

Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) (Ed.)

Periodical Part

PraxisWISSEN Marketing, Heft 01/2018: Digitale Transformation des Marketing

PraxisWISSEN Marketing

Provided in Cooperation with:

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

Suggested Citation: Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) (Ed.) (2018) : PraxisWISSEN Marketing, Heft 01/2018: Digitale Transformation des Marketing, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 3, Iss. 01/2018

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261126>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

PraxisWisser

GERMAN JOURNAL OF MARKETING®



Digitale Transformation des Marketing

Heft 01 / 2018
ISSN 2509-3029

AfM

Arbeitsgemeinschaft
für Marketing

eingereicht am: 11.12.2017
überarbeitete Version: 06.02.2018

Digitale Markenführung

Ralf T. Kreuzer

Das digitale Zeitalter bringt für die Markenführung neue Herausforderungen mit sich. Zum einen wollen die Kunden immer stärker an der Markenführung selbst mitwirken und äußern sich entsprechend in den sozialen Medien. Zum anderen stehen den Unternehmen viele weitere Gestaltungsfelder für die Markenführung zur Verfügung, die im Hinblick auf ihre Eignung für die eigene Marke zu prüfen sind. In diesem Spannungsfeld ist die digitale Markenführung auszugestalten. In diesem Beitrag geht es primär darum, das Augenmerk auf die Aspekte der Markenführung zu lenken, die in klassischen Werken zur Markenführung bisher deutlich vernachlässigt werden. Diese Aspekte sollen damit als Denkanstoß dienen, um die bestehenden Konzepte zur Markenführung an die Anforderungen des digitalen Zeitalters anzupassen, um zu der Notwendigkeit einer holistischen Markenführung zu entsprechen.

The digital age brings new challenges to brand management. On the one hand, customers want to become increasingly involved in brand management and express themselves accordingly in social media. On the other hand, companies have many other areas for brand management at their disposal, which must be examined with regard to their suitability for their own brand. In this field of tension, digital brand management has to be designed. The main purpose of this article is to focus attention on the aspects of brand management that have so far been neglected in classic branding works. These aspects are intended to serve as a food for thought to adapt existing branding concepts to the needs of the digital age to achieve the idea of a holistic branding.

Prof. Dr. Ralf T. Kreuzer ist seit dem Jahr 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant, Trainer und Coach. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig, bevor er im Jahr 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde. Prof. Kreuzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, den digitalen Darwinismus, Dematerialisierung, digitale Transformation, Change-Management, strategisches sowie internationales Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten und Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene trainiert und gecoacht. Prof. Kreuzer ist ein gefragter Keynote-Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen. kreutzer.r@t-online.de

1. Rahmenbedingungen einer holistischen Markenführung im digitalen Zeitalter

Die Diskussionen zur Markenführung im digitalen Zeitalter werden häufig durch folgende **Fragen zur Markenführung** geprägt:

- Wie ist die Markenführung im digitalen Zeitalter auszugestalten?
- Welche Bedeutung kommt der Markenführung angesichts der Kommunikationsdominanz durch die Nutzer heute noch zu?
- Müssen Markenverantwortliche sich eher als „Moderatoren der Marke“ verstehen und stärker die Impulse aus dem Markt bei der Markenführung berücksichtigen?
- Oder müssen Sie – im Gegensatz dazu – sogar stärker darauf hinwirken, dass ihre Marke angesichts der hohen Informationskonkurrenz tatsächlich so wahrgenommen wird, die das aus Unternehmenssicht notwendig erscheint?
- Wie ist die Markenführung als Grundlage für die Erreichung einer Omnichannel-Exzellenz auszugestalten?

Bei Analysen zu diesen Fragen stößt man immer wieder auf Zitate wie diese: „Marke ist das, was die Kunden über die Marke sagen. Nicht mehr das, was die Marketer hinsichtlich der Markenführung beschließen“. Andere Aussagen lauten etwa: „Marketer müssen sich von dem Gedanken verabschieden, dass sie es sind, die eine Marke steuern oder führen oder inszenieren“. Andere Autoren meinen: „Wir dürfen als Unternehmen kein gewünschtes Markenimage mehr definieren. Wir müssen das Markenimage zusammen mit den Kunden gestalten“. Weitere Aussagen lauten sinngemäß: „Marke ist das, was die Kunden über die Marke sagen.“

Orientierung an diesen Aussagen würde m.E. eine **Resignation vor der Masse** und der **Verzicht auf eine Markenführung durch das Brand-Management** darstellen. Das sollte kein Marken- und Marketing-Verantwortlicher so akzeptieren.

Andere Marketing-Spezialisten vertreten die Meinung, dass sich das Marketing im Online-Zeitalter weg vom **Bowlingspiel** hin zum Flipperspiel entwickelt hat. Beim Bowlingspiel versuchen die Marketers noch, die Zielkunden genau anzuvisieren und diese auf der Bahn mit den Bowlingkugeln zu treffen. Im Idealfall wird dadurch ein Interessent oder ein Kunde gewonnen. Diese geradlinige Vorgehensweise haben Marketing-Flipperspieler „überwunden“. Beim **Flippern** haben sich das Spielfeld und die Mechaniken verändert. Das Ziel des Marketings bzw. präziser der Kommunikation besteht darin, dass die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen (i.S. der Flipperkugeln), möglichst viele Kontakte zu (potenziellen) Kunden erreichen, um diesen so – Kontakt für Kontakt – zum Kauf oder Wiederkauf zu führen. Eine wichtige Veränderung besteht darin, dass Interessenten und Kunden bei diesem Spiel – stärker als bisher – selbst aktiv werden (bspw. in den sozialen Medien). Hierdurch können sich sowohl die Richtung wie auch die Intensität der initialen Kommunikation verändern (vgl. Hennig-Thurau et al. 2012, S. 9).

Viele der bei dieser Metapher beschriebenen Elemente werden in der Diskussion des Digital Branding sichtbar werden. Allerdings weist das Flippern entscheidende Aspekte auf, die bei einer gezielten Markenführung zu vermeiden sind: **Beliebigkeit** und **Zufälligkeit**. Wo die Flipperkugel letztendlich landet, welche Kundenkontakte

hergestellt werden, wer wie wo erreicht wird und wann das Spiel zu Ende geht, ist in hohem Maße zufallsabhängig. Dies sollte eine Markenführung – auch wenn dies immer schwieriger wird – zu vermeiden suchen, wenn ein überzeugender Auftritt erreicht werden soll. Beliebigkeit und Zufälligkeit sind keine Eckpunkte einer überzeugenden Markenführung.

Die **Verantwortung für die Markenführung** muss folglich bei den internen Stakeholdern verbleiben. Diese sind für eine langfristige und werthaltige Entwicklung der Marke verantwortlich und werden hierfür bezahlt. Sie dürfen deshalb ihre Verantwortung für die Marke nicht an „die Masse“ oder an ein Flipperspiel abgeben. Viel zu häufig wurde in der Vergangenheit schon sichtbar, dass sich die Masse schnell anderen Marken, Themen, Angeboten, Personen usw. zuwendet oder „neue“ Ideen zur kreativen Markenführung präsentiert, die diametral zu den Anforderungen der gleichen Menschen von gestern stehen. Verlässlichkeit und damit auch Vertrauen in einer Marke gingen bei einer permanenten Ausrichtung an diesen Erwartungen verloren.

Dieses **Postulat zur konsequenten Markenführung** bedeutet allerdings kein Verzicht darauf, **Anregungen, Wünsche und Ideen einer aktiven Brand-Community** in den Prozess der Markenführung einfließen zu lassen – ganz im Gegenteil. Nur die Letztentscheidung über die Einbindung in die Markenführung bleibt – auch im digitalen Zeitalter – den Unternehmensvertretern vorbehalten. Wie sonst soll sichergestellt werden, dass auch bei einer Einbindung verschiedener kommunikativer und distributiver Kanäle ein konsistenter Gesamteindruck erreicht werden kann?

Vor diesem Hintergrund kann schon hier angedeutet werden, wie eine **holistische Markenführung** zu verstehen ist: als Prozess der Entwicklung und emotionalen Aufladung einer Marke sowie der Kommunikation zentraler Nutzelemente einer Marke zur Erreichung einer Differenzierung im Wettbewerb durch relevante Kundenvorteile (Customer-Advantages) unter Einsatz unterschiedlicher Kanäle bei gleichzeitiger (partieller) Einbindung relevanter Stakeholder (insb. der Kunden) – als integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Markenführungsansatzes. Dieser holistische Markenführungsansatz ist besonders wichtig, weil im Zuge der digitalen Markenführung keine zusätzlichen Silos in den Unternehmen aufgebaut werden dürfen.

2. Grundlagen einer holistischen Markenführung

Aus der Innensicht eines Unternehmens ist **Marke** i.S. der **Markenidentität** als das Zielbild zu verstehen, das bei den relevanten Zielgruppen entstehen soll. In der Außensicht bezeichnet Marke die Art und Weise, wie diese in den Augen der Zielpersonen wahrgenommen und erlebt wird (i.S. des **Markenimages**). Die Zielsetzung der Markenführung besteht darin, die definierte Markenidentität nach außen erlebbar zu machen, um durch relevanten Kundennutzen (Customer-Advantage) einer Marke eine (positive) Differenzierung im Wettbewerb zu verschaffen und Präferenzen für das eigene Angebot aufzubauen.

Für den **Aufbau der Marke** können verschiedene Elemente zum Einsatz kommen. Hierzu zählen der Name, eingesetzte Begriffe, Abbildungen, Zeichen, Symbole, Logos (visuell/akustisch), Düfte, Symbole oder eine Kombinationen von diesen. Zusätz-

lich geht es darum, wie eine Marke in der On- und Offline-Welt inszeniert wird, welche Promotoren eingesetzt werden und wie die markenbezogene Kommunikation ausgestaltet wird. Hierdurch soll ein Beitrag zur **Identifikation von Angeboten** und damit eine **Orientierungshilfe beim Kauf** geschaffen werden. Um sich positiv von Wettbewerbsangeboten abzuheben, sind mit der Marke zum anderen konkrete Nutzenbündel zu verbinden, die für die Nachfrager eine Relevanz aufweisen. Die Gesamtheit dieser Aufgaben wird als **Markenführung** bzw. **Branding** bezeichnet (vgl. zu weiteren Definitionen Schmidt 2016, S. 4ff., Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 328; Baumgarth 2014, S. 1ff.).

Die **Aufgabenfelder der Markenführung** sind in Abb. 1 zu finden. Basierend auf einer **Markensituationsanalyse** ist die **strategische Markenführung** zu konzipieren. Hier geht es im Kern um die Klärung der eigenen Markenidentität, die Erarbeitung der angestrebten Positionierung sowie die Festlegungen von Markenarchitektur und Marken-Portfolio. Im Zuge der **operativen Markenführung** wird die Gesamtheit der markenbezogenen Maßnahmen konkret erarbeitet und umgesetzt. Die Brandbreite reicht von der Verpackungsgestaltung, der Präsentation am POS über die Kommunikation in den Online- und Offline-Medien bis hin zu markenbezogenen Events. Alle derartigen Maßnahmen sind in ein umfassendes **Markencontrolling** einzubinden, um die jeweiligen Wirkungen dieser Maßnahmen zu erfassen und die Beiträge der Marke zur Wertschöpfung für das gesamte Unternehmen zu ermitteln (vgl. weiterführend Schmidt 2016, S. 23ff.).

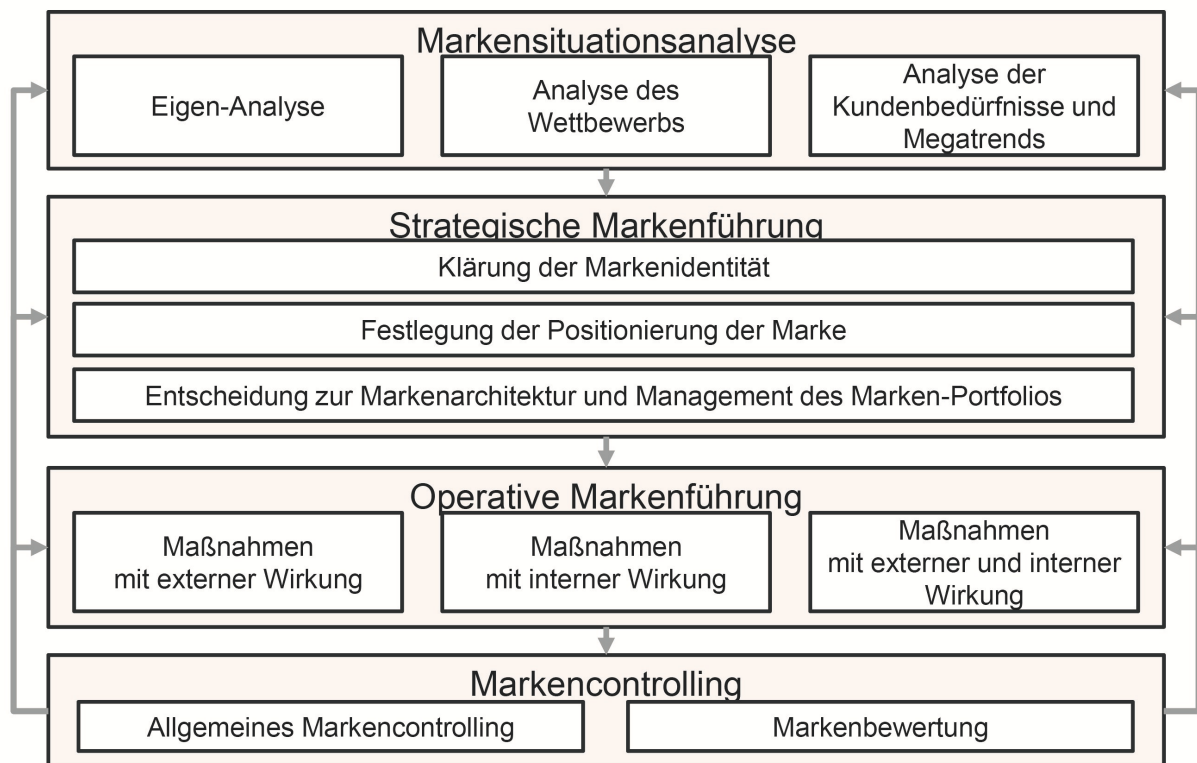


Abb. 1 Bezugsrahmen der Markenführung (Schmidt 2016, S. 24)

Doch was versteht man unter **digitaler Markenführung** bzw. Digital Branding? Die digitale Markenführung umfasst die Definition, den Aufbau, die Entwicklung und die Kommunikation einer Marke im digitalen Kontext, um durch diese Maßnahmen zur Erreichung von Marketing-Zielen des Unternehmens beizutragen. Bei der digitalen Markenführung sind weitere Gestaltungselemente zu berücksichtigen, die der klassischen Markenführung weitgehend fremd waren. An dieser Stelle sei bereits an die Unabhängigkeit der Kommunikation von Raum, Zeit und Device, an die Vielzahl der zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle (Stichwort: Omnichannel) sowie an die Möglichkeiten zum besseren „Zuhören“ zu denken.

Dabei darf die digitale Markenführung nicht isoliert betrieben werden. Das Ziel besteht in einer **holistischen Markenführung**, die online- und offline-basierte Aktivitäten zu einem konsistenten Gesamtbild zusammenführt. Die digitale Markenführung hat – quasi als Teilmenge der holistischen Markenführung – die Aufgabe, die zugrunde liegende Brandstory über die Online-Touch-Points der verschiedenen Kanäle in einer konsistenten Form weiterzuführend und idealerweise zusätzliche spannende Inhalte und Formen der Begegnung mit der Marke bereitzustellen.

Welche Herausforderungen eine holistische Markenführung zu meistern hat, zeigt der Blick auf eine typische **Customer-Journey** in Abb. 2. Hier wird sichtbar, welche **On- und Offline-Touch-Points** genutzt werden können. Die dort gezeigten Touch-Points stellen allerdings nur eine kleine Auswahl der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten dar. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Grenze zwischen Online und Offline an Bedeutung verliert, weil Interessenten und Kunden – auch mobil – kontinuierlich zwischen den verschiedenen Welten hin- und herwechseln. Deshalb ist von **Noline** zu sprechen. Markenkonzepte müssen heute „Noline“ entwickelt und implementiert werden, um kanalübergreifend einen konsistenten Gesamteindruck aufzubauen. Damit nicht erst die Empfänger die einzelnen Kommunikationshappen zusammensetzen müssen – um ggf. festzustellen, dass diese gar nicht miteinander harmonieren.

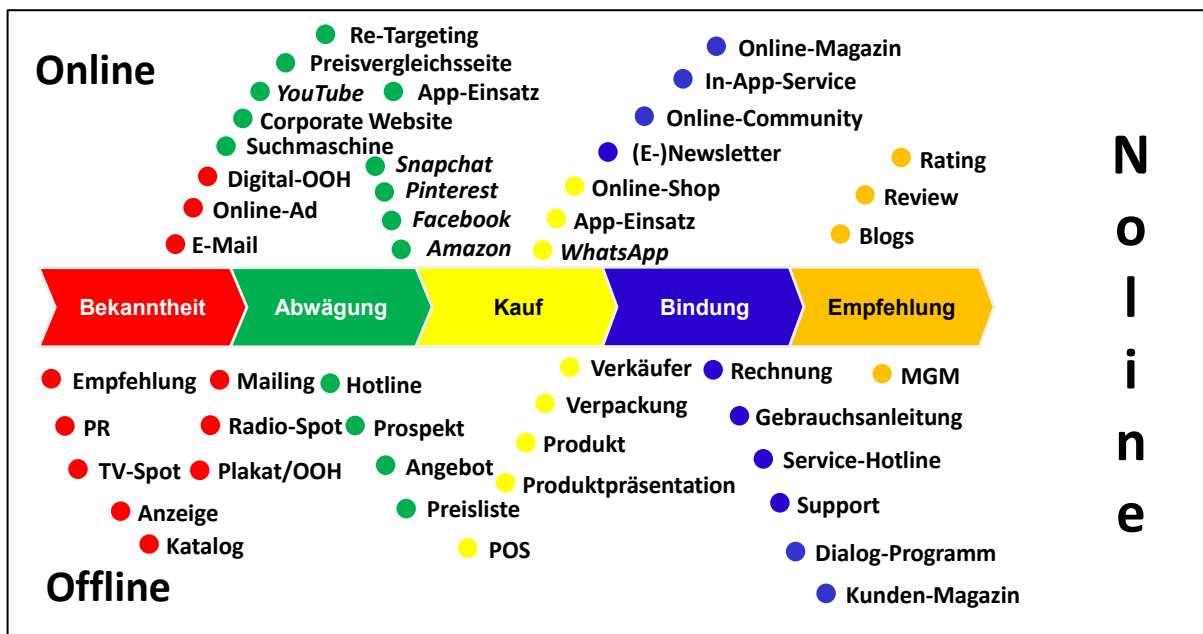


Abb. 2 Beispiel einer Customer-Journey – von Online und Offline zu Noline

3. Aufbau einer holistischen Markenführung

3.1 Grundlagen einer holistischen Markenführung

Die große Herausforderung für die holistische Markenführung besteht darin, dass eine **Vielzahl von Kommunikationskanälen** im Hinblick auf ihre Eignung für den eigenen Markenaufbau zu überprüfen ist. Gleichzeitig kommt es zu einer **Machtverschiebung in der Kommunikation**. Bei Dialogen und Diskussionen – nicht nur, aber insb. in den sozialen Medien – sollte das Grundprinzip des unternehmerischen Handelns eine **Kommunikation auf Augenhöhe** sein. Das belehrende, (vermeintlich) besser informierte und/oder kritisierende Unternehmen bzw. dessen so agierende Repräsentanten werden in der heutigen Zeit immer weniger auf Akzeptanz stoßen. Dies gilt noch stärker für viele Arten der monologischen Kommunikation. Bei jeder Anfrage, bei jedem Dialogbeitrag in einer Community, einem Forum oder einem Blog ist vor einer Reaktion darauf zunächst einmal davon ausgehen, dass dahinter ggf. ein gut vernetzter Kommunikator steht. Diesem – aber nicht nur diesem, sondern auch allen anderen Diskutanten – ist mit Wertschätzung und Respekt zu begegnen.

Wichtige Veränderungen sind bei den von (potenziellen) Kunden in Anspruch genommenen sogenannten **Brand-Touch-Points** festzustellen. Unter Brand-Touch-Points sind die Berührungspunkte zwischen Interessenten/Kunden und einer Marke zu verstehen. Die bisherigen Ansätze zum **Management der Brand-Touch-Points** konzentrieren sich häufig noch auf die **Kontaktpunkte der unternehmenseigenen Sphäre**, die das Unternehmen selbst „betreut“ (vgl. Abb. 3). Dazu zählen die Kontakte zum Verkäufer im Einzelhandel genauso wie zum Außendienst oder zu Mitarbeitern im Customer-Service-Center. Zu den Brand-Touch-Points in der Offline-Welt gehören neben den stationären Geschäften auch Flyer, Kataloge, Beilagen, Rechnungen sowie die Verpackungen. Wichtige Online-Touch-Points der Marke sind die eigene Homepage, eigene Apps, ein YouTube-Channel sowie Marken-Auftritte bei Facebook, Pinterest etc. Auch E-Mails, E-Newsletter, Werbebanner, Corporate Blogs sowie die von einer Marke betriebenen Online-Foren und -Communitys stellen solche Brand-Touch-Points dar. Alle diese Touch-Points können in der Pre-Sales-, Sales- und/oder After-Sales-Phase angesprochen werden (vgl. Abb. 3; Kreutzer 2016, 2018).

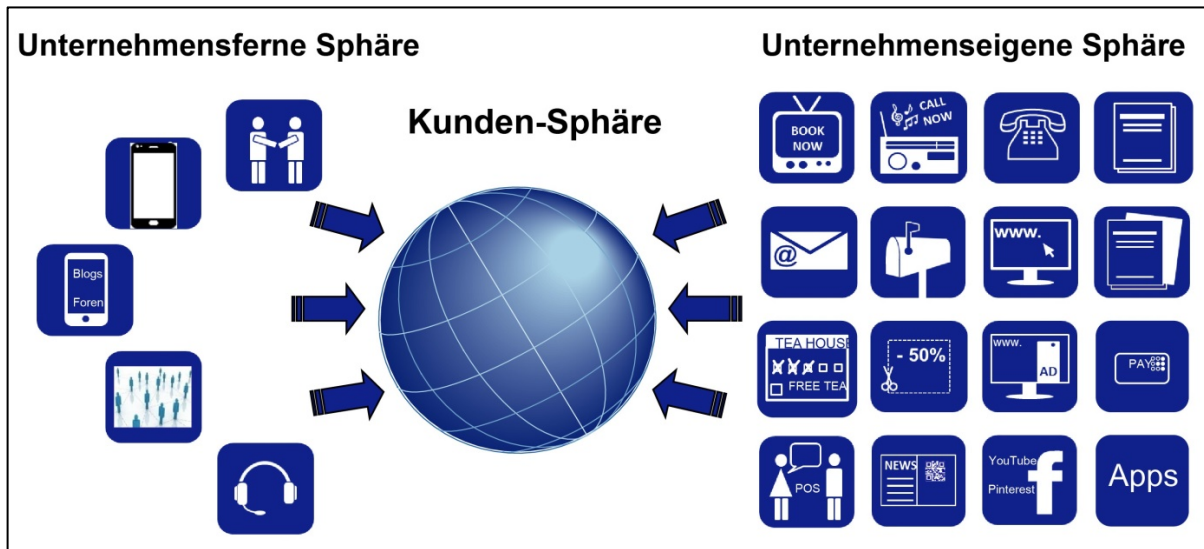


Abb. 3 Erweitertes Konzept der Brand-Touch-Points

Konzentriert sich ein Unternehmen nur auf diese Touch-Points, bleiben viele (neue) Touch-Points ungenutzt und ungesteuert, auf die ein Interessent oder Kunde im Vorfeld oder parallel zu einem Kauf oder einer Produktnutzung bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung zugreift.

Zu den **Kontaktpunkten der unternehmensfernen Sphäre** zählt nicht nur der Austausch im privaten Umfeld, sondern auch die Beschäftigung mit Unternehmen und deren Angeboten im Internet – jenseits der unternehmensgesteuerten Auftritte (vgl. Abb. 3). Für die Informationsgewinnung der Interessenten und Kunden gewinnen solche Blogs, Communitys und Fangruppen, Bewertungsplattformen zunehmend an Bedeutung. Deshalb sind auch diese in das **Brand-Touch-Point-Management** zu integrieren.

Viele Unternehmen vernachlässigen nach wie vor die Kontaktpunkte der unternehmensfernen Sphäre – da sie sich einer direkten Steuerung und Beeinflussung entziehen. Gleichwohl haben diese Kontaktpunkte einen zentralen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Interessenten und Kunden, weil **Kundenbewertungen und Statements heute in Online-Foren und auf Bewertungsplattformen** eine höhere Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird als den Inhalten der Unternehmenskommunikation selbst. Folglich ist das Brand-Touch-Point-Management entsprechend weiterzuentwickeln, indem die verschiedenen Formen der Meinungsäußerung von Interessenten und Kunden in den Gesamtprozess zu integrieren sind (vgl. auch Esch, 2015; Esch/Knörle 2016).

3.2 Ausgestaltung des Digital Branding als Bestandteil der holistischen Markenführung

Vor dem Hintergrund der diskutierten Rahmenbedingungen sollten Unternehmen als integralen Bestandteil des Digital Branding ein **Rating- und Review-Management** installieren, um die Erlangung von (guten) Kundenbewertungen nicht dem Zufall zu

überlassen. Die Verantwortlichen aus den Bereichen Marketing und Sales müssen erkennen, dass sie ihre Kunden einladen und freundlich motivieren sollten, positive Bewertungen über das Unternehmen auf den verschiedenen Plattformen zu hinterlassen. Nach und nach werden die Unternehmen dann mit „guten“ Informationen auf den einschlägigen Bewertungsportalen vertreten sein. Wenn ein Unternehmen dank einer sehr guten Suchmaschinenoptimierung auf Platz 1 landet, bei der Kundenbewertung aber nur ein Stern von fünfem sichtbar ist, ist das keine erfolgreiche digitale Markenführung (vgl. vertiefend Kreuzer/Land 2017, S. 193ff.).

Das Review- und Rating-Management beschreibt ein Handlungsfeld, dessen Bedeutung viele Unternehmen heute noch nicht ausreichend erkannt haben. Da Kundenbewertungen einen signifikanten Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess haben, sind alle Unternehmen gut beraten, deren Bedeutung für die holistische Markenführung zu ermitteln und ein entsprechendes Konzept aufzubauen. Im Kern geht es beim Rating- und Rating-Management darum, möglichst viele qualitativ hochwertige und positive **Social Signals** zu gewinnen. Dazu gehören Kommentare, Shares, Likes und Bewertungen, die auf verschiedenen Plattformen abgegeben werden können. Hier geht es im Kern um eines: den Vertrauensaufbau für die Marke!

Bei der digitalen Markenführung ist zusätzlich berücksichtigen, dass sich die externen Stakeholder nicht mehr auf die reine Rezeption der vom Unternehmen übermittelten Inhalte beschränken. Neben die eigene **Brand-Experience des Kunden** treten die **Interaktionen Dritter mit einer Marke**, die sich über digitale Kanäle in Realtime weltweit verbreiten können. Die digitalen Medien bieten den Stakeholdern – und hier insb. den Kunden – eine Vielzahl von Plattformen für eine eigene markenbezogene Kommunikation, die unabhängig vom Unternehmen erfolgen und das Brand-Image massiv mitgestalten und mitprägen kann. Dabei geht es vermehrt um **Erfahrungen Dritter mit einer Marke**. Dieser sogenannte **User-Generated Content** erfolgt über Likes, Comments, Shares, Tweets, durch Bewertungen auf den entsprechenden Plattformen (bspw. Yelp, HolidayCheck, TripAdvisor), aber auch über Kreationen auf YouTube, Vimeo, Instagram oder Pinterest oder durch Aktivitäten in (kundeneigenen) Blogs oder Communitys. Abb. 4 verdeutlicht diese Entwicklung. Damit wird deutlich, dass bei der (digitalen) Markenführung weitere Aspekte zu berücksichtigen sind, weil auch diese einen nachhaltigen **Einfluss auf die Entstehung des Brand-Value** haben – für Unternehmen und Stakeholder gleichermaßen.

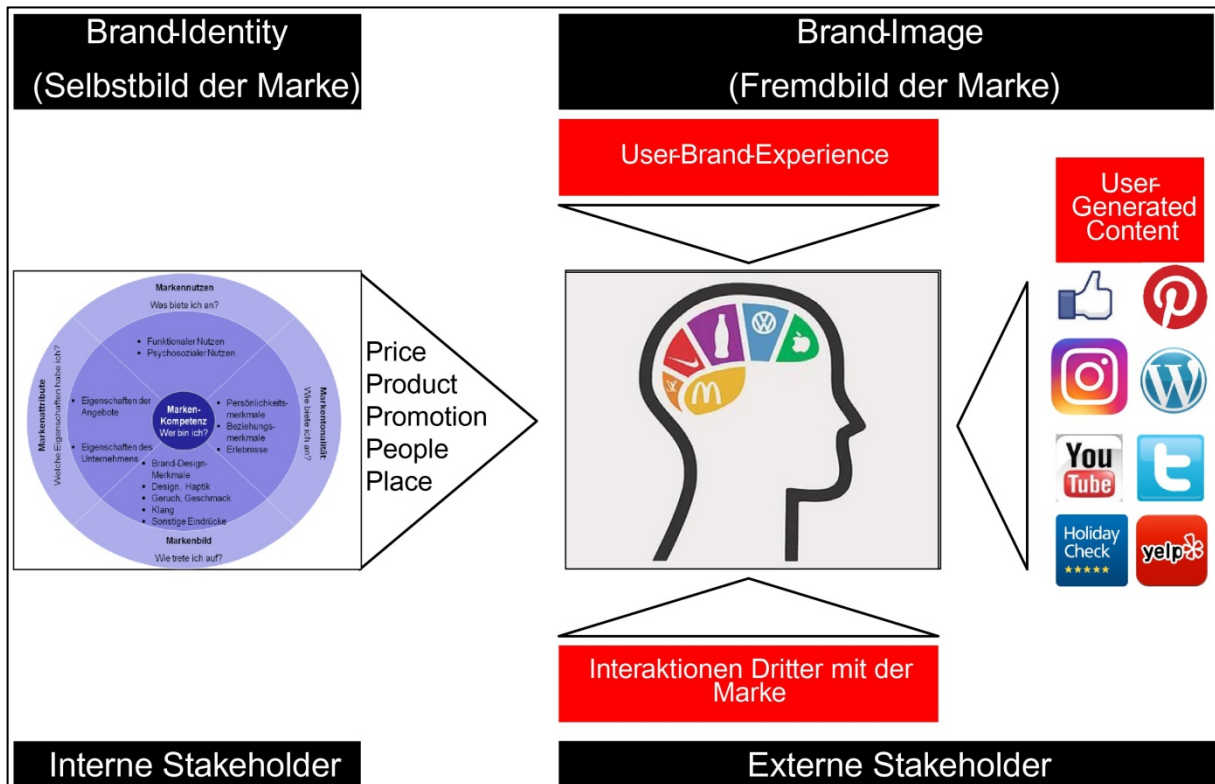


Abb. 4 Einflussfaktoren des Brand-Images im digitalen Zeitalter

Wenn es um die Beteiligung von Nutzern an der Kommunikation rund um Unternehmen und Marken geht, muss man sich allerdings von der Vorstellung trennen, dass alle Nutzer ganz „heiß“ darauf sind, aktiv in solche Prozesse einzusteigen. Bei der **Bewertung des Engagements der Internet-Nutzer** in den sozialen Medien gilt die **10:20:70-Regel**. Studien zeigen, dass – länderübergreifend – ca. 10% der Online-Nutzer inzwischen sehr aktiv sind und bspw. eigene Beiträge in Blogs oder Online-Communitys posten. Ca. 20% der Nutzer reagieren auf solche Einträge, während eine „schweigende Mehrheit“ von etwa 70% lediglich lesend aktiv ist. In Summe ist die Aktivitätsquote in den letzten Jahren gestiegen. Das bedeutet, dass wir heute insb. die 10% der **Meinungsführer** im Internet erkennen und idealerweise für uns gewinnen sollten, um diese idealerweise als Influencer für die eigene Marke zu gewinnen. Allerdings nur, wenn diese Meinungsführer von uns begeistert sind! Diese Personen gilt es auch, bei entsprechenden Markenprojekten als **Co-Produzenten** einzubinden.

In Summe wird deutlich, dass das Markenimage im digitalen Zeitalter in sehr hohem Maße durch Aktivitäten in der Sphäre der Kunden und weiterer externer Stakeholder geprägt wird. Deshalb ist – wie in Abb. 4 gezeigt, die **User-Brand-Experience** bei der Markenführung umfassender als bisher zu berücksichtigen.

Um die Nutzer zu einem stärkeren Engagement zu motivieren, kommt dem **Content-Marketing** im Zuge der digitalen Markenführung eine große Bedeutung zu. Denn die große Fragestellung lautet nach wie vor: Wie kann die **Aufmerksamkeit in der relevanten Zielgruppe** sichergestellt und ggf. sogar eine **Beschäftigung mit der eigenen Marke** erreicht werden? Hier leistet das Content-Marketing einen wichtigen Beitrag. Es ergänzt den Instrumentalbaukasten der Online- und Offline-Markenführung

um eine wichtige Komponente. Auch wenn manche Promotoren des Content-Marketing schon einen Abgesang auf die klassische Kommunikation anstimmen: Es wird m. E. nie ohne klassische Formen der Kommunikation gelingen, die zentralen Inhalte der Marke zu vermitteln. Content-Marketing kann diese Inhalte auf andere Weise untermauern und weitere markenrelevante Botschaften übermitteln – wodurch Produkt- und Service-Marken zu partiell zu Medienmarken werden (vgl. auch Kreuzer/Land 2017, S. 157ff.; Pulizzi 2013, S. 43f., Godebauer-Marchner/Büsching 2015).

Beim **Content-Marketing** wird in einer Form kommuniziert, dass den Zielpersonen und Zielgruppen informierende, beratende und/oder unterhaltende Inhalte angeboten werden, die häufig nur einen indirekten Bezug zum Leistungsangebot des so kommunizierenden Unternehmens aufweisen. Damit orientiert sich das Content-Marketing bei der Aufbereitung der präsentierten Inhalte stärker an der Arbeit klassischer Medien – wie Zeitungen, Zeitschriften, TV und Rundfunk. Der Sender der Inhalte („Content“) versteht sich eher als Experte, Berater, Unterstützer oder Entertainer. Es geht folglich vor allem um die Vermittlung von Kompetenz und Know-how in ausgewählten Themenfeldern durch die anbietenden Unternehmen – um so letztendlich auch auf Kaufakte hinzuwirken.

Im Gegensatz zu Werbung und Verkaufsförderung, die mehr oder weniger aggressiv zum Kauf auffordern, dient das Content-Marketing dazu, die unternehmerische Kompetenz in einem bestimmten Bereich zu untermauern, ohne direkte Kaufimpulse zu geben. In diesem Sinne zählt das Content-Marketing eher auf klassische PR-Ziele ein, bei denen die **Corporate-Reputation** oder die **Brand-Reputation** gestärkt werden soll. Darüber hinaus sollen durch ein Content-Marketing auch (intensivere) Beziehungen mit den Nutzern aufgebaut werden, um mit diesen in einen Dialog zu treten und in diesem Rahmen auch verkaufsorientierte Impulse zu geben. In diesem Sinne verfolgt Content-Marketing auch Ziele des **Customer-Relationship-Managements**. Dies wird insb. deutlich, wenn ein Zugang zu bereitgestellten Informationen nur gewährt wird, wenn dem anbietenden Unternehmen eine Permission (i.S. einer Erlaubnis) erteilt wird, den Interessenten auch in Zukunft per E-Mail und/oder Telefon ansprechen zu dürfen. Wer hierzu nicht bereit ist, muss entsprechend auf angebotene Inhalte verzichten.

Da häufig keine unmittelbaren Kaufimpulse gegeben werden, ist beim Content-Marketing von einer „**Kommunikation über Bande**“ zu sprechen. Denn obgleich die bereitgestellten Inhalte keinen unmittelbaren Kaufimpuls beinhalten, ist die Intention des Content-Marketings final auf die Auslösung von Käufen, Spenden oder anderen Formen der Engagements zur Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet.

Ein weiteres Instrument aus dem Baukasten der holistischen Markenführung, das für die Ausgestaltung einer Omnichannel-Strategie heranzuziehen ist, stellt das **Influencer-Marketing** bzw. das **Social-Influencer-Management** dar (vgl. auch Trost/Seitz 2016; Esch et al. 2012; Kilian 2012). Im Kern handelt es sich hierbei um eine wichtige Ausprägung des **zweistufigen Kommunikationsmodells** („Two-Step-Flow-Model“). Während beim einstufigen Kommunikationsmodell eine Verbreitung von Informationen an die Zielpersonen unmittelbar über die klassischen Medien erfolgt, werden beim zweistufigen Kommunikationsmodell Meinungsführer gezielt in den Informationsprozess zu den „finalen“ Zielpersonen eingebunden. Da ein Meinungsführer häufig mehrere Personen erreichen kann, nimmt er die Funktion eines Multiplikators ein. Damit kann diese Person durch positive Stellungnahmen Wert für das Unternehmen schaffen – oder durch negative Statements vernichten. Nach einer

Studie von Launchmetrics (2015 S. 5) in 32 Ländern dominieren die folgenden **Ziele des Influencer-Marketings** (jeweils Top-Box-Angaben):

- 93 %: Steigerung der Brand Awareness
- 76 %: Erhöhung der Kundenloyalität
- 75 %: Gewinnung von Sales-Leads

Um diese Ziele zu erreichen, werden die Influencer in unterschiedlicher Form „eingebunden“ (vgl. Launchmetrics 2015, S. 7). 67% der Unternehmen binden die Influencer in die **Content-Promotion** ein. 59% setzen jeweils beim **Produkt-Launch** bzw. bei **Content-Creation** auf diese Personen. Beim **Event-Management** nutzen 45 % der Unternehmen Meinungsführer; 32 % binden sie in die **Corporate Communications** ein. Nur 23% setzen bei **SEO** auf die Influencer – beim **Krisenmanagement** sind es sogar lediglich 14%. In Summe wird deutlich, dass Influencer-Marketing eine dominante verkaufsunterstützende Funktion einnimmt.

Die meisten Fans und Follower bleiben allerdings vollkommen passiv und werden nicht als **Brand-Promotoren** oder als **Brand-Advocates** aktiv (vgl. Abb. 5).

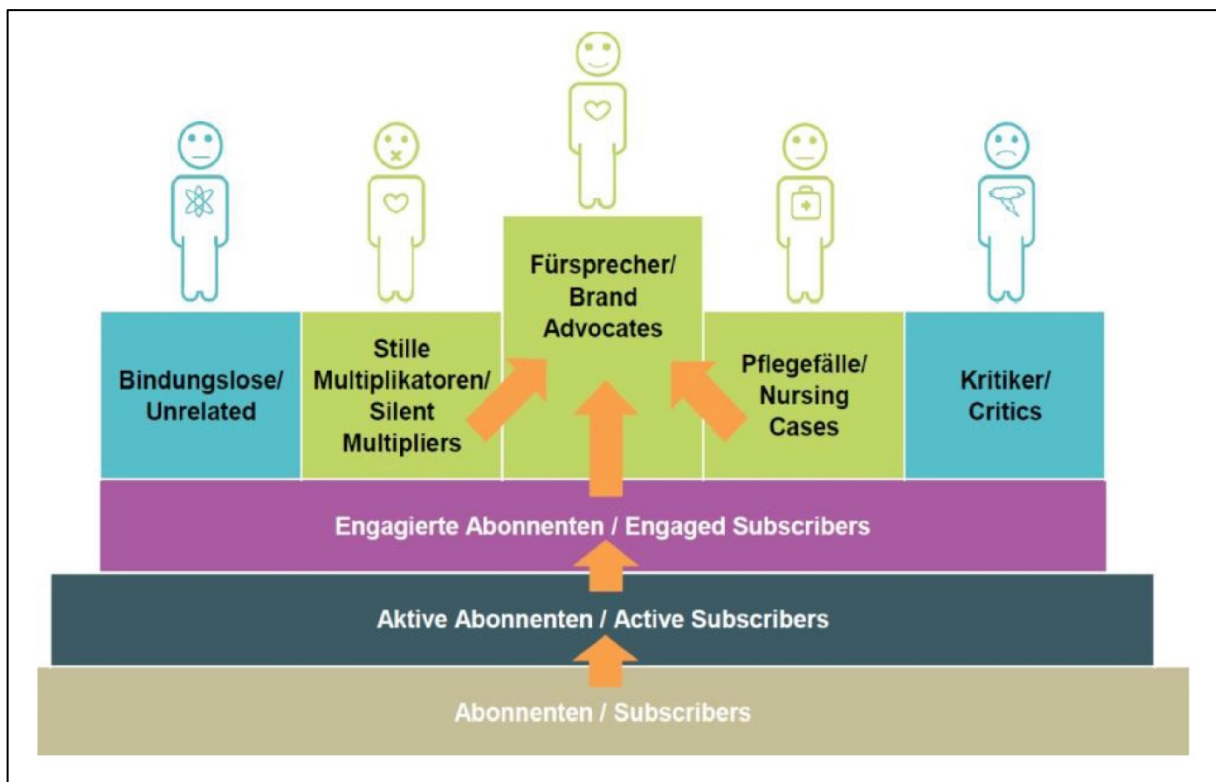


Abb. 5 Typische Verteilungsmuster von Nutzergruppen auf Social-Media-Kanälen (Quelle: Flath/Bachem 2017, S. 227)

Neben den Brand-Advocates wurden inhaltsanalytisch vier weitere Gruppen engagierter Abonnenten auf Markenkanälen identifiziert (vgl. Abb. 5; Flath/Bachem 2017, S. 226f):

- **Stille Multiplikatoren** beschränken sich bei Facebook auf kontinuierliches Liken bzw. retweeten regelmäßig bei Twitter; sie verfassen aber keine eigenen Inhalte auf Markenkanälen.
- **Kritiker** äußern sich wiederholt negativ. Sie sind nur in geringer Zahl auf Fanpages oder Twitter-Kanälen von Marken aktiv.
- Die sogenannten **Pflegefälle** treten wiederholt mit Service-Anliegen in Erscheinung und erfordern eine gute Betreuung durch den Kanalbetreiber.
- **Bindungslose** interagieren wiederholt mit einem Markenkanal, nehmen in ihren Beiträgen aber keinen Bezug auf die Marke oder lassen keinerlei Standpunkt erkennen. Oft handelt es sich um Nutzer, die sich ausschließlich an Spielen und ähnlichen Aktionen der Marke beteiligen.

Diese unterschiedlichen Gruppen sind bei der Ausgestaltung des Influencer-Marketings zu berücksichtigen. Positive Signale aus den sozialen Medien helfen dabei, ein positives Brand-Image aufzubauen. Dabei ist es wichtig zu wissen, ob hinter den Interaktionen zufriedene Kunden, eigene Mitarbeiter oder andere Anspruchsgruppen stehen. Nur dann können die für das Influencer-Marketing verantwortlichen Manager überzeugende Kommunikationsziele definieren und die Content-Strategie auf die tatsächlichen Nutzer ausrichten.

4. Entwicklung von Eco-Systems – die hohe Schule des Digital Branding

Es wurde bereits deutlich, wie komplex die holistische Markenführung inzwischen geworden ist. Ein erfolgreiches Digital Branding muss und kann heute in vielen Bereichen allerdings noch wesentlich größer und revolutionärer gedacht werden. Verschiedene Unternehmen bemühen sich darum, sogenannte **Eco-Systems** oder **Öko-Systeme** aufzubauen (vgl. grundlegend hierzu Moore 1993). Um die hier wesentlichen wirtschaftsrelevanten Formen von den klassischen biologischen Öko-Systemen zu unterscheiden, wird auch von **Eco-Business-Systems** bzw. von **Digital-Eco-Systems** gesprochen. Teilweise wird hierfür auch der Begriff **digitale Plattformen** verwendet. Deshalb wird immer häufiger auch von **Plattform-Ökonomie** gesprochen, weil diese Plattformen wesentliche Grundlagen des heutigen Wirtschaftens verändern und verändern werden (vgl. auch IE.F/Roland Berger 2016).

Mit diesen Begriffen wird ein Ansatz beschrieben, bei dem Unternehmen versuchen, die Nutzer – bei einer Vielzahl von unterschiedlichen Diensten und betreuten Kanälen – innerhalb der eigenen Leistungsangebote zu halten. Hierzu werden oft Software, Hardware und Verkaufsplattformen sowie Lösungen für alle möglichen Fragestellungen des täglichen Lebens aus einer Hand angeboten. Die Herausforderung heißt hier: **Seamless Integration**. Darunter versteht man die „nahtlose Integration“ verschiedener Anwendungen, deren gemeinsame Nutzung bisher nur durch die Überwindung unterschiedlich komplexer Schnittstellen zu erreichen war. Im Idealfall

entsteht ein für die Nutzer interessantes **Eco-System** – gleichsam einem Kokon, in den der Kunde eingesponnen ist.

Relevante **Eco-Systems** verschiedener Unternehmen sind in Abb. 6 zu finden. Ein Anbieter, der durch seinen Omnichannel-Ansatz bereits ein sehr umfassendes Eco-System aufgebaut hat, ist Google. Die zentrale Datenquelle hierfür stellen die über 100 Milliarden **Suchanfragen** dar, die weltweit getätigt werden – pro Monat. Außerdem werden durch die **Werbeangebote** AdWords und AdSense spannende Informationen über die Akzeptanz von werblichen Angeboten gewonnen – entweder auf Personenbasis oder zumindest auf der Basis von IP-Adressen. Die Wertschätzung von „**Content**“ kann durch die Auswertung der Zugriffe auf die zu Google gehörende Video-Plattform YouTube ermittelt werden. Zusätzlich nutzen über 80 % der weltweit im Einsatz befindlichen Smartphones das Google-**Betriebssystem** Android. Außerdem sind Armbanduhren im Angebot, die ebenfalls Android verwenden. Schon im Jahr 2016 stieg Google in das Angebot von Smartphones und Virtual-Reality-Brillen mit dem Angebot Daydream ein. Damit sind bereits die Grundpfeiler für das Google-eigene Eco-System gelegt. Ergänzt werden diese für die Internet-Infrastruktur mit eigenen Satelliten und dem Zugriff auf Privathäuser über den Dienstleister Nest, der bspw. das Heimklima überwachen und steuern kann. Ergänzt und vielfach vernetzt werden diese Angebote durch den digitalen Assistenten Google Home. Hierdurch entsteht eine **Google-eigene Plattform**, die prädestiniert ist, die **Smart Landscape** mit einer Vielzahl eigener Entwicklungen zu füllen: von der umfassenden Vernetzung von Fahrzeugen (Smart Cars), Häusern (Smart Homes), Verwaltungen (Smart Government), Fabriken (Smart Facotries) bis zum bargeldlosem Zahlungsverkehr (Smart Cash). Und natürlich vor allem: **Smart Advertising** – Werbung maßgeschneidert für jede einzelne Person.



Abb. 6 Ausgewählte Eco-Systeme

Auch Apple bietet mit iTunes (mit integrierten Cloud-Anwendungen) sowie der Nutzung neuer Apple-Produkte ohne Integrationsaufwand unmittelbare Nutzervorteile eines Eco-Systems. In diesen Kokon sind auch die Angebote Apple Music und Apple TV sowie Siri als digitaler Assistent eingebunden. Der Nutzer soll sich hierdurch möglichst lange und ungestört in der Apple-Welt aufhalten – um so keine Touch-Points zu anderen Marken und Unternehmen in Anspruch nehmen zu müssen. Amazon und Facebook sind ebenfalls erfolgreich dabei, hoch entwickelte Eco-Systeme aufzubauen. Amazon stößt dabei mit stationären Geschäften wie Amazon Books und Amazon Go sowie der drohnenbasierten Zustellung über Amazon Prime Air sogar in die Offline-Welt vor, um die Kunden auch hier umfassend mit eigenen Leistungen zu erreichen. Auch Amazon ergänzt dieses Engagement durch einen digitalen Assistenten: Amazon Echo (vgl. Abb. 6).

Die **Leistungsbandbreite dieser Eco-Systems** umfasst **Produktangebote** (Hardware/Software) und **Services**. Die Service-Palette beinhaltet klassische Logistikaufgaben, Zahlungsfunktionen bis hin zu einer Vielzahl von Cloud-Services. Gleichzeitig entwickeln sich die oben genannten Konzerne immer stärker in Richtung Media-Unternehmen, denn sie distribuieren nicht nur Inhalte, sondern steigen verstärkt in die Content-Produktion ein.

Ein Ende der Ausweitung dieser Leistungsangebote ist noch nicht abzusehen. Für Kunden bieten diese Eco-Systeme einen entscheidenden Vorteil: **Convenience**. Denn die Leistungen, die diese Unternehmen innerhalb ihrer eigenen Eco-Systeme anbieten, sind in hohem Maße miteinander vernetzt und liefern die oben angesprochene „Seamless Integration“. Für die anbietenden Unternehmen selbst gehen diese Systeme mit entscheidenden Vorteilen einher (vgl. weiterführend Kreuzer/Land 2017).

Damit gilt: Leistungsstarke Eco-Systeme bauen gravierende Wettbewerbshürden auf und binden Kunden besser als die meisten klassischen Kundenbindungskonzepte. Zusätzlich gilt: **The winner takes it all**. Der Grund hierfür liegt darin, dass Eco-Systeme häufig mit positiven **Netzwerkeffekten** einhergehen. Man spricht auch von **Systemen mit positiver Rückkopplung**. Das bedeutet: Je mehr Anbieter und/oder Nachfrager bzw. Nutzer innerhalb eines Netzwerks eingebunden sind, desto größer fallen die Vorteile für alle Beteiligten aus – nicht zuletzt für den Netzwerk-Betreiber.

Für alle **Anbieter außerhalb der schon bestehenden Eco-Systems** stellt sich zum einen die Frage, wie die eigene Relevanz – in Abgrenzung zu diesen Anbietern – sichtbar gemacht werden kann und ob ggf. eigene (thematische) Eco-Systeme aufgebaut werden können. Zum anderen sollte ernsthaft geprüft werden, ob das eigene Unternehmen oder eigene Angebote in die bestehenden Eco-Systeme „eingewoben“ werden können, um auf diese Weise von synergetischen Effekten zu profitieren.

In verschiedenen Branchen sind bereits die Entwicklungen von **thematischen Eco-Systems** festzustellen, bspw. im Fitnessbereich. Viele Sportartikelhersteller beschränken sich schon länger nicht mehr auf die Produkte alleine – so auch Nike. Die Nike+ Running App ermöglicht das kontinuierliche Aufzeichnen und Auswerten der eigenen Fitness-Aktivitäten über eine App. Einen weiteren Schritt geht die Nike+ Sportwatch, die den Datenkranz ergänzt. Das umfassendste Programm liefert der Nike+ Training Club, der zum Personal Trainer wird (vgl. Abb. 7). So werden Produkte durch zusätzliche Serviceleistungen zu echten Problemlösungen.

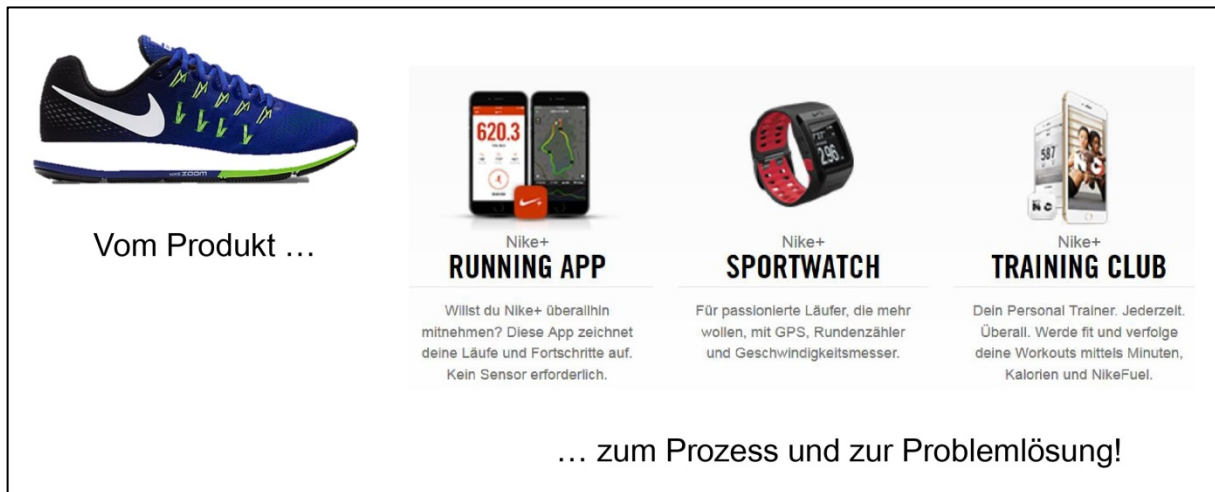


Abb. 7 Nike – Vom Produkt zur Problemlösung
(Quelle: Nike 2017)

Solche **Markenstrategien** verfolgen mehrere **Ziele**. Zum einen wird das Produkt aus der Vergleichbarkeit (hier Lafschuhe) mit alternativen Angeboten herausgehoben. Zum anderen erschließen sich weitere Erlöspotenziale, wenn diese Dienstleistungen profitabel vermarktet werden. Außerdem wird der Kunde über die Dienstleistung stärker an das Unternehmen gebunden, weil die Wechselkosten (Switching Costs) zunehmen. Denn durch den Wechsel zu einer anderen Marke können alle bisher gewonnenen Daten verloren gehen. Schließlich hat das Unternehmen selbst einen nicht zu vernachlässigenden Vorteil: Es generiert eine Vielzahl an Daten über die eigenen Kunden und deren Produktnutzungsverhalten – und dies kostenlos (bzw. sogar mit Gewinn) und in Realtime! Durch Realtime-Analytics können daraus wiederum passende Vorschläge generiert werden.

In diesem Kontext können verschiedene **Konzepte zur Monetarisierung von Leistungen in Eco-Systems** zu Einsatz kommen. Es bieten sich folgende Alternativen an, die unterschiedliche **Komplexitätsgrade des Monetarisierungsmodells** sowie die **Art der Kundenbeziehung** berücksichtigen (vgl. Abb. 8; Capgemini 2014, S. 4; vertiefend zu den relevanten Geschäftsmodellen im Online-Kontext Kreuzer/Neugebauer/Pattloch 2017, S. 66ff.).

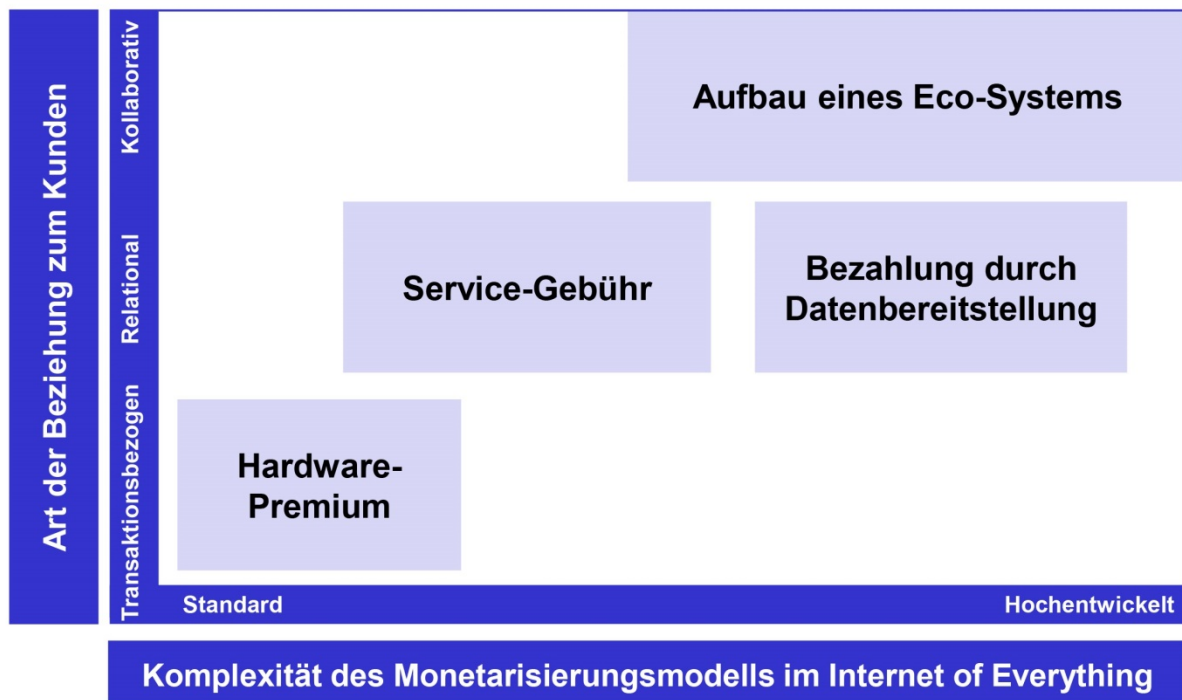


Abb. 8 Monetarisierungsmodelle des Internet-of-Everything
(Quelle: nach Capgemini 2014, S. 4)

- **Hardware-Premium:** Hier wird im Rahmen einer transaktionsbasierten Beziehung lediglich ein Aufpreis auf die Hardware entrichtet, um die durch die Vernetzung zusätzlich bereitgestellten Leistungen zu vergüten. Eine intensivere Kundenbeziehung wird hierdurch nicht hergestellt. Dies ist bspw. der Fall, wenn zur LED-Beleuchtung eine App zu deren Steuerung gegen Aufpreis angeboten wird (bspw. von Lifx).
- **Service-Gebühr:** Ist eine intensivere Kundenbeziehung gegeben, können die erbrachten Dienstleistungen speziell vergütet werden. Solche Leistungen sind bspw. bei Audi Connect, Uber und Airbnb gegeben.
- **Bezahlung durch Datenbereitstellung:** Die Vergütung erfolgt hier durch eine – häufig einseitige – Datenbereitstellung. Die Formel lautet: Dienstleistungen gegen Daten. Dieser Ansatz liegt bspw. dem Konzept von Michelin Solutions zugrunde.
- **Aufbau eines Eco-Systems:** Dem Aufbau eines Eco-Systems liegt eine kollaborative Kundenbeziehung zugrunde. Das bedeutet, dass sich Anbieter und Nachfrage auf eine umfassendere Zusammenarbeit einlassen und hierzu eine Vielzahl von Daten zum gemeinsamen Nutzen austauschen. Hier ist die höchste Komplexität des Monetarisierungsansatzes erreicht, weil diesem Modell häufig eine Plattform zugrunde liegt, auf der die jeweiligen Transaktionen stattfinden. Hier kann an die Eco-Systems von Apple, Google und Facebook gedacht werden.

5. Ausblick

Das Digital Branding als Teil einer holistischen Markenführung stellt die für die Markenführung verantwortlichen Manager vor immer neue Herausforderungen. Im Wochenrhythmus werden neue Instrumente, Kanäle, Gadgets etc. für den Einsatz bei der Markenführung empfohlen.

Auch wenn bereits viel über **Agile Markenführung** in dynamischen Zeiten gesprochen wird, gilt auch und gerade bei der digitalen Markenführung:

In der Ruhe liegt die Kraft.

Vertrauen und Sympathie in eine Marke können nur durch überlegte, strategisch ausgerichtete Grundsatzentscheidungen und operative Maßnahmen erreicht werden, die sich an diesen Leitplanken orientieren. Deshalb darf die Schnellebigkeit der heutigen Zeit nicht zu operativer Hektik in der Markenführung führen. Denn was soll dann den Kunden im Alltag noch wertvolle Orientierung geben, wenn kraftvolle Marken fehlen, deren Werte von heute auch morgen noch Gültigkeit haben?

Literatur

Baumgarth, C. (2014): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 4. Aufl., Wiesbaden.

Capgemini (2014): Monetizing the Internet of Things: Extracting Value from the Connectivity Opportunity, https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/iot_monetization_0.pdf, Download 27.03.2018.

Esch, F.-R. (2015): Customer-Touch-Point Management, <http://www.esch-brand.com/markenuehrung/customer-Touch-Point-management.php>, Download 23.11.2017.

Esch, F.-R./Einem, E. von/Gawlowski, D./Isenberg, M./Rühl, V. (2012): Vom Konsumenten zum Markenbotschafter – Durch den gezielten Einsatz von Social Media die Konsumenten an die Marke binden, in: Schulten, M./Mertens, A./Horx, A. (Hrsg.): Social Branding – Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven, Wiesbaden, S. 147-165.

Esch, F.-R./Knörle, C. (2016): Omnichannel-Strategien durch Customer Touch-Point-Management erfolgreich realisieren, in: Binckebanck, L./Elste, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden, S. 123-137.

Flath, H./Bachem, D. (2017): Brand Advocate Management: Markenbotschafter auf Facebook und Twitter gewinnen und binden, in: Kreuzer, R./Land, K.-H. (Hrsg.): Digitale Markenführung – Digital Branding in Zeiten des digitalen Darwinismus, Wiesbaden.

Godebauer-Marchner, G./Büsching, T. (2015): Social-Media-Content, München.

Hennig-Thurau, T./vor dem Esche, J./Bloching, B. (2012): Flippern statt Bowling – Marketing im Zeitalter von Social Media, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 4, S. 8-15.

IE.F/Roland Berger (2016): Fair Play in der digitalen Welt, <https://www.ie.foundation/blog/fair-play-in-der-digitalen-welt>, Download 18.11.2017.

Kilian, K. (2012): Die Bedeutung selbstbestimmter Markenführsprecher in den sozialen Medien, in: Schulten, M./Mertens, A./Horx, A. (Hrsg.): Social Branding – Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven, Wiesbaden, S. 167-180.

Kreutzer, R. (2016): Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter. Konzepte – Erfolgsfaktoren – Handlungsideen, Stuttgart.

Kreutzer, R. (2018): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten, 3. Aufl., Wiesbaden.

Kreutzer, R./Land, K.-H. (2017): Digitale Markenführung – Digital Branding in Zeiten des digitalen Darwinismus, Wiesbaden.

Kreutzer, R./Neugebauer, T./Pattloch, A. (2016): Digital Business Leadership – Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management, Wiesbaden.

Launchmetrics (2015): State of Influencer Engagement, <https://www.launchmetrics.com/resources/whitepapers/the-state-of-influencer-engagement-2015>, Download 27.03.2018.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen einer markt-orientierten Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Aufl., Wiesbaden.

Moore, J. F. (1993): Predators and Prey: A New Ecology of Competition, in: Harvard Business Review, May/June, S. 75-86.

Nike (2017): Dein Personal Trainer, <https://secure-nikeplus.nike.com/plus/>, Download 22.9.2017.

Pulizzi, J. (2013): Epic Content Marketing, How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less, New York.

Schmidt, H.J. (2016): Markenführung. Studienwissen kompakt, Wiesbaden.

Trost, K./Seitz, J. (2016): Influencer Marketing und die Medienunternehmen, in: MedienWirtschaft, 3/2016, S. 28-33.

Schlüsselwörter

Brand-Identity, Brand-Image, Brand-Management, Content-Marketing, Customer-Journey, Digital Branding, digitale Markenführung, Eco-System, holistische Markenführung, Influencer-Marketing, Touch-Point-Management

eingereicht am: 14.11.2017
überarbeitete Version: 23.02.2018

Plattformmarketing – Bedeutung, Ansatz, Handlungsfelder

Christian Wissing

Der Erfolg von digitalen Plattformen wie z.B. Uber oder Airbnb beeindruckt. Ihre vergleichsweise neuen Wertschöpfungsprinzipien stellen die traditionellen Marketingkonzepte der hiesigen Massenmärkte in Frage. Ein modernes Marketingverständnis berücksichtigt dies. Jenes soll durch den vorliegenden Artikel ergänzt werden. Ein Marketingkonzept wird vorgestellt, das den Arbeitstitel Plattformmarketing trägt. Es rückt die Arbeitsweise von Plattformen in den Vordergrund der Marketingaktivitäten der involvierten Akteure, um deren Markterfolge zu verbessern.

The success of digital platforms like Uber or Airbnb is impressive. Their comparatively new value-adding-principals question the traditional marketing concepts of local mass markets. A modern marketing mindset should consider that. The present article wants to supplement this mindset by introducing the marketing concept “plattformmarketing”. The concept puts the value-adding-principals in the center of the marketing activities of the actors concerned, to improve their market performance.

Prof. Dr. Christian Wissing ist Professor für Marketing an der BSP – Business School Berlin. In Lehre und Forschung fokussiert er auf interdisziplinäre Aufgaben des Servicemarketing und des digitalen Marketing. Nach Studien der BWL sowie Managementpositionen in der Wirtschaft promovierte Wissing zu medienökonomischen Fragen an der UdK Berlin. Parallel war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am IEB Berlin. Danach war er Consultant bei der Cisar und zugleich Gastprofessor an der HWR Berlin. christian.wissing@businessschool-berlin.de

1. Einleitung

„Platforms have progressed from being a novel and interesting business model to a disruptive force in every industry sector“ (MIT Digital 2017).

Das Wachstum von digitalen Plattformen ist signifikant. Airbnb, Netflix oder Uber verändern den Wettbewerb in Massenmärkten radikal (Evans/Gawer 2016). Ihre relativ neuen Wertschöpfungsprinzipien stellen das klassische Anbietermarketing mit seiner Pipeline-Struktur (Erfindung, Herstellung, Vertrieb) zunehmend in Frage (Van Alstyne/Parker/Choudary 2016).

Die wachsende Bedeutung von digitalen Plattformen kann in erster Linie durch die Chancen erklärt werden, die sie Anbietern liefern; so etwa die Erschließung neuer Märkte oder der Aufbau neuer Vertriebswege (Weiguny 2016). Demgegenüber stehen deutliche Risiken. So erhöht die Zusammenarbeit mit Plattformen die Arbeitsteilung im Wertschöpfungssystem. Daraus können Gewinnverteilungskämpfe zwischen der Plattform und dem Anbieter entstehen. Aus struktureller Sicht handelt es sich dabei um Machtkonflikte, wie sie jenen in klassischen Hersteller-Handels-Beziehungen ähneln. Mit Chancen und Risiken dieser Art hat ein zeitgemäßes Marketing umzugehen. Spezifische Konzepte erscheinen notwendig, um der Bedeutung von Plattformen gerecht zu werden. An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. Auf der Basis von explorativen Studien-, Interview- und Fallanalysen wird ein Marketingkonzept entworfen. Es wird als Plattformmarketing bezeichnet und ist auf die disruptiven Wertschöpfungsprinzipien von Plattformen ausgerichtet. Es soll Anbietern helfen, ziel- und situationsgerecht mit digitalen Plattformen umzugehen.

Der vorliegende Artikel ist in fünf Kapitel unterteilt. Im zweiten Kapitel wird die begriffliche Ausgangslage beschrieben. Danach folgt eine Charakterisierung von digitalen Plattformen im Kapitel 3. Darauf basierend wird im vierten Kapitel die Bedeutung des Plattformmarketings herausgearbeitet. Ebenso wird der Begriff konzeptionell eingegrenzt. Zudem werden ausgewählte, strategische Handlungsfelder skizziert. Der Beitrag schließt mit einem Kurzfazit der zentralen Erkenntnisse.

2. Marketing und Digitalisierung

Der vorliegende Artikel folgt der Marketing-Definition von Nieschlag et al. (2002). Sie besagt, dass die Marketingorientierung aller betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche auch auf die innerbetriebliche Leistungserstellung zurückwirkt, welche ebenfalls am Markt ausgerichtet sein sollte. Folglich steht Marketing für die konsequente „... Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Bedarfsträger...“ (Nieschlag et al. 2002, S. 14f.). Darauf basierend wird Marketing wie folgt operationalisiert:

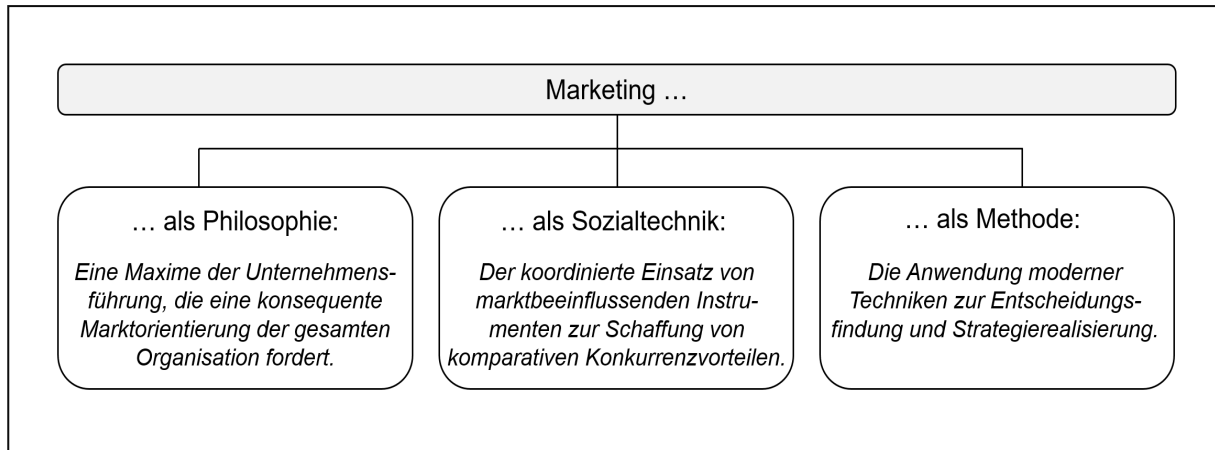


Abb. 1 Operationalisierung des Marketingbegriffs

Ein modernes Marketing kennt zahlreiche Einflüsse mit unterschiedlichen Wirkstärken. Von besonderer Wirkstärke ist die Digitalisierung (Zukunftsinstitut 2017). Traditionelle Erklärungen deuten sie als Abfolge von Tätigkeiten, um analoge Daten elektronisch zu speichern. Neuere Definitionen interpretieren Digitalisierung als ein Organisationsprinzip, das die zunehmende Übernahme von menschlicher Arbeit durch Software und Roboter beschreibt. Zudem wird der Digitalisierungsbegriff in der jüngeren Vergangenheit dafür verwendet, um einen technologieinduzierten Wandel auf persönlicher, sozialer und betrieblicher Ebene zu beschreiben (Petry 2016, S. 22).

Die letztgenannte Definition ist für den vorliegenden Artikel rahmengebend. Von primärem Interesse sind dabei die betrieblichen Konsequenzen von technologiebedingten Veränderungsprozessen. Diese lassen sich wie folgt skizzieren bzw. priorisieren:

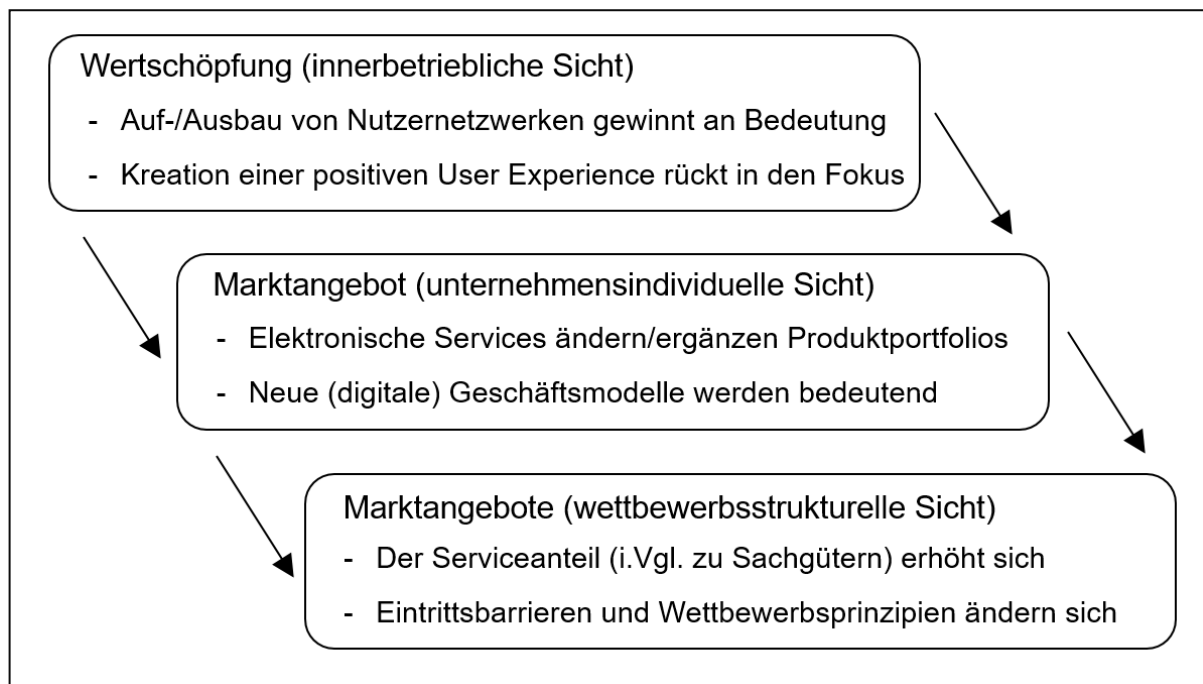


Abb. 2 Ausgewählte Konsequenzen der Digitalisierung

3. Plattformökonomie

3.1 Plattfortmtypen

Digitale Geschäftsmodelle können in Plattform-, Innovations- oder Skalenmodelle unterteilt werden (Schmidt 2016). Die plattformorientierten Geschäftsmodelle zeigen aktuell die höchste ökonomische und gesellschaftliche Relevanz. Der vorliegende Artikel rückt sie daher in den Mittelpunkt der Betrachtung und typologisiert sie wie folgt.

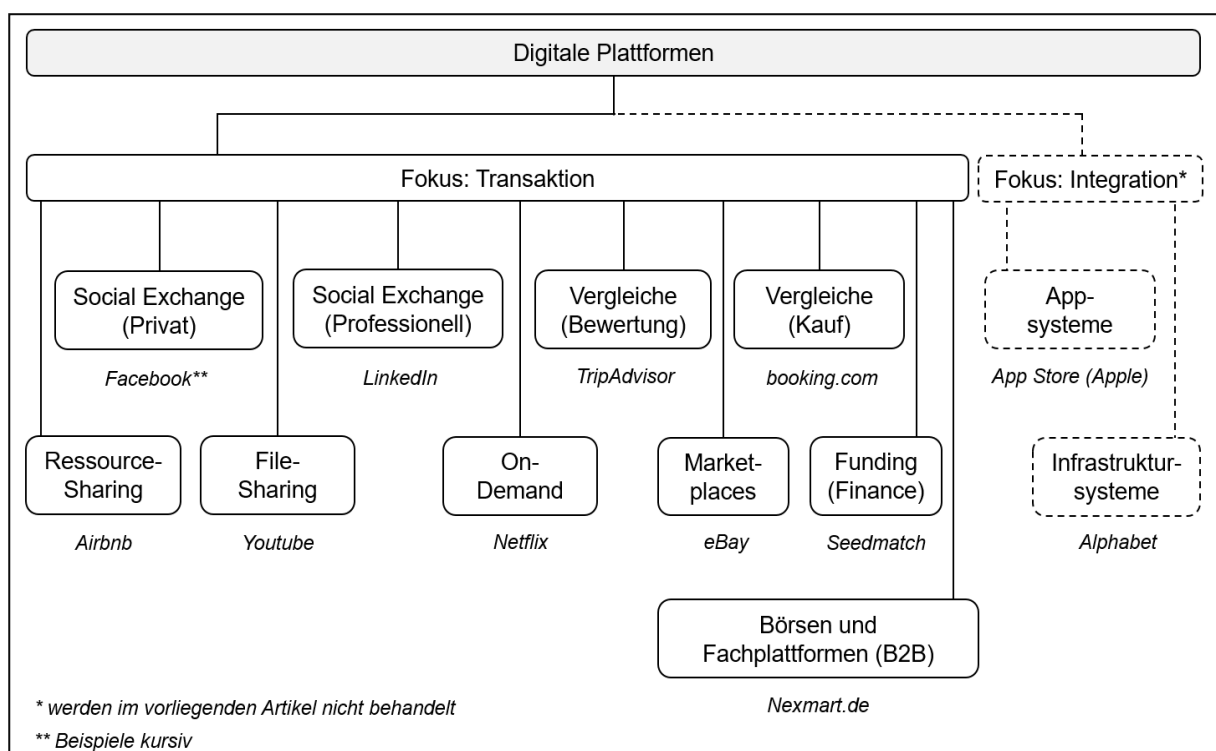


Abb. 3 Typologisierung digitaler Plattformen
(in Anlehnung an Evans/Gawer 2016, Schmidt 2016)

Bei den in Abb. 3 dargestellten Plattfortmtypen handelt es sich um internet-basierte Geschäftsmodelle. Sie ermöglichen Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Nutzergruppen mit dem Ziel, diesen Gruppen ökonomische Vorteile zu schaffen. Das Grundprinzip ist: Jede Gruppe soll von der Größe der anderen profitieren, um dadurch Interaktionen mit höherer Effizienz vollziehen zu können (von Engelhardt et al. 2017, S. 11).

Demnach ist es die Hauptaufgabe der Plattform, ein Nutzernetzwerk zu kuratieren, in dem Interaktionen zwischen sehr vielen Akteuren standardisiert abgewickelt werden können. Es sollen Transaktionskostenvorteile im Vergleich zu klassischen, dyadischen Geschäftsbeziehungen entstehen. Zudem verfolgen Plattformen i.d.R. eine

serviceorientierte Wertschöpfung, die in digitale Ökosysteme eingebettet ist. Das sind “distributed, adaptive, open socio-technical systems with properties of self-organisation, scalability and sustainability inspired from natural eco-systems” (Briscoe 2009, S. 185f.). Folglich können Plattformen auch als technische Systeme mit positiver Rückkopplung beschrieben werden, deren Wachstum auf marginalen Grenzkosten beruht (Choudary 2015). Ferner verfolgen Plattformen häufig mehrere Erlösmodelle simultan. Die Grundlage dafür bildet i.d.R. ein intensives Data Mining.

3.2 Plattformwertschöpfung

Gemäß der Abb. 3 können Plattformen auf Transaktionen oder auf die Integration von Drittparteien in die Wertschöpfung fokussieren. Transaktionsorientierte Plattformen sind häufiger zu beobachten. Sie stehen daher im Mittelpunkt des vorliegenden Artikels. Ihre Wertschöpfung konzentriert sich auf intermediäre Vermittlungsaufgaben in bilateralen Märkten. Nutzwerte werden generiert, indem die transaktionskostensenkenden Möglichkeiten digitaler Technologien so genutzt werden, dass Angebot und Nachfrage in größerem Maße, einfacher und schneller zusammengebracht werden (von Engelhardt et al. 2017, S. 11ff.).

Aus strategischer Sicht basiert die Wertschöpfung von Transaktionsplattformen auf direkten Netzwerkeffekten. Die Angebots- und die Nachfrageseite soll von der Größe der jeweils anderen Seite profitieren. So benötigt z.B. die Airbnb-Plattform zur Vermittlung von Übernachtungen eine angemessene Anzahl von Unterkunftsanbietern und zugleich Unterkunftsnachfragern. Werden ausreichend Zimmer angeboten, ist Airbnb für Unterkunftssuchende interessant. Sind ausreichend Unterkunftssuchende auf der Plattform vertreten, ist sie für potentielle Zimmeranbieter relevant.

Daraus resultiert ein Henne-Ei-Problem als zentrales Wertschöpfungsrisiko von Transaktionsplattformen: Eine Plattform ohne Anbieter lockt keine Nachfrager, eine Plattform ohne Nachfrager keine Anbieter (Walter 2016). Folglich muss möglichst schnell eine kritische Masse an Akteuren beider Seiten gewonnen und stabilisiert werden, um positive, selbstverstärkende Effekte auszulösen. Diese Maxime erklärt das Verhalten von Plattformen im Allgemeinen und die Dominanz erfolgreicher Plattformen im Besonderen.

Aus operativer Sicht lässt sich die Wertschöpfung von Transaktionsplattformen durch mehrere Charakteristika erklären. Sie variieren nach Plattform und Branche. Typische Ansätze sind effiziente Suchalgorithmen und hoch standardisierte Leistungserbringungen. Zudem streben Plattformen i.d.R. möglichst hohe Nutzwerte an – typischerweise durch Verwendung neuerer Managementkonzepte wie z.B. Customer Journeys oder Micro Moments. Hinzu kommt die Installation von Reputationsmechanismen zum Vertrauensaufbau. Bewertungen, Schutzmaßnahmen und unterschiedliche Kuratertechniken sollen dazu beitragen, die Anonymitätsrisiken der Marktparteien zu reduzieren (Van Alstyne et al. 2016). Ferner zeigt die betriebliche Praxis häufig, dass preissensitive Nutzergruppen kurzfristig von der anderen Seite subventioniert werden, um das Transaktionsvolumen zu maximieren. Die Transparenz und die wahrgenommene Unabhängigkeit einer Plattform sind weitere wichtige Komponenten der operativen Wertschöpfung.

4. Plattformmarketing

4.1 Bedeutung und Begriff

Mit ihrer Wertschöpfung, die auf die Schaffung bzw. Vermittlung von Nachfrage und Angebot fokussiert, ähneln Transaktionsplattformen in ihrer aktuellen Form noch traditionellen Handelsformaten wie z.B. dem stationären Einzelhandel. Dieser intermediäre Charakter erscheint daher vorläufig sinngebend und zugleich maßgeblich für die folgende Einordnung von Plattformen in das Marketingsystem eines Leistungsanbieters.

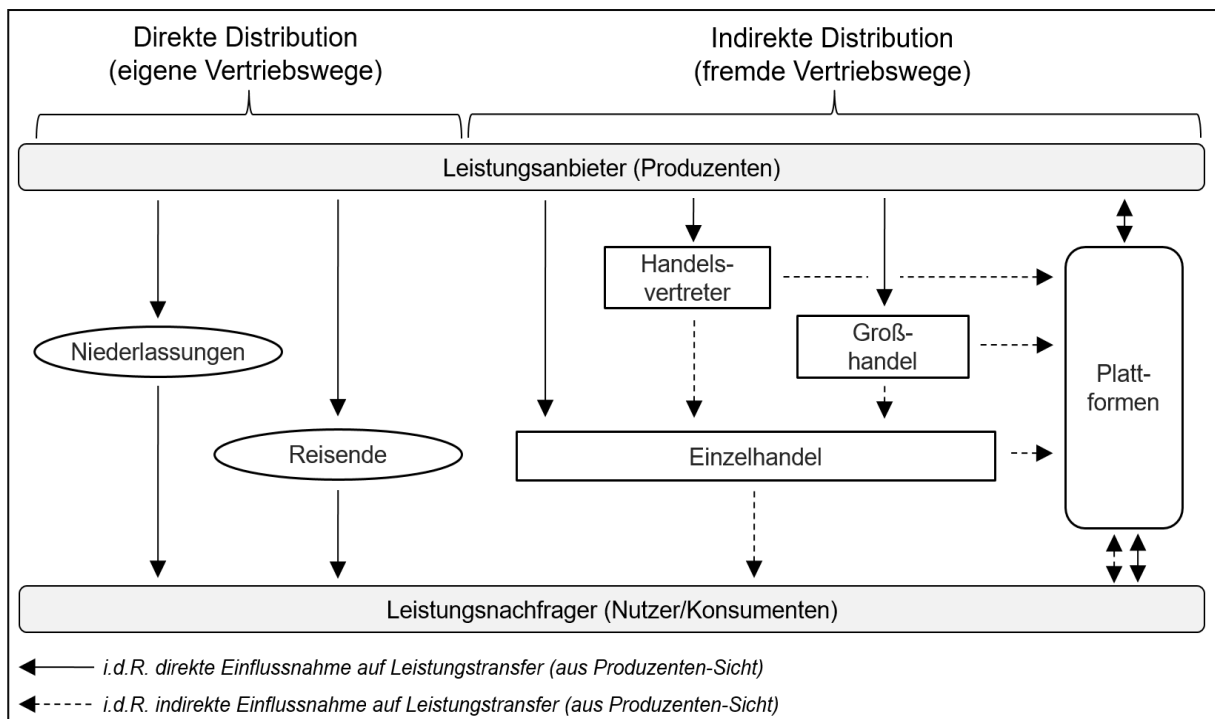


Abb. 4 Plattformen im Marketingsystem
(in Anlehnung an Lippold 2017, S. 241f.)

Ausgehend von der Abb. 4 wird Plattformmarketing wie folgt zur Diskussion gestellt:

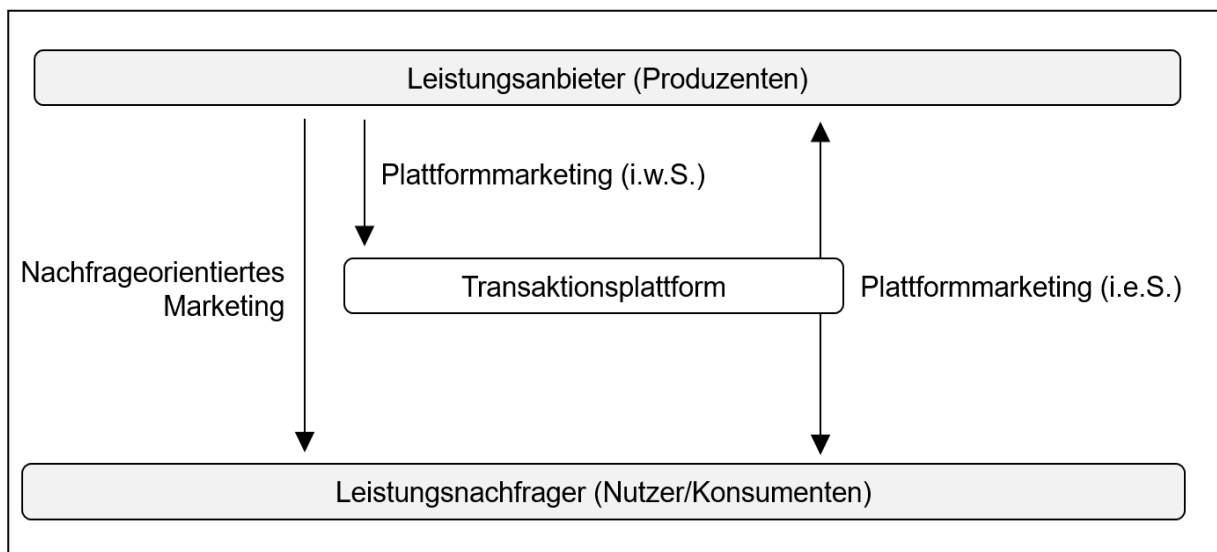


Abb. 5 Ausprägungen eines Plattformmarketing
(in Anlehnung an Czech-Winkelmann 2002)

Plattformmarketing i.e.S. wird als das Marketing von Plattformbetreibern wie z.B. Uber interpretiert. Plattformmarketing i.w.S. wird als ein Konzept von Leistungsanbietern vorgestellt. Es soll primär jene Anbieter unterstützen, die der klassischen Pipeline-Struktur (Erfindung, Herstellung, Vertrieb) folgen. Das Ziel ist, adäquat mit Plattformen im eigenen Marketingsystem umzugehen. Aufgrund der thematischen Ausrichtung des vorliegenden Bandes, der den Wandel eines konventionellen Marketings betont, steht Plattformmarketing i.w.S. im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

Mit dem Vorschlag eines Plattformmarketings i.w.S. wird den Kerngedanken der absatzmittlergerichteten Strategien nach Meffert et al. (2014, S. 302f.) gefolgt. Argumentative Analogien zum vertikalen Marketing (ebd. 2014, S. 305ff.) und Trade Marketing (Czech-Winkelmann 2002, S. 95ff.) sind beabsichtigt. Damit soll dem intermediären Charakter von Plattformen entsprochen werden. Ferner soll durch die Weiterentwicklung von etablierten Konzepten die Akzeptanz in der Praxis gefördert werden. Daneben wird sich eine intensivere Diskussion des Plattformmarketings in der Forschung erhofft. Eine Diskussion, die angesichts der zunehmenden Bedeutung von Plattformen angebracht erscheint.

So zeigt die finanzmarktliche Bewertung der größten Plattformen eine Marktkapitalisierung von ca. 2,5 Trillionen US-\$ im Jahr 2015. Dies entspricht im Vergleich zu ähnlich erfolgreichen, internet-basierten Geschäftsmodellen des Jahres 1995 einem Kapitalisierungszuwachs von 15 000 Prozent, der in der Abb. 6 visualisiert ist:

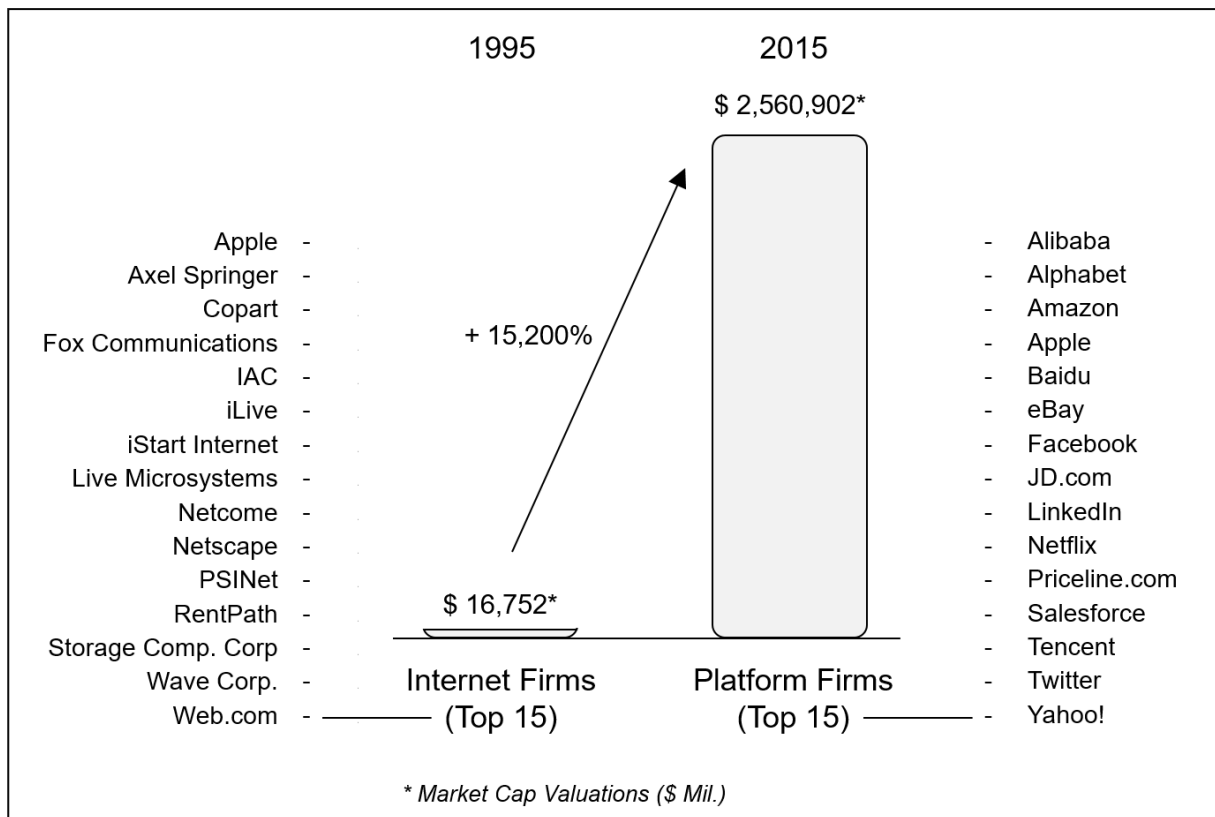


Abb. 6 Bewertung digitaler Plattformen (Top 15 Unternehmen)
(in Anlehnung an Accenture 2016, S. 38)

Zudem mehren sich jene Märkte, die maßgeblich von Plattformen beeinflusst werden; so z.B. der Finanzsektor. Dort dominieren mittlerweile Vergleichsportale im Stile von check24 die Distribution im Privatkundengeschäft (Sopra Steria Consulting 2015). Ähnliche Verhältnisse herrschen im Tourismus. So wurden 2015 bereits 22 Prozent aller Hotelbuchungen über Plattformen vollzogen (Henning 2016) – von weiteren Zuwächsen ist auszugehen.

Hinzu kommt die gesellschaftliche Relevanz, die sich z.B. in der verstärkten politischen Diskussion um die Regulierung von Plattformen zeigt (BMW 2017). Zudem etablieren sich Plattformen als fester Bestandteil von Kaufentscheidungsprozessen in Massenmärkten. So glauben gemäß Forsa 48 Prozent der Deutschen, dass sie auf einer Vergleichsplattform das beste und billigste Produkt zuerst finden (VZBV 2017 zitiert nach Klemm 2017).

4.2 Ausgewählte Strategien

Eine praxisnahe Kategorisierung differenziert strategische und operative Handlungsfelder des Plattformmarketing i.w.S. Erstgenannte stehen im Fokus des vorliegenden Artikels aufgrund ihrer höheren Irreversibilität.

Aus strategischer Sicht können Anbietern und Plattformen ähnliche systemimmanente Zielkonflikte unterstellt werden, wie sie Meffert et al. (2014, S. 303f.) für Hersteller-

Handels-Dyaden skizzieren. Hierfür maßgeblich ist die Prämisse, dass auch das Verhältnis von Plattformen und Anbietern von einem Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz geprägt ist, wie es u.a. von Busch et al. (2001, S. 295f.) beschrieben wird. Wie intensiv diese Konflikte sind, ist noch kaum empirisch fundiert. Die Wertschöpfungsprinzipien von Plattformen lassen auf geringere Konflikte als in klassischen Hersteller-Handels-Beziehungen schließen. Indes belegen zahlreiche Praxisbeispiele, dass ausgeprägte Machtverteilungsinteressen auftreten können (Becker-Wahl 2015).

Folglich stellt ein strategisches Plattformmarketing i.w.S. das Konzept der Macht in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Macht steht dabei für die Fähigkeit einer Partei (Anbieter oder Plattform), das Handeln der anderen Partei bei ihrer Strategieumsetzung zu kontrollieren (Franke 1997, S. 51). Darauf basierend sind zahlreiche Strategien eines Plattformmarketings i.w.S. denkbar. So z.B. die Strategien der Abb. 7, die Franke für Hersteller-Handels-Beziehungen diskutiert und aus den Arbeiten Mefferts, Dillers und Ahlerts ableitet.

	Geringeres Autonomiestreben des Herstellers	Höheres Autonomiestreben des Herstellers
Passives Beziehungs- verhalten des Herstellers	<p><i>Anpassung Hersteller</i></p>	<p><i>Umgehung Hersteller</i></p>
Aktives Beziehungs- verhalten des Herstellers	<p><i>Kooperation Hersteller</i></p>	<p><i>Konflikt</i></p>

Abb. 7 Strategien für Hersteller-Handels-Beziehungen
(Franke 1997, S. 62)

Der Transfer der vier Strategien auf die Beziehung von Anbietern und Plattformen erscheint aus mehreren Gründen sinnvoll. So werden das Autonomiestreben und das Beziehungsverhalten als solide Parameter für eine praxisnahe Beziehungsgestaltung erachtet. Zudem sind die Strategien universell genug, um der großen Vielfalt von Plattformen zu entsprechen. Daneben erscheinen die Strategieaussagen charakteristisch für die betriebliche Praxis, was mit den folgenden Beispielen fundiert werden soll:

Mit Anpassungsstrategien richten Anbieter ihr Marketing stringent an der Wertschöpfung von Plattformen aus. Dies ist häufig mit der Überzeugung verbunden, keine gleichwertigen Nutzernetzwerke aufbauen und kuratieren zu können. Langfristig zeigen Anpassungsstrategien i.d.R. hohe Toleranzen von Anbietern, wenn es um die Gewinnverteilung geht. So wird in der Hotellerie von Provisionssätzen bis zu 30 Prozent zu Gunsten der Plattformen berichtet (Terpitz 2017). Mittelfristig kann sich die Anpassung in unterschiedlichsten Bereichen zeigen. Ein typischer Ansatz bezieht sich auf die technologische Infrastruktur einer Plattform. So wird z.B. jedes fünfte Produkt auf dem Amazon Marketplace mit negativem Deckungsbeitrag verkauft. Gerade kleine Anbieter möchten durch geringe Verkaufspreise in den Amazon-Suchalgorithmen möglichst schnell aufsteigen, da diese die Kaufentscheidung der Amazon-Nutzer maßgeblich beeinflussen (t3n 2017).

Durch Umgehungsstrategien versuchen Anbieter, Plattformen vom eigenen Wertschöpfungssystem auszuschließen. Auf das akquisitorische Potenzial von Plattformen wird verzichtet. So gesehen bei der HUK Coburg. Die Versicherungsgruppe hat sich entschieden, „ab dem Oktober [2017] ´auf die relativ teuren Vergleichsportale zu verzichten´ und sich dort nicht mehr listen zu lassen“ (Handelsblatt 2017a). Dies geht in der Praxis häufig mit höheren Investitionen in die eigene Akquise einher.

Konfliktstrategien zeigen sich in unterschiedlichen Formen. Typisch ist z.B. der Versuch von Anbietern, Markteintrittsbarrieren aufzubauen, um Plattformen von Wertschöpfungssystemen auszuschließen. So versucht der Verbund Taxi Deutschland seit 2015, Uber juristisch am Zugang zur gewerblichen Personenbeförderung zu hindern (Zeit 2017). Zudem zeigen sich Konfliktstrategien häufig in dem Anbieterstreben, eigene Plattformen aufzubauen – zumeist verbunden mit der Überzeugung, gleichwertige Nutzernetzwerke schaffen und kuratieren zu können. Hierzu sei ein Beispiel aus der Unterhaltungsindustrie angeführt: Disney, jahrelang Partner von Netflix, arbeitet am Aufbau einer konkurrierenden Plattform zur verbesserten Positionierung der eigenen Produkte (Tietze 2017).

Kooperationsstrategien stehen für ein abgestimmtes Verhalten zur beidseitigen Vorteilsnahme in der Wertschöpfung. Dies ist zumeist mit der Überzeugung von Anbietern und Plattformen verbunden, dass sich eine Kooperation positiv auf die Quantität und Qualität der eigenen Zielgruppen bzw. Netzwerke auswirkt. Dies lässt sich z.B. beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk erkennen. Dessen lineares TV-Angebot steht in zunehmender Konkurrenz zu Video-On-Demand-Plattformen wie etwa Netflix. Aktuell resultiert daraus ein tendenziell kooperatives Verhalten. Die ARD verkauft ausgewählte Inhalte an Netflix für den nationalen Markt (Handelsblatt 2017b). Demgegenüber erwirbt Netflix internationale Ausstrahlungsrechte für ARD-Produktionen (DWDL 2017).

5. Fazit

Digitale Plattformen entwickeln sich vom Nischen- zu Massenphänomen. Sie liefern gerade jenen Anbietern, die einer klassischen Pipeline-Struktur (Erfindung, Herstellung, Vertrieb) folgen, zahlreiche Chancen und Risiken. Dies macht spezifische Marketing-Konzepte notwendig. An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. Auf

der Basis einer explorativen Untersuchung wird das Plattformmarketing-Konzept vorgestellt.

Plattformmarketing i.e.S. steht für das Marketing von Plattformbetreibern. Plattformmarketing i.w.S. steht im Mittelpunkt des vorliegenden Artikels. Es soll Anbietern helfen, adäquat mit den Wertschöpfungsprinzipien von Plattformen im eigenen Marketingssystem umzugehen. Es wird die Differenzierung eines strategischen und operativen Plattformmarketings i.w.S. vorgeschlagen. Aus strategischer Sicht liefert der Machtbegriff eine praktikable Basis zur Strategieformulierung. Darauf basierend erscheinen die Strategien „Anpassung“, „Kooperation“, „Konflikt“ und „Umgehung“ als sinnvolle Ausgangspunkte für eine tiefere Diskussion von Anbieter-Plattform-Beziehungen.

Jene Beziehungen sind vielschichtig – nicht zuletzt aufgrund der Heterogenität und der Dynamik mit der sich Plattformen zeigen bzw. wandeln. Die Forschung dazu steht noch am Anfang. Sie kann allerdings auf den Befunden zu Hersteller-Handels-Beziehungen aufbauen. Denn traditionelle Handelsfirmen und Plattformen ähneln sich vorläufig noch in ihrem intermediären Charakter, wenngleich sich ihre Wertschöpfungsprinzipien bereits heute unterscheiden. Die Diskrepanz zwischen der hohen praktischen Bedeutung von Plattformen und ihrer geringen analytischen Durchdringung erstaunt. Folglich lassen sich zahlreiche Forschungsinteressen skizzieren. So sind z.B. die konzeptionellen Unterschiede von konventionellen Trade-Marketing-Konzepten und einem Plattformmarketing i.w.S. zu detaillieren. Ebenso sind die Intensität und der Ablauf von Machtverteilungskämpfen zwischen Plattformen und Anbietern zu fundieren. Zudem ist die Auswirkung neuerer Technologien, wie z.B. AI-Anwendungen, auf die Beziehungsgestaltung interessant. Gerade deshalb, weil sich Plattformen anschicken zentrale Größen im Marketing von Massenmärkten zu werden.

Literatur

Accenture (2016): Technology Vision 2016., https://www.accenture.com/t20160804T100550Z__w__/usen/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf#zoom=50, Zugriff: 25.10.2017.

Becker-Wahl, T. (2015): Vergleichsportale Wie gut sind Check24, Verivox und Co. wirklich?, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/vergleichsportale-check24-co-wird-unlauterer-wettbewerb-vorgeworfen-a-1054844.html>, Zugriff: 28.10.2017.

BMW (2017): Weißbuch Digitale Plattformen – Digitale Ordnungspolitik für Innovation, Wettbewerb und Teilhabe, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin.

Briscoe, G. (2009): Digital Ecosystems, PhD-Thesis, <https://spiral.imperial.ac.uk/bitstream/10044/1/6158/1/Briscoe-G-2009-PhD-Thesis.pdf>, Zugriff: 01.09.2017.

Busch, R./Dögl, R./Unger, F. (2001): Integriertes Marketing – Strategie, Organisation, Instrumente, 3., vollständig überarbeitete Aufl., Wiesbaden.

Choudary, S.P. (2015): Platform Scale. How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment, Boston.

Czech-Winkelmann, S. (2002): Handbuch Trade-Marketing, Konzepte – Instrumente – Organisationsgestaltung und Management, Berlin.

DWDL (2017): Netflix holt Sky/ARD-Serie „Babylon Berlin“ in die USA, https://www.dwdl.de/nachrichten/61469/netflix_holt_skyardserie_babylon_berlin_in_die_usa/, Zugriff: 23.9.2017.

Evans, P./Gawer, A. (2016): The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey, http://thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf, Zugriff: 11.10.2017.

Franke, N. (1997): Das Herstellerimage im Handel – Eine empirische Untersuchung zum vertikalen Marketing, in: Schweitzer, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse – Band 109, Berlin.

Handelsblatt (2017a): Versicherer steigen aus Vergleichsportalen aus, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/huk-coburg-versicherer-steigen-aus-vergleichsportalen-aus/20380080.html>, Zugriff: 30.10.2017.

Handelsblatt (2017b): Netflix hinkt bei Filmvielfalt hinterher; Netflix-Chef Hastings kauft auch bei ARD und ZDF, www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/programm-des-video-dienstes-netflix-chef-hastings-kauft-auch-bei-ard-und-zdf/10708456-2.html, Zugriff: 30.10.2017.

Hennig, C. (2016): Booking beherrscht Onlinebuchungen: Macht der OTA nimmt zu, <https://hottelling.net/2016/07/18/booking-beherrscht-onlinebuchungen-60-prozent-marktanteil-dachverband-hotrec-macht-der-ota-nimmt-zu/>, Zugriff: 27.10.2017.

Klemm, T. (2017): Vergleichsportal in der Kritik: Die Check24-Masche, <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/versichern-und-schuetzen/check24-und-verivox-in-der-kritik-15097515.html>, Zugriff: 25.10.2017.

Lippold, D. (2017): Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung – Management im digitalen Wandel, Berlin, Boston.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2014): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Wiesbaden.

MIT Digital (2017): 2017 Platform Strategy Summit – MIT initiative on the digital economy, <http://ide.mit.edu/sites/default/files/2017-MIT-Platform-Summit-Report.pdf>, Zugriff: 25.10.2017.

Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19., überarbeitete und ergänzte Aufl., Berlin.

Petry, T. (2016): Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, Freiburg.

Schmidt, H. (2016): Plattformen als Gamechanger in der digitalen Ökonomie, <https://netzoekonom.de/vortraege/>, Zugriff: 11.12.16.

Shapiro, C./Varian, H. (1998): Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy, Brighton.

Sopra Steria Consulting (2015): Banken und Versicherer brauchen digitale Plattformen – und zwar schnell, <https://www.it-finanzmagazin.de/sopra-steria-consulting->

banken-brauchen-dringend-digitale-plattformen-und-zwar-schnell-19591/, Zugriff: 26.10.2017.

t3n (2017): Amazon Marketplace: Jedes fünfte Produkt wird mit Verlust verkauft – aus gutem Grund, http://t3n.de/news/amazon-marketplace-verlust-kosten-marketing-846168/?utm_content=buffera572b&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer, Zugriff: 30.10.2017.

Terpitz, K. (2017): Suchmaschine startet Direktvertrieb: Trivago buhlt um Hotels, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/suchmaschine-startet-direktvertrieb-trivago-buhlt-um-hotels/20501950.html>, Zugriff: 07.11.17.

Tietze, N. (2017): Netflix nimmt den Kampf an, <https://www.boerse.de/geldanlage/Netflix-nimmt-den-Kampf-an-von-Nicolai-Tietze/7821968>, Zugriff: 07.11.2017.

Van Alstyne, M., Parker, G., Choudary, S. (2016): Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>, Zugriff: 25.10.2017.

Von Engelhardt, S., Wangler, L., Wischmann, S. (2017): Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen, http://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/autonomik-studie-digitale-plattformen.pdf?__blob=publicationFile&v=6, Zugriff: 20.10.2017.

VZBV (2017): Meinungen zu Internet-Vergleichsportalen, https://www.vzbv.de/sites/default/files/downloads/2017/05/26/17-02-20_tabellenband_umfrage_vergleichsportale.pdf, Zugriff: 25.10.2017

Walter, M. (2016): Startup Challenges - So knackt man das Henne-Ei-Problem bei Plattform-Businesses, <https://www.deutsche-startups.de/2016/04/12/plattform-business-henne-ei-problem/>, Zugriff: 25.10.2017.

Weiguny, B. (2016): Streaming Dienste: Wie wollen wir fernsehen?, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/macht-im-internet/streaming-dienste-sind-das-neue-fernsehen-14257556.html>, Zugriff: 24.10.2017.

Zeit (2017): Deutsche Uber-App kommt vor Europäischen Gerichtshof, <http://www.zeit.de/mobilitaet/2017-05/bundesgerichtshof-uber-europa-luxemburg>, Zugriff: 30.10.2017.

Zukunftsinstitut (2017): Zukunftsreport 2017, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/zukunftsreport-2017/>, Zugriff: 20.10.2017.

Stichworte

Digitales Marketing, Digitale Transformation, Plattformmarketing, Plattformökonomie

eingereicht am: 14.12.2017
überarbeitete Version: 25.02.2018

Influencer Marketing – Markenkooperationen mit Social Media Stars erfolgreich gestalten

Karsten Kilian

Social Media Stars sowie prominente Testimonials aus der klassischen Medienwelt, die in den sozialen Medien ebenfalls über beachtliche Reichweiten verfügen, können im Namen von Marken großen Einfluss auf ihre Fans und Follower ausüben. Hierfür gilt es, geeignete Influencer systematisch mit Hilfe der BARDE-Dimensionen auszuwählen, adäquate Formen der Zusammenarbeit zu vereinbaren und bestehende Kennzeichnungspflichten zu beachten, damit die Kooperation langfristig erfolgreich ist für beide, die Influencer und Marken.

Social media stars as well as prominent testimonials from the classical media world who have an impressive reach via social media as well, can have great impact on their fans and followers with regard to brands. For this purpose, suitable influencers need to be selected systematically with the help of the BARDE dimensions, appropriate forms of collaboration have to be determined and existing labeling obligations need to be followed in order to make the cooperation successful in the long-run for both, the influencers and brands.

Prof. Dr. Karsten Kilian leitet den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt. Mit Markenlexikon.com hat er das größte Markenportal Deutschlands aufgebaut. kilian@markenlexikon.com

1. Werbliche Relevanz von Influencern

In den Profilen vieler Marken spiegeln sich die Charaktereigenschaften der Personen und Persönlichkeiten, die über einen längeren Zeitraum mit ihnen in Verbindung gebracht werden. Waren es früher vor allem die Unternehmer selbst, die ihre Waren persönlich an ihre Kunden verkauften und dadurch der eigenen Marke Kontur und Charakter gaben, so sind es seit vielen Jahrzehnten vor allem von den Unternehmen engagierte Markenführer, die für ihre Marken eintreten. Allen voran gilt dies für bekannte Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens.

Prominente Testimonials werden bereits seit über 200 Jahren als Fürsprecher in der Markenkommunikation eingesetzt. Bei den auch als „Celebrity Endorser“ bezeichneten prominenten Fürsprechern einer Marke handelt es sich um Personen des öffentlichen Lebens, die weithin bekannt sind und ein möglichst hohes Ansehen in der Bevölkerung genießen. Im Idealfall sind sie beliebt, erfolgreich und wirken vertrauenswürdig. Sie gelten als Meinungsführer, sind optisch und/oder von ihrer Persönlichkeit her einzigartig und damit „merkwürdig“. Auch heben sie sich insgesamt positiv von der breiten Masse ab (Kilian 2013, S. 100). Wie eine repräsentative Umfrage von IMAS International zeigt, sind 46 Prozent der Deutschen der Auffassung, dass Werbung mit prominenten Testimonials mehr auffällt und 45 Prozent glauben, dass sie besser im Gedächtnis haften bleibt, wohingegen nur 23 Prozent der Befragten von sich sagen, dass sie bei Werbung mit weithin bekannten Testimonials mehr auf den Marken- beziehungsweise Produktnamen achten und lediglich 22 Prozent sind der Meinung, dass Werbung mit ihnen glaubwürdiger und überzeugender wirkt (IMAS 2013).

Während in Südkorea und Japan über 40 Prozent (MillwardBrown 2013, S. 1) der TV-Werbespots prominente Testimonials zeigen, sind es in den USA zwischen 10 (MillwardBrown 2013, S. 1) und 25 Prozent (Erdogan et al. 2001, S. 39), in England zwischen 12 (MillwardBrown 2013, S. 1) und 20 Prozent (Erdogan/Drollinger 2008, S. 580) und in Deutschland zwischen 10 und 15 Prozent (IMAS 2016).

Dabei gilt: Marken lassen sich fast immer anhand menschlicher Eigenschaften charakterisieren. Vielfach wird ihnen eine eigene Persönlichkeit zugesprochen, die beispielsweise vom Gründer oder einem für die Marke werbenden prominenten Testimonials abgeleitet ist und die der Marke in der Kundenwahrnehmung ein einprägsames Image verleiht. Menschen prägen Marken. Sie lassen Produkte und Dienstleistungen für andere Menschen attraktiv und anziehend erscheinen. Indem Kunden eine Marke nutzen, machen sie sich die Markenpersönlichkeit zu Eigen, weshalb zugleich gilt: Marken prägen Menschen. Sie helfen ihnen, ihre tatsächliche oder angestrebte Persönlichkeit zum Ausdruck zu bringen: „Seht her, ich trinke Nespresso – genauso wie George Clooney.“ Grundsätzlich können Markenpersönlichkeiten auf zwei Arten entstehen: Eine Persönlichkeit wird zu einer Marke, wie es zum Beispiel bei Virgin-Gründer Richard Branson, Staubsaugererfinder James Dyson und Modedesignerin Jil Sander der Fall war oder eine zunächst profillose Marke erhält insbesondere durch Testimonials mit der Zeit eine eigenständige Persönlichkeit (Kilian 2012, S. 41). Dazu zählen auch persönliche und/oder mediale Erlebnisse mit Mitarbeitern und Kunden. Bei letzteren spricht man auch von User Imagery und damit von der Vorstellung typischer Verwender, deren Charaktereigenschaften auf die von

ihnen genutzte Marke übertragen werden. Besonders ausgeprägt ist dieser Transfer-effekt bei prominenten Testimonials, da wir ihnen meist mehr Beachtung schenken.

Für die Bekanntheit und Beliebtheit prominenter Testimonials sind mittlerweile auch die sozialen Medien von herausragender Bedeutung. Während die weltweit stärkste Marke Coca-Cola auf ihrer größten Fanseite 106,5 Mio. Fans auf sich vereint, sind es beim führenden Prominenten Cristiano Ronaldo 122,6 Mio., wie Tab. 1 zeigt.

Rang	Marke	Anzahl Fans	Prominente(r)	Anzahl Fans
1	Coca-Cola	106,5 Mio.	Cristiano Ronaldo	122,6 Mio.
2	McDonald's	74,9	Shakira	104,2
3	Red Bull	48,6	Vin Diesel	101,0
4	KFC	48,6	Eminem	89,9
5	Huawei Mobile	47,6	Leo Messi	89,4
6	Nike Football	45,1	Rihanna	81,3
7	Microsoft Lumia	44,3	Justin Bieber	78,7
8	Converse	43,8	Will Smith	75,0
9	Samsung Mobile	43,3	Taylor Swift	73,9
10	Oreo	43,0	Katy Perry	69,5
11	PlayStation	38,5	Adele	65,4
12	Pepsi	37,4	Beyoncé	64,0
13	Starbucks	37,2	Jackie Chan	64,0
14	Nescafé	36,6	Selena Gomez	61,9
15	Walmart	33,7	Neymar Jr.	60,8

Ohne Charaktere und bereits verstorbene Prominente

Tab. 1 Die Top 15 Marken- und Prominenten-Fanseiten auf Facebook (eigene Recherchen; Stand: November 2017)

Ein Vergleich der führenden Marken- und Prominenten-Fanseiten auf Facebook zeigt, dass die Top 15 Prominenten-Fanseiten im Schnitt 65 Prozent mehr Fans auf sich vereinen als die führenden Marken-Fanseiten. Dominiert werden die Top 15 von neun Musikern, allen voran Shakira und Eminem. Daneben finden sich mit Vin Diesel, Will Smith und Jackie Chan drei Schauspieler unter den Top 15 sowie mit Cristiano Ronaldo, Lionel „Leo“ Messi und Neymar Jr. drei international bekannte Fußballstars. Nike-Testimonial Cristiano Ronaldo beispielsweise wirbt auf seiner Facebook-Fanseite für die amerikanische Sportmarke und für seine eigene Marke CR7. Daneben finden sich bei ihm Posts und Links zu weiteren Werbepartnern, unter anderem zur Uhrenmarke TAG Heuer (die Ronaldo am Arm trägt), zur Shampoo-Marke „Clear

Men“ (für die Ronaldo in Werbespots auftritt), zum Online-Modeshop „Saccor Brothers“ (auf dem Ronaldo als Model zu sehen ist), zum Fitnessdrink „Herbalife24“ (der auch als „CR7 Drive“ angeboten wird), zur Hotelkette Pestana (die zwei, bald vier „Pestana CR7“ Lifestyle Hotels betreibt) sowie zum Handyspiel „Ronaldo: Kick'n'Run“ und zum Parfum „Cristiano Ronaldo Legacy“.

Allen prominenten Testimonials gemeinsam ist, dass sie aufgrund ihrer Popularität gebucht werden. Marken versprechen sich mit ihnen höhere Aufmerksamkeit und eine bessere Erreichbarkeit relevanter, meist jüngerer Zielgruppen. Hinzu gekommen ist in den letzten Jahren jedoch etwas Neues: Die Erreichbarkeit der Fans der prominenten Testimonials über deren eigene Präsenz in den sozialen Medien. Weithin bekannte Testimonials sind für Marken nicht mehr nur relevant, sie bieten nun auch eigene Reichweite, und damit direkten Zugang zu ihren meist jungen Fans und Followern, die zu den präferierten Zielgruppen vieler Marken zählen.

Die Medienstars werden deshalb immer häufiger zu Medienunternehmern. Ein Werbevertrag mit Mario Götze beispielsweise beinhaltet heute auch die dosierte Präsenz auf seinen Social Media Kanälen. Ganz konkret zählen dazu 10,6 Mio. Fans auf Facebook, 8,4 Mio. Abonnenten bei Instagram und 4,0 Mio. Follower auf Twitter. Das macht die Stars für Werbepartner noch interessanter, die Social Media Reichweite erhöht ihren Werbewert zusätzlich. In Tab. 2 sind exemplarisch die Social Media Reichweiten der zehn bekanntesten DFB-Nationalspieler wiedergegeben.

Top 10 Nationalspieler	Facebook	Instagram	Twitter	Summe
Mesut Özil	31,6	19,8	14,6	66,1
Toni Kroos	12,2	5,9	14,7	32,8
Mario Götze	10,6	4,0	8,4	23,0
Marco Reus	13,5	3,0	5,7	22,1
Manuel Neuer	9,2	4,1	8,3	21,6
Thomas Müller	9,4	3,8	4,8	18,1
Sami Khedira	6,8	0,2	4,3	11,3
Jerome Boateng	3,9	2,2	4,9	11,0
André Schürrle	4,8	1,9	3,2	9,9
Mats Hummels	4,2	1,9	1,8	7,9

Tab. 2 Reichweite führender deutscher Fußball-Testimonials in den sozialen Medien (eigene Recherchen; Stand: November 2017)

Mit klarem Abstand führend ist Mesut Özil mit einer potenziellen Bruttoreichweite von gut 66 Mio. Fans und Followern. Dabei sei allerdings angemerkt, dass viele Fans ihren Stars auf mehreren Kanälen folgen, weshalb die potenzielle Nettoreichweite von Özil eher bei 35 bis 45 Mio. liegen dürfte.

2. Prominente Testimonials aus den sozialen Medien

Neben prominenten Testimonials aus Sport, Musik und Film haben die sozialen Medien in den letzten Jahren eine neue Gruppe prominenter Testimonials hervorgebracht: Für Jüngere oder Gleichaltrige interessante junge Menschen, die durch eigene Texte, Bilder und/oder Videos in den sozialen Medien und darüber hinaus bekannt geworden sind. Im Zuge dessen ist auch der Begriff Influencer Marketing populär geworden.

Influencer Marketing bezeichnet die gezielte Nutzung von Personen mit Ansehen, Einfluss und Reichweite für die eigene Markenkommunikation (Kilian 2016a, S. 97).

Erfolgreiche Influencer verfügen über soziale Autorität und Vertrauenswürdigkeit. Sie zeigen Hingabe, verhalten sich konsistent, sind engagiert und fachlich kompetent. Sie sind als Experten anerkannt und gelten in ihrer Community als vertrauenswürdige Vorbilder, deren Meinungen und Empfehlungen man Beachtung schenkt. Dadurch können sie die Wahrnehmung und den Abverkauf von Marken positiv beeinflussen. Der typische Instagram-Influencer (n = 2.285) beispielsweise ist 21 Jahre alt, mit 68 Prozent Wahrscheinlichkeit weiblich und verfügt über knapp 20.000 Fans bei einer durchschnittlichen Interaktionsrate von elf Prozent (Indahash Labs 2017, S. 18; Fischer 2017, S. 24).

Zu den zentralen Erfolgsfaktoren einer Kooperation mit Influencern zählen die mediale Reichweite, die Authentizität und Glaubwürdigkeit, ihr hohes Engagement, das sich in zahlreichen Likes, Kommentaren und geteilten Inhalten manifestiert, ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei der Kreation von Inhalten und ihr klarer Zielgruppenfokus durch Spezialisierung auf bestimmte (Nischen-)Themen, die mögliche Streuverluste minimieren.

3. Typologie prominenter Influencer

Bis vor wenigen Jahren galten vor allem Journalisten, Redakteure, Fachleute und Prominente aus Sport, Mode, Musik, Film und Fernsehen sowie Wirtschaft und Politik als Influencer. Neu hinzugekommen sind Social Media Influencer, die über Twitter, Facebook, YouTube, Instagram und/oder Snapchat viele Menschen erreichen und aufgrund ihrer gefühlten Nähe zum Leben der Normalbürger oft stark beeinflussen. Qualitativ zeigt sich der Einfluss in der großen Resonanz auf Posts in Form von Likes, Shares und Kommentaren, quantitativ durch hohe Follower-, Fan- und Abonnentenzahlen. Im Ergebnis zählt sich der Einfluss aus - für die Marken und für die Multiplikatoren (Kilian 2016a, S. 97). Dabei können zwei Typen von Influencern unterschieden werden, „etablierte“ und „neuen“ prominente Beeinflusser (Kilian 2016b, S. 78):

- **Influencer Typ 1** (die „Etablierten“): Bei den „Etablierten“ handelt es sich um traditionelle prominente Influencer, die durch Sport, Musik, Mode oder Film und Fernsehen weithin bekannt sind und über entsprechend hohe Fan-, Abonnenten- und/oder Followerzahlen in den sozialen Medien verfügen.
- **Influencer Typ 2** (die „Neuen“): Zu den „Neuen“ zählen prominente Internet-Influencer, die aufgrund ihrer Aktivitäten in den sozialen Medien bekannt, beliebt und bewundert werden und Fans, Abonnenten und/oder Follower in Millionenhöhe haben.

Die Social Media Stars zählen zur ersten Generation prominenter Influencer, die ohne die Hilfe der klassischen Medien Bekanntheit erlangt haben und heute über eigenes Reichweitenpotenzial im Millionenbereich verfügen. Neben Einnahmen durch die Beteiligung an Werbeerlösen auf YouTube monetarisieren sie ihre Relevanz und potenzielle Reichweite zunehmend durch Produktplatzierungen und klassische Werbekooperationen. Bibi alias Bianca Heinicke beispielsweise erreicht mit BibisBeautyPalace 5,4 Millionen Instagram- und 4,7 Millionen YouTube-Abonnenten sowie 2,0 Millionen Twitter-Follower und 1,3 Millionen Facebook-Fans, viele von ihnen konsumfreudige Mädchen und junge Frauen. Mittlerweile wird ihre Duschschaum-Marke Bilou mit Duftrichtungen wie „frisch gebackener Donut mit Erdbeerrückerguss“ oder „Mandarine mit süßer Vanille-Eiscreme“ über die Drogerieketten dm, Rossmann und Müller verkauft. Pamela Reif wiederum hat 3,2 Millionen Instagram-Abonnenten. Dank der hohen Reichweite ihrer Fitness-Foto Posts hat sie es bereits zu Werbepartnerschaften mit über 20 Marken gebracht. Alleine im Herbst 2017 war sie für die Marken Juvia, Puma und Zalando (Outfits), Deichmann (Schuhe), Hello Body (Kosmetik), Flaconi (Parfums), Christ (Schmuck), Jeep (Geländewagen), Huawei (Mobiltelefone), Bose (Kopfhörer), Swiss (Fluglinie), Foodist und Hej Natural (Lebensmittel), Guampa, SkinnyMint und True Fruits (Getränke), Abbott Lyon, Cluse und Kapten & Son (Uhren), Guess (Sonnenbrillen), Hunkemöller und Lascana (Unterwäsche) sowie Club Med (Hotels) werblich aktiv. Daneben hat sie 2017 diverse Medien (unter anderem Bunte, Grazia und RTL) sowie ihr eigenes Workout-Fitnessbuch „Strong and Beautiful“ beworben.

Welche besondere Bedeutung Influencer heute einnehmen, zeigt sich am deutlichsten an der aktuell am stärksten wachsenden Social Media Plattform Instagram, die im 3. Quartal 2017 bereits über 800 Mio. aktiver Nutzer verfügte, gegenüber 1.500 Mio. bei YouTube und 2.072 Mio. bei Facebook (Ahmad 2017, S. 24f.). In Tab. 3 sind die weltweit auf Instagram führenden Marken und Menschen wiedergegeben.

Rang	Marke	Anz. Follower	Prominente(r)	Anz. Follower
1	National Geographic	83,1 Mio.	Selena Gomez	130,5 Mio.
2	Nike	75,3	Cristiano Ronaldo	116,1
3	Victoria's Secret	57,9	Ariana Grande	115,8
4	Real Madrid	53,9	Beyoncé	108,6
5	FC Barcelona	53,2	Kim Kardashian	104,9

6	The Ellen Show	49,5	Taylor Swift	104,6
7	9Gag	42,7	Kylie Jenner	99,6
8	Nike Football	30,7	Dwayne Johnson	96,2
9	NASA	28,9	Justin Bieber	94,1
10	NBA	25,7	Kendall Jenner	85,0
11	Chanel	25,1	Neymar Jr.	84,6
12	H&M	23,7	Nicki Minaj	84,3
13	Zara	23,5	Leo Messi	83,8
14	Adidas Originals	23,3	Miley Cyrus	73,2
15	Adidas Football	23,3	Jennifer Lopez	70,4

Tab. 3 Die Top 15 Marken- und Prominenten-Fanseiten auf Instagram
(eigene Recherchen; Stand: November 2017)

Ein Vergleich der führenden Marken- und Prominenten-Fanseiten auf Instagram zeigt, dass die Top 15 Prominenten-Profile im Schnitt 134 Prozent mehr Fans auf sich vereinen als die führenden Marken-Fanseiten. Ein Vergleich der führenden Fanseiten auf Facebook mit den führenden Profilen auf Instagram zeigt zudem, dass die Top 15 Profile bei Instagram bereits 16 Prozent mehr Follower auf sich vereinen als die Top 15 Profile auf Facebook.

Bei einer genaueren Betrachtung der 100 Profile mit den weltweit meisten Followern zeigt sich zudem, dass 80 Instagram-Profile von Einzelpersonen stammen und nur 20 von bekannten Marken. Darunter sind sechs Modemarken, fünf Medienmarken, vier Sportmodemarken und drei Sportmarken. Auffällig dabei ist, dass National Geographic, Adidas und Nike mit jeweils zwei Profilen unter den Top 100 vertreten sind. Bei den Prominentenprofilen wiederum sind sieben Profile dem Kardashian-Jenner Clan zuzuordnen, die zusammen 458 Mio. Follower auf sich vereinen. Zudem sind drei Mitglieder der Band „One Direction“ unter den Top 100 mit zusammen über 67 Mio. Followern. Noch sind nur vier der 80 Personenprofile Social Media Stars zuzuordnen. Dazu zählen Dan Bilzerian, Cameron Dallas und Zach King aus den USA sowie Lele Pons aus Venezuela. 31 der Personenprofile stammen von Musikern, 22 von Schauspielern, 16 von Sportlern und sechs von Models, wobei 43 Profile Männern zugeordnet werden können und 37 Frauen. Während unter den Top 50 weltweit 23 Personen US-amerikanischer Herkunft sind, sind es auf den Plätzen 51 bis 100 nur noch 12. Bemerkenswert sind die weiteren Länder mit reichweitenstarken Prominenten auf Instagram. Auf Platz 2 folgen acht Profile von Prominenten aus Brasilien, sechs aus England, fünf aus Indonesien und jeweils vier aus Indien und Kolumbien, weshalb Instagram als globale Social Media Plattform angesehen werden kann, mit der Follower auf der ganzen Welt erreicht werden können.

4. Influencer-Typen im Vergleich

Vergleicht man die traditionellen mit den neuen Influencern, so fällt auf, dass alle zehn betrachteten klassischen Fußball-Testimonials die meisten Fans via Facebook erreichen, im Schnitt 10,6 Millionen. Im Vergleich dazu liegen die Abonnenten- beziehungsweise Followerzahlen bei Instagram und Twitter im Mittel bei 7,1 beziehungsweise 4,7 Millionen und damit bei 67 beziehungsweise 44 Prozent der Fanzahlen auf Facebook (Stand: November 2017), wobei der prozentuale Abstand im letzten Jahr deutlich zurückgegangen ist. Über eigene YouTube-Kanäle verfügen prominente Fußballer üblicherweise nicht. Stattdessen sind sie regelmäßig auf den YouTube-Kanälen ihrer Vereine und persönlichen Ausstatter zu sehen.

Demgegenüber ergibt sich bei prominenten Internet-Testimonials ein ganz anderes Bild. Facebook und Twitter scheinen hier von den anderen Portalen abgehängt zu werden. Während es die zehn führenden deutschen Social Media Stars (ohne Gruppen wie Freekickerz, Y-Titty und Faktastisch) im Schnitt bei Instagram auf 3,5 und bei YouTube auf 3,3 Millionen Abonnenten bringen, sind es bei Twitter im Schnitt nur 1,5 und bei Facebook sogar nur 1,4 Millionen, wie Abb. 1 zeigt.

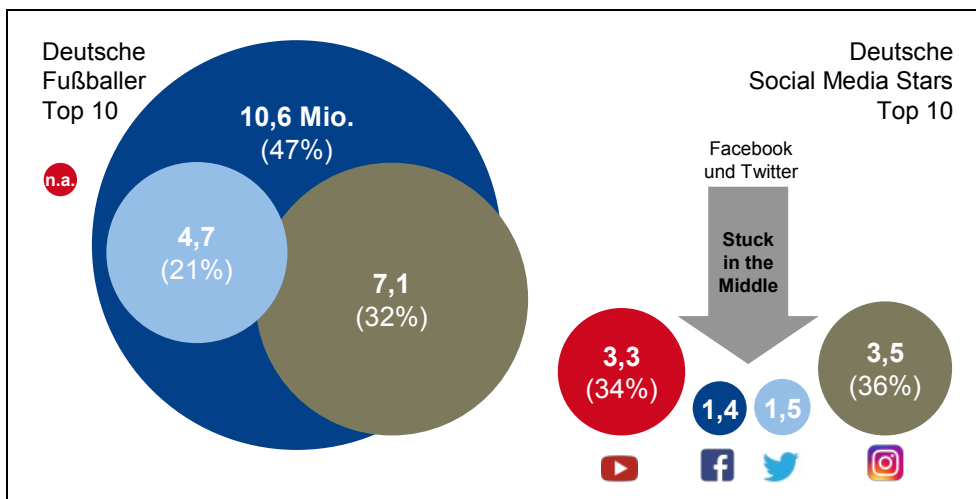


Abb. 1 Absolute und relative Reichweite prominenter Fußball- und Social Media-Testimonials im Vergleich (für Vergleichszahlen vom Juli 2016 vgl. Kilian 2016a, S. 97)

Interessant dabei ist, dass die primär auf Schönheit ausgerichteten Social Media Stars, die klassische Models und „Pin-ups“ nicht unähnlich sind, die meisten Abonnenten auf Instagram auf sich vereinen, wohingegen die auf Unterhaltung fokussierten Social Media Stars, die mit klassischen Entertainern, Experten oder Musikern vergleichbar sind, ihre größten Abonnentenzahlen bei YouTube erreichen (vgl. Abb. 2). Die auf Bewegtbild beziehungsweise Standbild fokussierten Plattformen YouTube und Instagram dienen somit am besten zur Profilierung der Stars neuen Formats, wohingegen Twitter trotz der Möglichkeit, Bilder zu verlinken und Facebook womöglich gerade aufgrund seines undifferenzierten Alleskönner-Ansatzes mit einem breiten Spektrum medialer Formate, nur von nachgelagerter Bedeutung sind.

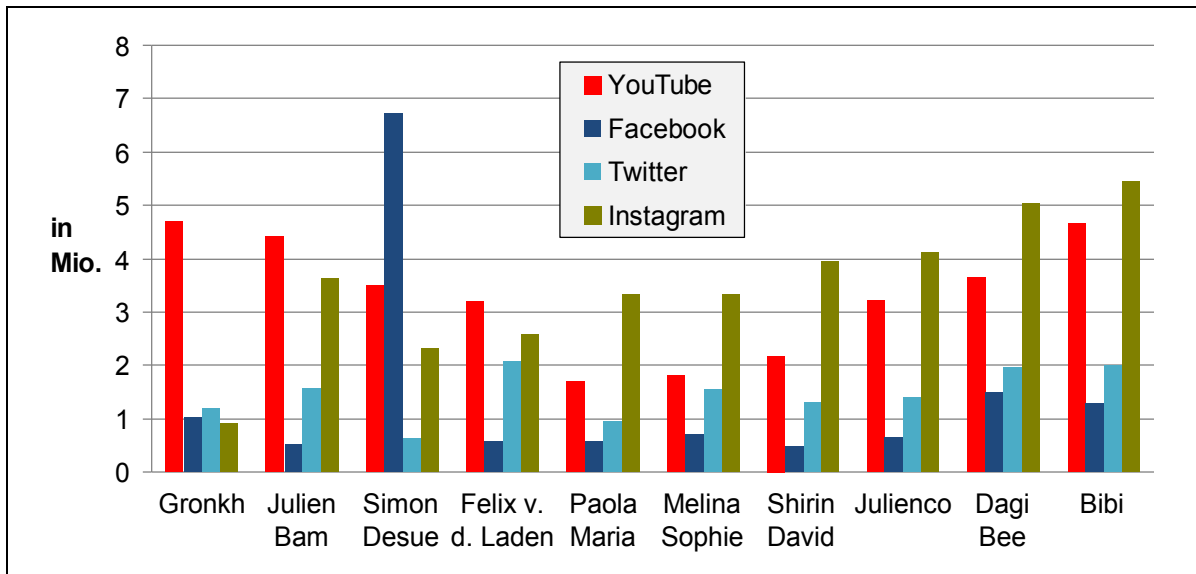


Abb. 2 Reichweite neuer prominenter Influencer in den sozialen Medien (eigene Recherchen; Stand: November 2017)

Da die Social Media Stars insbesondere bei jungen, experimentier- und spendierfreudigen Zielgruppen bekannt und beliebt sind, oft sogar bewundert werden, sind sie für viele Marken hochinteressant. Zudem sind sie, da ihr Lebensstil vielfach noch nicht so abgehoben wirkt wie bei klassischen Prominenten, jungen Menschen deutlich näher und authentischer, wie Ergebnisse der Iconkids & Youth Studie (Paperlein 2016) belegen, für die 700 Teenager im Alter von 13 bis 19 befragt wurden (Abb. 3).

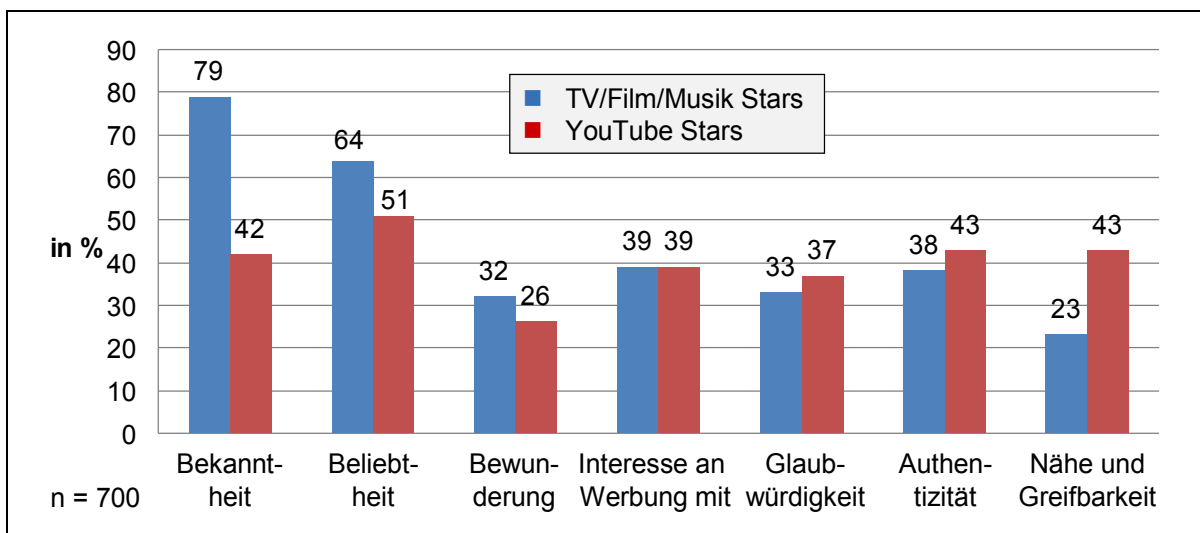


Abb. 3 Einschätzung von TV-, Film- und Musikstars im Vergleich zu YouTube Stars (Iconkids & Youth, YouTube Creators Hauptstudie, Oktober 2015, zitiert nach Paperlein 2016, S. 21)

Während die klassischen Stars nach wie vor bekannter, beliebter und bewundernswerter sind, ist das Interesse an Werbung mit beiden Prominententypen vergleichbar. YouTube Stars werden demgegenüber als glaubwürdiger, authentischer und nahbarer eingestuft als TV, Film und Musik Stars (Paperlein 2016). Viele junge Menschen fühlen sich „ihren“ Social Media Stars verbunden wie einem guten Freund oder einer guten Freundin, mit dem beziehungsweise der man über die Ferne in Kontakt bleibt – und auf dessen beziehungsweise deren Empfehlungen man vertraut (Kühn/Nezik 2017, S. 75).

Dazu passend zeigen Studienergebnisse von Nielsen über „Vertrauen in Werbung“ (2015), dass 78 Prozent der Deutschen persönlichen Empfehlungen von ihnen bekannten Personen am meisten vertrauen. An zweiter Stelle folgen mit 62 Prozent Verbrauchermeinungen im Internet. Das Vertrauen in Empfehlungen der zumeist jungen Online-Prominenten dürfte zwischen beiden Prozentwerten angesiedelt sein, was bedeutet, dass zwei Drittel bis drei Viertel der deutschen Fans und Follower Markenempfehlungen ihrer Vorbilder Vertrauen schenken.

An dritter Stelle folgen Zeitungsartikel mit 61 Prozent. Allen drei Markentouchpoints gemeinsam ist, dass sie von Unternehmen nur indirekt beeinflusst werden können, es sei denn man strebt eine vertrauensvolle, meist auch monetäre Zusammenarbeit mit Influencern an. An vierter Stelle folgt mit 50 Prozent der Markenauftritt des eigenen Unternehmens und damit der erste Touchpoint der vollumfänglich vom Unternehmen gemanagt werden kann. Gleiches gilt für TV-Werbung mit 45 Prozent auf Platz 5 (Nielsen 2015).

5. Beeinflussung durch Influencer

Der zunehmend von Marken genutzte Einfluss von Influencern auf ihre Fans und Follower lässt sich, in Anlehnung an Cialdini und Goldstein (2002, S. 40), anhand von sechs Prinzipien erklären: Gefallen, Erwidern, Beständigkeit, Knappheit, Konsens und Kompetenz.

Eine Person ist uns sympathisch und wir finden Gefallen an ihr, wenn sie attraktiv aussieht, Ähnlichkeiten mit uns aufweist, sich kooperativ zeigt oder wenn wir glauben, dass sie uns mag, was von Social Media Stars mit Sätzen wie „Ihr seid die Besten“ oder „ich bin so froh, dass Ihr meine Fans seid“ adressiert wird. Zweitens zählt dazu das Bedürfnis nach Erwidern, das bereits durch kleine Gesten oder Nettigkeiten erreicht werden kann, wenn zum Beispiel der Influencer persönlich auf einen Kommentar reagiert, was dazu führt, dass sich bei uns sofort ein Gefühl der Verpflichtung einstellt, zum Beispiel vom Influencer empfohlene Marken zu kaufen. Drittens zählt dazu Beständigkeit, was einmal getroffene Aussagen und Meinungen betrifft. Wenn wir etwas zusichern, dann halten wir das auch meist ein. Wenn beispielsweise Influencer ihre Fans bitten, ihr Interesse an einem Event oder einer Marke zu bekunden, dann führt dieses Commitment später mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zur gewünschten Handlung. Auch Knappheit kann viertens die Einflussnahme durch Influencer beflügeln. Neben „Limited Editions“ und Hinweisen wie „nur für kurze Zeit“ zählen dazu auch exklusive Informationen, an denen Influencer ihre Fans und Follower teilhaben lassen. Fünftens wird die Chance zur Einflussnahme

me durch Konsens beziehungsweise soziale Bestätigung verstärkt. Insbesondere wenn Menschen unsicher sind, was insbesondere bei Teenagern häufig der Fall ist, schauen wir auf andere für Hinweise, wie wir denken, fühlen und uns verhalten sollen. Wenn sich nun ein Influencer mit einer Marke zeigt und von ihrer Leistungsfähigkeit schwärmt, kann dies vor allem bei Kindern und Jugendlichen einen starken Kaufimpuls auslösen. Verstärkt werden kann dieser Effekt der empfundenen Übereinstimmung durch Hinweise, dass es sich um die führende Marke handelt, dass sich die Marke am besten verkauft oder dass sie am beliebtesten ist. Schließlich besteht noch die Möglichkeit der Einflussnahme in Form von Kompetenz beziehungsweise Autorität, meist verdeutlicht durch fachliche Expertise beziehungsweise entsprechendes Auftreten. Wir sind dafür besonders empfänglich, wenn wir uns bei einer Entscheidung unsicher sind und wenn wir einen Experten als objektiv beziehungsweise unparteiisch wahrnehmen, was insbesondere bei erfolgreichen Influencern aufgrund ihrer zahlreichen Kooperationen immer seltener der Fall ist. Das Eingestehen kleiner Fehler oder Defizite kann dabei helfen, Glaubwürdigkeit aufzubauen, zu bewahren oder wieder zurückzugewinnen (Cialdini/Martin 2006; Cialdini 2017). In Abb. 4 sind die sechs auf Influencer adaptierten Ansatzpunkte der Beeinflussung nach Cialdini wiedergegeben.

<p style="text-align: center;">Gefallen</p> <p>Meist orientieren wir uns an Menschen, die uns gefallen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Körperliche) Attraktivität maximieren • Ähnlichkeit betonen oder zeigen, dass wir Fans/Follower gemocht werden • Kooperationsbereitschaft zeigen, z.B. nett sein 	<p style="text-align: center;">Erwiderung</p> <p>Meist "zahlen" wir zurück, was wir von anderen (geschenkt) bekommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etwas zuerst geben, z.B. Aufmerksamkeit, Rat • Etwas Exklusives anbieten, z.B. Informationen • Angebotenes personalisieren, z.B. Geschenke 	<p style="text-align: center;">Beständigkeit</p> <p>Meist bleiben wir bei dem, was wir einmal gewählt haben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zu kleinen Entscheidungen ermuntern • Zu öffentlichem Commitment ermutigen, möglichst schriftlich • Für das (zeitliche) Engagement belohnen
<p style="text-align: center;">Knappheit</p> <p>Wir fühlen uns von Dingen angezogen, die exklusiv und schwer erhältlich sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitierte Anzahl und/oder Zeit (Deadline) • Einmalige Specials, z.B. Jubiläen • Wettbewerbe, z.B. Auktionen 	<p style="text-align: center;">Konsens</p> <p>Wir schenken Populärem Vertrauen sowie Empfehlungen von vertrauenswürdigen Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freunde/Bekannte • Experten/Nutzer, z.B. Prominente • Große Gruppen, z.B. viele Fans/Follower 	<p style="text-align: center;">Kompetenz</p> <p>Wir hören auf Menschen, die wir als glaubwürdige Autoritäten wahrnehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titel, z.B. Auszeichnung, (Macht-)Position, Auszeichnung, bes. Leistung • Kleidung, z.B. Sportoutfit • Äußere Zeichen, z.B. (technische) Accessoires

Abb. 4 Ansatzpunkte der Einflussnahme durch Influencer (in Anlehnung an Cialdini/Goldstein 2002; Cialdini 2017)

Aufgrund ihres großen Beeinflussungspotenzials werden Social Media Stars wie Magic Fox alias Daniel Fuchs, der bei Instagram 1,4 Millionen Abonnenten hat, pro Tag von bis zu 20 Marken angefragt. Aktuell zeigt sich das Model auf seinen Fotos mit der Automarke Porsche, mit Sonnenbrillen von Timberland, Uhren von Diesel, Outfits

von About You, Zalando, H&M, Aesthetic Revolution, Prada, Puma oder Bellstaff. Daneben verweist er unter anderem auf den Reiseanbieter Urlaubsguru, die Kreditkartenfirma American Express und zahlreiche Hotelketten, zum Beispiel das Ritz Carlton. Der durchschnittliche Wert pro Post wird bei Magic Fox von InfluencerDB (2017) auf 5.700 Euro geschätzt (ähnlich Rest 2017, S. 35ff.), bei Pamela Reif auf 13.600 Euro und bei Bibi auf 22.800 Euro (Stand: November 2017; ähnlich Kühn/Nezik 2017, S. 75f.). In Tab. 4 sind Vergleichswerte für die USA aufgeführt.

Abos \ Netzwerk	Instagram	Facebook	YouTube
7.000.000 und mehr	128.000	159.000	255.000
3.000.000 - 6.999.999	64.000	80.000	159.000
1.000.000 - 2.999.999	43.000	53.000	106.000
500.000 - 999.999	9.000	11.000	21.000
100.000 - 499.999	4.000	5.000	11.000

Tab. 4 Durchschnittlicher Verdienst pro Influencer-Post in Euro (Captiv8 2016; Fischer 2017, S. 24; Wechselkurs 0,85 Euro/US\$)

6. Auswahl geeigneter Influencer

Aufgabe des Influencer Marketing ist es, für die eigene Marke geeignete und bezahlbare Influencer identifizieren und als Multiplikatoren für die eigene Markenkommunikation zu gewinnen. Hierzu gilt es zunächst geeignete Influencergruppen zu identifizieren und auszuwählen.

6.1 Mikro-, Makro- und Mega-Influencer

In der Literatur finden sich zahlreiche Einteilungen für Influencer (zum Beispiel Lukinski 2017; Moelle 2017), wobei die Dreiteilung in Mikro-, Makro- und Mega-Influencer am häufigsten zu finden ist. Die Grenzwerte für die drei Gruppen variieren dabei zum Teil deutlich. Laut Gottrecht (2016) beispielsweise haben Mikro-Influencer 500 bis 10.000 Abonnenten, Makro-Influencer 10.000 bis 1 Mio. und Mega-Influencer mehr als 1 Mio. Eine Grenzziehung bei 500 macht jedoch wenig Sinn, da Mikro „ein Millionstel“ bedeutet und deshalb eine Grenzziehung bei eins nahe legen würde, was jedoch wenig sinnvoll erscheint, weshalb der griechischen Wortbedeutung „klein“ folgend eine Grenzziehung bei 1.000 nahe liegt. Der Gegenbegriff dazu ist Makro, was im Griechischen so viel bedeutet wie „groß“. Letzteres macht die Grenzziehung nicht leichter. Eigene Erfahrungswerte haben gezeigt, dass 10.000 als Grenzwert zu niedrig ist, 100.000 wiederum zu groß (da Mikro-Influencer dann eine zu große Bandbreite abdecken würden), weshalb eine Grenzziehung bei 50.000 sinnvoll erscheint.

Bei zahlreichen Autoren werden nicht alle drei genannten Typen aufgeführt (zum Beispiel Robbins 2017), die angegebenen Wertbereiche nur lückenhaft wiedergegeben (zum Beispiel Johnson 2017) oder sie werden ungenau definiert (zum Beispiel Moelle 2016). Auf Basis der Erfahrungen des Autors erscheint neben der erwähnten Grenzziehung bei 50.000 und weitere Grenzziehung bei 1 Mio. Fans ratsam. In Anlehnung an Solis/Webber (2012) sind drei Parameter für die Einteilung in Influencer-Kohorten sinnvoll: Die potenzielle Reichweite, gemessen an der Anzahl Abonnenten, Fans und Follower, die einen Post sehen (Sichtbarkeit), die faktische Relevanz für die Zielgruppe, erfasst anhand des ausgelösten Engagements und die tatsächliche Resonanz, dokumentiert durch initiiertes Verhalten (Gottbrecht 2016):

- **Reichweite:** Fähigkeit, Inhalte der Zielgruppe zu präsentieren (und Sichtbarkeit zu ermöglichen), abgeleitet von der Abonnentenzahl
- **Relevanz:** Stärke der Verbindung mit einem Thema oder einer Marke (basierend auf dem Engagement des Influencers), gemessen an der Reaktion der Abonnenten in Form von Zustimmung (oder Ablehnung), Kommentaren und Weiterverbreitungen von Inhalten.
- **Resonanz:** Fähigkeit, bei der Zielgruppe das gewünschte Verhalten auszulösen (in Form von Konversionen), zum Beispiel dem Kauf einer Marke (was sich sehr gut durch Partnerschaftsprogramme erfassen lässt)

In Bezug auf Reichweite und Relevanz gilt es regelmäßig zu prüfen, ob die Werte auch auf realen Fans und Followern basieren oder ob möglicherweise ein Teil der Gefolgschaft und des Engagements nur von zwielichtigen Dienstleistern vorgetäuscht wird. So wird zum Beispiel bei deutschen Modeblogger(inne)n davon ausgegangen, dass über die Hälfte bei den Zahlen etwas nachgeholfen haben (Rest 2017, S. 36). An die genannten drei Parameter anknüpfend lassen sich die drei Influencer-Gruppen näher klassifizieren, wie Tab. 5 zeigt.

Kriterien \ Gruppen	Mikro (Hobby)	Makro (Nebenerwerb)	Mega (Vollerwerb)
Reichweitenpotenzial (Abonnentenzahl)	1.000 bis 49.999	50.000 bis 999.999	1.000.000 und mehr
Relevanz (Engagementniveau)	8-12 Prozent (hoch)	5-8 Prozent (mittel; themenbezogen hoch)	2-5 Prozent (gering)
Resonanz (Verhaltensreaktion)	hoch, da persönlich	mittel; kategorie-spezifisch hoch	gering

Tab. 5 Influencer-Klassifikation (Gottbrecht 2016; Influencer Marketing Hub 2017; teilweise eigene Einschätzungen)

Das meist hohe Engagement-Level bei Mikro-Influencer lässt sich damit erklären, dass sie meist relativ homogenen Fans haben, die nur geringe Streuverluste erwarten lassen. Hinzu kommt, dass Mikro-Influencer eine hohe Glaubwürdigkeit genie-

ßen, da sie gefühlt noch wie Freunde „erreichbar“ sind und dadurch ein höheres Vertrauen bei ihren Followern genießen, die ihnen aus Überzeugung folgen und sich stark mit ihnen identifizieren. Das führt meist zu einem überdurchschnittlichen Engagement der Follower und in der Folge zu einer hohen Konversionsrate für die beworbenen Marken. Zudem sind häufig noch exklusive Platzierungen möglich. Klassische Mikro-Influencer sind häufig engagierte Kunden oder Mitarbeiter mit engem Themenfokus.

Makro-Influencer verfügen demgegenüber bereits über eine beachtliche Reichweite (Sichtbarkeit), die sie sich meist mit einem etwas breiteren Themenspektrum erkauften, was Streuverluste nach sich zieht. Zudem lässt das Engagement der Follower meist etwas nach, da sie sich mehr als „Fans“ denn als „Freunde“ fühlen, worunter meist auch das Vertrauen in die Influencer und die ihnen gegenüber empfundene Bindung leidet. Aufgrund der hohen Reichweite ist die Zusammenarbeit mit Makro-Influencern meist recht teuer und Exklusivität nur selten möglich beziehungsweise muss für viel Geld erkaufte werden. Die meisten Makro-Influencer, zum Beispiel auf Facebook, sind Blogger, Journalisten, Politiker und leitende Mitarbeiter, die bei klarer Fokussierung einen hohen kategoriebezogenen Einfluss ausüben, vor allem in den Bereichen Lifestyle, Mode, Reisen, Politik und Wirtschaft. Bei Instagram ist das Themenspektrum demgegenüber deutlich enger auf Mode, Reisen, Essen, Events und Sport fokussiert (Indahash Labs 2017; Fischer 2017, S. 25).

Mega-Influencer wiederum verfügen über eine enorme Reichweite, die häufig einhergeht mit relativ heterogenen Abonentengruppen. Sie sind sich ihres besonderen Status bewusst, leben davon und ähneln am meisten den klassischen prominenten Testimonials. Neben beruflich erfolgreichen Personen aus Film, Musik und Sport zählen mittlerweile auch die führenden Social Media Stars zur Gruppe der Mega-Influencer.

Vielfach setzen Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit Influencern auf einen Mix aus Mikro-, Makro- und Mega-Influencern. Während große Unternehmen häufig vor allem Mega-Influencer engagieren, kooperieren kleinere und mittelgroße Unternehmen häufig aus Kostengründen und aufgrund der zielgenauen Kundenansprache eher mit Mikro- und Makroinfluencern. Ist die gewünschte Influencer-Gruppe beziehungsweise der Mix verschiedener Influencer-Gruppen festgelegt, gilt es geeignete Influencer ausfindig zu machen.

Dem Autor zufolge ist die dreistufige Einteilung allerdings zu grob und die Grenzziehung zwischen Mikro- und Makro-Influencern zu beliebig, weshalb eine fünfstufige Einteilung vorgeschlagen wird, deren Abonentenzahl und damit potenzielle Reichweite sich wie folgt darstellt:

- Mikro-Influencer: 1.000-9.999
- Meso-Influencer: 10.000-99.999
- Makro-Influencer: 100.000-999.999
- Mega-Influencer: 1.000.000-9.999.999
- Giga-Influencer: ab 10.000.000 Abonenten

Meso ist dabei, wie Mikro und Makro, dem Griechischen entlehnt. Es bedeutet so viel wie „mittig“. Als Alternativbegriff wäre auch „Midi“ denkbar oder die Wortneuschöpfung „Mekro“. Giga wiederum wird in Anlehnung an die griechische Bedeutung „riesig“ bei einem Grenzwert von 10 Mio. verortet (wenngleich der mathematische

Grenzwert für Giga bei einer Mrd. liegt, was jedoch bei einem Abgleich mit der Influencer-Realität als zu hoch erscheint, da nur eine Handvoll weltweit führender Influencer auf Facebook und Instagram heute zwischen 100 und 130 Mio. Fans beziehungsweise Follower hat.) Egal welcher Einteilung man folgt: Entscheidend ist es, den richtigen Mix an Influencern festzulegen, die zu den Zielen des Unternehmens passen.

6.2 Mögliche Vorgehensweisen bei der Influencerauswahl

Die Festlegung der zu erreichenden Ziele bildet deshalb den Ausgangspunkt für die Auswahl. Es gilt zu klären, ob es allgemein um eine Steigerung der Aufmerksamkeit und damit um eine Erhöhung der Markenbekanntheit geht oder um eine Stärkung oder Veränderung des Markenimages durch einen gezielten Imagetransfer. Ganz konkret kann es aber auch erklärtes Ziel sein, die Besucherzahlen des eigenen Social Media Auftritts, des eigenen Web-Shops, der eigenen Website oder eines Verkaufsportals Dritter zu erhöhen mit dem Ziel, Leads zu generieren und schlussendlich die Abverkäufe zu steigern.

Ist die Zielsetzung fixiert, gilt es Zielgruppenanalysen und Imagemessungen für die Marke durchzuführen. Hierauf aufbauend empfiehlt es sich, mit Hilfe der BARDE-Dimensionen geeignete Influencer zu identifizieren und zu evaluieren. In der Unternehmenspraxis wird demgegenüber nach wie vor häufig primär nach persönlichen Vorlieben der Entscheider ausgewählt. Grundsätzlich können bei der Influencerauswahl drei Stufen zunehmender Professionalisierung und Werbewirkung beobachtet werden, wobei passende Influencer idealerweise systematisch gemäß Stufe 3 ermittelt werden (Kilian 2017a, S. 63):

- Stufe 1: Willkürliche Auswahl auf Basis persönlicher Präferenzen der Entscheider (Werbewirkung meist gering).
- Stufe 2: Subjektive Auswahl auf Basis des eigenen Empfindens für eine Passung zur Marke (Werbewirkung meist mittelmäßig).
- Stufe 3: Objektive Auswahl auf Basis einer strukturierten Analyse der BARDE-Dimensionen (Werbewirkung meist gut bis sehr gut).

6.3 BARDE-Dimensionen der Influencerauswahl

Ausgehend von zahlreichen Forschungsergebnissen und Praxisansätzen (vgl. hierzu ausführlich Kilian 2017b) lassen sich heute fünf zentrale Dimensionen für die Auswahl prominenter Influencer identifizieren, die so genannten BARDE-Dimensionen Bekanntheit, Assoziationsprofil, Reichweite, Durchführbarkeit und Eignung. Das Akronym BARDE verweist dabei auf die mittelalterlichen Sängern von Heldenliedern, die ihre teilweise Entsprechung in den heutigen Markenführern finden, die sich positiv über Marken äußern.

Während die Bekanntheit von Influencern, das mit ihnen verbundene Assoziationsprofil und ihre mediale Eignung den Werbewert erhöhen, reduziert die eigene Reichweite der Influencer die Medienkosten und die Durchführbarkeit beeinflusst die schlussendliche Kosten-Nutzen-Kalkulation aus Unternehmenssicht. Zur Prüfung der Durchführbarkeit beispielsweise werden die Akquisekosten sowie die Bereitschaft, die Verfügbarkeit und die Honorarvorstellung der Prominenten ermittelt. Auch die mögliche Vertragsdauer gilt es zu bestimmen. Zudem sollte großen Wert auf eine möglichst weitreichende Vertragsexklusivität gelegt werden. Dabei können vier Arten der Exklusivität unterschieden werden: (1) Vollständige Exklusivität für eine Marke, (2) Branchenexklusivität sowie (3) räumliche und (4) zeitliche Exklusivität, zum Beispiel für mehrere Jahre, für ein Jahr oder zumindest für eine Jahreszeit. Denn nur so lässt sich eine werbliche Omnipräsenz des Influencers vermeiden und damit die Gefahr, dass die beworbene Marke nicht wie gewünscht positiv auffällt und/oder an Kontur gewinnt. Für den Werbeerfolg sind Multimarken-Influencer meist suboptimal, da es mit ihnen aufgrund der zahlreichen werblichen Engagements nur selten gelingt, die hohe Bekanntheit und das positive Image wirksam für die eigene Marke zu nutzen (Kilian 2017a, S. 63f.). In Abb. 5 sind die wichtigsten Kriterien für alle fünf Auswahl-Dimensionen wiedergegeben.

Bekanntheit	Assoziationsprofil	Reichweite	Durchführbarkeit	Eignung
<ul style="list-style-type: none"> visuell (Gesicht) namentlich top of mind ungestützt gestützt allgemein geographisch in der relevanten Zielgruppe medienbezogen <ul style="list-style-type: none"> klassisch sozial zeitlich <ul style="list-style-type: none"> aktuell zukünftig 	<ul style="list-style-type: none"> Beliebtheit Sympathie Vertrauens-/ Glaubwürdigkeit Persönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> Klarheit Einzigartigkeit Attribute Attraktivität Auftreten Expertise Reputation Beruf(ung) Sozialer Status Einfluss Meinungsführerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> in den sozialen Medien <ul style="list-style-type: none"> allgemein geographisch in der relevanten Zielgruppe durch eigene Seiten bei <ul style="list-style-type: none"> Facebook Twitter YouTube Instagram Snapchat etc. durch Kooperationen mit anderen Stars 	<ul style="list-style-type: none"> Akquisekosten/ Erreichbarkeit Verfügbarkeit Vertragsbereitschaft Honorarvorstellungen Vertragsdauer weitere Engagements bzw. Exklusivität <ul style="list-style-type: none"> vollständig branchenbezogen räumlich zeitlich 	<ul style="list-style-type: none"> werblich schauspielerisch Vorbild-/ Identifikationspotenzial Fit/Passung <ul style="list-style-type: none"> Marke Kategorie Zielgruppe Konflikt-/ Skandalpotenzial Erfolgs-erwartung/ Trendsetterpotenzial bzw. Karriereendgefahr/-nähe

Abb. 5 BARDE-Dimensionen der Influencerauswahl (Kilian 2017a, S. 62)

6.4 Ansprache ausgewählter Influencer

Sind geeignete Influencer identifiziert worden gilt es sie anzusprechen, wobei ein dreistufiges Vorgehen empfohlen werden kann. In einem ersten Schritt empfiehlt es sich, Influencern mit dem Firmen-Account zu folgen sowie ihre Posts und Ge-

sprächsverläufe aufmerksam zu verfolgen. Anschließend ist es im zweiten Schritt ratsam, Beiträge der Influencer zu liken, zu kommentieren und zu teilen. Indem man Interesse am Influencer zeigt fällt man ihm beziehungsweise ihr auf diese Art möglicherweise bereits auf und er beziehungsweise sie kontaktiert das Unternehmen von sich aus oder wird möglicherweise sogar eigenhändig für die Marke aktiv, um sein eigenes Interesse an der Marke zu bekunden. Im dritten Schritt empfiehlt sich eine erste direkte Kontaktaufnahme, in der das Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet wird. Bei gegenseitigem Interesse gilt es, den Austausch zu verstetigen und Absprachen miteinander vertraglich zu vereinbaren.

7. Mögliche Kooperationsformen mit Influencern

Sofern Influencer nicht vollständig unabhängig bleiben wollen, was insbesondere bei Mikro-Influencern der Fall sein kann, die sich Markenprodukte zum Teil noch immer selbst kaufen, bieten sich drei Formen der anreizbasierten Zusammenarbeit an (Tan Ladd 2016; Weinberg 2016):

- Geschenkkaktionen (Wettbewerbe und Give-Aways)
- Anreizbasierte Beiträge (Werbung und Produktplatzierungen)
- Partnerprogramme (Affiliate Marketing)

Erstens können Geschenke für Wettbewerbe und als Give-Aways bereitgestellt werden, wobei zwischen Aktionen mit einzelnen und mehreren Influencern differenziert werden kann. Zweitens können Markenprodukte geschenkt oder Dienstleistungen kostenlos zur Verfügung gestellt werden und/oder es kann für deren mediale Besprechung bezahlt werden. Im Fall anreizbasierter Beiträge kommen häufig gesponserte Beiträge zum Einsatz, die zum Beispiel in Form von Proben und Geschenken erfolgen, die zu Tests und Produktbewertungen (Reviews) führen können. Was die Inhaltsproduktion (Text, Bild, Video) betrifft, so stehen drei Möglichkeiten der Zusammenarbeit zur Verfügung:

- Marke erstellt Content
- Influencer erstellt Content
- Beide erstellen Content gemeinsam

Während einseitig erstellter Content ein hohes Maß an Vertrauen und ein eher geringes Maß an Abstimmung erfordert, ist bei der Co-Creation von Inhalten eine enge Zusammenarbeit unumgänglich.

Bei Partnerprogrammen schließlich werden von Influencern Empfehlungen ausgesprochen, die meist mit einem Preisnachlass einhergehen, der in Form von Rabattcodes und Affiliate Links zu direkt messbaren Abverkäufen führt. Die Influencer erhalten dafür meist eine Umsatzbeteiligung.

Daneben sind klassische Anzeigenschaltungen in Form von Bannerwerbung über Werbenetzwerke oder direkt beim Influencer (zum Beispiel auf seinem Blog) denkbar. Auch temporäre Plattformübernahmen sind möglich, aber eher selten. Weitere Sonderformate sind Pinnwand-Wettbewerbe (zum Beispiel auf Pinterest) und Gastbeiträge von Marken auf Blogs. Insbesondere bei Makro- und Mega-Influencern sind

demgegenüber gemeinsame Events, zum Beispiel Fotoshootings, Filmdrehs und Liveevents (zum Beispiel Autogrammstunden) üblich.

Bei allen drei Formen der Zusammenarbeit ist es von zentraler Bedeutung, welche Verlinkungen innerhalb des sozialen Netzwerks oder extern auf Firmenwebsites oder Online-Shops eingebunden und welche Hashtags eingefügt werden. Eng damit zusammen hängt die Kennzeichnungspflicht von Influencer-Posts.

8. Rechtliche Rahmenbedingungen für Influencer

Neben vertraglichen Vereinbarungen, die meist analog zu klassischen Verträgen mit prominenten Testimonials ausgestaltet werden, sind aktuell vor allem die Kennzeichnungspflichten von übergeordneter Bedeutung. Zu den zentralen Gesetzestexten zählen (Ulbricht 2017; Frühbrodt 2017):

- Telemediengesetz (TMG)
- Rundfunkstaatsvertrag (RStV)
- Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)
- EU-Richtlinie für audiovisuelle Mediendienste (ab 2018)

Nachdem die sozialen Medien jahrelang als rechtsfreier Raum angesehen wurden und mancher Agenturchef gar vom „Wilden Westen des Werbens“ (Rest 2017, S. 36) sprach, ist mit „Flying Uwe“ im Juni 2017 erstmals ein größeres Strafverfahren bekannt geworden. Der YouTube-Influencer hatte mehrere schriftliche Hinweise auf unzureichende Werbekennzeichnung missachtet und erhielt deshalb von einer der Landesmedienanstalten für wiederholte Schleichwerbung ein Bußgeld in Höhe von 10.500 Euro. Fast zeitgleich hat das Oberlandesgericht Celle (AZ 13 U 53) die Drogeriemarktkette Rossmann für Schleichwerbung mit einem 20-jährigen Instagram-Star (mit 1,3 Mio. Fans) verurteilt (Anger 2017, S. 10). In der Urteilsbegründung heißt es, dass eine Kennzeichnung von Werbung mit dem Hashtag #Ad nicht ausreichend ist. Konkret hatte die Influencerin den Hashtag an zweiter Stelle und damit leicht versteckt zwischen sechs am Textende eingefügten Hashtags platziert, was als nicht ausreichend erachtet wurde, da Werbung auf den ersten Blick erkennbar sein müsse. Rossmann als Auftraggeber der Instagram-Werberin droht bei wiederholter Missachtung ein Ordnungsgeld von bis zu 250.000 Euro. Ähnlich wurde bereits 2014 im Kontext von Zeitungen vom Bundesgerichtshof entschieden, dass ein Hinweis wie „Sponsored by“ nicht ausreichend ist (I ZR 2/11 vom 6.2.2014).

Eine Studie der Hochschule St. Pölten zu den 100 größten österreichischen YouTube-Kanälen mit insgesamt 28 Mio. Abonnenten und sieben Mrd. Videoaufrufen hat diesbezüglich interessante Ergebnisse hervorgebracht (Gebesmair 2017, S. 4f.):

- 46 Prozent der Kanäle nutzen Affiliate-Marketing
- 33 Prozent der Kanäle nutzen Produktplatzierungen
- Von den 100 meistgesehen Videos enthielten 54 Produktplatzierungen, aber nur neun entsprechende Hinweise

Den Studienergebnissen zufolge sind aktuell noch über 80 Prozent der werblichen Posts auf YouTube nicht hinreichend markiert, weshalb von Schleichwerbung aus-

gegangen werden muss. Bei Top-Influencern in den USA wird davon ausgegangen, dass 93 Prozent Werbung oder Produktplatzierungen auf Instagram nicht kennzeichnen, weshalb die Wettbewerbsbehörde FTC aktuell diverse Influencer abmahnt (Mediakix 2017). In Deutschland werden zur Zeit zwei Dutzend Instagram-Influencer vom Verband sozialer Wettbewerb abgemahnt (Rest 2017, S. 36ff.), unter anderem die Modebloggerin Caro Daur mit 1,3 Mio. Abonnenten.

Als Folge der genannten Präzedenzfälle kennzeichnen seit Mitte 2017 die meisten Influencer ihre Zusammenarbeit mit Marken. Die im Rundfunkstaatsvertrag geforderte klare Erkennbarkeit, der zufolge „Werbung und Teleshopping als solche klar erkennbar sein [müssen]“ (RStV § 7, Abs. 3), lässt jedoch häufig noch zu wünschen übrig. Caro Daur beispielsweise kennzeichnet ihre Kooperationen seit kurzem am Textende mit „Anzeige/Ad“, was jedoch unzureichend ist. Vorbildlich markiert demgegenüber Pamela Reif ihre neuen Instagram-Posts direkt unter ihrem Namen mit „Bezahlte Partnerschaft mit [Markenname]“, wohingegen Bianca Heinicke alias Bibi, ähnlich wie Caro Daur, ihre Posts noch immer nur mit #Werbung am Textende kennzeichnet (was erst beim Anklicken von „mehr“ sichtbar wird) und nicht, wie gefordert, direkt am Anfang des Textbeitrags oder mit dem Zusatz „Bezahlte Partnerschaft“ direkt beim Namen (vgl. Abb. 6).

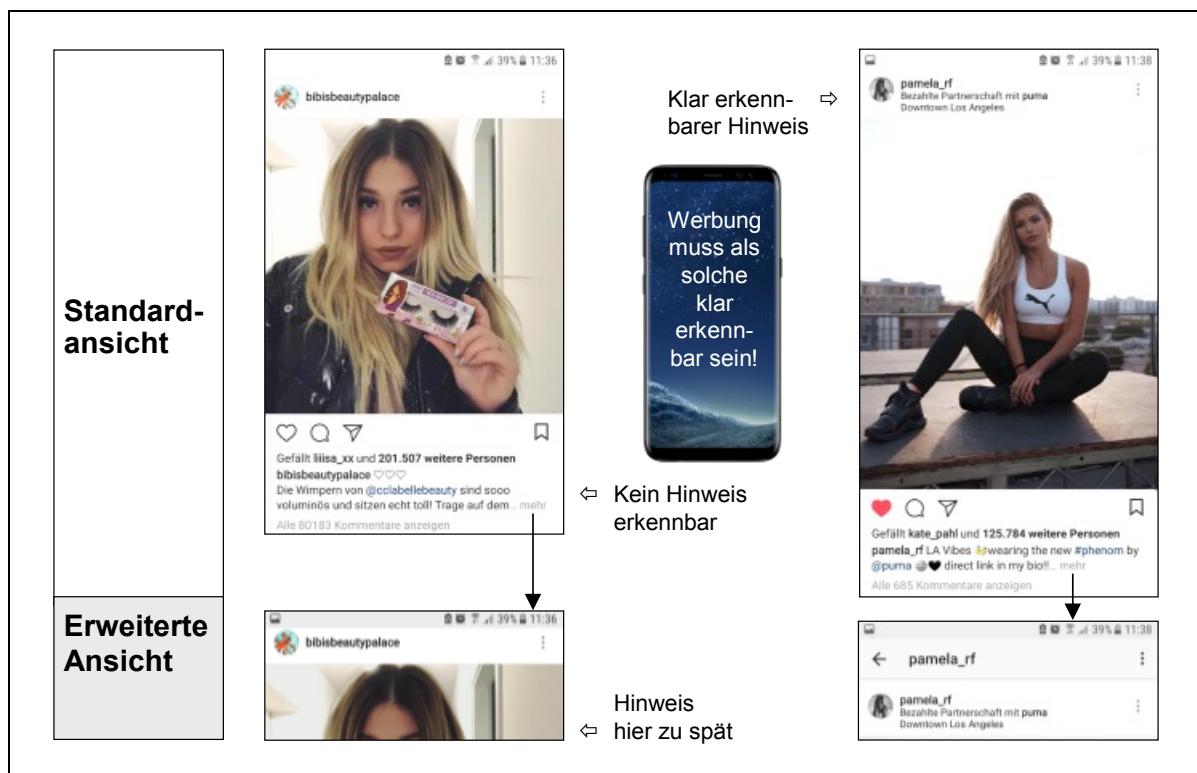


Abb. 6 (Unzureichende) Kennzeichnung von Werbung (eigene Darstellung; Stand: Dezember 2017)

Die werberechtliche Problematik erkennend wurde 2017 in Deutschland der Bundesverband Influencer Marketing (BVIM) gegründet mit dem Ziel, die Interessen der Beeinflusser in Berlin und Brüssel zu vertreten und eine Professionalisierung der Branche voranzutreiben (www.bvim.info).

Wenngleich es noch keine umfassenden rechtsverbindlichen Vorgaben für alle sozialen Medienformate gibt, so geben Die Medienanstalten (2017) anhand der folgenden Entscheidungsparameter doch klare Hinweise, wann eine deutliche Kennzeichnung notwendig ist und wann nicht:

- Bereitstellung beziehungsweise Bezahlung oder Eigenkauf?
- Werbliche Vorgaben oder kreative Freiheit?
- Produkt im Mittelpunkt oder nicht?

Zunächst gilt es zu prüfen, ob der Influencer die beworbene Leistung selbst erworben hat, oder ob ihm die Leistung kostenlos zur Verfügung gestellt und ergänzend Geld bezahlt wurde. Im Fall eines Eigenkaufs ist keine Kennzeichnung erforderlich.

Bei Bereitstellung einer Leistung ist wiederum zu prüfen, ob die Leistung im Vordergrund steht oder nicht. Ist die Leistung nur Nebensache, gilt es den Wert der Leistung zu prüfen. Liegt der Wert unter 1.000 Euro, ist eine Kennzeichnung nicht erforderlich. Wichtig dabei ist, dass einzelne Leistungen nicht aufaddiert werden müssen, wenn sie von verschiedenen Anbietern stammen. Handelt es sich demgegenüber um Leistungen einer Marke, wird der Gesamtbetrag aller Leistungen als Wert herangezogen. Ab 1.000 Euro ist eine Kennzeichnung als Produktplatzierung erforderlich. Steht die Leistung demgegenüber im Vordergrund, ist zu prüfen, ob dem Influencer Vorgaben gemacht wurden oder nicht.

Wenngleich häufig von kreativer Freiheit die Rede ist, so wird vielen Influencern de facto fast alles bis ins kleinste Detail vorgegeben. Von der genauen Anweisung, wie die Marke auf dem Foto oder im Video inszeniert werden soll inklusive anschließender Freigabe durch die Markenverantwortlichen über den Zeitpunkt des Posts und den Abstand zum nächsten Post, bis hin zu Kommentaren, die mitunter gleich mitgeliefert werden, wird vieles vorab vertraglich vereinbart (Rest 2017, S. 36).

Kann der Influencer frei über die Marke berichten und neben den Vorteilen auch eventuelle Nachteile ansprechen, ist eine Kennzeichnung nicht erforderlich. Wird demgegenüber erwartet, dass die Marke ausschließlich positiv präsentiert wird, ist eine Kennzeichnung erforderlich (vgl. Abb. 7).

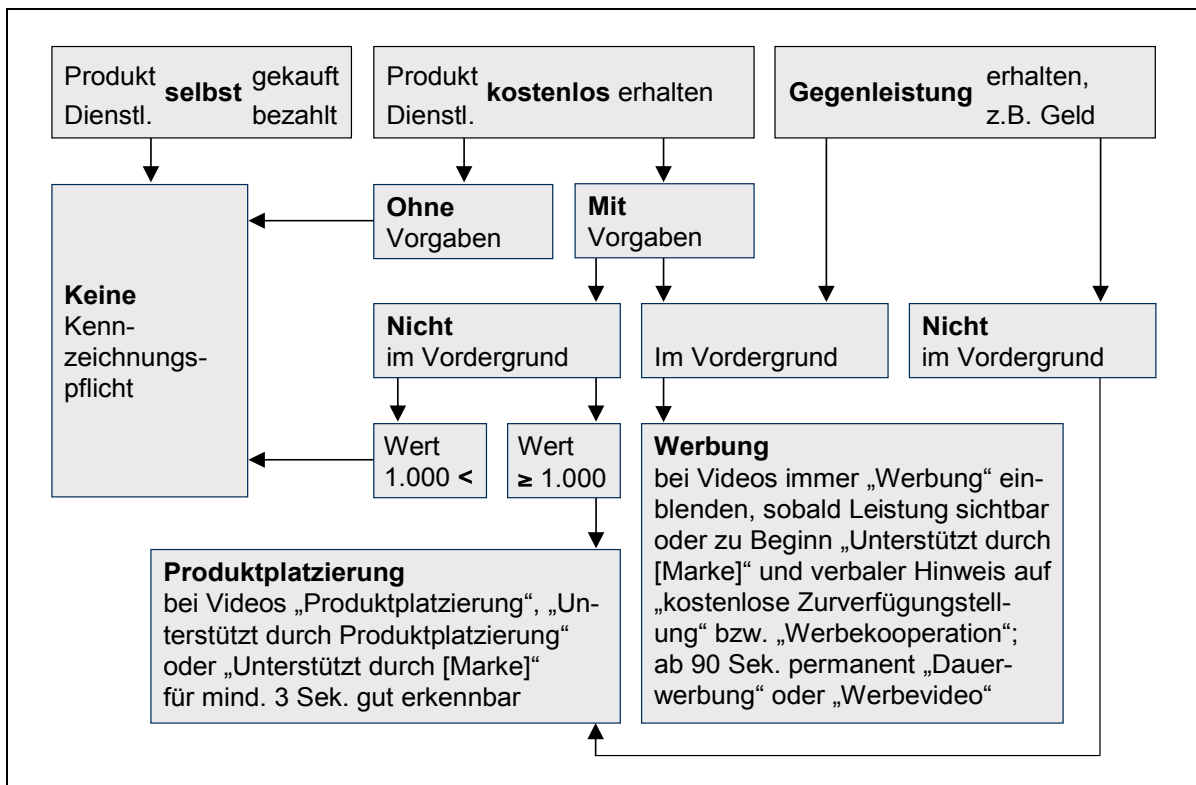


Abb. 7 Kennzeichnungspflichten bei Influencer-Videos
(Die Medienanstalten 2017, S. 2ff.; ähnlich Ulbricht 2017)

Erhält der Influencer Geld oder eine andere Gegenleistung, ist lediglich zu prüfen, ob die Leistung im Vordergrund steht. Ist das der Fall, ist eine Kennzeichnung als Werbung erforderlich. Ist die Leistung demgegenüber nur Nebensache und redaktionelle Inhalte stehen im Vordergrund, in die die Leistung eingebettet ist, dann ist eine Kennzeichnung als Produktplatzierung erforderlich (Die Medienanstalten 2017).

Sofern, analog zu Videos, eine Kennzeichnungspflicht vorliegt, empfehlen sich bei Posts von Texten und/oder Fotos folgende Kennzeichnungen:

- Leistung steht im Vordergrund: #Anzeige, #Werbung oder #Werbeanzeige
- Leistung ist Nebensache: Produktplatzierung

Sind geeignete Influencer gefunden und vertragliche Regelungen getroffen worden, die auch die erforderlichen Kennzeichnungspflichten klar darlegen, steht einer langfristigen Zusammenarbeit nichts mehr im Wege. Gemeinsam lässt sich eine wertige Markenkommunikation realisieren, die beiden nutzt, den Influencern und den beworbenen Marken.

Literatur

- Ahmad, I. (2017): Mächtige Netzwerke, Handelsblatt, 29. November, S. 24-25.
- Anger, H. (2017): Störer im Netz, Handelsblatt, 29. August, S. 10.
- Captiv8 (2016): Celebrities' Endorsement Earnings on Social Media. Online: <https://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/10/daily-chart-9>, Abruf am 10.12.2017.
- Cialdini, R.B./Goldstein, N.J. (2002): The Science and Practice of Persuasion, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, April, S. 40-50.
- Cialdini, R.B./Martin, Steve (2006): The Surprising Science of Influence and Persuasion, Consumer Sciences Today, 7(2), Summer, S. 4-9.
- Cialdini, R.B. (2017): Die Psychologie des Überzeugens, 8. Auflage, Göttingen.
- Die Medienanstalten (2017): Antworten auf Werbefragen in sozialen Medien, August, Direktorenkonferenz der Medienanstalten.
- Erdogan, B.Z./Baker, M.J./Tagg, S. (2001): Selecting Celebrity Endorsers: The Practitioner's Perspective, Journal of Advertising Research, May/June, S. 39-48.
- Erdogan, B.Z./Drollinger, T. (2008): Endorsement Practice: How Agencies Select Spokespeople, Journal of Advertising Research, December, S. 573-582.
- Fischer, E. (2017): In der großen Marketingblase, Handelsblatt, 21. August, S. 24-25.
- Frühbrodt, L. (2017): Influencer und Schleichwerbung. Online: <http://meedia.de/2017/09/01/kaum-bis-keine-kennzeichnung-von-werbung-wie-landesmedienanstalten-und-eu-dem-influencer-marketing-beikommen-wollen/>, 1. September, Abruf am 10.12.2017.
- Gebesmair, A. (2017): Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von YouTube-Channels in Österreich, St. Pölten.
- Gottbrecht, L. (2016): The Three Types of Influencers All Marketers Should Know. Online: <http://www.mavrck.co/the-three-types-of-influencers-all-marketers-should-know-infographic/>, 18. Oktober, Abruf am 10.12.2017.
- IMAS (2013): Wirkung von Promi-Werbung, unveröffentlichte Studienergebnisse.
- IMAS (2016): Der Anteil von Promi-Werbung unter den getesteten Spots 1991-2015, unveröffentlichte Studienergebnisse.
- Indahash Labs (2017): Women are the New Media – How Influencers became Publishers. Online: https://labs.indahash.com/wp-content/uploads/2017/06/indaHash_LABS_report_2017.pdf, Abruf am 10.12.2017.
- InfluencerDB (2017): Find Influencers, <https://www.influencerdb.net/db/?page=1&country=460&category=30>, Abruf am 26.11.2017.
- Influencer Marketing Hub (2017): Instagram Influencer Sponsored Post Money Calculator. Online: <https://influencermarketinghub.com/instagram-money-calculator/>, Abruf am 10.12.2017.

- Johnson, P. (2016): Micro-Influencer Marketing Delivers Mega ROI. Online: <https://lumanu.com/blog/2017/06/07/micro-influencer-marketing-delivers-mega-roi/>, 7. Juni. Abruf am 10.12.2017.
- Kilian, K. (2012): Marke und Testimonial, in: Langenscheidt, F. (Hrsg.): Marke 10, Köln, S. 41-50.
- Kilian, K. (2013): Prominente in der Werbung, Markenartikel, Sonderausgabe 75 Jahre Markenartikel, S. 100-103.
- Kilian, K. (2016a): Influencer Marketing mit Social Media-Stars, Markenartikel, 10, S. 96-99.
- Kilian, K. (2016b): Influencer sind die neuen Promis, Absatzwirtschaft, 7-8, S. 76-79.
- Kilian, K. (2017a): Influencer Marketing – Markenerfolg mit reichweitenstarken prominenten Testimonials, Transfer Werbeforschung & Praxis, 63(2), S. 60-66.
- Kilian, K. (2017b): Testimonials wirkungsvoll in der Markenkommunikation einsetzen, in: Langner, T./Esch, F.-R./Bruhn, M. (Hrsg.): Techniken der Kommunikation, Wiesbaden.
- Kühn, A./Nezik, A.-K. (2017): Idole des Konsums, Der Spiegel, 25, S. 74-77.
- Mediakix (2017): Are Celebrities Following FTC Guidelines On Instagram? Online: <http://mediakix.com/2017/05/celebrity-social-media-endorsements-violate-ftc-instagram/>, Abruf am 10.12.2017.
- MillwardBrown (2013): What are the benefits of celebrity-based campaigns? Online: http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/insight-documents/knowledge-points/MillwardBrown_KnowledgePoint_Celebrity-basedCampaigns.pdf, Abruf am 10.02.2015.
- Moelle, S. (2016): 3 Segments of Influencers and how to Properly Engage Them. Online: <http://blog.woomio.com/2016/09/29/3-types-influencers-engage-properly/>, 29. September, Abruf am 10.12.2017.
- Moelle, S. (2017): What is an Influencer? And how do they Make Money? Online: <https://www.simonemoelle.com/blog/2017/3/25/what-is-an-influencer-and-how-do-they-make-money>, 27. März, Abruf am 10.12.2017.
- Nielsen (2015): Die beste Werbung machen Freunde und Bekannte – Deutsche Vertrauen auf persönliche Empfehlungen. Online: <http://www.nielsen.com/de/de/insights/reports/2015/Trust-in-Advertising.html>, 5. Oktober, Abruf am 10.12.2017.
- Paperlein, J. (2016): Nahbare Videostars, Horizont, 8 (25. Februar), S. 21.
- Rest, J. (2017): #Ich bin käuflich, Manager Magazin, 9 (September), S. 34-38.
- Robbins, S. (2017): Value of Mega and Micro Influencers: A Case Study. Online: <http://influencermarketingdays.com/blog/2017/01/mega-micro-influencers-value-case-study/>, 31. Januar, Abruf am 10.12.2017.
- Solis, B./Webber, A. (2012): The Rise of Digital Influence, San Mateo, Kalifornien.
- Tan Ladd, G. (2016): 7 Different Types of Influencer Campaigns. Online: <http://www.buzzstream.com/blog/7-types-of-influencer-campaigns.html>, 28. Juli, Abruf am 10.12.2017.

Ulbricht, C. (2017): Influencer Marketing & Recht. Online: <http://www.rechtzweinull.de/archives/2483-influencer-marketing-recht-landesmedienanstalt-belegt-youtuber-mit-10-500-e-bussgeld-wegen-fehlender-werbekennzeichnung.html>, 9. Juni, Abruf am 10.12.2017

Weinberg, T. (2016): 12 Ansätze für die Zusammenarbeit von Marken mit einflussreichen Bloggern. Online: <https://blog.hubspot.de/marketing/zusammenarbeit-mit-einflussreichen-bloggern>, 2. August, Abruf am 10.12.2017.

Stichworte

Markenkooperationen, Testimonials, Prominente, Influencer Marketing, Kennzeichnungspflichten

eingereicht am: 13.11.2017
überarbeitete Version: 03.04.2018

Do Followers Matter? Quantitative Success Factors of Sale Enhancing Product Review Blogs

Robert Zimmermann

Sascha Thieme

Bei der Analyse des Einflusses von Blogs auf Abverkäufe beschränkten sich vorherige Untersuchungen hauptsächlich auf qualitative Faktoren, wie z.B. Vertrauen und Glaubhaftigkeit. Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Frage, ob auch quantitative Faktoren, wie z.B. die Anzahl an Followern in den sozialen Medien, ebenfalls einen Einfluss besitzen. Zu diesem Zweck wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt, welche acht quantitative Faktoren von 56 Produkttestblogs auswertete. Es zeigt sich, dass die Intuition, Influencer mit vielen Followern Influencern mit wenigen Followern vorzuziehen, falsch ist und deshalb die etablierte Praxis die Anzahl von Followern als eine Art Währung zu benutzen hochgradig fragwürdig wird.

When analysing the impact of blogs on sales, previous research focused solely on qualitative factors (e.g. trust and credibility). This article, however, answers the question if one can also identify quantitative factors such as the number of followers on social media and similar. For this reason, a multiple regression analysis was conducted analysing eight quantitative factors of 56 product review blogs. This analysis shows that only two of eight quantitative factors have a statistically significant impact on the number of sales of an article reviewed by a blog. Therefore, the authors conclude that the intuitive reflex to always prefer influencers with a high number of followers is misleading and the established practice of using followers as a kind of currency becomes highly questionable.

Robert Zimmermann ist seit 2014 Brand Manager bei der Chal-Tec GmbH. Sein Aufgabenfokus liegt dort auf den Themen Brand Performance Analysis und Brand Performance Management. Er studierte an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin Business Administration (B.A.) und International Marketing Management (M.A.). Zimmermann_R@gmx.de

Sascha Thieme studierte Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Hochschule der Künste Berlin. Nach dem Diplom arbeitete er viele Jahre als Texter und Creative Director in Werbeagenturen in Berlin, Hamburg und Kapstadt, bevor er über zehn Jahre für die Marketing-Kommunikation der Mercedes-Benz Lkws in Deutschland verantwortlich war. Seit dem Jahr 2016 ist er Marketingleiter der PERM4 | Permanent Recruiting GmbH und lehrt an der Hochschule für Recht und Wirtschaft Berlin. saschathieme@gmx.net

1. Introduction

In the past 15 years, online purchasing amongst Germans older than 14 years grew steadily to 67.6 percent of the population (IfD Allensbach 2015). Studies show (Heckathorne 2010; Nielsen/MTV/VW 2010) that the buying decision of these people is strongly influenced by the so-called Electronic Word of Mouth (EWoM) which according to Hennig-Thurau and Hansen (2001, p. 562) describes every positive or negative comment of a potential, current or former customer which is made public to a considerable number of people using the internet. This article focuses on a special kind of EWoM as a form of consumer-generated content, namely: Blogs who focus on reviewing products or in short “Product Review Blogs” (PRBs). Blogs are used by companies as well as individuals to share their influential opinions and views with the rest of the world and therefore, they are one of the most important sources for information on the internet (Kreutzer 2014, pp. 357-358; Halvorsen et al. 2013, p. 213). According to Alexa.com (2016a; 2016b), the blog publishing service blogspot.de ranks among the 25 most visited websites in Germany and among the 50 most visited websites worldwide. This clearly demonstrates the huge popularity of blogs and how blogs have become part of everyday life on the internet.

Additionally, blogs have a high impact on the purchase decision of their readers. This is mainly because of two reasons. Firstly, they are perceived as user generated and therefore considered to be an informal source of information (Hsu et al. 2013, p. 71; Rogers 2003, p. 18). Secondly, communication on blogs is very personal and bloggers and readers share a strong bond between each other (Halvorsen et al. 2013, p. 213; Allen 2009, p. 5). This personal and interactive style of communication makes the dialog on blogs flexible and thus explains its intensity when influencing purchase decisions (Kroeber-Riel/Weinberg/Groepel-Klein 2009, pp. 535). This is especially true for product reviews posted on blogs as they allow the users to interact with the review by posting questions or feedback. This personal style of communication by posting questions or feedback is very lively, which makes product reviews on blogs more authentic and more interesting than classical advertisements and therefore explains their strong influential power (Garnefeld 2008, p. 2). Putting this into the context of a study by Nielsen (2015, p. 13) which showed that in Europe consumer opinions posted online (60 percent) are trusted much more than traditional advertising channels, such as ads on TV (45 percent), newspapers (44 percent), and billboards (40 percent) it becomes clear that PRBs do not only belong to the most trusted, but also to the most influential sources of information.

As a result, it is not surprising that a lot of research has already been published concerning the topic if blogs influence the purchase decision in general and this question can be answered with a clear yes. Nevertheless, previous research focused mainly on qualitative factors (e.g. Hsu and Tsou 2011, focus: Credibility; Hsu et al. 2013, focus: Trust; Huang 2014, focus: Trust) when analysing the impact of blogs on sales. However, no previously published study has, to the best knowledge of the authors, shed light on the topic which quantitative factors of blogs (e.g. number of followers on social media) have an influence on the number of sales of articles featured on blogs. Additionally, it has become an axiom that a high number of followers is always better than a low number of followers. Thus, the number of followers has become a currency to determine the value of an influencer.

1.1 Problem Statement and Objectives

This leads us to the problem statement of this article. Imagine the following situation: A marketer must choose three out of ten different PRBs to promote a new product. They all fit his target group, but have a differing number of followers on their social media channels. All handle the topic of SEO with varying degrees of success and they all have a different number of regular readers. Which ones should he choose? The one with the most followers on social media? Or the SEO specialist who has a well-established regular readership but regards Facebook as an invasion into his personal life and therefore does not use it at all? Would it not be a relief if one knew which easily accessible metric is the deal maker and helps to decide which blog to choose?

To solve this problem this article will answer the following questions:

1. Which quantitative factors of product review blogs actually drive sales?
2. Which recommendations can be given to companies to optimize their blogger relations to generate more sales?

1.2 Quantitative Blog Factors

The most important quantitative blog factors are the number of readers of a PRB as well as the number of followers connected to the social media channels of such a blog. This is because social media channels are used to share information, experiences, and opinions on community web pages. On these community web pages, users recommend content which they like to other users who again share the content with users, thus starting a potentially viral spread of information (Weinberg 2014, pp. 1, 10). This is especially important as a study of Court et al. (2009) showed that consumers who are evaluating which product to buy include additional brands to their initial set of consideration if they encounter touchpoints such as EWoM of these brands during their active evaluation phase. Therefore it can be assumed that a larger base of followers on a social media platform is more likely to spread the word of a review on a PRB than a smaller base of followers. Subsequently, a larger base of followers would indicate a greater influence on the purchase decision and therefore leads to the generation of more sales. Based on this assumption the following hypotheses can be created.

- H1: The number of readers of a PRB has a significant and positive effect on sales.
- H2: The number of Facebook followers has a significant and positive effect on sales.
- H3: The number of Twitter followers has a significant and positive effect on sales.
- H4: The number of Instagram followers has a significant and positive effect on sales.
- H5: The number of Pinterest followers has a significant and positive effect on sales.
- H6: The number of Google+ followers has a significant and positive effect on sales.

However, not only social media channels influence the spread of information. Today's consumers pull helpful information from the internet to inform themselves about their purchases and do not only rely on information pushed onto them by companies (Court et al. 2009). Nevertheless, this pulled information first needs to be found to influence a consumer's decision process. Therefore, SEO factors also play an important role, as SEO helps to make information discoverable through search engines. For this reason, the factors "Number of Keywords" and "Height of Visibility Index" are examined in this article. The "Number of Keywords" describes how many keywords could be identified in an organic ranking on Google. The "Height of Visibility Index" is an artificial metric created by the company SISTRIX, which describes the visibility of a website on a search engine and indicates how likely it is for this website to obtain users through organic search results.

H7: The number of keywords on a PRB which trigger a Google organic search has a significant and positive effect on sales.

H8: The visibility index of a PRB has a significant and positive effect on sales.

2. Methodology

To examine the proposed hypothesis a multivariate method of the descriptive statistics called multiple regression analysis is used to determine the influence of the 8 hypotheses (independent variables) on the number of sales of a product featured on a PRB (dependent variable) (Figure 1). The analysis was conducted with the "SPSS Statistics 24" program by IBM. All independent variables were entered simultaneously into the regression equation which is called the enter method.

As data foundation the sales data of 2016 from a German medium sized company with 300 employees are used. This company is heavily relying on reviews on PRBs to generate awareness for their products. The provided data contained 56 product reviews on PRBs. The tested products belonged to the product categories of home appliances (38 reviews), music devices and speakers (18 reviews) and were analysed separately. For every article reviewed the number of sales (measured in Euro turnover to make differently priced articles more comparable) two weeks before and after the review were measured and compared with one another. Beforehand, the PRBs were checked if the published review was negative (if yes, exclusion as negative reviews do not work sale enhancing), if a SISTRIX Visibility Index could be calculated (if not, exclusion as the blog is too small), if a blog reviewed more than one product (if yes, exclusion as qualitative blog factors could distort the result). Additionally, it was assured that the prices of the examined products stayed the same during the observation period. Lastly, the data were tested for outliers using the Mahalanobis-distance measure. These steps reduced the number of observable PRBs to 37

(home appliances: 27, music devices and speakers: 10). The historic data of the PRBs were acquired using the following tools: Fanpagekarma, archive.org (number of followers on Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Google+), SimilarWeb (number of blog readers), SISTRIX (number of keywords, height of the Visibility Index). In the course of conducting a multiple regression analysis the data were checked for linearity (present), homoscedasticity (present), normality (present), misspecification of the model (not present), autocorrelation (not present) and multicollinearity (present in category of music devices and speakers). As multicollinearity can distort a regression analysis, the independent variables followers on Twitter, Instagram and Pinterest of the category music devices and speakers were combined into an index variable freeing the data from multicollinearity.

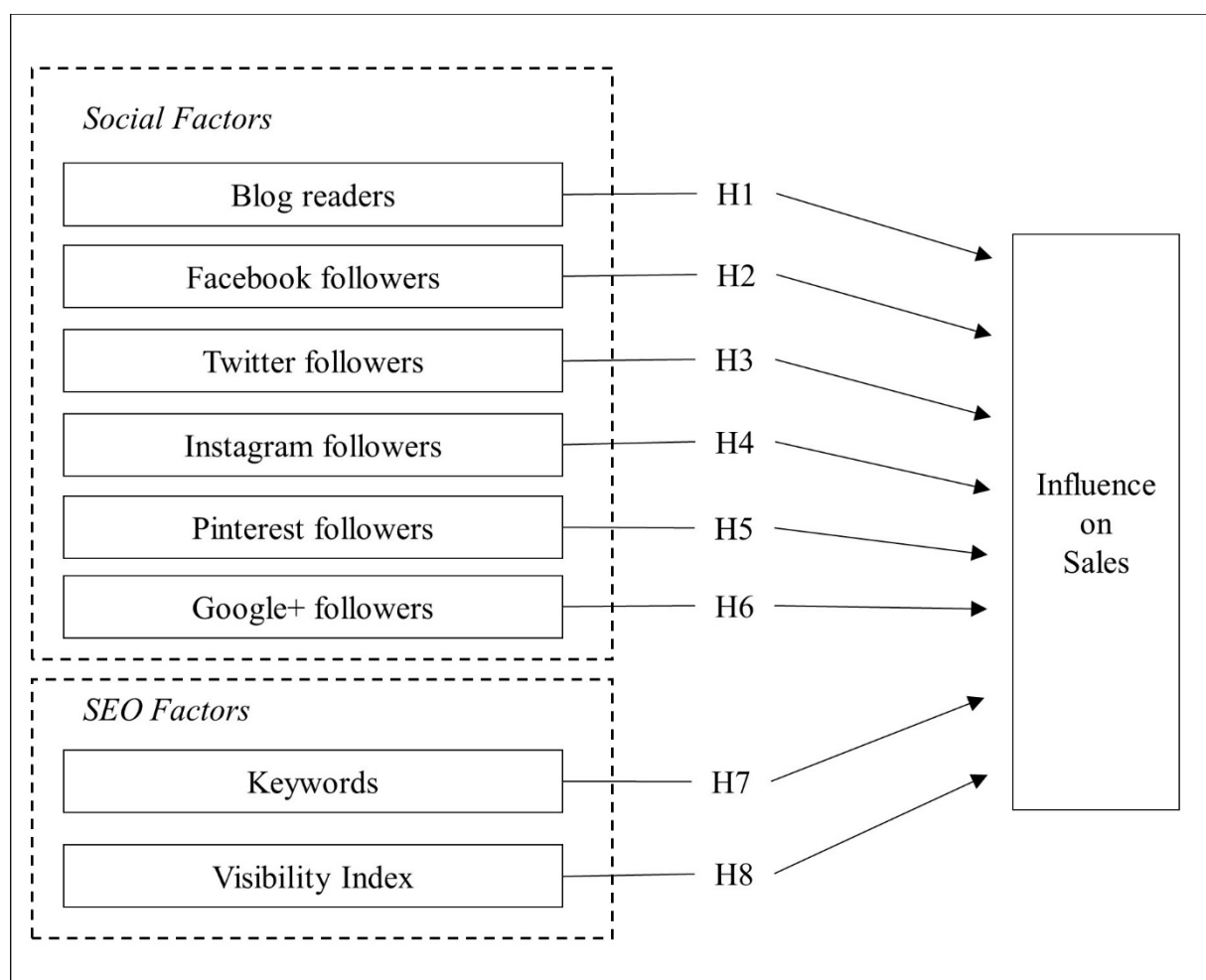


Figure 1 Conceptual Model

3. Results

3.1 PRBs – Home Appliances

From the 27 PRBs reviewing articles from the category of home appliances 26 had a Facebook page (Min. follower: 1,330/ Max. follower: 13,186/ Ø follower: 4,060), 24 had a Twitter page (Min. follower: 5/ Max. follower: 1,273/ Ø follower: 384), 23 had an Instagram page (Min. follower: 0/ Max. follower : 22,927/ Ø follower: 1,946), 13 had a Pinterest page (Min. follower: 0/ Max. follower : 580/ Ø follower: 167) and 18 had a Google+ page (Min. follower: 5/ Max. follower: 2,663/ Ø follower: 524). The smallest number of average blog readers was 581 and the highest number was 51,022 with an average of 7,853 blog readers. The lowest number of keywords which triggered a Google search result used on a PRB was 9, the maximum was 460 and on average 111 could be found. The lowest Visibility Index was 0.0001, the highest 0.15985, on average the Visibility Index was 0.01529. All PRBs which reviewed home appliances combined lead to a difference in sales of 39 additional articles sold, creating an extra of 3.57 sales per day and thus generating an extra turnover of 473.17€ per day during the observation period.

Taken as a whole, the multiple regression model of the home appliances data set displays a significance level of 12.2 percent ($p = 0.122$) (Figure 2). As a significance level of 5 percent or lower ($p \leq 0.05$) is required for a model to be accounted as significant, it must be concluded that the multiple regression model as a whole is not significant (Urban and Mayerl 2011, p. 135).

Model Summary ^b					
Model	Multiple R	R-Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.677 ^a	.459	54.95223	1.906	.122

a. Independent Variables: (Constant), Visibility Index, Instagram, Facebook, GooglePlus, Keywords, Pinterest, Twitter, Blog Readers

b. Dependent Variable: Turnover per Day

Figure 2 Model Summary home appliances

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	21.267	25.798		.824	.421
Facebook	-.005	.005	-.239	-1.104	.284
Twitter	-.017	.076	-.106	-.230	.821
Instagram	.003	.004	.211	.700	.493
Pinterest	.013	.106	.031	.118	.907
GooglePlus	.004	.034	.039	.118	.907
Blog Readers	-.001	.003	-.228	-.489	.631
Keywords	.060	.217	.112	.276	.786
Visibility Index	1292.320	399.093	.783	3.238	.005

Figure 3 Multiple Regression home appliances

Looking at the significance levels of the individual variables, the independent variable “Visibility Index” seems to have a significant impact on the dependent variable “Turn-over per Day” (Figure 3). A further examination of this variable with a linear regression disconnected from the model as a whole shows that the SISTRIX Visibility Index indeed has a significant (p=0.002) and positive (B=956.268) influence on the turnover of an article reviewed on a PRB (Figure 4).

Model Summary ^b							
Modell	Multiple R	R-Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	B	Beta
1	.579 ^a	.336	51.65737	12.625	.002	956.268	.579
a. Independent Variables: (Constant), Visibility Index							
b. Dependent Variable: Turnover per Day							

Figure 4 Model Summary Visibility Index

3.2 PRBs – Music Devices and Speakers

From the 10 PRBs which reviewed articles from the category of music devices and speakers all had a Facebook page (Min. follower: 2,312/ Max. follower: 28,413/ Ø follower: 10,340), 9 had a Twitter page (Min. follower: 167/ Max. follower: 9,813/ Ø follower: 1,930), 4 had a Instagram page (Min. follower: 526/ Max. follower: 2,872/ Ø follower: 1,153), 4 had a Pinterest page (Min. follower: 16/ Max. follower: 446/ Ø follower: 198) and 5 had a Google+ page (Min. follower: 330/ Max. follower: 1,174/ Ø follower: 503). The smallest number of average blog readers was 1,265, the highest 1,033,381 and on average the number of blog readers was 173,215. The minimum

number of keywords observed was 50, the maximum 2,350 and on average 560 keywords could be observed. The lowest Visibility Index spotted was 0.00125, the highest 0.49855 and on average the data set had a Visibility Index of 0.13372. All PRBs reviewing products from the category of music devices and speakers combined lead to 1 extra sale, creating an extra of 0.22 sales per day and thus generating an extra turnover of 24€ per day during the observation period.

The multiple regression analysis for products from the category of music devices and speakers displays a significance value of 40.06 percent ($p=0.406$) (Figure 5). Thus, making the model as a whole highly insignificant.

Model Summary ^b					
Model	Multiple R	R-Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.789 ^a	.623	26.20481	1.320	.406

a. Independent Variables: (Constant), Visibility Index, Tw_Inst_Pin, GooglePlus, Facebook, Page Users

b. Dependent Variable: Turnover per Day

Figure 5 Model Summary Music Devices and Speakers

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-28.703	19.715		-1.456	.219
Facebook	.002	.001	.446	1.054	.351
Tw_Inst_Pin	.006	.002	.832	2.423	.073
GooglePlus	.000	.025	.006	.019	.986
Blog Readers	-0.000019	.000	-.222	-.412	.702
Visibility Index	34.535	62.292	.239	.554	.609

Figure 6 Multiple Regression Music Devices and Speakers

Looking at the impact of the independent variables, no independent variable seems to have a significant impact on the dependent variable. Though, it must be noted that the independent variable “Twitter_Instagram_Pinterest” is very close to being significant. Therefore, to be sure about the influence of these independent variables, a linear regression is performed for all three variables individually (Figure 7). Looking at the variables individually shows that the independent variable “Twitter” indeed has a significant influence ($p=0.027$) on the dependent variable “Turnover per Day”.

Model Summary ^d							
Model	Multiple R	R-Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	B	Beta
Twitter	.690 ^a	.476	21.83793	7.262	.027	.007	.690
Pinterest	.598 ^b	.357	24.17125	4.457	.068	.110	.598
Instagram	.572 ^c	.328	24.73368	3.897	.083	.018	.572
a. Independent Variables: (Constant), Twitter							
b. Independent Variables: (Constant), Pinterest							
c. Independent Variables: (Constant), Instagram							
d. Dependent Variable: Turnover per Day							

Figure 7 Linear Regressions – Twitter, Pinterest, Instagram

3.3 Summary of the Results

Summing up the results, it can be noted that with the exception of hypothesis 3 and 8 no hypothesis could be supported (Figure 8).

Hypothesis	Result
H1: The number of readers of a PRB has a significant and positive effect on sales.	Not Supported
H2: The number of Facebook followers has a significant and positive effect on sales.	Not Supported
H3: The number of Twitter followers has a significant and positive effect on sales.	Partially Supported*
H4: The number of Instagram followers has a significant and positive effect on sales.	Not Supported
H5: The number of Pinterest followers has a significant and positive effect on sales.	Not Supported
H6: The number of Google+ followers has a significant and positive effect on sales.	Not Supported
H7: The number of keywords on a PRB which trigger a Google organic search has a significant and positive effect on sales.	Not Supported
H8: The Visibility Index of a PRB has a significant and positive effect on sales.	Partially Supported**
*True for music devices and speakers	
**True for home appliances	

Figure 8 Hypothesis Status Summary

4. Discussion

Looking at the descriptive statistics, it can be observed that product reviews on blogs lead to additional turnover (+473.17€/day home appliances, +24€ music devices and speakers/day). Therefore, this article found more evidence for the statement that blogs influence the purchase decision, which has already been discovered by many researchers (e.g. Heckathorne 2010; Nielsen et al. 2010; Google 2015; Reichelt 2013, pp. 2-3; TechnoratiMedia 2013, p. 13). However, proving the quantitative influence from PRBs on sales still remains a challenging topic as only 2 of 8 hypotheses and their underlying quantitative variables could be identified as partially sale enhancing.

The first hypothesis could not be supported. Blogs are effective in influencing the purchase decision because of their personal and interactive style of communication (Halvorsen et al. 2013, p. 213; Allen 2009, p. 5; Garnefeld 2008, p. 2). It can be argued that on PRBs with many readers this personal and flexible style of communication is less present than on smaller PRBs as a blogger will not be able to communicate to all of his or her readers in the same flexible and interactive way. Therefore, the number of readers might not influence the number of sales at all.

The second hypothesis could not be supported. Having a lot of fans might not convert into a high interaction with the fans. This is due to the fact that at a certain size of a Facebook page, not all fans of this page will get every post of this page displayed in their newsfeed. This only happens if a blogger pays for promoting each post on his/her Facebook page (Boland 2014). Therefore, small Facebook pages might have the same impact as huge Facebook pages if the huge pages do not pay for their post or if the small pages do pay a lot.

The third hypothesis could be supported for the category of music devices and speakers. Twitter does not have a limitation like Facebook that ensures that not all followers see a Facebook posts. On Twitter, every tweet will at least be shown once on the newsfeed of the followers of a Twitter page (Stewart 2016). Hence, this allows for a wider spread of information and therefore positively influences the number of sales if a Twitter page has more followers. A reason why the number of Twitter follower did not influence the purchase decision for the category of home appliances might be the small number of Twitter followers in the data set (Ø 384 followers home appliance/ Ø 1,930 followers music devices and speakers) which might not have been enough to significantly influence sales.

Hypothesis 4 could not be supported. Only 3.2 percent of all Germans who use social media channels use Instagram (BLM 2016). Further, one should note that Instagram is a platform where only pictures get posted (Weinberg 2014, p.336). The power of blogs results in their potential to share influential opinions and views with the rest of the world (Kreutzer 2014, pp. 357-358; Halvorsen et al. 2013, p. 213). Posting only pictures without an explanatory text might not be enough to make Instagram an important source of information for people.

The fifth hypothesis could not be supported. Only 4.4 percent of all Germans using social media, use Pinterest (TechnoratiMedia 2013, pp. 22-23; BLM 2016). Pinterest also is a platform where only pictures get posted (Weinberg 2014, pp. 339-340). As mentioned before, the posting of a picture without context might not be enough to

make Pinterest an important source of information therefore lowering its potential influence on sales.

Hypothesis 6 could not be supported. Only 3.7 percent of all Germans, who use social media, use Google+, thus lowering the potential influence of this social network (BLM 2016). This coincides with a study by ARD and ZDF (2015) which showed that only 2 percent of all German Google+ users use this network on a daily base and only 4 percent of its users use Google+ once a week. Consequently, the social network Google+ as a whole currently has no impact on sales.

The seventh hypothesis could not be supported. It could be argued that not the sheer number of keywords but having the right keywords for the targeted audience is influencing the purchase decision (Kreutzer 2014, p. 201-202). A PRB might have a lot of keywords which trigger a Google search on his or her page and will eventually get a lot of clicks due to these keywords. However, if these keywords trigger Google searches which are not related to a product reviewed on a PRB, a possible reader will not be interested in reading this product review. This is because he came to the PRB because of a completely different keyword and respectively a completely different reason.

Hypothesis 8 could be supported for the category of home appliances. The SISTRIX Visibility Index rates the overall visibility of a web page by counting and simultaneously weighing the keywords used on the web page (Seo-analyse.com 2016). As seen in hypothesis 7, the pure number of keywords does not influence the number of sales generated. Nevertheless, the extra keyword weighting factor present in the Visibility Index seems to cover up this issue. However, for the category of music devices and speakers the hypothesis was found not to be true. One should keep in mind that the home appliances data contained 27 PRBs and the music devices and speakers data only 10 PRBs, which could be a reason for the insignificance of this hypothesis regarding music devices and speakers.

5. Limitations

The analysis only focused on PRBs and the product categories of home appliances, music devices, and speakers. As this is only a small part of all available blog types and product categories, one must be careful when translating these results to other blog or product categories. Also, it should be noted that this study did not take gender effects into account wherefore a difference between male or female bloggers cannot be ruled out. Another important aspect is the sample size used in this study. The final sample size contains 27 PRBs for articles from the category of home appliances and 10 PRBs for the category of music devices and speakers. A larger sample size could have led to more significant results. Lastly it is possible that not all or even the wrong independent variables might have been chosen to predict an influence on sales.

6. Recommendations for companies

Despite the aforementioned limitations, the following recommendations can be given to companies. Companies selling music devices and speakers should focus on using influencers with a higher number of Twitter followers and companies selling home appliances should take a close look at the SISTIRX Visibility Index of their influencers.

However, it is of special importance to note that a high number of followers does not automatically lead to a higher number of sales. According to the carried-out analyses, the established practice of using followers as a kind of currency and preferring influencers with a high number of followers over influencers with a low number of followers can be seen as highly questionable or even totally wrong. Instead, qualitative factors seem to have a much greater influence on the buying decision wherefore they need to be considered when selecting influencers to promote a product (e.g. Hsu and Tsou 2011; Hsu et al. 2013; Huang 2014). In closing, the following advice can be given: Should an influencer try to convince you or your company to promote your products because of the huge number of followers he or she has, it should first be tested if this influencer can indeed lead to additional sales before investing into this influencer.

Sources

Allen, C. (2009): Style Surfing changing parameters of fashion communication – where have they gone? In: 1st Global conference: Fashion exploring critical issues, 25-27 September 2009, Mansfield College, Oxford, p. 5.

Alexa.com (2016a): Top Sites in Germany, <http://www.alexa.com/topsites/countries/DE> (last access: 08.10.2017).

Alexa.com (2016b): Alexa Top 500 Global Sites, <http://www.alexa.com/topsites/global;1> (last access: 08.10.2017).

ARD/ZDF (2015): Wie oft nutzen Sie folgende Social-Media-Plattformen?, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/543598/umfrage/nutzungshaeufigkeit-von-social-media-plattformen-in-deutschland/> (last access: 08.10.2017).

Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12th ed., Wiesbaden.

BLM (2016): Reichweite der größten Social Networks nach dem Anteil der Unique User in Deutschland im 1. Halbjahr 2016, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/157885/umfrage/reichweite-der-groessten-social-networks-in-deutschland/> (last access: 08.10.2017).

Boland, B. (2014): Organic Reach on Facebook: Your Questions Answered, Facebook for Business, <https://www.facebook.com/business/news/Organic-Reach-on-Facebook> (last access: 08.10.2017).

Court, D./Elzinga, D./Mulder, S./Jørgen Vetvik, O. (2009): The consumer decision journey, McKinsey & Company, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey> (last access: 08.10.2017).

Garnefeld, I. (2009): Kundenbindung durch Weiterempfehlung, Wiesbaden.

Google (2015): Auf welche Weise haben Sie das Internet vor Ihrer letzten Kaufentscheidung genutzt?, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/369046/umfrage/umfrage-in-deutschland-zu-internet-aktivitaeten-vor-der-letzten-kaufentscheidung/> (last access: 08.10.2017).

Halvorsen, K./Hoffmann, J./Coste-Manière, I./Stankeviciute, R. (2013): Can fashion blogs function as a marketing tool to influence consumer behavior? Evidence from Norway, *Journal of Global Fashion Marketing*, 4(3), pp. 211-224.

Heckathorne, W. (2010): Speak now or forever hold your tweets. Two in five say they aim to influence others when they express their preferences online, Harris Interactive Poll. http://www.theharrispoll.com/health-and-life/Speak_Now_or_Forever_Hold_Your_Tweets.html (last access: 08.10.2017).

Hennig-Thurau, T./Gwinner, K./Walsh, G./Gremler, D. (2004): Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?, *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), pp. 38-52.

Hsu, C./Chuan-Chuan Lin, J./Chiang, H. (2013): The effects of blogger recommendations on customers' online shopping intentions, *Internet Research* 23(1), pp. 69-88.

Hsu, H./Tsou, H. (2011): Understanding customer experiences in online blog environments, *International Journal of Information Management*, 31(6), pp. 510-523.

Huang, L. (2014): Trust in product review blogs: the influence of self-disclosure and popularity, *Behaviour & Information Technology*, 34(1), pp. 33-44.

IfD Allensbach (2015): Anteil der Online-Käufer an der Bevölkerung in Deutschland* von 2000 bis 2015, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2054/umfrage/anteil-der-online-kaeuffer-in-deutschland/> (last access: 08.10.2017).

Kreutzer, R. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing – Konzepte – Instrumente – Checklisten, 2nd ed., Wiesbaden.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, 9th ed., München.

Nielsen (2015): Global Trust in Advertising – Winning Strategies for an Evolving Media Landscaping, The Nielsen Company, p. 13.

Nielsen/MTV/VW (2010): Me Public. A global study on socialmedia youth, executive summary, http://www.swissmediatool.ch/_files/researchDB/426.pdf (last access: 08.10.2017).

Reichelt, J. (2013): Informationssuche und Online Word-of-Mouth. Wiesbaden.

Rogers, E. (2003): Diffusion of innovations, 5th ed., New York.

Seo-analyse.com (2016): Sistrix Sichtbarkeitsindex Begriffserklärung & Definition, <https://www.seo-analyse.com/seo-lexikon/s/sistrix-sichtbarkeitsindex/#grundlagen-bei-der-berechnung-des-sistrix-sichtbarkeitsindex> (last access: 08.10.2017).

Stewart, R. (2016): How will Twitter's new 'relevancy over recency' algorithm affect brands?, <http://www.thedrum.com/news/2016/02/11/how-will-twitters-new-relevancy-over-recency-algorithm-affect-brands> (last access: 08.10.2017).

TechnoratiMedia (2013): 2013 Digital Influence Report, <http://technorati.com/wp-content/uploads/2013/06/tm2013DIR1.pdf> (last access: 08.10.2017).

Urban, D./Mayerl, J. (2011): Regressionsanalyse, 4th ed., Wiesbaden.

Weinberg, T. (2014): Social Media Marketing, 4th ed., Beijing.

Keywords

Blogs, Blogging, Consumer Behaviour, E-Commerce, Followers, Influencer Marketing, Social Media

eingereicht am: 15.11.2017
überarbeitete Version: 01.03.2018

„Fake Reviews“ im Zeitalter der digitalen Weiterempfehlung – Herausforderungen von gefälschten Online-Bewertungen für Unternehmen und potenzielle Lösungsansätze

Martina Peuser

Empfehlungen von Freunden und Bekannten spielen im Marketing seit jeher eine große Rolle. Durch die zunehmende Digitalisierung und das Web 2.0 hat das sogenannte Word of Mouth jedoch eine neue Dimension bekommen. Bewertungen im Internet sind für jeden schnell zugänglich und werden für oder gegen eine Kaufentscheidung herangezogen. Mit zunehmender Verbreitung wächst jedoch auch die Problematik von gefälschten Bewertungen, sogenannten „Fake Reviews“. Vorliegender Beitrag beschäftigt sich mit der Problematik von Fake Reviews und konzipiert mögliche Lösungsansätze für Unternehmen. Hierzu werden Grundlagen und Wirkungsweisen gefälschter Bewertungen im Internet erörtert, um anschließend Implikationen zum Umgang mit Fake Reviews aufzuzeigen.

Personal recommendations have always been playing a central role in marketing. With the emergence of Web 2.0 and social media, word of mouth reached a new dimension. Product reviews on the internet are easy to access for everyone and play a major role in purchasing decisions. However, online reviews bare the risk of manipulation or fake. The following article discusses the problem of fake reviews and the mechanisms behind it and highlights some managerial implications.

Prof. Dr. Martina Peuser ist Professorin für allg. BWL, insbesondere Organisation und Projektmanagement an der Leibniz-Fachhochschule Hannover. Sie forscht und doziert zu den Themen Marketing, Projektmanagement und Unternehmensführung und leitet Forschungsk Kooperationen mit Unternehmenspartnern. Nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium an der Universität Hannover und Universität Maastricht promovierte sie im Marketingmanagement am Institut für Marketing und Management, Universität Hannover. peuser@leibniz-fh.de

1. Weiterempfehlung und Produktbewertungen im Zeitalter von Social Media

1.1 Bedeutung von Weiterempfehlungen im Marketing

Empfehlungen von Freunden und Bekannten sind für das Marketing von Unternehmen von großer Bedeutung. 20 bis 50 Prozent aller Kaufentscheidungen der Konsumenten werden von Weiterempfehlungen beeinflusst (Bughin et al. 2010, S. 113). Eine Studie des Marktforschungsinstituts Nielsen im Jahre 2015 hat gezeigt, dass 78 Prozent der Deutschen bei Werbung in erster Linie auf persönliche Empfehlungen vertrauen (Nielsen 2015). Das Ziel von Empfehlungsmarketing ist es, möglichst viele Kunden zu persönlichen Weiterempfehlungen in ihrem sozialen Netzwerk (z.B. Familie, Freunde) zu aktivieren (Schüller 2008, S. 27).

1.2 Veränderte Kommunikation durch Social Media und Online-Bewertungsplattformen

Kein anderes Medium zuvor hat wie Web 2.0 die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Kommunikation verändert. Social Software hat das Internet dezentralisiert und flexibilisiert sowie offener und partizipativer gestaltet (Van Looy 2016, S. 23). Linear hierarchisierte Kommunikationsstrukturen wurden ersetzt durch agile und dynamische Netzwerke, sodass die Gültigkeit klassischer Sender-Empfänger-Modelle erlosch. Begünstigt durch diese neuen technischen und kulturellen Voraussetzungen entwickelten sich die sozialen Medien. Soziale Medien bzw. Social Media zielen auf den Austausch von Individuen in virtuellen Communities ab (Hettler 2010, S. 26). Unabhängig von örtlichen oder zeitlichen Bedingungen ist eine virtuelle Beziehungspflege (Virtual Networking) möglich. Die unmittelbare Interaktion findet in Social Media auf einer informellen und persönlichen Ebene und in Echtzeit statt (Iyilikci/Schmidt 2011, S. 79).

1.3 Einfluss von Online-Reviews auf Kaufentscheidungen

Eine Online-Bewertung ist eine durch Internetnutzer erstellte Evaluation auf der Website von Unternehmen oder von Plattformanbietern (Mudambi/Schuff 2010, S. 186). Sie stellen damit subjektive Einschätzungen über Produkte oder Dienstleistungen dar (Park/Lee 2008, S. 386), die von Privatpersonen für andere Privatpersonen erzeugt werden. Auf den Bewertungsplattformen wie TripAdvisor, Holidaycheck oder Amazon geben Konsumenten subjektive Eindrücke und Erfahrungen wider (Rapp 2014, S. 13). Laut einer Studie der Bitkom (Digitalverband Deutschlands) haben vier von zehn Online-Käufern (39 Prozent der Befragten) weniger Vertrauen in

Angebote ohne Produktbewertungen. 45 Prozent schreiben sogar selbst Online-Bewertungen zu Waren oder Dienstleistungen (Bitkom 2017).

Die Gründe zur Nutzung von Online-Bewertungsportalen durch die Konsumenten sind vielfältig. Die zeitlichen Ressourcen von Konsumenten werden immer knapper, während die Zahl von Wahlalternativen stetig steigt. Bewertungsplattformen bieten den Usern vorgefertigte Meinungen anderer Nutzer, die aufgrund ihrer Unabhängigkeit sehr glaubhaft wirken. Ihre Meinungen fließen dann in die Kaufentscheidung ein (Babic et al. 2016, S. 306ff). Zudem sind auf den Plattformen Informationen in gebündelter Form verfügbar, z.B. durch Links auf Produktangebote und Testberichte. Informationen, die Unternehmen offiziell zur Verfügung stellen, finden bei den Konsumenten zum Teil keine Beachtung mehr, da neutrale Informationen auf den Plattformen bevorzugt werden (Knappe/Kracklauer 2007, S. 44).

Die Kaufentscheidung von Konsumenten lässt sich anhand von Prozessmodellen abbilden. Eine Möglichkeit ist die Aufteilung in die Teilprozesse Problemerkennung/Bedarfserkennung, Informationssuche (Suche nach Kaufalternativen), Bewertung der Kaufalternativen, Kauf, Durchführung der Kaufentscheidung und Verhalten nach dem Kauf (Kotler et al. 2007, S. 296).

Online-Bewertungen können sich in den einzelnen Phasen wie folgt auswirken:

- Auswirkung in der Problemerkennung/Bedarfserkennungsphase: Die Problemerkennung kann durch exogene Stimuli wie Online-Reviews ausgelöst werden. In dieser Phase sind die Konsumenten aufgrund einer umfassenderen Informationsverarbeitung empfänglich für beeinflussende Produktbewertungen (Fauser et al. 2011, S. 41). Negative Bewertungen könnten das Interesse an einem Produkt senken bzw. von einem Kauf abschrecken. Bei positiven Bewertungen ist hingegen denkbar, dass erst durch sie die Neugierde an einem Produkt geweckt wird.
- Auswirkung in der Informationssuche/Suche nach Kaufalternativen: Zur Informationssuche bzw. zur Suche nach alternativen Kaufmöglichkeiten kann der Konsument Online-Bewertungsplattformen besuchen. Die Möglichkeit des Informationszugangs ist aufgrund der vielen Online-Plattformen und Suchmaschinen sehr hoch. Zudem ist eine hohe Zeitersparnis möglich, da die Online-Bewertungen auf den Plattformen oftmals übersichtlich dargestellt sind (Hennig-Thurau/Walsh 2004, S. 51ff.).
- Auswirkung in der Bewertung der Kaufalternativen: Die Beurteilung, inwieweit das Produkt die eigenen Bedürfnisse befriedigen kann, wird u.a. von der Einstellung anderer Konsumenten beeinflusst. Der Einfluss von stark negativen Bewertungen eines Internetnutzers auf die Kaufentscheidung eines Lesers ist besonders hoch. Dabei ist die Auswirkung einer Online-Bewertung umso stärker, je näher der Leser dem bewertenden Internetnutzer steht (Kotler et al. 2007, S. 302).
- Auswirkung auf die Kaufentscheidung und das Verhalten nach dem Kauf/Nachkaufphase: Online-Bewertungen können dazu beitragen, die kognitiven Dissonanzen des Konsumenten zu vermindern oder zu verstärken (Hennig-Thurau/Walsh 2004, S. 51ff). Zudem können die Online-Bewertungen Hinweise zur Produktverwendung enthalten und die Bedienung des gekauften Produktes erleichtern. Demzufolge sind die Konsumenten noch mehr dazu motiviert, Online-Reviews zu lesen (Hennig-Thurau/Walsh 2004, S. 63f.).

Online-Bewertungen beeinflussen Kaufentscheidungen nicht nur im Web, sondern auch in der Offline-Welt. Das Verhalten, vor dem Offline-Kauf im Internet nach Informationen zu suchen wird als ROPO-Effekt („Research Online – Purchase Offline“) bezeichnet. Der ROPO-Effekt zeigt sich, wenn Kunden Online (z.B. bei Shops wie Zalando oder Amazon) über Produkte und Dienstleistungen Informationen einholen, jedoch dann im stationären Handel kaufen (Beck/Rygl 2017, S. 618). Demnach wirken sich Online-Reviews auch auf die Umsätze des stationären Handels aus.

2. Negative Konsequenzen von Fake Reviews für Unternehmen

Das Internet stellt einen anonymen Interaktionsraum dar, der die Entstehung von Fake Reviews fördern kann. Die Urheber des Contents sind nicht immer vollständig nachvollziehbar. Unternehmen geben sich als Kunden aus, die das Produkt getestet haben und sehr zufrieden sind. Fake Reviews werden so mit den wahrheitsgetreuen Bewertungen vermischt und lassen sich nur schwer als manipulierte Online-Bewertungen identifizieren.

Zudem ist problematisch, dass die Fake Reviews zunehmend glaubwürdiger erscheinen und von „echten“ Online-Reviews privater Internetnutzer immer schwieriger zu unterscheiden sind. Gefälschte Produktbewertungen sind ein lukratives Geschäft professioneller Text-Anbieter geworden. So können beispielsweise 60 Fünf-Sterne-Bewertungen für 549 Euro erworben werden (Stremmel 2017). Fake Reviews können auch ein Zeichen von gegenseitiger Unterstützung sein, wenn Käufer und Verkäufer zu einer Interessensgruppierung gehören. Beispielsweise schützen sich Mitglieder persönlicher Freundeskreise oder anderweitiger sozialer Sub-Netzwerke gegenseitig und zeigen ein Unterstützungsverhalten innerhalb dieser Gruppe (Halvy et al. 2012, S. 188).

Von Konkurrenten verfasste und negative Fake Reviews sind für Unternehmen problematisch, wenn sie den Kaufentscheidungsprozess des Konsumenten und somit den Absatz nachteilig beeinflussen können:

- Auswirkung auf die Problemerkennung/Bedarfserkennungsphase und den Suchprozess: Negative Fake Reviews verhindern die Entstehung von Bedürfnissen in der Problemerkennungsphase der Kaufentscheidung. Denkbar ist, dass die nachteiligen Online-Reviews stark abschrecken, sodass die betreffenden Angebote für längere Zeit nicht mehr in den Suchprozess aufgenommen werden.
- Auswirkung auf die Bewertung der Kaufalternativen und die endgültige Kaufentscheidung: Negative Fake Reviews verhindern die endgültige Kaufentscheidung, indem von einem Kauf abgeraten wird.
- Auswirkung auf das Verhalten nach dem Kauf/die Nachkaufphase: Negative Fake Reviews können die kognitiven Dissonanzen eines Konsumenten intensivieren, indem durch negative Bewertungen Zweifel an der Richtigkeit der Entscheidung verstärkt werden.

Bewertungsportale sind generell für Unternehmen wichtig, da sich dort gleichgesinnte User austauschen. Die Nutzer erleben im Rahmen der Community ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl (Hennig-Thurau/Walsh 2004, S. 51ff.), das die Beeinflussbarkeit durch Fake Reviews erhöht. In diesem Zusammenhang ist bedeutend, dass Konsumenten insbesondere in der Vorkaufphase aktiv nach Meinungen anderer Konsumenten im Internet nachfragen (Zhang et al. 2010, S. 1341). Die interpersonelle Kommunikation durch Online-Bewertungen übt daher eine starke Auswirkung auf das Entscheidungsverhalten der Konsumenten aus (Steffes 2009, S. 42ff.).

Fake Reviews stellen eine deutliche Gefahr für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens dar, wenn Konsumenten immer mehr an der Echtheit der Onlinebewertungen zweifeln. Die Glaubwürdigkeit und somit die Kaufwahrscheinlichkeit der beworbenen Angebote nehmen ab (Xie et al. 2011, S. 181). Eine Studie des Bitkom im Jahre 2017 zeigt, dass 19 Prozent aller befragten Online-Käufer Produktbewertungen grundsätzlich kein Vertrauen schenken. Grund ist die Vermutung, dass die Anbieter die Online-Reviews gefälscht haben. Insbesondere die Zielgruppe der Senioren ab 65 misstraut Online-Bewertungen (Bitkom 2017).

3. Lösungsansätze zum Umgang mit Fake Reviews für Unternehmen

Für den Umgang mit Fake Reviews sind für Unternehmen zwei Punkte zentral: Erstens geht es darum, Fake Reviews grundsätzlich zu vermeiden. Da dies nicht immer möglich ist, geht es zweitens darum, Fake Reviews aufzufinden und als solche zu identifizieren.

3.1 Gemeinsam in Kooperationen gegen Fake Reviews vorgehen

Fake Reviews stellen in vielfältiger Hinsicht eine Gefahr für vertrauensvolle Online-Kundenbeziehungen und somit einer langfristig erfolgreichen Geschäftstätigkeit dar. Branchenspezifische oder branchenübergreifende Kooperationen bieten die Chance, sich gemeinsam gegen Fake Review zu engagieren. An erster Stelle steht eine Selbstverpflichtung der Unternehmen, weder selbst noch über einen Auftragnehmer als User-Bewertungen getarnte Reviews über eigene Leistungen und Produkte oder solche der Konkurrenz zu veröffentlichen.

Darüber hinaus können weitere Standards festgelegt werden, um das Phänomen der Fake Reviews einzudämmen. Anderson und Simester (2014, S. 265) schlagen hierzu vor, entweder den Ansatz von Expedia zu verfolgen, dass nur Bewertungen über tatsächlich gekaufte Produkte bzw. in diesem Fall gebuchte Reisen, abgegeben werden können. Alternativ könnten analog Amazon verifizierte Käufe ausgewiesen werden. Askalidis et al. (2017, S. 29) empfehlen zudem, verstärkt Kunden nach Buchungen bzw. Käufen zu Bewertungen aufzufordern. Dies ist jedoch für unabhängige Bewertungsplattformen wie TripAdvisor oder Yelp schwieriger umzusetzen als von Online-

shops. In diesen Fällen könnten Kooperationen aufgebaut werden, um bspw. Transaktionen von Buchungsplattformen mit den Betreibern der Bewertungsplattformen auszutauschen.

So startete die europäische Dachorganisation für Hotels, Restaurants und Cafés HOTREC, zu der u.a. der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA), GastroSuisse und die ALMR – Association of Licensed Multiple Retailers gehören, eine Dialoginitiative mit relevanten Marktteilnehmern, um ein faires Miteinander im Onlinevertrieb zu etablieren (Hotrec 2017a, 2017b). In ihrer überarbeiteten Version der "Benchmarks of Fair Practices in Online Distribution" von 2014 formuliert die HOTREC zehn Richtlinien zur Verhinderung von Manipulation, Missbrauch und Betrug bei Gästebewertungen, die sich auf die folgenden Aspekte beziehen: Respektieren von Antidiskriminierungsgrundsätzen, redaktionelle Kontrolle, keine Anonymität, tatsächliche Gäste, Neutralität, Qualitätssicherung, Aktualität, Reaktionsmöglichkeit, Rechtssicherheit (Hotrec 2014, S. 4f.).

Eine politisch angetriebene Maßnahme gegen falsche Produktbewertungen stellt eine Initiative in Frankreich dar, die von der Association française de normalisation (AFNOR) geleitet wird. Gemeinsam mit einer Kommission aus Online-Händlern und Akteuren außerhalb der Internetbranche wie bspw. die französische Abteilung für Fairen Handel, Verbraucherschutz und Betrugsprävention (DGCCRF) und die französische Datenschutzbehörde CNIL sollen bis Dezember 2018 Lösungen zur aktiven Bekämpfung von gefälschten Online-Bewertungen gefunden werden (Internetworld 2018, S. 7).

3.2 Schnelle Identifikation von Fake Reviews

Wie in Kapitel 1 aufgezeigt, liegt es in der Natur von sozialen Netzwerken, dass sich User auf Plattformen austauschen, die nicht zwingend direkt mit dem Anbieter des bewerteten Produkts oder der beurteilten Dienstleistung in Zusammenhang stehen. Eine Herausforderung für Unternehmen besteht folglich darin, diese Bewertungen ausfindig zu machen. Hierzu stehen diverse Softwarelösungen aus den Bereichen Social Media Monitoring und Social Media Analytics zur Verfügung (z.B. brandwatch, NetBase Pro, Radarly, SAP Hybris Social Engagement Cloud, Talkwalker).

Ziel dieser Anwendungen ist es herauszufinden, wo, wie und von wem online über das Unternehmen bzw. dessen Angebot gesprochen wird. Dabei liefern die Auswertungen nicht nur reine Zahlen, sondern interpretieren bzw. klassifizieren die Beiträge auch als negative oder positive Urteile. Sie beurteilen auch, wie emotional die Diskussion geführt wird (Grabs et al. 2016, S. 132ff). Ein Tool wie Netbase Pro beherrscht dabei beispielsweise 199 Sprachen (Netbase 2017).

In einem zweiten Schritt geht es nun darum, die Fake Reviews unter diesen Bewertungen zu identifizieren. Auch hier stehen Softwarelösungen zur Verfügung, wie der Onlinedienst ReviewMeta (o.V. 2017). Solche Dienste machen sich Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis zu Nutze, die auch jeder Leser selbst bei der Beurteilung der Glaubwürdigkeit einer Rezension anwenden kann (Anderson/Simester 2014, S. 255; Newman et al. 2003, S. 669ff; Ott et al. 2011, S. 317):

- Gefälschte Bewertungen sind überdurchschnittlich lang.
- Sie enthalten eher irrelevante Details, die häufig noch die Familie des Reviewers nennen („Ich erinnere mich noch an früher, als ich mit meiner Mutter einkaufen ging...“).
- Sie verwenden überdurchschnittlich viele Ausrufezeichen!!!
- Dafür wird weniger in der Ich-Form geschrieben und Details z.B. zur Passform eines Kleidungsstückes oder dem konkreten Geschmack einer Speise fehlen.
- Textbausteine oder Phrasen wiederholen sich.
- Ungewöhnlich viele Bewertungen von einer IP-Adresse sprechen ebenfalls für ein Fake.

Ott und Kollegen beobachteten jedoch bereits im Jahr 2011, dass sich Personen, welche den Auftrag bekamen, Fake Reviews zu schreiben, um Dritte von einem Produkt zu überzeugen, bewusst der ersten Person Singular bedienen, um die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft ihrer Bewertung sicherzustellen. Es ist daher grundsätzlich davon auszugehen, dass professionelle Agenturen, die Fake Reviews für ihre Auftraggeber erstellen, ihre Mitarbeitenden entsprechend schulen, oben genannte Indizien für Fälschungen zu vermeiden.

4. Fazit und Ausblick

Vorliegender Beitrag konnte ein Schlaglicht auf das aktuelle Thema von gefälschten Bewertungen im Internet, sog. Fake Reviews, werfen. Zentraler Punkt in der Bekämpfung von Fake Reviews ist die Selbstverpflichtung seitens der Unternehmen, weder selbst gefälschte Bewertungen zu schreiben noch solche in Auftrag zu geben. Gleichzeitig kann durch gezielte Bewertungsaufforderungen an tatsächliche Käufer von Produkten oder Services sowie durch deren Kennzeichnung als verifizierter Kauf respektive verifizierte Buchung die Glaubwürdigkeit erhöht werden. Hinsichtlich der Einordnung als Fake wurden sprachlich-gestalterische Kennzeichen aufgezeigt, die auf eine Fälschung hinweisen können. Dazu gehören beispielsweise überdurchschnittlich lange Texte mit vielen irrelevanten Details. Hinweise, die für User wie Unternehmen gleichermaßen hilfreich sein können. Insbesondere hinsichtlich der Identifikation von Fake Reviews existieren in der wissenschaftlichen Forschung weitere spannende Ansätze aus dem Gebiet der Informatik, auf die im vorliegenden Artikel aus Platzgründen nicht weiter eingegangen werden konnte (vgl. hierzu u.a. Etaiwi/Naymat 2017; Liu et al. 2016; Li et al. 2016; Thomas/Elias 2017).

Es wäre nun von großem Interesse für Wissenschaft und Praxis, wie mit entdeckten Fake Reviews umgegangen werden kann und sollte. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten untersuchen, welche Vorgehensweisen existieren und welchen Einfluss diese auf bestimmte zu definierende abhängige Variablen ausüben.

Literatur

- Anderson, E./Simester D. (2014): Reviews Without a Purchase: Low Ratings, Loyal Customers, and Deception, *Journal of Marketing Research*, 51(3), S. 249-269.
- Askalidis, G./Kim, S.J./Malthouse, E.C. (2017): Understanding and overcoming biases in online review systems, *Decision Support Systems*, 97 (2017), S. 23-30.
- Babic, A./Sotgiu, F./de Valck, K./Bijmolt, T.H.A. (2016): The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales: A Meta-Analytic Review of Platform, Product, and Metric Factors, *Journal of Marketing Research*, 53(3), S. 297-318.
- Beck N./Rygl D. (2017): Click & Collect als mögliches Bindeglied zwischen stationärem Einzelhandel und E- und M-Commerce, in: Schallmo D./Rusnjak A./Anzengruber J./Werani T./Jünger M. (Hrsg.): *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Schwerpunkt: Business Model Innovation*, Wiesbaden, S. 613-642.
- Bitkom (2017): Kundenbewertungen sind wichtigste Kaufhilfe, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Kundenbewertungen-sind-wichtigste-Kaufhilfe.html>, Zugriff: 14.11.2017.
- Bughin, J./Doogan, J./Vetvik, J./Jorgen, O. (2010): A new way to measure word-of-mouth marketing, *McKinsey Quarterly*, 2010 (2), S. 113-116.
- Etaiwi, W./Naymat, G. (2017): The Impact of applying Different Preprocessing Steps on Review Spam Detection, *Procedia Computer Science*, 113, S. 273-279.
- Fauser, S.G./Wiedenhofer, J./Lorenz, M. (2011): Touchpoint social web: an explorative study about using the social web for influencing high involvement purchase decisions, *Problems and Perspectives in Management*, 9(1), S. 39-45.
- Gartner (2012): Gartner Says By 2014, 10-15 Percent of Social Media Reviews to Be Fake, Paid for By Companies, September 2012, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2161315>, Zugriff: 14.11.2017.
- Gottschalck, A. (2015): Wie Meinungssöldner Bewertungen im Netz fälschen, <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article144879326/Wie-Meinungssoeldner-Bewertungen-im-Netz-faelschen.html>, Zugriff: 09.11.2017.
- Grabs, A./Bannour, K-P./Vogl, E. (2016): *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co.*, 4. Aufl., Bonn.
- Internetworld (2018): Kampf der Fake-Bewertung. Frankreich arbeitet an einer Initiative gegen falsche Produktbewertungen, <http://heftarchiv.internetworld.de/2012/Ausgabe-07-2012/Kampf-der-Fake-Bewertung>, Zugriff: 27.2.2018.
- Halevy, N./Weisel, O./Bornstein, G. (2012): 'In-Group Love' and 'Out-Group Hate' in Repeated Interaction Between Groups, *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(2), S. 188-195.
- Hennig-Thurau, T./Walsh, G. (2004): Electronic Word of Mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet, *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), S. 51-74.
- Hotrec (2014): *Benchmarks of Fair Practices in Online Distribution – Version 2014*, <http://www.hotrec.eu/Documents/Document/20141127172342-D-1014-393-DM->

TWbis_publication_Adopted_HOTRECs_Benchmarks_of_Fair_Practises_in_Online-Distribution.pdf, Zugriff: 10.11.2017.

Hotrec (2017a): <http://www.hotrec.eu/policy-issues/online-distribution.aspx>, Zugriff: 09.11.2017.

Hotrec (2017b): <http://www.hotrec.eu/about-us/mission-vision.aspx>, Zugriff: 09.11.2017.

Hettler, U. (2010): Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0, München.

Iyilikci, E./Schmidt, J.-P. (2011): Kultureller und struktureller Wandel durch Social Media, in: Dörfel, L./Schulz, T. (Hrsg.): Social Media in der Unternehmenskommunikation (S. 73-90), Berlin.

Knappe, M./Kracklauer, A.H. (2007): Verkaufschance Web 2.0: Dialoge fördern, Absätze steigern, neue Märkte erschließen, Wiesbaden.

Kotler, P./Keller, K./Bliemel, F. (2007): Marketing-Management, 12. Aufl., München.

Li, Y./Feng, X./Zhang, S. (2016): Detecting Fake Reviews Utilizing Semantic and Emotion Model, in: Information Science and Control Engineering (ICISCE), 3rd International Conference on Information Science and Control Engineering, S. 317-320.

Liu, L./Zhao, X./Wang, H./Song, W./Du, C. (2016): Research on Identification Method of Anonymous Fake Reviews in E-commerce, TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control), 14(4), S. 1510-1520.

Mudambi, S. M. / Schuff, D. (2010): What Makes a Helpful Online Review A Study of Customer Reviews on Amazon.com, MIS Quarterly, 34(1), S. 185-200.

Netbase (2017): Netbase Pro – Social Listening and Analytics, <https://www.netbase.com/netbasepro/>, Zugriff: 09.11.2017.

Newman, M.L./Pennebaker, J.W./Berry, D.S./Richards, J.M. (2003): Lying Words: Predicting Deception from Linguistic Styles, Personality and Social Psychology Bulletin, 29(5), S. 665-675.

Nielsen (2015): Die beste Werbung machen Freunde und Bekannte – Deutsche vertrauen auf persönliche Empfehlungen, <http://www.nielsen.com/de/de/insights/reports/2015/Trust-in-Advertising.html>, Zugriff: 07.08.2017.

Ott, M./Choi, Y./Cardie, C./Hancock J. (2011): Finding Deceptive Opinion Spam by Any Stretch of the Imagination, Proceedings of the 49th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics, Portland, S. 309-319.

o.V. (2017): ReviewMeta: Gefälschte Amazon-Bewertungen entlarven, <http://www.sueddeutsche.de/news/service/internet-reviewmeta-gefaelschte-amazon-bewertungen-entlarven-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-170220-99-360466>, Zugriff: 07.08.2017.

Park, D.-H./Lee, J. (2008): eWOM overload and its effect on consumer behavioral intention depending on consumer involvement, Electronic Commerce Research and Applications, 7(4), S. 386-398.

Rapp, B. (2014): Bewertungsportale: Entwicklung, Situation und Potentiale, Hamburg.

Schüller, A. M. (2008): Zukunftstrend Empfehlungsmarketing (2. Aufl.), Göttingen.

Steffes, E.M. (2009): Social ties and online word of mouth, *Internet Research*, 19 (1), S. 42-59.

Stremmel, J. (2017): Loben und loben lassen, <http://www.sueddeutsche.de/leben/rezensionen-im-netz-loben-und-loben-lassen-1.3480970>; Zugriff: 12.11.2017.

Thomas, N./Elias, S. (2017): Classification of Fake Product Ratings Using a Timeline Based Approach, *International Journal of Business Administration and Management Research*, 3(2), S. 12-15.

Van Looy, A. (2016): *Social Media Management: Technologies and Strategies for Creating Business Value*, Cham.

Xie, H./Miao, L./Kuo, P.J./Lee, B.Y. (2011): Consumers' Responses to Ambivalent Online Hotel Reviews: The Role of Perceived Source Credibility and Pre-decisional Disposition, *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), S. 178-183.

Zhang, J.Q./Craciun, G./Shin, D. (2010): When does electronic word-of-mouth matter? A study of consumer product reviews, *Journal of Business Research*, 63(12), S. 1336-1341.

Stichworte

Fake reviews, online reviews, Online-Bewertungen, electronic word of mouth, eWoM

eingereicht am: 13.12.2017
überarbeitete Version: 03.02.2018

Digitaler Wandel beim Kauf von Lebensmitteln – Empirische Befunde zum Online-Kaufverhalten

Wolfgang Geise

Fabian A. Geise

Alexandra Pömpner

Das Internet stellt für immer mehr Konsumenten eine neue Möglichkeit des Kaufs von Produkten dar. Während der Onlinekauf von Bekleidung, Büchern oder Elektroartikeln verstärkt zu beobachten ist, werden Lebensmittel noch relativ selten im Internet gekauft. Zum Kauf von Lebensmitteln im Internet liegen nur wenige empirische Befunde vor. Es werden in diesem Zusammenhang ausgewählte Ergebnisse aus drei empirischen Studien zum Online-Kaufverhalten bei Lebensmitteln vorgestellt.

The Internet represents a new opportunity for more and more consumers to buy products. While the online purchase of clothing, books and electrical goods is becoming increasingly evident, food is still relatively rarely purchased on the Internet. There are few empirical findings on the purchase of food on the Internet. In this context, selected results from three empirical studies on the online purchase behavior of food will be presented.

Prof. Dr. habil. Wolfgang Geise hat an der Hochschule Niederrhein im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften eine Professur für „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing“ inne. wolfgang.geise@hs-niederrhein.de.

Alexandra Pömpner ist bei der Barilla GmbH, Köln, als Trade Marketing Manager beschäftigt. alexandra.poempner@gmx.de.

Fabian A. Geise ist bei der Unitymedia GmbH, Köln, als Senior Digital Sales Manager Omnichannel tätig. fabian.geise@gmx.de.

1. Einführung

Für eine stetig steigende Anzahl von Konsumenten bietet das Internet eine neue Art des Einkaufens. Die zunehmende Akzeptanz dieses neuen Absatzkanals zeigt sich deutlich in der positiven Umsatzentwicklung im Online-Handel mit Endverbrauchern. Dieser Wirtschaftszweig hat sich folglich zu einem attraktiven Geschäftsfeld für eine zunehmende Anzahl von Anbietern entwickelt. Während allerdings der Kauf von Büchern, Bekleidung oder Elektroartikeln in Online-Shops wie amazon.de, otto.de oder zalando.de für viele Konsumenten schon zur Selbstverständlichkeit geworden ist, werden Lebensmittel im Internet eher selten gekauft.

In der Marketing- bzw. Handelsforschung wurde der Kauf von Lebensmitteln im Internet bislang nur vereinzelt empirisch untersucht. Insgesamt gesehen gibt es nur wenige empirisch basierte Erkenntnisse z.B. über die psychischen Faktoren, die Einfluss auf diese Art des Lebensmittelkaufs ausüben, oder über die Probleme, die Konsumenten hierbei wahrnehmen. Im Folgenden werden – nach den Ausführungen zu wichtigen Strukturmerkmalen dieses neuen Marktes – drei empirische Studien zum Online-Lebensmittelkauf vorgestellt, die deskriptive und explikative Fragestellungen zum Gegenstand haben. Im Zusammenhang mit der explikativen Fragestellung wird aufgezeigt, wie sich das Online-Kaufverhalten bei Lebensmitteln theoretisch begründen und empirisch überprüfen lässt. Hierzu wird die Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen zugrunde gelegt.

2. Entwicklung des Online-Handels

2.1 Strukturdaten zum Online-Handel

Die Umsatzentwicklung im E-Commerce mit Konsumenten zeigt seit 2000 eine stetige Aufwärtsentwicklung. Betrachtet man beispielsweise die letzten zehn Jahre, so wurden 2007 laut Bundesverband E-Commerce und Versandhandel (bevh) 10,9 Mrd. Euro Umsatz erzielt und 2016 mit 52,7 Mrd. Euro rd. das Fünffache hiervon (bevh 2017b). Für 2017 wird ein Umsatz in Höhe von 58,5 Mrd. Euro prognostiziert (bevh 2017a, S. 23). Bezieht man den Online-Umsatz auf den Gesamtumsatz im deutschen Einzelhandel, dann entfallen auf den Online-Handel folgende Marktanteile: 2014: 7,8 Prozent, 2015: 8,5 Prozent und 2016: 9,2 Prozent (HDE 2017, S. 4).

Geht man von den prognostizierten Umsätzen im Einzelhandel insgesamt und im Online-Handel für 2017 aus, so wird der Onlineanteil bei rd. 9,9 Prozent liegen (HDE 2017, S. 4). Schließlich ist mit einer weiteren Zunahme des Onlineanteils zu rechnen. Schätzungen gehen davon aus, dass er bis 2025 auf rd. 15 Prozent ansteigen wird (Doplbauer 2015, S. 14).

Betrachtet man den Umsatz im Online-Handel im Jahr 2016 nach Warengruppen, so zeigt sich, dass Bekleidung, Elektroartikel/Telekommunikation, Computer/Zubehör/Spiele/Software, Schuhe und Bücher/Ebooks die umsatzstärksten Warengruppen

waren. Der Umsatz mit **Lebensmitteln** lag bei 932 Mio. Euro (s. Abb. 1). Dies bedeutet gegenüber 2015 mit 718 Mio. Euro Umsatz eine Steigerung um rd. 27 Prozent; die Umsatzsteigerung von 2015 gegenüber 2014 mit 618 Mio. Euro betrug ca. 19 Prozent (bevH 2017a, S. 11, und 2016, o.S.). Geht man von den bevH-Umsatzdaten für Lebensmittel aus, so entfallen auf diese Warengruppe – bezogen auf den gesamten Online-Umsatz – 2015 rd. 1,5 Prozent und 2016 rd. 1,8 Prozent.

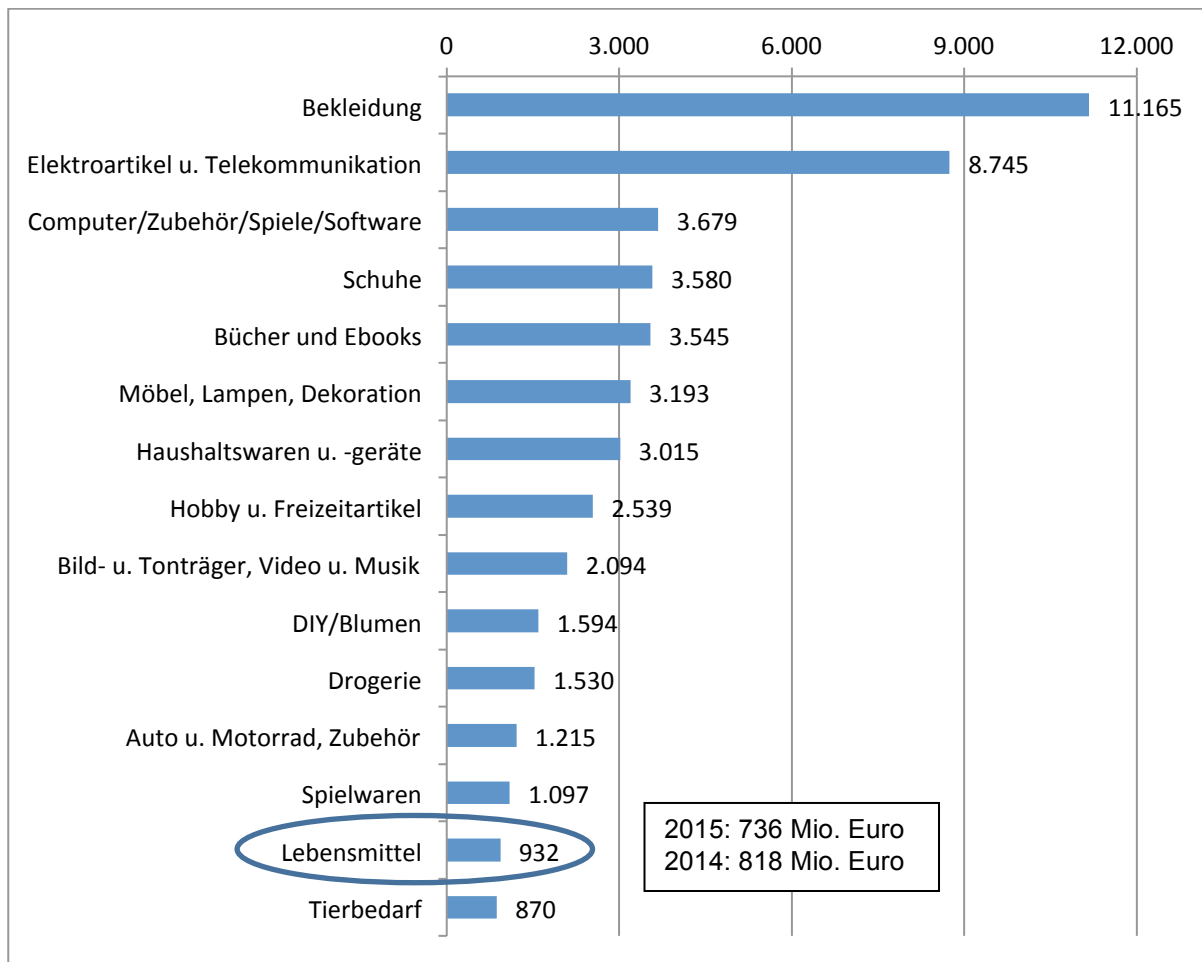


Abb. 1 Umsatz verschiedener Warengruppen im Online-Handel 2016 in Mio. Euro (bevH 2017a, S. 11)

Der Gesamtumsatz im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland betrug 2016 rd. 176 Mrd. Euro (GfK 2017, S. 5). Hierauf bezogen, beträgt der Online-Umsatz mit Lebensmitteln ca. 0,5 Prozent (vgl. hierzu auch Dörner et al. 2016, S. 10). Dieser Wert verdeutlicht zwar einen Nischenmarkt, der aber eine starke Wachstumsdynamik zeigt. Welches Potenzial der Online-Handel mit Lebensmitteln aufweist, zeigen auch die Entwicklungen in anderen Ländern. So lag der Online-Marktanteil am Lebensmittel-Einzelhandelsumsatz 2016 in Frankreich und in Großbritannien bei rd. 5 Prozent; bis 2020 soll er in Großbritannien auf prognostizierte 9 Prozent anwachsen (Dörner et al. 2016, S. 10; Münzberg 2016, S. 1; Syndy 2015, S. 14 und 30).

2.2 Anbieter von Lebensmitteln im Online-Handel

Im Online-Handel mit Lebensmitteln spielen zwei Anbieterformen eine große Rolle: **Pure-Online-Handel** und **Multi-Channel-Handel**. Reine Online-Anbieter („Pure Player“) sind solche, die ausschließlich das Internet als Verkaufsplattform (E-Shop) nutzen, d.h. sie praktizieren eine reine E-Commerce-Strategie (Heinemann 2017, S. 115). Beispiele für solche Anbieter sind Unternehmen, die oftmals spezielle Lebensmittelsortimente offerieren wie gourmondo.de und gourmeo.com (Delikatessen, Feinkost usw.), natur.com (Bio-Produkte), vinexus.de (Wein) oder hellofresh.de (Zutaten für verschiedene Kochrezepte). Ein relativ breites Sortiment einschließlich Drogerie- und Tiernahrungsartikel bieten z.B. lebensmittel.de, mytime.de, food.de oder allyouneedfresh.de an.

Ein Multi-Channel-Anbieter im Lebensmitteleinzelhandel lässt sich dadurch kennzeichnen, dass er neben dem stationären auch einen Online-Kanal als Vertriebsweg einsetzt (Heinemann 2017, S. 117). Mit der Einbindung des Internet in sein Vertriebssystem reagiert man auf den Trend, dass vermehrt Kunden, die im stationären Handel einkaufen, auch online einkaufen möchten. So können Kunden dem Unternehmen erhalten bleiben bzw. neue Kunden gewonnen werden, d.h. man kommt dem multioptionalen Konsumenten mit einer entsprechenden Vertriebswegekombination entgegen. Eine solche Multi-Kanal-Strategie stellt damit eine spezifische Ausrichtung der Kundenorientierung und damit eine Möglichkeit dar, sich im Wettbewerb zu differenzieren. Mittlerweile haben mehrere große Einzelhandelsunternehmen ihre stationären Läden um das Internet als Vertriebsweg ergänzt, z.B. Edeka mit edeka24.de und bringmeister.de, Rewe mit shop-rewe.de, Real mit real.de, Netto mit shop-netto-online.de oder Lidl mit lidl.de.

Neben reinen Online- und Multi-Channel-Anbietern stellen **digitale Handelsplattformen** eine weitere Online-Angebotsform für Lebensmittel dar. Zu nennen ist hier insbesondere Amazon, das mit Amazon Fresh seit 2017 in Berlin, Potsdam, Hamburg und München ein Sortiment mit 85.000 Artikeln für Amazon-Prime-Kunden bereithält (o.V. 2017; Rentz 2017). Erwartet wird, dass nach einer Erprobungsphase das Online-Konzept auf weitere Regionen ausgedehnt wird. Sollte sich dieses Konzept von Amazon etablieren, so dürfte dies den Wettbewerb im Online-Lebensmittelmarkt weiter intensivieren.

2.3 Motive von Konsumenten beim Online-Kauf von Lebensmitteln

Um die Online-Kaufentscheidungen der Konsumenten und damit verbunden das wirtschaftliche Potenzial in diesem Nischenmarkt zu verstehen, interessieren vor allem die Motive, Lebensmittel online zu kaufen. Mit „Motiv“ wird die Frage nach dem „Warum“ bzw. den Beweggründen menschlichen Verhaltens zu beantworten versucht (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 167; Trommsdorff/Teichler 2011, S. 101).

Eine der ersten deskriptiven Studien zum Online-Kaufverhalten bei Lebensmitteln stammt von der Unternehmensberatungsgesellschaft A.T. Kearney aus dem Jahr 2012. Die Ergebnisse auf der Basis einer Stichprobe von 677 Konsumenten zeigen, dass vor allem der Bequemlichkeitsaspekt („Lieferung nach Hause“), die Möglichkeit der Bestellung besonderer Produkte („Einzigartigkeit der Produkte“) und die Neugier die am häufigsten genannten Kaufmotive sind (Warschun/Rühle 2012, S. 5; Warschun/Krüger/Vogelpohl 2013, S. 3). Eine Studie von Ernst&Young mit einer Stichprobe von 1.000 Befragten verweist auf drei besonders häufig genannte Motive: Lieferung nach Hause, Flexibilität, d.h. unabhängig von Ladenöffnungszeiten bzw. rund um die Uhr einkaufen zu können, und die große Produktauswahl (Ernst&Young 2014, S. 20). Das größere Sortiment, eine bequeme und stressfreie Lieferung nach Hause und Zeitersparnis waren in einer Untersuchung des Instituts für Handelsforschung (IfH) mit 74 Befragten die wichtigsten Motive (2015, S. 7).

3. Deskriptive empirische Studie zum Kauf von Lebensmitteln im Internet

Es werden nachfolgend ausgewählte Ergebnisse von zwei empirischen Studien zum Online-Lebensmittelkauf aufgeführt. Die Datenerhebungen wurden im Oktober/November 2016 (= Studie 1) und im März 2017 (= Studie 2) durchgeführt (Studie 2 wurde dabei als Wiederholungsstudie konzipiert). Befragt wurden erwachsene Bürger der Stadt Mönchengladbach. Die persönliche Befragung fand mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens statt. Als Auswahlverfahren diente das Quotenverfahren. Der Umfang der beiden Stichproben liegt in Studie 1 bei $n_1 = 240$ und in Studie 2 bei $n_2 = 390$ Befragten. Da die Datenerhebungen in relativ kurzen zeitlichen Abständen durchgeführt wurden, werden im Folgenden Auswertungen auch auf der Basis der zusammengefassten Stichproben vorgenommen.

3.1 Anteil der Online-Käufer und Wahl der Anbieter

Erwartungsgemäß haben nur relativ wenige Befragte angegeben, schon einmal Lebensmittel im Internet gekauft zu haben. Tab. 1 zeigt, dass in beiden Studien rd. 15 Prozent der Befragten bereits solche Käuferfahrten gesammelt haben. Fasst man beide Stichproben zu einer Gesamtstichprobe zusammen, so liegt der Anteil derjenigen mit Online-Käuferfahrung – kurz: der Käuferfahrenen – bei 14,4 Prozent. Dabei haben mehr jüngere als ältere Befragte bereits Online-Käuferfahrung gesammelt.

	Studie 1		Studie 2	
	abs.	proz.	abs.	proz.
Kauferfahrung:	35	14,6	56	14,4
18- bis 25-Jährige	14	40,0	18	32,1
25- bis 40-Jährige	14	40,0	18	32,1
41- bis 55-Jährige	6	17,1	13	23,2
älter als 55 Jahre	1	2,9	7	12,5
Männer	20	57,1	26	46,4
Frauen	15	42,9	30	53,6
Keine Kauferfahrung:	205	85,4	334	85,6
Gesamt:	240	100,0	390	100,0

Tab. 1 Erfahrungen mit dem Kauf von Lebensmitteln im Internet
(Frage: „Haben Sie schon mal Lebensmittel im Internet gekauft?“)

Die geschlossene Frage nach den Online-Anbietern, bei denen man schon mal Lebensmittel gekauft hat, zeigt, dass fast jeder zweite Befragte bei Amazon bestellt hat (47,3 Prozent). Der Spezialanbieter mymuesli.com (17,8 Prozent) sowie Rewe.de (11,0 Prozent) und Edeka24.de (7,7 Prozent) konnten dagegen in deutlich geringem Maße Konsumenten als Kunden gewinnen. Die Antwortkategorie „Sonstige Anbieter“ (z.B. hellofresh.de, ebay.de, lidl.de, shop.basicbio.de usw.) wurde ebenfalls relativ häufig genannt (40,7 Prozent).

3.2 Motive für den Kauf von Lebensmitteln im Internet

Tab. 2 zeigt, welche Motive für den Kauf von Lebensmitteln im Internet für die Befragten von Bedeutung sind (die Motive sind nach abnehmender Häufigkeit angeordnet; s. Spalte Studie 1+2). Die beiden am häufigsten genannten Verhaltenstreiber sind die **große Produktauswahl** (44,0 Prozent der Befragten), die **Bequemlichkeit** (34,1 Prozent), die **gute Vergleichbarkeit der Preise** und die **Neugier** (jeweils 29,7 Prozent).

	Studie 1 (n=35)		Studie 2 (n=56)		Studie 1+2	
	abs.	proz.	abs.	proz.	abs.	proz.
Motive:						
- (1) Große Auswahl an Produkten	12	34,3	28	50,0	40	44,0
- (2) Bequemlichkeit	11	31,4	20	35,7	31	34,1
- (3) Preise sind gut vergleichbar	11	31,4	16	28,6	27	29,7
- (4) Neugier	7	20,0	20	35,7	27	29,7
- (5) Unabhängig von Ladenöffnungszeiten	7	20,0	15	26,8	22	24,2
- (6) Zeitersparnis im Vergleich zum Einkaufen im stationären Lebensmitteleinzelhandel	5	14,3	14	25,0	19	20,9
- (7) Kein Einkaufsstress	6	17,1	10	17,9	16	17,6
- (8) Sonstiges	19	54,3	14	25,0	33	36,3
Nennungen gesamt	78		137		215	

Tab. 2 Motive für den Kauf von Lebensmitteln im Internet
(Frage: „Welche persönlichen Gründe haben dazu geführt, dass Sie Lebensmittel im Internet gekauft haben?“ (Mehrfachnennung möglich))

3.3 Probleme beim Kauf von Lebensmitteln im Internet

Die Käuferfahrungen in Studie 2 (n = 56) wurden gebeten, Probleme bzw. Nachteile beim Online-Kauf zu benennen. Die Inhaltsanalyse der Antworten zeigt vier **Problemkategorien**, auf die die meisten Nennungen entfallen:

- Das am häufigsten genannte Problem stellt die **Produktqualität** dar (29 Nennungen). In diesem Zusammenhang wird oft geäußert, dass man die Produkte nicht sehen, prüfen oder anfassen kann; dies gilt insbesondere für Frischeprodukte wie Obst, Gemüse usw.
- Ein weiteres Problem wird in der **Lieferzeit** gesehen (16 Nennungen). Damit sind zum einen lange Lieferzeiten bzw. verspätete Lieferungen (elf Nennungen) und zum anderen Probleme bei der Wareneinstellung (fünf Nennungen) gemeint.
- Darüber hinaus werden die **Versandkosten** (13 Nennungen) und die **Produktpreise** (neun Nennungen) als Nachteile erwähnt.

4. Explikative empirische Studie: Zur Anwendung der Theorie des geplanten Verhaltens auf den Kauf von Lebensmitteln im Internet

4.1 Merkmale der Theorie des geplanten Verhaltens

Die Theorie des geplanten Verhaltens (Theory of Planned Behavior (TPB)) stellt ein Modell zur Erklärung und Prognose menschlichen Verhaltens dar (Ajzen/Madden 1986, Ajzen 1985, 1991, 2005, 2015 und 2017, Fishbein/Ajzen 2010). Sie zeigt auf, welche personeninternen Größen die Ausführung eines konkreten Verhaltens determinieren. Die TPB postuliert, dass die Verhaltensabsicht (Behavior Intention) die wichtigste und unmittelbare Determinante des tatsächlichen Verhaltens ist. Des Weiteren wird im Rahmen der TPB angenommen, dass die Verhaltensabsicht durch drei Größen beeinflusst wird: die **Einstellung gegenüber dem Verhalten** (Attitude toward the Behavior), die **subjektive Norm** (Subjective Norm) und die **wahrgenommene Verhaltenskontrolle** (Perceived Behavioral Control).

Die TPB von Ajzen stellt eine erweiterte Version der von Fishbein/Ajzen entwickelten Theory of Reasoned Action (TRA) dar (Ajzen/Fishbein 1973, Fishbein/Ajzen 1975, Ajzen/Fishbein 1980). Die TRA geht von zwei Determinanten der Verhaltensintention aus: der Einstellung gegenüber dem Verhalten und der subjektiven Norm. Ajzen hat im Rahmen der TPB diese beiden Determinanten um eine dritte Einflussgröße, die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, ergänzt. Damit berücksichtigt er den Umstand, dass – anders als in der TRA, die von einem Verhalten ausgeht, das unter willentlicher Kontrolle des Individuums steht – eine Verhaltensausführung auch einer nur eingeschränkten Kontrolle unterliegen kann (Ajzen 2005, S. 117). Abb. 1 zeigt das Grundmodell der TPB mit den relevanten Größen und den kausalen Beziehungen zwischen ihnen.

Die Theoriestructur verdeutlicht drei aufeinander bezogene Wirkungsbereiche: Der erste Wirkungsbereich zeigt auf, dass die zentrale Theorievariable, das Verhalten, von der Verhaltensintention direkt beeinflusst wird, m.a.W.: „The theory suggests that intention is the best single predictor of behavior“ (Fishbein/Ajzen 2010, S. 21). Der zweite Wirkungsbereich verweist darauf, dass die drei Variablen AB, SN und PBC die Verhaltensintention determinieren. Diese beiden Bereiche machen den Kern der TPB aus. Das Grundmodell der TPB zeigt als dritten Wirkungsbereich noch sog. Hintergrundfaktoren auf (z.B. Alter, Geschlecht, Bildung usw.), die die verschiedenen Überzeugungen – und damit die relevanten TPB-Größen – beeinflussen können. Es wird angenommen, dass sie auf indirekte Weise auf die TPB-Größen einwirken.

Wie Abb. 2 verdeutlicht, basieren die drei Verhaltensintentiondeterminanten auf Überzeugungen (beliefs), d.h. auf subjektiv geprägten Wissens-elementen über das in Frage stehende Verhalten. Solche Überzeugungen können Individuen auf verschiedene Weise erworben haben, z.B. durch eigene Erfahrungen oder durch die Aufnahme von Informationen in Medien. Drei Arten von Überzeugungen werden in der TPB unterschieden:

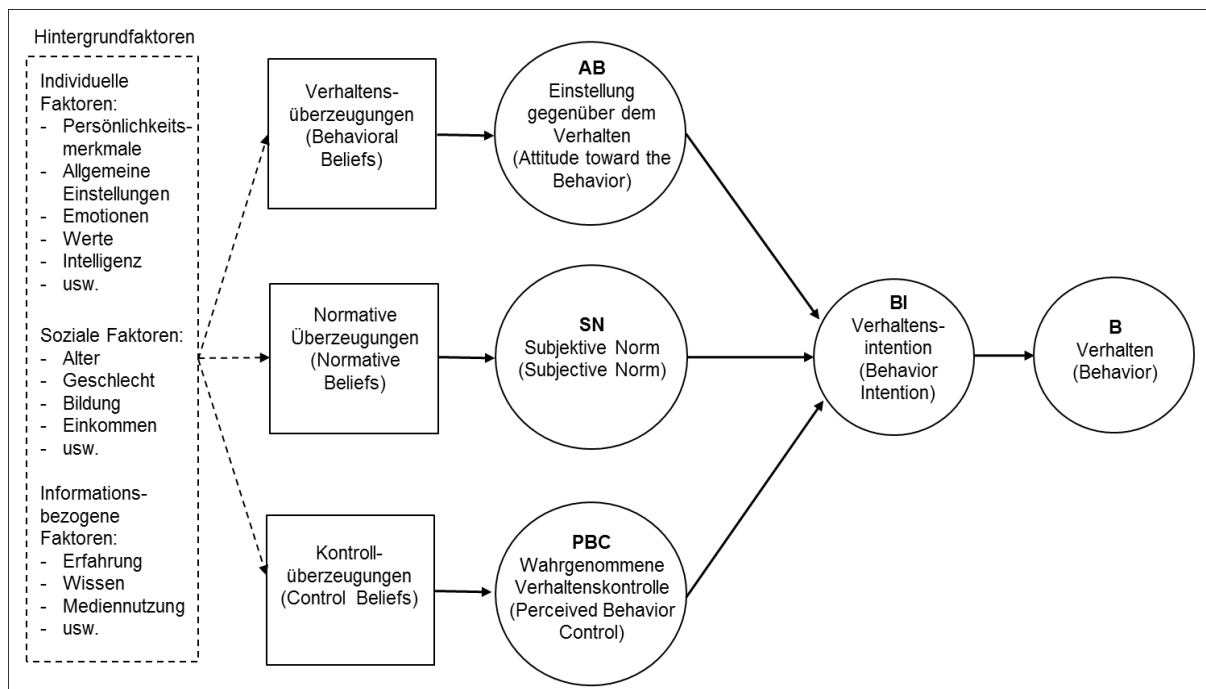


Abb. 2 Grundmodell der Theory of Planned Behavior (Ajzen 2012, S. 19, Fishbein/Ajzen 2010, S. 22, Ajzen 2008, S. 538, Ajzen 2005, S. 135)

- Individuen haben Überzeugungen bezüglich positiver oder negativer Konsequenzen und anderer Merkmale, wenn das in Frage stehende Verhalten ausgeübt wird (= **behavioral beliefs**). Verhaltensbezogene Überzeugungen bilden somit die kognitive Grundlage der Einstellung gegenüber dem Verhalten. Einstellung wird dabei definiert als „a latent disposition or tendency to respond with some degree of favorableness or unfavorableness to a psychological object“ (Fishbein/Ajzen 2010, S. 76, vgl. auch Ajzen 2005, S. 3).
- Die zweite Gruppe von Überzeugungen richtet sich auf die vom Individuum wahrgenommenen Verhaltenserwartungen solcher Personen oder Personengruppen, die für ihn wichtig sind (= **normative beliefs**). Solche Überzeugungen können sich z. B. auf die wahrgenommenen Verhaltenserwartungen seitens der Familie oder Freunde beziehen. Mit Verhaltenserwartungen bzw. Normen wird somit „the person’s perception of social pressure to perform or not perform the behavior under consideration“ (Ajzen 2005, S.118) reflektiert.
- Es werden zudem Überzeugungen berücksichtigt, die den Grad der wahrgenommenen Kontrolle über das in Frage stehende Verhalten zum Ausdruck bringen (= **control beliefs**), d.h. „control beliefs lead to the perception that one has or does not have the ability to carry out the behavior“ (Fishbein/Ajzen 2010, S. 170).

Als allgemeine Annahme gilt in der TPB: Je vorteilhafter die Einstellung gegenüber dem Verhalten und je stärker die wahrgenommenen Normen und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, desto stärker ist die Verhaltensintention ausgeprägt (Fishbein/Ajzen 2010, S. 21, Ajzen 2008, S. 538). Die drei Intensionsdeterminanten können dabei je nach zu untersuchendem Verhalten und Zielgruppe mit unterschiedlichem Gewicht die Verhaltensintention beeinflussen (Fishbein/Ajzen 2010, S. 22 und 190).

4.2 Operationalisierung der TPB-Variablen

In der TPB werden die drei Intensionsdeterminanten nach dem Erwartung-mal-Wert-Ansatz modelliert, d.h. die Konzeptualisierung der drei Determinanten geht jeweils von zwei mentalen Komponenten aus, die multiplikativ miteinander verknüpft werden. Die **Einstellung gegenüber dem Verhalten** (AB) ergibt sich demnach formelmäßig wie folgt (Fishbein/Ajzen 2010, S. 97 f.):

$$AB = \sum b_i e_i, \text{ d.h.}$$

b = Verhaltensüberzeugungen, dass die Ausführung des Verhaltens zu bestimmten Konsequenzen führt oder mit anderen Merkmalen verbunden ist (behavioral belief strength),

e = Bewertung der Verhaltensüberzeugungen (outcome evaluation).

Die zweite Determinante der Verhaltensintention, die **Subjektive Norm** (SN), wird gemäß folgender Formel operationalisiert (Fishbein/Ajzen 2010, S. 137f.):

$$NB = \sum n_i m_i, \text{ wobei}$$

n = normative Überzeugungen in Bezug auf den wahrgenommenen sozialen Druck, das Verhalten auszuüben bzw. zu unterlassen (normative belief strength),

m = Motivation, die subjektiv wahrgenommenen Verhaltenserwartungen zu befolgen (motivation to comply).

Die dritte Intensionsdeterminante **Wahrgenommene Verhaltenskontrolle** (PBC) ist in der TPB algebraisch wie folgt festgelegt (Fishbein/Ajzen 20120, S.170):

$$PBC = \sum c_i p_i, \text{ wobei}$$

c = kontrollspezifische Überzeugungen, dass verhaltensfördernde bzw. -hemmende Faktoren (Ressourcen, Fähigkeiten, situative Umstände usw.) vorliegen (control belief strength),

p = Einflussnahme der Kontrollfaktoren in Bezug auf die Förderung bzw. Hemmung der eigenen Verhaltensausführung (power of control factors).

Die Anzahl der Überzeugungen kann je nach Intensionsdeterminante und Studie variieren, was in den Formeln durch den Index i ($i = 1$ bis n) zum Ausdruck gebracht wird.

Die **Verhaltensintention** meint die subjektive Wahrscheinlichkeit, das in Frage stehende Verhalten auszuüben. Gemessen werden kann diese Größe z. B. durch ein Item wie „Ich beabsichtige/plane/gehe davon aus, Verhalten X in den nächsten Y Monaten auszuüben“ auf einer „sehr wahrscheinlich – sehr unwahrscheinlich“-Ratingskala.

Was die **Verhaltensgröße** betrifft, so bieten sich grundsätzlich je nach Zielsetzung einer Studie unterschiedliche Verhaltensmessungen an. Da die Verhaltensintention auf ein tatsächliches Verhalten in der Zukunft abstellt, ist es idealerweise angezeigt, zeitlich nach der Intensionsmessung das tatsächliche Verhalten zu erheben, z. B. durch Beobachtung oder durch verbal berichtetes Verhalten. Dies setzt jedoch voraus, dass die Auskunftspersonen zu zwei Zeitpunkten für die Datenerhebung zur

Verfügung stehen und dass man die Daten über die Verhaltensintention und das tatsächliche Verhalten denselben Personen zuordnen kann. Da dies durchführungstechnisch oftmals nicht realisierbar ist, bietet sich als alternative Verhaltensmessung die Messung des vergangenen Verhaltens an. Diese Messung wird dann gleichzeitig zusammen mit der Messung der anderen TPB-Konstrukte vorgenommen.

4.3 Empirische Überprüfung der TPB

4.3.1 Operationalisierung der TPB-Variablen

Zielsetzung der dritten empirischen Studie zum Kauf von Lebensmitteln im Internet ist es, dieses Verhalten mit Hilfe der TPB zu analysieren, d.h. ihre Erklärungs- bzw. Prognoseleistung empirisch zu belegen. Hierzu wurde im Zeitraum November bis Dezember 2017 eine Stichprobe von 347 Studierenden schriftlich mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens befragt. Das zu untersuchende Verhalten wurde dabei wie folgt festgelegt: **Kauf von Lebensmitteln im Internet in den nächsten drei Monaten**. Die einzelnen TPB-Variablen wurden wie folgt operationalisiert:

- **Einstellung gegenüber dem Verhalten (AB):**

Es wurden insgesamt 13 verhaltensbezogene Überzeugungen für die Einstellungsmessung zugrunde gelegt. Um eine Auswahl relevanter Überzeugungen (Items) vorzunehmen, wurden insbesondere Befunde zu Kaufmotiven, Vor- bzw. Nachteilen und Problemen dieses Online-Kaufs aus den beiden deskriptiven Studien (vgl. hierzu Kap. 3.2 bis 3.3) sowie entsprechende Erkenntnisse aus zwölf halbstandardisierten Interviews mit Studierenden und Nicht-Studierenden herangezogen. Relativ häufig genannte Überzeugungen signalisieren dabei potenziell relevante Überzeugungen. Darüber hinaus liefern die Untersuchungen von Warschun/Rühle (2012), Ernst&Young (2014) und IfH (2015) weitere Hinweise auf solche Überzeugungen (vgl. Kap. 2.3).

Eine beispielhafte b_i -Itemformulierung lautet wie folgt: „Der Kauf von Lebensmitteln im Internet in den nächsten drei Monaten bedeutet, dass man unabhängig ist von Ladenöffnungszeiten“. Die übrigen Items beziehen sich auf die Verhaltensaspekte Zeiteinsparung, bequemes Einkaufen, große Auswahl an Produkten, kein Einkaufsstress, gut vergleichbare Preise, kundenfreundliche Internetseiten der Lebensmittelanbieter, Überprüfung der Produktqualität, pünktliche Lieferung, vollständige Lieferung, niedrige Preise, positives Einkaufserlebnis und Reklamationsbearbeitung. Die verhaltensbezogenen belief-Items wurden auf 5-stufigen „sehr unwahrscheinlich – sehr wahrscheinlich“- und die Bewertung der verhaltensbezogenen Überzeugungen (e_i -Items) auf „sehr unwichtig – sehr wichtig“-Ratingskalen gemessen.

- **Subjektive Norm (SN):**

Da der Online-Kauf von Lebensmitteln nicht nur den tatsächlichen Käufer als Einzelperson betrifft, sondern im Falle einer **Familie** (einschließlich Lebenspartnerschaft) üblicherweise auch die anderen Familienmitglieder, ist es angezeigt, die Erwartungen dieser sozialen Gruppe bei der SN-Messung zu berücksichtigen. Darüber hinaus werden auch sehr nahe stehende Personen aus dem **Freundeskreis** als normset-

zende Personen berücksichtigt. In Bezug auf die Referenzgruppe „Familie“ lauten die entsprechenden Items: „Meine Familie (Eltern, Ehefrau, Ehemann, Partner, Partnerin, Kinder usw.) würde es befürworten, wenn ich in den nächsten drei Monaten Lebensmittel im Internet kaufen würde“ (= n_i -Item) und „Wenn es ums Einkaufen geht, dann versuche ich im Allgemeinen das zu tun, was meine Familie von mir erwartet“ (= m_i -Item). Gemessen werden die Items auf 5-stufigen „stimme überhaupt nicht zu – stimme voll und ganz zu“-Ratingskalen.

- **Wahrgenommene Verhaltenskontrolle (PBC):**

Der Kauf von Lebensmittel im Internet verlangt andere Fähigkeiten als der Kauf im stationären Lebensmitteleinzelhandel. Insofern dürfte bei der Messung dieser Theoriegröße der Kontrollfaktor „**Internetserfahrung**“ von Bedeutung sein. Darüber hinaus kann bei dieser für viele Konsumenten neuen Art des Lebensmittelkaufs eine gewisse Risikobereitschaft kauffördernd und eine fehlende **Risikobereitschaft** kaufhemmend sein. Will man Lebensmittel im Internet kaufen, bedeutet dies, dass man sich mit einem neuen Vertriebsweg auseinandersetzen muss, d.h. die **Neugier** könnte einen weiteren verhaltensunterstützenden Faktor darstellen.

Ein Beispiel soll die PBC-Messung verdeutlichen: Das c_i -Item „Erfahrungen im Umgang mit dem Internet erleichtern es, Lebensmittel online zu kaufen“ wurde mit dem korrespondierenden p_i -Item „Meine Erfahrungen im Umgang mit dem Internet reichen aus, in den nächsten drei Monaten Lebensmittel online zu bestellen“ auf einer 5-stufigen „stimme überhaupt nicht zu – stimme voll und ganz zu“- bzw. „sehr unwahrscheinlich – sehr wahrscheinlich“-Ratingskala beurteilt.

- **Verhaltensintention (BI) und Verhalten (B):**

Die Intensionsvariable wurde mit der Frage „Wie wahrscheinlich bzw. unwahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten drei Monaten Lebensmittel im Internet kaufen?“ gemessen. Die Befragten hatten die Möglichkeit, ihre Antworten auf einer 5-stufigen „sehr unwahrscheinlich – sehr wahrscheinlich“-Skala anzugeben. Für die Verhaltensmessung wurde das Einkaufsverhalten in der Vergangenheit herangezogen. Die entsprechende Frage – mit Ja/Nein-Antwortskala – lautete: „Haben Sie schon mal Lebensmittel im Internet gekauft?“.

4.3.2 Ergebnisse der Theorieüberprüfung

Für die Reliabilitätsschätzung der b_i -, n_i - und c_i -Skalen der Intensionsdeterminanten wird der Kennwert Cronbachs α berechnet; er liefert ein Maß für die interne Konsistenz dieser Multi-Item-Skalen. In der Literatur wird als Mindestwert für α oftmals ein Wert $\geq .7$ gefordert (Nunnally 1978, S. 245, Stier 1999, S. 57); manche Autoren gehen von einem Mindestwert $\geq .6$ aus (Malhotra/Birks 2007, S. 358). Für die drei Skalen beträgt $\alpha = .665$ (b_i), $.777$ (n_i) und $.603$ (c_i).

Die Korrelationen zwischen den drei Intensionsdeterminanten und der Verhaltensintention weisen TPB-konforme Werte auf ($r_{(AB \text{ vs. BI})} = .352$, $r_{(SN \text{ vs. BI})} = .228$ und $r_{(PBC \text{ vs. BI})} = .513$), d.h. sie sind alle positiv und signifikant und zeigen damit einen empirischen Beleg für den postulierten Zusammenhang zwischen den einzelnen Intensionsdeterminanten und der abhängigen Verhaltensintention auf.

Zur ganzheitlichen Überprüfung der Erklärungs- bzw. Prognosekraft der TPB wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt (vgl. Abb. 2). Der multiple Korrelationskoeffizient beträgt $R = .564$. Insgesamt gesehen, zeigt das Ergebnis der Regressionsanalyse eine Bestätigung der Theorie. Die signifikanten β -Koeffizienten verdeutlichen in diesem Zusammenhang, dass von den drei Determinanten die PBC-Variable den relativ stärksten Einfluss auf die Bildung der Verhaltensintention ausübt ($\beta = .434$). Eine deutlich geringere Einflussstärke weist die Einstellungsvariable auf, gefolgt von der SN-Variable. Dass die wahrgenommenen sozialen Normen den geringsten Erklärungsbeitrag leisten ($\beta = .157$), ist bei dem hier untersuchten Verhalten nachvollziehbar. Da der Gegenstand des Online-Kaufverhaltens Lebensmittel sind, die im Konsumsystem des Individuums und seiner engen Bezugspersonen oftmals keine zentrale Bedeutung einnehmen (das zeigt sich auch an den überschaubaren Geldausgaben für solche Käufe), üben wichtige Referenzpersonen bzw. -gruppen aus dem sozialen Umfeld offensichtlich nur einen geringen Druck auf die Verhaltensintention aus. Die relativ geringe Einflussstärke der Einstellung ($\beta = .169$) dürfte darauf zurückzuführen sein, dass der Stichprobe ein großer Anteil an Personen ohne Käuferfahrungen zugrunde liegt (267 Personen bzw. 76,9 Prozent). Für viele dieser Personen mag es schwierig sein, ein konsistentes Einstellungsurteil zu artikulieren, da die Vor- und Nachteile dieses digitalen Vertriebswegs für sie wenig konkret sind.

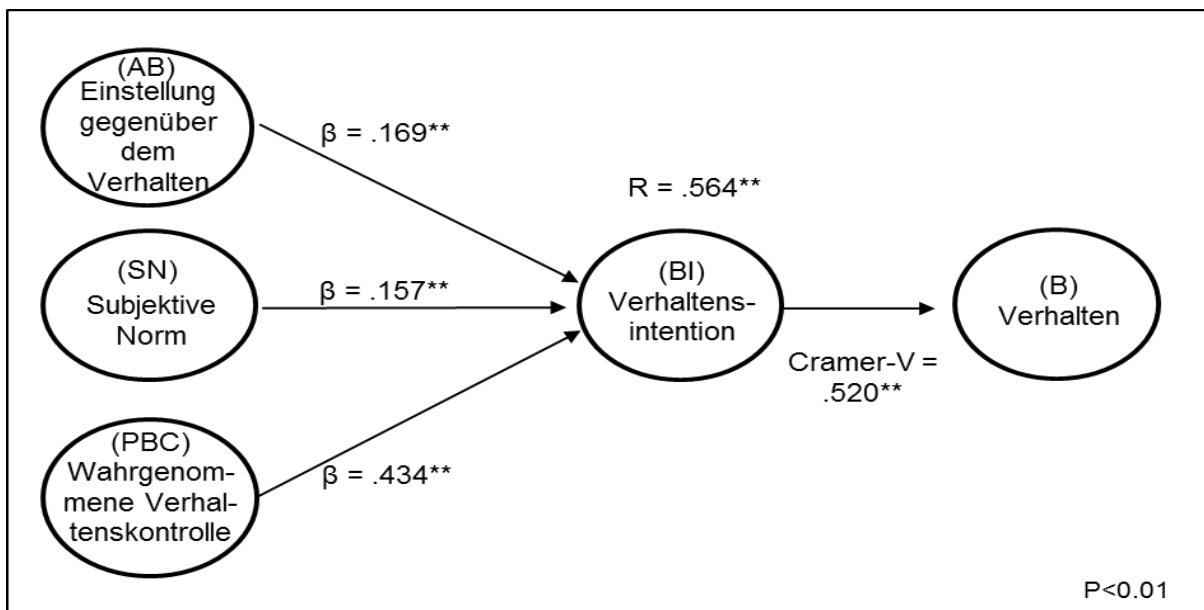


Abb. 2 Ergebnis der multiplen Regressionsanalyse zur Überprüfung der TPB

Bedeutsamer für die Bildung der Verhaltensintention ist dagegen offensichtlich die PBC-Variable. Dies lässt sich mit dem für viele Konsumenten neuen Vertriebsweg begründen, der für die Nutzung bestimmte Anforderungen stellt (allgemeine Interneterfahrung, Wissen im Umgang mit Online-Plattformen, oftmals auch eine gewisse Risikoneigung, sich neuen technischen Herausforderung zu stellen usw.). Solche Anforderungen können dabei als Kontrollfaktoren, die das Verhalten fördern bzw. hemmen, aufgefasst werden.

Zur Vervollständigung der TPB-Überprüfung wurde der statistische Zusammenhang zwischen der Verhaltensintention und dem tatsächlichen Verhalten untersucht. Da die Messung des zukünftigen tatsächlichen Verhaltens nicht in Frage kam, wurde als Ersatzgröße das vergangene Kaufverhalten zugrunde gelegt. Der Chi-Quadrat-basierte Kennwert Cramer-V zeigt schließlich einen signifikanten theoriekonformen Zusammenhang zwischen den beiden Größen an (Cramer-V = .520).

5. Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Marketingpraxis

Die TPB liefert nicht nur einen Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt, sondern sie ermöglicht auch unmittelbare Handlungsanweisungen für die Marketingpraxis. Da bei der empirischen Überprüfung der TPB Informationen über die relative Einflussstärke der einzelnen Intensionsdeterminanten generiert werden (s. die standardisierten Regressionskoeffizienten), kann ein solcher Befund für die Priorisierung von Marketingmaßnahmen von Online-Anbietern zur Erhöhung der Akzeptanz von Lebensmittelkäufen im Internet herangezogen werden. Damit ist konkret gemeint, dass vorrangig Maßnahmen umgesetzt werden sollten, die die wahrgenommene Verhaltenskontrolle aufgreifen, ergänzt um Maßnahmen, die die Änderung der Einstellung gegenüber dem Kauf von Lebensmitteln im Internet zum Gegenstand haben.

Was die TPB-Größe **Wahrgenommene Verhaltenskontrolle (PBC)** betrifft, so sollten vor dem Hintergrund der empirischen Befunde insbesondere kommunikationspolitische Marketingmaßnahmen von Online-Anbietern darauf ausgerichtet werden, generell **Hemmnisse bzw. Hindernisse** auf Seiten der Konsumenten, die einem Online-Lebensmittelkauf entgegenstehen, zu thematisieren und entsprechende Maßnahmen zu deren Überwindung bzw. Relativierung umzusetzen.

So zeigt in diesem Zusammenhang das PBC-Überzeugungssitem „Erfahrungen im Umgang mit dem Internet erleichtern es, Lebensmittel online zu kaufen“ (Mittelwert = 3,88) die Bedeutung von **Interneterfahrungen** für den Online-Kauf auf. Um bei denjenigen Konsumenten mit wenig Interneterfahrung Probierkäufe auszulösen, bietet sich eine Reihe kommunikationspolitischer Maßnahmen an. Das kann beispielsweise bedeuten, dass ein Unternehmen seinen Online-Shop unter Berücksichtigung von User-Experience-Erkenntnissen besonders benutzerfreundlich konzipiert. Unterstützende Informationen zu Fragen des Bestellvorgangs oder zu sonstigen Bestellaspekten in Form von FAQs, Chatbots, Erklärvideos (Tutorials) usw. können den gesamten Kaufvorgang transparent aufzeigen und damit zum Abbau von Vorbehalten beitragen.

Die beiden übrigen PBC-Überzeugungssitem, die die Aspekte **Risikoneigung** und **Neugier** aufgreifen, verweisen auf weitere inhaltliche Anknüpfungspunkte im Rahmen der Kommunikationspolitik eines Online-Anbieters (die Mittelwerte dieser Items liegen bei 3,54 bzw. 3,55 und drücken damit eine zustimmende Beurteilungstendenz aus). So kann ein Anbieter das risikolose Bestellen dadurch untermauern, dass er beispielsweise eine Geld-zurück-Garantie auslobt. Gestützt wird eine solche Maßnahme auch durch den Befund aus der zweiten deskriptiven Studie. Das empirische

Ergebnis bezüglich der Probleme beim Online-Lebensmittelkauf zeigt in diesem Zusammenhang, dass die fehlende Überprüfbarkeit der Lebensmittelqualität (insbesondere bei frischen Waren) relativ häufig von den Befragten genannt wurde (siehe hierzu Kap. 3.3). Eine weitere wichtige vertrauensunterstützende Maßnahme – vor allem zum Abbau von wahrgenommenen Risiken bezüglich des Umgangs mit personenbezogenen (Bestell-)Daten und der Zahlungsabwicklung – kann die Verwendung von Gütesiegeln sein (siehe z.B. die Gütesiegel Trusted Shops, TÜV oder eKomi). Solche vertrauensbildende Maßnahmen können zudem geeignet sein, die Neugier von potenziellen Käufern anzusprechen und Versuchskäufe auszulösen (das PBC-Überzeugungsitem „Eine gewisse Neugier erleichtert die Entscheidung, Lebensmittel im Internet zu kaufen“ erhielt eine durchschnittliche Bewertung in Höhe von 3,55 und verweist damit auf die offensichtliche Bedeutung von Neugier für diese Art des Kaufs).

Wie in Kap. 4.3.1 erwähnt, wurde zur Messung der TPB-Größe **Einstellung** eine Reihe von verhaltensbezogenen Überzeugungen zugrunde gelegt (s. b_i -Messung). Bei der Formulierung einiger Überzeugungen wurden dabei die Erkenntnisse bezüglich der **Motive** beim Online-Lebensmittelkauf aus den deskriptiven Studien berücksichtigt (siehe Kap. 3.2). Die Beurteilung der Motive zeigt dabei weitere interessante Anknüpfungspunkte für Handlungsmaßnahmen auf. So legt eine Detailanalyse der Einstellung nahe, dass für den Online-Lebensmittelkauf vor allem die Motive „Man findet im Internet eine große Auswahl an Produkten vor“ (Mittelwert = 3,66), „Man kann im Internet die Preise gut vergleichen“ (3,55), „Man nutzt eine bequeme Art des Einkaufens“ (3,53) und „Man spart Zeit im Vergleich zum Einkauf im stationären Lebensmitteleinzelhandel“ (3,45) tendenzielle Zustimmung bei den Befragten fanden. Für die Kommunikationspolitik bieten diese Motive empirisch begründete Hinweise insbesondere für entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Botschaftsgestaltung. Darüber hinaus bieten auch die übrigen belief-Items – ohne hierauf im Einzelnen einzugehen – weitere Hinweise für Marketingmaßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz dieser neuen Art des Lebensmittelkaufs. Erwähnt werden sollen hier nur exemplarisch die Einstellungsaspekte **Lieferpünktlichkeit** oder **Reklamationsbearbeitung**). Die Beurteilung dieser beiden Einstellungsmerkmale zeigt eine relativ schwache Ausprägung, d.h. die Mittelwerte für diese beiden Überzeugungen liegen bei 2,90 bzw. 2,42. Um diese Aspekte in der Wahrnehmung der Konsumenten zu verbessern, können Maßnahmen zur Verbesserung des Distributionsprozesses und des Reklamations-/Beschwerdemanagements umgesetzt werden.

Diese wenigen Hinweise sollen verdeutlichen, dass sich aus den empirischen TPB-Befunden eine Reihe von Marketingmaßnahmen unmittelbar ableiten lässt. Auch bieten weitere Detailanalysen der Verhaltensintention-Konstrukte unter Einbeziehung der jeweiligen „Gewichtungskomponente“ (siehe e_i - und p_i -Messung) weitere Hinweise für solche Maßnahmen. Für die Marketingpraxis dürfte die Anwendung der TPB vor allem dann von Interesse sein, wenn damit gezielt verschiedene Zielgruppen analysiert werden (z. B. jüngere vs. älterer Konsumenten, Konsumenten mit viel vs. wenig Online-Bestellerfahrung oder Konsumenten, die in größeren Städten leben, vs. Konsumenten, die in kleineren Städten bzw. auf dem Lande leben), um aus den empirischen Ergebnissen zielgruppenspezifische Marketingmaßnahmen herzuleiten.

6. Zusammenfassung

In zwei deskriptiven empirischen Studien wurde der Lebensmittelkauf im Internet aus der Sicht der Konsumenten analysiert. Die Ergebnisse zeigen u.a., dass rd. 15 Prozent der Befragten bereits Erfahrungen mit dieser digitalen Art des Lebensmittelkaufs gesammelt haben. Dabei fällt auf, dass der Online-Kauf eher von jüngeren Konsumenten vorgenommen wurde. Bei den Motiven wurden vor allem die große Auswahl an Produkten, die Bequemlichkeit und die gute Vergleichbarkeit der Preise genannt. Schließlich konnte festgestellt werden, dass Personen mit Online-Kaufenerfahrung vor allem die Überprüfbarkeit der Lebensmittelqualität, die Lieferzeiten, die Lieferkosten und die Preise als die größten Probleme beim Online-Lebensmittelkauf sehen.

In einer dritten, explikativen Studie wurde die Theorie des geplanten Verhaltens (TPB) von Ajzen am Beispiel des Kaufs von Lebensmitteln im Internet empirisch überprüft. Die Ergebnisse bestätigen die Theorie, d.h. es konnte ein kausaler Zusammenhang zwischen der Einstellung, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle einerseits und der Verhaltensintention andererseits aufgedeckt werden. Ein theoriekonformer Befund konnte auch bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen Verhaltensintention und tatsächlichem Verhalten aufgezeigt werden.

Literatur

Ajzen, I. (2017): Homepage, <http://people.umass.edu/aizen/index.html>; Zugriff: 6.12.2017.

Ajzen, I. (2015): Consumer attitudes and behavior: the theory of planned behavior applied to food consumption decisions, in: *Rivista di Economia Agraria*, LXX (2), S. 121-138.

Ajzen, I. (2012): The theory of planned behavior, in: Lange, P.A.M./Kruglanski, A.W./Higgins, E.T. (Hrsg.), *Handbook of theories of social psychology*, Vol. 1, (S. 438-459), London.

Ajzen, I. (2008): Consumer attitudes and behavior, in: Haugtvedt, C.P./Herr, P.M./Kardes, F.R. (Hrsg.), *Handbook of Consumer Psychology* (S. 525-548), New York,

Ajzen, I. (2005): *Attitudes, personality and behavior*, Maidenhead.

Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), S. 179-211.

Ajzen, I. (1985): From intention to actions: A theory of planned behavior, in: Kuhl, J./Beckmann, J. (Hrsg.), *Action control: From cognition to behavior* (S. 11-39), Berlin.

Ajzen, I./Madden, T.J. (1986): Prediction of goal-directed behavior. Attitudes, intentions, and perceived behavioral control, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 22 (5), S. 453-474.

- Ajzen, I./Fishbein, M. (1980): Understanding attitudes and predicting social behavior, Englewood Cliffs, NJ.
- Ajzen, I./Fishbein, M. (1973): Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior, in: Journal of Personality and Social Behavior, 27, S. 41-57.
- Bundesverband E-Commerce und Versandhandel (bevh) (2017a): Interaktiver Handel in Deutschland. Ergebnisse 2016, o.O.; <https://www.bevh.org/markt-statistik/studien/>, Zugriff: 20.11.2017.
- Bundesverband E-Commerce und Versandhandel (bevh) (2017b): E-Commerce-Umsatz mit Waren in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2016 (in Mrd. Euro), zitiert in: statista (2017), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71568/umfrage/onlineumsatz-mit-waren-seit-2000/>; Zugriff: 20.11.2017.
- Dörner, K./Keutel, M./Schmid, M./Spielvogel, J. (2016): Lebensmittel aus dem Netz, in: Akzente, 2/2016 (McKinsey & Company, Consumer Industries & Retail Group), S. 10-15.
- Doplbauer, G. (2015): Ecommerce: Wachstum ohne Grenzen?, Bruchsal.
- Ernst & Young GmbH (2014): Cross Channel. Revolution im Lebensmittelhandel, o.O.
- Fishbein, M./Ajzen, I. (2010): Predicting and changing behavior. The reasoned action approach, New York.
- Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): Belief, attitude, intention and behavior. An introduction of theory and research, Reading, MA.
- Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) (2017): Consumer Index 01/2017.
- Handelsverband Deutschland (HDE) (2017): Handel digital. Online-Monitor 2017, Berlin.
- Heinemann, G. (2017): Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce (8. Aufl.), Wiesbaden.
- Institut für Handelsforschung (IfH) (2015): Ich mach dann mal den Wocheneinkauf. Im Netz?. Wunsch versus Wirklichkeit beim Online-Einkauf von Lebensmitteln, Köln.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, München.
- Malhotra, N.K./Birks, D.F. (2007): Marketing research. An applied approach (3. Aufl.), Harlow.
- Münzberg, H. (2016): Der lange Marsch der Lebensmittelhändler ins Internet, <http://www.horizont.net/marketing/kommentare/E-Commerce-Der-lange-Marsch-der-Lebensmittelhaendler-ins-Internet-144062>, Zugriff: 12.11.2017.
- Nunnally, J. (1978): Psychometric theory (2. Aufl.), New York.
- o.V. (2017): Amazon startet Online-Supermarkt in Berlin und Potsdam, <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Amazon-Fresh-Aamazon-startet-Online-Supermarkt-Fresh-in-Berlin-und-Potsdam-157844>, Zugriff: 12.11.2017.

Rentz, I. (2017): Warum wir bei Amazon Fresh mitmachen, <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Schoko-Manufaktur-Rausch-Warum-wir-bei-Amazon-Fresh-mitmachen-157916>, Zugriff: 23.11.2017.

Stier, W. (1999): Empirische Forschungsmethoden, Berlin.

Syndy (2015): The state of online grocery retail in Europe, o.O.

Trommsdorff, V./Teichert, T. (2011): Konsumentenverhalten (8. Aufl.), Stuttgart.

Warschun, M./Krüger, L./Vogelpohl, N. (2013): Online-Food-Retailing: Ein Markt im Aufschwung (herausgegeben von A.T. Kearney GmbH), Düsseldorf.

Warschun, M./Rühle, J. (2012): Online-Food-Retailing – Nischenmarkt mit Potenzial. Konzepte, Herausforderungen und Marktpotenzial für den Handel in Deutschland (herausgegeben von A.T. Kearney GmbH), Düsseldorf.

Stichworte

E-Commerce, Konsumentenverhalten, Lebensmittel, Motive, Multi-Channel-Anbieter, Online-Handel, Online-Lebensmittelkauf, Pure-Online-Anbieter, Theory of Planned Behavior, Theory of Reasoned Action

eingereicht am: 15.11.2017
überarbeitete Version: 09.02.2018

Dynamische Preissetzung im Lebensmittel-einzelhandel – Möglichkeiten und Grenzen

Annett Wolf

Im Lebensmitteleinzelhandel gewinnt ein aktives Preismanagement zunehmend an Bedeutung. So kann durch den Einsatz neuer Technologien Wissen über den Kunden bzw. dessen Preissuchverhalten aufgebaut und zielgerichtet genutzt werden, um die Preise dynamisch an den Vertriebskanal oder die Konkurrenz anzupassen. Welche weiteren Möglichkeiten aber auch Grenzen sich bieten, wird mit Hilfe einer qualitativen Befragung ausgewiesener Experten aus den Bereichen Handel, Wissenschaft und Beratung erfasst. Als Ergebnis wird deutlich, dass sich zwar Preiselastizitäten ausnutzen lassen, aber bei einem individuellen Pricing mit negativen Auswirkungen auf die wahrgenommene Preisfairness gerechnet werden muss.

In food retailing, active price management is becoming increasingly important. Through the use of new technologies, the knowledge about customers and / or their price behavior can be used in a targeted manner in order to adjust prices dynamically, for example, to the sales channel or the competition. Which other possibilities and limits a dynamic price setting for food retailers exist is recorded with the help of a qualitative survey of well-known experts from the fields of trade, science and consulting. As a result, it becomes clear that although price elasticities can be exploited, individual pricing can have a negative impact on the perceived price fairness.

Prof. Dr. Annett Wolf ist seit dem Jahr 2010 Professorin für Marketing und Strategische Unternehmensführung an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Im Jahr 2012 erhielt sie den Wolfgang-Wirichs-Förderpreis im Handel für die Dissertation „Premiumhandelsmarken im Sortiment des Einzelhandels“. Seit dem Jahr 2004 ist sie zudem freiberuflich als Berater für verschiedene Unternehmen aus Industrie und Handel (u.a. in Kooperation mit Conomic Research & Results) tätig.
annett.wolf@htw-berlin.de

1. Einleitung

Durch den intensiven Wettbewerb im stationären Geschäft und den zunehmenden Druck durch Pure-Player befindet sich der Lebensmitteleinzelhandel gegenwärtig in einer Ära der Veränderung. Dabei gewinnt ein aktives Preismanagement zunehmend an Bedeutung. Während früher eine dynamische Anpassung des Preises in Abhängigkeit vom Warenbestand oder dem Käuferverhalten kaum möglich war, ist dies heute dank der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien relativ einfach. So nutzt Amazon das Wissen über den Kunden und dessen Suchverhalten bereits seit längerem erfolgreich für eine dynamische Preisgestaltung. Neben der Praxis wird das Thema auch im wissenschaftlichen Schrifttum umfangreich diskutiert. Es finden sich Studien mit eindeutigem Branchenfokus auf Medien- und Sportveranstaltungen (u.a. Kemper/Breuer 2016, S. 4ff.) oder den E-Commerce (u.a. Kopalle et al. 2009, S. 56ff.). Und obwohl Diller bereits im Jahr 2008 feststellte, dass der Preis aufgrund der Überkapazitäten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel in den Vordergrund des Marktgeschehens rücken wird (Diller 2008, S. 500), wurden Aspekte einer dynamischen Preisgestaltung in der bisherigen Handelsforschung jedoch nur vereinzelt berücksichtigt. Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags besteht daher in der konzeptionellen Aufarbeitung und empirischen Überprüfung der Einsatzmöglichkeiten und Grenzen einer derartigen Preissetzung im Lebensmitteleinzelhandel. Da das Thema Pricing aufgrund der restriktiven Informationshaltung im Handel für die akademische Forschung nur schwer zugänglich ist, erscheint der Weg zur Erkenntnisgewinnung mit Hilfe eines explorativen Forschungsansatzes am vielversprechendsten zu sein (Simon 2004, S. 1100).

2. Begriffliche Grundlagen

Im vorliegenden Beitrag werden **Einzelhandelsunternehmen** betrachtet, welche Konsumgüter ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung in haushaltsgerechten Kleinmengen an die Endverbraucher absetzen (Barth et al. 2015, S. 50). Der **Preis** ist dabei als Entgelt „...für ein mengen- und wertmäßig spezifiziertes Warenangebot sowie für die damit verbundenen distributiven Leistungen...“ (Barth et al. 2015, S. 195) zu definieren. Die Dominanz der Preispolitik im Handel ist allerdings nicht zwangsläufig mit Preisaggressivität gleichzusetzen (Diller 2008, S. 500), sondern beruht u.a. auf technologischen Verbesserungen sowie dem Trend zum Online-Shopping (Simon/Fassnacht 2016, S. 519). So entwickeln sich derzeit viele Unternehmen zu **Multi-Channel-Anbietern**, bei welchen der Konsument für seinen Lebensmitteleinkauf zwischen einem der vom Einzelhandel angebotenen Kanäle – online, offline oder mobile – wählen kann (Wolf/ Lenk 2015, S. 70).

Bezogen auf den Begriff der **Dynamischen Preissetzung** (englisch **Dynamic Pricing**) existieren verschiedene Definitionen. Wird dabei der Fokus auf die rein anbieterseitige, nicht verhandelbare Preisvorgabe gelegt, findet sich hierzu in der anglo-amerikanischen Literatur der Begriff **Posted Pricing** (Gönsch et al. 2009, S. 4). Skiera et al. (2005) differenzieren ferner zwischen statischer und dynamischer Preissetzung. Die statische Preissetzung wird oft mit dem Begriff der zeitlichen Preisdifferen-

zierung gleichgesetzt, welche zum Ziel hat, die Zahlungsbereitschaften der Nachfrager mit vorab festgelegten Preisen abzuschöpfen. Demgegenüber werden bei der **dynamischen Preissetzung** die Preise **im Zeitintervall** angepasst, ohne dass ein derartiges Verhalten im Vorfeld bekannt gegeben wird (Skiera et al. 2005, S. 289). Zum weiterführenden Einblick in die Taxonomie von Preismodellen sei auf die angegebene Literatur verwiesen.

3. Möglichkeiten und Ziele des Dynamic Pricing

Grundsätzlich wird zwischen den **drei Möglichkeiten** eines technisch automatisierten, wettbewerbsorientierten oder eines individuellen Dynamic Pricing Ansatzes unterschieden (u.a. Schuler 2016, S. 94f., Gönsch et al. 2009, S. 6ff.; Levy et al. 2004, S. xiv). So setzt in einem ersten Schritt der Einsatz **automatisierter Pricing-Tools** eine konsistente Erfassung, Analyse und Auswertung aller Preiseinflussfaktoren voraus. Aufbauend auf dieser Automatisierung der Datenanalyse- und Preisreaktionsprozesse können bei einem **strategischen Pricing** auch Informationen zur Preissetzung der Konkurrenz mit einfließen, um das Preisimage eines Handelsunternehmens positiv zu beeinflussen (Simon/Fassnacht 2016, S. 540). Ferner bietet sich die Chance zur **Individualisierung der Preise**, wenn zusätzlich Kundeninformationen berücksichtigt werden (Schuler 2016, S. 90f.).

In einem zweiten Schritt ist dann die **Form** festzulegen, ob – technisch automatisiert, wettbewerbsorientiert oder individualisiert – Einzelpreise, Preise für die Warengruppen beziehungsweise das Gesamtsortiment oder aktionsbasierte Preise optimiert werden sollen (Simon/Fassnacht 2016, S. 538ff., Schuler 2016, S. 95f.). Eine Übersicht über die Eignung sowie die damit verbundenen Ziele liefert die nachfolgende **Abb. 1**. So bietet sich eine **Einzelpreisoptimierung** vor allem für Produkte mit kurzem Lebenszyklus oder einem raschen Wertverlust an, wie dies typischerweise im Lebensmitteleinzelhandel der Fall ist (Levy et al. 2004, S. xiii). Die Zielsetzung besteht dabei in der Optimierung von Abschriften und Beständen. Als Beispiele sind hier der Einfluss aktueller Wetterdaten auf den Abverkauf von Eis oder die Preisreduktion bei verderblichen Lebensmitteln zu nennen (vgl. Abb. 1). Zudem können die Preise im Kontext einer **automatisierten, softwarebasierten Optimierung einzelner Artikel** in Echtzeit über alle Kundeninteraktionskanäle angesteuert und so die Roherträge optimiert werden (Gönsch et al. 2009, S. 5f.). Besonders geeignet für eine derartige Preissetzung sind auch **Basis- und Abschöpfartikel** (Longtail-Artikel), die nicht im Fokus der Verbraucher stehen und damit eine **geringe Preiselastizität** aufweisen (Levy et al. 2004, S. xvi). In diesem Kontext sollte der Anbieter höhere Preise ansetzen, um die jeweilige Zahlungsbereitschaft der Kunden gewinnbringend auszunutzen (Gönsch et al. 2009, S. 6).

Dynamische Preissetzung in der Handelspraxis			
Möglichkeiten	automatisiert bzw. wertschöpfend	strategisch bzw. wettbewerbsorientiert	personalisiert bzw. individuell
Form	Einzelpreisoptimierung	Preisoptimierung Warengruppen/ Gesamtsortiment	Aktionsbasierte Preisoptimierung
Eignung	Produkte mit kurzem Lebenszyklus/ raschem Wertverlust	u. a. für Produkte des Kaufverbundes oder mit positiver Kreuzpreiselastizität	u. a. für preissensible/ habituell gekaufte Produkte
Ziel	z. B. Abschriften-/ Bestandsoptimierung	z. B. Optimierung Rohertrag, Umsatz oder Absatzmenge	u. a. Kundenbindung/ Aufbau eines positiven Preisimages
Beispiel	Preisreduktion bei verderblichen Produkten kurz vor Ladenschluss	Einfluss des Preises von Nudeln auf den Abverkauf von Tomatensauce	Individuelle Rabatte in Abhängigkeit vom Kaufverhalten in der Vergangenheit

Abb. 1 Möglichkeiten und Formen der dynamischen Preissetzung (eigene Darstellung unter Verwendung von Schuler 2016, S. 89ff., Simon/Fassnacht 2016, S. 538ff., Gönsch et al. 2009, S. 6ff., Diller 2008, S. 227ff.)

Bei **Eckpreis-** und **Fokusartikeln** ist vor allem eine **strategische Einzelpreisoptimierung** sinnvoll. Diese Produkte sind in der Wahrnehmung der Verbraucher stark verankert und zeichnen sich durch eine **hohe Preiselastizität** aus. Der Anbieter sollte bei derartigen Artikeln niedrigere Preise ansetzen, um durch wechselnde Preispromotions auf **Produkt-, Warengruppen- oder Gesamtsortimentsebene** eine ausreichende Gewinnspanne realisieren zu können (Simon/Fassnacht 2016, S. 519). Zudem sind **Verbundbeziehungen** bei einer derartigen Form der dynamischen Preissetzung zu beachten (vgl. Abb. 1). So kann der Einzelhandel beispielsweise zur Anregung eines **Kaufverbundes** den Preis für Nudeln reduzieren, um damit den Folgekauf für Tomatensauce auszulösen (Möhlenbruch 1994, S. 338f.). Ferner ist auch der gezielte Verzicht auf Preisreduktionen vorstellbar, wenn durch Auswertung von Kundendaten bekannt ist, dass Artikel ggf. habituell unabhängig vom Preis erworben werden. Ergänzend ist anzumerken, dass die Nachfrager i.d.R. selten ein Handelsunternehmen aufgrund des Preises eines Artikels auswählen, sondern sich vielmehr von der allgemeinen Wahrnehmung des Preisniveaus eines stationären Geschäftes bzw. Kanals leiten lassen (Simon/Fassnacht 2016, S. 524). Im Fokus der **strategischen Preisoptimierung** sollten daher auch der **Aufbau eines positiven Preisimages** (Levy et al. 2004, S. xvi) sowie die Berücksichtigung der **wahrgenommenen Preisfairness** stehen (Genth 2016, S. 865). So nehmen Kunden beispiels-

weise einen Preisanstieg dann als unfair an, wenn dieser in kurzen Abständen erfolgt (Haws/ Bearden 2006, S. 304ff.) oder der Gewinnwahrung und nicht dem Ausgleich höherer Kosten dient (Wirtz/Heidig 2014, S. 91f.).

Neben der Analyse dieser produktspezifischen Preiselastizitäten auf Ebene einzelner Artikel findet im Rahmen der **Preisoptimierung auf Warengruppen-** bzw. **Sortimentebene** auch die **Kreuzpreiselastizität** Berücksichtigung (Levy et al. 2004, S. xvi). Diese beschreibt bei einer positiven Ausprägung Substitutionseffekte und damit einen **Auswahlverbund** innerhalb des Sortiments (Möhlenbruch 1994, S. 62). Dynamic-Pricing-Systeme können diesen Effekt in die Kalkulation einbeziehen und durch die Ausgabe von **Bundle-Preisen** effektiv nutzen. So wird dem Nutzer, der sich für ein Produkt interessiert, mindestens ein weiteres vorgeschlagen, auf welches ein Preisvorteil gewährt wird. Methodisch handelt es sich hierbei um eine Kombination aus personalisierter Produktempfehlung und intelligenter Preisoptimierung (Schuler 2016, S. 96f.). Derartige Aspekte können auch in **aktionsbasierter Form** beim **individuellen Dynamic Pricing** Verwendung finden (Schleusener 2016, S. 870). Dabei besteht das Ziel darin, den Kunden mit Hilfe von Preisvorteilen auf für sie relevante Produkte zu belohnen und damit an das **Unternehmen zu binden** (vgl. Abb. 1). Voraussetzung hierbei ist jedoch die Verfügbarkeit kundenindividueller Daten beispielsweise in Form eines CRM-Systems (Wolf/Schmidt 2017, S. 11ff.).

4. Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine explorative Methode gewählt. So konnten im Rahmen einer empirischen Primärdatenerhebung **zehn qualitative, halbstrukturierte Interviews** mit ausgewiesenen Experten aus den Bereichen Handel, Unternehmensberatung und Wissenschaft durchgeführt werden. Die Auswahl der Experten fand bewusst und basierend auf deren Kompetenzen und Erfahrungen im Einzelhandel statt. Die fehlende Beteiligung einschlägiger Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels kann exemplarisch mit der Aussage von einem der größten deutschen Discounter begründet werden, wonach „...man im Unternehmen noch nicht so weit sei.“ Eine Übersicht über den Expertenpool ist der nachfolgenden Abb. 2 zu entnehmen.

Expertenpool Handel	Expertenpool Beratung	Expertenpool Wissenschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Anonymisierter Experte aus dem Bereich Handel, mit langjähriger Erfahrung im Pricing eines der größten deutschen E-Commerce-Unternehmens • Olaf Roik, Bereichsleiter Wirtschaftspolitik beim Handelsverband Deutschland (HDE) e. V., Berlin • Dr. jur. Peter Schröder, Bereichsleiter für Recht & Verbraucherfragen beim Handelsverband Deutschland (HDE) e. V., Berlin 	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Florian Bauer, Vorstand der Vocatus AG, München • Tim Brzoska, Partner bei Simon-Kucher & Partners Partner, Bonn • Dr. Tobias Maria Günter, Unternehmensberater bei Simon-Kucher & Partners, Bonn • Dr. Falk Ritschel, Partner bei Conomic Research & Results, Berlin und Halle an der Saale 	<ul style="list-style-type: none"> • Prof. Dr. Ralf Kreutzer, Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR), Berlin • Uni.-Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle an der Saale • Uni.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein, Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Siegen, Siegen

Abb. 2 Zusammensetzung des Expertenpools

Die Befragung erfolgte im Zeitraum von **April bis Juni 2017** und wurde schriftlich, persönlich und/oder telefonisch durchgeführt. Sämtliche Interviews, die eine durchschnittliche Dauer von 50 Minuten hatten, wurden aufgenommen, transkribiert und den Experten zurückgespielt, so dass Fehlinterpretationen vermieden wurden. Die Untersuchung der Interviews fand auf Basis der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) statt. Dabei bestand das Ziel darin, das Material (über alle Interviews hinweg) „...so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben [und] durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring 2015, S. 67).

5. Empirische Befunde

Die Experten wurden zu Beginn der Interviews zunächst gebeten, den **Begriff der dynamischen Preissetzung** zu definieren. Dabei konnte festgestellt werden, dass dieser von allen Experten durchaus breit gefächert und z.T. nicht überschneidungsfrei von dem eng verwandten Begriff der Preisdifferenzierung gesehen wird.

Begriffsverständnis

So argumentiert Brzoska, Partner bei Simon-Kucher & Partners, dass „...dynamische Preissetzung eigentlich die Preisveränderung im Zeitablauf aufgrund von neuen Informationen ist, wohingegen bei der Preisdifferenzierung aufgrund bestimmter Produkt- oder Kundensegmente oder der Region während eines Zeitraumes unterschiedliche Preise verlangt werden.“ Ergänzt wird dies durch die Meinung von Günter, ebenfalls Berater beim gleichen Unternehmen, der den Begriff der dynamischen Preisanpassung über die zeitliche Komponente hinaus weiter fasst, so dass darunter eine Veränderung des Preises in Abhängigkeit von Ort, Zeit, Kunde und Kontext zu verstehen ist. Während der Aspekt Kunde dessen Zahlungsbereitschaft, Kaufanlass

oder -verhalten beschreibt, impliziert der Begriff Kontext weitere dynamische Parameter wie z.B. Produktkategorie, Lagerbestand oder Wettbewerbspreise. Die unabhängige Komponente Zeit enthält die tägliche, stündliche oder minutengenaue Preis-anpassung. Eine zusammenfassende Darstellung möglicher Kombinationsalternativen liefert nachfolgende Abb. 3. Dabei werden im Kontext des Leseflusses von links nach rechts die Parameter auf der z-Achse, die Vertriebswege im Lebensmitteleinzelhandel auf der y-Achse sowie die Möglichkeiten der dynamischen Preis-anpassung auf der x-Achse positioniert, um die Frage „Welche Parameter sollen in welchen Kanälen wie dynamisch angepasst werden?“ zu beantworten.

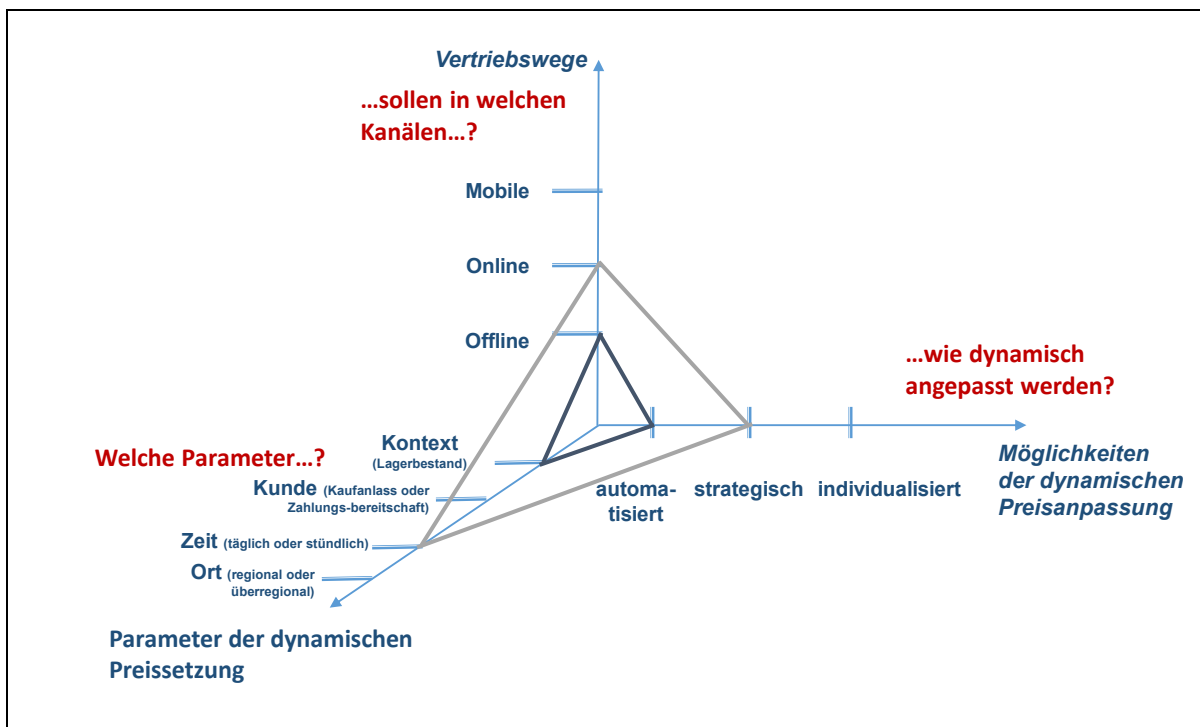


Abb. 3: Kombinationsmöglichkeiten im Rahmen einer dynamischen Preissetzung (eigene Darstellung, basierend auf den geführten Experteninterviews 2017)

Automatisiertes und strategisches Pricing als sinnvolle Tools

Den Einsatz sowohl technisch **automatisierter** als auch **strategischer Pricing-Verfahren** sehen sechs von zehn Experten als **grundsätzlich sinnvoll für den LEH** an, wobei die praktische Umsetzung aktuell als noch schwierig beurteilt wird. So kann beispielsweise nur durch den Einsatz digitaler Schilder der Preis für Waren im stationären Einzelhandelsgeschäft in Abhängigkeit vom Lagerbestand automatisiert angepasst werden (vgl. Abb. 3; blaues Dreieck). Da die Margen im LEH von jeher im unteren einstelligen Bereich liegen, lohnen sich nach Meinung der Experten die Investitionen in den Aufbau einer sinnvollen technologischen Infrastruktur aktuell aber noch kaum. Brzoska, Partner bei Simon-Kucher & Partners, geht dennoch davon aus, dass „...alle Handelsunternehmen in den nächsten 5 Jahren irgendwas in dieser Form haben werden.“ Mit derartigen Tools können nämlich Preiserhöhungsspielräume insbesondere bei Produkten ausgenutzt werden, bei denen der Handel ein gutes Preisverständnis hat und weiß, wie der Kunde reagiert (Eckartikel) oder in Produktbe-

reichen, wo das Preiswissen der Kunden sehr gering ist und der Preis eher eine untergeordnete Rolle spielt. Dies gilt insbesondere für den Onlinehandel mit Lebensmitteln, wo eine stündliche oder minutengenaue Preisanpassung in Abhängigkeit des Wettbewerbs relativ leicht umsetzbar ist (vgl. Abb. 3; graues Dreieck). Deshalb führt auch Professor Möhlenbruch an, dass der Handel so „...quasi natürlich unelastische Preissituationen ausnutzen und damit die Rentabilität sowie das Image verbessern kann, indem sich dieser das **Image eines Preisführers** gibt. Ferner können natürlich Konkurrenten, die weniger flexibel reagieren können, [...] verdrängt werden.“

Im Kontext des **Einsatzes strategischer Pricing-Tools** merken sieben von zehn Experten an, dass zwar dadurch die **Effektivität** und die **Effizienz im Pricing** gesteigert werden kann, dies jedoch mit einer **Erhöhung der Komplexität** einhergeht. So stellt Ritschel, Geschäftsführer von Conomic fest, dass „... bei Kunden [...], die solche Tools im Einsatz haben, [...] der Category Manager plötzlich mit ganz anderen Fragestellungen konfrontiert wird – mit strategischen Fragestellungen. [...] Und das ist die neue Komplexität.“ Darüber hinaus besteht die Herausforderungen im Einsatz derartiger Tools darin, die Kundeninformationen zum Zweck einer **besseren Segmentierung des Sortiments** und strategischen Preisbildung so auszuwerten, dass damit die Preisbereitschaften abgeschöpft werden können, ohne den Kunden zu übervorteilen. Zudem merkt Brzoska, Partner bei Simon-Kucher & Partners, an, dass ein solcher Einsatz von Pricing-Tools ggf. zu **mehr Rationalität** im Rahmen der Preispolitik des LEH führen kann.

Individuelles Pricing wird kritisch beurteilt

Bezüglich des **Einsatzes individualisierter Preise** sind sich alle Experten einig. Während **online ein derartiges Pricing zwar technisch leicht realisierbar ist**, sind dessen Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten durchaus kritisch zu sehen. Dies gilt vor allem für den stationären Einzelhandel. Als Gründe werden die empfundene **Ungerechtigkeit** seitens des Nachfragers und das damit einhergehende **Risiko des Vertrauensverlusts** genannt. So merkt Professor Kreuzer an, dass „...es eigentlich die Kernaufgabe des Marketing ist, beim Kunden ein gutes Gefühl zu schaffen [...]. Ob der Handel mit all dem, was dagegen arbeitet und beim Kunden [...] zu Irritationen führt und Vertrauen zerstört, gut beraten ist – da habe ich so meine Zweifel.“ Dass diese Bedenken zutreffend sind, zeigt sich am Beispiel des Schweizer Handelsunternehmens Coop, welches im Jahr 2015 probenweise personalisierte Preise im Online-Shop einführte. Als dies von den Verbraucherschützern aufgedeckt wurde, war das mediale Echo verheerend und führte dazu, dass Coop den Test abbrach (Klemm 2017, o.S.).

Vertrauen und Preisimage wirken als limitierende Faktoren

Darüber hinaus besteht ein nicht unerhebliches Risiko darin, dass die Warenkörbe bei Bekanntwerden der dynamischen Preissetzung kleiner werden, weil die Kunden ihr Verhalten entsprechend anpassen und nur selektiv einkaufen. Daher sieht Bauer, Vorstand von Vocatus, die Herausforderung im Rahmen des Preismanagements darin, zunächst einen **Paradigmenwechsel vom klassischen Preismodell hin zum Behavioral Pricing** zu vollziehen. In diesem Kontext ist nicht nur ein **Preis** zu bilden, der fair ist, sondern von den Konsumenten auch **akzeptiert wird**. Darüber hinaus muss der Preis auch zum bisherigen **Preisimage** des Unternehmens bzw. zur Händ-

lermarke passen. So impliziert beispielsweise der Betriebstyp Discounter bei den Nachfragern eine Erwartungshaltung an das Preis-Leistungsverhältnis. Erfolgt nun eine dynamische Anpassung der Produktpreise – sei es offline oder online – kann sich der Kunde ggf. nicht mehr darauf verlassen, dass „gelernte“ Referenzpreise auch zukünftig gelten. Damit wird das **Vertrauen** in die Händlermarke reduziert. So sieht auch Professorin Schramm-Klein bei den klassischen Händlern – insbesondere bei den großen Lebensmitteleinzelhändlern in Deutschland – nicht den Fall, dass eine dynamische Preisanpassungsstrategie tatsächlich zum Markenkern passen würde und die Unternehmen eine Händlermarke haben möchten, welche in Richtung **Preisunfairness** geht.

6. Handlungsempfehlungen und Ausblick

Die geführten Interviews geben einen ersten Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen einer dynamischen Preissetzung im Lebensmitteleinzelhandel. Während derzeit der Einsatz noch begrenzt ist, ergeben sich zukünftig insbesondere in Bezug auf den zunehmenden Vertrieb von Lebensmitteln über den Online- oder Mobile-Kanal nicht uninteressante Entwicklungspotentiale. So können mit Hilfe des Dynamic Pricing **preisunelastische Nachfragesituationen ausgenutzt** und damit unterschiedliche **Zahlungsbereitschaften abgeschöpft** werden. Auch erscheint es durchaus vorstellbar, sich damit einen **eindeutigen Wettbewerbsvorsprung** vor der Konkurrenz zu sichern und wichtiges Knowhow frühzeitig im Unternehmen aufzubauen. Gelingt es darüber hinaus Verbundkäufe über den stationären Einzelhandel hinaus auch im Online-Kanal festzustellen, kann damit das Potential einer dynamischen Preissetzung zusätzlich gesteigert werden.

Wenn die Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels den Einsatz dynamischer Preise im Rahmen ihrer allgemeinen Preisstrategie prüfen, sollten diese in **kleinen Etappen** beginnen, **Kompetenzen aufbauen** und einen **systematischen Prozess der Erfolgskontrolle und Feinsteuerung** etablieren. Zudem ist es ratsam, nur in **größeren Zeitintervallen** die Preise dynamisch zu verändern, um Unzufriedenheit sowie einen Vertrauensverlust bei den Kunden oder gar **negative Ausstrahlungseffekte auf die Händlermarke** zu vermeiden. Insofern ist die erfolgreiche Umsetzung einer dynamischen Preisanpassungsstrategie nicht zuletzt von der Fähigkeit des Handelsunternehmens abhängig, die neuen technologischen Möglichkeiten so zu kombinieren, dass sowohl die Verbraucher als auch das Handelsunternehmen zufrieden sind und dynamische Preise als Mehrwert betrachten.

Abschließend ist festzuhalten, dass in diesem Themenfeld noch ein nicht unerheblicher Forschungsbedarf zu konstatieren ist. Es wird ein besseres **Verständnis des Nachfragers** und dessen Kaufverhaltens benötigt – und dies sowohl bezogen auf die Produktkategorie als auch auf den Vertriebskanal. So ist bisher noch nicht hinreichend geklärt, ob sich der **nachfrageseitige Entscheidungsprozess** in den verschiedenen Kanälen (online, offline und/ oder mobile) unterscheidet und damit ggf. auch zu einer differentiellen Wahrnehmung und Bewertung von Preisstrategien des LEH führt.

Literatur

Barth, K./Hartmann, M./Schröder, H. (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 7. Aufl., Wiesbaden.

Diller, H. (2008): Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart.

Genth, S. (2016): Dynamische Preise: ein Gewinn für Handel und Verbraucher, in: Wirtschaftsdienst – Zeitgespräch, 96. Jg., Nr. 12, S. 863-868, online unter: <http://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2016/12/dynamische-preissetzung-wer-profitiert/>.

Gönsch, J./Klein, R./Steinhardt, C. (2009): Dynamic Pricing – State of the Art. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3 „Operations Research in der Betriebswirtschaft“, S. 1-40.

Haws, K./Bearden, W. (2006): Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions, in: Journal of Consumer Research, 33. Jg., Nr. 4, S. 304-311.

Kemper, C./Breuer, C. (2016): How efficient is Dynamic Pricing for Sport Events? Designing a Dynamic Pricing Model for Bayern Munich, in: International Journal of Sport Finance, 11 Jg., Nr. 1, S. 4-15.

Klemm, T. (2017): Online-Versand – Der Preis verwirrt den Kunden, online unter: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/online-handel-schwanken-preise-bald-je-nach-vermoegen-15065716.html?GEPC=s5>.

Kopalle, P./Biswas, D./Chintagunta, P./Fan, J./Pauwels, K./Ratchford, B./Sills, J. (2009): Retailer Pricing and Competitive Effects, in: Journal of Retailing, 85 Jg., Nr. 1, S. 56-70.

Levy, M./Grewal, D./Kopalle, P./Hess, J. (2004): Emerging trends in retail pricing practice: Implications for research, in: Journal of Retailing, 80 Jg., Nr. 3, S. xiii-xxi.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, 12. Aufl., Weinheim.

Möhlenbruch, D. (1994): Sortimentspolitik im Einzelhandel – Planung und Steuerung, Wiesbaden.

Schleusener, M. (2016). Dynamisch und personalisiert: Wie entwickelt sich die Preissetzung im Online-Handel?, in: Wirtschaftsdienst – Zeitgespräch, 96. Jg., Nr. 12, S. 868-871, online unter: <http://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2016/12/dynamische-preissetzung-wer-profitiert/>.

Schuler, B. (2016): Dynamic Pricing im Handel, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Digitale Transformation, Waghäusel, S. 89-106.

Simon, H. (2004): Ertragssteigerung durch effektivere Pricing-Prozesse, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg., Nr. 11, S. 1083-1102.

Simon, H./Fassnacht, M. (2016): Preismanagement – Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 4. Aufl., Wiesbaden.

Skiera, B./Spann, M./Walz, U. (2005): Erlösquellen und Preismodelle für den Business-to-Consumer-Bereich im Internet, in: Wirtschaftsinformatik, 47. Jg., Nr. 4, S. 285-294.

Wirtz, J./Heidig, W. (2014): Wahrgenommene Preisfairness und Ansätze zur Konfliktlösung im Revenue Management, in: Tomczak, T./Heidig, W. (Hrsg.): Revenue Management aus der Kundenperspektive, Wiesbaden, S. 83-103.

Wolf, A./ Lenk, S. (2015): E-FOOD – Lebensmittel auf dem Weg ins Web, in: Markenartikel, 77 Jg., Nr. 4, S. 70-73.

Wolf, A./Schmidt, K. (2017): Cross-Channel-CRM – Potentiale und organisationale Herausforderungen einer individuellen Kundenansprache im Lebensmitteleinzelhandel. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (DDV), Tagungsband Dialogmarketing Perspektiven 2016/2017, Wiesbaden, S. 11-24.

Stichworte

Dynamische Preissetzung, Lebensmitteleinzelhandel

eingereicht am: 07.11.2017
überarbeitete Version: 16.05.2018

Digital Transformation of Retail Stores – The Impact of Digitalisation and Omni- Channel Retail on the Customer Journey

Anna-Katharina Weiler

Klaus Mühlbäck

Ruth Schöllhammer

The customer 4.0, who is especially influenced by the increasingly digital retail environment and mobile devices, is more and more empowered within the economy. Accordingly, high involvement customers are demanding companies to implement new strategies and to offer an integrated customer experience throughout offline and online channels. These demands imply both the digitalisation within the physical retail stores, for example through digital screens, as well as the implementation of the Omni-channel approach including the linkage of offline and online retail, for example through a click and collect concept. This digital transformation is aiming to offer the customer a neatless and consistent customer experience throughout all channels. The increasing necessity to create a neatless customer experience is leading to a customer journey throughout digital and analog. This study is therefore aiming to state the changed touchpoints and the new journey of the customer 4.0 as well as the implications for strategies and operative activities from a company perspective. In the course of this study, an essential part was the execution of a qualitative research in the form of expert interviews and through an online survey. The conducted research led to an in-depth insight of the relevance of digitalisation in-store and of the Omni-channel approach, and the following impact on the customer journey.

Der Kunde 4.0, der stark durch eine zunehmend digitale Einzelhandelswelt und mobile Endgeräte beeinflusst ist, gewinnt zunehmend an Marktmacht. Entsprechend verlangen High-Involvement-Kunden von Unternehmen neue Strategien und Angebote, um ein ganzheitliches Einkaufserlebnis über Offline- und Onlinekanäle hinweg zu ermöglichen. Diese Erwartung führt sowohl zur Digitalisierung innerhalb des stationären Einzelhandels, z.B. durch Touchscreens, wie auch zur Etablierung eines Omni-Channel-Ansatzes einschließlich einer Verbindung von Offline- und Onlinehandel, z.B. durch sog. Click-and-Collect-Konzepte. Dieser Prozess der digitalen Transformation zielt darauf ab, dem Kunden ein durchgängiges und konsistentes Einkaufserlebnis über alle Kanäle hinweg zu ermöglichen. Die zunehmende Notwendigkeit, ein durchgängiges Einkaufserlebnis zu schaffen, führt zu einer Customer

Journey sowohl durch digitale wie auch analoge Kanäle. Diese Studie befasst sich entsprechend mit den veränderten Touchpoints und der neuen Customer Journey 4.0 wie auch mit den Auswirkungen auf Strategien und operatives Vorgehen der Einzelhandelsunternehmen. Ein wesentlicher Teil der Studie war die Durchführung einer qualitativen empirischen Analyse mittels Experteninterviews sowie einer Online-Erhebung. Die Studie ermöglicht einen tieferen Einblick in die Bedeutung der Digitalisierung und des Omni-Channel-Ansatzes für den Einzelhandel sowie auf den sich daraus ergebenden Einfluss auf die Customer Journey.

Anna-Katharina Weiler, Abschlüsse zum M.A. Strategic Marketing Management an der International School of Management, München sowie M.Sc. Management an der Edinburgh Napier University, Co-Founderin und Marketingleiterin des Kosmetik-Start-Ups LYPS Beauty. anna-katharina.weiler@lypsbeauty.com.

Prof. Dr. Klaus Mühlbäck, Abschluss zum Dipl.-Betriebswirt (FH) mit Schwerpunkt Marketing an der Fachhochschule Rosenheim, Promotion an der Wirtschaftsuniversität Bratislava, Fakultät für Internationalen Handel, Professur für Strategisches Marketing an der International School of Management, München. klaus.muehlbaeck@ism.de.

Ruth Schöllhammer, Abschluss zum M.A. in Amerikanischer Literaturgeschichte, Germanistik, Theaterwissenschaft an der Ludwig-Maximilian Universität München, Mitglied des Vorstands der Accelerest AG, Inhaberin und Geschäftsführerin von Schöllhammer Beratung und Projektmanagement, München. ruth.schoellhammer@gmail.com.

1. Introduction

The digitalisation did influence the retail industry already in the past. However, the impact through bar codes or data exchange did rather improve the efficiency than challenge the retail business. In the present, the technology and the development of mobile customers, in comparison, are threatening the traditional retail business. The customer 4.0, in particular the high involvement buyer, is increasingly demanding the convenient shopping experience; they receive online (Niemeier et al. 2013, p. 4). This is challenging companies to manage both offline and online channels and their integration to a consistent customer experience (Brynjolfsson et al. 2013).

The general process of digitalisation is implying the use of technologies to improve the customer journey both offline and online. Those digital technologies have the potential to reshape the customer-orientation of companies, for instance through the integration of channels or the possibility to use self-services like mobile payment. However, the digital transformation is also offering the chance to transform transactions and operational activities internally, which can be able to save financial and human resources (Bollard et al. 2017). A company that did reshape their internal processes through digital technologies is for instance Tommy Hilfiger. Accordingly, the implementation of a digital showroom did enable the brand to save production costs for sample pieces and for large physical showrooms (Phillips-Van Heusen 2015). Through in-store technologies like virtual reality or digital screens, companies are bringing forth the digital transformation within their retail stores as well (Arthur 2015). Within literature, the relevance of this digitalisation in-store is highly emphasized. Consequently, Arthur (2015) is highlighting the impact on the customer and the brand experience and is even emphasizing the implication on the intention of purchase as well as the desired customer loyalty. Thus, the use of digital technologies is claimed to personalise the shopping experience and is differentiating the brand from its competitors. Therefore, these technologies are assumed to radically change the environment of retail stores (McKone et al. 2016). However, even within an increasingly digitalised world, most customers will continuously want to see and experience the products (Price Waterhouse Coopers 2016, p. 8). Even pure online retailers are recognizing this and open their own retail stores and showrooms (Jäger 2016, p. 13). An example for this is the former online pure player Amazon, who is now opening both bookstores and the Amazon Go supermarkets (Rae 2016). With their knowledge and customer insights based on online generated customer data, they are increasingly challenging traditional retailers (Price Waterhouse Coopers 2016, p. 7). All those developments are demanding traditional retail companies to reshape their sales concept towards a holistic customer life cycle management (Peterson et al., 2010, p. 10). This is implying a focus on the integration of activities and channels throughout the customer journey and its touchpoints (Peterson et al. 2010, p. 10).

2. Theoretical Framework

2.1 Analog vs. Digital

Companies that are focussing on both online and offline retail are increasingly demanded to integrate both channels for the purpose of offering a convenient customer experience and add value to the physical retail store experience (Price Waterhouse Coopers 2016, p. 13). The so-called Omni-channel approach is describing this integration of processes and decisions in order to create a neatless brand appearance (Haderlein, 2013, p. 19). The approach is then aiming to connect all touchpoints to offer the customer a consistent purchase experience both online and in social media as well as mobile and in the stationary retail (Haderlein 2013, p. 20). Accordingly, the implementation of an Omni-channel strategy is driving the creation of a consistent brand appearance and is facilitating the customer journey from a customer perspective (Juaneda-Ayensa et al 2016, p. 1). The facilitation is achieved through the integration of the advantages of personal communication and the possibility to touch and feel the products in the analog environment with the advantages of the digital convenience and flexibility (Brynjolfsson et al. 2013). One possible activity of the Omni-channel approach is the click and collect concept, which implies the possibility to order and buy online and then to pick up the products in-store. This combination of offline and online retail is leading to a high potential of cross-selling and therefore to an extension of the customer journey (Haderlein 2013, p. 22).

Within a study of Price Waterhouse Coopers, 32.4 percent of the surveyed customers mentioned that they increasingly expect the possibility to shop products online within retail stores in case they are not in stock (Price Waterhouse Coopers 2016, p. 6). However, digital technologies are also able to support the store staff. If they are equipped with tablets that are linked to the customer database, they are able to offer a pro-active and individual service through the access to customer profiles (Goodman 2014, p. 26).

The Burberry connected store in London is a pioneer in the field of digital transformation (Ternès et al. 2015, p. 17). Burberry launched a connected store that is build with an intuitive online-shop design. In line with this, the customer will enter the store seeing products of different categories presenting the whole collection. While walking through the store, products and categories are becoming more detailed; this is following the principle of clicking through an online-shop. Moreover, floors are following the division of categories in the Burberry online-shop (Doran 2014). Furthermore, Radio Frequency Tagging Technology is used, which is an intelligent technology that is linked to the tags on every product. If the customer is then walking by a digital screen with a product that is linked to the system, the digital screen is recognizing the product and adapting the content of the screen accordingly, for instance by showing runway images of the specific products (Niemeier et al. 2013, p. 37). Those are only some of possible technologies within physical stores; however all of them are following the aim to create a convenient experience for the customer 4.0, which will be presented in the following.

2.2 The Customer 4.0

Digital natives are generally described as customers that were already growing up with digital technology, which made them develop a natural affinity for digitalisation. Those customers 4.0 are decreasingly distinguishing between online and offline channels. Within their study, Price Waterhouse Coopers (2016, p. 8) is highlighting that the offline retail channel will not vanish; however, customers will differentiate brand alternatives based on the integrated experience and service they offer. The creation of a memorable and connected purchase experience is therefore demanded in order to add value (Pine/ Gilmore 2011, p. 17).

Already in the year 2020, those digital native customers will represent the majority of retail customers, which will lead to an increase of such expectations and needs (Price Waterhouse Coopers 2016, p. 7).

2.3 The Customer Journey

The first stage of the high involvement customer's journey is stated as the consideration set and is including brands or products that are in a customer's mind and considered as valid purchase alternatives (Niemeier et al. 2013, p. 36). As part of the second stage of evaluation, rational customers tend to develop criteria or determine product attributes that they perceive as beneficial and are evaluating all brands within the consideration set accordingly (Schiffman/ Kanuk 2010, p. 36). Afterwards, the moment of purchase is following, which includes for example trial purchases, where a customer is buying a product for the first time or the repeat purchase, which is highly related to the concept of brand loyalty. The post-purchase evaluation is then mainly taking place based on the need to reduce cognitive dissonance, which is making customers want to proof that they made the right choice (Schiffman/ Kanuk 2010, p. 270). As shown in illustration 1, this evaluation is in turn influencing the next customer journey of the high involvement buyer (Niemeier et al. 2013, p. 95).

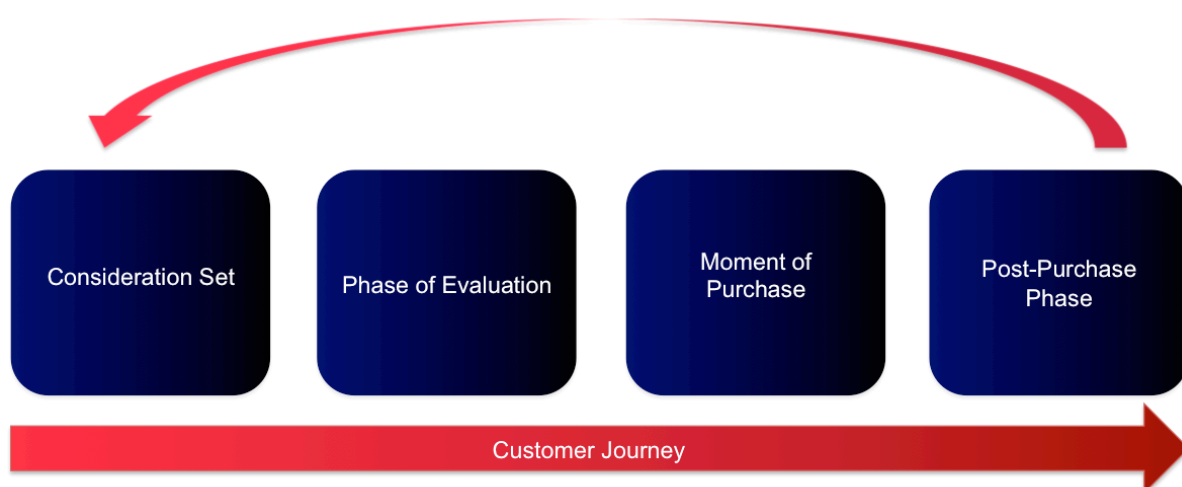


Figure 1 The Customer Journey
(Schiffman/ Kanuk 2010, p. 36; Niemeier et al. 2013, p. 94)

Within academic literature, arguments considering the impact of digital transformation on the customer journey are highly diverging. Whereas authors like Niemeier, Zocchi and Catena (2013, p. 95) are highlighting that technology is not changing the process of the customer journey, Price Waterhouse Coopers (2016, p. 10) sees the journey as subject to change, particularly through the characteristic of the customer 4.0 to move dynamically between channels during one transaction. Therefore, the following research aims to clear the impact on the customer journey.

3. Methodology

The issue of the digital transformation is in need to be observed from both a customer and an expert view, including retail marketing, digitalisation and business development experts. Therefore, the research of this article was divided into two qualitative researches. Those were conducted through expert interviews and a customer online survey. In line with this, the predictions based on the survey and the understanding provided through the expert interviews did lead to a richer and more detailed profile of the customers, the customer journey and the impact of the digital transformation and Omni-channel concept on strategies and operations of companies.

One part of the overall research approach did include the conduction of expert interviews. Correspondingly, eight experts within the fields of business-to-business and business-to-consumer marketing, retail and sales activities, business development and digital transformation were interviewed individually. The research mainly served as a foundation in order to develop interpretations, conclusions and therefore recommendations (Kuß et al. 2014, p. 51). In the course of using a semi-structured interview design, the thematic framework was developed, however in the course of the interviews, the topics and questions were following a fluent dialogue. Furthermore, the probing of responses through questions encouraging a more detailed response was essential for this research. This flexibility of the formulations and topics was of advantage in order to detect subjective opinions and insights of the interviewed experts (Kuß et al. 2014, p. 90). The focus of the analysis and interpretation was based on the finding of discrepancies and patterns as well as values and opinions of the interviewed experts (Bryman/ Bell 2015, p. 110) in order to lead to an in-depth view on the impact of the customer 4.0 and the competitive pressure in terms of digital transformation.

The second part of the research was conducted through an online survey with the aim to detect motives and perceptions of the customer 4.0 as well as the actual shopping behaviour both offline and online. As a result, the customer journey of the customer 4.0 can be observed in more detail. As part of this research, the opinions and attitudes of 146 participants were compiled through an online survey. The survey was distributed through social media publications and personal invites.

4. Research Findings and Implications

4.1 Impact on Strategies and Operational Activities

Within the dynamic retail industry that is influenced by competitive pressure and customer empowerment, the strategic and digital agility is increasingly essential. This need to be able to act and react agile is challenging companies to rethink and reshape their strategical thinking. In particular, the generation of big data is influencing strategies, since the analytical insights of the customers are fundamentals for the development of strategies. Therefore, companies have to develop analytical skills, since without these insights the company will not be able to react on market changes (Niemeyer et al. 2013, p. 175). Within the research, experts argued that employees from one department often have the same point of view and a similar thinking in terms of strategies and operations. In consequence, it was emphasized that strategy development increasingly needs to be composed of different departments or even regions in order to stay flexible within a digital market. The decrease of functional barriers and the integration of cross-functional and cross-regional departments are therefore significant for innovative capabilities (Johnston/ Marshall 2013, p. 47). In addition, companies are challenged to integrate the digital and the stationary point of view within all strategies. In line with this, both parts should be integrated within one system, where all sales are combined in one and the departments are working towards some shared revenue.

In relation to the operational implementation, the key challenge for companies is assumed to be the training of both internal employees and the store staff. Considering the latter, experts agreed that the store staff does not just need to be informed about new technologies, they need to become digital experts, since the customers will need support using the technologies as well. Another implication for the operational implementation is the principle of trial and testing. Following this concept, Tommy Hilfiger for instance did develop a digital showroom and then adapted the knowledge and experience of this showroom to their new concept store of the future. Thus, best practice technologies can be used to bring forward the development of the company and to share the innovation value (Tidd/ Bessant 2013, p. 15).

The implementation of digital technologies is also implying an internal digitalisation and the creation of structures in the backend for the purpose of a functional frontend. The customers are not seeing the backend behind the Omni-channel integration and are therefore likely to be disappointed, if they are for instance not able to return a product within a store that was bought online. The needed requirement for this is the development of an integrated supply chain and inventory structure. In conclusion, the interviewed experts agreed that the digital transformation has to start with a well-implemented improvement of the backend in order to operate well in the frontend.

4.2 Experiences as New Key Performance Indicators

The research led to the outcome that companies need new key performance indicators within the digitalised retail environment and in consequence of the development of the customer 4.0. In line with this, indicators like the user experience and the customer lifetime value are considered to become increasingly relevant, whereas classical indicators like the number of sales or the conversion rate loose importance.

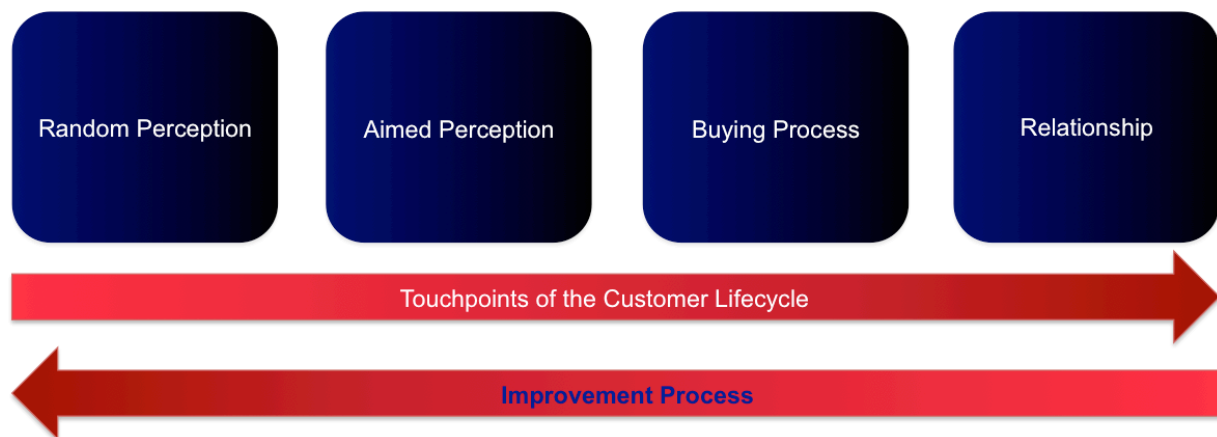


Figure 2 The Touchpoint Improvement Process (Holzapfel et al. 2016, p. 157)

Through the digitalisation of the retail industry, the number of touchpoints with customers highly increased. Especially, the relevance of online and social channels is demanding retail brands to develop a consistent experience throughout online and offline channels (Haderlein 2013, p. 20). The first touchpoints with a brand are mostly occurring randomly, for instance through sponsorings or advertisements; the second touchpoints are aimed, like an active online search or the reading of recommendations. Afterwards, the touchpoints that are offering the possibility to purchase goods are following. The last touchpoints of the customer lifecycle are in the relationship stage, wherein all touchpoints promoting the relationship are included, like the customer service, social media or the store staff. The touchpoint analysis shown in figure 2 should fulfil the aim to answer the following questions: What is the customer expecting at each touchpoint? Which experience is the company aiming to create? How can possible gaps be overcome? In terms of the improvement of stages, it is suggested to improve the process from the last to the first stage. This is due to the assumption that the customer is randomly getting in touch with a company and then searching intentionally; if then the buying process or the relationship stage is not implemented well, there will be high disappointment (Holzapfel et al. 2016, p. 153). In line with this, Schmitt/ Mangold (2004, p. 23) are stating the relevance to develop a strategic customer experience management, which is integrating all touchpoints into a neatless experience. Since the consistency of all touchpoints along the customer journey is seen as the main driver of customer experience, the analysis and improvement of those touchpoints is essential for the competitiveness of retail stores (Schmitt/ Mangold 2004, p. 127).

4.3 The Customer Journey in a Digitalised Retail Environment

Whereas the expert interviews did lead to the outcome that especially Omni-channel concepts are extending the customer journey through the integration of offline and online channels, the survey provided insights in the relevance of creating convenient technologies in-store like mobile payment.

The survey illustrated that the search and evaluation of a product is impacted through both offline and online channels. Accordingly, it is highlighted that the differentiation between digital and analog is not appropriate anymore. Rather, increasingly digital and especially mobile touchpoints are impacting the information search and the evaluation of the customer, which is then leading to the purchase (Bachfischer 2014). Within the mobile and social environment, the customer will be further impacted before the purchase (Price Waterhouse Coopers 2016, p. 10). Accordingly, many customers tend to use their mobile devices in-store to compare prices and services (Deloitte 2015). Furthermore, it is increasingly irrelevant, if the purchase is taking place offline or online, since the integration of the channels is bringing forth an integrated purchase experience, wherein both analog and digital channels are supporting each other (Bachfischer 2014). Participants place high importance on the availability of a brand both online and offline and would find it relevant that brands are offering the possibility to shop their products in both channels. Moreover, the relevance of the digitalisation in-store is highlighted by both the interviewed experts in order create a competitive advantage and by the customers, considering the self-service approach. Participants clearly stated a preference for using mobile payment, self-checkout services and click and collect concepts.

The concept of showrooming, wherein the physical store is only there to let the customer see and touch the products as well as the concept of experiencing the brand becomes increasingly important. It is illustrated that customers are holding off their final decision until they are in-store. Accordingly, customers are likely changing their minds based on what they experience there. The focus on digital technologies and pro-active interactions with the customer is therefore becoming more essential (Court et al. 2009).

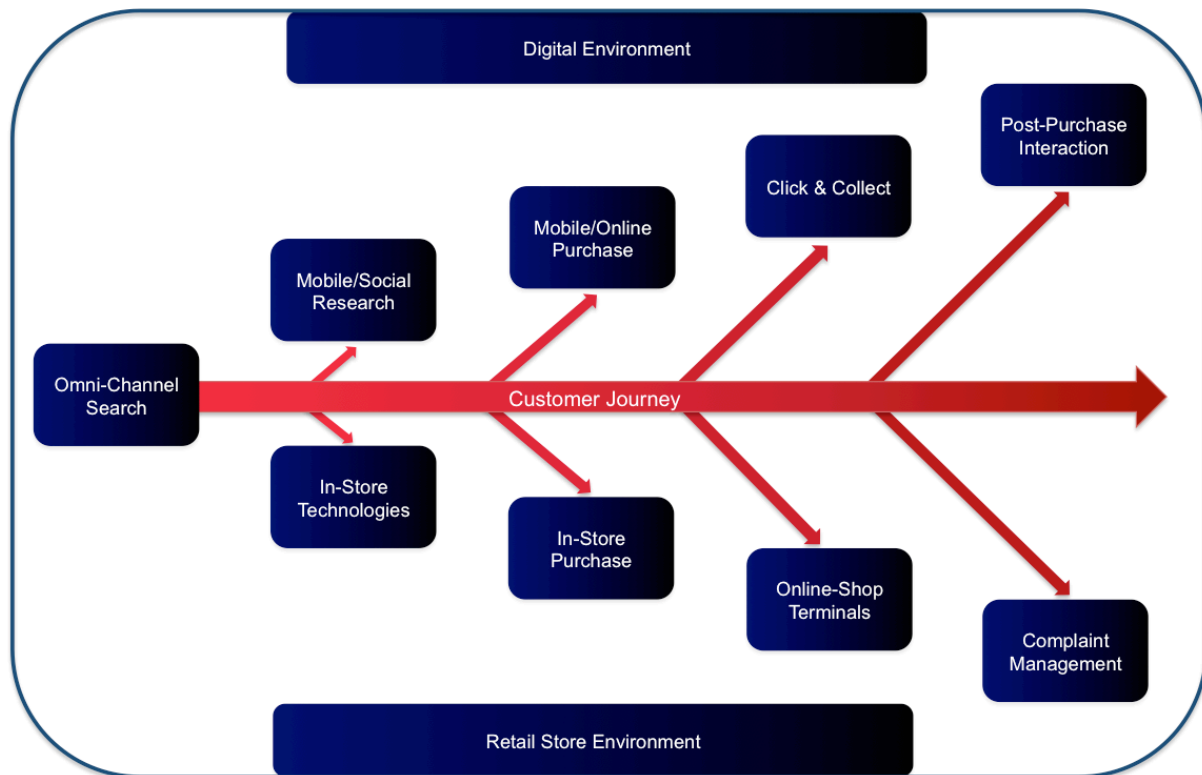


Figure 3 The Omni-Channel Customer Journey
(Price Waterhouse Coopers 2016; Haderlein 2013; Deloitte 2015)

The stage of the actual purchase is closely linked to the following cross-selling, which can be realised both online through the click and collect concept and offline through online-shop terminals within retail stores. The interdependency of online and offline purchases is then leading to post-purchase interaction and complaint management. Within the research, the participants stated that the personal dialogue and consultancy with the store staff are relevant in case of complaints. Therefore, the complaint management is based in the field of the retail store touchpoints as seen in figure 3. In contrary, the post-purchase interaction is mainly taking place in online, mobile and social media channels, which is including recommendations, following, liking or sharing brands and products (Price Waterhouse Coopers 2016, p. 10).

The customer journey within the digitalised retail environment is mainly based on integrated channels that are supporting each other throughout all touchpoints in order to extend the customer journey through cross-selling opportunities and to offer a consistent customer experience (Haderlein 2013, p. 22). Whereas the general stages of the search or evaluation, the purchase and the post-purchase are more or less still included within the digitalised customer journey, the dimensions of digital and analog touchpoints are increasing the complexity immensely and are therefore illustrated within this adapted customer journey model.

5. Conclusions

The digital native customer is challenging companies to offer an integrated customer experience across offline and online channels in order to match the needs of convenience and experience. In consequence, companies have to adapt their strategies and operational activities through Omni-channel integration and the implementation of digital technologies within physical stores (Bell et al. 2014). The conducted qualitative research did therefore address the topic of the digital transformation from both a company perspective, including the impact on strategies and operational activities as well as the customer perspective in order to get insights in the customer journey in a digital retail environment. Based on those findings, the main consequences, such as the focus on cross-functional teams, the prioritisation of backend technologies as well as the new key performance indicators, were implicated. Moreover, a customer journey model in a digitalised environment was developed.

Generally, the implementation of digital technologies both in-store and through Omni-channel concepts is offering the chance to realise cross-sales and increase the revenue according to a study by Deloitte. However, this will only be the case, if companies are overcoming the gap between the customer's expectations and their own business reality (Deloitte 2015). However, also the store staff needs to be convinced that the in-store technologies are not implemented in order to replace them, but to support the customer service as well as the purchase intention and the convenient shopping experience. In line with this, companies need to work on their internal mental model, which is implying a shift of the focus on the customer as well as the digital fluency and agility. This digital fluency and agility is implying the awareness of platforms, the digital interaction with the customer and the learning of analytical skills in order to support the new way of decision-making (Niemeier et al. 2013, p. 170).

In conclusion, the interaction between the demands of the customer 4.0 and the competitive pressure through online pure players entering the retail market are challenging traditional retail companies to reshape their strategic, operational and structural activities. However, the integration of digital thinking and the investments in digital technologies are allowing companies to create a consistent customer experience and to develop a store of the future, which are essential factors to stay competitive within the retail market.

Literature

- Arthur, R. (2015): Hands on with Tommy Hilfigers in store virtual reality catwalk experience, <http://www.forbes.com/sites/rachelarthur/2015/10/25/hands-on-with-tommy-hilfigers-in-store-virtual-reality-catwalk-experience/#1187f7c0128a>, Access: 16.04.2017.
- Bachfischer, N. (2014): Digital Retail im neuen Burberry Flagship Store in Shanghai. Aquarius Agency Blog, <http://www.aquarius.biz/de/blog-articles/2014/04/17/digital-retail-im-neuen-burberry-flagship-store-in-shanghai/>, Access: 22.04.2017.
- Bell, D.R./Gallino, S./Moreno, A. (2014): How to Win in an Omnichannel World, <http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-an-omnichannel-world/>, Access: 12.04.2017.
- Bollard, A./Larrea, E./Singla, A./Sood, R. (2017): The Next-Generation Operating Model for the Digital World. McKinsey & Company, <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-next-generation-operating-model-for-the-digital-world>, Access: 16.04.2017.
- Bryman, A./Bell, E. (2015): Business Research Methods, 4th ed., Oxford University Press, Oxford.
- Brynjolfsson, E./Hu, Y.J./Rahman, M.S. (2013): Competing in the Age of Omnichannel Retailing, <http://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>, Access: 22.04.2017.
- Cole, T. (2015): Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!, Vahlen, München.
- Court, D./Elzinga, D./Mulder, S./Vetvik, O.J. (2009): The Consumer Decision Journey, McKinsey Quarterly, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>, Access: 30.04.2017.
- Deloitte (2015): Stationary Retail needs to be more Digital – Studies of Deloitte Digital is seeing Positive Effects of the Digitalisation for In-Store Purchases, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/presse/contents/studie-navigating-the-new-digital-divide.html>, Access: 22.04.2017.
- Doran, S. (2014): How Burberry Does Digital, <http://luxurysociety.com/articles/2014/01/how-burberry-does-digital>, Access: 19.04.2017.
- Goodman, J.A. (2014): Customer Experience 3.0. High Profit Strategies in the Age of Techno Service, McGraw-Hill, New York.
- Haderlein, A. (2013): Die digitale Zukunft des stationären Handels, 2nd ed., mi-Wirtschaftsbuch, München.
- Holzapfel, F./Holzapfel, K./Petifourt, S./Dörfler, P. (2016): Digital Marketing Revolution, 2nd ed., BusinessVillage, Göttingen.
- Jäger, R. (2016): Multi-Channel im digitalen Einzelhandel, Springer, Wiesbaden.

Juaneda-Ayensa, E./ Mosquera, A./ Sierra Murillo, Y. (2016): Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention, In: *Frontiers in Psychology*, Issue No.7/2016, p. 1-11.

Johnston, M.W./Marshall, G.W. (2016): *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*, 12th ed., Taylor & Francis, New York.

Kuß, A./Wildner, R./Kreis, H. (2014): *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 5th ed., Springer Gabler, Wiesbaden.

McKone, D./Haslehurst, R./Steingoltz, M. (2016): Virtual and Augmented Reality Will Reshape Retail, <https://hbr.org/2016/09/virtual-and-augmented-reality-will-reshape-retail>, Access: 19.04.2017

Niemeier, S./Zocchi, A./Catena, M. (2013): *Reshaping Retail – Why Technology is Transforming the Industry and how to win in the Consumer Driven World*, John Wiley & Sons, Sussex.

Peterson, M./Gröne, F./Kammer, K./Kirscheneder, J. (2010): Multi-channel customer management: Delighting consumers, driving efficiency, In: *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Issue 12/2010, p. 10-15.

Pine, B.J./Gilmore, J.H. (2011): *The Experience Economy*, Harvard Business Review Press, Boston.

Phillips-Van Heusen (2015): PVH Annual Report 2015, http://www.pvh.com/~media/PVH/Files/2015_pvh_annual_report.aspx, Access: 20.04.2017.

Price Waterhouse Coopers (2016): *Store 4.0 – The Future of the Stationary Retail*, http://digital.pwc-tools.de/store40/wp-content/uploads/sites/12/2015/11/PwC_IB_Retail_and_Consumer_2015.pdf, Access: 19.04.2017.

Rae, H. (2016): With Amazon Go, Retail Beacons are Dead, <https://www.forbes.com/sites/haniyarae/2016/12/05/amazon-beacons-dead/#12dd41dc15c9>, Access: 23.04.2017.

Schiffman, L.G./Kanuk, L.L. (2010): *Consumer Behaviour – Global Edition*, 10th ed., Pearson Education, New Jersey.

Schmitt, B.H./Mangold, M. (2004): *Konsumentenerlebnis als Wettbewerbsvorteil*, Springer, Wiesbaden.

Ternès, A./Towers, I./Jerusel, M. (2015): *Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung*, Springer Gabler, Wiesbaden.

Tidd, J./Bessant, J. (2013): *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 5th ed., John Wiley & Sons, Sussex.

Stichworte

Omni-Channel Marketing, Retail Marketing, Digitalisation, Customer Journey, Customer 4.0, High Involvement Customer, Digital Transformation, Click and Collect, Retail Technologies, Customer Experience

eingereicht am: 15.11.2017
überarbeitete Version: 07.03.2018

Beacons als Instrument der digitalen Marketingkommunikation im stationären Handel

Dirk von Schnakenburg

Melanie Zwingelberg

Mit Hilfe des Einsatzes technologischer Innovationen wie den Beacons kann das klassische Marketinginstrumentarium des stationären Handels ergänzt werden, um digital orientierten Kunden auf der Handelsfläche einen Mehrwert zu bieten: Virtuelle Orientierungshilfen, personalisierte Sortimentsempfehlungen, Rabattaktionen und eine aktive, kundenindividuelle Ansprache über das Smartphone bilden zentrale Aspekte der Beacon-Technologie. Diese ermöglicht darüber hinaus eine detaillierte Analyse von Bewegungs- und Nutzerprofilen im stationären Handel.

With the help of technological innovations such as beacons, the classic marketing tools of brick-and-mortar retailers can be supplemented to offer digitally oriented customers added value on the retail space: Virtual orientation, personalized assortment recommendations, discount campaigns and an active, customer-specific approach via smartphone are key aspects of the beacon technology. It also enables a detailed analysis of motion and user profiles in stationary retail.

Prof. Dr. Dirk von Schnakenburg ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und E-Commerce an der Jade Hochschule. Er studierte BWL an den Universitäten Lüneburg und Hamburg sowie Management Studies an der Loughborough University (UK). Seine berufliche Laufbahn führte ihn in verschiedene Managementpositionen der Konsumgüterindustrie: Als Prokurist der Warsteiner Brauerei, als Leiter des Geschäftsbereichs Europa der Nordzucker AG und als Mitglied des Internationalen Managements des Marktforschungsinstituts Nielsen. Sein weiterer akademischer Werdegang begann mit der Berufung auf die Professur für Marketing und Unternehmensführung des Baltic College, bevor er den Ruf an die Jade Hochschule erhielt. Er ist auch als Gutachter für den St. Gallen Marketing Review, als Modulautor der Virtuellen Hochschule OnCampus sowie als Unternehmensberater und -beirat tätig. dirk.vonschnakenburg@jade-hs.de

Melanie Zwingelberg studierte Wirtschaft an der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelms-haven und erlangte dort den Abschluss zur Dipl.-Kffr. (FH). Im September 2007 begann sie ihre Laufbahn als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Wirtschaft der Jade Hochschule. Seit 2016 ist sie dort als Lehrkraft für besondere Aufgaben im Bereich Marketing tätig. melanie.zwingelberg@jade-hs.de

1. Einführung

Das veränderte Kaufverhalten von Konsumenten birgt in Zukunft neue Herausforderungen für den stationären Handel. Sofortige Verfügbarkeit, haptisches Erfahren, persönliche Beratung und der Erlebnischarakter von Shopping-Ausflügen sind auch zukünftig die Vorteile des stationären Handels, die den Kunden dazu bewegen, ihren Kauf beim Händler vor Ort zu tätigen. Durch die zunehmende Internetnutzung und insbesondere durch den Online-Einkauf werden jedoch viele der bisher erfolgreichen Handelsstandorte unter verstärktem Wettbewerbsdruck geraten. Stationäre Händler bleiben nur erfolgreich, wenn sie ihre traditionellen Verkaufsstrategien überarbeiten und die Entwicklung zum Omni-Channel-Commerce für sich nutzen.

Im Rahmen der Omni-Channel-Nutzung verschiedener Informations- und Vertriebskanäle kommt dem mobilen Internet über Smartphones eine wesentliche Zubringerfunktion für den stationären Handel zu. Diese dem eigentlichen Kaufakt vorgelagerte Funktion kann durch neue Konzepte genutzt werden. Es ist nicht davon auszugehen, dass Konsumenten zukünftig nur reine Onlineangebote erwarten, vielmehr ist die Verschmelzung der Online- und Offlinewelten zu einem geschlossenen System gewünscht. Folglich wird es verschiedene, individuell differenzierte Szenarien von Kaufprozessen geben, die davon abhängig sind, wie einzelne Konsumenten sich über ein Produkt informieren und es letztlich kaufen. Im Ergebnis ist eine breite, parallele Nutzung von Online-/Offlinevertriebs- und Informationskanälen zu erwarten (Ramisch 2015).

Die Potenziale des mobilen Internets für das stationäre Geschäft können im Rahmen einer Omni-Channel-Strategie genutzt werden. Neue Technologien und Einsatzmöglichkeiten in den Filialgeschäften des Einzelhandels offerieren den Kunden vor Ort verschiedene Interaktionsmöglichkeiten: Virtuelle Orientierungshilfen, Sortimentsempfehlungen, Rabattaktionen und eine kundenindividuelle Ansprache über das Smartphone. Mit dem Einsatz technologischer Innovationen, wie der Beacon-Technologie, kann somit das klassische Marketinginstrumentarium des Einzelhandels ergänzt werden, um den digital orientierten Kunden einen Erlebnismehrwert zu bieten.

Die Funktionsweise von Beacons wird in Abbildung 1 dargestellt. Im Idealfall lokalisieren Beacons Kunden schon vor den Türen des Ladengeschäftes und locken sie mit einer personalisierten Ansprache und individuell zugeschnittenen Angeboten auf die Verkaufsfläche, um sie dort mit weiterführenden Marketinginformationen zu versorgen (Lermann 2014, S. 12f.).

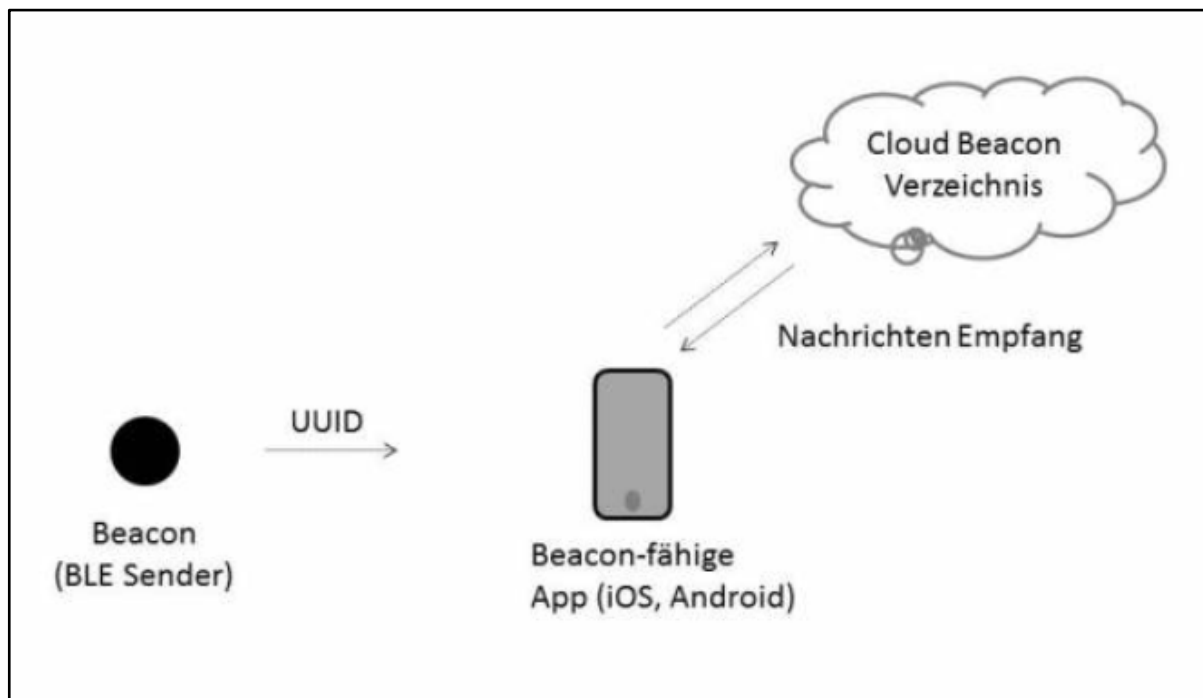


Abb. 1 Funktionsweise von Beacons (Süßel 2014)

Die Kundenbindung über digitale Kanäle war bisher ein großer Wettbewerbsvorteil von Online-Shops; mit Hilfe der Beacon-Technologie kann eine digitale Strategie nun auch in die Marketingaktivitäten am Point of Sale (PoS) integriert werden. Die auf diese Weise ermittelten Daten ermöglichen darüber hinaus eine Integration der Offline-Kaufprozesse in die Customer Journey des Kunden. Der Handel kann mithilfe der Beacons folglich Aufschluss darüber erlangen, wie ein Käufer in Online-Vertriebs- und Informationskanälen zu einem Produkt recherchiert und es dann im stationären Geschäft erwirbt.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird erforscht, welche Chancen sich für den stationären Einzelhandel durch den Einsatz der Beacon-Technologie ergeben. Ziel ist, die Präferenzen der potenziellen Usergruppe zu eruieren und Anwendungspotenziale für das Marketinginstrumentarium zu identifizieren. Neben der mobilen Nutzung von Shopping-Apps und geobasierten Services ist das Zusammenwirken dieser Aktivitäten mit den klassischen Instrumenten des Instore Marketings unter den Aspekten der Kundenaktivierung und -bindung von besonderem Interesse.

2. Digitalisierung des stationären Handels

Grundsätzlich wird unter dem Begriff der Digitalisierung die Übertragung von analogen Informationen auf digitale Medien verstanden (Keuper et al. 2013, S. 5). In diesem Zusammenhang geht es allerdings nicht nur um die elektronische Aufbewahrung von Daten, sondern ebenso um sinnvolle Erweiterungen, z. B. um Suchmechanismen. Allerdings umfasst die Digitalisierung, insbesondere im Kontext der raschen

technologischen Entwicklungen sowie der Verringerung von Zugangsbarrieren dieser Technologien im Alltag, weit mehr als die reine Speicherung von analogen Daten in digitaler Form. Treiber der Digitalisierung sind die Entwicklungen des Internets hin zum Web 2.0 aufgrund der Erhöhung von Datenübertragungsraten sowie gesunkener Internetnutzungskosten (Keuper et al. 2013, S. 6).

2.1 Aktuelle Veränderungen der Handelslandschaft

Der stationäre Handel befindet sich derzeit im Umbruch. Gestiegene Kundenanforderungen und Nutzererwartungen aufgrund des technologischen Fortschritts sowie der Nutzung neuer Technologien durch die Konsumenten bewirken eine gestiegene Dynamik in der Handelsbranche (Heinemann 2013a, S. 3; HDE 2016, S. 2). Obwohl der stationäre Handel noch mehr als 90 Prozent des Einzelhandelsumsatzes in Deutschland erwirtschaftet, werden Umsatzzuwächse bereits überwiegend im Online-Bereich generiert (PwC 2015, S. 7). Diese Entwicklungen basieren auf der gestiegenen Internetpenetration und insbesondere auf der Zunahme von Shoppingaktivitäten über mobile Endgeräte wie Smartphone und Tablet. Die Vorteile des Online Shoppings für den Kunden sind u.a. bessere Vergleichsmöglichkeiten von Produkten und Preisen, kostenlose Lieferungen oder die Möglichkeit des Kaufabschlusses zu jeder Tageszeit (PwC 2015, S. 7). Insbesondere das Aufkommen von Smartphones befähigt Konsumenten zur ortsunabhängigen Informationssuche ebenso wie zum Kauf. Testberichte oder Produktinformationen und -bewertungen sind leicht über das Smartphone einsehbar (Heinemann 2013b, S. 54).

2.2 Herausforderungen für den stationären Einzelhandel

Durch die voranschreitende Entwicklung des Internets und dessen vielfältige Einsatzmöglichkeiten entstehen neue, innovative Geschäftsmodelle, die klassische stationäre Einzelhändler unter Druck setzen. Insbesondere der Trend zur Nutzung des mobilen Internets über Smartphones oder Tablets fördert diese Tendenz (Heinemann 2013a, S. 4f.). Da Konsumenten heute oftmals mehrere Informations- und Vertriebskanäle parallel nutzen, besteht die besondere Herausforderung für den Einzelhandel darin, passende Konzepte zu entwickeln, die diesem Bedürfnis Rechnung tragen. Ein möglicher Lösungsansatz liegt in der Kombination der typischen Vorteile des stationären Handels (z.B. die sofortige Verfügbarkeit von Produkten, die Materialprüfung vor Ort oder die Erlebniskomponente) mit der Nutzung moderner Technologien. Der Einsatz des Smartphones im Geschäft ist bereits heute für viele Personen selbstverständlich (absatzwirtschaft 2015). Dieses veränderte Kaufverhalten kann der Handel nutzen, um z. B. weiterführende Informationen oder Rabattcoupons auf dem Smartphone bereitzustellen.

2.3 Einsatz moderner Technologien im stationären Einzelhandel

Ein bedeutendes Potenzial besteht für den stationären Einzelhandel darin, moderne Technologien in das Handelsgeschehen zu integrieren. Insbesondere ist eine weitgehende Verschmelzung des stationären Handels mit den digitalen Geräten und Funktionen des E-Commerce von Bedeutung. Im Mittelpunkt der Aktivitäten am PoS steht dabei das Smartphone des Kunden, mit dessen Hilfe digitale Inhalte in die Kaufprozesse des stationären Handels integriert werden können. Somit kann der stationäre Handel durch den Einsatz digitaler Instrumente neue Akzente in der Marketingkommunikation setzen, um letztlich Kundenbedürfnissen besser zu entsprechen (o.V. 2014).

Eine bekannte Möglichkeit, das Smartphone in den stationären Handel einzubeziehen, besteht im kontaktlosen Bezahlen mithilfe der Near Field Communication (NFC) (o.V. 2014). Nutzer können ihre Geräte auf kurze Distanz an einen NFC-Scanner halten, um so einen Bezahlvorgang abzuwickeln (Manhart 2013). Ebenso sind Geofencing und Geotargeting vielversprechende Technologien, die Anwendungsoptionen im Ladengeschäft bieten. Über die bereits erwähnten Beacons und NFC wird das sich nähernde Smartphone des Kunden erfasst. Durch eine installierte App kann darauf zugegriffen werden.

Die Funktion des Geofencing wird vom jeweiligen Betriebssystem des Smartphones bereitgestellt. Der Kunde muss dabei die Funktion in seinem Mobiltelefon aktivieren und den Zugriff der App auf den Standort erlauben. Geotargeting ist nur unter Verwendung einer spezifischen Händler-App möglich, die zu diesem Zweck geladen werden muss. Das erscheint den Kunden jedoch möglicherweise zu umständlich (o.V. o.J.).

Eine weitere Option besteht in der Indoor-Navigation. Spezielle Apps ermöglichen es den Kunden, basierend auf dem individuellen Einkaufswunsch, mit einer effizienten Route durch das Geschäft geleitet zu werden. Diese Funktion ist teilweise mit dem Geotargeting vernetzbar, da an bestimmten Stellen des Geschäftes Angebote auf das Gerät des Kunden gespielt werden können (o.V. o.J.). „Drive-Through-Shopping“ und „Click and Collect“ bilden ergänzende Optionen, Online- und Offline-Handel miteinander zu verbinden. Dabei können Waren online bestellt, bezahlt und anschließend im Geschäft abgeholt werden.

Eine weitere Möglichkeit der Integration digitaler Inhalte in den stationären Handel bietet Quick Response (QR)-Code-Shopping (Bendel o.J.). Der QR-Code ist eine scanbare Abbildung, mithilfe derer Websites oder E-Shops im Browser des Smartphone-Nutzers geöffnet werden können.

Das Marketinginstrument des „Digitalen Spiegels“ kann z.B. in Umkleidekabinen eingesetzt werden, wobei der Spiegel gleichzeitig als Monitor fungiert. Dabei zeigt das Display dem Kunden Ergänzungsprodukte oder weitere Produktausführungen an (Bendel o.J.).

Im Zusammenhang des Einsatzes digitaler Instrumente ist die Beacon-Technologie ein weiterer Hoffnungsträger. Sie bietet die Möglichkeit, Kunden und Passanten Nachrichten über Sortimentsneuigkeiten, Verkaufsangebote oder Produktinformationen auf das Smartphone zu schicken.

3. Beacon-Technologie

Namensgebend für diese Technologie ist der Vergleich mit einem Leuchtfener (engl. „beacon“). Der Begriff Beacon wurde im Jahre 2013 vom Technologiekonzern Apple eingeführt und hat sich seitdem etabliert.

3.1 Begriff

Bei Bluetooth Low Energy (BLE) Beacons handelt es sich um kleinformatige, maximal zigaretenschachtelgroße Funksender mit Batteriebetrieb, die über Bluetooth 4.0 ein Signal mit gleichbleibenden Informationen aussenden. Die gesendeten Informationen bestehen dabei aus einer festen Zeichenfolge, die vom Betreiber des Beacons festgelegt wird und eine eindeutige Identifikation des Beacons ermöglicht. Die einzige Funktion, die ein Beacon hat, ist das Senden von Daten – es werden keine Daten empfangen und keine Kopplungen mit anderen Bluetoothgeräten durchgeführt (Venzke-Caparese 2014, S. 839). Der Standort eines mobilen Endgerätes lässt sich mittels Beacon-Technologie relativ genau bestimmen. Folglich ist die Beacon-Technologie besonders geeignet, kontextbasierte Interaktionen auszulösen. Dabei werden der Bereich, in dem sich der Konsument befindet, ermittelt und die gewünschten Funktionen, Aktionen und Angebote für diesen bereitgestellt, sobald das Smartphone in Reichweite eines Beacons kommt (Witte 2014).

Die Einsatzmöglichkeiten dieser simplen und vergleichsweise preiswerten Technologie sind vielfältig (Schnellbacher 2015). Beacons können in Dienstleistungsbranchen mit einem entsprechenden Kundenaufkommen zur Anwendung kommen, bei Messen und Sportgroßveranstaltungen, in Museen oder Galerien, an Bahnhöfen und Flughäfen oder im stationären Handel.

3.2 Anwendungsbereiche der Beacons im stationären Einzelhandel

Beacons ermöglichen es dem stationären Einzelhandel, die Kundenwegstrecken durch das Geschäft nachzuvollziehen und darauf zu reagieren (Böpple/Glende/Schauber 2015, S. 301f.). Abbildung 2 stellt die Anwendungsbereiche von Beacons beispielhaft dar. Die erhobenen Daten, wie z.B. Kundenlaufwege bieten die Möglichkeit einer Optimierung des Instore Marketing Mix. Kann der Kunde darüber hinaus mittels Log In identifiziert werden, ist es möglich, Offline- und Onlinedaten miteinander zu kombinieren, um eine ganzheitliche Customer Journey abzubilden. Weiterhin ist es denkbar, bei Online Shoppnern ein Offline Retargeting durchzuführen und umgekehrt (intelliAd o.J.).

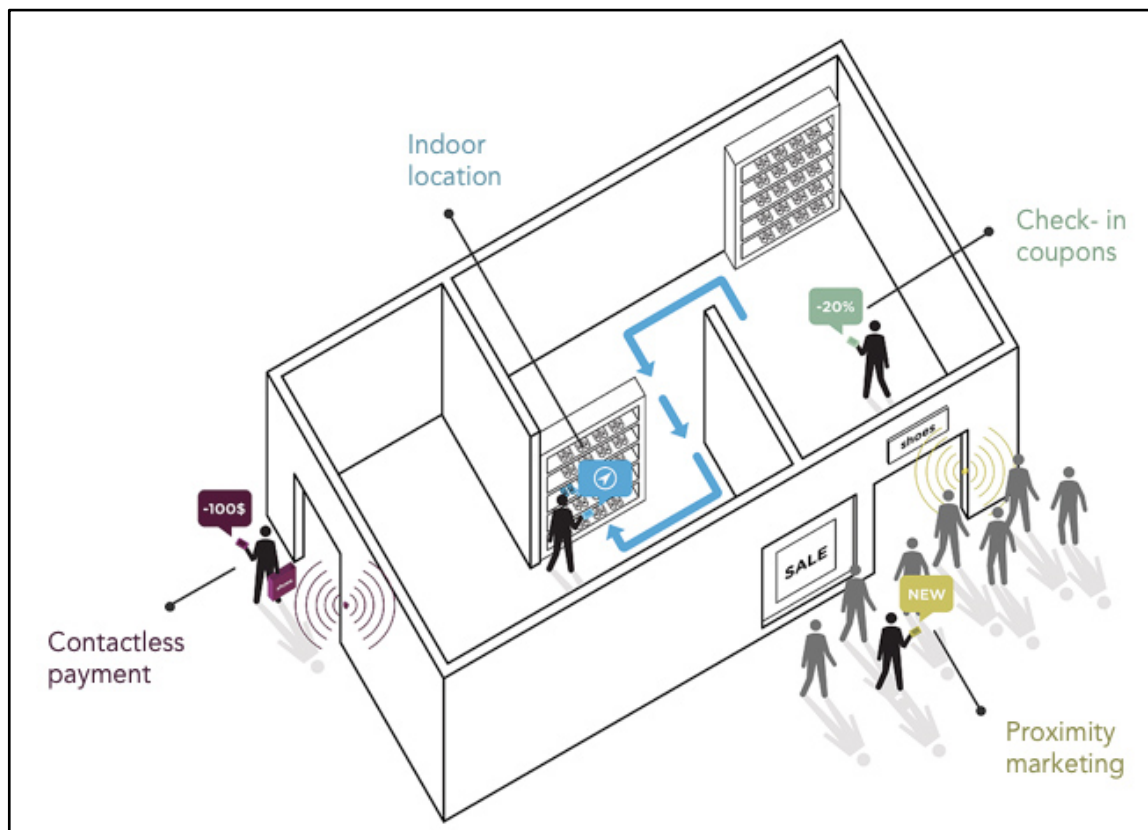


Abb. 2 Beispielhafte Anwendungsbereiche von BLE Beacons (Rysavy 2014)

Informationen zu Verweildauer und Orten, welche der Kunde passiert, ermöglichen es, die persönliche Interaktion zu optimieren (Böpple/Glende/Schauber 2015, S. 301f.). Stammkunden werden bereits beim Betreten des Ladengeschäfts identifiziert, in der Folge erhalten sie personalisierte Produktvorschläge. Der Händler kann individuelle Begrüßungen oder auf den Kunden zugeschnittene Angebote versenden; darüber hinaus besteht die Möglichkeit, auf relevante Sonderangebote aufmerksam zu machen. Der Shopper könnte auch weiterführende Informationen zu dem Produkt erhalten, vor dem er gerade steht (Böpple/Glende/Schauber 2015, S. 301f.).

Die Indoor-Navigation eröffnet ebenfalls Chancen, Kunden einen Mehrwert zu bieten. Die Nutzung von Kundenbindungsprogrammen mittels Beacon-Technologie ist ebenso zweckmäßig, da ohne Aufwand und automatisiert Punkte gesammelt werden können, etwa durch die bloße Anwesenheit auf der Verkaufsfläche.

Auch als Mobile-Payment-Lösung ist die Beacon-Technologie in Betracht zu ziehen. Die Bezahlung könnte z. B. über die PayPal-App abgewickelt werden, nachdem der Nutzer dort identifiziert wurde (T3N 2015).

3.3 Bewertung der Beacon-Technologie aus Kundenperspektive

Einen besonderen Mehrwert der Beacon-Technologie stellt die vereinfachte und automatisierte Kommunikation dar (Böpple/Glende/Schauber 2015, S. 301f.). Es ist keinerlei kundeninduzierte Aktivität erforderlich, da personalisierte Informationen oder Angebote per Push-Nachricht auf das Smartphone des Konsumenten gesendet werden. Ein verbessertes Einkaufserlebnis vermittelt die Integration bestimmter Funktionalitäten des Kundenbeziehungsmanagements in die Kundenprozesse des stationären Handels, welche bisher ausschließlich dem E-Commerce-Bereich vorbehalten waren. Ebenfalls sind die Bereiche Indoor-Navigation, Zugang zu Produktinformationen, Produktbewertungen und Empfehlungen von Kundeninteresse. Auch die genannten Kundenbindungsprogramme und Plakatwerbung am PoS sind umsetzbar. Weiterhin ist eine Mobile-Payment-Lösung mittels Beacons für Verbraucher von Bedeutung (Zingraf 2015). Mögliche Datenschutzdefizite könnten auf Kundenseite jedoch als Barrieren wirken, da u.U. persönliche Informationen angefordert und an Dritte weitergegeben werden könnten.

Ein bedeutender Vorteil der Technologie besteht darin, dass die Beacons im Ladengeschäft Informationen auch ohne Internetverbindung an das Smartphone der Kunden senden können. Der Kunde hat demnach keine Internet-Kosten bzw. muss sein Datenvolumen nicht verbrauchen oder erspart sich das übliche WLAN-Log In-Verfahren (TWT 2015a).

Die Nutzer erhalten allerdings auch erst nach dem Herunterladen einer speziellen Shopping-App, dem Aktivieren der Bluetooth-Funktion und der Zustimmung, Push-Mitteilungen zu erhalten, dauerhaft entsprechende Angebote und Informationen auf das Smartphone übermittelt. Ist kein Log In des Kunden bei der Shopping-App erforderlich, so bleibt dieser anonym. Ebenso ist es möglich, den Empfang der Beacon-Signale zu unterbinden, indem die Bluetooth-Funktion deaktiviert wird (Gmeinwieser 2014, S. 22).

Die Nutzerreichweite stellt bislang noch eine zentrale Restriktion der Beacon-Technologie dar (TWT 2015a). Eine besondere Herausforderung besteht in der einwandfreien Arbeitsweise von Beacons (Gmeinwieser 2014, S. 22). Funktionieren die Beacons nicht korrekt und versenden z.B. unpassende Informationen, so entstehen Dissonanzen bei den Nutzern. Die Anwendungsoptionen der Beacons sollten also vorab im Sinne eines intelligenten Einsatzes der Technologie geprüft und optimiert werden, um den Kunden einen nachhaltigen Mehrwert zu bieten. Das optimale Zusammenspiel von Beacons, App und Smartphone ist dabei eine grundlegende Voraussetzung. Irrelevante oder eine zu große Zahl von Nachrichten können den Kunden verunsichern und zu Reaktanz führen (Gmeinwieser 2014, S. 22).

3.4 Bewertung der Beacon-Technologie aus Einzelhandelsperspektive

Der stationäre Einzelhandel profitiert vom intelligenten Einsatz der Beacon-Technologie. Für Shopbetreiber eröffnen sich durch die Beacon-Technologie auch neue Möglichkeiten der Analyse von Kundendaten. In stationären Ladengeschäften lassen sich damit Bewegungs- und Nutzerprofile sammeln und auswerten, wie sie sonst nur in Online Shops üblich sind (Witte 2015). Werden dem Kunden passende Angebote oder Rabatte übermittelt, so sind Umsatzzuwächse möglich (vgl. etailment 2015). Auch die zielgerichtete Produktsuche via Indoor-Navigation ist für den Handel von Vorteil. Die Gefahr, dass ein Kunde den Kaufprozess abbricht, weil er ein gewünschtes Produkt nicht findet, kann minimiert werden. Dieser Effekt wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenzufriedenheit aus. Sollte ein Produkt im Geschäft temporär nicht verfügbar sein, besteht ebenfalls die Möglichkeit, den Kunden auf den eigenen Online Shop aufmerksam zu machen. Damit verhindert der Handel, dass Produkte in anderen Webshops erworben werden oder der Kunde das Ladengeschäft eines Wettbewerbers aufsucht. Wird der Shopper einwandfrei identifiziert, so erfolgt eine personalisierte Ansprache beim Betreten oder Verlassen des Geschäfts (etailment 2015). In diesem Fall kann das Verkaufspersonal darüber hinaus sogar einsehen, welche Produkte für einzelne Kunden von Interesse sind, diese gezielt ansprechen und beraten. Der Einsatz von Beacons erscheint insbesondere auch in Kombination mit mobilen Coupons für den stationären Einzelhandel als ein effektives Mittel, um die Anzahl der Ladenbesuche zu steigern und die Besuchsdauer für die Betreiber positiv zu beeinflussen (TWT 2015b).

Es bestehen jedoch noch Herausforderungen für den Handel, wie eine fehlende BLE-Funktion bei einigen Endgeräten der Verbraucher sowie die Anforderung der Aktivierung seitens des Kunden. Diese Nachteile können kurzfristig durch eine Kombination mit anderen Lokalisierungstechnologien wie Geofencing verbessert werden. Für Händler bietet sich zu diesem Zweck eine Zusammenarbeit mit Partnern an, die eine hohe mobile Nutzerreichweite und eine Expertise im Bereich der Mobile Services besitzen (TWT 2015b).

Die Beacon-Technologie erschließt auch die strategische Option, mittels kollektiver Nutzung bereits verfügbarer Shopping-Apps, Kunden zu erreichen. Dabei erscheinen händlerübergreifende Apps wie „Kaufda“ oder „MeinProspekt“ nützlich. Hier würden die Händler eine bereits erprobte Applikation nutzen, die den Kunden bereits bekannt ist und eine hohe Reichweite aufweist. Allerdings können auch Wettbewerber mit diesen händlerübergreifenden Apps kooperieren. Der Händler muss folglich in diesem Kontext prüfen, ob es sinnvoll ist, eine eigene App zu entwickeln und zu betreiben oder ob die Partizipation an bereits vorhandenen Apps für ihn zweckmäßiger ist (Zingraf 2015).

4. Empirische Untersuchung und Forschungsergebnisse

Für die durchgeführte Befragung wurde die Zielgruppe der mehrheitlich 18-30-jährigen „Smart-Natives“ ausgewählt. Die „Smart Natives“ nehmen derzeit noch eine Vorreiterposition in der mobilen Internetnutzung ein, werden sich aber zum Mainstream von morgen entwickeln und bildet daher die ideale Zielgruppe, um das Potenzial der Smartphone-Nutzung in Deutschland und die damit zusammenhängenden Chancen der Beacon-Technologie zu beurteilen. Der Begriff „Smart Natives“ ist in Anlehnung an die „Digital Natives“ entstanden, bei den „Smart Natives“ steht jedoch nicht der sicherere Umgang mit dem Internet, sondern eine trendführende Smartphone-Nutzung im Vordergrund. Charakteristisch für den Smart Native ist seine sehr hohe Nutzungsintensität und Webaffinität. So sind 49 Prozent der Smart Natives immer „online“ um nichts zu verpassen (sog. „Always-on-Mentalität“). Sie integrieren das Smartphone völlig in ihren Alltag und bedienen es intuitiv. So werden jederzeit Informationen unterwegs abgerufen oder Wartezeiten durch Online-Entertainment-Angebote überbrückt (o.V. 2012, S. 5ff.).

Die empirische Untersuchung ist mittels Online-Befragung von 1407 Personen der Altersgruppe der Smart Natives (18-30 Jahre) im Zeitraum vom 05. Mai bis zum 17. Juni 2016 durchgeführt worden. Die Stichprobe wurde über eine einfache Zufallsauswahl gebildet. Die Erhebung erfolgte einstufig per Fragebogen, der zur Operationalisierung der Hypothesen entwickelt wurde. Es kamen Single- und Multiple-Choice Fragetypen, fünfstufigen Skalenfragen und offene Fragen zum Einsatz.

Die Ergebnisse der Befragung lassen sich wie folgt im Überblick darstellen:

1. Die typischen Nutzungsgewohnheiten der „Smart Natives“ („always-on“) sind auch beim Shopping im stationären Handel anzutreffen: Eine große Anzahl der Probanden nutzt bereits heute das Smartphone im Geschäft, z. B. um sich über Produkte oder Preise zu informieren oder weil ein Interesse an Rabattaktionen im Geschäft besteht. Die Voraussetzung für die Anwendung der Beacon-Technologie in Form der „Always-on-Mentalität“ der Nutzer ist folglich auch auf der Handelsfläche gegeben.
2. Die „Schnäppchenjagd“ bildet das dominierende Motiv der Smartphone-Nutzung für die Smart Natives. Zentrale Aspekte der Beacon-Technologie sind jedoch nicht nur Preisangebote, sondern auch die aktive, individualisierte Ansprache der Käufer und ein Angebot unterstützender Serviceleistungen im Kaufprozess. Grundsätzlich bestätigt wurden nur die Relevanz der Ortungsfunktion, von personalisierten Sonderangeboten, Online-Coupons sowie Rabatten und Gutscheinen. Die Akzeptanz der Beacons als Marketinginstrument erscheint somit zumindest bezüglich preislicher Anreize gegeben.
3. Eine Mehrheit der befragten Personen steht dem Empfang von personalisierten Angeboten grundsätzlich positiv gegenüber und erkennt einen persönlichen Mehrwert. Die Probanden sind größtenteils der Ansicht, dass sie ortsbezogene Werbung mit relevanten Informationen versorgt. Ebenso konnte festgestellt werden, dass ortsbezogene Werbung auch amüsant oder unterhaltsam wirkt. Eine

große Anzahl der Befragten fände es auch von Interesse, einen bestimmten Kundenstatus erreichen zu können (z.B. VIP-Kundenkarte). Beacons können also einen Beitrag zur Stärkung des Erlebnischarakters von Shoppingausflügen leisten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Smartphones bereits heute häufig während des Einkaufsvorgangs im Ladengeschäft genutzt werden. Inhaltlich stehen dabei Preisangebots-, Informations- und Orientierungsleistungen im Mittelpunkt des Interesses. Beacons erscheinen folglich bei intelligentem Einsatz als ein geeignetes Instrument, um den Digitalisierungstendenzen im stationären Einzelhandel Rechnung zu tragen.

Im Sinne einer kritischen Reflexion sollte an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass die Forschungsergebnisse allein auf einer Befragung der Nutzergeneration der Smart Natives fußen. Es ist zu überprüfen, welche Akzeptanzen in anderen Nutzergruppen zu erwarten sind. Darüber hinaus sind die rechtlichen Dimensionen der Beacon-Nutzung von Bedeutung: Der Einsatz einer Shopping App mit Beacon-Applikation erfordert vor dem Hintergrund deutschen Verbraucherrechts das mehrmalige Einverständnis der Nutzer. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen waren nicht Gegenstand der Untersuchung. Ebenso stellt sich die Frage nach der Durchsetzungsfähigkeit dieser Technologie im Rahmen der Digitalisierung des stationären Handels. Auch wenn die Beacon-Technologie Unterstützung von branchenführenden Unternehmen wie Apple erfährt, so befindet sie sich dennoch im starken Wettbewerb mit anderen Technologien (z.B. handelseigene WLAN-Netze), die u.U. keine weiteren Infrastrukturinvestitionen erfordern und somit entsprechende Synergien ermöglichen.

Literatur

absatzwirtschaft (2015): Smartphone-Nutzung beim Einkaufsbummel ist unverzichtbar, <http://www.absatzwirtschaft.de/smartphone-nutzung-beim-einkaufsbummel-ist-unverzichtbar-65245/>, Zugriff: 12.09.2016.

Bendel, O. (o.J.): QR-Code, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/qr-code.html>, Zugriff: 20.08.2016.

Böpple, O./Glende, S./Schauber, C. (2015): Innovative Einkaufserlebnisse mit Beacon-Technologie gestalten, in: Linnhoff-Popien, C. et al. (Hrsg.): Marktplätze im Umbruch – Digitale Strategien für Services im mobilen Internet, Berlin – Heidelberg, S. 299-307.

etailment (2015): 6 Erfolgsfaktoren, um mit Beacons die Vorteile des E-Commerce ins stationäre Geschäft zu bringen, <http://www.etailment.at/6-erfolgsfaktoren-um-mit-beacons-die-vorteile-des-onlinehandels-ins-stationaere-geschaeft-zu-bringen/>, Zugriff: 13.09.2016.

Gmeinwieser, F. (2014): Wie Beacons den Point of Sale revolutionieren, <http://www.boerse-am-sonntag.de/archiv/archive/2014/normal/0044-2014-11-02/issue.pdf>, Zugriff: 24.08.2016.

HDE (2016): Handel digital – Online-Monitor 2016, Berlin.

Heinemann, G. (2013a): Digitalisierung des Handels mit ePace: Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile, Wiesbaden.

Heinemann, G. (2013b): No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden.

intelliAd (o.J.): Offline-Tracking mit der Beacon Technologie, in: <http://www.intelliad.de/beacons/>, Zugriff: 13.09.2016.

Keuper, F. et al. (2013): Digitalisierung und Innovation, Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven, Wiesbaden.

Lermann, B. (2014): Beacons: Digitale Begrüßung des Kunden, in: <http://www.retailtechnology.de/instore/detail/Controller/Article/beacons-digitale-begrueessung-des-kunden.html>, Zugriff: 13.09.2016.

Manhart, K. (2013): Die NFC-Technik erklärt, <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/nfc-sicherheit-reichweite-technik-1472160.html>, Zugriff: 12.09.2013.

o.V. (o.J.), 5 Trends der Digitalisierung, <https://uberall.com/de/blog/post/136607534458/5-trends-der-digitalisierung-im-handel-was-ist>, Zugriff: 11.08.2016.

o.V. (2012): Go-Smart – Always-In-Touch, Studie zur Smartphone-Nutzung 2012, Google/Otto Group/TNS Infratest/Trendbüro, S. 5ff.

o.V. (2014): Ist der stationäre Handel gegenüber den Onlineshops wirklich in der Defensive?, <http://www.bosch-ag.com/wirkt/ist-der-stationaere-handel-gegenueber-den-onlineshops-wirklich-der-defensive/>, Zugriff: 20.08.2016.

PwC (2015): Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels, o.O.

Ramisch, F. (2015): Drei Fragen an Alexander Oelling zum Seminar „iBeacon – the new normal“, in: <http://mobilbranche.de/2015/01/interview-oelling-ibeacon>, Zugriff: 24.07.2016.

Rysavy, P. (2014): How beacons and Bluetooth can help us get to the best possible wireless 911, <https://gigaom.com/2014/08/17/how-beacons-and-bluetooth-can-help-us-get-to-the-best-possible-wireless-911/>, Zugriff: 14.09.2016.

Schnellbacher, M. (2015): Die Zukunft von Beacons, <https://entwickler.de/online/iot/zukunft-von-beacons-172002.html>, Zugriff: 13.09.2016.

Süßel, A. (2014): Beacon Kompendium (1/5) – Am Anfang steht die Technik, <https://www.mobile-zeitgeist.com/beacon-kompendium-am-anfang-steht-die-technik/>, Zugriff: 25.08.2016.

T3N (2015): PayPal-Beacon: Interaktionsloses Zahlen – großer Wurf oder großer Mist? [Kommentar], <http://t3n.de/news/paypal-beacon-interaktionsloses-493714/>, Zugriff: 03.06.2015.

TWT (2015a): Digitalisierung im Handel: eCommerce inspiriert den stationären Handel, <https://www.twt.de/news/detail/digitalisierung-im-handel-ecommerce-inspiriert-den-stationaeren-handel.html>, Zugriff: 19.05.2016.

TWT (2015b): IBeacon-Studie: Coupons steigern Besucherzahlen, <https://www.twt.de/news/detail/ibeacon-studie-coupons-steigern-besucherzahlen.html>, Zugriff: 13.09.2016.

Venzke-Caparese, S. (2014): Standortlokalisierung und personalisierte Nutzeransprache mittels Bluetooth Low Energy Beacons – Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen einer möglicherweise bald alltäglichen Datenverarbeitung, in Datenschutz und Datensicherheit, 12|2014, S. 839-844.

Witte, H. (2015): Zukunftstechnik Beacons – So profitieren Industrie und Handel, <http://www.cancom.info/2015/03/beacons-so-geht-der-handel-der-zukunft/>, Zugriff: 17.05.2016.

Zingraf, A. (2015): Revolution des stationären Einzelhandels durch iBeacon?, <http://locationinsider.de/revolution-des-stationaeren-einzelhandels-durch-ibeacon/>, Zugriff: 19.05.2016.

Stichworte

Beacons, Digitalisierung, technologische Innovation, Stationärer Einzelhandel, Bluetooth Low Energy, Smart Natives, Kundenbeziehungsmanagement, Kundenbindung, Marketing Mix, Omni-Channel-Handel, Instore Marketing, Point of Sale, Erlebnishandel, E-Commerce, Customer Journey, Retargeting, Kundenkommunikation, Indoor-Navigation, Shopping-App, Kundenmehrwert, Kundenidentifikation, personalisierte Angebote, Mobile Payment

eingereicht am: 15.02.2018
überarbeitete Version: 29.03.2018

Digitalisierung in der Marktforschung – ein pragmatischer Ansatz für die Praxis zur Messung impliziter Einstellungen

Andrea Bookhagen

Arno F. Böhnert

Über mobile Endgeräte und das Internet of Things werden Unmengen von Daten generiert und Algorithmen versuchen das Verhalten der Konsumenten vorauszusagen, können es aber (noch) nicht erklären. Während zuvor der Zugang zu den Daten und die Fähigkeit zur Analyse wesentliche Kernkompetenz der Marktforscher waren, besteht hier nun einerseits ein Disruptionsrisiko, andererseits aber auch die Chance, neue Technologien zu nutzen und Datenerhebung und Analysen zu vereinfachen. Dieser Beitrag zeigt dies am Beispiel der Einstellungsmessung. Im Rahmen der online oder mobilen Marktforschung scheint die Verwendung neuer Fragetypen und Reaktionszeitmessungen gut geeignet, um fest verankerte Einstellungen von weniger festen Einstellungen zu unterscheiden.

Mobile devices and the Internet of Things are generating vast amounts of data and algorithms are trying to predict consumer behavior but don't succeed to explain it (yet). While the access to data and the ability to analyze were previously the core competency of market researchers, there is a risk of disruption on one hand, but also the chance to use new technologies and simplify data collection and analyzes. In this article, this is illustrated by the example of attitude measurement. Using new types of questions and implementing measurement of reaction time seems to add value when measuring explicit versus implicit attitudes in online or mobile market research.

Prof. Dr. Andrea Bookhagen ist Professorin für Marketing und Produktmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin). Zuvor lehrte Sie u.a. an der Munich Business School (München) und weiteren Hochschulen und war in unterschiedlichen Positionen in der Unternehmensberatung und Konsumgüterindustrie beschäftigt. Sie ist zudem als selbstständige Beraterin tätig. Sie promovierte an der Technischen Universität (TU) Berlin zum ethischen Verhalten von Unternehmen. andrea.bookhagen@htw-berlin.de

Arno F. Böhnert schreibt derzeit seine Masterarbeit in Zusammenarbeit mit einer international bekannten deutschen Luxusmarke. Im Anschluss an ein Duales Bachelor-Studium der Betriebswirtschaftslehre in Mannheim hat er an der Munich Business School im Masterstudiengang International Business die Schwerpunkte Luxury Brand Management und Finanzen belegt. Seine Kenntnisse im internationalen Marketing und Management konnte er mit einem Studium an der Florida International University zum Master of Business Administration (MBA) vertiefen. arno.boehnert@munich-business-school.de

1. Einleitung: Relevanz und Problematik

Aus der Sicht der Marketingmanager bieten sich durch die zunehmende Digitalisierung eine Vielzahl neuer Möglichkeiten, Marken zu managen, den Kontakt zur Zielgruppe zu intensivieren oder neue Zielgruppen zu erschließen, neue Produkte oder Services zu entwickeln, Preise zu differenzieren und neue Vertriebskanäle zu entwickeln. Gleichzeitig werden die Entscheidungszyklen immer kürzer. So wird es immer wichtiger, die mit den neuen Möglichkeiten einhergehenden Risiken zu bewerten und Erfolgspotenziale abzuschätzen. Der Bedarf an kurzfristig zur Verfügung stehenden Informationen und Daten aus der Marktforschung steigt. In der Marktforschung bieten sich durch die Digitalisierung ebenfalls neue Möglichkeiten. Big Data, Data on Demand Online bzw. Mobile Research, Virtual Reality, Internet of Things, User Experience, Mixed Devices sind nur einige Schlagworte, die in letzter Zeit diskutiert werden. Gleichzeitig zeigt eine Studie der Initiative „Digital Futur“, dass nur 27 Prozent der Institutsmarktforscher im deutschsprachigen Raum in ihrem Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie implementiert sehen. Allerdings erkennen 72 Prozent einen „hohen Veränderungsdruck, die digitale Transformation jetzt weiter umzusetzen“. (Friedrich-Freksa/Lütters 2017, S. 32). Mit den Herausforderungen für die gesamte Branche haben sich andere Autoren auseinandergesetzt (z.B. Lütters/Friedrich-Freksa 2016; Maicher 2017). Dieser Beitrag fokussiert hingegen am Beispiel der Messung von Einstellungen auf die Datenbeschaffung, die online und zunehmend auf mobilen Endgeräten erfolgt und darauf, welchen Mehrwert die Marktforschung dem Markenmanagement bei aller Disruptionsgefahr noch liefern kann.

Ein wichtiges Ziel in der Markenführung ist es, Einstellungen von Konsumenten zu verstehen und im Sinne des effizienten Einsatzes des gesamten Marketing Mix und einer angestrebten Positionierung der Marke im Wettbewerbsumfeld möglichst genau zu steuern. Einstellungen beeinflussen das Gesamtbild, das Image, das der Konsument von einer Marke hat und gelten als Indikator für das spätere Kaufverhalten, zumindest für eine Kaufverhaltensintention (vgl. dazu Kapitel 2). Sie werden, ebenso wie insgesamt das Wissen von Konsumenten über Produkte, Marken, Kommunikationsmaßnahmen, Platzierungen am Point of Sale usw., seit Jahrzehnten explizit erhoben. Dabei reflektieren die Befragten darüber, was sie denken und fühlen und geben Antworten auf Fragen wie z.B. „Mögen Sie dieses Produkt“, „Würden Sie dieses Produkt von jener Marke kaufen“, „Haben Sie in den letzten Tagen diese Werbung wahrgenommen“ etc. Entsprechende Marktforschungsmethoden haben auch eine Erfassung von Einstellungen, Image oder Wissens möglich gemacht (vgl. Kap 3.2). Die im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung sich entwickelnden technologischen Möglichkeiten ermöglichen es Marktforschern nun jedoch, sog. **explizite und implizite Einstellungen deutlich einfacher und schneller zu messen**. Ziel dieses Beitrages ist es, diese Methoden aufzuzeigen, zu diskutieren und pragmatische Handlungsempfehlungen für Marktforscher abzuleiten.

2. Konzeptionelle Grundlagen

In der Forschung zum Konsumentenverhalten waren bereits in den 1970er und 1980er Jahren Einstellungen Gegenstand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.

Es wurden Messmethoden entwickelt (vgl. auch Kap. 3.2), ihr Einfluss auf das Verhalten von Konsumenten sowie die Beeinflussung von Einstellungen durch Marketingmaßnahmen diskutiert. Unter anderem wurde postuliert, dass Einstellungsänderungen durch kognitive Verarbeitung von Informationen, also Argumentation, erreicht werden können oder durch die Anwendung einfacher Heuristiken, also durch den Verweis auf „scheinbare“ Regeln (Metz-Göckel 2010, S. 331). In der sich anschließenden Forschung wurden dann zunehmend Unterschiede zwischen bewussten und nichtbewussten Entscheidungsprozessen von Personen analysiert und diskutiert, (vgl. u.a. Maison/Greenwald/Bruin 2004; Friese/Wänke/Plessner 2006; De Houwer/De Bruycker 2007; Friese/Hofmann/Wänke 2009; Dai/Ariely/Brendl 2010; Cinelily/Yang 2016). Die Zahl der Publikationen ist kaum mehr zu überschauen.

Das folgende Kapitel gibt einen kurzen Überblick über konzeptionelle Grundlagen dieser Forschungsergebnisse und diskutiert die Anwendbarkeit der in dem Zusammenhang entwickelten Messmethoden.

2.1 Zwei-Prozess-Theorien (Dual Process Theories)

Einen wesentlichen Einfluss auf die Forschungen zum Konsumentenverhalten haben von jeher die Erkenntnisse aus der Psychologie, vermehrt die Erkenntnisse zu Wahrnehmungen, Denken und Urteilen in sozialen Kontexten. Insbesondere wird das Forschungsfeld der „Social Cognition“ aufgegriffen, das sich mit Stereotypen und Vorurteilen und gegenüber Einzelnen oder Teilen der Gesellschaft und mit der Thematik der sozialen Erwünschtheit befasst. Letztlich können **Markenimages** als das „**consumer behavior equivalent of social psychology’s stereotypes**“ verstanden werden (Maison/Greenwald/Bruin 2004, S. 405). Blindtests zeigen immer wieder, dass Produkten bestimmte Eigenschaften, z.B. guter Geschmack, nur aufgrund des Wissens um die dahinterstehende Marke zugeordnet werden (vgl. dazu auch Bookhagen 2016, S. 36)

Viele Forschungsarbeiten zum Entscheidungsverhalten von Personen basieren auf den Erkenntnissen von **Kahneman und Tversky**. „The broad theme of this research is that human beings are intuitive thinkers and that human intuition is imperfect, with the result that judgements and choices often deviate substantially from the predictions of normative statistical and economic models“ (Shleifer 2012, S. 1). Sie postulieren, dass menschliches Handeln von zwei Systemen gesteuert wird:

- „System 1 operates automatically and quickly, with little or no effort and sense of voluntary control.
- System 2 allocates attention to the effortful mental activities that demand it, including complex computations. The operations of System 2 are often associated with the subjective experience of agency, choice, and concentration“ (Kahneman 2001, S. 20f.).

Die „Annahme, dass unbewusste Prozesse einen Großteil des psychischen Geschehens ausmachen, [ist inzwischen] wissenschaftliches Gemeingut geworden“ (Metz-Göckel 2010, S. 323). Die wissenschaftlichen Publikationen dazu sind den **Zwei-Prozess-Theorien** zuzuordnen. Während Kahneman auf der Unterscheidung von System 1 und 2 aufbauend Intuition und Denken voneinander unterscheidet, beschäftigen sich andere Forschungsrichtungen mit Denken und Denkfehlern, mit impliziten und expliziten Motivsystemen als Quellen menschlichen Handelns oder mit **impliziten und expliziten Einstellungen**. Einen Überblick über die Zwei-Prozess-Theorien gibt u.a. Metz-Göckel (2010).

2.2 Explizite und implizite Einstellungen

Der Begriff der „Einstellung“ beschreibt eine zeitlich stabile, emotionale und kognitive Grundhaltung gegenüber einem Einstellungsobjekt (Schlegl 2011, S. 51; Mayerl 2009, S. 20-21). Einstellungen werden auch definiert als „Zustand der Bereitschaft, sich in einer entsprechenden Situation einem Gegenstand [...] gegenüber annehmend oder ablehnend zu verhalten. Einstellungen werden auf [...] Kenntnisse [Wissen] über den Gegenstand zurückgeführt“ (Trommsdorff 1998, S. 34). Etwas allgemeiner können Einstellungen auch als individuelle mentale Bewertung von Objekten zusammengefasst werden (Mayerl 2009, S. 29), während Wissen nur den durch Informationsaufnahme und -verarbeitung veränderbaren „Zustand subjektiver Informiertheit über Eigenschaften [...] von Objekten“ beschreibt (Trommsdorff 1998, S. 33). Der Imagebegriff wird hier in Anlehnung an Kroeber-Riel synonym zum Einstellungsbegriff gebraucht, da beiden Begriffen „in etwa die gleichen Merkmale zugesprochen werden“ (Kroeber-Riel, Weinberg, Gröppel-Klein 2009, S. 211).

In der Marketing- und Marktforschungspraxis werden **implizite Einstellungen** auch als **Treiber von spontanen, automatisierten** bzw. **explizite Einstellung als Treiber von kontrollierten, reflektierten Entscheidungen** identifiziert. Implizite Einstellungen werden auch als unbewusste und explizite Einstellungen als bewusste Einstellungen bezeichnet. In der Marktforschung werden Messmethoden, die die typische Methode der Selbstauskunft zur individuellen Einstellungsmessung ersetzen oder ergänzen sollen, als sog. implizite Messmethoden bezeichnet. Eigentlich handelt es sich jedoch um eine Unterscheidung zwischen **direkter und indirekter Erfassung** (Messmethodik) von Einstellungen (De Houwer 2006, S. 20) (vgl. dazu auch Kapitel 3). Aufgrund des inzwischen **allgemeinen Sprachgebrauchs** werden hier jedoch die Begrifflichkeiten nicht getrennt, sondern es werden nur **explizite von impliziten Einstellungen** und **explizite von impliziten Messmethoden** unterschieden.

Das von Fazio (1990) entwickelte MODE-Modell (**Motivation and Opportunity as Determinants**) zur Einstellungs-Verhaltens-Beziehung und das DUAL ATTITUDE-Modell von Wilson/Lindsey/Schooler (2000) unterscheiden sich zwar in ihrem jeweiligen Ansatz deutlich voneinander, beide implizieren jedoch, dass implizite Einstellungen „should be better predictors of spontaneous behaviors that are relatively difficult to control (e.g. nonverbal behavior), whereas explicit attitude measures should be better predictors of deliberate behaviors [...]“ (Gawronski/Creighton 2013, S. 287). Beide Modelle sind den oben erwähnten Zwei-Prozess-Theorien zuzuordnen.

Wilson's Ansatz impliziert des Weiteren, dass „implicit attitudes should guide judgments and behavior when either the motivation or the capacity to engage in effortful processing is low [...] und, dass] implicit attitudes should be more difficult to change than explicit attitudes“ (Gawronski/Creighton 2013, S. 287).

Zusammenfasst heißt das:

- Implizite Einstellungen sind häufig stark verankert und schwer veränderbar.
- Implizite Einstellungen sind geeignete Indikatoren für spontane Kaufentscheidungen (z.B. Impulskauf).
- Implizite Einstellungen beeinflussen das Verhalten auch, wenn Konsumenten wenig Motivation oder z.B. wenig Zeit zur Verarbeitung komplexer Informationen haben.

Wie hoch somit die Relevanz der Forschungsergebnisse zu impliziten Einstellungen für die Marketing- und Marktforschungspraxis ist, zeigt ein Blick auf die meisten Entscheidungssituationen, in denen sich Konsumenten beim Kauf und Konsum heute befinden:

- Viele Konsumprodukte werden impulsiv gekauft.
- Konsumenten haben Zugriff auf eine Vielzahl von Informationen über verschiedenste (digitale) Kommunikationskanäle, so dass die kognitiven Ressourcen gar nicht ausreichen, um alle Informationen zu verarbeiten oder sie aufgrund der Masse an Informationen in der eigentlichen Entscheidungssituation oft abgelenkt sind.
- Konsumenten fehlt das Interesse, über Produkte und Entscheidungen ausführlich nachzudenken. Bei den Marken und Produkten des täglichen Bedarfs handelt es sich um Low Involvement Produkte und Entscheidungssituationen.
- High-Involvement Kaufsituationen sind häufig zu komplex und überfordern die Konsumenten beim Entscheiden.
- Konsumenten handeln oft unter Zeitdruck.

Automatisch ablaufende Beurteilungsprozesse helfen dem Konsumenten, in diesem beschriebenen Alltag aus **Informationsüberflutung, unzähligen Entscheidungssituationen und Zeitdruck** zu bestehen.

3. Einstellungsmessung in der angewandten Marktforschung

Es ist unbestritten, dass Kaufverhalten nicht nur von Einstellungen, sondern u.a. von situativen Bedingungen und einer Vielzahl weiterer komplexer Konstrukte (Emotionen, Images, Stereotype, Persönlichkeitseigenschaften, Motive usw.) beeinflusst wird, die ebenfalls impliziter oder expliziter Art sein können. Die im Folgenden aufgeführten Fragestellungen, vor denen die heutige Marktforschungspraxis steht, sind zunächst unabhängig vom zu messenden Konstrukt. Die in Kapitel 3.2 vorgestellten Messmethoden wurden anfangs im Kontext der Einstellungsmessung entwickelt, finden aber auch zur Messung von Stereotypen, Images, Wissen usw. Anwendung.

3.1 Relevante Fragenstellungen für die Methodenwahl

Wie einleitend erwähnt, müssen Marketingentscheidungen heute zunehmend unter Zeitdruck getroffen werden, häufig auch im internationalen Kontext und oft sogar bei reduzierten Budgets. Gleichzeitig agieren Konsumenten in einem Alltag aus Informationsüberflutung, unzähligen Entscheidungssituationen und Zeitdruck.

Somit braucht es für die Marktforschungspraxis Methoden, die

- sich für die Messung der jeweiligen relevanten impliziten Prozesse eignen (Konstruktvalidität),
- möglichst auf eine Verbalisierung der zu messenden Konstrukte verzichten, also „keinen introspektiven Zugang zu den gemessenen Konstrukten verlangen und die bewusste Kontrolle des Antwortprozesses“ einschränken (Gschwendner/Hofmann/Schmitt 2006, S. 13),
- eine schnelle Erhebung mit genauen, verwertbaren und zielführenden Daten zu geringen Kosten ermöglichen, also möglichst standardisiert sind,
- für die Probanden mit geringem Aufwand verbunden sind und im Idealfall intuitiv und kurzweilig sind,
- für den Marktforscher mit geringem Aufwand verbunden sind und auch in bestehende Befragungen, z.B. Pretests oder Trackings, eingebunden werden können,
- bei verschiedenen Zielgruppen und in verschiedenen Kulturkreisen (Ländern) einsetzbar sind,
- nicht nur zum Selbstzweck eingesetzt werden, sondern einen Mehrwert liefern (d.h. zielführend sind, s.o.).

In den vergangenen Jahren wurde eine Vielzahl impliziter Messmethoden entwickelt, in der wissenschaftlichen Forschung angewendet und diskutiert. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt und auf Ihre Anwendbarkeit in der Marktforschung hin diskutiert.

3.2 Alternative Messmethoden

Die in Forschung und Praxis angewendeten **direkten Messmethoden (explizite Methoden)** sind vielfältig. Sie messen ein- oder mehrdimensionale Einstellungen und sind lange erprobt. Es werden Skalierungsverfahren eingesetzt, um über Befragte, Situationen und Einstellungsobjekte hinweg vergleichbare Daten zu erhalten (z.B. Likert-Skala, Thurstone-Skala, Guttman-Skala). Bei den mehrdimensionalen Einstellungsmessungen ist das semantische Differential (Polaritätsprüfung) die bekannteste Methode. Eine weitere Form der Einstellungsmessung sind die kompensatorischen Multiattributmodelle – eine spezielle Form der mehrdimensionalen Einstellungsmessung. Die bekanntesten Modelle sind von Fishbein (1967), Aizen/Fishbein (1980), Trommsdorff (1975).

Durch **implizite Messungen** sollen unterbewusste oder automatische Assoziationen zugänglich gemacht werden (McKeague et al. 2015, S. 5f.). Hierfür wurden z.B. projektive Methoden entwickelt, die zwar in der praktischen Marktforschung häufig Anwendung finden, in der wissenschaftlichen Literatur jedoch kaum anerkannt sind. Sie gelten als subjektiv und zu stark abhängig von der Interpretation des Marktforschers

(vgl. Maison/Greenwald/Bruin 2004, S. 406). Eine andere Messmethode ist die des Priming (vgl. McKeague et al 2015, S. 4).

Die neurologische Forschung leistet ebenfalls einen Beitrag. Bildgebende Verfahren wie z.B. die Magnetresonanztomographie (MRT) ermöglichen es, Stoffwechselaktivitäten im Gehirn von Probanden zu visualisieren. Durch die Zuordnung der aktivierten bzw. deaktivierten Gehirnregionen als Reaktion auf externe Reize, z.B. ein neues Produkt oder eine Verpackung, können Informationen über unbewusste oder unwillkürliche Reaktionen der Probanden gewonnen werden. Für die angewandte Marktforschung sind diese Methoden jedoch nur eingeschränkt umsetzbar (Schlegl 2011, S. 44ff.).

Das **zentrale Element impliziter Messmethoden** ist immer die Erfassung der **unreflektierten Einstellungen** der Probanden. Als Indikator ob die Antwort eines Probanden reflektiert oder unreflektiert und damit explizit oder implizit war, kann auch die **Reaktionszeit beim Antworten** dienen (Niemand/Hoffmann/Mai 2014, S. 189).

Weit verbreitet ist inzwischen der **Implicit Association Test (IAT)** (vgl. Greenwald/McGee/Schwartz 1998). Mit Project Implicit (<https://implicit.harvard.edu>) haben sich Greenwald und Kollegen zu Ziel gesetzt, Wissenschaftlern aber auch der Öffentlichkeit diese Methode zugänglich zu machen. Fazio und Olson beschreiben den IAT Test als „seek to provide an estimate of the construct of interest without having to ask the participant for a verbal report“ (Fazio/Olson 2003, S. 300). Es wird gemessen, wie stark die Assoziation zwischen zwei „Konzepten“ ist. Hierzu werden dem Probanden beispielsweise Wortpaare gezeigt, die positiv oder negativ bewertet werden sollen, z.B. die Paarungen Blumen-Schön, Insekten-Unschön, Blumen-Unschön, Insekten-Schön. Im genannten Beispiel sind *Blumen* und *Insekten* die Zielkonzepte denen semantische Attribute (*schön* und *unschön*) zugeordnet werden müssen. Wenn das Zielkonzept und das Attribut aus Sicht des Probanden zueinander passen, gilt die Kombination kompatibel und eine starke Assoziation liegt vor. Passen das Zielkonzept und das Attribut weniger gut bzw. gar nicht zusammen, wird von einer inkompatiblen Kombination gesprochen. Die der Kompatibilität zugrundeliegende Annahme ist, dass kompatible Zuordnungen schneller durchgeführt werden als inkompatible. Dementsprechend lässt sich mit Hilfe des Vergleichs gemessener Reaktionszeiten ableiten, ob die Probanden eine Kombination für kompatibel oder inkompatibel gehalten haben (Niemand/Hoffmann/Mai 2014, S. 194). Anhand der Reaktionszeit kann also die implizite Einstellung abgebildet werden. Dieser Test ist beispielsweise einsetzbar, um Markenimages oder die Positionierung im Wettbewerbsumfeld zu kontrollieren (Zaltman et al. 2002, S.1f.).

Niemand/Hoffmann/Mai (2014, S. 195f.) geben einen Überblick über den bisherigen Erkenntnisgewinn durch IAT-Studien in der Marketingforschung.

Weitere implizite Tests sind z.B. der Single Target Implicit Association Test (**ST-IAT**) (vgl. u.a. Karpinski/Steinman 2006, S. 18f.; Breen/Karpinski 2013, S. 354), der Extrinsic Affective Simon Task (**EAST**) (vgl. u.a. De Houwer/De Bruycker 2007, S. 165) oder der Go/No-Go Association Task (**GNAT**) (vgl. Nosek/Banaji 2001).

Ranganath/Smith/Nosek (2007) haben gezeigt, dass Einstellung nicht ausschließlich „implizit“ oder „explizit“ sind, sondern **mehr oder weniger implizit bzw. explizit** sind. Es kann also von einem **Kontinuum zwischen impliziten und expliziten** Einstellungen ausgegangen werden (vgl. Abb.1).

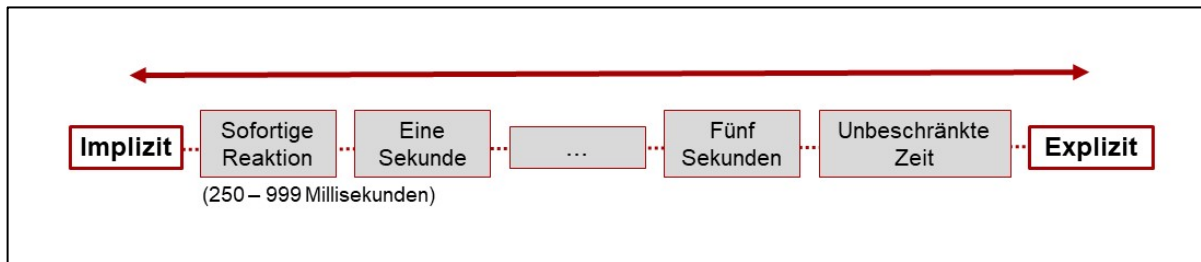


Abb. 1 Kontinuum zwischen impliziten und expliziten Einstellungen
(in Anlehnung an Ranganath/Smith/Nosek 2007, S. 388)

Bei Fragestellungen ohne zeitliches Einschränken dient somit Zeit, die der Proband sich genommen hat, um die Frage zu beantworten, als Indikator darüber, ob die Antwort eher bewusst oder unbewusst gegeben wurde.

Zusammenfassend kann formuliert werden „With direct attitude measures, the response is a reflection of the evaluation [...]. Indirect measures, by contrast, infer the evaluation [...]“ (Ranganath/Smith/Nosek 2007, S. 386).

Der Einsatz von IAT, ST-IAT und EAST kann trotz der Relevanz impliziter Einstellungen bisher nur mit aufwändigem Versuchsaufbau und Spezial Software durchgeführt werden (Niemand/Hoffmann/Mai 2014, S. 199). Der Output ist oft die Messung von Reaktionszeiten in Millisekunden. Eine Umsetzung in den Marketing-/Marktforschungsalltag ist neben Kostengründen auch aufgrund der intensiven Einarbeitung der Probanden und der Komplexität der Auswertung bisher nicht erfolgt.

4. Ein pragmatischer Ansatz der impliziten Forschung in der angewandten Marktforschung – ein Beispiel

Für alle impliziten Forschungsansätze gilt, umso weniger Zeit die Probanden zum Nachdenken beim Beantworten einer Frage haben, desto unreflektierter und damit impliziter sind die Antworten. Auch neue Technologien, die im Zuge der Digitalisierung entstanden sind und entstehen, helfen bisher nicht, die in der wissenschaftlichen Literatur diskutierten impliziten Messmethoden für den Einsatz in der angewandten Marktforschung einfacher nutzbar zu machen und mit vertretbarem Analyseaufwand strategische Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Darum hat die angewandte Marktforschung einen pragmatischen Ansatz gewählt, der angesichts der Vielzahl der wissenschaftlichen Publikationen und fortwährenden Bestätigung der oben getroffenen Aussagen vertretbar scheint und nur aufgrund fortschreitender digitaler Möglichkeiten umsetzbar ist. Ein Beispiel wird im Folgenden vorgestellt.

4.1 Zielsetzung und Methodik

Verschiedene Marktforschungsinstitute oder Anbieter von Marktforschungssoftware messen Einstellungen weiterhin mit Hilfe expliziter Methoden und erfassen zusätzlich die Reaktionszeiten im Antwortverhalten von Probanden oder bitten die Probanden um schnelles Antwortverhalten (speeded self-report).

Im Rahmen eines **Forschungsprojektes an der Munich Business School** fand die Reaktionszeitmessung ebenfalls Anwendung. Ziel war es, explizite und implizite Einstellungen zum Markenauftritt einer international bekannten deutschen Luxusmarke (im Folgenden „Marke X“) zu erfassen – ohne die Verwendung eines IAT o.ä. Es liegt der sehr pragmatische Ansatz vor, in der Analysephase Ergebnisse expliziter Messungen mit den Reaktionszeiten beim Beantworten der Fragen zu vergleichen.

Die Datenerhebung (auf die hier Bezug genommen wird) erfolgte online auf mobilen Endgeräten und auf Basis eines Fragebogens mit insgesamt bis zu 33 geschlossenen Fragen inkl. Filterfragen, so dass nicht alle Probanden alle Fragen beantwortet haben, im Zeitraum von 20. Januar bis 10. Februar 2018. Es wurde die device-agnostische von der pangealabs entwickelte Befragungssoftware Questfox (www.questfox.com) genutzt. Dabei fanden u.a. bekannte Fragetypen der expliziten Einstellungsmessung Anwendung, also Single und Multiple Choice Fragen sowie endpunktverbalisierte Skalen.

Dabei war klar, dass „Menschen, die eine Befragung auf einem Mobiltelefon beantworten sollen, [...] sich in einer Situation extremer Aufmerksamkeitskonkurrenz [befinden]. Verschiedene Faktoren beeinflussen das Interview auf Mobilgeräten und entziehen eine Befragung damit kontrollierbaren Bedingungen“ (Lütters 2017, S. 69). Diese Einschränkung wurde bewusst in Kauf genommen, da davon auszugehen ist, dass die Zielgruppe nur dann überhaupt bereit ist Auskunft zu geben, wenn „zwischenmal Zeit ist“. Das Smartphone steht in dieser Situation in jedem Fall zur Verfügung, andere Geräte nicht unbedingt.

Angelehnt an die Forschungsergebnisse von Ranganath/Smith/Nosek (2007) gehen wir davon aus, dass Einstellungen mehr oder weniger implizit bzw. explizit sind – je nach Reaktionszeit (vgl. Kap 3.2.). Es gilt also Fragetypen zu finden, die spontanes Antwortverhalten erlauben oder sogar dazu anregen. So können implizite Prozesse verdeutlicht werden. Eine Möglichkeit wäre, die Probanden unter Zeitdruck zu setzen, d.h. für die Antwort nur eine begrenzte Zeitspanne vorzugeben (z.B. 2 Sekunden). Hier besteht die Gefahr, dass die Befragten Stress empfinden und ggf. die Befragung abbrechen. Diese Gefahr besteht hingegen nicht beim Einsatz eines neueren Fragetyps, der aber bisher in der praktischen Marktforschung kaum genutzt wird und auf dem TinSort Prinzip basiert. Dieser kam in der hier vorgestellten Studie zu Anwendung.

„**TinSort ist ein Schnellsortiertyp**, der letztendlich eine dichotome Ausprägung eines Zustands mit visueller Unterstützung bei Frage und Antwort darstellt. Der Teilnehmer hat hierbei in Anlehnung an die Usability der Dating-App Tinder die Möglichkeit, seine Antworten auf eine immer gleiche Art abzugeben. Ein Wisch nach rechts bedeutet Zustimmung, Kenntnis oder eine andere semantische Beschreibung einer positiven Ausprägung. Ein Wisch nach links bringt eine negative Ausprägung zum Ausdruck.“ (Lütters, 2016).

Überhaupt gibt es eine Vielzahl neuer Fragetypen für die mobile Marktforschung (vgl. Lütters 2017, S. 77 ff.). Sie alle „vereinfachen, ohne bei Einbindung in Konstrukte auf Komplexität zu verzichten“ (Lütters 2017, S. 83).

Bei jeder Frage wurde eine im Hintergrund aktive und für den Teilnehmer nicht sichtbare Reaktionszeitmessung installiert.

Die Stichprobenbildung erfolgte nach dem Quotaverfahren. Die Probanden wurden auf einer für die Marke X relevanten Messe sowie über Social-Media-Kanäle angesprochen. Mit n=319 Probanden ist die Stichprobe repräsentativ, mit einem Konfidenzintervall von 92 Prozent und einer Fehlerquote von 5 Prozent. Zum Zeitpunkt des Entstehens dieses Beitrages war die Befragung noch nicht vollständig abgeschlossen, denn es ist, dem Industriestandard folgend, eigentlich ein Konfidenzintervall von 95 Prozent mit einer Fehlerquote von 5 Prozent angestrebt und ein Stichprobenumfang von 385 Personen. Insgesamt waren 47 Prozent der Teilnehmer weiblich und 53 Prozent männlich. Die Grundgesamtheit war definiert als die Zielgruppe der Marke X: Menschen wohnhaft in Deutschland, mit einem Bruttojahreseinkommen von mehr als 125.000,- Euro, eine Zielgruppe, die erfahrungsgemäß nur schwer zu erreichen ist (N=2.209.810, vgl. Statistisches Bundesamt 2017, 2018).

4.2 Ergebnisse

Es werden im Folgenden die methodischen Erkenntnisse zusammengefasst und anhand ausgewählter Fragen aus der Gesamtstudie verständlich gemacht.

Erkenntnis 1:

TinSort ist ein Fragetyp, dem mehr Beachtung in der Marktforschung zukommen sollte.

Fragen, die mittels Tinsort erfasst werden, werden schneller beantwortet als bei herkömmlichen Single Choice Fragen. Allerdings ist zu beachten, dass die Reaktionszeitmessung bei herkömmlichen Single Choice Frage nicht erlaubt zu differenzieren, welcher Anteil der Reaktionszeit dem Lesen der Frage und dem Beantwortungsprozess zuzurechnen ist (vgl. Abb. 2). Der Fragetyp scheint weniger zum Nachdenken anzuregen, das Antwortverhalten ist also weniger reflektiert, es wird auf implizite Assoziationen zurückgegriffen. Der Fragetyp Tinsort scheint jedoch nicht dazu zu verleiten, die Fragen einfach zu übergehen. Indiziert wäre das bei Reaktionszeiten unter 250 Millisekunden (vgl. Kap. 3.2).

Kürzere Antwortzeiten pro Frage wirken sich unmittelbar auf die Länge der Gesamtbefragung aus. Diese betrug für den der Studie zugrundeliegenden Fragebogen durchschnittlich 1,31 Minuten.

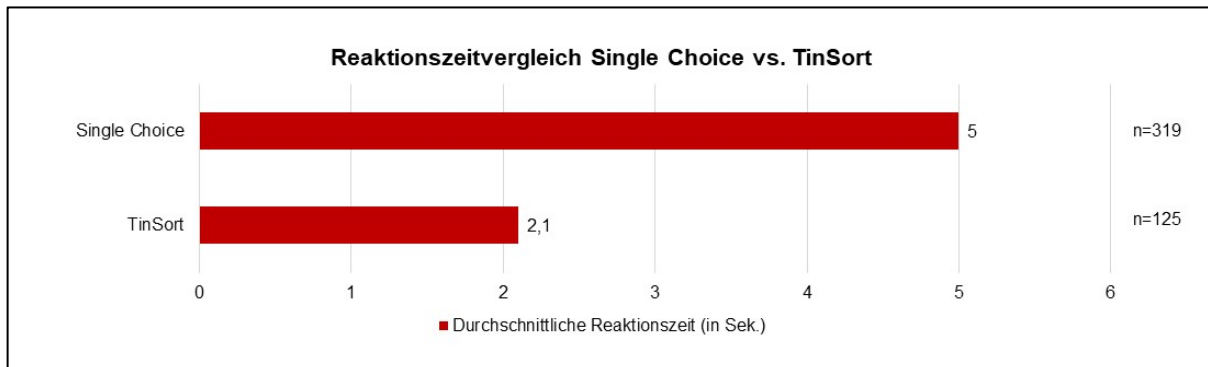


Abb. 2 Durchschnittliche Beantwortungszeit für verschiedene Fragetypen

Erkenntnis 2:

Eine einfache Frageformulierung ist unabdingbar, wenn implizite Prozesse mittels herkömmlicher Single Choice Fragen gemessen werden sollen.

Erkenntnis 3:

Beim Fragebogen-Pretest kann die Reaktionszeitmessung auch als Indikator für unverständlich formulierte Fragen oder andere mögliche Komplikationen in der Fragebogengestaltung herangezogen werden.

Es ist keine neue Erkenntnis, dass Fragen möglichst einfach und wenig kompliziert formuliert werden sollen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Frage nach dem Geschlecht des Probanden spontan beantwortet wird. In der vorliegenden Studie lag die durchschnittliche Antwortzeit bei 3,12 Sekunden. Betrachtet man diese Antwortzeit als „Referenzzeit“, so kann davon ausgegangen werden, dass ähnlich schnell beantwortete Fragen ebenfalls implizite Einstellungen oder zumindest implizites Wissen widerspiegeln, insbesondere dann, wenn die entsprechende Antwortzeit auch noch unter der durchschnittlichen Antwortzeit für alle Fragen desselben Typs im Fragebogen liegt (vgl. Abb. 3).

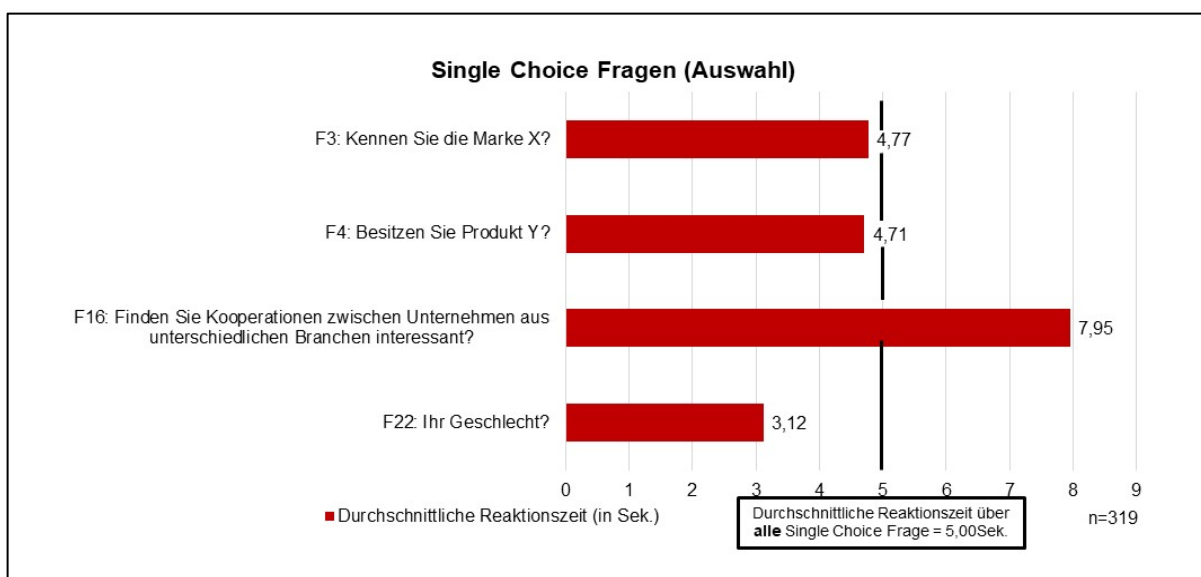


Abb. 3 Reaktionszeiten für ausgewählte Single Choice Fragen

Auf der anderen Seite kann eine lange Reaktionszeit nicht nur als Indikator für explizite Einstellungen bzw. explizites Wissen gelten, sondern diese könnte auch bei herkömmlich formulierten Single Choice Fragen darauf hindeuten, dass die jeweilige Frage zu kompliziert formuliert war und ein großer Anteil der Reaktionszeit dem Verstehen der Frage zuzuordnen ist.

Erkenntnis 4:

Fest verankerte Einstellungen werden schnell abgerufen und auch geäußert, sofern Sie keiner sozialen Kontrolle unterliegen, also kein normkonformes Verhalten vorliegt.

Die wissenschaftliche Forschung hat gezeigt, dass spontane Antworten auf fest verankerte Einstellungen zurückzuführen sind (vgl. Kapitel 2.2). Die Probanden wurden gebeten, auf einer endpunktverbalisierten Skala anzugeben, wie sie die Marke einschätzen. Abbildung 4 visualisiert die Ergebnisse, wobei nur zwei Skalen hier exemplarisch dargestellt werden.

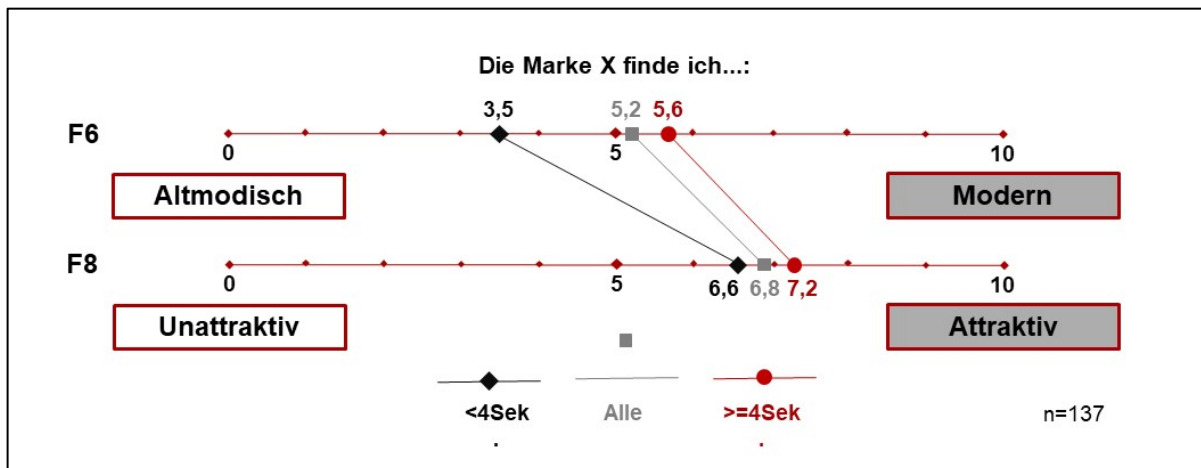


Abb. 4 Semantisches Differential (verkürzt)

Bei Frage 6 antworteten 19 Prozent der Probanden in relativ kurzer Zeit (in weniger als 4 Sekunden). Sie alle bewerten die Marke als deutlich altmodischer als die, die lange über Ihre Antwort nachdenken. Werden alle Fragen ohne Berücksichtigung der Reaktionszeit betrachtet, fällt das Ergebnis weniger klar aus mit nur sehr geringer Tendenz zu Gunsten von Modern. In F7 sind ebenfalls Veränderungen messbar gewesen, diese sind jedoch weniger stark ausgeprägt. Auch wenn 39 Prozent ihre Antwort in weniger als vier Sekunden gaben, so unterscheidet sich diese kaum von denen, die länger überlegten.

Erkenntnis 5:

Um die gemessenen Reaktionszeiten möglichst unverfälscht zu erfassen, sollten Übungsfragen implementiert werden.

Dies ist insbesondere bei Fragentypen zu empfehlen, bei denen davon auszugehen ist, dass viele Probanden nicht mit Ihnen vertraut sind. In dieser Befragung war das beim TinSort Ansatz der Fall. Deswegen ist zu Beginn dieses Fragenblocks, der insgesamt randomisiert war, eine für die Probanden nicht als solche gekennzeichnete

Übungsfrage implementiert worden. Diese war von der Randomisierung ausgenommen und hat einen Sachverhalt abgefragt, der inhaltlich passend, aber für die eigentliche Auswertung nicht relevant war. Die durchschnittliche Reaktionszeit der Übungsfrage lag bei 10,2 Sekunden, während alle weiteren Fragen im Durchschnitt in 2,1 Sekunden beantwortet wurden (vgl. Abb. 5).

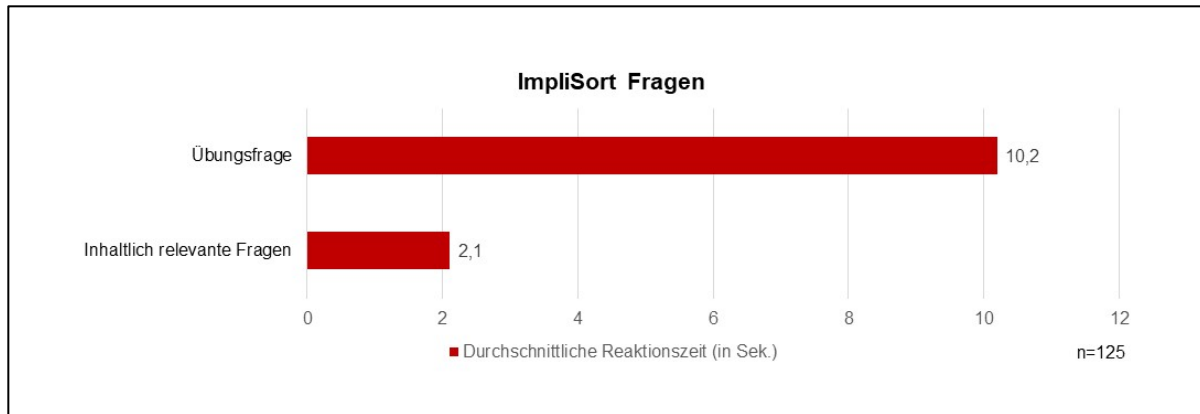


Abb. 5 Durchschnittliche Reaktionszeit für TinSort Fragen

Erkenntnis 6:

Das Wissen um implizite Einstellungen kann für das Marketingmanagement wichtige Hinweise auf zukünftiges strategisches Handeln liefern.

Die wichtige strategische Frage nach zukünftigen Kooperationsfeldern für die Marke X beantworteten durchschnittlich 72 Prozent der Befragten spontan in unter 2 Sekunden. Diese kurze Reaktionszeit (s. Kap. 3.2) liefert somit einen Hinweis auf eher implizite als auf explizite Einstellungen der Probanden (vgl. Abb. 6). Das kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass bei einer späteren Umsetzung einer entsprechenden Kooperation diese zumindest nicht negativ bewerten würde, denn die entsprechenden Einstellungen der Zielgruppe sind positiv und fest verankert, d.h. auch schwer änderbar. Durch die Verwendung des TinSort Fragetyps ist hier auch ausgeschlossen, dass lange Reaktionszeiten durch eine hohe Komplexität der Frage oder gar eine missverständliche Frageformulierung erzeugt worden wären.

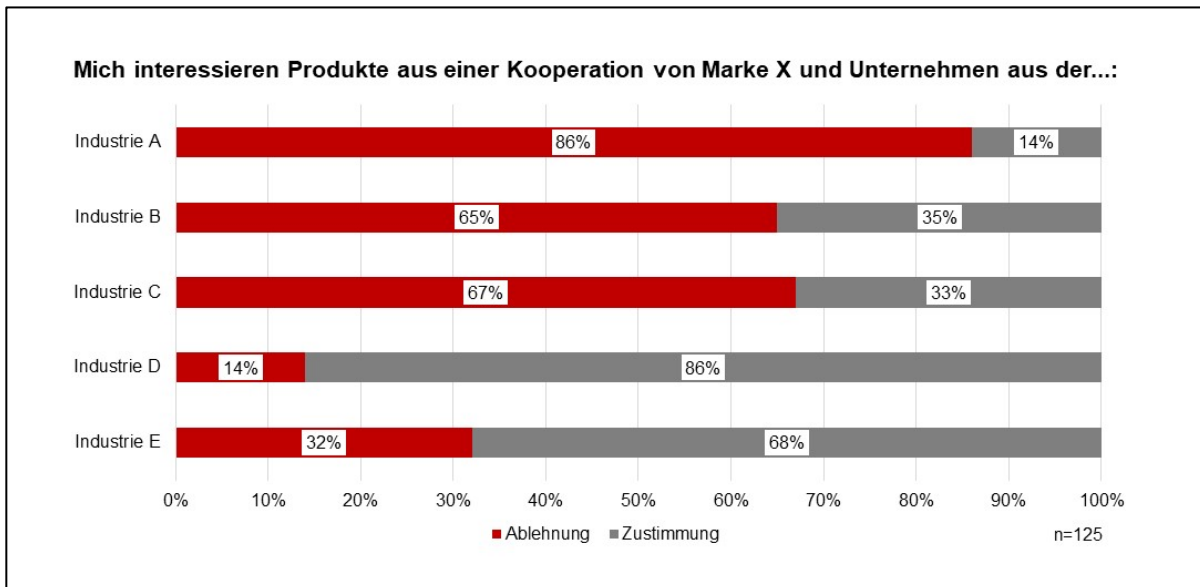


Abb. 6 Antworten (TinSort), die in einer Zeit unter 2 Sekunden erfolgten

4.3 Bewertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse des hier vorgestellten Forschungsprojektes, zeigen, dass die Reaktionszeitmessung und auch die Verwendung neuer Fragetypen (hier TinSort) die in Kapitel 3.1 formulierten Methodenanforderungen erfüllen (vgl. Tab 1):

Anforderungen an Methoden: Sie müssen bzw. sollen ...	Empfehlungen für die Praxis
... sich für die Messung der jeweiligen relevanten impliziten Prozesse eignen (Konstruktvalidität).	Die herkömmlichen Methoden der expliziten Einstellungsmessung verlangen weiterhin eine Verbalisierung der zu messenden Konstrukte, sind aber erprobt und validiert.
... auf eine Verbalisierung der zu messenden Konstrukte möglichst verzichten	Die ergänzende Reaktionszeitmessung ermöglicht es ohne großen Aufwand, schnelles und langsames Antwortverhalten zu differenzieren und somit Einstellungen oder andere Konstrukte zu identifizieren, die offensichtlich implizit / explizit sind.
... eine schnelle Erhebung mit genauen, verwertbaren und zielführenden Daten zu geringen Kosten ermöglichen, also möglichst standardisiert sein.	Der Fragetyp TinSort (oder auch andere neue Fragetypen für die mobile Forschung) führt meist zu schnellem Antwortverhalten, ohne dass Probanden explizit dazu aufgefordert werden. Beim Einsatz dieses Fragetyps können Befragungszeiten deutlich verkürzt werden, er ist in der Marktforschungspraxis jedoch bisher kaum verbreitet.
... für die Probanden mit geringem Aufwand verbunden und im Idealfall intuitiv und kurzweilig sein.	TinSort-Fragen sind für Probanden neu, jedoch einfach zu verstehen und damit kurzweilig. Dieser Fragetyp sollte daher größere Beachtung finden. Die Reaktionszeitmessung erfolgt stets unbemerkt vom Probanden.

	Device-Agnostik ermöglicht den Probanden, Befragungen genau auf dem Endgerät zu beantworten, das ihnen gerade im Moment zur Verfügung steht.
... für den Marktforscher mit geringem Aufwand verbunden sein und auch in bestehende Befragungen, z.B. Pretests oder Trackings, eingebunden werden können.	Verschiedene Marktforschungsinstitute und Software Anbieter bieten die Möglichkeiten der integrierten Reaktionszeitmessung an.
... bei verschiedenen Zielgruppen und in verschiedenen Kulturkreisen (Ländern) einsetzbar sein.	Die Reaktionszeitmessung ist für die Befragten nicht erkennbar und damit auch nicht störend. Tinder ist eine weltweit genutzte Dating App, es besteht also kein Zweifel, dass daran angelehnte Fragetypen auch weltweit verstanden werden.
... nicht nur zum Selbstzweck eingesetzt werden, sondern müssen einen Mehrwert liefern.	Reaktionszeitmessungen „laufen im Hintergrund mit“ und eröffnen zunächst nur die Chance, die erhobenen Daten aus einem zweiten Blickwinkel zu betrachten. Letztendlich ist das eine Entscheidung des Marktforschers selbst. Reaktionszeitmessungen bieten auch die Chance, die Befragung im Pretest zu optimieren, z.B. die Komplexität einzelner Fragestellungen zu identifizieren und zu reduzieren.

Tab. 1 Empfehlungen für die Marktforschungspraxis

Abschließend lässt sich formulieren:

Die Verwendung der Reaktionszeitmessung bei online oder mobilen Befragungen ist bei entsprechenden Softwarelösungen sehr leicht zu implementieren und liefert einen deutlichen Mehrwert für die spätere Analyse der Daten.

5. Schlussbetrachtung und Ausblick

Ohne Frage bietet die Digitalisierung insgesamt vielfältige Möglichkeiten für die Marktforschung. VR-Brillen, Gesichtserkennung oder Sprachassistenten auf Mobilgeräten bereichern schon heute die Methoden in der Marktforschung. Diese und weitere Implikationen für die gesamte Branche waren jedoch nicht Gegenstand der Betrachtung.

Der Alltag der meisten Menschen ist heute zunehmend geprägt von Informationsüberflutung, unzähligen Entscheidungssituationen und Zeitdruck. Impulsive Entscheidung (z.B. Impulskäufe) werden im Konsumgüterumfeld häufig getroffen. Das Wissen um implizite Einstellungen der Konsumenten gegenüber Marken oder Produkten hat eine hohe Relevanz und hilft Marketingmanagern bei der Markenführung. Denn implizite Einstellungen gelten a) als geeignete Indikatoren für spontane Kaufentscheidungen, b) beeinflussen das Verhalten, gerade wenn Konsumenten komplexe Informationen nicht verarbeiten können oder wollen (Zeitdruck) c) sind tief verankert und schwer veränderbar und d) weniger anfällig für verfälschte Ergebnisse bedingt durch soziale Komponenten und den Drang zur Normkonformität. Die Marktforschung setzt zunehmend auf digitale Befragungen und passt sich durch neue Fra-

getypen der gesellschaftlichen Entwicklung an. Die technischen Neuerungen bieten mit Hilfe von Reaktionszeitmessungen die Grundlage dafür, implizite Einstellungsmessungen praxisorientiert und kostengünstig in Forschungsprojekte zu integrieren. Man kann also auf den Einsatz wenig praxistauglicher, komplexer Methoden wie dem IAT verzichten.

So haben schon Friese/Wänke/Plessner im Jahr 2006 zusammengefasst: "In any case, assessing implicit preferences in addition to the explicit ones will help to gain valuable knowledge about consumer behavior" (Friese/Wänke/Plessner 2006, S. 736). Die Autoren sehen ebenfalls keinen Grund, zukünftige auf die Messung von Reaktionszeiten und den Einsatz neuer Befragungstechniken, die mit der Digitalisierung möglich geworden sind und mögliche werden, zu verzichten.

Literatur

Aizen, I./Fishbein, M. (1980): Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Englewood Cliffs NJ.

Breen, A.B./Karpinski, A. (2013): Implicit and Explicit Attitudes Toward Gay Males and Lesbians Among Heterosexual Males and Females, *The Journal of Social Psychology*, 153(3), S. 351-374.

Bookhagen, A. (2016): Die Touchpoint-Analyse als Kontroll- und Steuerungsinstrumente bei der Markenführung. In: Rumler, A./Stumpf, M. (Hrsg.): *PraxisWISSEN German Journal of Marketing*, S. 35-50 (auch online verfügbar: http://arbeitsgemeinschaft.marketing/wp-content/uploads/2016/07/03_Touchpoint-Analyse_Bookhagen_final.pdf).

Dai, X./Ariely, D./Brendl, M. (2010): Wanting, Liking, Preference Construction, *Emotion*, 10(3), S. 324-334.

De Houwer, Jan (2006): What are Implicit Measures and Why are We Using Them? In: Wiers, R.W./Stacy, A.W. (Hrsg.): *Handbook of Implicit Cognition and Addiction*, Thousand Oaks, S. 11-28.

De Houwer, J./De Bruycker, E. (2007): Implicit Attitudes towards meat and vegetables in vegetarians and nonvegetarians, *International Journal of Psychology*, 42(3), S. 158-165.

Fazio, R.H. (1990): Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework, *Advances in Experimental Social Psychology*, (23), S. 75-109.

Fazio, R.H./Olson, M. (2003): Implicit measures in social cognition. research: Their meaning and use, *Annual Review of Psychology*, 54(1), S. 297-327.

Fishbein, M. (1967): A Consideration of Beliefs and their Role in Attitude Measurement. In: Fishbein, M. (Hrsg.): *Readings in Attitude Theory and Measurement*, New York, London, Sydney, S. 257-266.

Friedrich-Freksa, M./Lütters, H. (2017): Am Ball bleiben: Experten-Befragung zur Digitalisierung in der Marktforschung, *Research & Results – Das Magazin der Marktforschung*, (7)2017, S. 32-33

- Friese, M./Hofmann, W./Wänke, M. (2009): The Impulsive Consumer. Predicting Consumer Behavior with Implicit Reaction Time Measures. In: Wänke, M. (Hrsg.): Social Psychology of Consumer Behavior, S. 335-364.
- Friese, M./Wänke, M./Plessner, H. (2006): Implicit Consumer Preferences and Their Influence on Product Choice, *Psychology & Marketing*, Vol. 23 (9), S. 727-740.
- Gawronski, B./Creighton, L. A. (2013): Dual Process Theories. In: Carlston, D.E. (Hrsg.): The Oxford handbook of social cognition, New York, S. 282-312.
- Gschwendner, T./Hofmann, W./Schmitt, M. (2006). Moderatoren der Konsistenz implizit und explizit erfasster Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale. *Psychologische Rundschau*. Vol. 57, Iss. 1, S.13-33.
- Greenwald, A.G./McGee, D.E./Schwartz, J.L.K. (1998): Measuring individual differences in implicit cognition: the Implicit Association Test, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, S. 1464-1480.
- Kahneman, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow*. New York.
- Karpinski, A./Steinman, R. B. (2006): The Single Category Implicit Association Test as a measure of implicit social cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), S. 16-32.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): *Konsumentenverhalten*, 9. Aufl., München.
- Lütters, H. (2016). Tinder für die Marktforschung. In: *Marktforschung.de Portal für Marktforschung, Medien- und Meinungsforschung*. <https://www.marktforschung.de/hintergruende/fachartikel/marktforschung/tinder-fuer-die-marktforschung/>, Zugriff: 11.02.2018.
- Lütters, H./Friedrich-Freksha, M. (2016): Die Zukunft ist Gegenwart: Wie die Digitalisierung die Marktforschung verändert, *Research & Results: Das Magazin der Marktforschung*, (6) 2016, S. 44-45.
- Lütters, H. (2017): Auf der Suche nach neuen Fragetypen für die mobile Marktforschung. In: Theobald, A. (Hrsg.): *Mobile Research. Grundlagen und Zukunftsaussichten für die Mobile Marktforschung*, Wiesbaden, S. 67-86.
- Maicher, L. (2017): Wie die Digitalisierung die Marktforschung verändert, *planung & analyse Insights* vom 17. Juli 2017, <http://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/planunganalyse-Insights-2017-Wie-die-Digitalisierung-die-Marktforschung-veraendert-159639>
- Maison, D./Greenwald, A. G./Bruin, R. H. (2004): Predictive Validity of the Implicit Association Test in Studies of Brands, Consumer Attitudes, and Behavior, *Journal of Consumer Psychology*, 14(4), S. 405-415.
- Mayerl, J. (2009): *Kognitive Grundlagen sozialen Verhaltens. Framing, Einstellungen und Rationalität*, Wiesbaden. (Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91368-1>).
- McKeague, L./O'Driscoll, C./Hennessy, E./Heary, C. (2015). Using implicit measures to explore childrens intergroup attitudes: Methodological and practical considerations for researchers, *International Journal of Social Research Methodology*, 18 (1), S. 1-13.

Metz-Göckel, H. (2010): Dual-Process Theorien, *Gestalt Theory*, Vol. 32 (4), S. 323-242.

Niemand, T./Hoffmann, S./Mai, R. (2014). Einsatzpotentiale Und Grenzen Bei Der Anwendung Des Impliziten Assoziationstests (IAT) in Der Marketing-Forschung, *Marketing ZFP/Journal of Research and Management*, 36(3), S.187-202

Nosek, B.A./Banaji, M-R. (2001): The go/no-go association task, *Social Cognition*, 19, S. 625-666.

Ranganath, K.A./Smith, C.T./Nosek, B.A. (2008): Distinguishing automatic and controlled components of attitudes from direct and indirect measurement methods. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 44 (2), S. 386-396.

Schlegl, S. (2011): Nonverbale Einstellungsmessung. Nutzen für das verhaltenswissenschaftliche Markencontrolling, Wiesbaden. (Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6192-1>).

Shleifer, A. (2012): Psychologists at the Gate: A review of Daniel Kahneman's Thinking, Fast and Slow, *Journal of Economic Literature*, 50 (4), S. 1-12.

Statistisches Bundesamt (2017). Verteilung der Einkommensteuerpflichtigen* nach dem Gesamtbetrag der Einkünfte in Deutschland im Jahr 2013. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/202/umfrage/jahreseinkommen-einkommensteuerpflichtiger-2004/>, Zugriff: 09.02.2018.

Statistisches Bundesamt (2018). Bevölkerung – Zahl der Einwohner in Deutschland von 2006 bis 2016 (in 1.000). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1217/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-seit-2002/>; Zugriff: 11.02.2018.

Trommsdorff, V. (1975): Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln, Berlin, Bonn, München.

Trommsdorff, V. (1998): Konsumentenverhalten, 3. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln.

Wilson, T.D./Lindsey, S./Schooler, T.Y. (2000): A model of dual attitudes, *Psychological Review*, 107, S. 110-126.

Zaltman G./Braun, K./Puccinelli, N./Mast, F. (2002): Implicit Predictors of Consumer Behavior, *Harvard Business Review* 9-502-043, S.1-9.

Stichworte

Digitalisierung, dual process theory, Einstellungen, Einstellungsmessung, Fragetyp, IAT, Involvement, Implicit Association Test, Extrinsic Affective Simon Task, EAST, Marktforschung, Messmethode, mobile Marktforschung, Online-Marktforschung, Single Target Implicit Association Test, STIAT, System 1, System 2, Zwei-Prozess-Theorie

eingereicht am: 21.12.2017
überarbeitete Version: 14.02.2018

Auswirkungen der Digitalisierung im Marketing – eine Expertenstudie

Holger J. Schmidt

Martina Berg

Die digitale Transformation der Wirtschaft ist unübersehbar und betrifft alle Fachdisziplinen. Insbesondere das Marketing, verstanden als Führungskonzeption, muss sich den Veränderungen ganzheitlich stellen. Um die richtigen Stellhebel zu betätigen, ist es allerdings notwendig, diejenigen Bereiche zu identifizieren, in denen der größte Veränderungsbedarf gegeben ist. Die hier vorgestellte Expertenstudie liefert hierzu erste Erkenntnisse. Aufbauend auf den Antworten von 31 Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern, die sich in der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) organisieren, werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Marketing als Unternehmensfunktion, Forschungsdisziplin und Lehrfach dargestellt und interpretiert.

The digital transformation of the economy is highly visible and affects all disciplines. In particular marketing, understood as a strategic business function, must face the changes holistically. However, in order to identify the relevant parameters, it is necessary to address those areas first where the greatest need for change is given. The expert study presented here, which is based on the responses of university lecturers, provides first insights. Based on the opinions of 31 participants, the impact of digitalization on marketing is presented and interpreted in the context of the corporate function, the research discipline and the teaching subject.

Prof. Dr. Holger J. Schmidt promovierte an der Leibniz Universität Hannover. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Theorie und Praxis der Markenführung. Seit dem Jahr 2011 ist er Professor für ABWL und Marketing an der Hochschule Koblenz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Internal Branding, Markenorientierung, strategische Markenführung sowie der Markenführung von Sozial- und Technologieunternehmen. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Fachpublikationen, Mitglied in der Denkfabrik Medinge, im Expertenrat Technologiemarken e.V. sowie Beirat der Generationsbrücke Deutschland. hjschmidt@hs-koblenz.de

Martina Berg spezialisierte sich im Rahmen ihres Studiums auf die Schwerpunkte Wirtschaftsinformatik, Marketing und Marktforschung. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Hochschule Koblenz beschäftigt sie sich in Forschung und Lehre mit den Themen Online- und Social Media-Marketing. martinaberg@hs-koblenz.de

1. Ausgangssituation

Der „Thermomix“ erhielt im Jahr 2017 den Deutschen Marketingpreis. In der Begründung des Präsidenten des Deutschen Marketing Verbandes, Ralf E. Strauß, hieß es, dass sich dieses Küchengerät „vom Produkt an sich zu einer Gesamtlösung, die auf einer klaren, digitalisierten Produktstrategie basiert“, entwickelt habe (asw 2017, S. 41). Dieses Beispiel zeigt, dass die Digitalisierung schon heute in den Konzepten mutiger Marketingverantwortlicher eine zentrale Rolle einnimmt. Denn zum einen fungiert sie als Innovationstreiber und ermöglicht somit attraktive Wertangebote für die Kunden (Hamidian/Kraijo, S. 12ff.). Zum anderen stärkt sie das Customer-Relationship-Management, indem sie neue Kontaktpunkte zwischen Unternehmen, Kunden und Marken zulässt und Informationen an den Brand Touchpoints in ganz neuer Art erfassbar, speicherbar, verteilbar, analysierbar und bewertbar macht (Innovationsindikator 2017a).

Doch obwohl die Marketingpraxis in vielen Unternehmen alltäglich mit dem Wandel von Kommunikation und Technik in Berührung kommt, wird dem Thema Digitalisierung auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene nicht überall höchste Priorität beigemessen (Faecks 2017). Die Notwendigkeit disruptiver Veränderungen wird vielfach verkannt (Heinemann 2016, S. 4f.). Dieser Sachverhalt spiegelt sich u.a. im Wirtschaftsindex DIGITAL 2017, bei dem die deutsche Wirtschaft insgesamt nur 54 von 100 möglichen Punkten erzielt (BMW 2017), wieder. Im erstmals vom Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung erhobenen Digitalisierungsindikator belegt Deutschland nur den 17. Platz von insgesamt 35 Ländern (Innovationsindikator 2017b). Und lediglich 45 % der Arbeitnehmer in Deutschland empfinden ihren Arbeitgeber als gut vorbereitet für die Digitalisierung (Orizon 2017). Auch deshalb müssen die Marketingentscheider in den nächsten Jahren viel Engagement beweisen, damit sich das digitale Denken in den Unternehmen festigt (Jahn/Pfeiffer 2014, S. 79ff.).

Vor dem skizzierten Hintergrund ist es Ziel des vorliegenden Beitrags, Einschätzungen der Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Praxis, Forschung und Lehre aufzuzeigen. Dies dient der Identifikation dringender Handlungsfelder, die in zukünftigen Forschungsarbeiten dann anwendungsorientiert bearbeitet werden können (Spiller 2001, S. 31ff.). Eine solche Vorgehensweise dürfte gerade für die Marketingdisziplin an Hochschulen der angewandten Wissenschaften besonders relevant sein. Um den notwendigen gedanklichen Bezugsrahmen für diese Analyse zu schaffen, werden zunächst im Kapitel 2 in aller Kürze einige zentrale Thesen der Digitalisierung diskutiert. Kapitel 3 beschreibt dann das Forschungsdesign der sich anschließenden Studie. Kapitel 4 erläutert die Ergebnisse der Expertenbefragung. Ein abschließendes Resümee zeigt in Kapitel 5 auf, welche Punkte für die Zukunft von besonderer Bedeutung sind.

2. Literaturüberblick

Über die Veränderungen, die durch die Digitalisierung für Marketingpraxis, Marketingwissenschaft und Marketinglehre entstehen, ist bereits viel geschrieben worden (vgl. z.B. Backhaus/Paulsen 2018; Meffert 2018; Wenhart/Munzinger 2012). Da vorliegender Beitrag die in Kapitel 4 dargestellten Studienergebnisse fokussiert, können an dieser Stelle nur ausgewählte Erkenntnisse aus der Literatur erwähnt werden. Dies soll dazu dienen, einen gedanklichen Bezugsrahmen zu schaffen, um die später diskutierten Ergebnisse zielgerichteter in die Felder Marketingpraxis, Marketingforschung und Marketinglehre einordnen zu können. Der Erkenntnishorizont des Marketing innerhalb der Felder ist allerdings deutlich tiefer und breiter als nachfolgend dargestellt.

Naturgemäß steht die **Marketingpraxis** im Fokus vieler Autoren. Ein zentrales Handlungsfeld, welches in diesem Kontext immer wieder genannt wird, betrifft die kundenzentrierte Vernetzung unterschiedlicher Kommunikationsstränge (Kreutzer/Land 2017, S. 76ff.). Aufgrund des globalen Wettbewerbs, der gestiegenen Transparenz und der digitalen Informationsflut nehmen die Konsumenten nur noch geringe Unterschiede zwischen den funktionalen Attributen vieler Marken wahr (Esch 2014, S. 33f.). Folglich gilt es, einzigartige Kundenerlebnisse sowie einen Kundenmehrwert zu schaffen (Heinemann 2017, S. 8ff.; Esch et al. 2014, S. 48), was durch die Digitalisierung möglich erscheint. Die emotionale Erlebnisvermittlung sowie die Inszenierung der Marke über alle Kanäle hinweg gewinnen somit an Bedeutung (Lempke/Honal 2015, S. 63). Die Marketingabteilungen benötigen deshalb Kommunikatoren, die den Dialog mit und zwischen den Anspruchsgruppen des Unternehmens beobachten, fortführen und laufend weiterentwickeln. Es ist aber zu befürchten, dass es den Marketern an digitalem Know-how fehlt, um die diesbezügliche Wandlung im Unternehmen erfolgsorientiert umzusetzen (Lembke/Honal 2015, S. 64).

Neben dem Customer-Experience-Management (Kreutzer/Land 2017, S. 107ff.) nimmt die besondere Bedeutung der sozialen Medien im Allgemeinen („Social Internet“; Heinemann/Gaiser 2016, S. 17) und der elektronischen Mund-zu-Mund-Propaganda im Speziellen („Electronic Word-of-Mouth“; Hennig-Thurau et al. 2004, S. 39) einen hohen Stellenwert in der Diskussion der Digitalisierung ein. Vor diesem Hintergrund wird vor allem die zunehmende Bedeutung des viralen Marketing (Ferguson 2008) sowie des Influencer-Marketing diskutiert, welches auch schon als wichtigster neuer Ansatz des Marketing im letzten Jahrzehnt bezeichnet wurde (vgl. Bucheinband von Brown/Hayes 2008). Kreutzer und Land (2017, S. 209f.) argumentieren, dass im digitalen Zeitalter Meinungsführer wichtiger werden und sie durch ihre Rolle innerhalb ihrer Marken-Community eine wichtige, verkaufsunterstützende Funktion übernehmen. Dabei spielen auch „Virtual Communities“ eine bedeutende Rolle (Wirtz 2018, S. 619).

Da Marketer im Kontext der Digitalisierung zunehmend interdisziplinär agieren müssen, werden tradierte Kommunikations- und Organisationsstrukturen obsolet (Kreutzer/Land 2013, S. 227ff.). Neue Strukturen sollten eine gesteigerte Agilität ermöglichen (Gehrckens 2016, S. 85ff.) Hierzu gehört zudem die Etablierung einer neuen Kultur: Die Aufgabe der Marketingexperten ist es nicht mehr nur, Kunden- und Marktanforderungen zu identifizieren, sondern auch für die technische Umsetzung via IT-Abteilung mit den dort Verantwortlichen eng zusammenzuarbeiten (Neus et al. 2017; Lembke/Honal 2015, S. 63f.). Von Nöten sind aufgrund der Geschwindigkeit

u.a. neue Denkweisen und Ansätze im Umgang mit Risiko und Entscheidungsprozessen (Neus et al. 2017, S. 31ff.). Die Führungsebenen sollten verinnerlichen, dass die Transformation einzelner Prozesse sowie die Investition in Informations- und Kommunikationstechnologien nicht ausreichen, um eine umfassende und zukunftsorientierte Digitalisierungsstrategie zu entwickeln (Faecks 2017).

Um notwendige Veränderungen in der Marketingpraxis aufzuzeigen und einen Beitrag zu ihrer erfolgreichen Umsetzung zu leisten, steht insbesondere die **Marketingforschung** in der Pflicht. Zu häufig hat sie in der Vergangenheit Modewellen aufgegriffen, was dem Ansehen der Disziplin mehr geschadet als genutzt hat (Meffert 2013, S. XVII). Mit Bezug zur Digitalisierung kann ihr einerseits vorgeworfen werden, dass es ihren Vertretern nicht rechtzeitig gelungen ist, ausreichend Wissen darüber zu generieren, wie deren Folgen bewältigt und erfolgreich genutzt werden können (Boltz/Baumgarth 2015, S. 44). Andererseits ist eine Reihe von Arbeiten erschienen, die das Potential aufweisen, die Praxis stark zu beeinflussen.

Beispielsweise haben Redler (2014, S. 458ff.) oder auch Kreutzer/Land (2017, S. 107ff.) wichtige Triebkräfte und Auswirkungen im Hinblick auf die Markenführung im Allgemeinen und die Markenkommunikation im Speziellen herausgearbeitet. Kreutzer/Land (2013) zeigen, wie sich Geschäftsmodelle im Zuge der Digitalisierung verändern müssen. Heinemann (2017; 2016) sowie Heinemann/Gaiser (2016) diskutieren, was die Digitalisierung für den Handel bedeutet. Die Ergebnisse von Boltz und Baumgarth (2015, S. 42ff.) legen nahe, dass aus Sicht der Wissenschaft die interne Markenführung im digitalen Zeitalter an Bedeutung gewinnt, da Mitarbeiter gegenüber den Kunden – auf digitalem Wege oder offline – echte Markenerlebnisse vermitteln können. Und Burmann (2017, S.12) argumentiert, dass die Digitalisierung aufgrund des hohen Datenaufkommens die Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis fördern kann und neue Forschungsgebiete ermöglicht. Die Vielzahl an neuen Daten („Big Data“; Wirtz 2018, S. 119) trägt dazu bei, das Bild des Kunden weiter zu vervollständigen (Urbach/Ahlemann 2016, S. 40).

Auch in der **Marketinglehre** sind die durch die Digitalisierung bewirkten Veränderungen bereits allgegenwärtig (Schneider 2017, S. 499). Digitale Medien unterstützen die Dozenten bei der Wissensvermittlung über Lernmanagementsysteme sowie die Studierenden beim Lernen. Zudem hilft die Digitalisierung, von jedem Standort auf Unterlagen zuzugreifen sowie Veranstaltungen vorzubereiten, ihnen zuzusehen und zuzuhören sowie die Inhalte nachzulesen. Neue Lernerfahrungen sind möglich durch das Teilen von Inhalten, durch Feedbackfunktionen, Gruppendiskussionen sowie durch das gemeinsame digitale Erarbeiten von Inhalten (Seufert/Meier 2016, S. 300ff.). Die Herausforderung liegt beim Einsatz der aufeinander abgestimmten physischen und digitalen Werkzeuge. Ein weiterer Focus liegt auf dem Ausbau von Lernmanagementsystemen (LMS), die den Personenkreis durch Selbst- und Zeitmanagement unterstützen, ihre Ziele zu erreichen (Seufert/Meier 2016, S. 299), sei es durch Lernfortschrittskontrollen, Kalenderfunktionen oder Wettbewerbe („Gamifizierung“; Pawelka et al. 2014, S. 2353f.).

Doch der Aufbau von technischer und Methodenkompetenz wird nicht ausreichen, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen (Holdener et al. 2016 S. 69). Die Hochschullehre wird sich tiefgreifender verändern müssen (Schneider 2017, S. 500f.; Dräger et al. 2014, S. 8ff.; Handke 2014, S. 61; Handke o.Jg.). Mit der viel diskutierten Zielgruppe der Digital Natives bildet sie diejenigen Marketingverantwortlichen aus, die in der Zukunft den Herausforderungen des digitalen Zeitalters gegen-

über stehen. Die Digital Natives nutzen mit großer Selbstverständlichkeit Angebote und Informationen im Internet und in den sozialen Netzwerken und lernen deshalb anders als die Generationen vor ihnen (Dräger et al. 2014, S. 5), wodurch sich die Rollenverteilung zwischen Lehrendem und Lernendem deutlich verändert: Studierende werden zu Co-Produzenten der Lehre (Schmidt/Baumgarth 2017, S. 88). Demzufolge benötigen die Anbieter digitaler Bildungsdienstleistungen eine „individuelle Interaktionskompetenz“ (Schneider 2017, S. 511). Dies wird sich auch in den Lehrangeboten der Hochschulen und in der Didaktik der Lehrenden niederschlagen müssen (Dräger et al. 2014, S. 5). Ferner sollte in den Hochschulen eine Denkweise gefördert werden, die die Digitalisierung unterstützt und innovativ vorantreibt (Holender et al. 2016, S. 69). Eine Erweiterung der Lehrpläne um Online-Kommunikation, digitale Geschäftsmodelle und -prozesse sowie Change Management ist unerlässlich (Kollmann/Schmidt 2016, S. 136). Ebenso sollten die Studierenden stärker auf Veränderungskompetenz und Agilität im Marketing geschult werden.

3. Studiendesign

Wie in Kapitel 2 dargestellt, betrifft die digitale Transformation sowohl die Marketingpraxis als auch die Marketingwissenschaft und die Marketinglehre. Das Marketing muss als Führungskonzeption (Raffée 1984, S. 4) auf die dramatischen Veränderungen der Rahmenbedingungen reagieren. Um die richtigen Stellhebel zu identifizieren, ist es folgerichtig notwendig, diejenigen Bereiche zuerst anzugehen, in denen der größte Veränderungsbedarf gegeben ist. Die in diesem und im folgenden Kapitel dargestellte Expertenstudie, die auf den Antworten der in der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) organisierten Hochschullehrer beruht, liefert hierzu erste Erkenntnisse.

Der in Abbildung 1 dargestellte Untersuchungsansatz der Studie orientiert sich an der Delphi-Methode, die als systematisches, mehrstufiges Befragungsverfahren von Expertinnen und Experten mit Rückkopplung verstanden werden kann (Steinmüller 1997, S. 70). Im Speziellen wurde das Forschungsdesign in enger Anlehnung an die Expertenstudie zum Handlungs- und Forschungsbedarf im Marketing entwickelt, die Boltz und Baumgarth (2015) gemeinsam mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. durchführten.

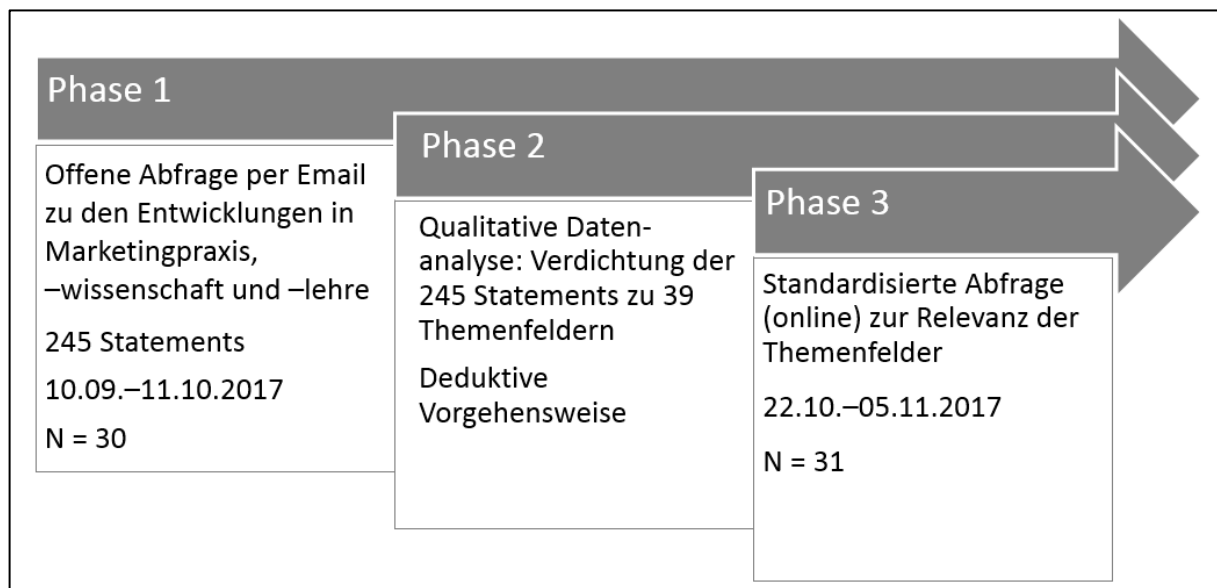


Abb. 1 Studiendesign (in Anlehnung an Boltz/Baumgarth 2015, S. 43)

In einer ersten Phase wurden die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) in einer E-Mail-Abfrage gebeten, die folgenden Fragen zu beantworten und Gründe für die jeweiligen Antworten zu benennen:

- Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Veränderungen, die durch die Digitalisierung für das Marketing in der Praxis zu erwarten sind.
- Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Fragestellungen, welche die Marketing-Wissenschaft im Kontext der Digitalisierung in Zukunft erforschen sollte.
- Wie sollte sich die Marketing-Lehre aufgrund der Digitalisierung verändern? Bitte nennen Sie Ihre drei wichtigsten Punkte.

30 Kolleginnen und Kollegen nahmen an der Untersuchung teil und lieferten, teilweise mit ausführlichen Begründungen, 88 Statements zur Marketingpraxis, 79 Statements zur Marketingwissenschaft und 78 Statements zur Marketinglehre. In einer zweiten Phase wurden die offenen Antworten mit Hilfe einer qualitativen Datenanalyse-Software (QDA) zu Themenfeldern verdichtet. Eine QDA-Software wurde gewählt, um die große Menge an erhobenen Daten systematisch zu analysieren. Zudem empfiehlt sich eine QDA-Software insbesondere für Auswertungsverfahren, bei denen wie im vorliegenden Fall die Kategorienbildung im Fokus steht (Bogner et al. 2014, S. 84). Die für die vorliegende Analyse gewählte QDA-Software ATLAS.ti gilt auch international als eines der geläufigsten und leistungsfähigsten Programme.

Das Herzstück jeder Inhaltsanalyse ist die Kategorienbildung, die induktiv, deduktiv oder induktiv-deduktiv erfolgen kann (Gläser und Laudel 2010, S. 201). Eine deduktive Vorgehensweise ist dadurch gekennzeichnet, dass die Kategorien anhand der theoretischen Vorüberlegungen und somit vor der Analyse des Datenmaterials gebildet werden (Mayring 2015, S. 118f.). Da im vorliegenden Fall jedoch allein die Meinungen der AfM-Mitglieder im Fokus standen und es nicht das Forschungsziel war, darüber hinausgehendes themenspezifisches Wissen zu berücksichtigen, wurde eine induktive Vorgehensweise gewählt. Die Kategorien wurden somit ohne Verzerrung durch die in Kapitel 2 dargestellten Vorüberlegungen direkt aus dem empirischen Material abgeleitet (Mayring 2015). Dieser Ansatz entspricht dem „Grounded Theo-

ry“-Modell von Strauss und Glaser (1999). Als Resultat konnten 14 Themenfelder in der Marketingpraxis, 15 Themenfelder in der Marketingforschung und 10 Themenfelder in der Marketinglehre identifiziert werden. Die zweite Phase wurde parallel zum Eintreffen weiterer Antworten und somit noch vor Abschluss der Projektphase 1 begonnen.

Ziel der dritten Projektphase, war es, herausfinden, für wie wichtig die AfM-Mitglieder die identifizierten Themenfelder halten. An der Befragung konnten wiederum alle AfM-Mitglieder teilnehmen, d.h. nicht nur diejenigen, die auch an Projektphase 1 teilgenommen hatten. Hierzu wurde ein Link zu einem Online-Fragebogen verschickt, in dem die Themenfelder erläutert wurden und es den Befragten möglich war, diese in eine Rangfolge zu bringen. Um zu vermeiden, dass die Befragten den Link zur Befragung an Dritte (z.B. Studierenden) weiterleiteten, wurden sie darauf aufmerksam gemacht, dass es sich um eine Expertenbefragung handelte. Allen Befragten wurde eine anonyme Datenauswertung und Ergebnisdarstellung zugesichert. Projektphase 3 verzeichnete insgesamt 27 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die die Befragung beendeten, und bis zu 31 bei den einzelnen Bewertungen. Der Link zur Online-Befragung war bis Anfang November 2017 aktiv und wurde durch 79 Personen angeklickt. Der letzte Zugriff erfolgte am 02.11.2017.

4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die im Rahmen der in Kapitel 3 dargestellten Studie identifizierten Themenfelder sowie die ihnen beigemessene Wichtigkeit dargestellt. Dabei wird jedoch aus Platzgründen nur auf diejenigen Themenfelder näher eingegangen, denen eine besondere Wichtigkeit beigemessen wurde. Die Ergebnisdiskussion ist dabei geordnet nach den drei Suchfeldern der Studie: Marketingpraxis, Marketingwissenschaft, Marketinglehre.

4.1 Veränderungen in der Marketingpraxis

Innerhalb des Suchfeldes Marketingpraxis wurden 14 Themenfelder identifiziert, denen 84 Aussagen zugeordnet werden konnten. Vier Aussagen konnten keinem Themenfeld zugeordnet werden, da sich ihre Bedeutung dem auswertenden Forscher nicht erschloss. Als äußerst wichtige Veränderung in der Marketingpraxis prognostizierten die Befragten die wachsende Bedeutung des quantitativen Marketing. Dabei sei durch „Big Data“ nicht der Zugang zu Daten das Problem, sondern deren intelligente Auswertung. Zudem verschiebe sich die Marktmacht im B-to-C-Sektor hin zu Plattformen wie Amazon mit direktem Kontakt zum Konsumenten. Da zudem alles schneller und flexibler werde und ein höherer Automatisierungsgrad herrsche, seien keine graduellen, sondern disruptive Veränderungen zu erwarten. Hierzu zählen nach Auffassung der Befragten auch eine Umgestaltung in Organisation und Kultur der Marketingabteilungen. Auch Einstellungen („Mindset“) und Anforderungsprofile der dort zuständigen Mitarbeiter müssten sich verändern.

Einzelheiten zu den Ergebnissen innerhalb des Suchfeldes Marketingpraxis liefert Tabelle 1, in deren zweiter Spalte das Themenfeld benannt ist. Die Themenfelder wurden bewusst als Hypothesen formuliert. In der dritten Spalte findet sich die Anzahl der Textstellen, die mit dem entsprechenden Themenfeld codiert wurden. Die Textstellen resultieren aus Phase eins des Projekts. Um das Themenfeld besser zu verstehen und seine Bandbreite einordnen zu können, befinden sich in der vierten Spalte beispielhafte Aussagen der Befragten. In Tabellenspalte eins findet sich der Rangplatz, der dem Themenfeld durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Projektphase drei beigemessen wurde. Der Rangplatz ergibt sich aus dem Mittelwert der individuellen Einschätzungen der Befragten: Wäre einem Themengebiet von jedem Teilnehmenden die höchste (niedrigste) Wichtigkeit beigemessen worden, läge dieser Mittelwert bei 1 (14). Der Mittelwert der beiden wichtigsten Themenfelder „Big Data“ und „Organisation, Kultur und Mindset der Marketingabteilungen“ lag jeweils bei 5,96, der des am wenigsten wichtig bewerteten Themenfeldes „Inboundmarketing“ bei 9,13.

Rang (Wichtigkeit)	Themenfelder	Anzahl Textstellen	Beispielhafte Aussagen der Befragten
1	Durch "Big Data" ist der Zugang zu Daten nicht mehr das Problem. Quantitatives Marketing wird wichtiger, um diese Daten intelligent auszuwerten.	14	Bedeutungszuwachs von Data Analytics und Algorithmen Datengetriebene Unternehmen werden Gewinner sein
1	Organisation, Kultur und Mindset der Marketingabteilungen sowie Anforderungsprofile an Mitarbeiter verändern sich.	16	Umfassende Reorganisation der Marketingabteilungen Aufbrechen von Silo-Strukturen, weil ein Fachbereichsdenken keine angemessenen Lösungen mehr bieten kann
3	Agilität/Schnelligkeit/Flexibilität/Automatisierung: Disruptive Veränderungen erfordern entsprechendes Handeln.	12	Zunahme von Agilität, Flexibilität und Schnelligkeit in der operativen Marketingumsetzung Zunehmende Automatisierung und Vernetzung
3	Die Macht verschiebt sich zu Plattformen mit Kundenkontakt: Unternehmen müssen sich hierauf einstellen.	2	Plattformen werden eine noch stärkere Rolle spielen (Uber, Facebook, Amazon) Machtverschiebung zur Institution mit Kundenkontakt
5	Digitalisierung der Markenführung und der Marketinginstrumente (z.B. Marktforschung, Pricing, CRM)	5	Digitale Markenführung Dynamic Pricing
6	Multi-Channel-Marketing: Die Präsenz auf allen Kanälen und in allen Medien wird erforderlich.	2	Umfangreicherer Medienmix Omni-Channel-Marketing
7	Die steigende Transparenz führt zu einer neuen Erwartungshaltung der Kunden.	3	Erwartungsinflation der Kunden Transparenz auf Unternehmens- und Kundenseite
8	Co-Creation mit dem Kunden und die Integration anderer externer Partner (Kooperationen) werden wichtiger.	4	Notwendigkeit zur übergreifenden Kooperation Demokratisierung der Produktentwicklung
9	Die Marketingkommunikation muss präziser und individueller werden, auch um eine mögliche Werbereaktanz der Kunden zu vermeiden.	5	Overload durch Werbung vermeiden Personalisierung

10	Customer Centricity: Die Vertiefung der Kundenbeziehung gewinnt noch einmal an Bedeutung.	7	Ausrichten an der mobilen User Journey Totale Kundenzentrierung
11	Das Marketing muss immer stärker um seinen strategischen Führungsanspruch im Unternehmen kämpfen.	5	Marketing nimmt an Bedeutung im Unternehmen ab. Marketing muss seine Führungsrolle wieder stärker ausfüllen.
12	Zunehmende Vernetzung individualisierter Produkte	4	Individualisierung und Vernetzung der Produkte Besseres Customizing
13	Was bringt's? Wirkungsmessung erfolgt in Echtzeit.	3	Wesentlich bessere, genauere und schnellere Wirkungsmessung Zunehmende Zahlenfixiertheit
14	Inboundmarketing gewinnt an Bedeutung: Inhalte generieren Leads	2	Inboundmarketing statt Segmentierung

Tab. 1 Ergebnisse im Suchfeld Marketingpraxis

4.2 Fragestellungen in der Marketingwissenschaft

Innerhalb des Suchfeldes Marketingwissenschaft wurden 15 Themenfelder identifiziert, denen 79 Aussagen zugeordnet werden konnten. Nach Meinung der Befragten sollte sich die Marketingwissenschaft vorrangig mit der Erforschung zukünftiger Geschäftsmodelle beschäftigen. Dabei sollte die Frage im Vordergrund stehen, wie in Zukunft noch Wertschöpfung erzielt werden kann. Ein weiteres Forschungsfeld sahen die Befragten in Bezug auf Plattformstrategien: Wie sollen Unternehmen in der Zukunft mit digitalen Plattformen umgehen? Auch das Thema „Customer Journey, Centricity and Experience“ wurde eine besondere Wichtigkeit beigemessen. Es scheint von besonderer Bedeutung für den Unternehmens- und Marketingerfolg zu sein, den Kunden im digitalen Umfeld besser zu verstehen.

Einzelheiten zu den Ergebnissen innerhalb des Suchfeldes Marketingwissenschaft liefert Tabelle 2, die analog zur Tabelle 1 aufgebaut ist. Der Rangplatz ergibt sich wiederum aus dem Mittelwert der individuellen Einschätzungen der Teilnehmenden, der in diesem Fall theoretisch zwischen 1 und 15 liegen kann. Der Mittelwert des wichtigsten Themenfeldes „Geschäftsmodelle der Zukunft“ lag jeweils bei 5,59, der des am wenigsten wichtig bewerteten Themenfeldes „Influencer Marketing“ bei 9,56.

Rang (Wichtigkeit)	Themenfelder	Anzahl Textstellen	Beispielhafte Aussagen der Befragten
1	Geschäftsmodelle der Zukunft: Wie soll in Zukunft noch Wertschöpfung erzielt werden?	4	Wie soll in Zukunft noch eine Wertschöpfung erzielt werden, wenn digitale Produkte mit Null-Grenzkosten zu erstellen sind (bspw. Bücher, Musik, Filme)? Wie lässt sich das konzeptionelle Zusammenspiel zwischen strategischem Marketing, Geschäftsmodellentwicklung und operativem Marketing beschreiben?
2	Plattformstrategien: Der Aufbau von und der Umgang mit digitalen Plattformen	2	Was sind Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Plattform?

			Wie lässt sich Unabhängigkeit von Google und Co. erreichen?
3	Customer Journey, Centricity and Experience: Den Kunden im digitalen Umfeld besser verstehen	18	Verständnis für das veränderte Kundenverhalten der digital agierenden Kunden Wie können die verschiedenen Online- und Offline-Instrumente des Marketing so miteinander verknüpft werden, um eine überzeugende und wertschöpfende Customer-Experience zu erreichen?
4	Grenzen der Automatisierung und Chancen der Kreativität: Kreativität vs. Analytik	2	Wann automatisiertes Marketing? Wann besser „hand made“? Kreativität vs. Analytik
5	Instrumente der modernen Datenanalyse: Wie lässt sich die Vielfalt der Information im digitalen Zeitalter sinnvoll nutzen?	6	Wie funktionieren Algorithmen? Wie lassen sich die vorliegenden Daten auswerten und nutzenstiftend einsetzen?
6	Die zukünftige Rolle des Marketing und die neue Marketingorganisation: Welche neuen Aufgaben ergeben sich und wie sollten diese organisiert werden?	8	Welche Rolle sollte die Unternehmensfunktion Marketing im Zusammenspiel mit Geschäftsführung, Vertrieb, Business Development und IT/Geschäftsprozessmanagement zukünftig idealerweise spielen? Wie sollte Marketing reorganisiert werden und wie im Unternehmen aufgehängt?
7	Neue Ansätze der Markenführung im digitalen Umfeld: Wie lassen sich Emotionen und Markenerlebnisse transportieren?	8	Wie lassen sich Emotionen und Markenerlebnisse transportieren? Veränderung der Markenführung, die in der Vergangenheit auf Stabilität und Konsistenz aufgebaut hat
8	Megatrend Individualisierung: Welche Chancen folgen aus der Individualisierung von Angebot und Ansprache?	2	Welche Chancen folgen aus der Individualisierung von Angebot und Ansprache?
9	Kultureller Wandel in den "high speed-Unternehmen" und die Veränderungen der notwendigen Kompetenzen	4	Erforschung des Kulturwandels und der Organisationsmodelle Kompetenzmodelle für die Marketingausbildung
10	Multi-Channel-Management: Welche neuen Formate des Multi-Channel-Management sind effizient?	3	Welche neuen Formate des Multi-Channel-Management sind für individualisierte Angebote effizient?
11	Ethische und rechtliche Fragestellungen sowie Integrität des Marketing: Wie lässt sich die Privatsphäre schützen?	6	Ethischer Rahmen der Datensammlung und Nutzung
12	Einsatz digitaler Technologien im Marketing-Mix: Beispiel Dynamic Pricing, Mobile Marketing, Virale Videos etc.	4	Veränderung des Marketing-Mixes durch digitale Technologien Dynamic Pricing: Was sind die sinnvollen Preistreiber?
13	Anwendungsorientierte Forschung: Praxisorientiert zum Einsatz der Digitalisierung forschen	3	Best Practices ermitteln und publizieren
14	Mediaplanung, Werbewirkungsmessung und Kennzahlen	7	Werbewirkung der Internetkommunikation
15	Influencer Marketing: Bedeutung, Funktionsweise und Glaubwürdigkeit von Influencern in den sozialen Medien	2	Social Media Influencer

Tab. 2 Ergebnisse im Suchfeld Marketingforschung

4.3 Veränderungen in der Marketinglehre

Innerhalb des Suchfeldes Marketingwissenschaft wurden zehn Themenfelder identifiziert, denen 77 Aussagen zugeordnet werden konnten. Eine Aussage konnte nicht zugeordnet werden, d.h. sie wurde nicht zur Bildung eines eigenen Themenfeldes herangezogen. Kern dieser Aussage war es, dass sich die Lehre nicht verändern müsse, da die Grundprinzipien bestehen blieben.

Die Befragten sahen es als besonders wichtig an, dass Marketing wieder ganzheitlicher und strategischer gedacht werde. Dies müsse sich in den Modulhandbüchern wiederfinden. Auch müssten sich die Lerninhalte verändern und an die Erfordernisse der Digitalisierung angepasst werden. Zudem sollte die Vermittlung analytischer und IT-Kompetenz mehr Gewicht bekommen.

Einzelheiten zu den Ergebnissen innerhalb des Suchfeldes Marketingwissenschaft liefert Tabelle 3. Der Mittelwert des wichtigsten Themenfeldes „Marketing muss wieder ganzheitlicher und strategischer gedacht werden“ lag auf der theoretisch möglichen Skala 1 bis 10 bei 4,0, der des am wenigsten wichtig bewerteten Themenfeldes „Digitale Lehre und digitales Lernen“ bei 6,62.

Rang (Wichtigkeit)	Themenfelder	Anzahl Textstellen	Beispielhafte Aussagen der Befragten
1	Marketing muss wieder "ganzheitlicher" und strategischer gedacht werden. Dies muss sich in den Modulhandbüchern wiederfinden.	9	Marketing-Vorlesungen breit anlegen Strategische Aufgaben des Marketing stärker betonen (Digitale Geschäftsmodelle) Integration strategisches Marketing und Business Development (Geschäftsmodellentwicklung, -innovation)
2	Die Lerninhalte müssen sich verändern und an die Erfordernisse der Digitalisierung angepasst werden.	15	Fallstudien zu den Möglichkeiten der Digitalisierung einsetzen Stärkere inhaltliche Berücksichtigung der Facetten der Digitalisierung in der Lehre
3	Die Vermittlung analytischer und IT-Kompetenz muss mehr Gewicht bekommen (Data Sciences).	7	Integration von IT- Kenntnisse und verstärkte Betonung quantitativer Methoden (Business Analytics) Beibringen von analytischen und kreativen Fertigkeiten Mehr IT-Skills (z.B. Google Analytics) vermitteln
4	Die klassische Vorlesung verliert an Bedeutung. Neue, interdisziplinäre und dialogorientierte Lernformen und Veranstaltungsformate sind notwendig.	10	Mehr Blended Learning Projektarbeit und Case Studies Dialog mit Marketingmanagern
5	Veranstaltungen müssen stärker interdisziplinär angelegt werden.	7	Interdisziplinäre Lehrformen finden, insbesondere in den höheren Semestern Vernetzung mit anderen Disziplinen
6	Weniger Wissensvermittlung, mehr Anwendungsorientierung und Methodenkompetenz	11	Mehr Hands-on im digitalen Bereich durch praktische Übungen Weniger Wissensvermittlung (kann Studierender alleine), mehr Anwendung fundierter Theorien

7	Die permanente Weiterbildung der Dozenten wird wichtiger, auch um Talente besser fördern zu können.	3	Marketinglehre wird nicht mehr ein Billigstudium, sondern setzt ein kontinuierliches Investment in Soft- und Hardware sowie Weiterbildung der Dozenten voraus. Mehr Professoren müssen sich in der Tiefe mit dem Online-Marketing auseinandersetzen.
8	Wissenschaftliches Arbeiten muss stärker trainiert werden.	1	Umfassende Rechercheanleitung/wiss. Arbeiten für Studierende
9	Soft Skills (Kreativität, Kommunikation, Konfliktmanagement) gewinnen an Bedeutung.	2	Kommunikationsmanagement und Konfliktmanagement in die Lehre integrieren
10	Digitale Lehre und digitales Lernen: In den Veranstaltungen müssen vermehrt neuen Medien eingesetzt werden.	12	Alle 20 Minuten digitale Interaktion mit Apps im Unterricht für Feedback, Messung des Lernfortschritt, Input, Evaluation etc.

Tab. 3 Ergebnisse im Suchfeld Marketinglehre

4.4 Vergleichende Diskussion

Die im Kontext der Digitalisierung auftretenden Veränderungen scheinen die befragten AfM-Mitglieder über alle drei untersuchten Perspektiven hinweg zu beschäftigen. Interessanterweise spiegeln sich dabei viele der Themen, die als Herausforderung für die Marketingpraxis genannt wurden, auch im wahrgenommenen Forschungsbedarf für die Marketingwissenschaft und in den Veränderungsnotwendigkeiten der Marketinglehre wieder. Beispielsweise erkennen die Experten mit Blick auf die Marketingpraxis, dass ein Erfolgsfaktor darin liegen wird, aus der Menge an Daten diejenigen Informationen herauszufiltern, die dazu beitragen, den Kunden besser zu verstehen und ihm noch näher zu sein. Es ist also wichtig, dass Unternehmen Fähigkeiten auf- und ausbauen, um aus „Big Data“ die richtigen Schlüsse zu ziehen. Dieser Entwicklung können mindestens zwei Themenfelder aus dem Bereich der Marketingwissenschaft zugeordnet werden: Zum einen sehen die Befragten erhöhten Forschungsbedarf in den Feldern „Customer Journey, Centricity and Experience“: Die Wissenschaft soll Wege finden, den Kunden im digitalen Umfeld besser zu verstehen. Zum anderen sollte nach Meinung der Befragten die Marketingwissenschaft auch die Instrumente der modernen Datenanalyse stärker fokussieren, um die Vielfalt der Information im digitalen Zeitalter sinnvoll zu nutzen. Letzteres spiegelt sich wiederum in der Notwendigkeit, in der Marketinglehre der Vermittlung analytischer und IT-Kompetenz mehr Gewicht beizumessen.

Die hohe Kongruenz der drei Perspektiven zeigt sich auch im Fall des Themenfeldes „Organisation, Kultur und Mindset der Marketingabteilungen“. Einige der Befragten waren u. a. der Meinung, dass sich die Marketingwissenschaft stärker mit der zukünftigen Rolle des Marketing und der neuen Marketingorganisation beschäftigen sollte. Daher ist es nur folgerichtig, wenn im Bereich der Lehre ein erhöhter Bedarf an dialogorientierten Lernformen und interdisziplinären Veranstaltungen gesehen wird.

Als weiteres Beispiel für den weitgehenden Gleichklang des Antwortverhaltens der Befragten über die Felder Marketingpraxis, -forschung und -lehre hinweg kann das Themenfeld „Die Macht verschiebt sich zu Plattformen mit Kundenkontakt“ dienen. Dieses weist nach den dargestellten Ergebnissen für die Marketingpraxis eine hohe

Bedeutung auf. Folgerichtig ist aus Sicht der Expertinnen und Experten auch der Aufbau von und der Umgang mit digitalen Plattformen eines der wichtigsten Forschungsgebiete. Auch das Thema „Geschäftsmodelle der Zukunft“ spielt hier mit hinein. Aus der Perspektive der Lehre ist demzufolge eine Priorität, dass das Marketing wieder ganzheitlicher und strategischer gedacht werden muss.

Abbildung 2 zeigt aus jedem der drei Bereiche die Themenfelder mit der höchsten Relevanz.

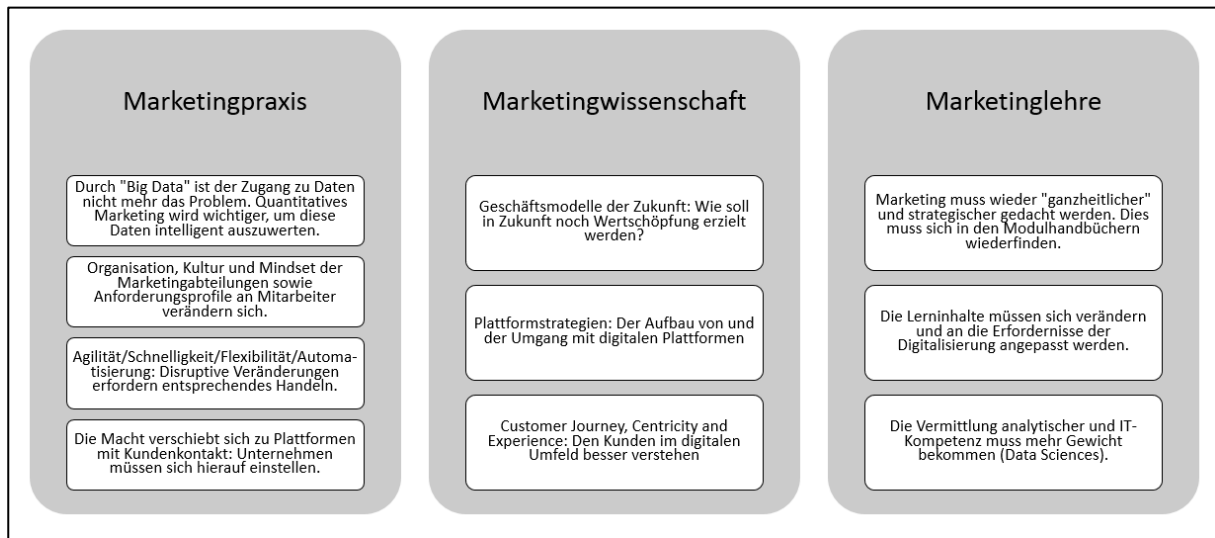


Abb. 2 Themenfelder mit der höchsten Relevanz

5. Studienkritik und Fazit

Das eingangs erwähnte Beispiel Thermomix stimmt zuversichtlich: Der erfolgreiche Aufbau einer Thermomix-Community (www.rezeptwelt.de) ist nur eines von vielen Beispielen rund um das „vernetzte Produkt“ (Terpitz 2017), das zeigt, wie Marketingverantwortliche die Möglichkeiten der Digitalisierung für ihre Ziele und im Sinne der Kunden nutzen. Doch noch gibt es zu viele zögerliche Ansätze, und die deutsche Wirtschaft zählt nicht zu den Vorreitern der Digitalisierung. Vor diesem Hintergrund war es Ziel dieses Artikels, zentrale Auswirkungen der Digitalisierung auf Marketingpraxis, -forschung und -lehre aufzuzeigen.

Das Studiendesign der hier vorgestellten Expertenstudie weist einige Limitationen auf, die für qualitative Forschung typisch sind (Snape/Spencer 2013, S. 5). Zwei wesentliche Kritikpunkte liegen in der mangelnden Repräsentativität und der zweifelhaften Objektivität der Studie: Mit 30 Teilnehmenden in Projektphase 1 und bis zu 31 Teilnehmenden in (der quantitativ geprägten) Projektphase 3 kann die Studie nicht den Anspruch erheben, die Meinungen aller AfM-Mitglieder abzubilden. Da zudem in Projektphase 2 nur ein Forscher eingesetzt wurde, um die Rückmeldungen der Teilnehmer zu kodieren, ist darüber hinaus nicht auszuschließen, dass die Auswertung und somit die Benennung der Themenfelder subjektiv erfolgte. Zudem zeigt die hohe Abbruchrate der Online-Befragung, dass eine klare Abgrenzung und ein Ranking der identifizierten Themenfelder vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern schwer fiel.

Dennoch sind die Ergebnisse wertvoll, da sie helfen, die Herausforderungen der Digitalisierung anhand konkreter Themenfelder zu benennen. Die Studie identifizierte 14 solcher Themenfelder aus der Marketingpraxis, 15 Themenfelder aus der Marketingwissenschaft und elf Felder aus der Marketinglehre, die vor dem Hintergrund der Digitalisierung von besonderer Bedeutung sind, und konnte diese gewichten. Somit tragen die Studienergebnisse nicht nur dazu bei, den Status-Quo zu beschreiben, sondern lenken den Blick auch auf die richtigen Themen und tragen in diesem Sinne dazu bei, neue und wichtige Forschungsprojekte anzuregen. Klar ist, dass sich das Marketing als Philosophie und als Abteilung transformieren muss, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

Literatur

asw (2017): Deutscher Marketing Preis 2017: Thermomix erhält die Premium-Auszeichnung. <http://www.absatzwirtschaft.de/deutscher-marketing-preis-2017-thermomix-erhaelt-die-premium-auszeichnung-114853>, Zugriff: 22.11.2017.

Backhaus, K./Paulsen, Th. (2018): Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis – Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 105-122.

BMWi (2017): Wirtschaft DIGITAL 2017. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital.pdf?__blob=publicationFile&v=10, Zugriff: 19.11.2017.

Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2014): Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung, in: Bohnsack, R./Flick, U./Lüders, C./Reichert, J. (Hrsg.): Die Reihe Qualitative Sozialforschung. Praktiken – Methodologien – Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 1-105.

Boltz, D.-M./Baumgarth, C. (2015): Was geht, was bleibt, was kommt, Markenartikel 4/2015, S. 42-44.

Brown, D./Hayes, N. (2008): Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers?, New York.

Burmann, Chr. (2017): Starke emotionale Markenbindung lässt Konsumenten verzeihen. Horizont, Heft 42/2017, S. 12.

Dräger, J./Friedrich, J.-D./Müller-Eiselt, R. (2014): Digital wird normal. Wie die Digitalisierung die Hochschulbildung verändert. https://www.che.de/downloads/Im_Blickpunkt_Digital_wird_normal.pdf. Zugriff: 06.02.2018.

Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Aufl., München.

Esch, F.-R./Puhlmann, A./Knörle, Chr./Klaus, A. (2014): Marken müssen auf die Kunden zugehen. Absatzwirtschaft, Heft 12/2014, S. 48-50.

Faecks, W. I. (2017): Unternehmen im Wandel: Werte transformieren die Kultur. <http://www.absatzwirtschaft.de/unternehmen-im-wandel-werte-transformieren-die-kultur-115327>, Zugriff: 23.11.2017.

Ferguson, R. (2008): Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing, *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), S. 179-182.

Gehrckens, H. M. (2016): Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderungen an die Organisation von morgen, in: Heinemann, G./Gehrckens, H. M./Wolters, U. J./dgroup (Hrsg.): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*, Wiesbaden, S. 79-108.

Gläser, J./Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 4. Aufl., Wiesbaden.

Hamidian, K./Kraijo, C. (2013): Digitalisierung – Status Quo, in: Keuper, F./Hamidian, K./Verwaayen, E./Kalinowski, T./Karijo, C. (Hrsg.): *Digitalisierung und Innovation*, Wiesbaden, S. 3-23.

Handke, J. (2014): *Patient Hochschullehre*. Marburg.

Handke, J. (o. Jg.): Digitalisierung der Hochschullehre. Welche Rolle spielt das Inverted Classroom Model dabei? https://moodle.ruhr-uni-bochum.de/m/pluginfile.php/290442/mod_resource/content/3/Handke_Rolle%20des%20ICM%20in%20der%20Digitalisierung%20der%20Hochschullehre.pdf. Zugriff: 06.02.2018.

Hanser, P (2017): Produkte, die nicht genutzt werden, werden nicht geliebt, *Absatzwirtschaft*, 10/2017, S. 38-41.

Heinemann, G. (2016): Die Mythologie der Digitalisierung – Plädoyer für eine disruptive Transformation, in: Heinemann, G./Gehrckens, H.M./Wolters, U.J./dgroup (Hrsg.): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*, Wiesbaden, S. 3-28.

Heinemann, G. (2017): *Der neue Online-Handel – Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce*, Wiesbaden.

Heinemann, G./Gaiser, W. (2016): *SoLoMo – Always-on im Handel*, Wiesbaden.

Hennig-Thurau, Th./Gwinner, K.P./Walsh, G./Gremler, D.D. (2004): Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms, *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), S. 38-52.

Holdener, A./Bellanger, S./Mohr, S. (2016): Digitale Kompetenz als hochschulweiter Bezugsrahmen in einem Strategieentwicklungsprozess. Tagungsband der GMW-Jahrestagung 2016, S. 65-74. <http://2016.gmw-online.de/wp-content/uploads/065.pdf>, Zugriff: 23.11.2017.

Innovationsindikator (2017a): Neue Technologien machen die Welt smarter. <http://www.innovationsindikator.de/2017/home/#!/neue-technologien-machen-die-welt-smarter>, Zugriff: 19.11.2017.

Innovationsindikator (2017b): Online verfügbar unter <http://www.innovationsindikator.de/2017/home/#!/zentrale-befunde>, Zugriff: 19.11.2017.

Jahn, B./Pfeiffer, M. (2014): Die digitale Revolution – Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neue Kommunikation. *Marketing Review St. Gallen*, 31(1), S. 80-91.

Kollmann, T./Schmidt, H. (2016): *Deutschland 4.0*. Wiesbaden.

Kreutzer, R./Land, K.-H. (2013): *Digitaler Darwinismus*, Wiesbaden.

Kreutzer, R./Land, K.-H. (2017): *Digitale Markenführung*, Wiesbaden.

- Lembke, G./Honal, A. (2015): Die digitale Transformation als Treiber digitaler Markenführung. *Marketing Review* St. Gallen, 32(1), S. 62-69.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Weinheim.
- Meffert, H. (2014): 50 Jahre Marketingdisziplin, in: Sepehr, P. (Hrsg.): *Die Entwicklung der Marketingdisziplin*, Wiesbaden, S. V-XXII.
- Meffert, H. (2018): Marketing Weiterdenken!, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 19-22.
- Neus, A./Buder, F./Galdino, F. (2017): Zu erfolgreich für die Digitalisierung? Wie man Innovationsblindheit bekämpfen kann. <http://www.gfk-verein.org/publikationen/gfk-marketing-intelligence-review/alle-ausgaben/digitale-transformation/zu-erfolgreich-fuer-die-digitalisierung-wie-man-innovationsblindheit-bekaempfen-kann>, Zugriff: 23.11.2017.
- Orizon (2017): Digitales Selbstvertrauen. <https://www.orizon.de/presselounge/detail/digitales-selbstvertrauen>, Zugriff: 19.11.2017.
- Pawelka, F./Wollmann, T./Stöber, J./Lam, T. V. (2014): Erfolgreiches Lernen durch gamifiziertes E-Learning, *GI-Jahrestagung*, S. 2353-2364.
- Raffée, H. (1984): Marktorientierung der BWL zwischen Anspruch und Wirklichkeit, *Die Unternehmung*. 38(1), S. 3-18.
- Redler, J. (2014): Herausforderungen und Chancen neuer Kommunikationsinstrumente für die Corporate Brand erkennen, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T./Redler, J. (Hrsg.): *Corporate Brand Management*, Wiesbaden, S. 449-480.
- Schmidt, H. J./Baumgarth, C. (2017): Empowerment from a „student as customer“ perspective: Literature review and development of a framework in the context of higher education, *PraxisWissen German Journal of Marketing*, Heft 1/2017, S. 91-106.
- Schneider, A (2017): Hochschule 4.0 – Herausforderungen und Perspektiven der Digitalisierung von Bildungsdienstleistungen, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungen 4.0*, Wiesbaden, S. 497-521.
- Seufert, S./Meier, Chr. (2016): Digitale Transformation: Vom Blended Learning zum digitalisierten Leistungsprozess ‚Lehren und Lernen‘. *Tagungsband der GMW-Jahrestagung 2016*, S. 298-302. <http://2016.gmw-online.de/wp-content/uploads/298.pdf>, Zugriff: 23.11.2017.
- Snape, D./Spencer, L. (2003): *The Foundations of Qualitative Research*, in: Ritchie, J./Lewis, J. (Hrsg.): *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, London, S. 1-23.
- Spiller, A. (2001): Praxiskrise der Marketinglehre, *Marketing ZFP*, Heft 1/2001, S. 31-44.
- Steinmüller, K. (1997): *Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung*, Gelsenkirchen.

Strauss, A. L./Glaser, B. G. (1999): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, New Brunswick/London.

Terpitz, K. (2017): Neue Rekorde des „iPhones unter den Küchengeräten“. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/thermomix-von-vorwerk-neue-rekorde-des-iphones-unter-den-kuechengeraelen/19818832.html>, Zugriff: 09.02.2018.

Urbach, N./Ahlemann, F. (2016): IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung, Berlin.

Wenhardt, Chr./Munzinger, U. (2012): Die Bedeutung der Digitalisierung für die Sphären von Markenführung und Marketing, in: Munzinger, U./Wenhardt, Chr. (Hrsg.): Marken erleben im digitalen Zeitalter, Wiesbaden, S. 37-98.

Wirtz, B. W. (2018): Electronic Business, 6. Aufl., Wiesbaden.

Schlüsselwörter

Digitalisierung, Marketinglehre, Marketingforschung, Marketingpraxis, Expertenbefragung, Delphi-Methode