



Diffusion digitaler Technologien und Prozesse in Marketing und Vertrieb

Konsequenzen für Theorie und Praxis des Customer Experience Management

Prof. Dr. Heiko Auerbach
Hochschule Stralsund
Entrepreneurship & Sales
www.hochschule-stralsund.de/auerbach

07. September 2020

Inhaltsverzeichnis

1. Digitalisierung - Unternehmen, Märkte und Kunden im Wandel	4
2. Treiber des Wandels	12
3. Digitalisierung in Marketing, Service und Kundenmanagement	21
4. Digitalisierung in der Kritik	41
5. Digitales Marketing - Quo vadis?	46
6. Quellenverzeichnis	50

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1 : Beispiele für „Game Changer“ in verschiedenen Branchen	6
Abb. 2 : Private Internetnutzung 2009-2019	7
Abb. 3 : Suche nach Informationen über Waren und Dienstleistungen im Internet nach Altersgruppen	7
Abb. 4 : Digitaler Lebensstil, Digitalisierung im privaten Alltag	9
Abb. 5 : Digitaler Lebensstil, „Analoge Traditionalisten“	10
Abb. 6 : Digitaler Lebensstil, „Digitale Adaptoren“	11
Abb. 7 : Für wie wahrscheinlich schätzen Sie die folgenden Szenarien hinsichtlich eines Eintretens bis zum Jahr 2045 ein?	13
Abb. 8 : Treiber des Wandels	14
Abb. 9 : Screenshot Apple App Store	27
Abb. 10 : AXA Versicherung - Die Begleit-App Way Guard	28
Abb. 11 : Virtuelle Realität im Segment Entertainment	30
Abb. 12 : Beispiel eines VR-basierten Einkaufs	31
Abb. 13 : Virtuelles Haus Gothaer	32
Abb. 14 : Gothaer VR-Brille	32
Abb. 15 : Virtuelle Realität und Customer Experience bei Emirates	32
Abb. 16 : Augmented Reality - Pokémon Go	33
Abb. 17 : IKEA Place App	33
Abb. 18 : Digital storytelling takeaways	34
Abb. 19 : Sony Playstation VR	35
Abb. 20 : VR Spiele für die Playstation	35
Abb. 21 : Maschinelles Lernen - Wie KI trainiert wird	36
Abb. 22 : Roboter als Berater am POS	38
Abb. 23 : Roboter im Kundenservice	38
Abb. 24 : Elisa - Der Chatbot von Lufthansa	40
Abb. 25 : Beispiel einer Customer Journey	49
Abb. 26 : Touchpoints entlang der Customer Journey, Beispiel: Versicherungswirtschaft	50

1. Digitalisierung - Unternehmen, Märkte und Kunden im Wandel

Im Jahr 1989 entwickelte Tim Berners-Lee das World Wide Web. Damit wurde die Voraussetzung geschaffen, das Internet weltweit kommerziell verfügbar zu machen. 1994 gründete Jeff Bezos das Online-Unternehmen Amazon. 1997 ging die von Larry Page und Sergey Brin entwickelte Suchmaschine Google online. 2004 gründete Mark Zuckerberg die Social Media Plattform Facebook. 2007 präsentierte Steve Jobs das erste Smartphone, das iPhone 2G. Dies sind einige Meilensteine, die die Grundlage für gänzlich neuartige Möglichkeiten der Gestaltung von Kundenbeziehungen ermöglichen. Zugleich eröffnet der dynamische technologische Fortschritt Möglichkeiten, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dies gilt für etablierte Unternehmen ebenso wie für Startups. Im Zeichen des technologischen und gesellschaftlichen Wandels stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre digitale Fitness auf den Prüfstand zu stellen und Strategien für den Wettbewerbs im Zeitalter der Digitalisierung zu entwickeln. Dieser Beitrag zeigt an Beispielen, wie digitale Elemente im Rahmen des Marketing genutzt werden und wie sich Unternehmen auf die Digitalisierung von Kundenbeziehungen einrichten können.

Mit der Entwicklung digitaler Technologien entfacht sich in Marketing - ebenso wie in anderen wissenschaftlichen Disziplinen - eine intensive Diskussion über den Einfluss der Digitalisierung auf Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft. Die Entwicklungsdynamik nimmt dabei einen Verlauf, der durch zahlreiche technologische Sprünge gekennzeichnet ist. Die damit einhergehenden disruptiven Veränderungen führen - allen Prognosen zufolge - zu weiteren Veränderungen. Unternehmen und Organisationen stehen vor der Herausforderung, in angemessener Weise sich den durch den technologischen Fortschritt induzierten Wandel im Sinne einer neuen strategischen Ausrichtung anpassen zu müssen. In diesem Zusammenhang nimmt auch die Schnittstelle zu den Kundenwünschen und somit zum Marketing eine zentrale Rolle ein (*Meffert und Meffert 2017: 357*). In der Theorie und Praxis des Marketing stellt sich im Zeichen der technologischen Entwicklung die Frage, welchen Einfluss die Diffusion digitaler Technologien und Prozesse auf Marketing und Vertrieb haben und welche Konsequenzen dies für Theorie und Praxis des Customer Experience Management nach sich zieht.

Abb. 1: Beispiele für „Game Changer“ in verschiedenen Branchen

	Etabliertes Unternehmen	New Entrant (Game Changer)
Einzelhandel	Karstadt	amazon, Alibaba
Beherbergung	Hotel	airbnb
Mobilität	Taxi	Uber
Automotive	traditionelle Marke	Tesla
Unterhaltung	Videothek, Kino	Netflix
Information	Tageszeitung	Social Media (Facebook, Twitter)
Zahlungsverkehr	Filialbank	Paypal, Apple Pay

(Quelle: Verfasser)

Etablierte Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse neu überdenken, um den Wettbewerb um Innovationen nicht zu verlieren. Allerdings verhindern Bürokratie, Arroganz, Führungsschwäche und unzureichende Fähigkeiten eine den Zeichen der Zeit geschuldeten Entwicklung (*Christensen et al. 2011: 5*). Somit haben es kreative Innovatoren, die diese Barrie-

ren zu überwinden verstehen, mitunter leicht, Märkte neu zu gestalten. An die Stelle einer produkt- oder technologieorientierten Unternehmensführung tritt der Fokus auf Kundenprobleme, Kundenbedürfnisse und Kundenwünsche. Auf diese Weise gelingt es so genannten „New Entrants“ (Porter 2013: 41), etablierte Unternehmen herauszufordern und zu verdrängen.

Nahezu jede Branche ist von der Digitalisierung betroffen. Zwar variieren Geschwindigkeit und Ausmaß, wer seine Strategien aber noch immer auf die analoge Welt ausrichtet, setzt sich dem Risiko aus, an Bedeutung zu verlieren und vom Markt zu verschwinden (Meffert und Meffert 2017: 21). Eine Anekdote soll die Relevanz der Thematik und die allgegenwärtige Begegnungen mit technologischen Entwicklungen symbolisieren:

Das so genannte „WM Sommermärchen“ im Jahr 2006 ist vielen Deutschen in guter Erinnerung. Die Fussball-Weltmeisterschaft fand in Deutschland statt und begeisterte Millionen Menschen. Im kleinen Finale um Platz 3 besiegte das deutsche Team um Kapitän Michael Ballack am 9. Juli 2006 den Gegner Portugal und sicherte nicht nur Platz 3, sondern ging aus diesem Turnier den Schlagzeilen zahlreicher Medien zufolge auch als „Weltmeister der Herzen“ hervor. Unvergessen ist die Sympathie, die dem deutschen Team mit Spielern wie Lukas Podolski, Miroslav Klose und Sebastian Schweinsteiger entgegengebracht wurde. Viele Leser werden sich an jenen Sommer erinnern, der nunmehr ziemlich genau 14 Jahre zurückliegt. Woran sich aber wohl kaum jemand wird erinnern können, lässt sich mit folgender Frage beantworten: Welches ist die während der Fussball-Weltmeisterschaft 2006 am häufigsten heruntergeladene App? Einige Antworten liegen nahe: FIFA, Spielplan, DFB. Ein Blick in die Historie der technologischen Entwicklung offenbart eine verblüffende Antwort: im Jahr 2006 gab es noch keine Apps, also Anwendungsssoftware für mobile Endgeräte. Erst im Jahr darauf, im Januar 2007, präsentierte der CEO von Apple, Steve Jobs, auf der Macworld in San Francisco das erste iPhone. Das iPhone war das erste mobile Telefon mit integriertem Internet-Browser und der Möglichkeit, mobile Apps zu installieren.

Während der letzten 10 Jahre haben sich die Verbreitung, Akzeptanz und Nutzung digitaler Angebote stetig entwickelt. Im Jahr 2019 nutzten rund 88 Prozent der in Deutschland lebenden Menschen das Internet. Dabei hat sich das nach wie vor verbreitete Vorurteil, das Internet sei lediglich ein Medium, das die jüngere Generation nutzte, als falsch erwiesen. Auch Senioren nutzen zunehmend digitale Angebote. In diesem Zusammenhang hat sich die Bezeichnung „Silver Surfer“ mit Anspielung auf die Haarfarbe im Alter etabliert. Bereits im Jahr 1962 entwickelte Rogers mit seiner Theorie über die Diffusion von Innovationen ein Denkmodell, das einen Verlauf der Verbreitung von Neuerungen zeigt. Ähnlich einer Gauss'schen Normalverteilung entwickelt sich die Verbreitung von Innovationen im Zeitablauf. Diese werden in Innovatoren (2,5%), Frühadaptoren (13,5%), die frühe sowie die späte Mehrheit (jeweils 34%) und Nachzügler (16%) eingeteilt (Rogers 1962). Heute hat die Nutzung des Internet der Theorie Rogers' zufolge eine späte Mehrheit erreicht, wie die folgenden vom Statistischen Bundesamt vorgelegten Zahlen belegen:

- „81 Prozent der rund 62 Millionen Internetnutzerinnen und -nutzer des ersten Quartals 2016 verwendeten Handys oder Smartphones, um online zu gehen.“
- „62 Prozent der Internetnutzerinnen und -nutzer des ersten Quartals 2016 schauten online Videos von Video Sharing-Diensten, beispielsweise auf Youtube.“
- „Etwa jeder zweite (47 Prozent) hörte Musik über Internetradio oder Online-Streaming-Dienste, und 30 Prozent sahen sich im Netz TV-Streams an (live oder zeitversetzt).“

(Quelle: Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 430 vom 5. Dezember 2016)

Zahlreiche digitale Angebote haben sich im Alltag der Verbraucher zu einer Selbstverständlichkeit entwickelt. Dabei ist vielen Verbrauchern kaum bewusst, wie sich Gewohnheiten gewandelt haben.

Einen Eindruck davon, ob und - wenn ja - inwieweit der individuelle Lebensstil durch die Digitalisierung beeinflusst wird, kann eine vom Verfasser entwickelte Selbsteinschätzung geben. In dem Fragebogen werden alltägliche Situationen abgebildet, die Bestandteil individueller Lebensstile sind. Durch die Wahl der am ehesten zutreffenden Aussage kann ein erster Eindruck für das Führen eines „digitalen Lebensstils“ gewonnen werden. Die Aussagen polarisieren, es gibt nur „schwarz und weiß“. Es ist eher wahrscheinlich, dass Grautöne dominieren werden. Dennoch lassen sich Trends im Verbraucherverhalten abbilden. Es geht darum, einen ersten Eindruck davon zu gewinnen, ob und inwieweit alltägliche Routinen bereits auf digitalem Wege erledigt werden. Dazu wurden auf Grundlage einer Befragung von Endkunden typische Bereiche in „Lifestyle-Cluster“ eingeteilt. Ziel ist es herauszufinden, in welchen Bereichen und inwieweit digitale Angebote und Leistungen bereits Eingang in den Alltag gefunden haben.

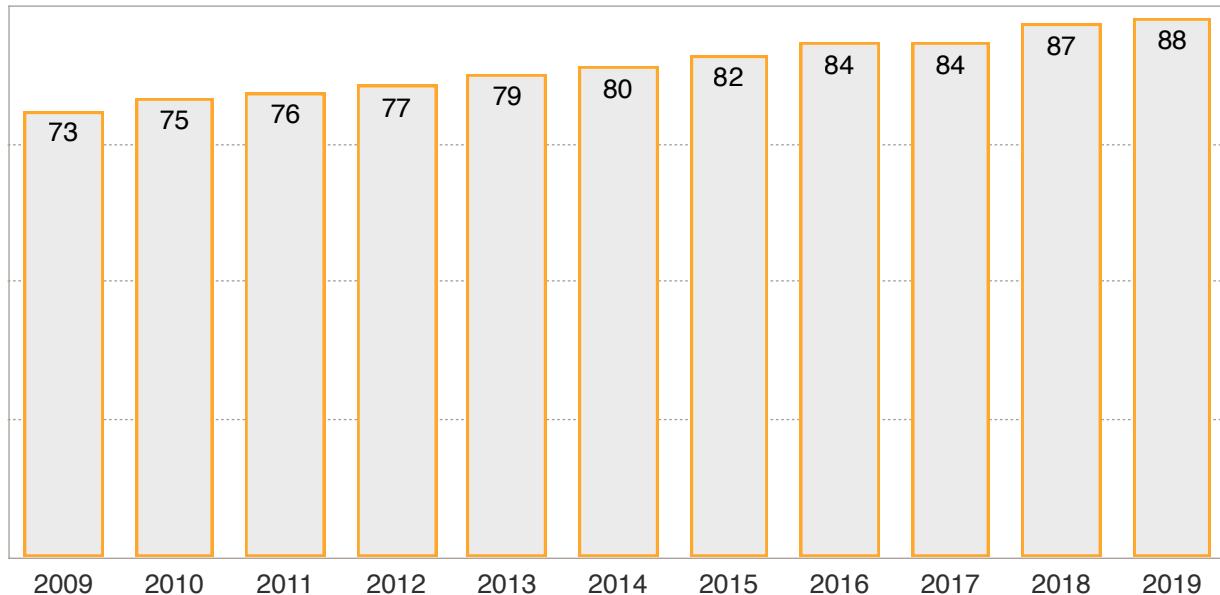
Abb. 4: Digitaler Lebensstil, Digitalisierung im privaten Alltag:
Frage 1 - Welches Verhalten beschreibt am ehesten Alltagssituationen?

	Analoge Traditionalisten	Digitale Adaptoren
	Ich bevorzuge - soweit es möglich ist - Dienstleistungen und Angebote analog zu nutzen.	Ich bevorzuge - soweit es möglich ist - Dienstleistungen und Angebote digital zu nutzen.
Bildung / Information	<input type="checkbox"/> Um Informationen über aktuelle Geschehnisse zu gewinnen und die Möglichkeit wahrzunehmen, mich zu bilden, lese ich Zeitungen, Zeitschriften und Bücher. Bei Wissenslücken schaue ich in ein Lexikon oder suche eine Bibliothek auf.	<input type="checkbox"/> Wenn ich etwas wissen will, suche ich danach in einer Suchmaschine („Ich google das.“). Bücher lese ich hauptsächlich online oder als eBook. Wenn ich etwas lernen oder wissen möchte, schaue ich mir auch YouTube-Videos und Tutorials an.
Einkauf	<input type="checkbox"/> Produkte kaufe ich beim stationären Einzelhandel (Supermarkt, Fachhandel).	<input type="checkbox"/> Ich kaufe - soweit möglich - online ein. Ich nutze das Online-Angebot von Händlern, die auch einen stationären Handel betreiben sowie das Angebot reiner Online-Händler.
Kommunikation / soziale Kontakte	Ich treffe mich persönlich mit Freunden und Bekannten, telefoniere mit ihnen oder schreibe Briefe und aus dem Urlaub gern einmal eine Ansichtskarte.	Ich treffe mich persönlich mit Freunden und Bekannten, schreibe WhatsApp und nutze Facebook und/oder andere soziale Plattformen, um meinen Status anzuzeigen.
Reisen / Urlaub	<input type="checkbox"/> Buchungen über das Internet tätige ich nicht. Reisen und Unterkunft buche ich normalerweise im Reisebüro.	<input type="checkbox"/> Buchungen erledige ich online. Ich nutze dazu Reiseportale, Homepages von Anbietern und Apps.
Unterhaltung	<input type="checkbox"/> Ich lese Bücher, gehe ins Theater/Kino/Konzerte und nutze das öffentliche und private TV-Angebot (eventuell nutze ich die Angebote auch nicht oder nur teilweise).	<input type="checkbox"/> Ich nutze hauptsächlich Unterhaltungsangebot, die online zur Verfügung stehen. Dazu zählt insbesondere das Streaming von Musik und Video.
Wohnen	<input type="checkbox"/> Meine Wohnung / mein Haus ist analog. Es gibt keinerlei Hard- und Software zur Einrichtung eines Smart-Home.	<input type="checkbox"/> Meine Wohnung / mein Haus ist digital. Ich nutze die technischen Möglichkeiten eines Smart Home. Licht, Heizung, Sicherheitstechnik, Unterhaltung und andere Bereiche sind miteinander vernetzt und per App bedienbar.

(Quelle: Verfasser)

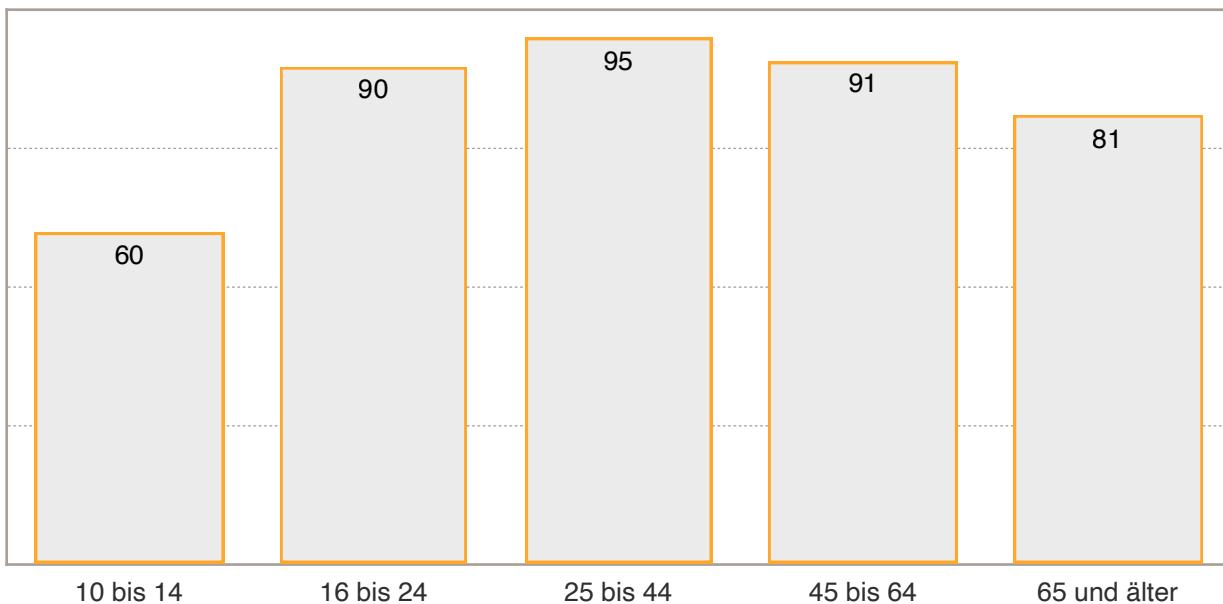
Dabei werden zwei grundsätzliche Kundentypen gegenübergestellt: jene Verbraucher, die bevorzugt analoge Produkte und Dienstleistungen in Anspruch nehmen, sollen als „**Analoge Traditionellisten**“ bezeichnet werden. Verbraucher, deren Lebensstil eher digitale Elemente enthält, werden vom Verfasser in Anlehnung an Rogers als „**Digitale Adaptoren**“ bezeichnet.

Abb. 2: Private Internetnutzung 2009-2019, Angaben in Prozent



(Quelle: Statistisches Bundesamt 2020)

Abb. 3: Suche nach Informationen über Waren und Dienstleistungen im Internet nach Altersgruppen, Angaben in Prozent



(Quelle: Statistisches Bundesamt 2020)

Insofern gilt es als Nächstes, jene Motive und Gründe herauszuarbeiten, die ursächlich dafür sind, dass ein digitaler Lebensstil abgelehnt oder zumindest nicht angestrebt wird. Dieses Verbraucher-

segment weist Merkmale „analoger Traditionalisten“ auf. Für Unternehmen lassen die Antworten Hinweise darauf zu, ob überhaupt und - falls ja - an welchen Stellen Marketingaktivitäten anknüpfen könnten. Entsprechende Schnittstellen zu den Unternehmen liegen dabei in der Produktentwicklung, in der Kundenkommunikation, in der Distribution und in der Marktforschung. Anhaltspunkte für die Formulierung der Aussagen lieferten Diskussionen und Workshops, die hier als Filter bzw. Trichter fungierten.

**Abb. 5: Digitaler Lebensstil, „Analoge Traditionalisten“,
Frage 2 - Warum bevorzugen Sie analoge Angebote und Dienste?**

Sollten aufgrund Ihrer Antworten in Frage 1 eher **analoge Angebote** von Ihnen genutzt werden, dann beantworten Sie auch diese Frage. Bitte bewerten Sie, in welchem Maße die folgenden Aussagen für Sie zutreffend sind.

	Diese Aussage trifft voll und ganz zu	Diese Aussage trifft weitgehend zu	Diese Aussage trifft weniger zu	Diese Aussage trifft gar nicht zu
Ich habe Bedenken hinsichtlich Datenschutz und Privatsphäre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Bedenken hinsichtlich möglicher Kosten durch €-schauffungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Bedenken hinsichtlich etwaiger gesundheitlicher Probleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte mich und meine Daten nicht den mächtigen IT-Giganten ausliefern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte nicht neue Technologien und Software erlernen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich genieße es einfach, „old school“ zu sein. Man muss ja nicht immer alles online machen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigung mit der digitalen Welt raubt mir zu viel Zeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein analoger Lebensstil bedeutet für mich Unabhängigkeit von technologischen Mitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Quelle: Verfasser)

Neben den „analogen Traditionalisten“ werden auch Gründe und Motive analysiert, die für eine Inanspruchnahme digitaler Angebote durch „Digitale Adaptoren“ sprechen.

Abb. 6: Digitaler Lebensstil, „Digitale Adaptoren“

Frage 3 - Worin sehen Sie die Vorteile bei der Nutzung digitaler gegenüber analoger Medien?

Sollten aufgrund Ihrer Antworten in Frage 1 eher digitale Angebote von Ihnen genutzt werden, dann beantworten Sie auch diese Frage. Bitte bewerten Sie, in welchem Maße die folgenden Aussagen für Sie zutreffend sind.	Diese Aussage trifft voll und ganz zu	Diese Aussage trifft weitgehend zu	Diese Aussage trifft weniger zu	Diese Aussage trifft gar nicht zu
Digitale Angebote (z.B. Homepages, Bestellmöglichkeiten, Automaten) stellen in vielen Bereichen des Alltags Erleichterungen dar und sorgen für Bequemlichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Qualität von Dienstleistungen verbessert sich durch die Digitalisierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Nutzung digitaler Angebote (z.B. Buchungen, Kontoführung, Smart Home) kann ich Kosten sparen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Angebote helfen mir, einen gesünderen und bewussteren Lebensstil zu führen (Ernährungs-Apps, Smart Watch mit Bewegungssensor).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte nicht neue Technologien und Software erlernen und mich damit auseinandersetzen müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Angebote geben mir ein Gefühl von mehr Sicherheit (z.B. Smart Home, Wearables mit GPS-Tracker).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Angebote verbessern die Übersichtlichkeit meiner Verträge und in Anspruch genommener Dienstleistungen (z.B. Apps für Kontoführung, Versicherungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Angebote sind wichtig für die Verbesserung der Qualität von Unterhaltungsangeboten (z.B. Musik-, Film-Streaming, Online Ticket-Buchung von Events).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit digitalen Angeboten kann ich meinen Lebensstil besser kontrollieren, gestalten und optimieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Quelle: Verfasser)

Die Datenerhebung ist noch nicht abgeschlossen. Ergebnisse werden zu einem späteren Zeitpunkt veröffentlicht. Die Ergebnisse lassen Schlüsse auf das angewandte Marketing zu. So lassen sich Anhaltspunkte für die Definition und Beschreibung von Buyer Personas gewinnen. Dabei handelt es sich um „emotional konsistente »Big Pictures« der Ideal- oder Kernzielgruppe(n)“, die den Prototypen einer Kundengruppe darstellt (Häusel und Henzler 2018: 18).

Beispiel: Buyer Persona Analoger Traditionalist „Horst“

Horst hat Abitur, ist über 50 Jahre alt und berufstätig. Aus Prinzip hat er kein Mobiltelefon - geschweige denn ein Smartphone. Horst hat noch nie eine App genutzt. Während einer Reise mit der Bahn musste er einmal dringend ein Telefonat führen, um eine Verspätung mitzuteilen. Ein Mitreisender bot ihm ein Mobiltelefon an, was er dankend ablehnte. Telefonate führt er ausschließlich über kabelgebundene Telefone. Dies habe vor allem gesundheitliche Gründe. Er nutzt das Internet hauptsächlich, um seine eMails zu lesen. Das bringt sein Beruf mit sich. Sein PC ist per LAN-Kabel mit dem Internet verbunden. Wenn Horst in einem Hotel übernachtet, fragt er vor einer Buchung an, ob es W-LAN im Hotel gäbe. Wird diese Frage bejaht - was fast immer der Fall ist - sucht er so lange nach einer Alternative ohne WiFi, bis er sie findet. Er sammelt keine Bonusmeilen und beantwortet die Frage eines nahezu jeden Kassierers im Supermarkt, ob er Payback-Punkte sammle, mit nein. Horst lebt, soweit dies heute möglich ist, analog. Horst hat sich einer Initiative zum Boykott des 5G-Standards angeschlossen. Unternehmen wie die Telekom oder Vodafone wird es nicht gelingen, Horst als Mobilfunk-Kunden zu gewinnen - ganz gleich, wie hoch ihr Werbebudget ist.

Der fiktiven Buyer Persona „Horst“ steht eine Mehrheit an Kunden gegenüber, die sich neuen Technologien nicht verschließen und diese in Anspruch nehmen. Es ist deutlich zu beobachten, dass sich in sozialen Systemen (Ulrich 1968) die Strukturen und Prozesse aufgrund der einer Digitalisierung inhärenten Potentiale in revolutionärer Weise verändern werden. Mit Hayek ist marktwirtschaftlicher Wettbewerb ein Such- und Entdeckungsverfahren (Hayek 1969: 249). Aufgrund des Wettbewerbs - so der Nobelpreisträger - erhalten Marktteilnehmer Informationen über Güter und Anbieter. Im Streben nach Wettbewerbsvorteilen und der ständigen Suche nach Verbesserungen bringen Unternehmer Innovationen hervor, die in einem „Prozess der schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter 1993: 134) zu disruptiven Marktveränderungen führen.

Es ist davon auszugehen, dass sich der Trend zur weiteren Verbreitung digitaler Angebote weiter entwickeln wird. Für Unternehmen stellt sich in naher Zukunft die Frage, ob und in welcher Form - analog oder digital - Kundenbeziehungen gestaltet werden. Mit den heranwachsenden neuen Kunden der Generation Z, also den so genannten Digital Natives, wird sich ein Kundenkreis herausbilden, der nicht nur mit der Digitalisierung aufgewachsen ist, sondern entsprechende Leistungen wie selbstverständlich erwartet.

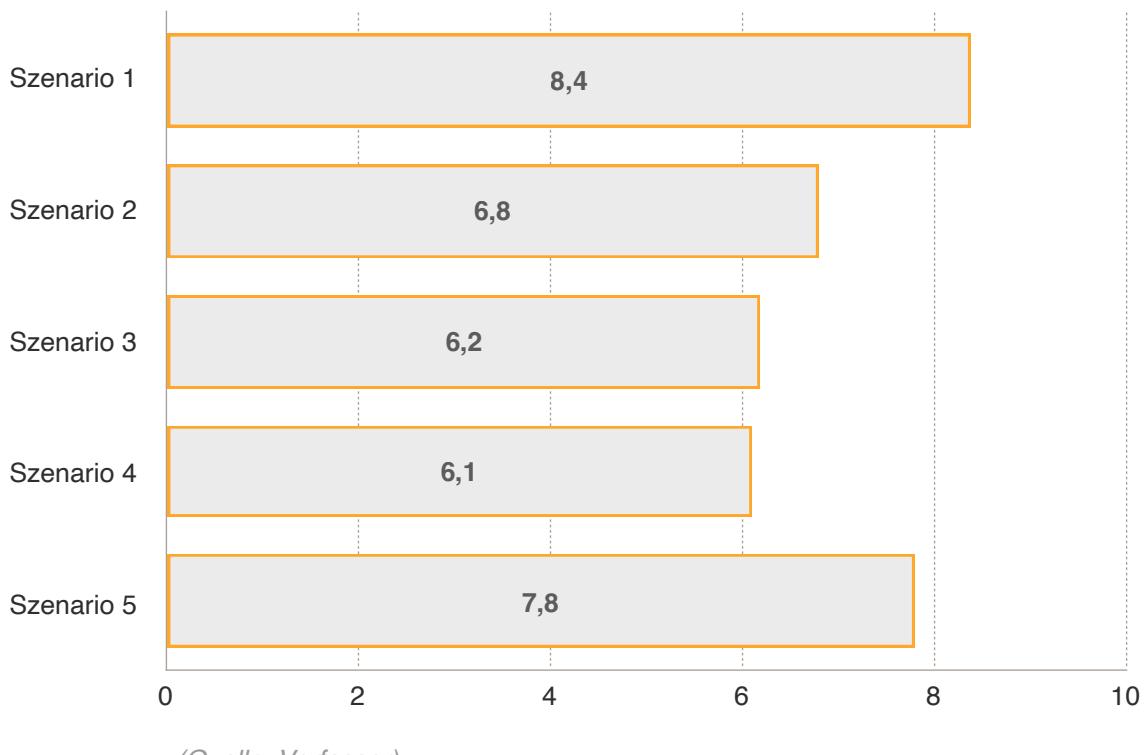
Der weitere Entwicklungsweg und die Folgen von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz sind kaum vorhersehbar. Sicherlich werden diese Entwicklungen aber das Marketing in den nächsten Jahren in einer noch nicht da gewesenen Weise beeinflussen. Eine vom Verfasser initiierte Umfrage unter Praktikern aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Kundenservice aus den Branchen Versicherung und Energiewirtschaft führte zu dem Ergebnis, dass zukünftig vieles möglich sei. Gefragt wurde im Rahmen eines Workshop nach der Einschätzung, wie wahrscheinlich das Eintreten bestimmter Ereignisse auf einer 10er Skala ist (0 = sehr unwahrscheinlich / 10 = äußerst wahrscheinlich).

Fünf Szenarien:

- Szenario 1:** Virtuelle Realität und augmentierte Realität sind Bestandteile des Alltags. Sie liefern Informationen, unterhalten, beraten und bieten vielfältige Unterstützung.
- Szenario 2:** Der Lebensrhythmus (z.B. Ernährung, Wege zur Arbeit, Fitness) wird von künstlicher Intelligenz geprägt.
- Szenario 3:** Hologramme beraten Kunden im Service und im Vertrieb.
- Szenario 4:** Das Internet ermöglicht die Wahrnehmung von Dingen mit allen fünf Sinnen.
- Szenario 5:** Ein „Personal-Life-Assistant“ ist ein persönlicher IT-basierter Butler, der Routinen im Alltag erledigt.

Abb. 7: Für wie wahrscheinlich schätzen Sie die folgenden Szenarien hinsichtlich eines Eintretens bis zum Jahr 2045 ein?

0 = äußerst unwahrscheinlich / 10 = sehr wahrscheinlich
n=36



Das Jahr 2045 wurde gewählt, da zu diesem Zeitpunkt nach Kurzweil vom Eintreten der Singularität auszugehen ist (*Kurzweil 2010*). Die Ergebnisse sind weder als repräsentativ noch als statistisch belastbar zu bewerten. Dennoch lässt sich ein interessantes Phänomen entdecken: Mitarbeiter aus der Praxis, die Marketing-Fachkreisen zuzuordnen sind, scheinen starke Veränderungen in der Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Kunden zu erwarten.

2. Treiber des Wandels

Die Treiber des Wandels, von denen stets neue Impulse für Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft ausgehen, sind vielfältig und komplex. Dabei sind diese nicht allein in einem technologischen, sondern auch in einem sozialen Kontext zu sehen, wie die folgende Abbildung zeigt.

Abb. 8: Treiber des Wandels



(Quelle: Verfasser)

Hardware

Moderne Premium-Smartphones verfügen aktuell über eine Speicherkapazität, die zwischen 64 und 512 Gigabyte liegt. Bei 64 GB lassen sich rund 18.000 Fotos (bei 3 MB Dateigröße) oder ca. 140 Minuten Film in HD-Qualität aufzeichnen. Dies entspräche der Länge eines Hollywood-Blockbusters. Im Jahr 2003 lag der Preis für eine Festplattenspeicherkapazität von 1 TB bei 1.000 Euro. Heute beträgt der Preis für das gleiche Volumen ca. 100 Euro. Ähnlich entwickeln sich die Kosten der Rechenleistung. Aus diesem Phänomen des Preisverfalls für Rechenleistung (bzw. erhöhter Rechenleistung bei gleichbleibenden Preisen) begründet sich auch das Mooresches Gesetz. Demnach verdoppelt sich die Rechenleistung aufgrund des technologischen Fortschritts - je nach Auslegung - alle 18 Monate. In den letzten Jahrzehnten hat sich eines der Hauptbestandteile der Datenverarbeitung, die Hardware, sprunghaft verändert. Hardware umfasst die Komponenten Motherboard, Chipsatz, Prozessor, Speicher (z.B. Festplatte, Flash-Speicher), Karten (z.B. Graphik, Sound, Netzwerk) sowie Gehäuse, Netzteil und Lüfter. Um Hardware sinnvoll betreiben zu können, bedarf es einer Peripherie. Diese besteht aus Eingabegeräten (u.a. Tastatur, Maus, Mikrofon) und Ausgabegeräten (u.a. Bildschirm, Drucker, Lautsprecher). Hält man sich die Vielfalt möglicher Hardware-Konfigurationen vor Augen, kann man einige wesentliche hardware-induzierte Entwicklungen, die ausschlaggebend für die zunehmende Akzeptanz der Digitalisierung sind, besser nachvollziehen.

- Die **Kosten** für die Anschaffung von leistungsfähigen Hardware-Komponenten sinken regelmäßig. Somit wird Hardware auch für Massenmärkte im B2C-Bereich erschwinglich. Erste Taschenrechner kosteten Anfang der 1960er Jahre mehrere Tausend Deutsche Mark, und sie waren somit nicht geeignet für den Massenmarkt. Ein neuer leistungsfähiger Laptop kann heute mitsamt erforderlicher Peripherie (Drucker, Maus) zu einem Preis unter 1.000 Euro erworben werden.
- **Design** und **Ergonomie**: Der erste elektronische Taschenrechner mit Transistoren war ein Rechner mit dem Namen IME. Er beherrschte die vier Grundrechenarten. Er hatte ein Gewicht von 25 kg. Die Verbreitung von Personal Computern auch für den privaten Bereich begann in den frühen 1980er Jahren. Die Unternehmen Commodore, Apple, HP, Tandy, Triumph Adler und IBM waren seinerzeit die wichtigsten Anbieter. Alle Rechner wiesen die Gemeinsamkeit

auf, dass die technischen Spezifikationen im Vordergrund standen. Die einheitliche Farbe der Gehäuse war beige. Die Gehäuse waren klobig und schwer. Aspekte wie Stromverbrauch, Ressourcen und Entsorgung spielten kaum eine Rolle. Unter ästhetischen und ökologischen Gesichtspunkten würde man in der heutigen Zeit von einem „Fail“ sprechen. An eine Differenzierung im Sinne des Marketing hatte man zu dieser Zeit anscheinend nicht gedacht. Erst mit der Einführung des iMac G3 leitete Apple 1998 eine Design-Revolution in diesem Markt ein. Steve Jobs präsentierte einen Computer für die private Nutzung in einem farbenfrohen Gehäuse, das als Vorläufer des später eingeführten Unibody-Prinzips gilt. Damit legte Apple den Grundstein für den Einzug von Computern in private Haushalte nicht allein als Rechner, sondern auch als Lifestyle-Produkt.

- Die **Nutzungsvielfalt**, Computer für verschiedenartige Zwecke einzusetzen, hat im Laufe der Jahre erheblich zugenommen. Heute haben moderne Rechner nicht mehr sehr viel gemeinsam mit ihren Vorgängern aus der Pionierzeit. Die ursprünglich intendierten Funktionen wie Programmierung, Textverarbeitung und Berechnung (Tabellenkalkulation) gibt es auch noch heute. Allerdings sind moderne Computer mittlerweile Multimedia-Center, die neben klassischer Büroarbeit der Unterhaltung dienen (music und film streaming, gaming), Kommunikationszentralen sind (email, text messages, video messaging), Funktionen im Haus oder der Wohnung steuern (smart home), Kreative bei der Arbeit unterstützen (Bild- und Filmbearbeitung) und vieles mehr. Moderne Hardware eröffnet Anwendungsfelder, die nahezu jeden Menschen auf irgendeine Weise in einer Lebenslage unterstützen.

Software

Software ist das Komplementärprodukt zu Hardware. Ohne entsprechende Programme und Daten ist jede Hardware nutzlos. Software ergänzt die Hardware, damit definierte Aktionen durchgeführt werden können. Grundsätzlich können Systemsoftware und Anwendersoftware unterschieden werden. Bei den Betriebssystemen ist im Markt für Endanwender Microsoft mit seinem Produkt Windows im bei modernen Computern Marktführern. Daneben hat Apple mit dem Betriebssystem mac OS nennenswerte Marktanteile. Das System Linux ist vor allem bei Entwicklern beliebt, spielt aber ökonomisch eine untergeordnete Rolle. Mit zunehmender Verbreitung mobiler Endgeräte haben sich weitere Betriebssysteme durchgesetzt. Die weiteste Verbreitung finden auf Tablets und Smartphones die Betriebssysteme Android (freie Software) und iOS (Apple).

Während Betriebssysteme das grundsätzliche Funktionieren einer Hardware ermöglichen, dient Anwendungssoftware dem Zweck, Nutzer bei der Bewältigung spezifischer Aufgaben zu unterstützen. Die kann beispielsweise das Verfassen eines Textes (Textverarbeitung), das Berechnen von Werten (Tabellenkalkulation) oder die Bearbeitung von Bildmaterial (Bildbearbeitung) sein. Weltweit haben sich dabei Produkte wie beispielsweise Microsoft Word, Excel oder Adobe Photoshop durchgesetzt.

Mit der Entwicklung und Marktdurchdringung mobiler Endgeräte hat sich eine weitere Form der Anwendersoftware durchgesetzt: die mobile App. Unternehmen wie Google, Microsoft und Apple zählen zu den größten Anbietern entsprechender Plattformen, von denen Apps auf die entsprechende Hardware heruntergeladen werden kann. Zu den aktuell beliebtesten Apps zählen der Musik-Streamingdienst Spotify, die Socialmedia-Plattform Facebook, das Fotoportal Instagram und der Messengerdienst WhatsApp. Die Anzahl der jährlichen Downloads von Apps geht in die Milliarden.

In den Anfängen der Nutzung von Hard- und Software, also in den frühen 1980er Jahren, war das Arbeiten mit einem Computer eher attraktiv für so genannte Nerds, also technologieaffinen, zu-

meist männlichen, Personen. Zu dieser Zeit entstand das Klischee junger Männer, deren Lebenszweck darin zu bestehen schien, die aus der Gegend um das kalifornische San José die Welt mit moderner Technologie zu revolutionieren. Der Umgang mit Computern erforderte seinerzeit Fachkenntnisse, über die nicht viele Menschen verfügten. Konzepte wie Usability oder Software-Ergonomie waren zu dieser Zeit nicht bekannt.

Dies hat sich grundsätzlich geändert. Software wird heute aus Sicht der Anforderungen, die Endanwender haben, entwickelt. Auch Menschen mit geringen IT-Kenntnissen können heutzutage ohne ausführliche Schulung Computer nahezu intuitiv nutzen. Apps werden zunehmend attraktiv. Sie sind aus mehreren Gründen für zahlreiche Verbraucher zum Gegenstand des Alltags geworden:

- Aufgrund ihrer **geringen Preise** weisen Apps aus Kundensicht ein geringes Kaufrisiko auf. Viele Apps sind in einer Freemium-Version sogar kostenlos zu beziehen. Auf diese Weise erreichen die Anbieter eine rasche Marktdurchdringung.
- Die Usability, also die **Nutzerfreundlichkeit**, verbessert sich stetig. Die meisten Programme erschließen sich dem Nutzer intuitiv. Dies erhöht die Freude am Umgang mit der Software und trägt zu einer schnelleren Verbreitung und intensiveren Nutzung bei.
- Viele Apps weisen Features (Merkmale und Eigenschaften) auf, die eine **soziale Interaktion** ermöglichen. So kann man sich mit anderen Usern austauschen, Erfahrungen teilen und sich in eine Diskussion einbringen. Ein weiteres incentivierendes Merkmal vieler Apps besteht in der Gamification. Dabei spornen sich mehrere Nutzer in einem Wettbewerb zu Höchstleistungen an, beispielsweise bei Highscores bei Spielen oder Laufzeiten beim Jogging.
- Die Aufgabe einer App besteht darin, dass sie ihren Anwendern Nutzen stiften soll. Ein wesentliches Nutzen stiftendes Merkmal von Apps besteht darin, alltäglich anfallende Aufgaben einfacher, schneller und bequemer erledigen zu können. Im Marketing gibt es dafür einen Fachbegriff: convenience. Apps erleichtern die Suche nach Fahrplänen, helfen Wege zu finden, informieren über das Wetter, berichten über Aktienkurse und machen auf diese Weise in vielen weiteren Bereichen ehemals mühseliges Recherchieren überflüssig.

Durch die Steigerung der allgemeinen Akzeptanz von Apps eröffnen sich nahezu endlose Möglichkeiten für die Interaktion mit Kunden und somit für den Einsatz in Marketing, Vertrieb und Kundenservice.

Internet

Die Idee eines weltweiten Verbundes von Rechnernetzwerken geht auf die späten 1960er Jahre zurück. Jeder Rechner kann sich mit anderen Rechnern verbinden und über Internetprotokolle Daten austauschen. Typische Anwendungen sind bekannt: Versenden von Dateien über FTP, Versenden elektronischer Briefe (eMail), Recherchen. Auf diese Weise sollte das Netzwerk ursprünglich für wissenschaftliche und militärische Zwecke Anwendung finden. Die kommerzielle Nutzung des Internet begann 1989 mit der Entwicklung des World Wide Web durch Tim Berners-Lee.

Mit der Entwicklung nutzerfreundlicher Browser konnten digitale Inhalte für ein breites Publikum sichtbar gemacht werden. Erste für den Massenmarkt taugliche Entwicklungen waren NCSA Mosaic (aus dem der Microsoft Internet Explorer hervorging), Netscape Navigator (aus dessen Weiterentwicklung später der Mozilla Firefox entstand) und Opera. Die aktuell am weitesten verbreiteten Browser sind Google Chrome, Firefox, Internet Explorer, Microsoft Edge und Apple Safari.

Die daraus resultierende Verbreitung des Internet hat zu revolutionären Veränderungen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft geführt. Es führte zur Entwicklungen neuartiger Geschäftsmodelle wie Online-Handel, Tauschbörsen und Dienstleistern. Zu den Pionieren des Internet-Booms zählen beispielsweise David Filo und Jerry Yang (Gründung von Yahoo 1994), Jeff Bezos (Gründung von amazon 1994), Pierre Omidyar (Gründung von ebay 1995), Reed Hastings und Marc Randolph (Gründung von Netflix 1997), Mark Zuckerberg (Gründung von Facebook 2004).

Mittlerweile dominieren nicht nur US-amerikanische Unternehmen die durch das Internet induzierten wirtschaftlichen Entwicklung. In zunehmendem Maße etablieren sich auch Unternehmen aus anderen Ländern mit entsprechenden Produkten. Insbesondere in China hat sich die IT-Branche im letzten Jahrzehnt besonders dynamisch entwickelt. Unternehmen wie Alibaba, Tencent, Baidu und DiDi reihen sich in die Liste der weltweit 20 größten Technologiekonzerne (visualcapitalist.com) ein. Betrachtet man die GAFA-Unternehmen allein, so übersteigt deren Marktkapitalisierung im Jahr 2018 in Milliarden Euro den Wert aller DAX30-Werte um etwa das 2,3-fache (finanzen100.de; visualcapitalist.com)

Vom Internet geht ein Modernisierungsschub in vielen Wirtschaftsbereichen sowie zur Entstehung neuer Wirtschaftszweige aus. Zugleich verlieren traditionelle Unternehmen, denen es nicht rechtzeitig gelungen ist, sich den Marktveränderungen anzupassen und frühzeitig neue Geschäftsfelder zu erschließen, an Bedeutung. Damit ist das Internet der Auslöser für das Entstehen neuer Geschäftsmodelle und innovativer Produktideen. Zugleich ermöglicht das Internet eine deutlich enge Beziehung und Interaktion mit aktuellen und potenziellen Kunden, da es neue Formen der Gewinnung von Informationen über Kunden und der individualisierten Kommunikation mit ihnen ermöglicht.

Eine sich unmittelbar aus der Verbreitung des Internet ableitende Entwicklung ist das Internet der Dinge (IoT, Internet of Things). Das Fraunhofer Institut für Materialwirtschaft und Logistik geht bei der Entwicklung des IoT von einer exponentiellen Skalierung aus (internet-der-dinge.de). Der Begriff IoT geht auf Kevin Ashton, Forscher am MIT, zurück. Durch Einsatz von Sensor- und Identifikationstechnologien werden wichtige Grundlagen für den Datenaustausch zwischen Maschinen geschaffen. Das Internet der Dinge bezeichnet die Kommunikation smarter Geräte untereinander (M2M: Machine to Machine). Im Kontext der intelligenten und vernetzten Steuerung von Produktionsabläufen wird auch von der Industrie 4.0 gesprochen. Aber auch für private Endverbraucher entstehen immer mehr alltagstaugliche Konzepte der Nutzung datenverarbeitender Gegenstände (*Borgmeier et al. 2017: 7*). Dies führt zu einer dynamischen Entwicklung von Anwendungsfeldern. Hierzu einige Beispiele:

- **Logistik:** Paketverfolgung, Live-Tracking von Flugrouten
- **Smart Home:** Temperaturmessung, Heizungs- und Energiesteuerung (Smart Metering), intelligente Haushaltsgeräten (leere Kühlschränke ordnen selbstständig benötigte Lebensmittel), Sicherheit (Rollläden, Beleuchtung, Rauchmelder, Überwachungsanlagen und Einbruchsschutz)
- **Smarte Autos:** Selbstfahrende Autos, App-gesteuerte Schließsysteme, Park-Assistenz- und Bremssysteme, an das Verkehrsaufkommen angepasste Routenplanung
- **Gesundheitssektor (e-Health):** Fitness-Tracker überwachen Körperfunktionen (Puls, Blutdruck) und körperliche Aktivitäten (Schrittzahl, Trainingsintensität); medizinische Fernbetreuung von Patienten

Gerade auch für den als kreativ und innovativ geltenden deutschen Mittelstand ergeben sich aus dieser Entwicklung wegweisende Zukunftsfelder.

Cloud

Zu Beginn dieses Kapitels ein in der Werbung verwendetes Szenario: Sie verbringen einen wunderschönen Urlaub und halten viele Momente photographisch mit dem Smartphone fest. Mittlerweile haben Sie einige hundert Fotos gemacht und unvergessliche Erinnerungen festgehalten. Durch ein Malheur kommt Ihr Smartphone abhanden. Vielleicht verlieren Sie es oder es wird von einem Taschendieb gestohlen. Beide Szenarien sind nicht unwahrscheinlich. Sofern Ihr Smartphone durch ein Passwort gesichert ist, werden Unberechtigte Ihre persönlichen Daten nicht ohne Weiteres abrufen können. Zurück im Hotel loggen Sie sich mit Ihrem Account bei Ihrem Dienst ein, deaktivieren Ihr Smartphone und löschen alle darauf befindlichen Daten. Ihre wertvollen Fotos sind nicht gelöscht. Sie befinden sich in Ihrem Cloud-Speicher (also auf einem Server Ihres Diensteanbieters), und sie können auf anderen Endgeräten, wie etwa Ihrem Computer, abgerufen werden. Möglicherweise können Sie sogar den aktuellen Standort Ihres Smartphones orten und diesen der Polizei im Falle eines Diebstahls mitteilen. Dies und viel mehr vermag Cloud-Computing zu leisten.

Cloud-Computing wird über das Internet verfügbar gemacht. Es bezeichnet ein System, bei dem IT-Infrastrukturen über ein Rechnernetz zur Verfügung gestellt werden ohne dass diese auf einem lokalen Rechner installiert sein müssen. Technisch vereinfacht formuliert erfolgen Cloud-Leistungen ausschließlich durch technische Schnittstellen und Protokolle, etwa mittels eines Webbrowsers. Die zuvor beschriebenen IoT-Konzepte wären ohne die Cloud nicht realisierbar.

Die Entwicklung und Verbreitung von Cloud-basierten Dienstleistungen führt zu strukturverändernden Entwicklungen in zahlreichen Märkten, einem sich ändernden Konsumentenverhalten und Chancen für veränderungsbereite Unternehmer. Beispielhaft werden im folgenden einige weit verbreitete Cloud-Anwendungen angeführt:

- eMail Accounts sind aufgrund des IMAP Protokolls auf allen verbundenen Endgeräten (Smartphone, Tablet, PC) stets synchron. Unternehmen wie die Telekom, Google (gmail), 1&1, Apple (iCloud) und viele andere haben dieses System schon frühzeitig eingeführt.
- Amazon stellt seinen Prime-Kunden unbegrenzten Datenspeicher für das Archivieren und Bearbeiten von Bilddateien zur Verfügung, was besonders bei Fotografen beliebt ist. Auch andere Unternehmen bieten ähnliche Dienste an, allerdings mit begrenztem Datenspeicher.
- Dateien und Dokumente (Textdateien, Präsentationen) können auf Cloud-Servern ausgelagert werden. Zahlreiche Dienste bieten solche Services an. Besonders populär sind Hosting-Dienste für private und kommerzielle Homepages, die auf Content Management Systemen basieren. Der Vorteil besteht darin, diese zu jeder Zeit von jedem Ort aus - unabhängig von der Hardware - abrufen zu können.
- Digitalisierte Buchtitel können zum Beispiel bei Google Books oder Amazon auf Endgeräte geladen werden.
- Spotify, Amazon und Apple stellen gegen eine monatliche Gebühr nahezu sämtliche weltweit verfügbaren Musiktitel in einer Musikmediathek zur Verfügung. Diese Titel werden bei Bedarf gestreamt und auf Wunsch auf Endgeräten gespeichert. Der Absatz von Tonträgern über den Einzelhandel geht seitdem stark zurück.
- Netflix und Amazon sind die weltweit größten Anbieter von online verfügbaren Filmtiteln (Serien, Kinofilme, Dokumentationen und vieles mehr). Diese werden - so wie Musiktitel - per Streaming den Kunden zur Verfügung gestellt. Die Zahl von Videotheken, in denen man Videokassetten

oder DVDs ausleihen kann, ist erheblich zurückgegangen. TV Sender haben Probleme, das junge Publikum an sich zu binden.

- Das Softwareunternehmen Adobe bietet seine beliebten Programme zur Bildbearbeitung, Photoshop und Lightroom, seit 2017 nicht mehr zum Kauf an. Stattdessen hat das Unternehmen sein Angebot auf ein Cloud-basiertes Abo-Modell umgestellt.

Cloud-Computing ist nicht frei von Risiken. Insbesondere aus Gründen des Datenschutzes warnen Experten regelmäßig davor, Cloud-Dienste unbedarfzt zu nutzen. Insbesondere Dienste, die ihre Server nicht in Europa (mit der vergleichsweise strengen DSGVO) betreiben, stehen oft in der Kritik. Schließlich muss man sich darüber bewusst sein, dass die eigenen Daten auf fremden Servern liegen und sich somit zumindest theoretisch nicht dem Zugriff durch Dritte entziehen. Edward Snowden hat die Öffentlichkeit auf dieses Problem hingewiesen (*Snowden 2019*), dass gerade die Serverfarmen großer Unternehmen stets Objekt von Hacker-Attacken sind.

Um einen Mindeststandard an Datensicherheit zu gewährleisten, sollte man sich zunächst genau überlegen, ob und wenn welche Daten überhaupt in die Cloud ausgelagert werden sollen. Ein Foto vom Kölner Dom stellt potenziell ein geringeres Risiko dar als Patientenakten eines Arztes. Zudem sollte man wirklich starke Passwords verwenden. Es ist immer wieder erstaunlich, wenn Online-Dienste alljährlich die am häufigsten verwendeten Passwörter präsentieren: 123456, hallo, passwort, hallo123, passwort1.

Visionäre

Das Management des Musik-Labels Decca soll im Jahr 1962 einen Vertrag mit den Beatles abgelehnt haben. *"We don't like their sound, and guitar music is on the way out."* Auch ein amerikanischer Student namens Fred Smith erntete zunächst wenig Anerkennung für seine Geschäftsidee, Dokumente quasi über Nacht innerhalb der USA an jeden Ort zu befördern. Sein Management-Professor an der Yale University kommentierte seinen Businessplan mit den Worten *„The concept is interesting and well-formed, but in order to earn better than a 'C', the idea must be feasible.“* Smith ließ sich nicht beirren, verfolgte seine Idee weiter und gründete das Unternehmen Federal Express. Der Begriff *overnight* hat sich übrigens zu einem Markenkern bei der Versendung zeit-sensibler Dokumente und Güter etabliert.

Diese zwei Anekdoten zeigen eines ganz deutlich: der technologische Fortschritt und innovative Ideen allein schaffen möglicherweise die Grundlage für wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen. Mindestens ebenso wichtig wie herausragende Forschungs- und Ingenieurleistungen ist die Fähigkeit, die mit Innovationen einhergehenden Chancen und Szenarien früher als andere zu erkennen. Nicht jeder Manager ist ein Visionär. Es ist das Eine, ein Unternehmen zu verwalten und sicherzustellen, dass Abläufe und Strukturen funktionieren. Ein Visionär hingegen fokussiert sich nicht auf das operative Tagesgeschäft. So richtete Werner von Siemens an seinen Bruder die Worte *„Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht!“* (*Werner von Siemens 1884, Quelle: Siemens Historical Institute*). Der visionäre Manager, besser: Entrepreneur, sieht (lat. *visio*: sehen), wie die Zukunft aktiv gestaltet werden kann.

Dazu müssen aktuelle und sich andeutende Trends und Entwicklungen (*weak signals*) frühzeitig erkannt werden, um die sich daraus ergebenden Risiken abwenden und Chancen ergreifen zu können (*Schoemaker und Day 2009*).

Visionäre haben - die einen mehr, die anderen weniger - die Welt verändert. Martin Luther King („*I have a dream*“, 1963) oder John F. Kennedy („*landing a man on the moon and returning him safely to the earth by the end of the decade*“, 1962) haben Meilensteine in der Politik definiert.

Im Business ist es ähnlich. Es bedarf einer Mischung aus Kreativität, Strebsamkeit und Beharrlichkeit, um Dinge möglich zu machen, an die andere nicht einmal zu denken vermögen. Andernfalls gäbe es nicht den Film *Das Dschungelbuch* (Walt Disney), er gäbe nicht das *iPhone* (Steve Jobs) und auch keinen *Tesla* (Elon Musk). Nach Erich Fromm ist eine Vision die Triebfeder des Handelns: „*Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.*“ Anders formuliert es Simon Sinnek. Er kommt dennoch zum gleichen Ergebnis. Auf der Suche nach dem Grund für Erfolg und Scheitern kommt er zu dem Schluss: „*People do not buy what you do, they buy why you do it*“ (Sinnek 2011).

Visionär denkende Menschen haben es nicht leicht, ihre Träume zu realisieren. Es bedarf eines starken Charisma und der Fähigkeit, andere zu begeistern. Die Frage, ob die Fähigkeit zu visionärem Denken durch Vorlesungen, Seminare und Schulungen erworben werden kann, sieht der Verfasser mit Skepsis. Es sind Parallelen zum Sport, zur Kunst oder zur Musik erkennbar: bis zu einem gewissen Grad kann man Fußballspielen, das Malen oder ein Instrument erlernen. Aber die wenigsten erreichen das Niveau eines Christiano Ronaldo, van Gogh oder Jimi Hendrix. So wird es auch bei visionär denkenden Unternehmertypen sein.

In unsicheren Zeiten und einer zunehmenden weltwirtschaftlichen Komplexität und Dynamik kann sich kein Unternehmen leisten, nur zurückzublicken. Es muss gehandelt werden, um eine andere (bessere) Welt wahr zu machen (Hildebrandt und Neumüller 2018).

Im Rahmen des Forschungssemesters wurde mit Fach- und Führungskräften aus Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement intensiv diskutiert. Was jede Organisation unternehmen kann, um zukunftsgerichtetes unternehmerisches Denken und kundenorientiertes Handeln zu fördern, ist, einige Voraussetzungen dafür zu schaffen, wie Beispiele aus der Praxis zeigen:

- Räume für kreatives Arbeiten wie Co-Working Spaces ermöglichen kurze Kommunikationswege und ein offenes Betriebsklima
- Individuelle Freiräume für selbstbestimmtes Arbeiten
- Offene Feedback-Kultur
- Zulassen spielerischer Elemente während der Arbeit zur Förderung von Kreativität
- Agiles Arbeiten in Teams
- Interdisziplinäre Zusammensetzung von Teams
- Verzicht auf strengen Dresscode
- Schaffen einer Wohlfühl-Atmosphäre am Arbeitsplatz durch entsprechende Innenarchitektur, Design, Pflanzen, Ruhezonen, Kaffeebar, Beleuchtung
- Ermunterung und Ermutigung zu unkonventionellem Denken
- Auseinandersetzung mit Lehren und Wissen aus anderen Bereichen des Lebens, z.B. Kunst, Literatur, Musik, Biologie (Steve Jobs studierte Kalligraphie, was ihn inspirierte, neue Schrifttypen für Computer zu verwenden)

Die wohl mögliche wichtigste Voraussetzung für visionäres Denken im Unternehmen ist aber ein Führungsstil, der dies vorlebt. Es wird nicht sehr viel Sinn machen, wenn das Top-Management Intrapreneurship proklamiert, dies aber selbst nicht vorlebt. Leadership bedeutet, „den Zweck und die richtige Mission zu bestimmen, die obersten Ziele und Werte zu formulieren, sowie die grundsätzlichen Regeln festzulegen, nach denen die Organisation funktionieren soll“ (Malik 2019).

Consumer 4.0

Die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen befindet sich in einem ständigen Wandel. Die Nachkriegsgeneration der 1950er Jahre hat das ohnehin knappe Warenangebot eher unkritisch und nicht besonders wählerisch angenommen. In dieser Zeit wurde das Bild des Otto Normalverbraucher geprägt. Mit zunehmendem Waren- und Dienstleistungsangebot entwickelte sich das Verhältnis von Unternehmen und Kunden von einer Knappeheitswirtschaft (Anbietermarkt) hin zu einer Überflussgesellschaft mit zunehmender Konsumentensouveränität. Diese äußert sich durch vielfältige Wahlmöglichkeiten zwischen dem breiten Warenangebot unterschiedlicher Anbieter, einem kritischen Verbraucherverhalten und somit einer Zunahme des Wettbewerbs. Diese Entwicklung machte es erforderlich, das Kundenverhalten besser zu erforschen, Kundenpräferenzen zu identifizieren, Marken zu entwickeln und das Warenangebot an die vielfältigen Wünsche und Bedürfnisse unterschiedlicher Kundentypen anzupassen. Seit ungefähr den 1960er Jahren etablierte sich die Lehre von der Absatzwirtschaft, für die ein akademischer Meilenstein bereits Mitte der 1950er Jahre gesetzt wurde (*Gutenberg 1954*). Dies war ein wesentlicher Impuls für die Entwicklung der Theorie des Marketing als Disziplin im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre.

Marketing bedeutet in erster Linie eine Philosophie und Konzeption der marktorientierten Unternehmensführung (*Meffert et al. 2008: 13; Homburg und Krohmer 2006: 8f.*). Dies setzt voraus, dass sich Marketing intensiv mit Kunden auseinandersetzen muss. Die Kenntnis über Kunden, ihre Bedürfnisse, Einstellungen, Motivationen, strukturellen und demographischen Merkmale ist Voraussetzung für ein professionelles Marketing. Forschung und Praxis des Marketing haben insofern verschiedenartige konzeptionelle Ansätze und Methoden entwickelt, um das Kundenverhalten besser verstehen zu können. Dazu zählen Methoden der Marktforschung, Ansätze der Marktsegmentierung und die Entwicklung von Buyer Personas. Sie dienen dazu, die richtigen Kunden zu identifizieren und in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu stellen. Insofern spricht man auch von Customer Centricity (*Fader 2012*).

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung in nahezu allen Lebensbereichen muss sich auch ein neues Verständnis von Kundenorientierung und Marketing entwickeln. Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass Menschen miteinander vernetzt sind und sich in einem nahezu permanenten Austausch von Informationen befinden: jederzeit, an jedem Ort, bei jeder Gelegenheit mit nahezu jedem - Familie, Freunden, Kollegen, Teams, Interessensgruppen, Lieferanten, Kunden - befinden.

Besonders ausgeprägt ist das digitale Kommunikationsverhalten bei den Generationen Y und Z. Letztere werden auch als Millennials bezeichnet. Diese Generationen repräsentieren eine mobile Generation, die digitale Informationen nutzen und das, was sie bewegt, online teilen. Viele Angehörige dieser Generation haben daraus ein Geschäftsmodell entwickelt. Dabei teilen sie ihren Lebensstil auf Social Media-Kanälen und entwickeln den Status so genannter Influencer. In der Welt dieser Generation nimmt die Kunden-zu-Kunden-Kommunikation einen höheren Stellenwert ein und prägt Kaufentscheidungen stärker als die Unternehmen-zu-Kunden-Kommunikation. So genannte Advokaten und Fans beeinflussen die öffentliche Meinungsbildung zu Produkten, Marken und Unternehmen.

Mit der Digitalisierung entsteht ein neuer Kundentyp, für den die Bezeichnung Consumer 4.0 Eingang in die Theorie des Marketing gefunden hat. Es handelt sich um jene Millennials, die mit dem Internet und digitalen Endgeräten von Kindesbeinen auf groß geworden ist. Um diese Generation besser verstehen zu können, gibt *Williams (2017)* einen Überblick über die Entwicklung unterschiedlicher Kunden-Generationen:

-
- Vor den 1950er Jahren war das Angebot an Waren und Dienstleistungen begrenzt. *Kunden 1.0* hatten geringe Auswahlmöglichkeiten und mussten sich - mehr oder weniger - mit dem verfügbaren Warenangebot zufriedengeben.
 - In den 1950er bis in die 2000er Jahre haben sich Marktstrukturen dahingehend verändert, dass sich mit zunehmendem Wettbewerb auch das Warenangebot im Hinblick auf Vielfalt und Qualität veränderte. Dies erforderte eine Professionalisierung des Marketing mit Blick auf notwendige Differenzierung, Markenbildung und Kundenorientierung, von denen die so bezeichneten *Kunden 2.0* profitierten.
 - Von den 2000er bis in etwa die 2015er Jahre zeichnete sich eine Entwicklung ab, bei der sich Merkmale von *Kunden 3.0* herausbildeten: die Marktmerkmale vorheriger Kundengenerationen verloren nicht an Gültigkeit. Im Zeichen der Globalisierung von Märkten und des exponentiellen Wachstums von Online-Angeboten legten Unternehmen immer mehr Wert auf Kundenbindung und Loyalität. Um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, entwickelte sich das Konzept der Customer Experience zu einem wesentlichen Bestandteil des modernen Marketing.
 - Die Herausbildung des *Kundentypus 4.0* ist die Konsequenz eines immer stärker wachsenden Angebotes an Waren und Dienstleistungen, die von Online-Plattformen angeboten werden. Dabei verändern gerade jene Plattformen das Kundenverhalten, bei denen sich Kunden selbst aktiv mit Inhalten einbringen. „Überzeugungsmarketing“ weicht „Influential Marketing“. Dabei werden Konsumenten eher von der Meinungsbildung innerhalb ihrer Bezugsgruppen beeinflusst als durch von Unternehmen initiierte Werbeversprechen. Gleichsam hat jeder Kunden die Möglichkeit, selbst zum Influencer zu werden und andere zu beeinflussen. Mit dem Streben nach Individualisierung und Selbsterfahrung verschiebt sich auch das ursprüngliche Paradigma des Marketing. Immer mehr begreifen sich Unternehmen als Dienstleister, die ihren Kunden helfen, deren Ziele - im Privaten wie im Beruflichen - zu erreichen.

Eine wesentliche Entwicklung zu mehr Marktnähe und authentischer Interaktion nahm das Internet mit diesem Wandel von einer einseitig gestalteten Kommunikation hin zu einer Einbeziehung von Nutzern bei der Inhaltsgestaltung. Leisteten zunächst Unternehmen über ihre Homepages inhaltliche Beiträge, so verschiebt sich die Anzahl der Veröffentlichungen und Beiträge zunehmend in Richtung der Nutzer.

Dieser Wandel in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden erfordert angepasste Formen des Marketing. *Kotler* spricht hier von der Erfordernis eines User Engagement, also einer Integration von Kunden in Marketingprozesse. Damit bildet sich eine Form des Marketing heraus, die *Kotler* als Marketing 4.0 bezeichnet. Dabei handelt es sich um einen optimalen Mix aus traditionellem offline- und digitalem Marketing. Beide Welten müssen im Sinne einer Customer Experience miteinander vernetzt werden, um den größtmöglichen Kundennutzen generieren zu können (*Kotler et al. 2017: 14*). Dabei spielt die Integration von Kunden in Marketingaktivitäten eine wichtige Rolle. Ein stark ausgeprägtes Customer Engagement ist Indikator für eine intensive Auseinandersetzung mit einer Marke.

Dabei handelt es sich um User-generated content (UGC). Inhalte werden von Nutzern durch kreative Eigenleistung produziert und veröffentlicht. Dabei handelt es sich um Blogs, Fotos, Videos oder sonstige Äußerungen zu allen Lebensbereichen. In diesem Kontext entstand der Begriff Web 2.0, wobei die Bezeichnung 2.0 auf interaktive und kollaborative Elemente bei der Nutzung des Internet hinweist. Der Erfolg des Web 2.0 kann soziologisch mit der Theorie von Maslow interpretiert werden. In seiner Pyramide menschlicher Bedürfnisse (*Maslow 1943*) betont er die Bedeutung sozialer Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung sowie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Diesen Ebenen bietet das Internet vielfältige Plattformen. Zu

den verbreitetsten zählen Facebook, Youtube (Video und Film), Flickr und Instagram (Photographie).

Aus Sicht des Marketing hat diese Entwicklung eine erhebliche Bedeutung aus einer Vielzahl von Gründen. Ein wesentlicher Grund ist die Authentizität so genannter Influencer. Jeder Mensch hat mit vergleichsweise geringem Aufwand die Möglichkeit, sich mit Content in den sozialen Medien einzubringen. Eine entsprechende Ausbildung, Zeugnisse, Genehmigungen oder dergleichen sind nicht erforderlich. Der finanzielle Aufwand beziehungsweise die materiellen Ressourcen sind sehr überschaubar. Im Grunde genügt als Grundausstattung ein Smartphone mit Internetzugang.

Eine wesentliche Voraussetzung ist Kreativität, um attraktive Inhalte für das Publikum zu entwickeln. Nicht zuletzt aus diesem Grund werden die User, die eigene Beiträge kreieren und veröffentlichen, auch als Creator bezeichnet. Die Popularität von Influencern und deren Inhalte kann anhand der Zahl ihrer Follower gemessen werden.

Einige Creators haben aufgrund der Vielzahl ihrer Follower eine Popularität erlangt, die sie attraktiv für bestimmte Unternehmen oder Branchen macht. So produzierte Casey Neistat (12,2 Millionen Follower auf Youtube, Stand 09/2020) den Werbefilm „Make it Count“ für Nike. Sam Chui (2,3 Mio. Follower auf Youtube, Stand 09/2010) gilt als erfolgreichster Vlogger im Bereich Luftfahrt und wird regelmäßig zu großen Events der Branche eingeladen. Unangefochten die meisten Follower auf Youtube hat Felix Kjellberg, bekannt als PewDiePie mit 106 Millionen Abonnenten (Stand 09/2020). Seine Videoproduktionen werden regelmäßig 5 bis 12 Millionen mal aufgerufen. Zum Vergleich: die erfolgreichste deutsche Unterhaltungsshow „Wetten dass...?“ erreichte durchschnittlich 20 Millionen Zuschauer.

Diese Beispiele entsprechen nicht dem aktuellen Ranking der erfolgreichsten Youtube-Kanäle. Sie sollen lediglich jenen, die mit diesem Medium nicht vertraut sind, einen Eindruck davon geben, was man auf diesem Kanal erwarten kann: alles! Besonders populär sind auch Kanäle von Stars, Sportprofis und Unternehmen, die in der Medienbranche tätig sind. Dazu zählen Filmproduktionen und Unterhaltungskanäle sowie Nachrichtenkanäle. Letztlich ist es heute jedem möglich, eine Karriere oder ein Business in der Online-Medienwelt zu starten ohne in besonderer Weise investieren zu müssen.

3. Digitalisierung in Marketing, Service und Kundenmanagement

Industrielle Revolutionen

Im Jahr 1440 erfindet Johannes Gutenberg den Buchdruck und ermöglicht es damit, Menschen jenseits von Adel und Kirche Wissen und Bildung zu erlangen. 2018 erschienen in Deutschland rund 80.000 Buchtitel. Ein Drittel ist der Warengruppe Belletristik zuzuordnen (Börsenverein des Deutschen Buchhandels). Dies wären etwa 27.000 Romane. Bei einer angenommenen Dicke eines Hardcover-Buches von 3 Zentimetern würden diese Bücher aneinandergereiht eine Strecke mit einer Länge von 810 Metern ausmachen. Geht man davon aus, dass der digitalisierte Text eines Romans 2MB ausmacht, so würde die erforderliche Speicherkapazität 55 Gigabyte betragen. Somit könnten alle im Jahr 2018 erschienenen belletristischen Werke auf nur einem modernen Tablet gespeichert werden.

Der englische Schmied Thomas Newcomen erfindet 1712 die Dampfmaschine und legt damit den Grundstein für die erste industrielle Revolution. Mit der Erfindung und Verbreitung der Elektrizität bei Generatoren, Motoren und der Kommunikation wird die zweite industrielle Revolution ein-

geläutet. Ebenso trägt die Nutzung von Erdöl für den Betrieb von Verbrennungsmotoren zu einer disruptiven Veränderungen von Märkten bei. Deutschland wandelte sich von einem Land, das bis in die Mitte der 1850er Jahre maßgeblich von der Landwirtschaft lebte, zu einem Industrieland seit etwa der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Es entstanden Unternehmen der Elektroindustrie (z.B. Siemens), der chemischen Industrie (BASF, Henkel, Degussa) und des Maschinen-, Anlagen- und Fahrzeugbaus.

Die dritte industrielle Revolution nahm ihren Lauf mit der Entwicklung von Computern und der Digitaltechnik ab Mitte des 20. Jahrhunderts. Der deutsche Ingenieur Konrad Zuse stellte 1941 den weltweit ersten funktionsfähigen Computer, den Z3, vor. Damit nahm eine rasante Entwicklung ihren Lauf. Der Brite Alan Turing leistete Pionierarbeit in der theoretischen Informatik. Seine Forschung lieferte die Grundlage für die Entwicklung von Hard- und Software. In den 1950er und 1960er Jahren wurden Forschung und Entwicklung in der Informatik intensiviert. IBM begann mit der Produktion von Computern und Druckern. Weitere wegweisende Entwicklungen der Computertechnologie wurden in dieser Zeit unter anderem von den Unternehmen Siemens, Texas Instruments, Olivetti, Hewlett-Packard und Nixdorf vorangetrieben.

1976 stellte Apple den weltweit ersten Personal Computer vor. Mit dieser bahnbrechenden Innovation erschloss das von Steve Jobs Steve Wozniak und Ron Wayne gegründete Unternehmen Apple Computers den Markt für Konsumenten. Erstmals wurde Computertechnologie nicht allein von Konzernen, Forschungseinrichtungen, Universitäten und dem Militär genutzt, sondern sie stand auch privaten Endverbrauchern zur Verfügung. IBM stieg in den Markt für Heimcomputer 1981 ein. Eine Reihe weiterer Unternehmen folgten. Insbesondere Commodore und Atari gelang es, in dem sich entwickelnden Markt für Computerspiele Marktanteile zu erobern.

Durch die Entwicklung immer leistungsfähiger Prozessoren durch Intel und AMD wurden Computer immer schneller. Das bedeutet, von Computern konnten immer komplexere Aufgaben bewältigt werden. Mit der zunehmenden Verbreitung und Verfügbarkeit des Internet seit den 1990er Jahren nutzen immer mehr Menschen auch im privaten Bereich die Möglichkeiten der Digitalisierung. Wurde die Technologie anfangs am Personal Computer genutzt, so verlagert sich die Nutzung zunehmend in Richtung einer Nutzung von Diensten auf mobilen Endgeräten. Solche Smart Devices sind Smartphones und Tablets. Statistiken zeigen, dass im privaten Bereich mehr als achtzig Prozent der Verbraucher ein Smartphone besitzen. Mobile Endgeräte sind für die meisten Nutzer das wichtigste Gerät für den Internetzugang und machen 2018 rund 73 Prozent der Internetnutzung aus (wuv.de 2017). Dieser zunehmende Trend wirkt sich auch auf Angebote, Inhalte und das Nutzungsverhalten des Internet aus. Zu den beliebtesten Internet-Diensten zählen der Zugang zu Portalen, Finanzen und Banking, Unterhaltung, Gesundheit, Nachrichten, Sport, Shopping, Spiele, Soziale Kontakte.

Digitalisierung

Menschen, die in den 1970er Jahren und davor ihre Jugend erlebt haben, werden sich erinnern: Musik hatte man gehört, indem man Schallplatten (später: Musikkassetten) kaufte. Zerkratzte Vinyl-Schallplatten oder Bandsalat gehörten dazu. Eine LP mit einer Spieldauer von etwa 30 Minuten kostete rund 15 Deutsche Mark. CDs oder gar Streamingdienste waren undenkbar. Für etwa 10 Euro hat man heute die Möglichkeit, nahezu alle verfügbaren Musiktitel jederzeit an jedem Ort zu hören.

Im privaten Bereich finden sich erste Ansätze des digitalen Wandels mit der Verschiebung der Nachfrage nach analogen Vinyl-Schallplatten zugunsten von Compact Discs (CDs). Ebenso setzte sich die digitale Fotografie ab dem Jahr 2000 zunehmend durch. Erste Kameras, die mit dieser

Technologie ausgestattet waren, kosteten rund 2.000 Euro. Bei professionellen Fotografen fanden diese Produkte anfangs keine Akzeptanz. Dies hat sich grundlegend gewandelt.

Fotos hatte man mit Kompakt- oder Polaroid-Kameras gemacht. Nach 36 Aufnahmen war ein Kleinbildfilm voll. Dieser musste zum Fotolabor gebracht werden, wo er entwickelt wurde. Mit etwas Glück konnte man die Bilder nach einigen Tagen abholen, wenn nicht gerade die Nachfrage nach dieser Dienstleistung aufgrund der Urlaubszeit einen Peak erreichte. Nicht selten stellte man enttäuscht fest, dass eine Vielzahl der Erinnerungen verwackelt, unscharf oder falsch belichtet war. In der Sprache des Marketing: Die Customer Experience in der Hobby-Fotografie war zu dieser Zeit charakterisiert durch einige „Gains“. Aber mindestens ebenso durch zahlreiche „Pains“. Wie Photographie heute funktioniert, muss nicht weiter ausgeführt werden: moderne Smartphones ermöglichen eine Qualität, an die in den 1970er Jahren selbst teure Profiausrüstungen kaum herangekommen sind. Die Anzahl möglicher Bilder ist nahezu unbegrenzt (bei 512 GB Speicherkapazität auf dem Endgerät und unbegrenztem Speichervolumen bei manchen Cloud-Diensten). Falsch belichtete Fotos werden rasch mit entsprechender Software korrigiert oder mit einem Filter versehen, der diese „instatauglich“ macht.

Digitalisierung im Kundenkontakt

Die Digitalisierung hält Einzug in nahe alle Bereiche des Lebens. Analoge Informationen werden dabei in digitale Formate umgewandelt, verarbeitet, gespeichert. Ursprünglich bezeichnete der Begriff die Umwandlung analoger Daten in digitale Signale. Der Begriff hat aber umgangssprachlich insofern eine Erweiterung erfahren, als auch die Erstellung von Informationen in digitaler Form als Digitalisierung verstanden wird.

Gartner definiert Digitalisierung als „the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business“ (Gartner 2020).

Die digitale Revolution hält zunehmend Einzug in viele Bereiche des Lebens:

- Unterhaltung, z.B. Streaming-Dienste für Musik und Film
- Freizeitgestaltung, z.B. Online Gaming, Fotobearbeitung, Musizieren
- Bildung, z.B. Online-Kurse und -Fortbildung, digitale Publikationen
- Gesundheit, z.B. Videoportale für medizinische Konsultationen, Fitness-Tracker
- Kommunikation und Soziales, z.B. Soziale Medien und -Netzwerke, Chat-Foren, Partnerschaftsportale

Nicht minder wirkt sich die Digitalisierung auf die Wirtschaft aus. Cloud-Computing, ERP-Systeme, Soziale Medien, 3-D-Druck und Internet-basierte Kommunikationsmöglichkeiten prägen die industrielle Wertschöpfung.

Wolf & Göbel (2018) verwenden die Begriffe Digitalisierung, Industrie 4.0 und Internet der Dinge (IoT) synonym, um dem Anspruch an eine praxistaugliche Diskussion dieser Thematik gerecht zu werden. Auch hier soll auf eine allzu starke Differenzierung bei Begrifflichkeit verzichtet werden, da dies im Hinblick auf grundsätzliche Veränderungen in Marketing, Vertrieb und Service nicht zielführend ist.

Bei der Digitalisierung geht es unter dem Gesichtspunkt des Marketing darum, einzigartige Kundenerlebnisse an allen Berührungspunkten und Schnittstellen zwischen Kunden und Unternehmen zu schaffen. Im Fachjargon des Marketing hat sich der Begriff Customer Experience etabliert.

Customer Experience Management (CEM) bezeichnet das Kreieren von positiven Kundenerfahrungen und Kundenerlebnissen. Dadurch soll eine emotionale Bindung zwischen der Marke und den Kunden entstehen und Kunden im Idealfall zu begeisterten Markenbotschaftern („advocates“) entwickelt werden (Schmitt und Mangold 2004: 22f.). Diese positiven Kundenerlebnisse sollten im Idealfall an allen Berührungspunkten („Touchpoints“) der Customer Journey geschaffen werden.

Chancen disruptiver Innovationen

An dieser Stelle sei festzuhalten, dass die Digitalisierung einen jeden Menschen betrifft, privat wie beruflich. Keese geht aufgrund der Digitalisierung von erheblichen Veränderungen des Arbeitsmarktes aus. Kaum eine Berufsgruppe wird sich dem in Gang gesetzten Prozess permanenter Disruption entziehen können (Keese 2018). Dies wird in weiten Teilen auch für Menschen gelten, die in Marketing, Vertrieb und Kundenservice tätig sind. Es sollen technologische Entwicklungen, Trends und weitere Einflussfaktoren aufgezeigt werden, die auf die Gestaltung nachhaltiger Kundenbeziehungen zukünftig erheblichen Einfluss haben werden.

Das Spektrum möglicher Anwendungsfelder digitaler Technologien ist sehr weit. Es gibt Unternehmen, die der betriebswirtschaftlichen Marketingforschung in der praktischen Anwendung neuer Entwicklungen mit hoher Wahrscheinlichkeit voraus sind. Schließlich sind es Unternehmen wie Amazon, Apple, Google, Microsoft und Facebook, die in ihren IT-Abteilungen und F&E-Labors anstetts neuen Anwendungen forschen und diese bis zur Marktreife entwickeln. Daraus setzen sie zwangsläufig immer wieder neue Impulse für Anwendungsfelder in Marketing und Vertrieb. Auch viele finanzstarke und innovative Unternehmen nutzen die Chancen der Digitalisierung und bauen diese zunehmend in ihre Geschäftsmodelle ein.

Die anwendungsorientierte Forschung und Lehre wird sich eher darauf beschränken, technologische Entwicklungen zu dokumentieren und auf ihre Eignung für Marketing-Aktivitäten zu diskutieren.

So manche der hier dargestellten Ansätze werden insofern aus der Sicht von Digital Natives und innovationsaffinen Verbrauchern nicht als revolutionär neu erscheinen, zumal die Inanspruchnahme von Leistungen, die auf digitalisierten Prozessen basieren, vielen Verbrauchern mittlerweile als Selbstverständlichkeit im Alltag erscheint. Beispiel: Buchung von Bahntickets mit dem Smartphone. Wie mühselig es noch vor nicht allzu langer Zeit war, die richtige Bahnverbindung zum attraktivsten Preis zu finden, wissen nur jene, die sich schon einmal in die Warteschlange am Verkaufsschalter der Bahn eingereiht haben.

Auf der anderen Seite befindet sich - so die These des Verfassers - die Mehrheit der Unternehmen erst in den Anfängen der Gestaltung positiver Kundenerlebnisse unter Einbeziehung digitaler Technologien. Insofern können bisherige Erfahrungen und technische Möglichkeiten zu Ideen und Konzepten für Innovationen und das Business Development inspirieren.

Apps: Wissen und Unterhaltung „to go“

Dass sich die Nutzung des Internet mit seinen Möglichkeiten in den letzten Jahren in nahezu allen Lebensbereichen privater Endverbraucher durchgesetzt hat, ist nicht zuletzt auf die Entwicklung von Apps zurückzuführen. Apps sind Computerprogramme, die es ihren Anwendern ermöglichen und erleichtern, die Funktionalität von Hardware zu nutzen. Dabei haben Apps keine systemtechnisch relevante Funktionalität. es handelt sich vielmehr um Anwendungen, mit denen man die Nutzungsmöglichkeiten eines Endgeräts erweitert.

Insbesondere mobile Apps haben dazu beigetragen, dass sich zahlreiche Anwendungen und dahinter stehende Geschäftsmodelle haben skalieren lassen.

Nicht jede Invention ist zugleich eine Innovation. Es gibt zahlreiche Tüftler und Erfinder. Sehr häufig scheitert die Marktfähigkeit von Erfindungen an ihrer Eigenschaft, möglichen Kunden einen Mehrwert zu bieten beziehungsweise einen Nutzen zu stiften. Ein Beispiel aus nicht allzu fern zurückliegender Vergangenheit ist das im Jahr 1983 von der Deutschen Bundespost eingeführte BTX. Dabei handelte es sich um einen interaktiven Onlinedienst, der sich neben dem Internet wettbewerbsfähig etablieren sollte. Die angestrebten Nutzerzahlen wurden allerdings nie erreicht. Als Gründe dafür werden vielfältige Ursachen genannt. Zum einen wurde für das Aufrufen von Seiten eine Gebühr erhoben. Die dadurch entstehenden Kosten waren schwer überschaubar und konnten gerade im Segment der Endverbraucher zu Kosten führen, die in keinem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen standen. Weiterhin war die Handhabung des Dienstes kompliziert und für einen breiten Markt unter dem Aspekt der Nutzerfreundlichkeit ungeeignet. Begriffe wie Software-Design oder Usability spielten offensichtlich keine besondere Rolle. Im Jahr 2001 wurde der Dienst abgeschaltet.

Aufgrund eines deutlich stärkeren Fokus auf Usability, einfacher Verfügbarkeit und geringer Kosten nehmen Apps bei der Diffusion digitaler Angebote eine wichtige ein. Anders als das eher angebotsorientierte BTX werden Apps eher auf Grundlage der Bedürfnisse von Verbrauchern entwickelt. Zudem wird die Verbreitung durch die zunehmende Akzeptanz digitaler Technologien bei immer größer werdenden Teilen der Gesellschaft vorangetrieben. Heute macht das Bild von Groß-

Abb. 9: Screenshot Apple App Store

The screenshot displays the Apple App Store interface with three main sections:

- Tolle aktuelle Apps und Spiele**: A grid of 15 app cards. Examples include Pixelmator Pro (Pro image editing for 30,99 €), Due - Erinnerungen (Due - Reminders for 16,99 €), Ulysses (Das ultimative Schreibprogramm), and Mimeo Photos (Foto und Video).
- Finde die perfekte Schreib-App**: A section with five illustrated cards, each featuring a tip:
 - #Schreibziele**: APP-TIPP: #Schreibziele. So helfen die Produktivitäts-Features von Ulysses ambitionierten Wortkünstlern.
 - Schreiben ohne Ablenkung**: APP-TIPP: Schreiben ohne Ablenkung. iA Writer bietet dir eine aufgeräumte Arbeitsumgebung ohne Firlefanz.
 - Licht! Kamera! Drehbuch!**: APP-TIPP: Licht! Kamera! Drehbuch!. Schreib professionell formatierte Skripte mit Final Draft.
 - Der Textdoktor ist da**: APP-TIPP: Der Textdoktor ist da. Schreibe und organisiere deine Großprojekte mit Scrivener 3.
 - Liebes Tagebuch ...**: APP-TIPP: Liebes Tagebuch dank Day One kann ich meinen Einträgen nun mehr Pepp verleihen.
- Top-Spiele für Apple Arcade**: A grid of 6 game cards. Examples include Apple Arcade: Sneaky Sasquatch (Helmlicher Blödsinn), Apple Arcade: Burgerjagd (SpongeBob rettet die F...), and Apple Arcade: Sonic Racing (Rennen auf Hochgesch...).

(Quelle: Apple, Screenshot vom Verfasser)

eltern die Runde, die mit ihren Enkeln per WhatsApp und Skype in Verbindung stehen, selbst wenn sich diese im Ausland befinden.

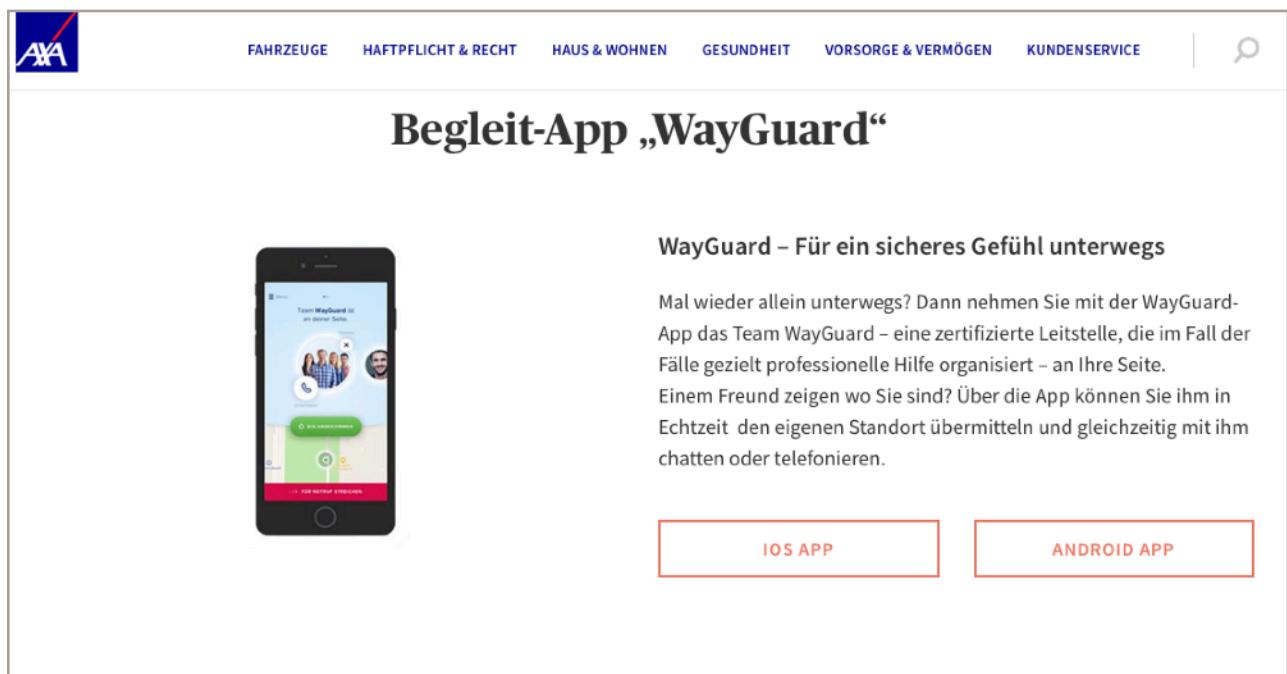
Zahlreiche Apps können auch professionell von Freiberuflern, Kreativen und Unternehmen genutzt werden. Dies gilt insbesondere für Kommunikations- und Produktivitäts-Apps. Der App-Markt ist dennoch in erster Linie ein Endverbraucher-Markt. Die Nutzungsmöglichkeiten von Apps gehen dabei theoretisch ins Unendliche. Die derzeit größten App Stores betreiben Google (ca. 2,1 Millionen Apps), Apple (ca. 2 Millionen Apps), Microsoft (667.000 Apps) und Amazon (ca. 450.000 Apps). Typische beliebte Anwendungsfelder sind Messenger-Dienste, Produktivitäts-Apps, Spiele-Apps, Unterhaltungs-Apps, Apps für Fotografie und Videografie, Apps, Soziale Netze.

Aufgrund ihrer vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten und der geringen Nutzungskosten steigt die Nutzungsintensität von Apps täglich. Viele Aktivitäten des täglichen Lebens erledigen heute Apps. Selbst das Lesen der Tageszeitung erfolgt zunehmend auf einem Smart Device. Damit ist ein weiterer Schritt zu einer digitalisierten Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden getan.

Fallbeispiel AXA Versicherung

Die AXA Versicherung hat verschiedene Apps entwickelt, um den direkten Kontakt zu Kunden und jenen, die es werden könnten, digital zu ermöglichen. Mit „My AXA“ können sämtliche Verträge mobil verwaltet werden. Mittels der App „Meine Gesundheit“ wird ein Thema bedient, das Versicherungsnehmer betrifft, die eine Krankenversicherung haben und das Thema Gesundheit organisieren. Schließlich bietet ein drittes Produkt, die App „WayGuard“ ein sicheres Gefühl unterwegs. Eine zertifizierte Leitstelle wird in einer bedrohlichen Notfallsituation (z.B. Belästigung, Überfall), informiert. Mittels GPS-Daten wird der Nutzer der App lokalisiert und kann auf diese Weise Hilfe erfahren. Dies wirkt sich auf Kundenbindung, Kundengewinnung, Image und Entwicklung zusätzlicher Geschäftsmodelle aus.

Abb. 10: AXA Versicherung - Die Begleit-App Way Guard



The screenshot shows the landing page for the AXA WayGuard app. At the top, the AXA logo is on the left, and a navigation bar with links to FAHRZEUGE, HAFTPFLICHT & RECHT, HAUS & WOHNEN, GESUNDHEIT, VORSORGE & VERMÖGEN, and KUNDENSERVICE is on the right. A search icon is also present. The main title "Begleit-App „WayGuard“" is centered above a sub-section titled "WayGuard – Für ein sicheres Gefühl unterwegs". To the left of this text is a smartphone displaying the WayGuard app interface, which shows a map and several user profiles. To the right of the text is a descriptive paragraph about the app's purpose: "Mal wieder allein unterwegs? Dann nehmen Sie mit der WayGuard-App das Team WayGuard – eine zertifizierte Leitstelle, die im Fall der Fälle gezielt professionelle Hilfe organisiert – an Ihre Seite. Einem Freund zeigen wo Sie sind? Über die App können Sie ihm in Echtzeit den eigenen Standort übermitteln und gleichzeitig mit ihm chatten oder telefonieren." Below this paragraph are two download links: "IOS APP" and "ANDROID APP", each enclosed in a red-bordered box.

(Quelle: AXA-Versicherung, [Link](#))

Es ist offensichtlich, dass im (Wirtschafts-)Leben nichts umsonst zu haben ist. Scheinbar kostenlos zur Verfügung gestellte Apps erfüllen natürlich aus Hersteller- oder Anbietersicht wirtschaftliche Ziele.

Kritik an zahlreichen Apps wird insbesondere von Datenschutzbeauftragten geäußert. Apps sammeln Informationen über ihre Nutzer (z.B. Bewegungsprotokolle, Suchverhalten, Kontakte, Präferenzen). Was für Marketingprofis und Marktforscher ein wichtiges Ziel ist - möglichst viel über Kunden zu erfahren - mag für andere mit sehr viel Unbehagen verbunden sein. Stichwort: der gläserne Kunde. Besonders sensibel werden jene Verbraucher auf die datenschutzrechtlich relevanten Implikationen von Apps reagieren, die George Orwell gelesen haben und nicht nur meinen, Big Brother sein ein Unterhaltungsformat im Privatfernsehen. Zudem eignen sich Apps sehr gut für einen Einsatz im Sales Funnel. Es können gezielt Leads durch Adresssammlung generiert und in zahlende Kunden konvertiert werden. Dadurch könnten - so die Kritik - Kunden allzu leicht zu Käufen verführt werden.

Verstärkt wird die Kritik an vielen Apps aufgrund der Tatsache, dass diese zum größten Teil ausserhalb der Europäischen Union entwickelt werden. Sie unterliegen zwar der strengen europäischen Datenschutzgrundverordnung. Dennoch haben europäische Datenschützer in nur eingeschränkter Weise die Möglichkeit zu überprüfen, inwieweit der Datenschutz eingehalten wird, wenn die Server etwa in den USA betrieben werden. Immerhin sieht die DSGVO vor, Verstöße mit empfindlichen Strafen zu belegen.

Es liegt die Vermutung nahe, dass Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes zumindest bei der Generation Z mitunter nicht allzu stark ausgeprägt sind. 2016 startete ein chinesisches Start up namens TikTok. Mit der App wendet sich das Unternehmen an musikaffine Teenager, die sich Herausforderungen (Challenges) stellen und ihre Videos auf der Plattform teilen. Anfang 2018 führte die App die weltweiten iOS-Download-Charts an - vor WhatsApp und Facebook. Im November 2019 erreichte die App nur drei Jahre nach ihrem Launch über eine Milliarde Nutzer. Damit hat sich TikTok zu einem der weltweit größten sozialen Netzwerke entwickelt. In den Vereinigten Staaten wird untersucht, ob die nationale Sicherheit der USA durch politische Zensur und einem möglichen Missbrauch von Nutzerdaten beeinträchtigt werden kann. TikTok bestreitet allerdings Verbindungen zur chinesischen Regierung (Brien 2019). Nachweisen wird man dies ohnehin kaum können. Dennoch ist bei der Verwendung von Apps stets Achtsamkeit geboten. Insbesondere China ist auf dem Wege zu einem hochentwickelten IT-Land, in auch im öffentlichen Raum der digitale Fortschritt deutlich erkennbar ist. Inwiefern private Daten ausgelesen und verwendet werden, kann nur gemutmaßt werden.

All die Kritik an den mit der Nutzung von Apps verbundenen möglichen Verletzungen der Privatsphäre wird der weiteren Verbreitung von Apps kaum im Wege stehen. An dieser Stelle soll insofern auf ethische und moralische Bedenken (noch) nicht näher eingegangen werden. Zunächst geht es darum, die technologischen und ökonomischen Entwicklungen und Zusammenhänge zu begreifen. So ist eher möglich, die Geschäftsmodelle und Strategien von Unternehmen besser nachvollziehen zu können. Die damit einhergehenden Veränderungen werden die Art und Weise, unter welchen Rahmenbedingungen Unternehmen zukünftig agieren (müssen), um erfolgreiches Kundenmanagement zu betreiben, erheblich beeinflussen.

Virtuelle Realität

Immer mehr Vergnügungsparks bieten ihren Besuchern und Gästen VR-Erlebnisse an. Man kann fremde Welten entdecken, wilde Achterbahnfahrten erleben, in den Weltraum reisen und vieles mehr. Mittels einer speziell zu diesem Zweck entwickelten VR-Brille erlebt man durch Computer simulierte virtuelle Realitäten.

Abb. 11: Virtuelle Realität im Segment Entertainment



(Foto: Verfasser)

Virtuelle Realität (VR) bezeichnet die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung einer programmierten Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in Echtzeit. Nutzer interagieren aktiv in einer computergesteuerten virtuellen Umgebung. Der Effekt ist verblüffend. Selbst wenn man weiß, dass man sich auf festem Boden in einer Halle befindet, empfindet man das virtuelle Balancieren auf einer schmalen Hängebrücke über eine tiefe Schlucht als realistisch.

Mittlerweile hat sich das VR-Gaming-Segment zu einem wachsenden Markt entwickelt. Elektrofachmärkte bieten dazu Vorführungen und Simulationen an, die sich auch im privaten Bereich der Endverbraucher. Darüber hinaus wächst der Markt professioneller Dienstleister, die VR-Events veranstalten. Beliebte Erlebnisse sind Geschicklichkeitsspiele, Zeitreisen (TimeRide), virtuelle Städte, Flugsimulationen. Professionelle VR-Einsatzbereiche finden sich etwa bei der Raumplanung, Architektur, der Immobilienwirtschaft und in der Medienbranche.

Experten gehen von einem zunehmenden Einfluss der VR auch in den Bereichen Marketing und Vertrieb aus. So könnten Supermärkte bzw. deren Sortiment virtuell simuliert werden. Konkrete Ideen existieren auch für Anwendungen im Einzelhandel. Der Einkauf könnte online erfolgen und die Produkte nach Kauf und Bezahlung zum Kunden geliefert werden. Ein solches Einkaufsverhalten könnte - insbesondere bei low interest-Produkten - dazu führen, dass Einzelhändler weniger Parkplätze bereitstellen müssten und die Fläche stattdessen für die Lagerung von Waren nutzen könnten.

Abb. 12: Beispiel eines VR-basierten Einkaufs

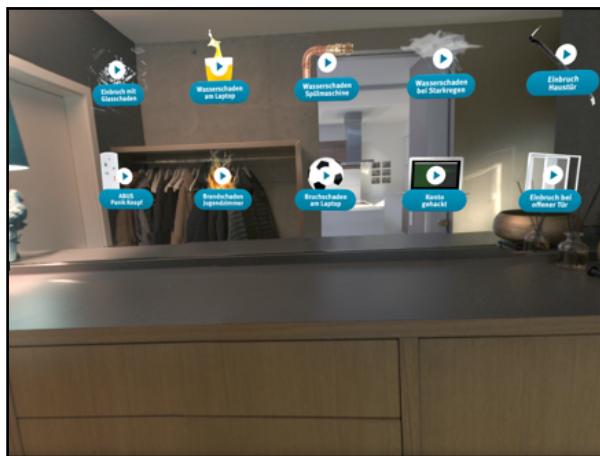


(Quelle: Youtube; [Link](#))

Insbesondere im Dienstleistungsbereich, wie beispielsweise dem Tourismus, der Versicherungs- und Energiewirtschaft oder der Bildung eröffnen sich Möglichkeiten für die kreative Einbeziehung von Kunden in Dienstleistungsprozesse.

So hat die Gothaer Versicherung die Möglichkeiten der VR für den Vertrieb von Versicherungsprodukten bereits umgesetzt. Das Unternehmen hat eine VR-Brille entwickelt, die man das Smartphone einlegen kann. Mittels QR-Code wird eine virtuelle Welt - das Gothaer Virtual Reality House - auf dem Smartphone simuliert. Dabei kann man virtuell verschiedene Räume des Hauses begehen und Schwachstellen und Gefahrenpotenziale im privaten Wohnbereich identifizieren. Weiterhin gibt das Unternehmen Tipps zur Risikovermeidung und bietet passende Produkte für den Versicherungsschutz an.

Abb. 13: Virtuelles Haus Gothaer



(Quelle: Gothaer Versicherung, [Link](#))

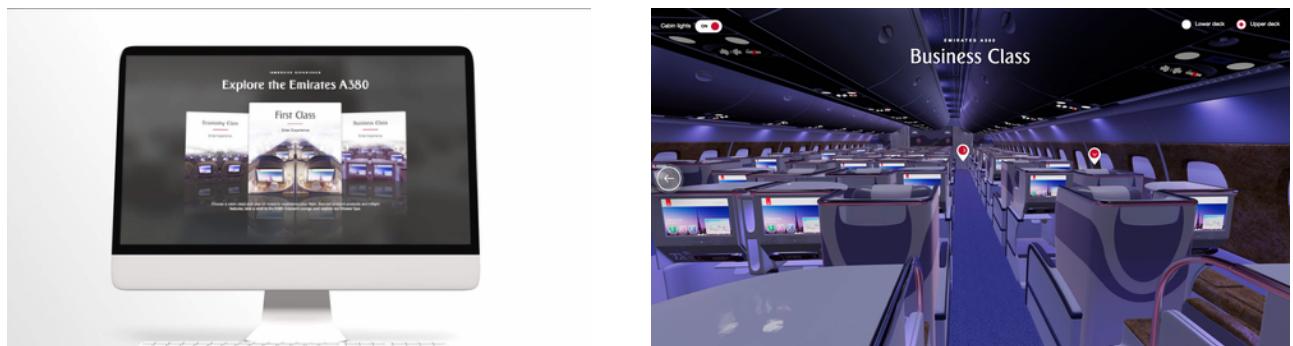
Abb. 14: Gothaer VR-Brille



(Bildquelle: Verfasser)

Virtuelle Rundgänge durch Hotels oder Kreuzfahrtschiffe nehmen im Tourismus zu. Die Fluggesellschaft Emirates nutzt als eines der ersten Unternehmen seiner Branche diese Möglichkeit. Mittels der VR-Technologie kann man einen virtuellen Rundgang die Kabinen der Flugzeugtypen A380 und Boeing 777 erkunden. "As we continually invest to provide our customers with an unmatched travel experience onboard and on the ground, we also work very hard to give our customers a world-class digital experience. We are pleased to be the world's first airline to introduce this cutting edge web VR technology, which offers our customers an immersive opportunity to learn more about the fantastic Emirates experience before they step on board. In our usability tests with customers, we found that they particularly appreciated the 3D seat and cabin models when selecting their seats" (Knigge 2018). Kunden können auf diese Weise bevorzugte Sitze auf einer 3D-Karte bereits vor dem Check-in auswählen und bevorzugte Sitze reservieren.

Abb. 15: Virtuelle Realität und Customer Experience bei Emirates



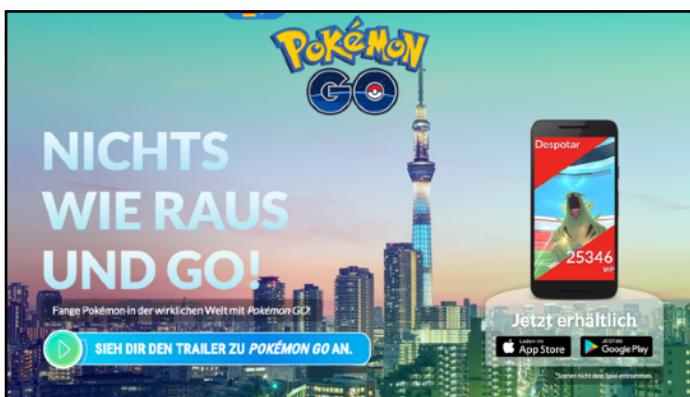
(Fotos: Emirates; [Link](#))

In Ergänzung zu den 3D-Kabinenmodellen hat Emirates Produktvideos produziert, die auf der Webseite des Unternehmens abgerufen werden können. Das Unternehmen strebt mit diesem Service an, seinen Kunden das Erlebnis einer „End-to-End Travel Experience“ zu ermöglichen. Insbesondere Neukunden sollen auf diese Weise entdecken können, welche Annehmlichkeiten und Features sie bei einem Flug mit Emirates erwartet. Kontinuierliche Kundenbefragungen und Usability-Studien mit Kunden und Vielfliegern sollen dazu beitragen, stets neue Möglichkeiten zu entdecken, mittels derer die digitale User Experience gesteigert werden kann.

Augmented Reality

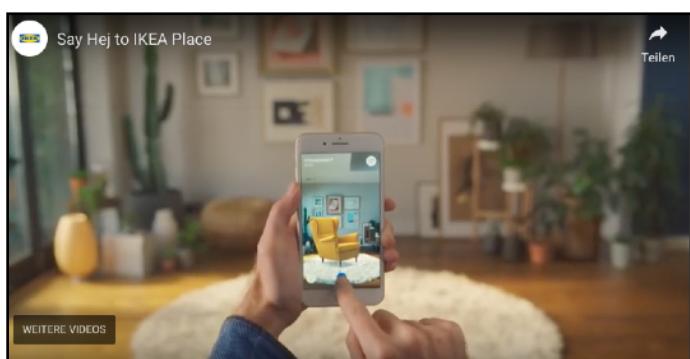
Virtuelle Realität simuliert eine reale oder fiktive Welt. Sie entführt den Nutzer gänzlich in eine neue Umgebung, die losgelöst von der realen Welt, die ihn umgibt, existiert. Im Unterschied dazu erfolgt bei der Augmented Reality eine computergestützte Erweiterung der Art und Weise, wie die tatsächliche Realität wahrgenommen wird. Diese wird durch visuelle Einblendung von computergenerierten Zusatzinformationen ergänzt. Einbekanntes Beispiel ist die Torlinientechnik im Profifußball. Dabei markiert eine computergenerierte Linie den tatsächlichen Verlauf der Torlinie, um die Entscheidungsfindung der Schiedsrichter in schwierigen Situationen zu erleichtern. Dadurch entsteht eine gemischte Realität, für die auch die Begriffe Mixed Reality oder Enhanced Reality verwendet werden.

Abb. 16: Augmented Reality - Pokémons Go



(Quelle: Nintendo, [Link](#))

Abb. 17: IKEA Place App



(Quelle: [ikea.com](#))

Augmented Reality findet im Privatkunden-Segment bereits eine Reihe von Anwendungen. Moderne PKW im Premiumsegment zählen zu den Vorreitern bei der Integration von AR. Oberhalb des Armaturenbretts wurde dabei ein Display integriert, das wichtige Informationen wie Geschwindigkeit oder Routenführung auf dem Innern der Windschutzscheibe abbildet. Einen weltweiten Hype erlebte AR 2016, als Nintendo das interaktive Online-Spiel Pokémons Go veröffentlichte. In diesem Spiel können Spieler virtuelle Fantasiewesen fangen in virtuellen Wettbewerben gegeneinander antreten lassen.

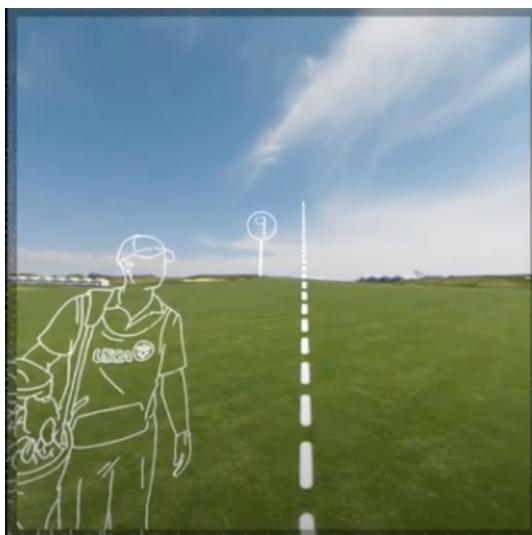
Zunehmend setzen Unternehmen AR auch im Rahmen ihrer Marketingaktivitäten ein. Mit der IKEA Place App können sich Kunden sprichwörtlich ein Bild vor einem beabsichtigten Kauf mittels AR machen. Seit 2017 können - so IKEA - mehr als 2000 Gegenstände und Möbelstücke in den eigenen vier Wänden mittels AR ausprobiert werden.

Der technologische Fortschritt ermöglicht es, bisherige Marketing-Konzepte neu zu definieren und auf ein neues Level zu heben. Dies gilt insbesondere für ein ganz zentrales Marketing-Instrument: dem Storytelling. Lebendig erzählte Geschichten gewinnen die Aufmerksamkeit einer Zielgruppe leichter als klassische Werbebotschaften. Einen wesentlichen Beitrag dazu leistet die Kombination kognitiv zu verarbeitenden Botschaften mit emotionalen Elementen. Letztere entstehen insbesondere durch Bilder und Metaphern. Durch den Einsatz sowohl virtueller als auch augmentierter Realität (VR und AR) eröffnen sich marketingtechnische Gestaltungspotenziale, die es ermöglichen, das wahrgenommene Markenerlebnis zu steigern. Dies geschieht durch visuelle Eindrücke, Mimik, Gestik und Stimme von Akteuren und das allgemeine Umfeld (Design, Farben, Atmosphärisches). Durch Erzählen von Geschichten kann ein Unternehmen die Marketing-Kommunikation mit vorhandenen und potenziellen Kunden zum Leben erwecken. Auf diese Weise können

- Problemlösungen aufgezeigt,
- Informationen über Produkte vermittelt,
- Sympathien geschaffen
- Kaufimpulse gegeben und
- der Aufbau einer Marke unterstützt werden.

Horx (2015) geht davon aus, dass das Marketing der Zukunft sehr viel stärker durch das Erzählen von authentischen Geschichten geprägt sein wird bzw. sein sollte. Durch Storytelling wird es Unternehmen eher gelingen, den Nutzen, der von ihren Problemlösungen ausgeht, zu kommunizieren und eine emotionale Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen.

Abb. 18: Digital storytelling takeaways



Durch die Integration von (bewegten) Bildern, Ton, wahrgenommener Räumlichkeit, weiterführenden Links, erklärenden Textelementen und der Möglichkeit einer dynamisch-interaktiver Interaktion bieten VR und AR die Grundlage für innovative Marketingstrategien (*Deloitte, o.J.*). Auf diese Weise können einerseits Kundenkontakte und Kundenbeziehungen auf kreative Weise gestaltet werden. Andererseits ergeben sich Gestaltungsräume für Markenpositionierung und Differenzierung im Wettbewerb. Die Möglichkeiten des Einsatzes von VR und AR im Marketing skizziert Deloitte in einem Video, das 2019 auf Youtube veröffentlicht wurde.

(Quelle: Deloitte US; [Link](#))

Sony verfolgt eine Strategie, die eine Verschmelzung unterschiedlicher Geschäftsbereiche vor sieht. Dabei spielen VR- und AR-Anwendungen eine wesentliche Rolle. Der japanische Technologiekonzern integriert dabei das Marketing für Hardware, Software und Rechten.

Abb. 19: Sony Playstation VR



(Quelle: Sony, [Link](#))

Abb. 20: VR Spiele für die Playstation



(Quelle: Sony, [Link](#))

So veröffentlichte die aus Columbia Pictures hervorgegangene Sony Pictures Entertainment in Jahr 2019 den Unterhaltungsfilm „The Angry Birds Movie 2“. Die Vermarktung des Films in Kinos und auf digitalen Datenträgern wird von einem VR-Videospiel begleitet. Mit Hilfe einer Spielekonsole, der Sony Playstation VR, kann ein Spieler in die Welt der Angry Birds eintauchen und eine aktive Rolle in der virtuellen Welt spielen. Auch Kooperationen spielen dabei eine wichtige Rolle. Mit der Figur Ironman der zu Disney gehörenden Marvel Studios wurde ebenfalls ein Spiel programmiert. Dabei kann der Spieler virtuell erfahren, wie es sich anfühlt, wie Ironman Tony Stark zu fliegen.

Durch diese Verschmelzung wird es zunehmend zu einer Konversion unterschiedlicher Technologien, Medien und Inhalte kommen. Dadurch wird neue Form digital-basierter Kundenerlebnisse entstehen.

Künstliche Intelligenz

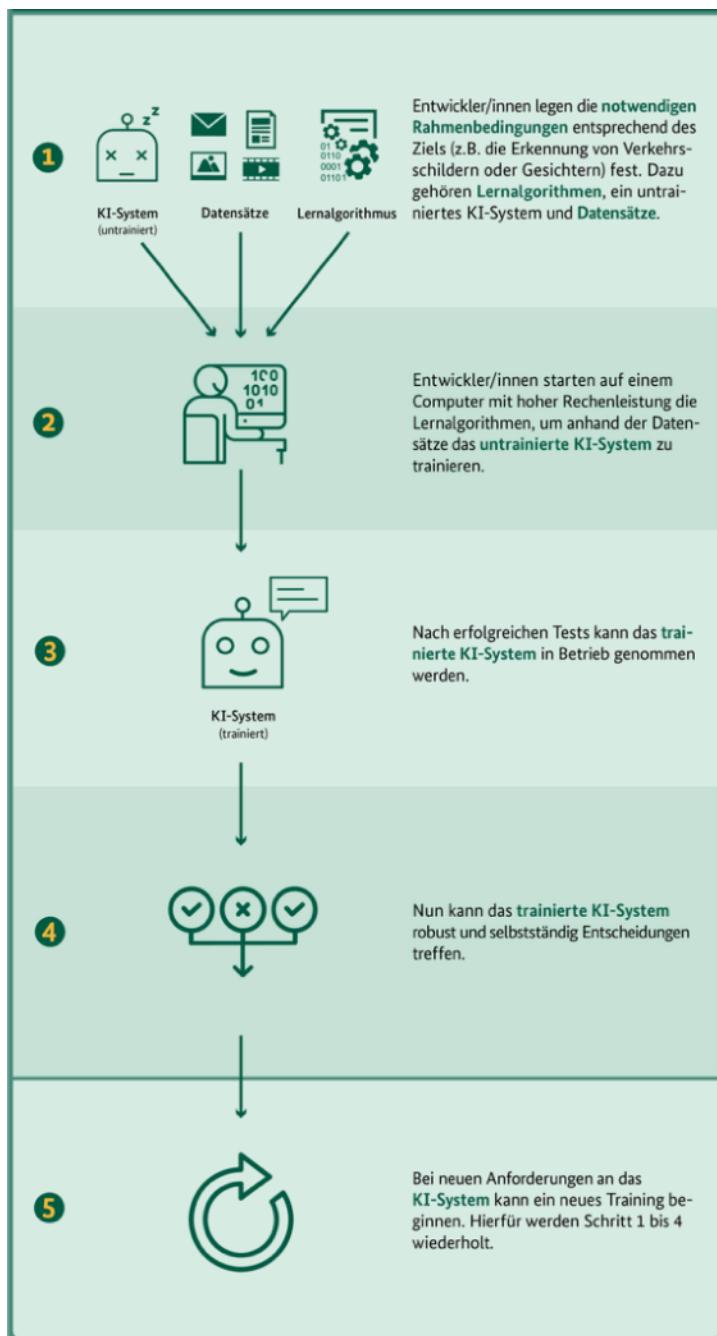
Kaum ein anderes Thema beschäftigt Marketingexperten aktuell so intensiv wie die Frage, ob und in welcher Weise Künstliche Intelligenz (KI) das Marketing verändern wird. KI ist ein Teilgebiet der Informatik, in dem die Automatisierung intelligenten Verhaltens und maschinellem Lernen erforscht wird.

Hollywood-Regisseure experimentieren bereits seit Jahrzehnten mit Szenarien, wie eine Welt, in der intelligente Maschinen existieren, eine Gesellschaft verändern können. Die wohl bekanntesten

Visionen und Phantasien über die Gestalt von intelligenten Maschinen sind die Starwars-Roboter R2S2 und C-3PO, der Terminator, Data (Star Trek), Sonny (I, Robot) und Ava (Ex Machina).

Obwohl es sich um Charaktere handelt, die von Menschen geschaffen worden sind und deren Denken auf Algorithmen basiert, weisen sie menschliche Züge und Eigenschaften auf. Das Besondere an diesen Protagonisten ist, dass sie ständig hinzulernen und ihre kognitiven Fähigkeiten weiterentwickeln.

Abb. 21: Maschinelles Lernen - Wie KI trainiert wird



(Quelle: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), bsi-fuer-buerger.de, [Link](#)

KI im Überblick: Big Data, Deep Learning, Entscheidungen

Sicherlich kann ein derart komplexes Thema wie die künstliche Intelligenz nicht in aller Kürze umfassend diskutiert werden. Dies würde dem von der KI ausgehenden revolutionären Impulsen für die Gesellschaft, in der wir leben, nicht gerecht werden. Allerdings erfordert die Auseinandersetzung der Frage, wie sich Marketing in der nahen Zukunft entwickeln wird oder entwickeln muss, ein Grundverständnis von Begriffen, die im Kontext mit künstlicher Intelligenz zu sehen sind.

Bei der künstlichen Intelligenz geht es darum, Entscheidungsstrukturen und -prozesse nachzubilden. Dabei werden Computer so gebaut und programmiert, dass Probleme eigenständig bearbeitet und Entscheidungen getroffen werden können. So definiert das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik künstliche Intelligenz (KI) als Oberbegriff für Methoden, die auf die Automatisierung von Entscheidungsvorgängen abzielen, die traditionell den Einsatz menschlicher Intelligenz erfordern (BSI, o.J.).

Ein aktuelles und weithin bekanntes Beispiel ist autonomes Fahren von Kraftfahrzeugen. Dabei stellen Programme zur Einhaltung von Verkehrsregeln bereits eine Herausforderung an die Informatik dar. Durch Fehlinterpretationen von Bildinformationen (z.B. von Verkehrsschildern) kann es zu falschen Entscheidungen kommen, die eine Verletzung der Verkehrsregeln nach sich ziehen können, z.B. Überschreitung der

zulässigen Höchstgeschwindigkeit (BSI, o.J.). Besonders problematisch wird es, wenn Algorithmen im Falle unausweichlicher Unfälle entscheiden müssen, welche Verkehrsteilnehmer unbeschadet bleiben und wer zwangsläufig zu Schaden kommen soll (Rentner-oder-Kind-Szenario).

Wesentlicher Bestandteil der KI ist die Fähigkeit des Lernens und der ständigen Optimierung durch kognitive Weiterentwicklung. Die Grundlage für die Lernfähigkeit eines KI-Systems bilden große Mengen an Trainingsdaten (Big Data) sowie maschinelle Lernverfahren (Deep Learning). Diese Rahmenbedingungen müssen von den Entwicklern festgelegt vor dem Training festgelegt und stets nachjustiert werden, damit das KI-System die geforderte Aufgabe erfüllt.

Zahlreiche KI-basierte Anwendungen sind mittlerweile alltäglicher Bestandteil des Nutzerverhaltens vieler Konsumenten. Dazu zählen beispielsweise Sprachassistenten (z.B. Amazon Alexa, Apple Siri, Google Assistant, Microsoft Cortana), kontextbasierte Internetrecherche oder der Einsatz von Chat-Bots im Customer Service Center. Viele Verbraucher werden bereits die Erfahrung gemacht haben, dass Reiseportale häufig Vorschläge für Hotels und Destinationen unterbreiten, die dem individuellen Nutzerprofil registrierter Kunden entsprechen. Wer beispielsweise bevorzugt Designer Hotels in Paris, Amsterdam und Barcelona für 3-tägige Städtetrips gebucht hat, wird mit geringer Wahrscheinlichkeit Werbung für einen zweiwöchigen Strandurlaub in einer Familienpension auf Rügen erhalten. Eine Werbeaktion für ein modernes City-Hotel in London oder Kopenhagen würde mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Buchung nach sich ziehen. Ähnlich verhält es sich mit Playlists von Musikstreaming-Diensten. Wer diese nutzt, wird immer wieder mit Erstaunen feststellen, wie hoch die Trefferquote ist, den Musikgeschmack der jeweiligen Nutzer zu treffen.

Mit Hilfe von künstlicher Intelligenz ist es Marketingexperten möglich, die großen Datenmengen zu bewältigen, die durch Big Data bereitgestellt werden. Das Ziel ist allerdings nicht das bloße Sammeln und archivieren von Daten. Vielmehr geht es darum, relevante Daten zu identifizieren und Muster zu erkennen. Diese Muster bilden die Grundlage für Entscheidungen im Marketing. Da es Menschen kaum möglich sein wird, diese vielfältigen Daten zu verarbeiten und daraus Muster abzubilden, wird die KI zu einem unterstützenden Instrument. Ein wesentliches Element des Marketing wird aber von der KI nicht geleistet werden können: das Übersetzen einer analytischen Dateninterpretation in eine sich daraus ableitende kreative Kampagne. Denn bei aller Leistungsfähigkeit von Algorithmen vermag es kein Computer, menschliche Emotionen zu empfinden aus denen kreative Kampagnen, die auf Liebe, Treue, Humor oder Empathie basieren, entstehen.

Szenario für den Einsatz von KI im Marketing, Bsp. Einzelhandel

Ein Verbraucher betritt einen Supermarkt. Die Kamera registriert Geschlecht, Alter und Mimik. Aufgrund der vorhandenen Daten und des damit verbundenen Wissens über eine bestimmte Zielgruppe (z.B. Senior Ü-70, männlich) wird auf entsprechende Angebote auf einem LED-Display hingewiesen. Dies könnten Fertiggerichte für Senioren oder Wurstwaren sein. Anders würde das System reagieren, wenn eine junge Mutter mit zwei kleinen Kindern den Supermarkt betritt. Ihre Mimik könnte verraten, 'Was essen wir heute?', 'Habe ich auch nichts vergessen?'. Entsprechende virtuelle Einkaufszettel oder Angebote ('Spaghetti-Tag') könnten auf dem Bildschirm eingeblendet werden und die Kaufentscheidung beeinflussen.

Technologische Singularität

Eine spannende, von Experten im Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz sehr kontrovers geführte Frage stellt sich, ob Computer irgendwann das Niveau menschlicher kognitiver Fähigkeiten übertreffen wird. Ab diesem Zeitpunkt wird sich die KI selbst verbessern, und Wissen wird exponentiell wachsen. Dadurch entstünde eine Superintelligenz, die den technologischen Fortschritt prägen würde.

Technologische Singularität gewann insbesondere aufgrund der These von Raymond Kurzweil, Director of Engineering bei Google, an Popularität. Kurzweil schätzt das Eintrittsdatum auf das Jahr 2045 (*Kurzweil 2010*).

Über die grundsätzliche Wahrscheinlichkeit des Eintritts der technologischen Singularität bzw. deren Eintrittszeitpunkt gehen die Meinungen von Wissenschaftlern, IT-Experten, Zukunftsforschern und Ingenieuren auseinander. Einigkeit besteht allerdings weitgehend darin, dass - falls es zur Singularität kommen sollte - diese überraschend und unvorhergesehen eintreten wird.

Ein beeindruckendes Beispiel für die Fragen, auf die Menschen im Zusammenhang mit KI noch keine Antworten wissen, lieferte im Jahr 2017 Facebook. Nachdem zwei KI-basierte Computer in der Abteilung begannen, sich in einer Geheimsprache zu unterhalten, die sie selbst entwickelten und deren Inhalte die Ingenieure nicht verstanden, stoppten die Techniker das Experiment, da sie den weiteren Verlauf nicht kontrollieren konnten (*Ritter 2017, Wadhawan 2017*).

Dies zeigt, dass künstliche Intelligenz nicht allein ein Forschungsgebiet der Informatik und Ingenieurwissenschaften ist. Mit den sich daraus ergebenden Konsequenzen - Chancen und Risiken - für die Gesellschaft müssen sich Wissenschaftler, Forscher und Intellektuelle interdisziplinär auseinandersetzen. Neben technologischen Herausforderungen gilt es auch soziologische, philosophische und ethische Fragen zu diskutieren.

Roboter

Abb. 22: Roboter als Berater am POS



(Quelle: Changi Airport, [Link](#))

Abb. 23: Roboter im Kundenservice



Quelle: [futuretravelexperience.com](#), [Link](#))

Für große Aufmerksamkeit sorgte beispielsweise die Vorstellung von „Pepper“. Für diesen etwa 160 cm großen Roboter mit Kulleraugen gibt es mittlerweile vielfältige Anwendungen. Am Changi Airport in Singapur berät er Kunden hinsichtlich des Sortiments im Duty Free-Bereich. Jene Kun-

den, die nicht zielsicher bei der Auswahl von Weinen sind (z.B. auch als Gastgeschenk), erfahren Unterstützung bei der Auswahl. Auf diese Weise wird ein Einkaufserlebnis ermöglicht, bei dem die Kaufwahrscheinlichkeit steigt.

Besonders in der Reise- und Luftfahrtindustrie eröffnen KI-basierte Roboter vielfältige Anwendungsfelder. Diese sollen Reisenden Unterstützung und Hilfe im Sinne eines Customer Service bieten. So genannte „Customer Facing Robots“ finden insbesondere im asiatischen Wirtschaftsraum zunehmend an Verbreitung. Die Marktdurchdringung könnte mit der stark ausgeprägten Innovationsaffinität asiatischer Menschen in Zusammenhang stehen. Der Einsatz von Robotern soll einerseits das Kundenerlebnis positiv beeinflussen und andererseits die betriebliche Effizienz erhöhen. Auch in Deutschland wächst das Interesse an Einsatzmöglichkeiten von Robotern. Josie Pepper ist eine Kooperation zwischen dem Flughafen München und der Lufthansa. Der Roboter basiert auf dem von IBM entwickelten KI-System Watson und soll Passagiere unterstützen, das richtige Gate zu finden (*Futuretravelexperience 2018*). Die Anwendungsfelder für Roboter wie Pepper nehmen konsequent zu. In der Stadtbibliothek Düsseldorf unterstützt Pepper bei der Standortsuche von Büchern. Als Forschungsprojekt der HWT Dresden wird Pepper bei der Demenztherapie eingesetzt, indem der Roboter mit betroffenen Menschen Karten- und Brettspiele spielt.

Digitale Sprachassistenten

Mit der Markteinführung des internetbasierten Lautsprechers Amazon Echo im Jahr 2016 in Deutschland setzte sich auch das Komplementärprodukt, der intelligente persönliche Assistent Alexa durch. Mittels Sprachsteuerung führt die Hardware-/Software-Kombination so genannte Skills aus. Dazu zählen beispielsweise das Abspielen von Musik-Playlists, Informationen zum Wetter, Nachrichten und ein persönlicher Terminplaner. Mittels des Aktivierungswortes „Alexa“ wird das Gerät aktiviert und führt Sprachbefehle aus. Alexa kann auch in Smart Home-Anwendungen integriert werden. So ist es möglich, Licht, Raumtemperatur, Alarmanlagen oder Rollläden mittels Sprachbefehl zu steuern. Insgesamt gibt Amazon an, dass Alexa aktuell über 70.000 Skills beherrscht. Dabei handelt es sich nicht nur um Eigenentwicklungen, sondern auch um Produkte, die von Kooperationspartnern entwickelt worden sind.

Datenschützer äußern hinsichtlich der Nutzung digitaler Sprachassistenten Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit und dem Risiko einer Verletzung der Privatsphäre. Anbieter könnten die Technologie nutzen, gesammelte Anwenderdaten so einzusetzen, dass davon eine manipulierende Wirkung durch Marketingkampagnen ausgeht. Zudem scheint nicht gesichert, inwieweit Dritte Zugriff auf die gesammelten Daten haben und diese für eigene Zwecke ohne Einwilligung der Anwender missbrauchen könnten. Kritiker vergleichen die Nutzung digitaler Sprachassistenten mit der Bereitschaft, in den eigenen Wänden Wanzen zu installieren, die Lauschern Zugriff auf Privates mit Wissen der Nutzer erlaubten.

Dennoch scheinen sich digitale Sprachassistenten zunehmend am Markt durchzusetzen. Bereits im Jahr 2011 präsentierte Apple die Sprachsoftware Siri. Diese konnte sich aber offenbar nicht gegenüber dem technologisch ausgereifteren Produkt Alexa durchsetzen. Im Januar 2019 erklärt Amazon, bislang mehr als 100 Millionen Alexa-taugliche Lautsprecher verkauft zu haben (*Bohn 2019*). Mit der stark zunehmenden Verbreitung von Alexa arbeitet auch Apple intensiv an einer Optimierung seines Systems.

Darüber hinaus arbeiten weitere, als IT-Giganten bezeichnete, Unternehmen an der Entwicklung eigener Systeme. Dazu zählen Google (Assistant), Microsoft (Cortana) und Samsung (Bixby). Abgesehen von letzterem handelt es sich ausschließlich um US-Unternehmen. Es mag als bedauer-

lich empfunden werden, dass es kein europäisches System gibt. Hier scheint ein technologischer Megatrend ignoriert oder gar verschlafen worden zu sein. Gerade die Einhaltung der strengen europäischen DSGVO-Vorgaben hätten in Verbindung mit Server-Farmen in Europa Lösungen ermöglicht, die eine Nutzung intelligenter Sprachsysteme als weniger bedenklich aus Sicht von Datenschützern hätte erscheinen lassen.

Chatbots

Ein Chatbot ist ein Dialogsystem, das das Austauschen von Textnachrichten zwischen einem Menschen und einem technischen System ermöglicht. Insbesondere in Branchen mit sehr vielen Kundenkontakten können Bots einen Beitrag zur Steigerung von Servicequalität und Kundenzufriedenheit leisten. Bots reagieren auf Kontaktaufnahme seitens eines Kunden oder Interessenten sehr schnell. Dies schafft lange Wartezeiten ab, die sich üblicherweise bei Anrufen im Call Center ergeben. Die zunehmende Verbreitung von Bots ist aktuell besonders zu beobachten in der Telekommunikations- und Tourismusbranche sowie der Versicherungs- und Energiewirtschaft.

Abb. 24: Elisa - Der Chatbot von Lufthansa



The image shows a screenshot of a mobile application interface for the Lufthansa Elisa chatbot. The top bar is dark blue with the Lufthansa logo and the text 'Der Chatbot von Lufthansa'. Below this, the text 'Immer für Sie da' is displayed. The main area shows a hand holding a smartphone displaying the chatbot's interface, which features a blurred background image of an airplane in flight. The chatbot's interface includes a profile picture of a woman, the text 'Lufthansa Chatbot', and a message: 'Hello! I'm Elisa, Lufthansa's chatbot. I'm here to help you with your trip.' At the bottom of the screen, there is a blue button labeled 'Starten'.

Bei allen Fragen und Anliegen rund um die Reisen und Services von Lufthansa hilft Ihnen ab sofort unser Chatbot schnell und unkompliziert weiter. Damit bietet Lufthansa eine digitale Service- und Beratungsfunktion, über die Sie innerhalb kürzester Zeit Antworten auf häufig gestellte Fragen wie z. B. zu Abflugzeiten, dem aktuellen Status des Fluges oder dem zulässigen Freigepäck bekommen.

Auch wenn es zu Flugunregelmäßigkeiten kommen sollte, steht Ihnen der Chatbot für viele Anliegen rund um die Uhr zur Verfügung. Sie können zum Beispiel ganz einfach Ihren Flug umbuchen, sollten Sie einen Anschlussflug verpassen oder sollte es zu einer Annulierung Ihres Fluges kommen.

Und bei Bedarf leitet der Facebook-Chatbot Sie direkt zu einem Lufthansa Servicemitarbeiter im Live-Chat weiter.

(Quelle: Lufthansa, [Link](#))

Häufig werden Chatbots in Verbindung mit einem Avatar benutzt. Dabei erhält der Bot Merkmale und Charakteristika einer Person, die dem Bot etwas Menschliches verleiht. Dies könnte ein Name, ein Hobby und eine Lieblingsspeise sein. Dann hieße der Bot Elisa, surft gern im Internet und mag Reisen. Auf diese Weise bricht er aus der abstrakt-sterilen Welt der Algorithmen aus.

Technisch funktionieren Bots auf dem Prinzip einer Volltextsuchmaschine. Durch KI können Bots angeleert werden, Zusammenhänge besser zu verstehen und auch komplexe Fragen zu beantworten, indem sie immer schneller auf umfangreichere Datenbestände zugreifen können. Während Chatbots in den Anfängen ihrer Entwicklung keinen besonderen Mehrwert aus Kundensicht wegen unbefriedigender Resultate lieferten, vollzieht sich mittlerweile ein Wandel. Mit zunehmender Leistungsfähigkeit finden Bots bei Verbrauchern Akzeptanz, wohlwissend, dass die Kunden mit einem technischen System kommunizieren.

Durch den Einsatz von Bots kann das quantitative Aufkommen von Inbound-Aktivitäten effizienter gehandhabt werden. Zugleich werden Kosten bei Call Agents, also Mitarbeitern im Call Center, eingespart. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn Anfragen von Kunden nicht besonders komplex und einfach fallabschließend zu bearbeiten sind. Dies gilt insbesondere für den so genannten First-Level-Support. Sollte eine Anfrage von einem Chatbot nicht beantwortet werden können, sieht die Programmierung vor, dass ein Kunde an einen Mitarbeiter weitergeleitet wird. Dieser bietet dann bei komplexeren Fragen einen Second-Level-Support.

Der Vorteil beim Einsatz von Chatbots besteht aus Kundensicht darin, dass

- keine Wartezeiten entstehen,
- ein leichter Durchlaufprozess realisiert wird und
- der Bot stets (24/7) erreichbar ist.
- Für Unternehmer ergeben sich folgende Vorteile:
- die Arbeitsbelastung der First Level Mitarbeiter wird reduziert,
- Call Agents können sich auf komplexe Aufgaben im Bereich Second Level konzentrieren und
- das Unternehmen reduziert seine Kosten im First Level.

Wichtig bei der Programmierung und dem Training des Chatbots ist das Erkennen der Intention („query“) des Fragenden. Dies ist die Grundlage für die Zuordnung der Frage („intent“) und der Suche in der Datenbank nach einer zufriedenstellenden Antwort („answer“). Sollte ein Kunde zum Beispiel nach einem Preis oder den Kosten für eine Dienstleistung fragen, wird der Algorithmus diese Frage den Tarifen zuordnen und auf diese hinweisen. Einige Kunden haben Bots schon einmal aufgefordert, einen Witz zu erzählen. Auch diese query haben einige Unternehmen antizipiert und programmiert. So machen einige Bots tatsächlich einen kleinen Scherz, auch wenn das nicht deren primäre Aufgabe ist.

Marketing Automation

Nutzer digitaler Endgeräte hinterlassen Datenspuren. Dazu zählen beispielsweise Informationen über genutzte Hardware, Betriebssystem oder Standort. Diese und viele weitere Daten können genutzt werden, um Marketingkampagnen zielgruppen- und standortspezifisch automatisch und situativ auszusteuern. Aufgrund der durch Nutzerprofile und Nutzerverhalten angereicherten Daten kann die Marketing-Kommunikation automatisch und individuell auf Kunden ausgerichtet werden. Dies kann es zur Verringerung von Streuverlusten und einer erhöhten Marketing-Effizienz führen.

Beim Besuch eines Reiseportals speichert der Computer in aller Regel Cookies. Sobald man die Seite schließt und etwa zu einem Marketingportal wechselt, ist es recht wahrscheinlich, dass spezielle Angebote zu dem Urlaubsziel, das man sich gerade noch angesehen hat, als Werbung eingeblendet werden. Dieses so genannte Retargeting ist ein typischer Anwendungsbereich der Marketing-Automation. Das Ziel besteht darin, einen generierten Lead im Wege der Customer Journey zu einem Prospect und schließlich Customer zu konvertieren. Im Idealfall signalisiert der Besucher einer Landingpage Interesse und gibt seine Opt-in für eMail-Marketing. Aus dieser Weise kann er im Folgenden zielgerichtete Informationen bzw. Werbung von Unternehmen erhalten. Dieser Prozess erfolgt automatisiert auf Grundlage entsprechender softwaregestützter Methoden.

Ein Beispiel für Marketing-Automation zeigt folgendes Szenario: Ein Nutzer der App einer Fast-food-Kette erhält während eines Stadtbummels eine Benachrichtigung für ein attraktives Angebot - zwei Cheeseburger zum Preis von einem - auf seinem Smartphone. Da die App Hinweise auf den Standort des Nutzers hat, wird die Werbung erst dann eingespielt, wenn sich der Verkaufsort in unmittelbarer Nähe befindet. In Kombination mit der Tageszeit und dem analysierten Verhalten des Nutzers kann die Werbung zum idealen Zeitpunkt am richtigen Ort mit der inhaltlich optimierten Botschaft automatisch initiiert werden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Marketing Automation besteht darin, Dialoge zu initiieren, die für klar definierte Kunden von Relevanz sind. Für ein Versicherungsunternehmen könnten dies Themen sein wie Nachwuchs, Eltern/Pflege, Wechsel des Arbeitsplatzes, Immobilienkauf. Dies macht es erforderlich, dass sämtliche Stufen der Customer Journey durch Vertrieb, Marketing, Kundendienst, Service Center, Apps und anderen wichtigen Kontaktpunkten begleitet werden. Die unterschiedlichen Kanäle müssen miteinander so vernetzt werden, dass eine ganzheitliche Sichtweise auf den Kunden auch bei Kanalwechsel möglich wird. So könnte beispielsweise eine erste Online-Recherche zu einer Versicherungspolice online auf der Homepage eines Anbieters erfolgen, die nahtlos in einer Agentur fortgeführt werden könnte.

Marketing Automation bedeutet, dass bestimmte Herausforderungen bewältigt werden müssen, um Nutzen für die Kunden zu stiften und einen echten Mehrwert zu generieren. Dazu zählen

- Content und Stories der Botschaften,
- Relevanz der Thematik,
- Zeitpunkt und Menge der Outbound-Aktivität,
- Grad der Individualität der Botschaft,
- Authentizität der Kundensicht,
- Vernetzung von Leistungen in Öko-Systemen.

Bei der Buchung eines Fluges werden beispielsweise unmittelbar Empfehlungen zu Hotels, Versicherungen und Mietwagen als Next Best Offer (NBO) als Bestandteil des Cross Selling generiert. Als Next Best Action (NBA) können im Anschluss an eine Buchung automatisiert Kundenkarten empfohlen oder Bestätigungs-eMails versandt werden.

Eine Form der Marketing Automation ist das eMail-Marketing. Die eMail-Adressen aktueller und möglicher Kunden ist für Unternehmen von großem Wert. In Verbindung mit sozio-demographischen Daten wie Alter, Geschlecht, Wohnort, Beruf, Familienstand und weiteren Informationen können Interessenten durch gezielte Mailings (Outbound-Kampagnen) auf Angebote aufmerksam gemacht werden. Das Ziel ist es, diese Leads in Kunden zu konvertieren. Meistens soll eine Mail einen Impuls für Interesse auslösen und Leads auf eine Landingpage leiten. Im Idealfall wird eine Kaufentscheidung ausgelöst. Dies können ein Erstkauf, ein Wiederholungskauf, ein up-selling oder ein cross-selling sein. Damit sich kein Spam in den eMail-Accounts der Kunden anhäuft und diese vor unseriösen oder penetranten Machenschaften werbender Unternehmen geschützt sind, sieht der Gesetzgeber mit dem Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb einen Schutz vor. Demnach dürfen Unternehmen nur dann per Mail Werbung zustellen, wenn eine ausdrückliche Einverständniserklärung (opt-in) eines Leads vorliegt. Wer sich beispielsweise für einen Newsletter anmeldet, wird regelmäßig über aktuelle Angebote informiert. Durch eMail-Marketing können Kunden auf interessante Angebote, z.B. exklusive Angebote oder Aktionen aufmerksam gemacht werden.

Problematisch kann eMail-Marketing sein, wenn eMail als ungewollter SPAM in Postfach liegen. Dies ist trotz DSGVO und UWG nicht gänzlich auszuschließen. Unternehmen, deren Mailserver und Unternehmenssitz sich ausserhalb der Europäischen Union befinden, ist bei Verstößen kaum beizukommen. Helfen kann hier sofortiges Löschen und gute SPAM-Filter. IT-Experten raten zudem grundsätzlich davon ab, solche Mails bzw. deren Anhänge oder Links zu öffnen. Häufig ist dies ein Weg, mit dem Kriminelle versuchen, durch Malware auf einen Rechner und somit persönliche Daten zugreifen zu können.

4. Digitalisierung in der Kritik

Die Digitalisierung revolutioniert die Art und Weise des sozialen Miteinanders in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen. Dies gilt auch für das Marketing. Im Marketing eröffnet sie vielfältige Chancen, die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden neu zu gestalten. Informationen und wichtige Marktforschungsdaten über Kunden können auch von kleinen und mittleren Unternehmen einfacher gewonnen werden, Kampagnen können auf eine neuartige Weis ausgespielt und die Marketing-Performance kann durch entsprechendes Tracking und Monitoring optimiert werden.

Zugleich bringt die Digitalisierung Effekte und Konsequenzen mit sich, die Anlass zu Bedenken und Kritik geben. Es geht in diesem Text in erster Linie um die Frage, wie innovative digitale Technologien genutzt werden können, um Kundenbeziehungen erfolgreich zu gestalten. Eine grundlegende gesellschaftspolitische Diskussion über die Chancen und Risiken der Digitalisierung ist nicht Gegenstand dieses Beitrags. Eine solche Diskussion wird bereits von Philosophen, Soziologen, Informatikern und weiteren Experten intensiv geführt (*Betancourt 2018; Bridle 2019; Hoffmeister 2019; Daum 2017; Specht 2018*). Diese Diskussion soll hier weder aufgegriffen noch fortgeführt werden. Dennoch ist es geboten, auf Risiken in Stichworten hinzuweisen. Es soll nicht der Eindruck einer bedingungslosen und unkritischen Begeisterung entstehen. Das Bewusstsein um die sich aus der Digitalisierung entstehenden Probleme und gesellschaftlichen Herausforderungen ist die Grundlage für eine vernünftige Nutzung der zur Verfügung stehenden Technologien.

Verlust von Arbeitsplätzen

Eine zentrale Kritik an den sich aus der Digitalisierung ergebenden Konsequenzen ist die Vernichtung von Arbeitsplätzen. Insbesondere im Bereich der Industrie 4.0 wird es zunehmend zu einer Verlagerung von menschlicher Arbeit hin zu maschineller Produktion kommen. Aber auch im unmittelbar sichtbaren Bereichen kommt es zu einer wahrnehmbaren Verlagerung. So sind bei Filialbanken alltägliche Transaktionen wie das Ein- und Auszahlen von Bargeld durch Automaten ersetzt worden. Immer mehr Unternehmen setzen im Servicebereich auf Automation und Self-Service-Komponenten. In einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung kommen die Verfasser zum Schluss, dass 15 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland im Jahr 2013 einem sehr hohen Substituierbarkeitspotenzial ausgesetzt sind. Dies bedeutet, sie sind in Berufen beschäftigt, bei dem mehr als 70 Prozent der Tätigkeiten heute schon durch Computer ersetzt werden könnten (*Dengler und Matthes 2015*). Mit dem Stand des Jahres 2015 wären davon rund 4,4 Millionen Beschäftigte betroffen. Die Verfasserinnen kommen in ihrer Studie zu dem Schluss, dass insbesondere kognitive Routine-Aufgaben von Maschinen nach programmierbaren Regeln erledigt werden können. Die Digitalisierung am Arbeitsplatz stößt zum jetzigen Zeitpunkt jedoch an ihre Grenzen, wenn es um Aufgaben geht, die Fähigkeiten zur Wahrnehmung und Feinmotorik, kreative Intelligenz (Kunst, kreative Problemlösungen) und soziale Intelligenz (verhandeln, überzeugen) erfordern (*Dengler und Matthes 2015*).

Berücksichtigt man, dass diese Studie fünf Jahre vor dem Verfassen dieses Textes vorgelegt worden ist und die technologische Entwicklung nach Moore's Gesetz mit einer bisher nicht bekannten Dynamik fortschreitet, kann man davon ausgehen, dass sich diese Tendenz aus Sicht der Arbeitnehmer weiterhin dramatisch entwickeln wird.

Auf der anderen Seite wird immer wieder betont, dass aufgrund der Digitalisierung neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Allerdings sind hier arbeitsmarktpolitische und strukturelle Veränderungen notwendig. Insbesondere bei der Berufsausbildung und Personalentwicklung müssen neue Akzente gesetzt werden, die es aktuellen und zukünftigen Generationen ermöglicht, angemessenen Beschäftigungen nachzugehen. Diese bildungs- und wirtschaftspolitische Diskussion wird allerdings nicht aufgegriffen.

Lebenshaltungskosten in „Tech-Valleys“

Der Kritik des Verlustes von Arbeitsplätzen wird entgegengesetzt, dass die Digitalisierung auch neue Arbeitsplätze schafft. Dem ist zunächst nicht zu widersprechen. Gleichwohl muss dabei auch gesehen werden, dass sich die neuen Aufgaben strukturell und inhaltlich in erheblicher Weise geänderte Anforderungen an die Arbeitswelt stellen. Besonders gut ausgeprägte IT- und Programmierfähigkeiten sind stark nachgefragt. Zudem fragt der Arbeitsmarkt Experten nach, die Ideen entwickeln, wie diese Entwicklungen in bestehende Geschäftsmodelle integriert werden können oder wie neue Geschäftsmodelle entwickelt werden können. Dies erfordert ganz besondere Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Gewinnung und Bindung von Talenten wird dabei zu einer zentralen Aufgabe im Rahmen des Employer Branding (*Musold 2019*). Insbesondere jene Talente, die den Generationen Y und Z angehören, haben hohe Erwartungen an materiellen Gegenleistungen für ihre Arbeitskraft (Gehalt, Zulagen, Vergünstigungen) und suchen andererseits nach Selbstverwirklichung und einer Work-Life-Balance. Dies konkretisiert sich in flexibler Arbeitszeiten und einem reichhaltigen Freizeitangebot im Umfeld der Arbeit. Aus diesen Entwicklungen verstärkt sich zukünftig ein „War for Talents“, in dem Unternehmen - nicht zuletzt aufgrund des demographischen Wandels - in einen Wettstreit um die besten und fähigsten Mitarbeiter begeben (*Schmidt et al. 2015; Künzel 2013*).

Dies kann zu einer Situation führen, in der nur noch Unternehmen, die in der Lage sind, Spitzengehälter zu zahlen, diese Talente für sich zu beginnen. Kleine und mittlere Unternehmen werden ins Hintertreffen geraten. So kann es zu einer Konzentration von Kompetenzen kommen, die es den größeren Konzernen ermöglicht, sich stets weiterzuentwickeln, während bei Unternehmen, die bei der Innovationsdynamik nicht mithalten können, Stillstand droht. Ein weiterer Indikator dieser Entwicklung ist das Entstehen von Regionen, in denen die Mittelschicht aufgrund der Lebenshaltungskosten, insbesondere betrifft dies die Kosten für Miete - kaum noch existieren kann. Diese Entwicklung, die in San Francisco und der Region um San José - dem Silicon Valley - ihren Ursprung hat, ist weltweit in immer mehr Städten und Regionen zu beobachten, in denen Unternehmen erfolgreich in Digitalisierung investieren.

Datenschutz

Jeder Mensch, der sich in einer digitalisierten Welt bewegt, hinterlässt Spuren. Selbst Menschen, die weder in den sozialen Medien aktiv sind, das Internet nicht nutzen und nicht einmal ein Mobiltelefon besitzen, können sich Big Data nicht vollständig entziehen. Finanzielle Transaktionen mit EC- und Kreditkarten, das Sammeln von Treuepunkten oder Bonusmeilen und viele weitere Anwendungen werden registriert und ausgewertet. Selbst Menschen, die weder bei Facebook noch

Instagram registriert sind, können dort in Erscheinung treten, wenn sie beispielsweise von einem anderen Nutzer fotografiert und als Person markiert worden sind. Viele Datenspuren hinterlässt auch das Suchen nach Inhalten auf den bekannten, großen Suchmaschinen. Cookies oder die IP werden nachverfolgt und bilden die Basis für die Sammlung und Auswertung von Nutzerdaten.

Das Tool Google Analytics stellt etwa Informationen bereit über den Standort einer IP, das genutzte Betriebssystem, das verwendete Endgerät (Desktop oder Smartphone) und liefert Antworten auf die Frage, wie User auf bestimmten Seiten gelandet sind und wie lange ihre Verweildauer auf bestimmten Seiten war. Für das analytische Customer Relationship Management sind diese Kenntnisse von großem Wert. Mit diesen Kenntnissen lassen sich Kampagnen optimieren und die Ansprache von Kunden besser steuern. Zugleich geben Kunden wertvolle Informationen über ihr Verbraucherverhalten preis, was sie zum „gläsernen Kunden“ macht. Der größte Anteil der gesammelten und verarbeiteten Informationen liegt bei den GAFA-Unternehmen Google, Amazon, Facebook und Apple. Da diese Unternehmen Serverfarmen in den USA betreiben und sich somit dem europäischen Datenschutz weitgehend entziehen können, kann nicht gesagt werden, wie die gesammelten Daten genutzt und verarbeitet werden. Die Sorge von Datenschützern, Unternehmen könnten Kundeninformationen für Zwecke nutzen, die nicht nur zum Wohle der Verbraucher sind, mag ihre Berechtigung haben.

Jedes Mal, wenn man in seinem Facebook-Profil einen Beitrag ein „Like“ platziert, ein Foto markiert oder einen Kommentar schreibt, eine Statusmeldung betrachtet, wird es von Facebook protokolliert. Ebenso verhält es sich mit den Facebook-Unternehmen Instagram, WhatsApp oder Messenger.

Facebook und andere Unternehmen nutzen diese Daten zur Erstellung einzigartiger Persönlichkeitsprofile. Damit wird Werbetreibenden die Möglichkeit gegeben, Anzeigen genau auf das Individuum auszurichten. Die automatisierte Verarbeitung von personenbezogenen Daten wird als Profiling bezeichnet. Wie entsprechendes Profiling nicht nur in der Werbung, sondern auch entgegen eines demokratischen Grundverständnisses zur Verfolgung politischer Ziele eingesetzt werden kann, zeigt der Fall Cambridge Analytica. Das Unternehmen analysierte unter anderem Profile von Facebook-Nutzern und ermöglichte es, Analysen für politische Ziele einzusetzen. Damit nahm Cambridge Analytica Einfluss unter anderem auf die US-Präsidentschaftswahl 2016.

In Europa ist der Datenschutz deutlich strenger geregelt als in übrigen Teilen der Welt. Mit der Anwendung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zum 25. Mai 2018 regelt die Europäische Union die Verarbeitung personenbezogener Daten. Es geht bei der DSGVO darum, den Schutz personenbezogener Daten innerhalb der Europäischen Union sicherzustellen und den freien Datenverkehr innerhalb des Europäischen Binnenmarktes zu gewährleisten.

Die Regelungen der DSGVO gelten als die weltweit strengsten Verordnungen zum Datenschutz. Die möglichen Strafen bei Vergehen sind hoch und könnten auch internationale Konzerne empfindlich treffen. Dies zieht aber auch Kritik nach sich. Während internationale und nationale Konzerne über hinreichend finanzielle und fachliche Ressourcen verfügen, sich rechtlich abzusichern, kann kleineren und mittleren Unternehmen aufgrund von Unkenntnis oder einem Mangel an intensiver Auseinandersetzung mit der Thematik leicht bei Missachtung von Regeln und Hinweise eine Abmahnung zugestellt werden. Dies hat zu einer Entwicklung geführt, dass gerade jene Unternehmer mit rechtlichen Konsequenzen der DSGVO zu rechnen haben, für die diese nicht in erster Linie konzipiert worden ist.

Gerade in der ersten heißen Phase des In-Kraft-Tretens der DSGVO haben sich Anwälte von zweifelhafter Seriosität auf Abmahnverfahren gegen DSGVO-Verstöße spezialisiert. Aus Angst und Sorge um finanzielle Risiken durch Bußgelder vermeiden insbesondere kleine Unternehmen

bis zum heutigen Tage die Nutzung digitaler Plattformen. Dies betrifft auch zahlreiche freie Berufsgruppen sowie Blogger und Fotografen (*Stapelkamp 2018*).

So trifft - wie Kritiker der DSGVO behaupten - ein gut gemeintes Gesetz nicht selten die falschen Unternehmer. Interessante Aussagen zur DSGVO trifft Christian Solmecke, Fachanwalt für Medienrecht. Dessen Expertise kann auf seinem Youtube-Kanal verfolgt werden. Die Anzahl seiner Follower (531.000, Stand: Februar 2020) ist nicht nur Indikator für seine Kompetenz, sondern auch für die Relevanz der von ihm behandelten Themen, insbesondere zum Datenschutz und Medienrecht.

Fake News und Meinungsblase

Das World Wide Web mit seinem nahezu unendlichen Informationsangebot entwickelte sich auf der gedanklichen Grundlage einer freiheitlich-demokratischen und autonomen Veröffentlichung, Nutzung und Weitergabe von Informationen. Im Web 1.0 waren es insbesondere staatliche Institutionen, große Medienunternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen, die Informationen bereitstellten. Dies hat sich grundlegend geändert. Mit der Möglichkeit, dass jedes Individuum ohne besondere Kenntnisse oder Ressourcen eigene Inhalte (Content) verbreiten kann, hat sich das Internet zu einer Plattform entwickelt, in der Nachrichten, Meinungen und Weltanschauungen ungeprüft veröffentlicht werden können.

Mit der zunehmenden Verbreitung sozialer Medien hat diese Möglichkeit einen zusätzlichen Impuls erfahren. Auf den am weitesten verbreiteten Plattformen Facebook, Twitter, Instagram und Youtube werden Nachrichten millionenfach nicht nur ungeprüft, sondern auch zu großen Teilen anonymisiert unter Nutzung eines Alias-Namens verbreitet. Auf diese Weise wird das WWW zunehmend für die politische Meinungsbildung genutzt. Dies entspricht zunächst dem Grundgedanken einer demokratischen Gesellschaft. Andererseits sorgen die Algorithmen der Suchmaschinen dafür, dass die individuellen Interessen von Nutzern bei der Suche nach Inhalten in den Vordergrund geraten, und es werden entsprechende Suchergebnisse geliefert.

Eine Studie an der University of Southern California lieferte als Ergebnis einer Untersuchung zur Meinungsbildung das Phänomen der Mehrheitsillusion. Eine Minderheit in sozialen Medien stark vernetzter Personen hat nicht allein erheblichen Einfluss auf die Meinungsbildung. Die Meinungen weniger wird auch als Mehrheitsmeinung wahrgenommen (*Kang und Lerman 2015*).

Auf diese Weise entstehen Meinungs- bzw. Filterblasen. Dabei wird bei der Internetrecherche vornehmlich die eigene Meinung bestätigt. Andere, kontroverse Meinungen und Diskussionen, mit denen man nicht übereinstimmt, werden ausgeblendet. So entsteht eine Filterblase (Bubble). Dies geschieht, wenn Informationen bei Suchmaschinen oder Feeds der Sozialen Netzwerke gefiltert werden (*Mangold o.J.*). Filter Bubbles basieren auf Algorithmen, die Nutzern Inhalte präsentieren, die ihnen gefallen können. Nach welchen Prinzipien und Mechanismen die großen Plattformen sortieren und filtern, ist ihr Geheimnis. Die Einseitigkeit der Filterblase kann zu einem verzerrten Meinungsüberblick führen und Einfluss auf die Meinungsbildung nehmen ohne diese umfassend reflektiert zu haben (*Pariser 2017*).

Im Zusammenhang mit gefälschten Nachrichten und dem Entstehen von Meinungsblasen ist eine weitere Problematik zu sehen: das Internet eröffnet die Möglichkeit, Kommentare jedweder Art anonym zu veröffentlichen. Diese Chance der freien Meinungsäußerung wird allerdings auch missbraucht, um Hass und demokratiefeindliche Äußerungen im Netz zu verbreiten. Insbesondere auf Facebook und Twitter finden sich Kommentare die von Menschenverachtung, Rassismus, Feind-

seligkeit und Volksverhetzung gezeichnet sind. Derartige „hate speeches“ greifen zunehmend um sich. Eine Einflussnahme oder die Forderung nach Unterbindung sind nur begrenzt möglich.

Mit dem Inkrafttreten des Netzwerkdurchsetzungsgesetzes (*NetzDG*) im Jahr 2017 hat die Bundesregierung bußgeldbewehrte Compliance-Regeln für Anbieter sozialer Netzwerke eingeführt. Es geht dabei um den Umgang mit Nutzer-Beschwerden über Hasskriminalität und andere strafbare Inhalte im Netz. Anbietern von sozialen Netzwerken im Anwendungsbereich des *NetzDG* werden als Pflichten allgemeine Berichtspflichten, das Einrichten eines Beschwerdemanagements sowie die Pflicht zur Benennung von Zustellungsbevollmächtigten und Empfangsberechtigten auferlegt.

Dennoch zeigt die Praxis, dass eine spürbare Verringerung der Verbreitung von Hass und eine Rückkehr zu einer sachlichen Diskussionskultur im Internet in vielen Bereichen - insbesondere in der Politik und bei gesellschaftlichen Fragen - eher ein Wunschdenken ist. Eine wesentliche Ursache dafür mag in der zunehmenden Verbreitung so genannter Trolle liegen. Die Bezeichnung entstammt der Welt der Mythologie. Darin bezeichnen Trolle unberechenbare Fabelwesen. Im Netzjargon stecken hinter Trolle Personen oder ganze Organisationen, die mit ihren Beiträgen auf emotionale Provokation abzielen. Damit soll eine Reaktion anderer Teilnehmer initiiert werden, um auf diese Weise bestimmte Ziele zu verfolgen. Viele Trolle befinden sich allerdings ausserhalb des deutschen oder europäischen Rechtsgebietes. Es gibt auch Hinweise darauf, dass sie professionell organisiert sind und gesteuert werden. Insofern ist realistischerweise davon auszugehen, dass sich die negativen Einflüsse durch Trolle wohl kaum werden beherrschen lassen.

Weiterhin scheint die Rechtsprechung noch Erfahrungen mit im Internet verbreiteten Hasskommentaren im Kontext mit anderen Gesetzen sammeln zu müssen. Für intensive Diskussionen sorgte beispielsweise ein Urteil des Landgerichts Berlin. In öffentlich verbreiteten Kommentaren in sozialen Medien wurde die Politikerin Renate Künast auf äußerst üble Weise beschimpft und reichte Klage ein. Diese wurde vom Landgericht Berlin im September 2019 mit der Begründung abgewiesen, es handele sich dabei nicht um strafbaren Beleidigungen, sondern zulässige Meinungsäußerungen in der Sache.

Es scheint, als müssen Personen, die sich im öffentlichen Raum bewegen oder in sozialen Netzwerken aktiv sind, stets damit rechnen, potenzielle Objekte von Hass, Neid oder anders motivierten Angriffen zu sein. Ein Statement über Hater aus der Praxis und Perspektive eines Social Media Creators veröffentlichte der Youtuber Casey Neistat. In einem Video aus dem Jahr 2015 rechnet er auf seine Weise mit Menschen ab, die Hate-Kommentare verbreiten. Zu diesem Video gelangt man, wenn man diesem [Link](#) folgt.

Suchtgefahr und Realitätsverlust

Ärzte und Psychologen weisen seit Jahren auf die Suchtgefahr digitaler Medien hin. Dazu zählen neben sozialen Plattformen und das World Wide Web auch Spielkonsolen. Die Suchtgefahr besteht in erster Linie bei Kindern und Jugendlichen. Sie kann aber auch Erwachsene betreffen. Ein Blick in die Fußgängerzonen - egal an welchem Ort der Welt - offenbart dies anhand eines offensichtlichen Indikators: Immer mehr Menschen bewegen sich wie so genannte Smombies. Diese Kofferwort setzt sich aus den Begriffen Smartphone und Zombie zusammen. Gemeint damit sind Menschen, die Menschen gemeint, die durch den ständigen Blick auf ihr Smartphone so stark abgelenkt sind, dass sie ihre Umgebung kaum noch wahrnehmen. Auch in öffentlichen Verkehrsmitteln, Restaurants und in Schulen scheinen viele Menschen auf das Smartphone nicht verzichten zu können. Das Verlangen, stets vermeintlich Aktuelles nicht verpassen zu dürfen, verstärkt sich zunehmend. Stark getrieben wird dieses Verlangen durch soziale Medien, in denen man nach Bestätigung („Likes“, „Kommentare“) jüngst geposteter Inhalte sucht. Dabei entstehen ein Realitäts-

verlust ebenso wie eine mangelnde Konzentrationsfähigkeit. Kreutzer (2020) zeigt Ursachen und Konsequenzen einer in unserer Gesellschaft um sich greifenden „digitalen Inkompetenz“ auf.

„Die Sucht beginnt, wenn die virtuelle Welt das eigene Leben dominiert, die Gedanken nur noch um den Cyberspace kreisen, Hobbys und Freundschaften, ja selbst der Kontakt zur Familie dafür aufgegeben werden“ sagt Rainer Thomasius ärztlicher Leiter des Deutschen Zentrum für Suchtfragen des Kindes- und Jugendalters (DZSKJ) der Universitätsklinik Hamburg-Eppendorf (*Neubauer 2013*). Als kleiner Selbsttest um festzustellen, ob man eine Internetsucht entwickelt (hat), wird empfohlen, das eigene Verhalten vor dem Schlafen und nach dem Aufstehen zu beobachten. Wenn in beiden Fällen der Griff zum Smartphone geht, könnte dies ein Indiz für eine Sucht sein.

Diese Sucht basiert - wie auch das Suchtverhalten bei Alkohol, Drogen und Glücksspiel - auf einer verstärkten Ausschüttung des Hirnbotenstoffes Dopamin, der für das Belohnungssystem verantwortlich ist. Wissenschaftler führen fünf Kategorien der Online-Sucht an: Computerspiele (*Gaming*), Glücksspiel, Pornografie, Shopping und Kommunikation in Social-Media-Plattformen (*Mock 2019*). Als einer der prominentesten Kritiker der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen auf den Menschen gilt der Neurowissenschaftler Manfred Spitzer. Er warnt in Publikationen und öffentlichen Auftritten vor den negativen Auswirkungen von Computerspielen und der intensiven Nutzung digitaler Endgeräte auf Lern- und Konzentrationsfähigkeit insbesondere bei Kindern (*Spitzer 2014*). Zudem vertritt es die These, soziale Netzwerke wirkten sich negativ auf das Sozialverhalten und förderten Depressionen. Wie in allen akademischen Diskussionen sind auch die Thesen von Spitzer nicht ohne Widerspruch und Kritik. Dem Verfasser geht es allerdings primär um einen ersten Einblick in die grundsätzliche Problematik. Insofern erfolgt hier eine weitere Analyse unterschiedlicher Standpunkte.

Es ist allerdings naheliegend, dass die Argumentation von Spitzer plausibel ist. Zahlreiche Erfahrungsberichte und Diskussionen der Thematik Digital Detox nähren seine Thesen. In der Gesellschaft zeigt sich mittlerweile ein Trend, der digitalen Welt und dem Zwang, stets erreichbar sein zu müssen, zu entfliehen. Mittlerweile haben viele Unternehmen damit begonnen, zum Wochenende die eMail-Server herunterzufahren, um der ständigen Erreichbarkeit der Mitarbeiter auf dem Smartphone oder Laptop entgegenzuwirken. Auch im privaten Bereich ist ein Verhalten zu beobachten, der Sucht nach Anerkennung und „Fame“ im Internet nicht weiter nachzugeben. Digital Detox bezeichnet den Versuch einer digitalen Entgiftung. Dabei geht es um ein Verhalten, bei dem die Nutzung digitaler Geräte spürbar reduziert werden soll. Auch ein vollständiger Verzicht auf die Nutzung von digitalen Medien kann erklärtes Ziel sein. Auf diese Weise soll (digitaler) Stress abgebaut und ein Bezug zum realen Leben wieder verstärkt aufgebaut werden. In persönlichen Erfahrungsberichten beschreiben Digital Natives, wie die intensive Nutzung sozialer Medien zu einem Suchtverhalten führte, aus dem zu entkommen mit erheblichen Anstrengungen verbunden war (*Schink 2020; Otto 2016*).

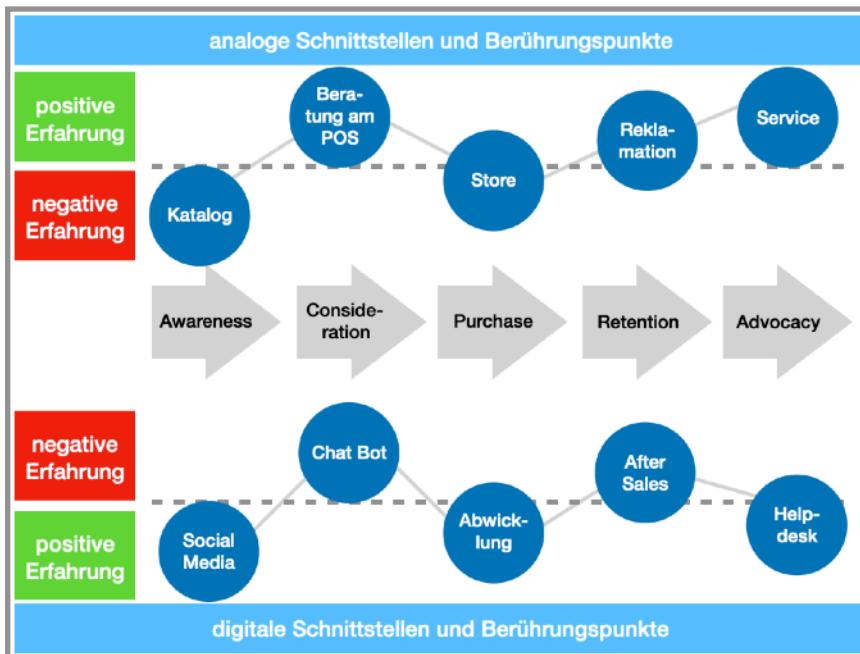
5. Digitales Marketing - Quo vadis?

Es ist erkennbar, dass im Zuge der Digitalisierung und der zu erwartenden fortschreitenden Entwicklung einer kreativen Gestaltung des Marketing kaum Grenzen gesetzt sind. Mit der Möglichkeit, leistungsfähige und wirtschaftlich attraktive Informationstechnologien, Software und Cloud-Lösungen nutzen zu können, eröffnet sich Unternehmern die Chance, mit klugen Konzepten ihre Kundenbeziehungen zu gestalten. Das Ziel solcher Konzepte ist, Kunden zu gewinnen, Up-Selling und Cross-Selling-Potenziale zu eröffnen, Kundenloyalität zu steigern und das Risiko des Kundenverlustes durch Wechsel zu anderen Anbietern zu verhindern (Churn Management).

Dabei kommt dem Customer Experience eine entscheidende Rolle zu. Das Konzept wurde maßgeblich durch den Apple-Gründer Steve Jobs in das Interesse des Marketing gerückt. Für ihn standen stets nicht primär die technologischen Merkmale eines Produktes, sondern die damit verbundenen positiven Kundenerfahrungen im Mittelpunkt. Vereinfacht gesagt: es ist nicht wichtig, über wie viele Gigabyte Speicherkapazität ein Endgerät verfügt, sondern wie viele Fotos oder Musiktitel man speichern kann. Customer Experience Management zielt darauf ab, positive Kundenerfahrungen zu gestalten. Damit wird das Ziel verfolgt, eine emotionale Beziehung zwischen Kunden, Produkten, Dienstleistungen und deren oder Anbieter aufzubauen. Ziel des Customer Experience Management ist es, loyale Kunden und begeisterte Botschafter einer Marke zu entwickeln (Schmitt 2003).

Um positive Kundenerfahrungen zu ermöglichen, muss jedes Unternehmen die Customer Journey seiner jeweiligen Kunden kennen. Diese Kunden werden idealtypischer Weise in Buyer Personas eingeteilt. Die Customer Journey bezeichnet die Phasen, die ein Kunde im Zuge eines Kaufentscheidungsprozesses durchläuft und erlebt. Selten werden Entscheidungen spontan getroffen. Als Konsequenz und Ergebnis zahlreicher Kontakte an unterschiedlichen Berührungs punkten (touchpoints) werden - bewusst und auch unbewusst - Entscheidungen über Kauf oder Nicht-Kauf getroffen. Im Modell besteht eine Customer Journey aus fünf Phasen: Aufmerksamkeit für ein Angebot wird geschaffen (awareness), unterschiedliche Angebote werden von Kunden analysiert und bewertet (consideration), der Kauf wird getätigkt (purchase), der Kunde entwickelt eine loyale Beziehung zum Unternehmen (loyalty), der Kunde wird zum begeisterten Markenbotschafter (advocacy).

Abb. 25: Beispiel einer Customer Journey



(Quelle: Verfasser)

Während jeder Phase kommt es zu konkreten Berührungs punkten. Diese touchpoints existieren in der Online-Welt ebenso wie der Offline-Welt. Homepages, Bewertungsportale, Social-Media-Aktivitäten und ein Web-Shop sind Beispiele für Online-Touchpoints. Der direkte Kontakt mit Mitarbeitern sowie Stores (point of sale) sind Beispiele für Offline-Kontaktpunkte. An jedem Kontakt punkt werden Kunden positive, neutrale oder negative Erfahrungen machen und diese bewusst und unbewusst registrieren. Die hat erheblichen Einfluss auf Kaufbereitschaft und die Bereitschaft, eine Marke weiterzulehnen. Daher werden Touchpoints auch als „Momente der Wahrheit“ bezeichnet. So hinterlässt ein Online-Shop, dessen Seite sich nur langsam aufbaut, keine Bewertungsmöglichkeiten aufweist und weder Kontaktangaben noch Hinweise zu Zahlungsabwicklung beinhaltet, einen

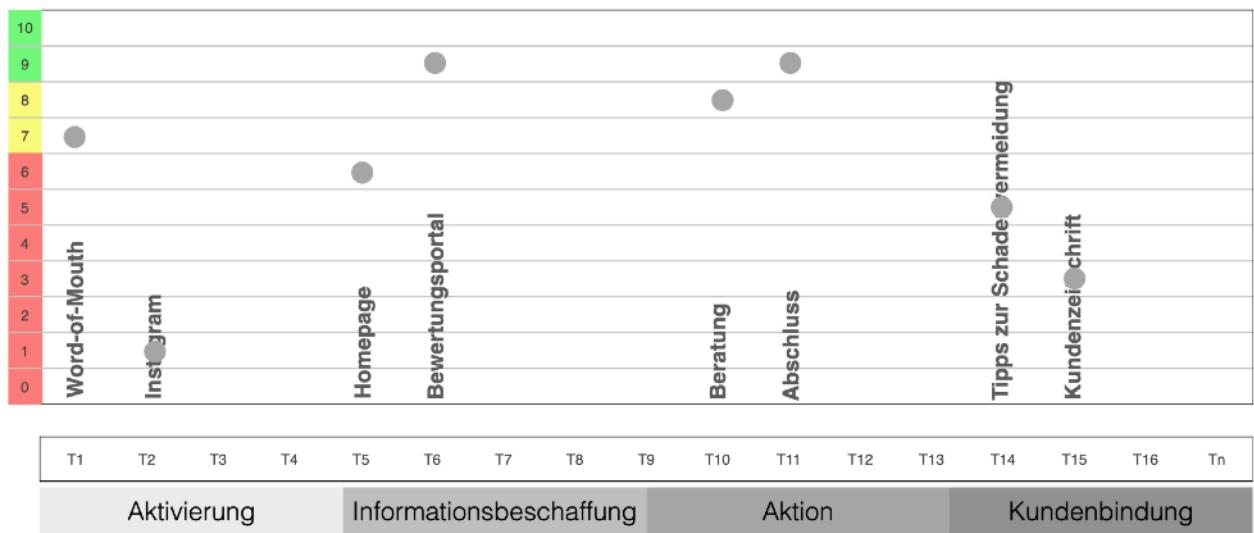
Digitale Technologien in Marketing und Kundenmanagement

schlechten Eindruck, der dazu führt, dass ein Besucher einer Seite mit einem Mausklick zum nächsten Anbieter wechselt.

Insofern ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, jene Stellen zu identifizieren, an denen Berührungspunkte zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden bestehen. Typische Touchpoints sind Flyer, die Homepage, soziale Medien, das Erscheinungsbild des POS, Presseberichte und Mitarbeiter mit Kundenkontakt. Diese Touchpoints sind nun in eine Ordnung zu überführen. Am Beispiel einer Auslands-Krankenversicherung soll dies verdeutlicht werden:

- i. Aktivierung von Kunden durch (soziale) Medien. Beispiel: Ein Interessent wird durch eine Print-Kampagne in einem Reisemagazin auf das Thema Auslands-Krankenversicherung aufmerksam.
- ii. Informationsbeschaffung durch Kunden. Beispiel: Der Interessent recherchiert in (sozialen) Medien nach Leistungen und Konditionen sowie Angeboten anderer Versicherer. Der Kunde wird im Sales Funnel zum Lead.
- iii. Aktionen des Unternehmens in Interaktion mit Kunden. Beispiel: Der Kunde sucht persönliche Beratung und schließt eine Police ab. Im Modell des Sales Funnel wird aus einem Prospect ein Customer.
- iv. Kundenbindung und Loyalität sind von herausragender Bedeutung für jedes Dienstleistungsunternehmen. Sie dienen nicht allein der mittelfristigen Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs, sondern auch der strategischen Existenzsicherung. Beispiel: Durch regelmäßige Tipps zur Schadenvermeidung sinkt das Risiko und gleichsam steigt die Loyalität des Kunden.

Abb. 26: Touchpoints entlang der Customer Journey, Beispiel: Versicherungswirtschaft



(Quelle: Auerbach 2018, [Link](#))

Die identifizierten Touchpoints können nun zugeordnet und in eine der Customer Journey entsprechenden Reihenfolge überführt werden. Für das Marketing ist dabei von Interesse, wie hoch der Anteil digitaler Berührungspunkte an der Gesamtzahl aller Touchpoints ist. Aus dieser Kennzahl

ließe sich der Digitalisierungsgrad von Kontaktpunkten ermitteln. Die Berechnung des Digitalen Touchpoint-Score ermittelt sich nach der Formel

$$\frac{(TD1 + TD2 + TD3 + TDn)}{\text{Gesamtzahl aller Touchpoints}}$$

wobei: TD = digitalisierte Touchpoints. Die Gesamtzahl der Kontaktpunkte setzt sich zusammen aus digitalen als auch analogen Kontaktpunkten. Grundsätzlich ist diese Kennzahl für sich allein auf den ersten Blick nicht besonders aussagekräftig im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg. Sie vermag allerdings wichtige Erkenntnisse für Marketing und Kundenbeziehungsmanagement liefern, wenn es gelingt, jene Kontaktpunkte unter Berücksichtigung spezifischer Buyer Personas bzw. Zielgruppen zu identifizieren,

- die in digitaler Form einen Mehrwert aus Kundensicht bieten und insofern gegenüber analogen Kontaktpunkten zu bevorzugen sind sowie
- unter dem Aspekt der Transaktionskosten im Rahmen eines Omni-Channel-Marketing als wirtschaftlicher gegenüber analogen Kontaktpunkten zu bewerten sind.

Hieraus ergeben sich weitere Herausforderungen an die Marketing-Forschung, deren Erkenntnisse gerade auch für die betriebliche Praxis von Interesse sein werden.

6. Quellenverzeichnis

Monographien, Sammelwerke, Zeitschriften

- Betancourt, M. (2018): Kritik am digitalen Kapitalismus, Darmstadt
- Borgmeier, A.; Grohmann, A.; Gross, St. (Hrsg.) (2017): Smart Devices und Internet der Dinge, München
- Bridle, J. (2019): New Dark Age: Der Sieg der Technologie und das Ende der Zukunft, München
- Brunner, M. (2019): Customer Journey 4.0, o.O.
- Christensen, C.M.; Matzler, K.; v.d. Eichen, S.F. (2011): The Innovator's Dilemma, München
- Christensen, C.M. (2016): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change), Boston
- Daum, T. (2017): Das Kapital sind wir: Zur Kritik der digitalen Ökonomie, Hamburg
- Dengler, K.; Matthes, B. (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB Forschungsbericht 11/2015
- Drucker, P. (2006): Innovation and Entrepreneurship,
- Fader, P. (2012): Customer Centricity, 2nd Ed., Wharton School Press, Philadelphia
- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance,
- Gutenberg, E. (2010): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 17. Aufl., Berlin
- Hayek, Friedrich August von (1969) Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: Freiburger Studien, Tübingen
- Häusel, H.-G.; Henzler, H. (2018): Buyer Personas - Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert, Freiburg
- Hildebrandt, A.; Neumüller, W. (2018): Visionäre von heute – Gestalter von morgen: Inspirationen und Impulse für Unternehmer, Wiesbaden
- Hoffmeister, Chr. (2019): Google unser, Hamburg
- Homburg, Chr.; Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden
- Keese, Chr. (2018): Disrupt yourself, 1. Aufl., München
- Kotler, Ph. et al. (2005): Principles of Marketing, Harlow
- Kotler, Ph. et al. (2017): Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital, Frankfurt/Main
- Künzel, H. (Hrsg.) (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Wiesbaden
- Kurzweil, R. (2010): The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology, London
- Kreutzer, R. (2020): Die digitale Verführung, Berlin
- Meffert, H.; Burmann, Chr.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 13. Aufl., Wiesbaden
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol. 50 #4, S. 370-396

-
- Meffert, J.; Meffert, H.: Eins oder Null - Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen, München 2017
- Musold, M. (2019): War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2. Aufl., Wiesbaden
- Otto, D. (2016): Digital Detox: Wie Sie entspannt mit Handy & Co. leben, Berlin
- Pariser, E. (2017): Filter Bubble: Wie wir im Internet entmündigt werden, München
- Porter, M. (2013): Wettbewerbsstrategie, 12. Aufl., Frankfurt/Main
- Rogers, E. (2003): Diffusion of Innovations, 5th Edition, New York
- Schink, N. (2020): UNFOLLOW: Wie Instagram unser Leben zerstört, Hamburg
- Schmitt, B.H. (2003): Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, Hoboken
- Schmitt, B.H., Mangold, M. (2004): Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten, Wiesbaden
- Schoemaker, P.; Day, G.S. (2009): How to Make Sense of Weak Signals, Sloan Management Review, April
- Schumpeter, J.A. (1993): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Einführung von Eberhard K. Seifert. 7. Auflage, Stuttgart
- Sinnek, S. (2011): Start with why, New York
- Snowden, E. (2019): Permanent Record, Frankfurt/Main
- Specht, Ph. (2018): Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung, München
- Spitzer, M. (2014): Digitale Demenz: Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen, München
- Spitzer, M. (2017): Cyberkrank: Wie das digitalisierte Leben unsere Gesundheit ruiniert, München
- Stapelkamp, T. (2018): DSGVO-Bibel, Kindle eBook
- Hans Ulrich (1968). Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern

Online-Quellen

- Auerbach (2018) Momente der Wahrheit in der Versicherungswirtschaft, Link: <https://www.heiko-auerbach.de/2018/02/17/momente-der-wahrheit-in-der-versicherungswirtschaft/>
- Auerbach, H. (2019): Auf dem Weg zur digitalen Wow-Experience, 16.11.2019. Link: <https://www.heikoauerbach.de/2019/11/16/auf-dem-weg-zur-digitalen-wow-experience/>
- Bohn, D. (2019): Amazon says 100 million Alexa devices have been sold - what's next?, in: The Verge vom 4. Januar 2019. Aufgerufener Link: <https://www.theverge.com/2019/1/4/18168565/amazon-alexa-devices-how-many-sold-number-100-million-dave-limp>
- Brien, J. (2019): Social-Network-Rekord: Tiktok brauchte nur drei Jahre bis zur Nutzermilliarde, 13.11.2019. Link: <https://t3n.de/news/social-network-rekord-tiktok-nur-1219360/>
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (o.J.): Künstliche Intelligenz. Link: https://www.bsi-fuer-buerger.de/BSIFB/DE/DigitaleGesellschaft/kuenstliche-intelligenz/kuenstliche_intelligenz_node.html;jsessionid=EFF5BE6298BE3DE5D2226A676B9CF30D.1_cid369

-
- Deloitte (o.J.): Augmented reality in marketing. Discussing the art of VR storytelling. Aufgerufener Link: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology/articles/augmented-reality-marketing.html>
- Neubauer, K. (2013): Elektronisch gefesselt. In: Süddeutsche Zeitung vom 22.11.2013. Aufgerufener Link: <https://www.sueddeutsche.de/gesundheit/internetabhaengigkeit-elektronisch-gefesselt-1.1822094>
- Futuretravelexperience (2018): Asia leading the charge as airlines and airports embrace customer-facing robots. Aufgerufener Link: <https://www.futuretravelexperience.com/2018/10/asia-leading-the-charge-as-airlines-and-airports-embrace-robots/>
- Gartner (2020): Digitalization, in: gartner.com. Link: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Horx, M. (2015): Adieu Marketing. Link: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/adieu-marketing/>
- Kang J. H.; Lerman, K. (2015): User Effort and Network Structure Mediate Access to Information in Networks. Aufgerufener Link: <https://arxiv.org/pdf/1504.01760v1.pdf>
- Knigge, A. (o.J.): Emirates pioneers web virtual reality technology on emirates.com. Link: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-pioneers-web-virtual-reality-technology-on-emiratescom>
- Malik, F. (2019): Leadership – über persönliche Eigenschaften hinausgehend. Blog auf malik-management.com. Link: <https://www.malik-management.com/de/leadership-ueber-persoenliche-eigenschaften-hinausgehend>
- Mangold, I. (o.J.): Filterblasen: Wenn man nur das gezeigt bekommt, was man eh schon kennt. Landesmedienzentrum Baden-Württemberg. Aufgerufener Link: <https://www.lmz-bw.de/medien-und-bildung/medienwissen/informationskompetenz/filterblasen-wenn-man-nur-das-gezeigt-bekommt-was-man-eh-schon-kennt/>
- Mock, A. (2019): Ab wann ist man online-süchtig? In: quarks.de vom 17. Juni 2019. Aufgerufener Link: <https://www.quarks.de/gesundheit/medizin/ab-wann-ist-man-online-suechtig/>
- Ritter, T. (2017): Künstliche Intelligenz - Facebook stoppt KI, nachdem sie neue Sprache erfindet, in: gamestar.de. Aufgerufener Link: <https://www.gamestar.de/artikel/kuenstliche-intelligenz-facebook-stoppt-ki-nachdem-sie-neue-sprache-erfindet,3317639.html>
- Schobelt, F. (2017): Weltweite Smartphone-Verbreitung steigt 2018 auf 66 Prozent, in: wuv.de. Aufgerufener Link: https://www.wuv.de/tech/weltweite_smartphone_verbreitung_steigt_2018_auf_66_prozent
- Statistisches Bundesamt der Bundesrepublik Deutschland, Link: [destatis.de](https://www.destatis.de)
- Williams, R.(2017): Understanding Customer 4.0 – the Customer led revolution....Submitted by Elizabeth Consalvi on Wed, 31/05/2017. Link: <https://wcomc.org/2017May31-2>
- Wadhawan, J. (2017): Computer entwickeln ihre eigene Sprache – verlieren wir die Kontrolle über sie?, in: bento.de. Aufgerufener Link: <https://www.bento.de/gadgets/facebook-stoppt-kuenstliche-intelligenz-die-eigene-sprache-entwickelt-a-00000000-0003-0001-0000-000001568855>