

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2022: Privacy as Strategy?

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 und Customer Insight (Ed.) (2022) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2022: Privacy as Strategy?, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 2

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276178>

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

Privacy
as Strategy?



Schwerpunkt

Datenschutz im Dialog –
Ein Interview mit Maximilian Groth

Customer Centricity & Datenschutz –
Die Geschichte eines Missverständnisses

Consent as a Success Factor –
The Impact of Cookie Banner Tonality
and Regulatory Fit

Cookieless Marketing –
Ein Interview mit Jakob Schellhorn,
Markus Kerken & Benjamin Tück

Knowing is Half the Battle –
The Influence of Marketers' Privacy
Literacy on SMEs' Privacy Orientation

Spektrum

When Brands Take a Stand –
Navigating Emotional Reactions
to Brand Activism

E-Commerce and Luxury –
From the Perspective of Female
German Customers

Digitale Plattformen für KMUs –
Mehr als Facebook, Amazon und Co!



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



Neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Zertifikats- und Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Sales und Einkauf an. Individuell, berufsbegleitend und flexibel.

Intensivseminar B2B Marketing Nächster Starttermin: 5. April 2022

Intensivseminar Customer Experience Masterclass Nächster Starttermin: 4. Mai 2022

CAS Sales Management Nächster Starttermin: 23. August 2022 (6x3 Tage)



Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

Privacy as Strategy?

Der Schutz von personenbezogenen Daten oder auch «Data Privacy» ist einer der meistdiskutierten und am wenigsten konzeptionell umgesetzten Themenbereiche im Marketing. Fragt man Führungskräfte danach, welche Konsequenzen sie in ihrem Unternehmen aus der Einführung der Datenschutzgrundverordnung der Europäischen Union (DSGVO) gezogen haben, dominiert vielfach noch eine eher passive Herangehensweise. Rechtliche Anforderungen werden erfüllt, aber mehr nicht. Die Gründe für ein verschärftes Datenschutzrecht mögen einleuchtend sein, doch die Umsetzung der neuen Standards widerspricht den Praktiken des Umgangs mit personenbezogenen Daten in Unternehmen («The user is the product»). Daher nehmen Führungskräfte die Anforderungen eher als störend wahr und verkennen dabei, dass es keine Alternative zur Umsetzung der Verordnungen gibt.

Gegenüber dieser eher Compliance-orientierten Perspektive entwickelt sich in Unternehmen aktuell eine erweiterte Perspektive. Wenngleich die rechtlichen Rahmenbedingungen eher Begrenzungen bedeuten, ergibt sich aber auch die Chance, das Thema der Privatsphäre des Kunden als Vorteil für die eigene Markt- und Wettbewerbsposition zu verstehen. Gelingt es einem Unternehmen, sich unter den neuen Bedingungen als attraktiver Partner zu beweisen, so die Lesart, dann lassen sich durch die hohen (rechtlichen bzw. datentechnischen) Hürden Wechselbarrieren errichten, die einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil nicht unähnlich sind.

Die Forschung näherte sich dem Thema Datenschutz bisher primär aus einer verhaltensorientierten Perspektive und stellt vielfach die Widersprüchlichkeit des Kunden zwischen Haltung und Handlung in den Mittelpunkt. Erst in der letzten Zeit wird die Thematik auch aus Unternehmenssicht (und ausserhalb der juristischen Forschung) aufgegriffen. Dabei sind es vor allem einzelne Praxisfälle, die bewegen. Neben den eher negativen Bezügen bei Google, Amazon und Facebook wird vor allem immer wieder Apple als Beispiel für einen positiven und kundenorientierten Zugang im Sinne eines konzeptionellen Handlungsansatzes angesehen. Ob und wie aber die verschiedenen Unternehmenszugänge Früchte tragen, ist heute noch kaum zu bewerten.

Dass Unternehmen und ihre Kundschaft sich in den kommenden Jahren stärker mit der Datensammlung, -nutzung und -speicherung aus Kundensicht beschäftigen müssen, liegt auf der Hand. Wir wollen mit der aktuellen Ausgabe der Marketing Review St. Gallen diesen wichtigen Schritt begleiten und laden unsere Leserinnen und Leser ein, sich dem Thema zu öffnen und die Beiträge dieser Ausgabe als Einladung anzusehen, dass es Vorteile hat, eine kundenzentrierte Sicht auf den Datenschutz zuzulassen.



Prof. Dr.
Marcus Schögel
 Titularprofessor für
 Betriebswirtschaftslehre
 und Marketing an der
 Universität St. Gallen
marcus.schoegel@unisg.ch

M. Schögel

2 / 2022

Schwerpunkt

Interviews

- 06 **Datenschutz im Dialog**
Ein Interview mit Maximilian Groth
Maximilian Groth, CEO und Mitbegründer des Zürcher Start-ups Decentriq, spricht darüber, wie man den Zielkonflikt zwischen Datenschutz und Datenauswertung lösen kann.
[Das Interview führt Mauro Luis Gotsch](#)
- 28 **Cookieless Marketing**
Ein Interview mit Jakob Schellhorn, Markus Kerken & Benjamin Tück
Drei Interviewpartner von Accenture Interactive wagen einen Blick in eine Zukunft ohne Third-Party-Cookies und zeigen auf, wie Unternehmen ihr digitales Marketing weiterhin erfolgreich gestalten können.
[Das Interview führt Marcus Schögel](#)



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe
Mauro Luis Gotsch
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen

Kundenorientierung und Datenschutz

- 12 **Customer Centricity & Datenschutz**
Die Geschichte eines Missverständnisses
Durch eine Rückbesinnung auf die Kerngedanken der Customer Centricity können Unternehmen erfolgreiche, zukunftsgerichtete Datensammelungspraktiken etablieren.
[Mauro Luis Gotsch](#)

Gestaltung von Cookie-Bannern

- 20 **Consent as a Success Factor**
The Impact of Cookie Banner Tonality and Regulatory Fit
The authors conducted an online experiment to analyze the impact of cookie banner tonality and its fit with the consumer's mindset as relevant drivers of the intention to give consent.
[Sarah Kutscher, Isabelle Kes, Alexander Eiting, Eva Anderl](#)

Service

- 35 **Call for Papers**
69 **Buchrezension**
70 **Literatur zum Thema: Privacy as Strategy?**
71 **Vorschau & Impressum**



Datenschutz in KMUs

- 36 **Knowing is Half the Battle**
The Influence of Marketers' Privacy Literacy on SMEs' Privacy Orientation
- Based on survey data from small and medium-sized enterprises, the authors examine the link between marketers' privacy literacy and their firms' privacy orientation.
- Matthias Friesenecker, Mauro Luis Gotsch, Marcus Schögel

Spektrum Marketingmanagement

- 44 **When Brands Take a Stand**
Navigating Emotional Reactions to Brand Activism
- Based on four clusters of moral emotions and examples from practice, this article presents a conceptual framework for managers to better understand consumers' emotional reactions to brand activism.
- Stefanie Wannow, Martin Haupt
- 52 **E-Commerce and Luxury**
From the Perspective of Female German Customers
- A survey among established and up-and-coming female luxury consumers of the brand Chanel reveals how digitization impacts perceived exclusiveness and brand image.
- Jens K. Perret, Carmen Horn, Lina Holthaus
- 60 **Digitale Plattformen für KMUs**
Mehr als Facebook, Amazon und Co!
- Die Autoren leiten konzeptionell ab, welche Möglichkeiten kleinen und mittelständischen Unternehmen offenstehen, um entgegen der Marktmacht einzelner Digitalkonzerne ein plattformbasiertes Geschäftsmodell erschliessen zu können.
- Lorenz Gabriel, Lukas Mohr

Datenschutz im Dialog

Ein Interview mit
Maximilian Groth

Die gemeinsame Verarbeitung und Analyse von Kundendaten zwischen Unternehmen bietet enorme Chancen, einzigartige Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Allerdings gestaltet sich die Datenteilung für die meisten Unternehmen aufgrund der Gefahr eines Kontrollverlustes oder einer Verletzung des Datenschutzgesetzes meist schwierig. Das Zürcher Start-up und Gewinner der «Cyber Start-up Challenge 21» bietet mit seinen sog. «Data Clean Rooms» die Chance, diesen Zielkonflikt zu lösen. Seine Plattform erlaubt es Unternehmen, sensitive Daten zu teilen und kollaborativ auszuwerten. Da diese Daten im gesamten Prozess konstant verschlüsselt sind, erfüllt Decentriq sogar die Datensicherheitsstandards von Behörden wie der Schweizer Armee. In unserem Interview mit CEO und Mitgründer Maximilian Groth sprechen wir darüber, weshalb Datenschutz und Datenauswertung kein Widerspruch sein muss und wieso Unternehmen proaktiver auf das Thema Datenschutz eingehen sollten.

Das Interview führt Mauro Luis Gotsch,
Doktorand am Institut für Marketing und Customer
Insight an der Universität St. Gallen



Decentriq wirbt auf seiner Website mit dem Slogan «Sensitive data is your competitive advantage». Brauchen Unternehmen wirklich immer mehr sensible Daten, um kompetitiv zu bleiben?

Ja. Denn gerade die sensitiven Daten sind meist sowohl wertbringend als auch weniger genutzt in vielen Unternehmen. So sind beispielsweise Banken in einem Nachteil, wenn sie ihre sensiblen Daten nicht nutzen können, während beispielsweise Amazon dies tut.

Es sind aber nicht nur die Banken oder besonders regulierte Unternehmen, welche im Nachteil sind. Ich glaube, gerade in unseren Breitengraden wird der exponentielle Nutzen von solchen Daten oft noch unterschätzt. Früher, während der ersten Industrialisierung, konnten Unternehmen ihre Ressourcen meist nur linear skalieren. Man investierte in eine neue Fabrik und hat somit vielleicht die Produktion verdoppelt. Diesen Gewinn konnte man dann wieder in eine neue Anlage reinvestieren, und so weiter. Doch heutzutage, mit Daten als zentraler Unternehmensressource, hat das Ganze einen exponentiellen Charakter. Ab einem gewissen Reifegrad in einem datenintensiven Geschäftsfeld kann dich deine Konkurrenz heutzutage kaum noch einholen.

Diesen exponentiellen Nutzen demonstriert Amazon ja deutlich – zusammen mit dem erhöhten Risiko, das mit der Konzentration von vielen Daten in einem Unternehmen einhergeht. Stichwort: Data-Leaks, Hackerangriffe, Verletzung der Privatsphäre von Kundinnen und Kunden, etc. Wäre es da nicht angebracht zu sagen, dass die meisten Unternehmen lieber die Finger von sensiblen Daten lassen sollen?

Pauschal ist dies natürlich schwierig zu sagen, aber tendenziell hätte ich gesagt: Nein, ich glaube eher das Gegenteil. Versteh' mich bitte nicht falsch, ich

finde diese Leaks furchtbar, aber ich glaube, wir sollten nicht vergessen, dass unsere Datenökonomie auch noch relativ jung ist. Autofahren wurde auch nicht sicherer, indem man weniger gefahren ist – es brauchte fast 60 Jahre an Unfällen und Fehlern in der kommerziellen Nutzung, bis der Airbag und der Sicherheitsgurt zum Standard wurden. Ähnliches gilt für die Datenverarbeitung: Wir müssen aus den Fehlern lernen, die wir beobachten. Aber ich glaube zu versuchen, einfach gar keine Fehler zu machen, heisst, keinen Fortschritt zu machen. Und ich glaube, das ist extrem gefährlich.

Worin sehen Sie die Gefahr hauptsächlich?

Viele Unternehmen haben ja nicht ein rein digitales Geschäftsmodell wie z.B. Facebook. Das heisst, Digitalisierung ist für sie ein Zusatz, wie man sich als Unternehmen weiterentwickelt hat. Aber ihre Produkte hatten damit bisher verhältnismässig wenig zu tun. Datenspeicherung war zwar immer ein Teil des Geschäfts, aber diese war immer aufwendig und teuer. In St. Gallen steht die Stiftsbibliothek – so wie die Bücher dort aufbewahrt werden, haben bis vor Kurzem alle ihre Daten gesammelt und gespeichert:

«Ab einem gewissen Reifegrad in einem datenintensiven Geschäftsfeld, kann dich deine Konkurrenz heutzutage kaum noch einholen.»

von Hand niedergeschrieben, gedruckt und archiviert. Doch Datenerhebung und Speicherung kostet ja mittlerweile fast nichts mehr und ist auch viel einfacher geworden. Dementsprechend versuchen nun auch KMUs, teilweise noch basierend auf ihrer alten Infrastruktur, den grössten Wert aus ihren Daten rauszuholen. Dieser Anspruch ist legitim, aber ohne vorher in die notwendigen Unternehmensressourcen zu investieren, ist dies, wie wenn man eine Tür aus dem 19. Jahrhundert an einem Tresor hätte; da zieht ein Einbrecher einmal etwas fester daran und schon ist er drin. Ich denke, das wird im Gespräch über Datenschutz oft vergessen: Big Tech sind vielleicht die grössten Nutzer, aber diese investieren dafür auch am meisten in Cyber-Security, Auswertungsprozesse und Abwehrsysteme. Vor Kurzem wurde eine grosse DDOS-Attacke auf Microsoft verübt und Microsoft hat berichtet, dass

Maximilian Groth
Co-Founder & CEO
von Decentriq
decentriq.com

sie diese abfedern konnten. Es gibt, glaube ich, nicht viele Unternehmen, die dies geschafft hätten.¹

Natürlich macht es Sinn, dass so grosse Ziele wie Microsoft eher angegriffen werden, doch in manchen kleineren Unternehmen wird gar nicht in Datenschutz und Cyber-Security investiert. Wir wissen das, weil es im Dark Web riesige Pools von aggregierten Datensätzen von all diesen kleineren Firmen gibt, die man dann für irgendeinen Zweck und ohne Kontrolle von aussen miteinander «matchen» könnte. Insgesamt könnte dies langfristig sogar gefährlicher für den Kunden oder die Unternehmen sein, als das, was Facebook gerade tut.

Damit wären wir bei dem Thema dieser Ausgabe: «Privacy as Strategy?» Die Frage ist: sollten das Marketing oder eben auch kleinere Unternehmen den Schutz der (digitalen) Privatsphäre von Kundinnen und Kunden als zentrale strategische Mission verstehen?

Absolut. Kundenfokus ist essentiell und dies beinhaltet auch Datensicherheit und Datenschutz. Mir ist aber wichtig zu betonen, dass dies nicht bedeuten soll, dass wir aufhören sollten, Daten zu

«Kundenfokus ist essenziell und dies beinhaltet auch Datensicherheit und Datenschutz.»

nutzen. Das Ziel ist, verantwortungsvoll mit diesen umzugehen. Dazu muss es für Unternehmen auch ein bisschen Freiraum geben, weil man sonst ja gar nichts mehr versuchen dürfte. Den Dialog, wie gross dieser Freiraum sein darf, führen wir momentan auf gesellschaftlicher Ebene. Wie bei der Industrialisierung ist dies aber ein Prozess – so hat man früher ja auch 14-Stunden-Arbeitsschichten gehabt, sieben Tage die Woche. Mittlerweile haben wir eine 40-Stunden-Woche. Darüber haben wir uns gesellschaftlich geeinigt – dasselbe gilt für den Datenschutz: Was ist gesund für einen Menschen?

Was sollten oder können Unternehmen zu diesem Dialog beisteuern?

Ich finde das sehr schwierig. Wenn wir das im Sinne des St. Galler Management Modells anschauen, sind bei profitorientierten Unternehmen natürlich die Shareholder eine der zentralen Anspruchsgruppen. Für diese ist kommerziell erfolgreich zu sein natürlich wichtig, was zu einem gewissen Dilemma für diese Firmen führen kann. Nehmen wir Facebook als Beispiel. Facebook möchte natürlich Werbung verkaufen. Die Werbung können sie umso teurer verkaufen, wenn möglichst viele Leute möglichst lange auf der Plattform sind. Dadurch sind sie incentiviert, Inhalte zu zeigen, welche stark auf die Interessen und die Weltanschauung einzelner Nutzerinnen und Nutzer angepasst sind. Leider bedeutet das oft auch, dass ihnen die Inhalte gezeigt werden, welche sie wütend machen oder sonst emotional berühren – Stichwort «Fake News».

Für mich ist dies aber nicht wirklich ein Datenschutz- sondern mehr ein Menschenschutzproblem. Hier müsste man sich als Unternehmen die eigene Datenverarbeitung anschauen und sagen: «Hey, da sollten wir eine Informationsvalidierung durchführen.» Meiner Meinung nach haben Unternehmen bei der Überprüfung der Auswirkung ihrer Datennutzung dementsprechend eine gewisse Pflicht.

Das bedeutet aber nicht unbedingt, dass die Monetarisierung von erhobenen Daten per se schlecht ist. Man darf da nicht rein binär rangehen. Was ich persönlich viel schlimmer finde, ist, wenn man einfach nicht transparent über die eigenen Tätigkeiten ist, oder schlimmer, wenn Unfälle oder negative Praktiken vertuscht oder verschleiert werden. Als Beispiel: Ich rege mich jedes Mal auf bei den Webseiten, bei denen man irgendwie 50 Sachen anklicken und einen riesigen Text lesen muss, nur um Cookies auszuschalten. Gleichzeitig gibt es andere Webseiten, die einfach fragen: «Hey, ist es okay, wenn wir deine Daten auswerten, um die Website oder unseren Dienst so oder so besser zu machen? Ja oder Nein?». So fühle ich mich als Besucher der Website nicht bevormundet und der Nutzen ist für mich auch leichter erklärt. Sollte es dann zu einem Leak kommen, ist das immer noch schlecht – aber es kann passieren – und ich kann es verstehen. Auch in Basel, in der Chemieindustrie, passieren manchmal Unfälle. Das Schlimme ist, wenn man es

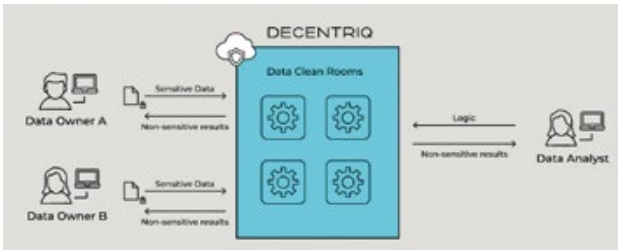


Abb.1: Decentriq Data Clean Rooms – how they work.

Quelle: Decentriq.

Da braucht es dann eben die Investitionen in moderne Datenerhebungs- und Datenschutzstrukturen, die wir bereits angesprochen haben.

Wie sähe dann für Sie eine gute Investition aus? Was sind Projekte, vielleicht auch industrie- weite Kollaborationen, in denen die Nutzung von Kundendaten sowohl bei Unternehmen als auch Kundinnen und Kunden zu einem Mehrwert führen würde?

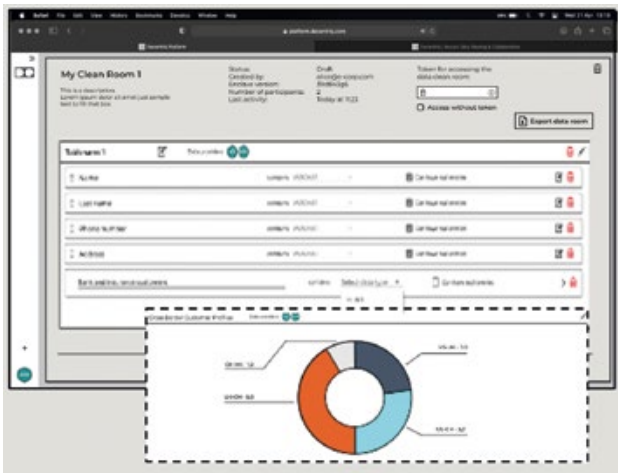
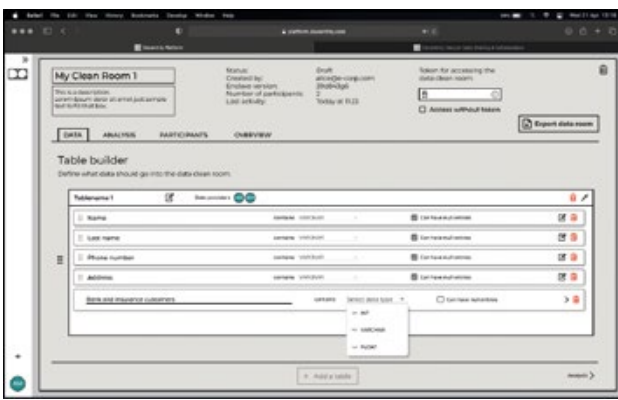


Abb. 2: Decentriq Platform 1 & 2.

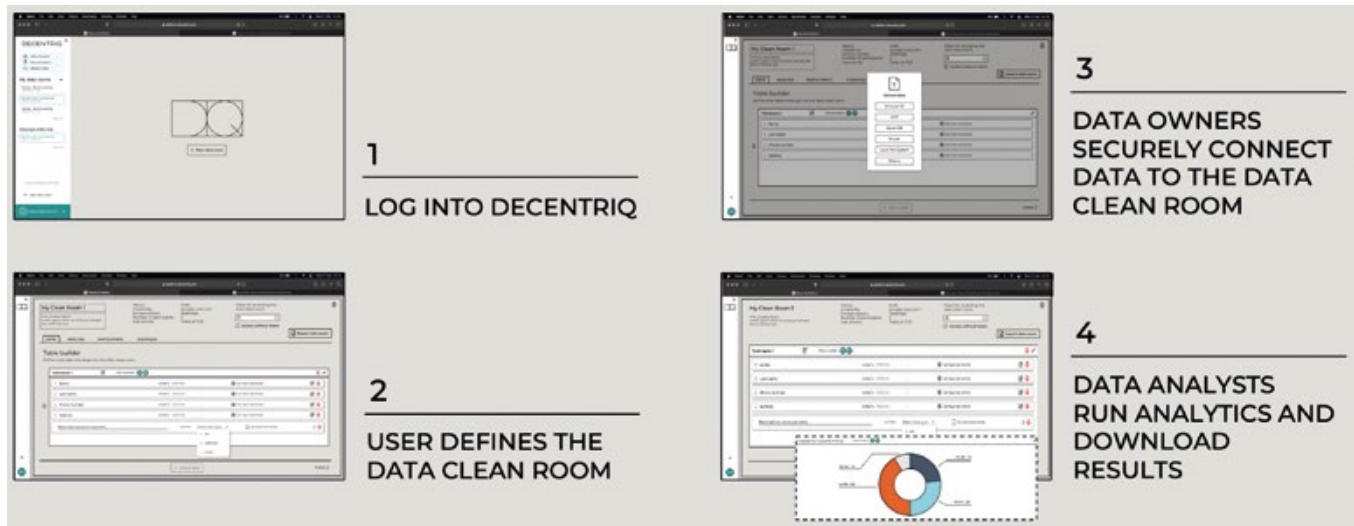
Quelle: Decentriq.

Ein gutes Beispiel kommt für mich aus der Prävention von Cyber-Attacken. Diese geschehen in vielen Industrien ja wirklich ununterbrochen. Also die Großkonzerne weltweit werden 24/7 angegriffen. Das soll nicht zu dramatisch klingen – die meisten dieser Angriffe sind relativ ungefährlich – doch sie sind eine Konstante. Oft sind es einfache Algorithmen, die überprüfen, ob eine Tür offen ist. Tritt der Fall ein, hat diese Firma ein Problem. Aber dann gibt es natürlich auch ganz andere Kaliber von Angriffen. Meistens stecken da Hackergruppen dahinter und viele Firmen denken, dass sie keine Chance gegen diese organisierten Angriffe hätten. Doch dies ist etwas, da können sich Industrien gegenseitig helfen, indem sie Informationen zu diesen Angriffen miteinander teilen.

Wenn zum Beispiel die Mauro AG gerade mit einem speziellen Algorithmus angegriffen wird, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass auch die Max AG aus derselben Industrie entweder zeitgleich oder kurz später damit angegriffen wird. Aber jetzt hat die Mauro AG gewisse sensitive Informationen über diesen Angriff, die der Max AG helfen könnte, aber kann oder möchte diese nicht mit der Konkurrenz teilen. Das heißt, man braucht irgendeine Partei – einen sog. Orchestrator, der diesen Unternehmen eine Plattform zu Verfügung stellt, in denen diese Angriffsdaten verschlüsselt zwischen allen Parteien geteilt werden können. Alle Parteien können mit sämtlichen Daten arbeiten, aber niemand sieht das gesamte Datenset. Dieses Modell ist nichts Neues – ich hatte gelesen, dass das in Amerika schon lange gang und gäbe ist, weil natürlich amerikanische Firmen tendenziell noch mehr Attacken sehen und sich viele alleine dagegen nicht wehren können. Es sind solche Projekte, welche einen klaren Mehrwert für alle Teilnehmenden bieten, aber trotzdem aus fehlender Kenntnis oder Angst vor Kontrollverlust oft nicht durchgeführt werden.

dann einfach versucht zu verschleiern, zu sagen «Ups, keine Sorge, nichts passiert.» Stattdessen sollten Unternehmen voll auf Transparenz setzen und anerkennen: «Hey, wir haben ein Problem, das kann passieren in unserer Industrie, wie können wir zukünftige Vorfälle vermeiden?»

Abb. 3: Run Collaboration in Minutes



Quelle: Decentriq.

Über Cyber-Security hinaus gibt es da natürlich noch weitere Zusammenarbeitsmöglichkeiten – z.B. das Teilen von Kundendaten zwischen Herstellern und Einzelhändlern, um eine einheitliche Kundenerfahrung zu schaffen. Voraussetzung ist natürlich, dass diese Unternehmen moderne Technologien einsetzen, um den Datenschutz und die Datensicherheit bestmöglich zu gewährleisten.

Vielleicht daran anschliessend und als letzte Frage: Würden Sie in dem Fall sagen, dass die steigenden Kundenbedürfnisse nach einer digitalen Privatsphäre vereinbar sind mit dem Bedürfnis vieler Unternehmen, auch sensible Daten für die Wertgenerierung zu nutzen?

Absolut. Für mich ist das keine binäre Geschichte. Es ist kein «Entweder-Oder» und ich finde diese Reduktion auch immer ein bisschen schade. Das Wichtigste ist, einen offenen Dialog zu führen – gesellschaftlich und mit den eigenen Kundinnen und Kunden. Alles was extrem ist, scheitert irgendwann, dafür gibt es genügend Beispiele. Es kann einem nicht komplett egal sein, aber man kann sich vor diesen Entwicklungen auch nicht verstecken.

Wir können anerkennen, dass moderne Datenauswertung Gefahren mit sich bringen kann. Aber es gibt bereits heute wirklich viele Technologien, welche diese Gefahren mitigeren können. Ich betone mitigeren – nichts ist eine 100%ige Lösung. Aber die Firmen, welche sich diese Technologien angeeignet haben über die letzten Jahre, haben neben der Expertise auch kulturell davon profitiert. Es ist extrem wichtig, im Unternehmen diese Datenschutz-Awareness zu schaffen. Die Technologien können Probleme mitigeren, aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind durch das Führen dieses Datenschutzdialoges auch viel offener und kreativer bei der Arbeit. Aus dem Nutzen von diesen neuen Technologien entstehen wiederum neue Instrumente, welche ein Unternehmen auf dem Markt besser aufstellen. Wir bei Decentriq haben das jetzt schon oft gehört von Firmen, die über die letzten Jahre in solche Projekte investiert haben. Plötzlich fragen andere Firmen in der Industrie, wie sie nachziehen können. Das ist natürlich erst mal ein Kompliment und Image-Boost für diese Firma – der Market-Leader zu sein. Doch viel wichtiger ist, dass diese Unternehmen jetzt einen zukunftsgerichteten Vorsprung haben, den sie weiter ausbauen können.

Das passt ja wunderbar als Schlusswort – danke Ihnen vielmals für Ihre Zeit und Ihre Antworten!



**JETZT
ABO
BESTELLEN**



Hier gelangen Sie zu unserem Shop

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.

Customer Centricity & Datenschutz

Die Geschichte
eines Missverständnisses

Customer Centricity wird nun schon seit über 20 Jahren als Argument für die Erhebung von mehr Kundendaten angeführt. Durch die Reduktion der eigenen Kundschaft auf Datenpunkte, die in aggregierten Sets weiterverarbeitet werden können, wird die ursprüngliche Definition von Customer Centricity aber oft auf den Kopf gestellt. Dieser Artikel zeigt auf, weshalb eine Rückbesinnung auf die ursprüngliche Definition für Marketeers sinnvoll ist und gleichzeitig zum Datenschutz ihrer Kundschaft beitragen kann.

Mauro Luis Gotsch, M.A.

Die Digitalisierung von Kundenprozessen wird in vielen Unternehmen im Namen der Customer Centricity (Kundenorientierung) vorangetrieben. Dabei ist oft unklar, ob Customer Centricity als Strategie, Struktur, Ausrichtung oder Verkaufsargument angeführt wird. Klar ist lediglich, dass die kundenorientierte Digitalisierung die Daten generieren soll, welche für die Personalisierung von Unternehmensleistungen notwendig sind (Day, 2003; Gulati & Oldroyd, 2005; vgl. Latinovic & Chatterjee, 2019). Die Idee ist: Je mehr Kundendaten erhoben werden, desto mehr Produktentwicklungs- und Verkaufsmöglichkeiten ergeben sich. Je mehr die eigene Kundschaft aber auf einzelne Datenpunkte reduziert wird, desto einfacher wird es, sie nur als solche zu sehen oder sogar als Produkt zu verkaufen. In der Vergangenheit wurden diese Datensets für Vermarktungsalgorithmen und gezielte Werbeschaltung verwendet. Inzwischen ist die Aggregation von Daten und deren Einsatz in Trainingssets für Künstliche Intelligenzen ihr eigenes Geschäftsmodell (Lobschat et al., 2021).

Diese Gleichsetzung von Datenerhebung und Customer Centricity wird seit Ende der Neunzigerjahre besonders von digitalen Plattformen wie Google und Amazon vorangetrieben, im populären Diskurs angewandt (Galbraith, 2005; Gulati & Oldroyd, 2005; Shah et al., 2006; Sheth et al., 2000; Waisberg & Kaushik, 2009) und bis heute oft als «heiliger Gral des Marketings» akzeptiert (Latinovic & Chatterjee, 2019).

In Anbetracht der erhöhten Verletzbarkeit der digitalen Privatsphäre sowie der weltweit steigenden Nachfrage nach mehr Datenschutz stellt sich aber die Frage, wie kundenorientiert und nachhaltig diese Geschäftsmodelle tatsächlich sind. Dieser Positionierungsartikel argumentiert, dass eine Rückbesinnung des Marketings auf das eigentliche Ziel der Customer Centricity notwendig ist: die Befriedigung von Kundenbedürfnissen in Co-Kreation mit der eigenen Kundschaft ins Zentrum des unternehmerischen Handelns zu stellen. Dafür braucht es eine Vertrauensbasis, welche nur mit einer Datenschutzorientierung realisiert werden kann.

Kundenobsession, Datenerhebung und Überschuss

1997 definierte Jeff Bezos die strategischen Pfeiler, welche heute das Fundament des Amazon-Konzerns bilden. Der vermutlich bekannteste Pfeiler war die von Bezos oft zitierte «Kundenobsession» (Denning, 2013). Das Ziel war eine Kultur der datengetriebenen Intimität mit der Kundschaft. Rossmann, ehemaliger Manager bei Amazon, beschreibt die Kultur folgendermassen: «Es ist die Aufgabe jedes Einzelnen, den Kunden zu kennen und sich für ihn zu begeistern. (...) Kennen Sie die Details des Kundenerlebnisses und finden Sie heraus, was bei den Kunden



Mauro Luis Gotsch, M.A.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Institut für Marketing und Customer Insight
an der Universität St. Gallen
mauro.gotsch@unisg.ch

für Reibung (im Kaufprozess) sorgt» (Rossmann, 2019). Bis heute nennt Amazon «das kundenorientierteste Unternehmen der Welt werden» als Herz seiner Mission (Amazon, 2021).

In Strategie übersetzt, bedeutet dies hauptsächlich eines: die Aufnahme und Speicherung jeder Kundeninteraktion über jeden verfügbaren Amazon-Touchpoint. Egal ob mit dem Amazon-Store, Prime Video, Kindle, Twitch, Audible, Wholefoods oder Alexa – jede Sekunde der Interaktion wird im Dienst der Kundenobsession gespeichert. Dabei entstehen bei Weitem nicht nur servicebezogene Verhaltensdaten (z.B. Nutzungsdauer) – sondern ein Überschuss an scheinbar wertlosen Kundeninformationen. Es ist dieser «behavioral surplus» – der Überschuss an Verhaltensdaten, welcher den Motor moderner digitaler Plattformen antreibt (Zuboff, 2019). So dient z.B. Alexa und das mit ihr verbundene Ökosystem von Haus- und Küchengeräten als regelrechte Lieferkette von intimen Lebensdaten. Diese Daten werden dann in verschiedene Machine-Learning-Algorithmen gespeist, um die Kundenerfahrung über sämtliche Plattformen hinweg zu optimieren oder komplett neue Produkte zu entwerfen (Amazon, 2018). Ob dieser Prozess immer komplett legal ist, wurde 2021 mit einer DSGVO-Strafe von 746 Millionen € gegen Amazon infrage gestellt. Die ursprüngliche Klage, welche den immer noch laufenden Prozess ausgelöst hat, behauptete, dass Amazons Verarbeitung von persönlichen Daten nicht auf «freier Zustimmung» basiere (Burgess, 2021).

Trotzdem spricht der Erfolg dieses vorausschauenden Abgreifens von Kundendaten für Amazon: eine geschätzte Mehrheit von US-Haushalten verfügt über einen Amazon-Prime-Account (Kats, 2020) und der Konzern wird weiterhin als Benchmark für die gesamte Retailindustrie verwendet (Jindal et al., 2021).

Dieselbe Strategie hat Amazon über die vergangenen Jahre auch erfolgreich an seine Konkurrenz verkauft. Dank der einfachen Integration von Produkten in den Amazon-Marketplace (Ritala et al., 2014) oder der Offenheit von Alexa-Endgeräten für Drittentwickler haben zahlreiche Unternehmen Zugriff auf Teile derselben Datenlieferkette wie Amazon.

Kein Wunder ist «Datensammlung für mehr Customer Centricity» bis heute ein beliebtes Mantra (siehe z.B. Microsoft, 2020). Doch wenn «mehr Kundendaten» häufig die Antwort ist, was war eigentlich die ursprüngliche Frage?

Wie Customer Centricity auf den Kopf gestellt wird

Das Konzept der Customer Centricity wird von Unternehmen meist als Kürzel für «die Kundin oder der Kunde ist uns wichtig» verwendet. Trotz (oder vielleicht gerade wegen) der Popularität des Begriffs wird er in der Marketingliteratur jedoch eher kontrovers diskutiert (Fader, 2012; Habel et al., 2020; Shah et al., 2006). Gemäss einer aktuellen Definition ist ein Unternehmen kundenorientiert, wenn es «die Interessen der Kundschaft in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stellt, (...) durch die Einführung kundenorientierter Organisationsstrukturen, kundenorientierter Informationstechnologien und kundenorientierter Marketingstrategien» (Habel et al., 2020, S. 25). Damit wird das Konzept hauptsächlich als Gegenpol zur «Produktzentrierung» positioniert (Fader, 2012; Galbraith, 2005; Shah et al., 2006). Der Grossteil der akademischen Diskussion über Customer Centricity dreht sich um zwei Punkte: Das Fehlen eines gemeinsamen Verständnisses darüber, welche Faktoren Kundenzentrierung ausmachen (siehe z.B. Shah et al., 2006), und die Vorteile von Customer Centricity aus Unternehmenssicht (siehe z.B. Gummesson, 2008; J. Y. Lee et al., 2015).

Doch selbst die Aspekte der Customer Centricity, welche in der Theorie klar definiert sind, werden in der Praxis eher selten angetroffen.

Kundenorientierte Organisationsstrukturen werden geschätzt von weniger als 30% der «Fortune»-500-Unternehmen angewandt (J. Lee et al., 2015; Ulaga, 2018). Dies liegt daran, dass kundenorientierte Strukturen die Kosten und Komplexität der Kundeninteraktionen erhöhen. Gleichzeitig können diese Kosten durch die schwierig messbaren Vorteile einer kundenzentrierten Organisation nicht in allen Marktsituationen aufgewogen werden (Habel et al., 2020; J. Y. Lee et al., 2015).

Kundenorientierte Informationstechnologien haben «den Kunden als Kern und treibende Kraft hinter sich» (Liang & Tanniru, 2006, S. 11). Offene Architekturen, wie z.B. die Wiki-

pedia-Architektur, erlauben die dynamische Entwicklung von Systemen im Tandem mit den Kundenbedürfnissen, aber werden aus mangelnder Kontrollierbarkeit eher selten von Unternehmen eingesetzt (Wagner & Majchrzak, 2006).

Es bleibt also die Frage, ob wir wenigstens kundenorientierte Marketingstrategien beobachten können. Hier kommen wir zurück auf Amazons Kundenobsession: Bezos Strategie verfolgte ursprünglich eine rein kundenorientierte Servicelogik (Bettencourt et al., 2014; Vargo & Lusch, 2004) mit seinem Online-Buchhandel. Der «Job-to-be-done» war nicht, bestimmte Bücher seiner Kundschaft zu verkaufen, sondern jedem Nutzenden eine passende Lektüre zu bieten. Die interaktive Bewertung durch die Kundschaft und der damit verbundene Empfehlungsalgorithmus sind ein Beispiel für eine Kundenorientierung im Plattformdesign (Liang & Tanniru, 2006). Deshalb erlaubte Amazon schon früh konkurrierende Buchhandlungen und unabhängige Publikationen auf seiner Plattform: Mehr Anbieter bedeutete mehr Auswahl für die Kundschaft sowie ein besseres Verständnis ihrer Interessen. Die Annahme war zudem, dass durch die Reduktion von Suchaufwand und Lagerkosten auch Nischenprodukte, welche auf spezifischere Kundenbedürfnisse abgestimmt sind, vermehrt verkauft werden könnten (Meiseberg, 2016). Dass sich dieselbe Logik über andere Produktkategorien hinweg skalieren liess, hat Amazon seither bewiesen.

Die Offenheit der Amazon-Plattformen bedeutete aber auch, dass die Mehrheit der Angebote schon bald von produkt- oder marktorientierten Unternehmen stammte. Für diese Lieferanten dient der Amazon-Algorithmus nicht dem Erfüllen eines «Job-to-be-done» bei der Kundschaft (Christensen et al., 2016), sondern der Verkaufssteigerung. Die Frage für einen Anbieter ist nicht «Welches Bedürfnis befriedigt die Kundin oder der Kunde mit unserem Produkt?», sondern «Was können wir tun, damit der die Kundin oder der Kunde unser Produkt konsumiert?» (Riedmann-Streitz, 2018, S. 213). Amazon erkannte dies als Chance und positionierte sich bald als interessanten Partner für die Werbeindustrie; «Treiber für den Geschäftserfolg von Amazon wurden dabei nicht nur die Transaktion und die damit verbundenen Einnahmen wie Provision, sondern die Zeit, in der die Plattform genutzt wird» (Krämer, 2018, S. 16).

Zusammenfassung

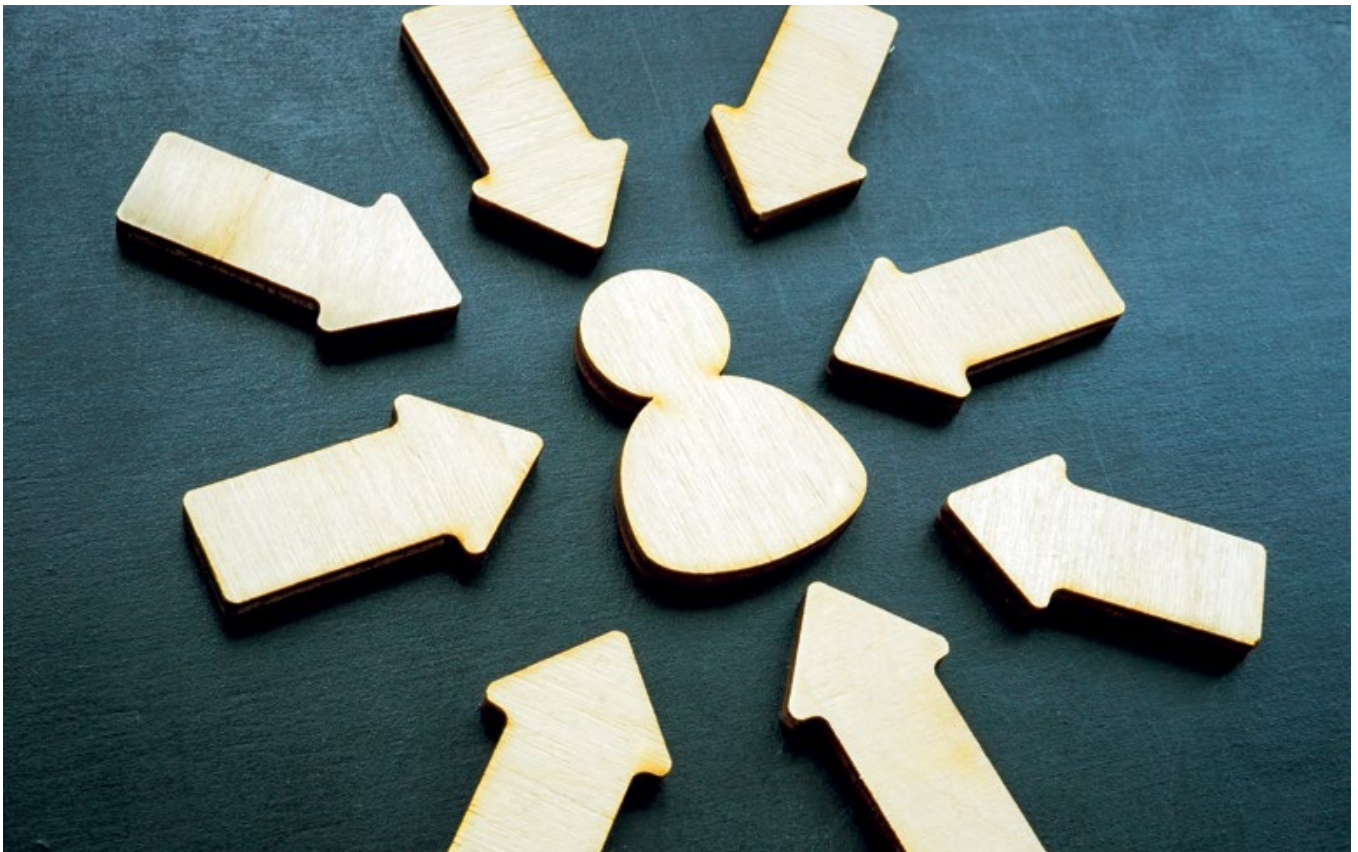
Customer Centricity braucht nicht viele, sondern die richtigen Daten. Trotzdem wird die Erhebung von Datenüberschuss noch zu oft propagiert. Dieser Artikel zeigt, wieso mehr Datenschutz die Lösung ist.

Digitale Plattformen neben Amazon haben eine ähnliche Entwicklung durchgemacht. Google realisierte früh, dass der Profit nicht alleine in dem Kundenbedürfnis des Auffindens von relevanten Daten lag, sondern in dem Verkauf von Vorhersagemodellen an die Werbeindustrie (Zuboff, 2019). Facebook ist schon lange nicht mehr nur als Social-Media-Unternehmen bekannt, sondern dank Skandalen wie «Cambridge Analytica» (Isaak & Hanna, 2018) als «dystopische» Produkteplattform (Wakefield, 2021), welche, gemäss Whistleblowerin Frances Haugen, «seine astronomischen Profite vor menschliches Wohlergehen setzt» (Haugen, 2021). In praktisch allen digitalen Plattformen wird die Kundin oder der Kunde inzwischen zu verschiedenen Graden als Produkt gehandelt (Park et al., 2018). Je mehr Kundinnen und Kunden auf einzelne Datenpunkte reduziert werden können, desto einfacher ist es, sie als Produkt zu verkaufen. Die ursprüngliche Idee der datengetriebenen Customer Centricity wird somit auf den Kopf gestellt (Riedmann-Streitz, 2018).

Aus Marketingsicht ist dies zweifelsohne lukrativ – doch vermutlich nicht nachhaltig. Aus Unternehmenssicht, weil es sowohl die eventuellen Kosten eines Datenlecks (Chen & Jai,

2019; Cheng et al., 2017; Choong et al., 2017; Janakiraman et al., 2017) als auch die variablen Datenverarbeitungskosten – z.B. Investitionen in nicht benötigte Datenarchitekturen – erhöhen wird (Experian, 2020).

Aus Kundensicht, weil sich ihre potenziellen Kosten über Echo-kammern, Preisdiskriminierung, psychologischen Schäden bis hin zu Identitätsdiebstahl erstrecken können (Acquisti et al., 2020). Datenschutzbedürfnisse werden von der Bevölkerung deshalb immer häufiger eingefordert (Acquisti et al., 2020; Cisco, 2019; Plangger & Montecchi, 2020; Salesforce, 2019) und die Kundschaft lernt zunehmend, wie sie sich mit VPN und Adblockern gegen ungewünschte Datenabfragen wehren kann (Howe & Nissenbaum, 2017). In solch einem Umfeld wird es nicht reichen, möglichst viele Daten zu erheben – es braucht eine Vertrauensgrundlage, welche auf einem Verständnis von Kundenbedürfnissen beruht (Gotsch & Schögel, 2021). Um auf dieselben Trends wie Amazon aufzuspringen, braucht es Unmengen an Ressourcen und Kundendaten – doch eine funktionierende Kundenorientierung aufbauen können auch kleine und mittelständische Unternehmen (Coleman et al., 2016).



Quelle: iStockphoto.

Kernthesen

- 1 Die Ausrichtung auf Customer Centricity wurde und wird oft inkonsequent als Rechtfertigung für die überschüssige Erhebung von Kundendaten verwendet.
- 2 Automatische oder nicht zweckgebundene Datenerhebungen sind in Anbetracht moderner Datenschutzgesetze und der steigenden Nachfrage nach Datenschutz oft weder legal, nachhaltig noch kundenorientiert.
- 3 Eine Rückbesinnung auf die Pfeiler der Customer Centricity kann Marketeers helfen, zukunftsgerichtete Datensammlungspraktiken zu etablieren.
- 4 Die frühzeitige Investition in kundenorientierte Datenschutzpraktiken schafft die notwendige Vertrauens- und Wissensbasis für den Einsatz innovativer Marketingtechnologien.

Kundenorientiert bedeutet datenschutzorientiert

Der Erfolg von Amazon demonstriert, dass das Ziel von Datenschutz aus Unternehmenssicht nicht sein kann, auf Datenerhebungen zu verzichten. Stattdessen sollten Unternehmen darauf bedacht sein, Daten für die Verbesserung ihrer Produkte anstatt deren Verkauf zu sammeln (Fader, 2012). Verbessern in diesem Fall bedeutet, dass Daten nur erhoben werden, um «nach weiteren Kundenbedürfnissen zu suchen, die es zu befriedigen gilt» (Galbraith, 2005, S. 11). Diese Abfrage soll allerdings für die aktuell genutzten Dienstleistungen erfolgen, nicht für hypothetische Zukunftsprodukte.

Das ist der Kerngedanke der Customer Centricity – diese soll die «Generierung von Kundenintelligenz» durch die «aktive Einbindung von Kunden in Marketing- und Innovationsprozesse, um gemeinsam mit ihnen Wert zu schaffen» (Lamberti, 2013, S. 594) vorantreiben. Gleichzeitig verlagert Customer Centricity den Schwerpunkt der organisatorischen Prozesse vom angebotenen Produkt auf das Kundenerlebnis als Ganzes, mit dem Ziel, die Wertschöpfung in Bezug die einzelne Kundin oder den einzelnen Kunden zu verbessern (Lamberti, 2013; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Wind & Rangaswamy, 2001).

Dies ist auch aus einer Datenschutzperspektive eine erwünschte Vorgehensweise. Aus der Psychologie wissen wir, dass Datenschutzbedürfnisse von einzelnen Personen am besten im Dialog erfasst werden. «Verhandlungen über Datenschutzregeln sind notwendig, um Verletzungen durch (Daten)-

Miteigentümer zu mildern oder zu verhindern» (Petronio, 2010, S. 181). In einem produktorientierten Unternehmen ist die Belegschaft (meist) um die Vertriebs- und Produktionsaufgabe organisiert (West & Wildeman, 2009), was einen unternehmensweiten Dialog über Datenschutz aufgrund einer zersplitterten Datenstruktur zwischen den Abteilungen erschwert (Kim et al., 2016). Ein kundenzentriertes Unternehmen hingegen ist auf die Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen ausgerichtet und kann Ressourcen abteilungsübergreifend einsetzen, um diese effizienter zu befriedigen (Lessmann & Voß, 2009; Sheth et al., 2000).

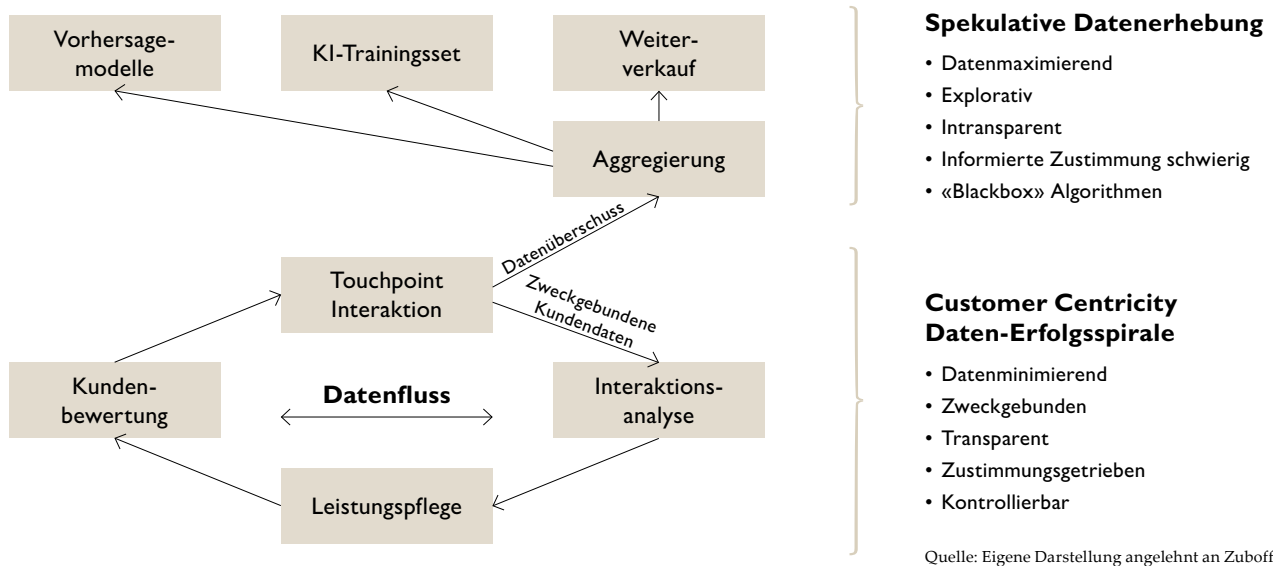
Schliesslich ist es zur Beseitigung der aktuellen Informationsasymmetrie im Datenaustausch (Acquisti & Varian, 2005; Eastlick et al., 2006; Varian, 1996) zwischen Kundschaft und Unternehmen notwendig, dass Marketeers auf ihre Kundschaft zugehen und sie proaktiv und über die Datenschutzerklärung hinaus zu potenziellen Chancen und Gefahren aufklären können (Milne & Bahl, 2010). Dies ist nur dann möglich, wenn Datenerhebungen individuell bewertet werden und sich diese Wertschöpfung in den Leistungsmessungen des Unternehmens widerspiegelt (vgl. Lamberti, 2013).

Verantwortungsvoll und kundenorientiert

Die Marktmacht von digitalen Plattformen wie Amazon hat in den letzten Jahren dazu beigetragen, dass das Konzept der Customer Centricity auf den Kopf gestellt wurde. Anstatt einer kollaborativen Erfüllung der «Jobs-to-be-done» der Kundschaft, werden unter dem Deckmantel der Customer Centricity Produkte und Services für die Generation einer Datenlieferkette erstellt. Der Nutzen der erhobenen Daten wird dabei selten direkt und im vollen Ausmass auf dieselbe Kundschaft übertragen (vgl. Acquisti et al., 2020). Die Erhebung und Aggregation von solchen Datenüberschüssen wird gerade im Marketing trotz sich verschärfender Datenschutzgesetze noch zu oft propagiert. Dabei deuten bereits heute einige Entwicklungen auf die Lukrativität einer Rückkehr zu einer datenschutzorientierten Customer Centricity hin:

- Die Kundschaft weltweit hat ein angeborenes Bedürfnis nach einer (digitalen) Privatsphäre, das derzeit von den meisten datenerfassenden Unternehmen nicht befriedigt wird (Lombardi & Ciceri, 2016; Newell, 1995; Oulasvirta et al., 2012).
- Die Aushöhlung des Datenschutzes durch KI-gesteuerte (Marketing)-Technologien (Fast & Jago, 2020; Reinsel et al., 2018) erhöht sowohl die Nachfrage nach Datenschutz als auch die Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb, indem der Datenschutz als strategischer Schwerpunkt genutzt wird (Palmatier & Martin, 2019).

Abb. 1: Kundenorientierte und spekulative Datenflüsse



- Das Bedürfnis der Kundinnen und Kunden nach Datenschutz wird nur unzureichend erfüllt, wenn man sich auf die Selbstregulierung durch eine reaktive, auf die Einhaltung von Vorschriften ausgerichtete Datenschutzstrategie verlässt (Acquisti et al., 2020; Slepchuk & Milne, 2020; Solove, 2013, 2021; Varian, 1996). Dies liegt daran, dass unter dem vorherrschenden Recht das Einholen von Kundenzustimmung auch mit leitendem Design einfach ist, während die Nutzung von schützenden Technologien aus Kundensicht mit weiteren Kosten (Zeit und Geld) verbunden ist (Nouwens et al., 2020; Waldman, 2020).
- Das Marketing als Funktion verfügt über die Fähigkeiten, eine proaktive Datenschutzstrategie zu verfolgen (Palmatier & Martin, 2019; Rapp et al., 2009), während die Marketingtheorie (mit Customer Centricity) die Schaffung eines übergreifenden Bewertungsrahmens für Datenschutzstrategien ermöglicht (vgl. Gotsch & Schögel, 2021).
- Es hat sich bereits gezeigt, dass ein nachhaltiger und proaktiver Umgang mit Datenschutzbelangen Vorteile in den Bereichen der legalen Absicherung (Solove, 2013), des Ressourcen- und Talentmanagements (Anhalt-Depies et al., 2019), des Brandings (Fazzini, 2019; Mcgee et al., 2017) und der Erfassung von hochqualitativen Kundendaten (Wang & Yu, 2015) bietet.

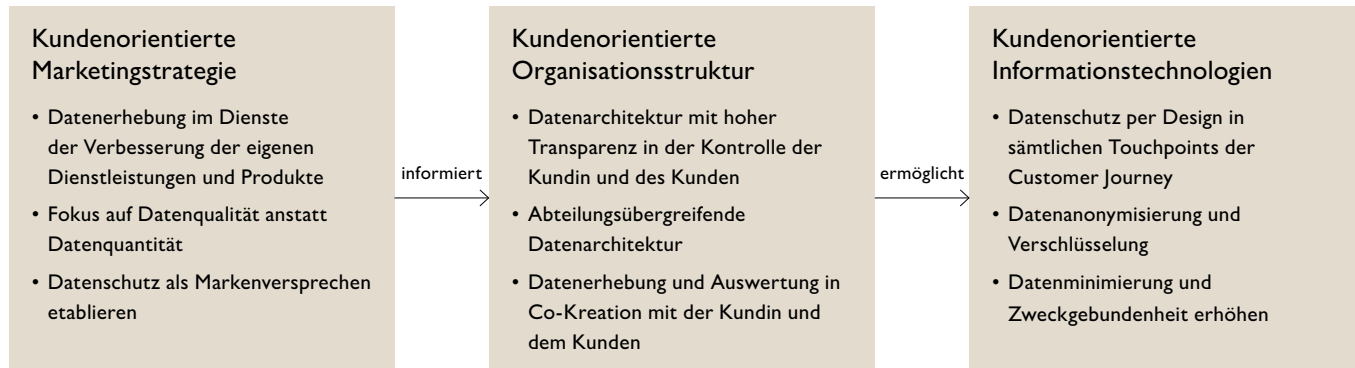
Mit kundenorientierten Datenschutzstrategien sind Unternehmen daher wahrscheinlich in der Lage, dem steigenden Bedarf an Datenschutz in einigen Märkten nachhaltig zu begegnen und sich dabei einen Wettbewerbsvorteil als «First Mover» zu verschaffen (Martin & Murphy, 2017).

Es liegt an vorwärtsdenkenden Unternehmen zu beweisen, dass datengetriebenes Marketing und Datenschutz kein Widerspruch sein müssen.

Handlungsempfehlungen

- 1 Überprüfen, wieviel Datenüberschuss über die eigenen Touchpoints generiert wird und wo diese Daten gespeichert bzw. verwendet werden.
- 2 Frühzeitig in kundenorientierte Strukturen und Prozesse investieren, welche für eine engere Zweckbindung von Kundendaten notwendig sind.
- 3 Die Menge an erhobenen Daten nur erhöhen, wenn die vorhandenen Mitarbeitenden bereits über die notwendigen IT- und Analysekompetenzen für deren Verarbeitung verfügen.
- 4 Investition in Anonymisierungs- und Verschlüsselungstechnik für verwendete Datenarchitekturen sicherstellen.

Abb. 2: Die kundenorientierte Sicht auf Datenschutz



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Gotsch & Schögel, 2021.

Erste Unternehmen haben bereits begonnen, den Status quo der Datenerhebung aufzubrechen. Branchenübergreifende Initiativen, wie der von der Migros, Swisscom, SBB und Credit Suisse lancierte Verein «Privacy Icons», zeigen, wie mit vergleichsweise einfachen Mitteln die Transparenz von Datenabfragen erhöht werden kann (Hotz & Glatthaar, 2020). Start-ups für Data-Clean-Rooms wie Decentriq (Sturzenegger, 2021) oder für synthetische Daten wie Stalice (Stalice.ai, 2021) beweisen, dass sogar datenschutzerhaltende Kollaborationen zwischen Unternehmen möglich sein könnten. Die Messenger-App Threema hat es inzwischen mit einem kon-

sequenten Datenschutzbranding und -fokus geschafft, Konkurrenten wie WhatsApp als erlaubten Kommunikationskanal der schweizerischen Armee abzulösen (Hollenstein & Novak, 2022).

Es liegt an solchen vorwärtsdenkenden Unternehmen zu beweisen, dass datengetriebenes Marketing und Datenschutz kein Widerspruch sein müssen. Dafür braucht es eine Rückbesinnung auf das Versprechen der Kundenzentriertheit: die Ausrichtungen auf die Bedürfnisse der Kundin und des Kunden und nicht auf den Wert seiner Daten. ■

Literatur

- Acquisti, A., Brandimarte, L. & Loewenstein, G. (2020). Secrets and likes: The drive for privacy and the difficulty of achieving it in the digital age. *Journal of Consumer Psychology*, 30(4), 736–758. <https://doi.org/10.1002/jcpsy.1191>
- Acquisti, A., & Varian, H. R. (2005). Conditioning prices on purchase history. *Marketing Science*, 24(3), 367–381. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0103>
- Amazon. (2021). Our mission. About Amazon. <https://www.aboutamazon.co.uk/uk-investment/our-mission>
- Amazon, R. R. (2018). Machine Learning @ Amazon. SIGIR '18: The 41st international ACM SIGIR conference on research & development in information retrieval, 1337–1338. <https://doi.org/10.1145/3209978.3210211>
- Anhalt-Depies, C., Stenglein, J. L., Zuckerberg, B., Townsend, P. M. & Rissman, A. R. (2019). Tradeoffs and tools for data quality, privacy, transparency, and trust in citizen science. *Biological Conservation*, 238, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2019.108195>
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). A service lens on value creation: Marketing's role in achieving strategic advantage. *California Management Review*, 57(1), 44–66.
- Burgess, M. (2021, September 4). Why Amazon's £636m GDPR fine really matters | WIRED UK. [Wired. https://www.wired.co.uk/article/amazon-gdpr-fine](https://www.wired.co.uk/article/amazon-gdpr-fine)
- Chen, H. S., & Jai, T.-M. (Catherine). (2019). Trust fall: data breach perceptions from loyalty and non-loyalty customers. *The Service Industries Journal*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1603296>
- Cheng, L., Liu, F. & Yao, D. (2017). Enterprise data breach: causes, challenges, prevention, and future directions. *WIRES Data Mining Knowl Discov*, 7, 1211. <https://doi.org/10.1002/widm.1211>
- Choong, P., Hutton, E., Richardson, P. S. & Rinaldo, V. (2017). Protecting the brand: Evaluating the cost of security breach from a marketer's perspective. *American Journal of Management*, 11(1), 59–68. <https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/1644/1561>
- Christensen, C., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D. (2016, September). Know your customers' jobs to be done." *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- Cisco. (2019). Consumer privacy survey – the growing imperative of getting data privacy right.
- Coleman, S., Göb, R., Manco, G., Pievatolo, A., Tort-Martorell, X. & Reis, M. S. (2016). How can SMEs benefit from Big Data? Challenges and a path forward. *Quality and Reliability Engineering International*, 32(6), 2151–2164. <https://doi.org/10.1002/qre.2008>
- Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77–82. https://repository.upenn.edu/marketing_papershttps://repository.upenn.edu/marketing_papers/427
- Denning, S. (2013). How Amazon practices the three laws of agile management. *Strategy & Leadership*, 47(5), 36–41. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2019-0104>
- Eastlick, M. A., Lotz, S. L. & Warrington, P. (2006). Understanding online B-to-C relationships: An integrated model of privacy concerns, trust, and commitment. *Journal of Business Research*, 59(8), 877–886. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.02.006>
- Experian. (2020). Benchmark report benchmark report 2020 Global data management research. Experian Data Management Research.

- Fader, P. (2012). Customer centricity – focus on the right customers for strategic advantage (2. Aufl.). Wharton Digital Press.
- Fast, N. J., & Jago, A. S. (2020). Privacy matters... or does it? Algorithms, rationalization, and the erosion of concern for privacy. *Current Opinion in Psychology*, 31(2), 44–48. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.011>
- Fazzini, K. (2019). Apple's big bet on privacy has risks. CNBC. <https://www.cnbc.com/2019/01/10/apple-privacy-big-bet-risks.html>
- Galbraith, J. R. (2005). Designing the customer-centric organization: a guide to strategy, structure, and process (1. Aufl.). Jossey-Bass.
- Gotsch, M. L., & Schögel, M. (2021). Addressing the privacy paradox on the organizational level: review and future directions. *Management Review Quarterly* 2021, 1–34. <https://doi.org/10.1007/S11301-021-00239-4>
- Gulati, R., & Oldroyd, J. B. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/04/the-quest-for-customer-focus>
- Gummeson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 15–17. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0065-x>
- Habel, J., Kassemeyer, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieske, J. (2020). When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25–42. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174>
- Haugen, F. (2021, October 5). Facebook Whistleblower Frances Haugen Opening Statement. C-Span Video. <https://www.youtube.com/watch?v=Lq32sECQ9g8>
- Hollenstein, E., & Novak, E. (2022, January 5). Threema wird Pflicht im Militär – Schweizer Armee verbietet Whatsapp. *Tagesanzeiger*. <https://www.tagesanzeiger.ch/schweizer-armee-verbietet-what-sapp-631981142651>
- Hotz, J., & Glatthaar, M. (2020, November 30). Verkehrsschilder für den Datenschutz – Privacy Icons. *Privacy Icons*. <https://privacy-icons.ch/verkehrsschilder-fuer-den-datenschutz/>
- Howe, D. C., & Nissenbaum, H. (2017). Engineering privacy and protest: a case study of AdNauseam. *CEUR Workshop Proceedings*, 57–64.
- Isaak, J., & Hanna, M. J. (2018). User data privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and Privacy Protection. *Computer*, 51(8), 56–59. <https://doi.org/10.1109/MC.2018.3191268>
- Janakiraman, R., Lim, J. H., & Rishika, R. (2017). The effect of a data breach announcement on customer behavior: Evidence from a multichannel retailer. *Journal of Marketing*, 82(2), 85–105. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0124>
- Jindal, R. P., Gauri, D. K., Li, W., & Ma, Y. (2021). Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy? *Journal of Business Research*, 122, 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.053>
- Kats, R. (2020, March 1). Amazon's move to one-day shipping propels sales – insider intelligence trends, forecasts & statistics. *EMarketer Insider Intelligence*.
- Kim, J., Ha, H., Chun, B. G., Yoon, S., & Cha, S. K. (2016). Collaborative analytics for data silos. 2016 IEEE 32nd International Conference on Data Engineering, ICDE 2016, 743–754. <https://doi.org/10.1109/ICDE.2016.7498286>
- Krämer, A. (2018). Customer Centricity und deren Monetarisierung am Beispiel Amazon Prime. *Marketing Review* St. Gallen, 4, 12–20.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>
- Latinovic, Z., & Chatterjee, S. C. (2019). Customer Centricity in the Digital Age. *MIT Sloan Management Review*, Summer 2019, 60(4), 3. <https://sloanreview.mit.edu/article/customer-centricity-in-the-digital-age/>
- Lee, J., Sridhar, S., & Palmatier, R. W. (2015). Customer-centric org charts aren't right for every company. *Harvard Business Review*.
- Lee, J. Y., Sridhar, S., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Effect of customer-centric structure on long-term financial performance. *Marketing Science*, 34(2), 250–268. <https://doi.org/10.1287/mksc.2014.0878>
- Lessmann, S., & Voß, S. (2009). A reference model for customer-centric data mining with support vector machines. *European Journal of Operational Research*, 199(2), 520–530. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.12.017>
- Liang, T.-P., & Tanniru, M. (2006). Customer-centric information systems. *Journal of Management Information Systems*, 23, 9–15. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230301>
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
- Lombardi, D. B., & Ciceri, M. R. (2016). More than defense in daily experience of privacy: The functions of privacy in digital and physical environments. *Europe's Journal of Psychology*, 12(1), 115–136. <https://doi.org/10.5964/ejop.v12i1.948>
- Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135–155. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4>
- Mcgee, H., Hsieh, N., & Mcara, S. (2017). Apple: Privacy vs. safety (A). *Harvard Business School*, November, 1–34.
- Meiseberg, B. (2016). The effectiveness of E-tailers' communication practices in stimulating Sales of Niche versus Popular Products. *Journal of Retailing*, 92(3), 319–332. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.02.002>
- Microsoft. (2020). Customer centricity – A key priority across all lines of business. *Microsoft Dynamics*.
- Milne, G. R., & Bahl, S. (2010). Are there differences between consumers' and marketers' privacy expectations? A segment- and technology-level analysis. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1).
- Newell, P. B. (1995). Perspectives on privacy. *Journal of Environmental Psychology*, 15(2), 87–104. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90018-7](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90018-7)
- Nouwens, M., Liccardi, I., Veale, M., Karger, D., & Kagal, L. (2020). Dark patterns after the GDPR: Scrapping consent pop-ups and de-monstrating their influence. In *Association for Computing Machinery (Hrsg.), CHI (S. 1–13)*. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376321>
- Oulasvirta, A., Pihlajamaa, A., Perkiö, J., Ray, D., Vähäkangas, T., Hasu, T., Vainio, N., & Myllymäki, P. (2012). Long-term effects of ubiquitous surveillance in the home. *UbiComp*, 41–50.
- Palmatier, R. W., & Martin, K. D. (2019). The intelligent marketer's guide to data privacy. *palgrave macmillan*.
- Park, Y. J., Chung, J. E., & Shin, D. H. (2018). The structuration of digital ecosystem, privacy, and Big Data intelligence. *American Behavioral Scientist*, 62(10), 1319–1337. <https://doi.org/10.1117/0002764218787863>
- Petronio, S. (2010). Communication privacy management theory: What do we know about family privacy regulation? *Journal of Family Theory & Review*, 2(3), 175–196. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2589.2010.00052.x>
- Plangger, K., & Montecchi, M. (2020). Thinking beyond privacy calculus: Investigating reactions to customer surveillance. *Journal of Interactive Marketing*, 50, 32–44. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.10.004>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Rapp, J., Hill, R. P., Gaines, J., & Wilson, R. M. (2009). Advertising and consumer privacy: Old practices and new challenges. *Journal of Advertising*, 38(4), 51–61. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367380404>
- Reinsel, D., Gantz, J., & Rydning, J. (2018). The digitization of the world – from edge to core.
- Riedmann-Streit, C. (2018). Redefining the customer centricity approach in the digital age. *International Conference of Design, User Experience, and Usability*, 10918 LNCS, 203–222. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91797-9_15
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.indmar.2013.11.005>
- Rossman, J. (2019). Think like Amazon: 50 1/2 ideas to become a digital leader. *McGraw-Hill Education*.
- Salesforce. (2019). State of the connected customer.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1).
- Slepchuk, A. N., & Milne, G. R. (2020). Informing the design of better privacy policies. *Current Opinion in Psychology*, 31, 89–93. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.08.007>
- Solove, D. J. (2013). Privacy self-management and the consent dilemma. *Harvard Law Review*, 126, 1880–1903.
- Solove, D. J. (2021). The myth of the privacy paradox. *George Washington Law Review*, 89(1), 1–51.
- Stalice.ai. (2021). The path to data anonymity. *Stalice White Paper*.
- Sturzenegger, D. (2021, November 11). New features and technical documentation for Decentriq's data clean rooms. *Decentriq Blog*. <https://blog.decentriq.com/product-update-new-features-and-technical-documentation-for-decentriqs-data-clean-rooms/>
- Ulagu, W. (2018). The journey towards customer centricity and service growth in B2B: a commentary and research directions. *AMS Review*, 8(1), 80–83. <https://doi.org/10.1007/S13162-018-0119-X>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/JMKG.68.1.1.24036>
- Varian, H. R. (1996). Economic aspects of personal privacy. *Economic Aspects of Personal Privacy*.
- Wagner, C., & Majchrzak, A. (2006). Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 17–43. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230302>
- Waisberg, D., & Kaushik, A. (2009). Web analytics 2.0: Empowering customer centricity. *SEMJ*, 2(1).
- Wakefield, J. (2021, November 4). Facebook's metaverse plans labelled as «dystopian» and «a bad idea» - BBC News. <https://www.bbc.com/news/technology-59154520>
- Waldman, A. E. (2020). Cognitive biases, dark patterns, and the «privacy paradox». *Current Opinion in Psychology*, 31(2), 105–109. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.08.025>
- Wang, Z., & Yu, Q. (2015). Privacy trust crisis of personal data in China in the era of Big Data: The survey and countermeasures. *Computer Law and Security Review*, 31(6), 782–792. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2015.08.006>
- West, D., & Wildeman, R. C. (2009). Product-centric development is a hot new trend.
- Wind, J., & Rangaswamy, A. (2001). Customerization: The next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing*, 15(1), 13–32. [https://doi.org/10.1002/1520-6653\(200124\)15:1<13::aid-dir1001>3.0.co;2-#](https://doi.org/10.1002/1520-6653(200124)15:1<13::aid-dir1001>3.0.co;2-#)
- Zuboff, S. (2019). Surveillance capitalism and the challenge of collective action. *New Labor Forum*, 28(1), 10–29. <https://doi.org/10.1177/1095796018819461>

Consent as a Success Factor

The Impact of Cookie Banner Tonality
and Regulatory Fit

This paper analyzes the impact of cookie banner tonality and its fit with the consumer's mindset on the intention to give consent. By providing a link between consumer mindsets and cookie banner tonality, this study offers practical guidance regarding the phrasing of cookie banner messages.

Sarah Kutscher, Dr. Isabelle Kes, Alexander Eiting, Prof. Dr. Eva Anderl

With the legislation and jurisdiction regarding cookies becoming more and more restrictive (GDPR, California Consumer Privacy Act etc.), companies need to identify mechanisms that help increase the cookie consent rate while still protecting consumers' legal rights regarding data privacy. In October 2019, the European Court of Justice decided that the declaration that an online platform collects and processes personal data of the user is not sufficient. Instead, users must actively give consent to the collection of personal identifiable information (PII), an act referred to as "accepting cookies" (Planet49 in Court of Justice of the European Union, 2019). Cookies are small text files that online sites place on users' devices while they are browsing (Flocke & Holland, 2014). Users usually become aware of them in the form of a cookie banner or cookie pop-up asking for consent. Companies use cookies as a tool to track the user's online activity to analyze and depict the customer journey as part of relationship marketing (Flocke & Holland, 2014). The ultimate goal of mapping and examining the customer journey of a potential customer is to adapt the communication to the user's needs, improve their experience, and thus achieve higher loyalty as well as revenue growth (Micheaux & Bosio, 2019).

To benefit from consumer data, digital marketers need to identify mechanisms to increase the cookie consent rate while respecting the users' privacy and need for transparency and freedom of decision. In the context of information control, Flaherty defines personal privacy as follows: "Individuals want to be left alone and to exercise some control over how information about them is used" (Flaherty, 1989, p. xiii). As consumers show a high need for privacy – 82% of German consumers believe the protection of their personal data is crucial and 70% think it is unacceptable to use personal information for personalization (Kozyreva et al., 2020) – understanding the mechanisms influencing the intention to give consent becomes a key success factor for digital marketing.

This paper analyzes the impact of cookie banner tonality and its fit with the consumers' mindset regarding the intention to give consent. While there are numerous studies on the effects of banner design and usability aspects on the intention of website visitors to consent (e.g., Utz et al., 2019), existing research rarely focuses on the impact of different consumer mindsets and attitudes on the consent rate. By providing a link between consumer mindsets and cookie banner tonality, this study offers practical guidance for online marketers and privacy officers with regard to the optimal formulation of banner messages.

Conceptual Model

As the objective of this paper is to better understand how marketers can improve consent rates by the way they ask for consent, it is necessary to examine what drives the reaction to the question for consent. The reaction to a cookie banner can be analyzed using the stimulus–organism–response (SOR) paradigm. The SOR paradigm describes the behavioral response (R) of an organism (O) to a stimulus (S) such as a marketing measure. The organism's emotional and cognitive internal processes explain individually different reactions to an identical stimulus (Mehrabian & Russell, 1974). In this case, the cookie banner can be seen as the stimulus, and the consent or rejection of the consent represents the response, which is influenced by the internal processes of the organism, i.e. the consumer. The present study will focus on the following aspects: the tonality of the communication (stimulus), the receiver's mindset (organism), the fit of tonality and mindset, as well as privacy concerns (organism) and the interaction between tonality and privacy concerns. These five potential impact factors (H1–H5) are depicted in the conceptual model in figure 1.

Based on the regulatory focus theory (Higgins, 1998), the first research question deals with the tonality of the cookie banner, adapted to fit either a prevention-focused



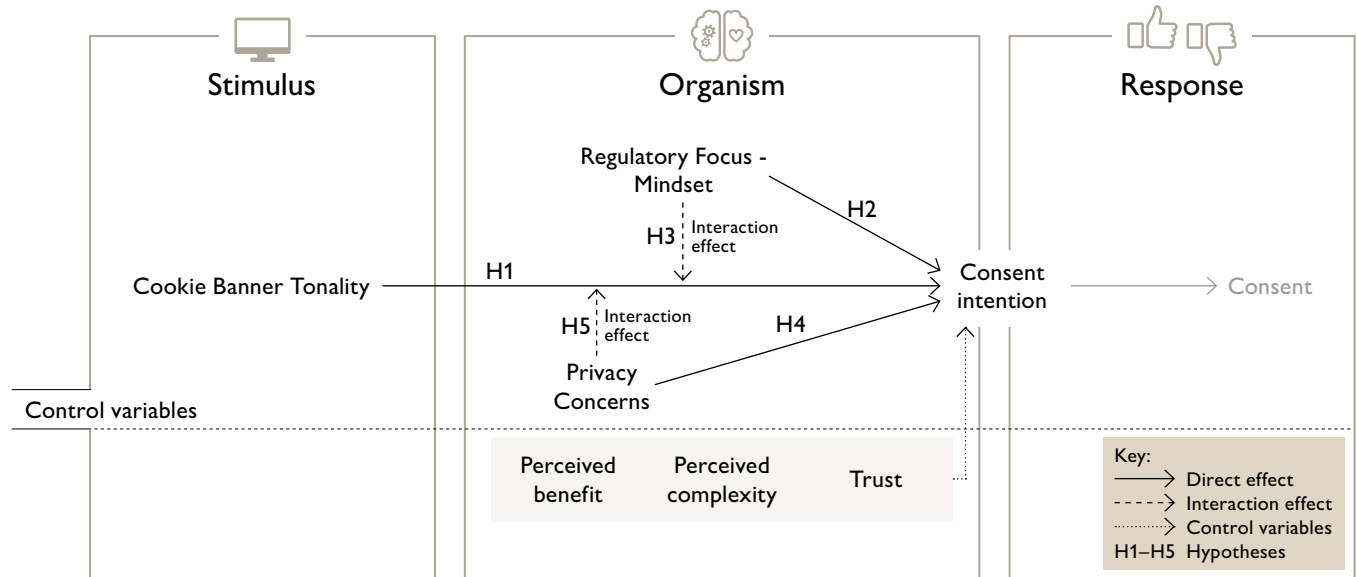
Sarah Kutscher
Account Manager,
Google Germany GmbH,
Munich, Germany
sarahkutscher@google.com

Dr. Isabelle Kes
Senior Consultant Digital
& Data Strategy, FELD M GmbH,
Munich, Germany
isabelle.kes@feld-m.de

Alexander Eiting
Ph.D. Candidate at the
Chair of Services Management,
TU Braunschweig University;
Senior Consultant Data
& Privacy Strategy, FELD M GmbH,
Munich, Germany
alexander.eiting@feld-m.de

Prof. Dr. Eva Anderl
Munich University of Applied
Sciences, Munich, Germany
Tel.: +49 (0) 89 1265-2783
eva.anderl@hm.edu

Figure 1: Conceptual Model of the Presented Study



Source: Own illustration.

or a promotion-focused type of person. The regulatory focus theory differentiates people into two groups: people either operate with a promotion focus, i.e., they want to achieve pleasure and seek positive outcomes, or with a prevention focus to avoid pain and negative outcomes of events. The regulatory focus of a person has a strong effect on their feelings, thoughts, and actions. In general, individuals tend to weigh losses more heavily than gains in the evaluation of potential outcomes (Jolls & Sunstein, 2006). This effect has been studied intensively with regard to message-framing, especially in medicine (e.g., Meyerowitz & Chaiken, 1987). In the context of marketing, there are two opposing opinions when it comes to the preference of message framing. On the one hand, there are studies suggesting that promotion-focused messaging is usually more favorable for advertising and brand perception (Kim & Sung, 2013; Mowle et al., 2014; Zhang, 2016). On the other hand, there are studies which underline the effectiveness of preventive

messaging, e.g., in an ad for a brand that is perceived as sincere and competent (Kim & Sung, 2013).

In a similar line, Gabisch and Milne (2013) investigated self-disclosure in an online context. Their study suggests that security cues (preventive messaging) were more effective than reward cues (promotion messaging) in encouraging prevention-focused consumers to disclose personal information. In contrast, reward cues did not enhance the wil-

lingness of promotion-focused consumers to disclose. The authors argue that the reason behind these findings might be that in the context of consumers' self-disclosure, privacy risks are highly salient, so that even promotion-focused consumers likely care about security cues and favor preventive messaging (Gabisch & Milne, 2013).

In line with those results, the current study assumes that consumers will act more favorably when presented with a

Management Summary

Based on the regulatory focus theory, this paper analyzes the impact of cookie banner tonality and its fit with the consumers' mindset on the intention to give consent to tracking cookies. Using an online laboratory experiment, the authors find that cookie banner tonality, regulatory fit, and privacy concerns are relevant drivers of consent intention. By providing a link between consumer mindsets and cookie banner tonality, this study offers practical guidance for online marketers and privacy officers regarding the optimal formulation of cookie banner messages.

preventive language suggesting a trustworthy use of the collected data:

H1: A prevention-focused cookie banner messaging leads to a higher effect on the consent intention in comparison to a promotion-focused cookie banner.

The second research question moves from the stimulus to the organism and focuses on the effect of a primed **regulatory focus** (promotion vs. prevention) of a consumer on the consent intention. A study by Mosteller and Poddar (2017) on self-disclosure on social media shows that a promotion-focused person shares extensively on social media, whereas a prevention-focused person also shares but more selectively. Especially when the information exchange is perceived as unfair, the prevention-focused person will rather not share at all. Another study in the context of advertising showed that participants with a higher promotion focus rated customized online ads as more relevant and useful, as well as more entertaining (Varnali, 2019). The authors reason that promotion-focused people may focus entirely on the benefits associated with an ad and neglect potential risks (Varnali, 2019). The fact that giving consent to a cookie banner allows for personalized online advertising leads to the assumption that promotion-focused people might be more willing to consent to cookies. This results in the following hypothesis:

H2: A promotion focus of a person leads to a higher consent intention in comparison to a prevention focus.

The third research question dives deeper into the theory by looking at the effects of a **regulatory fit** on the consent intention of users. A regulatory fit occurs when a prevention- or promotion-focused person is faced with a matching text tonality (prevention or promotion). Thus, a regulatory fit in this context occurs when the cookie banner message is framed in a way that fits with the inner

Main Propositions

- 1 Cookie banner tonality and its fit with consumers' mindsets significantly influence their intention to give consent.
- 2 A prevention tonality leads to a significantly higher consent intention than a promotion banner.
- 3 If there is a regulatory fit between a prevention-focused person and a prevention-focused banner, the intention to give consent to cookies increases significantly.
- 4 Strong privacy concerns of a consumer lead to a significantly lower intention to consent.
- 5 A prevention tonality has a positive effect for users with both high and low privacy concerns.

values and thoughts of a person. The findings of Cesario et al. (2004), Lin and Shen (2012) and Zhao and Pechmann (2007) suggest that individuals are more likely to be influenced when they are exposed to information that is consistent with their regulatory focus. Cesario et al. (2004) imply that when a message "feels right" due to a regulatory fit, this subjective experience transfers to the persuasion context and serves as information for individual evaluations, resulting in a favorable behavioral intention. Therefore, a regulatory fit should perform better than a non-fit: when a prevention-focused cookie banner is shown to a prevention-focused person, the acceptance rate should be higher than when the same cookie banner is shown to a promotion-focused person and vice versa. These assumptions result in the following hypothesis:

H3: A regulatory fit leads to a higher effect on the consent intention in comparison to a regulatory non-fit.

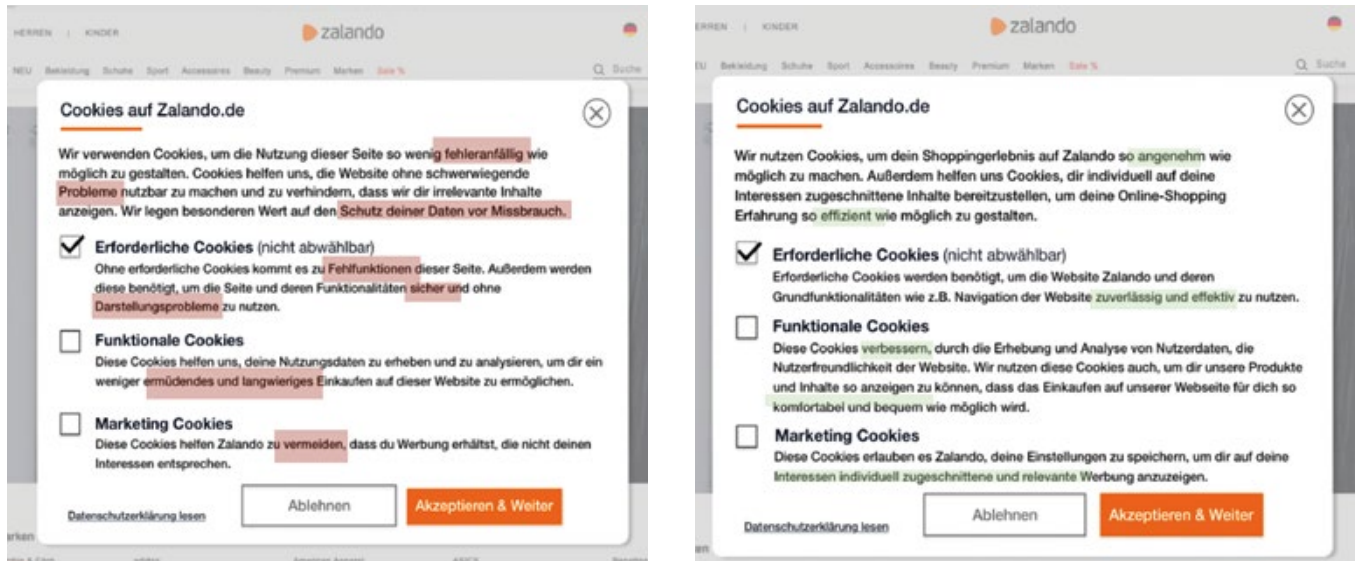
To account for a crucial phenomenon in this context, the effect of **privacy concerns** – as a further aspect of the consumer's organism – on the intention to consent is analyzed. Human beings experience privacy uncertainty because they rarely have a deeper understanding of what parts of their personal information are collected, how they are processed and what the consequences might be (Acquisti et al., 2015). This feeling of uncertainty is increased due to the fact that many privacy risks such as identity theft are intangible and no specific cost can be assigned to them (Acquisti et al., 2020). People are often faced with trade-offs and are torn between giving away personal information for potential benefits or keeping their information strictly private and missing out on good deals (Laufer & Wolfe, 1977). Based on this trade-off, one can assume that the higher those concerns are, the more careful people will be about disclosing personal information. Theoretical reasoning and empirical research thus lead to the following hypothesis:

H4: Higher privacy concerns lead to a lower consent intention.

As mentioned above, Gabisch and Milne (2013) found that prevention communication worked better in the context of self-disclosure. As a preventive tonality addresses the risks and fears of people and underlines ways to lower perceived risks (Gabisch & Milne, 2013; Kim & Sung, 2013), it can be assumed that a prevention tonality is particularly effective with people with higher privacy concerns. Based on these assumptions, the following hypothesis is formulated:

H5: With higher privacy concerns, the positive effect of a prevention tonality on consent intention is increased.

Figure 2: Prevention and Promotion Banners Used in the Experiment



Source: Own illustration.

Empirical Study

To test these hypotheses, the authors conducted an online experiment: First, the respondents were primed to fall into either the prevention focus or the promotion focus (Higgins, 1998). Priming was done by asking the participants to complete two tasks; firstly, a word completion task in which participants had to complete word fragments that stand for either risk avoidance or goal achievement. Secondly, the targeted prevention group of participants was asked to mention a task they currently need to accomplish and to explain three strategies to avoid risks, while the participants primed for promotion were asked to mention a wish they would like to realize and list three strategies how to achieve this. After that, the prevention- or promotion-focused respondents randomly faced one of two cookie banners, varying in the messaging tonality. Banner one had a prevention-focused text tonality stating that the website might not func-

tion properly and shopping would be a more tedious experience if the users did not give consent. In addition, the users might be faced with content and ads that are not consistent with their interests. Cookie banner two had a promotion-focused tonality, stating that the shopping experience would be improved, and the

content and ads shown would be based on their interests if the users accepted the stated cookies. Each cookie banner was staged as being part of a well-known German fashion online shop.

To ensure the quality and the correct classification of the banners regarding their promotion or prevention focus, a pretest was conducted. For the pretest, the banners were presented to separate groups, and they were asked to answer a set of questions evaluating the perception of risk avoidance for the prevention banner and the perception of benefits and goal orientation for the promotion banner.

Lessons Learned

- 1 Marketers should use a prevention tonality in cookie banner messages to increase the consent intention.
- 2 Prevention banners work better for users with high and low privacy concerns.
- 3 Cookie banners should use easy and concise language to increase transparency and promote trust.

Sample

The research consisted of a two (between-factor regulatory focus: promotion vs. prevention) by two (within-factor cookie banner message: promotion vs. prevention) factorial design, which enables a comparison of the consent

intention depending on the consumer focus and the cookie banner tonality. The sample had been split randomly into two groups that completed the priming tasks for a prevention or a promotion focus. Based on the results of a manipulation check, 79.7% of the participants were successfully primed either on a prevention or a promotion focus. After cleaning, the data set comprised 192 participants with 52.8% primed to a prevention mind-set and 47.2% primed to a promotion mind-set. 48.8% of the participants were male and 51.2% were female. While 58.7% were above the age of 50 years, 18.2% were between 41 and 50 years old, 13.2% were between 31 and 40 years and 9.9% were below the age of 30 years. 31.3% had finished their education with a university degree, and 24.9% had a high school degree. The participants were assigned to the following experimental groups: 51 participants with a promotional focus who were shown a promotion banner (promotion fit: 26.6%) and 55 who were shown a prevention banner (promotion non-fit: 28.6%); 47 prevention-focused participants who got to see a prevention banner (prevention fit:

24.5%) and 39 who got to see a promotion banner (prevention non-fit: 20.3%).

Results

While 26.5% of the respondents that were confronted with a promotion banner were willing to give full consent (5–7 on a 7-point Likert scale), 32.3% of those

confronted with a prevention banner were willing to do so. To analyze what drives the consent intention, a multiple linear regression model was calculated after having checked all relevant test assumptions. Full consent (“How likely is it that you accept all cookies?”) was used as the dependent variable as this provides the highest value to marketers.

The model results show that the tonality of the cookie banner as well as trust and privacy concerns were the most relevant

drivers of consent intention in the current study. 32.3% of the effect on consent intention can be explained by these predictor variables (adjusted $R^2 = 0.323$).

The model shows a highly significant direct effect of the banner tonality, indicating that a promotion tonality leads to a

Cookie banner tonality, regulatory fit, and privacy concerns are relevant drivers of consent intention.

significantly lower consent intention than a prevention banner (coefficient: -4.841 ; $p < 0.001$). Thus, **H1 can be accepted**.

Furthermore, consumers being primed with a prevention mindset according to the regulatory focus theory show a slightly higher consent intention than those with a prevailing promotion focus (coefficient: -1.515 , $p < 0.1$). Therefore, **H2 has to be rejected**.

If there is a regulatory fit between a prevention-focused person and a prevention-focused banner, the intention to give consent to tracking increases significantly, i.e., **H3 can be accepted**.

Figure 3 shows the visualization of the 2-way interaction effect of cookie banner type and regulatory focus and the resulting effect on the intention to give consent (coefficient: 1.275 , $p < 0.1$). It is apparent that the prevention banner increases the consent intention for prevention- as well as promotion-focused people, even though this effect is stronger for people with a prevention focus.

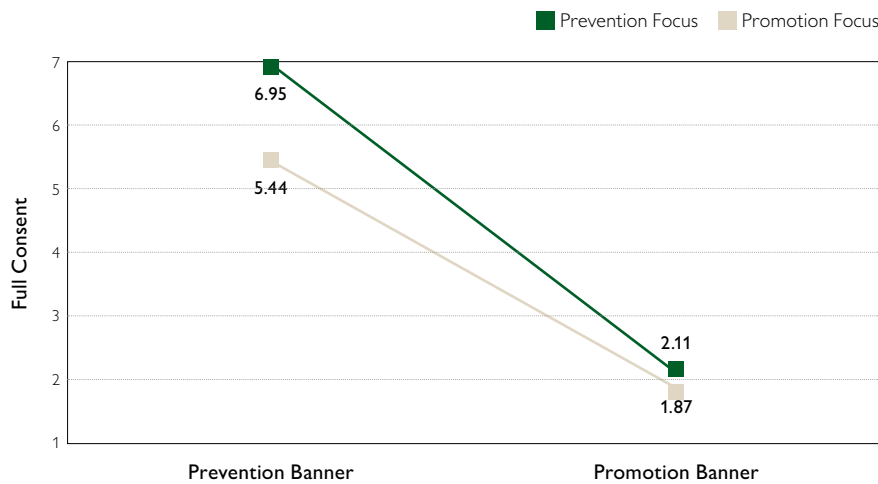
Privacy concerns of a consumer lead to a significantly lower intention to consent (coefficient: -0.874 ; $p < 0.05$). Therefore, **H4 is confirmed**. Privacy concerns also significantly moderate the effect of banner tonality (coefficient: 0.476 , $p < 0.1$), meaning that lower privacy concerns

Table 1: Overview of the Results of the Regression Model

	Coefficients	Standard errors	t-values
Intercept	6.951	2.144	3.242
Banner tonality (ref. cat. prevention banner)	-4.841^{***}	1.351	-3.582
Regulatory focus (ref. cat. prevention focus)	-1.515^*	0.842	-1.799
Interaction: tonality × reg. focus	1.275^{**}	0.535	2.384
Privacy concerns	-0.874^{***}	0.315	-2.772
Interaction: tonality × privacy concerns	0.476^{**}	0.202	2.353
Control variables			
Trust	0.665^{***}	0.108	6.168
Perceived benefit	0.113	0.118	0.953
Perceived complexity	0.212^*	0.104	2.046

Significance: $*** < 0.001$; $** < 0.05$; $* < 0.1$. Source: Own illustration.

Figure 3: Two-Way Interaction of Cookie Banner Type and Regulatory Focus on Full Consent Intention



Source: Own illustration.

amplify the positive effect of the prevention tonality on the intention to consent. This effect of low privacy concerns is stronger for the prevention than for the promotion banner. Thus, *H5 can not be confirmed*.

To take into account that there are more driving factors for the intention to give consent, further control variables representing the organism within the SOR paradigm were included in the model: trust, perceived benefits, and perceived complexity regarding cookies in general. Among those, trust shows a highly significant positive impact on the consent intention (coefficient: 0.665; $p < 0.001$), meaning the more consumers trust the information presented in a cookie banner and believe that companies are following what they promise in their cookie statements the more they are willing to give consent. Secondly, high perceived complexity shows a significant positive effect on the intention to consent (coefficient: 0.212; $p < 0.05$), while perceived benefit has no significant impact.

Implications

These results highlight that the tonality of a cookie banner message has a significant impact on the consent intention. A prevention tonality is much more effective in comparison to a promotion tonality. Thus, practitioners should generally use a preventive banner messaging to achieve the benefits of a higher consent intention to all cookies, including marketing cookies.

With regard to the second research question, a promotion focus of a person does not positively influence their intention to give consent to cookies. Regarding the hypothesis that the regulatory focus of a person has a moderating effect on the impact of the cookie banner tonality on the consent intention, a differentiation is required: The statement only holds true for the regulatory fit between a prevention-focused person and a cookie banner with a preventive tonality. This combination does result in a higher consent intention than the non-fit. In contrast, the regulatory fit between

a promotion focus and a promotion banner messaging does not increase the consent intention. Additionally, a direct negative effect of privacy concerns on the consent intention can be observed. A prevention tonality can help to address privacy concerns as consent intention is higher for prevention banners for people with high and low privacy concerns.

The following section identifies recommendations for action that may be useful for online marketing professionals. The literature suggests two powerful mechanisms to increase the acceptance of tracking cookies: (i) default settings which do not conform with the GDPR in Europe, and (ii) specific design choices regarding the appearance and functionality of cookie banners. This research project proposes that cookie banner tonality and social consensus, i.e. a regulatory fit between the cookie banner messaging and the consumer focus, are impactful and legal tools to increase the consent intention of consumers. The results suggest the general use of a prevention tonality in cookie banner messages to increase the consent intention – which is especially appropriate for people with a prevention focus. The

Prevention tonality
in cookie banner
messages increases
consent intention.

knowledge of the benefits of preventive messaging can be particularly beneficial for industries where people are prone to be in a certain preventive behavior state, e.g., when using an online banking website or their health insurance mobile app. The fact that high perceived complexity showed a positive effect on the consent intention may be due to the fact that consumers tend to resign and just give consent if they perceive cookies as complex. But considering the

even stronger effect of trust, the banner should use easy and concise language to increase transparency and instil trust instead of causing confusion. The cookie banner used in the online experiment of this research project could be used by professionals as a starting point and an example of effective wording and tonality, as it is quite universal and may be used for various industries.

Limitations and Outlook

As any research, this study has several limitations which are discussed below.

Firstly, there are general weaknesses, besides the many strengths, that are associated with the kind of laboratory experiments used in this study. The artificial setting may produce unnatural behavior that may not reflect real life (Araújo et al., 2007). This might make it difficult to generalize the findings to a real-life setting where respondents would behave more instinctively. Secondly, the experimental design with its potentially low ecological validity leads to the inability to measure actual consent, but more accurately a consent intention. Thirdly, even though the briefing to the panel provider included the demand for representativeness in terms of age of the German population, the two younger age categories were underrepresented. Thus, the findings may not fully hold true for a population below the age of forty. Furthermore, privacy decisions can be influenced by cultural factors, so that the results may not be identical in other countries. Finally, the study does not investigate other crucial determinants such as the functionality and design of the cookie notice. Prior research demonstrated that the user experience of cookie banners such as the number of clicks or default settings, as well as the colors of the buttons significantly influence the consent intention. Thus, future research should try to model a

more complete real-life situation with all three potentially influential stimulus variables encompassing design, functionality, and content to find out how these aspects should be combined in practice. In addition, factors such as nudges and habituation probably also play a role and should be investigated in controlled field experiments.

Literature

Acquisti, A., Brandimarte, L., & Loewenstein, G. (2015). Privacy and human behavior in the age of information. *Science*, 347(6221), 509–514.

Acquisti, A., Brandimarte, L., & Loewenstein, G. (2020). Secrets and likes: the drive for privacy and the difficulty of achieving it in the digital age. *Journal of Consumer Psychology*, 30(4), 736–758.

Araújo, D., Davids, K., & Passos, P. (2007). Ecological validity, representative design, and correspondence between experimental task constraints and behavioral setting. *Ecological Psychology*, 19(1), 69–78.

Cesario, J., Grant, H., & Higgins, E. T. (2004). Regulatory fit and persuasion: Transfer from “feeling right”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), 388–404.

Court of Justice of the European Union. (October 1, 2019). C-673/17. <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=218462&pageIndex=0&doclang=de&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=2474475>

Flaherty, D. (1989). *Protecting privacy in surveillance societies: The federal republic of Germany, Sweden, France, Canada, and the United States*. The University of North Carolina Press.

Flocke, L., & Holland, H. (2014). Die Customer Journey Analyse im Online Marketing. In *Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Ed.), Dialogmarketing Perspektiven 2013/2014* (pp. 213–242). Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-05232-4_11


Gabisch, J. A., & Milne, G. R. (2013). Self-disclosure on the web: Rewards, safety cues, and the moderating role of regulatory focus. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(2), 140–158.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1–46.

Jolls, C., & Sunstein, C. R. (2006). Debiasing through law. *The Journal of Legal Studies*, 35(1), 199–242.

Kim, D. H., & Sung, Y. (2013). Gucci versus Old Navy: Interplay of brand personality and regulatory focus in advertising persuasion. *Psychology & Marketing*, 30(12), 1076–1087.

Kozyreva, A., Herzog, S., Lorenz-Spreen, P., Hertwig, R., & Lewandowsky, S. (2020). Künstliche Intelligenz in Online-Umgebungen: Repräsentative Umfrage zur öffentlichen Meinung in Deutschland. <https://doi.org/10.17617/2.3190264>.

Nevertheless, by putting the focus on cookie banner messages and psychological aspects, this study addresses an important research gap. It further provides highly relevant practical implications that will hopefully help online marketers and privacy officers to formulate optimal cookie notices and thus use consent as a success factor. 

Laufer, R. S., & Wolfe, M. (1977). Privacy as a concept and a social issue: A multidimensional developmental theory. *Journal of Social Issues*, 33(3), 22–42.

Li, Y., Kobsa, A., Knijnenburg, B. P., & Nguyen, M.-H. C. (2017). Cross-cultural privacy prediction. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, 3(2).

Lin, H.-F., & Shen, F. (2012). Regulatory focus and attribute framing. *International Journal of Advertising*, 31(1), 169–188.

Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. MIT Press.

Meyerowitz, B. E., & Chaiken, S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 500–510.

Micheaux, A., & Bosio, B. (2019). Customer journey mapping as a new way to teach data-driven marketing as a service. *Journal of Marketing Education*, 41(2), 127–140.

Mosteller, J., & Poddar, A. (2017). To share and protect: Using regulatory focus theory to examine the privacy paradox of consumers’ social media engagement and online privacy protection behaviors. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 27–38.

Mowle, E. N., Georgia, E. J., Doss, B. D., & Updegraff, J. A. (2014). Application of regulatory focus theory to search advertising. *Journal of Consumer Marketing*, 31(6/7), 494–502.

Utz, C., Degeling, M., Fahl, S., Schaub, F., & Holz, T. (2019). (Un)informed consent: Studying GDPR consent notices in the field. In *CCS ’19: Proceedings of the 2019 ACM SIGSAC Conference on Computer and Communications Security* (pp. 973–990). ACM Press.

Varnali, K. (2021). Online behavioral advertising: An integrative review. *Journal of Marketing Communications*, 27(1), 1–22.

Zhang, Y. (2016). Framing effects of online behavioral advertising: Educational messages and the moderating role of regulatory fit. Ph.D. Thesis, University of Minnesota. https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/182681/Zhang_umn_0130M_17444.pdf

Zhao, G., & Pechmann, C. (2007). The impact of regulatory focus on adolescents’ response to antimoking advertising campaigns. *Journal of Marketing Research*, 44(4), 671–687.

Cookieless Marketing

Ein Interview mit Jakob Schellhorn,
Markus Kerken & Benjamin Tück

Third-Party-Cookies sind schon lange ein imperfektes aber nützliches Instrument, um gezielt Anzeigen online zu schalten oder die Identifikation von Kundinnen und Kunden über mehr Touchpoints hinweg zu ermöglichen. Damit soll bald Schluss sein: Einerseits, weil ab 2023 die meisten Anbieter beliebter Internet-Browser keine Third-Party-Cookies mehr zulassen wollen und andererseits, weil moderne Gesetze wie die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) der EU eine signifikante Hürde für deren Einsatz darstellt. Was sich hinter diesem «Cookiemageddon» verbirgt und was es für das Marketing bedeutet, erläutern Jakob Schellhorn, Markus Kerken und Benjamin Tück von Accenture Interactive.

Das Interview führt Prof. Dr. Marcus Schögel des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen



Jakob Schellhorn

Senior Manager bei Accenture Interactive in Zürich mit Schwerpunkten auf Personalisierung, Customer Engagement und Support sowie digitales Produkt- und Servicedesign
jakob.schellhorn@accenture.com

Markus Kerken

Senior Manager bei Accenture Interactive in Hamburg mit Fokus auf Programmatic Marketing, Media und Werbestrategien
markus.kerken@accenture.com

Benjamin Tüeck

Managing Director und Country Lead Schweiz bei Accenture Interactive in Zürich mit Fokus auf Entwicklung ganzheitlicher Lösungen an der Schnittstelle von Technologie, Beratung und Creative Services
benjamin.tueck@accenture.com

Cookieless Marketing ist in aller Munde – was verbirgt sich dahinter und wie relevant ist es wirklich für Unternehmen?



TÜECK Tatsächlich ist es sehr relevant. Cookieless Marketing oder auch «Privacy-first Marketing» wird für alle Unternehmen, die sich mit Marketing über digitale Kanäle befassen, spürbare Veränderungen mit sich bringen. Die wesentliche Veränderung ist, dass Nutzerinnen und Nutzern mehr Kontrolle über die Verwendung ihrer Daten gegeben wird.

Um das Ausmass besser zu verstehen, hilft vielleicht nachfolgendes Beispiel: Im April dieses Jahres führte Apple ihr «App Tracking Transparency» (ATT)-Programm ein, welches das Sammeln von User-Daten über verschiedene Apps hinweg nur noch nach aktiver Einwilligung der Nutzer erlaubt. Gemäss ersten Studien haben nur gut 20% der User der übergreifenden Nutzung ihrer Daten zugestimmt; der Grossteil hat also von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, das Sammeln seiner Daten zu unterbinden. Infolgedessen meldeten die grossen sozialen Netzwerke Snapchat, Facebook, Twitter und YouTube einen Umsatzeinbruch von fast

10 Milliarden Dollar. Grund dafür waren ausbleibende Werbeeinnahmen, da das Marketing über diese Kanäle nun deutlich ungezielter erfolgt. Diese Einschränkungen betreffen aber auch Werbewerkmittler für Online-Werbung und damit mittelbar alle Unternehmen, die über digitale Kanäle Werbung platzieren: Umso weniger über die Nutzerinnen und Nutzer bekannt ist, umso unpräziser kann Werbung ausgespielt werden und umso grösser wird das Risiko, dass Werbung die gewünschten Kundengruppen nicht mehr erreicht.

Können Sie etwas präziser erklären, was genau sich im «Cookieless Marketing» verändert?



SHELLHORN Hier lohnt sich ein kurzer Exkurs zur Funktion und zum Nutzungszweck von Cookies im digitalen Marketing. Cookies selbst sind kleine «Code-schnipsel», die im jeweils genutzten Browser hinterlegt werden. Grundsätzlich unterscheidet man die Cookies dabei nach der Art der übermittelten Informationen.

«First-» oder «Zero-Party-Daten» bezeichnen die aus der direkten Interaktion zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden gewonnenen Daten, zum Beispiel auf der eigenen Webseite. Dabei kann der Begriff First-Party-Daten als Klammerbegriff verstanden werden für all die Daten, die Kundinnen und Kunden im Rahmen der direkten Interaktion mit Unternehmen hinterlassen. «Zero-Party-Daten» bezeichnet eine Untergruppe davon und meint jene Daten, die Kundinnen und Kunden aktiv an Unternehmen weitergeben, um zum Beispiel ihre Kommunikationspräferenzen oder Kaufinteressen mitzuteilen.



«Klar ist auch, dass es nicht eine einzelne Lösung als Nachfolger für das Cookie-basierte Marketing geben wird.»

Markus Kerken

Stellt man seine First-Party-Daten einem anderen Werbetreibenden zur Verfügung, werden diese für das Partnerunternehmen zu «Second-Party-Daten». Dies ist zum Beispiel beim Einsatz von Kampagnen in Kooperation mit Amazon der Fall.

Bei «Third-Party-Daten» werden die User-Informationen durch Drittanbieter erhoben und mit weiteren Daten aus anderen Quellen zusammengeführt und aufbereitet, um sie anschliessend anonymisiert für das sogenannten Targeting von Werbung zur Verfügung zu stellen – also das gezielte Ausspielen von Werbung für Personengruppen mit bestimmten Interessen. Diese Cookies transportieren zwar keine persönlichen Informationen wie Name oder E-Mail-Adressen, zeichnen aber ein Bild vom Nutzungsverhalten – also zum Beispiel besuchte Webseiten oder angeklickte Werbung – und erlauben somit Rückschlüsse auf die Interessen des jeweiligen Users.

Sprechen wir von «Cookieless», meinen wir tatsächlich das Unterbinden der Datensammlung via Third-Party-Cookies. Mit Abschaffung dieser primär für Marketingzwecke eingesetzten Cookies wird der beschriebene Kreislauf zwischen werbetreibenden und werbvermittelnden Unternehmen unterbrochen, denn die Informationen zum Surfverhalten können nicht mehr wie gewohnt gesammelt

werden – das Erstellen von interessenbasierten Nutzersegmenten ist folglich nicht mehr oder nur noch deutlich eingeschränkt möglich.

Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang der wachsende Fokus auf Datenschutz für die Endanwender?



TÜCK Regularische Vorgaben wie insbesondere die Datenschutzgrundverordnung der EU (DSGVO) bzw. General Data Protection Regulation (GDPR) haben den Nutzerinnen und Nutzern deutlich verbesserte Kontrollmöglichkeiten an die Hand gegeben. Unternehmen müssen nun eine aktive Einwilligung der Nutzerinnen und Nutzer in die Sammlung und Verarbeitung ihrer Daten einholen. Diese Entwicklung ist auch auf Seiten der grossen Tech-Firmen nicht ohne Folgen geblieben. Führenden Anbieter wie Apple und Mozilla haben bereits proaktiv weitere Schritte eingeleitet und in ihren Browsern Third-Party-Cookies standardisiert deaktiviert. Die Entwicklung ist klar: User werden stärker eingebunden und bekommen mehr Transparenz und Kontrolle über die Sammlung und Nutzung ihrer Daten.

Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung für die werbetreibenden Unternehmen?



SHELLHORN Bislang konnten Unternehmen ihre digitale Werbung mittels der gesammelten Cookie-Informationen gezielt an Nutzersegmente mit gewünschten Interessensprofilen ausspielen lassen. Ein Modehändler konnte beispielsweise Liebhaber italienischer Herrenmode für die Frühjahrssaison als Zielgruppe für seine Werbemassnahmen in externen digitalen Kanälen definieren. Diese sehr gezielte Ansprache wird nun deutlich schwieriger, da die nötigen Nutzerinformationen schlichtweg nicht mehr in der gewohnten Breite und Tiefe zur Verfügung stehen. Wenn die Cookie-basierte Sammlung von Informationen zu den Website-Besuchen der Nutzerinnen und Nutzer unterbunden wird, sinken dadurch zwar nicht die Zugriffszahlen auf den Webseiten des Modehändlers. Die Information, dass bestimmte Nutzerinnen und Nutzer das Produkt angesehen haben, kann allerdings nicht mehr so einfach wie vorher zurückverfolgt und somit auch nicht für werbliche Zwecke verwendet werden. Der Streuverlust von Werbung wird also grösser.



Quelle: Accenture.

Stehen wir demnach vor der Rückkehr zum unpersönlichen Massenmarketing? Oder gibt es bereits alternative Ansätze, um Nutzerinnen und Nutzer im Web ohne Third-Party-Cookies gezielt anzusprechen?



KERKEN Das Targeting wird ohne Third-Party-Cookies zwar nicht einfacher, es gibt aber durchaus alternative Ansätze und Lösungen. Im Kern geht es unverändert darum, einzelne Nutzerinnen und Nutzer auf Basis ihrer Interessensprofile für Werbung identifizierbar und somit adressierbar zu machen.

Google beispielsweise arbeitet seit einiger Zeit an einer «Privacy Sandbox»-Initiative. Die Idee dahinter ist es, aus dem Browser ein geschütztes Ökosystem für Kundendaten zu machen, in dem Daten nur entlang der Vorgaben der Kundinnen und Kunden mit werbetreibenden Unternehmen geteilt werden. Werbliche Ansprache auf Basis des Online-Bewegungsprofils der Nutzerinnen und Nutzer bleibt damit möglich, allerdings sollen die benötigten Informationen deutlich restriktiver

und ausschliesslich in anonymisierter Form geteilt werden. Zunächst setzte Google auf sogenannte «Kohorten», d.h. Gruppen von Nutzerinnen und Nutzern, die gleiche Kriterien erfüllen. Dieser Versuchslauf wurde jedoch kürzlich für beendet erklärt und durch einen «Topics API», d.h. einen themenbasierten Targeting-Ansatz ersetzt. Ein möglicher Beweggrund könnte sein, dass die Privacy Sandbox aus Datenschutzsicht bislang recht umstritten war – in der EU wurden bereits Tests aufgrund möglicher Konflikte mit den GDPR-Vorgaben ausgesetzt. Parallel hat Google seinerseits den Abschied von Third-Party-Cookies in ihrem Browser Chrome auf 2023 verschoben – auch dies wird als Zeichen gewertet, dass noch keine zufriedenstellende Alternative für das gezielte Ausspielen von Werbung gefunden wurde.

Etwas weiter sind bereits die Identifier-basierten Ansätze. Hierbei handelt es sich um Lösungen, die auf User-Logins, also typischerweise E-Mail-Adressen, basieren. Zahlreiche Anbieter aus der Online-Marketing-Branche haben sich bereits einer der Initiativen, wie z.B. NetID oder Unified

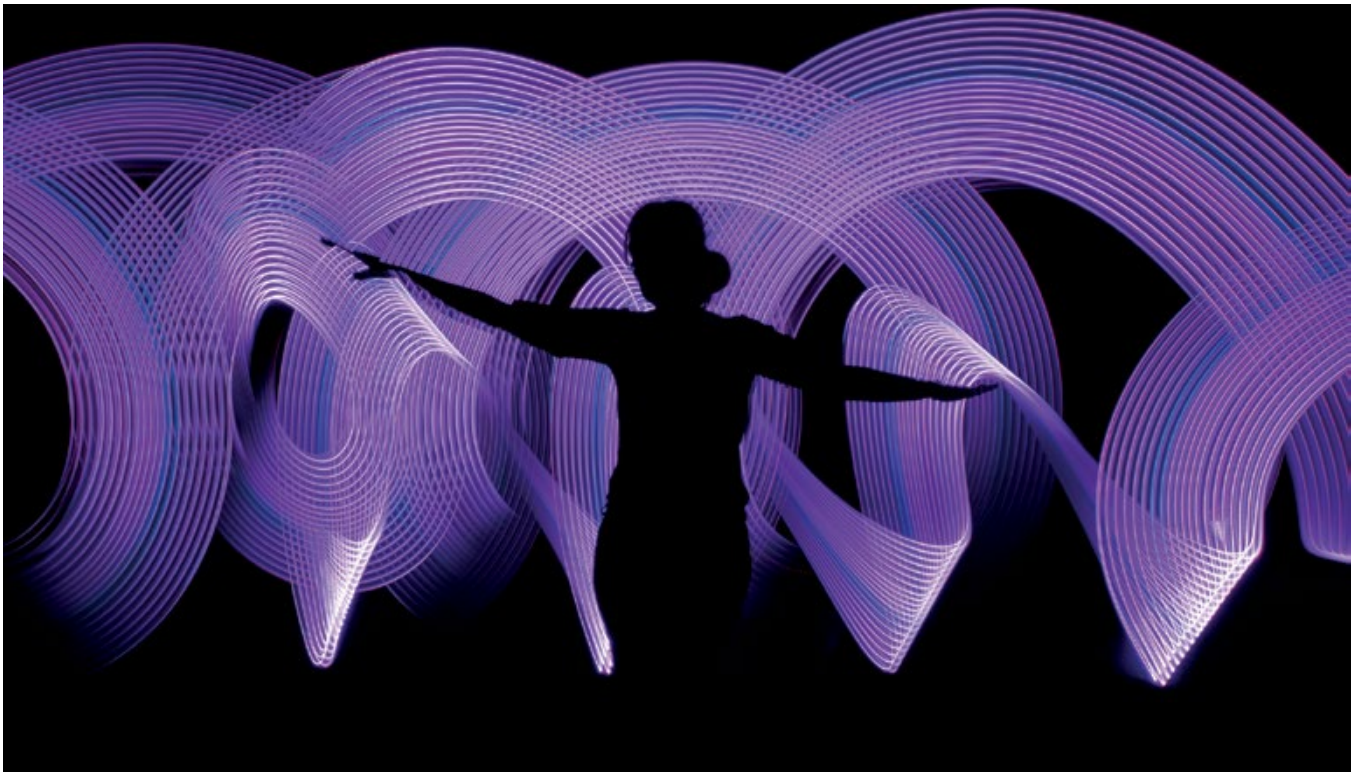
ID 2.0, angeschlossen. Laut den Initianten führten die ersten Tests bereits zu zufriedenstellenden Ergebnissen. Ein erwähnenswerter Aspekt ist, dass sich hinter beiden Anbietern Non-Profit-Organisationen verbergen. Damit soll gewährleistet werden, dass keines der beteiligten Unternehmen bevorteilt und parallel umfassender Datenschutz gewährleistet wird. Dank der deterministischen Grundlage hat dieser Ansatz das Potenzial, nicht nur vergleichbar umfassende Kriterien für das Targeting anzubieten wie Third-Party-Cookies, sondern dies sogar mit grösserer Genauigkeit in der Nutzeransprache zu tun.

Gemäss ersten Schätzungen liegt die User-Akzeptanz für diese Ansätze bei ca. 75%. Wie sich dies beim grossflächigen Einsatz weiter entwickelt wird, bleibt abzuwarten – ebenso spannend zu beobachten wird sein, ob sich durch die unterschiedlichen Anbieter eine zu starke Fragmentierung des Marktes ergeben wird oder ob die Initiativen am Ende einen gemeinsamen Nenner finden werden. Aus User-Sicht wäre dies begrüssenswert, da die

Aufnahme der Nutzerinnen und Nutzer nur nach deren expliziter Einwilligung passiert und somit die Notwendigkeit mehrerer Accounts zu einem kritischen Faktor werden könnte.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt das Targeting innerhalb von Plattformen wie Facebook oder Amazon. Diese Unternehmen haben im Laufe der Jahre umfassende Daten zum Verhalten und den Interessen ihrer registrierten Nutzerinnen und Nutzer zusammengetragen. Dies schafft ein immenses Spektrum an Informationen, die für die Werbung auf der jeweiligen Plattform genutzt werden können – selbst wenn auch dort den Nutzerinnen und Nutzern allmählich mehr Mitspracherechte und Kontrollmechanismen über die Verwendung ihrer Daten eingeräumt wird.

Einen ähnlichen Ansatz findet man auch beim «Retail Media», das sich in den zurückliegenden Jahren zu einem verheissungsvollen Ansatz entwickelt hat. Mit Retail Media bieten Handelsunternehmen ihre Kundendaten und Plattformen zu Werbezwecken



Quelle: Accenture.

an und eröffnen ihren Partnerunternehmen somit Zugang zu neuen Touchpoints im Web und im stationären Handel – insbesondere für das Marketing am Point of Sale entstehen damit sehr spannende neue Möglichkeiten.

Ebenfalls vielsprechend ist das semantisch-kontextuelle Targeting. Hierfür werden Webseiten auf Basis von Keywords – im besten Falle im Zusammenhang mit dem angezeigten Content – analysiert, um Werbeumfelder thematisch zu klassifizieren und auf inhaltliche Eignung zu prüfen. Diese Methode erlaubt eine sehr themennahe Platzierung von Werbung neben redaktionellem Content – allerdings zu Lasten der Trennschärfe bei der Zielkundenansprache, da die personenbezogenen Kriterien hier ausser Acht bleiben.

Zu guter Letzt bieten auch einige DSP (Demand Side Platform)-Betreiber, also Einkaufsplattformen für Werbeflächen, zusätzliche Cookie-unabhängige Targeting-Lösungen an. Diese analysieren das Surfverhalten auf den Webseiten ihrer Werbepartner, um die Nutzerinnen und Nutzer entlang ihrer Interessen und Bedürfnissen zu klassifizieren. Hierbei werden auch solche Zielgruppen berücksichtigt, welche bereits heute nicht mehr via Cookies angesprochen werden können, z.B. solche User, welche Firefox oder Safari als Browser nutzen. Die bisherigen Ergebnisse können sich durchaus sehen lassen und auch die Kosten sind bislang noch recht attraktiv.

Was heisst das nun konkret für die Unternehmen – welche konkreten Empfehlungen haben Sie, um in Zeiten von Cookieless Marketing weiterhin erfolgreich und effizient zu werben?



SCHELLHORN Wie eben angesprochen, gibt es zwar eine Vielzahl an neuen Ansätzen und Methoden, um digitales Marketing auch ohne Third-Party-Cookies zu ermöglichen. Allerdings sind viele davon noch in frühen Stadien oder bieten nicht die gleiche Reichweite wie Cookie-basierte Ansätze. Wir befinden uns inmitten des Umbruchs hin zur Zeit nach Cookie-basiertem Marketing als Standardlösung mit einer massiven Verschiebung der Machtverhältnisse hin zu den Kundinnen und Kunden. Der bereits eingangs erwähnte Begriff vom «Privacy-first-Marketing» bringt die gestiegene Bedeutung von Datenschutz exemplarisch zum Ausdruck. Um sich als Unter-

nehmen bestmöglich auf diese veränderten Rahmenbedingungen vorzubereiten, sehen wir drei essenzielle Schritte, die bereits heute in Angriff genommen werden sollten.

«User werden stärker eingebunden und bekommen mehr Transparenz und Kontrolle über die Sammlung und Nutzung ihrer Daten.»



Benjamin Tück

Die erste Anforderung ist, dass Unternehmen die nötigen Voraussetzungen für den korrekten Umgang mit Kundendaten und die konsequente Berücksichtigung der hinterlegten Marketingpräferenzen der Kundinnen und Kunden schaffen. Hierfür ist der Einsatz technischer Lösungen unabdingbar, um die strukturierte Ablage der Daten sowie einfachen Zugriff zu ermöglichen. Die konsequente Erfassung und Aktualisierung der Kundenpräferenzen ist angesichts der neuen datenschutzrechtlichen Vorgaben unabdingbar geworden. Zwar ist die Verwaltung auch rein manuell möglich, aber mit steigender Anzahl von (Ziel-)Kundinnen und -Kunden wird diese kaum mehr kosteneffizient abbildbar. Ein übergreifendes Datenmodell und dessen Implementierung in entsprechenden Tools sichert den schnellen Zugriff auf die benötigten Informationen und erhöht die Nutzbarkeit der erfassten Daten.

Die zweite Massnahme ist das Etablieren einer First-Party-Daten-Strategie, mit der umfassende, oft als «360 Grad» betitelte Kundenprofile im Einklang mit den Datenschutzrichtlinien erstellt und für die eigenen Marketingmassnahmen verwendet werden können. Zentraler Vorteil ist, dass diese Daten exklusiv beim Unternehmen liegen und einen entsprechend hohen Wert haben für die gezielte Bewerbung von eigenen Produkten und Services. Wenn Unternehmen von ihren Kundinnen und Kunden aktiv Informationen zu den eigenen Bedürfnissen und Präferenzen anvertraut bekommen, schafft dies selbstredend die ideale Basis für personalisiertes Marketing. Um die dafür nötige Einwilligung unter den eigenen Kundinnen und Kunden zu fördern, sollten gezielt

Anreize gesetzt werden. So können beispielsweise verbesserte Serviceleistungen in einem kostenfreien, aber registrierungspflichtigen Kundenprogramm oder der Zugriff auf exklusive Angebote nach einmaliger Anmeldung offeriert werden.

Der dritte Aspekt ist etwas längerfristig ausgerichtet und fokussiert auf die Unternehmenskultur. Es mag abgedroschen klingen, hier wieder das omnipräsente Schlagwort der Customer Centricity zu bemühen. Tatsächlich gibt es aber gute Gründe, warum Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Marketing- und Sales-Strategien die Akzeptanz der Nutzerinnen und Nutzer als wesentliches Kriterium aufnehmen sollten. Sinkt das Vertrauen in einen Anbieter, haben die Nutzerinnen und Nutzer mittlerweile deutlich mehr Macht, die entsprechenden Unternehmen zu sanktionieren – denken Sie beispielsweise an das aktive Unterbinden von werblicher Kommunikation

«Diese sehr gezielte Ansprache wird nun deutlich schwieriger, da die nötigen Nutzerinformationen schlichtweg nicht mehr in der gewohnten Breite und Tiefe zur Verfügung stehen.»



Jakob Schellhorn

durch Blockieren der Anbieter in sozialen Medien oder das Untersagen werblicher Kontaktaufnahme mittels Marketing-Opt-Outs. Wenn Nutzerinnen und Nutzer Werbung eines Anbieters bewusst unterdrücken, befinden sich die Unternehmen in einer Position, aus der sie sich aus eigener Kraft kaum mehr befreien können – der Nutzende hat schliesslich die alleinige Entscheidungshoheit über seine Blockierungsliste. Und selbst wenn Wege gefunden werden, diese technischen Restriktionen zu umgehen, bleibt die ablehnende Haltung der Kundinnen und Kunden als Hürde bestehen. Zudem gibt es aktuell kaum Anzeichen, die auf eine erneute Verschiebung dieser gewachsenen Machtposition der Nutzerinnen und Nutzer hinweisen – im Gegenteil wird der Schutz der Privatsphäre gerade bei den

führenden Technologiefirmen mehr und mehr zum integralen Bestandteil ihrer Marktpositionierung und stärkt die Position der Konsumentinnen und Konsumenten damit weiter.



KERKEN Abschliessend bleibt zu sagen, dass das Ende der Third-Party-Cookies bereits für einige Veränderungen, Umdenken und Verschiebungen am Markt gesorgt hat und mit Sicherheit auch noch weiter sorgen wird. Es bedeutet aber mitnichten das Ende von datengetriebenen Marketingaktivitäten – nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass dies für die meisten der beteiligten Akteure die Haupteinnahmequelle ist. Klar ist auch, dass es nicht eine einzelne Lösung als Nachfolger für das cookie-basierte Marketing geben wird. Vielmehr wird es ein Zusammenspiel aus den unterschiedlichen Lösungen sein, denn es ist zu erwarten, dass die Fragmentierung der digitalen Marketingwelt in der Zeit nach Third-Party-Cookies weiter zunehmen wird. Kollaboration, Experimentierfreude und Mut sind deshalb wichtige Begleiter für die Unternehmen, um die neuen Ansätze und Möglichkeiten auf ihre Eignung für die individuellen Anforderungen zu prüfen und daraus schlussendlich den passenden Mix zu definieren. Ihre Kundinnen und Kunden bewegen sich bereits – halten Sie Schritt! ■

Kernthesen

- 1 **Consent-Management-Lösungen:**
Etablieren Sie technische Lösungen und Arbeitsprozesse für datenschutzkonforme Verwaltung und verlässlichen Zugriff auf Ihre Kundendaten.
- 2 **First-Party-Daten-Strategie:**
Schaffen Sie Anreize für Ihre Kundinnen und Kunden, um gewünschte Daten direkt mit ihnen zu teilen und damit die Grundlage für datenschutzkonformes, personalisiertes Marketing zu schaffen.
- 3 **Veränderte Machtverhältnisse:**
Nutzerinnen und Nutzer bekommen immer weitreichendere Kontrollmöglichkeiten über den Umgang mit ihren Daten – stellen Sie sicher, dass Ihre (Ziel-)Kundinnen und Kunden die Kommunikation mit Ihnen nicht blockieren.



Können wir Sie als Autorin oder 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 einer Person aus der Wissenschaft und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für die Leserschaft sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden. Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autorin oder 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 susannaelisa.renner@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 4.2022: «Cognitive Biases» in der Marketingkommunikation

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 21. März 2022 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung
Susanna Renner, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Institut für Marketing und Customer Insight
an der Universität St. Gallen (HSG)



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Machen Sie mit der Weiterbildung in Marketing, Sales oder Kommunikation einen weiteren Karriereschritt.

Bestens gewappnet für Ihre Zukunft mit einer Weiterbildung am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), einer der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas.

Unsere berufsbegleitenden Intensivseminare sowie unsere Programme mit den anerkannten Abschlüssen Diploma of Advanced Studies (DAS) oder Certificate of Advanced Studies (CAS) bieten durch ihren modularen Aufbau höchste Flexibilität neben Ihrem Beruf.



+ 41 71 224 71 70
imc.unisg.ch/weiterbildung

Knowing is Half the Battle

The Influence of Marketers' Privacy Literacy
on SMEs' Privacy Orientation

Marketers are in a unique position to improve customers' data privacy but often lack the necessary know-how. Hence, this study examines the link between marketers' privacy literacy and their firms' privacy orientation.

Matthias Friesenecker, B.A., Mauro Luis Gotsch, M.A., Prof. Dr. Marcus Schögel

While large enterprises like Google, Amazon, Facebook, Apple or Microsoft are under intense scrutiny regarding their data privacy practices (see, e.g., Stuart, 2021), comparatively little attention has been paid to the privacy practices of small and medium-sized enterprises (SMEs). Naturally, SMEs generally collect and utilize fewer customer data and have access to less advanced analytical capabilities (Bianchini & Michalkova, 2019). As a result, research regarding SME privacy practices and IT security has so far been “largely neglected” (Heidt et al., 2019, p. 1286). As SMEs’ capabilities and access to data processing tools (e.g., AI-aided customer relationship management software) are expected to increase (Bianchini & Michalkova, 2019; Coleman et al., 2016; Sen et al., 2016), this knowledge gap could become a risk factor. In light of far-reaching privacy regulations such as the General Data Protection Regulation of the EU (GDPR) and the “exceptional vulnerability” of SMEs to cyberattacks (Van Haastrecht et al., 2021, p. 1), more research to understand and improve SMEs’ privacy orientation is needed. Since SMEs tend to be more “resource constrained” (Hernández-Linares et al., 2021, p. 179), potential solutions should build upon already existing capabilities or functions.

Past research has showcased a variety of approaches to improve a firm’s privacy orientation, and marketing as a function “is often specifically named as being the central node of the modern privacy debate” (Gotsch & Schögel, 2021, p. 24). In SMEs, marketing capabilities are both used to “attain superior business results” (Lekmat et al., 2018, p. 213) and are often concentrated in the hands of a few natural persons (Camra-Fierro et al., 2012). This means that the control of data-collecting touchpoints like websites is often directly shaped by a single person or a small team. SME marketers are therefore in a unique position to both specify their firm’s informational needs so as to reduce surplus data collection

(Zuboff, 2019) and to ensure the customers’ desired data privacy throughout their journey. Yet, to utilize this potential it is likely that SME marketers need a basic level of privacy literacy (Baruh et al., 2017). Hence, this study aims to answer the following question:

RQ: Does the privacy literacy of marketers working in a business-to-consumer SME influence the privacy orientation of their firm’s website and the overall privacy policy?

A quantitative approach following a three-step procedure was chosen to provide first insights into the link between the privacy literacy of marketers and the privacy orientation of the SMEs they are working for. In a first step, the privacy literacy of SME employees with influence on their firm’s touchpoints was recorded using a structured online questionnaire. In a second step, the corresponding privacy statements and websites were analysed. This was done on the basis of the legal minimum requirements defined by the GDPR and recorded by means of a structured evaluation form. Finally, the link between privacy literacy and data protection orientation of the website was tested using a multiple regression approach and an analysis of variance (ANOVA).

Theoretical Basis

Nissenbaum (2009, p. 4) defines informational privacy as a “claim to appropriate flows of personal information” within the “distinctive social context” of a customer–firm interaction. Hence, for an SME’s privacy policy to be “privacy-oriented”, it should allow the customer to easily view and adjust the level of how much they can be “sensed” by said SME through the data shared with them (Belanger et al., 2002, p. 245; Parker, 1974, p. 273; Petronio, 2010, p. 179).

While most modern data privacy laws set a baseline of protection which should



Matthias Friesenecker, B.A.
MindShare AG,
Zürich, Switzerland
matthias.friesenecker@gmail.com

Mauro Luis Gotsch, M.A.
Institute for Marketing and
Customer Insight, University
of St. Gallen, Switzerland
mauro.gotsch@unisg.ch

Prof. Dr. Marcus Schögel
Institute for Marketing and
Customer Insight, University
of St. Gallen, Switzerland
marcus.schoegel@unisg.ch

be upheld by any entity collecting data (“privacy by design”, GDPR, Art. 25), the sharing of personal data is still largely treated as a matter of personal responsibility. Yet, consent-driven privacy self-management faces the “inherent limitation” (Barocas & Nissenbaum, 2014, p. 31; Solove, 2013, 2021) of most customers being unable to overcome the “rational, irrational and structural” factors influencing their decision-making process (Gotsch & Schögel, 2021, p. 4). As a result, customers’ expressed privacy concerns often do not match their level of disclosed personal data across various platforms (Acquisti, 2004; Norberg & Horne, 2007).

This limitation can be partially addressed by increasing the privacy literacy of all the parties involved. Trepte et al. (2015, p. 339) elaborate on this notion and state that privacy literacy is a combination of factual or declarative («knowing that») and procedural («knowing how») knowledge regarding the protection of one’s data privacy.

Generally, increasing privacy literacy within a firm’s human resource pool has been recommended by several studies as a means to achieve a higher privacy orientation (Amiri et al., 2018; Bulgurcu et al., 2017; Gotsch & Schögel, 2021; Kokolakis, 2017; Schögel, 2016; Solove, 2013; Taneja et al., 2014). However, the link between marketers’ privacy literacy and touchpoint privacy orientation has not been established so far. This study aims to test the feasibility of this recommendation within the SME context where such a connection is more direct than in a large firm. Hence, we hypothesize:

H1: *The presence of SME marketers with high privacy literacy will increase the privacy orientation of the touchpoints under their influence.*

Since the decision to collect personal data from customers is expected to follow a rational weighing of customer risks and benefits, it is assumed that marketers perform a privacy calculus similar to that of their customers (Dinev & Hart, 2006; Zhu et al., 2017). To properly assess both the benefits and risks of their customers’ disclosure of data, marketers need a certain level of privacy literacy (Trepte et al., 2015).

H2a: *SME marketers’ privacy literacy positively affects the perception of the risks customers run by disclosing personal data via touchpoints under their control.*

H2b: *SME marketers’ privacy literacy negatively affects the perception of the benefits customers can reap by disclosing personal data via touchpoints under their control.*

While privacy literacy is assumed to have a direct effect on the privacy orientation of touchpoints, it is also likely that this effect is partially mediated by a privacy calculus, as it is in customers’ protective behaviour (see, e.g., Yun et al., 2019).

H3a: *SME marketers’ perception of the risks customers run by disclosing personal data*

via touchpoints under their control positively influences the privacy orientation of said touchpoints.

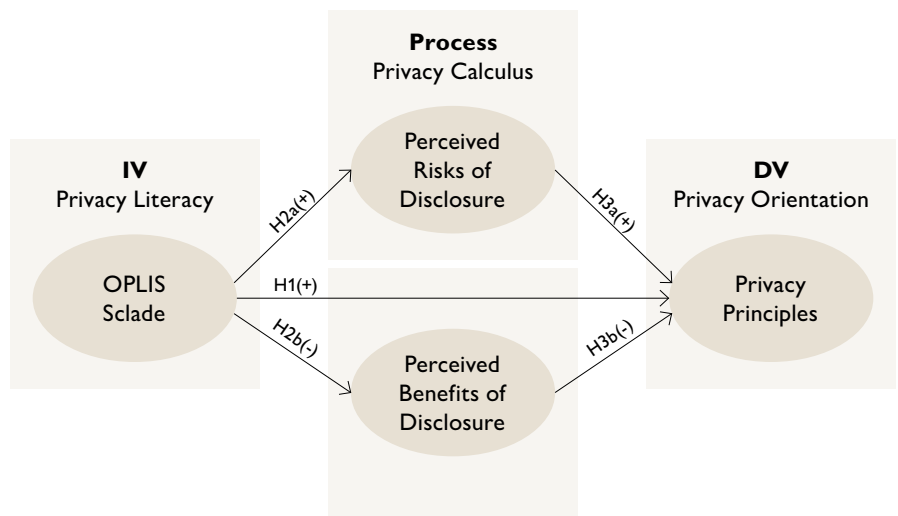
H3b: *SME marketers’ perception of the benefits customers may reap by disclosing personal data via touchpoints under their control negatively influences the privacy orientation of said touchpoints.*

Methodology

The data were collected in two steps: first via an online survey targeted towards SME owners or employees with

marketing responsibility and second by using a structured evaluation form for the corresponding websites and privacy policies. The data set was collected using direct mailings to SME marketers in Switzerland. A firm was defined as an SME if it employs less than 250 people (BFS, 2020). Additionally, all the SMEs in the sample had to operate within a business-to-consumer (B2C) context with access to their customers’ personal data. The final sample came down to 55 SMEs operating a B2C business within Switzerland or Lichtenstein. Of those SMEs, almost 50% were microfirms (< 10 employees), approx. 40% were small firms (10-50 employees)

Figure 1: Hypotheses and Research Design



Source: Own illustration.

Management Summary

Marketers in small and medium-sized enterprises (SMEs) are able to promote firm-wide privacy measures by focusing their data needs and offering protection measures on the touchpoints under their control. Yet, to unlock this potential they need a basic level of know-how. Using survey data of 55 SMEs, a link between marketers’ privacy literacy and their SMEs’ privacy orientation was established. The results also show that most surveyed marketers do not exhibit a higher privacy literacy than the general public.

and about 10% were medium-sized companies (> 50 and < 250 employees).

The questionnaire the SMEs were sent consisted of two parts – the first one asking for demographics and measuring the calculus and various control variables (e.g., IT background). The second part, the Online Privacy Literacy Measurement Scale (OPLIS) developed by Trepte et al. (2015), was used to measure privacy literacy. The scale was developed on the basis of a qualitative content analysis of research articles and adapted for the German-speaking market (Masur et al., 2020). It was reduced by Masur et al. (2017, p. 256) to a 20-item validated scale, able to “predict the implementation of data protection measures”.

To evaluate SMEs’ privacy orientation, the evaluation method by Martin et al. (2017) was used. It treats SMEs’ privacy policies as meaningful proxies for their actual privacy practices. Hence, for each SME, their privacy policies and their primary website were analysed. The evaluation was based on the legal requirements of the GDPR. The following aspects were taken into account:

- (1) Provides support for exercising the right to object (opt-out options).
- (2) Explains what kind of data are collected (type and scope of data collection).
- (3) Explains how the collected data are used (purpose or use).
- (4) Explains how these data will be shared in the course of exchange.
- (5) Provides contact information for privacy inquiries.
- (6) Informs about the use of cookies on the website.
- (7) Informs about (or offers) the possibility to deactivate cookies.
- (8) Informs whether and which analysis tools are used (e.g., Google Analytics).
- (9) Gives information on users’ rights, such as the right of information, deletion, correction and transfer of personal data.

- (10) Deploys cookie banners on pages utilizing them.

The stricter requirements of the GDPR were applied to judge the Swiss SMEs’ privacy policies, because it is assumed that the majority of data-collecting companies in Switzerland are affected by EU law due to the market location principle (see GDPR Art. 13, Ebert & Widmer, 2018; FDPIC, 2018; Möhle, 2021). We chose to sample Swiss SMEs because in general they demonstrate low expertise regarding GDPR guidelines although in principle they have to adopt them (Ebert & Widmer, 2018).

Results

The data of the 55 SMEs were compiled by one author and checked for accuracy (e.g., by re-reading privacy policies) as well as prepared for analysis by another. All data were compiled and analysed using IBM SPSS Statistics.

Privacy Literacy within SMEs

In order to put the overall privacy literacy of the SME participants in context, their results were compared to the norm table for privacy literacy within the general German population from the OPLIS guide created by Masur et al. (2020). It shows that the population average of 12 correctly answered questions was slightly but not significantly lower than the SME mean of 13.2. In total, only around 60% of SMEs demonstrated a privacy literacy above the population average. Unsurprisingly, the 11 SME participants with a background in IT exhibited a significantly higher ($p < 0.01$) mean OPLIS score than other participants.

OPLIS is designed to measure privacy literacy across four knowledge dimensions. Figure 2 shows the cumulative percentage of the knowledge levels across the dimensions within the sample. It shows that there are knowledge gaps relating to the data processing practices of third-

Lessons Learned

- 1 Since marketers in SMEs have more direct control over their firms’ touchpoints, the level of their privacy literacy will help to determine the privacy orientation of these touchpoints.
- 2 Marketers with a higher privacy literacy will perceive a higher risk for customers to share personal data via their firm’s website.
- 3 The privacy orientation of most SME websites will be geared towards the minimum legal requirements instead of the customers’ potential privacy benefits.
- 4 Marketers with an academic or professional background in IT will exhibit a higher general privacy literacy.
- 5 A customer-oriented privacy policy implemented by SME marketers could help them exceed current privacy regulations while building the internal know-how and customer trust essential for the usage of data-intensive marketing technologies.

party institutions (row 3) as well as the current legal practices (row 4). Both of these dimensions are critical in the assessment of potential risks of the disclosure of personal data (Masur et al., 2017), which might explain the gap in cyber security capabilities between SMEs and larger firms (Heidt et al., 2019; Van Haastrecht et al., 2021). These findings are also in line with previous studies which suggest that privacy literacy training is not regarded as highly important in SMEs (Ebert & Widmer, 2018; Heidt et al., 2019).

Website Privacy Orientation

The data on the privacy orientation of the SME websites were collected in a two-month period, directly after a participant had answered the questionnaire, and then reviewed to ensure a reliable reading. Figure 3 shows the individual percentages of requirements met by the SMEs.

The informational requirements (points 1 to 5) were met by the majority of SMEs in the sample (56%). SMEs usually informed customers that personal data would be collected, although it was not always specified exactly which data would be stored. When providing contact information for privacy inquiries, most of the SMEs listed their standard

address (info@XYZ). This suggests that there is no specific office or person entrusted with this task and supports the assumption that SME marketers are able to exercise direct control over collected customer data.

Overall, a majority of SMEs showed a medium to high privacy orientation on their website and with regard to their privacy policy, with 41.82% scoring 7–10 points (high), 18.18% scoring 5–6 points (medium), and 40% scoring 0–4 points (low). However, considering the measurement was derived from the minimum requirements found in the GDPR, SMEs are oriented towards minimal compliance only. Almost all privacy policies in the sample provide customers with some information on how data are collected, but without mentioning any specifics. This finding is in line with a larger shift in the “landscape of privacy policies” triggered by the ratification of the GDPR: coverage of privacy policies might have improved, but often at the cost of reduced specificity (Linden et al., 2020, p. 47).

Figure 2: OPLIS Knowledge Levels of the SME Participants

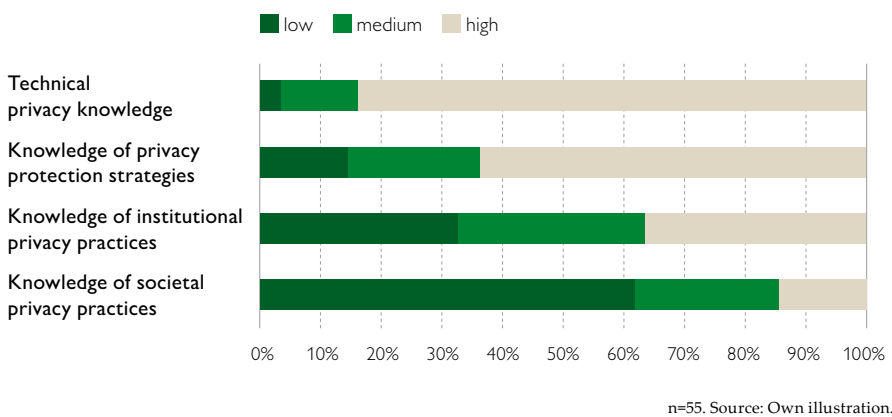
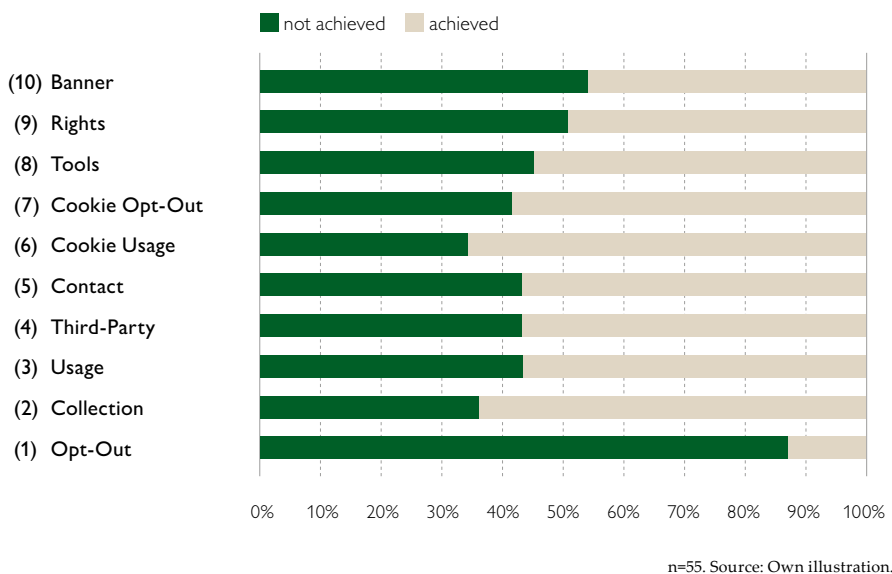


Figure 3: Website Privacy Orientation Items



The Connection Between Privacy Literacy and Privacy Orientation

The results show how privacy is understood and practiced within the SMEs in the sample, but it does not provide additional information on the relationship between the variables. Table 1 shows the correlations between all the variables in the proposed model.

Since several of the independent variables were found to be significantly correlated, the variance inflation factors were calculated to test for multicollinearity, but none of them exceeded the value of 2. While the focus was predominantly on testing the research model presented in figure 1, alternative models were also calculated to test the mediating effect of the privacy calculus, control for SME variables (e.g., industry) and interactions. However,

Table 1: Correlations Between the Model Variables

	OPLIS	Per. Risks	Per. Benefits	Privacy Orient.
OPLIS	1	.421**	.026	.313**
Per. Risks	.421**	1	.248*	.103
Per. Benefits	.026	.248*	1	-.151
Privacy Orient.	.313**	.103	-.151	1

* sign. at the 0.05 level (2-tailed) / ** sign. at the 0.01 level (2-tailed). Source: Own illustration.

these models did not show significant loadings (i.e., $p < .05$) and hence we proceeded to evaluate the original model's fit. Figure 4 shows the resulting path coefficients.

With $R^2 = .123$, the models' errors are only about 5% smaller on average than those of the constant-only model. The direction of the effects is as hypothesized, with privacy literacy increasing risk perception and privacy orientation, and the perception of benefits decreasing privacy orientation. However, only the first two paths showed a significant effect.

To test the effect on a group level, the sample was divided according to the OPLIS ranking suggested by Masur et al. (2020). Three groups were formed, with low (< 11 pt.), medium (12–15 pt.) and high OPLIS scores (> 15 pt.). While the mean value of privacy orientation of the medium group showed no significant difference to the others (5.2), in companies with a low privacy literacy the privacy orientation of the website (3.5) was found to be significantly lower than that of companies with a high privacy literacy (6.5). Despite the limited sample, this indicates that privacy literacy does affect the privacy orientation of SME touchpoints.

Discussion

We examined how the privacy literacy of SME marketers impacts their privacy

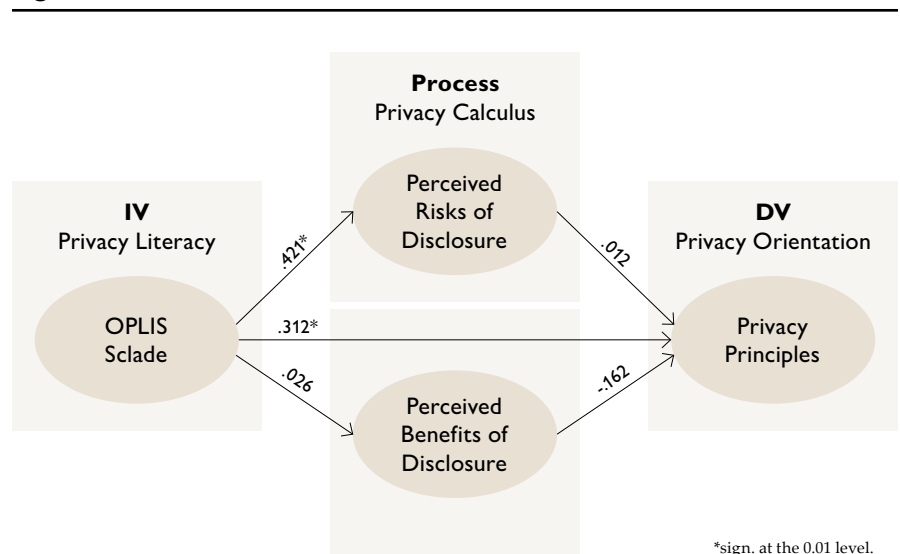
calculus and the privacy orientation of the touchpoints under their control. By using a multiple regression approach and an analysis of variance, we were able to support the hypothesis that privacy literacy influences privacy orientation (H1 and H2a) but had to reject our proposed model regarding this relationship (H2b, H3a/b).

Though privacy literacy served as a significant predictor for the privacy orientation of the SMEs touchpoints, the privacy calculus could not be supported as the process used by marketers to translate knowledge into action. The fact

that SME marketers with high privacy literacy rated the risks of disclosure higher than those with lower literacy while not adjusting privacy orientation based on their risk perception suggests that the decision to follow stricter privacy measures is not driven by a customer-centric logic. It is likely that the environmental context (e.g., less strict privacy laws in Switzerland), technical hurdles (e.g., out-of-the-box websites), and firm-specific considerations (e.g., marketing culture) have a larger influence than customer considerations (see also Sarathy & Robertson, 2003). Additionally, in line with the study by Ebert and Widmer (2018), Swiss SMEs do not seem to regard privacy as an important strategic mission.

The survey on privacy literacy showed that the knowledge level of SME marketers was only slightly above the population average. This indicates insufficient knowledge among SMEs regarding data protection and modern privacy practices – especially considering the generally low level of the OPLIS scale.

Figure 4: Model with Standardized Path Coefficients



*sign. at the 0.01 level. Source: Own illustration.

The analysis of the websites and the data privacy statements showed that at least half of the SMEs only barely comply with current legal requirements. In every fifth firm, an explicit privacy policy was missing on the website. It can be assumed that many SMEs are still working with potentially problematic data. The majority of companies with a good data protection orientation met the basic requirements of the GDPR. However, the stricter provisions regarding the transparent use of customer data (e.g., what kind of user profiles are created based on sales data?) or the non-utilization of social media plugins (i.e., no usage of social network data for retargeting) were hardly met by any SME in the sample.

The hypothesis that higher privacy literacy leads to higher data protection orientation was supported. However, due to the comparatively low contribution of privacy literacy and the privacy calculus to data privacy orientation, considerations for the customers' view are unlikely to drive further privacy enhancements.

Conclusion

Marketing strategies across industries are increasingly based on the processing of customer data. Along with these practices, privacy concerns in the population have increased (see, e.g., Auxier et al., 2019; Veritas, 2017). At the institutional level, companies are facing stricter legislation, with the introduction of the GDPR and the potential expansion of the nDSC in Switzerland (Pfister, 2021). Marketers, as key users of customer data, are thus increasingly caught in the conflict between the need for data processing and privacy protection.

In this context, this study researched whether the privacy literacy of SME marketers in a B2C context has an impact on the privacy orientation of their SME. The results show that the majority


Lessons Learned

- 1 Marketers in SMEs show no more than average privacy literacy and about one in five of SME websites in the sample did not even feature an explicit privacy policy. This suggests a higher privacy risk when sharing customer data with SMEs.
- 2 Swiss SMEs should invest in meeting the GDPR's six basic principles – not just because they have to, but because they represent a shift to a more customer-oriented privacy strategy.
- 3 Investing in privacy trainings for marketers could improve the privacy orientation of data collecting touchpoints and thus reduce legal and image risks.
- 4 Moving from a compliance-oriented towards a customer-oriented privacy strategy requires marketers with a high general privacy literacy.
- 5 Hiring marketers with an IT background is a short-term solution to raise the privacy literacy within a given firm.

of SME marketers in the sample do not demonstrate a significantly higher privacy literacy than the general public. Additionally, almost half of the websites analysed did not implement all privacy measures demanded by the GDPR. Industry was no significant predictor of privacy orientation, but an IT background of the SME marketer was. While the privacy literacy of SME marketers served as a predictor of the implementation of privacy measures, it did not follow the logic of the privacy calculus. Hence, other factors not relating to the customers' potential risks and benefits drove the implementation of privacy measures within these SMEs. These results are in line with the previously reported reactive and compliance-oriented stance of SMEs when it comes to data privacy and cyber security (Ebert & Widmer, 2018; Heidt et al., 2019; Lopes & Melão, 2016; Van Haastrecht et al., 2021). Additionally, a qualitative finding in the analysis of the privacy statements was that they predominantly cited articles of law that are difficult to understand and that they were not communicatively oriented toward customers.

Since the privacy calculus does not seem to serve as a mediator between privacy literacy and privacy orientation, other process variables should be tested in future research. Examining an SME's structure, IT budget, data-processing practices or training efforts might produce a more complete understanding of how privacy literacy affects privacy orientation.

It is expected that SMEs will increasingly try to develop the capabilities to use big data applications to carve out a competitive advantage within their industries (Bianchini & Michalkova, 2019; Sen et al., 2016). However, their current privacy strategy that mainly focuses on compliance and self-management "cannot achieve the goals demanded of it" (Solove, 2013, p. 1903). Hence, a shift towards a more proactive privacy strategy – by investing early in the resources and the knowledge base to build privacy-compliant and secure data processes – is necessary to keep up with current privacy legislation and to meet the growing customer demand for privacy (Palmatier & Martin, 2019).

We have shown that marketers can contribute to the building of these resources and overall privacy orientation by acquiring a basic level of privacy literacy. Therefore, further investments in employee privacy trainings are a good start in the fight against privacy violations – after all, knowing the how and what of data privacy is half the battle. 

Literature

- Acquisti, A. (2004). Privacy in electronic commerce and the economics of immediate gratification. Pre-Proceedings to EC'04, May 17–20, New York, 1–9.
- Amiri, I., Wang, L., Levy, Y., & Hur, I. (2018). An empirical study on the factors contributing to disclosing personal information online: Insecurity in the digital age. Twenty-Fourth Americas Conference on Information Systems, 1–10.
- Auxier, B. Y. B., Rainie, L., Anderson, M., Perrin, A., Kumar, M., & Turner, E. (2019). Americans and privacy: Concerned, confused, and feeling a lack of control over their personal information. Pew Research Center, November, 1–63.
- Barocas, S., & Nissenbaum, H. (2014). Computing ethics: Big data's end run around procedural privacy protections recognizing the inherent limitations of consent and anonymity. *Communications of the ACM*, 57(11), 31–33. <https://doi.org/10.1145/2668897>
- Baruh, L., Secinti, E., & Cemalcilar, Z. (2017). Online privacy concerns and privacy management: A meta-analytical review. *Journal of Communication* 67(1), 26–53. <https://doi.org/10.1111/jcom.12276>
- Belanger, F., Hiller, J. S., & Smith, W. J. (2002). Trustworthiness in electronic commerce: The role of privacy, security, and site attributes. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 245–270.
- BFS. (2020, August 28). Kleine und mittlere Unternehmen. Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>
- Bianchini, M., & Michalkova, V. (2019). Data analytics in SMEs: Trends and policies. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, 15, 1–45. <https://doi.org/10.1787/1de6c6a7-en>
- Bulgurcu, B., Cavusoglu, H., & Benbasat, I. (2017). Information security policy compliance: An empirical study of rationality-based beliefs and information security awareness. *MIS Quarterly*, 34(3). <https://doi.org/10.2307/25750690>
- Camra-Fierro, J., Centeno, E., Pérez-Cabañero, C., González-Cruz, T., & Cruz-Ros, S. (2012). Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? *Marketing Intelligence & Planning* 30(2), 116–142. <https://doi.org/10.1108/02634501211211948>
- Coleman, S., Göb, R., Manco, G., Pievatolo, A., Tort-Martorell, X., & Reis, M. S. (2016). How can SMEs benefit from big data? Challenges and a path forward. *Quality and Reliability Engineering International*, 32(6), 2151–2164. <https://doi.org/10.1002/QRE.2008>
- Dinev, T., & Hart, P. (2006). An extended privacy calculus model for E-Commerce transactions. *Information Systems Research*, 17(1), 61–80. <https://doi.org/10.1287/isre.1060.0080>
- Ebert, N., & Widmer, M. (2018). Datenschutz in Schweizer Unternehmen 2018. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://doi.org/10.21256/ZHAW-4001>
- FDPIC. (2018). The GDPR and its consequences for Switzerland (Issue July). Federal Data Protection and Information Commissioner (FDPIC).
- Gotsch, M. L., & Schögel, M. (2021). Addressing the privacy paradox on the organizational level: Review and future directions. *Management Review Quarterly* 2021, 1–34. <https://doi.org/10.1007/S11301-021-00239-4>
- Heidt, M., Gerlach, J. P., & Buxmann, P. (2019). Investigating the security divide between SME and large companies: How SME characteristics influence organizational IT security investments. *Information Systems Frontiers*, 21(6), 1285–1305. <https://doi.org/10.1007/S10796-019-09959-1>
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162–195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Kokolakis, S. (2017). Privacy attitudes and privacy behaviour: A review of current research on the privacy paradox phenomenon. *Computers and Security*, 64(November), 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2015.07.002>
- Lekmat, L., Selvarajah, C., & Hewege, C. (2018). Relationship between market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance in Thai SMEs: The mediating role of marketing capabilities. *International Journal of Business and Economics*, 17(3), 213–237
- Linden, T., Khandelwal, R., Harkous, H., & Fawaz, K. (2020). The privacy policy landscape after the GDPR. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, 1, 47–64. <https://doi.org/10.2478/popets-2020-0004>
- Lopes, L. A., & Melão, N. F. (2016). Website content and design in SME: Insights from Portugal. *International Journal of Electronic Business*, 13(1), 70–97. <https://doi.org/10.1504/IJEB.2016.075343>
- Martin, K. D., Borah, A., & Palmatier, R. W. (2017). Data privacy: Effects on customer and firm performance. *Journal of Marketing*, 81(1), 36–58. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0497>
- Masur, P. K., Teutsch, D., & Trepte, S. (2017). Entwicklung und Validierung der Online-Privatheitskompetenzskala (OPLIS). *Diagnostica*, 63(4), 256–268. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/A000179>
- Masur, P. K., Teutsch, D., & Trepte, S. (2020). OPLIS Manual. Universität Hohenheim.
- Möhle, J.-P. (2021). Totalrevision des Schweizer Datenschutzgesetzes – Ende gut, alles gut? *Datenschutz und Datensicherheit*, 45(9), 598–602. <https://doi.org/10.1007/S11623-021-1498-Y>
- Nissenbaum, H. (2010). *Privacy in context: Technology, policy, and the integrity of social life*. Stanford University Press.
- Norberg, P. A., & Horne, D. R. (2007). Privacy attitudes and privacy-related behavior. *Psychology & Marketing*, 24(10), 829–847. <https://doi.org/10.1002/mar.20186>
- Palmatier, R. W., & Martin, K. D. (2019). *The Intelligent Marketer's Guide to Data Privacy*. Palgrave Macmillan.
- Parker, R. B. (1974). A definition of privacy. *Rutgers Law Review*, 27(2), 275–297.
- Petronio, S. (2010). Communication privacy management theory: What do we know about family privacy regulation? *Journal of Family Theory & Review*, 2(3), 175–196. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2589.2010.00052.x>
- Pfister, W. (2021). «Für KMU ist es von Vorteil, sich auf das neue Datenschutzgesetz vorzubereiten». *KMU Portal*, WBF: Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/interviews/2021/fuer-kmu-ist-es-von-vorteil-sich-auf-das-neue-datenschutzgesetz-vorzubereiten.html>
- Sarathy, R., & Robertson, C. J. (2003). Strategic and ethical considerations in managing digital privacy. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 111–126.
- Schögel, M. (2016). Marketing automation, machine learning und artificial intelligence. *Marketing Review St. Gallen*, 33(4), 3–5.
- Sen, D., Ozturk, M., & Vayvay, O. (2016). An overview of big data for growth in SMEs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 159–167. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.011>
- Solove, D. J. (2013). Privacy self-management and the consent dilemma. *Harvard Law Review*, 126, 1880–1903.
- Solove, D. J. (2021). The myth of the privacy paradox. *George Washington Law Review*, 89(1), 1–51.
- Stuart, T. (2021). Too little too late? An exploration and analysis of the inadequacies of anti-trust law when regulating GAFAM data-driven mergers and the potential legal remedies available in the age of Big Data. *European Competition Journal*, 17(2), 407–436. <https://doi.org/10.1080/17441056.2021.1909234>
- Taneja, A., Vitrano, J., & Gengo, N. J. (2014). Rationality-based beliefs affecting individual's attitude and intention to use privacy controls on Facebook: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 38, 159–173. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.05.027>
- Trepte, S., Teutsch, D., Masur, P. K., Eicher, C., Fischer, M., Hennhöfer, A., & Lind, F. (2015). Do people know about privacy and data protection strategies? Towards the "Online Privacy Literacy Scale" (OPLIS). In S. Gutwirth, R. Leenes, & P. de Hert (Eds.), *Reforming European data protection law* (pp. 333–365). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9385-8_14
- Van Haastrecht, M., Sarhan, I., Shojafair, A., Baumgartner, L., Mallouli, W., & Spruit, M. (2021). A threat-based cybersecurity risk assessment approach addressing SME needs. *ACM International Conference Proceeding Series*, 1–12. <https://doi.org/10.1145/3465481.3469199>
- Veritas. (2017). 2017 Veritas Gdpr Report. Veritas Schweiz AG.
- Yun, H., Lee, G., & Kim, D. J. (2019). A chronological review of empirical research on personal information privacy concerns: An analysis of contexts and research constructs. *Information and Management*, 56(4), 570–601. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.10.001>
- Zhu, H., Ou, C. X. J., Van den Heuvel, W. J. A. M., & Liu, H. (2017). Privacy calculus and its utility for personalization services in e-commerce: An analysis of consumer decision-making. *Information & Management*, 54(4), 427–437. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.001>
- Zuboff, S. (2019). Surveillance capitalism and the challenge of collective action. *New Labor Forum*, 28(1), 10–29. <https://doi.org/10.1177/1095796018819461>

When Brands Take a Stand

Navigating Emotional Reactions
to Brand Activism

Brands increasingly take a stand on controversial sociopolitical topics – and receive applause as well as severe backlash. Based on four clusters of moral emotions, this paper provides a framework for managers to better understand consumers' emotional responses to brand activism and design future campaigns more effectively.

Prof. Dr. Stefanie Wannow, Martin Haupt, M.A., M.Sc.

«Just like the NFL, whose ratings have gone WAY DOWN, Nike is getting absolutely killed with anger and boycotts. [...] As far as the NFL is concerned, I just find it hard to watch, and always will, until they stand for the FLAG!»

Former US President Donald Trump
as cited by (Green, 2018)

Led by big purpose-driven brands like Ben & Jerry's and Patagonia, a growing number of brands have recently been taking a stand on divisive, sociopolitical issues (Moorman, 2020), often creating public controversies, as the quotes about Nike exemplify. Marketing a product or brand solely on its basic performance characteristics is no longer sufficient today as the ethical assessment of products and companies increasingly determines consumer behavior (Kotler & Sarkar, 2017). This development is linked to global challenges such as political unrest, racism, or climate change and requires CEOs and marketers to rethink their societal role and marketing approaches. Consequently, taking a stand and contributing to society through brand activism has been on the rise lately. However, several brands, including Nike, Gillette, Pepsi, or the German beverage manufacturer Fritz Kola, have had to learn that speaking up on controversial issues comes with significant risks and can cause severe backlash. This "explosive" characteristic of brand activism is, in fact, fundamental to its definition, differentiating it from related but less

controversial approaches such as corporate social responsibility and cause-related marketing (Vredenburg et al., 2020). Accordingly, Mukherjee and Althuizen (2020, p. 2) define brand activism as "the act of publicly taking a stand on divisive social or political issues by a brand or an individual associated with a brand".

Even though scholars and practitioners acknowledge brand activism's emotional and polarizing nature (Appels et al., 2020; Eilert & Nappier Cherup, 2020; Hsu, 2020; Moorman, 2020), the role of specific emotional responses to activist campaigns has been widely neglected. This is surprising – not only because of the apparent occurrence of emotions in the given context but also because different emotions relate to various specific attitudinal and behavioral outcomes which brand activism seeks to evoke (e.g., prosocial behavior, attitude change). Accordingly, when consumers disagree with the brand's stand, brand activism can arouse different negative emotions, resulting in different consumer behaviors (e.g., negative word-of-mouth (WOM) vs. "silent" disengagement). It is essential to understand that simply considering positive versus negative affects is insufficient: specific emotions create specific outcomes triggered by specific factors (Tracy et al., 2007).

«What can I do?
[...] I'll wear Nike.
I'll wear Nike to say
thank you. Thank
you for leading the
resistance! We need
more corporate
America to stand
up also.»

Actress Jennifer Lewis
as cited by (Levenson, 2018)

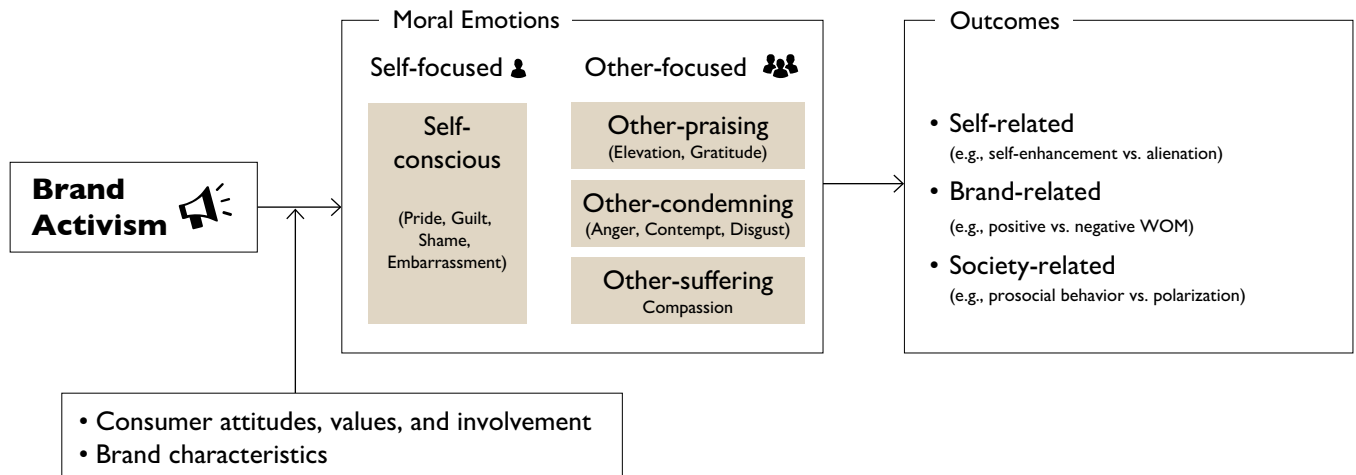


Prof. Dr. Stefanie Wannow
Professor of Marketing and
Market Research at THM
University of Applied Sciences,
Gießen, Germany
Tel.: +49 (0) 641 309-2724
stefanie.wannow@w.thm.de

Martin Haupt, M.A., M.Sc.
Doctoral Student at the Chair of
Marketing and Sales Management,
Justus-Liebig-Universität,
Gießen, Germany
Tel.: +49 (0) 641 309-2743
martin.haupt@w.thm.de

Let's consider Gillette's controversial "We believe" campaign on toxic masculinity. Depending on the individual attitude towards gender issues, consumers will experience different positive or negative emotions. For instance, while one group of consumers might feel compassion for the victims portrayed in the ad (e.g., bullied boys, molested women), others might feel deeply moved and grateful towards the brand for having addressed the topic – possibly caused by their own similar experiences. Likewise, some consumers might feel offended, angry, or even disgusted in case of topic disagreement, while others might feel "only" mildly annoyed. Consequently, consumers will exhibit different action tendencies, as some emotions foster overt behavior (e.g., pro- versus antisocial actions), whereas others lead to avoidance and withdrawal. Besides individual predispositions, company and campaign characteristics also influence the emotional responses. In the case of the Gillette campaign, many consumers perceived the campaign as too offensive and accusing and, therefore, anger and contempt were common reactions (Wannow et al.,

Figure 1: Moral Emotions As Mediators Between Brand Activism And Its Outcomes



Source: Own illustration.

2021). Finally, a lack of credibility can counteract the brand activism goals (Appels et al., 2020), such as creating feelings of gratefulness towards the brand.

The present paper aims to develop a first framework of emotional reactions to brand activism. Theoretically, the framework draws on Haidt's (2003) typology of moral emotions, which we apply to the emerging field of brand activism. Moral emotions present an adequate theoretical foundation, as brand activism addresses morally relevant issues, and therefore, commonly evokes these types of emotions. Existing research provides a sound

basis for deriving initial insights on, first, the factors that drive specific moral emotions and second, the typical outcomes linked to these emotions. Practically, this framework should help to predict likely reactions to specific activist campaigns more accurately. By giving an overview of antecedents and outcomes of moral emotions, the framework will help managers design their activities to maximize intended favorable reactions (e.g., prosocial behavior) while minimizing detrimental outcomes (e.g., consumer alienation). Furthermore, the framework offers a sound theoretical foundation for future empirical research. Further

studies are needed to explore the role of these emotions in depth and to provide a more nuanced understanding of brand activism campaigns. Figure 1 gives an overview of the focal concepts and their relationships.

Moral Acts Cause Moral Emotions

By positioning themselves on sociopolitical or environmental issues, activist brands become moral actors. When they take a stand on controversial topics, such as abortion rights or migration, brands overtly express their moral values and, thereby, appeal to or challenge consumer values. Accordingly, through their consumption choices, individuals can make moral statements, e.g., by boycotting (supporting) a brand that violates (promotes) their own moral standards and values (Mukherjee & Althuizen, 2020; Sibai et al., 2021). A common reaction to moral acts is the experience of so-called moral emotions, which represent "those emotions that are linked to the interests or welfare either of a society as a whole or at least of per-

Management Summary

Brands increasingly launch campaigns that take a stand on controversial sociopolitical topics. Due to the divisive character of brand activism, stakeholder reactions can range from outrage to enthusiasm. Based on four clusters of moral emotions and current brand activism cases, this paper provides a conceptual framework for managers to understand consumers' emotional responses and design future campaigns more effectively. Relevant and concrete do's and don'ts are derived that help to trigger constructive emotions and reduce harmful reactions to brand activism.



LEGO® “Everyone is Awesome”: the brand openly promotes equality, inclusion, and diversity.



Nike: ad campaign featuring Colin Kaepernick.



Stella Artois: Addressing the global water crisis, this ad refers to Westerners’ disproportionate water consumption, potentially inducing self-critical feelings.

sons other than the judge or agent” (Haidt, 2003, p. 853). In his pioneering work, Haidt (2003) describes moral emotions as disinterested, pointing out that these emotions can be triggered even without a direct personal stake in the topic. As a second prototypical feature of moral emotions he identifies prosocial action tendencies, such as donating to a cause. Depending on the focus (self vs. other) and the valence of the moral emotions, four distinct clusters of emotions are derived: self-conscious, other-praising, other-condemning, and other-suffering emotions.

Main Propositions

- 1 Brand activism, by definition, causes stronger and more polarized emotions than other brand-related campaigns and is, therefore, a risky endeavor.
- 2 Using Haidt’s framework of moral emotions, managers can design campaigns more effectively to trigger productive and prevent destructive emotions.
- 3 Depending on the specific campaign, the evoked emotions and their respective outcomes will be more or less focused on the consumers’ selves, the brand, or the group represented in the campaign.
- 4 Moral emotions differ in their activation potential: Some moral emotions motivate people to act – in support of or against something or someone – while others lead to “silent” reactions, such as withdrawal.
- 5 Also, several emotions can co-occur in consumers, e.g., guilt and compassion, leading to mixed emotions as a possible reaction to brand activism.

Self-Conscious Emotions

Self-conscious emotions cover both positive (pride) and negative (guilt, shame, embarrassment) moral emotions that are directly linked to perceptions and evaluations of the self (Tracy et al., 2007).

On the positive side, *pride* is now a commonly used theme in marketing campaigns. For example, many companies celebrate “Pride Month” in June, which is dedicated to supporting the LGBTQ+ community. With claims like “Love what makes you real” (Chipotle

Mexican Grill advertising), products like the LEGO® “Everyone is Awesome” set, or collaborations and donations, brands openly promote equality, inclusion, and diversity. These messages and actions can evoke pride in the recipient. As pride is typically connected to a sense of achievement, feelings of self-worth can be triggered (Onwezen et al., 2013). Thus, expressing appreciation and support of marginalized groups can contribute to their empowerment by strengthening their self-esteem. It is noteworthy that feelings of pride can also be caused by behaviors of associated others (Lazarus, 1991a) – you can feel proud of someone else, and these feelings might spill over to the self. Pride has been connected to prosocial behavior (e.g., sustainable purchase behavior), self-esteem, and brand loyalty (in case of identifying with a “pride-worthy” brand) (Bagozzi et al., 2020; Onwezen et al., 2013).

Marketing communication can also address negative self-conscious emotions as the following campaign text by Stella Artois illustrates: “It could take Suman more than 2 hours to collect enough water for an average load of laundry in the US” (Blubaugh, 2015). The ad shows a woman carrying buckets on her head and in her hand. Addressing the global water crisis, this ad refers to Westerners’ disproportionate water consumption, potentially inducing self-critical feelings. *Guilt*, *shame*, and *embarrassment* represent the self-critical or negative subgroup of self-conscious moral emotions (Tracy et al., 2007).

Using *guilt* appeals in marketing communications has been a common tactic in charity, health, safety, sustainability, and other areas (Cotte et al., 2005). Guilt is broadly defined as a negative emotion resulting from an actual or expected self-caused violation of one’s moral values or some social norms (Burnett & Lunsford, 1994). According to Burnett and Lunsford (1994), moral guilt arises when learned moral values are affected.

Guilt based on social responsibility is evoked when someone behaves in a way that is considered wrong by the society and does not meet the expected social obligations. It is crucial to understand that guilt is caused by perceptions of one's wrong or immoral behavior, whereas *shame* is linked to the appraisal that something is wrong with one's character or self (Haidt, 2003). Lastly, *embarrassment* is a reaction to others' undesirable impressions of one's self caused by uncontrollable events such as loss of bodily control or cognitive shortcomings (Leary, 2007).

Among these emotions, guilt is the most constructive emotion, as it often motivates prosocial behavior, such as helping others (Boudewyns et al., 2013; Haidt, 2003). These prosocial action tendencies are caused by feelings of regret, worry, and responsibility and the desire to reduce the experienced guilt. Still, using guilt appeals does not come without risks. When consumers perceive guilt-inducing communication as non-credible and manipulative, the persuasive attempt can backfire. Instead of feeling guilty, recipients develop negative attitudes towards the message and its sender (Cotte et al., 2005). Moreover, exaggerated guilt appeals can be perceived as unfair and therefore cause anger (Boudewyns et al., 2013; Haidt, 2003).

Other-Praising Emotions

"The new @Nike ad campaign featuring Colin Kaepernick is beautiful, powerful, and inspiring. I love it," rapper Common tweeted in support of the famous Nike campaign against police violence and racism (Common, 2018). This reaction expresses the moral emotion of *elevation*. Haidt (2003, p. 864) describes elevation as "a feeling in the chest of warmth and expansion" elicited by "manifestations of humanity's higher or better nature". Examples of these manifestations are altruistic acts like charity, self-sacrifice,

or other acts of kindness and moral beauty. Elevation can be described as a "broadening" emotion as it does not only create affection towards the source of elevation but also motivates people to become better persons and to contribute their share to the well-being of society (Haidt, 2003; Romani et al., 2016; Van de Vyver & Abrams, 2015).

While elevation results from stories of kind acts unrelated to the self, *gratitude*

is caused by personal benefits received from another person (Algoe & Haidt, 2009). Important elicitors of gratitude are purposeful behavior, genuine motives, and high costs for the benefactor or giver (Bridger & Wood, 2017). In their content analysis, Wannow et al. (2021) identified gratitude as the second most frequently expressed positive emotion in YouTube comments on gender-related activist ads. Gratitude can be understood as a response and as a motivator of moral behavior at the same time. It promotes reciprocity, i.e., the desire to return the received favors and personal well-being, as well as social engagement (Haidt, 2003). Therefore, similar to elevation, gratitude evokes positive reactions directed at the benefactor (e.g., brand loyalty) and society (e.g., prosocial behavior).

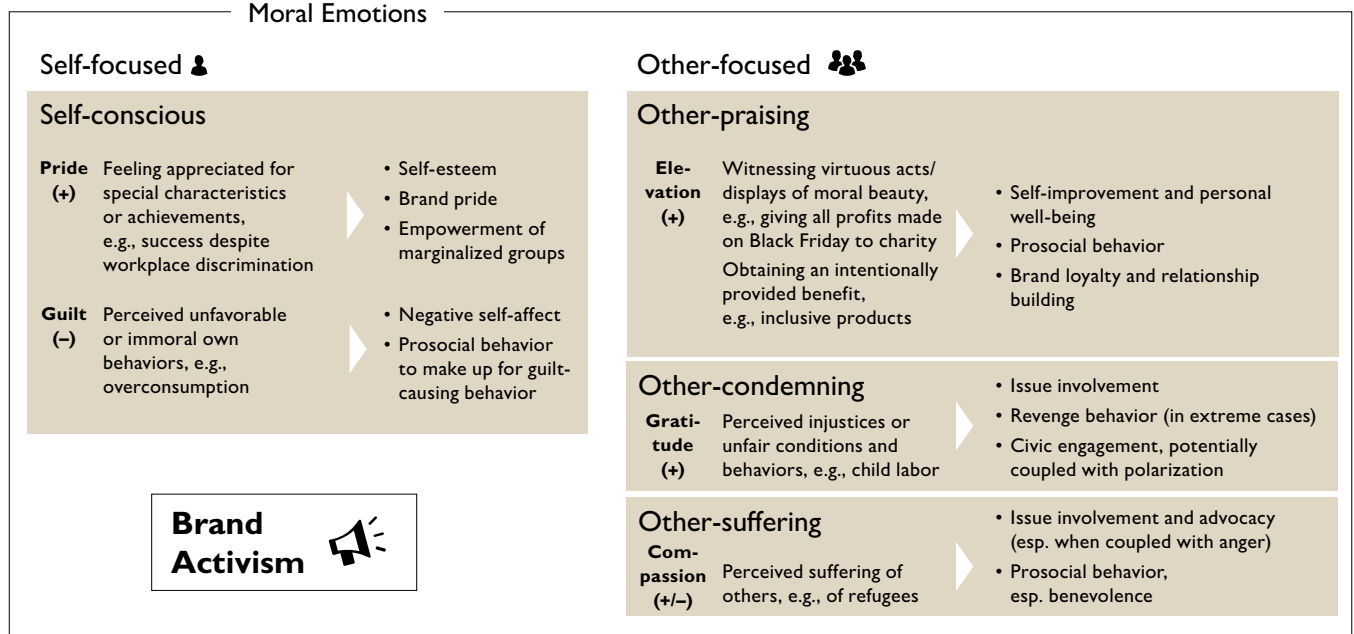
Other-Condemning Emotions

Contempt, anger, and disgust ("CAD"), referred to as the other-condemning triad, are common emotional reactions when consumers do not share the stand of an activist brand. For example, in a study analyzing user comments on gender-related ads, anger and contempt were the emotions most often expressed (Wannow et al., 2021). According to Haidt (2003, p. 856), *anger* is "a response to unjustified insults, and anger can be triggered on behalf of one's friend, as well as oneself". Typical causes of anger are perceived unfairness, injustice and immorality, immediate social threats, and personal autonomy violation (Hutcherson & Gross, 2011; Rozin et al. 1999; Scherer, 1997). *Contempt* is sometimes described as the "cooler" sibling of the "hot" emotion of anger (Izard, 1977). It is caused by an appraisal of incompetence (e.g., of the activist brand) and reflects feelings of superiority (e.g., looking down at political opponents) (Haidt, 2003). Similarly, moral *disgust* is also a response to appraisals of character: the perceived lack of morality of someone

Lessons Learned

- 1 Companies should first select a brand activism topic that their target group broadly supports, and, second, carefully consider which emotions they want to provoke to meet the predefined goals.
- 2 Contempt, disgust, shame, and embarrassment should be avoided as they lead to destructive reactions such as complete disengagement.
- 3 Guilt appeals can help the prosocial cause but will backfire if exaggerated. Similarly, anger can make consumers want to change the addressed injustice, but can also be directed at the company depending on the consumer's stand.
- 4 Compassion entails a prosocial action tendency and can motivate people to support an activist cause and people in need.
- 5 Brands seeking to enhance their brand value should strive to elicit gratitude and elevation in their target group as these emotions induce reciprocity, i.e., returning favors to the brand.

Fig. 2: Typical Antecedents and Likely Outcomes of Moral Emotions



Source: Own illustration.

causes disgust (instead of contempt) (Hutcherson & Gross, 2011).

Anger in particular has been characterized as the most prototypical moral emotion as it can motivate consumers to act prosocially (i.e., to redress injustices). In contrast, contempt is less active and more strongly associated with an attitude change (e.g., less respect for the “offender”), and disgust with avoidance (i.e., moving away from the offending entity). Therefore, from a company’s standpoint, anger is probably the least negative other-condemning emotion, especially when the anger is not directed toward the company or brand but the injustices addressed. However, even when the anger is directed at the company, consumers will at least not hold back their irritation and possibly open up for a dialogue. Yet, outraged consumers might also seek revenge (Romani et al., 2015). Contempt and disgust will more

likely lead to complete disdain and silent withdrawal from the activist brand.

Other-Suffering Emotions

Campaigns such as the mentioned Stella Artois ad can also trigger feelings of *compassion*. We feel compassionate when “being moved by another’s suffering” (Lazarus, 1991b, p. 8226). Some crucial antecedents are psychological closeness to the sufferer(s), e.g., perceived similarity or geographical closeness, or the degree to which the victims are perceived as blameless for their situation (Antonetti & Maklan, 2017). Compassion represents the most prototypical moral emotion as the prosocial action tendency is one of its constituting characteristics (Goetz et al., 2010). Empirical research has linked feelings of compassion to various prosocial outcomes, including increased perceived self-other similarity to weaker others (Oveis et al., 2010) and giving for chari-

ties (Small & Verrochi, 2009). However, compassion can also induce anger, which in turn leads to revenge and consumer advocacy against the offending party (Antonetti & Maklan, 2017).

Figure 2 summarizes the discussed moral emotions and typical antecedents and outcomes in the context of brand activism.

Moral Emotions and Successful Brand Activism

First propositions can be derived building on the different antecedents or appraisals leading to specific moral emotions and ultimately to particular outcomes. Based on theory and related studies on moral emotions, we derived some major recommendations for action and possible risks

Table 1: How (Not) To Address Moral Emotions Through Brand Activism

Moral Emotions	Do's	Don'ts	Challenges and Risks
Pride 👤 +	<ul style="list-style-type: none"> Acknowledge achievements and struggles Focus on inclusion and consumer empowerment Take bold actions 	<ul style="list-style-type: none"> Degrading others Superficial statements or marketing gimmicks 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of credibility Alienation of certain consumer segments Increased distance between self and others
Guilt 👤 -	<ul style="list-style-type: none"> Use moderate guilt appeals Offer simple and clear ways to take action 	<ul style="list-style-type: none"> Overly strong guilt appeals Shaming people as 'bad persons' 	<ul style="list-style-type: none"> Negative brand effects Avoidance and silent withdrawal Harming people's self-worth
Elevation 👥 +	<ul style="list-style-type: none"> Tell inspirational stories Take bold actions including self-sacrifice Be a pioneer and leader Strive for consistency in all company activities 	<ul style="list-style-type: none"> Linking brand activism (mainly) to self-interest 	<ul style="list-style-type: none"> Moral excellence difficult to achieve Moral standards not always universal
Gratitude 👥 +	<ul style="list-style-type: none"> Illustrate brand's contributions and its sincere and costly efforts 	<ul style="list-style-type: none"> Woke washing, i.e. addressing consumers' values just to make a profit 	<ul style="list-style-type: none"> Motives might be questioned in case of low risks for the company Non-beneficiaries might feel excluded
Anger 👥 -	<ul style="list-style-type: none"> Illustrate problem in an objective way Focus on credibility to mitigate negative reactions Enable an open and fair dialogue with opponents 	<ul style="list-style-type: none"> Offensive communication Violation of strong social norms Disrespect of religious feelings, cultural values and symbols 	<ul style="list-style-type: none"> Causing contempt or disgust instead of anger, and therefore avoidance and withdrawal Revenge behavior from opponents and stronger polarization
Compassion 👥 +/-	<ul style="list-style-type: none"> Emphasize connection and similarity between consumer and sufferer Offer simple ways to help Connect cause to brand values 	<ul style="list-style-type: none"> Portraying the sufferer as responsible for his/her situation Portraying abstract groups instead of specific people 	<ul style="list-style-type: none"> Absence of positive brand outcomes Creation of negative brand associations (e.g., suffering)

Note: 👥 other-oriented, 👤 self-oriented, + positive, - negative, +/- mixed. Source: Own illustration.

involved (see Table 1). In combination with the framework presented above, a structured approach to address moral emotions with brand activism campaigns is provided. Marketers can use the framework as a guideline to develop compelling brand activism campaigns.¹

For example, if the major activist goal is to motivate prosocial action for a particular cause, compassion can be an appropriate emotional theme of the respective campaign. To cultivate compassion, it is crucial to pick a cause authentically linked to the brand's purpose. Moreover, the campaign should introduce people in need that consumers can connect to

and show simple ways to help. Still, marketers need to be aware that prioritizing social goals means putting the brand more in the background. More recommendations are summarized in Table 1.

Brand Activism – an “Emotional Minefield”?

Real brand activism will always cause controversy and, thus, strong emotional responses. Therefore, companies first need to select a topic worth fighting for that fits their core values and that has a significant number of supporters within their target group. Before engaging in

brand activism, assessing stakeholders' opinions on a potential issue is the most fundamental task to avoid disproportionately adverse emotional reactions. Second, they should design the campaign in a way that minimizes harmful and destructive negative emotions. By deliberately choosing issues and an appropriate message design and execution, marketers can promote productive moral emotions (e.g., gratitude) and minimize harmful ones (e.g., disgust). Third, a consistent strategy and implementation are key: waving the rainbow flag in some countries but ignoring “Pride Month” in others will not resonate well with consumers.

Considering the risks (table 1), it seems that triggering moral emotions in brand activism campaigns can create strong adverse effects. Furthermore, many reactions are not mainly focused on the brand, but rather on the cause itself or the self. Only other-praising moral emotions seem to directly impact brand-related outcomes, such as brand attitude and loyalty. This might also be an explanation for the identified asymmetric effects of brand activism, i.e. detrimen-

tal brand-related consequences in case of disagreement and no significant or minor effects in case of agreement with the brand's stand (Hydock et al., 2020; Mukherjee & Althuisen, 2020). More empirical research on the exact role of moral emotions is therefore needed and highly encouraged.

In conclusion, if companies take brand activism and its controversial character seriously, negative emotions cannot and

probably should not be avoided entirely. Societal change will always lead to tensions between those who seek change and progress and those who want to keep the status quo (Proch et al., 2019). Therefore, brand activism can indeed be understood as an emotional minefield – however, the stakes can be minimized by addressing the right issue in the right way. ■

Literature

- Algoe, S. B., & Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: The 'other-praising' emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The Journal of Positive Psychology*, 4(2), 105–127.
- Antonetti, P., & Maklan, S. (2017). Concerned protesters: from compassion to retaliation. *European Journal of Marketing*, 51(5/6), 983–1010.
- Appels, M., Edinger-Schons, L. M., Korschun, D., & Balk, L. (2020). Don't mix business with politics? Understanding stakeholder reactions to corporate political activism. *Marketing Review St. Gallen*, 37(4), 888–894.
- Bagozzi, R., Grappi, S., & Romani, S. (2020). Consumers reactions to admirable or reprehensible corporate behavior. *Proceedings of the EMAC 2020 Annual Conference*.
- Blubaugh, L. (2015). Stella Artois wants you to buy a lady a drink and it doesn't mean what you think it does. *Healthcomu*. <https://www.healthcomu.com/2015/04/21/stella-artois-wants-you-to-buy-a-lady-a-drink-and-it-doesnt-mean-what-you-think-it-does/>
- Boudewyns, V., Turner, M. M., & Paquin, R. S. (2013). Shame-free guilt appeals: Testing the emotional and cognitive effects of shame and guilt appeals. *Psychology & Marketing*, 30(9), 811–825.
- Burnett, M. S., & Lunsford, D. A. (1994). Conceptualizing guilt in the consumer decision-making process. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 33–43.
- Common (2018). The new @Nike ad campaign featuring Colin Kaepernick is beautiful, powerful and inspiring. I love it. <http://bit.ly/2PByPKf>. Twitter. <https://mobile.twitter.com/common/status/1036748513118322688>
- Cotte, J., Coulter, R. A., & Moore, M. (2005). Enhancing or disrupting guilt: The role of ad credibility and perceived manipulative intent. *Journal of Business Research*, 58(3), 361–368.
- Eilert, M., & Nappier Cherup, A. (2020). The activist company: Examining a company's pursuit of societal change through corporate activism using an institutional theoretical lens. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 461–476.
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136(3), 351.
- Green, D. (2018). Trump tweets that Nike is 'getting absolutely killed with anger and boycotts' over its Colin Kaepernick ad. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/trump-tweet-nike-boycott-colin-kaepernick-ad-2018-9>
- Haidt, J. (2003). The moral emotions. In R. J. Davidson, K. R. Sherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 852–870). Oxford University Press.
- Hsu, T. (2020). Corporate Voices Get Behind 'Black Lives Matter' Cause: Major companies are often wary of conflict, especially in a polarized time. But some are now taking a stand on racial injustice and police violence. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/05/31/business/media/companies-marketing-black-lives-matter-george-floyd.html>
- Hutcherson, C. A., & Gross, J. J. (2011). The moral emotions: A social-functional account of anger, disgust, and contempt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(4), 719.
- Hydock, C., Paharia, N., & Blair, S. (2020). Should your brand pick a side? How market share determines the impact of corporate political advocacy. *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1135–1151.
- Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. Plenum Press.
- Kotler, P., & Sarkar, C. (2017). Finally, brand activism. *The Marketing Journal*, 9. <https://www.marketingjournal.org/finally-brand-activism-philip-kotler-and-christian-sarkar/>
- Lazarus, R. S. (1991a). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1991b). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819.
- Leary, M. R. (2007). Motivational and emotional aspects of the self. *Annual Review of Psychology*, 58, 317–344.
- Levenson, E. (2018). 'Black-ish' star Jenifer Lewis wore Nike on the red carpet to support Colin Kaepernick. *CNN*. <https://edition.cnn.com/2018/09/18/entertainment/jenifer-lewis-nike-emmys-trnd/index.html>
- Moorman, C. (2020). Commentary: Brand activism in a political world. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 388–392.
- Mukherjee, S., & Althuisen, N. (2020). Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand? *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 772–788.
- Onwezen, M. C., Antonides, G., & Bartels, J. (2013). The norm activation model: An exploration of the functions of anticipated pride and guilt in pro-environmental behaviour. *Journal of Economic Psychology*, 39, 141–153.
- Oveis, C., Horberg, E. J., & Keltner, D. (2010). Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(4), 618.
- Proch, J., Elad-Strenger, J., & Kessler, T. (2019). Liberalism and conservatism, for a change! Rethinking the association between political orientation and relation to societal change. *Political Psychology*, 40(4), 877–903.
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2016). Corporate socially responsible initiatives and their effects on consumption of green products. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 253–264.
- Romani, S., Grappi, S., Zarantonello, L., & Bagozzi, R. P. (2015). The revenge of the consumer! How brand moral violations lead to consumer anti-brand activism. *Journal of Brand Management*, 22(8), 658–672.
- Rozin, P., Lowery, L., Imada, S., & Haidt, J. (1999): The CAD triad hypothesis: A mapping between three moral emotions (contempt, anger, disgust) and three moral codes (community, autonomy, divinity). *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (4), 574.
- Sibai, O., Mimoun, L., & Boukis, A. (2021). Authenticating brand activism: Negotiating the boundaries of free speech to make a change. *Psychology & Marketing*, 38(10), 1–19.
- Small, D. A., & Verrochi, N. M. (2009). The face of need: Facial emotion expression on charity advertisements. *Journal of Marketing Research*, 46(6), 777–787.
- Tracy, J. L., Robins, R. W., & Tangney, J. P. (2007). *The self-conscious emotions: Theory and research*. Guilford Press.
- Van de Vyver, J., & Abrams, D. (2015). Testing the prosocial effectiveness of the prototypical moral emotions: Elevation increases benevolent behaviors and outrage increases justice behaviors. *Journal of Experimental Social Psychology*, 58, 23–33.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460.
- Wannow, S., Haupt, M., & Schacht, C. (2021). Brands Taking a Stand – Consumer responses to ads that tackle gender stereotypes. *Proceedings of the EMAC 2021 Annual Conference*.

E-Commerce and Luxury

From the Perspective of
Female German Customers

A study of established and up-and-coming female luxury consumers reveals that in both groups there is some antipathy against the increasing digitalization of luxury brands since they expect a loss in exclusiveness. This is particularly significant in the case of Chanel, where the antipathy against digitalization is more pronounced.

Prof. Dr. Jens K. Perret, Prof. Dr. Carmen Horn, Lina Holthaus, B.A.

In the next few years, US consumers are expected to spend 20% to 30% of their total expenditure online (Boston Consulting Group, 2016). Digitalization and the resulting online trade offer new opportunities for luxury brands to connect with their customers and to reach new customers. However, it is difficult for luxury brands to generate a uniform brand image in multi-channel retail and to maintain the attributes that luxury stands for in their online presence (Hennigs et al., 2012; Kapferer & Bastien, 2012; Manninger, 2012). Complexity and high performance distinguish luxury goods from goods that serve daily needs. For this reason, customers expect excellent service at all levels and unique customer relationship management (Meurer & Hirschsteiner, 2012; Okonkwo, 2009).

The online distribution of luxury brands is complicated by the mass accessibility of the internet, which impairs the exclusivity and desirability of the brand. Brands are faced with the challenge that online trading usually leads to rising sales figures, while it is essential to sell only a limited number of goods so as not to damage the image of an exclusive luxury brand (Kapferer & Bastien, 2012; Okonkwo, 2009).

On the other hand, rapidly evolving marketing trends are forcing luxury brands into online commerce (Boston Consulting Group, 2016) and, despite the risks, they are currently experiencing economic success, reflected in increasing sales and growth (Manninger, 2012; Okonkwo, 2009). Even the Celine brand, which had not offered online sales of its products for a long time, adopted an e-commerce presence a few years back (Ecommerce News, 2017).

The Chanel company is still implementing an integrated online retail strategy, selling glasses, perfume, make-up and skincare products via its online boutique, while fashion, jewelry and watches continue to be sold exclusively through stationary stores (Chanel, 2021; Chevalier & Gutsatz, 2020).

The aim of the present study is to identify the consumer perspective with regard to e-commerce in the luxury brand segment, with a primary focus on the Chanel brand which is currently the last one of the successful and well-known luxury brands not to have a fully integrated online portfolio.

Luxury and E-Commerce

The Effect of E-Commerce on Luxury Brands

Worldwide sales of personal luxury goods has risen from 3.3 billion euros in 2009 to 33.3 billion euros in 2019, which means that approximately 12% of the total market is accounted for by sales via the internet (D'Arpizio et al., 2019). In today's age, however, consumers also have high expectations



Prof. Dr. Jens K. Perret
International School of Management,
Cologne, Germany
jens.perret@ism.de

Prof. Dr. Carmen Horn
International School of Management,
Cologne, Germany
carmen.horn@ism.de

Lina Holthaus, B.A.
Post-Graduate Student at Hochschule Fresenius,
Cologne, Germany
lina@mform.de

of a brand's online presence (Bazi et al., 2020; Chevalier & Gutsatz, 2020; Sherman, 2020).

More and more luxury brands recognize the need for a digital presence. They are realizing that a digital presence is essential to appeal to the luxury consumer of tomorrow (Boston Consulting Group, 2016; Sperber & Beyerhaus, 2018).

A study by McKinsey and Company (2015) shows that 75% of all luxury purchases are influenced by information consumers receive online, even if the final purchase takes place in a retail store. The experience of luxury retailing today takes place mainly in an online environment. The question that arises for luxury brands is no longer whether online retail should be implemented, but how and in what form. To do so successfully, the complex buying behavior of the new digital luxury brand consumer must be understood (Dhaliwal et al., 2020; Heine & Berghaus, 2014).

A Deloitte study shows that 58% of consumers often purchase their luxury products online. By 2025, a quarter of all luxury purchases are expected to be made online and the generations Y and Z will account for 45% of global luxury spending (Sherman, 2017).

Luxury consumers have extremely high expectations, and brands that fail to live up to these expectations will not remain competitive in the long term (Chevalier & Gutsatz, 2020). Brands need to understand how digitalization is changing the luxury goods market, as bricks-and-mortar retailing



Source: iStockphoto.

Table 1: Sample Descriptives

Established	Up-and-coming
80 Participants	71 Participants
Median age: 50.4	Median age: 22.8
Median income: 6,242.13 €	Median income: 1,674.02 €

Management Summary

Both up-and-coming and established luxury consumers have a strong antipathy against the increasing digitalization of luxury brands. A critical loss in exclusiveness and brand image are expected consequences of increased digitalization. Regarding the brand Chanel, the antipathy against digitalization is particularly pronounced; other luxury brands are viewed less critically.

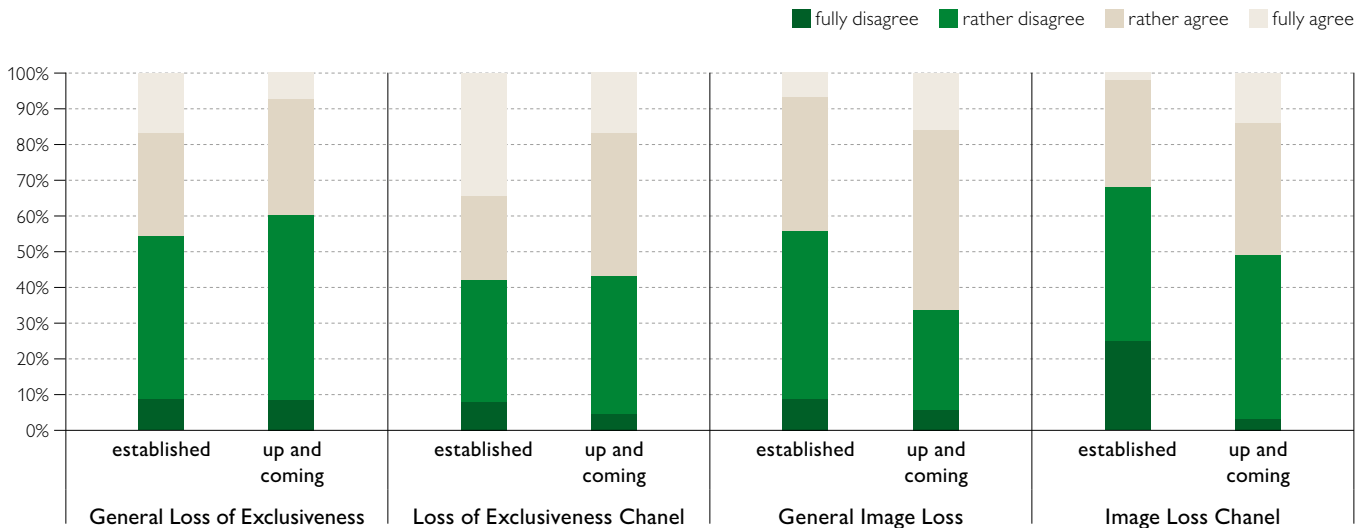
alone or traditional marketing are becoming obsolete (Som & Blanckaert, 2021).

Overall, it is important to understand that the focus in online retailing for luxury brands is to offer consumers a holistic experience (Boston Consulting Group, 2016). However, Chanel is opposed to the expansion of e-commerce to include additional product categories in the near future (Kansara & Chittrakorn, 2018).

Research Question

The previous section described the extent to which online retail trade has developed in recent years and what influence it has on distribution in the luxury brand segment, thus putting luxury brands under enormous competitive pressure. Should luxury providers (especially Chanel) give in to this pressure and offer their women’s collection online, this might lead to a change in the perception of their exclusiveness (Hennigs et al., 2012; Balasyan & Casais, 2018) and brand image (Chandon

Figure 1: Perceived Exclusiveness and Image Loss with Regard to Online Activities



Source: Own illustration.

et al., 2016; Ko et al., 2019; Quach & Thaichon, 2017) by customers, raising the following research question:

What influence does distribution via the internet have on female consumers in terms of perceived exclusiveness and brand image?

Study Design

Survey

To answer the research question, a survey was designed that targeted exclusively women. Chanel designs only women's collections, along with glasses, perfume, make-up and skincare products (Chanel, 2021).

The segment of established customers (≥ 35 years) comes primarily from the social upper class, which is committed to tradition and exclusiveness, but also feels the urge for self-realization.

The up-and-coming target group of potential female customers was born into a different era. Between 18 and 34 years old, they belong to the generations Y or Z. In contrast to the baby boomers and generation X, generation Y grew up with the technological progress of digitalization and has already been dealing with the latest communication possibilities at a young age (so-called "digital natives"). For this reason they have diffe-

rent expectations regarding the e-commerce of luxury fashion brands (Hanisch, 2018).

To collect primary data from the target groups, a questionnaire consisting of 21 questions was used, with exclusiveness and brand image surveyed as single item constructs (Diamantopoulos et al., 2012) to generate a larger response rate in a population with decreasing attention spans (Romaniuk & Nguyen, 2017). To ensure the validity and reliability of this survey instrument, a pre-test with 15 participants was conducted. The survey itself was conducted by actively targeting consumers of luxury goods in general and clients of Chanel in particular. By using the snowball technique (Thielsch & Weltzin, 2012) additional participants from the relevant target groups were recruited.

The questionnaires were filtered by three questions: the gender of the participants, the possession of luxury products, and online purchasing behavior. As a result, all participants who were either male, do not shop online, or do not own luxury products and are not considering buying them, were led to the end of the questionnaire and were therefore unable to answer the remaining questions. This resulted in a final number of 151 participants.

Description of the Sample

Table 1 provides an overview on the key descriptives of the sample, split for the two groups. Over 70% of the respondents

stated that they shop online at least once a month. Remarkably, the rates of 64% for the older generation (≥ 35 years) and 79% for the younger generation (18–34 years) are not very far apart. This confirms that female consumers of luxury products have a high affinity for digital technology, regardless of age – less than 13% said they shop online less than every three months. In both groups at least 70% own products from Chanel and are therefore familiar with the brand.

Overall, both groups form an ideal sample, as in both groups about 95% of all participants (143 respondents in all) either are already customers of Chanel or are considering buying Chanel products in the future.

Results

Exclusiveness and Image Loss

If only the questions about exclusiveness and image are considered, it becomes clear that regarding the statements “Is perceived as less exclusive” and “Improves the image of the brand” there is generally no significant deviation from the theoretical mean (see figure 1). With regard to luxury goods in general, customers and potential customers see neither a

significant loss of exclusiveness ($p = 0.517$) nor a significant damage to the brand image ($p = 0.231$) due to the online presence. This is consistent with the result that a significant proportion of the sample does not see a problem in buying luxury goods online.

In contrast, when the question is directed to Chanel products, it is clear that Chanel is perceived differently than luxury goods in general. The participants strongly agree that the product is perceived as less exclusive if sold online (t-test against the theoretical mean with $p = 0.001$) and that e-commerce will have a significantly negative effect on the brand image (t-test against the theoretical mean with $p = 0.013$). Figure 1 shows the ratings in detail.

Since figure 1 suggests a relationship between the perception of a loss of image and a perceived loss of exclusiveness, it is worthwhile to ask for more details.

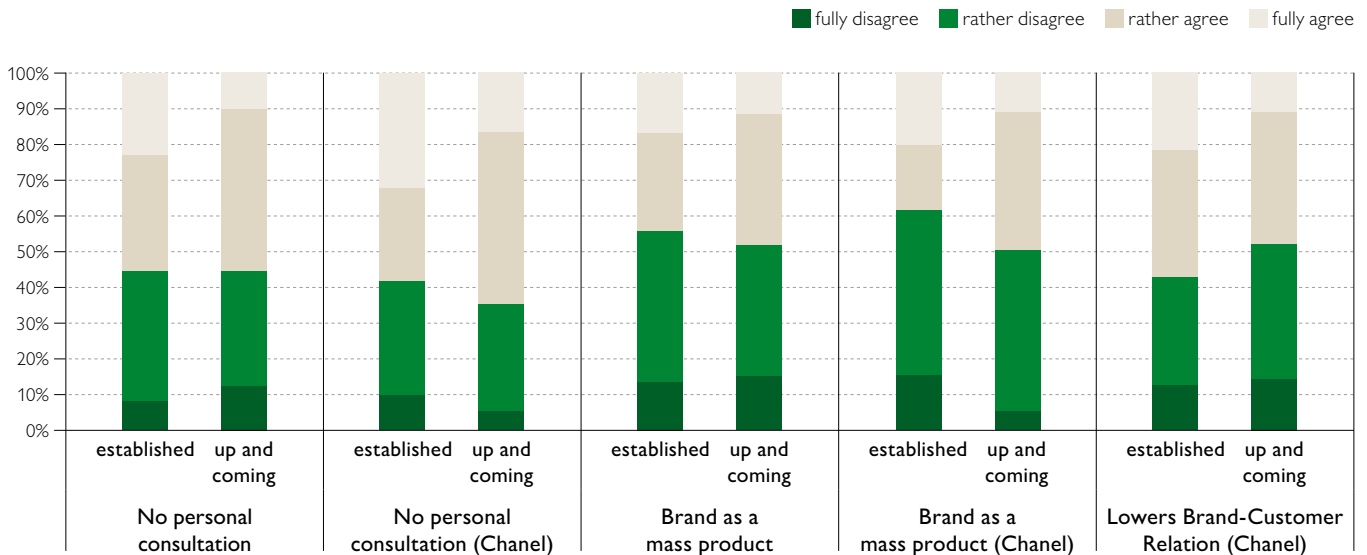
With regard to the evaluation, it is irrelevant whether the test subjects have already had contact with Chanel, own a product from Chanel or not, since the evaluations differ only marginally. This also applies to the attitude towards luxury goods in general. Online activities are marginally rated more

Table 2: Perceived Loss in Exclusiveness and Image by Professional Qualification and Household Income

By Professional Qualification:				
	General Loss in Exclusiveness	Loss in Exclusiveness Chanel	General Image Loss	Image Loss Chanel
Fulltime employed	2,40	2,62	2,76	2,39
Part time employed	2,46	2,54	2,85	2,15
Unemployed	2,00	3,00	2,50	3,00
Homeworker	2,64	2,21	2,69	1,92
Student	2,52	2,76	2,81	2,55
Pensioner	2,43	2,00	2,71	2,00
No Answer	2,50	3,00	2,50	2,50
By Household Income:				
	General Loss in Exclusiveness	Loss in Exclusiveness Chanel	General Image Loss	Image Loss Chanel
Below 1000	2,56	2,50	2,86	2,21
1000–2000	2,45	2,68	2,66	2,55
2001–4000	2,29	2,61	2,68	2,56
4001–6000	2,29	2,79	2,63	2,29
Over 6000	2,69	2,33	3,00	2,00
No Answer	2,38	2,63	2,75	2,44

averages, scale of 1 = fully disagree to 5 = fully agree. Source: Own illustration.

Figure 2: Reasons for a Loss in Exclusiveness



Source: Own illustration.

positively by those who have not yet had any experience with Chanel than by Chanel customers. However, potential customers are even more critical of Chanel's brand development than current customers.

Considering that each participant was first queried about luxury products in general and later about Chanel products, a paired two-sample t-test can answer whether a significant difference exists that sets Chanel products apart from luxury goods in general.

The tests show that both the perceived loss in exclusiveness ($p = 0.000$) and the loss in brand image ($p = 0.000$) are significantly stronger with regard to Chanel.

Tertiary Impact Factors

A variance analysis shows that significant differences with regard to the age of the test subjects only occur in terms of brand image. As seen in figure 1 in particular, customers over 45 are much more critical of online activities and anticipate a stronger loss of image than younger customers. In the case of exclusiveness, such a statement is not possible.

This statement can be supported by Spearman rank correlations, which are insignificant for exclusiveness ($p = 0.281$) but significantly negative for brand image with a coefficient of

-0.308 ($p = 0.000$). A similar picture results if instead a χ^2 test is used, although here no statement can be made about the direction of the relation. Thus, the older age group expects a loss of image from an online strategy, while both generations are relatively homogeneous in their attitudes with regard to exclusiveness.

While there are no significant differences with regard to professional qualifications, as the upper part of table 2 suggests and a variance analysis confirms, income shows weakly significant differences for brand image ($p = 0.057$).

As in the case of age, the correlations are similar in the case of income, if luxury goods in general are considered instead of the special case of Chanel.

In summary, it can be said that there is no general negative attitude towards the sale of luxury goods via the internet. However, as soon as the case of Chanel is considered, a brand that particularly pushes exclusiveness through scarcity, this opinion changes. With regard to Chanel, a loss of exclusiveness as well as damage to the brand image is perceived if the company enters the online market. It becomes apparent that a loss of exclusiveness is perceived homogeneously over the categories age, income and employment. In terms of brand image, the older cohorts are somewhat more critical, as are the cohorts with the highest and lowest incomes.

Loss in Exclusiveness in Detail

Additional questions were included in the survey regarding the question how the loss of personal consultation is viewed by the two generations – in general and with regard to Chanel in particular. Also, it was asked whether a switch to an online strategy would lead to the products being viewed more like mass products. Finally, regarding Chanel products the question was added whether an online strategy would result in a weaker brand–customer relationship.

Again, the results show that Chanel as a brand is perceived in a special way as compared to other luxury brands in general (see figure 2).

Using two-sample paired t-tests allows testing for differences between Chanel and luxury products in general. This shows that there is a significant difference ($p = 0.009$) in that the loss of personal consultation is viewed as more problematic for Chanel. Running a one-sample t-test against the theoretical mean of 2.5 shows that for Chanel this effect (mean = 2.77) is viewed as particularly critical.

The answers to the question whether products and brands might become more like mass-market products are the same ($p = 1.000$), independent of the luxury brand under consideration. The mean of 2.48 also shows that this issue is neither considered to be particularly critical nor particularly irrelevant on average. Thus, equating an online strategy with a switch towards a mass market strategy is a subjective view and in no way generation-specific.

Conclusion

Although luxury brands have long resisted the e-commerce trend, they have increasingly been forced to go digital. The last

few years have shown that the implementation of e-commerce within this industry is possible and is expected by the consumers currently and in the future. Thus, a potential demand for the implementation of e-commerce for the complete range of Chanel products exists from the perspective of some customers. Should Chanel give in to this demand in the future, the study shows that a potential threat to competitiveness could arise since the participants clearly perceive a potential loss in the

In summary, it can be said that there is no general negative attitude towards the sale of luxury goods via the internet.

brand image related to it. The complex requirements of luxury customers must be taken into account to ensure that the brand does not lose its previously highly exclusive status, since going online is considered to result in a loss of exclusiveness, at least by a certain proportion of the participants.

Summarizing, it is precisely the classic Chanel target groups that are most critical of the transition to a complete online portfolio. The stance of the future target groups points only slightly into another direction. Thus, the question remains whether the interviewees are just anticipating a detrimental effect which will not occur once the switch to a full online portfolio has been realized (cf. attitude–behavior gap). Answering this question, however, would require a more complex multi-period design, thus offering future research potential.

While a certain distortion due to the self-perception as a Chanel customer and the associated gain in prestige cannot be ruled out, this is nevertheless an important point that Chanel

Main Propositions

- 1 Chanel serves a distinct group of customers that needs to be examined in a specialized study.
- 2 Digitalization decreases luxury brands' perceived exclusiveness and brand image.
- 3 Antipathy against digitalization is stable across all generations.
- 4 Compared to other brands, the antipathy is more strongly pronounced for the luxury brand Chanel.

Lessons Learned

- 1 Traditional luxury brands need to evaluate brand image effects when considering transferring parts of their portfolio online.
- 2 Exclusivity needs to be ensured online as well as offline but it needs to be communicated more strongly to consumers in an online context.
- 3 Perceptions and antipathies of established and up-and-coming customers do not differ significantly with regard to expected brand image effects.

should consider in its future online activities. However, the perspective of Chanel itself has not been included here. The question is whether their arguments are similar to those of the consumers, or whether there are there additional factors, possibly anchored in the corporate culture, which influence the corporate decisions. As requirements of the up-and-coming customers can only be predicted to a limited extent, increased market research in this direction is essential in order to identify and respond to customer needs.

While the present study offers a good insight into the assessment of Chanel's German customers, this regional limitation is also its greatest weakness, and the question arises to what extent the opinions and assessments of German customers are representative of customers from other countries and cultures. Also, the results of this study regarding Chanel can only

be transferred to other brands if they are following a similar brand management strategy. Chanel's clientele is predominantly female, precluding a comparison of gender differences in the perception of exclusiveness regarding the brand Chanel. Expanding the research focus to luxury brands in general or brands that serve women and men equally would make the analysis of potential gender differences and underlying reasons a worthwhile endeavor.

Finally, the study was conducted preceding the Covid-19 pandemic which has led to an increased acceptance of e-commerce solutions and the development of new business models as well as digital services to enhance the digital luxury shopping experience, i.e. virtual shopping assistants or consultations. Comparing pre-Covid and post-Covid perceptions would thus represent an interesting research topic. ■

Literature

- Balasyan, I., & Casais, B. (2018). Keeping exclusivity in an E-Commerce environment: The case of farfetch.com and the market for luxury clothes. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 4, 6–27.
- Bazi, S., Filieri, R., & Gorton, M. (2020). Customers' motivation to engage with luxury brands on social media. *Journal of Business Research*, 112, 223–235. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.032>
- Boston Consulting Group. (2016). Digital or die: The choice for luxury brands. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2016/digital-or-die-choice-luxury-brands.aspx>
- Chandon, J.-L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR special issue on luxury marketing from tradition to innovation. *Journal of Business Research*, 69(1), 299–303.
- Chanel. (2021). Chanel – Offizielle Website: Mode, Parfums, Makeup, Uhren, Fine Jewelry. <https://www.chanel.com/de/>
- Chevalier, M., & Gutsatz, M. (2020). *Luxury retail and digital management: Developing customer experience in a digital world* (2nd edition). Wiley.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., & Gault, C. (2019). 2019 Luxury goods worldwide market study: Eight themes that are rewriting the future of luxury goods. Bain & Company. https://www.bain.com/globalassets/noindex/2020/bain_digest_eight_themes_that_are_rewriting_the_future_of_luxury_goods.pdf
- Dhaliwal, A., Singh, D. P., & Paul, J. (2020). The consumer behavior of luxury goods: A review and research agenda. *Journal of Strategic Marketing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1758198>
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: A predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434–449.
- Ecommerce News (2017, December 7). French fashion brand Céline launches ecommerce website. *Ecommerce News Europe*. <https://ecommercenews.eu/french-fashion-brand-celine-launches-ecommerce-website/>
- Hanisch, H. (2018). *Die aktive Generation Y im 21. Jahrhundert*. Books on Demand.
- Heine, K., & Berghaus, B. (2014). Luxury goes digital: How to tackle the digital luxury brand–consumer touchpoints. *Journal of Global Fashion Marketing*, 5(3), 223–234.
- Hennigs, N., Wiedmann, K.-P., & Klarmann, C. (2012). Luxury brands in the digital age – Exclusivity versus ubiquity. *Marketing Review* St. Gallen, 29, 30–35.
- Kansara, V. A., & Chitrakorn, K. (2018). Chanel strikes farfetch deal to augment boutiques. *Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/chanel-strikes-farfetch-deal-to-augment-boutiques>
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2nd edition). Kogan Page.
- Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand: A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 99, 405–413.
- Manninger, K. (2012). Herausforderung „Multi-Channel-Management“ – Luxusvermarktung im Spannungsfeld traditioneller Kanäle und digitaler Revolution. In C. Burmann, V. König, & J. Meurer (Eds.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung: Grundlagen – Strategien – Controlling* (pp. 237–257). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4060-5_15
- McKinsey & Company. (2015). Digital inside: Get wired for the ultimate luxury experience. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digital-inside-get-wired-for-the-ultimate-luxury-experience>
- Meurer, J., & Hirschsteiner, S. (2012). The art of luxury experience – Customer Experience Management zur erfolgreichen Umsetzung von Luxusmarkenerlebnissen. In C. Burmann, V. König, & J. Meurer (Eds.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung: Grundlagen – Strategien – Controlling* (pp. 201–220). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4060-5_13
- Okonkwo, U. (2009). Sustaining the luxury brand on the internet. *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 302–310.
- Quach, S., & Thaichon, P. (2017). From connoisseur luxury to mass luxury: Value co-creation and co-destruction in the online environment. *Journal of Business Research*, 81, 163–172.
- Romaniuk, J., & Nguyen, C. (2017). Is consumer psychology research ready for today's attention economy? *Journal of Marketing Management*, 33(11-12), 909–916.
- Sherman, L. (2017). Decoding Chanel's Gen-Z strategy. *Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/decoding-channels-gen-z-strategy>
- Sherman, L. (2020). The next wave of luxury E-Commerce. *Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/professional/resources/case-study/the-next-wave-of-luxury-e-commerce>
- Som, A., & Blanckaert, C. (2021). *The road to luxury: The new frontiers in luxury brand management*. Wiley.
- Sperber, S., & Beyerhaus, C. (2018). Steigerung der Markenbekanntheit durch Social-Media-Marketing – ein Fallbeispiel. *Marketing Review* St. Gallen, 6, 68–75.
- Thielsch, M. T., & Weltzin, S. (2012). Online Befragungen in der Praxis. In T. Brandenburg & M. T. Thielsch (Eds.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie II* (pp. 110–127). MV Wissenschaft.

Digitale Plattformen für KMUs

Mehr als Facebook,
Amazon und Co!

Digitale Plattformen bestimmen die Marktspielregeln der Wirtschaft. Trotz der Marktmacht einzelner Digitalkonzerne können sich auch Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMUs) ein plattformbasiertes Geschäftsmodell erschliessen, wie der Beitrag praxisnah aufzeigt.

Lorenz Gabriel, Dr. Lukas Mohr

Selten ist eine betriebswirtschaftliche Diskussion in den letzten Jahren so ambivalent geführt worden wie die der Plattformökonomie. Allein die Fülle an einprägsamen Akronymen, ob in den Vereinigten Staaten «GAFA» (Google, Amazon, Facebook, Apple), in China «BAT» (Baidu, Alibaba, Tencent) oder auch die von dem Magazin «The Economist» durchaus kritisch geprägte Bezeichnung »BAADD« (big, anti-competitive, addictive and destructive to democracy) verdeutlichen dies bereits anschaulich (The Economist, 2018). Während gerade die sich in den Akronymen wiederfindenden Digitalkonzerne immer weiter Marktanteile gewinnen, drohen insbesondere KMUs, auf der Strecke zu bleiben und müssen sich den Marktspielregeln dieser Konzerne beugen.

Der Beitrag nimmt sich diesem Spannungsverhältnis an und findet seine Motivation in der Forschungslücke, dass das Potenzial von digitalen Plattformen als Vermittler zwischen zwei Marktseiten für KMUs nur spärlich in der Forschungslandschaft betrachtet wird. Um einen Beitrag zur Schliessung dieser Forschungslücke zu leisten, wird in dieser praxisnahen Ausarbeitung die folgende Forschungsfrage forciert: Welche Typen von digitalen Plattformen können KMUs selbst ausgestalten und wie können diese am Markt etabliert werden?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage werden zunächst zentrale Plattfortmtypen in der Literatur identifiziert und ein Typisierungsansatz, der auf einem durch MAXQDA gestützten methodischen Vorgehen basiert, vorgestellt. Nachdem für KMUs mögliche *Entwicklungsziele* bei der Ausgestaltung einer digitalen Plattform aufgezeigt wurden, wird mit der anschliessenden Ableitung eines Plattform-Entwicklungsportfolios ein Ansatz vorgestellt, der Aufschluss über die *Einfachheit der Plattformetablierung* am Markt gibt. Eine Strategiebetrachtung zur Inanspruchnahme kontextsensitiver Markterschliessungsmethoden sowie

Implikationen bei der Etablierung digitaler Plattformen bieten abschliessende Handlungsempfehlungen.

1. Literaturgestützte Identifikation von Plattfortmtypen

Die Möglichkeiten, eine digitale Plattform auszugestalten, sind vielfältig, da Plattformen aufgrund ihres digitalen Charakters heterogene Ausgestaltungsmöglichkeiten bieten: So können sie u.a. als Marktplatz, Interaktionsschnittstelle, Zahlungsdienstleister oder als Entwicklungsbasis für Apps und Programme dienen. Eine literarische Übersicht über drei in der Wissenschaft diskutierte Plattfortmtypen und den in diesem Beitrag vorgeschlagenen Typisierungsansatz von Gabriel (2020), einem Mitautor dieses Beitrags, zeigt Tabelle 1.

Der erstgenannte Ansatz von Evans und Schmalensee (2008) ist als ein früher Versuch in der Forschung anzusehen, digitale Plattformen in übergeordnete

Gruppen einzuteilen. Allerdings hat die technologische Entwicklung des Plattfortmmarktes seitdem grosse Veränderungen erfahren, sodass die identifizierten Plattfortmtypen primär eine historische Bewertung über den damaligen Plattfortmmarkt erlauben. Die Ansätze 2 und 3 zeigen ein umfassenderes Bild vieler kleiner Plattfortmtypen, die sich jedoch zum Teil auch ähneln, wie die beiden Typen Social-Media- und Content-Plattformen bereits erkennen lassen. Solch eine Überschneidung ist bei einer Typenbildung allerdings generell als kritisch anzusehen. Um der all-



Lorenz Gabriel
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
an der Professur für Marketing,
Innovation & E-Business,
Universität Trier
gabriell@uni-trier.de
innovation.uni-trier.de

Dr. Lukas Mohr
Head of Plattform
und digitale Services,
Scopevisio AG, Bonn
lukas.mohr@scopevisio.com
www.scopevisio.com

gemein geforderten Heterogenität bei der Bildung von Typen gerecht zu werden, sind vielmehr Typen zu bilden, die sich hinsichtlich ihrer Charakteristika und ihrer Funktionsweise ausreichend unterscheiden (Hempel & Oppenheim, 1936). Die ersten drei Ansätze fussen weiterhin primär auf sachlogischen Argumentatio-

Welche Typen von digitalen Plattformen können KMUs selbst ausgestalten und wie können diese am Markt etabliert werden?

nen. Der hier aufgegriffene Ansatz von Gabriel (2020) basiert hingegen auf einer qualitativen Analyse von Forschungsbeiträgen mittels MAXQDA und ist damit als robuster anzusehen.

Die qualitative Analyse umfasste das Codieren von insgesamt 627 Publikationen, die in Fachzeitschriften mit den VHB-Rankings A+, A oder B seit 2005 erschienen sind. Zur Quantifizierung der textbasierten Daten wurden Nennungen von Plattfortmtypen sowie bedeutende Plattfortmeigenschaften mittels Codes markiert und dadurch zählbar gemacht.

Tabelle 1: Übersicht über diskutierte Plattfortmtypen

1. Evans & Schmalensee, 2008	2. Moazed & Johnson, 2016	3. Wirtz et al., 2019	4. Gabriel, 2020
Advertising-supported Media ¹		Search Platform ¹	
	Social Media Platform ¹	Social Media Platform ¹	
	Content Platform ¹	Content / Review Platform ¹	Content-Plattform ¹
		Matching Platform ¹	
	Social Gaming Platform ¹		
Exchange Platform ²	Product Marketplace ²	Retail Platform ²	
	Service Marketplace ²	Booking Platform ²	Austauschplattform ²
		Sharing Economy Platform ²	
Software Platform ²	Development Platform ²	Development Platform ²	Entwicklungsplattform ²
Transaction Systems ²	Payment Platform ²	Payment Platform ²	
	Investment Platform ²	Crowdsourcing & Crowdfunding Platform ²	Zahlungsplattform ²
	Communication Platform ¹	Communication Platform ¹	Kommunikationsplattform ¹

1 = werbe- bzw. datenorientiert; 2 = transaktionsorientiert. Quelle: Eigene Darstellung.

Wie bei qualitativen Analysen mittels MAXQDA üblich, wurden die Codes aus den textbasierten Daten zunächst abgeleitet und iterativ angepasst (Rädiker & Kuckartz, 2019). Dabei wurden sich ähnelnde Plattfortmtypen sukzessive durch das Erstellen von Code-Landkarten zusammengefasst. Diese Code-Landkarten werden durch MAXQDA zur Auswertung textbasierter Daten

zur Verfügung gestellt und basieren auf hierarchischen Clusteranalysen mit Average-Linkage-Fusionierungsalgorithmus. Dieser kann aufgrund seiner Eigenschaft zur Fusion ähnlicher Codes bei gleichzeitiger Berechnung durchschnittlicher Distanzen zu verbleibenden Codes als besonders realitätsnah angesehen werden (Backhaus et al., 2021).

Durch dieses Vorgehen entstand ein Codesystem von 31 Codes, welches Aufschluss über Plattfortmtypen und deren Eigenschaften gibt. Im quantitativen Analyseprozess liessen sich drei Codes jedoch keinem Cluster eindeutig zuzuordnen, sodass diese von der weiteren Analyse ausgeschlossen wurden. Wie die folgende Tabelle 2 zeigt, konnten die identifizierten Codes dann insgesamt fünf Clustern zugeordnet werden. Anhand von drei sachlogisch gebildeten Sammelbegriffen werden die 28 Codes weiter ausdifferenziert. Plattfortmtypen innerhalb eines Clusters weisen zwar weiterhin vereinzelte Ähnlichkeiten auf, doch sind sie innerhalb der Code-Landkarten ausreichend weit voneinander

entfernt, was eine differenzierte Betrachtungsweise motiviert. Die in den Klammern abgebildeten numerischen Werte geben zudem Aufschluss über die Häufigkeit der Code-Nennung in der Literatur. Dem Leser bietet sich dadurch eine umfassende Bestandsaufnahme über die Forschungslandschaft zu digitalen Plattfortmen.

2. Die «Big Five» von Plattfortmtypen

Durch das explorative Verfahren der MAXQDA konnten die in der Forschung diskutierten Plattfortmtypen auf die hier als «Big Five» bezeichneten Plattfortmtypen konsolidiert werden, die KMUs generell ausgestalten können. Dabei konnte für eine genauere Differenzierung auch identifiziert werden, dass diese fünf grossen Plattfortmtypen besonders zwei spezifischen Erlösmodellen folgen können, an denen sich schliesslich auch die Ausgestaltung der jeweiligen Plattform ausrichtet: Die nach Bauer und Hammerschmidt (2004) für Platt-

Zusammenfassung

Digitale Plattfortmen bestimmen die Marktspielregeln der Wirtschaft. Trotz der Marktmacht einzelner Digitalkonzerne können sich aber auch Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMUs) ein plattformbasiertes Geschäftsmodell erschliessen. Mit einer methodisch gestützten Ableitung von Plattfortmtypen und deren Ausgestaltungsmöglichkeiten wird aufgezeigt, dass digitale Plattfortmen mehr als Facebook, Amazon und Co. sind.

formen sehr wichtige Einnahme von *Transaktionsgebühren* über die Vergütung einzelner Transaktionen, die eine hohe *Transaktionsorientierung* erfordert oder die Generierung von *Werbegebühren*. Da das werbebasierte Erlösmodell auf dem personalisierten Ausspielen von Werbinhalten auf einer Plattform basiert, sind diese Plattformen auf möglichst viele Datenpunkte des individuellen Nutzers angewiesen, was in einer hohen *Datenorientierung* mündet.

Austauschplattformen wie die Plattformen der Berliner KMUs *Magaloo* oder *CleverShuttle* verfolgen die Zielsetzung, Anbieter und Nachfrager von Leistungen zusammenzuführen (Gabriel, 2020). Die Plattformbetreiber erzielen die Erlöse aus der Erhebung von Transaktions-

gebühren, sodass eine hohe Transaktionsorientierung vorliegt, die sich durch das sogenannte *Matching*, dem Zusammenführen möglichst gut zueinander passender Handelspartner, weiter steigern lässt. Dies setzt bei diesem Plattfortmtyp immer auch eine hohe Datenorientierung zur Analyse von Nutzerbedürfnissen voraus (mehr hierzu bietet Dorfer, 2016).

Insbesondere bei grossen **Content-Plattformen** wie *TikTok* oder *Facebook* wird deutlich, dass dieser Plattfortmtyp zur Ausgestaltung ein genaues Verständnis über die individuellen Nutzerbedürfnisse erfordert. Aufbauend auf Informationen der Nutzerinnen und Nutzer, sind Content-Plattformen in der Lage, individuell passende Benutzeroberflächen zu generieren und personali-

sierte Informationen auszuspielen. Das Ausmass der Personalisierung wächst hierbei mit dem Ausmass an Datenfreigabe der Nutzerin und des Nutzers. Die Monetarisierung dieses Plattfortmtyps basiert daher weniger auf einzelnen Transaktionen, sondern auf dem Erlös von Werbeeinnahmen (mehr hierzu bietet van Hove, 2016).

Bei der Entwicklung von Kunden-Apps steht den Entwicklern der Anschluss an eine **Entwicklungsplattform** wie *Android*, *Apple iOS* oder *elementaryOS* offen. Ungleich der vorangegangenen beiden Typen liegt hier jeweils eine mittlere Transaktions- und Datenorientierung vor, da primär eine Entwicklungsumgebung für App-Entwickler bereitgestellt wird. Je nach

Tabelle 2: Ergebnis der Clusteranalyse mit identifizierten Plattform-Codes

Identifiziertes Plattform-Cluster	Plattfortmtypen	Charakterisierungseigenschaften	Auswirkung auf Plattfortmetablierung
Interaktionsorientierter Aufbau	Entwicklungsplattform (659)	Architektur der Plattform (595)	Kritische-Masse-Problem (202)
	Austauschplattform (651)	Transaktionsorientierung (248) Interaktivität zw. Nutzerinnen und Nutzern (396)	Skalierungspotenzial (225)
Datenanalyse	Content-Plattform (489)	Datenorientierung (651)	Vertrauensaufbau (391) Datensicherheit (542) Interessenkonflikt Personalisierung vs. Datenoffenlegung (147)
Modulare Anpassungsfähigkeit	Zahlungsplattform (98)	Modularer Einsatz (191)	Hybridisierungspotenzial (60) Orchestration der Marktseiten (159)
	Kommunikationsplattform (63)		Konflikte zw. Nutzerinnen und Nutzern (66) Wertentstehung durch plattformbegleitende Services (103)
Vermittlungsfunktion	(unabhängig vom Plattfortmtyp relevant)	Zwei-/Mehrseitigkeit (726)	Transaktions- bzw. Werbeerlöse (505)
		Intermediäre Stellung (363)	
		Direkte Netzeffekte (564)	
		Indirekte Netzeffekte (808)	
Marktstellung	(unabhängig vom Plattfortmtyp relevant)	Monopolstellung (202)	Henne-Ei-Problem (143) Parallele Nutzung gleicher Plattfortmtypen (Netflix & Disney+) (320)

Quelle: Eigene Darstellung.

Anbieter nehmen diese überwiegend Transaktionsgebühren (Verkauf von Apps und In-App-Käufe) bzw. Werbegebühren (Schaltung von Werbung) ein (mehr hierzu bieten Kenney & Zysman, 2016).

Zahlungsplattformen wie *Stripe* oder *Alipay* werden in der Forschungslandschaft weniger beachtet. Ihre intermediäre Stellung ermöglicht es angeschlossenen Nutzerinnen und Nutzern, im privaten oder kommerziellen Rahmen Finanztransaktionen abzuwickeln. Im Gegenzug erheben Zahlungsplattformen Transaktionsgebühren, sodass hier eine ausgeprägte Transaktionsorientierung vorliegt (Gabriel, 2020).

Kommunikationsplattformen wie der US-amerikanische Messenger *Signal* oder die im April 2020 gegründete Plattform *Clubhouse* stellen kommunikationsfördernde Werkzeuge bereit und ermöglichen es ihren Nutzerinnen und Nutzern, in den digitalen Austausch untereinander zu gehen. Meist werden auf diesen Plattformen weder Kauftransaktionen durchgeführt noch ein werbebasiertes Erlösmodell angewendet. Sie gelten daher als nur wenig transaktions- oder datenorientiert (van Hove, 2016). Wie auch Zahlungsplattformen haben Kommunikationsplattformen das Potenzial, neue Möglichkeiten der Konnektivität zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden herzustellen. So lassen sich etwa Servicemitarbeiter von Unternehmen heute nicht mehr nur per Mail oder Telefon, sondern auch über gesellschaftlich weit verbreitete Kommunikationsplattformen erreichen.

3. Wachstumsperspektiven digitaler Plattformen bei KMUs

Unabhängig von der Transaktions- oder Datenorientierung zählt bei Platt-

formen vor allem eines: die Grösse (van Hove, 2016; Herda et al., 2018). Je schneller das Netzwerk einer Plattform eine ausreichende Grösse erreicht (die sog. Kritische Masse), desto nutzenstiftender ist sie für den Einzelnen und desto erfolgreicher ist die Positionierung neben grösseren Plattformkonkurrenten. Einen Erklärungsansatz für die Bedeutung der Netzwerkgrösse liefert das theoretisch-mathematische Barabási-Albert-Modell mit dem Ansatz der sogenannten *Preferential attachments*. Hierunter verstehen die Autoren einzelne vorziehungswürdige Knotenpunkte (sog. «Hubs»), an die sich bevorzugt andere Akteure angliedern. Mit einem Mehr

an anknüpfenden Knotenpunkten steigt automatisch die Sogwirkung der Plattform und damit die Wahrscheinlichkeit, dass sich weitere Knotenpunkte an sie anschliessen (Albert & Barabási, 2002). Damit sich auch eine KMU-Plattform möglichst einfach zu einem solchen Preferential attachment entwickelt, kann sie von zwei zentralen Wachstumsbeschleunigern profitieren: dem Skalierungs- und dem Hybridisierungspotenzial.

3.1 Das Skalierungspotenzial digitaler Plattformen

Skalierungspotenziale digitaler Plattformen werden besonders durch zwei Faktoren begründet: grenzkostenarme Produkte und Netzeffekte. Grenzkostenarmen Produkten liegt die Geschäftsdynamik zugrunde, dass die Herstellungskosten des Leistungsangebotes nicht gleichmässig mit der Summe an Nutzerinnen und Nutzern skalieren, die das Angebot nutzen, sondern unabhängig von den Nutzerinnen und Nutzern verhältnismässig konstant bleiben (Rifkin, 2014). Daneben sind Netzeffekte dafür verantwortlich, dass der Nutzen einer digitalen Plattform progressiv zur Anzahl der Nutzerinnen und Nutzer steigt (sog. direkte Netzeffekte; bspw. *WhatsApp*-Nutzerinnen und -Nutzer). Dabei sind Netzeffekte insbesondere bei Plattformen mit zwei *komplementären*, sich ergänzenden Nutzergruppen gegeben (sog. indirekte Netzeffekte; bspw. Käufer/Verkäufer). Der Mehrwert für Nutzerinnen und Nutzer einer Plattform leitet sich hier *indirekt* aus der Grösse der anderen Nutzergruppe ab und steigt mit deren Wachstum (Farrell & Saloner, 1985).

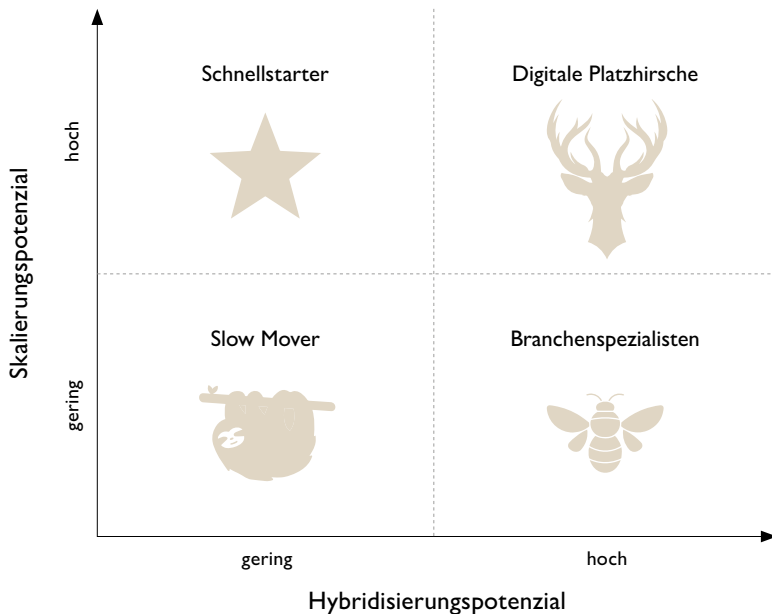
3.2 Das Hybridisierungspotenzial digitaler Plattformen

Hybridisierungspotenziale sind vor allem in der Reifephase digitaler Plattformen anzustreben. Busch (2019) beschreibt, dass Plattformunternehmen dann dazu

Kernthesen

- 1 Trotz der Marktmacht einzelner grosser Digitalkonzerne können sich auch KMUs digitale Plattformen erschliessen.
- 2 Plattformen unterscheiden sich massgeblich anhand ihrer Daten- oder Transaktionsorientierung.
- 3 Die unterschiedlichen Wachstumsperspektiven von Plattformen münden in die Plattform-Entwicklungstypen Slow Mover, Schnellstarter, Branchenspezialisten und digitale Platzhirsche.
- 4 Die Nutzbarmachung von Skalierungs- und Hybridisierungspotenzialen bestimmen den Markterfolg einer Plattform.
- 5 Insbesondere die Plattformaussprägung des «Branchenspezialisten» bietet für KMUs eine Möglichkeit, in der Plattformökonomie Fuss zu fassen und sich erkennbar vom Wettbewerb zu differenzieren.

Abb. 1: Wachstumsperspektiven digitaler Plattformen



Quelle: Eigene Darstellung.

übergehen können, horizontal zu wachsen und das Angebotsportfolio durch eigene Produkte zu ergänzen, um sowohl Plattform- als auch Produktionsunternehmen zu sein. Das simultane Verfolgen einer plattformbasierten Geschäftslogik und das eigenständige Erbringen von Leistungen kann auf zwei Wegen erfolgen: Entweder das Unternehmen war zunächst ein Plattformunternehmen und bietet langfristig eigene Produkte an (wie eine Content-Plattform mit dem Angebot eigener Inhalte) oder ein Unternehmen öffnet sich Drittanbietern und bietet eine Plattform für diese an (wie der deutsche Stahlhändler Klöckner mit dem Klöckner Marktplatz).

3.3 Konzeption eines Plattform-Entwicklungsportfolios für KMUs

Nachdem in den beiden vorangegangenen Unterkapiteln zwei

Wachstumsbeschleuniger für Plattformen vorgestellt wurden, wird im Folgenden mittels des *Plattform-Entwicklungsportfolios* eine Klassifikation von Wachstumsperspektiven digitaler Plattformen bei KMUs vorgenommen, anhand derer die *Einfachheit der Markt-*

Je schneller das Netzwerk einer Plattform eine ausreichende Grösse erreicht (die sog. Kritische Masse), desto nutzenstiftender ist sie für den Einzelnen und desto erfolgreicher ist die Positionierung neben grösseren Plattformkonkurrenten.

etablierung einer digitalen Plattform bewertet werden kann. Der theoretische Unterbau dieser Klassifikation speist sich aus den beiden Wachstumsbeschleunigern: So spiegelt die Ordinate des Portfolios das Skalierungs-





potenzial wider und die Abszisse das von Unternehmen anzustrebende Hybridisierungspotenzial.

Schnellstarter: Neben einer Grenzkostenarmut können Schnellstarter insbesondere Netzeffekte verwirklichen, die einen progressiven Nutzenzuwachs mit jeder neuen Nutzerin und jedem neuen Nutzer bewirken, sodass ein nutzerseitiger Sog hin zur Plattform entsteht und die Kritische Masse schnell überwunden wird (Farrell & Saloner, 1985). Einen solchen Sog kann beispielsweise die Automobilplattform *Carmato* verzeichnen, über die Autohändler ihre Automobile direkt online an Kundinnen und Kunden verkaufen können. Mit über 53 000 Fahrzeugen hat das Unternehmen in wenigen Jahren bereits eine Vielzahl von Autohändlern auf der Plattform gebündelt und es geschafft, auch gegen die Konkurrenz bestehender Automobilplattformen eine Kritische Masse an Händlern auf die Plattform zu bringen.

Branchenspezialisten: Branchenspezialisten sind Kenner einer Branche und verfügen über das Know-how, Leistungen qualitativ hochwertig «in Eigenregie» zu erbringen. Dies kann vor allem Unternehmen betreffen, die den Kundinnen und Kunden mit einer

erhöhten Leistungsvielfalt an sich binden wollen. Kennzeichnend für solche Plattformen ist, dass sie nicht so schnell skalieren können wie es Schnellstarter tun. Der Grund liegt darin, dass die Wirkung von Netzeffekten nicht hin-

Abb. 2: Strategiebetrachtung der Wachstumsperspektiven

	Schnell- starter 	Branchen- spezialisten 	Digitale Platzhirsche 	Slow Mover 
Besonder- heiten	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Sog zur Plattform, der durch eine Zunahme an Nutzeraktivität auch nutzenstiftender wird • Sehr standardisiertes Leistungsangebot • Monetarisierung über Masse • The winner takes it all: Meist überleben nur die grössten Plattformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachexpertise sorgt für Nutzerwachstum • Vielfältige Ergänzung zum Kernprodukt, auch durch Integration externer Anbieter • Hoher Koordinationsaufwand zu den Inhaltsbereitstellern • Nischenfokus mit geringer Nutzeranzahl, dafür gilt nicht immer das Prinzip «The winner takes it all» 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der Überforderung durch zu schnelles & breitgestreutes Wachstum • Regulatorische Hürden aufgrund monopolistischer Strukturen • Starker Kooperationsaufwand zu Drittunternehmen notwendig • Konkurrenten werden frühzeitig aufgekauft oder vom Markt verdrängt 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedienung eines kleinen Marktes • Kaum Möglichkeiten, das Geschäftsmodell zu erweitern • Hoher Verdrängungswettbewerb, da Konkurrenten Marktanteile schnell übernehmen können • Wenig Spielraum bei der Ausgestaltung der digitalen Plattform
Ansätze zur Plattform- etablierung	<ul style="list-style-type: none"> • Huckepack: Nutzerinnen und Nutzer einer kooperierenden Plattform bekommen automatisch Zugang • Big Bang: Umfassendes Push-Marketing, um auf sich aufmerksam zu machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung: Anfängliche Begrenzung auf Mikromarkt, um Fachexpertise im Blick zu behalten • Anbieter-Lockduft: Anbieter bieten ihren Kundinnen und Kunden exklusiven Plattformzugang 	<ul style="list-style-type: none"> • Exklusivität: Anfänglich exklusiver Zugang für eine Nutzergruppe • Fokussierung: Begrenzung auf einen Nischenmarkt schützt vor Überforderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrinsisches Incentivieren: Nutzer müssen am Erfolg der Plattform beteiligt werden • Huckepack: Nutzerinnen und Nutzer einer kooperierenden Plattform bekommen automatisch Zugang
Beispiel	Carmato	Scopevisio	Ankorstore	CleverShuttle

Quelle: Eigene Darstellung.

reichend hoch ist, um eine Vielzahl an Nicht-Nutzerinnen und -Nutzern zu einem Anschluss an die digitale Plattform zu bewegen. Das anfängliche Wachstum ist daher zwar langsamer als bei Schnellstartern, doch kann das simultane Angebot eigener und externer Leistungen wachstumsbeschleunigend wirken (Gabriel, 2020). Ein Beispiel für einen Branchenspezialisten ist das mittelständische Unternehmen *Scopevisio*, das Cloud-Unternehmenssoftware für den Mittelstand entwickelt. Mit der 2020 neu entwickelten digitalen Plattform *Scopeunity* erweitert das Unternehmen sein Geschäftsfeld um einen plattformbasierten Ansatz. Konzipiert als Plattform zur Kollaboration, können sich auf dieser Plattform die mittelständischen Kunden von *Scopevisio* zu aktuellen Technologie- und Softwareentwicklungen informieren, sich untereinander vernetzen und in sogenannten *Coworking-Spaces*, einer Art Forum,

austauschen. *Scopevisio* erhält dadurch kundennahes Feedback und kann eine längere Kundenbeziehung anstreben, während die Plattformnutzer von aktuellen Inhalten sowie von der Vernetzung untereinander profitieren.

Digitale Platzhirsche: Neben dem gegebenen Skalierungspotenzial besitzen digitale Platzhirsche immer auch ein grosses Hybridisierungspotenzial. Dadurch kann sich anfangs ein schnelles Wachstum einstellen und auch langfristig sind vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten gegeben, da das Geschäftsmodell weder starr auf ein reines Plattformmodell noch auf ein Modell mit eigener Produktion beschränkt ist (Gabriel, 2020). Ein Beispiel ist das in Frankreich erst 2019 gegründete Unternehmen *Ankorstore* mit seinen aktuell rund 80 Mitarbeitern. Positioniert als kuratierter Marktplatz für B-to-B-Unternehmen, bringt

Ankorstore unabhängige Marken mit Einzelhändlern in den Austausch. Analog zu bekannten digitalen Platzhirschen wie Amazon zeichnet sich auch *Ankorstore* besonders durch ein offenes Ökosystem aus, sodass die Attraktivität der Plattform mit jedem neuen Markenanbieter bzw. Einzelhändler steigt. Als digitale Plattform ist *Ankorstore* auf dem Weg, ein digitaler Platzhirsch zu werden, indem auch eigene Markeninnovationen an Einzelhändler offeriert werden.

Slow Mover: Sollte bei digitalen Plattformen neben der Grundlage zu einer leichten Skalierung auch die Möglichkeit zur Hybridisierung fehlen, ist eine langfristige Etablierung am Markt ungewiss. Zwar können solche Plattformen einen interessanten Nischenmarkt besetzen, doch sind sie durch auftretende Konkurrenten besonders angreifbar (Gabriel, 2020). *CleverShuttle*,

eine digitale Plattform aus Berlin, die Fahrgäste mit ähnlichen Fahrtzielen durch sogenanntes Ride-Pooling individuell zusammenfasst, um Verkehr in Städten zu verringern und gleichzeitig Mobilität zu steigern, besetzt einen solchen Nischenmarkt. Bei dieser Art des digitalen Sammeltaxis ist die Zielgruppe aber vergleichsweise klein und die Anzahl an Transaktionen pro Kundin oder Kunde verhältnismässig gering, sodass eine Skalierung schwerfällt. Ebenso sind wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven für diese digitale Plattform beschränkt, da die Plattform auf eine Fahrzeugflotte mit eigenen Fahrern angewiesen ist.

Die besonderen Spezifika der vier verschiedenen Wachstumsperspektiven sind in Abbildung 2 zusammengefasst. Die Tabelle bietet zudem strategische Ansatzpunkte zur Etablierung einer Plattform am Markt in deren Abhängigkeit.

3.4 Implikationen für KMUs bei der Plattformentwicklung

Mit der Erschliessung digitaler Plattformen sind verschiedene Implikationen verbunden. Drei Implikationen werden für KMUs im Folgenden vorgestellt:

Identifikation von Skalierungspotenzialen: Auch wenn die sich früher meist gegenseitig ausschliessenden strategischen Ansätze der Individualisierung oder Standardisierung durch die Digitalisierung zunehmend in Einklang zu bringen sind, so gilt es doch gerade bei digitalen Plattformen, Standardisierungspotenziale

auszuschöpfen. Ob *Uber*, *AirBnB* oder *Facebook*, sie alle bieten grenzkostenarme Leistungen mit hohem Standardisierungspotenzial an. Auch KMUs sollten dies berücksichtigen und versuchen, Standardisierungspotenziale bei ihrer digitalen Plattform zu realisieren. Methodische Unterstützung zur Identifikation solcher Potenziale bietet bspw. der Blueprint. Die Sichtbarmachung von Kunden- und Unternehmensaktivitäten gilt es dann, eng an die Fragestellung zu koppeln, welche Prozesse auf einer Plattform standardisiert werden können. Je nach

Ausgestaltungsart der Plattform kann dies u.a. die Kundenkommunikation über einen intelligenten Chatbot betreffen (Mohr, 2020).

Fokus auf klare Nutzenmehrwerte: Besonders in ihrer Anfangsphase brauchen digitale Plattformen einen klaren Fokus, welcher der Nutzerin und dem Nutzer

Für KMUs kann ein unternehmerisches Umdenken vonnöten sein. Kooperationsfähigkeit muss mitunter erst aufgebaut und passende Plattformpartner müssen gefunden werden.

eindeutige Nutzenmehrwerte transportiert. Ein Aufladen der Plattform mit verschiedensten Funktionen führt nach McIver und Conway (1996) zum Verfall in eine *Featuritis*, deren facettenreiches Angebot sich durch eine kognitive Überlastung laut Weiber und Bathen (2013) negativ auf die Nutzerakzeptanz auswirken kann (Fokussierungsmethode). Nicht ungerechtfertigt ist es daher, das Hybridisierungspotenzial erst nach Erreichen der Reifephase der Plattform einzuschlagen. Bewusst hat sich daher bspw. die französische Content-Plattform *Yubo* gegen etablierte Mechanismen wie Likes oder das für soziale Medien übliche werbebasierte Geschäftsmodell entschieden.

Bildung von Wertschöpfungspartnerschaften: Bei der Entwicklung digitaler Plattformen dürfen KMUs nicht in autarke Denkmuster verfallen, sondern müssen kooperative Verhaltensweisen anstreben. Gerade für die Etablierung neuer Plattformen ist eine kooperative Zusammenarbeit mit Drittanbietern entscheidend (Mohr, 2020). Das gemeinsame Ausgestalten einer digitalen Plattform lässt Wertschöpfungspartnerschaften entstehen, die vom Plattformanbieter anzustreben und zu fördern sind. Innerhalb dieser Partnerschaft bringen die einzelnen Akteure unter-

Handlungsempfehlungen

- 1 Unabhängig von der Grösse sollte jedes Unternehmen überlegen, wie es die Plattformökonomie aktiv mitgestalten kann.
- 2 Mittelständler können mit einer digitalen Plattform insbesondere einen Nischenmarkt besetzen, was die Erschliessung neuer Geschäftsmodelle erlaubt.
- 3 Die Anbindung externer Partner stärkt die Etablierung digitaler Plattformen und muss daher insbesondere in der Anfangsphase einer Plattform verfolgt werden.
- 4 Bei der Erschliessung einer Plattform sollten KMUs Standardisierungspotenziale identifizieren, sich auf klare Nutzenmehrwerte konzentrieren und Wertschöpfungspartnerschaften anstreben.

schiedliche Ressourcen ein, was sich bestärkend auf die Plattformakzeptanz auswirken kann und im Ergebnis in der Entstehung digitaler Ökosysteme mündet. Für KMUs kann dies zunächst ein unternehmerisches Umdenken vonnöten machen. Kooperationsfähigkeit muss mitunter erst aufgebaut und passende Plattformpartner müssen gefunden werden.

4. Der Plattformmarkt ist zunehmend hart umkämpft: eine Chance für KMUs

Die Ausgestaltungsperspektiven digitaler Plattformen konnten aufzeigen, dass sich auch KMUs digitale Plattformen anschliessen können, wie unter anderem das Beispiel des Softwareherstellers *Scopevisio* mit der Plattform *Scopeunity* gezeigt hat. Die hohe Dynamik innerhalb der Plattformlandschaft lässt aber auch erkennen, dass der Markt stetig im Wandel ist. So zeigt bspw. die aktuelle Entwicklung, dass sich Unternehmen von den monopolistischen Strukturen

Die hohe Dynamik innerhalb der Plattformlandschaft lässt aber auch erkennen, dass der Markt stetig im Wandel ist.

einzelner Plattformen lösen möchten. Der Versuch des Spieleherstellers *Epic*, sich mit dem beliebten Spiel *Fortnite* von den Entwicklungsplattformen *iOS* und *Android* zu lösen, lässt dies, ebenso wie die fortwährende Diskussion über mögliche regulatorische Einschnitte, erkennen (Roth & Rehm, 2019; Brindöpke, 2019). Insbesondere für KMUs bietet dies aber auch grosse Chancen, da sie

sich mit ihren digitalen Plattformen als Gegenentwurf grosser Digitalkonzerne positionieren können. Zur Zielbestimmung können sich KMUs an den fünf identifizierten Plattfortmtypen orientieren. Um den Weg zur erfolgreichen Marktetablierung zu erreichen, können das vorgestellte Plattfortm-Entwicklungsportfolio herangezogen und schliesslich die vorgestellten Ansätze zur Plattfortmetablierung genutzt werden. Dabei sollte jede Ausgestaltung der Platt-

form darauf ausgelegt sein, klare Mehrwerte für die Nutzerinnen und Nutzer zu bieten. Nur wenn Nutzerinnen und Nutzer gewillt sind, sich freiwillig auf einer Plattform einzubringen, kann auch ein nachhaltiges Wachstum erreicht werden. Deshalb sollten digitale Plattformen unabhängig von ihrem Typ eines nie aus dem Auge verlieren: ihre Nutzerinnen und Nutzer. ■

Literatur

- Albert, R. & Barabási A. L. (2002). Statistical mechanics of complex networks. *Reviews of modern physics*, 74(1), 48–97.
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R. & Weiber, T. (2021). *Multivariate Analysis*. Springer Gabler.
- Bauer, H. & Hammerschmidt, M. (2004). Beziehungsmarketing für elektronische Business-to-Business-Marktplätze. *der markt*, 43(3/4), 91–105.
- Brindöpke, M. (2019). So transformiert Plattfortm-ökonomie den Handel. *Marketing Review* St. Gallen, 36(2), 12–17.
- Busch, C. (2019). Der Mittelstand in der Plattfortm-ökonomie: Mehr Fairness für KMU auf digitalen Märkten. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Dorfer, L. (2016). Datenzentrische Geschäftsmodelle als neuer Geschäftsmodelltypus in der Electronic-Business-Forschung: Konzeptionelle Bezugspunkte, Klassifikation und Geschäftsmodellarchitektur. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 68(3), 307–369.
- Evans, D. & Schmalensee, R. (2008). Markets with Two-Sided Platforms. In *American Bar Association (Hrsg.), Issues in competition law and policy*, (S. 667–694). ABA Book Publishing.
- Farrell, J. & Saloner, G. (1985). Standardization, compatibility, and innovation. *RAND Journal of Economics*, 16(1), 7083.
- Gabriel, L. (2020). *Digitale Plattformen: Grundlagen und Erscheinungsformen*. Eigenverlag der Professur für Marketing, Innovation und E-Business an der Universität Trier.
- Hempel, C. G. & Oppenheim, P. (1936). Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik. Sijthoff.
- Herda, N., Friedrich, K. & Ruf, S. (2018). Plattfortm-ökonomie als Game-Changer. *Strategie Journal*, 3, 2–18.
- Kenney, M. & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61–69.
- Moazed, A. & Johnson, N. (2016). *Modern Monopolies*. St. Martin's Press.
- Mohr, L. (2020). *Dienstleistung 4.0: Konzeption und empirische Prüfung einer von smarten Assistenten angebotenen Dienstleistungsform*. Dr. Kovac.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Springer Gabler.
- Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. Palgrave Macmillan.
- Roth, S. & Rehm, R. (2019). Wettbewerbspolitische Regulierung digitaler Plattfortmmärkte. *Marketing Review* St. Gallen, 36(2), 46–51.
- The Economist (18.01.2018). *Competition in the digital age: How to tame the tech titans*. <https://www.economist.com/leaders/2018/01/18/how-to-tame-the-tech-titans>
- Van Hove, L. (2016). Testing Metcalfe's law: Pitfalls and possibilities. *Information Economics and Policy*, 37, 67–76.
- Weiber, R., & Bathen, M. (2013). Konsumentenüberlastung. *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 42(10), 577–580.
- Wirtz, J., So, K. K. F., Mody, M. A., Liu, S. Q. & Chun, H. H. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*, 30(4), 452–483.

Buchrezension

Abstract

Spätestens seit der Ratifizierung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ist Datenschutz eine Herausforderung, welche Marketeers auf dem Weg zur Automatisierung in Betracht ziehen sollten. Wie können Marketingstrategien erfolgreich sein in einer «Privacy First» Ära? Welche Daten sollten überhaupt erhoben werden und wie?

Diesen Fragen widmet sich das neue Buch von Marco Hassler. In der Einleitung positioniert der Autor sein Buch «Von Data-Driven zu People-Based Marketing» als Gegenthese zu den «bunten Dashboards» und kundenfremden Push-Metriken des Online-Marketings. Das «People-Based Marketing» zielt darauf ab, die Kundschaft hinter diesen Kennzahlen besser zu verstehen. Diese Evolution des Data-Driven Marketings soll die Vertrauensgrundlage für eine nachhaltige Kundenbeziehung schaffen. Zu diesem Zweck bietet das Buch eine Übersicht zu den Grundlagen der Kundenzentriertheit sowie drei Kapitel zur Erhebung, Verwertung und Analyse von Daten. Die Struktur des Buches dient somit auch als Anleitung, wie eine digitale Marketingstrategie von Grund auf erstellt oder analysiert werden kann.

Dem Autor gelingt es, die wichtigsten Konzepte der Customer Centricity (Segmentierung, Customer-Journey-Mapping, Personas, etc.) verständlich zu vermitteln und mit den zentralen Anliegen des Datenschutzes zu verbinden (Datenminimierung, Zweckgebundenheit, Einverständniserklärungen, etc.).

Obwohl der Autor betont, dass eine Datenschutzstrategie, welche über die DSGVO hinaus geht, für das Marketing sinnvoll ist, wird das Thema teilweise eher als

Hindernis anstatt Chance dargestellt. So werden z.B. die legalen Anforderungen an Consent-Plattformen und Cookie-Banner thematisiert, aber wie deren Datenschutzbestimmungen effektiv der Kundschaft vermittelt werden könnten, erläutert der Autor nicht im Detail.

Trotz dieser verpassten Chance, den Datenschutz als separates strategisches Ziel zu behandeln, liefert das Buch einen soliden Ausgangspunkt für den Aufbau einer Marketingstrategie, welche respektvoll mit Kundendaten umgeht.

Nutzen für die Praxis

- Teil 1 zu Customer Centricity bietet eine praxisnahe Erläuterung, wie Kundenprozesse verstanden und von Marketeers eingesetzt werden können. Die Betonung des häufig übersehenen Werts von qualitativen Daten ist dabei äusserst willkommen.
- Kapitel 4 und 5 bieten eine praxisnahe Erläuterung der Datensammlung im Marketing, mit sofort umsetzbaren Erhebungsmethoden.
- Kapitel 9 erläutert, wie die Architektur eines kundenzentrierten Marketingsystems aussehen sollte und bringt Ordnung in das Chaos der Datensilos.

Insgesamt bietet das Buch jungen Marketeers eine schrittweise Einführung ins kundenzentrierte Digital Marketing mit sofort umsetzbaren Ratschlägen. Während Marketingexperten mit vielen der Konzepte bereits vertraut sein dürften, bietet die strukturierte Präsentation der Ergebnisse eine gelungene Blaupause, um die eigenen Aktivitäten schrittweise zu analysieren und zu professionalisieren.

Mauro Luis Gotsch



Marco Hassler
**Von Data-Driven zu
People-Based Marketing**

Erfolgreiche Digital Marketing Strategien in einer Privacy First Ära
mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen,
1. Auflage 2021 (Deutsch), 267 Seiten
CHF 45,90 / EUR 28,73
ISBN: 978-3-7475-0410-9

Kernthesen

- 1 Datengetriebenes Outbound-Marketing sollte in einer Privacy First Ära von People-Based Marketing abgelöst werden; ein Ansatz, der auf einem tiefgreifenden Verständnis für die Bedürfnisse einzelner User beruht.
- 2 People-Based Marketing beruht auf drei Bausteinen: Customer Centricity (Ausrichtung der Geschäftstätigkeit auf die Bedürfnisse der Kundschaft), Datenverständnis (datenschutzorientierte Erhebung von Kundendaten), MarTech (moderne Marketing-Technologien).

Literatur zum Thema: Privacy as Strategy?

Bücher

O'Neil, C. (2016). Weapons of Math Destruction (1st ed.). Crown.

Palmatier, R. W. & Martin, K. D. (2019). The Intelligent Marketer's Guide to Data Privacy. Palgrave Macmillan.

Zuboff, S. (2020). The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power (Reprint). PublicAffairs.

Artikel

Adjerid, I., Peer, E., & Acquisti, A. (2018). Beyond the privacy paradox: Objective versus relative risk in privacy decision making. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 42(2), 465–488. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/14316>

Barth, S., & de Jong, M. D. T. (2017). The Privacy Paradox – Investigating discrepancies between expressed privacy concerns and actual online behavior – A systematic literature review. *Telematics and Informatics*, 34, 1038–1058. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.04.013>

Bauer, P. C., Gerdon, F., Keusch, F., Kreuter, F., & Vannette, D. (2021). Did the GDPR increase trust in data collectors? Evidence from observational and experimental data. *Information, Communication & Society*. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2021.1927138>

Gotsch, M. L. (2020). Was hat das Marketing nach 2 Jahren DSGVO gelernt? *Swiss Marketing Review*, 6, 4–9.

Gotsch, M. L., & Schögel, M. (2021). Addressing the privacy paradox on the organizational level: Review and future directions. *Management Review Quarterly* 2021, 1–34. <https://doi.org/10.1007/S11301-021-00239-4>

Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>

Martin, K. (2020). Breaking the privacy paradox: The value of privacy and associated duty of firms. *Business Ethics Quarterly*, 30(1), 65–96. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.24>

Martin, K. D., Borah, A., & Palmatier, R. W. (2017). Data privacy: Effects on customer and firm performance. *Journal of Marketing*, 81(1), 36–58. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0497>

Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135–155. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4>

Michler, O., Decker, R., & Stummer, C. (2020). To trust or not to trust smart consumer products: A literature review of trust-building factors. *Management Review Quarterly*, 70, 391–420. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00171-8>

Solove, D. J. (2021). The myth of the privacy paradox. *George Washington Law Review*, 89(1), 1–51.

Zuboff, S. (2015). Big other: Surveillance capitalism and the prospects of an information civilization. *Journal of Information Technology*, 30, 75–89. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.5>

Literaturhinweise wurden zusammengestellt
von Mauro Luis Gotsch

Thema der nächsten Ausgabe: From Business to Business

Interaktionen und Beziehungen zwischen einzelnen Unternehmen als Kern des B-to-B-Marketings und Verkaufs müssen in einer volatilen virtuellen Welt neu gedacht werden. Durch die zunehmende Verlagerung von Marketingbudgets im B-to-B weg von Live-Events hin zu digitalen Kanälen verändern sich der Schwerpunkt und das Verständnis von B-to-B-Marketing. Doch welche Veränderungen ergeben sich daraus für die Interaktionen und Beziehungen zwischen Kundinnen und Kunden und Anbietenden? In dieser Ausgabe werden Beiträge publiziert, welche die aktuellen Entwicklungen im B-to-B-Marketing und Verkauf sowie Einflüsse des Megatrends Digitalisierung auf die Beziehungen mit Geschäftskundinnen und -kunden

aus einer theoretischen und praktischen Perspektive reflektieren und diskutieren. Beiträge, welche die Interdependenzen zwischen dem B-to-B-Marketing und Verkauf und angrenzenden Forschungsfeldern aufzeigen, werden ausdrücklich begrüsst. Zu den Themen dieser Ausgabe zählen:

- (Ir)rationales B-to-B-Kaufverhalten in einer VUCA-Welt
- Einfluss von digitalen und hybriden Marketingmassnahmen auf B-to-B-Kundenbeziehungen
- Business Ecosystems und (digitale) Plattformen im B-to-B-Kontext
- Management von B-to-B-Kundenbeziehungen

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Redaktion & Satz

Communication
Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80639 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 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.lt

Titelbild

© iStockphoto / Orla

Anzeigenleitung

Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

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. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollnhof
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak
Prof. Dr. 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,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Prof. 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

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 eingesendete Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 39. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Alles Inklusiv!



Mit dem Abo der
Marketing Review St. Gallen
PRINT & ONLINE

Print-Abonnentinnen und -Abonnenten
lesen das E-Journal in Ihrem
persönlichen Kundenkonto kostenlos!

Lesen Sie Marketing Review St. Gallen
mobil über [keosk.de](https://www.keosk.de)

