

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2020: After the Hype

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2020) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2020: After the Hype, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 6

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276113>

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.

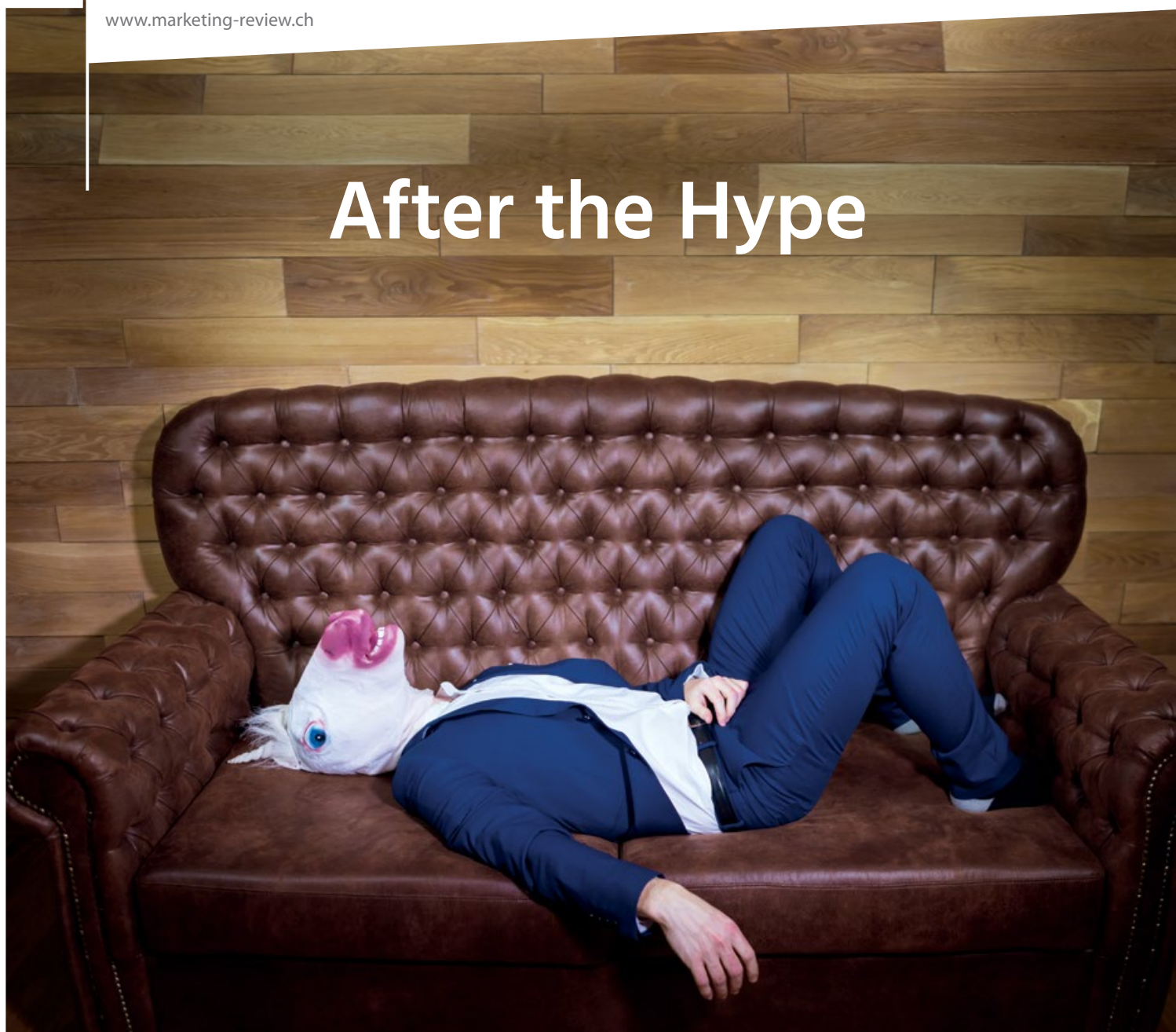
Marketing Review St. Gallen



6 | 2020 **SCHWERPUNKT** Kunst liegt im Trend – Wie eine neue (Sammler-)Generation den Markt beeinflusst • Technostress in der Arbeitswelt • Plattformen und Blockchain – welcher Hype ist stärker? • Mit Medienkompetenz für den kritischen Online-Konsum • Hype-Nachbereitung: Erfolgsfaktoren der CRM-Implementierung • Hypes antizipieren – eine Fallstudie **SPEKTRUM** Rentables Omni-Channel-Management • Informationsdefizite im Preisprozess

www.marketing-review.ch

After the Hype





Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

HSG-Intensivstudium Marketing Management (CAS)

Ihr nächster Termin: 19. Januar 2021 (6 Module à 3 Tage)

Intensivseminar Digital Marketing Academy

Ihr nächster Termin: 19.–22. Januar 2021 (4 Tage)

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,
doris.maurer@unisg.ch**

«Wissen schafft Wirkung» 

After the Hype

Trends sind vergänglich. Das wissen wir spätestens seit der euphorischen Begeisterung um die Social-Media-Plattform „Second Life“. Im Jahr 2008 gab es für eine Zeit fast kein anderes Thema im Marketing und in den Medien als die Frage zu diskutieren: Was macht man am besten auf Second Life? Die Vorschläge waren vielschichtig und die einzusetzenden Linden-Dollars wurden schon als erste digitale Währung gefeiert. Doch nach gut sechs Monaten war die Plattform aus dem Hype in ein „Tal der Ernüchterung“ gefallen.

Immer wieder gehen Unternehmen Trends mit grosser Euphorie nach. Sie agieren dabei häufig ungeplant und geben sich der Vermutung hin, dass ein mediendominanter Trend, der „gehypert“ wird, auch eine Auswirkung auf ihr Geschäft haben muss – obwohl dieser auch nur für einen kleinen Ausschnitt der Gesellschaft relevant sein kann. Darüber hinaus fehlt vielfach das Bewusstsein dafür, dass Hypes dynamische Phänomene sind und die Zeit nach dem Hype zumindest gedanklich mitgegangen werden muss.

Es fällt auf, dass sowohl Öffentlichkeit als auch Unternehmen sich rasch wieder von Trends abwenden, sind diese einmal durch ihre „Hype-Phase“ hindurch. Dabei ist bei vielen Trends eigentlich erst dann eine wirkliche Auseinandersetzung mit den Potenzialen möglich. Nach dem Hype verfliegt rasch die Begeisterung und kritische (und zum Teil extrem negative) Stimmen gewinnen die Oberhand bei der Trendbeurteilung. Doch nun wird es möglich, die Argumente der Befürworter und Kritiker abzugleichen und so einen Trend differenziert zu analysieren und auf Potenziale für das eigene Unternehmen zu durchleuchten. Damit gelangt man zu Erkenntnissen, wie mit den spezifischen Trends umgegangen werden soll, die sich langfristig als tragfähig erweisen. In der Zeit nach dem Hype ist es zudem erstmals möglich, aus den Aktionen und Fehlern anderer Unternehmen zu lernen. Damit wird Wissen generiert, das hilft, auf zukünftige Trends und Hypes besser reagieren zu können. Denn: Der nächste Hype kommt bestimmt!

Für diese Ausgabe konnten wir Autoren aus Forschung und Praxis gewinnen, die der Vielfalt dieses Themas aus unterschiedlicher Perspektive nachgehen. Einige widmen ihre Untersuchungen einzelnen Phänomenen, andere betrachten das Unternehmensverhalten in und nach Hype-Phasen und einige gehen mit bestimmten Hypes äusserst kritisch ins Gericht. Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern eine interessante Lektüre!



Prof. Dr. Marcus Schögel
Associate Professor am
Institut für Marketing der
Universität St. Gallen
marcus.schoegel@unisg.ch

M. Schögel



Prof. Dr. Dennis Herhausen
Associate Professor of
Digital Marketing,
KEDGE Business School
dennis.herhausen@kedgebs.com

Dennis Herhausen

6/2020

Schwerpunkt

Interview

06 **Kunstmarkt – Hypes, Trends, Geschmackskonzentrationen**

Mit einer neuen (Sammler-)Generation kommen neue Trends. Wie können Auktionshäuser Hypes antizipieren und sich vorbereiten? Jutta Nixdorf von Christie's Zürich spricht über Geschmackskonzentration, Technologisierung und Einzigartigkeit.

Das Interview führt **Laura Noll**

Digitalisierung – After the Hype?

12 **Technostress – der lange Schatten der Digitalisierung**

Wie hat sich Technostress verändert? Wie kann dem Stress, der durch die Digitalisierung entsteht, entgegengewirkt werden? Und wie sollten Unternehmen diesen Schattenseiten begegnen?

Katja Rost, Sven Bisquolm

Service

11 **Call for Papers**

63 **Buchrezension**

74 **Literatur zum Thema: After the Hype**

75 **Vorschau & Impressum**



Welcher Hype setzt sich durch?

20 **The Blockchain Impact on Digital Marketing Platforms**

This paper scrutinizes how Blockchain affects the platform economy and whether relevant Blockchain applications with product-market-fit exist.

Alexander Hahn, Timo Knackstedt, Philipp Sandner

Hypethemen kritisch konsumieren

30 **Wissensvorsprung durch Google, Facebook & Co. – Dichtung und Wahrheit**

Ein provokatives Votum

Ein Plädoyer für den Aufbau von Medienkompetenz, um Nutzer vor der Manipulation durch Algorithmen zu schützen.

Ralf T. Kreuzer

Spektrum | Marketingmanagement

Nachbereitung eines Hypes

38 **Triumph After the Hype? Success Factors for CRM**

Along four pillars of CRM systems, this article proposes success factors and recommendations for B2B companies.

Manuel Kern, Marco Schmäh

Vorbereitung auf kommende Hypes

46 **Wie man Hypes antizipiert und für sich nutzen kann**

Die Additive Fertigung bei KSB

In dieser Fallstudie geht es konkret um den Hype des „3D-Drucks“ und darum, wie die Erfahrungen auf bevorstehende Hypes übertragen werden können.

Maximilian Stieler, Alexander Munk

54 **Taktiken für rentables Omni-Channel-Management**

Dieser Beitrag identifiziert mithilfe einer qualitativen Fallstudie sechs Unternehmenstaktiken zur wirtschaftlich erfolgreichen Umsetzung von Omni-Channel-Strategien.

**Thomas Metzler, Thomas Rudolph,
Marc Linzmajer**

64 **Gibt's nicht, geht nicht!**

Eine Konzeptionalisierung von Informationsdefiziten im Preisprozess

Diese Studie trägt mit ihrer „Management Journey“ zu dem vielfach geforderten tiefergehenden Verständnis der Pricing-Praxis bei. Im Mittelpunkt stehen der Umgang mit Informationsdefiziten und deren Überbrückung.

Iris Schmutz, Sven Reinecke

Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe:



Mauro Gotsch

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing, Universität St. Gallen



Severin Lienhard

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing, Universität St. Gallen

Kunstmarkt – Hypes, Trends, Geschmackskonzentrationen

Das international führende Kunstauktionshaus Christie's hat es sich zur Aufgabe gemacht, nicht nur den aktuellen Kunstmarkt abzubilden, sondern immer auch einen Blick nach vorn zu richten. In einem aktuellen Forschungsprojekt unter Leitung von Laura Noll erforschen fünf Masterstudentinnen der Universität St. Gallen (HSG) die Kundenbedürfnisse junger (Sammler-) Generationen: Welche Trends verändern den Kunstmarkt – jetzt oder in näherer Zukunft? Wie können sich Auktionshäuser schon heute auf diesen Wandel vorbereiten? Jutta Nixdorf arbeitet seit 1997 für Christie's, seit 2017 ist sie Geschäftsführerin von Christie's Zürich und „mit zweitem Hut“ Spezialistin für zeitgenössische Kunst. Im Interview spricht sie über den „Hype“ als Geschmackskonzentration, die Technologisierung als selbstverständliche, organische Entwicklung und das Nicht-Austauschbare, Einzigartige eines Kunstwerks.

Das Interview führt Laura Noll, M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing, Universität St. Gallen



Jutta Nixdorf


Geschäftsführerin Christie's Zürich und
Spezialistin für zeitgenössische Kunst
jnixdorf@christies.com

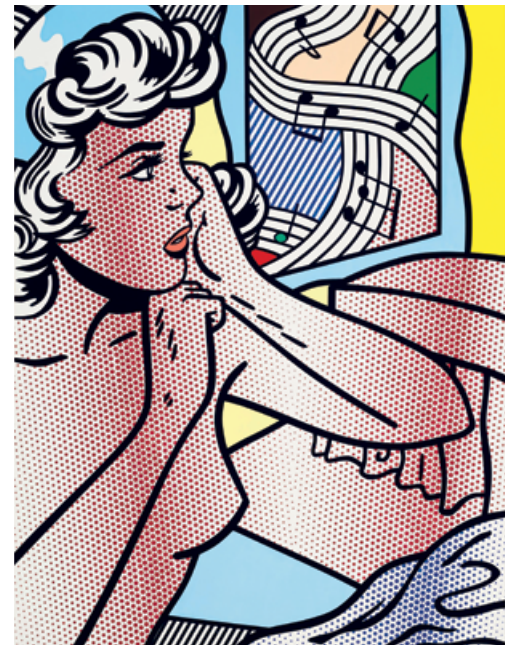
Diese Ausgabe trägt den Titel „After the Hype“. Was verstehen Sie unter einem „Hype“ und warum ist dieser Begriff ein zentrales, wiederkehrendes Thema im Kunstmarkt?

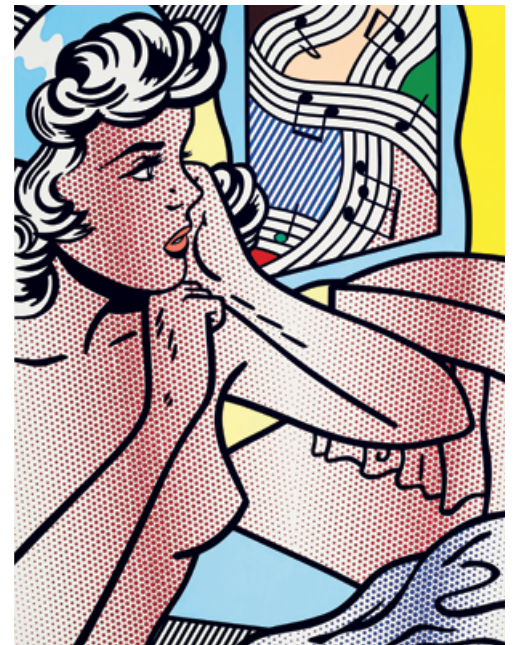
„Hype“ ist vor allem ein Begriff, der von aussen an den Kunstmarkt herangetragen wird, um bestimmte Phänomene medienwirksam zu beschreiben. Wenn sich der Geschmack auf bestimmte Epochen, Medien oder Künstler zum Zeitpunkt X konzentriert, entsteht so etwas wie ein Hype. Aber so schnell, wie ein Hype entsteht, kann er auch wieder passé sein oder von einem Gegentrend abgelöst werden.

Sie verstehen den Hype also einerseits als eine Art „Geschmackskonzentration“ innerhalb des Marktes und andererseits als einen von aussen an den Markt herangetragenen Begriff. Welcher Hype ist im Kunstmarkt gerade aktuell, welcher passé?

Prognosen im Kunstmarkt sind wahnsinnig schwer. Manchmal trifft ein bestimmtes Thema oder ein bestimmter Künstler den Zahn der Zeit. In den letzten Jahren gab es einige Künstler aus dem Street-Art-Umfeld, wie Banksy oder KAWS, die extremen Erfolg hatten, weil sie eine leicht zugängliche Kraft und Direktheit transportieren. Ob das bleibt, ist eine andere Frage. In Zukunft wird der Markt nicht mehr so klar zu definieren sein, wie wir das aus früheren Zeiten kennen. Aktuell machen 50 Künstler drei Viertel des zeitgenössischen Auktionsmarktes aus. In ein paar Jahren werden auch Namen aus der Vergangenheit grosse Marktrelevanz erhalten, die wir bis dato noch gar nicht auf

New York | Pablo Picasso, Les femmes d'Alger (version ,F'), oil on canvas, painted on 17 January 1955. 29.217.500 US-\$.




New York | Roy Lichtenstein, Nude with Joyous Painting, oil and Magna on canvas, painted in 1994. 46.242.500 US-\$.


dem Schirm haben. Denken wir nur an die vielen Kunstwerke von Frauen, die noch unter Wert laufen. Ein bleibendes Kriterium aber ist die Qualität. Kunstwerke von hoher Qualität sind dem Hype am allerwenigsten unterworfen.

Sie glauben also, dass es in Zukunft anstelle von zentralen Trends vielfältigere und diversifiziertere Geschmackskonzentrationen geben wird?

Genau so sehe ich das. Es werden wieder neue, junge Künstler oder alte, unentdeckte beziehungsweise wiederentdeckte Künstler auf den Markt kommen. Allerdings bleibt abzusehen, wie kommerziell relevant diese Trends werden und ob sich der Markt finanziell weiterhin auf wenige Namen in der Pyramide konzentrieren wird.

Sie sprechen von finanzieller Konzentration und kommerzieller Relevanz. Glauben Sie, dass sich in unterschiedlichen Sammlerkategorien unterschiedliche Hypes abbilden, also dass beispielsweise für reine Investoren andere Trends relevant sind als für passionierte Sammler?

Ich halte beide Kategorien nicht für so trennbar, wie sie heute dargestellt werden. Ich kenne kaum Spekulatoren, die nicht auch eine Passion für Kunst haben oder mit der Zeit entwickeln. Als reines Investitionsgut eignet sich Kunst – aufgrund der vielen unvorhersehbaren Parameter, hohen Transaktionskosten, Zustandsfragen und legalen Aspekte – ohnehin nicht. Ich kenne auch keine Sammler, denen es vollkommen gleich-

gültig ist, wie sich Werte entwickeln. Auch die enthusiastischen Sammler haben ein Auge auf den Markt.

Sie selbst arbeiten seit 1997 bei Christie's. Seit 2017 sind Sie Geschäftsführerin von Christie's Zürich und „mit zweitem Hut“ Spezialistin für zeitgenössische Kunst. Was fasziniert Sie an der Kunstwelt, insbesondere an Kunstauktionen?

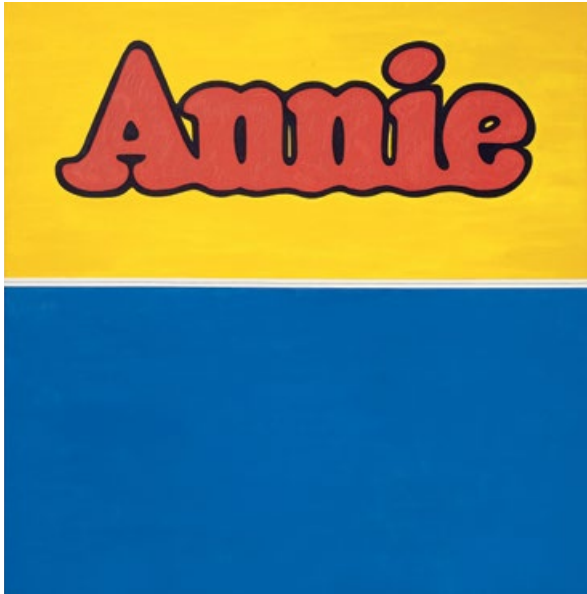
Das Spannende an der Kunstwelt ist, dass sich vieles nicht abschliessend analysieren lässt. Der Kunstmarkt entzieht sich der mathematischen Analyse und Prognose. Kunst hat eine extrem hohe emotionale Komponente. Es ist in grossem Masse nur emotional nachzuvollziehen, warum jemand bereit ist, für ein bestimmtes Objekt einen exorbitanten Betrag auszugeben, der finanziell Schmerzen bereitet und sich nicht vernünftig begründen lässt. Oft gehen die Kraft und der Erlebniswert der Kunst weit über das eigentliche Objekt und den Marktwert hinaus.

Und ich bin immer noch fasziniert von der Auseinandersetzung mit den Kunstwerken selbst und von den Menschen, die sich mit diesen Objekten umgeben.

Wie würden Sie den gegenwärtigen Kunstmarkt beschreiben? Was macht ihn aus?

Es ist schwierig, „den“ Kunstmarkt zu definieren. Der Kunstmarkt besteht aus vielen Unterbereichen und entsprechend unterschiedlich stellt er sich gegenwärtig dar. Auf der einen Seite gibt es Wachstumsbereiche wie die zeitgenössische

New York | Ed Ruscha, Annie, oil and graphite on canvas, executed in 1962. 22 975 000 US-\$.



Kunst, den Impressionismus, die Moderne, und das Luxury Cluster (Armbanduhren, Handtaschen, Juwelen, Wein). Diese Bereiche erfreuen sich bereits einer hohen Nachfrage und haben weiterhin Wachstumspotenzial. Auf der anderen Seite gibt es beispielsweise den Markt für Altmeistergemälde, das 19. Jahrhundert oder angewandte Kunst. Möbel, Glas, Porzellan, und Noble Households bildeten während meiner ersten Jahre bei Christie's das „Bread and Butter“-Geschäft. Heute befindet sich das Interesse für diese Sammelgebiete auf erschreckend niedrigem Niveau. Wir haben über die Jahrhunderte gelernt: Nichts ist gewiss im Kunstmarkt, ausser die Veränderung.

Das Thema „Hype“ berührt auch Trends und aktuelles Geschehen. Mit welchen (Marketing-)Themen haben Sie sich in den letzten 1 bis 2 Jahren beschäftigt? Womit beschäftigen Sie sich heute?

Wir befinden uns in einem Moment, in dem sich diese Fragen extrem stark verändert haben. In den letzten Jahren war es unsere Herausforderung, einen immer selektiver werdenden Markt angemessen zu bedienen. Internationalisierung und Globalisierung waren grosse Themen: Wie erobert man den asiatischen Markt? Wie geht man mit der spannenden Entwicklung der afrikanischen Kunst und des afrikanischen Kunstmarktes um? Wie behauptet man sich als Auktionshaus gegenüber den grossen Multikonzern-Galerien, die gerade im Bereich der Private Sales eine ernstzunehmende Konkurrenz darstellen? Auch das Thema unseres gemeinsamen Forschungsprojektes hat uns beschäftigt: Wie sieht die

nächste Generation der Sammler aus? Was treibt sie an? Wo liegen neue Vorlieben? Werden sie sich mit dem klassischen Modell der Auktionen anfreunden? Müssen wir neue Wege finden, um diese Generation zu erreichen?

Durch die gegenwärtige Krise haben wir online eine unerwartet schnelle Entwicklung gesehen: Bis vor Kurzem sind wir noch davon ausgegangen, dass es eine grosse Hemmschwelle gibt; dass sich traditionelle Sammler zwar online informieren, aber hochpreisige Werke kaum über das Internet verkaufen oder kaufen würden. Während der Krise haben wir einen enormen Zuspruch zu unseren digitalen Angeboten erlebt. Auch unsere Verkaufsquote von 87% seit Lockdown demonstriert das verstärkte Käuferengagement online. Selbst die Generationen über 70 nutzen jetzt Medien wie Zoom, WebEx oder Teams mit grosser Selbstverständlichkeit. Sie bestellen und kaufen online Waren in allen Preis- und Qualitätskategorien. Deshalb haben wir in diesem Bereich auch schon viel unternommen, wie zum Beispiel Virtual Viewing Rooms installiert, in denen Kunstwerke im realistischen Grössenverhältnis, von allen Seiten und bis ins kleinste Detail begutachtet werden können. Im Internet und in der virtuellen Welt sehen wir ein riesiges Potenzial, den Erlebnisfaktor der Kunst zu erhöhen.

Betrachten wir die gegenwärtige Entwicklung als stark beschleunigte, branchenübergreifende Technologisierung: Wie sehen der Kunstmarkt und das Unternehmen Christie's nach der Krise aus?

Glücklicherweise trifft uns diese Entwicklung nicht wirklich überraschend. Christie's ist den Weg in die Digitalisierung seit 2006 konsequent gegangen und hat vieles in die richtigen Bahnen gelenkt: die technischen Vorkehrungen, die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Kunden, die Betreuung und Vermarktung von Kunstwerken. Darüber hinaus ist die starke internationale Präsenz eine gute Basis für die Ära nach der Krise. Wir sind weltweit vor Ort und kennen unsere Kunden. Unsere Kunden wissen, dass Christie's ein vertrauenswürdiger Partner ist, ob in Hongkong, Monaco, Indien oder Norwegen. Natürlich war die Krise trotzdem ein extremer Motor in Richtung Digitalisierung.

Würden Sie die beschleunigte Digitalisierung als Hype bezeichnen?

Ich sehe die Technologisierung als selbstverständliche, organische Entwicklung. Das ganze Kunstmarktgeschäft hat sich verändert. Viele Sammler informieren sich seit Jahren digital über das Geschehen, über Künstler oder Preise. Diese Entwicklung geht jetzt einfach in einer höheren Geschwin-

digkeit weiter. Auf jeden Fall werden digitale Technologien wie Virtual Reality und Blockchain eine immer grössere Bedeutung im Kunstmarkt erlangen.

Glauben Sie, dass die Krise das Verhalten Ihrer Kunden nachhaltig verändern wird? Könnte beispielsweise durch Virtual Viewings das Bedürfnis abnehmen, live an Vorbesichtigungen und Auktionen teilzunehmen?

Durch die gestiegene Selbstverständlichkeit, mit der man digitale Medien in diesen Tagen nutzen muss, hat das Vertrauen in die Digitalisierung mit Sicherheit einen grossen Schub bekommen. Bei grossen Live-Veranstaltungen, wie beispielsweise Kunstmessen, sehe ich zumindest mittelfristig eine gewisse Zurückhaltung. Doch selbst in einer wirtschaftlich noch ungeklärten Zukunft ist das Interesse an Kunst riesig: Das Nicht-Austauschbare, Einzigartige eines Kunstwerks geniesst gerade in einer so digitalen Welt, wo vieles in Massen produziert wird und global zugänglich ist, einen immer höheren Wert.

„Das Nicht-Austauschbare, Einzigartige eines Kunstwerks geniesst gerade in einer so digitalen Welt, wo vieles in Massen produziert wird und global zugänglich ist, einen immer höheren Wert.“


Inwiefern lässt sich der Titel „After the Hype“ auf den Kunstmarkt übertragen und auf die Situation, in der wir uns aktuell befinden?

Insbesondere in der Nachkriegs- und zeitgenössischen Kunst haben wir über einen sehr langen Zeitraum hinweg ein starkes Wachstum gesehen. Jedes Jahr wurde das Ende dieser Aufwärtsbewegung vorhergesagt und über Jahre ist dieses Ende nicht eingetreten. Im Gegenteil, es wurden immer höhere Preise erzielt. Nun tritt das sensationelle Momentum, das aufregende Neue, ein wenig in den Hintergrund. Die Aufgeregtheit haben wir vielleicht ein wenig hinter uns gelassen. Es gibt eine Rückbesinnung auf Blue Chips und auf Künstler, deren Geschichte schon geschrieben ist. Man darf wieder zwei Momente über einen Kauf nachdenken, ohne dass Ausstellungen ausverkauft sind und man nie wieder die Gelegenheit haben wird, etwas von einem Künstler zu be-

kommen. After the Hype ist vielleicht in etwa gleichzusetzen mit „Nach der Aufgeregtheit“. Es gibt wieder mehr Zeit für Überlegung, Rückbesinnung auf Qualität und Konzentration auf die eigenen Präferenzen.

Mit aktuellen Trends im Kunstmarkt beschäftigen wir uns zusammen mit Ihnen seit einem Jahr im Rahmen des gemeinsamen Forschungsprojektes „New Generations and the Future of the Auction Market“. Wir untersuchen die sich verändernden Kundenbedürfnisse junger (Sammler-)Generationen, um zu verstehen, wie sich der Markt anpassen muss. Warum ist eine Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen für ein Unternehmen wie Christie's von Bedeutung? Was erhoffen Sie sich von unserer Forschung? Warum ist eine Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen für ein Unternehmen wie Christie's von Bedeutung? Was erhoffen Sie sich von unserer Forschung?

Es ist Christie's Intention, nicht nur den Kunstmarkt von heute zu bedienen, sondern sich mit Zukunftsszenarien auseinanderzusetzen. Wir befassen uns kontinuierlich damit, wie wir uns ändern und auf neue Bedürfnisse und neue Generationen einstellen müssen. Daher waren die Ergebnisse des Forschungsprojektes ausgesprochen spannend für uns. Sie haben sich zum Teil mit unseren Erwartungen gedeckt, zum Teil wurden aber auch „heilige Kühe“ geschlachtet; beispielsweise unser Glaube daran, dass allein unsere Weltmarktführerschaft und die über 250 Jahre aufgebaute Marke den Zuspruch der jüngeren Generationen sicherstellt. In den Forschungsergebnissen haben wir gesehen, dass wir weiter dranbleiben müssen, was Schwellenängste und Zugänglichkeit angeht, die Frage der Vermittlung und der sozialen Medien, der Aufmerksamkeitsspanne und der Vertiefung von Kunsterlebnissen. Die Kanonisierung wird für kommende Generationen und einsteigende Sammler teilweise weniger Relevanz haben, als wir es heute erleben. Eines der interessantesten Erkenntnisse war, dass sich die gesamte Idee des Eigentums verändern wird. Wir müssen auch künftig Überzeugungsarbeit leisten, welche grosse persönliche Bereicherung Kunst, Kunst sammeln und der Umgang mit Originalen im privaten Umfeld darstellt – gerade in Zeiten der wachsenden Virtualisierung. Die Weichen sind gestellt, jedes Jahr zählen wir 30 bis 35% neue Kunden, von denen fast die Hälfte über unsere Online-Sales zu uns findet.

Insgesamt war das eine ausgesprochen erfreuliche Zusammenarbeit und wir freuen uns auf die Fortsetzung des Forschungsprojektes. 

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an iris.schmutz@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 04.2021: Conversational Commerce

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 15.02.2021 an christian.hildebrand@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch.



Redaktionsleitung

Iris Schmutz, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Marketing der
Universität St. Gallen

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**“From insight
to impact”** 

**Jetzt
anmelden**



“ Was mich besonders überzeugt, sind die Kombination von Industrie und Forschung, die Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen sowie die guten Möglichkeiten sich zu vernetzen und auszutauschen.
Paul Ziety, Pontacol AG, Sales Manager EMEA / Europe

Weiterbildung
HSG-Intensivstudium Marketing Management
Start: 19. Januar 2021

www.ifmhsg.ch/imm
Tel. +41 71 224 28 76

Technostress – der lange Schatten der Digitalisierung

Mit einem Tempo wie keine technologische Revolution zuvor prägt die Digitalisierung unseren Alltag. Aus heutiger Sicht ist kaum vorstellbar, dass das Internet erst seit den 1990er-Jahren unseren (Arbeits-)Alltag prägt oder das erste Smartphone erst vor 13 Jahren den Markt eroberte. Gegenwärtig existiert kaum ein Lebensbereich, der nicht digitalisiert ist. Dies hat immense Vorteile: Wir kommunizieren schneller, vernetzter und günstiger. Besonders die Arbeit hat sich für viele von einem fixen Ort und einer festen Zeit getrennt. Laptop, Internet und soziale Medien ermöglichen, immer und überall zu arbeiten. Dies sichert in vielen Berufen das Arbeiten, auch während der Corona-Pandemie. Allerdings ist auch zu beobachten, dass sich nach dem anfänglichen Hype einer flexibleren und produktiveren Arbeiterschaft langsam Ernüchterung einstellt. Die digitale Arbeits- und Lebenswelt hat nämlich auch Schattenseiten. Technostress, Cyberloafing, digitales Burnout und das Aufkommen eines modernen Taylorismus sind längst keine Randthemen von Gegnern des Fortschritts mehr, sondern reale Probleme der Arbeitswelt. Unser Beitrag beleuchtet eben diese Schattenseiten der Digitalisierung. Wir zeigen auf, wie sich „Technostress“ seit den 1980ern gewandelt hat, beleuchten den „digitalen“ Arbeits- und Lebensplatz aus Sicht des Arbeitgebers und -nehmers und zeigen anhand aktueller Ergebnisse einer repräsentativen Studie auf, wie gestresst Schweizer Arbeitnehmer aufgrund der Digitalisierung sind. Abschliessend diskutieren wir, was getan werden kann, um diesen Schattenseiten zu begegnen.

Sven Bisquolm, Prof. Dr. Katja Rost

Ah, da ist der vertraute „Ding“-Ton, das bekannte Vibrieren in der Hosentasche oder das gewohnte Pop-up am Rande des Bildschirms. Wer mag es sein? Um was mag es gehen? Der Spieltrieb ist geweckt und lechzt nach Befriedigung. Ist es etwas Wichtiges oder Triviales, Erfreuliches oder Ärgerliches, Überraschendes oder Erwartetes? Das Mysterium der neuen Nachricht muss so schnell als möglich gelüftet werden. Wie ein Spielsüchtiger am Pokertisch können wir die Spannung kaum aushalten.

Reaktion in Windeseile

Statistiken zeigen, wie eilig wir diesem Bedürfnis in der Regel nachkommen. So berichtet die Weltdachorganisation der Mobilfunknetzbetreiber, dass der durchschnittliche Nutzer E-Mails in knapp 90 Minuten und Textnachrichten in knapp 90 Sekunden (GSMA, 2017) beantwortet. Wissenschaftliche Studien gehen von noch schnelleren Reaktionszeiten aus. Kooiti, Aiello, Grbovic, Lermann und Mantrach (2015) untersuchten über zwei Millionen E-Mail-Konten und 16 Millionen erhaltene E-Mails. Sie rapportieren, dass die Hälfte aller Antworten innerhalb einer Stunde versendet wurde. Dabei sind Teenager die schnellsten mit einem Durchschnitt von knapp 13 Minuten, Junge Erwachsene im Alter von 20 bis 35 Jahren brauchen etwa 16 Minuten, Ältere Erwachsene zwischen 35 und 50 Jahren nehmen sich mit 24 Minuten etwas mehr Zeit und Senioren mit 50 Jahren oder mehr 47 Minuten; was immer noch eine beachtliche Reaktionszeit ist. Eine weitere Studie unter Büroangestellten in den USA rapportiert ähnliche Zahlen (Kelleher, 2013). Der zufolge werden ein Drittel aller arbeitsbezogener E-Mails innerhalb von 15 Minuten oder

weniger beantwortet. Die Hälfte der Teilnehmenden gab ausserdem an, dass sie auch an arbeitsfreien Tagen mehrmals täglich oder öfter nach Arbeits-E-Mails checkt. E-Mails sind der Dinosaurier unter den digitalen Kommunikationsformen und verhältnismässig langsam. Nachrichtendienstleister wie WhatsApp, Viber oder Signal sind da ein gutes Stück schneller mit drei von fünf Personen, die in 60 Sekunden oder weniger antworten (Rosenfeld, Sina, Sarne, Avidov & Kraus, 2018). Täglich erhält der durchschnittliche Nutzer 107 Textnachrichten in Gruppen- und Einzelchats und versendet selber um die 38.

Verlässliche Daten zu sozialen Medien, e.g. Facebook, Instagram oder Twitter sind weitaus schwieriger zu finden. Die enorme Menge an Fake-Accounts (engl. für unechte Konten) und Social Bots (engl. für Computerprogramme, die vorgaukeln menschlich zu sein) macht eine gewissenhafte Analyse nahezu unmöglich. Nichtsdestotrotz ist anzunehmen, dass das eigentliche Nutzerverhalten auf sozialen Medien vergleichbar schnell ist wie auf WhatsApp und anderen Nachrichtendienstleistern. Hauptgrund dafür sind ebenfalls die sehr tiefen Hürden, um eine Antwort abgeben zu können. Es braucht nicht viel mehr als ein Tipp mit dem Finger um eine Nachricht weiterzuleiten, mit einer Emoji zu kommentieren oder zu (dis-)liken.

Die Anfänge von Technostress

Das Faszinierende daran ist weniger, wie rasch wir antworten, sondern wieviel Energie und Aufmerksamkeit dieses moderne Kommunikationsverhalten uns abverlangen. Ununterbrochen checken wir nach Updates und neuen Nachrichten. Dies kann so weit gehen, dass man sonderbar anmutende Ticks

Sven Bisquolm

Phd Candidate
University of Zurich
Institute of Sociology
sven.bisquolm@uzh.ch
www.svenbisquolm.com
www.suz.uzh.ch

Prof. Dr. Katja Rost

University of Zurich
Institute of Sociology
Tel: +41 (0) 79 7459050
katja.rost@uzh.ch
www.suz.uzh.ch/de/institut/
professuren/rost.html

„Also das ist ein
Telefon?
Die klingeln,
und alle rennen.“

EDGAR DEGAS

Zusammenfassung

Der digitale Wandel geht mit einem stetigen Anstieg von Technostress einher, welcher unser Leben und unsere Arbeit zunehmend beeinträchtigt. Der folgende Beitrag behandelt den Begriff des Technostress, seine Ursachen und Folgen. Abschliessend gehen wir auf erste Lösungsansätze ein, wie man den Schattenseiten der Digitalisierung begegnen könnte.

Kernthesen

1. Die Digitalisierung prägt und bestimmt unser Leben zu Hause und auf der Arbeit.
2. Technostress ist Teil der Digitalisierung und birgt gewaltiges Schadenspotenzial.
3. Erste Lösungsansätze existieren; diese finden bislang jedoch kaum Anwendung.

entwickelt wie das Phantom-Vibrations-Syndrom (Rosenberger, 2015). Hierbei spüren Mobiltelefonbesitzer das Vibrieren ihres Telefons, obwohl sie selbiges nicht bei sich tragen oder der Vibrationsalarm gar nicht ausgelöst wurde. Digitale Kommunikationstechnologien zwingen uns in einen kontinuierlichen Zustand des abwesenden Daseins (Gergen, 2002). Als Nutzer ist man physisch anwesend, doch der Geist ist ständig gefesselt in einer virtuellen Welt woanders. Dies verursacht eine bewusste und unbewusste psychologische Anstrengung durch eine Überbelastung an Informationen und häufigem Wechseln verschiedener Aufgaben, wie z.B. das Reden mit Freunden, während man kurz eine Nachricht beantwortet oder eine E-Mail liest (Misra & Stokols, 2012). In unserer modernen Gesellschaft sind wir also einem beachtlichen Mass Technostress ausgesetzt.

Den Begriff Technostress gibt es seit 1984. Im selben Jahr brachte Apple den Macintosh heraus, Toshiba hatte gerade das Flash-Memory erfunden und das Cyberspace wurde im Science-Fiction-Roman *Neuromancer* (Gibson,

1984) zum ersten Mal beschrieben. Der Psychologe Craig Brod definierte Technostress als „die menschlichen Kosten der Computerrevolution“ (Brod, 1984). Für ihn war Technostress das menschliche Unvermögen, mit Hard- und Softwaretechnologien gesund umgehen zu können. Seine Definition ist kaum verwunderlich, wenn

Täglich erhält der durchschnittliche Nutzer 107 Textnachrichten in Gruppen- und Einzelchats und versendet selber um die 38.

man sich in Erinnerung ruft, dass damals Personal Computer noch immer selten waren und Computer-Netzwerke lediglich vom Militär und von der Forschung genutzt wurden. Das Hauptproblem im Umgang mit digitalen Techno-

logien war in erster Linie die für Menschen schwere Zugänglichkeit (Riedl, 2013). Einen neuen Computer in Betrieb nehmen, das benutzerunfreundliche Betriebssystem zu navigieren oder einen streikenden Drucker zu reparieren waren nicht zu unterschätzende Herausforderungen. Manch Nervenegerüst wurde so auf die Probe gestellt. Der hier zugrundeliegende Effekt ist nicht einzig der Digitalisierung zuzuschreiben. Wenn immer eine Maschine oder ein anderes Stück Technologie unzuverlässig ist oder kaputt geht, löst dies, abhängig von der Disposition der betroffenen Person und der Schwierigkeit der Situation, eine gewisse Unruhe aus. Diese Spannung ist im Körper durch ein erhöhtes Mass des Stresshormons Cortisol im Blut nachweisbar (Riedl, 2013). Dies war allerdings erst der Anfang.

Technostress heute

Die Verbreitung von Arbeits- und Privatcomputern, der Aufstieg digitaler Kommunikationstechnologien und nicht zuletzt eine generell besser informierte und involvierte Bevölkerung ebneten den Weg für weitaus komplexere Störungen und Erkrankungen. Entsprechend musste das Konzept des Technostress' ebenfalls überarbeitet werden, um der voranschreitenden Digitalisierung, die in nur wenigen Dekaden jeden Aspekt des menschlichen Lebens tangieren sollte, Rechnung zu tragen. Eine umhin akzeptierte Lösung kam von Weilen und Rosen (1997, S. 5). Sie definieren Technostress als „sämtliche negativen Auswirkungen auf Einstellungen, Denkweisen, Verhalten und Seele, welche direkt oder indirekt durch Technologie verursacht wurden“. Diese moderne Auslegung lässt eine breitere Symptom- und Ursachenbetrachtung zu (Chiappetta,

2017). Physische Symptome gehen von einem leichten Kopfweh bis hin zu akuter Schlaflosigkeit. Psychologische Symptome rangieren von mangelndem Antrieb bis hin zu einer schweren Depression und digitalem Burnout (Markowitz, 2015).

Was macht nun aber Technostress zu so einer potenten Gefahr für unsere Gesundheit? Einerseits schreitet die Digitalisierung mit einer unglaublichen Geschwindigkeit voran (Ayyagari, Grover & Purvis, 2011). Man bedenke, dass das Internet erst seit den 1990er-Jahren unseren (Arbeits-)Alltag mitbestimmt oder das erste massentaugliche Smartphone erst vor 13 Jahren den Markt eroberte. Die Mehrheit der Menschen hat Mühe, mit dieser konstanten allumfassenden Veränderung Schritt zu halten. Andererseits bergen moderne Informations- und Kommunikationstechnologien eine Fülle potenzieller Stressoren. Online- und Videospiele-Sucht, Cybermobbing, Cybercrime oder ein obsessiver Umgang mit sozialen Medien sind lediglich die Spitze des Eisbergs.

Die Folgen von Technostress am digitalen Arbeitsplatz

Ein Schlüsselstressor, dem bis anhin wenig Beachtung in der öffentlichen Diskussion geschenkt wurde, ist der digitale Arbeitsplatz. Dies mag wenig einleuchtend sein, da doch besonders unser Tagwerk enorm positiv von der Digitalisierung beeinflusst wurde. Es gibt kaum eine Branche, die nicht in irgendeiner Weise von neuen digitalen Werkzeugen und Möglichkeiten profitiert. Meetings überall und jederzeit, automatisierte Fabriken und Lagerhallen oder die Coronakrise mit Work@Home für einen Grossteil der arbeitenden Bevölkerung sind nur einige Beispiele für das scheinbar grenzenlose Potenzial der Digitalisierung. Allerdings ist auch zu beobachten, dass sich nach dem anfänglichen Hype langsam Ernüchterung einstellt.

Zum einen ist Ablenkung am Arbeitsplatz heute eine alltägliche Realität. Die Verlockungen von sozialen Medien, Videospiele oder Online-Shopping-Angeboten sind nur einen

Tipp mit dem Finger entfernt. Die Forschung schätzt, dass der durchschnittliche Büromitarbeiter für nichtarbeitsbezogene Zwecke täglich zwei Stunden im Netz surft während der Arbeitszeit (Jia, Jia & Karau, 2013). Zweifelhafte Berühmtheit erlangte ein Programmierer mit dem Pseudonym „FiletOfFish1066“, welcher behauptete, seinen Job für sechs Jahre automatisiert zu haben (Merchant, 2018). Er kam zwar weiterhin zur Arbeit, jedoch lediglich, um seiner Videospiele-Sucht zu fröhnen. Natürlich können Arbeitgeber Bereiche des Internets sperren oder den Zugang erschweren. Dabei drängt sich die Frage auf, ob dies in Zeiten von privaten Smartphones mit Flatrate-Abos wirklich etwas ändert. Studien schätzen die verursachten Kosten von Cyberloafing, der englische Fachbegriff für dieses Phänomen, in Milliardenhöhe (Zakrzewski, 2016; Rajah & Lim, 2011; Lim, Teo & Leng Loo, 2002). Resultate einer für die Schweiz repräsentativen Befragung unseres Lehrstuhls unter 1600 Befragten im Jahre 2019 zeigen, dass in der Schweiz jede fünfte Person regelmässig private Dinge am Arbeitsplatz erledigt.

Zum anderen verlangt die rasante Transformation von Arbeitsplätzen neue digitale Fähigkeiten für ein erfolgreiches Bestehen auf dem Arbeitsmarkt und zwingt verschwindende Berufsgruppen zum Karrierewechsel (Litt, 2013). Eine Studie schätzt, dass allein in den USA die Hälfte aller Jobs durch die Computerisierung in Gefahr ist (Frey & Osborne, 2017). McKinsey erwartet, dass hierzulande bis ins Jahr 2030 etwa 1 bis 1,2 Millionen Jobs aufgrund der Digitalisierung verschwinden werden (McKinsey&Company, 2018). Dafür sollen etwa 800 000 neue Jobs geschaffen werden. Dies entspricht einer Umwälzung eines Fünftels aller Arbeitsaktivitäten in der Schweiz. Digi-

Handlungsempfehlungen

1. Klare Regeln zur generellen Erreichbarkeit (beispielsweis via E-Mail) in und neben den regulären Arbeitszeiten mit den Mitarbeitenden gemeinsam bestimmen und im Arbeitsalltag leben.
2. Den E-Mail-Verkehr nach Ende der Bürozeiten blockieren. E-Mails können erst am kommenden Morgen zu Beginn der regulären Arbeitszeiten von den Angestellten empfangen werden.
3. Freiräume ohne digitale Geräte schaffen – als Privatperson und am Arbeitsplatz. Der Arbeitgeber kann dies beispielsweise mit Sitzungen oder Firmenevents ohne digitale Geräte oder mit analogen Konferenzräumen unterstützen. Privat sollte man auch mal ohne Smartphone in der Tasche etwas unternehmen.
4. Den aufkommenden Neo-Taylorismus sollten Organisationen versuchen, nicht aktiv zu unterstützen. Es gilt: Vertrauen ist besser als Kontrolle.

tale Fähigkeiten sind „der Schlüssel zur Informationsgesellschaft“ und in Erweiterung davon auch zum modernen Arbeitsplatz (van Dijk & van Deursen, 2014, S. 43). Technologisch weniger verisierte Personen werden es folglich besonders schwer haben, weil die meisten digitalen Fähigkeiten nicht über klassische Schulungen vermittelt werden, sondern informell im Selbststudium erarbeitet werden müssen (van Dijk & van Deursen, 2014, S. 114). Arbeitnehmende, die sich die Mühe nicht machen wollen oder können, laufen Gefahr, beruflich den Anschluss zu verlieren. Im Einklang mit diesen Prognosen deutet unsere Befragung an, dass im Jahr 2019 jeder fünfte Schweizer Beschäftigte beunruhigt ist, seinen Job infolge der Digitalisierung zu verlieren.

Erfolg durch Neo-Taylorismus

Vom Standpunkt des Arbeitgebers betrachtet, ermöglicht die Digitalisierung ein enormes Optimierungspotenzial. Der Produktionsfaktor Mensch ist hierbei äusserst interessant. Denn moderne Soft- und Hardware macht es möglich, jeden Mitarbeitenden mit sehr geringem Aufwand zu überwachen und zu analysieren (Citron, 2015). Die anhaltende Frequenz von Überwachungs-skandalen in den Medien, wie zuletzt die CS-Affäre oder Cryptoleaks, zeigt allerdings auch auf, dass die Angestellten und die Bevölkerung diese Überwachung keineswegs goutieren.

In manchen Branchen scheint es trotzdem bereits ein Muss zu sein, sich solcher Methoden zu bedienen, um konkurrenzfähig bleiben zu können. Wirtschaftswissenschaftler proklamieren bereits den digitalen Neo-Taylorismus (*The Economist*, 2015; Parenti, 2001). Wie einst für Henry Ford vor einhundert Jahren funktionieren die gleichen Prinzipien auch hervorragend in der di-

gitalisierten Welt. Die Arbeit wird in Kleinstarbeitsschritte zerstückelt; dann quantifiziert, analysiert, optimiert und das Ergebnis an die Bezahlung gekoppelt. Jeff Bezos, Gründer und CEO von Amazon, wurde mit diesem Konzept zu einem der erfolgreichsten und reichsten Männer der Welt (Cameron, Kiersz & Sharma, 2016). Der Mitarbeiter wird zum Rädchen im Getriebe, das jederzeit austauschbar ist. Wenngleich neotayloristische Managementprinzipien extrem profitabel sind, bedeuten sie für die Belegschaft auch ungesunden Stress und drakonische Arbeitsbedingungen (Schein, 2017). Amazon-Mitarbeitende beschreiben ihren datengetriebenen Arbeitsalltag als erdrückend (Kantor & Streitfeld, 2015). Die Erfahrungsberichte von abtrünnigen oder ehemaligen Mitarbeitenden erzählen vom Urlaub im Starbucks am Arbeitslaptop oder von fokussierten Leistungskontrollen bei Personen, die gerade durch eine Lebenskrise gehen. Exemplarisch für das Ausmass des Kontrollstrebens des Online-

Digitale Fähigkeiten sind „der Schlüssel zur Informationsgesellschaft“ und in Erweiterung davon auch zum modernen Arbeitsplatz.

Händlers ist jedoch ein kürzlich patentiertes Armband, welches die Leistung der Logistikmitarbeitenden im Detail aufzeichnet und in Echtzeit analysiert. Es weiss, wie viel Zeit die das Armband tragende Person auf der Toilette verbringt, wann und wie sie welche Armbewegungen ausführt und kann den Träger mithilfe eines Vibrationsschubs

auf falsche Bewegungen hinweisen (Yeginsu, 2018). Kritischen Kommentaren von Organisationswissenschaftlern zum Trotz erfreuen sich tragbare Analysegeräte in Industrie und Logistik steigender Beliebtheit (Evers, Krzywdzinski & Pfeiffer, 2019).

Die Zunahme von Technostress durch Neo-Taylorismus

Ob mit oder ohne Wearables (engl. für tragbare Analysegeräte), Mitarbeitende wissen, wie transparent und vergleichbar sie geworden sind. Die Angst, negativ aufzufallen, treibt sie an, auch psychische und physische Risiken einzugehen. Um Repressalien oder gar den Jobverlust zu vermeiden, werden Krankheit, Familienverpflichtungen und Privates hintangestellt. Die Leistung muss erbracht werden, egal wie es um die physische oder psychische Gesundheit steht. Ein weiterer Effekt, der von einer Leistungsentlohnung begleitet wird, ist ein Crowding-out (Weiber, Rost & Osterloh, 2007; Frey & Jegen, 2002). Dieser Verdrängungseffekt führt dazu, dass verinnerlichte Normen oder die Freude an einer Tätigkeit der Belohnungs- und Bestrafungsorientierung weichen. Von diesen Auswirkungen sind Berufe, die auf Computer und digitale Kommunikation zurückgreifen, ausgesprochen stark betroffen. Denn die Erosion von physischen Barrieren macht Arbeitnehmende zunehmend angreifbar für unterschwelligem Technostress.

Einerseits nutzen Unternehmen die Geschwindigkeit und potenziell ununterbrochene Erreichbarkeit ihrer Mitarbeitenden, um ihre Produkte und Dienstleistungen besser verkaufen zu können. Dieser Druck, den Kunden optimal und unmittelbar bedienen zu müssen, wirkt dann natürlich direkt auf die betroffene Belegschaft. Die Extra-Meile für den Kunden wird zum

Alltag und zur Selbstverständlichkeit. Darin besteht indes eine Divergenz innerbetrieblicher Interessen der Marketingabteilung und der HR-Abteilung oder anders ausgedrückt, zwischen Absatz und Organisation. Denn auf Dauer lassen sich übermässige Leistungsbeurteilung und Engagement nicht ohne negative Auswirkungen einfordern.

Andererseits sind Mitarbeitende einem aus der Spieltheorie bekannten Gefangenendilemma ausgesetzt (Kuhn, 2019). Wenn Kollegen E-Mails zur späteren Stunde, an Wochenenden und im Urlaub schreiben, dann fühlen sich viele automatisch gezwungen, das Gleiche zu tun. Auf keinen Fall möchte man sich schlechter stellen als die Kollegen. Dieser Gruppendruck ist meist derart subtil, dass viele den Einfluss nicht mehr wahrnehmen. Und selbst dann, wenn dieser wahrgenommen wird, zwingen die kollektiven Spielregeln zu handeln. Die nächste Beförderung, Lohnerhöhungen oder spannende Aufgabe könnten davon abhängig sein,

ob man sich an diese Regeln hält. Das damit zusammenhängende unterschiedliche Unbehagen führt zu (un-)freiwilligen längeren Arbeitszeiten (Hochschild & Machung, 2012). Wie unsere Befragung zeigt, empfindet gut ein Drittel der arbeitenden Bevölkerung diese ständige Erreichbarkeit als stressig (siehe Abb. 1).

weitergegeben. Die bejubelte Freiheit, immer und überall arbeiten zu können, kann sich dann rasch zu einem Work-Life-Balance-Alptraum verwandeln mit regulären Stunden im Büro und Extra-Stunden zu Hause. Zynische Zungen reden da bereits von der „neuen Nachtschicht“ (Stone, 2014). Neben dem direkten zusätzlichen Arbeits-

Die bejubelte Freiheit, immer und überall arbeiten zu können, kann sich rasch zu einem Work-Life-Balance-Alptraum verwandeln.

Der Chef ist im digitalisierten Umfeld mehr denn je derjenige, der den Takt angibt – oft mit schlechtem Vorbild. Das Abhängigkeitsverhältnis hat zur Folge, dass das Verhalten des Vorgesetzten nachgeahmt wird. Zeitmanagement und Arbeitsmoral werden so unweigerlich an die Arbeiterschaft

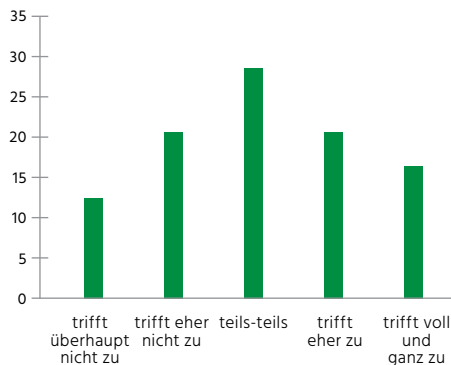
stress und weniger Erholungszeit bedeutet dies auch weniger Zeit zur Pflege sozialer Beziehungen.

Dem Technostress begegnen

Erfreulich ist, dass es erste Massnahmen gibt, um diesen negativen Folgen von Technostress, Hyper-Konnektivität und digitalem Burnout entgegenzuwirken. Eine Vorreiterrolle übernehmen hier insbesondere Entscheidungsträger des europäischen Kontinents: Frankreich und Italien haben als erste Länder Gesetze erlassen, die ihren Bürgern das Recht zur digitalen Nicht-Erreichbarkeit nach der Arbeit garantieren (Avogaro, 2017, S. 20). Auch aus der Wirtschaft gibt es vermehrt positive Ansätze. Es gibt beispielsweise Unternehmen, die den E-Mail-Verkehr nach Ende der Bürozeiten blockieren. E-Mails können dann erst am kommenden Morgen zu Beginn der regulären Arbeitszeiten von den Angestellten empfangen werden. Der deutsche Autobauer Volkswagen macht dies bereits seit 2011; und zwar sehr erfolgreich (Kaufmann, 2014). Nur schon klare Regeln bezüglich des E-Mail-Verkehrs und der generellen Erreichbar-

Abb. 1: Erreichbarkeit und Stress

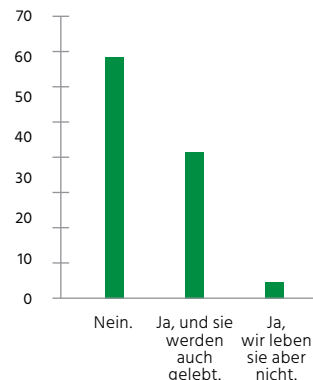
Die ständige Erreichbarkeit im Arbeitsleben empfinde ich als stressig (z.B. E-Mails nach Feierabend).



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Regeln zur Erreichbarkeit

Mein Arbeitgeber hat klare Regeln zur Erreichbarkeit formuliert (z.B. bezüglich Telefon oder E-Mail).



Quelle: Eigene Darstellung.

keit während und vor allem neben den regulären Arbeitszeiten können sich positiv auf das Arbeitsklima auswirken und Technostress vorbeugen. Für ein gutes Drittel der Schweizer Arbeitnehmenden ist dies bereits heute der Fall (siehe Abb. 2). Allerdings hat bei drei von fünf Arbeitnehmenden der Arbeitgeber keine solchen klaren Regeln formuliert. Bei 4% sind diese Regeln darüber hinaus bedauerlicherweise nur Lippenbekenntnisse.

Sich für eine gewisse Zeit vom digitalen Geschehen abzukapseln, kann ebenfalls positiv für die geistige Gesundheit sein.

Sich für eine gewisse Zeit vom digitalen Geschehen abzukapseln, kann ebenfalls positiv für die geistige Gesundheit sein. Manche Unternehmung unterstützt ihre Belegschaft bereits aktiv mit digitalen Entgiftungsmassnahmen (Trentmann, 2014). Dies zeigt sich beispielsweise in analogen Konferenzräumen mit Digitalverbot, der Organisation von technikfreien Firmenevents oder indem gefährdete Mitarbeitende in Detox-Camps ge-


Literatur

- Anderson, N. D., Belar, C. D., Breckler, S. J., Nordal, K. C., Ballard, D. W., Bufka, L. F. & Wiggins, K. (4. Februar 2015). Paying With Our Health. Abgerufen von <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf>
- Avogaro, M. (2017). Right to disconnect: French and Italian proposals for a global issue. 5th Conference of the Regulating for Decent Work Network (S. 97–115). Geneva: Revista Brasileira de Previdência.
- Ayyagari, R., Grover, V. & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), S. 831–858. <https://doi.org/10.2307/41409963>
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human costs of the computer revolution*. Addison Wesley Publishing Company.
- Cameron, S., Kiersz, A. & Sharma, U. (15. July 2016). Jeff Bezos is worth over \$160 billion. Abgerufen von <https://www.businessinsider.com/amazon-ceo-jeff-bezos-richest-person-net-worth-billions-2018-12?r=US&IR=T>
- Chiappetta, M. (11. April 2017). The technostress: definition, symptoms and risk prevention. *Senses and Sciences*, 4(1). <https://doi.org/10.14616/sands-2017-1-358361>
- Citron, D. K. (1. June 2015). Spying Inc. *Washington and Lee Law Review*, 72(3), S. 1242–1282. Abgerufen von <https://scholarly-commons.law.wlu.edu/wlulr/vol72/iss3/7>
- Cusick, J. (27. February 2015). British Airways 'spying' scandal: How the world's most famous airline spied on its own staff. Abgerufen von <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/british-airways-spying-scandal-how-the-worlds-most-famous-airline-spied-on-its-own-staff-10076738.html>
- Dellinger, A. (9. May 2017). Wells Fargo scandal: banks tap Watson to monitor employee activity. Abgerufen von <https://www.ibtimes.com/wells-fargo-scandal-banks-tap-watson-monitor-employee-activity-2586425>
- Evers, M., Krzywdzinski, M. & Pfeiffer, S. (14. March 2019). Wearable Computing im Betrieb gestalten. *Arbeit*, 28(1), S. 3–27. <https://doi.org/doi.org/10.1515/arbeit-2019-0002>
- Frey, B. S. & Jegen, R. (16. December 2002). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, S. 589–611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Technological forecasting and social change, 114, S. 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.tech-fore.2016.08.019>
- Garton, E. (6. April 2017). Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person. Abgerufen von <https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>
- Genner, S. (23. April 2017). ON/OFF Risks and Rewards of the Anytime-Anywhere Internet. Abgerufen von <https://vdf.ch/on-off-e-book.html> vdf Hochschulverlag AG.
- Gergen, K. J. (2002). *Cell phone technology and the challenge of absent presence*. Abgerufen von https://www.swarthmore.edu/sites/default/files/assets/documents/kenneth-gergen/Cell_Phone_Technology.pdf
- Gibson, W. (1984). *Neuro-mancer*. New York, US: Penguin Putnam Inc.
- GSMA. (17. November 2017). RCS: A formidable new entrant to the market for B2C campaigns. Abgerufen von <https://www.gsma.com/futurenetworks/digest/rcs-b2c-campaigns/>
- Hochschild, A. & Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home*. Penguin Books.
- Jia, H., Jia, R. & Karau, S. (13. May 2013). Cyberloafing and personality: The impact of the Big Five traits and workplace situational factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), S. 358–365. <https://doi.org/10.1177/1548051813488208>
- Kantor, J. & Streitfeld, D. (15. August 2015). Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising Workplace. Abgerufen von <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?searchResultPosition=8>
- Katz, M. (8. December 2018). The creative ways your boss is spying on you. Abgerufen von <https://www.wired.com/story/the-creative-ways-your-boss-is-spying-on-you/>
- Kaufmann, M. (17. February 2014). Deutsche Konzerne kämpfen gegen den Handy-Wahn. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/karriere/erreichbar-nach-dienstschluss-massnahmen-der-konzerne-a-954029.html>
- Kelleher, D. (20. May 2013). Confessions of an email user. Abgerufen von <https://techtalk.gfi.com/survey-81-of-u-s-employees-check-their-work-mail-outside-work-hours/>

schickt werden. Die Experten für Arbeitsplatzkultur von Great Place to Work Switzerland stellen ebenfalls fest, dass innovative und moderne Unternehmen vermehrt Ruheräume ihren Mitarbeitenden zur Verfügung stellen, in denen keinerlei elektronische Geräte erlaubt sind (Zollinger & Schneider, 2020). Ähnliche Methoden sind auch auf der individuellen Ebene eine vielversprechende Strategie, präventiv gegen Technostress vorzugehen. Die

einen schwören auf Smartphone-freie Spaziergänge in der Natur, die anderen nutzen eine Detox-App, welche soziale Medien nach einer gewissen Nutzungsdauer pro Tag sperren, wieder andere löschen bewusst ihre Profile auf sozialen Netzwerken.

Technostress wird mit fortschreitender Digitalisierung kaum verschwinden, sondern eher noch zunehmen. Wir müssen lernen, als Privatpersonen, Organisationen und als ganze

Gesellschaft damit umzugehen. Die Forschung ist hier in der Pflicht, Wissenslücken zu füllen. Was hat Technostress in der modernen Welt für Auswirkungen auf uns Menschen? Wie sollen wir mit Neo-Taylorismus umgehen? Was können Individuen, Arbeitgeber und der Staat tun, um uns zu helfen, digitale Gefahren abzuwenden und digitale Chancen optimal zu nutzen? Solcher und weiterer Fragen bedarf es an Klärung. 

Kooti, F., Aiello, L. M., Grbovic, M., Lerman, K. & Mantrach, A. (2015). Evolution of conversations in the age of email overload. Proceedings of the 24th International Conference on World Wide Web (S. 603-613). Florence: International World Wide Web Conference Committee. <https://doi.org/10.1145/2736277.2741130>

Kuhn, S. (2019). The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2019 Edition). (E. N. Zalta, Herausgeber) Abgerufen von <https://plato.stanford.edu/entries/prisoner-dilemma/#Bib>

Lim, V. K., Teo, T. S. & Leng Loo, G. (1. January 2002). How do I loaf here? let me count the ways. Communications of the ACM(45), S. 66–70. <https://doi.org/10.1145/502269.502300>

Litt, E. (2013). Measuring users' internet: A review of past assessments and a look toward the future. *new media & society*, 15(4), 612–630.

Markowitz, A. (2015). *Digitaler Burnout*. München: Verlagsgruppe Droemer Knauer.

McKinsey&Company. (October 2018). The future of work: Switzerland's digital opportunity. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/ch/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/The%20future%20of%20work%20Switzerland%20digital%20opportunity/>

The-future-of-work-Switzerland-digital-opportunity.ashx

Merchant, B. (2. October 2018). The coders programming themselves out of a job. Abgerufen von <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2018/10/agents-of-automation/568795/>

Misra, S. & Stokols, D. (2012). Psychological and health outcomes of perceived information overload. *Environment and Behavior*, 44(6), S. 7377–59. <https://doi.org/10.1177/0013916511404408>

Parenti, C. (6. August 2001). Big brother's corporate cousin. *Nation*(13), S. 26–30.

Rajah, R. & Lim, V. K. (9. July 2011). Cyberloafing, neutralization, and organizational citizenship behavior. Abgerufen von <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1151&context=pacis2011>

Riedl, R. (1. February 2013). On the biology of technostress: literature review and research agenda. CM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems, 44(1), S. 18–55. <https://doi.org/10.1145/2436239.2436242>

Rosenberger, R. (10. June 2015). An experiential account of phantom vibration syndrome. *Computers in Human Behavior*, S. 124–131. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.065>

Rosenfeld, A., Sina, S., Sarne, D., Avidov, O. & Kraus, S. (27. September 2018). A study of WhatsApp usage patterns and prediction of demographic characteristics without access to message content. *Demographic research*, 39, S. 647–670. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2018.39.22>

Schein, A. (2017). Taylorism and Amazon: Scientific management at the world's most successful retail company. 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, (S. 1554–1564). Israel.

Spiegel Online. (21. January 2009). Deutsche Bahn spied on 1,000 employees. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/international/business/internal-espionage-deutsche-bahn-spied-on-1-000-employees-a-602605.html>

Stone, B. (8. August 2014). Work-life balance and the new night shift. Abgerufen von <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-08-07/work-life-balance-late-nights-at-home-now-common>

The Economist. (10. September 2015). Digital Taylorism. Abgerufen von <https://www.economist.com/business/2015/09/10/digital-taylorism>

Trentmann, N. (13. August 2014). Firmen schicken Mitarbeiter zur

digitalen Entgiftung. Abgerufen von <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article131173150/Firmen-schicken-Mitarbeiter-zur-digitalen-Entgiftung.html>

van Dijk, J. A. & van Deursen, A. J. (2014). *Digital skills*. New York: Palgrave MacMillan.

Weiber, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2007). Disziplinierung der Agenten oder Crowding-out? – Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, S. 1055–1079. <https://doi.org/10.5167/uzh-68490>

Weil, M. M. & Rosen, L. D. (1997). *Technostress: Coping with technology@work@home@play*. New York: John Wiley & Sons.

Yeginsu, C. (1. February 2018). If workers slack off, the wristband will know. (And Amazon has a patent for it.). Abgerufen von <https://www.nytimes.com/2018/02/01/technology/amazon-wristband-tracking-privacy.html>

Zakrzewski, C. (13. March 2016). The key to getting workers to stop wasting time online. Abgerufen von <https://www.wsj.com/articles/the-key-to-getting-workers-to-stop-wasting-time-online-1457921545>

Zollinger, L. & Schneider, T. (11. Mai 2020). Great Place to Work Interview. (S. Bisquolm, Interviewer).

The Blockchain's Impact on Digital Marketing Platforms

The platform economy is booming. However, platform business models are often based on powerful monopolies or oligopolies, leading stakeholders to look for more balanced ecosystems. As blockchain technology offers decentralized solutions, it appears attractive for replacing such platforms. However, many blockchain applications are still in an early stage. This paper scrutinizes how the blockchain affects the platform economy and whether relevant blockchain applications with product/market fit exist. The paper draws on a qualitative mixed-method approach followed by a case analysis to develop a basic framework for assessing the impact of blockchains on platform economies. The results are illustrated by means of a blockchain-based platform with a proven product/market fit. Options for incumbent firms to draw on this new infrastructure are outlined.

Prof. Dr. Alexander Hahn, Timo Knackstedt, Prof. Dr. Philipp Sandner

One example of the so-called platform economy is Airbnb, which connects accommodation seekers with apartment owners via an online platform. Despite an annual revenue exceeding 3.6 billion USD in 2018, Airbnb does not actually own any apartments (Hook, 2018). However, many business models of the platform economy are based on powerful monopolies or oligopolies. This is the reason why many stakeholders (e.g., publishers, advertisers and users) are looking for more balanced ecosystems. Can a new disruptive technology change that?

Blockchain technology has been attracting more and more media attention (Nofer, 2017). Cryptocurrency usage has increased from 5 million users in 2015 to 44 million in 2019 (Statista, 2020). The most popular cryptocurrency is Bitcoin and its current market capitalization of 174 billion EUR would place it at the top of the German DAX30. This leads to the question what blockchain technology is all about.

The idea of blockchains is to create a database that can verify and store data transactions decentralized across many devices (nodes), thus dispensing with the connecting party. Many companies are keen to invest in blockchain start-ups to gain a competitive edge. In 2018, blockchain start-ups raised over 3.1 billion USD of venture capital and incumbent firms dedicated entire teams to the analysis of use cases and the development of prototypes (Carson, Romanelli, Walsh, & Zhumaev, 2018; Coindesk, 2020).

However, blockchain applications are still at the stage of an “innovation trigger” (Gartner, 2019a), especially in marketing (Gartner, 2019b).

This leads to the following questions: How can blockchain technology affect digital platforms in marketing? Is there a conflict between the boom of blockchain and the rise of the platform economy? Can blockchain decentralize platform businesses to remedy monopolistic structures? Are there use cases of blockchain technology for digital marketing with product/market fit?

This paper develops a framework for the blockchain’s impact on digital platforms based on a mixed-method approach of literature review, qualitative expert interviews and a case study on a project with a proven product/market fit: the Basic Attention Token ecosystem and its browser Brave.

Conceptual Framework

The platform economy

An online platform connects at least two parties and facilitates their mutual transactions (Busch et al., 2016).

Prof. Dr. Alexander Hahn

Professor of Marketing, Nuremberg Institute of Technology, Nuremberg, Germany

Tel.: +49 (0) 170 9354773
alexander.hahn@th-nuernberg.de

Timo Knackstedt

Project Management, Deutsche Telekom AG, Frankfurt/Mn., Germany

Tel.: +49 (0) 151 61427997
mail@timoknackstedt.de
<https://de.linkedin.com/in/timoknackstedt>

Prof. Dr. Philipp Sandner

Head of the Frankfurt School Blockchain Center, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt/Mn., Germany

Tel.: +49 (0) 69 154008-790
email@philipp-sandner.de
<http://www.fs-blockchain.de/>

A key growth driver of platforms is the network effect: the more people are using a platform, the more new users are joining (Gawer & Evans, 2016). When a critical mass is reached, users are locked in and cannot easily switch to another platform (Scholz & Schneider, 2016). Other key drivers are low marginal costs and the scalability of platform operations, creating the opportunity to break traditional industry boundaries (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013; Hidding, Williams, & Sviokla, 2011).

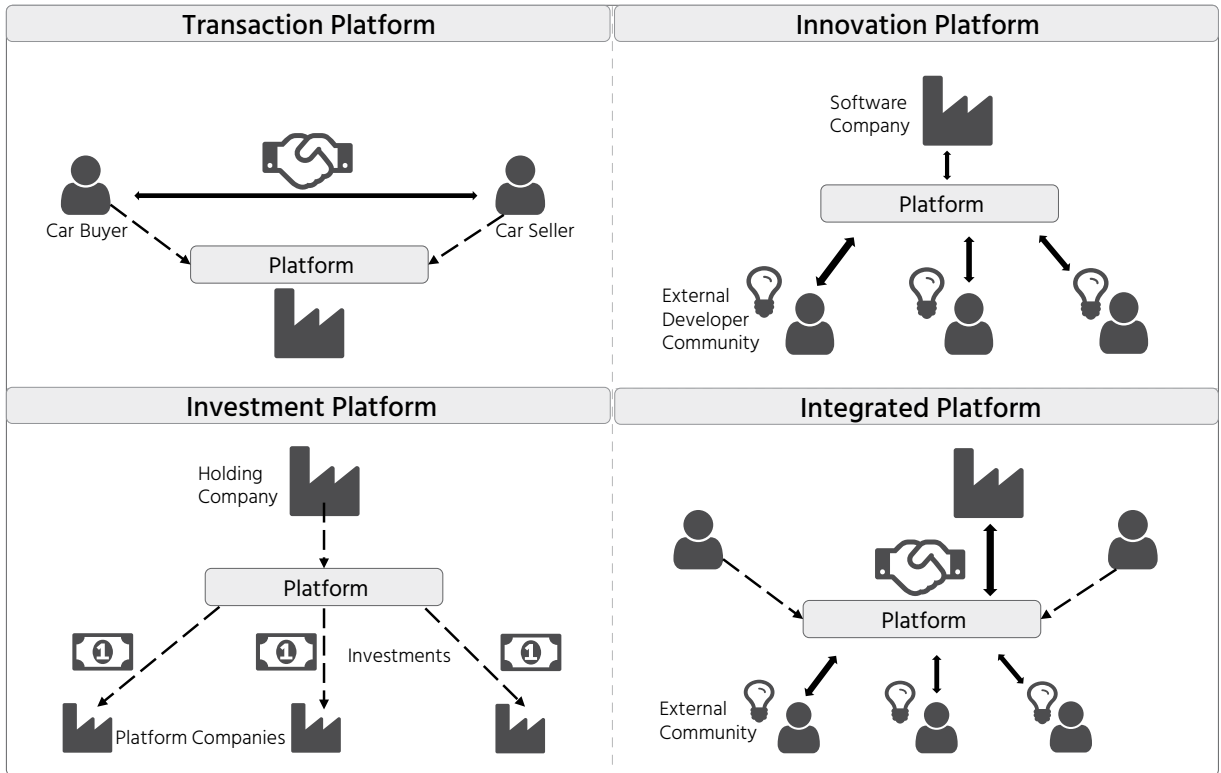
Gawer & Evans (2016) categorize platforms into four types (see figure 1).

A **transaction platform** acts as a traditional middleman between parties to enable exchanges or transactions of goods and services (Gawer & Evans, 2016). The ridesharing website blablacar.com, the payment provider paypal.com and the taxi competitor uber.com are successful examples.

An **innovation platform**, such as Apple’s app store, is used to boost the innovation process within a company using external input. Besides internally developed apps, third-party app developers are part of the innovation process, extending the product range (Gawer & Evans, 2016).

An **integrated platform** combines the features of a transaction and an innovation platform to maximize the benefits of both (Gawer & Evans, 2016). Apple, Google and Facebook are well-known examples that offer their own products as well as third parties’ products to enrich their ecosystems.

Fig. 1: Four Types of Platforms



Source: Adapted from Gawer et al., 2016.

An **investment platform** is provided by a holding company with a focus on platform companies (Gawer & Evans, 2016). For example, Priceline is invested in booking.com, kayak.com, rentalcars.com and opentable.com. Similarly, Rocket Internet invests in highly scalable platform companies (Neittaanmäki, Galeieva, & Ogbechie, 2016).

This study will use these four categories to differentiate platform companies and to explore the potential impact of blockchain technology on digital platforms.

Blockchain Technology

The overall concept behind blockchains is called distributed ledger technology (Deshpande, Stewart, Lepetit, & Gunashekar, 2017): every participant knows about all transactions and a payment can simply be made via subtraction on one account and addition on another one, without a bookkeeping party (Clark & Stoddard, 1996; Karame, Androulaki, & Capkun,

2012; Zohar, 2015). Each participant locally stores a synchronized copy of the database (Nofer, 2017), making a database host obsolete. Transactions are validated by each network member via a majority voting mechanism called consensus. The more entities are involved in the voting process, the less likely a corrupt transaction is (Seebacher & Schüritz, 2017). Immutability is ensured because transactions are encrypted and stored in blocks which are chained together – likely the origin of the name “blockchain” (Nofer, Gomber, Hinz, & Schiereck, 2017).

As figure 2 shows, blockchain technology is based on five principles (Iansiti & Lakhani, 2017).

A major problem in transactions is trust. Being able to trust might even be the precondition for exchanging goods in general. Trust therefore has a significant impact on the behavior of individuals and entire groups (Hosmer, 1995). Digital currencies or virtual goods create the possibility of being spent multiple times: this is called the double spending problem. Traditionally, central, highly credible third parties establish trust

between transaction parties. Now blockchain technology provides an alternative, ensuring trust by its architectural design.

Moreover, blockchains enable automated transactions with so-called smart contracts. They include rights, obligations, conditions and consequences via a digital algorithm. Specific events trigger a smart contract to execute a predefined action, for example the annual payment of a coupon interest (Brühl, 2017). The variability and automatization via smart contracts are major reasons for blockchains' disruptive potential (Johansen, 2018; Kosba, Miller, Shi, Wen, & Papamanthou, 2016).

Methodology and Data

Methodology

This article combines primary and secondary data – a literature analysis, a qualitative field study and a case study analysis – to explore blockchains' impact on digital platform companies (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Specifically, the results of qualitative expert interviews yield a blockchain-specific framework of success factors for platform companies. This framework is validated via a case study on the Basic Attention Token (BAT).

Qualitative Data Collection

Experts were selected based on their involvement and expertise in the research topics blockchain and digital plat-

Management Summary

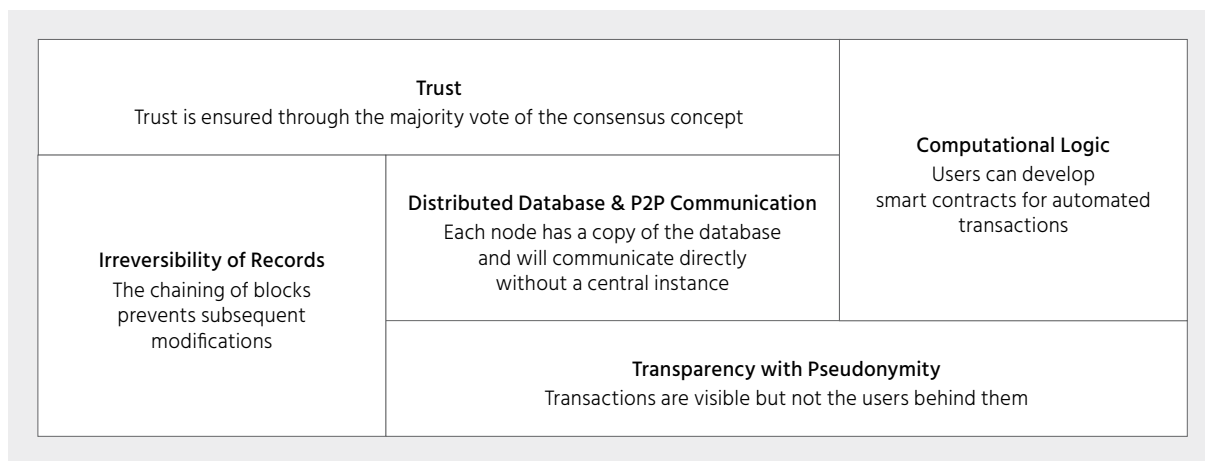
This paper develops a basic framework to assess the impact of blockchain technology on digital platform economies. It employs qualitative research and a digital marketing case study of the Basic Attention Token eco-system to guide managers of incumbent firms on how to react to the new blockchain infrastructure.

forms (Dorussen, Lenz, & Blavoukos, 2005; Meuser & Nagel, 1991). To compare different points of view, eight experts were selected from various industries, including platform company employees, strategy consultants and start-up founders.

The interviews followed a semi-structured approach, with the experts receiving a preparatory document beforehand. The telephone interviews were limited to an average duration of 20 minutes to ensure the interviewees did not lose interest (Greener, 2008).

To evaluate the data qualitatively, interviews were condensed into essential insights (Mayring, 2000). First, the recorded interviews were transcribed. Then, based on the research goals, multiple categories were developed. Employing these categories, the authors coded the text and derived

Fig. 2: Basic Principles of Blockchain Technology



Source: Adapted from Iansiti & Lakhani, 2017.

the most important insights, such as success factors for platform companies (see figure 3 for the results).

Mapping Basic Blockchain Principles to Success Factors of Digital Platforms

Framework for Blockchains and Digital Platforms

To explore the blockchain’s impact on the platform economy, this section will use the data from the expert interviews and the literature analysis to map and match blockchain principles to success factors of digital platforms. A match indicates that blockchain principles influence that specific success factor. The results are depicted in figure 3.

Essentially, two main success factors are impacted by blockchain technology.

- **Superiority of platforms:** Five of the experts stated that blockchain technology can help to further reduce costs dramatically. Participants can perform transactions directly on their own devices, in contrast to requiring a centralized

database (Expert 3). This further increases the competitive advantage of platforms, allowing them to charge lower fees (Carson et al., 2018; Pilkington, 2016). Also, processes can be optimized to increase efficiency, resulting in further competitive advantage (Expert 1; Expert 2).

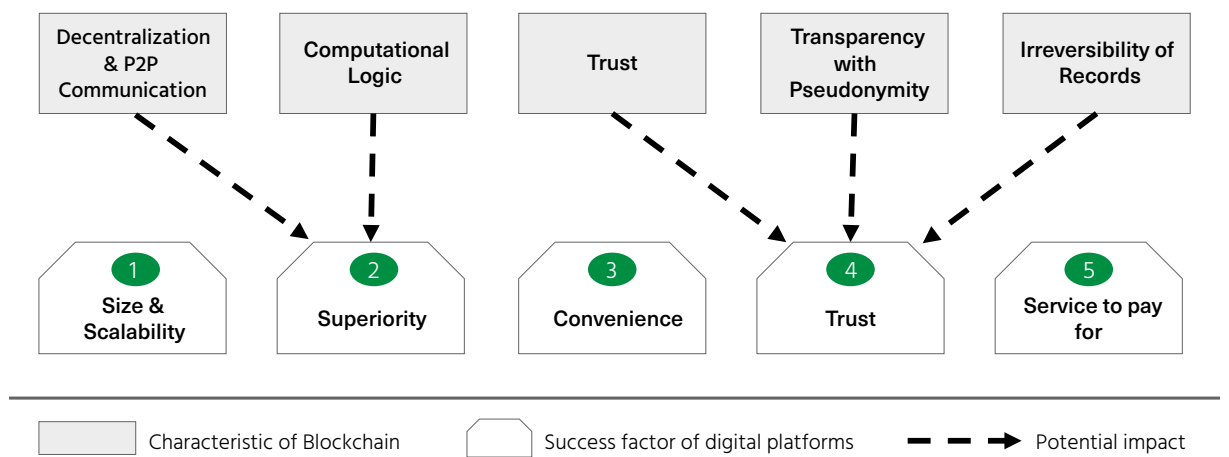
- **Trust in the digital platform.** Traditionally, trust is created by middlemen, but blockchain technology introduces a system where trust is based on mathematically defined and enforced rules (Pilkington, 2016). Every party interacting with a blockchain can rely on data integrity and rule adherence, since blockchain technology guarantees this by definition and therefore creates trust (Expert 7).

Thus, blockchain technology impacts two out of five central success factors of digital platforms.

Forms of Impact

Based on the two mechanisms of blockchains that impact digital platforms – superiority and trust – the research revealed three different forms of impact: the rise of new com-

Fig. 3: Mapping Basic Principles of Blockchains to Success Factors of Digital Platforms



Definitions of digital platform success factors:

1. Size & Scalability = Reaching a critical mass of participants to achieve momentum for self-sustainability.
2. Superiority = Differentiating from competitors by e.g. price or quality.
3. Convenience = Focusing on user friendliness to optimize the customer experience.
4. Trust = Positioning the platform as a trusted middlemen in a low trust market environment.
5. Service to pay for = Offering a service worth paying for which solves a user’s problem.

Source: Authors’ illustration.

panies, the adaptation of existing ones and the extinction of incumbent companies (Expert 8). One way in which blockchain technology impacts the platform economy is by threatening existing companies. This type of impact will be examined in the following to answer the question whether some companies really are in danger of extinction.

As table 1 shows, the qualitative research combined with the literature analysis indicates that many digital platforms are impacted by blockchain technology but only few are substantially threatened. This assessment allows grouping the business models into four groups:

- First, some business models are very likely to be impacted and threatened. As many interviewees stated, such business models operate in low-trust markets.
- Second, banks are very likely or likely to be impacted and likely to be threatened. Four out of eight interviewees anticipate a strong impact on the financial industry. However, the experts expect only a partial disruption of specific banking services, e.g. cross-border payments (Expert 5; Expert 7).
- Third, there are companies which are likely to be impacted and unlikely to be threatened. Six out of eight experts do not expect companies such as Uber, Spotify, Airbnb or Facebook to be threatened by blockchain technology. The data analysis revealed four major reasons for this assessment:
 - Incumbents have a very powerful market position due to the network effect, the lock-in effect and their large cash reserves to push new competitors out of business (Expert 2; Expert 6).
 - Also, there are high entry barriers. Potential new competitors must invest significantly to create a well-functioning infrastructure (Expert 6).
 - Additionally, competitors must undercut incumbents to be attractive, resulting in lower margins and a less profitable market (Expert 6).
 - Moreover, incumbents can offer additional services and blockchain technology is still in an infant stage of development (Expert 8).
- Fourth, some companies are not likely to be impacted and not very likely to be threatened, for instance Slack. While one cannot conclude that there will be no impact, the data of this study does not reveal major threats.

In addition, some experts added a time dimension. While some business models are not threatened, this will likely change with the diffusion of blockchain technology in the next five years (Expert 5; Expert 8).

Main Propositions

1. Blockchain technology might severely affect a large share of existing digital platforms.
2. Digital platforms are based on five key success factors: size & scalability, superiority, convenience, trust and service to pay for.
3. Blockchain technology mainly affects two of these success factors: superiority and trust.
4. By applying the framework of the blockchain impact on digital marketing platforms proposed in this paper, existing platform models can be analyzed regarding the impact of blockchain-based models on their platform.
5. By scrutinizing the framework of the blockchain impact on digital marketing platforms proposed in this paper, new blockchain-based business models can be created.

Table 1: Aggregation of Expert Assessments

Company or Type of Business Model	Impacted	Threatened	Group
Diamond trader	Very likely	Very likely	1
Real estate trader	Very likely	Very likely	
Art trader	Very likely	Very likely	
Banks	Very likely	Likely	2
Spotify	Likely	Unlikely	3
Uber	Likely	Unlikely	
Facebook	Likely	Unlikely	
Airbnb	Likely	Unlikely	4
Slack	Unlikely	Very unlikely	

Note: This assessment is based on the aggregated expert opinions and thus subjective. Source: Authors' illustration.

Concluding the research question whether blockchain technology will put the business models of platform companies at risk it may be stated that there is a need to differentiate between the impact on a company and the risk for the business model.

Case Study: Applying Our Framework to the Basic Attention Token

To test the developed framework (see figure 3), this paper assesses the perspective of stakeholders of the Basic Atten-

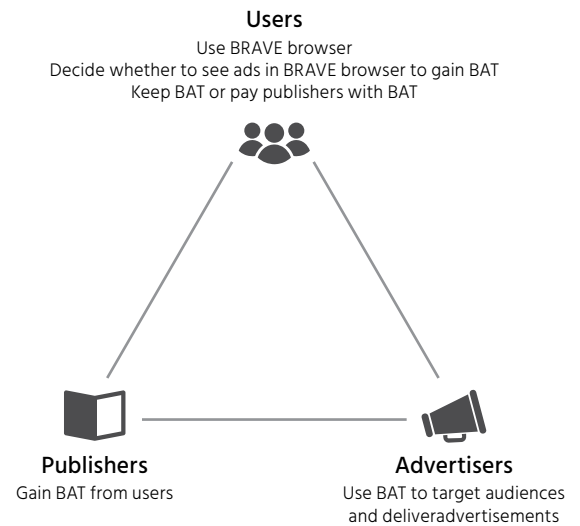
Lessons Learned

1. For managers of digital platforms, this paper provides a framework to analyze potential blockchain-induced challenges and opportunities for their business model and proposes concrete actions to tackle this issue.
2. For managers whose core industry is threatened by the rise of digital platforms, this paper provides insights on how to use blockchain technology to transform their current business models.
3. For entrepreneurs and intrapreneurs, this paper provides a framework for finding and assessing new business models based on digital platforms using blockchain.
4. For all stakeholder groups, this paper shows the need to understand blockchain as a core element of many future intermediation-based business models.

tion Token (BAT) system. BAT and its browser Brave are a blockchain ecosystem that disrupts digital marketing platforms. The promise of BAT is that it cuts out digital advertising platforms as middlemen by providing more trustful relationships. BAT was co-founded by Brendan Eich, famous for creating JavaScript and co-founder of Mozilla and Firefox. Based on his popularity and due to an extensive marketing campaign, 1 billion BAT sold for around 35 million USD within 30 seconds at the ICO on May 31, 2017.

The digital advertising industry encompasses three major stakeholders, internet browser users, advertisers and content publishers, who are all connected by the BAT project. Via real-time bidding, advertisers employ supply-side platforms (SSP) to bid for user attention via ads on publishers' websites. SSPs are commonly run by agencies and AdTech companies, which act as intermediaries. The demand-side platforms (DSP) of publishers aggregate data on users that browse their content and match user profiles with SSP bids. A successful bid indicates that a user sees a browser ad. This is billed via view-based (i.e., cost-per-mille) or performance-based (i.e., cost-per-click or cost-per-lead) KPIs. Advertisers, publishers and intermediaries accumulate user data to increase matching quality. They also track data in proprietary systems with no disclosure of the exact transactions to users, advertisers and/or publishers. Advertisers also track

Fig. 4: The BAT Ecosystem



Source: Authors' illustration.

user behavior, e.g. via Urchin Tracking Module (UTM) parameters, to assess their advertising investment and the trustworthiness of ad agencies and AdTech companies.

This system is criticized for violating data privacy and user security, diminishing revenues for publishers and causing ad fraud losses for advertisers. BAT addresses this situation with a three-sided platform as shown in figure 4.

BAT provides users with the free browser Brave, which includes strong ad blockers and tracking blockers by default. Also, it measures users' attention via so-called Basic Attention Metrics. Users can voluntarily turn on Brave Rewards and earn tokens for the publisher sites they visit, based on their attention and time spent. Also, users can voluntarily turn on Brave Ads to watch targeted advertising, again gaining tokens, which they can transfer to their wallet or donate to publishers.

The BAT value proposition will now be analyzed with regard to the success factors for digital platforms listed above (cf. figure 3). Table 2 shows the value propositions of the BAT for the three stakeholders.

As expected by the framework, Brave is superior for users due to their being rewarded for their attention and an increase in trust due to the focus on privacy and security. Moreover, there is an unexpected increase in browser speed for users, as Brave blocks most ads and trackers. However,

some of the advantages are not widely adopted: only 12.3% of the 13.8 million monthly active users (MAU) currently use the cryptocurrency wallet feature (Eich as cited by Coin-telegraph, 2020).

As expected, advertisers gain superior control due to higher transparency and higher trust, as BAT tackles the issue of ad fraud via a blockchain-based mechanism. Ad fraud damage is as high as 5.8 billion USD globally (WhiteOps & the Association of National Advertisers, 2019). However, there are two unexpected drawbacks regarding BAT: there are only 13.8 million MAU, meaning low volume and inferior scalability, and BAT is not yet integrated into existing workflows. Since the user base is growing, these drawbacks might be temporary, as indicated in the expert interviews.

For publishers, BAT is superior due to the new revenue source of Brave Rewards. This incentivizes them to create

high value content so that users spend time and attention on their content. Notably, this revenue is independent of advertisers. Publishers also profit from a higher trust due to mitigated ad fraud. However, BAT initially faced sharp criticism from publishers due to its ad blockers: Publishers perceived Brave as a browser which replaces publishers' ads with their own ads (PC Mag UK, 2016; TechCrunch, 2016). Despite this initial concern, BAT has acquired 878.000 publishers and content creators, showing strong growth in channels such as GitHub, Twitch, Vimeo and YouTube (Batgrowth, 2020).

Conclusion

The platform economy has been on the rise since the dawn of the internet. However, blockchain technology might disrupt such intermediaries via decentralization. To explore the



Einladung

1. IFM-HSG Marketing Business Breakfast in Zürich, vis-à-vis Hauptbahnhof.

Zum Thema: Marketing Automation, Sales Automation und Artificial Intelligence (AI): Was sich bewährt – und was die Grenzen sind. Mit Beispielen aus der Praxis.

Gemeinsam mit Ihnen möchten wir dieses Thema diskutieren am Donnerstag, 5. November 2020 von 08.15 bis 10.00 Uhr.

Prof. Dr. Sven Reinecke und Dr. Marc Rutschmann zeigen Möglichkeiten auf und weisen auf die 'Stolpersteine'. Beim gemeinsamen Frühstück im Hotel Schweizerhof in Zürich wird diskutiert und Erfahrungen mit den Teilnehmern werden ausgetauscht.

Teilnehmer sind Führungskräfte in Marketing und Vertrieb. Die Teilnehmerzahl ist beschränkt. Bitte melden Sie sich noch heute an zum Marketing Business Breakfast.

Wir freuen uns auf Sie!

Programm:

- 8:15 Eintreffen zum Frühstück
- 8:30 Input-Vortrag von Prof. Reinecke zu den Themen Marketing Automation und AI
- 8:50 Sales Automation und AI: «Verkaufen – nicht warten bis die Kunden kaufen», Dr. Marc Rutschmann
- 9:25 Diskussion & Networking

hier anmelden:
sven.reinecke@unisg.ch

 Prof. Dr. Sven Reinecke
Universität St.Gallen

 Dr. Marc Rutschmann
Dr. Marc Rutschmann AG
Corporate strategies and marketing communications

Table 2: Applying our Framework to BAT Stakeholders

Stakeholders/Criteria	Users	Advertisers	Publishers
Size & Scalability	0	- Lower number of active users	0
Superiority	+ Additional payment for attention via BAT	+ Increased transparency of transactions to mitigate ad fraud	+ New sources of revenue based on Brave Rewards
Convenience	+ Increased convenience due to higher browser speed	- Lower integration into existing ecosystems and workflows	0
Trust	+ Increased trust due to focus on privacy and security	+ Increased trust in mitigating ad fraud	+ Increased trust in mitigating ad fraud - Perceived threat to the advertising business model
Service to pay for	0	0	0

"0" = no impact as expected

"+ Text" = positive impact as expected

"+ Text" = unexpected positive impact

"- Text" = unexpected negative impact

Source: Authors' illustration.

impact of blockchain on digital platforms, this study employs a mixed-method approach based on expert interviews and a case study. A basic framework of blockchain impact on platforms is created. Results reveal that the platform economy will see the rise of new companies and the adaptation or impairment of existing ones. Tested with a case study of BAT, the framework can explain the BAT's inherent blockchain value proposition to a large degree. This implies that the framework is generally valid. It may be developed further to account for multi-sided perspectives of many platforms as well as for an underlying time dimension. Focusing specifically on BAT, results indicate that blockchain has the potential to reshape digital advertising.

Implications for Managers


The framework reveals several implications. For existing platforms, the framework shows use cases according to a continuum of impact and threat to the current business model. Incumbents can use one of four tactics to cope with blockchain.

1. Not reacting at all because their business model is not impacted or threatened or because protective measures, such as long-term contracts, give incumbents time before they need to react.
2. Investing in in-house research. Some companies create teams to evaluate blockchain solutions. Schlatt, Schweizer, Urbach and Fridgen (2016) analyzed 222 blockchain-relevant firms and showed that most of them plan to invest in research to create infrastructure. For example, Facebook set up a task force to evaluate blockchain use cases (Expert 5).

3. Joining consortia and establishing partnerships. Companies can leverage their size by forming alliances for joint research on use cases. For instance, twelve European banks, including Deutsche Bank, UBS and Santander, created we.trade as a joint venture (we.trade, 2018) which aims to develop an industry-wide standard. Also, partnerships with blockchain companies help to gather and share knowledge and identify competitors at an early stage.
4. Acquiring resources. Many incumbents strive to acquire three different resources in the blockchain sector: knowledge, people and competitive intelligence (De Leon & Gupta, 2017). Since expert knowledge in blockchain technology is limited, the acquisition of start-ups allows companies to build new infrastructure. Also, people with the required skill set are scarce but can potentially be acquired as well.

Research Implications

While this study provides a qualitative framework of how blockchain can impact platforms and conducted a case study, it did not do any quantitative testing. Thus, survey-based key informant research of blockchain and platform experts could augment and validate the framework.

Moreover, such research could find boundary and contingency factors for implementing blockchain-based platforms. Furthermore, a cluster analysis could validate the different forms of impact on the digital platforms and reveal the number and nature of different strategic groups in the platform industry dealing with the impact of blockchain technology. 

Literature

- Batgrowth (2020). Total number of Brave Browser Publishers. Retrieved from <https://batgrowth.com/>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. In *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Brühl, V. (2017). Bitcoins, Blockchain und Distributed Ledgers: Funktionsweise, Marktentwicklungen und Zukunftsperspektiven. In *Wirtschaftsdienst*, 97(2), 135–142.
- Busch, C., De Franceschi, A., Luzak, J., Carvalho, J. M., Djurovic, M., Mak, V., Nemeth, K., Podszun, R., & Riefa, C. (2016). The Rise of the Platform Economy: A New Challenge for EU Consumer Law? In *Journal of European Consumer and Market Law*, 5 (February), 2–10.
- Carson, B., Romanelli, G., Walsh, P., & Zhumaev, A. (2018). Blockchain beyond the hype: What is the strategic business value? Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/blockchain-beyond-the-hype-what-is-the-strategic-business-value>
- Coindesk (2020). Blockchain Venture Capital. Retrieved from: <https://www.coindesk.com/bitcoin-venture-capital-on-May-15-2020>.
- Clark, T. H. & Stoddard, D. B. (1996). Inter-organizational business process redesign: merging technological and process innovation. In *Proceedings of HICSS-29: 29th Hawaii International Conference on System Sciences*, 349–358, (Vol. 4).
- Cointelegraph (2020). Few Brave Browser Users Take Advantage of Crypto Features, Says CEO. Retrieved from <https://cointelegraph.com/news/few-brave-browser-users-take-advantage-of-crypto-features-says-ceo>
- De Leon, I. & Gupta, R. (2017). The Impact of Digital Innovation and Blockchain on the Music Industry. *Inter-American Development Bank*, IDB-DP-549.
- Deshpande, A., Stewart, K., Lepetit, L., & Gunashekar, S. (2017). Overview Report Distributed Ledger Technologies / Blockchain: Challenges, opportunities and the prospects for standards. In *British Standards Institution*, (May), 82.
- Dorussen, H., Lenz, H., & Blavoukos, S. (2005). Assessing the reliability and validity of expert interviews. In *European Union Politics*, 6(3), 315–337.
- Gartner (2019a). Hype Cycle for Blockchain Business 2019. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-09-12-gartner-2019-hype-cycle-for-blockchain-business-shows>
- Gartner (2019b). Gartner Hype Cycle for Digital Marketing and Advertising 2019. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/3-insights-from-gartner-hype-cycle-for-digital-marketing-and-advertising-2018>
- Gawer, A. & Evans, P. C. (2016). The Rise of the Platform Enterprise. In *The Center for Global Enterprise*.
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. London: Ventus Publications.
- Hidding, G. J., Williams, J., & Sviokla, J. J. (2011). How platform leaders win. In *Journal of Business Strategy*, 32(2), 29–37.
- Hook, L. (2018). Airbnb marks first full year of profitability in 2017 | *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/96215e16-0201-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5>
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. In *Academy of Management Review*, 20, 379–403.
- Iansiti, M. & Lakhani, K. R. (2017). The Truth About Blockchain. In *Harvard Business Review*, 95(1), 118–127.
- Johansen, S. K. (2018). A Comprehensive Literature Review on the Blockchain Technology as a Technological Enabler for Innovation. Mannheim University, Department of Information Systems, Version 2.
- Karame, G. O., Androulaki, E., & Capkun, S. (2012). Double-spending fast payments in bitcoin. In *Proceedings of the 2012 ACM Conference on Computer and Communications Security - CCS '12*, 906.
- Kosba, A., Miller, A., Shi, E., Wen, Z., & Papamanthou, C. (2016). Hawk: The Blockchain Model of Cryptography and Privacy-Preserving Smart Contracts. In *Proceedings - 2016 IEEE Symposium on Security and Privacy*, SP 2016, 839–858.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. In *Forum*, 1(2), 10.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*, Opladen: Westdt. Verlag.
- Neittaanmäki, P., Galeieva, E., & Ogbechie, A. (2016). Platform Economy and Digital Platforms. *Informaatioteknologian tiede-*
- kunnan julkaisu. Retrieved from <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/54971/978-951-39-6923-3.pdf?sequence=1>
- Nofer, M., Gomber, P., Hinz, O., & Schiereck, D. (2017). Blockchain. In *Business & Information Systems Engineering*, 59(3), 183–187.
- PC Mag UK (2016). Ad-Blocking Brave Browser Is Illegal, Deceptive. Retrieved from <https://uk.pcmag.com/browsers/76630/newspapers-ad-blocking-brave-browser-is-illegal-deceptive>
- Pilkington, M. (2016). Blockchain technology: principles and applications. In F. X. Olleros & M. Zhegu (Eds.), *Research Handbook on Digital Transformations*, 225–253. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, (5th ed.), Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Schlatt, V., Schweizer, A., Urbach, N., & Fridgen, G. (2016). Blockchain: Grundlagen, Anwendungen und Potenziale. In *Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer Instituts für Angewandte Informationstechnik (FIT)*, 4801 (January), 1–54.
- Scholz, T. & Schneider, N. (2016). *Ours to Hack and to Own*. New York: OR Books.
- Seebacher, S. & Schüritz, R. (2017). Blockchain Technology as an Enabler of Service Systems: A Structured Literature Review. 8th International Conference on Exploring Services Science, IESS 2017, 12–23.
- Statista (2020). Number of Blockchain wallet users globally 2016–2020. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/647374/worldwide-blockchain-wallet-users/>
- TechCrunch (2016). Brave, the ad-blocking browser from former Mozilla CEO, grabs \$4.5 million. Retrieved from <https://techcrunch.com/2016/08/01/brave-the-ad-blocking-browser-from-former-mozilla-ceo-grabs-4-5-million/>
- we.trade (2018). we.trade | Banking Partners. Retrieved from <https://we-trade.com/banking-partners>
- WhiteOps & the Association of National Advertisers (2019). *Bot Baseline Report: Fraud in Digital Advertising*. Retrieved from <https://www.whiteops.com/botbaseline2019>
- Zohar, A. (2015). The myths, the hype, and the true worth of bitcoins. In *Communications of the ACM*, 58(9), 104–113.

Wissensvorsprung durch Google, Facebook & Co. – Dichtung und Wahrheit

Ein provokatives Votum

Verheissungen, die mit dem Internet verbunden waren, wurden nicht oder nur teilweise erfüllt. Ein umfassender Kompetenzaufbau der Nutzer konnte nicht erreicht werden. Der Verzicht auf eigenes Wissen erhöht die Gefahr, von Algorithmen manipuliert zu werden. Lösungen bieten u.a. rechtliche Rahmenbedingungen und vor allem der Aufbau von Medienkompetenz!

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer

Welche Versprechungen waren nicht alle mit dem Vordringen des Internets verbunden? Wir haben noch die Schlagzeilen vor Augen, die den Siegeszug des Internets begleiteten: „Demokratisierung des Wissens“, „Bildung für alle“. Die Key-Player der Digitalisierung flankierten diese Entwicklung mit Slogans wie „Facebook helps you connect and share with people in your life“ (Slogan von Facebook aus dem Jahre 2009), „Don't be evil“ (Slogan von Google aus dem Jahre 2001) und „What are you doing?“ (Slogan von Twitter aus dem Jahre 2006) – und verfolgten gleichwohl rein kommerzielle Ziele. Was ist aus den Wünschen, Erwartungen und Versprechungen geworden?

1. Demokratisierung von Wissen vs. Algorithmensbasierte Demagogie

1.1 Umfassender Zugriff auf das Wissen der Menschheit

Mit dem Internet war die Erwartung verbunden, dass jeder Mensch auf das Know-how der Menschheit zugreifen und eine Demokratisierung von Wissen auf höchstem Niveau erzielt werden könnte. Das hat sich nur teilweise erfüllt. Heute kann man einfach auf Informationen zugreifen – meist sogar kostenlos. Allerdings können das nicht alle.

In vielen Ländern und Regionen fehlen stabile Internetzugänge und so der Zugang zur globalen Wissensdatenbank. 2019 verfügten nur 57% der Haushalte weltweit über einen Internetzugang (vgl. ITU, 2019). Hierdurch werden sich Wettbewerbsnachteile von Entwicklungsländern in den nächsten Jahren verstärken (vgl. McKinsey, 2018). Andere Länder beschränken den Zugriff auf das Internet oder Plattformen temporär (wie bspw. die Türkei, Venezuela, Weissrussland) oder dauerhaft (so in China mit der Great Firewall of China), wenn Politikern Inhalte nicht gefallen. Die techno-

logischen Möglichkeiten einer Demokratisierung von Wissen sind vorhanden – die Umsetzung weist allerdings noch grosse Lücken auf.

1.2 Qualität der online verfügbaren Informationen

Das Internet verbreitet nicht nur das „gesicherte“ Know-how der Menschheit, sondern auch Verschwörungstheorien und Falschmeldungen (euphemistisch „alternative Fakten“). Diese erreichen die Leser ungefiltert, weil die prüfende und ordnende Instanz ausgebildeter und (zumindest teilweise) ethischen Standards verpflichteter Journalisten wegfällt. Online kann sich – unabhängig von eigenen Kompetenzen – jeder zu jedem Sachverhalt äussern. Dieser grosse Vorteil birgt Risiken in sich, wenn Falschmeldungen oder manipulierende Inhalte kommuniziert werden, die als solche nicht erkannt werden und eine grosse Verbreitung finden.

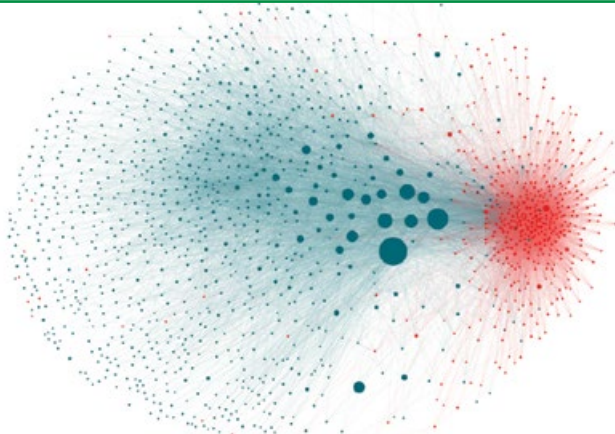
Dies gilt auch für Meldungen, die von Staaten wie bspw. China und Russland lanciert werden, um durch Desinformation und Fake-News westliche Demokratien zu destabilisieren. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) spricht von einer Infodemie – ein Kofferwort aus Information und Epidemie (für Seuche). Eine Verseuchung der Menschheit durch Fehlinformationen ist die Folge (vgl. WHO, 2020).

1.3 Radikalisierungspotenzial der sozialen Medien

Die sozialen Medien ermuntern dazu, dass sich Menschen von ihrer asozialen Seite zeigen. Ausgerechnet die „sozialen“ Medien sorgen dafür, dass das „Asoziale“ i.S. einer „Unfähigkeit zum Leben in einer Gemeinschaft“ an die Oberfläche strömt. Hasskommentare, Mordaufrufe, Aufforderungen zum Suizid, zur Vergewaltigung etc. werden – häufig unter Echtnamen – in den „sozialen“ Medien

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer
 Professor für Marketing, HWR
 kreutzer.r@t-online.de
 www.ralf-kreutzer.de

Abb. 1: Verbreitung von Fake-News und Richtigstellungen bei Twitter



Quelle: Seemann & Kreil, 2017.

veröffentlicht. Das Internet wird als Reifekammer für Terroristen bzw. als Radikalisierungsmaschine des 21. Jahrhunderts bezeichnet. Einschlägige, teilweise explorativ angelegte Studien unterstützen eine solche These (vgl. Davolio et al., 2015; Knipping-Sorokin, Stumpf & Koch, 2016; Neumann, Winter, Meleagrou-Hitchens, Ranstorp & Vidino, 2018). Bei diesen Studien konkretisiert sich meist eines: Staatlichen Stellen wie individuellen Nutzern fehlen zur Abwehr derartiger Entwicklungen vielfach das für die Einordnung von Inhalten erforderliche Hintergrund- und Orientierungswissen; ein Weiterbildungsbedarf wird postuliert.

Die Mechanismen der sozialen Medien verführen über eine Verrohung der Sprache zu einer Radikalisierung im Denken, zu einer Radikalisierung des Tuns (bis hin zu Mordanschlägen). Diese Entwicklung wird gefördert durch das Fehlen eines sozialen Korrektivs beim Verfassen eines Posts. Gleichzeitig ist in den sozialen Medien der Applaus von Gleichgesinnten sicher, die das eigene Tun durch Anerkennung belohnen und damit verstärken. Durch positive

Kommentare, Likes, Applaus und Weiterleitungen wird regelrecht zu neuen Grenzüberschreitungen angestachelt – noch härter, noch brutaler, noch unverschleierte zu sprechen. Die Grenzen des Sagbaren haben sich verschoben; die sozialen Medien setzen die soziale Kontrolle teilweise ausser Kraft (vgl. hierzu die Studie von Dittrich, Jäger, Meyer & Rafael, 2020). Gleichzeitig gilt: Angry people click more – der Treibstoff für die Geschäftsmodelle der Plattformen.

1.4 Auswirkungen von Algorithmen auf die Informations-Diffusion

Verschärft werden diese Entwicklungen der Radikalisierung in Sprache und Tun durch den Einsatz von Algorithmen bei Facebook, Google & Co. Diese Algorithmen verfolgen das Ziel, den Nutzern „relevante“ Daten bereitzustellen und ihn möglichst lange auf den eigenen Plattformen zu halten. Die Algorithmen fördern ein Mehr vom Gleichen, sodass Echo-Kammern und Filterblasen entstehen (vgl. Pariser, 2011). Wer bei Google & Co. immer wieder

auf rechts- oder linksradikale Inhalte klickt oder solche bei Facebook liked, kommentiert oder weiterleitet, der wird mehr solche Inhalte bekommen. Irgendwann ist die Welt ganz braun, ganz schwarz, ganz grün oder ganz rot. Die Farben dazwischen werden nicht mehr gezeigt, weil diese eine geringere Wahrscheinlichkeit aufweisen, zu Engagement (Likes, Shares, Comments) zu führen – und Engagement ist die zentrale Währung im Internet. Schliesslich heisst es hier: „Engage or die!“

Durch die Filterblasen können regelrechte Fake-News-Welten entstehen – in geschlossenen Milieus, in relativ homogenen Gruppen. Gerade das Kreisen um gleiche Ideen, Meinungen und Feindbilder hat eine grosse identitätsstiftende Funktion. Hier wird vom digitalen Tribalismus gesprochen (vgl. Seemann & Kreil, 2017). Der Begriff „Tribe“ steht für „Stamm“ oder „Sippe“. Das Teilen und Liken gleichartiger Inhalte hat eine soziale Funktion, die eine „Sippe“ zusammenschliessen lässt, so wie früher das Lagerfeuer oder das Rauchen der Friedenspfeife. Abweichende Meinungen und Positionen gefährden diesen Zusammenhalt – und werden deshalb durch Mensch und Algorithmus ausgefiltert.

Wie sich diese Sippenbildung auswirkt, zeigt eine Analyse von Seemann und Kreil (2017). Das Ziel bestand darin, die Verbreitung von Fake-News zu erkennen. Gleichzeitig sollte ermittelt werden, ob Richtigstellungen ein geeignetes Gegenmittel bei Fake-News sind. Hierzu wurden die Twitter-Daten von allen Accounts herangezogen, die zu einem bestimmten Thema etwas geschrieben hatten. Die Tweets mit Fake-News wurden rot und die Tweets mit Richtigstellungen wurden blau markiert. Zusätzlich wurden die Accounts in Abb. 1 so zueinander angeordnet, dass sie Aufschluss über die Vernetzungsdichte geben. Sobald sich zwei

Accounts gegenseitig und/oder denselben Leuten folgen oder von denselben Leuten gefolgt werden, sind sie nah beieinander positioniert. Die Nähe der Punkte signalisiert folglich die Intensität der Vernetzung. Durch die Grösse der Punkte wird die Anzahl von Followern ausgedrückt (vgl. Abb. 1).

Das Ergebnis zeigt statt eines grossen, intensiv verwobenen Netzwerks zwei fast komplett getrennte Netze. Diese Trennung wird durch die Farben und die Anordnung der Accounts zueinander sichtbar. Die linke Seite in Abb. 1 zeigt eine weit gestreute, blaue Wolke, die nach links aussen zerläuft. Die grossen blauen Punkte beinhalten u.a. Massenmedien wie *Spiegel Online*, *Zeit Online* und *Tagesschau*. Diese blaue Wolke umfasst alle Accounts, die eine Richtigstellung veröffentlicht oder retweetet haben. Rechts in Abb. 1 ist eine viel stärker konzentrierte, deutlich kleinere rote Wolke zu sehen. Hier liegen die Accounts enger zusammen; dies sind die Fake-News-Verbreiter. Diese sind nicht nur intensiver vernetzt, sondern von der „Wahrheits-Wolke“ fast komplett abgeschnitten.

Zusammenfassung

Das Internet bietet eine schier unerschöpfliche Möglichkeit, den eigenen Wissenshorizont kontinuierlich zu erweitern; dies wird heute nur teilweise genutzt. Gleichzeitig sollten wir uns der Gefahren von Echo-Kammern und Filterblasen bewusst ein, um uns nicht manipulieren zu lassen. Um diese Herausforderungen zu meistern, müssen wir u.a. eine eigene Medienkompetenz aufbauen.

Der digitale Tribalismus wird sichtbar: Es findet praktisch kein Austausch zwischen Personen mit unterschiedlichen Meinungen statt – Wahrheit und Lüge bestehen in getrennten Welten. So wird verständlich, dass jede Gruppe dazu tendiert, bei der „eigenen“ Wahrheit zu bleiben. Dies führt zu den Begriffen Fake-Media und Lügenpresse.

2. Global vernetztes Wissen vs. kleine, isolierte Wissensinseln

2.1 Nutzungsintensität und Vertrauenswürdigkeit des Online-Informationsangebots

Der Zugriff auf eine Vielzahl seriöser Informationsquellen (24/7) bietet die Möglichkeit, dass sich Nutzer fundiert informieren und einen grossen Wissensstand aneignen können. Neben einer Vielzahl von Lehrmaterialien (bspw. auf YouTube) existiert auch eine grosse Zahl sogenannter MOOCs (Massive open online Courses), die bspw. von Udacity, Stanford Lagunita und iversity angeboten werden. Ausserdem sind auch viele Inhalte des Qualitätsjournalismus online verfügbar – vielfach sogar vor einer Paywall. Die Möglichkeit zum umfassenden Wissensaufbau ist somit gegeben.

Hier stellt sich die Frage, welche Informationsangebote wie intensiv genutzt und für wie vertrauenswürdig diese gehalten werden. Im Zuge einer Studie der European Commission (2019) zur Vertrauenswürdigkeit von Informationen, die über die sozialen Netzwerke kommuniziert werden, wurden 1540 Personen ab 15 Jahre in Deutschland befragt. Die Antworten auf die Frage „Wie sehr vertrauen Sie sozialen Netzwerken im Internet?“ lauteten:

- 14%: „eher vertrauen“
- 69%: „eher nicht vertrauen“
- 17%: „weiss nicht“

Hier wird den über die sozialen Netzwerke verbreiteten Informationen mehrheitlich eher nicht vertraut.

Anders sieht das Bild bei Schülern in Deutschland aus. Die Bitkom (2020, S. 9) hat hierzu 503 Schüler bzgl. der Vertrauenswürdigkeit verschiedener Informationsquellen befragt. Bei den Antworten für „sehr vertrauenswürdig“ und „vertrauenswürdig“ (Top-2-Box) zeigt sich folgendes Bild:

Allgemeine Online-Quellen

- 76% Online-Enzyklopädie (wie Wikipedia)
- 63% Suchmaschinen-Ergebnisse
- 58% Soziale Netzwerke/Messenger
- 50% Videoportale
- 46% Startseite Web- und Mail-Anbieter
- 40% Blogs (Einzelpersonen, Unternehmen)

Journalistische Medien im Web

- 66% Fernsehsender
- 48% Radiosender
- 44% Printmedien
- 10% Online-Medien

Hier zeigt sich ein Glaubwürdigkeitsgefälle zu Lasten der journalistischen Medien im Web. Allerdings steht das gezeigte geringe Vertrauen in die sozialen Netzwerke im Widerspruch zur hohen Intensität der Nutzung der sozialen Medien, die in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen ist! Rund 91% der in Deutschland Befragten der Generation Z (14 bis 23 Jahre) nutzten im Jahr 2019 mehrmals in der Woche die sozialen Medien (u.a. Facebook, Twitter, Instagram oder WhatsApp). In der Generation Y waren es rund 82%. Von den 39- bis 53-Jährigen (Generation X) nutzten rund 68% Social Media mehrmals wöchentlich (vgl. VuMA, 2019). Auch eine Studie vom Institut für Demoskopie Allensbach (2019) zeigt, dass nach

dem persönlichen Austausch die Informationssuche im Internet bereits an zweiter Stelle steht – mit deutlichem Abstand vor TV, Zeitungen, Zeitschriften, Radio und Fachzeitschriften!

Dies führt zu einem Informationsquellen-Paradoxon: Den sozialen Medien wird teilweise zwar weniger vertraut, dennoch werden diese intensiver als die klassischen Medien als Informationsquelle genutzt. Eine solche Entwicklung ist angesichts des Sleeper-Effekts kritisch zu bewerten. Dieser besagt, dass negative Wirkungen eines unglaubwürdigen Kommunikators im Laufe der Zeit verloren gehen (quasi „einschlafen“), weil es im Zeitablauf zu einer Entkopplung von Informationsquelle und -inhalt kommt. Die Rezipienten erinnern sich noch an die Inhalte – vergessen aber, wer es gesagt hat und damit auch, wie glaubwürdig der Sender war.

2.2 Aufbau eines soliden Individual-Wissens

Die Frage ist, ob die Vielzahl der Informationsquellen zum Aufbau eines fundierten Wissenstandes in breiten Schichten der Bevölkerung geführt hat. Häufig ist das nicht der Fall. Online-Medien werden oft nicht genutzt, um ein tiefes Verständnis zu erzielen, sondern um sich vor allem unterhalten zu lassen. Informationen müssen heute vor allem „snackable“ (konsumierbar in wenigen Sekunden oder Minuten) und auch „shareable“ sein, um sie in Netzwerken zu teilen. Instagram, Snapchat und vor allem TikTok zahlen genau auf dieses Bedürfnis ein (vgl. exemplarisch die Studien von Rheingold Salon, 2019; Concept M, 2018).

Da alle Informationen, an jedem Ort und zu jedem Zeitpunkt über verschiedene Devices verfügbar sind, verliert der Aufbau eigenen Wissens – scheinbar – an Relevanz. Dabei ist

Wissen für die eigene Kreativität, die Einordnung von Sachverhalten sowie für die Entwicklung eines eigenen Wertekanons unverzichtbar – und für die Aufrechterhaltung einer Wissensgesellschaft unverzichtbar. Durch die Art der Online-Nutzung bleibt vielfach ein tiefes Verständnis von Sachverhalten auf der Strecke. Das Ergebnis hiervon wird ein fragmentarisches Wissen sein – selbst in der Informations-Elite.

2.3 Analyse des Individual-Wissens in der angehenden Informations-Elite

Um den Wissenstand der angehenden Informations-Elite am Beispiel von Master-Studenten zu erheben, wurde vom Verfasser eine Studie an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin durchgeführt. Hierbei handelt es sich um eine Vollerhebung in den Master-Studiengängen International Marketing-Management (englischsprachig) und Marketing-Management (deutsch-/englischsprachig). Die Erhebung fand am 2.10.2019 statt, dem ersten Tag des

Kernthesen

Das Internet bietet ein unerschöpfliches Lernpotenzial, das nur teilweise genutzt wird.

Wer sich auf die Empfehlungs-Algorithmen der digitalen Plattformen verlässt, erhält ein schiefes Bild der Realität und wird manipulierbar.

Die Möglichkeit, 24/7 auf das gesamte Wissen der Menschheit zuzugreifen, verführt teilweise dazu, kein eigenes Wissen aufzubauen.

Master-Studiums im Wintersemester 2019/20. Die befragten 76 Master-Studenten wiesen folgende Merkmale auf:

- Bachelor-Abschluss in Business-Administration mit einem Marketing-Schwerpunkt (mindesten 15 ECTS-Punkten in Marketing-Fächern), erworben an 36 verschiedenen Universitäten und Hochschulen
- 64 der 76 Studenten hatten eine Gesamtnote ihres Bachelor-Abschlusses zwischen 1,2 und 2,0
- Erwerb des Bachelor-Abschlusses zu 84% in Deutschland, zu 9% in der EU (ohne Deutschland) und zu 7% in Nicht-EU-Ländern
- Schwerpunkt bei 23 und 24 Jahren (jüngste Teilnehmer 22, älteste Teilnehmer 32 Jahre)
- 89% Studentinnen, 11% Studenten.

Es kamen zwei Fragebogen-Varianten mit 63 bzw. 62 Fragen zum Einsatz, um folgende Themen abzudecken:

- Allgemeinbildung (u.a. VUCA-World, Silk-and-Road-Initiative, „Made in China 2025“, Wechselkurs Dollar/Euro, Arbeitslosenquote Deutschland/Italien, Inflationsrate Deutschland/USA/China/Indien, Deflation, Zinssatz und Inflationsrate in der Euro-Zone, LIBRA, Anzahl der aktiven Facebook-Nutzer weltweit, Rust Belt, aktuelle Situation in Venezuela, WeChat, BAT, GAFA, Cambridge Analytica, Fracking, Monsanto)
- Grundlagen in Business-Administration (bspw. zu ROI, ROS, EBITDA, Cashflow, Benchmarking, Balanced Scorecard, SWOT-Analyse, digitale Transformation, Unterschied zwischen nomineller und realer Wachstumsrate, organisches Wachstum, agiles Management, Business-Model-Canvas, Silo-Mentalität, Szena-

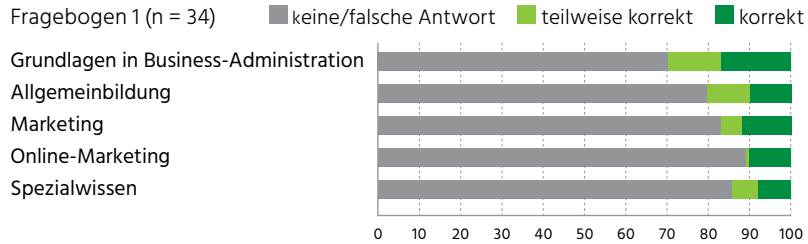
rio-Analyse, Lagerumschlagshäufigkeit, Skalierbarkeit, GIGO-Effekt, Unterschied zwischen Korrelation und Kausalbeziehung),

- Marketing (bspw. GDPR, Opt-in, Skimming-/Penetration-/Freemium-Pricing, CPI/CPO, A/B-Testing, NPS, Marketing-Automation, Sales Promotion vs. PR, ZMOT, Influencer-Marketing, Relevant Set, Ziele des CRM, Greenwashing, Customer-Experience, Instrumente der qualitativen Marktforschung, Dynamic Pricing, CLV, Qualitätskriterien der Marktforschung, Marktsegmentierung, Zielgruppen des Grosshandels)
- Online-Marketing (u.a. Retargeting, Conversion-Funnel, ROPO-Effekt, Zero-Click-Search, Showrooming-Effekt, Retail Media, Conversational Commerce, SEO vs. SEA, Noline-Ansatz, Bounce-Rate, Google Analytics, CTR, RTB, Tag-Cloud, Heatmap)
- Spezialwissen (bspw. Machine-Learning, Additive Manufacturing, Gig-Economy, Scrum, Digital Twin, Grundlagen der Künstlichen Intelligenz, Attention-Economy, Augmented vs. Virtual Reality, Platform-Business, VEO)

Die Grundlagen in Business-Administration sollten in den ersten Semestern des Bachelor-Studiums und das Marketing- und Online-Marketing-Wissen durch Vertiefungen vermittelt werden. Die Fragen zur Allgemeinbildung kann jeder beantworten, der regelmässig seriöse TV- und Radio-Sendungen sieht bzw. hört und entsprechende Zeitungen und Zeitschriften liest. Die Fragen zum Spezialwissen sollten prüfen, ob bereits ein „Sahnehäubchen an Wissen“ vorhanden ist.

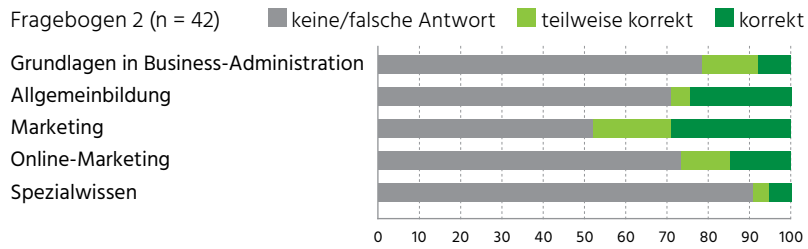
Die Ergebnisse der potenziellen „Informations-Elite“ fielen in allen fünf Fragekategorien und in beiden Gruppen gleichermaßen überraschend aus, wie

Abb. 2: Übersicht Gesamtergebnis



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Übersicht Gesamtergebnis



Quelle: Eigene Darstellung.

die Abb. 2 und 3 zeigen. In nur einer Gruppe und einer Fragenkategorie („Marketing“, Abb. 3) konnten knapp 30% der Befragten eine korrekte Antwort geben. In allen anderen Bereichen waren 70% und mehr nicht in der Lage, die Fragen korrekt zu beantworten.

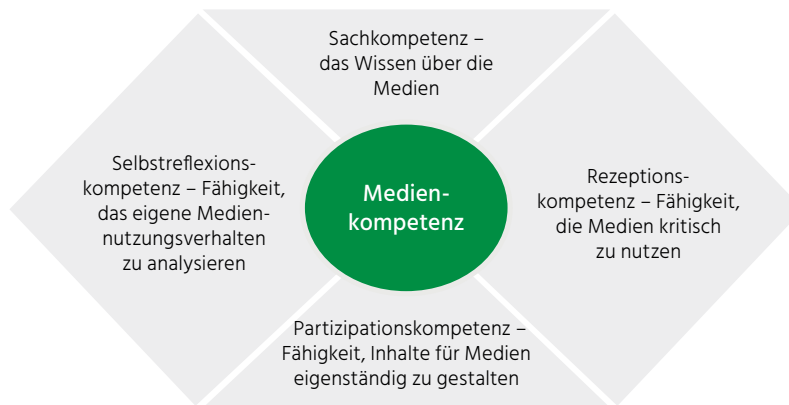
Das beste Wissen lag bei der SWOT-Analyse, der Situation in Venezuela, den Inhalten der digitalen Transformation und des agilen Managements vor. Auch über Influencer-Marketing, den Unterschied zwischen Sales-Promotion und PR und Customer-Touchpoints sind die Studenten gut informiert. Allerdings konnte kein einziger Student der Fachrichtung Business-Administration die Formeln zur Ermittlung von ROS und Cashflow definieren. Das Phänomen Fracking war fast gänzlich unbekannt und die Grösse von Indien wurde teilweise auf 200

Mio. Einwohner, die von China auf 400 Mio. Einwohner geschätzt. Die Anzahl der Facebook-Accounts wurde auf 15 Mrd. geschätzt (bei einer Weltbevölkerung von ca. 7,8 Mrd. Menschen!) und die Arbeitslosenquote in Deutschland auf 15% veranschlagt. Kein einziger Student konnte den NPS (Net Promotor Score) erklären. Nur zwei von 42 Studenten konnten die Formel ROI und den Inhalt von Skalierbarkeit korrekt definieren. Keiner konnte die Trendextrapolation. Nur drei von 42 Studenten wissen mit dem Begriff Algorithmus etwas anzufangen!

2.4 Mögliche Ursachen eines fragmentarischen Individual-Wissens

Wie konnte es zu einem solchen Ergebnis kommen? Zum einen stellen

Abb. 4: Dimensionen der Medienkompetenz



Quelle: Kreutzer, 2020, S. 128.

Lehrende fest, dass bei den Studenten häufig ein sogenanntes Bulimie-Lernen dominiert – und von den Studenten auch regelmässig bestätigt wird. Hierunter versteht man das kurzfristige Auswendiglernen von Daten und Formeln, um dieses Wissen nach einer Prüfung gleich wieder zu vergessen. Mangels Einübung des Gelernten und mangels eines Austauschs über das Gelernte nicht nur in Lehrveranstaltungen, sondern auch darüber hinaus in klassischen Lerngruppen, fehlen teilweise ein tiefes Verständnis und die Fähigkeit, Erlerntes auf andere Situationen zu übertragen. Zum anderen wird generell nicht mehr (viel) gelesen, und wenn, dann meistens online. Hierzu zeigt die 2019 veröffentlichte Stavanger-Erklärung von 130 Leseforschern aus aller Welt, dass reines Online-Lesen dem tiefen Verständnis und dem längerfristigen Memorieren abträglich sind (vgl. o.V., 22.1.2019). Zum Dritten sollten sich alle für die Vermittlung von Wissen verantwortlichen Personen fragen, ob ihre Form der Lehre eher zum Bulimie-Lernen oder zum tiefen Verständnis beiträgt.

Die Studenten erhielten auf der Basis dieses Tests keine Noten. Vielmehr wurde in der Vorlesung das Versprechen abgegeben, dass am Ende des laufenden Semesters alle Studenten die Themen kennen werden.

3. Handlungsimpulse

Wie können die negativen Entwicklungen, die mit Google, Facebook & Co. auch einhergehen, überwunden werden? Die Antworten sind auf verschiedenen Ebenen zu geben.

3.1 Handlungsimpulse für Regierungen

Regierungen sollten sich für umfassendere Investitionen in die digitale Infrastruktur einsetzen und diese nicht allein gewinnorientierten Unternehmen überlassen. Zusätzlich sind Investitionen in die digitale Bildung unverzichtbar – in Menschen und Systeme gleichermaßen. Zusätzlich ist eine aktive und umfassende Auseinandersetzung mit falschen und manipulativen Inhalten zu fördern, die über das Internet

verbreitet werden. Hierzu ist die Zusammenarbeit mit den massgeblichen Technologie-Konzernen zu verstärken. Dazu gehört auch eine ergebnisoffene Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen einer Medien-Zensur.

3.2 Handlungsimpulse für Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen

Die Entwicklungen in den sozialen Medien sind hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken durch regelmässige empirische Forschung zu begleiten, um den politisch Verantwortlichen belastbare Grundlagen für deren Entscheidungen zu liefern. Ein spannendes Feld ist der umfassende Vergleich des Wissensstandes vor und nach dem Aufkommen des Internets. Spannend ist hier die Frage, ob sich der Flynn-Effekt, der bis in die 1990er-Jahre eine Steigerung der IQ-Leistungen diagnostizierte, tatsächlich umkehrt, wie teilweise behauptet wird (vgl. Flynn, 2012; Lynn & Harvey, 2008).

Gleichzeitig sollten die in Vorlesungen engagierten Wissenschaftler den Dialog mit den Studenten darüber vertiefen, wie (gemeinsam) die Lernziele eines tiefen Verständnisses, die Transferierbarkeit des Know-hows auf konkrete Anwendungen und ein längeres Memorieren der Lehrinhalte sichergestellt werden kann.

3.3 Handlungsimpulse für jedes Individuum


Jeder einzelne Online-Nutzer ist aufgefordert, seinen eigenen Umgang mit Smartphone, Social Media & Co. kritisch zu hinterfragen. Gleichzeitig besteht die Aufgabe darin, eine eigene Medienkompetenz aufzubauen (vgl. Abb. 4; vgl. Kreutzer, 2020, S. 128–144; Aufenanger, 2001; Kübler, 1999).

Sonst besteht die Gefahr, dass wir als Wissensgesellschaft unsere zentrale Ressource verlieren: Wissen!

Bei der Sachkompetenz geht es um ein Wissen über die Medien. Hierzu gehört bspw. die Fähigkeit, eine seriöse Tageszeitung von einer Boulevardzeitung und die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender von den privat finanzierten Sendern zu unterscheiden. Bei der Rezeptionskompetenz handelt es sich die Fähigkeit, die Medien kritisch zu nutzen. Die grosse Herausforderung besteht darin, Informationen – idealerweise basierend auf einem eigenen Wissensschatz – bestmöglich einzuordnen und zu bewerten. Motto: „Wer nichts weiss, muss alles glauben.“ Zusätzlich gilt es bspw. herauszufinden, ob ein Medium oder ein Autor (etwa

von Fake-News oder Verschwörungstheorien) möglicherweise eine „hidden agenda“ verfolgt.

Mit der Partizipationskompetenz wird die Fähigkeit beschrieben, Inhalte für Medien eigenständig zu gestalten und an Kommunikationsprozessen mitzuwirken. Diese sollte sich nicht darauf beschränken, nur den Like-Button zu drücken oder Inhalte „unkritisch“ zu teilen. Die Nutzer sollten vielmehr dazu fähig sein, eigene Kommentare und Inhalte zu erzeugen. Die Selbstreflexionskompetenz beschreibt die Fähigkeit, das eigene Mediennutzungsverhalten kritisch zu analysieren und zu hinterfragen. Hierbei ist bspw. zu prüfen, wie oft man sich selbst durch Push-Nachrichten, E-Mails etc. in seinem Arbeitsprozess

stören lässt – und wie abhängig man von Smartphone, Social Media & Co. bereits ist (vgl. Hou, Xiong, Jiang, Song & Wang, 2019). Für diese Prüfung können verschiedene Methoden eingesetzt werden (vgl. Kreutzer, 2020, S. 145–151). 

Handlungsempfehlungen

Um unsere Wissensgesellschaft zu erhalten, ist ein fundierter Wissensaufbau zu fördern.

Allen Online-Nutzern sind die Gefahren und Verführungen der sozialen Medien zu vermitteln.

Der Aufbau von Medienkompetenz stellt eine gesellschaftliche Herausforderung dar.

Literatur

- Aufenanger, S. (2001). Multimedia und Medienkompetenz – Forderungen an das Bildungssystem. In S. Aufenanger, R. Schulz-Zander & D. Spanhel (Hrsg.), *Jahrbuch Medienpädagogik 1* (S. 109–122). Opladen: Leske + Budrich.
- Bitkom (2020). *Schüler-Studie zur Digitalisierung der Bildung*. Berlin.
- Concept M (2018). *Influencer – die neue Kraft im Marketing*. Köln – Berlin: Insights + Strategies Publishing.
- Davolio, M. E., Banfi, E., Gehrig, M., Gerber, B., Luzha, B., Mey, E., Möwe, I., Müller, D., Steiner, I., Suleymanova, D., Villiger, C. & Wicht, L. (2015). *Hintergründe jihadistischer Radikalisierung in der Schweiz. Eine explorative Studie mit Empfehlungen für Prävention und Intervention*. Züricher Fachhochschule.
- Dittrich, M., Jäger, L., Meyer, C.-F. & Rafael, S. (2020). *Alternative Wirklichkeiten, Monitoring rechts-alternativer, Medienstrategien*. Berlin: Amadeu Antonio Stiftung.
- European Commission (2019). *Wie sehr vertrauen Sie sozialen Netzwerken im Internet?* Statista (2019), *Soziale Netzwerk*. Abgerufen von <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/themen/1842/soziale-netzwerke/>
- Flynn, J. R. (2012). *Are We Getting Smarter?: Rising IQ in the Twenty-First Century*, Cambridge.
- Hou, Y., Xiong, D., Jiang, T., Song, L. & Wang, Q. (2019). *Social media addiction: Its impact, mediation, and intervention*. *Cyberpsychology – Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 13(1). Abgerufen von <http://dx.doi.org/10.5817/CP2019-1-4>
- Institut für Demoskopie Allensbach (2019). *Meistgenutzte Informationsquellen der Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2019*. Abgerufen von <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/daten/studie/171257/umfrage/normalerweise-genutzte-quelle-fuer-informationen>
- ITU (2019). *Anteil der Haushalte weltweit mit Internetzugang von 2002 bis 2019*. Abgerufen von <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/daten/studie/187116/umfrage/anteil-der-haushalte-mit-internetzugang/>
- Knipping-Sorokin, R., Stumpf, T. & Koch, G. (2016). *Radikalisierung Jugendlicher über das Internet?*. Hamburg: Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet.
- Kreutzer, R. (2020). *Die digitale Verführung, Selbstbestimmt leben in Zeiten von Smartphone, Social Media & Co.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kübler, H.-D. (1999). *Medienkompetenz – Dimensionen eines Schlagworts*. In F. Schell, E. Stolzenburg & H. Theunert (Hrsg.), *Medienkompetenz: Grundlagen und pädagogisches Handeln*, München: Kopaed.
- Lynn, R. & Harvey, J. (2008). *The decline of the world's IQ*. *Intelligence*, 36(2), 112–120.
- McKinsey (2018). *Notes from the AI frontier. Modeling the Impact of AI on the world economy*. San Francisco.
- Neumann, P., Winter, C., Meleagrou-Hitchens, A., Ranstorp, M. & Vidino, L. (2018). *Die Rolle des Internets und sozialer Medien für Radikalisierung und Deradikalisierung*. (PRIF Reports, 10). Frankfurt am Main: Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung. Abgerufen von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-59491-7>
- o.V. (2019, 22. Januar). *Erklärung von 130 Forschern: Zur Zukunft des Lesens*. *Frankfurter Allgemeine*. Abgerufen von https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/themen/stavanger-erklaerung-von-e-read-zur-zukunft-des-lesens-16000793.html?printPagetArticle=true#pageIndex_0
- Pariser, E. (2011). *Filter Bubble: How the new personalized web is changing what we read and how we think*. New York: Penguin.
- Rheingold Salon (2019). *Insta ungeschminkt*. Köln.
- Seemann, M. & Kreil, M. (2017). *Digitaler Tribalismus und Fake News*. Abgerufen von <http://www.ctrl-verlust.net/digitaler-tribalismus-und-fake-news/>
- VuMA (2019). *Umfrage zur Häufigkeit der Nutzung von Social Media nach Generationen im Jahr 2019*. Abgerufen von <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/daten/studie/1137640/umfrage/umfrage-zur-haeufigkeit-der-nutzung-von-social-media-nach-generationen/>
- WHO (2020). *Novel Coronavirus. Situation Report – 13*. 2.

Triumph after the hype? Success factors for CRM implementation

Customer orientation should be the core engine of every organisation while IT can be considered as the enabler to generate competitive advantages along customer processes in marketing, sales and service. Research shows that customer relationship management (CRM) enables organisations to perform better and experience indicates that organisations that focus on customer orientation are more successful. With marketplace organisations such as Amazon, Alibaba or Conrad shaping the future of customer centricity and information technology, German B2B organisations need to shift their value contribution from product-centric to customer-centric. While these organisations are currently attempting to implement CRM software and putting their customers more into focus, the question remains how organisations are approaching the implementation of CRM and whether these attempts are paying off in terms of business performance.

Dr. Manuel Kern, Prof. Dr. Marco Schmäh

The impact of technologies like CRM is a big risk and at the same time a huge opportunity for any organisation attempting to realise competitive advantages. Organisations must fulfil customer demands that are increasingly influenced by IT (Leußer, Rühl, & Wilde, 2011). This covers well-established services like online payment but also advanced requirements such as customer service via social media. In recent years, social media but also the integration of multi-channel communication and individual personalisation have become hypes within the CRM context while at the same time many organisations are still building a 'basic CRM'. Anytime soon, digitalisation will enable organisations to embed artificial intelligence or self-service solutions not only in B2C communication but also in a daily B2B CRM practice. Recent studies suggest that businesses should make use of these technologies in social media and integrate them into their CRM (Choudhury & Harrigan, 2014). To do so, frameworks such as CRM house (Malt-house, Haenlein, Skiera, Wege, & Zhang, 2013) help to manage customer relationships. Due to customer usage of new technologies, services are being transformed by the customers themselves, who are in direct communication with marketing and sales departments of B2B organisations (Guenzi & Troilo, 2006). To meet these new customer requirements, companies need innovative approaches to CRM. For instance, Reinecke and Köhler (2004) found in 77 interviews that a holistic approach is vital for implementing CRM within service organisations. Moreover, products are changing from isolated products to integrated solutions. These integrated solutions or 'smart' products must also be incorporated into CRM and service concepts. Otherwise, organisations will face dramatic challenges with regard to their competitiveness because isolated products are under high price pressure. In addition, big marketplaces such as Amazon, Alibaba or Conrad are invading and penetrating other markets due to their vertical diversification. Thus, enterprises which are specialised product producing organisations will struggle to maintain their market leader position if they do not provide solutions that combine their high-quality products with knowledge and suitable software to enable best-in-class services.

Due to all these factors, organisations need to invest more time and resources into their CRM implementations. The present article presents findings from a quantitative B2B study and discusses critical success factors for CRM implementation. Within the CRM context, the main challenges of B2B organisations are addressed, i.e. the high failure rate of implementations, the missing CRM strategy and

the lack of technological usage. In doing so, the following questions will be answered:

- What are the relevant pillars of CRM?
- What are the key success factors in German B2B organisations with regard to implementing CRM and how do they impact business performance?
- What are strategic recommendations for successful CRM implementation?

For answering these questions, we provide insights from recent literature, practical experience and empirical findings derived from a quantitative B2B study.

Methodology of the B2B Study

Applying structural equation modelling, the methodology of our study is based on the following five steps.

First, a conceptual model was established, based on a profound literature review. Different CRM constructs were identified and hypotheses were defined to test whether these constructs have an impact on the business performance (BP) of the organisations (see figure 1).

Second, a questionnaire was developed which operationalised the theoretical constructs derived from existing studies and measured them with standardised scales (7 point agree/disagree scale for CRM constructs and 10-point comparison scale for business performance). The study followed a mono-method and cross-sectional data collection approach. An online B2B panel was used and data was gathered within one month.

Dr. Manuel Kern

Lecturer of Marketing and Sales Management, ESB Business School, Reutlingen University, Reutlingen, Germany

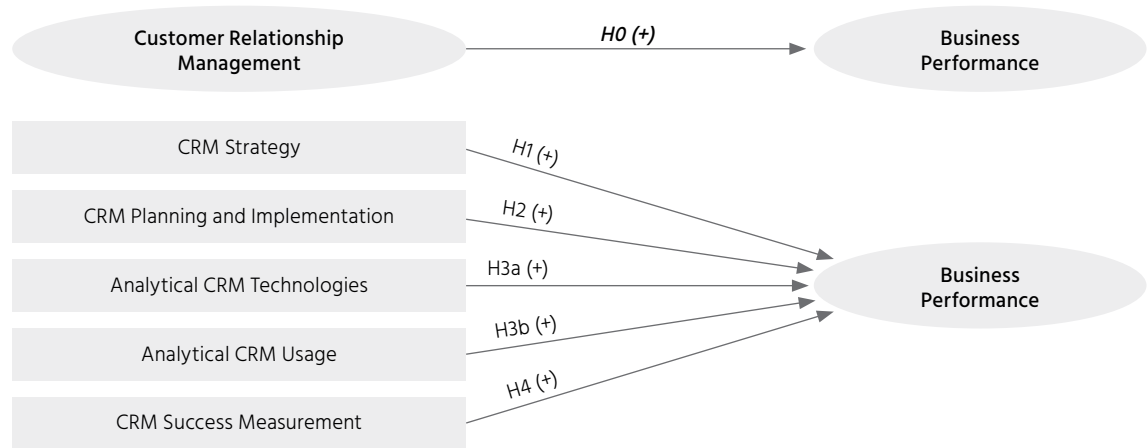
Tel.: +49 (0) 160 1502120
manuel.kern@reutlingen-university.de

Prof. Dr. Marco Schmäh

Professor of Marketing and Sales Management, ESB Business School, Reutlingen University, Reutlingen, Germany

Tel.: +49 (0) 7121 2713018
marco.schmaeh@reutlingen-university.de

Fig. 1: Conceptual Model



Source: Authors' illustration.

In a third step, the survey was sent out to over 4,000 participants. 500 answers were considered relevant. Relevant participants were identified by employing the following exclusion/inclusion criteria:

1. Organisations with 250–10,000 employees representing large enterprises.
2. Organisations operating mainly within the B2B industry.
3. Participants having work experience with CRM of at least one year.

Fourth, based on the data set, reliability and validity were tested and a confirmatory factor analysis (CFA) was applied. With CFA we tested which of the measured items of the questionnaire are good indicators for measuring the constructs, resulting in the following indicators:

- \emptyset Cronbach's alpha = 0.89 (CRM) / 0.82 (BP)
- \emptyset composite reliability = 0.84 (CRM) / 0.66 (BP)
- \emptyset average variance extracted = 0.69 (CRM) / 0.58 (BP)
- \emptyset squared inter-construct correlations = 0.51 (CRM) / 0.51 (BP)

Fifth, a structural equation model was developed to test the defined hypotheses. For this purpose, different structural research models were developed and tested, with the five-dimensional model (equivalent to the conceptual mode) resulting in the best model-fit indices:

- chi-square = 822.94
- degrees of freedom = 332
- probability level = 0.000
- goodness-of-fit index (GFI) = 0.90
- normed fit index (NFI) = 0.92
- comparative fit index (CFI) = 0.95
- root mean square error of approximation (RMSEA) = 0.05
- standardized root mean square residual (SRMR) = 0.04

Based on this five-dimensional model, the hypotheses of the conceptual model were tested, with the following results. H0 was tested afterwards in an additional uni-dimensional model to validate the detailed hypotheses:

- **H0:** Systematic CRM implementation positively affects business performance (BP).
→ supported (standard regression weight (SRW) = 0.56)
- **H1:** CRM strategy has a positive impact on BP.
→ not supported (SRW = -0.02)
- **H2:** CRM planning and implementation has a positive impact on BP.
→ not supported (SRW = 0.03)
- **H3a:** Usage of analytical CRM (aCRM) technologies positively affects BP.
→ supported (SRW = 0.20)
- **H3b:** Strong adoption of aCRM business applications positively affects BP.
→ not supported (SRW = 0.12)

- **H4:** The measurement of CRM success has a positive impact on BP.
 → supported (SRW = 0.28)

Based on these results and the literature discussed above, we derived four pillars of CRM success.

Four Pillars of CRM Success

First Pillar: Approach CRM Strategically

Mostly, CRM is considered an IT tool which can ‘support’ business departments. However, organisations must approach CRM from a holistic perspective to make it successful. Therefore, it is suggested to incorporate different perspectives of CRM, such as the customer perspective, the internal process perspective, the technology perspective and the success dimension of CRM (Iriana & Buttle, 2006; Payne & Frow, 2005; Winer, 2001). Bringing all of them together, CRM can be seen and managed from a strategic standpoint instead of treating it as a software tool only. To do so we suggest a CRM strategy framework (figure 2) – based on recent literature – that incorporates relevant CRM perspectives along the value chain of an organisation (Buttle, 2001).

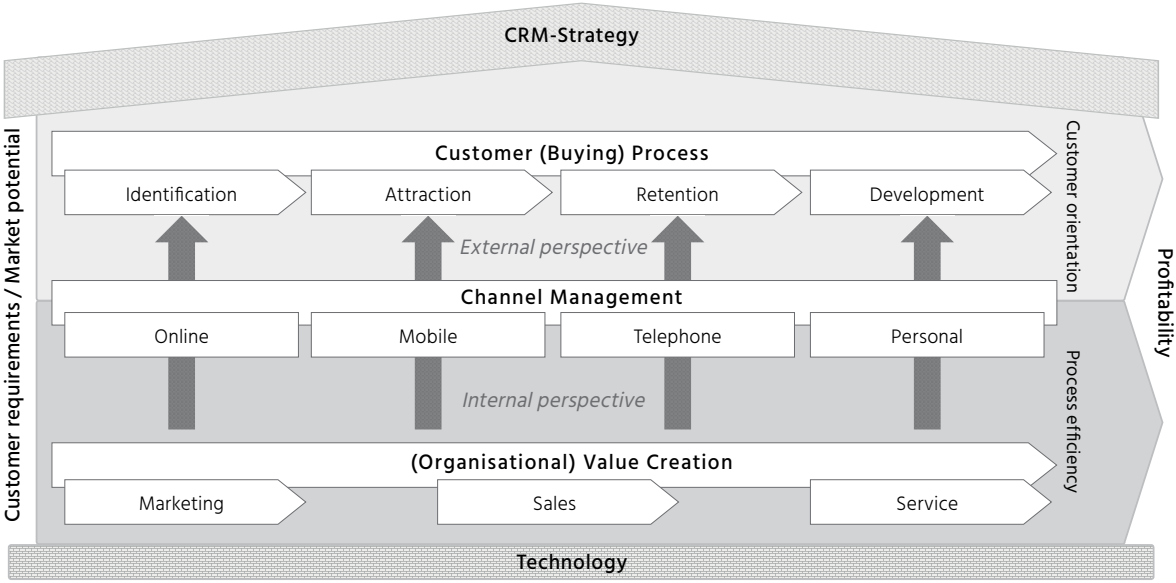
By this process, CRM tries to maximise the output under given market circumstances. In this way, organisations can identify market potential and customer requirements and ‘process’ them most efficiently via their CRM value chain. As a result, firms can decide to achieve higher profitability either via processes that are more efficient (same output, less input) or via the realisation of more turnover with equal resources (more output, same input).

The framework differentiates between the external and internal perspectives and incorporates three dimensions of

Management Summary

This article presents four major CRM pillars, namely CRM strategy, CRM implementation and planning, analytical CRM and CRM success measurement. For each pillar, clear recommendations are provided and enriched with quantitative evidence from a German B2B study. Thus, the article supports (marketing) managers in organising and developing their CRM practice towards a successful CRM programme.

Fig. 2: CRM Strategy Framework



Source: Authors’ illustration.

Fig. 3: CRM Implementation Checklist

Technology and Innovation	Processes, People and Organisation
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Technology orientation of an organisation <input checked="" type="checkbox"/> Management of data quality <input checked="" type="checkbox"/> Transparency about implementation costs <input checked="" type="checkbox"/> Technical feasibility for changes in IT infrastructure <input checked="" type="checkbox"/> Create an innovation culture; i.e. support the identification and development of new ideas and approaches <input checked="" type="checkbox"/> Usage of technologies and tools to create and evolve ideas 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Consideration of business process changes <input checked="" type="checkbox"/> Support customer orientation as part of the overall business strategy <input checked="" type="checkbox"/> Engagement from top management <input checked="" type="checkbox"/> Professional communication of CRM benefits <input checked="" type="checkbox"/> Support cultural change <input checked="" type="checkbox"/> Be aware of individuals <input checked="" type="checkbox"/> Ensure effective training and change management

Source: Authors' illustration.

CRM. First, the customer value creation includes all activities that generate customer benefits (e.g. marketing campaigns, sales visits or 24-h customer services). Second, the channel management as an 'interaction layer' between organisations and their customers comprises all possible communication channels. Third, the customer (buying) process includes all the activities and demands of customers within their lifecycle.

These three elements are surrounded by the overarching strategy and available technology. Both strategy and technology provide the boundaries for any CRM practice and are influenced by external customer requirements as well as by the organisational need to exploit market potential. The target of this CRM strategy framework is to enhance customer orientation and increase process efficiency.

Findings of our study:

With H1, we tested whether CRM strategy positively affects business performance; according to our data, there is no direct correlation between CRM strategy and business performance. However, CRM strategy is highly correlated with the actual implementation. In other words, if organisations define a CRM strategy properly, the implementation will benefit as well. In addition, we have seen that many organisations incorporate different customer groups and sales channels into their CRM strategy. This must be planned and reflected within the implementation process. In conclusion, CRM strategy plays a vital role within our model but does not directly impact the performance of an organisation.

Second Pillar: Plan and Implement Thoroughly

CRM is such a multi-dimensional and important tool for organisations' survival that statistics such as Gartner's (2005) statement of 70% failure rate for CRM implementations are

very surprising. According to the literature, the factors for successful CRM implementation may be categorised into two groups: (1) technology and innovation, and (2) processes, people and organisation (Alshawi, Missi, & Irani, 2011; Bull, 2003; Chen & Popovich, 2003; Šebjan, Bobek, & Tominc, 2016; Shum, Bove, & Auh, 2008). Along these two major dimensions, we suggest that organisations follow the checklist in figure 3 when implementing CRM software.

Summarising the factor technology and innovation, it is key to understand that technology alone will not make CRM implementation successful. However, if technology and the underlying attitude are positive and open-minded, technology becomes an accelerator of CRM implementation.

Summarising the factor processes, people and organisation, people management is key. Even if a CRM is implemented perfectly – i.e. with all the desired features, delivered in time and within the budget and equipped with the most innovative technologies –, people must still be taken along and convinced.

Findings of our study:

With H2, we tested whether thorough CRM planning and implementation positively affects BP. According to our data, there is no direct correlation between CRM implementation and BP. However, CRM implementation is highly correlated with the usage of analytical tools. In other words, if organisations manage the implementation well, they are able to make greater usage of analytical CRM applications, which increases BP. Moreover, we identified the following elements of CRM implementation as important aspects:

1. Define a clear process for gathering requirements.
2. Establish a dedicated training and change management programme.

Main Propositions

- 1. CRM strategy and implementation planning are important to develop a holistically successful CRM programme.
- 2. The usage of analytical CRM correlates with the business performance of organisations.
- 3. Measuring the success of CRM supports the impact of the CRM project on the overall business performance.

- 3. Invest in clear communication processes.
- 4. Install a dedicated project management.

In conclusion, CRM implementation plays a vital role within our model because it contributes to the establishment of analytical applications which impact the performance of an organisation.

Third Pillar: Incorporate Analytical CRM

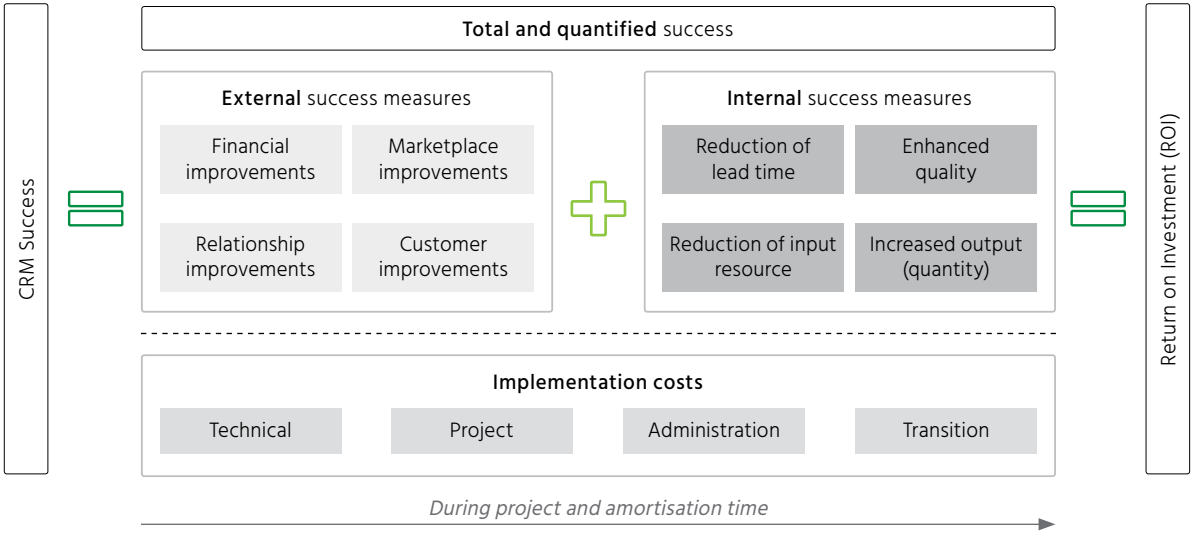
For years, strategy and implementation factors have been essential areas to consider when implementing CRM. Nowa-

days, data and analytics have become increasingly important. With the increasing amount of data and technological capabilities, the analytical part of CRM must be managed thoroughly. But what does analytical CRM (aCRM) consist of in these days?

Analytical CRM, as part of CRM, refers to many aspects, such as knowledge management, data quality, data governance, relevant technologies etc. Moreover, the actual analysis within CRM can be differentiated, with data mining representing a major technology. It includes many aspects, such as data processing, ethical considerations, algorithms to execute the analysis, etc. Within data mining, predictive analytics can be seen as a sub-category. While data mining is characterised as predominantly static analytics using existing data (mostly from the past), predictive analytics is characterised as more dynamic analytics trying to predict specific events and to generate results for the future.

In summary, data mining (and predictive analytics as a sub-concept) is the underlying technology of aCRM. However, the question remains what organisations should do with it and how they can benefit from it. To answer this question, we have identified a few basic data mining technologies which are suitable and easy to implement, such as clustering, classification, forecasting and profiling. However, these simple analytics are often not available within standardised B2B CRM systems, which is why we suggest to start with

Fig. 4: ROI Calculation Scheme for CRM Projects



Source: Authors' illustration.

such pragmatic analytical CRM technologies and implement them according to the organisation's needs.

Findings of our study:

With H3a and H3b, we tested whether analytical CRM impacts BP and found a correlation. Specifically, the usage of technologies (H3a) contributes more to BP than the adoption of these technologies to specific business applications (H3b). This means that organisations should enable their business departments to make use of available technologies instead of dictating pre-defined business applications. For instance, organisations should provide their sales department with a business intelligence tool which they can explore themselves instead of creating a complete dashboard for them. For small and family-owned organisations these correlations were found to be even stronger. This shows that these organisations can differentiate themselves even more from large(r) organisations if they apply aCRM.

In conclusion, analytical CRM was found to be a very strong success factor for large B2B organisations and should be focused on to make CRM successful.

Fourth Pillar: Measure CRM Success

As Peter Drucker (2006) said, "You can't manage what you can't measure". Therefore it is indispensable to measure your CRM implementation and the success of it. Despite the popularity of this quote and the apparent necessity to do so, CRM projects are mostly not well defined in terms of the expected outcome. So how should management measure anything, if they do not know what they want to achieve? For this reason, we are convinced that measuring the results of CRM imple-

Lessons Learned

1. Define a clear CRM strategy and do not regard CRM as just another IT-tool.
2. Plan and manage your CRM implementation thoroughly, considering technology but also people, project and change management.
3. Focus on data and implement analytical CRM technologies so that business departments can configure them for their needs.
4. Define your CRM target and measure it with an appropriate tool, such as an ROI calculation scheme.

mentation is essential. Therefore, we suggest an easy-to-apply framework for calculating return on investment (ROI) that incorporates relevant costs and expected outcomes (figure 4).

This framework compares the costs and benefits of the actual software implementation and includes three main areas:

First, the success of any CRM implementation can be measured externally. In this context, different improvements can be measured, such as:

- financial improvements (e.g. profitability of a customer group),
- marketplace improvements (e.g. increase of market share),
- customer improvements (e.g. wallet share of key accounts),
- relationship improvements (e.g. increase in customer satisfaction).

Second, the success of any CRM implementation can be measured internally. In this context, different improvements can be measured, such as:

- reduction of lead time (e.g. faster order processing),
- enhanced quality (e.g. higher lead qualification scores),
- reduction of input resources (e.g. fewer follow-up calls),
- increased output (e.g. more sales quotes or volume).

Third, the success of any CRM implementation must be related to the required investment. In this context, different costs can be incorporated, such as:

- technical costs (e.g. software licensing costs),
- project costs (e.g. personnel costs for the implementation),
- administration costs (e.g. travel costs for trainings),
- transition costs (e.g. adoption time when changing processes).

To calculate the ROI and determine success, it is important to define these measures a-priori and then manage the implementation of your CRM. In this way, you can determine whether the project was successful or not.

Findings of our study:

With H4, we tested whether CRM success measurement impacts BP and found a positive correlation. We found that organisations are not measuring costs but the improvements achieved by their CRM implementation. In other words, if an organisation measures improvement(s) which were targeted by the CRM implementation, they can realise a higher impact on BP. This means that CRM projects need a clear target defini-

tion. When developing such a target, organisations should discuss the actual outcome of the CRM implementation, which highly contributes to the success of the project and its long-term success. Again, we found that small and family-owned firms benefit more from a solid measurement of CRM success

With a strong, analytical
CRM system, organisations
can evolve into
data-driven companies.

than large and non-family-owned firms. However, measuring CRM success was also found to be a strong success factor for large B2B organisations and thus should be focused on.

How to Achieve CRM Triumph

We introduced four CRM pillars and presented the findings of our study regarding their contribution to business performance. According to the literature and our empirical findings, organisations should focus on CRM and on implementing it holistically. When doing so, we recommend the following points to make CRM a ‘triumph’:

1. CRM strategy should be owned and driven by business departments (e.g. marketing), not by the IT department. Otherwise, CRM will be implemented as a pure IT solution and not developed for the business.
2. Organisations must focus on a comprehensive implementation to deliver functionalities which help achieve their strategic targets. It is essential to focus on analytical technologies and offer them to the business departments. With a strong, analytical CRM system, organisations can evolve into data-driven companies.
3. When transforming the organisational structure, companies should re-think their processes and align sales, marketing and customer service. We recommend to focus on becoming more customer-centric during this process. To do so, organisations may establish organisational unit(s) that are responsible for the CRM strategy and implementation as well as for the data and its analysis.

With these recommendations, organisations will become the masters of their CRM programmes and use technology as leverage, which will result in competitive advantage. 🌱

Literature

- Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption - SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376–383. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.006>
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592–602. <https://doi.org/10.1108/14637150310496703>
- Buttle, F. (2001). The CRM value chain. *Marketing Business*, 96(February), 52–55.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5). <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149–176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876069>
- Drucker, P. (2006). *Classic Drucker*. Watertown: Harvard Business Review Press.
- Gartner (2005). The Gartner CRM report. Retrieved from <https://www.businesswire.com/news/home/20030630005088/en/Gartner-2005-75-Percent-CRM-Projects-Deliver>
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974–988.
- Iriana, R., & Buttle, F. (2006). Strategic operational and analytical customer relationship management: attributes and measures. *Journal of Relationship Management*, 5(4), 23–42. <https://doi.org/10.1300/J366v05n04>
- Leusser, W., Rühl, D., & Wilde, K. D. (2011). IT-Unterstützung von Marketing-Prozessen. In H. Hippner (Ed.), *Grundlagen des CRM* (pp. 601–650). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6618-6_20
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Reinecke, S., & Köhler, S. (2004). CRM bei Dienstleistungsunternehmen. In K. D. Wilde & H. Hippner (Eds.), *Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte* (pp. 309–330). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10718-7_11
- Šebjan, U., Bobek, S., & Tominc, P. (2016). Factors influencing attitudes towards the use of CRM’s analytical tools in organizations. *Organizacija*, 49(1), 28–41. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0004>
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees’ affective commitment to change: the key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346–1371.
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 43(4), 89–105. <https://doi.org/10.2307/41166102>

Wie man Hypes antizipiert
und für sich nutzen kann

Die Additive Fertigung bei KSB

Der Pumpen- und Armaturenhersteller KSB SE & Co. KGaA (KSB) hat durch seine frühzeitigen Aktivitäten im Bereich der Technologiebewertung den Hype um den „3D-Druck“ antizipiert, diesen regelmässig bewertet und letztendlich vorhandene Ressourcen im Unternehmen genutzt, um daraus einen Wettbewerbsvorteil auf dem Gebiet der Additiven Fertigung von Metallen zu schaffen.

Dr. Maximilian Stieler, Alexander Munk

Im Innovationsmanagement und der strategischen Produktplanung hat der Gartner Hype Cycle in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit erfahren. Die Technologielebenszykluskurve im Hype Cycle ist eine grafische Darstellung der Reife und Adaption verschiedener Technologien und Anwendungen. Die Einordnung der Technologien beruht auf subjektiven Experteneinschätzungen und kann somit für ein Unternehmen nicht als alleinige Entscheidungsgrundlage für eine Technologiestrategie (Gausemeier et al., 2019) gelten. Vielmehr müssen sowohl die wirklichen marktseitigen technologischen Möglichkeiten als auch die vorhandenen unternehmens-eigenen Kapazitäten und Ressourcen in die Technologiebewertung einfließen. Wichtig ist zum einen die Kontinuität bei der Technologiefrühaufklärung und -bewertung und zum anderen die Frage, ob im Unternehmen überhaupt die notwendige Expertise zur Technologiebewertung vorliegt.

In diesem Beitrag stellen wir vor, wie der Pumpen- und Armaturenhersteller KSB SE & Co. KGaA (KSB) sich durch diese Herangehensweise eine Vorreiterrolle im Bereich der Additiven Fertigung von Metallen erarbeitet hat. Additive Fertigung beschreibt ein vergleichsweise neues Fertigungsverfahren, bei dem ein Bauteil im Gegensatz zu den subtraktiven Verfahren Schicht für Schicht aufgebaut wird. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird oft der Begriff „3D-Druck“ (3D printing) verwendet, wobei im industriellen Kontext meist Additive Fertigung (Additive Manufacturing – AM) benutzt wird. Letzterer Begriff beschreibt umfänglicher die gesamte Prozesskette von der Konstruktion bis zur Qualitätsprüfung und nicht nur das Fertigungsverfahren alleine. Die Additive Fertigung kann als

disruptive Technologie bezeichnet werden, weil sie das Potenzial hat, etablierte Marktstrukturen und Wertkreation stark zu beeinflussen (Piller, Weller & Kleer, 2015). Je nach Einsatzgebiet ergeben sich Vorteile bei der Fertigungsgeschwindigkeit, Gestaltungsfreiheit, Individualisierbarkeit und unter Umständen auch bei den Kosten gegenüber anderen Fertigungsverfahren (Riemann & Guggenberger, 2020). Analysten sagen vorher, dass der Markt für Additive Fertigung inkl. Services jährlich um über 20% wächst und im Jahr 2025 auf über 44 Mrd. US-Dollar angewachsen sein wird (Allied Market Research, 2017).

Der Gartner Hype Cycle zur Technologiebewertung

Jedes Unternehmen, das Technologiefrüherkennung im Rahmen der Vorausschau betreibt, möchte frühzeitig potenzielle Chancen einer neuen Technologie erkennen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Der Gartner Hype Cycle ist ein Modell zur Technologiebewertung, das insbesondere in der Praxis weit verbreitet ist. Der Hype Cycle soll darüber Auskunft geben, wie sich eine Technologie über die Zeit entwickelt, um daraus Ableitungen für Geschäftsentscheidungen treffen zu können (Gartner, 2020). Aus theoretischer Sicht bilden sich die Phasen des Hype Cycle aus einer Technologiereifekurve (S-Kurve) und der Glockenkurve eines Hypes (Fenn & Raskino, 2008).

Bei der Technologiebewertung in Unternehmen geht es darum, die Voraussetzungen zu schaffen, vor aktuellen oder zukünftigen Wettbewerbern die Technologie für sich nutzen zu können, ohne zu hohe Forschungs- und Entwicklungsausgaben zu haben. Neben dieser Risikoreduktion sind im Zu-

Dr. Maximilian Stieler

Leiter Innovationsmanagement
KSB SE & Co. KGaA

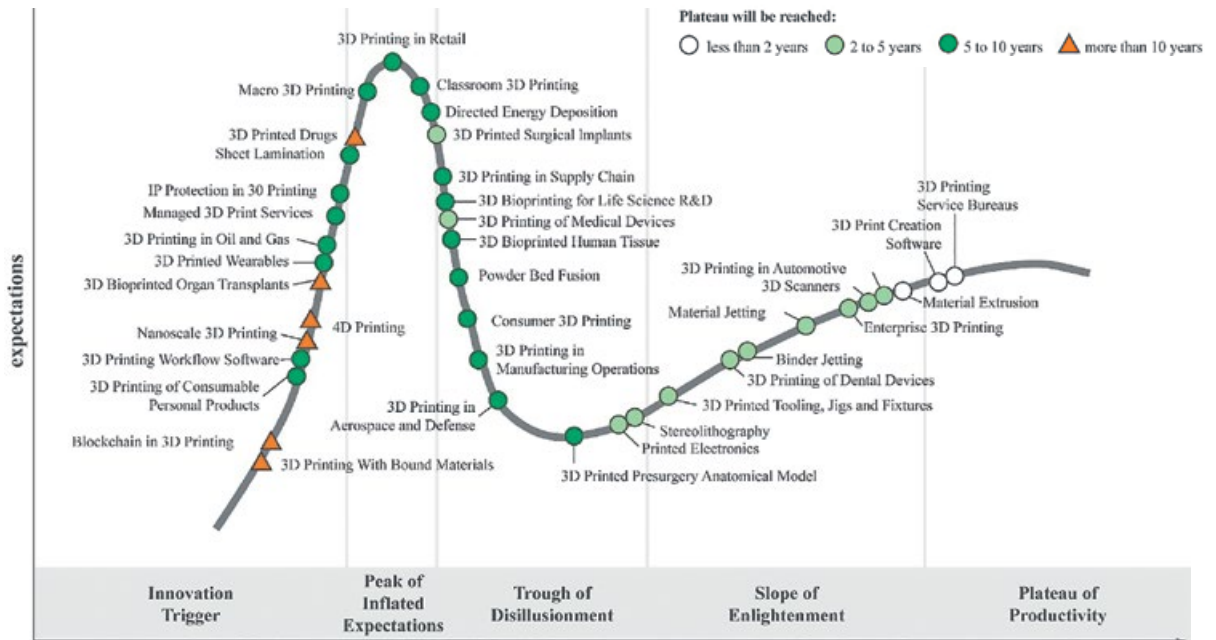
Tel.: +49 (0) 6233 861265
maximilian.stieler@ksb.com

Alexander Munk

Senior Engineer
Additive Manufacturing
KSB SE & Co. KGaA

Tel.: +49 (0) 9241 712038
alexander.munk@ksb.com

Abb. 1: Der Hype Cycle für Additive Fertigungstechnologien



Quelle: Gartner, 2019.

ge dessen Hype-getriebene von echten Technologietreibern zu unterscheiden. Die Gefahr bei der Hype-Cycle-Betrachtung ist dabei, dass die mediale Aufmerksamkeit einer Technologie zu stark auf die unternehmensinterne Technologiebewertung durchgreift und so voreilige Entscheidungen getroffen werden. Im Falle der Additiven Fertigung sind das bspw. Nachrichten zu „gedruckten“ Organen oder auch die Rede von Barack Obama im Jahr 2013, in der er von einer Revolution der Produktionsverfahren sprach (Gross, 2013). Diese medial sehr präsenten Ereignisse sind aber meist ganz spezifische Fälle, die nicht zwangsläufig repräsentativ für eine ganze Technologiegattung sein können. Vielmehr steckt hinter dem Schlagwort „3D-Druck“ meist eine komplexe Kombination aus mindestens folgenden Faktoren:

- Unterschiede bei den verwendeten Materialien (Kunststoff, Glas, Metall, Keramik, Biomaterialien)
- Unterschiede in den Verfahren (Selektives Laserschmelzen, Schmelzschichtung etc.)
- Unterschiede bei den Stakeholdern (Entwickler von Maschinen, Anwender, Materialhersteller, etc.)
- Unterschiede in den Geschäfts- bzw. Ertragsmodellen (Beratung, Fertigung, Marktplatz etc.)
- Unterschiede bei den Anwendungsinindustrien (Luft- und Raumfahrt, Medizin, Maschinenbau, etc.).

Allein die Tatsache, dass es einen eigenen Hype Cycle für Additive Fertigung gibt (Abbildung 1), zeigt, wie vielschichtig diese Technologie ist. Die Entwicklung der Additiven Fertigung ist somit vor allem aus der Perspektive

eines Ökosystems zu verstehen, in dem verschiedene Akteure auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen miteinander interagieren (Piller, Weller & Kleer, 2015). Mit Blick auf den Hype Cycle ist mindestens die Definition der (medialen) Sichtbarkeit und die Generalisierbarkeit der Ableitungen für verschiedene Stakeholder infrage zu stellen (Dedehayir & Steinert, 2016). Für ein einzelnes Unternehmen ergibt sich so die Herausforderung, die Möglichkeiten und Grenzen der neuen Technologie zu unterschiedlichen Zeitpunkten richtig einschätzen zu können.

Der Case KSB SE & Co. KGaA

KSB ist ein Anbieter von Pumpen, Armaturen und zugehörigen Serviceleistungen. Diese kommen in einem breiten Anwendungsspektrum von der Gebäu-

Entnahme additiv gefertigter Bauteile direkt aus der Maschine („3D-Drucker“).



Nachbearbeitung eines im SLM-Verfahren additiv gefertigten Pumpenlaufrads.

de- und Industrietechnik über den Wassertransport und die Abwasserreinigung bis hin zu kraftwerkstechnischen Prozessen sowie beim Feststofftransport zum Einsatz. Mit Produktionswerken, Vertriebsniederlassungen und Vertretungen sowie Servicestätten ist KSB in mehr als 100 Ländern vertreten. Mit 15 645 Mitarbeitern erzielte der Konzern 2019 einen Umsatz von 2,38 Mrd. €. Da die Kernprodukte der KSB zu grossen Bestandteilen aus Metall gefertigt sind, ist insbesondere die metallische Additive Fertigung ein relevantes Thema. Hierbei ist anzumerken, dass KSB in erster Linie Anwender der Additiven Fertigung ist, um z.B. die konventionelle Produktion von metallischen Bauteilen zu unterstützen bzw. das Angebotspektrum zu ergänzen.

Die erste Maschine zur Additiven Fertigung wurde 1984 von Chuck Hull

vorgelegt, noch lange bevor die Technologie auf dem öffentlichen Radar auftauchte. Zum ersten Mal wurde bei KSB im Jahr 2003 eine Technologiebewertung vorgenommen. Das Ergebnis war, dass die Technologie zwar weiter beobachtet werden sollte, zu diesem Zeitpunkt die geringe Technologiereife eine intensivere Auseinandersetzung

für Anwender aber nicht sinnvoll erschienen liess. Sowohl die Prozesse als auch die Anlagentechnik waren zum damaligen Zeitpunkt in einer frühen Entwicklungsphase, die eine qualitativ hochwertige Fertigung von Bauteilen nicht ermöglichte.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass erst im Jahr 2008 der 3D-Druck als Technologie im Gartner Hype Cycle auftauchte (Gartner, 2008). Ein zweites Technologie-Screening wurde bei KSB ab diesem Jahr begonnen, das im Jahr 2009 mit ersten Vorprojekten abschloss. Bei diesem Schritt war es notwendig, die Erkenntnisse aus der ersten Technologiebewertung einfließen zu lassen, um den Entwicklungsfortschritt beurteilen zu können. Im nächsten Entwicklungsschritt fanden zwischen 2010 und 2012 die Prototypenentwicklung und erste externe Tests statt. Es wird deutlich, dass Technologiekurven innerhalb einer „Dachtechnologie“ unterschiedlich verlaufen können, da zu diesem Zeitpunkt schon Häuser in China additiv mit Kunststoff gefertigt wurden (Levy, 2014). Bei KSB hat man sich im Wesentlichen auf drei Fertigungstechnologien fokussiert:

- Bei KSB wird im Kunststoffbereich die Schmelzsichtung (Fused Deposition Modeling) eingesetzt, um Prototypen, Muster, Werk- und Halbzeu-

Zusammenfassung

Technologiezyklen werden immer kürzer und zwingen Unternehmen zur kontinuierlichen Bewertung solcher Entwicklungen. Die KSB SE & Co. KGaA setzt sich seit 2003 mit der Additiven Fertigung als potenziell disruptiver Technologie auseinander und konnte so frühzeitig Kompetenzen auf dem Gebiet des metallischen 3D-Drucks aufbauen. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich ein dreistufiger Prozess zur Technologiebewertung ableiten: informieren – verarbeiten – handeln.

ge herzustellen. Ebenso werden hier z.B. Stützapparaturen für andere Produkte gefertigt.

- Beim sog. „Rapid Casting“ werden mittels Additiver Fertigung Gussformen für die werkseigene Giesserei hergestellt. Die Gussformen werden mit dem additiven Fertigungsverfahren Binder Jetting hergestellt. Bei diesem Verfahren wird Sand mit einem Binder verklebt, um so Kerne und Formen zu fertigen. Die Additive Fertigung unterstützt somit den klassischen Fertigungsprozess des Giessens.
- Das Laserstrahlschmelzen (Selective Laser Melting) ist ein Pulverbettverfahren, bei dem ein Laser selektiv, also in bestimmten Bereichen, die vorher aufgetragenen Metallpulverpartikel zu einem Volumen schichtweise zusammenschmilzt und auf diese Weise das Bauteil Schicht für Schicht aufgebaut wird. Dieses Verfahren erlaubt die Herstellung komplett neuer Geometrien und somit individueller Lösungen für den Kunden. Gerade in diesem Bereich kann KSB mit der Expertise aus Forschung und Entwicklung, wie z.B. eines eigens für die Additive Fertigung entwickelten Stahls (Noribeam®), sowie der jahrelangen Erfahrung Wert für den Kunden schaffen.

Ab 2013 wurde dann bei KSB schliesslich das Kompetenzfeld Additive Fertigung systematisch bis zum heutigen Zeitpunkt entwickelt. Der interne Aufbau von Expertise auf dem Gebiet der Additiven Fertigung über mehrere Jahre mündete aufgrund der sehr engen Zusammenarbeit von Werkstoff- und Prozessexperten und des Wissens über die komplette Prozesskette in der TÜV-Zertifizierung 2019. KSB hat dabei gemeinsam mit TÜV Süd ein Zertifizierungsverfahren für die Additive Fertigung entwickelt und wurde in diesem Zuge

Abb. 2: Vergleich zweier Bauteile



Vom Kunden angefragter Ölkühler (links) und für die Additive Fertigung optimiertes Bauteil (rechts).

Quelle: KSB.

Kernthesen

1. Additive Fertigung ist eine Schlüsseltechnologie, die in vielen Lebensbereichen schon erfolgreich eingesetzt wird (Medizin, Bauwesen, Industrie etc.).
2. KSB SE & Co. KGaA setzte sich noch vor dem Auftauchen der Additiven Fertigung auf dem Gartner Hype Cycle mit dieser neuen Fertigungstechnologie auseinander (seit 2003).
3. Mehrere Zyklen der Technologiebewertung ermöglichten es KSB, den Entwicklungsfortschritt festzustellen und so den optimalen Zeitpunkt zu finden, um in die junge Technologie zu investieren.
4. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich ein dreistufiger Prozess zur Technologiebewertung ableiten: informieren – verarbeiten – handeln.

als erstes Unternehmen weltweit für die Additive Fertigung von Werkstoffen und Halbzeugen für Druckgeräte zertifiziert (TÜV Süd, 2019). Die allgemein langsamen Zertifizierungsprozesse und fehlenden Standards bei Rohmaterialien, Materialzusammensetzungen oder Reproduzierbarkeit sind derzeit Nachteile der noch jungen Technologie (Bacciaglia, Ceruti & Liverani, 2019). Die TÜV-Zertifizierung, gepaart mit dem akkreditierten Werkstofflabor, befähigen KSB, diesen Unsicherheiten auf Kundenseite zu begegnen und Vertrauen in die produzierten Bauteile zu gewährleisten. Allgemein lässt sich festhalten, dass bei neuen Technologien Industrie- und Zertifizierungsstandards eine gewisse Verlässlichkeit schaffen, die den Weg in eine Wachstumsphase bereitet. Zudem ist es hilfreich, wenn andere Akteure im Markt ebenfalls auf junge Technologien setzen, damit die Skepsis gegenüber neuen Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen abgebaut wird.

Um die initiale Technologiebewertung bei KSB überhaupt seriös durchführen zu können, wurde die schon

vorhandene Expertise im Unternehmen genutzt. Bei der Additiven Fertigung waren das Kompetenzen im Bereich der Giessereitechnik und der Werkstoffkunde, die überhaupt erst eine Beurteilung der aufkommenden Technologie ermöglichten. Auf dieser Basis konnten über die Jahre neue, komplementäre und für die Additive Fertigung notwendige Kompetenzen aufgebaut werden. So ermöglichte bspw. das akkreditierte KSB-interne Werkstofflabor die Durchführung von Experimenten und Materialtests mit additiv gefertigten Bauteilen. Mittlerweile kann KSB den gesamten Prozess von der Beratung, dem Design oder Re-Design und der verfahrensgerechten Optimierung von Bauteilen über die eigentliche Fertigung bis hin zur Qualitätsprüfung aus einer Hand anbieten. Hierbei kann im Sinne des Technologielebenszyklus von einer Schlüsseltechnologie gesprochen werden, da durch die Additive Fertigung Wettbewerbsvorteile für KSB realisiert werden. Es können so zum Beispiel Lieferzeiten für Ersatzteile drastisch reduziert, gefertigte Bauteile zertifiziert geprüft und Material- und Gewichtseinsparungen durch Re-Designs realisiert werden. Abbildung 2 zeigt bspw. einen optimierten Ölkühler, bei dem die Bauteilherstellung ohne grössere zusätzliche Nachbearbeitung möglich war. Bei diesem Bauteil wurden die Kühleigenschaften um 25% verbessert und das Gewicht um 65% reduziert. Der gesamte Prozess des Re-Designs inkl. Fertigung dauerte weniger als 14 Tage. Das Beispiel zeigt auf, dass die Additive Fertigung in Unternehmen mitunter sehr wertstiftend eingesetzt und die Erwartungen an die Technologie in bestimmten Bereichen erfüllt werden können.

Der eigentliche Wettbewerbsvorteil liegt aber nicht in einzelnen Prozessschritten oder der eigentlichen Ferti-

gung in der Maschine, sondern in der ganzheitlichen Abbildung der Additiven Fertigung von der Beschaffung und Zusammensetzung des Metallpulvers bis hin zur Qualitätsprüfung eines Bauteils. Durch die räumliche Nähe am Standort Pegnitz (Deutschland) kann zusätzlich noch eine hohe Bearbeitungsgeschwindigkeit erreicht werden.

Resümee

Die Additive Fertigung bei KSB wurde nicht deshalb eingeführt und weiterentwickelt, weil sie eine vielversprechende neue Zukunftstechnologie auf einem Hype-Modell ist, sondern weil dieses Verfahren Wert für das Unternehmen und seine Kunden generieren kann. Gleichwohl werden in naher Zukunft klassische Fertigungsverfahren nicht ersetzt, aber sehr wohl sinnvoll ergänzt werden. Mit Blick auf die Gesamtentwicklung der Additiven Fertigung werden zukünftig neue Technologien und Anwendungen erforscht und eingesetzt, schneller und günstiger produziert, hybride Produkte fertigbar sein und die Leistung der gefertigten

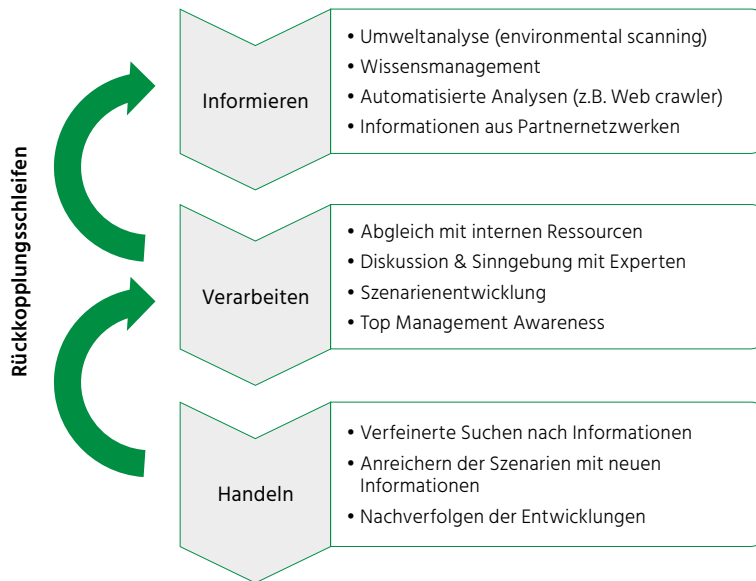
Produkte verbessert werden. In diesem Zuge wird sich auch die Materialvielfalt erweitern und so neue Möglichkeiten für Anwender schaffen. Gepaart mit der zunehmenden Digitalisierung und Industrie 4.0, ergeben sich neue Geschäftsmodelle (vgl. dazu auch D'Aveni, 2018). Amazon hat bereits ein Patent angemeldet, das beschreibt, wie On-Demand-Produkte mittels Additiver Fertigung in Amazon-Trucks produziert und termingerecht ausgeliefert werden (Apsley et al., 2018). Lager- und Personalkosten sowie Lieferzeiten liessen sich dadurch erheblich reduzieren. Mit dieser Entwicklung der Additiven Fertigung gehen auch Herausforderungen einher, die v.a. die Regulierung, Standardisierung und Qualitätsprüfung betreffen. Ausserdem werden die allgemeine Kostenreduktion der Verfahren, Fragen zum geistigen Eigentum und die Knappheit an geeigneten Fachkräften Gegenstand der zukünftigen Diskussionen sein.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sollte gerade in Zeiten immer schneller werdender Technologiekreisläufen ein unternehmensinternes Früh-

Handlungsempfehlungen

1. Unternehmen sollten sich aktiv mit der Zukunftsvorausschau und Szenarioentwicklung auseinandersetzen, um Hypes frühzeitig antizipieren zu können.
2. Je weiter eine neue Technologie vom klassischen Kerngeschäft des Unternehmens entfernt ist, desto eher muss externe Bewertungskompetenz herangezogen werden.
3. Erfolgskritisch ist dabei vor allem die wiederholte Prüfung des Entwicklungsstandes einer Technologie, um den optimalen Zeitpunkt für weitere Investitionen zu identifizieren.
4. Die Ergebnisse der Technologiebewertung und Umweltanalyse allgemein sollten auf Managementebene diskutiert werden, damit strategische Entscheidungen rechtzeitig getroffen werden und kein Technologiesprung verpasst wird.

Abb. 3: Prozess einer ganzheitlichen Technologie- und Trendanalyse



Quelle: Eigene Darstellung.

aufklärungssystem etabliert werden, das schnell Technologiesprünge erkennt und diese Erkenntnisse an relevante interne Stakeholder weiterleitet. Mit dem Verweis auf die Relevanz des Ökosystems und die Vernetzung der verschiedenen Akteure ist bei diesem Prozess die Identifizierung von relevanten Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Unternehmens entscheidend. Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit Technologiehypes ist die Beurteilungskompetenz auf dem jeweiligen Fachgebiet. Die Bewertungskompetenz hängt oft damit zusammen, wie weit die jeweilige Technologie von bisher bekannten und eingesetzten Technologien entfernt ist. Für ein Maschinenbauunternehmen ist wahrscheinlich die allgemeine Bewertung der Blockchain-Technologie schwieriger als für ein

Im Fall der KSB war die Additive Fertigung eine Art „logische Weiterentwicklung“ bei den Fertigungsverfahren.

Softwareunternehmen. Im Fall der KSB war die Additive Fertigung eine Art „logische Weiterentwicklung“ bei den Fertigungsverfahren, da schon die Giess- und Schmiedetechnik lange beherrscht und eingesetzt werden. Falls eine Technologiebewertungskompetenz nicht unternehmensintern vorhanden ist, so muss sie extern, z.B. durch Kollaborationen beschafft werden.

Oftmals vernachlässigte Faktoren bei der Technologiebewertung sind ausserdem die Erwartungshaltung gegenüber einer neuen Technologie und die Tatsache, dass Hype Cycles ganz unterschiedlich verlaufen (Van Lente, Spitters & Peine, 2013).

Die Entwicklung des Kompetenzbereichs Additive Fertigung bei KSB lässt einige Rückschlüsse auf potenzielle Erfolgsfaktoren bei der Technologiebewertung zu. Aus diesen Erkenntnissen kann ein Prozess abgeleitet werden, der Unternehmen bei der Antizipation technologischer Hypes behilflich sein kann (Abbildung 3):

1. Informieren:

Als Grundvoraussetzung für die Bewertung von potenziell disruptiven Entwicklungen müssen zunächst einmal recht unstrukturiert Informationen gesammelt werden. Viele Informationen zu Zukunftstechnologien und schwachen Signalen sind frei verfügbar, wie bspw. der „Weak signals in science and technology report“ der Europäischen Kommission (Eulaerts, Joanny, Giraldi, Fragkiskos & Perani, 2019). Für diese Aufgabe sollten auch automatisierte Methoden wie bspw. die Analyse des Suchverkehrs zur Identifizierung von Frühindikatoren eingesetzt werden (Jun, Yeom & Son, 2014). Unter diesen Punkt fällt auch ein umfassendes Wissensmanagement, um unstrukturierte Informationen für die Bewertung aufzubereiten.

2. Verarbeiten:

In diesem Schritt müssen nun vorhandene Informationen strukturiert, vernetzt und bewertet werden. Dabei sollten interne Ressourcen und Kompetenzen genutzt werden, um in Diskussionen und Workshops den losen Informationen Sinn zu verleihen (sog. „organizational sense-making“). Hierbei ist ein


gewisses Mass an konstruktivem Dis-sens zielführend, da es bei der Interpretation von Informationen zwangsläufig zu Mehrdeutigkeit kommt (Schoemaker & Day, 2009). In diesem Schritt ist die Einbeziehung des Managements von Vorteil, um eine gewisse Akzeptanz und Aufmerksamkeit für Vorausschau zu erreichen (Harrysson, Métayer & Sarrazin, 2014). Das Ergebnis dieses Schritts sind in der Regel verschiedene, in sich konsistente Zukunftsszenarien.

3. Handeln:

Beim Handeln geht es um die Prüfung der Thesen der entwickelten Szenarien anhand weiterer Informationen aus

dem Markt. Insbesondere im Zeitablauf müssen (technologische) Entwicklungen kontinuierlich beobachtet und unter Umständen erneut bewertet werden. Gerade dieser Schritt ist entscheidend und fällt Unternehmen naturgemäss schwer, da Informationen nur zum Teil oder gar nicht weitergegeben werden.

Letztendlich kann festgehalten werden, dass sich Unternehmen bewusst mit Zukunftsvorausschau auseinandersetzen sollten und diese Informationen auf Managementebene diskutiert bzw. bewertet werden müssen. Andernfalls besteht die Gefahr bei sich anbahnenden

den Hypes Investitionsentscheidungen nur auf Basis einer eingeschränkten Informationslage zu treffen. Insofern sollte sich wieder stärker an der klassischen Technologiekurve, gepaart mit einem funktionierenden Frühaufklärungssystem (vgl. Abbildung 3), orientiert werden, um bei der rasch voranschreitenden Entwicklung und dem Einsatz von Innovationen im Industrieumfeld nicht abgehängt zu werden. Gerade die auch medial verstärkte Diskussion um potenziell disruptive Zukunftstechnologien sollte nicht den Blick auf die momentane und zukünftige Leistungsfähigkeit einer Technologie verstellen. 

Literatur

- Allied Market Research (2017). Global 3D Printing Market Expected to Reach \$44,393.1 Million by 2025. Abgerufen von <https://www.alliedmarketresearch.com/press-release/3d-printing-market.html>
- Apsley, L. K., Bodell, C. I., Danton, J. C., Hayden, S. R., Kapila, S., Lessard, E. & Uhl, R. B. (2018). U.S. Patent No. 9,898,776. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Bacciaglia, A., Ceruti, A. & Liverani, A. (2019). Additive Manufacturing Challenges and Future Developments in the Next Ten Years. In C. Rizzi, A. Oreste Andrisano, F. Leali, F. Gherardini, F. Pini, A. Vergnano (Hrsg.), *Design Tools and Methods in Industrial Engineering* (pp. 891–902). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31154-4_76
- D'Aveni, R. (2018). The 3D printing playbook. *Harvard Business Review*, 96(4), 106–113.
- Dedehayir, O. & Steinert, M. (2016). The hype cycle model: A review and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.005>
- Eulaerts, O., Joanny, G., Giraldi, J., Frangkiskos, S. & Perani, S. (2019). Weak signals in Science and Technologies: 2019 Report, EUR 29900 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019. <https://doi.org/10.2760/50544>
- Fenn, J. & Raskino, M. (2008). *Mastering the hype cycle: how to choose the right innovation at the right time*. Harvard Business Press.
- Gartner (2008). Hype Cycle for Emerging Technologies, 2008. Abgerufen von <https://www.gartner.com/en/documents/717415/hype-cycle-for-emerging-technologies-2008>
- Gartner (2019). Hype Cycle for 3D printing, 2019. Abgerufen von <https://www.gartner.com/en/documents/3947508/hype-cycle-for-3d-printing-2019>
- Gartner (2020). Interpreting technology hype. Abgerufen von <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>
- Gausemeier, J., Dumitrescu, R., Echterfeld, J., Pfänder, T., Steffen, D. & Thielemann, F. (2019). Innovationen für die Märkte von morgen: strategische Planung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG. <https://doi.org/10.3139/9783446429727.fm>
- Gross, D. (2013). Obama's speech highlights rise of 3-D printing. CNN. Abgerufen von <https://edition.cnn.com/2013/02/13/tech/innovation/obama-3d-printing/index.html>
- Harrysson, M., Métayer, E. & Sarrazin, H. (2014). The strength of weak signals. *McKinsey Quarterly*, 1, 14–17.
- Jun, S.-P., Yeom, J. & Son, J.-K. (2014). A study of the method using search traffic to analyze new technology adoption. *Technological Forecasting & Social Change*, 81, 82–95. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.02.007>
- Levy, K. (2014). A Chinese Company 3-D Printed 10 Houses in A Day. *Business Insider*. Abgerufen von <https://www.businessinsider.com/a-chinese-company-3d-printed-10-houses-in-a-day-2014-4?r=DE&IR=T>
- Riemann, J. & Guggenberger, S. (2020). Was ist Additive Fertigung? Definitionen, Anwendungen & Potenziale. Abgerufen von <https://www.mission-additive.de/was-ist-additive-fertigung-definitionen-anwendungen-potenziale-a-898676/>
- Piller, F. T., Weller, C. & Kleer, R. (2015). Business models with additive Manufacturing opportunities and challenges from the perspective of economics and management. In C. Brecher (Hrsg.), *Advances in Production Technology* (pp. 39–48). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12304-2_4
- Schoemaker, P. J. H. & Day, G. S. (2009). How to make sense of weak signals. *MIT Sloan Management Review*, 50(3).
- TÜV (2019, Juli). TÜV Süd zertifiziert KSB als ersten Hersteller für die additive Fertigung von Werkstoffen und Halbzeugen für Druckgeräte. Abgerufen von <https://www.tuvsud.com/de-de/presse-und-medien/2019/juli/tuev-sued-zertifiziert-ksb-als-hersteller-additive-fertigung-werkstoffen-und-halbzeugen-druckgeraete>
- Van Lente, H., Spitters, C. & Peine, A. (2013). Comparing technological hype cycles: Towards a theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1615–1628. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.12.004>

Taktiken für rentables Omni-Channel-Management

Im Rahmen ihrer Omni-Channel-Strategie legen Unternehmen fest, wohin die Entwicklung gehen soll. Wie ein wirtschaftlich erfolgreicher Weg dorthin aussieht, ist hingegen häufig unklar. Dieser Beitrag identifiziert mithilfe einer qualitativen Fallstudie sechs Unternehmenstaktiken zur rentablen Umsetzung von Omni-Channel-Strategien.

Dr. Thomas Metzler, Prof. Dr. Thomas Rudolph, Dr. Marc Linzmajer

Amazon lancierte im Juli 2019 mit dem Prime-Day das bisher grösste Shopping-Event in der Geschichte des Unternehmens (Amazon, 2019). Über 175 Millionen Artikel wurden innerhalb von zwei Tagen in 18 Ländern verkauft. Die Verlagerung von Umsätzen klassischer Ladengeschäfte ins Web macht Unternehmen mit starkem stationären Vertriebsfokus zu schaffen. Weltweite Ladenschliessungen durch Covid-19 verstärken diesen Trend. 2020 findet der Amazon Prime-Day Corona-bedingt im Oktober statt. Ein neuer Rekordumsatz gilt als wahrscheinlich. Als Reaktion auf das geänderte Marktumfeld forcieren Unternehmen den Ausbau ihres Online-Geschäfts und dessen Integration in das stationäre Filialnetz. Wie sie bei der wirtschaftlich erfolgreichen Umsetzung dieser Strategie vorgehen, wurde in der vorliegenden Studie empirisch erforscht.

Längsschnittstudien (Rudolph, Linzmajer, Lersch & Neumüller, 2017) zeigen eine steigende Präferenz für Online-Vertriebskanäle und kanalübergreifende Einkäufe. Omni-Channel-Services verbinden Online- und Offline-Welt wertschöpfend miteinander, indem sie verschiedene On- und Offline-Kanäle aufeinander abstimmen bzw. entlang des Kaufprozesses miteinander vernetzen. Viele der stationär gewachsenen Unternehmen, wie Ikea oder Media-Saturn, setzen auf eine Omni-Channel-Strategie als Antwort auf das veränderte Konsumentenverhalten. Während Manager vor fünf Jahren noch darüber berichteten, dass die Omni-Channel-Strategie intern umstritten ist, drehen sich heutige Diskussionen nicht mehr um das „Ob“, sondern um das „Wie?“ Omni-Channel wirtschaftlich rentabel umgesetzt werden kann. Der Frage nach dem „wie?“ wird in der vorliegenden, umfangreichen Case-Study-Erhebung nachgegangen.

Multi-/Cross- und Omni-Channel-Management

In Praxis und Literatur werden die Begriffe Multi-/Cross- und Omni-Channel-Management für verschiedene Stufen der Integration von Kommunikations- und Vertriebskanälen verwendet, wobei Omni-Channel-Management die höchste Form der Integration darstellt. Je höher die Integration der verschiedenen Kommunikations- und Distributionskanäle, desto höher ist die Komplexität für das Unternehmen (Brunner & Rudolph, 2015). Bei Multi-Channel-Management können beispielsweise Coupons nicht kanalübergreifend eingelöst werden, bei Cross-Channel-Management kann ein mobil empfangener Coupon nur im Ladengeschäft in Anspruch genommen werden, wohingegen bei Omni-Channel-Management ein Coupon in allen Kanälen eingelöst werden kann (Beck & Rygl, 2015). Weitere Unterschiede zwischen Cross- und Omni-Channel-Management zeigt Abbildung 1.

Ob ein Unternehmen im Cross- oder Omni-Channel-Modus aktiv ist, ist nach Beck und Rygl auch davon abhängig, ob eine Unternehmens- oder Kundenperspektive eingenommen wird. Es gibt folglich auch hybride Modi, bei denen das Unternehmen aus Kundensicht beispielsweise im Omni-Channel-Modus ist, während es aus Unternehmenssicht im Cross-Channel-Modus agiert. Während in der Literatur davon ausgegangen wird, dass Omni-Channel-Management eine Weiterentwicklung von Cross-Channel-Management ist und als solche den erfolgversprechenderen Zugang zu diesem Thema bietet, zeichnet die vorliegende Arbeit ein differenziertes Bild. Aus wirtschaftlicher Perspektive ist es zum Beispiel durchaus sinnvoll,

Dr. Thomas Metzler

Hochschuldozent für Marketing & Innovation an der FH Vorarlberg – University of Applied Sciences

Thomas.Metzler@fhv.at
<https://www.fhv.at>

Prof. Dr. Thomas Rudolph

Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement (IRM-HSG) und Inhaber des Gottlieb Duttweiler Lehrstuhls für Internationales Handelsmanagement an der Universität St. Gallen

Thomas.Rudolph@unisg.ch
<https://irm.unisg.ch>

Dr. Marc Linzmajer

Stellvertretender Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement und Leiter des Kompetenzzentrums für E-Commerce und Omni-Channel-Management an der Universität St. Gallen

Marc.Linzmajer@unisg.ch
<https://irm.unisg.ch>

Abb. 1: Cross- vs. Omni-Channel-Management

Omni-Channel-Management	Cross-Channel-Management
Alle Kanäle sind integriert und aufeinander abgestimmt.	Kanäle sind integriert und aufeinander abgestimmt, wenn dies wirtschaftlich ist.
Das Unternehmen ist idealerweise auf allen Kontaktpunkten vertreten, die Kunden zur Kontaktaufnahme nutzen möchten.	Das Unternehmen ist auf ausgewählten Kontaktpunkten vertreten.
Promotionen können in allen Kanälen eingelöst werden. Preise sind in allen Kanälen gleich.	Promotionen und Preise besitzen eine wichtige Steuerungsfunktion und werden bei Bedarf für spezifische Kanäle ausdifferenziert.
Alle Kanäle bieten die gleichen Waren und Services. (Kanalübergreifende) Services kosten nichts.	Unterschiedliche Kanäle können verschiedene Waren und Services anbieten. Wo möglich, werden (kanalübergreifende) Services verrechnet.
Dem Unternehmen ist es gleichgültig, in welchem Kanal Kunden Transaktionen abschliessen.	Kunden kaufen idealerweise in jenem Kanal, in welchem die Transaktion am wirtschaftlichsten durchgeführt werden kann.
= aus Kundensicht optimal	= aus Unternehmenssicht optimal

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Metzler (2018).

Preise bei ausgewählten Artikeln in verschiedenen Kanälen (z.B. Online-Shop vs. Ladengeschäft) zu differenzieren (siehe auch Taktik „Monetarisierung“). Während der Cross-Channel-Modus für Unternehmen folglich wirtschaftlich optimal ist, ist eine vollständige Integration der Kommunikations- und Vertriebskanäle im Omni-Channel-Modus für Kunden am attraktivsten. Ein hybrider Modus, wie von Beck und Rygl diskutiert, könnte daher für Unternehmen von Vorteil sein, da einerseits die wirtschaftlichen Vorteile des Cross-Channel-Modus und andererseits die Vorteile einer Kundenwahrnehmung als Omni-Channel-Unternehmen vereint wären. In einem hybriden Modus können Unternehmen des Weiteren die Kanalintegration in ihrer individuellen Geschwindigkeit und auf Basis ihrer Stärken vorantreiben. Rudolph und Brunner (2015) beobachten diesbezüglich verschiedene Entwicklungspfade der Kanalintegration, in welchen die Integration beispielsweise mit Schwerpunkt auf Kommunikations- oder Vertriebskanäle verläuft. Da sich der Begriff Omni-Channel-Management gegenüber dem Begriff Cross-Channel-Management international durchsetzen wird, spre-

chen wir in diesem Artikel von Omni-Channel-Management (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

Die Analyse

Zur Beantwortung der postulierten Fragestellung wurden in den vergangenen vier Jahren über 100 Expertengespräche geführt und transkribiert; vierzehn Unternehmen vertiefend betrachtet, zahlreiche Dokumente, Beobachtungen, Gesprächsprotokolle sowie Sekundärdaten analysiert. Erklärungen und Muster einzelner Fallbeispiele wurden auf Übereinstimmungen und

Unterschiede untersucht. Für die Case-Study-Erhebung ausgewählt wurden Unternehmen, welche direkt an Endkunden verkaufen und sowohl Online- als auch Offline-Vertriebskanäle betreiben. Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu überprüfen, wurden bewusst Unternehmen aus verschiedenen Branchen gewählt, von der Bank über Textil- bis zu Lebensmittelhändlern. Sechs der vierzehn Case-Study-Unternehmen beschäftigten mehr als 10000 Mitarbeiter, weitere vier mehr als 1000, die übrigen vier Unternehmen weniger als 1000 Mitarbeiter. Interviews wurden mit Gesprächspart-

Zusammenfassung

1. Mittels einer Case-Study-Erhebung gehen wir der Frage nach, wie Unternehmen bei der rentablen Umsetzung ihrer Omni-Channel-Strategie vorgehen.
2. Auf Basis der empirischen Erhebung werden sechs Taktiken (Kundennähe, Fokussierung, Partnerschaft, interne Unterstützung, Optimierung und Monetarisierung) für rentables Omni-Channel-Management abgeleitet.
3. Zu den jeweiligen Taktiken werden konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet, die Manager bei der rentablen Umsetzung ihrer Cross-Channel-Strategie nutzen können.

nern aus dem oberen und mittleren Management geführt und fokussierten auf die Frage, wie Unternehmen bei der rentablen Umsetzung ihrer Omni-Channel-Strategie vorgehen.

Strategie und Taktik

Die Kernfrage, die sich für die Erarbeitung einer Strategie stellt, ist „wohin?“ Auf taktischer Ebene stellen sich Manager hingegen die Frage nach dem „Wie?“. Wie kann eine Omni-Channel-Strategie rentabel umgesetzt werden? Die Strategie definiert – unter Berücksichtigung des Marktumfelds – neben den zu erreichenden strategischen Zielen auch die Zeit, in welcher das Ziel erreicht werden soll und die Ressourcen, die zur Verfügung stehen. Auf taktischer Ebene stellen sich Verantwortliche die Frage, wie sie die Ziele mit den vorhandenen Ressourcen am besten erreichen.

Defensive vs. offensive Ausrichtung

Auf Basis von strategischen Entscheidungen, Marktumfeldanalysen, Zeithorizont zur Erreichung der Ziele und verfügbaren Ressourcen lassen sich die Case-Study-Unternehmen auf einem Kontinuum von sehr defensiv bis sehr offensiv einteilen. Die gewählte – oder auch vom Marktumfeld diktierte – Ausrichtung hat eine starke Auswirkung auf die Art und Anzahl der realisierten Omni-Channel-Services. Eine sehr defensive Ausrichtung bedingt häufig, dass Omni-Channel-Services nicht als wichtiger Wertschöpfungstreiber oder zentrales Differenzierungsmerkmal verstanden werden. Eine sehr offensive Ausrichtung wird vielfach in einem Kontext gewählt, welcher durch starke, schubartige Veränderungen des Kaufverhaltens oder einen aggressiven Wettbewerber ge-

Kernthesen

1. Unternehmen fragen sich heute nicht mehr „ob“ eine Omni-Channel-Strategie sinnvoll ist, sondern „wie?“ sie diese wirtschaftlich erfolgreich umsetzen können.
2. Aus Kundensicht ist eine völlige Integration aller Vertriebs- und Kommunikationskanäle optimal; aus wirtschaftlicher Sicht ist eine Differenzierung der Kanäle sinnvoll.
3. Die sechs Taktiken für rentables Omni-Channel schliessen sich gegenseitig nicht aus, sondern können miteinander kombiniert werden. Die Taktik-Kombination ist dabei erfolgsentscheidend und immer in Abhängigkeit zu Strategie und Ausrichtung des Unternehmens zu verstehen.

kennzeichnet ist. Je nachdem, welche Ausrichtung ein Unternehmen wählt, unterscheidet sich der taktische Ansatz, um Omni-Channel-Services rentabel zu gestalten.

Taktiken für rentables Omni-Channel-Management

Ziel der vorliegenden Case-Study ist die Ableitung von Taktiken, welche in den untersuchten Unternehmen einen positiven Beitrag zur rentablen Umsetzung der Omni-Channel-Strategie leisten. Die nachfolgende Tabelle (siehe nächste Seite, Tabelle 1) liefert einen Überblick der identifizierten Taktiken zur rentablen Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie.

Verschiedene Taktiken schliessen sich gegenseitig nicht aus, sondern können auch miteinander kombiniert werden. Jedes Unternehmen kann zu einem gewissen Beobachtungszeitpunkt demnach mehrere Taktiken in unterschiedlicher Ausprägung nutzen, jedoch nur eine spezifische Ausrichtung auf dem Kontinuum defensiv vs. offensiv verfolgen. Nachfolgend werden die erhobenen sechs Taktiken und ihre wichtigsten Aspekte beschrieben.

Taktik „Kundennähe“

Unternehmen, welche eine hohe Ausprägung bei der Taktik „Kundennähe“ haben, entwickeln ihre Omni-Channel-Services sehr nahe an den Bedürfnissen und Kaufprozessen der Kunden. Dadurch werden passgenaue Omni-Channel-Services für Kunden entwickelt und es erfolgt eine frühzeitige und kundennahe Korrektur etwaiger Fehlentwicklungen. Die Swisscom hat beispielsweise eine hohe Ausprägung bei der Taktik Kundennähe. Eines der Swisscom-Unternehmens-Credos besteht darin, keine neuen Services zu lancieren, bevor nicht mindestens zehn Kunden dazu befragt wurden. Verläuft dieser erste Lackmustest erfolgreich, wird zeitnah ein Prototyp entwickelt. Das Unternehmen hat hierzu eine eigene Prototypen-Abteilung aufgebaut, welche selbst keine Prototypen baut, sondern die eigenen Mitarbeiter dazu befähigt, selbstständig Prototypen zu entwickeln. Beim Aufsetzen von Prototypen ist es wichtig, bereits vorab zu definieren, auf welche Ziele der zu testende Prototyp einzahlen soll, also z.B. auf Umsatz oder Kundenzufriedenheit, und wie die Zielerreichung gemessen wird. Diese Messung hilft nicht nur, die Kundennutzung des Omni-Channel-Service' zu verstehen, sondern auch dabei, intern die nötige Unterstützung für die unter-

nehmensweite Umsetzung des Service zu erhalten. Kundennähe führt dazu, dass ein höherer Fit zwischen den entwickelten Omni-Channel-Services und den Kundenbedürfnissen entsteht. Entsprechen Services den Bedürfnissen der Kunden, werden diese häufiger genutzt, was zur Skalierung der Services und einer besseren, relativen Kostenstruktur und höheren Umsätzen führt.

Taktik „Fokussierung“

Unternehmen, welche auf dieser Dimension eine hohe Ausprägung erreichen, verfolgen eine strukturierte Auswahl- und Priorisierungslogik für

Omni-Channel-Services. Es gilt, vorhandene Ressourcen auf ausgewählte Omni-Channel-Services zu bündeln. Die nachfolgende Auswahl- und Priorisierungslogik (siehe Tabelle 2) wurde aus den Erkenntnissen der Fallstudie entwickelt und unterstützt Manager bei der Entscheidungsfindung in fünf Schritten:

1. Mögliche Omni-Channel-Services auflisten.
2. Bewertungskriterien definieren und gewichten.
3. Relevante Manager aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens (z.B. E-Commerce, Filialen,

- Logistik) bewerten die definierten Kriterien unabhängig voneinander.
4. Mittelwert, Standardabweichung und die minimale/maximale Ausprägung der Kriterien berechnen.
5. Ergebnisse mit den bewertenden Managern diskutieren und eine Priorisierung der umzusetzenden Services festlegen.

Die beschriebene Priorisierungslogik unterstützt Manager bei der Wahl der „richtigen“ Omni-Channel-Services, wodurch die Effektivität steigt, was sich wiederum positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Services auswirkt.

Tabelle 1: Übersicht zu den identifizierten Taktiken für rentables Omni-Channel-Management

Taktik	Beschreibung	Formen der Umsetzung
Kundennähe	Entwicklung von Omni-Channel-Services sehr nahe an den Bedürfnissen und Kaufprozessen der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kundennahe Ideenfindung (z.B. Analyse der Kaufprozesse, Probleminterviews mit Kunden) • Kundennahe Entwicklung (z.B. Prototypen testen, Usability- & Akzeptanztests mit Kunden, Pilot-Filialen) • Kundennahe Verbesserung (z.B. Nutzerdaten analysieren, Kunden-Feedback einholen)
Fokussierung	Fokussierung auf ausgewählte Omni-Channel-Services	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierte Auswahl- und Priorisierungsentscheidungen anhand interner und externer Kriterien durch verschiedene Stakeholder (siehe Tabelle 2)
Partnerschaft	Partnerschaft mit externen Stakeholdern (z.B. auch Wettbewerbern) zur Rentabilisierung der Omni-Channel-Services	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaft auf strategischer Ebene (z.B. Produzenten, Wettbewerber) • Partnerschaften innerhalb eines Konzerns (z.B. Erfahrungsaustausch, gemeinsame Entwicklung) • Partnerschaften auf Umsetzungsebene (z.B. mit Technologieanbietern) • Partnerschaften auf Kundenebene (z.B. Kunden einbeziehen durch Crowdsourcing)
Interne Unterstützung	Unterstützung von Omni-Channel-Services durch Manager und Mitarbeiter sowie Vermeidung von internen Zielkonflikten	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter informieren und einbeziehen • Ziele über verschiedene Abteilungen harmonisieren • Zielerreichung incentivieren (finanziell oder nicht-finanziell) • Erfolge schaffen (positive Wirkung von Omni-Channel-Services akzentuieren)
Optimierung	Optimierung bestehender Omni-Channel-Services	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung durch Datennutzung (z.B. Konversionsraten durch kanalübergreifende Personalisierung erhöhen) • Optimierung durch Skalierung (z.B. Nutzungsfrequenz der Services durch geschickte Einbindung in den Kaufprozess oder durch aktive Bewerbung erhöhen) • Optimierung durch Automatisierung (z.B. Reduktion des Personalaufwands bei Omni-Channel-Services)
Monetarisierung	Verrechnung von Omni-Channel-Services an den Kunden und/oder Monetarisierung durch die Nutzung von Preisdifferenzen in verschiedenen Kanälen	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden bezahlen für ausgewählte Omni-Channel-Services (z.B. Lieferung per Drohne) • Omni-Channel-Services werden zu einem kostenpflichtigen Abo-Modell gebündelt • Preisdifferenzierung in verschiedenen Kanälen (z.B. unterschiedliche Preise im Ladengeschäft und Online-Shop auf ausgewählte Artikel)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Metzler (2018).

Taktik „Partnerschaft“

Partnerschaften können a) auf strategischer Ebene, z.B. mit Wettbewerbern oder Produzenten, b) innerhalb eines Konzerns, z.B. mit anderen Geschäftseinheiten, c) auf Umsetzungsebene, z.B. mit Start-ups oder d) auf Kundenebene, z.B. über die Einbeziehung der Kunden in die Wertschöpfung, einen wirtschaftlichen Mehrwert stiften. Eine Form der strategischen Partnerschaft ist eine Kooperation mit Wettbewerbern, auch Co-Opetition (Brandenburger & Nalebuff, 1997) genannt. Eine Zusammenarbeit mit Wettbewerbern kommt häufig erst zum Tragen, wenn

mächtige Wettbewerber die eigene Unternehmung in Zugzwang bringen, getreu dem Motto „Der Feind meines Feindes ist mein Freund“. Ein bekanntes Beispiel für Co-Opetition im deutschsprachigen Markt liefern die Unternehmen Club Bertelsmann, Hugendubel, Thalia und Weltbild, welche 2012 gemeinsam mit der Deutschen Telekom die Tolino-Allianz gründeten. Der E-Reader Tolino ist die Antwort der Buchhändler auf Amazons E-Reader Kindle. Während die Unternehmen beim Projekt Tolino kooperierten, agierten sie anderweitig weiterhin als Wettbewerber im Markt. Die Co-Opetition-Taktik ging auf. Obwohl Amazon

mit dem E-Reader Kindle Marktführer mit ca. 50% Marktanteil ist, erreicht der Tolino mit ca. 40% Marktanteil (Sürrig, 2017) eine Marktdurchdringung, die wohl keiner der Buchhändler alleine geschafft hätte. Geteilte Investitionskosten und höhere Stückzahlen unterstützen die Wirtschaftlichkeit dieser partnerschaftlichen Initiative.

Taktik „Interne Unterstützung“

Unterstützen und bewerben Mitarbeiter in den stationären Ladengeschäften die Omni-Channel-Services des Unternehmens proaktiv, können Werbeausgaben gespart und höhere Nutzungsraten der

Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Services	Manager-Zitat
Durch eine kundennahe Vorgehensweise werden Omni-Channel-Services entwickelt, die genau den Bedürfnissen der Kunden entsprechen, wodurch nachfolgend die Nutzungsfrequenz der Services erhöht wird und die Umsätze steigen. Ausserdem werden die Kosten für die Entwicklung bzw. etwaige Fehlinvestitionen verringert.	„Eines der Credos ist: Wir fangen nichts an, bevor wir nicht mindestens 10 Kunden befragt haben.“
Durch eine strukturierte Auswahl- und Priorisierungslogik erfolgt eine Fokussierung auf wenige relevante Omni-Channel-Services, wodurch die Effektivität erhöht wird. Die Fokussierung auf wenige Services reduziert einerseits Kosten und erhöht andererseits durch die Bündelung von Ressourcen die Erfolgswahrscheinlichkeit der ausgewählten Omni-Channel-Services.	„Ich glaube einfach sehr stark daran, dass 20% von dem, was man macht, auch 80% vom Erfolg bedeuten. Und wenn man diese wirklich im Fokus behält und diese auch richtig macht, dass man sehr schnell (...) zum Erfolg kommen kann.“
Der Wirkungszusammenhang zwischen Partnerschaften und dem wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Services lässt sich in den meisten Fällen durch verringerte Kosten bei der Entwicklung von Omni-Channel-Services erklären. Grund für die geringeren Kosten können z.B. ein geteilter Entwicklungsaufwand oder geringere Fehlentwicklungen durch einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch sein.	„Es gibt die verschiedensten Felder, wo wir das Gefühl haben, es macht wenig Sinn, alles selbst zu entwickeln“ (...) „Wenn die Zusammenarbeit nicht wäre, hätten wir keine Chance, rentabel zu sein.“
Die positive Wirkung der internen Unterstützung auf den wirtschaftlichen Erfolg lässt sich u.a. durch verringerte Kosten für die Bewerbung der Omni-Channel-Services erklären. Mitarbeiter, welche die Omni-Channel-Services des Unternehmens unterstützen, bewerben diese in Gesprächen mit Kunden oder nutzen sie selbst, z.B. im Fall von Instore-Bestellungen. Dadurch wird die Nutzungsfrequenz der Omni-Channel-Services erhöht, was zu Zusatzumsätzen führen kann.	„Sie können sich noch so viel zentral gesund rechnen, wenn die Filialleiter nicht incentiviert sind, kriegen sie es nicht umgesetzt.“
Die positive Wirkung der Optimierung auf den wirtschaftlichen Erfolg lässt sich hauptsächlich durch verringerte Kosten und durch höhere Effizienz erklären.	„... wichtig ist vor allem, die Masse der Kunden für diese Services begeistern zu können, damit sie rentabel sind. Also ein Click & Collect zu haben, das 1% der Kunden nutzen, bringt mir nicht viel, wenn sich das nicht weiterentwickelt.“
Die positive Wirkung der Monetarisierung auf den wirtschaftlichen Erfolg ist in den erhöhten Umsätzen bei der Verrechnung von Omni-Channel-Services, der stärkeren Kundenloyalität bei Abo-Modellen und der Verbesserung der Margen durch eine dynamische, kanalspezifische Preisdifferenzierung begründet.	„... es gibt einerseits Produktsegmente, da schaut der Kunde, egal welcher, extrem drauf und da muss ich immer relativ hart am Markt bepreisen und es gibt andererseits Produktsegmente, da schaut der Kunde nicht drauf, da kann ich Marge spielen. Mit einer Mischkalkulation wird das dann sehr schnell, sehr hoch profitabel.“

Tabelle 2: Auswahl- und Priorisierungslogik für Omni-Channel-Services

Attraktivität Omni-Channel-Service INTERNE Perspektive	Gewichtung (Summe 100)	Omni-Channel-Service Bewertungsskala 1: stimme überhaupt nicht zu 7: stimme voll und ganz zu
Bewerter:		
		Omni-Channel-Service A ...
Attraktivität aus Unternehmensperspektive	40	
Höhere Umsätze durch Omni-Channel-Service		
Höhere Besuchsfrequenz (On- oder Offline) durch Omni-Channel-Service		
Hohe Erfolgswahrscheinlichkeit des Omni-Channel-Service		
Interner Fit des Omni-Channel-Service	30	
Omni-Channel-Service stärkt das Leistungsversprechen des Unternehmens		
Omni-Channel-Service passt zu den Kernkompetenzen des Unternehmens		
Omni-Channel-Service ist eine sinnvolle Ergänzung zu den bestehenden Leistungen		
Aufwand durch Omni-Channel-Service	30	
Geringe Kosten für Entwicklung und Implementierung des Omni-Channel-Service		
Hohe Akzeptanz des Omni-Channel-Service durch Manager/innen und Mitarbeiter/innen		
Geringer Komplexitätsgrad des Omni-Channel-Service		
Mittelwert INTERNE Perspektive (gewichtet)		
<hr/>		
Attraktivität Omni-Channel-Service EXTERNE Perspektive	Gewichtung (Summe 100)	Omni-Channel-Service Bewertungsskala 1: stimme überhaupt nicht zu 7: stimme voll und ganz zu
Bewerter:		
		Omni-Channel-Service A ...
Attraktivität aus Kundenperspektive	40	
Hoher Kundennutzen durch Omni-Channel-Service		
Hohe Kundenakzeptanz für Omni-Channel-Service		
Hohe Zahlungsbereitschaft für Omni-Channel-Service		
Attraktivität aus Wettbewerbsperspektive	30	
Erhöhung Wettbewerbsvorteil durch Omni-Channel-Service		
Erhöhung der Wechselkosten durch Omni-Channel-Service		
Richtiger Zeitpunkt für Omni-Channel-Service		
Attraktivität aus Marktperspektive	30	
Hohe Bekanntheit des Omni-Channel-Service		
Omni-Channel-Service baut auf nachhaltiger Veränderung im Markt auf		
Unterstützende Kooperationen oder Partnerschaften für Omni-Channel-Service		
Mittelwert EXTERNE Perspektive (gewichtet)		

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Metzler (2018).

Services erzielt werden. Der grösste Hebel liegt nach vorliegender Fallstudie in der Harmonisierung und Incentivierung von relevanten Omni-Channel-Zielen. Das nachfolgende Beispiel

eines analysierten Omni-Channel-Textilunternehmens zeigt auf, wie hinderlich nicht-harmonisierte Ziele sich auf den wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Strategie auswirken: Berech-

nungen des analysierten Unternehmens zeigen, dass die Zusatzverkaufsquote im Ladengeschäft beim Omni-Channel-Service „Click & Collect“ (Kauf eines Artikels im Online-Shop, Abho-

lung in der Filiale) bei 16% liegt, während diese beim Omni-Channel-Service „Reserve & Collect“ (Reservierung eines Artikels im Online-Shop, Kauf in der Filiale) auf 27% steigt. Unter Berücksichtigung weiterer Kennzahlen zeigen die Berechnungen eindeutig auf, dass „Reserve & Collect“ der wirtschaftlich attraktivere Omni-Channel-Service ist. Folglich müsste das Unternehmen diesen Service bevorzugt im Online-Shop einsetzen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Beim aktuellen Anreizsystem des Unternehmens zahlt nur eine Bestellung via „Click & Collect“ auf die Zielerreichung des E-Commerce-Managers ein, da lediglich bei dieser Variante der Umsatz dem Online-Shop zugerechnet wird. Bei einer Bestellung via „Reserve & Collect“ wird der Umsatz dem Ladengeschäft zugeordnet, da dort die Bezahlung erfolgt. Als Folge zeigt der E-Commerce-Manager ein grösseres Interesse an „Click & Collect“-Bestellungen, da diese seiner persönlichen Zielerreichung dienlich sind. Zielkonflikte zwischen einzelnen Vertriebskanälen kommen bei einer negativen Branchenentwicklung noch stärker zum Vorschein, da dann jeder Channel-Manager für seine eigenen Umsätze kämpfen muss, was eine Rentabilisierung von kanalübergreifenden Services erschwert. Ziele müssen folglich im gesamten Unternehmen mit Blick auf die Omni-Channel-Strategie geändert werden und konsistent über verschiedene Kanäle und Hierarchieebenen zur Erreichung dieser beitragen.

Taktik „Optimierung“

Bei dieser Taktik werden Omni-Channel-Services durch Optimierung wirtschaftlich erfolgreicher gemacht. Basis von Optimierung ist häufig das Erheben, Auswerten und Nutzen relevanter

Daten im Hinblick auf Omni-Channel-Services. Weicht beispielsweise die Rechnung eines Swisscom-Kunden stark von den Vormonaten ab, wird diesem auf der Rechnung automatisiert der Kontakt zu einem Callcenter-Team vermittelt, welches auf derartige Problemstellungen spezialisiert ist und somit direkt kompetente Hilfe leisten kann, wodurch die Bearbeitungszeit und folglich Kosten für das Unternehmen reduziert werden. Dieser Ansatz der rentablen Kundenführung optimiert den Nutzen der Kundeninteraktion entlang des Kaufprozesses, während dabei die Kosten des Unternehmens reduziert werden. Eine weitere Möglichkeit bestehende Omni-Channel-Services wirtschaftlich erfolgreich(er) zu machen liegt in deren Skalierung. Omni-Channel-Services sind meist nur wirtschaftlich abbildbar, wenn eine gewisse Menge an Kunden diese nutzen. Um ein bestimmtes Volumen bei einem Omni-Channel-Service zu erreichen, muss dieser an den Kunden beworben werden, entweder im Kaufprozess oder über klassische Werbeaktivitäten. Und schlussendlich geht es bei der Optimierung ebenfalls um die Automatisierung von Omni-Channel-Services.

Taktik „Monetarisierung“

Die Taktik „Monetarisierung“ lässt sich in zwei Teilbereiche untergliedern. Die erste Möglichkeit ist die direkte Verrechnung einzelner Omni-Channel-Services oder eines kostenpflichtigen Abos an den Kunden. Die Mehrheit der analysierten Unternehmen spielt mit dem Gedanken der Einführung eines Abo-Modells, jedoch nur eines setzt diese Möglichkeit bereits ein. Häufig wissen Unternehmen nicht, welche Services ein kostenpflichtiges Abo-Modell enthalten soll und welcher Preis dafür angebracht ist. Als Referenzmass wird dann Amazon Prime mit dem aktuellen Leistungspaket herangezogen, wodurch eine mögliche eigene Initiative im Vergleich unattraktiv erscheint. Amazon bietet bei seiner Prime-Mitgliedschaft zahlreiche attraktive Leistungen, wie eine schnellere Lieferung, Video- bzw. Musik-Streaming und Cloud-Dienste an, welche, wenn sie addiert werden, einen jährlichen Gegenwert von 784 Dollar, bei einem jährlichen Mitgliedsbeitrag von 119 Dollar, haben (Peterson, 2018). Trotz der Marktmacht von Amazon Prime kann vermutet werden, dass zukünftig auch Omni-Channel-

Handlungsempfehlungen

1. Obwohl aus Kundensicht eine vollständige Integration aller Kommunikations- und Vertriebskanäle optimal erscheint, sollte diese aus wirtschaftlicher Perspektive kritisch hinterfragt werden.
2. Wirtschaftlich erfolgreiche Omni-Channel-Unternehmen brechen mit vorherrschenden Dogmen, wie z. B., dass Kunden keine unterschiedlichen Preise in Online-Shop und Ladengeschäft eines Unternehmens akzeptieren.
3. Erfolgreiche Omni-Channel-Unternehmen achten auf einen hohen Fit zwischen Omni-Channel-Strategie, der abgeleiteten offensiven bzw. defensiven Ausrichtung und den benötigten Taktiken zur rentablen Umsetzung.

Unternehmen kostenpflichtige Abo-Modelle anbieten.

Die zweite Möglichkeit einer Monetarisierung ist die Nutzung von Preisdifferenzen in verschiedenen Kanälen. Das Thema Preisdifferenzierung spielt besonders bei Unternehmen mit vergleichbaren Produkten eine wichtige Rolle. Ein analysierter Kosmetikhändler differenziert beispielsweise einen kleinen Teil seines Sortiments (ca. 10%) online und offline hinsichtlich des Preises. Eine überschaubare Anzahl an Produkten, bei denen Kunden sehr preissensibel sind, werden online günstiger verkauft, mit dem Ziel, die Preiswahrnehmung der Kunden positiv zu beeinflussen, da ein nicht wettbewerbsfähiger Online-Preis sich sonst auch negativ auf die Preiswahrnehmung der Filialen auswirkt. Preisdifferenzen in einem geringen Umfang werden dabei nach der Erfahrung des Unternehmens vom Kunden akzeptiert. Das Instrument soll dabei helfen, die Margen in den verschiedenen Kanälen optimal auszuspielen und die Preiswahrnehmung des gesamten Omni-Channel-Unternehmens nicht zu schädigen.

Fazit

Eine Omni-Channel-Strategie wirtschaftlich erfolgreich umzusetzen, stellt eine Herausforderung dar. Mittels Fallstudien ist der vorliegende Beitrag der Frage nachgegangen, wie Unternehmen dabei vorgehen. Als Ergebnis der Case-Study lassen sich sechs Taktiken zur rentablen Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie ableiten. Für den wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Bestrebungen benötigt es einen hohen Fit zwischen der gewählten Strategie, der abgeleiteten offensiven bzw. defensiven Ausrichtung und den eingesetzten Taktiken zur rentablen Umsetzung. Entscheidet sich ein Unter-

nehmen beispielsweise für eine Strategie, welche den Schwerpunkt auf Ladengeschäften hat (z.B. Primark), dann spielen Omni-Channel-Services eine untergeordnete Rolle und nur wenig Ressourcen werden dafür zur Verfügung gestellt: Omni-Channel-Services werden nicht als zentrales Differenzie-

Eine Omni-Channel-Strategie wirtschaftlich erfolgreich umzusetzen, stellt eine Herausforderung dar.

rungsmerkmal gesehen. Die Ausrichtung ist folglich sehr defensiv. Omni-Channel-Services werden relativ spät umgesetzt und dann nur diejenigen, welche bereits in der Branche etabliert sind und vom Kunden gefordert werden. Ausgeprägte Kenntnisse über die

kanalübergreifenden Kaufprozesse verschiedener Kundensegmente oder frühzeitiges Experimentieren mit Prototypen, sprich eine hohe Kundennähe, kann bei dieser Strategie lediglich eine eingeschränkte Wirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg entfalten. Verfolgt ein Unternehmen hingegen eine Strategie der Differenzierung mittels innovativer Omni-Channel-Services (z.B. Swisscom), ist eine hohe Kundennähe unabdingbar. Werden die nötigen Ressourcen dafür nicht zur Verfügung gestellt, steigt das Risiko des wirtschaftlichen Scheiterns. D.h. eine hohe Ausprägung der Kundennähe stellt einen Hygienefaktor für die rentable Umsetzung dieser Strategie dar. Je nach gewählter Strategie und daraus abgeleiteter Ausrichtung auf dem Kontinuum defensiv vs. offensiv unterscheidet sich folglich das Set an gewählten Taktiken und deren Ausprägung. Besteht kein Fit zwischen Strategie, Ausrichtung und Taktiken, steigt die Chance des wirtschaftlichen Misserfolgs der Omni-Channel-Strategie. 

Literatur

- Amazon (2019). Press Release – Alexa, How Was Prime Day? Prime Day 2019 Surpassed Black Friday and Cyber Monday Combined. Abgerufen von <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/alexa-how-was-prime-day-prime-day-2019-surpassed-black-friday>
- Brunner, F. & Rudolph, T. (2015). *Toward Cross-Channel Management – A Comprehensive Guide for Retail Firms*. Oldenbourg: De Gruyter.
- Beck, N. & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1997). *Co-opetition*. New York, London, Toronto, Sydney, Auckland: Currency Doubleday.
- Metzler, T. (2018). *Taktiken für rentables Cross-Channel Management*. Universität St.Gallen.
- Peterson, H. (2018). Amazon customers should be paying \$785 for Prime membership – here's why. Abgerufen von https://www.businessinsider.de/amazon-prime-membership-should-cost-785-2018-5?_ga=2.233670430.1248000641.1533027158-1420057697.1529929892&r=US&IR=T
- Rudolph, T., Linzmajer, M., Lersch, T. & Neumüller, K. (2017). *Der Schweizer Online-Handel – Internetnutzung Schweiz 2017*. Universität St.Gallen.
- Sürig, D. (2017). Alles für den Tolino. Abgerufen von <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/frankfurter-buchmesse-alles-fuer-den-tolino-1.3703791>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

Buchrezension

Abstract

Elfriede Sixt beschreibt in ihrem Buch umfassend das Potenzial von digitalen Währungen und die Möglichkeiten, die kryptografische Transaktionen bieten. Einführend gibt die Autorin einen Überblick über die Entstehung der Kryptoökonomie und zeigt die aktuellen Entwicklungen der bekanntesten Kryptowährung, dem Bitcoin, auf. Da nur ein Buchkapitel Bezug auf die Funktionsweise des Bitcoin-Netzwerkes nimmt, wird deutlich, dass der inhaltliche Fokus dieses Buches auf den betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Aspekten, wie beispielsweise signifikanter Effizienzgewinne durch die Nutzung von Kryptowährungen, liegt. Elfriede Sixt zeigt dabei auf, wie Einzelpersonen und Organisationen durch die Nutzung von Kryptowährungen Transaktionen effizienter, schneller und flexibler ausführen können.

Kernthesen

1. Kryptowährungen werden sowohl Konsumenten wie auch Wirtschaftstreibenden neue disruptive, systemändernde und innovative Möglichkeiten bringen.
2. Kryptowährungstechnologien, die auf Open-Source-Technologien basieren, werden Transaktionen flexibler, produktiver und effizienter machen.
3. Der Bitcoin ist lediglich der Anfang in die Welt der Kryptowährungen mit noch nicht absehbaren Auswirkungen.

Auf der anderen Seite verweist die Autorin auch auf vorhandene Limitationen des Bitcoin-Systems, wie z.B. die Komplexität des gesamten Systems, aber auch auf mögliche Lösungsansätze, um diesen Limitationen entgegenzuwirken. In weiteren Kapiteln nimmt die Autorin umfassend Bezug zu praktischen Nutzungsmöglichkeiten und Anwendungsfelder sowie zu rechtlichen Rahmenbedingungen.

Nutzen für die Praxis

Die Diskussionen rund um Kryptowährungen als Zahlungsmittel und die dahinterliegende Blockchain-Technologie sind in den vergangenen Jahren deutlich abgeflacht. Trotzdem erweist es sich als interessant, wohin Kryptowährungen sowie die Blockchain-Technologie sich „After the Hype“ entwickeln werden. Die Autorin Elfriede Sixt beleuchtet die Thematik rund um Kryptowährungen in vielerlei Hinsicht, indem das Buch die Gegenwart und Zukunft von Kryptowährungen thematisiert. Dabei gibt sie z.B. einen Einblick in die Vor- und Nachteile von Kryptowährungen als Zahlungsmittel und damit in interessante Anwendungsfelder für Unternehmen: Die Nutzung von Kryptowährungen als Zahlungsmittel kann beispielsweise günstigere und schnellere Transaktionen für Zahlungen über Ländergrenzen hinweg ermöglichen.

Obwohl dieses Buch vor allem Personen mit volkswirtschaftlichem Hintergrund anspricht, erweist es sich als lesenswert für alle, die sich für die Entwicklungen, Möglichkeiten und Anwendungsfelder von Kryptowährungen und der dahinterliegenden Technologie interessieren. **Julia Ahle**



Elfriede Sixt

BITCOINS UND ANDERE DEZENTRALE TRANSAKTIONSSYSTEME

Blockchain als Basis einer Kryptoökonomie

Springer Gabler Verlag, 1. Auflage 2017,
Taschenbuch: 212 Seiten,
33,50 CHF, 29,99 EUR

ISBN: 978-3-658-02843-5

Gibt's nicht, geht nicht!

Eine Konzeptionalisierung von Informationsdefiziten im Preisprozess

Der Preissetzungsprozess wird in der Regel durch Informationsdefizite unterbrochen. Aufgrund von Zeit- und Handlungsdruck können Manager es sich selten erlauben, die Lieferung der entsprechenden Information abzuwarten. Darum weichen sie auf alternative Lösungen aus. Dieser Beitrag konzeptionalisiert mithilfe von Interviews die Reaktionen von Managern auf Informationsdefizite im Preisprozess.

Iris Schmutz, Prof. Dr. Sven Reinecke

In der Pricing-Literatur existieren verschiedene normative Modelle zur Preissetzung, welche (in-)direkt auf preisrelevante Informationen hinweisen und damit implizit eine hinreichende bzw. notwendige Informationsgrundlage für die Preissetzung festlegen (vgl. Diller, 2008; Iyer, Xiao & Nicholson, 2015; Kotler, Keller & Opresnik, 2017; Kunold & Antolin, 2011; Lancioni, 2005; Simon & Fassnacht, 2016). Die Modelle reichen hier von einer Beschreibung des Preissetzungsprozesses und den darin zu beachtenden Entscheidungsfeldern (z.B. Homburg & Totzek, 2011; Simon & Fassnacht, 2016) bis hin zur organisationalen Aufstellung von Preiskompetenzen (z.B. Homburg, Jensen & Hahn, 2012). Gleichzeitig wird – vor allem im B-to-B – immer wieder die Professionalisierung des Pricings gefordert (z.B. Dutta, Zbaracki & Bergen, 2003; Iyer et al., 2015; Scholl & Totzek, 2010) sowie die Funktionsfähigkeit bewusster preisrelevanter Koordination bemängelt (Florissen, 2008). In die B-to-B-Praxis scheinen solche Pricing-Prozesse entweder nur in Teilen und bisweilen gar nicht analog übersetzbar zu sein. Die Symptome zeigen sich in Phänomenen wie informellen Pricing-Plänen (Lancioni, 1997), Pricing-Entscheidungen als „black boxes“ (Sheth & Sharma, 2006, S. 425) sowie in preisrelevanter Informationsverwaltung (Dutta et al., 2003; Homburg & Pflessner, 2000; Kossmann, 2008; Scholl & Totzek, 2010). Verstärkt wird darauf hingewiesen, dass wissenschaftliche Arbeiten Schwächen deduktiver Betrachtungen mit deskriptiven empirischen Realitäten ergänzen sollten (Iyer et al., 2015). Diese seien gerade im B-to-B-Geschäft notwendig, um spezifische Regelmässigkeiten zu verstehen und Management-Implikationen zu definieren (Iyer et al., 2015). Aus verschiedenen Gründen (z.B. hohe Zugangsbarrieren, Datenschutz) wurde die empirische Betrachtung des B-to-B-Pricings allerdings bislang vernachlässigt. So konnte sich eine Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und ihren praktischen Implikationen manifestieren: Reale Preisbildungsprozesse im Unternehmen bleiben vermeintlich hinter den wissenschaftlich beschriebenen Potenzialen zurück.

Es gilt also, im Verhalten von (Pricing-)Managern Abweichungen und Gemeinsamkeiten in den Prozessen zu identifizieren. In Analogie zur Idee der Customer-Journey gehen wir von einer „Management Journey“ der Pricing-Manager aus. Entlang dieser preisspezifischen „Reiseroute“ lassen sich Preisfindungsprozesse analysieren und ggf. optimieren.

Die leitende Frage der Studie lautet: Wann und warum weichen Manager von geplanten bzw. idealtypischen Preisprozessen ab und wie genau sehen diese Abweichungen aus? Die Ergebnisse stellen einen Schritt in die Richtung des von

Iris Schmutz

Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing, Universität St. Gallen
iris.schmutz@unisg.ch

Prof. Dr. Sven Reinecke

Geschäftsführender Direktor und Titularprofessor am Institut für Marketing, Universität St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

Ingenbleek (2007) geforderten kumulativen Verständnisses der Preisfindungs-Praxis dar.

In dieser Studie zeigt sich, dass Preiskompetenzen in Unternehmen unterschiedlich verteilt sind, der Preisverhandlungsspielraum des Verkaufs stark variiert, die Preisentscheidungsgremien sich häufig unterschiedlich zusammensetzen und die Informationsbeschaffung sowie der Informationsfluss häufig Herausforderungen für das Preismanagement darstellen.

Die Management-Journey

Der Preisfindungsprozess wird hier als „Management Journey“ verstanden und so nachgezeichnet. Gemäss der Forschungsfrage findet ein Perspektivenwechsel statt: Der Preisfindungsprozess wird nicht von der unternehmensübergreifenden Metaebene, sondern aus der Preismanagement-Sicht betrachtet. Dementsprechend stehen nicht die strategische Preissetzung, sondern die individuell erfahrenen und gestalteten Preisprozesse im Vordergrund der Analyse. Es ist nicht der Anspruch, einen (weiteren) Idealprozess oder eine Präzisierung der bereits vorangegangenen wissenschaftlichen Modelle vorzunehmen. Ziel ist vielmehr, die Managementperspektive realitätsnah abzubilden, sodass Einzelteile der Preissetzungsmodelle besser verstanden und in ihrer Tiefe erfasst werden. Dieses Verständnis des Preisfindungsprozesses hat den Vorteil, dass Hindernisse und Auslöser für solche Abweichungen identifiziert und konkretisiert werden können, welche in den von der Wissenschaft vorgeschlagene-

nen Modellen nicht abgebildet werden können. Hiermit tragen wir zur Professionalisierung des B-to-B-Pricings bei. Eine Synthese von Management-Praxis und wissenschaftlicher Prozess-Modelle kann dann – durch realitätsnähere Abbildung – theoretische wie praktische Beiträge liefern. Ein solcher Perspektivenwechsel hin zur Journey-Betrachtung wurde in anderen Marketingbereichen bereits vollzogen und ist heute oft sogar zum neuen Standard geworden: z.B. Reiseentscheidungen (z.B. Beritelli, Reinhold & Luo, 2019), Customer-Journey-Betrachtungen (z.B. Bitner, Ostrom & Morgan, 2008; Lemon & Verhoef, 2016) und Informations-Journey-Modelle (z.B. Du, 2014; Pontis, Blandford, Greifeneder, Attalla & Neal, 2017).

Hintergrund

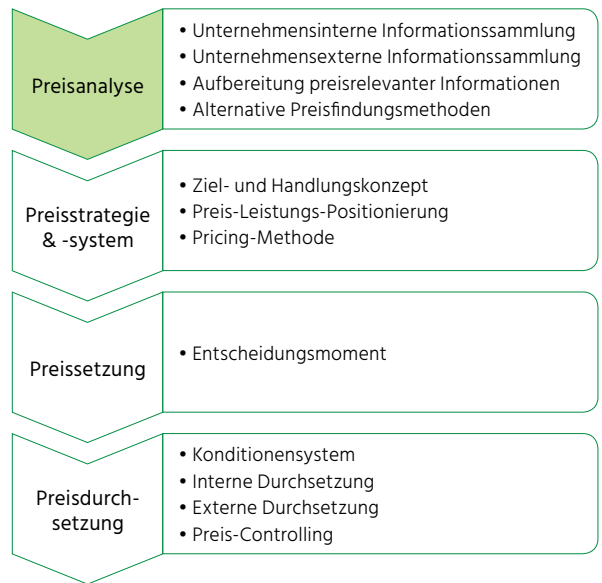
Im Groben unterscheiden alle Darstellungen von Preisfindungsprozessen zwischen einer strategischen Phase (langfristige Preisstrategie, Entscheidungsrichtlinien), einer Informationsbearbeitungsphase (Informationssammlung, Verarbeitung, Aufbereitung), einer Entscheidungsphase (Bestimmung von und Wechselspiel zwischen Entscheidungsträgern) und der Nachbereitung (Preisadjustierungen, -Controlling) (siehe Abb.1).

Eine Unterscheidung zwischen Preisfindung in B-to-B- und B-to-C-Kontexten nehmen nicht alle Autoren vor. Doch unterscheidet sich die B-to-B- von der B-to-C-Preissetzung vor allem im Hinblick auf den Zugang zu preisrelevanten Informationen, Händler-Kunde-Beziehungen sowie der Preisverhandlung (vgl. Backhaus & Voeth, 2015; Homburg & Totzek, 2011; Totzek, 2011). Unangefochten von Praxis und Wissenschaft ist die Notwendigkeit jedes dieser Felder

Zusammenfassung

Die Realität des Pricings unterscheidet sich deutlich von Darstellungen der Preisprozesse in der Literatur. Diese Studie trägt mit der Betrachtungsweise der „Management Journey“ zu dem vielfach geforderten tiefergehenden Verständnis der Pricing-Praxis bei. Zusätzlich erweitert sie die bestehenden Modelle um eine realitätsgetreuere Abbildung der Preisanalyse. Im Mittelpunkt stehen der Umgang mit Informationsdefiziten und deren Überbrückung.

Abb. 1: Exemplarisches Preissetzungsmodell



Quelle: In Anlehnung an Homburg & Totzek, 2011.

für professionelles Pricing. Unklar ist bis dato die Ausgestaltung eben jener. Hier setzt diese Studie an.

Da Preisfindung sowohl eine strategische als auch eine operative Bedeutung hat und sich in der Praxis über mehrere Hierarchieebenen und Organisationseinheiten erstreckt, ist sie prozessual als eine marktorientierte Informationsverarbeitung zu verstehen, welche funktions- und abteilungsübergreifenden intraorganisationalen Koordinationsbedarf verlangt (Narver & Slater, 2012; Totzek & Alavi, 2010; Wiltinger, 1998). Daher bieten das Koordinations- und Informationsmanagement wichtige Stellschrauben für die Optimierung des Prozesses: Sie tragen dazu bei, Preisentscheidungen bestmöglich vorzubereiten.

Aufgrund der Informationsknappheit ergeben sich Informations- und Schnittstellenmanagement (Totzek & Alavi, 2010), Informationsdefizite und Koordinierungsmechanismen, interorganisationale Informationssysteme (Florissen, 2008) sowie funktions- und rollenübergreifende Informationsgenerierung (Wiltinger, 1998) als zentrale Optimierungsfelder. Informations- und Koordinationsprozesse bestimmen also die aktive Preisgestaltung und -reaktanz von Organisationen (Dutta et al., 2003; Florissen, 2008; Kossmann, 2008).

Verstärkt wird die Wichtigkeit dieser Koordination durch die Marktumwelt: Markt und Konkurrenz werden

zunehmend dynamischer (VUCA). Eine zeitnahe und erfolgreiche Preisentscheidung ist damit nur durch schnelle und gleichzeitig qualitätsvolle Lieferung von preisrelevanten Informationen möglich, besonders weil sich relevante Preisentscheidungsparameter situativ unterscheiden (vgl. Krämer & Schmutz, 2020). Zusammenfassend ist also in jeder Phase der Preisfindung deren Erfolg hauptsächlich von der preisrelevanten Informationsgrundlage determiniert.

Damit geht die Frage nach Informationsmaximierung vs. Informationsoptimierung einher. Den normativen Preissetzungsprozessen folgend, wäre das Thema der Informationsoptimierung hauptsächlich in der Preisanalyse angesiedelt. Im Ganzen sind also für den Umgang mit Informationsdefiziten im Preissetzungsprozess nebst den Modellen zur Preisfindung auch die Informationsökonomik sowie die Informationssuche relevant. Ausgehend von diesem Stand der Forschung zu Preissetzungsprozessen, wurden in dieser Studie

Auslöser für Abweichungen identifiziert sowie die Reaktion von Managern modelliert.

Vorgehen

Aufgrund der induktiven Natur der Forschungsfrage folgte diese Studie dem Ansatz der „Grounded Theory“ und liess Probanden zusätzlich, wenn möglich, Beispiele von „Crucial Incidents“ geben. Demzufolge beschrieben die Probanden Vorgehen, Hindernisse, Herausforderungen und Umwege in ihren Preissetzungsprozessen. Das Datenset besteht aus 23 Interviews mit Pricing-Verantwortlichen aus dem B-to-B-Geschäft verschiedener Branchen (vgl. Abb. 2). Die Interviews wurden als semi-strukturierte Interviews zum Preisfindungsprozess mit besonderem Augenmerk auf der Informationsanalyse und -defiziten geführt. In einer Fokusgruppe mit fünf Pricing-Experten wurden die Ergebnisse trianguliert, diskutiert und damit gefestigt.

Abb. 2: Beschreibung der Studienteilnehmer/innen

Nr.	Position	Geschäftsfeld	Ort
1	Head of Pricing	Haushaltsgeräte	Büros des Probanden & Showroom
2	Geschäftsführung (Fokus auf Pricing)	Food	Büros des Probanden
3	Produkt- und Category-Manager	Food	Büros des Probanden
4	Pricing-Manager	Wearables	Telefonisch
5	Head of Product Management (mit Funktion Pricing)	Sicherheitsysteme	Büros des Probanden
6	Pricing-Manager	Maschinenbau und Elektrotechnik	Büros des Probanden
7	Head of Marketing	Sicherheitsausstattung	Büros des Probanden
8	Head of Product-Management	Maschinenbau und Elektrotechnik	Büros des Probanden
9	Marketing-Director	Sicherheitsysteme und Produktion	Büros der Universität
10	Leiter Zentrale Sales-Abteilung	Sensoren- und Lasertechnologie	Büros des Probanden & Showroom
11	Pricing-Manager	Baugewerbe	Büros des Probanden
12	CEO (mit Funktion Pricing)	Ladeneinrichtung und -ausstattung	Büros des Probanden
13	Pricing-Manager	Haushaltsgeräte	Büros des Probanden & Showroom
14	Head of Pricing	Fahrzeugtechnik/Mobilität	Telefonisch
15	Head of Pricing	Fahrzeugtechnik/Mobilität	Telefonisch
16	Pricing-Manager	Maschinenbau und Elektrotechnik	Büros des Probanden
17	Pricing-Specialist	Chemieingenieurwesen	Telefonisch
18	Pricing-Specialist	Consulting	Telefonisch
19	Pricing-Unit/CEO	Consulting	Telefonisch
20	Pricing-Team	Mobilitätsbranche	Erfahrungsbericht
21	Produkt-Manager	Mobilitätsbranche	Erfahrungsbericht
22	Head of Pricing	Transport & Generatoren	Telefonisch
23	Head of Marketing and Sales	Transport & Energie	Telefonisch

Quelle: Eigene Darstellung.

Ergebnisse

Bereits in der ersten Kodierungsrunde wurde deutlich, dass im B-to-B-Geschäft die Phasen der Informationsbearbeitung und Preisentscheidung nicht nur durch separate Prozessschritte getrennt sind: „Wenn es aber Projekte gibt [...], koordinieren und leiten wir sie und bereiten auch die Entscheidungen vor.“¹ Auch personell finden Preisentscheidungen bei unterschiedlichen Personen oder Gremien statt als die Ent-

Die Schwierigkeit besteht in der B-to-B-Praxis darin, dass der gesamte Pricing-Prozess zwischen Marktreife und Markteinführung liegt. Daher werden Handlungs- und Zeitdruck von Befragten als Erklärung für Umwege angeführt.

scheidungsvorbereitung: „[Die Entscheidungsmacht] ist gestaffelt nach Höhe des Angebots: Entweder der Vertriebsleiter kann selbst entscheiden, oder er muss eine Ebene höher gehen und ab einer Grössenordnung, die für das Unternehmen existenziell werden könnte, ist es die ganze Geschäftsführung.“ Für beide Phasen zeigten sich unterschiedliche personelle Konstellationen, die sich hauptsächlich durch die Wichtigkeit der Einzelprodukte oder des Einzelkunden sowie durch die Verantwortungszuordnung des Feldes „Pricing“ innerhalb eines Unternehmens ergeben. „[Es gibt eine] Arbeitsgruppe mit verschiedenen Leuten, die den Markt kennen, Kunden kennen (also Vertrieb/Service) und Produktmanagement, die sich Wettbewerbsgeräte bis ins Detail angeschaut haben.“ Gleichzeitig wurde auch von einer überregionalen Struktur berichtet, in der „alle Leiter des Produktmarketings aus allen Ländern über das Pricing [...] entscheiden“.

Der Preissetzungsprozess in der Praxis

Bezüglich der Preissetzung bestätigen die Interviews die Unterbrechung von Preisprozessen durch Informationsdefizite: „Wir haben selten eine grosse Menge an Informationsquellen oder -punkten, von denen wir sagen können, dass die auch (statistisch) aussagekräftig wären.“ Die Abweichungen

unterscheiden sich in der Frequenz und kommen wiederholt innerhalb eines Prozesses vor. Hiermit bestätigen die Probanden die Differenz zu den Modellen und attestieren der Preisanalyse eine Tiefe, in der sie wissenschaftlich noch nicht analysiert wurde.

Ursachen und Auslöser

Aus den Interviews kann die Abweichung vom geplanten/normativen Prozess in vielen Fällen durch ein preis- oder entscheidungsrelevant eingeschätztes Informationsdefizit erklärt werden:

„Wir haben in der Vergangenheit mehr auf Zuruf oder erst im Prozess Risiken entdeckt, als wir den Auftrag schon hatten und umsetzen mussten – da haben wir die Stolpersteine entdeckt.“

„Also wo wir uns schon schwertun, ist die Evaluation von Marktpreisen. Obwohl wir eben auf unseren Sales zugreifen können, ist auch das immer übermittelt.“

„Woher kriege ich, ausser aus Kundenbefragungen, Insights dazu? Weil auch unsere Konkurrenten agieren mit Preislisten, die ich schon rausholen kann, aber ohne Kundendiscount.“

Bzgl. dem ersten Teil der Forschungsfrage zeigt dies, dass die Informationsverarbeitung eine tiefergehende Betrachtung erfordert und Preisprozesse von Informationsdefiziten unterbrochen werden. Die Schwierigkeit entsteht in der B-to-B-Praxis darin, dass der gesamte Pricing-Prozess zwischen Marktreife und Markteinführung liegt. Daher werden Handlungs- und Zeitdruck von fast allen Befragten als Er-

Kernthesen

1. Die Preisentscheidung hängt sehr stark von der Preisanalyse und der Zusammensetzung von preisrelevanten Informationen ab.
2. Gibt's nicht, geht nicht! Informationsdefizite müssen und werden bestmöglich durch Annäherungen und Schätzungen überbrückt.
3. Je mehr Informationen in den inneren beiden Preis-Relevanz-Räumen vorhanden sind, desto weniger Bauchgefühl muss in die Preisentscheidung einfließen.

¹ Dieses und nachfolgende kursiv geschriebene Zitate stammen alle aus dem von den Autoren eigens erhobenen Datensatz. Die Namen der interviewten Probanden bleiben anonym.

Abb. 3: Exogene und endogene Auslöser von Informationsdefiziten

	Exogene Faktoren	Endogene Faktoren
Beschreibung	Exogene Faktoren, die die Abwesenheit einer solchen Information bedingen, sind external in Bezug auf das Unternehmen und damit nicht direkt beeinflussbar.	Endogene Faktoren, auf der anderen Seite, sind Faktoren, welche strukturellen, prozessualen und/oder personellen Ursprungs sind und daher vom Unternehmen direkt beeinflussbar.
Arten von Informationen	Dazu zählen z.B. legale oder methodische Einschränkungen sowie Unsicherheiten, welche durch zukünftige Informationsschätzungen entstehen.	Dazu gehören internes Wissensmanagement, Informationsfluss zwischen Abteilungen (z.B. Sales und Marketing), selektive Weitergabe von fördernden Informationen und Rückhaltung von hindernden Informationen etc.
Beispiele aus den Interviews	Kartellrechtliche Einschränkungen zur Vorbeugung von Marktabsprachen verhindern die offene Kommunikation vieler preisrelevanter Informationen.	Implizites Wissen des Sales-Personals wird nicht oder nur unstrukturiert dokumentiert. Gründe hierfür sind Anreizsysteme, Zeitdruck, Mangel an passenden Dokumentationstools uvm.
Power-Quotes	<ul style="list-style-type: none"> „Wenn wir das machen würden, wären wir bei der Wettbewerbskommission ziemlich schnell wegen Preisabsprache dran [...] Und wenn der Verdacht da ist, hat man ein formales Problem.“ „Oftmals gibt es [...] selektive Embargos, die für bestimmte Produktgruppen gelten.“ 	<ul style="list-style-type: none"> „Das hat uns die Erfahrung gelehrt, weil wir in der Vergangenheit auf Zuruf oder erst im Prozess Risiken entdeckt haben, als wir schon den Auftrag hatten und erst da einige Stolpersteine entdeckt haben.“ „Dann haben wir vom Kunden erhöhten Zeitdruck, weil sie die Preise schon früher haben möchten als in der Vergangenheit. Weil sie noch aufwendige Systeme bei sich damit bearbeiten müssen.“
Implikationen	Planbare Informationsdefizite	Koordinationsaufwand innerhalb der Informationsbeschaffung

Quelle: Eigene Darstellung.

klärung für Umwege angeführt. So können auch temporäre Informationsdefizite Auslöser solcher Umwege sein.

„[Wenn] nicht jeder rechtzeitig liefert oder die Kanalpartner Trouble machen, weil sie die Preise haben wollen, da haben wir z.T. noch nicht alle Informationen zu Entwicklungs- und Herstellkosten usw. Von daher ist der Preisprozess immer wieder ein Abenteuer.“

„Wir haben verschiedene Faktoren beleuchtet, die uns hier bisher Schwierigkeiten bereitet haben, z.B. Preiserhöhungsfaktoren vom Vorstand. Das ist zunächst mal die Durchschnittsvorgabe, die das Unternehmen durchsetzen möchte. Die globale Vorgabe kam für einige Bereiche zu spät.“

Aus den Interviews ergeben sich zwei Ursachen preis-/entscheidungsrelevanter Informationsdefizite: exogene und endogene Ursachen. Die exogenen sind von Unternehmen oder Pricing-Verantwortlichen nicht direkt beeinflussbar, z.B. legale oder methodische Einschränkungen (Bsp. in Abb. 2). Die endogenen, auf der anderen Seite, sind strukturellen, prozessualen oder personellen Ursprungs und daher vom Unternehmen oder den Pricing-Verantwortlichen direkt beeinflussbar, z.B. Informationsfluss zwischen Ab-

teilungen (z.B. Sales und Marketing), selektive Weitergabe von Informationen.

Beide Arten führen zu Informationsdefiziten, der Unterschied liegt jedoch in der Vorhersehbarkeit: Informationsdefizite aufgrund exogener Faktoren variieren nicht über Preisfindungsprozesse hinweg. Dadurch sind sie vorhersehbar und erlauben langfristige Lösungen. Endogen induzierte Informationsdefizite erfordern meist schnelle, kurzfristige Reaktionen, da das Informationsdefizit spontan auftritt oder die Auswirkung erst spät erkannt wird (vgl. Abb. 3).

Informationsdefizite dominieren: Preis-Relevanz-Modell

Der zweite Teil der Forschungsfrage baut auf den identifizierten Auslösern für Umwege auf: Wie sehen diese Umwege aus und zu welchem (alternativen) Ziel führen sie? Informationen, welche aufgrund exogener Faktoren fehlen, können nicht in den Preisfindungsprozess eingehen. Das bedeutet allerdings nicht, dass auf sie verzichtet werden kann, denn meist sind sie hoch preisrelevant. Ein Beispiel stellen Wettbewerbspreise dar: Im B-to-B-Geschäft gibt es zwar meist nur eine kleine Anzahl an Wettbewerbern und einen übersichtlichen Markt, aber der Austausch von Preis-

Informationen zwischen Unternehmen ist oft durch das Kartellrecht eingeschränkt (z.B. Bundesversammlung Eidgenossenschaft, 1995; European Commission, 2008 para. 101). Zusätzlich verschärft wird die Situation durch die erhebliche Differenz zwischen Listenpreis und realisiertem Preis. Das bedeutet, Unternehmen können nicht auf Wettbewerbspreise verzichten, um einen markt- und wettbewerbsfähigen Preis zu finden, allerdings dürfen sie auch keinen direkten Zugang zu den notwendigen Informationen haben.

Ähnlich verhält es sich mit preisrelevanten Informationen, deren Abwesenheit durch endogene Faktoren begründet ist. Zeit- und Handlungsdruck erlauben nicht die notwendigen Verzögerungen zur Beschaffung der spezifischen Information. Ebenso gilt aber, dass in Ermangelung jener Informationen die Preisentscheidung auf Basis grosser Informationsdefizite gefällt werden muss. Aus den Interviews ist zu

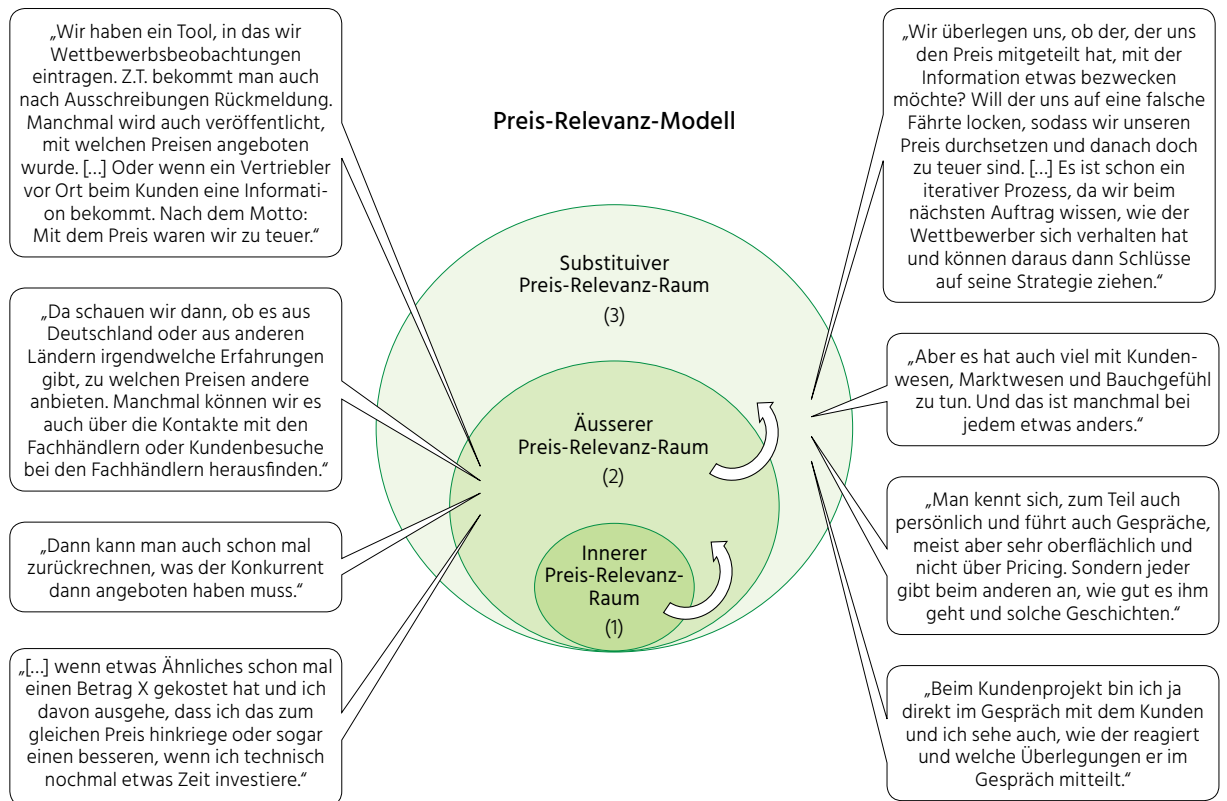
schliessen, dass Pricing-Verantwortliche es nicht beim Ausbleiben der Information belassen, sondern Umwege einschlagen, um dem Dilemma zu entfliehen.

Diese führen an ein alternatives Ziel – eine Information, welche nicht genau den Gehalt der ursprünglich angestrebten Information enthält, jedoch im besten Fall eine Annäherung, im etwas schlechteren Fall nur eine Idee der spezifischen Information darstellt. Diese Management-Journey stellen wir in einem Lotus-Modell dar (Abb. 4).

Preis-Relevanz-Räume

Das Modell zeigt eine Kategorisierung von preisrelevanten Informationen. Ebenso kann anhand des Modells die Management-Realität des Pricing-Verantwortlichen während der Preisanalyse-Phase abgebildet werden. Auf die Feststel-

Abb. 4: Preis-Relevanz-Modell mit illustrativen Zitaten



Quelle: Eigene Darstellung.

lung eines Informationsdefizits folgt eine Kompensationsaktion für dasselbe. Der Fokus wird von der ursprünglich angestrebten Information auf ihren nächstbesten Ersatz bzw. ein Set aus Näherungsvariablen verlegt. Diese Zusatzinformationen können anhand ihrer Eigenschaften in unterschiedliche Kategorien unterteilt werden, was in dem von uns vorgeschlagenen Preis-Relevanz-Modell durch die drei Preis-Relevanz-Räume abgebildet ist (Abb. 4).

Im inneren Preis-Relevanz-Raum sind sichere, konkrete Informationen verortet. Diese Informationen werden ursprünglich angestrebt; es ist genau hier, wo ein Problem und darauffolgend eine Abweichung entstehen kann, sollte eine relevante Information fehlen. Auf der Ebene der Einzelinformation beginnt nun die Suche nach sinnvoller Kompensation und es wird auf die weiter aussen liegenden Preis-Relevanz-Räume ausgewichen. So finden sich im äusseren Preis-Relevanz-Raum Approximationen, Näherungsvariablen und Hilfsinformationen, welche eine Annäherung an die ursprünglich gebrauchte Information erlauben. Sollten die Informationen dieser Ebene nicht ausreichen, greifen Manager auf Informationen im substitutiven Preis-Relevanz-Raum zu. Dieser kann die ursprüngliche Information ersetzen, allerdings auf Kosten der Verlässlichkeit und Präzision der Information. Dies bedeutet auch, dass der einzelne Manager und seine Einschätzung

Die Information wurde meist
im Kontext einer Verhandlung
als Argument angeführt.
Die Gebundenheit an
eine Intention lässt Zweifel
an der Verlässlichkeit
der Information zu.

sehr viel stärker gefordert sind, denn in diesem Preis-Relevanz-Raum arbeitet er mit Vermutungen, Schätzungen, Intuitionen bis hin zu „Bauchgefühlen“. Hier müssen sinnvolle Gewichtungen der Informationen sowie die strategische Verifizierung der Informationsquellen vorgenommen werden.

Gibt's nicht, geht nicht! Ein Beispiel

Um einen marktfähigen Preis zu bestimmen, orientieren sich Unternehmen an Wettbewerbspreisen (z.B. Diller, 2004; Noble & Gruca, 1999; Totzek, 2011). Im B-to-B sind Preislisten

Handlungsempfehlungen

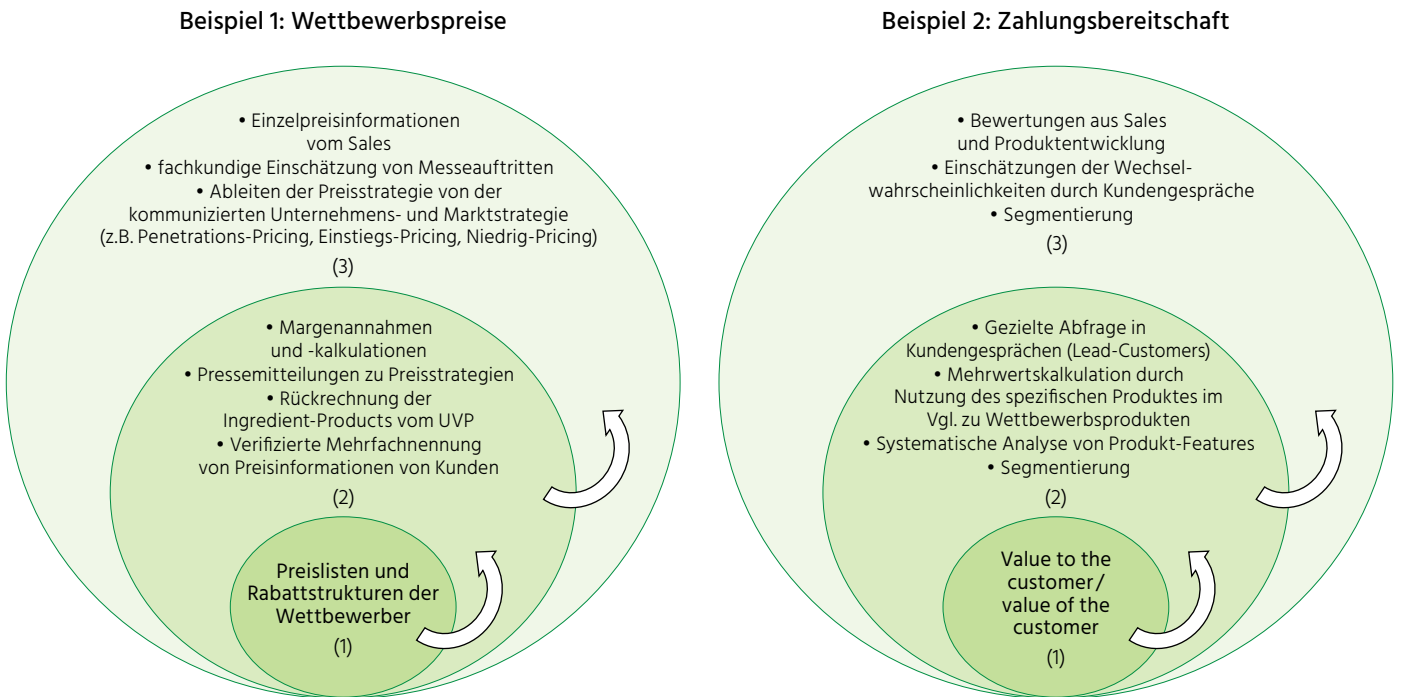
1. Preisscheider sollten sich der Zusammensetzung des preisrelevanten Informationssets vor ihrer Entscheidung bewusst sein.
2. Pricing-Manager sollten ihre eigene „Management Journey“ beobachten und kritisch analysieren.
3. Innerhalb des Preis-Controllings sollten die Informationsdefizite analysiert werden, sodass Organisationen aus vorhergehenden Prozessen lernen und Informationsdefizite minimiert werden können.

der Wettbewerber aber häufig aufgrund kartellrechtlicher Einschränkungen unzugänglich. Die Studienergebnisse zeigen, dass Pricing-Verantwortliche, in der Absicht dieses Informationsdefizit zu überbrücken, zunächst auf die Hilfsinformationen im äusseren Preis-Relevanz-Raum zurückgreifen: In diesem Beispiel können dies die eigene Wettbewerbspositionierung oder Preisschätzungen auf Basis von Margenannahmen sein. Zur Ergänzung dieser Annäherungsinformation greifen manche Pricing-Verantwortliche dann auf substitutive preisrelevante Informationen zu. Dies könnten beispielsweise Einschätzungen des Verkaufspersonals sein, welche diese im Direktkontakt mit den Kunden sammeln (also Informationen zweiter Hand): „Das Wettbewerbsprodukt ist beim Konkurrenten deutlich günstiger.“ Oder „Wenn das Produkt noch teurer wird, können wir dieses nicht mehr verbauen.“

Diese Information gibt zunächst Auskunft über Marktpreise und ggf. über Zahlungsbereitschaften – theoretisch ein Ersatz für die ursprüngliche Zielinformation. Zum einen ist die Information aber kontextual und zum anderen transitorisch. Die Information wurde meist im Kontext einer Verhandlung als Argument angeführt. Die Gebundenheit an eine Intention lässt Zweifel an der Verlässlichkeit der Information zu. Zusätzlich ist die Informationsweitergabe vom Sales-Personal an das Pricing häufig selektiv: Informationen, welche den Sales unter Druck setzen, werden wichtiger wahrgenommen und vornehmlich weitergegeben. Der Kontext der Information muss also vorberücksichtigt werden.

Des Weiteren sind Preisinformationen stark zeitgebunden. Es besteht die Gefahr, dass Informationen zum Einsatzzeitpunkt bereits veraltet sind. Daher können sie ein Gefühl für den Wettbewerb, eine Momentaufnahme des situativen Marktumfeldes, geben, werden aber erst und nur in Kombination mit anderen Variablen wertvoll. Probanden dieser

Abb. 5: Beispiele für Preis-Relevanz-Räume



Quelle: Eigene Darstellung.

Studie berichteten von folgenden Lösungen: Zum einen Strukturierung von Preisinformationen aus dem Verkauf durch Untermauerung von Einzelinformationen durch mehrere Preispunkte desselben Produktes. Zum anderen Prüfung von Informationen mithilfe eigener Produktionskosten und interner Firmenexpertise. Die Leitfrage, von der berichtet wurde, lautet: „Kann bei aktueller Kostenlage, geschätzter Absatzmenge sowie vermuteter Preisstrategie des Wettbewerbers ein solcher Preis überhaupt ermöglicht werden?“

Zusammenfassend ist das Ziel die Informationsanreicherung sowie die Kompensation. Um die bestmögliche Informationsgrundlage für die Entscheidung zu ermöglichen, ist es das Ziel, den inneren Bereich zu maximieren (Abb.5).


Ein Modell mit Wirkung

Die „Reise“ durch die Preis-Relevanz-Räume und die damit verbundene Neuausrichtung der Zielinformation zeigen die Dynamik des Modells auf. Dies wird vor allem dann klar, wenn man sich von der Ebene der Einzelinformation auf die

Ebene des Informations-Sets begibt. Die Probanden illustrieren, dass die Realität selten aus einzeln zu bearbeitenden Informationen besteht, sondern meist aus parallel bearbeiteten Informationssträngen. So erfordert ein Informationsdefizit nicht nur kompensatorische Massnahmen, sondern auch die Vernetzung verschiedener Alternativinformationen zur Annäherung an die Ursprungsinformation.

Diese Systematisierung der Preismanagement-Praxis kann als Grundlage für aufbauende Forschungsfragen dienen. Diese könnten die Ausgestaltung der einzelnen Kompensationen von Informationsdefiziten betreffen: Wie sehen die Kompensations-Mechanismen von Pricing-Verantwortlichen aus? Welche Umstände oder Determinanten führen zu den einzelnen Kompensationsarten? Wie können Typen der Kompensation beschrieben und gesteuert werden? Oder aber sie betreffen die Wechselwirkungen zwischen Informationsdefiziten, Kompensation und der entscheidungstragenden Einheit. Damit legt das Modell auch eine Grundlage für verhaltenswissenschaftliche Forschung von einer bislang nur wenig erforschten Managementgruppe: der Pricing-Verantwortlichen.

Die Interviews unterstützen die Annahme einer häufig unstrukturierten Informationsanalyse, welcher es meist an konkreter Zieldefinition mangelt. Hier leistet die „Management Journey“ einen Beitrag in der strategischen Informationsoptimierung vs. -maximierung für das praktische Preismanagement. Die Entscheidung über Zusatzinformationen wird ein Stück weiter rationalisiert, indem „blinder“ und teurer Informationsmaximierung vorgebeugt werden kann.

Des Weiteren kann die „Management Journey“ Pricing-Manager darin unterstützen, Informationen und deren Nutzen zu bewerten. Zusätzliche Informationen sollten nur dann angestrebt werden, wenn der innere Preis-Relevanz-Raum keine hinreichende Informationsbasis bietet. Eine Information ist erst dann als wertvoll einzustufen, wenn sie Einfluss auf das Ergebnis des Preisvorschlages nimmt und somit auf die Preisentscheidung. 

Literatur

- Backhaus, K. & Voeth, M. (2015). Besonderheiten des Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Aufl., S. 17–29). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Beritelli, P., Reinhold, S. & Luo, J. (2019). “How Come You Are Here?” Considering the Context in Research on Travel Decisions. *Journal of Travel Research*, 58(2), 333–337. <https://doi.org/10.1177/0047287517746017>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 65–94.
- Bundesversammlung Eidgenossenschaft. 251 Kartellgesetz, (1995).
- Diller, H. (2004). Preisstrategien im Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing* (S. 947–968). https://doi.org/10.1007/978-3-322-91260-2_36
- Diller, H. (2008). Preispolitik. In H. Diller & R. Köhler (Hrsg.), *Preispolitik* (4. Aufl.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Du, J. T. (2014). The Information Journey of Marketing Professionals: Incorporating Work Task-Driven Information Seeking, Information Judgments, Information Use, and Information Sharing. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(9), 1850–1869. <https://doi.org/10.1002/asi>
- Dutta, S., Zbaracki, M. J. & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615–630. <https://doi.org/10.1002/smj.323>
- European Commission. Consolidated Versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union (2008/C 115/01). 51 Official Journal of the European Union § (2008).
- Florissen, A. (2008). Preiscontrolling – Rationalitätssicherung im Preismanagement. *Controlling & Management*, 52(2), 85–90. <https://doi.org/10.1007/s12176-008-0027-2>
- Homburg, C., Jensen, O. & Hahn, A. (2012). How to organize pricing? Vertical delegation and horizontal dispersion of pricing authority. *Journal of Marketing*, 76(5), 49–69. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0251>
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449–462.
- Homburg, C. & Totzek, D. (2011). *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Iyer, G. R., Xiao, S. & Nicholson, M. (2015). Behavioral Issues in Price Setting in Business-to-Business Marketing: A Framework for Analysis. 47, 1–48. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.001>
- Kossmann, J. (2008). Die Implementierung der Preispolitik in Business-to-Business-Unternehmen: eine prozessorientierte Konzeption. Aufgerufen von <https://books.google.ch/books?id=6k4uqcnaBcgC>
- Kotler, P., Keller, K. & Opresnik, M. (2017). *Marketing-Management* (15. Aufl.). Pearson.
- Krämer, A. & Schmutz, I. (2020). Mythos Value-Based Pricing: Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung. *Marketing Review* St. Gallen, (2), 44–53.
- Kunold, R. & Antolin, D. (2011). Systematisches Preismanagement im Maschinenbau. In C. Homburg & D. Totzek (Hrsg.), *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten* (1. Aufl., S. 265–282). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lancioni, R. A. (2005). A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. *Industrial Marketing Management*, 34(2 SPEC. ISS.), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.015>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (2012). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Developing a Market Orientation*, 54(4), 45–78. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n3>
- Noble, P. M. & Gruca, T. S. (1999). Industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 435–454. <https://doi.org/10.1287/mksc.18.3.435>
- Pontis, S., Blandford, A., Greifeneder, E., Attalla, H. & Neal, D. (2017). Keeping up to date: An academic researcher’s information journey. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(1), 22–35. <https://doi.org/10.1002/asi.23623>
- Scholl, M. & Totzek, D. (2010). Die Preispolitik professionalisieren. *Harvard-Business-Manager*, 32, 42–50.
- Sheth, J. & Sharma, A. (2006). The surpluses and shortages in business-to-business marketing theory and research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21, 422–427. <https://doi.org/10.1108/08858620610708902>
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Totzek, D. (2011). *Preisverhalten im Wettbewerb* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Totzek, D. & Alavi, S. (2010). Professionalisierung des Preismanagements auf Business-to-Business-Märkten: Die Rolle der Marktorientierung und der Unternehmenskultur. *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 62(5), 533–562. <https://doi.org/10.1007/BF03372835>
- Wiltinger, K. (1998). *Preismanagement in der unternehmerischen Praxis*. Springer Gabler Verlag.

Literatur zum Thema: After the Hype

Literaturhinweise zusammengestellt von Mauro Gotsch

Bücher

- Christensen, C. M. (2019). *The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty*. New York: HarperBusiness.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: HarperBusiness.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. London: Penguin.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). London: Free Press.
- Sixt, E. (2017). *Bitcoins und andere dezentrale Transaktionssysteme: Blockchains als Basis einer Kryptoökonomie*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02844-2_16

Artikel

- Alkemade, F. & Suurs, R. A. A. (2012). Patterns of expectations for emerging sustainable technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 448–456. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.08.014>
- Benders, J., Van Den Berg, R. J. & Van Bijsterveld, M. (1998). Hitchhiking on a hype: Dutch consultants engineering re-engineering. *Journal of Organizational Change Management*, 11(3), 201–215. <https://doi.org/10.1108/09534819810216247>
- Dedehayir, O. & Steinert, M. (2016). The hype cycle model: A review and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.005>

Hawlichschek, F., Notheisen, B. & Teubner, T. (2018). The limits of trust-free systems: A literature review on blockchain technology and trust in the sharing economy. *Electronic Commerce Research and Applications*, 29, 50–63. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.03.005>

Järvenpää, H. & Mäkinen, S. J. (2008). Empirically detecting the Hype Cycle with the life cycle indicators: An exploratory analysis of three technologies. 2008 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, IEEM 2008, 12–16. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2008.4737823>

Jun, S. P. (2012). A comparative study of hype cycles among actors within the socio-technical system: With a focus on the case study of hybrid cars. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1413–1430. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.019>

Konrad, K., Markard, J., Ruef, A. & Truffer, B. (2012). Strategic responses to fuel cell hype and disappointment. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1084–1098. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.09.008>

Paulson, A. S., Colarelli O'Connor, G. & Robeson, D. (2007). Evaluating Radical Innovation Portfolios. *Research Technology Management*, 50(5), 17–24. Abgerufen von <http://www.iriinc.org>.

Robertson, T. S. (1967). The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation. *Journal of Marketing*, 31(1), 14–19. <https://doi.org/10.1177/002224296703100104>

Ruef, A. & Markard, J. (2010). What happens after a hype? How changing expectations affected innovation activities in the case of stationary fuel cells. *Technology Analysis and Strategic Management*, 22(3), 317–338. <https://doi.org/10.1080/09537321003647354>

Spaulding, T. J. (2010). How can virtual communities create value for business? *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(1), 38–49. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2009.07.004>

Swanson, B. (2012). *The Manager's Guide to IT Innovation Waves*. MIT Sloan Management Review, Winter. Abgerufen von <https://sloanreview.mit.edu/article/the-managers-guide-to-it-innovation-waves/>

Van Lente, H., Spitters, C. & Peine, A. (2013). Comparing technological hype cycles: Towards a theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1615–1628. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.12.004>

Yeon, S. J., Park, S. H. & Kim, S. W. (2006). A dynamic diffusion model for managing customer's expectation and satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(6), 648–665. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.05.001>

Thema der nächsten Ausgabe: Mitarbeiterinspiration und -empowerment

Technologischer Fortschritt, Veränderungen im Kaufverhalten und die voranschreitende Globalisierung – Unternehmen in nahezu allen Branchen befinden sich im Wandel. Um bei diesem Fortschritt mitzuhalten, müssen Mitarbeiter den Wandel im Unternehmen sowie auch im Marketing mit vorantreiben. Neue Chancen zu Kundenerlebnissen und -inspiration setzen voraus, dass Mitarbeiter selbst

inspiriert sind. Die kommende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen widmet sich daher den Themen Potenziale freisetzen, Mitarbeiter inspirieren, Empowerment, Selbstbestimmung im Arbeitsleben und übergreifend die Unternehmenskultur. Zentral wird die Frage sein: Welche Auswirkungen können durch inspirierte Mitarbeiter erzielt werden? Und wie profitieren die Kunden eines Unternehmens davon?

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thexis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Kooperationspartner

Friedrich M. Kirn
MIM Marken Institut München
GmbH
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Iris Schmutz, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34
iris.schmutz@unisg.ch

Redaktion & Satz

Communication Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 7295 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.it

Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 7295 99-15
kirn@marke41.de

Titelbild

© Sergey_T/iStockphoto

Insights

Die Inhalte unter dieser Rubrik sind aus der Marketingpraxis gesponserte Beiträge.

Leserservice

Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber

Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dr. h.c. Dirk Zupancic

Mitbegründer

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
MünsterProf. Dr. Anton Meyer, München
Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold

Felix Richterich

Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,
Auflage: 3600 Exemplare.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos
sind urheberrechtlich geschützt.
Sofern eine Verwertung nicht
ausnahmsweise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen
ist, bedarf jedwede Verwertung
eines Teils dieser Zeitschrift der
vorherigen schriftlichen
Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Nachdrucke,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen, öffentliche
Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung
von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und die
Verarbeitung oder Verwertung
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing
Review St. Gallen sind mit
grösstmöglicher Sorgfalt erstellt.
Die Redaktion übernimmt jedoch
keine Gewähr für die Richtigkeit,
Vollständigkeit und Aktualität
der abgedruckten Inhalte. Für
den Inhalt der Werbeanzeigen
ist das jeweilige Unternehmen
bzw. die jeweilige Gesellschaft
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und
Illustrationen wird keine Gewähr
abgenommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 37. Jahrgang

ZKZ 70610
ISSN 1865-6544

Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?

Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab. Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch