

Schögel, Marcus; Grellmann, Laura-Eve; Lienhard, Severin; Herhausen, Dennis

**Article**

## Believe the Hype? Herausforderungen und Herangehensweisen an das «Metaverse»

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Schögel, Marcus; Grellmann, Laura-Eve; Lienhard, Severin; Herhausen, Dennis (2022) : Believe the Hype? Herausforderungen und Herangehensweisen an das «Metaverse», Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 6, pp. 66-72

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279658>

**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.*

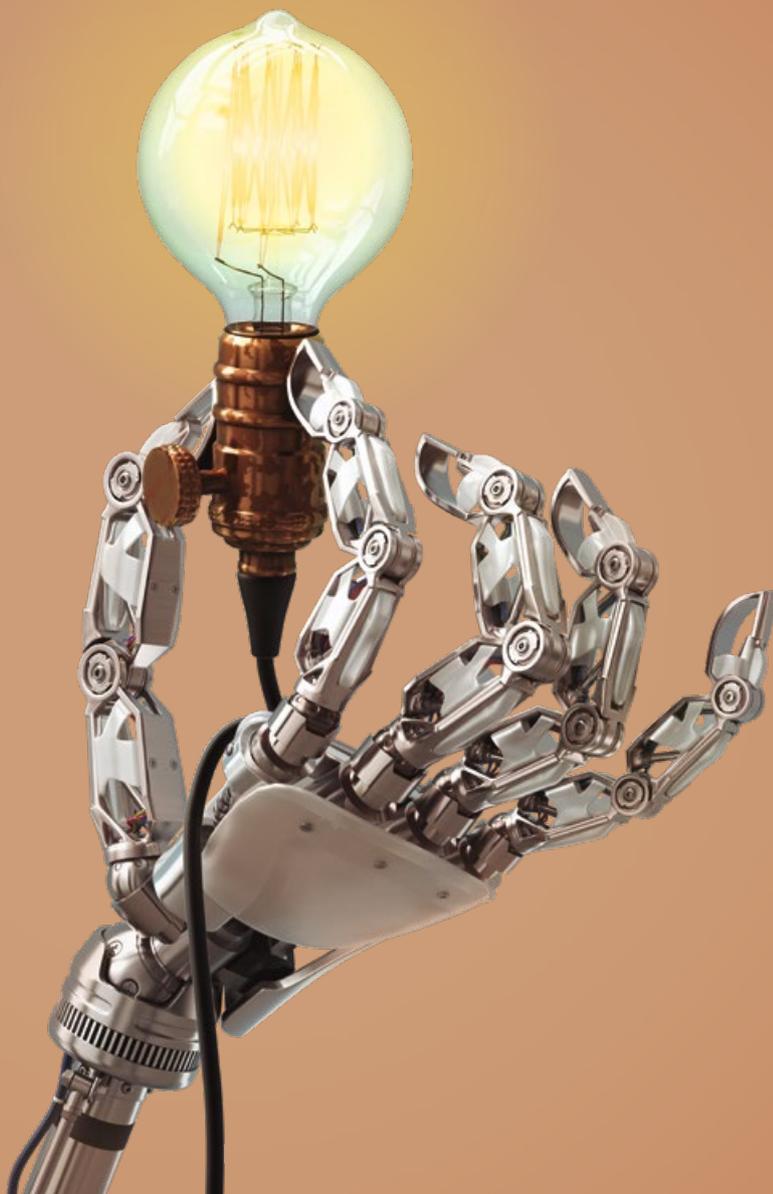
*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*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

Open Innovation  
& Crowdsourcing



### Schwerpunkt

Mensch oder Maschine –  
Wer behält die Vorherrschaft  
bei der Kreativität?

«Golden Crowd» –  
Engaging the Users That Deliver  
on Your Crowdsourcing Goals

Beware of Sore Losers!  
Crowdsourcing Might Have Backfiring  
Effects Among Participants

AI-Assisted Searching Through  
Crowdsourced Solution Space

Human-Machine Creativity –  
How AI Can Influence Human  
Creativity in Open Innovation

### Spektrum

B-to-B-Marketing ist  
Hochleistungsmarketing

Rethinking Value Creation  
in Brick-and-Mortar Retailing

Believe the Hype?  
Herausforderungen und  
Herangehensweisen  
an das «Metaverse»

# Believe the Hype?

Herausforderungen und  
Herangehensweisen an das  
«Metaverse»

Das Thema «Metaverse» stellt das Marketing und Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Wenngleich die langfristigen Veränderungen kaum absehbar sind, wird im aktuellen Hype vieles ausprobiert und nur wenig erscheint dabei wirklich nachhaltig. Der Beitrag zeigt Ansatzpunkte für Unternehmen auf, wie sie bereits heute erste Lernprozesse im Metaverse sinnvoll anstossen können.

Prof. Dr. Marcus Schögel, Laura-Eve Grellmann, Severin Lienhard,  
Prof. Dr. Dennis Herhausen

«When you begin to look at the global reach, the number of people that spend meaningful amounts of time in these new worlds, I think it provides a universe of opportunity.»

**CEO Stephen Cooper**  
Warner Group (Agustin, 2021)

Rund um das Metaverse besteht aktuell eine Vielzahl an Diskussionen. Das einflussreiche Zitat verweist auf die neuen Opportunitäten. Die Anzahl und das explosionsartige Vermehren von Metaverse-Initiativen unterschiedlichster Unternehmen verdeutlicht die aktuelle Dynamik: Coca-Cola lancierte Coca-Cola Zero Sugar Byte im Metaverse und die Stadt Seoul ermöglicht ihren Bürgern sogar, Anfragen online an die Avatare von Beamten zu richten. Der Wert des Metaverse könnte Schätzungen zufolge bis 2030 bereits 5 Billionen Dollar betragen (Elmasry et al., 2022) und bietet damit einen weitreichenden Spielraum für Experimente und Innovationen.

Verschiedene Studien zeigen, dass Marketing-Führungskräfte nur sehr rudimentär mit dem Metaverse vertraut sind (Universität der Bundeswehr München, 2022). Zwischen technologischen Potenzialen und wirklichem Verständnis des Metaverse besteht ein gewisser Klärungsbedarf. Folgende Fragen scheinen dabei von besonderer Relevanz:

Welche Herausforderungen gibt es beim Metaverse zu beachten?

Welche Herangehensweisen können Marketing-Führungskräfte verfolgen, um vom Metaverse zu profitieren?

Um Antworten auf diese Fragen zu geben, wurden im Frühling dieses Jahres erste qualitative Untersuchungen gestartet. Die Ergebnisse einer Desk Research bestehender Initiativen, die Sichtung und Analyse der bestehenden Literatur nach Tranfield et al. (2003)<sup>1</sup> sowie ein Workshop mit CEOs und CMOs zu Umgangsszenarien mit dem Metaverse im Sommer dieses Jahres bilden die empirische Basis für unsere Ausführungen. Bei dem Workshop wurden im Rahmen eines Fünf-Schritte-Verfahrens<sup>1</sup> aktuelle Herausforderungen und mögliche Herangehensweisen diskutiert (Schögel et al., 2022). Breit abgestützte Inhalte fliessen in diesen Artikel ein.

Folgend werden als Erstes die konzeptionellen Grundlagen des Metaverse erfasst. Daraufhin werden die Herausforderungen für das Marketing beschrieben. Die Formulierung konkreter Handlungsfelder stellt Empfehlungen für einen möglichen Umgang mit dem Metaverse dar. Abschliessend werden die Ergebnisse zusammengefasst.

## Das Phänomen «Metaverse» in der Literatur

Aus dem Prozess der Literaturanalyse konnten aus acht relevanten Beiträgen drei zentrale Perspektiven auf das Metaverse identifiziert werden.

Die erste Perspektive setzt sich mit *Herangehensweisen von Unternehmen* an das Metaverse auseinander. Dabei ist festzuhalten, dass bereits auf etablierte Tools wie Kundenbindungsprogramme oder Eventkonzepte bei den Unternehmen zurückgegriffen wird (Kovacova et al., 2022). Vor allem können aber von Unternehmen jüngere Zielgruppen erschlossen werden (Hollensen et al., 2022).

Der zweite Bereich der Ergebnisse umfasst die *Kundenperspektive und Mehrwerte*



**Prof. Dr. Marcus Schögel**  
Professor am Institut für Marketing und Customer Insight  
Universität St. Gallen (HSG)  
[marcus.schoegel@unisg.ch](mailto:marcus.schoegel@unisg.ch)

**Laura-Eve Grellmann**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing und Customer Insight  
Universität St. Gallen (HSG)  
[laura-eve.grellmann@unisg.ch](mailto:laura-eve.grellmann@unisg.ch)

**Severin Lienhard**  
Berater bei Horvath & Partners im Sales, Marketing & Pricing  
Horvath & Partner AG  
[slienhard@horvath-partners.com](mailto:slienhard@horvath-partners.com)

**Prof. Dr. Dennis Herhausen**  
Associate Professor für Marketing an der School of Business and Economics  
Vrije Universiteit Amsterdam (VU)  
[dennis.herhausen@vu.nl](mailto:dennis.herhausen@vu.nl)

*des Metaverse*. Dabei besitzen Extended-Reality-Anwendungen das Potenzial für neue Mehrwerte. Insbesondere für Nutzer aus technologieaffinen Segmenten oder den mit «Generation Z» oder «Alpha» bezeichneten Kohorten lassen sich durch die Erweiterung, Delegation bzw. Substitution des eigenen Auftritts anhand von Avataren neue Nutzen Dimensionen im Metaverse entwickeln. Fraglich dabei ist erstens noch das Wohlbefinden der Kundschaft in der virtuellen Welt, verglichen mit der physischen Welt. Weiterhin kommen Fragen rund um das Selbstwertgefühl auf (Dwivedi et al., 2022). Drittens wird hinterfragt, ob sich ein Generationenunterschied mit möglichen Konflikten auftun kann.

### Zusammenfassung

Das Metaverse bietet Unternehmen eine Vielzahl an Opportunitäten. Marketing-Führungskräfte sind häufig noch wenig vertraut mit dem neuen Phänomen. Die im Text ausgearbeiteten Herausforderungen und Herangehensweisen helfen dabei, sich an das Metaverse heranzutasten. Die Herausforderungen zeigen die Komplexität der Thematik auf. Es sind viele Faktoren in der mittelfristigen Entwicklung noch unklar, genauso aber ist auch ein sofortiges Lancieren von Initiativen schwierig, da die Zugänglichkeit viel Eigenleistung benötigt. Vier Handlungsfelder dienen als Herangehensweise für Marketing-Führungskräfte: Inspiration und Kennenlernen des Marktes, Zugänglichkeit erarbeiten und Partnerauswahl treffen, Mehrwerte schaffen und Einbettung in das Unternehmen und das Kanalsystem.

vernetzte Prozesse, digitale Mehrwerte entstehen. Damit sind dann die folgenden Dimensionen von besonderer Bedeutung.

Die im Metaverse angestrebte (1) Interoperabilität soll dazu dienen, dass ein nahtloses Zusammenarbeiten der technischen Systeme, genauso wie zwischen dem Metaverse und Nutzerinnen und Nutzer, stattfindet. Als weitere Eigenschaft lässt sich das virtuelle Kontinuum als sich in (2) kontinuierlicher Bereitschaft befindend beschreiben, da der Zugang jederzeit möglich ist. Es handelt sich um eine (3) funktionierende Ökonomie, für und in welcher unterschiedliche Zahlungsmethoden verwendet werden. Menschen können hier (4) gleichzeitig partizipieren, wodurch Verbundenheit über natürliche Grenzen hinweg geschaffen wird. Diese Interaktion findet in (5) Echtzeit statt, wobei Nutzerinnen und Nutzer über eine hohe (6) Autonomie verfügen, da beispielsweise die Zeit und das Aussehen frei gewählt werden können. Allerdings stellen die (7) Sicherheit sowie Privatsphäre der Nutzerinnen und Nutzer eine besondere Herausforderung dar, da hier bisher keine klaren Regelungen existieren. Weiterhin klassifiziert die Verwendung des Metaverse die (8) Immersion in die aufgezeigte, virtuelle

Die letzte Perspektive erfasst Untersuchungen im Bereich der *Veränderung der Marktlandschaft*. Dazu gehören die Fragen, wie Avatare mit ihrem Umfeld umgehen und welche Nutzungen sich generell ergeben (Dwivedi et al., 2022).

sich diese Sichtweise als relativ plastisch, jedoch finden sich darin kaum Aussagen zu den Inhalten und dem Kontext der Einsatzmöglichkeiten. Zudem erweitern sich die Potenziale und Eigenheiten des Metaverse durch aktuelle Initiativen von Unternehmen dynamisch. Daher erweist es sich als sinnvoll, das Metaverse als mehrdimensionales Kontinuum verschiedener digitaler Gestaltungsdimensionen zu interpretieren, um Nutzerinnen und Nutzern einen erweiterten Erfahrungsraum zu bieten, indem durch den Einbezug von verschiedenen Parteien, Plattformen, Infrastrukturen, relevanten Inhalten und durch

Weiterhin sind Beiträge zu finden, die versuchen, den Begriff des «Metaverse» fassbar zu machen. Lee et al. (2021) beschreiben das Metaverse beispielsweise als «A virtual environment blending physical and digital, facilitated by the convergence between the Internet and Web technologies, and Extended Reality (XR)». Zwar erweist

Abb. 1: Grundlegende Eigenschaften des Metaverse



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Park & Kim, 2022; Baron, 2022; Dwivedi et al., 2022.

Umgebung, wobei (9) die digitale und die physische Welt verbunden werden. Genutzt wird hierfür zum Beispiel Augmented Reality bzw. Virtual Reality. Einen Ansatz für die Verbindung beider Welten liefern beispielsweise «Digital Twins», da hierbei Einheiten digital repräsentiert werden können. Abschliessend lässt sich das Metaverse dadurch beschreiben, dass (10) grenzenlose Inhalte bzw. Erfahrungen erlebt werden, die die Partizipation in der physischen Welt erweitern, welches unter anderem durch die Nutzung von Avataren möglich ist. Es wird deutlich, dass das Metaverse zum aktuellen Zeitpunkt nicht ein spezifischer Raum ist, sondern gleich mehrere Anwendungsmöglichkeiten existieren, die für alle Parteien zugänglich sind.

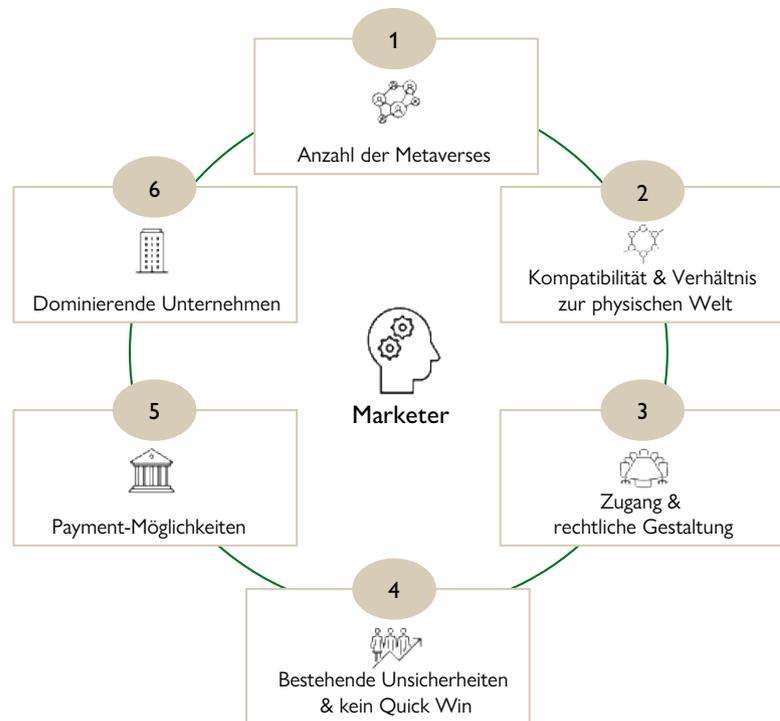
## Herausforderungen und aktuelle Unsicherheiten

Basierend auf den Ergebnissen der Literaturrecherche und den Diskussionen in der Fokusgruppe, werden nachfolgend sechs Herausforderungen für Marketing-Führungskräfte im Umgang mit dem Metaverse entwickelt:

1. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass nicht ein einziges Metaverse entstehen wird. Vielmehr sind verschiedene Metaverses im Aufbau. Das macht eine intensive Beschäftigung mit den einzelnen Metaverses notwendig. Dabei gilt es, klar zu beantworten, auf welchem Metaverse, durch welche Aktionen, welche Ziele erreicht werden wollen.
2. Eine zweite Herausforderung ergibt sich aus der (aktuell noch begrenzten) Kompatibilität zwischen verschiedenen «Entities»/Metaversen. Aktuell ist noch nicht klar, wie diese erreicht werden soll. Dies stellt einen bspw. vor die Frage, wie rasch sich einzelne Initiativen skalieren lassen. Genauso zentral ist es für viele Unternehmen zu verstehen, in welchem Metaverse sich Synergie-Effekte mit der physischen Welt generieren lassen.
3. Zudem sind für die potenziellen Nutzerinnen und Nutzer noch massgebliche Eintrittsbarrieren vorhanden. Wenngleich jüngere den technologischen Voraussetzungen oftmals offen gegenüberstehen, sind sich reifere Kundengruppen der Potenziale noch nicht bewusst bzw. stehen der vielfach notwendigen Hardware (VR-Set etc.) skeptisch gegenüber. Fehlender Tragekomfort führt zu Unwohlsein oder aber auch rascher Ermüdung. Hinzukommen bspw. datenschutzrechtliche Aspekte: Die Sicherheit der Nutzerinnen und Nutzer, bzw. der Umgang mit den Nutzerdaten, ist bisher noch ungeklärt. Es gilt Mechanismen zu finden, um Missbrauch vorzubeugen und entsprechende Verantwortlichkeiten zu schaffen.
4. Für viele Unternehmen ist die langfristige Tragweite des Metaverse schwer abzuschätzen. Aktuell agieren vielen

Unternehmen aus einem Hype heraus und überschätzen damit die aktuelle Bedeutung des Metaverse bzw. suchen nach raschen «Quick Wins». Dem hingegen neigen sie aber auch dazu, die langfristige Tragweite des Trends zu unterschätzen. Daher stellen die Art und Form des eigenen Engagements eine der zentralen Fragestellungen dar. Wenngleich der Aufbau eines eigenen Metaversums eher als unrealistisch zu betrachten ist, so sind Engagements auf existierenden Plattformen, wie Decentraland, bereits mit überschaubarem Ressourceneinsatz möglich. Zudem erscheint die technologische Weiterentwicklung eher eine der «kleineren Hürden» zu sein, da ähnlich wie in anderen Bereichen der digitalen Wirtschaft, steigende Rechenkapazitäten (Stichwort: «Moore's Gesetz») und Innovationen eine rasche Weiterentwicklung erwarten lassen (Elmasry et al., 2022).

Abb. 2: Herausforderungen für Marketing-Führungskräfte



Quelle: Eigene Abbildung.

5. Eine weitere Herausforderung ist im Bereich der Zahlungssysteme zu identifizieren. Auf der einen Seite existiert eine grosse Vielfalt an verschiedenen Kryptowährungen respektive Coins, welche als Zahlungsmittel bereits akzeptiert werden. Aktuell nutzen in Deutschland aber nur 10% der Bevölkerung Kryptowährungen (Bocksch, 2022). Daher sollten hier weitere Alternativen (analog zu dem Umgang mit «In-game Purchases») eingesetzt werden, damit die (vermeintlichen) Zahlungsbereitschaften auch abgeschöpft werden können.
6. Insgesamt ist die Entwicklung der Wettbewerbslandschaft in und um das Metaverse gross. Zum einen investieren einige Technologiekonzerne (darunter Meta oder aber auch Microsoft) massgebliche Milliardenbeträge. Zum anderen ist die Gaming-Industrie (bspw. Fortnite, Zepeto, The Sandbox oder Roblox), für die das Metaverse eine logische Weiterentwicklung ihrer

aktuellen Angebote darstellt, bereits relativ etabliert. Hinzukommen Start-ups, die sich mit spezifischen Lösungen im Umfeld des Metaverse positionieren. Für Marketing-Führungskräfte ist somit unklar, wer sich in Zukunft durchsetzen und wie der Wettbewerb aussehen wird. Gibt es verschiedene Spezialisierungen oder wenige komplett dominierende Unternehmen?

Es zeigt sich, dass die Mehrheit dieser Herausforderungen auf aktuelle Unsicherheiten und noch nicht geklärte Standards zurückzuführen ist. Zugleich ist aber davon auszugehen, dass durch die zunehmenden Initiativen der Unternehmen erste Antworten gefunden werden. Zudem lassen sich in einem Umfeld wie dem Metaverse Lernprozesse initiieren, die einen echten Wissensvorsprung für die Zukunft ermöglichen.

## Herangehensweisen

Auf Basis aktueller Erkenntnisse und den Diskussionen mit Führungskräften lassen sich vor dem Hintergrund der Herausforderungen vier Herangehensweisen an das Metaverse bestimmen. Für jedes der Handlungsfelder lassen sich zudem bereits erste Zugänge in der Praxis finden.

Der erste Zugang bezieht sich vor allem auf einen aktiven Wissensaufbau im eigenen Unternehmen und dient der Inspiration bzw. dem Aufbau eines eigenen Metaverse-Verständnisses. Dabei sollten sich gerade Führungskräfte auf den aktuellen Plattformen selbst bewegen und die Zugänge anderer Anbieter aktiv testen. Roblox, Fortnite, The Sandbox, Decentraland, Anxie Infinity und Zepeto sind bspw. besonders bekannte Plattformen, die es lohnt, näher zu erkunden und zu verstehen: Einige Plattformen, wie Roblox, sind für ihren Gaming-Hintergrund bekannt, bereits gut besucht und liefern damit einen besonders leichten Zugang zum Metaverse. Beispielsweise hat Nike

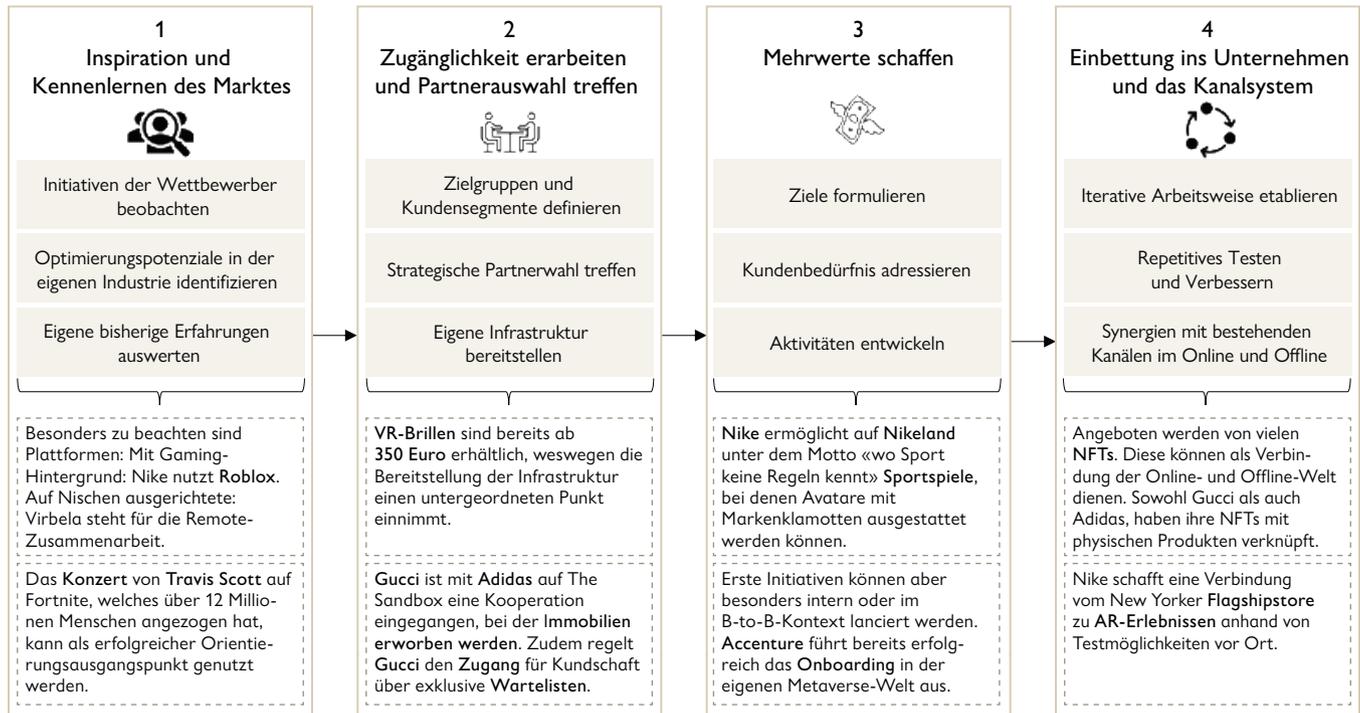
das Nikeland auf Roblox lanciert. Nike's Engagement auf Roblox ist dabei ebenso interessant, wie bspw. die Plattform Virbela, welche sich mit den Herausforderungen der Remote-Zusammenarbeit im Metaverse auseinandersetzt. Hinzu kommen Events, wie die «Fashion Week» auf Decentraland und digitale Shows, wie das Konzert von Travis Scott, auf Fortnite. Aus den Initiativen dieser relativ prominenten Player lassen sich grundsätzliche Erkenntnisse gewinnen. Wenngleich sich wenig von den Ergebnissen verallgemeinern lässt, so sollten diese ersten Projekte trotzdem fortwährend, auch in Bezug auf ihre Unzulänglichkeiten, analysiert werden. Des Weiteren bietet sich ein Austausch der Erfahrungen mit Unternehmen aus dem Ökosystem des eigenen Unternehmens an. Dabei bietet sich hier die Chance, gewisse «Second»- oder aber «Late Mover»-Vorteile zu identifizieren. Last but not least sollten *erste allfällige eigene Erfahrungen ausgewertet werden*, um die Ausrichtung des Metaverse zu verstehen. Es ist denkbar, dass noch keine ersten Schritte unternommen wurden, aber einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer gewissen technologischen Affinität sich im privaten Umfeld bereits aktiv mit dem Metaverse beschäftigt haben.

Im zweiten Feld steht die Zugänglichkeit zum Metaverse im Mittelpunkt. Als Erstes sollten die anzusprechenden *Kundengruppen* (in ersten groben Zügen) *definiert* werden. Dann kommt vor allem der *Auswahl* sowie der *operativen Zusammenarbeit mit einzelnen Partnern* eine besondere Bedeutung zu. Dabei steht zunächst die Wahl der geeigneten Plattform im Mittelpunkt. Zudem gilt es (zwar etwas rudimentär, aber nicht zu unterschätzen), die *benötigte relevante Infrastruktur aufzubauen und bereitzustellen*. Damit ist keine vollumfängliche Einrichtung gemeint, aber es empfiehlt sich für den Anfang, zumindest als Unternehmen bereits Zugang zu VR-Brillen etc. zu schaffen, um ein besseres Gespür für das Phänomen zu bekommen. Als Beispiel kann hier Gucci angeführt werden: Das Unternehmen

### Kernthesen

Es werden sich mehrere Metaverses entwickeln. Marketing-Führungskräfte sollten deshalb verstärkt ihre Fähigkeiten mittels Go-to-Market-Expertise einbringen. Die Kompatibilität der einzelnen Plattformen zueinander wird hier eine zentrale Rolle spielen. Die Modeindustrie nimmt eine führende Rolle im Metaverse ein. Deren Herangehensweisen können als Inspiration dienen, jedoch müssen Marketing-Führungskräfte trotzdem viel Eigenleistung erbringen, damit eigene Initiativen gelingen. Der Fokus liegt in Diskussionen sehr stark auf Technologien, wodurch sich Marketing-Führungskräfte durch überzeugende Herangehensweisen, die auf die Bedürfnisse der Kundschaft fokussieren, auszeichnen können.

Abb. 3: Vier Handlungsfelder als Herangehensweise an das Metaverse für Marketing-Führungskräfte



Quelle: Eigene Abbildung.

gilt als ein führender Early Adopter von Metaverse-Technologien (McDowell, 2022), da das Unternehmen früh, 2021, Initiativen lanciert hat und verschiedene Experimente bzw. Prototypen auf unterschiedlichen Plattformen (zunächst auf Roblox nun auch zunehmend auf The Sandbox) durchführt und testet. Die virtuelle Gucci-Welt bietet eine Reihe von Erlebnissen, wie bspw. Kunstausstellungen oder aber das Einkaufen von digitalen Gucci-Artikeln, mit denen Roblox-Avatare ausgestattet werden können. In der «Gucci-Town» kann seit Neustem das normalerweise physisch verfügbare Parfüm Flora in einem eigens eingerichteten Garten digital erworben werden. Guccis Ziel ist es, auf unterschiedlichste Art thematische Erlebnisse zu ermöglichen. Angepasst an die Kundenbedürfnisse, hat das Unternehmen für die Einführung von NFTs den Zugriff auf diese exklusiv

anhand einer Zulassungsliste geregelt (McDowell, 2022), wodurch das Metaverse einen besonders kundenzentrierten Ansatz ermöglicht. In Hinblick auf die Infrastruktur und das Plattform-Management kooperiert das Unternehmen mit Adidas, einem weiteren Metaverse-Anwender, wobei beide auf The Sandbox Immobilien gekauft haben und entwickeln (McDowell, 2022). Eine andere Möglichkeit, den Zugang über die Partnerwahl attraktiver zu gestalten, besteht darin, Kooperationen mit Influencern einzugehen: Der Sportartikelhersteller Nike ermöglicht bspw. Events mit Profi-Sportlerinnen und -Sportlern wie LeBron James.

Das dritte Handlungsfeld umfasst das eigentliche Engagement des Unternehmens im Metaverse. Im Mittelpunkt stehen dabei Zugänge, die Mehrwerte sowohl für die Kundinnen und Kunden

(bzw. Nutzerinnen/Nutzer) als auch für das Unternehmen durch das Metaverse generieren. Für die Kundschaft besteht hier vor allem die Möglichkeit, Menschen unterschiedlicher Orte gleichzeitig zu treffen, eine persönliche Zeitersparnis zu realisieren, die Nutzung erweiterter Angebote und das grenzenlose Erlebnis im Metaverse zu entdecken. Das Metaverse ermöglicht Interaktionsmöglichkeiten in vielfältigster Art und Weise mit der Kundschaft (Dwivedi et al., 2022). Besonders auf den Aspekt «Experience» setzen Unternehmen. Auffällig ist der bisherige Erfolg von Veranstaltungen sowie aktiven Nutzungsmöglichkeiten im Metaverse. Beispielsweise hat Nike Sportspiele entwickelt, an denen man mit seinem individuell gestalteten Avatar teilnehmen kann. Die erwerbenden Produkte für diese Spiele bestehen aus sowohl virtuellen als auch physischen Kleidungsstücken. Nike

adressiert dabei im Metaverse erfolgreich den Zugang der Co-Creation. Für die Schaffung von Mehrwert für das eigene Unternehmen sind neben den finanziellen Mehrwerten vor allem auch Insights bei der Datengenerierung und der Ansprache neuer Kundschaft gegeben. Weitere aktuell typische Aktivitäten im Metaverse sind vor allem Marketingkampagnen, die Mitarbeiterentwicklung und Recruitings bzw. Onboardings, Meetings/ Events bzw. Konferenzen und das Produktdesign bzw. die Nutzung von «Digital Twins» (Elmasry et al., 2022). Marketing-Führungskräften kann empfohlen werden, erste Initiativen vorerst intern oder im B-to-B-Kontext zu testen. In der Umsetzung zeigt dies bspw. Facebook, welches über die Horizon-App die Virtual-Reality-Headsets Oculus Quest 2 testet, welche für Meetings oder Konferenzen genutzt werden. Auch nutzt die Beratung Accenture zum Beispiel ihr eigens gestaltetes Metaverse erfolgreich für bspw. Onboarding-Prozesse. Während der Pandemie hat das Unternehmen 150 000 neue Teammitglieder hierüber eingearbeitet. Anstelle der Verwendung von Zoom erhielten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierfür einen Laptop und ein XR-Headset.

Das vierte Handlungsfeld widmet sich der Fragestellung, wie das Metaverse langfristig in das Unternehmen eingebettet werden kann. Marketing-Führungskräfte sollten sich demnach mit der Einbettung in die eigenen Unternehmensaktivitäten sowie in das bestehende (Mehr-)Kanal-system für Kommunikation & Vertrieb beschäftigen. Bei Gucci wurde für diese Aktivitäten ein eigenes Team aufgesetzt (McDowell, 2022), welches sich dauerhaft mit den Aufgaben bzw. Herausforderungen des Metaverse beschäftigt und neue Anwendungen repetitiv testet. Zudem gilt es, die Verknüpfungen zwischen virtueller und realer Welt aktiv zu gestalten. Aktuell sind dabei vor allem NFTs von Bedeutung. Als ideales Bindeglied dient die Verknüpfung digitaler Assets mit realen Produkten (und umgekehrt). Als Beispiel ist hier Adidas zu nennen, deren NFTs

## Handlungsempfehlungen

Marketing-Führungskräfte sollten innerhalb ihrer Unternehmen eine führende Rolle einnehmen, um Initiativen zu entwickeln, die für Metaverse-Kundschaft und das eigene Unternehmen einen Mehrwert kreieren. Es sollte ein Bewusstsein für die zentralen Eigenschaften und Herausforderungen im Umgang mit dem Metaverse unternehmensintern geschaffen werden. Die Lancierung und Herangehensweise für Initiativen im Metaverse kann entlang von vier Handlungsfeldern geschehen.

gleichzeitig neben dem Zugang zu den virtuellen Produkten einen exklusiven Zugang zu den physischen Leistungen der Marke gewähren. Auch Nike nutzt seine Metaverse-Präsenz auf Roblox, um diese mit der physischen Welt zu verbinden, respektive letztere zu erweitern. Im «House of Innovation», dem New Yorker Flagshipstore des Konzerns, gibt es Augmented-Reality-Erlebnisse, die ebenfalls Verbindungen zwischen beiden Welten schaffen (Hennig-Thurau & Ognibeni, 2022).

## Fazit

Die aktuellen Diskussionen zeigen, dass das Metaverse an Bedeutung gewinnt. Trotzdem ist der Begriff noch unklar und viele Marketing-Führungskräfte sind mit dem Metaverse noch wenig vertraut. Die sechs erarbeiteten Herausforderungen verdeutlichen besonders noch bestehende Unsicherheiten, während die aufgezeigten Handlungsfelder als konkretes Vorgehen genutzt werden können, um sich an das Metaverse heranzutasten. ■



Weitere Ergänzungen zum Artikel finden Sie unter: [unisg.link/MRSG-Schoegel-et-al](https://unisg.link/MRSG-Schoegel-et-al)

## Literatur

- Agustin, F. (2021, 21. November). Here's what 14 top executives are saying about the "metaverse." Insider. <https://www.businessinsider.com/tech-execs-said-about-the-metaverse-earnings-calls-2021-11?r=US&IR=T>
- Baron, C. (2022). Faszination Metaverse: Wie META, Microsoft & Co. das Internet neu erfinden – und welche Potenziale sich daraus ergeben. Media for Excellent.
- Bocksch, R. (2022, 3. Februar). So verbreitet ist sind Kryptowährungen. Statista. <https://de.statista.com/infografik/22561/anteil-der-krypto-nutzer-in-ausgewaehlten-laendern/>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., Dennehy, D., Metri, B., Buhalis, D. & Cheung, C. M. K. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542.
- Elmasry, T., Khan, H., Yee, L., Hazan, E., Kelly, G., Zimmel, R. & Srivastava, S. (2022). Value creation in the Metaverse. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/value-creation-in-the-metaverse/Value-creation-in-the-metaverse.pdf>
- Hennig-Thurau, T. & Ognibeni, B. (2022, 28. Juni). Was das Metaverse Unternehmen bringen kann. *Harvard Business Manager*. <https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/metaverse-analyse-welche-chancen-bieten-die-virtuellen-3d-welten-unternehmen-a-4452f042-52e6-488f-9ba4-7e4bf4781998>
- Hollensen, S., Kotler, P. & Opresnik, M. O. (2022). Metaverse – the new marketing universe. *Journal of Business Strategy*.
- Kovacova, M., Machova, V. & Bennett, D. (2022). Immersive extended reality technologies, data visualization tools, and customer behavior analytics in the Metaverse commerce. *Journal of Self-Governance & Management Economics*, 10(2), 7–21. <https://doi.org/10.22381/jsme10202221>
- Lee, L.-H., Braud, T., Zhou, P., Wang, L., Xu, D., Lin, Z., Kumar, A., Bermejo, C. & Hui, P. (2021). All one needs to know about metaverse: A complete survey on technological singularity, virtual ecosystem, and research agenda. *ArXiv Preprint ArXiv:2110.05352*.
- McDowell, M. (2022, 9. März). Gucci goes deeper into the metaverse for next NFT project. *Vogue Business*. <https://www.voguebusiness.com/technology/gucci-goes-deeper-into-the-metaverse-for-next-nft-project>
- Park, S.-M. & Kim, Y.-G. (2022). A metaverse: Taxonomy, components, applications, and open challenges. *IEEE Access*, 10, 4209–4251. <https://doi.org/10.1109/access.2021.3140175>
- Schögel, M., Grellmann, L. & Herhausen, D. (2022). Szenarien für das Metaverse [Unpublished manuscript]. Institut für Marketing und Customer Insight, Universität St. Gallen.
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Universität der Bundeswehr München. (2022, 18. Juli). Studie: Deutsche Unternehmen unterschätzen Metaverse. *Marketing Börse*. <https://www.marketing-boerse.de/news/details/2229-studie-deutsche-unternehmen-unterschaetzen-metaverse/186513>