

GfK

MARKETINGFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

MARKETING

INTELLIGENCE

REVIEW



DIGITALE TRANSFORMATION

Nutzen der digitalen Welt
Geschäftsmodellinnovation
Plattformen
Innovationsblindheit
Crowdfunding
Zukunft des Einzelhandels
Smarte Städte
Wirkungsvolle Displaywerbung

GfK MIR Marketingforschung für die Praxis



Für Manager und Entscheider, die sich
für aktuelle Marketingthemen und neue
Forschungsergebnisse interessieren

GfK MIR bringt Ihnen



Ein Rahmenthema pro Ausgabe

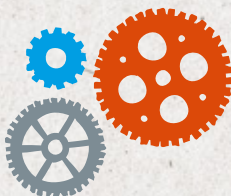


Verständliche und relevante Erkenntnisse
der Marketingforschung, ohne die oft langen
und schwer verständlichen Originalartikel
lesen zu müssen



Ideen, wie Sie neue
Marktforschungstechniken im Marketing-
management einsetzen können

GfK MIR
am Puls der
Marketingforschung



www.gfkmir.com



Editorial



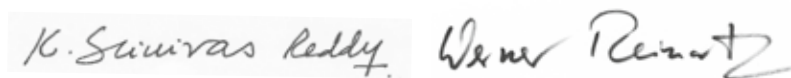
Viele der Dinge, die derzeit in der realen Welt Einzug halten, hat es vor dem Jahr 2000 noch nicht gegeben – sie waren undenkbar oder reine Science Fiction. Wer hätte vor 20 Jahren allen Ernstes gedacht, dass wir heute mit unseren Mobiltelefonen zahlen und navigieren würden. Oder dass tatsächlich Drohnen unsere Pakete ausliefern und fahrerlose Autos unterwegs wären, und dass wir ganz selbstverständlich die eigene Wohnung sowie Fotos und Videos mit Bekannten oder Unbekannten auf der ganzen Welt teilen könnten. Die meisten von uns wohl nicht.

Neue Technologien und das Internet verändern die Welt massiv und rasant. Sie betreffen Konsumenten, Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt. Wir leben in spannenden Zeiten, in denen kein Stein auf dem anderen bleibt. Doch was die einen enthusiastisch begrüßen, macht anderen Angst. Trotzdem muss jeder Einzelne einen Weg finden, um sich mit den Umbrüchen zu arrangieren, die die zunehmende Digitalisierung des Lebens mit sich bringt.

In diesem Heft tauchen wir ein ins Thema Digitalisierung und betrachten, wie Menschen und Organisationen mit den laufenden Veränderungen umgehen. Egal, welche Branche wir betrachten – Tourismus, Transport, Finanzen, Handel, öffentliche Dienstleistungen, Werbung, Marktforschung –, sie alle sind von Disruption betroffen und mit Änderungen befasst, die sie bis ins Mark treffen. Wenn Sie sich für solche Erfahrungen oder darauf basierende Empfehlungen interessieren, werden Sie die Beiträge in diesem Heft nicht enttäuschen. Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre – möglicherweise der digitalen Ausgabe unserer GfK Marketing Intelligence Review!

Ihre
Srinivas Reddy und Werner Reinartz

Editoren



Singapur und Köln, Januar 2017

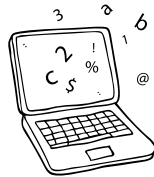
Inhalt

3

Editorial

6

Executive Summaries



10

Digitale Transformation und was sie uns bringt:
Kein Stein wird auf dem anderen bleiben

Srinivas Reddy und Werner Reinartz

Die laufende Transformation bringt viele Vorteile, aber die Veränderungen verursachen auch Kosten und beinhalten Risiken.



18

Geschäftsmodellinnovation:
Sich selbst neu erfinden in der digitalen Welt

Christoph Zott und Raphael Amit

Neue Ideen sind Pflichtprogramm, und immer häufiger ist das ganze Geschäftsmodell die eigentliche Innovationsquelle.



24

Plattformwirtschaft:
Wo Beziehungen wertvoller sind als Vermögen

Marshall Van Alstyne und Geoffrey Parker

Erfolgreiche Plattformen stellen für Unternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen ein echtes Risiko dar.

30

Zu erfolgreich für die Digitalisierung?
Wie man Innovationsblindheit bekämpfen kann

Andreas Neus, Fabian Buder und Fernando Galdino

Einige etablierte Unternehmen zeigen Symptome von sogenannter Innovationsblindheit und sollten vermeintliche Tatsachen einem Realitätscheck unterziehen.



36

Crowdfunding:
Wie man in der digitalen Ära Projekte finanziert

Srinivas K. Reddy und Yee Heng Tan

Crowdfunding kann Projekten auf die Beine helfen, die sonst durch den Rost fallen würden.

42

Vom Point-of-Sale zum Point-of-Need:
Digitale Technologien und die neue Welt des Einzelhandels

Werner Reinartz und Monika Imschloß

Einzelhändler müssen ein Ökosystem der Verfügbarkeit aufbauen, das sich an den Konsum- und Lebensrealitäten ihrer Kunden orientiert.

48

Smarte Städte, lebenswerte Städte

Anil Menon

Das Internet der Dinge erschließt neue, zusätzliche Möglichkeiten, um unser Leben als Bürger intelligenter, effizienter und informierter zu gestalten.

53

Wirkungsvolle Displaywerbung: Mehr Engagement durch passende kreative Formate

Norris I. Bruce

Neue Forschungsergebnisse zeigen, welche Banner-Formate wirken.



58

Nivea & Co.:
Digitaler Mehrwert statt Buzzword-Bingo

Interview

Interview mit Martin Wulle, Corporate Vice President der Global Business Unit Digital & E-Commerce bei Beiersdorf

64

Editoren

65

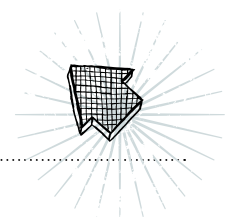
Wissenschaftlicher Beirat

66

Impressum

67

Vorschau nächste Ausgabe



Executive Summaries

Digitale Transformation und was sie uns bringt: Kein Stein wird auf dem anderen bleiben

Srinivas Reddy und Werner Reinartz

Digitale Transformation passiert überall, und kein Lebensbereich scheint ausgeklammert. Die Veränderungen haben massive, nachhaltige, ja sogar revolutionäre Auswirkungen, nicht nur auf unser ökonomisches System, sondern vermehrt auch auf das Leben jedes Einzelnen und unsere Gesellschaft insgesamt. Sie bringt materielle und immaterielle Vorteile, aber gleichzeitig wohl auch Kosten und Risiken, die teilweise unerwartet auftauchen.

In strategischer Hinsicht bringen digitale Technologien für alle Organisationen massive Veränderungen. Selbst junge Unternehmen und digitale Vorreiter sind zu ständigem Wandel gezwungen, wenn sie gedeihen wollen. Wenn etablierte Unternehmen den digitalen Fortschritt nicht selbst als Innovationsquelle nutzen, dann tun es andere – und zwar im Handumdrehen. Eine neue Welle digitaler Disruptoren nützt die neuen Technologien und stellt etablierte Branchen auf den Kopf. Innovationsfähigkeit ist deshalb wichtiger denn je. Ganze Branchen sind gefährdet, wenn sie nicht frühzeitig reagieren. Gleichzeitig entstehen quasi von heute auf morgen und wie aus dem Nichts neue Industrien. Ein höheres Tempo und Echtzeitlösungen sind in der digitalen Welt deshalb in allen Bereichen überlebensnotwendig.

Geschäftsmodellinnovation: Sich selbst neu erfinden in der digitalen Welt

Christoph Zott und Raphael Amit

Nicht nur Produkte oder Services werden obsolet, sondern auch Unternehmensprozesse und -systeme, die keine ausreichende Wertschöpfung mehr leisten. Es braucht neue Ideen, um nahtlos an die zunehmende Digitalisierung auf Kundenseite anknüpfen zu können, und immer häufiger ist das ganze Geschäftsmodell die eigentliche Innovationsquelle. Ein klug konzipiertes neues Geschäftsmodell kann den Nutzen für alle beteiligten Stakeholder wie Kunden, Partner oder Zulieferer deutlich steigern.

Die drei wesentlichen Teilaspekte eines Aktivitätssystems sind Inhalt, Struktur und Steuerung. Wenn man an einer dieser drei Schrauben dreht, ändert man das gesamte System. Und wenn dabei etwas herauskommt, das nicht nur neu für das jeweilige Unternehmen, sondern für die ganze Welt ist, dann hat man eine echte Geschäftsmodellinnovation entwickelt. Inhalt, Struktur und Steuerung sind oft stark miteinander verwoben und müssen zu den Zielen passen, die sich in der Art der Ertragsgenerierung widerspiegeln.





Plattformwirtschaft: Wo Beziehungen wertvoller sind als Vermögen

Marshall Van Alstyne und Geoffrey Parker

Die Internetwirtschaft wird von nachfrageseitigen Skaleneffekten getrieben, den viel zitierten Netzwerkeffekten. Diese werden durch Technologien und immer effizientere soziale Netzwerke verstärkt. Während in der Vergangenheit Kontrolle über Ressourcen und Effizienz in der Wertschöpfungskette die wichtigsten Erfolgsfaktoren waren, geht es in unserer zunehmend digitalisierten Welt eher darum, Netzwerke zu steuern und Austauschbeziehungen zu gestalten.

Erfolgreiche Plattformen streben danach, den Wert des ganzen Systems zu maximieren, indem sie Feedbackschleifen in ihre Prozesse einbauen. Wer mehr Teilnehmer gewinnt, kann mehr Nutzen stiften, denn je umfassender das Netzwerk ist, desto größer ist die Chance, dass Angebot und Nachfrage ideal zusammenpassen.

Erfolgreiche Plattformen stellen für Unternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen ein echtes Risiko dar. Viele klassische Pipeline-Unternehmen sind nach wie vor höchst konkurrenzfähig, aber sobald eine Plattform in denselben Markt eintritt, gewinnt zumeist die Plattform. Diejenigen, die es nicht schaffen, eigene Plattformen zu etablieren oder ihre Geschäftsmodelle in bestehende Plattformen zu integrieren, werden langfristig kaum wettbewerbsfähig bleiben.

Zu erfolgreich für die Digitalisierung? Wie man Innovationsblindheit bekämpfen kann

*Andreas Neus, Fabian Buder
und Fernando Galdino*

Die digitale Transformation fordert digitale Denkweisen und neue Zugänge zum Umgang mit Risiko und der Geschwindigkeit von Entscheidungen. Etablierte Unternehmen scheinen gute Voraussetzungen dafür zu haben, sich anzupassen und weiterhin erfolgreich zu sein. In einem disruptiven Umfeld reagieren sie allerdings teilweise inadäquat und zeigen Symptome von sogenannter Innovationsblindheit. Manche überschätzen ihre digitalen Fähigkeiten oder reagieren zu langsam und verschwenden dabei ihre Ressourcen. Einst wertvolle Fähigkeiten werden zum Klotz am Bein, weil die Unternehmen in ihren traditionellen mentalen Modellen hängen bleiben.

Es gibt allerdings ein paar Dinge, die man proaktiv angehen kann, um bei der Digitalisierung eines Unternehmens die gefährlichsten Fallen zu vermeiden. Vermeintliche Tatsachen müssen hinterfragt und einem Realitätscheck unterzogen werden, um strategische Fehler rechtzeitig zu identifizieren. Immer wenn jemand meint: „Sicherlich ist das der Fall“, sollten die Alarmglocken läuten. Außerdem muss das Top-Management prüfen, ob die digitalen Projekte nicht nur an der Oberfläche kratzen, sondern das Wesen dessen erfassen, was digitale Projekte wirklich erfolgreich macht: zusätzlichen Mehrwert zu entwickeln, mehr Geschwindigkeit und Bedienungsfreundlichkeit sicherzustellen sowie Komplexität und Kosten zu reduzieren. Weiterhin hilft ein neuer Zugang zu Innovation, wie z. B. Design Thinking, das schnelles Prototyping und eine reaktionsoffene Fehlerkultur fördert.



Crowdfunding: Wie man in der digitalen Ära Projekte finanziert

Srinivas K. Reddy und Yee Heng Tan

Crowdfunding ist eine Methode, mit der man Mittel für Projekte aufbringt, indem man im Regelfall von einer Vielzahl an Investoren kleine Beiträge erhält. Normalerweise veröffentlicht der Ideengeber des Projekts einen Eintrag auf einer Plattform und formuliert einen bestimmten Finanzierungsbedarf. Potenzielle Geldgeber sehen sich die Projektbeschreibung dann genauer an und stellen Kapital zur Verfügung, wenn sie die Idee überzeugt. In den meisten Fällen erhalten die Geldgeber eine Gegenleistung für ihr Investment.

Crowdfunding kann Projekten auf die Beine helfen, die sonst durch den Rost fallen würden, und es gibt zahlreiche Erfolgsgeschichten. Die durchschnittlichen Erfolgsquoten sind allerdings eher bescheiden. Während der gesamten Finanzierungs- und Entwicklungsphase gilt es, die Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder zu berücksichtigen. Jede Gruppe kann kritisch für den Erfolg eines Projekts sein. Die Erfolgsfaktoren reichen von der Wahl der richtigen Finanzierungsplattform bis zur Kommunikation während des gesamten Projektverlaufs. Erfahrungen aus frühen Projekten sind genauso hilfreich wie die realistische Einschätzung der Erfolgchancen. Wer die Community enttäuscht, riskiert negative Auswirkungen für das gesamte Unternehmen.

Vom Point-of-Sale zum Point-of-Need: Digitale Technologien und die neue Welt des Einzelhandels

Werner Reinartz und Monika Imschloß

Die digitale Transformation hat massive Auswirkungen auf den Einzelhandel. Aktivitäten, die früher vom stationären Handel abgewickelt wurden, wandern zu Onlineshops, und Drittanbieter übernehmen die physische Verteilung und die Zahlungsabwicklung. Natürlich sorgen diese Entwicklungen für Bewegung in der traditionellen Handelslandschaft.

Typische Reaktionen betreffen primär die Digitalisierung des eigenen Point-of-Sale. Um die tatsächlichen Auswirkungen der Digitalisierung zu verstehen und richtig darauf zu reagieren, muss man aber beim Konsumenten ansetzen und schon viel früher auf den Plan treten. In unserer digitalen Welt rücken Bedürfnisentstehung, Einkauf und Konsum sowohl zeitlich als auch räumlich immer enger zusammen und werden in Alltagsaktivitäten integriert.

Einzelhändler, die weiterhin mitmischen möchten, müssen ein Ökosystem der Verfügbarkeit aufbauen, das sich an den Konsum- und Lebensrealitäten ihrer Kunden orientiert. Sie müssen sowohl imaginär als auch physisch greifbar sein, sobald ein Bedürfnis entsteht. Heute ist es wichtiger denn je, dass Marken oder Händler im Kopf der Konsumenten verankert und rechtzeitig abrufbar sind.

Smarte Städte, lebenswerte Städte

Anil Menon

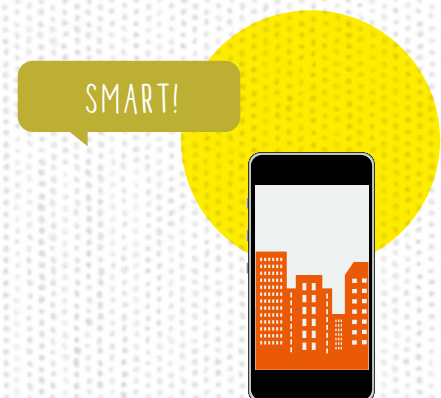
Die Urbanisierung ist ein globaler Trend, der alle Kontinente und sowohl entwickelte Regionen als auch aufstrebende Gebiete umfasst. Um den wachsenden Zuzug in den Städten und die damit einhergehenden kritischen Faktoren in den Griff zu bekommen, setzen städtische Behörden immer stärker auf neue Technologien. Eine der wichtigsten Herausforderungen vieler Städte ist die Versorgung mit sauberem Trinkwasser. Andere Knackpunkte sind Verkehr, Parkmöglichkeiten, Müllentsorgung, Beleuchtung, Sicherheit, Ausbildung und Gesundheit.

Das Internet der Dinge erschließt neue, zusätzliche Möglichkeiten, um unser Leben als Bürger intelligenter, effizienter und informierter zu gestalten. Die öffentliche Infrastruktur kann besser gemanagt, den Bedürfnissen angepasst und preislich optimiert werden, wenn Wechselwirkungen berücksichtigt werden. Um die Chancen der Digitalisierung voll auszuschöpfen und zukünftige Entwicklungen mitzunehmen, sollten städtische Behörden unterschiedliche Versorgungsthemen und Interessengruppen wie Bürger, Touristen oder Unternehmen nicht als getrennte Silos betrachten, sondern Zusammenhänge von Herausforderungen und Wirkungen erkennen und bei der Lösungsfindung aufgreifen.

Wirkungsvolle Displaywerbung: Mehr Engagement durch passende kreative Formate

Norris I. Bruce

Es ist alles andere als trivial, die Wirkung von Designelementen und Formaten bei Bannerwerbung zu beurteilen und dabei Budgets, Werbeziele und Targeting-Überlegungen miteinzubeziehen. Unsere Studie zeigte, dass bei den meisten Varianten animierte Formate wirkungsvoller waren als statische. Die Ergebnisse bestätigten frühere Erkenntnisse, wonach Animation zu mehr Engagement und höheren Recall-Werten führt, für mehr Aufmerksamkeit sorgt und die beworbene Marke beliebter macht. Statische Formate können jedoch bei Preiswerbung und beim Retargeting wirkungsvoll eingesetzt werden. Interessant ist, dass Retargeting nur bei Preiswerbung wirkungsvoll war. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass es bei der durchaus üblichen Praxis, mit leeren Inseraten zu arbeiten – z. B. bei Zugriffen aus dem Ausland – zu falschen Rückschlüssen auf die Werbewirkung kommen kann.





Digitale Transformation und was sie uns bringt: Kein Stein wird auf dem anderen bleiben

Srinivas Reddy und Werner Reinartz

KEYWORDS

*Digitale Transformation, Wertschöpfung,
Innovation, Disruption, Wandel*

•

AUTOREN

Srinivas K. Reddy,
Professor of Marketing,
Director Center for Marketing Excellence, Singapore,
Management University, Singapore
sreddy@smu.edu.sg

Werner Reinartz,
Professor für Marketing,
Direktor Institut für Handelsforschung (IFH)
Universität zu Köln, Deutschland
werner.reinartz@uni-koeln.de

Das Wesen der digitalen Transformation: Worauf wir uns einstellen müssen.

Digitale Transformation passiert überall, und kein Lebensbereich scheint ausgeklammert. Im Kern geht es um die immer intensivere Nutzung von Computertechnologien und Internet, um Wertschöpfungsprozesse laufend effizienter und effektiver zu gestalten. Im weiteren Sinn bezieht sich digitale Transformation aber auch auf die Veränderungen, die die neuen Technologien insgesamt betreffen: wie Menschen und Organisationen funktionieren, interagieren und sich konfigurieren und wie zusätzlicher Wohlstand entsteht. Inzwischen ist es ziemlich offensichtlich, dass die digitale Transformation massive, nachhaltige, ja sogar revolutionäre Auswirkungen hat – nicht nur auf unser ökonomisches System und auf Wirtschaftstreibende, sondern vermehrt auch auf das Leben jedes Einzelnen und unsere Gesellschaft insgesamt:

Die Transaktionskosten sinken. /// Alle ökonomischen Systeme und Marktinteraktionen verursachen Kosten für Informationsaustausch, Koordination, die Durchsetzung von Ansprüchen und Ähnliches. Weil die Digitalisierung diese Kosten senkt, entsteht Nutzen: Je mehr Austausch stattfindet, desto größer sind die möglichen Vorteile. Leichter zugängliche Informationen reduzieren außerdem den Informationsnachteil einzelner Marktteilnehmer und sorgen für flüssigere Märkte und neue Wettbewerbskonstellationen.

Die Art des Informationsaustauschs ändert sich massiv.

/// Während Beziehungen bislang hauptsächlich unilateral oder bilateral waren, werden wir uns stärker in Richtung eines Netzwerk-basierten Austauschs bewegen. Konsumenten und andere Marktteilnehmer werden in vielfältige Netzwerke involviert sein, die unkompliziert entstehen, expandieren und dann wieder verschwinden. Folglich wird die Vernetzung in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systemen exponentiell wachsen.

TABELLE 1:
Übersicht über mögliche Vor- und Nachteile der Digitalisierung

	VORTEILE	RISIKEN, KOSTEN UND HERAUSFORDERUNGEN
DER DIGITALISIERUNG		
KONSUMENTEN	NEUE ANGEBOTE MEHR TRANSPARENZ GRÖßERE AUSWAHL MEHR KOMFORT NEUARTIGE ERFAHRUNGEN NIEDRIGERE PREISE	ZUSÄTZLICHER LERNBEDARF KOGNITIVE/MATERIELLE INVESTITIONEN ÜBERANGEBOT AN INFORMATIONEN GEFÄHRDETE PRIVATSPHÄRE UNSICHERE ERGEBNISSE
UNTERNEHMEN	MEHR EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT NEUE GESCHÄFTSMODELLE	SUBSTITUTION IN KERNBEREICHEN NEUE WETTBEWERBER SCHNELLERE INNOVATIONSZYKLEN NEUE TECHNOLOGIEN
JEDER EINZELNE	FLEXIBLERE ARBEITSVERHÄLTNISSE UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUREN OFFENERE LEBENSSTILE MEHR CHANCEN DURCH CROWDBETEILIGUNG BESSERE „SHARING-OPTIONEN“	AUTOMATISIERUNG UND RECHENLEISTUNG VERDRÄNGEN MENSCHLICHE ARBEITSKRÄFTE
GESELLSCHAFT	EFFEKTIVERE UND EFFIZIENTERE ÖFFENTLICHE VERWALTUNGEN BESSERE ÖFFENTLICHE LEISTUNGEN	PRIVATSPHÄRE UND DATENSCHUTZ OLIGOPOLISTISCHE UND MONOPOLISTISCHE MARKTTENDENZEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR BESTEUERUNG UND REGULIERUNG

Es entstehen riesige Datenmengen. /// Die laufend steigende Rechenleistung und die breite Streuung der Rechenkapazitäten führen zu sogenannten Big Data. Cisco Systems schätzen den Internetverkehr im Jahr 2016 auf ein Volumen von etwa 1 Zettabyte (1×10^{21} Bytes). Die Information, die sämtliche Bücher auf der ganzen Welt einschließt, liegt im Vergleich dazu bei 480 Terabytes (5×10^{14} Bytes), und ein Transskript aller jemals von Menschen gesprochenen Wörter würde ca. 5 Exabytes (5×10^{18} Bytes) umfassen, wie eine Forschungsarbeit der UC Berkeley School of Information aus dem Jahr 2003 ausführte. Im digitalen Umfeld sind Daten überall in Echtzeit verfügbar – und verlangen nach enormen Abfrage-, Verarbeitungs- und Speicherkapazitäten. Es ist eine große Herausforderung, diese riesigen Datenvolumen zu analysieren, ihre Muster zu verstehen und in Entscheidungsgrundlagen zu übersetzen.

Die Veränderung ist irreversibel und geht laufend weiter. /// Die Digitalisierung durchdringt und verändert den Alltag. Angetrieben wird der Wandel durch die laufenden Fortschritte in

der Computertechnologie. Die Kosten für Rechenleistung sind im Verlauf der Zeit immer schneller gesunken. Während der jährliche Kostenrückgang zwischen 1945 und 1980 bei 37 Prozent lag, fielen die Kosten während der 1980er- und 1990er-Jahre, laut Yale-Professor Nordhaus, sogar mit durchschnittlich 64 Prozent jährlich. Da Rechenleistung und -kapazität nach wie vor exponentiell wachsen werden, zumindest noch innerhalb des kommenden Jahrzehnts, werden sich auch die Entwicklungen weiter fortsetzen.

Neuer Nutzen – und entsprechende Kosten

Von der digitalen Transformation werden materielle und immaterielle Vorteile erwartet. Wenn man betrachtet, was sich derzeit alles so tut, dann dürfte sich das wohl auch erfüllen. Gleichzeitig bringen die Veränderungen aber auch Kosten und Risiken mit sich, auch unerwartete. Es ist deshalb wichtig, die Chancen und möglichen Herausforderungen der digitalen Transformation für verschiedene Gruppierungen zu verstehen. Insgesamt werden wir alle massiv betroffen sein, und kein Stein wird auf dem anderen bleiben.

{ Box 1 }



AMAZON: AUCH JUNGE UNTERNEHMEN MÜSSEN SICH LAUFEND NEU ERFINDEN

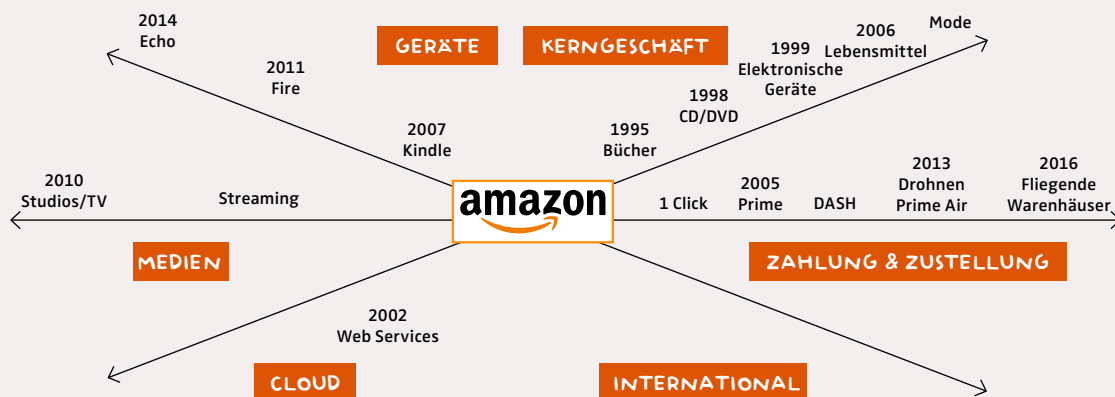
Amazon ist 1994 als E-Commerce-Pionier mit dem Onlineverkauf von Büchern und CDs gestartet und musste sich von Anfang an permanent wandeln, um zu wachsen. Das Unternehmen hat laufend sein Kerngeschäft ausgebaut und verkauft heute praktisch alles – von Elektronik über Mode bis hin zu Lebensmitteln. Dazu kamen nach und nach neue Geschäftsfelder, von denen manche sogar das eigene Kerngeschäft bedrohten: Obwohl der Verkauf von Büchern ein wichtiges Standbein war, brachte Amazon den Kindle auf den Markt und entwickelte E-Bücher. Auch in die Territorien anderer Unternehmen rückte Amazon vor: in die Welt von Netflix und Fernsehstationen und den Cloud-Service-Markt, in dem Amazon höchst profitabel operiert. Amazon Web Services generiert jährliche Umsätze von 10 Mrd. US\$ mit Margen von über 80%. Damit übertreffen sie die nächsten vier Cloud-Service-Anbieter zusammen – Microsoft, IBM, Google und Salesforce – und legen nach wie vor jährlich um etwa 50% zu. Abbildung 1 zeigt, in welche neuen Geschäftsbereiche Amazon in den vergangenen zehn Jahren eingestiegen ist.

Eine der Lektionen, die wir von Amazon lernen können, ist, dass es ohne Innovationen in einer schnelllebigen, digitalen Welt nicht geht. Auch wenn Innovationen scheitern, muss man dranbleiben. Bei Amazon gilt beispielsweise das Fire-Smartphone als Flop. Unternehmen müssen trotz derartiger Rückschläge weitermachen und eine offene und tolerante Fehlerkultur entwickeln.

Weitere Faktoren für eine erfolgreiche Transformation sind die Fähigkeit und der Wille, über das eigene Kerngeschäft hinauszugehen und dabei auch Kannibalisierung in Kauf zu nehmen. Inzwischen haben Kindle und eBooks das Geschäft mit klassischen Büchern überflügelt und erzielen dabei bessere Margen.

ABBILDUNG 1:

Wie Amazon die Digitalisierung für Wandel und Wachstum nutzte



Der Nettoerlös aus Büchern und Waren lag 1995 bei 511.000 \$ und 1997 bei 148 Million \$.
 2016 hat Amazon ca. 969.000 gedruckte Bücher und 1.064.000 eBooks pro Tag verkauft. Des entspricht einem jährlichen Verkaufswert von etwa 3,5 Mrd. \$ bzw. 2,1 Mrd.\$.

Konsumenten. /// In wirtschaftlicher Hinsicht bringt die digitale Transformation für Kunden mehr Transparenz, weniger Informationsnachteile, größere Auswahl, zusätzliche Produkte und Dienstleistungen, mehr Komfort, neuartige Erfahrungen und niedrigere Preise. Es entstehen aber auch Kosten: Man muss dazulernen, kognitiv oder materiell investieren, wird mit Informationen überschwemmt, riskiert seine Privatsphäre und kann so manches Ergebnis nicht richtig einschätzen.

Unternehmen. /// Für das Geschäftsleben bringt die Digitalisierung mehr Effizienz und Effektivität in der Wertschöpfung, die Neuausrichtung von Wertschöpfungsketten und neue Geschäftsmodelle. Für etablierte Unternehmen besteht allerdings die nicht unrealistische Gefahr von Substitution in Kernbereichen. Traditionelle Unternehmensgrenzen entwickeln sich weiter, Firmen schrumpfen oder expandieren. Auch das Wettbewerbsumfeld ändert sich. Neue Mitbewerber aus benachbarten oder auch fremden Branchen drängen in den Markt. Die

Geschwindigkeit bei Produktinnovations- und F&E-Zyklen und Produktionsprozessen nimmt laufend zu, um den Erwartungen der Kunden und den neuen technologischen Möglichkeiten zu entsprechen. Durch das hohe Tempo, die Vernetzung von Technologien und das Internet der Dinge steigt folglich auch die Komplexität der Abläufe.

Jeder Einzelne. /// Zusätzlich zu den kommerziellen Aspekten wird sich die laufende Transformation wohl auch auf die Art unserer Beschäftigungsverhältnisse und unseren generellen Lebensstil auswirken. Die Digitalisierung wird den traditionell eher starren Acht-Stunden-Tag verändern und sowohl räumlich als auch zeitlich flexiblere Strukturen bei Angestellten und Selbstständigen fördern. Gleichzeitig wird die zunehmende Automatisierung nicht nur einfache, repetitive und langweilige Tätigkeiten ersetzen, sondern auch immer anspruchsvollere. Algorithmus-gesteuerte Geräte werden immer mehr komplexe Aufgaben mit einer noch nie dagewesenen Treffsicherheit

ABBILDUNG 2:
Digitale Disruptoren in unterschiedlichen Branchen

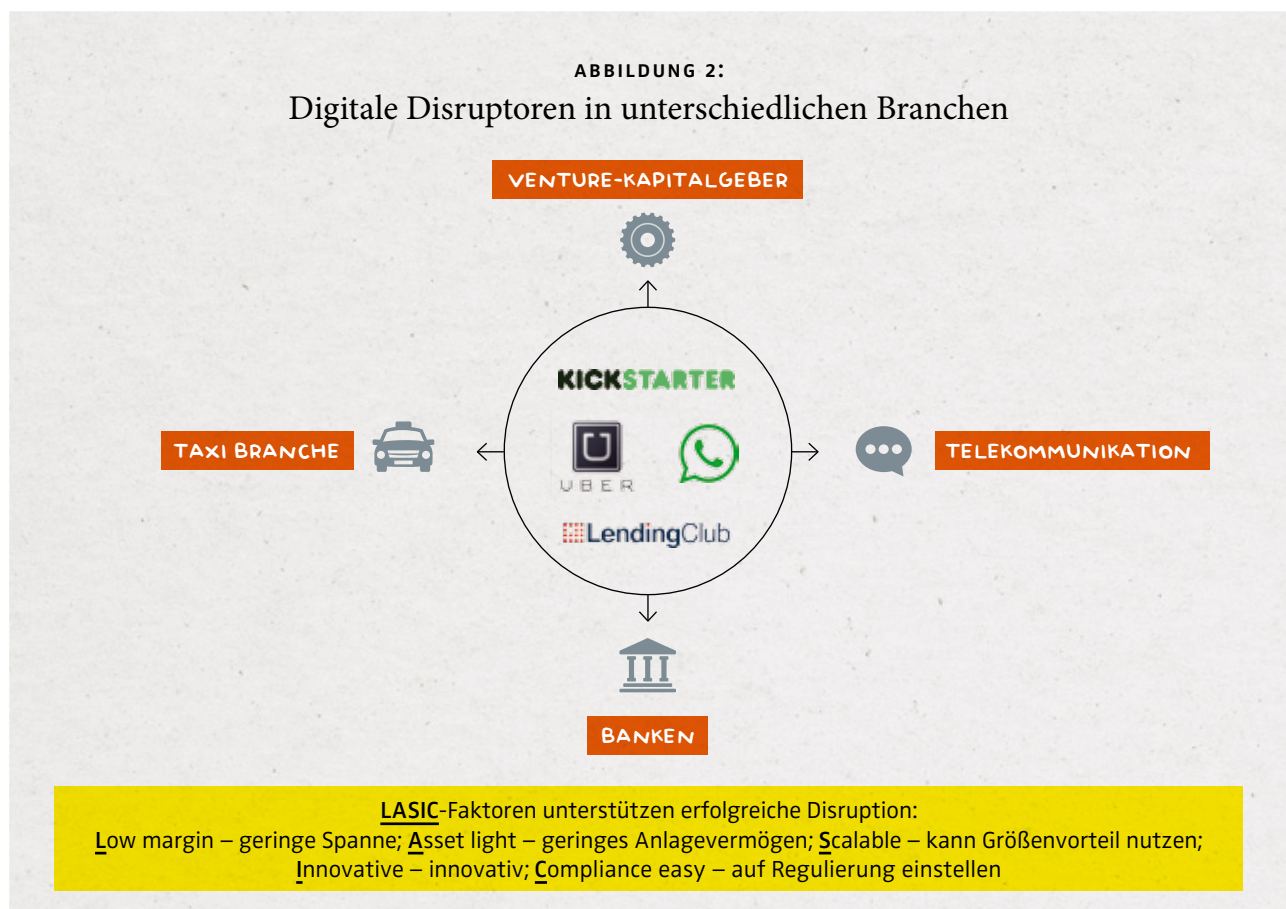
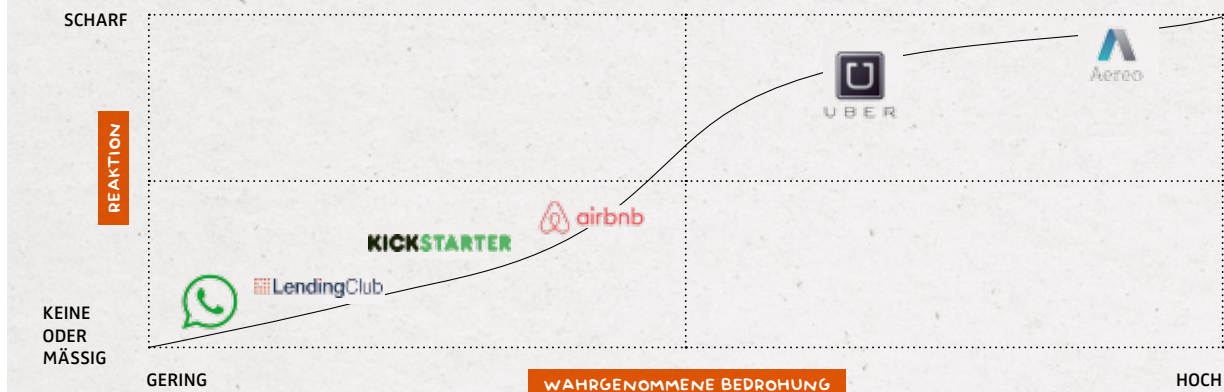


ABBILDUNG 3:
Digitale Disruptoren: Wahrgenommene Bedrohung und Reaktion
der etablierten Unternehmen



erledigen können. Auf unseren Lebensstil wird vor allem das einfache „Sharing“ großen Einfluss haben. Dinge zu mieten wird immer unkomplizierter und zunehmend eine attraktive Alternative dazu, sie selbst zu besitzen.

Gesellschaft. /// Zu guter Letzt wird sich die gesamte Gesellschaft durch die Digitalisierung stark verändern. Die Abläufe und Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung werden besser und zielgenauer. Effektivere Gesundheitsvorsorge, effizienteres City-Management und bessere Altersversorgung sind Beispiele für vielversprechende Anwendungsbereiche. Andererseits stehen wir aber auch ungelösten Herausforderungen gegenüber, die dringend Lösungen bedürfen. Man denke an das Thema Privatsphäre oder die Datensicherheit. Eine andere potenziell bedenkliche Entwicklung ist die Entstehung oligopolistischer Marktstrukturen bei Plattformen. Bei allen Vorteilen, wie mehr Effizienz und globale Verbreitung, bringen sie auch neue Probleme. Monopole könnten entstehen, und die gerechte Besteuerung und adäquate Regulierung derartiger Konstruktionen sind weitere kritische und ungelöste Punkte. Um sicherzustellen, dass die gesellschaftliche Bilanz unterm Strich positiv ist, gibt es also noch viel zu tun.

Wandel oder Disruption?

In strategischer Hinsicht bringen digitale Technologien für alle Organisationen massive Veränderungen. Einige haben die Chance genutzt, um sich selbst neu zu erfinden: So wurde GE zum „Digitalen Industrieunternehmen“ oder Netflix von einer Onlinevideothek zum Produzenten und Streamingdienst. Für

andere Unternehmen, wie z. B. Kodak oder Xerox, verliefen die Entwicklungen hingegen existenzbedrohend oder gar tödlich. Selbst relativ junge Unternehmen und digitale Vorreiter sind zu ständigem Wandel gezwungen, wenn sie prosperieren wollen. Ein gutes Beispiel dafür ist Amazon (siehe Box 1).

Digitale Disruptoren und wie etablierte Unternehmen reagieren

/// Wenn etablierte Unternehmen den digitalen Fortschritt nicht selbst als Innovationsquelle nutzen, dann tun es andere – und zwar im Handumdrehen. Eine neue Welle digitaler Disruptoren und junger Start-ups nützt die neuen Technologien, um etablierte Branchen auf den Kopf zu stellen. Fast schon zur Ikone eines digitalen Aufstiegers wurde Uber durch sein Aufmischen der Taxibranche. Tatsächlich gibt es aber unzählige Ubers in anderen Branchen. Airbnb hat es mit der Hotellerie aufgenommen, und im Finanzsektor starten mehrere Crowdfunding-Plattformen gerade richtig durch. Kickstarter fordert die Venture-Kapital-Industrie heraus, und die Pioniere im Bereich des Peer-to-Peer-Kreditgeschäfts – Prosper, LendingClub und OnDeck – übernehmen weitere Leistungen, die traditionell den Banken vorbehalten waren. Allen diesen technologiebasierten Unternehmen ist es gelungen, einzigartige Angebote zu entwickeln, die den Status quo und die Branchengepflogenheiten der Etablierten infrage stellen.

Die Forscher Lee und Teo haben fünf Faktoren identifiziert – Low margin, Asset light, Scalable, Innovative und Compliance easy, die sogenannten LASIC-Prinzipien. Diese charakterisieren die neuen Unternehmen und beeinflussen deren Erfolgchancen. Erfolgrei-

{ Box 2 }

ZUR WEHR SETZEN ODER NICHT? UNTERSCHIEDLICHE REAKTIONEN IN VERSCHIEDENEN BRANCHEN

Ein Beispiel, bei dem die Branche heftig reagiert hat, liefert **Aereo**. Dieses High-Tech-Unternehmen aus New York hat eine neue Technologie entwickelt, mit der Nutzer Over-the-Air-(OTA)-HD-Programme auf allen internetfähigen Geräten empfangen konnten. Das war mittels einer Mini-Antenne möglich, die Abonnenten für eine geringe monatliche Mietgebühr erhielten. Die amerikanischen Fernsehanstalten schätzten diesen Markteintritt als existenzielle Bedrohung ein und strengten Gerichtsverfahren gegen Aereo an. Zunächst gab es eine Reihe von Urteilen, die zugunsten des Herausforderers ausfielen, aber der US Supreme Court urteilte letztlich aufgrund von Copyrightverletzungen gegen Aereo. Aereo musste den Betrieb einstellen, und die Fernsehanstalten konnten erleichtert aufatmen.

Uber stellt für das Taxigewerbe eine Bedrohung dar. In den meisten Städten, in denen Uber aktiv wurde, formierte sich kontinuierlicher Widerstand. Die Bedrohung wurde von den kleinen und fragmentierten Taxi- und Limousinen-Services als hoch eingestuft. Sie organisierten Widerstand, immer wieder mit der Unterstützung von Behörden. Regelungen gegen Uber wurden eingeführt, wobei diese allerdings oft erfolglos blieben. Von Aereo unterscheidet sich dieser Fall dadurch, dass die Rundfunkindustrie viel konzentrierter und finanzkräftiger ist. Die Taxibranche ist hingegen lokal, kleinstrukturiert und verfügt über vergleichsweise geringe Ressourcen.

Wieder anders war es bei **LendingClub**, der Peer-to-Peer-Kreditvermittlungsplattform, die 2009 startete und 2016 bereits über 9 Mrd. US\$ an Krediten vergeben hatte. Vonseiten der Bankbranche gab es von Anfang an wenig Interesse. Viele Banken betrachten bis heute LendingClub bei einem Gesamtprivatkreditvolumen von 3 Billionen US\$ (in den USA) als Tropfen auf dem heißen Stein. Sie sehen im Peer-to-Peer-Kreditgeschäft (noch!) keine Gefahr.

Die Telekommunikationsbranche hat die Bedrohung ihres Textnachrichtengeschäfts durch **WhatsApp** nicht erkannt und zahlt dafür nun einen hohen Preis.



chen Disruptoren genügen niedrige Margen, und sie können durch schnelles Wachsen und Größenvorteile ihre Erträge ausbauen. Ein Vorteil ist weiterhin eine Struktur mit geringen Fixkosten. So bleiben die Firmen wendig und können sich darauf konzentrieren, mit den neuesten Technologien ihre Leistungen laufend zu verbessern. Technologische Innovation spielt für die laufende Verbesserung der Angebote eine Schlüsselrolle. Durch die technologische Weiterentwicklung rücken Neueinsteiger immer wieder in nicht regulierte Bereiche vor und machen bestehende Regelwerke obsolet. Regulative hinken der Entwicklung meist hinterher. Für den längerfristigen Erfolg ist es jedoch vorteilhaft, wenn man sich an bestehende Regulierungen hält oder mit Regulatoren und anderen Interessengruppen zusammenarbeitet.

Und wie reagieren etablierte Unternehmen in den jeweiligen Industrien auf ihre Herausforderer und die Bedrohung, die sie darstellen? Warum reagieren sie auf unterschiedliche Art und Weise?

Man sieht, dass manche Industrien sehr aggressiv reagieren und rechtliche Mittel, Einflussnahme auf die Regulierung oder die Stärkung/den Ausbau der eigenen Innovationstätigkeit als Maßnahmen setzen. Andere wiederum bleiben passiv und ignorieren die Neueinsteiger. Ob eine Reaktion erfolgt oder nicht, hängt davon ab, wie disruptiv die etablierten Unternehmen die Neuen einschätzen. Wenn sie sich aufgrund ihrer Größe oder der Gesetzgebung sicher fühlen oder ihren Kunden wenig Flexibilität zutrauen, tendieren sie dazu, die Bedrohung zu ignorieren. Wenn sie die Neueinsteiger als gefährlich ansehen, reagieren sie hingegen oft ziemlich heftig (siehe Abbildung 3 und Box 2).

Wie man die digitale Transformation überlebt /// Unser gesamtes Heft beleuchtet wichtige Aspekte der digitalen Transformation. Es enthält wichtige Erkenntnisse darüber, wie man trotz oder gerade wegen der massiven Veränderungen erfolgreich sein kann. Die wichtigsten Empfehlungen unserer hochkarätigen Autoren aus der ganzen Welt sind die folgenden:

- > **Nicht nur an der Oberfläche kratzen** /// Um erfolgreich zu werden oder zu bleiben reicht es nicht, eine neue App oder einen Web-Shop auf das bestehende Geschäft oder eine alte Idee aufzusetzen. Oft ist es das gesamte Geschäftsmodell, das neu erfunden werden muss, um weiterhin Nutzen zu stiften. In ihrem Beitrag (S. 18) beschreiben Christoph Zott und Raphael Amit, wie das gesamte Aktivitätssystem eines Unternehmens neu gestaltet werden kann und welche Werttreiber möglich sind. Anhand von Pokémon Go zeigen sie, wie weitreichend Veränderungen sein müssen, damit Angebote auch in der digitalen Welt greifen. Tatsächlich haben sich nämlich einige wirtschaftliche Grundprinzipien verändert. Die digitale Welt funktioniert nicht mehr rein ressourcenbasiert. Marshall Van Alstyne und Geoffrey Parker (S. 24) beschreiben, wie Plattformen zu wichtigen Akteuren werden. In einer



»

Von der digitalen Transformation erwarten wir materielle und immaterielle Vorteile.

Die Veränderungen bringen aber auch Kosten und Risiken mit sich, und nicht nur erwartete.

«

Plattform-dominierten Welt ist das Gestalten von Beziehungen viel wichtiger als Eigentum oder Kontrolle über materielle Ressourcen: Über vernetzt Fahrer und Fahrgäste, ohne selbst Autos zu besitzen, und Airbnb vermittelt Gastgebern Gäste ganz ohne eigenen Immobilienbestand. Wachstum und Wert entstehen durch eine Vielzahl an externen Teilnehmern, die mitmachen, wenn sie einen angemessenen Anteil am entstehenden Wert erhalten.

- > **Innovativ sein – zuerst im Denken, dann im Tun** /// Wenn alles neu ist, müssen auch die Geschäftsideen neu sein. Innovationsfähigkeit ist deshalb wichtiger denn je. Der schwierigste Teil dabei ist es wohl, die eigenen Denkweisen zu hinterfragen und mentale Blockaden zu vermeiden. Erfolgsfaktoren und Erfolgsmuster aus der Vergangenheit können zu Fallstricken werden, weil sie keine echten Veränderungen zulassen. Andreas Neus, Fabian Buder und Fernando Galdino von der GfK leiten aus ihren Erfahrungen in der Marktforschung und in anderen Branchen Ideen ab, wie man Innovationsblindheit bekämpfen kann (S. 30). Neue Formen der Entscheidungsfindung und der Innovation bereiten auch bei Beiersdorf, dem Stammhaus von Nivea, den Boden für zukünftige Erfolge. In unserem Interview (S. 58) beschreibt Martin Wulle, der für globale Digitalisierung und E-Commerce zuständig ist, wie man einem globalen und 130 Jahre alten Unternehmen digitale Denkweisen einimpft. Im Bereich der Haut- und Schönheitspflege ist Social-Media-Kommunikation eine große Herausforderung. Aber gerade in einer neuen Medienlandschaft muss der Kern der Marke spürbar bleiben und entsprechend inszeniert werden. Digitale Formen der Werbung sind auch das Thema von Bruce I. Norris, der aktuelle Studienergebnisse zur Wirkung von unterschiedlichen Formen der Bannerwerbung präsentiert (S. 53).

- > **Mehr Tempo ist gefragt** /// Wir stecken mittendrin im digitalen Wandel, und es geht alles ziemlich schnell. Ganze Branchen sind gefährdet, wenn sie nicht frühzeitig reagieren. Gleichzeitig entstehen quasi von heute auf morgen und wie aus dem Nichts heraus neue Industrien. Der traditionelle Einzelhandel ist zum Beispiel dringend gefordert, seine Rolle neu zu definieren, bevor digitale Händler und andere Dienstleister seine angestammten Funktionen übernehmen. Werner Rein-

artz und Monika Imschloß diskutieren in ihrem Artikel Herausforderungen und Lösungen für diesen Bereich (S. 42). Im Gegensatz dazu ist Crowdfunding eine Branche, die noch vor fünf Jahren praktisch inexistent war, aber inzwischen bereits die Venture-Kapital-Industrie überholt hat. Srinivas K. Reddy und Yee Heng Tan erläutern, wie dieses rasch wachsende Geschäft funktioniert, und welche Chancen darin für die verschiedensten Marktteilnehmer liegen (S. 36). Anil Menon, Global President von Cisco, zeigt anhand des globalen Trends zu immer größeren Städten, wie digitale Technologien die Behörden dabei unterstützen, die dringendsten damit verbundenen Probleme zu lösen (S. 48). In diesem sensiblen Bereich geht es darum, mit dem Tempo der Umsiedlung und Einwohnerexplosion mitzuhalten und zumindest die grundlegendsten Leistungen und damit den sozialen Frieden sicherzustellen. Tempo und Echtzeitleösungen sind also auf der ganzen Linie gefragt.

Zweifelsohne leben wir in turbulenten Zeiten, aber wer eine gewisse Risikobereitschaft mitbringt und die Prinzipien des digitalen Wandels sowie die Auswirkungen der neuen Technologien versteht, sieht einer vielversprechenden Zukunft entgegen. Wenn kein Stein auf dem anderen bleibt, haben kundige Baumeister unendlich viele Möglichkeiten – und bauen eine hoffentlich bessere Welt für uns alle!

/.

LITERATURHINWEISE

Nordhaus, W. D. (2007),

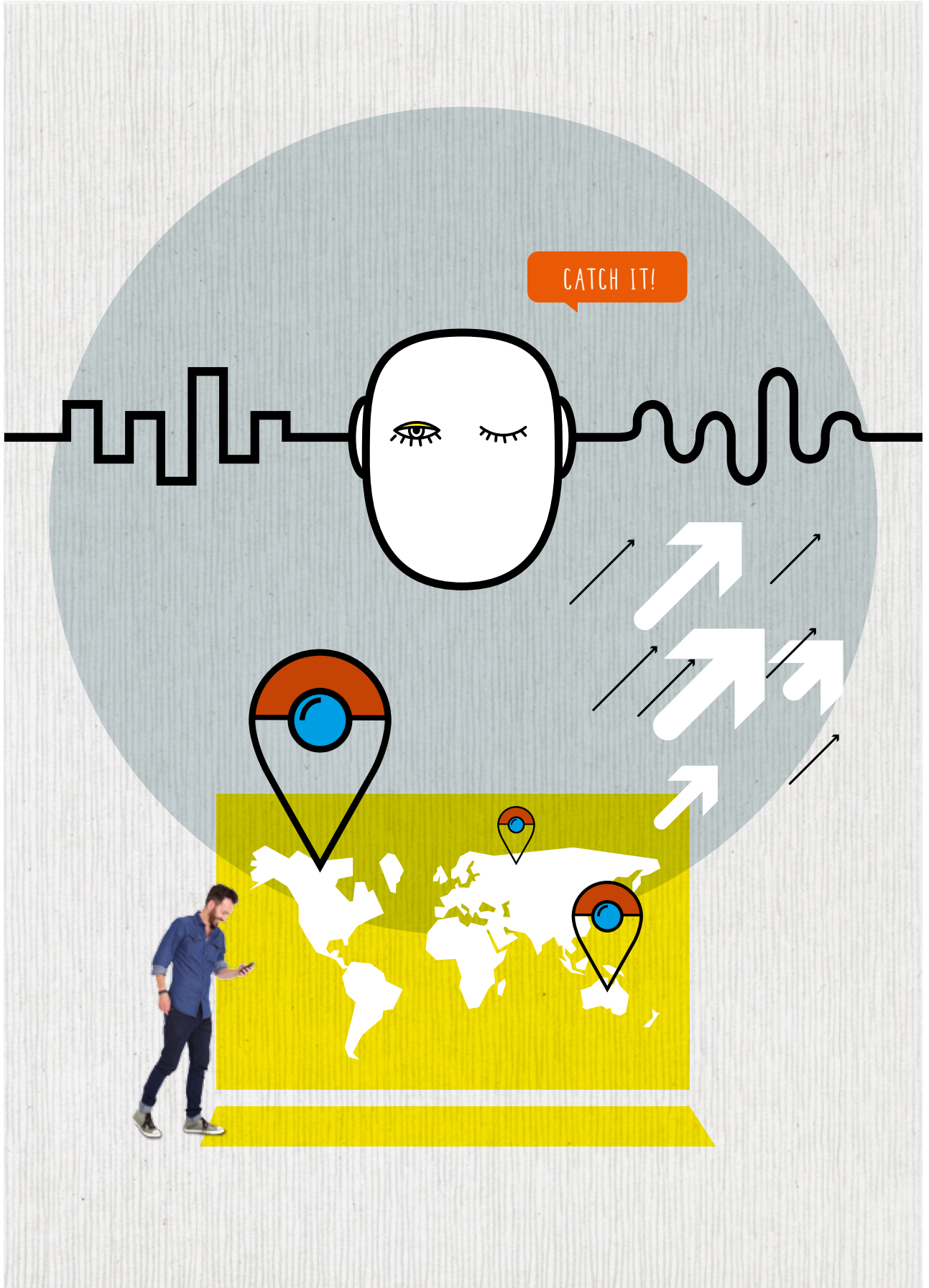
„Two Centuries of Productivity Growth in Computing“, *Journal of Economic History*, 67 (1), p. 128.

Lee, David; Teo, Ernie G. S (2016),

„Emergence of FinTech and LASIC Principles“, Sim Kee Boon Institute for Financial Economics at the Singapore Management University Working Paper.

<http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html>

<http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/>



Geschäftsmodellinnovation: Sich selbst neu erfinden in der digitalen Welt

Christoph Zott und Raphael Amit

■■■■■

KEYWORDS

*Aktivitätssystem, Geschäftsmodellinnovation,
Digitale Innovation, PokémonGo,
Wertkreation*

•

AUTOREN

Christoph Zott,

Professor of Entrepreneurship,
IESE Business School in Barcelona,
University of Navarra, Spain
CZott@iese.edu

Raphael Amit,

Robert B. Goergen Professor of
Entrepreneurial Management, Wharton School,
University of Pennsylvania Philadelphia, PA, USA
amit@wharton.upenn.edu

■■■■■

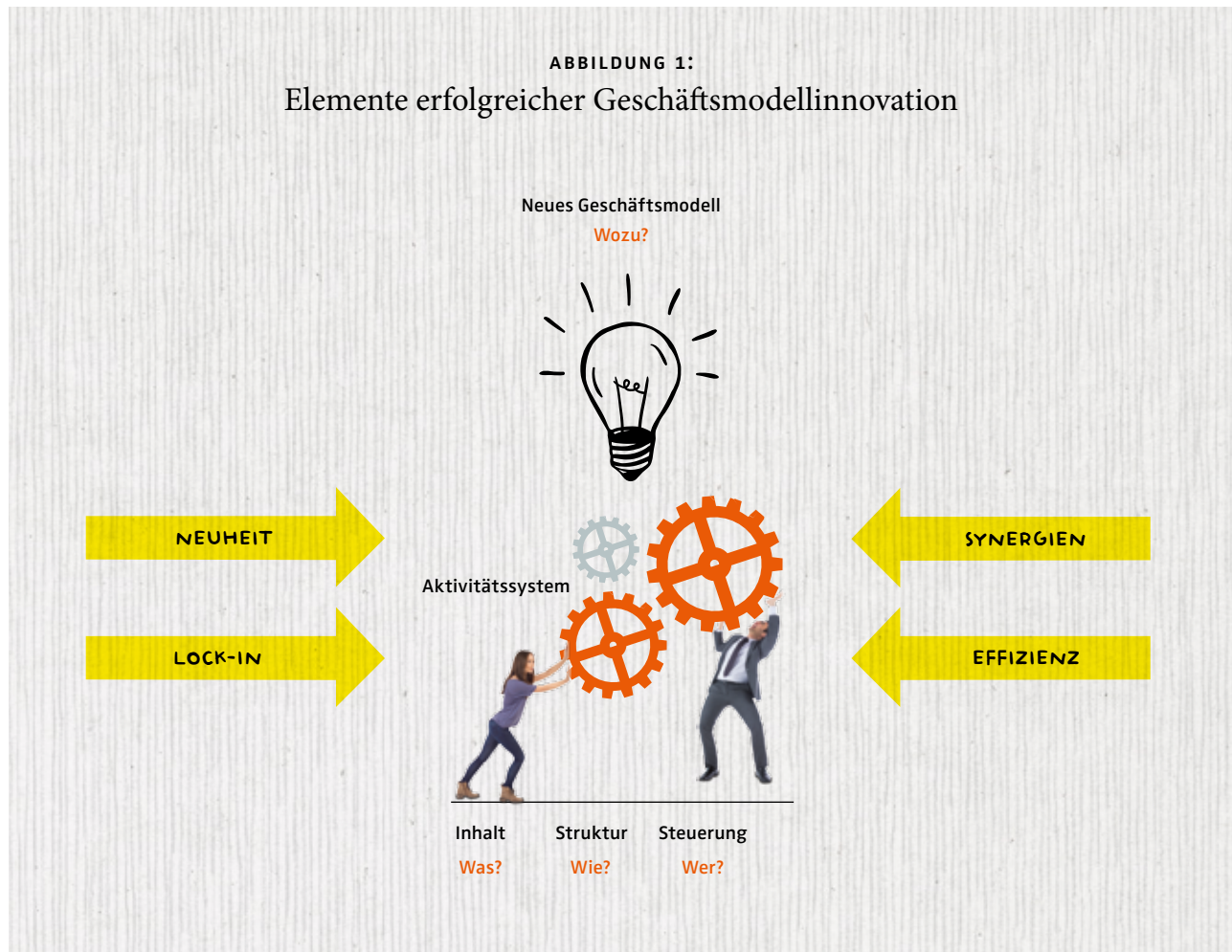
Digitale Innovation: Des einen Freud – des anderen Leid

/// Unser Leben wird immer digitaler, und daraus ergeben sich enorme Möglichkeiten für innovative Geschäftsideen. Neue Apps, neue Dienstleistungen, neue Daten und neue Geräte sind zu einer gut besuchten Spielwiese für unterschiedlichste Unternehmen geworden. Immer wieder gelingt es Newcomern, dabei beachtlich Erfolge einzufahren und rasant zu wachsen. Facebook, gegründet 2004, schaffte zum Beispiel im Jahr 2015 einen Umsatz von 19 Mrd. US\$. Erst 2008 entstand Airbnb und erzielte ebenfalls im Jahr 2015 knapp 1 Mrd. US\$ an Umsatz. Doch während bei vielen Start-ups eine Goldgräberstimmung herrscht, stehen zahlreiche Traditionsbetriebe mit dem Rücken zur Wand. Klassische Handelsunternehmen, Banken, Reisebüros, Printmedien und viele andere verspüren beachtlichen Gegenwind oder kämpfen um ihre Existenz. Auf den ersten Blick haben Traditionsbetriebe und Jungunternehmen nicht viele Gemeinsamkeiten, aber wenn man genauer hinsieht, merkt man, dass beide Typen vor den gleichen Herausforderungen stehen: Sie müssen neue Geschäftsmodelle entwickeln, die in einer digitalen Welt Nutzen stiften und der neuen Generation der „connected consumers“ gefallen.

Neue Technologien – neue Formen der Wertschöpfung ///

Die Digitalisierung hat durch zahlreiche Produktinnovationen wie schnellere PCs, bessere Smartphones, sogenannte Wearables und vielerlei zusätzliche „smarte“ Technik eine enorme Dynamik entwickelt. Diese neuen Geräte, Apps und Dienstleistungen ändern unsere Lebensgewohnheiten ziemlich radikal. Nicht nur Produkte oder Services werden obsolet, sondern auch Unternehmensprozesse und -systeme, die keine ausreichende Wertschöpfung mehr leisten. Um an die zunehmende Digitalisierung auf Kundenseite nahtlos anknüpfen zu können, braucht es neue Ideen, und immer häufiger ist das ganze Geschäftsmodell die eigentliche Innovationsquelle. Geschäftsmodellinnovation bedeutet, die gesamte unternehmerische Existenz neu zu

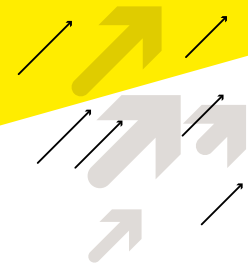
ABBILDUNG 1:
Elemente erfolgreicher Geschäftsmodellinnovation



konfigurieren. Die Konzeption des eigenen Geschäftsmodells ist eine der grundlegendsten strategischen Entscheidungen, die Unternehmer und Manager treffen. Man definiert, wie man in einem Netzwerk mit anderen Unternehmen, Institutionen und Kunden eine gewinnbringende Rolle spielen kann. Das Modell kann z. B. vorsehen, bislang noch nicht verbundene Teilnehmer zusammenzuführen, mit bestehenden Partnern neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln oder komplett neue, digital unterstützte Aktivitäten auf den Markt zu bringen und überflüssig gewordene einzustellen. Es definiert, wer Freund ist und wer Feind und bildet den Rahmen für die Verankerung des eigenen Wettbewerbsvorteils in einer digitalen Welt. Der Effekt einer solch grundlegenden Innovation des Geschäftsmodells kann beachtlich sein. Ein klug konzipiertes neues Geschäftsmodell kann den Nutzen für alle beteiligten Stakeholder wie Kunden, Partner oder Zulieferer deutlich steigern.

Die Neuerfindung des unternehmerischen Aktivitätssystems /// Ein Geschäftsmodell kann man als System miteinander verbundener und unabhängiger Aktivitäten betrachten, die festlegen, wie ein Unternehmen seine betriebliche Mission erfüllt. Geschäftsmodelle sind also Bündel von spezifischen Aktivitäten – ein Aktivitätssystem, das funktioniert, um den ermittelten Bedarf der Marktteilnehmer zu decken. Es regelt die Zuständigkeiten im eigenen Unternehmen und bei Geschäftspartnern und wie diese miteinander verknüpft sind. Die drei wesentlichen Teilaspekte eines Aktivitätssystems sind Inhalt, Struktur und Steuerung. Wenn man an einer dieser drei Schrauben dreht, ändert man das gesamte System. Und wenn dabei etwas herauskommt, das nicht nur neu für das jeweilige Unternehmen, sondern für die ganze Welt ist, dann hat man eine echte Geschäftsmodellinnovation entwickelt (siehe Abb. 1).

»
 Ein klug konzipiertes neues Geschäftsmodell
 kann den Nutzen für alle beteiligten Stakeholder wie
 Kunden, Partner oder Zulieferer deutlich steigern
 «



Der Inhalt eines Aktivitätssystems bezieht sich auf Art und Auswahl der ausgeführten Aktivitäten und beantwortet die Frage nach dem Was. IBM hat zum Beispiel nach der schweren Finanzkrise der frühen Neunzigerjahre seinen Schwerpunkt vom Verkauf von Hardware auf die Erbringung von Dienstleistungen verlagert. Auf der Basis des über Jahrzehnte aufgebauten Wissens entwickelten die Zuständigen eine ganze Palette neuer Aktivitäten im Bereich Consulting, IT-Wartung und weiterer Services. Die Transformation war beachtlich. Im Jahr 2009 erwirtschaftete IBM bereits mehr als die Hälfte seiner Umsätze von 96 Mrd. US\$ mit Aktivitäten, die es 15 Jahre zuvor noch kaum gab.

Die **Struktur** eines Aktivitätssystems beschreibt, wie und in welcher Reihenfolge die einzelnen Aktivitäten miteinander verbunden sind. So hat z. B. die Online-Reiseagentur Priceline.com durch entsprechend ausgestaltete Kooperationen mit Fluglinien, Kreditkartenanbietern und dem zentralen Reservierungssystem Travelport's Worldspan und anderen Partnern den Markt umgedreht: Die Kunden schlagen Preise für die Leistungen vor, die von den Verkäufern dann angenommen oder abgelehnt werden. Priceline hat damit einen grundlegend neuen Austauschmechanismus entwickelt, über den die einzelnen Systemteilnehmer interagieren können und über den Leistungen, wie z. B. Flugtickets, verkauft werden. Dieses innovative Aktivitätssystem konnte sich Priceline sogar patentieren lassen und hat damit eine neuartige Struktur entwickelt, mit der es sich von anderen Reisebüros auch weiterhin abhebt.

Die **Steuerung** eines Aktivitätssystems legt fest, wer die einzelnen Aktivitäten ausführt. Ein Beispiel für eine innovative Steuerungslösung liefert die kürzlich erfolgte Bildung eines Konsortiums von Magazinherausgebern wie Time, Hearst, Meredith and Condé Nast, die eigentlich mit ihren Printmedien Konkurrenten sind. Als Antwort auf rückläufige Auflagen und Werbeeinnahmen und die wachsende Bedeutung digitaler Medien gründeten sie gemeinsam das Unternehmen Next Issue Media quasi als Online-Zeitungsstand mit vielen unterschiedlichen digi-

talen Formaten ihrer Printmedien. Im Kampf um ihre jeweilige Existenz haben sie gesehen, dass eine derartige Kooperation trotz intensiven Wettbewerbs untereinander im Interesse aller ist. Mit der App Texture haben sie einen neuen Kontext für ihre Magazine entwickelt und eine digitale Ära eingeleitet. Texture bietet unlimitierten Zugang zu einer Vielzahl von Magazinen und ihren Archiven für eine geringe monatliche Gebühr.

Werttreiber für Geschäftsmodelle /// Wie kann nun ein Unternehmen seine Chancen steigern, ein passendes Geschäftsmodell für seine Rahmenbedingungen zu entwickeln? In unseren Forschungsarbeiten haben wir vier wesentliche und stark miteinander verwobene Werttreiber für Geschäftsmodelle identifiziert: Neuigkeitsgrad, Lock-in-Effekte, Komplementäreffekte und Effizienz.

Der **Neuigkeitsgrad** beschreibt, wie innovativ das Geschäftsmodell und das aufgesetzte Aktivitätssystem tatsächlich sind. Die Idee von Airbnb, das eigene Heim mit zahlenden Gästen zu teilen, und die gekonnte Übersetzung dieser Idee in eine Tauschplattform war zum Beispiel sehr innovativ. Dieses Geschäftsmodell war echt neu. Genauso der bemerkenswerte Schritt von Nintendo mit Pokémon GO (siehe Box).

Lock-in bezieht sich auf die Elemente des Geschäftsmodells, die Wechselkosten verursachen oder Anreize für die Teilnehmer darstellen, innerhalb des Systems zu bleiben und nur dort den Austausch zu forcieren. Man muss sich nur vorstellen, was es bedeuten würde, aus der Apple-Welt in die Android-Sphäre zu wechseln. Zusatzleistungen wie iTunes, iCloud und so weiter generieren nicht nur ein Zusatzeinkommen, sondern fördern auch die Loyalität beim Kauf neuer Hardware.

Komplementäreffekte betreffen wertsteigernde Wechselwirkungen der einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells. Betrachten wir hier zum Beispiel eBay mit seiner Internet-Verkaufsplattform für neue und gebrauchte Produkte unterschiedlicher Anbieter. Ein wesentlicher Faktor für das Funktionieren des Austauschs ist

{ Box 1 }

POKÉMON GO – EIN NEUES GESCHÄFTSMODELL FÜR NINTENDO

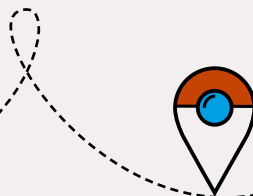
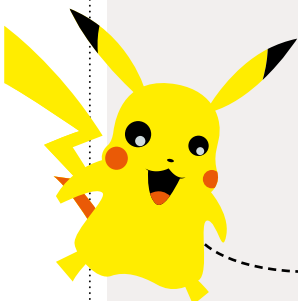
Mit Nintendo assoziierte man bis vor Kurzem meist Spielekonsolen wie die Wii oder die portable DS-Reihe und die darauf laufenden, beliebten Spiele mit Supermario, den Pokémon und anderen. Noch vor wenigen Jahren durften DS, 3DS, DSXL und wie sie alle heißen unter keinem Weihnachtsbaum fehlen. Durch die Allgegenwart von Mobiltelefonen und die vielen dort verfügbaren Spiele-Apps wurde es aber immer stiller um Nintendo. Auch die neuere WiiU wurde eher mit bescheidener Grafik in Verbindung gebracht als mit großer Begeisterung.

Im Juli 2016 hat Nintendo dann aber ein neues Kapitel aufgeschlagen: Pokémon GO wurde innerhalb weniger Tage weltweit lanciert und hat sofort alle Erwartungen weit übertroffen. Monsterjagen war plötzlich „real“ über moderne Smartphones möglich, und Millionen machten sich auf den Weg, um Pokémon an öffentlich zugänglichen Orten aufzuspüren und zu bekämpfen.

Bei den Pokémon-Spielen hat sich immer schon alles um das Herumstreunen in einer virtuellen Welt und das Trainieren und Bekämpfen von Pokémon und anderen Spielern gedreht. Es mag einfach erscheinen, die virtuelle Welt durch die reale zu ersetzen, aber umzusetzen war das nur mit riesigem Aufwand. Das gesamte Geschäftsmodell von Nintendo musste neu erfunden werden.

Das einzige, das gleich blieb, waren die Pokémon-Figuren. Diese leben nun allerdings nicht mehr in den Nintendo-Konsolen, sondern in einer halb virtuellen Welt, die aus Mobilgeräten, Google Maps und der realen Umwelt besteht. Die Plattform ist komplett neu und erforderte neue Strukturen, neue Steuerungssysteme und neue Ansätze, Geld zu verdienen. Ein neuer Partner für die Spielentwicklung musste her, genauso wie neue Vertriebskanäle und neue Einnahmequellen. Das Ertragsmodell ist derzeit noch einfach gestrickt: Es gibt In-Game-Kaufmöglichkeiten für virtuelle Produkte, die die eigenen Spielmöglichkeiten verbessern. Wenn es gelingt, den Spielerkreis auszuweiten, ergeben sich zusätzliche Geldquellen. Da Spieler bestimmte Orte selbst aufsuchen müssen, könnte man z. B. gesponserte Plätze zulassen und so Einnahmen lukrieren. Lokale Gaststätten oder andere Unternehmen könnten z. B. dafür zahlen, gesponserte PokeGyms zu werden oder Zufluchtsorte für seltene Pokémon. Wenn man sich den Zulauf ansieht, den „heiße“ Pokémon-GO-Locations so haben, könnte das schon bald Realität werden.

Mit dieser Neuinszenierung von Pokémon-Kämpfen hat Nintendo nun auch einen Fuß in der heutigen mobilen Welt. Es ist noch zu früh, um absehen zu können, wie nachhaltig der Erfolg von Nintendos mobilem Abenteuer sein wird. Derzeit sieht es aber so aus, also ob das neue Geschäftsmodell nicht nur Pikachu, Pummeluff, Shiggy usw. vor dem Vergessen gerettet hat, sondern das gesamte Unternehmen vor einem langsamen, kontinuierlichen Niedergang.



»

Inhalt, Struktur und Steuerung sind oft stark miteinander verwoben und müssen zu den Zielen und der Art der Ertragsgenerierung des Unternehmens passen.

«



die Möglichkeit, über Kreditkarte zu zahlen, ohne dass der Verkäufer Kreditkartenzahlungen direkt empfangen kann. PayPal, das von eBay erworbene Online-Zahlungsunternehmen, leistet genau das und ermöglicht Transaktionen, die sonst nicht funktioniert hätten. Deshalb bringt PayPal einen wertsteigernden Effekt für das gesamte Aktivitätssystem von eBay.

Effizienz bezieht sich auf Kosteneinsparung, die die Wechselwirkungen innerhalb des Aktivitätssystems bringen. Wal-Mart hat nicht nur den Discount-Einzelhandel perfektioniert, sondern auch sein gesamtes System so gestaltet, dass es eine Niedrigkostenstrategie unterstützt. Die Logistik spielt darin eine wesentliche Rolle. Über die Jahre hat Wal-Mart sehr spezialisierte Prozessschritte wie das Cross-Docking entwickelt, die sonst niemand so gut umsetzt. So schafft es das Unternehmen, sich durch niedrigere Kosten wichtige Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Das Gesamtsystem im Blick haben /// Jeder einzelne Werttreiber verstärkt das Wertschöpfungspotenzial eines Geschäftsmodells, und wenn alle Elemente im Wertkreationssystem zusammenspielen, entsteht ein Turbo-Effekt. Inhalt, Struktur und Steuerung sind oft stark miteinander verwoben und müssen zu den Zielen passen, die sich in der Art der Ertragsgenerierung widerspiegeln und die Existenzberechtigung des Unternehmens bzw. das „Warum“ des Geschäftsmodells darstellen. Um das Gesamtsystem und nicht nur einzelne Teilbereiche zu aktivieren, ist ganzheitliches, systemisches Denken gefragt, und das kann ziemlich anspruchsvoll sein. Im Krisenfall oder in wirtschaftlich harten Zeiten denken Manager meist nicht gleich als Erstes an eine Neukonzeption des gesamten Geschäftsmodells – und wenn sie mit hohem Widerstand gegenüber Veränderungen rechnen, noch viel weniger. Aus diesen Gründen dauert es oft sehr lange – manchmal sogar zu lange –, bis eigene Geschäftsmodelle hinterfragt werden. Nichtsdestotrotz ist es gerade in disruptiven, sich schnell ändernden Märkten eine echte Überlebensfrage, sich frühzeitig ein vollständiges Bild zu machen und rasch entsprechend zu reagieren.

/.

REFERENZEN UND LITERATURHINWEISE

Amit, Raphael; Zott, Christoph (2015):
„Business Models“ „In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd Edition“, Vol. 3, edited by J. D. Wright, pp. 33 – 36.

Amit, Raphael; Zott, Christoph (2012):
„Creating Value Through Business Model Innovation“, Sloan Management Review, Vol. 53 (3), pp. 41 – 49.

Zott, Christoph; Amit, Raphael (2015):
„Business Model Innovation: Towards a Process Perspective“, in C. Shalley, M. Hitt, J. Zhou (Eds.), Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages. Oxford University Press, New York: NY, pp. 395 – 406.

Zott, Christoph (2016):
„How to Innovate in Business Models: Changing The Way The Company Does Business“, IESE Alumni Magazine, No. 140 (January – March), pp 24 – 27.

<http://www.tech-thoughts.net/2016/07/pokemon-go-and-business-model-innovation.html#.WDLRsLIMAXg>
(Nov. 21, 2016)



Plattformwirtschaft: Wo Beziehungen wertvoller sind als Vermögen

Marshall Van Alstyne und Geoffrey Parker

KEYWORDS

*Plattformen, Netzwerkeffekte,
Digitale Transformation, Internet Economy*

•

AUTOREN

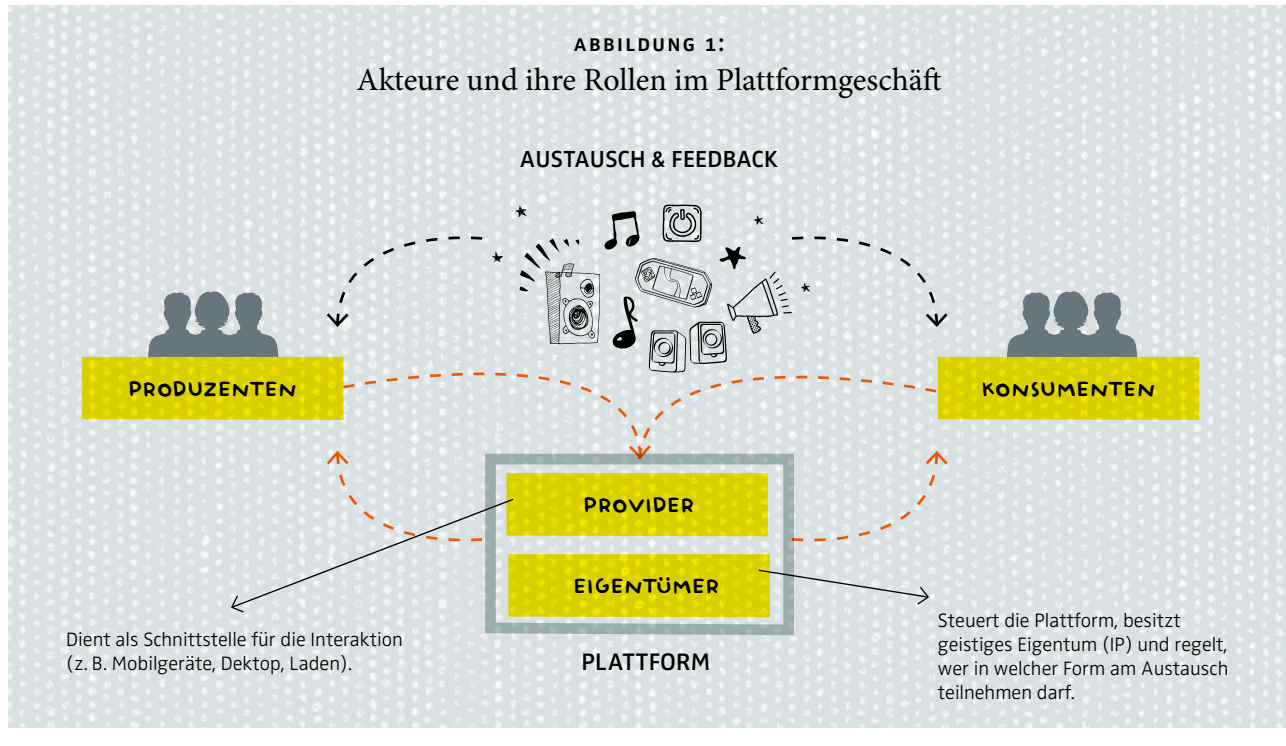
Marshall Van Alstyne,
Professor & Department Chair,
Information Systems,
Boston University, Boston, MA, USA
mva@bu.edu

Geoffrey Parker,
Professor, Thayer School of Engineering,
Dartmouth College, Hanover, NH, USA
geoffrey.g.parker@dartmouth.edu

Von Standard Oil zu Google /// Die Erfolgsmuster von Unternehmen haben sich über die Zeit massiv verändert. Die Giganten der industriellen Ära wie Carnegie Steel, Standard Oil und General Electric bauten ihre Marktstellung durch angebotsseitige Skaleneffekte aus. Ihre Dominanz erreichten sie, indem sie Kontrolle über Ressourcen mit hohen Fixkosten ausübten, skrupellos die Effizienz steigerten und mit vergleichsweise niedrigen Preisen immer mehr Kunden erreichten. Seit der industriellen Revolution bestand die zentrale Strategie großer Unternehmen immer darin, eine Art Schutzwall aufzubauen und sich so vor Mitbewerbern zu schützen. Auch gegen Ende des vergangenen Jahrhunderts funktionierten höchst erfolgreiche Unternehmen wie Coca Cola, Procter and Gamble oder Nike nach dem Pipeline-Prinzip, indem sie innerhalb ihrer Unternehmen einzelne Produktionsschritte linear abarbeiteten, ganz im Sinne der klassischen Wertschöpfungskette.

Allerdings konzentrierte sich diese Generation von Unternehmen bereits mehr auf die Macht der Konsumenten, indem sie massiv in Massenkommunikation und den Aufbau starker Marken investierte. Mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts wurde die Nachfrageseite dann noch wichtiger. Angetrieben durch neue Informationstechnologien und das Internet, wurden nach und nach die grundlegenden Geschäftsprinzipien einer ressourcendominierten Pipeline-Ökonomie komplett auf den Kopf gestellt. Die Giganten unserer Zeit – Google, Facebook, Apple, Amazon usw. – funktionieren nach neuen Prinzipien.

Online-Plattformen und der Netzwerkeffekt /// Die Internetwirtschaft wird von nachfrageseitigen Skaleneffekten getrieben, den viel zitierten Netzwerkeffekten. Diese werden durch Technologien verstärkt und durch soziale Netzwerke,



Nachfragebündelung oder App-Entwicklung noch effizienter. Nun liefern Unternehmen mit mehr Volumen – im Sinne von mehr Plattformteilnehmern – durchschnittlich mehr Wert für die einzelne Transaktion: Je größer das Netzwerk, desto besser die Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage und desto umfangreicher die Daten, in denen passende Austauschpartner gesucht werden können. Mehr Volumen schafft mehr Wert, indem Nutzer für andere Nutzer Leistungen kreieren. Damit werden zusätzliche Nutzer angezogen. Netzwerkeffekte haben dazu geführt, dass Alibaba inzwischen 75 Prozent der chinesischen E-Commerce-Transaktionen abwickelt, Google 82 Prozent der Mobilfunkbetriebssysteme stellt und 94 Prozent der mobilen Suchanfragen verarbeitet und dass Facebook heute das weltweit dominierende soziale Netzwerk ist. Die traditionelle Erfolgslogik hat sich umgekehrt, und neue Erfolgsrezepte haben sich herausgebildet. Die Erklärung dafür ist recht einfach:

»

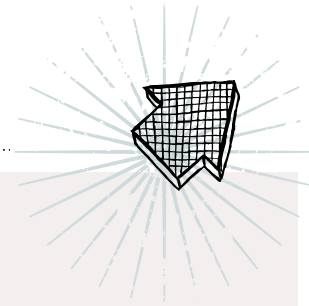
Wertsteigernde Aktivitäten, die bisher im Unternehmen selbst stattgefunden haben, müssen nach außen verlagert werden.

«

Innerhalb von Unternehmen ist es viel schwieriger, eine kritische Masse zu entwickeln als außerhalb. Wertsteigernde Aktivitäten, die bisher im Unternehmen selbst stattgefunden haben, müssen deshalb nach außen verlagert werden.

Wie Plattformstrategien funktionieren /// Plattformen gibt es schon lange. Einkaufszentren bringen Konsumenten und Händler zusammen; Zeitungen verbinden Abonnenten und Werbetreibende, Reisebüros vermitteln Touristen passende Reisen. Neu ist im 21. Jahrhundert, dass dank moderner Informationstechnologie deutlich weniger physische Infrastruktur und Vermögenswerte erforderlich sind. Uber vernetzt zum Beispiel Fahrer und Fahrgäste, ohne ein einziges Auto zu besitzen, und Airbnb vermittelt Vermietern passende Mieter, ganz ohne eigene Immobilien. Walmart hat eines der weltweit besten Lagerhaltungs- und Logistiksysteme, und trotzdem ist Alibabas Börsenwert inzwischen höher – auch ohne eigenes Lager. Das wichtigste Kapital einer Plattform ist ihr Netzwerk aus Produzenten und Konsumenten. Im Gegensatz zu Pipeline-Strategien ist die Orchestrierung von Ressourcen wichtiger als deren Besitz, das Ermöglichen und Gestalten von Interaktionen hat Vorrang vor interner Optimierung. Erfolgreiche Plattformen streben danach, den Wert des gesamten Systems zu maximieren, indem sie Feedbackschleifen in ihre Prozesse einbauen.

{ Box 1 }



APPLE: PLATTFORM + PIPELINE

Als 2007 das iPhone auf den Markt kam, war Apple ein absoluter Newcomer in der Mobiltelefonie. Sieben etablierte und profitable Marken wie Nokia, Motorola, Samsung, Sony Ericsson, BlackBerry und LG sicherten sich 90 Prozent des Branchengewinns. Doch dann kam Apple, und die Marken, die scheinbar fest im Sattel saßen, mussten plötzlich um ihr Überleben kämpfen. 2015 realisierte das iPhone allein 92 Prozent des weltweiten Branchengewinns. Von den anderen Handyproduzenten erzielte bis auf einen keiner mehr einen Gewinn. Ende 2016 hatten Nokia und BlackBerry zusammen weniger als 1 Prozent Marktanteil.

Wie konnte es dem iPhone gelingen, in so kurzer Zeit die ganze Branche zu dominieren? Natürlich, das iPhone besaß ein innovatives Design und verfügte über neue Funktionen. Trotzdem hat Apple die etablierten Anbieter schließlich durch die Kraft seiner Plattform besiegt, und Google schlug mit dem Konkurrenzsystem Android in dieselbe Kerbe. Durch ein gekonntes Agieren gemäß den neuen Plattform-Spielregeln gelang es, die etablierten Firmen auszuhebeln.

Apple hat auf sein Produkt eine Plattform draufgesetzt. Das iPhone, das eigene Betriebssystem und der Tunes-Store bildeten ein eigenes Biotop und eröffneten die Möglichkeit, die Teilnehmer von zweiseitigen Märkten – App-Entwickler und App-Nutzer – zusammenzubringen und beiden Gruppen Vorteile zu verschaffen. Je größer die beiden Gruppen wurden, desto stärker wuchs der Wert. Genau darin besteht der Netzwerkeffekt, der das zentrale Element jeder Plattformstrategie darstellt. Im Januar 2015 bot der App-Store von Apple 1,4 Millionen Apps an und hatte für die Entwickler insgesamt 25 Milliarden US-Dollar generiert.

Apple hat es geschafft, ein Plattformgeschäft gemeinsam mit einem konventionellen Produkt zu etablieren: Man betreibt den eigenen App-Store und produziert gleichermaßen Mobiltelefone und andere Hardware. Damit demonstriert Apple eindrucksvoll, dass ein Unternehmen nicht nur entweder Pipeline oder Plattform sein muss, sondern beides sein kann.



ALLES IN EINER HAND

So unterschiedlich Plattformen auch sein mögen, sie haben alle ein Ökosystem mit der gleichen Grundstruktur, die vier Arten von Akteuren umfasst: Die Eigentümer kontrollieren das geistige Eigentum (IP) und steuern die Plattform, die Provider bilden die Schnittstelle zu den Nutzern, die Produzenten schaffen Angebote, und die Konsumenten nutzen diese Angebote (siehe Abb. 1).

Die Akteure können dabei aber auch schnell zwischen den Rollen hin und her wechseln oder mehrere Rollen gleichzeitig einnehmen. Über-Kunden können beispielsweise an einem Tag Fahrgast und am nächsten Tag Chauffeur sein. Reisende können ihre Übernachtung auf Airbnb buchen, während sie in ihrem eigenen

Heim die Gastgeber sind. Apple ist sowohl Provider als auch Eigentümer, weil das Unternehmen nicht nur die Geräte, sondern auch die IP dafür liefert. Google konzentriert sich hingegen großteils auf IP und lässt andere die Geräte anbieten. Wichtig für jede Plattform-Strategie ist es, die Beziehungsmuster innerhalb und außerhalb des Plattform-Ökosystems zu verstehen.

Der Expansionsdrang von Plattformen /// Erfolgreiche Plattformen haben die Tendenz, aggressiv in neues Terrain vorzudringen und traditionelle Branchen beinahe ohne Vorwarnung neu abzustecken. Google war zunächst Suchmaschine und entwickelte sich unter anderem in Richtung Kartographie, mobile Betriebssysteme, Heimautomatisierung und Spracherkennung.

ABBILDUNG 2:
Wie Netzwerke neue Märkte erschließen



Durch diese Wendigkeit gelingt es Plattformen innerhalb kürzester Zeit, den Mitbewerberkreis aus etablierten Unternehmen zu verändern und traditionelle Branchenregeln und Erfolgsfaktoren neu zu definieren. Die Expansion kann aus den aufgebauten Beziehungen entstehen. Wenn man bei einem riesigen Kundenstock bereits einen Fuß in der Tür hat, ist es naheliegend, noch ein paar Schritte weiterzugehen, auch wenn das Neuland ist. Google ist auf diese Art in die Heimautomatisierung eingestiegen. Andere Plattformen, wie Uber oder Airbnb, entwickeln neue Angebote und werben die Kunden von traditionelleren Produkten ab. Auch die Daten, die Plattformen über ihre Nutzer sammeln, eignen sich als Türöffner für neue Märkte – und bescheren den Platzhirschen zumindest in einzelnen Segmenten zusätzlichen Wettbewerb.

Erfolgreiche Plattformen stellen für Unternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen ein echtes Risiko dar. Swatch weiß zwar, wie man mit Timex konkurriert, muss sich nun aber auch gegen Apple durchsetzen. Siemens hat seine Strategien gegen Honeywell Thermostate, wird nun aber auch von Googles Nest herausgefordert. Um in einem Umfeld, das zunehmend von Plattformen dominiert ist, erfolgreich zu sein, brauchen etablierte Unternehmen viel Fantasie, flexibles Denken, neue

Kompetenzen und eine andere Führungskultur. Viele klassische Pipeline-Unternehmen sind nach wie vor höchst konkurrenzfähig, doch sobald eine Plattform in denselben Markt eintritt, gewinnt zumeist die Plattform. Diejenigen, die es nicht schaffen, eigene Plattformen zu etablieren oder ihre Geschäftsmodelle in bestehende Plattformen zu integrieren, werden langfristig kaum wettbewerbsfähig bleiben.

Wie man Plattformen erfolgreich steuert /// Der Erfolg von Plattformen wie Alibaba, Airbnb und Uber ist so bemerkenswert, dass in der allgemeinen Diskussion untergeht, wie schwierig es ist, sie aufzubauen. Auf jede erfolgreiche Plattform kommen viele mehr, die massiv kämpfen oder gleich wieder verschwinden. Und sogar Apple und Google, zwei der weltweit wertvollsten Unternehmen, mussten ihre Fehlschläge einstecken. Wir haben Erfolge und Misserfolge analysiert und dabei vor allem die folgenden Erfolgsfaktoren identifiziert.

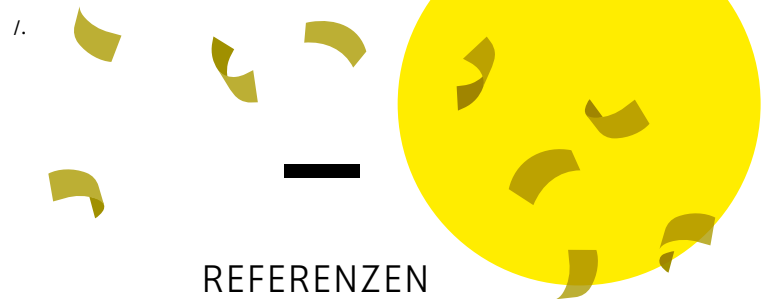
> **Finde das richtige Maß an Offenheit** /// Die Plattform-eigentümer müssen festlegen – und laufend adaptieren –, wie offen sie für Teilnehmer sein wollen und wie viel Autonomie sie diesen beim Gestalten ihrer Beziehungen geben wollen. Wenn Plattformen zu restriktiv agieren, könnte sich das

negativ auf die Anzahl der Teilnehmer auswirken und nicht genügend Netzwerkeffekte zulassen. Zu viel an Offenheit kann aber ebenfalls wertmindernde Folgen haben. Die Qualität der Beiträge könnte zu schlecht werden, oder unpassende Verhaltensweisen der Mitglieder könnten andere Teilnehmer vergraulen. Um offen zu sein und trotzdem eine entsprechende Qualität sicherzustellen, gibt es unterschiedliche Ansätze. Bei Airbnb und Uber gibt es Bewertungsmechanismen, Twitter und Facebook unterstützen Nutzer beim Verhindern von Stalking, und die App-Stores von Apple und Google filtern schlechte Anwendungen aus ihrem Angebot.

- > **Starte klein und mit der richtigen Seite des Marktes** /// Die meisten Plattformen beginnen mit nur einer Interaktionsform, die interessante Leistungen liefert, auch wenn das Volumen vorerst begrenzt ist. Danach entwickeln sie sich in benachbarte Märkte oder nehmen weitere, ähnliche Transaktionen dazu, die sowohl den Wert als auch das Volumen steigern. Facebook z. B. hat sich zunächst auf das Vernetzen von Harvard-Studenten beschränkt, sich danach allen Studenten geöffnet und erst im letzten Schritt an jedermann gerichtet. Wann man welchen Teilnehmerkreis verstärkt anspricht, muss von den Plattform-Managern sorgfältig geplant werden. Manchmal ist es sinnvoller, zunächst mögliche Kunden zu interessieren und danach erst mögliche Produzenten anzusprechen, manchmal ist es aber genau umgekehrt, und in anderen Fällen muss man von Anfang an beide Seiten gleichermaßen integrieren.
- > **Zunächst kommt die Masse, dann der Ertrag** /// Wenn die Monetarisierung zulasten größerer Netzwerkeffekte geht, muss sie warten. Eine kritische Menge an Nutzern ist Grundvoraussetzung, um auf der Wertseite skalierbare Effekte zu erreichen. Deshalb werden Erfolg und Potenzial von Plattformen nicht über klassische Finanzkennzahlen ermittelt, sondern mittels neuer Indikatoren: Zusätzlich zur Anzahl von Teilnehmern oder Transaktionen werden Kennzahlen wie Teilnehmer-Engagement, Fehlerhäufigkeit und Passgenauigkeit definiert und erhoben.
- > **Schaffe echten Mehrwert und teile die Früchte gerecht mit allen Teilnehmern** /// Um auf Plattformen Wert entstehen zu lassen, braucht es zunächst engagierte Softwareentwickler. Diese benötigen Mittel, um die Erlebnisse mit der Plattform angenehm und zielführend zu gestalten. Werthaltige Interaktionen sind der Grund, weshalb sich die unterschiedlichen Teilnehmer einer Plattform bedienen. Alle – egal ob Konsument, Produzent oder Eigentümer – gewinnen, wenn jeder daraus einen Nutzen ziehen kann. Wenn eine Gruppe zu wenig am Wert partizipiert, hat sie keinen Grund mehr, an Bord zu bleiben. Eine einfache Regel für Plattform-Manager

ist es deshalb, weniger Wert zu entnehmen als sie beitragen und den zu verteilenden Kuchen gerecht mit allen Partnern zu teilen.

Letztendlich geht es in der Plattformwirtschaft um Beziehungsmanagement. Bessere Beziehungen führen zu mehr Interaktionen, und mehr Interaktionen verstärken den Netzwerkeffekt. Den dabei entstehenden Wert entsprechend zu orchestrieren ist die Kunst, die man beherrschen muss, wenn Netzwerke anstelle von Produkten die Marktplätze dominieren.



REFERENZEN UND LITERATURHINWEISE

Eisenmann, T.; Parker, G. G.; Van Alstyne M. W. (2006):
„Strategies for Two Sided Markets“,
Harvard Business Review, Vol. 84 (10), pp.92 – 101.

*Van Alstyne, M. W.; Parker, G. G.,
and Choudary, S. P. (2016):*
„Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy“,
Harvard Business Review, Vol. 94 (4), pp.54 – 62.

*Van Alstyne, M. W.; Parker, G. G.,
and Choudary, S. P. (2016):*
„6 Reasons Platforms Fail“, Harvard Business
Review Digital Article,
<https://hbr.org/2016/03/6-reasons-platforms-fail>

Parker, G. G.; Van Alstyne, M. W.; Jiang, X., (2017):
„Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm“,
MIS Quarterly, Vol. 41 (1), pp. 255 – 266.

*Parker, G. G.; Van Alstyne, M. W.;
Choudary, S. P., (2016):*
„Platform Revolution: How Networked Markets Are
Transforming the Economy—And How to Make Them
Work for You“, Norton & Company





Zu erfolgreich für die Digitalisierung? Wie man Innovationsblindheit bekämpfen kann

Andreas Neus, Fabian Buder and Fernando Galdino

KEYWORDS

*Innovationsblindheit, Digitalisierung,
Digitale Transformation, Geschäftsmodelle,
Mentale Modelle*

•

AUTOREN

Andreas Neus,

Leiter Bereich Future and University Programs
andreas.neus@gfk-verein.org

Fabian Buder,

Projektmanager – Future and University Programs
fabian.buder@gfk-verein.org

Fernando Galdino,

Senior Trendforscher– Bereich Future
and University Programs
fernando.galdino@gfk-verein.org

Alle: GfK Verein, Nürnberg, Deutschland

Digitale Turbulenzen /// Viele Unternehmen sehen in der Digitalisierung vor allem eine technologische Herausforderung. Sie reagieren, indem sie IT-Fachkräfte und Datenspezialisten anheuern, die sich um das Thema kümmern. Natürlich ist es sehr wichtig sicherzustellen, dass die Unternehmensprozesse und -systeme auf neuesten Informationstechnologien basieren, aber sich darauf zu konzentrieren kann zu einem falschen Gefühl von Sicherheit verleiten. Die digitale Revolution verändert nicht nur die Art und Weise, wie Leistungen produziert und konsumiert werden, sondern sie verändert auch grundlegend deren wahrgenommenen Wert und den Wettbewerb in immer transparenter werdenden Märkten. Das gesamte Marktumfeld ändert sich: Die Grenzen zwischen Produktkategorien verschwimmen, Eintrittsbarrieren sinken, Netzwerke entstehen, Kunden werden zu Mitbewerbern, und alles passiert immer schneller. Jedes einzelne Unternehmen ist betroffen, außer es verfügt über ein gesetzlich garantiertes Monopol – und vermutlich sogar dann.

Von der Technologie zu digitalem Denken /// Was in der analogen Welt als Kompetenz betrachtet wurde, könnte im digitalen Zeitalter zur Belastung statt zum Vorteil werden, da vorherrschende mentale Modelle rasche Reaktionen auf die digitalen Herausforderungen verhindern. Die digitale Transformation fordert digitale Denkweisen und neue Ansätze zum Umgang mit Risiko und der Geschwindigkeit bei Entscheidungsprozessen. Wenn wir uns den Markt als Schachspiel vorstellen, dann konnte man bis vor Kurzem noch darauf setzen, dass jeder nach den gleichen Regeln spielte und die gleichen Spielfiguren zur Verfügung hatte. In der digitalen Ära hingegen ist das Spielfeld größer geworden, plötzlich gibt es zusätzliche Spielfiguren, die neue Allianzen schmieden und komplett neue Spielzüge ausprobieren. Unternehmen, die noch das traditionelle Spiel spielen, geraten in Schwierigkeiten, weil man unter diesen neuen Bedingungen mit den alten Strategien nicht mehr gewinnen kann (siehe Abb. 1).



Interessant ist die Frage, warum viele traditionelle Unternehmen einfach nicht sehen, was für andere ganz offensichtlich ist: dass das gespielte Spiel nicht mehr Schach ist. Warum schaffen sie es nicht, ihre Denkweisen und Spielregeln an die neuen Realitäten anzupassen? Warum stehen sie wie ein Kaninchen vor der Schlange, anstatt innovativ zu agieren?

Gründe für Innovationsblindheit /// Etablierte Unternehmen scheinen gute Voraussetzungen dafür zu haben, sich anzupassen und weiterhin erfolgreich zu sein: Sie verfügen über ausreichende Mittel, um für die besten Mitarbeiter interessant zu sein, ihr Marktumfeld zu analysieren, Veränderungen wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Wenn die Bedrohung allerdings einen disruptiven Charakter hat, reagieren sogar erfolgreiche Unternehmen manchmal inadäquat und zeigen stattdessen Symptome von sogenannter Innovationsblindheit. Ihre blinden Flecken kann man häufig auf die folgenden Phänomene zurückführen.

> **Die Überschätzung der eigenen digitalen Fähigkeiten: Der Dunning-Kruger-Effekt** /// Viele Top-Führungskräfte tun sich nach wie vor schwer damit, eine echte digitale Denkweise zu entwickeln. Daraus kann resultieren, dass sie die digitalen Kompetenzen des eigenen Unternehmens

systematisch überschätzen. Die Psychologen Dunning und Kruger haben erforscht, dass die bei einer bestimmten Aufgabe sehr kompetenten Menschen ziemlich gut die Grenzen der eigenen Fähigkeiten beurteilen können. Im Gegensatz dazu können diejenigen, die in Bezug auf eine Aufgabe inkompetent sind, ihre eigenen Fähigkeiten massiv überschätzen, da ihnen die grundlegende Einsicht fehlt, wie wenig sie eigentlich wissen.

> **Funktionale Fixierung und mentale Modelle** /// Als „funktionale Fixierung“ bezeichnen wir das Phänomen, dass unsere mentalen Modelle in Bezug auf bestimmte Problemstellungen und Lösungen so fest verankert sind, dass wir unfähig werden, andere Perspektiven oder Anwendungen zu erkennen. Vor allem in einem Umfeld, das sich rasch ändert, ist das gefährlich. Fundierte Kenntnisse, die wertvoll waren, werden zum Klotz am Bein: Tastentelefone immer weiter zu verbessern wird niemals eine adäquate Antwort auf Smartphones sein.

> **Der Trugschluss der versenkten Kosten: Schrecken ohne Ende statt Ende mit Schrecken** /// Unternehmen, die trotz „gutes Geld dem schlechten hinterherwerfen“ in der Hoffnung, dass scheiternde Projekte doch noch her-

umzureißen, unterliegen dem Trugschluss der versenkten Kosten oder weigern sich, das Scheitern einzugestehen. Ironischerweise ist gerade eine auf Perfektion ausgerichtete Unternehmenskultur problematisch. Wer kleine Fehler nicht als Lernchance sieht, begünstigt große Fehler, weil dann versucht wird, problematische Projektverläufe so lange wie möglich zu vertuschen. Für die Digitalisierung verursacht eine solche Kultur einen zu langsamen Lernfortschritt und die Vergeudung von Ressourcen.

Das Endstadium der Innovationsblindheit: Die Zombie-Organisation ///

Das Endstadium einer Organisation, die es nicht schafft, die Zeichen ihres Marktes richtig zu lesen, nennen wir eine „Zombie-Organisation“. Solche Zombies reagieren nicht mehr auf Marktfeedback, sondern machen einfach so weiter wie immer, auch wenn externen Beobachtern bereits sonnenklar ist, dass der Markt die traditionell erbrachte Leistung nicht mehr schätzt. Sie verhalten sich wie ein Organismus, dessen höhere kognitive Funktionen paralyisiert sind, aber dessen Stammhirn immer noch die lebenswichtigen Funktionen aufrechterhält. Wenn eine Organisation das Zombie-Stadium erreicht hat, wird es sehr schwierig, gute digitale Fachkräfte zu gewinnen. Eine erfolgreiche Digitalisierung wird sehr unwahrscheinlich.

»
 Manchmal reagieren sogar
 erfolgreiche Unternehmen inadäquat
 und zeigen stattdessen Symptome von
 sogenannter Innovationsblindheit.

«

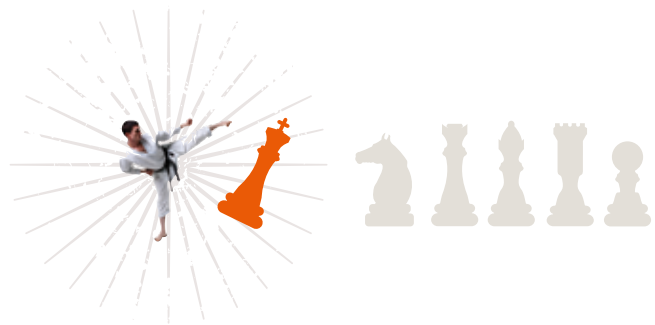


ABBILDUNG 2:

Ungeprüfte Annahmen könnten Ihr Geschäftsmodell bedrohen



SICHERLICH-ALARM

- Sicherlich verstehen wir genau, warum uns unsere Kunden schätzen ...
- Sicherlich ist unsere Qualität unschlagbar, und schon gar nicht um weniger Geld ...
- Sicherlich müssen uns Newcomer im Markt erst einholen können ...
- Sicherlich werden unsere Kunden das nicht alleine machen können ...
- Sicherlich verstehen wir die Technologie so gut, dass wir unsere Digitalisierung selbst vorantreiben können ...
- Sicherlich wüssten wir, wenn es eine existentielle Bedrohung für unser Geschäft gäbe ...



NUTZEN SIE DEN „SICHERLICH-ALARM“, UM ANNAHMEN ÜBER IHREN MARKT, IHRE KUNDEN, IHRE LEISTUNGEN UND IHRE DIGITALEN FÄHIGKEITEN ZU ÜBERPRÜFEN



Zombie Alarm: So steuern Sie Ihre Organisation ins digitale Zeitalter

AKTIVIEREN SIE DEN „SICHERLICH-ALARM“

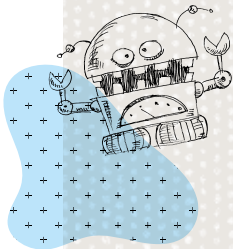
Überprüfen Sie die Annahmen Ihres Geschäftsmodells und passen Sie diese an die veränderten Rahmenbedingungen an.

ENTLARVEN SIE DEN „CARGO KULT“

Entwickeln Sie Prototypen Ihrer Ideen und testen Sie, ob diese echte Wirkung erzielen oder nur Scheinlösungen darstellen.

HOLEN SIE SICH „NATIVES“

Suchen Sie gezielt nach digitalen Talenten und lassen Sie sich von diesen ins digitale Neuland führen.



Wie man Innovationsblindheit bekämpft /// Innovationsblindheit entsteht, wenn man an alten mentalen Modellen und überholten Annahmen bezüglich der Wirklichkeit festhält. Es gibt allerdings ein paar Dinge, die man proaktiv angehen kann, um bei der Digitalisierung eines Unternehmens die gefährlichsten Fallen zu vermeiden.

- > **Überprüfen Sie die grundlegenden Annahmen Ihres Geschäftsmodells mit dem „Sicherlich-Alarm“** /// Geschäftsmodelle bauen auf Annahmen zu den Bedürfnissen der Konsumenten, zu USPs, Kernkompetenzen, Marktmechanismen usw. auf. Die grundlegendsten Annahmen werden allerdings oft nicht als solche betrachtet, sondern als unumstößliche Tatsachen: „So funktioniert das eben in unserer Branche“. Allerdings werden gerade solche grundlegenden Annahmen von disruptiven Mitbewerbern angegriffen, indem diese das volle Potenzial digitaler Anwendungsmöglichkeiten ausschöpfen. Deshalb müssen vermeintliche Tatsachen hinterfragt, einem Realitätscheck unterzogen oder empirischen Daten gegenübergestellt werden. So kann man strategische Fehler rechtzeitig identifizieren.

Um zu bemerken, ob Entscheidungen aufgrund ungeprüfter Annahmen falsch laufen, empfiehlt der Philosoph Daniel Dennett den „Surely-Alarm“ – auf Deutsch etwa „Sicherlich-Alarm“. Jedes Mal, wenn jemand sagt – oder denkt – „sicherlich ist das der Fall“, dann sollten die Alarmglocken läuten und man sollte sehr genau prüfen, wie „sicher“ die jeweilige Behauptung tatsächlich ist (siehe Abbildung 2).

Auch die umgekehrte Übung kann aufschlussreich sein: Wenn Sie sich selbst dabei ertappen zu behaupten: „Das könnte in unserer Branche niemals passieren!“, dann können Sie mit großer Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass

es bereits ein Start-up-Unternehmen gibt, das genau daran arbeitet, weil es sich um einen blinden Fleck in der Branche handelt.

- > **Vermeiden Sie einen „digitalen Cargo Kult“ – Marktrealität muss Vorrang vor dem schönen Schein haben** /// Nicht jede Form von digitaler Aktivität ist eine geeignete Antwort auf die digitale Transformation. Viele Führungskräfte sind allerdings davon überzeugt, auf dem richtigen Weg in die digitale Welt zu sein, weil sie die Logiken des neuen Systems nicht wirklich verstanden haben. Was in solchen Situationen passiert, kann mithilfe des sogenannten „Cargo Kults“ gezeigt werden. Er ist nach einem Phänomen auf der melanesischen Inselgruppe benannt. Dort gab es vorübergehend Stützpunkte der US Luftstreitkräfte. Als diese nach dem Zweiten Weltkrieg aufgegeben wurden, versuchten die Eingeborenen durch den Nachbau von Flugzeugattrappen, Landebahnen und Kontrolltürmen aus Holz und Palmblättern, die Flugzeuge und ihre Ladungen wieder auf die Inseln zurückzulocken. Der Wissenschaftler und Nobelpreisträger Richard Feynman kritisierte anhand dieses Beispiels, was er als „Cargo-Kult-Wissenschaft“ bezeichnet: Aktivitäten, die Laien den Eindruck von wissenschaftlicher Tätigkeit suggerieren. Typischerweise bedient man sich dabei wissenschaftlicher Terminologie, ohne sich wirklich der wissenschaftlichen Methode zu widmen und ohne klare Hypothesenprüfung.

Ein ähnliches Risiko besteht auch für Unternehmen, die digitale Transformationsprojekte durchführen, ohne die entscheidenden Positionen mit echten digitalen Kompetenzträgern zu besetzen. Die Ergebnisse sehen dann für das Top-Management wunderbar digital aus – schließlich nutzt man das „IoT“, hat eine Plattform und vielleicht sogar eine coole App fürs Smartphone! Dass die Aktivitäten nur an der Oberfläche kratzen, fällt oben gar nicht weiter auf. Solche

Projekte erfassen nicht das Wesentliche dessen, was digitale Projekte wirklich erfolgreich macht: zusätzlichen Mehrwert zu entwickeln, deutlich höhere Geschwindigkeit und bessere Benutzerfreundlichkeit zu bieten sowie Komplexität und Kosten deutlich zu reduzieren.

- > **Nutzen Sie Design Thinking für schnelles Prototyping und eine offene Kultur des „schnellen Scheiterns“** /// Innerhalb der letzten 20 Jahre hat sich „Design Thinking“ in der Neuproduktentwicklung von einer Nischenmethode zu einer etablierten Technik entwickelt. Wesentlich für diese Vorgangsweise ist die schnelle und wiederholte Entwicklung von einfachen, groben Prototypen, die die Interaktionen von Nutzern fördern sowie relevantes und realistisches Feedback erzeugen. „Ein Prototyp hilft mehr als 1000 Meetings“. Im Unterschied zu traditionellen Entwicklungsansätzen sind beim Design Thinking Fehlschläge ein akzeptierter, sogar besonders geschätzter Teil des Prozesses. Man trägt der Tatsache Rechnung, dass Risiko ein integraler Bestandteil von echten Innovationen ist, indem man viele kleine, parallel laufende Projekte fördert und dabei akzeptiert, dass die meisten nicht funktionieren werden. Selektiert wird erst danach, indem die wenigen eventuell realisierbaren Projekte herausgefiltert und in größerem Stil weiterentwickelt werden.

- > **Ändern Sie Ihre Entscheidungsabläufe, um rechtzeitig digitale Nachwuchskräfte anzuziehen** /// Starre Hierarchien können ein echter Hemmschuh bei der Einstellung digitaler Nachwuchskräfte sein. Im Global Perspectives Barometer 2016 gaben ca. 800 „Leaders of Tomorrow“ an, dass sie „Hierarchien, die Entscheidungsprozesse bremsen“ in den heutigen schnelllebigen Märkten als zweitgrößten Risikofaktor sehen. An erster Stelle lag übrigens „Innovationsblindheit“, also die Unfähigkeit, Entscheidungsbedarf zu erkennen bzw. Passivität in einem sich rasant ändernden Umfeld. In den Augen der „Leaders of Tomorrow“ ist für eine gute Entscheidung weniger das Wissen aus der digitalen Vorzeit hilfreich als Offenheit für neue Ideen und die Fähigkeit, mit der Flut an digitalen Daten umzugehen. Wer die besten Mit-

»

Wenn eine Organisation das Zombie-Stadium erreicht hat, wird es sehr schwierig, gute digitale Fachkräfte zu gewinnen und eine erfolgreiche Digitalisierung wird sehr unwahrscheinlich.

«

arbeiter (er)halten will, muss sie stärker in Entscheidungen einbinden und Entscheidungen delegieren.

Die Zukunft ist schon da – nur noch nicht gleichmäßig verteilt /// Um sich selbst einen angemessenen Teil der Zukunft zu sichern, sollten Sie die Digitalisierung nicht als technologisches Problem betrachten. Achten Sie darauf, wie die neuen Rahmenbedingungen auf Ihre Kunden, Ihre Kategorien, Ihre Märkte und Ihre Transaktionskosten wirken. Digitalisierung ist herausfordernd, weil neue Produkte, Dienstleistungen und Marktmechanismen entstehen, weil Eintrittsbarrieren fallen, Marktgrenzen verschwimmen und viele grundlegende Annahmen einfach nicht mehr zutreffen. Deshalb ist es zielführender, von Start-ups zu lernen als sich nur auf die eigene Expertise zu verlassen. Wenn es Ihnen gelingt, clevere Digital Natives zu gewinnen, die kritisch, flexibel und wertorientiert agieren dürfen, dann sind Ihre Überlebens- oder sogar Wachstumschancen in einer veränderten Welt immer noch gut. Überlassen Sie die Rolle der Zombies lieber den anderen!

/.

LITERATURHINWEISE

Buder, F.; Neus, A.; Mueller, A.-L. (2016):
Global Perspectives Barometer 2016 –
Voices of the Leaders of Tomorrow:
Transform Decision Making!
GfK Verein and St. Gallen Symposium

Dennett, D. C. (2013):
Intuition pumps and other tools for thinking.
WW Norton & Company.

Dunning, D. (2011):
The Dunning-Kruger Effect:
On Being Ignorant of One's Own Ignorance.
Advances in Experimental Social Psychology,
Vol. 44, pp. 247 – 296

Feynman, Richard P. (1974):
Cargo Cult Science. Some Remarks on science,
pseudoscience, and learning how not to fool yourself.
calteches.library.caltech.edu/51/2/CargoCult.htm



Crowdfunding: Wie man in der digitalen Ära Projekte finanziert

Srinivas K. Reddy und Yee Heng Tan

KEYWORDS

*Crowdfunding, Digitale Märkte,
Plattformen,
Online Communities,
Digital Economy*

•

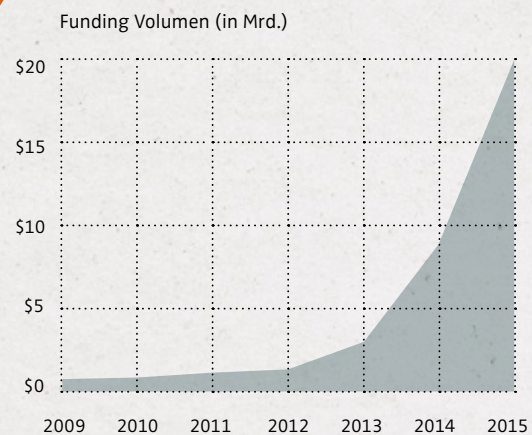
AUTOREN

Srinivas K. Reddy,
Professor of Marketing,
Director, Center for Marketing Excellence,
Singapore Management University, Singapore
sreddy@smu.edu.sg

Yee Heng Tan,
Singapore Management University
yeeheng.tan.2013@pbs.smu.edu.sg

Die Digitalisierung der Finanzierungsbranche /// Digitale Plattformen schaffen es neuerdings immer wieder, ganze Branchen zu revolutionieren. Plattformen vereinen nicht nur Fahrer und Fahrgäste wie bei Uber oder Gastgeber und Gäste wie bei Airbnb, sondern auch Projekte und Geldgeber. Crowdfunding-Plattformen wie Lendingclub oder Kickstarter haben in den letzten Jahren große Beachtung und Akzeptanz erreicht. Vor dem Jahr 2010 hat es Crowdfunding kaum gegeben, seither ist diese Art der Finanzierung aber richtiggehend explodiert. 2015 erreichte das Volumen 34,4 Mrd. US\$ und hat damit sogar den Markt für Venture-Kapital leicht überholt. Auch für die Zukunft rechnet man mit einem rasanten Wachstum.

ABBILDUNG 1:
Entwicklung des Crowdfunding
Volumens von 2009 bis 2015



Quelle: Massolution's Crowdfunding Industry Research in 2012, 2015, 2016

Crowdfunding – Kapital aufbringen in der digitalen Welt

/// Crowdfunding ist eine Methode, mit der man Mittel für Projekte aufbringt, indem man im Regelfall von einer Vielzahl an Investoren kleine Beiträge erhält. Der Prozess läuft über eine Onlineplattform, die den Austausch zwischen den Projektentwicklern und potenziellen Geldgebern ermöglicht.

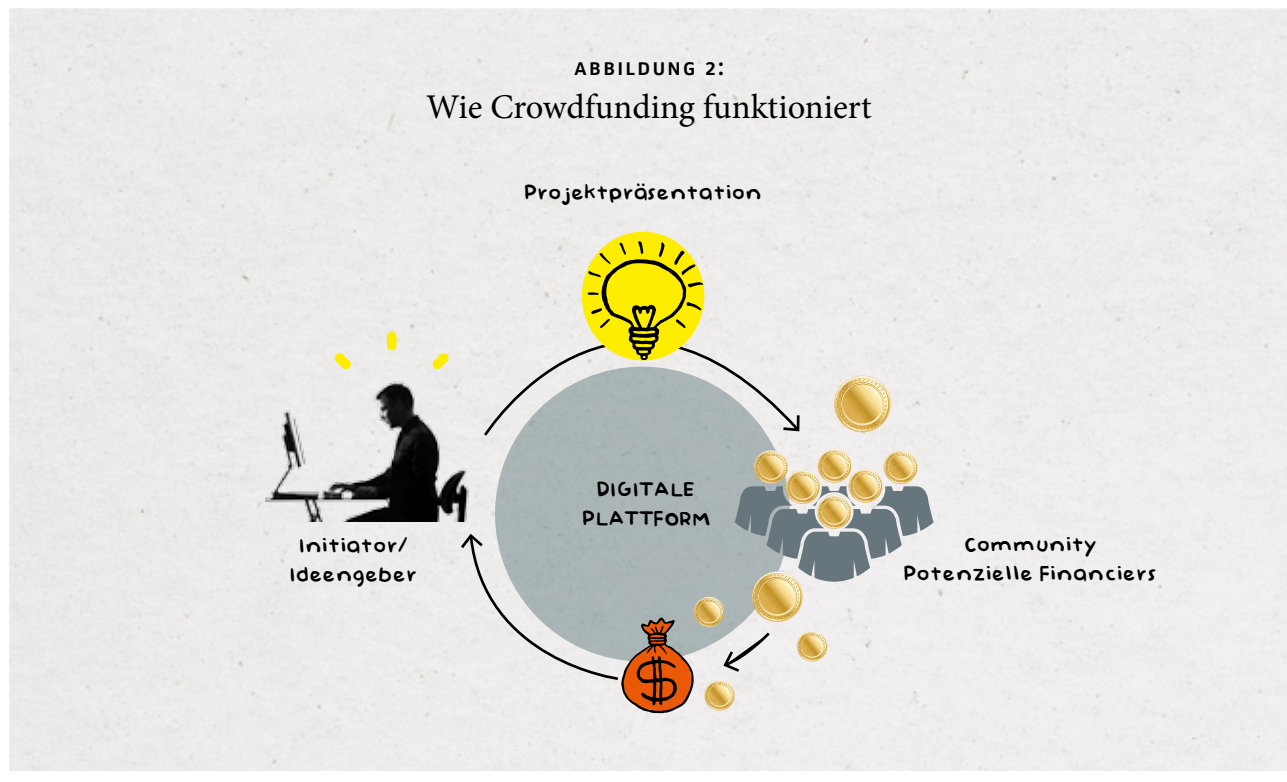
Normalerweise veröffentlicht der Ideengeber des Projekts einen Eintrag auf einer Plattform und formuliert darin einen bestimmten Finanzierungsbedarf. Potenzielle Geldgeber sehen sich die Projektbeschreibung dann genauer an und stellen Kapital zur Verfügung, wenn sie die Idee überzeugt. In den meisten Fällen erhalten die Geldgeber eine Gegenleistung für ihr Investment.

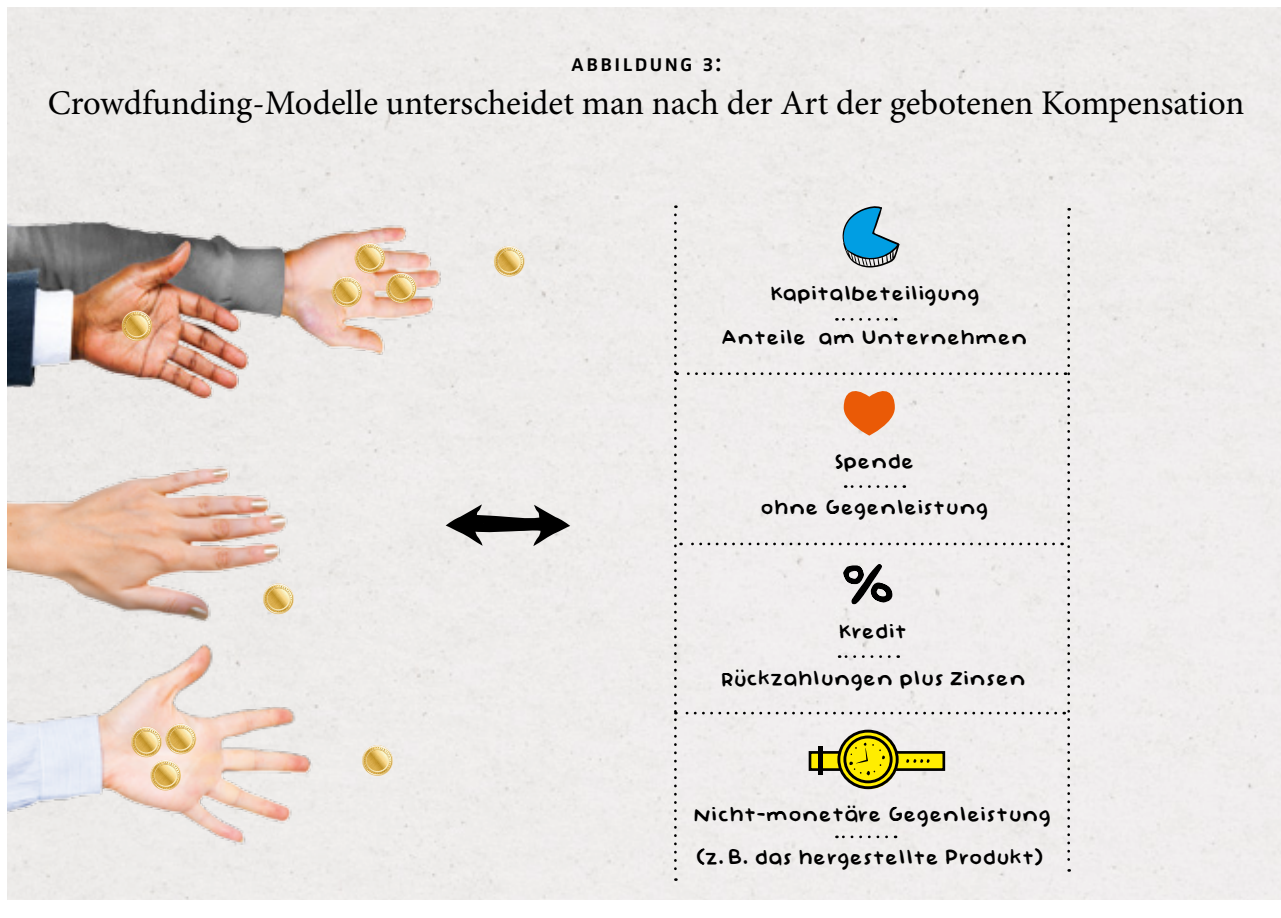
Wenn sich eine ausreichende Anzahl an Geldgebern mit unterschiedlich großen Beträgen beteiligt, erreichen die Projekte ihr Finanzierungsziel und können realisiert werden. Dieses Grundmodell gilt generell, aber die verschiedenen Plattformen sprechen sehr unterschiedliche Gruppierungen und Finanzierungsmotive an. Grundsätzlich gibt es vier Crowdfunding-Modelle:

- > Beim **Donation-based Crowdfunding** steht Wohltätigkeit im Vordergrund und die Beiträge haben Spendencharakter. Normalerweise gibt es hier keine Gegenleistung, weil die Spender primär helfen möchten. Als Beispiel wäre der Pulse

Victim Fund zu nennen, der nach dem Schussattentat in Orlando 2016 über die GoFundMe-Plattform als Hilfe für die Opfer ins Leben gerufen wurde.

- > Das meistverbreitete Modell ist **Reward-based Crowdfunding**. Bekannte Plattformen hierfür sind Kickstarter und Indiegogo. Diese beiden wickeln einen Großteil der Projekte dieses Typs ab, und ihre Projekte finden auch häufig in den Medien Beachtung. Beitragszahler erhalten eine Gegenleistung, die entweder symbolisch, wie reine Anerkennung, oder auch materiell, z. B. in Form des finanzierten Produkts, sein kann. Ein sehr prominentes Beispiel für diese Form ist die Pebble Watch, für die über Kickstarter Millionen US\$ aufgetrieben wurden (siehe weiter unten).
- > **Equity-based Crowdfunding** teilt den Projekterfolg mit den Beitragszahlern, indem diese für ihre Investments Unternehmensanteile erhalten. Seiten wie Equity Net und Crowd Cube sind eine Möglichkeit für Start-ups und kleine Unternehmen, Mittel von Investoren zu akquirieren, die daran interessiert sind, ihre erworbenen Anteile später gewinnbringend weiterzuverkaufen. Ein Erfolgsbeispiel aus diesem Bereich ist der E-Car Club, eine Car-Sharing-Plattform für Elektroautos, die später an Europcar weiterverkauft wurde. Die Investoren erzielten ein beachtliches Plus für ihr Investment.





> Die vierte Form ist **Debt-based Crowdfunding**, bei dem sich Projektentwickler Gelder über Seiten wie Lendingclub und Prosper leihen können. Investoren, die über solche Plattformen Mittel zur Verfügung stellen, erhalten diese inklusive Zinsen wieder zurück. Die Zinsen sind normalerweise niedriger als vergleichbare Bankzinsen, liefern den Investoren aber trotzdem schöne Erträge.

Crowdfunding – es geht um mehr als nur um Geld /// Das Hauptmotiv für die Wahl von Crowdfunding als Finanzierungsalternative ist der Zugang zu Mitteln großer Communitys. Es gibt unterschiedlichste Gründe, warum manche Projekte keinen Zugang zu traditionellen Finanzierungsmöglichkeiten haben: Große Investoren bezweifeln den Erfolg eines Projekts, der Markt erscheint ihnen nicht ausreichend lukrativ, oder die Referenzen der Projektentwickler überzeugen nicht. Beim Crowdfunding übernehmen Communitys die Gate-Keeper-Rolle, und der freie Markt entscheidet über die Projektrealisierungschancen.

Crowdfunding erfüllt aber noch zusätzliche Funktionen, die für die Projektentwicklung nützlich sein können. Richard Branson,

der Eigentümer des Virgin Empires, meint, dass Crowdfunding Verbindung zu Menschen schafft, die neben der Finanzierung auch eine Marktbewertung vornehmen, für das Projekt werben und unmittelbares Feedback durch die Community sicherstellen. Unternehmen können das Interesse der Community als Erfolgsbarometer betrachten. Finanzierungslücken in Projekten sind möglicherweise frühe Indikatoren für ein Scheitern und können den Projekterfindern viel Frust und Zeit ersparen. Selbst etablierte Unternehmen haben Crowdfunding als Test für die Attraktivität neuer Produkte eingesetzt. Der Community-Kontakt liefert den Projektentwicklern nicht nur am Anfang, sondern während der gesamten Projektrealisierung ein wertvolles Feedback.

Crowdfunding – wirklich erfolgreich? /// Crowdfunding kann Projekten auf die Beine helfen, die sonst durch den Rost fallen würden, und es gibt zahlreiche Erfolgsgeschichten. Zum Beispiel finanzierte Eric Migicovsky im Jahr 2012 die Idee einer smarten Uhr, der sogenannten Pebble Watch, über Crowdfunding, nachdem er von Venture-Kapitalisten wegen zu hohen Risikos abgelehnt worden war. Er veröffentlichte sein Projekt auf Kickstarter, und die Community lief Sturm für das Projekt. Zum

{ Box 1 }



CROWDFUNDING WEGE ZUM PROJEKTERFOLG

> Wähle die richtige Crowdfunding-Plattform

Es ist wichtig, die richtige Plattform zu wählen, da mit einzelnen Plattformen unterschiedliche Erwartungshaltungen verknüpft sind. Auch die Plattform-Architektur – ihr Layout und die Einstellungsmöglichkeiten – sollten genau geprüft werden. Manche der angebotenen Merkmale könnten sehr relevant sein. Vor allem das Ausmaß der öffentlich sichtbaren Informationen über die Beitragszahler kann die Höhe der eingebrachten Beträge beeinflussen. Darüber hinaus sind die Communities rund um einzelne Plattformen sehr verschieden. Auch wenn ein Teil der Sponsoren aus dem privaten Umfeld eines Projektwerbers resultiert, kommen viele weitere aus dem Dunstkreis der Plattform.

> Beschreibe das Projekt in jeder Phase gut und zutreffend

Die Chancen eines Projekterfolgs steigen, wenn man eine gute Projektbeschreibung auf der Crowdfunding-Seite erstellt und seine Geldgeber immer auf dem Laufenden hält. Die Frühphase ist besonders kritisch, und Projektentwickler sollten versuchen, möglichst viele und einflussreiche Geldgeber zu gewinnen, um Rückenwind zu bekommen. Die folgenden Empfehlungen begünstigen einen erfolgreichen Projektverlauf:

FRÜHPHASE	SPÄTERE PHASE	REALISIERUNGSPHASE
<p>FÖRDERE INTERESSE</p> <p>BEWIRB DEINE KAMPAGNE IM EIGENEN SOZIALEN UMFELD</p> <p>STEIGERE DIE SICHTBARKEIT DES PROJEKTS</p> <p>SEI OFFEN UND EHRlich IN BEZUG AUF KOSTEN, DIE GEPLANTE MITTELVERWENDUNG UND DIE EIGENEN FÄHIGKEITEN</p> <p>NUTZE FILME, SOZIALE MEDIEN UND DIE PRESSE ZUR BEKANNTMACHUNG</p> <p>BIETE PASSENDE GEGENLEISTUNGEN AN</p>	<p>NIMM CHANCEN WAHR</p> <p>HALTE GELDGEBER ÜBER DEN VERLAUF DER KAMPAGNE AM LAUFENDEN</p> <p>SPRICH BEDENKEN SEITENS DER COMMUNITY AN</p> <p>ERWEITERE BEI BEDARF DIE ANGEBOTENEN GEGENLEISTUNGEN</p> <p>NUTZE DAS MOMENTUM AUS DER FRÜHPHASE</p>	<p>SETZE ZÜGIG UM</p> <p>BLEIB IN LAUFENDEM KONTAKT MIT DEN GELDGEBERN</p> <p>SUCHE DAS FEEDBACK DER GELDGEBER, WENN VERÄNDERUNGEN IM PROJEKTVERLAUF NOTWENDIG WERDEN</p> <p>INFORMIERE OFFEN ÜBER VERZÖGERUNGEN</p>

> Nutze vorherige Erfahrungen und persönliche Kontakte

Vorherige Erfahrungen mit Crowdfunding-Projekten und große soziale Netzwerke sind von Vorteil. Sozialkapital ist besonders in der Frühphase wichtig und wirkt oft als Multiplikator. Mögliche Kapitalgeber bringen nicht nur Geld, sondern werden auch zu Botschaftern, die wiederum andere dazu motivieren, in ihrem sozialen Umfeld für das Projekt zu werben.

> Versprich nicht zu viel

Eine erfolgreiche Mittelbeschaffungsphase garantiert noch lange keinen Erfolg. Die meisten Fälle, bei denen Versprechen nicht gehalten werden konnten, betreffen den Herstellungsprozess und das Unterschätzen des Finanzbedarfs. Solche Rückschläge wirken sich negativ auf allfällige weitere Projekte aus. Manchmal kommt es sogar zu Prozessen gegen den Projektbetreiber.

Ablauf der Ausschreibungsfrist hatte das Projekt eine Summe von 10.266.845 US\$ bei insgesamt 68.929 Geldgebern eingesammelt und damit das ursprüngliche Finanzierungsziel von 100.000 US\$ mehr als hundertfach überschritten. Dem Unternehmen gelang es in der Folge, bereits im ersten Jahr Erträge von 60 Mio. US\$ zu verdienen. Danach führte Pebble Watch noch zwei weitere Crowdfunding-Kampagnen durch. Für eine neue Smartwatch wurden im Jahre 2015 mehr als 20 Mio. US\$ von 78.471 Geldgebern eingebracht und 2016 dann 12 Mio. US\$ von 66.673 Unterstützern für eine Uhr mit integriertem Pulsmesser.

Solche beeindruckenden Erfolgsgeschichten sind allerdings eher rar. Die durchschnittlichen Erfolgsquoten sind ziemlich



»

Der Community-Kontakt liefert den Projektentwicklern nicht nur am Anfang, sondern während der gesamten Projektrealisierung ein wertvolles Feedback.

«

bescheiden. Die beliebteste Crowdfunding-Seite Kickstarter erreicht eine Erfolgsquote von 35%, wobei einzelne Kategorien, wie zum Beispiel der Technologiebereich, auf nur 20% kommen. Da der Großteil der Projekte scheitert, ist es besonders wichtig, von den erfolgreichen zu lernen.

Crowdfunding ist keinesfalls einfach. Während der gesamten Finanzierungs- und Entwicklungsphase gilt es, die Erwartungen verschiedenster Stakeholder zu managen. Jede Gruppe kann kritisch für den Erfolg eines Projekts sein. Wer die Community enttäuscht, riskiert negative Auswirkungen für das gesamte Unternehmen. Box 1 fasst die wichtigsten Erfolgsfaktoren zusammen.

Die Zukunft des Crowdfunding /// Crowdfunding ist ein weiterer Bereich, in dem Konsumenten sehr wirkungsvoll mit der eigenen Geldbörse abstimmen können. Die Gemeinschaft

entscheidet mit, indem sie es Einzelpersonen ermöglicht, interessant erscheinende Projekte mitzufinanzieren. Bis vor Kurzem wurde dieses Potenzial stark unterschätzt. In der derzeitigen Reifephase der Szene entwickeln sich immer mehr Plattformen, die Nischen bedienen. Bei allen der vier genannten Grundformen gibt es innovative Entwicklungen. Eine davon ist das Portal Threshold, bei dem Geldgeber Kampagnen starten, die Unternehmen große Abnahmemengen zusagen, wenn sie bestimmte Verhaltensweisen oder Prozesse ändern.

Auch zukünftig werden Communitys mit unterschiedlichsten Motiven und Hintergründen über Crowdfunding-Plattformen mitentscheiden können, welche Ideen am Markt eine Chance bekommen. Crowds senken die Eintrittsbarrieren in den Markt und helfen so Menschen, die sonst chancenlos wären, bei der Realisierung von Projekten, an die sie glauben. Typische Crowdfunding-Investoren fühlen sich stärker mit ihren Projekten verbunden als typische Business Angels, deren Hauptmotivation ein entsprechender Rückfluss für das getätigte Investment ist. Als Türöffner und Sprungbrett für engagierte Menschen wird Crowdfunding auch in Zukunft zu mehr Wohlstand in allen Teilen der Welt beitragen.

/.

LITERATURHINWEISE

Branson, Richard (2015):

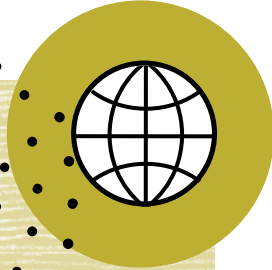
„How crowdfunding could change the world“, Virgin,
www.virgin.com/richard-branson/how-crowdfunding-could-change-the-world-0

Freedman, David M.; Nutting, Matthew R. (2015):

„A Brief History of Crowdfunding including Rewards, Donation, Debt and Equity Platforms in the USA“
www.freedman-chicago.com/ec4i/History-of-Crowdfunding.pdf

Rosman, Katherine (2014):

„Crowdfunding Isn't Just for the Little Guys“,
 The Wall Street Journal,
www.wsj.com/articles/crowdfunding-isnt-just-for-the-little-guys-1404955610



Vom Point-of-Sale zum Point-of-Need: Digitale Technologien und die neue Welt des Einzelhandels

Werner Reinartz und Monika Imschloß

■■■■■

KEYWORDS

*Digitalisierung, POS, Einzelhandel, Kaufverhalten,
Kundenbedürfnis, Ambient Shopping*

•

AUTOREN

Werner Reinartz,
Professor für Marketing,
Direktor Institut für Handelsforschung (IFH)
Universität zu Köln, Deutschland
werner.reinartz@uni-koeln.de

Monika Imschloß,
IFH Junior Professorin für Marketing und Handel,
Universität zu Köln, Deutschland
imschloss@wiso.uni-koeln.de

■■■■■

Shopping im 21. Jahrhundert /// Es war einmal die Zeit – eigentlich bis vor ungefähr zehn Jahren –, in der wir zu einem nahe gelegenen Geschäft fuhren, um benötigte Produkte zu kaufen. Zu dieser Zeit war die klassische Wertschöpfungskette im Einzelhandel noch in guter Ordnung: Produzenten fertigten ihre Produkte und Marken. Der Handel war für die physische Verteilung zuständig, stellte ansprechende Sortimente zusammen, versorgte seine Kunden mit Informationen und Beratung, organisierte die Übergabe und Bezahlung und bot bei Bedarf noch zusätzliche Dienstleistungen an.

Heute handeln immer mehr Kunden anders. Um ein Produkt zu kaufen, kommen sie oft nicht einmal mehr in die Nähe eines stationären Geschäfts. Wenn sie doch einmal einen Laden betreten, sind sie beinahe besser informiert als die Verkäufer. Es ist ganz normal, dass sich Konsumenten vor einem Kauf im Internet informieren, indem sie auf Portalen wie Idealo oder Yelp Produktbewertungen und -beurteilungen lesen oder die Webseiten der Hersteller besuchen. Immer mehr Menschen tätigen ihre Käufe dann auch unmittelbar online, z. B. bei Amazon oder den eigenen Online Stores vieler Marken. Damit geht einher, dass spezialisierte Drittanbieter weitere Aktivitäten übernehmen, die früher vom Händler abgewickelt wurden. So erledigen DHL und andere Zustelldienste die physische Verteilung, und die Zahlungsabwicklung erfolgt über PayPal oder Kreditkartenanbieter.

Ein digitaler Point-of-Sale ist nicht genug /// Natürlich sorgen diese Entwicklungen auch für Bewegung in der traditionellen Handelslandschaft. Typische Reaktionen betreffen die Digitalisierung des eigenen Point-of-Sale. Je nach Produktkategorie findet man die Einführung von Shopping-Apps, RFID-basierte Lagerhaltung, digitale Kundenbindungsprogramme, Geo-Fencing,

ABBILDUNG 1:
Klassische Leistungen des Handels wandern immer öfter zu anderen Marktteilnehmern



App-gestützte Ladennavigation, digitale Produktortung, intelligente Umkleidekabinen und viele andere neue Technologien. Die Digitalisierung des Point-of-Sale scheint auf den ersten Blick eine geeignete Reaktion auf die vermehrte Präsenz reiner Online-Händler zu sein, jedoch adressieren diese Maßnahmen die Konsequenzen der Digitalisierung nur oberflächlich. Der eigentliche Kern des Problems – der zunehmende Einfluss der Digitalisierung auf das Konsumverhalten selbst und nicht nur auf die reine Transaktion der Ware im Geschäft – wird hier nicht ausreichend erfasst. Anstatt sich damit zu beschäftigen, wie man ein traditionelles Geschäft „digitalisieren“ kann, sollten sich Händler lieber fragen, wie sie ihren Kunden im Verlauf des gesamten Konsumprozesses durch digitale Technologien einen Mehrwert liefern könnten. Denn genau in diesem Bereich wird in Zukunft der eigentliche Wettbewerb stattfinden.

Die Digitalisierung des Konsums als Ausgangspunkt für neue Handelsstrategien /// Um die tatsächlichen Auswirkungen der Digitalisierung zu verstehen, muss man beim Konsumenten ansetzen und sich von dort aus zurückarbeiten. Das klassische Konsummodell umfasst drei Stufen: erst die Entstehung des Bedürfnisses, dann die physische Warentransaktion bzw. der Einkauf und schließlich der eigentliche Konsum. Diese Stufen werden meist als weitgehend eigenständig und zeitlich sowie räumlich voneinander getrennt gesehen. Einem Konsumenten geht z. B. das Müsli aus, deshalb setzt er es auf eine Einkaufsliste, irgendwann geht er in den Supermarkt und kauft das Produkt, um es später zu Hause zu konsumieren. In diesem

»
Mithilfe der Digitalisierung kann man die Entscheidungen der Konsumenten schon viel früher beeinflussen – nämlich, sobald das Bedürfnis entsteht.
«

Modell spielt der Händler hauptsächlich bei der Transaktion eine Rolle – eben dann, wenn sich der Konsument im Laden aufhält, um das Produkt zu kaufen. In unserer digitalen Welt rücken die drei Phasen aber sowohl zeitlich als auch räumlich immer enger zusammen und vermischen sich vermehrt mit anderen Alltagstätigkeiten. Bedürfnisentstehung, Einkauf und Konsum verschwimmen und werden zum Echtzeitphänomen: Immer häufiger kaufen wir genau dann, wenn ein Bedürfnis entsteht, und konsumieren auch zeitgleich mit dem Kauf.

Einkaufen wird zu einer integrierten Tätigkeit, die man immer und überall ausübt, je nachdem, was besser passt: alleine zu Hause, unterwegs mit anderen, online oder auch hin und wieder offline in einem Geschäft.

»
 Marken müssen dann verfügbar
 sein, wenn der Konsument kaufen will.
 «

Wie der Einzelhandel in der digitalen Welt funktioniert

/// Mithilfe der Digitalisierung kann man nun die Entscheidungen der Konsumenten schon viel früher beeinflussen – nämlich, sobald das Bedürfnis entsteht. Marken müssen dann verfügbar sein, wenn der Konsument kaufen will. Einzelhändler, die weiterhin mitmischen möchten, müssen ein Ökosystem der Verfügbarkeit aufbauen, das sich an den Konsum- und Lebensrealitäten ihrer Kunden ausrichtet. Sie müssen sowohl imaginär als auch physisch leicht greifbar sein. Heute ist es wichtiger denn je, dass Marken oder Händler im Kopf der Konsumenten verankert sind. Im Moment der Bedürfnisentstehung als relevante Option in Betracht gezogen zu werden, ist genau das, was Google als den „zero moment of truth“ bezeichnet.

Einige Marken haben bereits neue Handelsformen entwickelt, die mit digitalen Technologien beim veränderten Konsumentenverhalten ansetzen. Händler, die nicht ausgebootet werden wollen, müssen mit ihren Digitalstrategien deshalb ebenfalls bereits in der Phase der Bedürfnisentstehung einhaken. Die reine Digitalisierung des Point-of-Sale greift zu kurz. Geschäftsmodelle müssen erweitert und eigene Lösungen entwickelt werden, um mit Trends wie den folgenden Schritt halten zu können.

> **Instant purchasing.** Bedürfnisentstehung und Transaktion fallen immer öfter unmittelbar zusammen. Wenn wir z. B. unter der Dusche realisieren, dass das Shampoo ausgeht, können wir mittels der hier und dort bereits verfügbaren Dash-Technologie gleich eine neue Flasche bestellen. Und vielleicht morgen schon können Konsumenten direkt aus einem Film oder aus Pinterest heraus einfach auf den Anzug oder die Krawatte eines Darstellers klicken und das Produkt direkt kaufen, ohne jemals eine Händlerseite aufgerufen zu haben. Auf dem deutschen Modeblog „Stylebook“ ist das bereits heute möglich.



{Box 1}

WIE ADIDAS DIGITALE MÖGLICHKEITEN NUTZT, UM BEDARFSBASIERT MIT KUNDEN KONTAKT ZU HALTEN



Mithilfe der Runtastic-App kann man seine sportlichen Leistungen und die eigene Fitness aufzeichnen. Adidas ergänzt damit sein Schuh- und Bekleidungssortiment. Ein Kunde, dem es um persönliche Fitness geht, kann die App z. B. zur Performancemessung nutzen und über sein Smartphone auch gleich Coaching-Einheiten von Weltklasseathleten kaufen. Ein anderer Kunde ist mehr an sportlichem Austausch mit Gleichgesinnten interessiert und kann die App nutzen, um Laufpartner zu finden oder empfohlene Routen auszuprobieren sowie eigene Erfahrungen zu teilen. Beide Kunden haben sehr unterschiedliche Bedürfnisse, können diese aber mithilfe der neuen digitalen Marken- und Produkterweiterung befriedigen. Der große Vorteil für Adidas besteht darin, dass man Einblick in die Aktivitäten, Erfolge und Misserfolge seiner Kunden erhält. Die App liefert Themen für relevante Konversationen und die Möglichkeit, hin und wieder ein maßgeschneidertes Angebot zu übermitteln. Zusätzlich selektieren sich die Kunden über die App quasi von selbst in für sie interessante Nutzenkategorien. Adidas erspart sich also darüber hinaus teure und fehleranfällige Marketingtaktiken.

- > **Abo-basierte Einkäufe.** Auch die wachsende Popularität von Abo-basierten Plattformen untergräbt die Vorherrschaft von Geschäften als primären Kontaktpunkt für Konsumenten. In unterschiedlichen Kategorien, die von Musik (Spotify) und Lebensmitteln (Blue Apron) über Nachrichten (Blendle), Transport (Car2Go) bis zu Herrenbekleidung (Lewk) reichen, können registrierte Nutzer entweder spontan bei der Bedürfnisentstehung aus einem beachtlichen Sortiment wählen oder einfach ein Abo abschließen, das automatisch regelmäßige Lieferungen garantiert, ohne dass man sich mit einem weiteren Mittelsmann auseinandersetzen muss.
- > **Automatisierte Käufe.** Immer häufiger kann man auch beobachten, dass sogenannte „intelligente“ Geräte mittels des Internet of Things automatisch diverse andere Produkte nachbestellen. Die jüngste Generation von Whirlpool-Waschmaschinen kann zum Beispiel eigenständig nach einer genau definierten Anzahl von Waschzyklen eine voreingestellte Menge an Waschmittel bestellen. Samsungs neue Kühlschrankgeneration ermöglicht ein „Lebensmittel-

management“, indem die Geräte z. B. automatisch Joghurt nachbestellen, wenn ein bestimmter Vorrats-Bestand unterschritten wird. Vor allem bei Produkten des täglichen Bedarfs (FMCG) wird diese Entwicklung die nicht ladenbasierten Käufe spürbar ankurbeln.

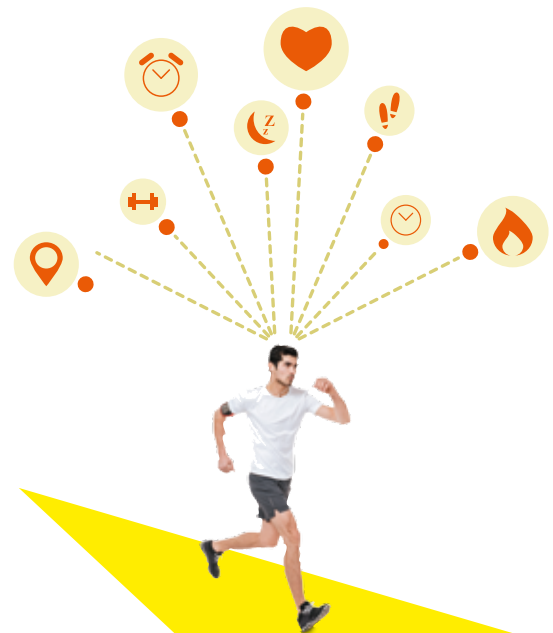
Wenn sich Kunden auf eine Marke festlegen – egal ob durch Dash-Technologie, ein Abo oder automatische Bestellvorgänge –, wird es deutlich schwieriger, diese Marke zu verdrängen. Und wenn Kunden nicht wie bei einem Warenregal Alternativen in Erwägung ziehen können, wird der Lock-in mit der festgelegten Marke noch zusätzlich verfestigt. Für konkurrierende Marken wird es viel schwieriger, Kunden abzuwerben, auch weil traditionelle Formen der Werbung in solchen Situationen nicht mehr zielführend sind.

Entscheidungen beeinflussen statt Transaktionen ///
Wesentlich bei den neuen Konsumgewohnheiten ist, dass sie zu einem Teil des Alltagslebens geworden sind und sich mit anderen Tätigkeiten vermischen. Dem gegenüber stehen nach

wie vor Marketingtechniken, die den Shopper ansprechen und auf die Perfektionierung des Point-of-Sale hinauslaufen. Sie basieren auf der konventionellen Annahme, dass erst dort die wesentlichen Entscheidungen impulsiv getroffen werden. Viele Händler versuchen nach wie vor, sich gegenseitig durch Überzeugungsarbeit und Hard-Selling im Laden zu übertreffen. Wer mit Präsenz, Preisen und Promotionen „hart genug zuschlägt“, wenn der Kauf unmittelbar bevorsteht, wird erfolgreicher sein, so die Logik. Solche Taktiken ignorieren allerdings, dass sich die Kaufentscheidungen generell immer öfter vom Point-of-Sale wegverlagern. Um Entscheidungen zu beeinflussen, die mitten im Alltagsleben fallen, müssen sowohl Marken als auch Händler auf weniger aufdringliche Art und Weise mit ihren Kunden über den gesamten Konsumzyklus hinweg interagieren. Solche Überlegungen könnten auch der Grund dafür gewesen sein, dass Adidas im Jahr 2015 240 Mio. US\$ für den Erwerb der Fitness-App Runtastic ausgegeben hat (siehe Box).

Die neuen technologischen und digitalen Möglichkeiten erleichtern es den Konsumenten, sich mehr entsprechend ihren eigentlichen Bedürfnissen zu verhalten und zu entscheiden. Um Handels- und Verkaufsstrategien daran anzupassen, ist es wichtig, diese Bedürfnisse und ihren Zusammenhang mit den veränderten Konsumgewohnheiten zu verstehen. Jenseits des Nutzens eines entsprechenden Produkts wird in Zukunft die neue digitale Dimension ein bislang unbekanntes Niveau an Markenerlebnissen und Kundenbindung ermöglichen. Diejenigen Marken und Händler, die es schaffen, Kundenverbindungen bereits bei der Bedürfnisentstehung zu entwickeln, werden wohl in Zukunft die Gewinner sein.

/.



LITERATURHINWEISE

*Reinartz, Werner (2016),
In the Future of Retail,
We're Never Not Shopping“,
Harvard Business Review
[https://hbr.org/2016/03/
in-the-future-of-retail-were-never-
not-shopping](https://hbr.org/2016/03/in-the-future-of-retail-were-never-not-shopping)*



Smarte Städte, lebenswerte Städte

Anil Menon

KEYWORDS

*Digitale Transformation, IoT,
Internet der Dinge, Smart Cities,
Connected Communities*

•

AUTOR

Anil Menon,
Global President,
Smart+Connected Communities
[Cisco, @Anil_Cisco](mailto:Anil_Menon@Cisco.com)

Wie man das Internet für schnell wachsende Städte nutzbar macht ///

Laut Prognosen werden statt derzeit vier Milliarden bis zur Mitte unseres Jahrhunderts bereits mehr als sechs Milliarden Menschen in Städten leben. Am schnellsten wachsen die asiatischen Städte, aber die Urbanisierung ist ein globaler Trend, der alle Kontinente und sowohl entwickelte Regionen als auch aufstrebende Gebiete umfasst. Um den wachsenden Zuzug von Menschen in die Städte, die politischen und umwelttechnischen Folgen des Klimawandels sowie begrenzte Ressourcen und Budgets und andere kritische Faktoren in den Griff zu bekommen, setzen Stadtregierungen immer stärker auf neue Technologien. Während andere Kosten laufend steigen, versprechen digitale Technologien mehr Leistung bei geringeren Kosten. Immer schnellere, kleinere und intelligentere Geräte verknüpfen immer mehr Daten. Smarte Objekte – und bis 2050 könnten es bis zu 75 Milliarden miteinander vernetzte Geräte, Maschinen, Prozesse und Menschen geben – bringen bereits heute greifbare Vorteile.

Eine der wichtigsten Herausforderungen vieler Städte ist die Versorgung mit sauberem Trinkwasser. Andere Knackpunkte sind Verkehr, Parkmöglichkeiten, Müllentsorgung, Beleuchtung, Sicherheit, Ausbildung und Gesundheit. Box 1 greift die Wasserversorgung heraus und zeigt, wie intelligente, digitale Infrastruktur helfen kann, solche lebenswichtigen Leistungen bereitzustellen.

Kosteneinsparungen plus mehr Lebensqualität ///

Das Internet der Dinge erschließt neue, zusätzliche Möglichkeiten, um unser Leben als Bürger intelligenter, effizienter und informierter zu gestalten. Gleichzeitig hilft es den Regierungen beim Senken von Kosten. Vernetzte Infrastruktur – von Mautstraßen über Parkplätze, von der Straßenbeleuchtung zu Messgeräten für Versorgungsleistungen – liefert Bürgern

»

Das Internet der Dinge erschließt neue, zusätzliche Möglichkeiten, um unser Leben als Bürger intelligenter, effizienter und informierter zu gestalten.

«

und Regierungen gleichermaßen handlungsrelevante Informationen zu Kosten, Auslastung und Nutzungsgewohnheiten in Echtzeit. Bürger finden leichter einen Parkplatz oder können ihren Stromverbrauch optimieren, während die Verantwortlichen die richtigen Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt für einen größeren Personenkreis zur Verfügung stellen können. Die öffentliche Infrastruktur kann besser gemanagt, den Bedürfnissen angepasst und preislich optimiert werden, wenn Wechselwirkungen ersichtlich sind.

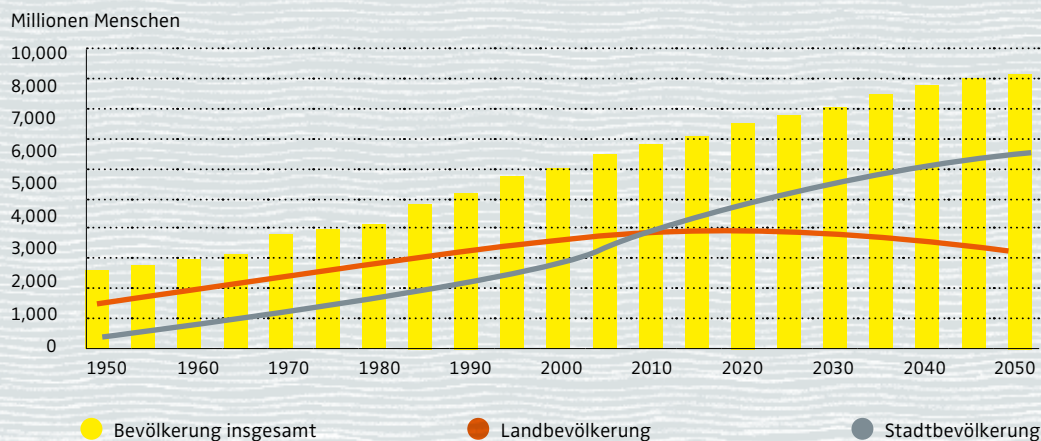
Big Data, Geräte und Anwendungen müssen saubere Schnittstellen haben, damit die Vernetzung wirken kann. Die neuen Lösungen müssen die verbindenden Prozesse zwischen Bürgern und Behörden unterstützen und verbessern, indem sie Verwaltungsaufgaben übernehmen: Nachrichten verschicken, Services anfordern, Rechnungen erstellen – das alles soll und kann in Echtzeit über vernetzte Geräte laufen. Mehr Effizienz,

mehr Bürgerbeteiligung und die Entstehung eines wirklich smarten öffentlichen Sektors wären die Folge.

Man schätzt das mögliche Synergiepotenzial durch die Digitalisierung des privaten und öffentlichen Sektors auf ca. 19 Billionen US\$ innerhalb der nächsten acht Jahre. Davon sollen 4,6 Billionen US\$ alleine den öffentlichen Sektor betreffen. Vieles ist heute schon möglich, und die Erfolge neuer Kombinationen aus Hardware, Software, Mobilegeräten, Apps und Daten sind bereits sichtbar.

Von der Grundversorgung zur Stadt als Erlebnis /// Wenn man eine wirklich smarte Stadt entwickeln will, geht es jedoch um mehr als nur den Einsatz von kombinierter Hard- und Software. Städte, die nachhaltig smart sein wollen, müssen auch ein Verständnis dafür entwickeln, was sie einzigartig macht, wie sie ticken und weshalb die Menschen dort leben oder hinkommen wollen. Wirklich smart wird eine Stadt nur dann, wenn man ihre Einzigartigkeit berücksichtigt und verstärkt und so verhindert, dass sie unpersönlich und austauschbar wird. Neue Technologien dürfen nicht nur die Effizienz steigern, sondern müssen auch die Lebensqualität einer Stadt verbessern. Mehr Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung sollten entstehen, Ressourcen und Umwelt geschont und Facetten ihrer besonderen Charakteristik verstärkt werden – alles Faktoren, die Städte von anderen unterscheidbar machen.

ABBILDUNG 1:
Bevölkerungs- und Städtewachstum



Quelle: World Urbanization Prospects the 2011 Revision (UN 2012)

{Box 1}



SMARTES WASSER: BESSERE WASSERVERSORGUNG UND -QUALITÄT DURCH DIGITALEN FORTSCHRITT



Wasser ist für alle Menschen ein wichtiges Thema. In Israel geht es beim Wassermanagement ums tägliche Überleben, und selbst in Kalifornien sind die Menschen bei Trockenperioden von Wasserengpässen betroffen. Besonders brisant sind die Herausforderungen aber in Entwicklungsländern, wo schlechte Wasserqualität nach wie vor regelmäßig zu Erkrankung und Tod führt. Krankheiten, die von verschmutztem Wasser ausgelöst werden, führen jährlich zu 443 Millionen versäumten Schultagen, und die Hälfte aller Krankenhausbetten sind mit Menschen belegt, die durch verunreinigtes Wasser krank wurden. Water for People heißt eine NGO (Nichtregierungsorganisation), die Menschen weltweit dabei unterstützt, Zugang zu sauberem Wasser zu behalten oder zu bekommen. Water for People betreibt z. B. FLOW, ein Programm für Mobilgeräte, über das Menschen in Entwicklungsländern Standorte und Fotos von Wasseranalyse- und Wasseraufbereitungsanlagen in ihrer Region sammeln und teilen können. Die Informationen werden zusammengeführt, analysiert und an Investoren, Sponser und andere Interessenten in über 300 Organisationen weitergeleitet. Die Empfänger erhalten so einen Überblick und können erfolgreiche Initiativen in weiteren Gebieten kopieren.

Andere neue Apps widmen sich Themen wie dem Wasserkonsum, der Wasserqualität, dem Wasseraustritt

aus Leitungen oder dem Abwassermanagement. Die innovativen Anwendungen nutzen unzählige Sensoren, Videos und Verbindungen zu Mobilgeräten und Satelliten. Eine davon wurde zum Beispiel ursprünglich für die NASA entwickelt, um die Wasserqualität für Astronauten im Weltraum zu testen. Sie wird nun auch irdisch genutzt. Ebenfalls erwähnenswert ist mWater, ein frei verfügbares System, das mit einer offenen Datenbank verknüpft ist. Es nutzt die Kameras von Mobiltelefonen, um mikroskopische Aufnahmen von laufenden Wasserproben mit den Bildern aus der Datenbank zu vergleichen, und damit coliforme und E.coli-Bakterien im Wasser zu identifizieren.

Smart-Water-Initiativen bringen nicht nur Bürgern Vorteile und Städten Kosten- und Effizienzsteigerungen, sie können auch noch weitere Organisationen oder Branchen mit hohem Wasserbedarf miteinbeziehen: z. B. Feuerwehren, Parks und Freizeiteinrichtungen, die Gesundheitsversorgung oder Fabriken. Solche bereits existierenden und neu entstehenden Anwendungen können durch Datenvernetzung bislang unbekannte Wechselwirkungen, Muster und Chancen für Optimierungsansätze sowie mögliche zusätzliche Ertragspotenziale aufzeigen.

Stadtregierungen müssen die neuen Herausforderungen anders angehen, um die Chancen der Digitalisierung voll ausschöpfen und zukünftige Entwicklungen mitnehmen zu können. Anstatt unterschiedliche Versorgungsthemen und Interessensgruppen wie Bürger, Touristen oder Unternehmen als getrennte Silos zu betrachten, sollten sie die Zusammenhänge von Herausforderungen und Wirkungen erkennen und bei der Lösungsfindung aufgreifen. Bürger und ihre Regierungen werden dabei schnell merken, dass sie dazu smarter werden und in die entsprechenden Technologien investieren müssen. Eine der Städte, die

immer wieder unter den weltweit smartesten Städten genannt wird, ist Barcelona, das bereits zahlreiche Smart-City-Initiativen durchgeführt hat. Box 2 gibt einen kurzen Überblick über diese Aktivitäten.

Chancen auf Verbesserung und Wachstum /// Um Herausforderungen in positive Ergebnisse und neue Möglichkeiten zu verwandeln, müssen alle mit anpacken: Stadtregierung, Industrie, Wissenschaft und Bürger mit innovativen Ideen. Vielschichtige Expertise ist gefragt. Der wachsende Markt für

{ Box 2 }

SMARTES



**Barcelona spart über 50 Millionen US\$ ein und schafft mit Smart-City-Initiativen
47.000 neue Arbeitsplätze**

Die Bürger von heute sind ziemlich anspruchsvoll, wenn es um ihre Städte geht. Der Stadtrat von Barcelona hatte deshalb viele Ziele: die Stadt zu revitalisieren, die Wirtschaft anzukurbeln, die Lebensqualität weiter zu verbessern und noch mehr Unternehmen, Einwohner und Touristen anzuziehen.

Um einen vorderen Rang auf der Liste der weltweit lebenswertesten Städte zu erlangen, war Barcelona fest entschlossen, seine CO₂-Bilanz zu verbessern und die städtischen Dienstleistungen günstiger anzubieten. Dem Stadtrat war klar, dass neue Technologien notwendig waren, um diese Ziele zu erreichen. Die Einwohner erwarteten außerdem, dass sie sich in öffentlichen Parks in ein WLAN-Netz einloggen können, immer über die aktuelle Verkehrslage informiert würden und Parkplätze über ihr Smartphone reservieren können. Um diese Vision zu realisieren, benötigte die Stadt drei Arten neuer Technologie: ein verlässliches und bedienungsfreundliches WLAN-Netzwerk, eine Technologie, um Standort- und Bewegungsdaten von Personen und Fahrzeu-

gen zu erfassen und verschiedenste Arten vernetzter Sensoren für Umwelt- und Infrastrukturdaten.

Die angestrebten Ziele werden immer mehr zur Realität für Barcelonas Einwohner. Die Stadt hat sich Cisco als Partner geholt und eine Reihe von Smart+Connected™-Lösungen für Parkraumbewirtschaftung, Verkehr, Beleuchtung und mehr installiert. So gibt es bereits im Boden eingebaute, Video-basierte Sensoren, die mit Smartphones kommunizieren und Autofahrern dabei helfen, schnell einen Parkplatz zu finden. Informationen über Verkehrsmittel, Handelsstandorte und die Attraktionen der Stadt können einfach auf Mobilgeräten abgerufen werden. Touchscreen-Terminals an Bushaltestellen und an anderen Hot-Spots unterstützen Pendler, Shopper und Touristen zusätzlich. Und mit Sensoren, die ein WLAN-basiertes Monitoring der Straßenbeleuchtung und der Umweltsituation ermöglichen, kann die Stadtregierung viele Versorgungsleistungen effizienter und kostengünstiger anbieten.

urbane Dienstleistungen wird Tausende Anwendungsentwickler anziehen, die sich mit den Möglichkeiten der gezielten Datennutzung auseinandersetzen und das gesamte Spektrum von sehr lokalen bis hin zu absolut globalen Bedürfnissen abdecken. Auch der Markt für Sensoren wird sich weiterentwickeln und immer kleinere und smartere Geräte liefern. Laufende Fortschritte gibt es auch beim Thema Energiespeicherung. Hier entstehen neue Batterien, die alternative Energiequellen nutzen und länger funktionieren.

Wir leben in interessanten Zeiten. Und es wird wohl noch zunehmend interessanter werden.

/.

LITERATURHINWEISE

<http://blogs.cisco.com/news/help-wanted-a-chief-experience-officer-for-smart-cities-everywhere>

<http://blogs.cisco.com/government/wednesdaywalkabout-series-digital-countries-stories-of-success>

<http://blogs.cisco.com/government/wednesdaywalkabout-series-finale-building-a-global-digital-community>

<https://www.weforum.org/agenda/2015/06/how-the-internet-of-everything-can-improve-the-state-of-the-world/>

<http://blogs.cisco.com/government/wednesdaywalkabout-series-big-data-benefits-for-the-digital-citizen>



Wirkungsvolle Displaywerbung: Mehr Engagement durch passende kreative Formate

Norris I. Bruce

KEYWORDS

*Displaywerbung,
Bannerwerbung, Targeting,
Retargeting, Klickraten*

•

AUTOR

Norris I. Bruce,
Associate Professor,
Naveen Jindal School of Management,
The University of Texas at Dallas, USA
nxb018100@utdallas.edu

Die Qual der Wahl bei Bannerformaten /// Werbetreibende nutzen in ihren Kampagnen die unterschiedlichsten kreativen Formate für Displaywerbung. Ihre Botschaften sind entweder produkt- oder preisorientiert und dienen dem Targeting oder Retargeting von Konsumenten. Sie sind entweder statisch und bauen auf simplen GIF- oder JPG-Formaten auf oder animiert durch einfache Flash-Formate ohne Interaktionsmöglichkeit, oder sie nutzen Rich-Media-Formate, die sowohl Animation als auch Interaktion erlauben. Letztere beinhalten typischerweise Ton, Video, fließende Bilder, Überlagerungen und Ähnliches. Die Wirkung unterschiedlicher Kombinationen von Designelementen und Formaten zu beurteilen und dabei Budgets, Werbeziele und Targeting-Überlegungen miteinzubeziehen, ist alles andere als trivial. Es gibt zwar Belege dafür, dass einzelne Einflussfaktoren wie Größe, Position, Farbe, Interaktivität und Animation unabhängig voneinander den Umgang mit Bannerwerbung beeinflussen. Wie sieht es aber mit der kombinierten Wirkung aus? Passen zum Beispiel produktorientierte Botschaften oder Preisangebote besser zu statischen oder animierten Formaten? Oder welche Formate



{ Box 1 }

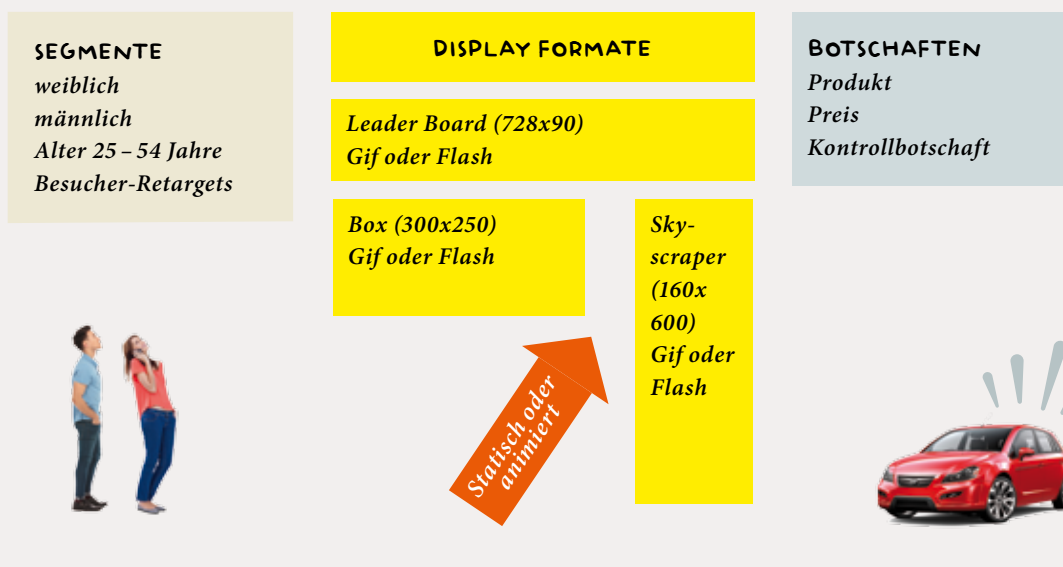
WIRKUNGSANALYSE VON FORMATEN, INHALTEN UND TARGETING-STRATEGIEN

In einer kürzlich durchgeführten Untersuchung haben wir uns näher angesehen, wie sich kreatives Format, Inhalt und Targeting/Retargeting bei digitaler Werbung im Zeitverlauf auswirken. Uns standen dafür über einen Zeitraum von 154 Tagen die Paneldaten eines großen US-amerikanischen Möbelhauses zur Verfügung. Die Daten umfassten die täglichen Werbedisplays inklusive Klickraten, die wir nach Kundensegmenten, Formaten und Botschaft (produkt- oder preisorientiert) analysierten. Abbildung 1 zeigt, welche Segmente für die Analyse gebildet wurden. Eines war eher verhaltensbasiert (Kunden, bei denen Retargeting angewendet wurde), die anderen drei waren

demografisch (männlich, weiblich, Altersgruppe 25 bis 54 Jahre). Getestet wurden zwei Formate: Flash (animiert) und GIF (statisch). Flash-Displays bestanden aus einer Abfolge von 4 bis 8 Bildern, von denen das letzte Bild gleich dem statischen GIF-Bild war. Die Flash-Varianten nutzten nicht nur bunte und interessante Animationen, sondern zeigten auch eine längere Botschaft als die GIF-Versionen. Zusätzlich gab es drei unterschiedliche Displaygrößen und -formen. Als Preisbotschaften klassifizierte der Händler Displays, die Preise oder Preisaktionen zeigten, und Produktbotschaften, wenn Produkteigenschaften angeführt waren, ohne Preise zu erwähnen.

ABBILDUNG 1:

Überblick über die untersuchten Segmente, Formate und Botschaften



oder Botschaften sind für Retargeting, die werbliche Ansprache von Besuchern der eigenen Seite auf anderen Seiten, am besten geeignet? Auch die längerfristigen Effekte von Displaywerbung könnten je nach Format unterschiedlich ausfallen.

Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung /// Bei den meisten Varianten waren animierte Formate wirkungsvoller als statische. Unsere Studie bestätigt frühere Erkenntnisse, dass Animation zu mehr Engagement und höheren Recall-Werten führt, für mehr Aufmerksamkeit sorgt und die beworbene Marke beliebter macht. Statische Formate können jedoch bei Preiswerbung und beim Retargeting wirkungsvoll eingesetzt werden. Interessant ist, dass bei unseren Untersuchungen Retargeting nur bei Preiswerbung wirkungsvoll war.

Animierte Formate übertreffen statische Varianten /// Animation hat in jeder Kombination zu höherem Engagement geführt: Flash-Displays führen zu höheren durchschnittlichen Klickraten als vergleichbare GIF-Displays. Dieser Effekt war bei allen Segmenten ersichtlich. Ganz konkret war die Wirkung von Flash-Formaten bei der Retargeted-Gruppe bei Männern, Frauen und der definierten Altersgruppe jeweils 11,8, 10,4, 16,9 und 12,6 Mal höher als bei einem ähnlichen GIF-Display.

Flash-Formate haben eine bessere Langzeitwirkung /// In der klassischen Werbung ist die Langzeitwirkung bei (animierter) Fernsehwerbung ungefähr 2,5 Mal so groß wie bei statischer Printwerbung. Unsere Studie zeigt, dass das gleiche Prinzip auch für Webseiten gilt. Flash-Banner haben bei allen Segmenten und in allen Größen eine signifikant höhere Langzeitwirkung. Der Effekt von animierten Formaten war in allen Szenarien ca. 3 bis 5 Mal so groß wie bei statischen Displays. Offensichtlich fördert Animation ein nachhaltigeres Interesse seitens der Konsumenten. Auch bei der Analyse des Wear-Out-Effekts zeigten sich ähnliche Ergebnisse. Bei Flash-Displays dauerte es durchschnittlich 5 bis 9 Tage, bis die Wirkung um 90 Prozent nachließ, bei GIF-Displays nur ca. 2 bis 3 Tage, und dies wiederum in allen vier Segmenten.

Preisbotschaften wirken besser als produktbezogene Inhalte

/// Abbildung 2 zeigt die Wirkung, die Flash-Displays pro Thema, Format und Kundensegment erzielten. Wir sehen, dass Preiswerbung überall besser wirkt als produktbezogene Werbung. Auch dieses Ergebnis bestätigt frühere Erkenntnisse zur motivierenden Wirkung von Preisreizen. In allen Segmenten außer beim Retargeting erzielte aber auch die produktbezogene Werbung eine Wirkung. Bei vergleichsweise geringen Unterschieden war der Effekt bei weiblichen Käufern, denen generell mehr Engagement beim Shopping nachgesagt wird als Männern, noch am größten.

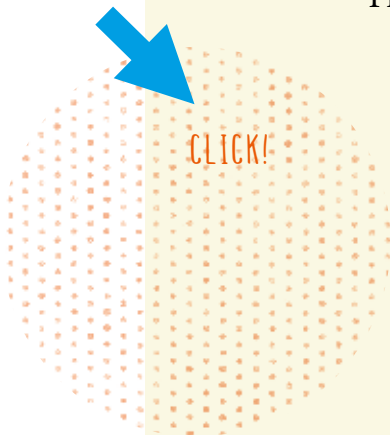
Retargeting als Sonderfall ///

Abbildung 2 zeigt auch, dass Produktwerbung bei Retargeting nicht wirkt. Allerdings demonstriert die Studie auch, dass Flash-basierte Preisdisplays für diesen Zweck sehr wohl funktionierten. Und obwohl Flash-Formate im Durchschnitt effektiver waren als statische Formate, erzielten statische Preisbanner bei Retargeted-Kunden beinahe die gleiche Wirkung wie vergleichbare Flash-Werbung.

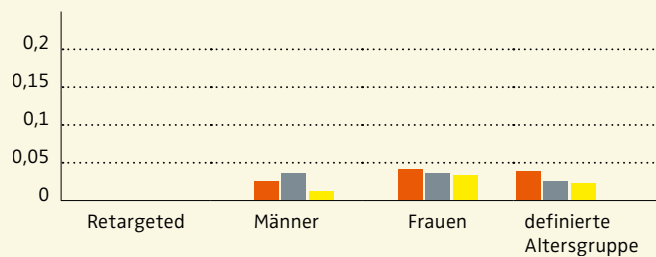
Empfehlungen für die Formatwahl bei Displaywerbung

- > **Besser Flash als GIF** /// Eine allgemeingültige Empfehlung lautet, dass man mit Flash-Formaten meist besser fährt als mit statischen GIF-Varianten. Bezüglich Form und Größe sind unsere Ergebnisse weniger deutlich. Die Wirkung variiert nur unwesentlich zwischen den einzelnen Segmenten.
- > **Retargeting scheint nur sehr eingeschränkt zu funktionieren** /// Beim Retargeting ist Preiswerbung der Produktwerbung klar überlegen. Preis-Incentives können Displays effektiver machen, indem sie die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten ansprechen. Erwähnenswert ist dazu, dass auch Untersuchungen der Forscher Lambrecht und Tucker eine ziemlich eingeschränkte Wirkung von Retargeting aufgezeigt haben. In unserem Kontext erwies sich nur Preiswerbung als wirksam, in der angeführten Untersuchung nur ein Einsatz in einer sehr weit fortgeschrittenen Phase der Kaufentscheidung und bei klaren Vorstellungen bezüglich der gewünschten Leistung.

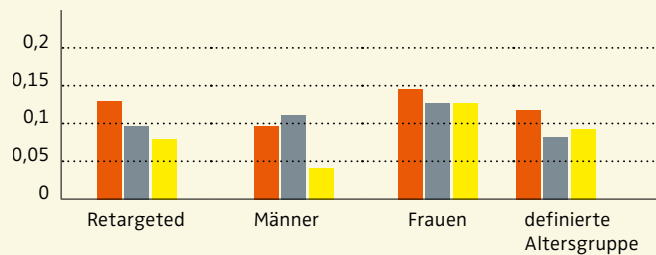
ABBILDUNG 2:
Flash-Preis-Banner wirken besser als Flash-Produkt-Banner



DURCHSCHNITTLICHER EFFEKT VON PRODUKTWERBUNG



DURCHSCHNITTLICHER EFFEKT VON PREISWERBUNG



FLASH FORMAT

(160x600)

(300x250)

(728x90)

> **Vorsicht bei der Interpretation von Klickraten** /// Bemerkenswert ist auch ein weiteres Ergebnis unserer Studie: Platzhalter bzw. Leerfelder können Klickraten verfälschen. Bei der von uns untersuchten Kampagne des Einzelhändlers wurden nur US-Kunden angesprochen. Konsumenten von außerhalb bekamen automatisch ein leeres Feld anstelle des Inserats eingeblendet. Auch bei diesen Platzhaltern kam es zu Klicks – entweder irrtümlich oder aus Neugierde. Diese Klicks haben wir uns genauer angesehen: Es waren erstaunlich viele, und ihr Einfluss auf die Klickrate war signifikant. Diese Klicks stehen jedoch in keinem Zusammenhang mit dem Inhalt der Werbung. Sie zeigen aber, dass es bei der durchaus üblichen Praxis, mit leeren Inseraten zu arbeiten, zu falschen Rückschlüssen auf die Werbewirkung kommen kann.

l.

LITERATURHINWEISE

Bruce, Norris I.; Murthi, B.P.S.; Rao, Ram C. (2017):
„A Dynamic Model for Digital Advertising: The Effects of Creative Formats, Message Content and Targeting on Engagement,”
Forthcoming, Journal of Marketing Research

Lambrecht, Anja; Tucker, Catherine (2013):
„When Does Retargeting Work? Information Specificity in Online Advertising“, Journal of Marketing Research, 50(5), pp.561 – 576.





ÜBER BEIERSDORF

Die Beiersdorf AG ist ein börsennotierter und weltweit tätiger deutscher Konsumgüterkonzern mit Sitz in Hamburg. Das Unternehmen wurde 1882 gegründet und hat im Laufe seiner Geschichte zahlreiche bekannte Marken im Bereich Hautpflege und Kosmetik aufgebaut. Zu den bekanntesten zählen Nivea, Tesa, Labello, La Prairie, Eucerin und Hansaplast.

Mit über 150 Tochtergesellschaften ist Beiersdorf heute weltweit vertreten. Die Marke Nivea wird in über 200 Ländern der Welt vertrieben und ist – rund 100 Jahre nach Entstehung – eine der bedeutendsten Hautpflegemarken der Welt. Europa ist mit 58 Standorten der Beiersdorf-Basismarkt. Gleichzeitig verstärkt Beiersdorf seine Präsenz in den weltweiten Wachstumsmärkten – allen voran Brasilien, China und Russland. Mit neuen regionalen Entwicklungszentren wie beispielsweise in Wuhan, China, oder Mexiko kann sich Beiersdorf noch intensiver mit den Bedürfnissen der Verbraucher in diesen wichtigen Zukunftsmärkten auseinandersetzen.

2015 erwirtschaftete der Beiersdorf-Konzern mit etwas mehr als 17.000 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von knapp 6,7 Mrd. €.

ÜBER MARTIN WULLE

Martin Wulle ist seit 2013 Corporate Vice President der Global Business Unit Digital & E-Commerce bei Beiersdorf. Der Experte für digitale Transformation für FMCG-Unternehmen studierte Marketing an der HSBA Hamburg School of Business Administration in Hamburg. Martin Wulle bekleidete unterschiedliche Positionen in Marketing und Vertrieb bei Beiersdorf in Hamburg, bevor er verschiedene führende Auslandspositionen für Beiersdorf in den USA und in Osteuropa innehatte. So baute Martin Wulle als General Manager von Beiersdorf das Geschäft in der Ukraine auf. Nach zwei Stationen im Corporate Marketing als Corporate Marketing Director für die Markenkategorien NIVEA Bath Care und NIVEA Deo übernahm er 2013 die neu geschaffene Position des Vice President Digital & E-Commerce.

INTERVIEWER

Das Interview wurde im November 2016 von Prof. Werner Reinartz und Christine Kittinger-Rosanelli geführt.

Nivea & Co.:

Digitaler Mehrwert statt Buzzword-Bingo

*GfK MIR Interview mit Martin Wulle,
Corporate Vice President der Global Business Unit Digital & E-Commerce
bei Beiersdorf*



„In unserer zunehmend digitalen Welt müssen sich Marken mehr denn je öffnen und in den Dialog mit ihren Verbrauchern gehen“, meint Martin Wulle in unserem Interview. Allerdings darf auf der Reise in ein digitales Umfeld nicht das Markenversprechen auf der Strecke bleiben. Die digitale Transformation bringt für Beiersdorf viele Änderungen mit sich. Nicht gerüttelt wird jedoch am Kern der vielen erfolgreichen Marken, allen voran das Flaggschiff Nivea. Dass Markenwerte übersetzt und nicht durch digitalen Aktionismus ersetzt werden, ist Beiersdorf besonders wichtig.

MIR: Beiersdorf ist eines der führenden Unternehmen im Bereich der Hautpflege. Auf den ersten Blick geht es da ja mehr um Schönheit und Wohlgefühl als um Technik oder Digitalisierung. Wie sehr betrifft Sie das ganze Thema der digitalen Transformation überhaupt?

MARTIN WULLE: Auch bei uns ist die digitale Transformation nicht mehr wegzudenken und ein elementarer Bestandteil der Unternehmensstrategie. Zu allererst sind natürlich Marketing und Vertrieb betroffen, genauso aber auch die ganze Supply Chain oder Human Resources. Im Rahmen unserer Unternehmensstrategie „Blue Agenda“ haben wir für die Digitalisierung eine Roadmap mit klaren Zielen bis 2020 entwickelt.

MIR: Traditionsreiche Unternehmen mit einer gewissen Größe gelten ja landläufig nicht unbedingt als die aufgeschlossenen gegenüber Änderungen. Wie geht es Beiersdorf mit seiner 130-jährigen Geschichte und weltweit über 17.000 Mitarbeitern mit dem digitalen Zeitalter?

MARTIN WULLE: Wir setzen hier auf mehreren Ebenen an, um möglichst alle Mitarbeiter abzuholen. Zu allererst wollen wir den Digital IQ unserer Mitarbeiter durch gezielte Weiterbildung wie z. B. E-Learning-Programme und einen eigenen „Digital Campus“ erhöhen. Parallel bringen wir externes Know-how durch Digitalexperten ins Unternehmen. In unserer „Digital Factory“ arbeiten bereits heute Mitarbeiter in einem agilen Umfeld sehr erfolgreich zusammen.

MIR: Könnten Sie uns Ihre „Digital Factory“ etwas näher beschreiben?

MARTIN WULLE: Die Digital Factory ist eine eigene, räumlich von Beiersdorf getrennte Location. Dort haben wir die unterschiedlichsten Professionen wie User Experience (UX) Designer, Entwickler, Agenturen, Marketingleute konzentriert, um digitale Projekte zu entwickeln. Der Raum sieht ganz anders aus als das klassische Unternehmen, und auch die Arbeitsweisen sind komplett neu. Es gibt z. B. keine festen Arbeitsplätze mehr. Man sieht in real time auf riesigen Life-Dashboards die wichtigsten Kennzahlen der Projekte und mit Life-Monitoring unsere Paid-, Owned- und Earned-Aktivitäten wie z. B. unsere Website Analytics und unsere Social-Media-Aktivitäten. Das gibt eine ziemlich gute Mischung aus Offenheit, Kreativität und klassischem Markenartikel-Denken.

MIR: Sind das alles eigene Leute oder selbstständige Dienstleister?

MARTIN WULLE: Sowohl als auch. Es gibt Beiersdorf-Mitarbeiter, die fix dort arbeiten. Manche sind aber z. B. auch nur zwei Tage die Woche für spezielle Projekte dort. Andererseits gibt es auch viele Externe, z. B. Digitalagenturen, mit denen offen und flexibel in einem agilen Umfeld zusammengearbeitet wird. Die Teams sind jedenfalls alle sehr interdisziplinär.

MIR: Und wie tragen Sie die Projekte, Themen und Anwendungen dann zu Beiersdorf hinein?

MARTIN WULLE: Wir stellen uns das vor wie ein Lagerfeuer. Damit es richtig Feuer fängt, packe ich alle Scheite an einer Stelle zusammen. Wenn die einzelnen Scheite dann richtig brennen, kann ich die Glut verteilen und auch im Unternehmen selbst ein Feuer entfachen. Wenn dann in einigen Jahren ganz Beiersdorf auf die digitale Welt umgestellt ist, kann man ausgelagerte Bereiche möglicherweise auch wieder auflösen.

MIR: Und der Digital Campus stellt sicher, dass die Glut im Unternehmen nicht sofort wieder erlischt und die restlichen Mitarbeiter mit den neuen Themen mitkommen?

MARTIN WULLE: Ja, wir richten uns da wirklich an alle Mitarbeiter und bieten sowohl Basisinformationen als auch fachspezifisches, fortgeschrittenes Know-how für einzelne Bereiche. Gestartet sind wir mit dem Digital Campus 2013 und bauen heuer das Angebot noch einmal deutlich aus.

MIR: Legen Sie auch beim Recruiting besonderen Wert auf digitale Vorkenntnisse?

MARTIN WULLE: Wir suchen natürlich auch extern ganz gezielt nach Leuten mit spezifischem Know-how, z. B. im E-Commerce und UX-Design, oder SEO-Experten und Content-Experten aus Medienhäusern. Für Hochschulabsolventen haben wir ein eigenes Digital-Trainee-Programm aufgesetzt, und auch unser Cross-Company-Trainee-Programm gemeinsam mit Tchibo hat digitale Schwerpunkte wie den E-Commerce. Aber alle diese Experten nützen wenig, wenn sie keine Anknüpfungspunkte zu den bestehenden Mitarbeitern haben, und deshalb legen wir so viel Wert darauf, wirklich alle für das Thema fit zu machen.

MIR: Know-how ist das eine, aber die digitale Welt ist ja auch deutlich schneller. Wie bekommen Sie Tempo und Dynamik in die internen und externen Abläufe bei Beiersdorf?

MARTIN WULLE: Das ist für ein Großunternehmen in der Tat schwer, aber wir versuchen, das vermehrt über die Formierung kleiner, agiler Projektteams hinzubekommen, die möglichst eigenverantwortlich arbeiten und entscheiden können. Mit bestehenden Prozessen wird man nicht schneller. Wir hinterfragen solche Prozesse, setzen sie außer Kraft und schaffen bewusst ein Vakuum, das Raum gibt für Entrepreneurship. Bei einem Unternehmen, das jahrzehntelang außerordentlich erfolgreich war, ist der Wille zu Veränderungen aber nicht automatisch gegeben. Da müssen wir uns einiges einfallen lassen und teilweise auch hart kämpfen.

MIR: Die Digitalisierung erfordert neue Technologien, die man beherrschen muss. Bleibt da das klassische Marketingdenken auf der Strecke und wird obsolet?

MARTIN WULLE: Nein. Marken sind und bleiben ein wesentlicher Anker in der heutigen Informationsflut. Ich muss einfach wissen, wofür meine Marke steht, wie sie positioniert ist und was ihre Benefits und Versprechen sind. Nur eine Marke, die zuverlässige, konstante Qualität liefert, wird auch weiterhin relevant sein. Diese Dinge werden oft durch zu viel Technologie weggewischt. Jeder heuert Influencer an oder produziert irgendwelchen Content, um auf die digitalen Buzzwords aufzuspringen. Oft entstehen dabei Dinge, die keinen Bezug mehr zur Marke oder keine Relevanz für den Verbraucher haben.

MIR: Christof Baron, der langjährige Chef der Group M Agentur Mindshare, hat vor Kurzem mit dem Begriff der „digitalen Besoffenheit“ die vielen Enttäuschungen im digitalen Marketing beschrieben. Werden die Chancen der digitalen Transformation überschätzt?

MARTIN WULLE: Fakt ist, dass sich das Mediennutzungsverhalten der Verbraucher bereits heute massiv verändert hat und Social Media Bestandteil des Alltags sind. Dass Unternehmen ihre Kommunikationsstrategie hier entsprechend anpassen, halte ich nicht für „digitale Besoffenheit“, sondern schlicht für notwendig. Wenn der digitale Transformationsprozess aber zum reinen „Buzzword Bingo“ mutiert, wie es besonders auf Veranstaltungen und Konferenzen geradezu zelebriert wird, sind Enttäuschungen unvermeidlich. Das unreflektierte Kopieren von Aktionen ohne tiefer gehende Markenanalysen bringt nichts. Hier verdient so mancher Anbieter viel Geld an oft noch ahnungslosen Kunden.

MIR: Der unangefochtene Star in Ihrem Markenportfolio ist ja Nivea. Könnten Sie uns am Beispiel von Nivea erklären, wie Sie die digitale Transformation im Einklang mit der Marke und den Kundenbedürfnissen sicherstellen?

MARTIN WULLE: In Europa ist Nivea seit Jahren eine „Most trusted Brand“, und das soll natürlich so bleiben. Wir haben deshalb unsere Markenstrategie in eine eigene Digitalstrategie übersetzt und überlegt, was sie für eine heute übliche Consumer Journey bedeutet. Wir versuchen zu verstehen, welche Touchpoints welche Rolle spielen. Zum Beispiel bei den Informationsprozessen analysieren wir die Rolle von Reviews bei Onlineanbietern, die Relevanz von Blogs, von Search oder von einzelnen Social-Media-Plattformen.

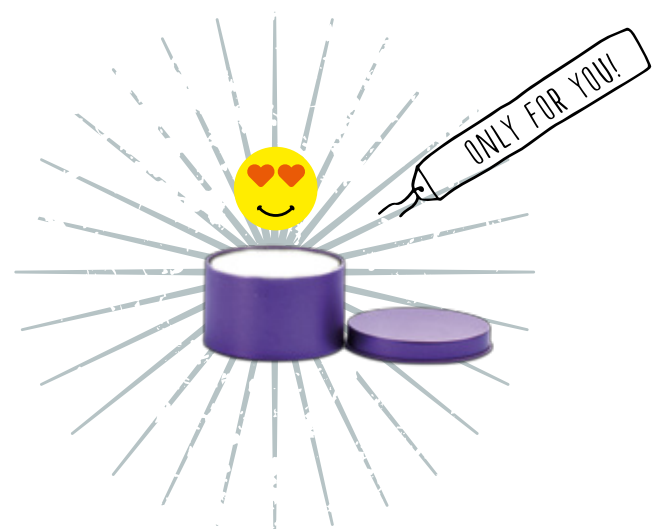
MIR: Wie wirken sich diese Analysen dann auf die Kundenansprache aus?

MARTIN WULLE: Wir investieren deutlich stärker auf Facebook und YouTube, aber genauso haben wir beispielsweise unsere Website in Europa gerade komplett neu lanciert. Dabei haben wir relevanten Content und Commerce vereint und verbunden. Wir versuchen, Kundenbindungsmaßnahmen zu entwickeln, um näher am Kunden zu sein. Wir lernen aber nach wie vor, um besser abschätzen zu können, wie viel wir in die einzelnen Touchpoints investieren sollen.

»

Den eigenen Vertrieb sehen wir primär
als Möglichkeit, direkt von Kunden zu lernen
und aus erster Hand zu erfahren, was
ankommt und gebraucht wird.

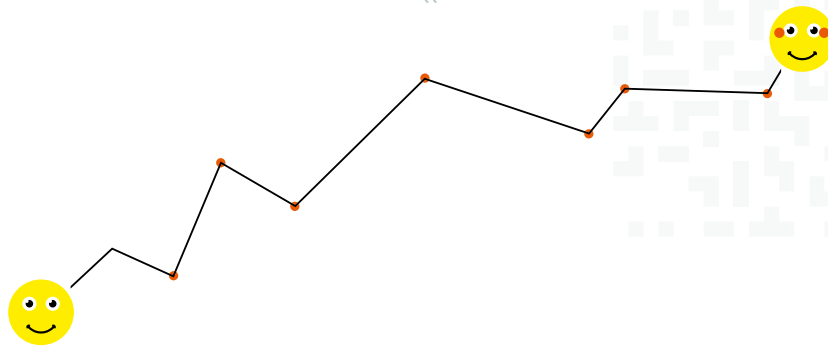
«



»

Wir haben unsere Markenstrategie
in eine eigene Digitalstrategie übersetzt
und überlegt, was sie für eine heute übliche
Consumer Journey bedeutet.

«



MIR: Vorhin haben Sie kurz das Thema der Influencer angesprochen. Welche Rolle spielen solche Meinungsmacher in sozialen Medien bei Nivea?

MARTIN WULLE: Wir arbeiten in einzelnen Ländern mit verschiedenen Influencern auf unterschiedliche Art und Weise zusammen. Auch hier probieren wir verschiedene Modelle der Zusammenarbeit aus. Am wichtigsten ist uns jedenfalls, dass man Influencer wählt, die zur Marke passen. Das hat Vorrang gegenüber der Reichweite.

MIR: Und für andere Marken entwickeln Sie andere digitale Kontaktpunkte, die zu deren Markenwelt passen?

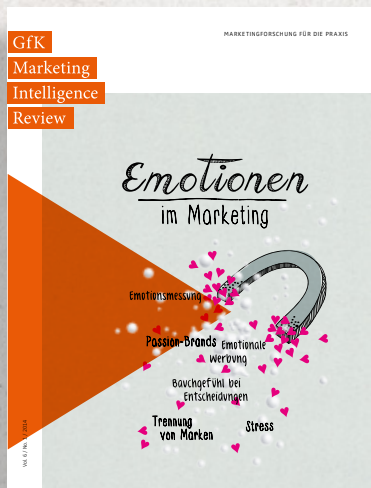
MARTIN WULLE: Unsere Marken sind alle sehr unterschiedlich positioniert. Eucerin wird zum Beispiel nur in Apotheken verkauft, und hier ist Beratung natürlich ganz wichtig. Das greifen wir auch in der digitalen Welt auf. Wir haben z. B. einen Video-Hautberater auf unserer Website gelauncht. Zusätzlich gibt es eine neue App, den Atopi Coach, der Kunden mit Neurodermitis hilft, ein Tagebuch über die jeweiligen Symptome zu verfassen, um die Behandlungsmöglichkeiten verbessern zu können ... um nur ein paar der innovativeren Dinge zu nennen, die wir hier machen.

MIR: Abschließend würde ich noch einmal gern zum Thema E-Commerce kommen. Beiersdorf ist ja traditionell Produzent und kein Händler. Soll sich das in Zukunft ändern? Setzen Sie verstärkt auf eigenen Online-Vertrieb?

MARTIN WULLE: Nein. Wir haben zwar in Deutschland und Österreich einen eigenen Online-Vertrieb für Nivea, aber unsere Handelspartner bleiben nach wie vor extrem wichtig. Viele unserer Handelspartner arbeiten an eigenen E-Commerce-Lösungen und werden zu Multi-Channel-Anbietern. Dabei unterstützen wir sie in den für uns relevanten Kategorien. Wir arbeiten auch mit reinen Online-Retailern und suchen gezielt neue Online-Marktplätze. Zum Beispiel China und Südkorea sind beim E-Commerce ganz vorn in der Entwicklung. Dass Nivea überall erhältlich ist, gehört zum Kern der Marke. Den eigenen Vertrieb sehen wir primär als Möglichkeit, direkt von Kunden zu lernen und aus erster Hand zu erfahren, was ankommt und gebraucht wird.

MIR: Vielen Dank, dass Sie uns mitgenommen haben auf diese Reise in die digitale Welt von Beiersdorf. Wir wünschen Ihnen auch weiterhin viel Erfolg beim Aufbau Ihres digitalen Ökosystems für Nivea und alle anderen Marken.

/.



2014



2015



2016



ALLE HEFTE AUCH ONLINE

FREE



www.gfkmir.com

Editoren



EDITOR

Srinivas K. Reddy

Professor of Marketing
 Director Center for Marketing Excellence
 Akademischer Direktor
 LVMH-SMU Luxury Brand Initiative
 Lee Kong Chian School of Business
 Singapore Management University, Singapore
sreddy@smu.edu.sg

•



EDITOR

Werner Reinartz

Professor für Marketing
 Direktor Institut für Handelsforschung (IFH)
 Universität zu Köln, Deutschland
werner.reinartz@uni-koeln.de

ÜBER SRINIVAS REDDY

Srinivas Reddy ist Professor für Marketing und Direktor des Center for Marketing Excellence und der LVMH-SMU Luxury Brand Initiative der Lee Kong Chian School of Business an der Singapore Management University. Seine Forschungsinteressen gelten Digitalisierungsstrategien, Innovation und Markenführung. Er hat in den Top-Zeitschriften Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Management Science, Statistical Science, Social Networks und Neuroimage publiziert. Im Jahr 2006 erhielt er das von IBM verliehene, prestigeträchtige SUR-Stipendium für Forschungsarbeiten zu betrieblicher Innovationstätigkeit und Innovationserfolg. In den Jahren 1999, 2000, 2002 und 2005 wurde er als "MBA Teacher of the Year" ausgezeichnet. 2014 war er Preisträger des „MBA Excellence in Teaching Award“ und 2015 des „Teaching Excellence in Executive Development Award“. Die Financial Times berichtete über seine ebenfalls mit Preisen bedachten Case Studies Gillette in India (EFMD Award) und Oreo in China.

ÜBER WERNER REINARTZ

Werner Reinartz ist Professor für Marketing an der Universität zu Köln in Deutschland. Darüber hinaus ist er Direktor des Instituts für Handelsforschung (IFH Köln) und der Sprecher der Forschungsinitiative „Digital Transformation and Value Creation“ der Universität. Seine Forschungsschwerpunkte sind Marketingstrategie, Handel, Kundenmanagement und Werbeerfolgsmessung. Von 2003 bis 2012 lag er mit seinen Publikationen in führenden wissenschaftlichen Marketing-Zeitschriften an erster Stelle des Rankings der nicht-US-ansässigen Forscher. Seine Publikationstätigkeit in wissenschaftlichen Top-Marketingjournals ist umfassend. Auch die Harvard Business Review präsentierte seine Forschungsergebnisse in fünf verschiedenen Beiträgen. 2011 wurde ihm der Sheth Foundation/Journal of Marketing Award für seine langjährigen Leistungen in der Marketingwissenschaft zuerkannt.

Wissenschaftlicher Beirat

Manfred Bruhn, Professor für Marketing,
Universität Basel, Schweiz

•

Susan Fournier, Questrom Professor in Management,
Professor für Marketing
Questrom School of Business, Boston University, USA

•

Andreas Herrmann, Professor für Marketing,
Universität St. Gallen, Schweiz

•

Oliver Hupp, Global Director Brand Strategy & Tracking,
GfK Brand & Customer Experience, GfK SE
Nürnberg, Deutschland

•

Nicole Koschate-Fischer, GfK Professorin für Marketing
Intelligence, Friedrich-Alexander Universität
Erlangen-Nürnberg, Deutschland

Srinivas Reddy, Professor für Marketing,
Singapore Management University, Singapur

•

Werner Reinartz, Professor für Handel und
Kundenmanagement,
Universität zu Köln, Deutschland

•

Bernd Skiera, Professor für Electronic Commerce,
Johann Wolfgang Goethe-Universität
Frankfurt am Main, Deutschland

•

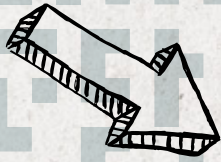
Raimund Wildner, Geschäftsführer und
Vizepräsident GfK Verein,
Nürnberg, Deutschland



MANAGING EDITOR

Christine Kittinger-Rosanelli,
GfK Marketing Intelligence Review
christine.kittinger@gfk-verein.org

Impressum



HERAUSGEBER

GfK-Nürnberg e.V.
 Nordwestring 101
 90419 Nürnberg
 Deutschland

Tel +49 911 395 22 31

Fax +49 911 395 27 15

E-Mail: hello@gfk-verein.org

www.gfk-verein.org

www.gfkmir.com

Der GfK-Verein wurde 1934 gegründet, um „der Stimme der Konsumenten Gehör zu verschaffen“. Heute versteht sich der GfK-Verein als Think Tank der Marktforschung und als Vereinigung zur Förderung der Marketingforschung. Primärer Zweck der Non-Profit-Organisation ist es, Wissen zu entwickeln und zu vermitteln.

Die GfK Marketing Intelligence Review® (GfK MIR) ist ein Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Der GfK-Verein übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des GfK-Vereins.

COPYRIGHT

© GfK-Verein 2017. Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers reproduziert werden.

hello@gfk-verein.org.

DESIGN & LAYOUT KONZEPTION

Scheufele Hesse Eigler
 Kommunikationsagentur GmbH

DRUCK

Druckhaus Haspel Erlangen e. K.

ABONNEMENT

75 € per annum

ISSN 2198-9354

ONLINE VERSION

www.gfkmir.com

Vorschau nächste Ausgabe

DER VERNETZTE KONSUMENT

Die Zukunft des Marketings im Zeitalter
der hyper-vernetzten Konsumenten

Andrew Stephen

Positive und negative
Mundpropaganda in sozialen Medien

David Dubois

Netzwerkdynamik und Seeding-Strategien

Lev Muchnik und Jacob Goldenberg

Die Rolle von Social TV im Marketing

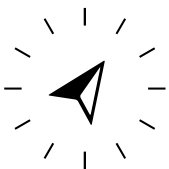
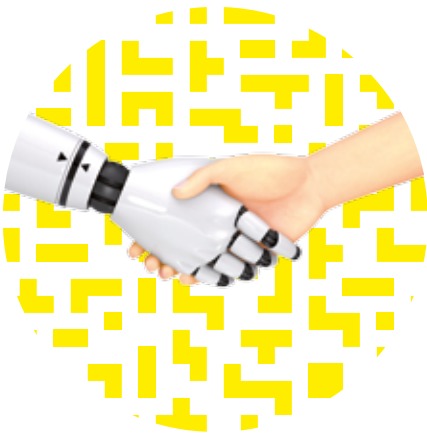
Beth L. Fossen und David S. Schweidel

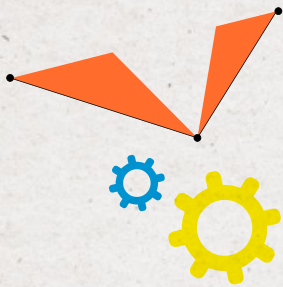
Wie sich Mundpropaganda
auf andere Marketingaktivitäten auswirkt

Yakov Bart

Mobile Werbung

Michelle Andrews





SHARE

