

# Die Digitalisierung des Marketings – Wie innovative Technologien die Marktkommunikation verändern



Prof. Dr. Nils Urbach, Universität Bayreuth & Fraunhofer FIT

[nils.urbach@uni-bayreuth.de](mailto:nils.urbach@uni-bayreuth.de)

## Zusammenfassung

Im Zeitalter der Digitalisierung führt der Einsatz innovativer Informationstechnologien zu deutlichen Veränderungen in der Unternehmenswelt. Dabei sind nicht nur sämtliche Unternehmen aller Branchen von den Entwicklungen betroffen, sondern auch alle Funktionsbereiche innerhalb eines Unternehmens. Entsprechend entstehen damit verbundene Herausforderungen auch im Marketing und der Marktkommunikation. Gleichzeitig bieten digitale Innovationen aber auch viele neue Möglichkeiten und Chancen in diesen Bereichen. Der vorliegende Artikel fokussiert sich auf die Digitalisierung des Marketings. Dabei werden zunächst die zentralen Treiber des digitalen Marketings herausgestellt, bevor anschließend die Implikationen des digitalen Marketings und die Auswirkungen auf die Marketing-Funktion diskutiert werden.

## Schlagnworte:

Digitalisierung, Digitales Marketing, Digitale Innovationen, Marketing im Digitalzeitalter

## Abstract

In the digital age, the utilization of innovative information technologies lead to significant changes in the corporate world. These developments affect not only all companies across industries, but also all functions within an organization. Thus, related challenges arise also in marketing and market communication. At the same time, digital innovations also offer new possibilities and chances in these areas. This article focuses on the digitalization of marketing. For that purpose, the central drivers of digital marketing are outlined, before the implications of digital marketing and the impact on the marketing functions are discussed.

## Keywords:

Digitalization, Digital Marketing, Digital Innovation, Marketing in the Digital Age

# 1 Digitalisierung verändert das Business

Unter dem Stichwort Digitalisierung führen Neu- und Weiterentwicklungen von digitalen Technologien zu signifikanten Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Wesentliches Merkmal einer digitalisierten Unternehmenswelt ist, dass digitale Technologien nicht mehr nur zur Unterstützung von Geschäftsprozessen eingesetzt, sondern zunehmend inhärenter Bestandteil von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen werden (Urbach & Röglinger, 2018). Während Informationstechnologie bereits seit längerer Zeit einen wichtigen Produktionsfaktor der meisten Unternehmen darstellt, führen digitale Innovationen heute zu einer teilweise radikalen Transformation von Unternehmen und gesamten Branchen. Für viele Unternehmensvertreter ist der damit verbundene Wandel Fluch und Segen zugleich (Urbach & Ahlemann, 2017). Zum einen bieten digitale Geschäftsmodellinnovationen die Chance, mit guten Ideen etablierte und neue Märkte zu erobern. Zum anderen sehen sich viele Unternehmen in zunehmendem Maße der Gefahr ausgesetzt, Opfer der disruptiven Wirkung der Digitalisierung zu werden. Entsprechend befinden sich viele Unternehmen im Wandel hin zu digitalen Unternehmen, was wir auch als digitale Transformation bezeichnen (Urbach & Röglinger, 2017).

Digitalisierung betrifft nicht nur alle Branchen und Unternehmen, sondern auch alle Funktionsbereiche innerhalb eines Unternehmens (Urbach & Ahlemann, 2016). Beispielsweise können im Einkauf bereits heute intelligente Algorithmen auf Basis von Verbrauchsinformationen Bedarfe vorhersagen, geeignete Lieferanten identifizieren und dann Bestellvorschläge erstellen. Gerade bei unkritischen Gütern kann ein „Just-in-Time Predictive Procurement“ sogar autonom Bestellungen vornehmen, so dass Lagerbestände automatisch minimiert werden. In der Logistik sind die Konsequenzen der Digitalisierung bereits besonders spürbar. So können Warenströme vollständig digital erfasst und in Echtzeit analysiert und gesteuert werden. In der Produktion werden unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ Maschinen und Roboter zunehmend untereinander vernetzt und mit Sensoren ausgestattet, die Informationen über die Umgebung, das Werkstück, den Arbeitsfortschritt und interne Zustände erfassen. Dadurch nähern wir uns immer weiter einer vollautomatisierten Produktion. Die Digitalisierung verändert auch die Personalfunktion in Unternehmen. So wird es beispielsweise immer leichter, umfassende Informationen über derzeitige und potenzielle Mitarbeiter zu generieren und zielgerichtet auszuwerten. Nicht zuletzt übt die Digitalisierung einen signifikanten Einfluss auf die Finanzfunktion von Unternehmen aus. Beispielsweise führt ein „Predictive Forecasting“ zu einer Ablösung von reaktiv-analytischen Auswertungen von Vergangenheitsdaten durch proaktiv-prognostizierende Ansätze, von denen eine deutlich höhere Treffsicherheit erwartet wird.

Diese Entwicklungen führen zu einem deutlich steigenden Bedarf an IT-Know-how in den Fachbereichen eines Unternehmens. Entsprechend befindet sich auch die IT-Funktion im Wandel, da die IT-Kompetenzen zunehmend dezentraler und damit „näher am Business“ benötigt werden. Perspektivisch wird Digitalisierung zu einer Verschmelzung von Fachbereichen und IT-Funktion führen (Urbach & Ahlemann, 2016, S. 67 ff.). Natürlich wird die Digitalisierung auch nicht spurlos am Marketing und der Marktkommunikation vorbeigehen. Ganz im Gegenteil – insbesondere in Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen für Endkunden anbieten, wurden diese Funktionen schon frühzeitig von Digitalisierungsinitiativen erfasst. Dieser Beitrag fokussiert sich im Folgenden auf die Digitalisierung des Marketings. Dabei werden zunächst die zentralen Treiber des digitalen Marketings herausgestellt, bevor anschließend die Implikationen des digitalen Marketings und die Auswirkungen auf die Marketing-Funktion diskutiert werden.

## 2 Treiber des digitalen Marketings

Die aktuellen Entwicklungen der Digitalisierung führen zu neuen Anforderungen an das Marketing. Als wesentliche Treiber des digitalen Marketings haben wir drei Entwicklungen identifiziert, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Zu den wesentlichen Entwicklungen zählen wir die aktuellen *Veränderungen im Kundenverhalten*, die *kontinuierliche Weiterentwicklung von digitalen Technologien* sowie das *Phänomen der zunehmenden Servitization*. An dieser Stelle ist zu beachten, dass diese Treiber nicht als voneinander unabhängig zu betrachten sind, sondern sich diese in nicht unerheblichem Maße gegenseitig beeinflussen.

### 2.1 Verändertes Kundenverhalten

Unter anderem beeinflusst durch die gegenwärtigen technologischen Entwicklungen und dem Umgang mit diesen, hat sich das Kundenverhalten im Kaufprozess in den vergangenen Jahren deutlich verändert (Ternès, 2018).

Eine wesentliche Veränderung liegt in den Recherchegewohnheiten potenzieller Kunden, für die der sehr viel einfachere Informationszugang durch internetbasierte Medien ursächlich ist. Während es im analogen Zeitalter noch eher die Regel als die Ausnahme war, dass ein Kunde mit wenigen Vorkenntnissen von spezifischen Produkteigenschaften vergleichsweise offen in den Verkaufsprozess eingetreten ist und sich sehr stark auf die Beratung eines Verkäufers eingelassen hat, so ist die vorab gebildete Informationsbasis des potentiellen Kunden im Digitalzeitalter im Kaufprozess sehr viel ausgeprägter. Als typische Quellen dienen dabei Kundenbewertungen von Online-Verkaufsplattformen, auf Webseiten bereitgestellte Testberichte, produktbezogene Diskussionen in den sozialen Medien und Meinungen von sogenannten Influencern.

Eine weitere Veränderung im Kundenverhalten bezieht sich auf das Nutzungsverhalten von Marketingkanälen. An dieser Stelle ist zu beobachten, dass sich die Kanallandschaft dahingehend verändert, dass einige etablierte Kanäle immer unwichtiger werden, während viele der neuen digitalen Kanäle hingegen deutlich an Bedeutung gewinnen und sukzessive die etablierten Kanäle ersetzen. So zeigen aktuelle Studien, dass das „lineare“ Fernsehen immer unwichtiger geworden und gerade bei den jüngeren Generationen bereits deutlich von Video-on-Demand-Anbietern (wie bspw. Netflix) überholt worden sind (Die Medienanstalten, 2018). Hierbei ist zu beachten, dass die neuen Kanäle in der Regel weit mehr als nur die digitalen Abbilder ihrer analogen Äquivalente darstellen, sondern meist deutlich mehr Möglichkeiten der Interaktion mit und zwischen den Nutzern erlauben. Als Beispiel seien an dieser Stelle interaktive Netflix-Filme genannt, bei denen der Zuschauer selbst aktiv die Handlung beeinflussen kann.

### 2.2 Technologische Weiterentwicklung

Ein naheliegender Treiber des digitalen Marketings ist die Weiterentwicklung der digitalen Technologien, die einerseits als Auslöser der gegenwärtigen Veränderungen anzusehen sind, andererseits aber auch einige neue Möglichkeiten zur Neuaufstellung des Marketings und der Marktkommunikation bieten. An dieser Stelle sollen nur einige wenige der gegenwärtig diskutierten digitalen Innovationen vorgestellt werden.

Ein aktueller technologischer Trend sind **digitale Sprachassistenten** und das sich dadurch etablierende Voice Commerce (auch als Conversational Commerce bezeichnet). Laut einer Studie von Capgemini nutzten Anfang 2018 bereits 36 Prozent der Deutschen solche Assistenten im Alltag (Capgemini, 2018). In diesem Kontext können wir auch einen Trend zum Smart Home beobachten, worunter die Vernetzung von Haustechnik, Haushaltsgeräten und Unterhaltungselektronik in Wohnräumen verstanden wird (Ricquebourg, 2006). Dabei erfreuen sich Smart Speaker wie Amazon Echo und Dot sowie Google Home wachsender Beliebtheit. Die kontinuierliche Verbesserung und zunehmende

Verbreitung solcher sprachgesteuerten Geräte wird zu einer starken Veränderung des Konsumentenverhaltens führen. So werden beispielsweise Produktsuchen zukünftig sehr viel häufiger per Sprache als sogenannte Voice Searches durchgeführt werden, worauf sich das Marketing einzustellen hat. Unter anderem wird durch die neuen Entwicklungen im Voice Commerce das sogenannte Sound-Logo immer mehr zum akustischen Aushängeschild von Unternehmen. Hierbei soll ein unverwechselbarer Klang über die verschiedenen Kanäle hinweg vom Kunden mit einer Marke assoziiert werden, wodurch die Kundenwahrnehmung erhöht und die Marke gestärkt werden soll (Steiner, 2018, S. 93 ff.).

Als weitere technologischen Treiber des digitalen Marketings sind die gegenwärtigen Weiterentwicklungen im Bereich der **Virtual und Augmented Reality** anzusehen, die vollkommen neue Möglichkeiten der Kundenansprache bieten. Unter Virtual Reality (VR) verstehen wir die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung. Eng damit verwandt bezeichnet Augmented Reality (AR) eine Vermischung der virtuellen und physischen Realität (Dörner et al., 2013, S. 1 ff.). Im E-Commerce wird Virtual Reality bereits eingesetzt, um den Kunden bei der Konfiguration von Produkten zu unterstützen und ihm eine bessere Vorstellung vom individuellen Produkt geben zu können. So lassen sich beispielsweise in der Möbelindustrie Anwendungen finden, die ein virtuelles Konfigurieren von Möbeln erlauben. Durch den Einsatz von Augmented Reality lassen sich die ausgewählten Möbelteile dann sogar in Echtzeit in den realen Raum integrieren (Heise, 2018). Eine weitere vielversprechende VR/AR-Anwendung für den E-Commerce stellt die visuelle Suche (Visual Search) dar. Bei Anwendungen wie etwa Google Lens hält der Nutzer die Kamera seines Smartphones auf einen beliebigen Gegenstand und bekommt passende Kaufangebote dazu in das Kamerabild eingeblendet, um unmittelbar einen Kaufvorgang in einem verknüpften Onlineshop starten zu können.

Der aktuell vermutlich meist diskutierte Technologietrend stellt die **künstliche Intelligenz (KI)** dar. Wie in den anderen Unternehmensbereichen ist durch sie auch im Marketing eine neue Stufe der Automatisierung zu erwarten. Bei künstlicher Intelligenz handelt es sich um ein vergleichbar etabliertes Teilgebiet der Informatik, welches versucht, bestimmte Entscheidungs- und Verhaltensstrukturen des Menschen nachzubilden und mithilfe lernender Systeme zu automatisieren. Aufgrund der Vielzahl an Konzepten und Technologien, die unter dem Stichwort künstliche Intelligenz zusammengefasst werden, ist der Begriff jedoch nicht eindeutig abgrenzbar. Während es nach dem Verständnis der „schwachen KI-These“ darum geht, konkrete Anwendungsprobleme des menschlichen Denkens zu meistern und dabei das menschliche Denken in Einzelbereichen zu unterstützen, geht die „starke KI-These“ davon aus, mit maschinellen Systemen menschliches Denken und Handeln nahezu vollständig nachahmen zu können (Russell & Norvig, 2016). Im Marketing lassen sich bereits mehrere Ansatzpunkte für den Einsatz künstlicher Intelligenz beobachten. So lässt sich die Kundeninteraktion beispielsweise im Support durch Chatbots unterstützen. Mit solchen KI-getriebenen Bots lassen sich Kunden individuell ansprechen und eine kostengünstige Betreuung der Kunden rund um die Uhr gewährleisten. Die Konversation zwischen Bot und Kunde verbessert sich mit jedem Kundengespräch, so dass der Kunde zunehmend das Gefühl erhält, mit einem realen Menschen zu interagieren. In Kombination mit Predictive Analytics lassen sich dabei sogar Konsumentenverhalten und -wünsche voraussagen und in der Konversation berücksichtigen. Weitere Ansatzpunkte für KI im digitalen Marketing bestehen unter anderem in der Mustererkennung von Kundenverhalten, der Automatisierung von Werbekampagnen sowie der personalisierten Automatisierung von Werbeanzeigen. Anhaltende Debatten beschäftigen sich mit der Frage, ob künstliche Intelligenz kreativ sein kann. In zunehmendem Maße wird diese Frage bejaht und die „Computational Creativity“ mehr und mehr zur Realität (Wiggins, 2006). In dem Beitrag von Schwab und Walter in dieser Ausgabe auf den Seiten 34-37 wird dieser Sachverhalt detailliert dargestellt.

## 2.3 Zunehmende Servitization

Wechselseitig beeinflusst durch das veränderte Kundenverhalten und die gegenwärtigen technologischen Weiterentwicklungen ist die zunehmende Servitization als dritter wesentlicher Treiber des digitalen Marketings zu nennen. Unter Servitization verstehen wir die Entwicklung des Angebotsportfolios von Unternehmen weg von reinen Sachgütern und reinem Dienstleistungsgeschäft hin zu einer Kombination aus Sachgütern und Dienstleistungen. Diese Konvergenz aus Sachgütern und Dienstleistungen wird auch als Produktservicebündel oder hybrides Leistungsbündel bezeichnet (Meier et al., 2005). In der Marketing-Forschung wird das Phänomen auch bereits seit einiger Zeit unter dem Begriff der Service Dominant Logic diskutiert (Vargo & Lusch, 2004). So heben sich beispielsweise moderne Raumlautsprecher nicht notwendigerweise hardwareseitig in besonderem Maße von früheren Produktalternativen ab. Vielmehr entfalten sie ihren besonderen Wert für ihre Nutzer dadurch, dass sie sich softwareseitig zusammenschalten sowie sich Sprachassistenten und Streamingdienste (oftmals auch externer Anbieter) einbinden lassen.

Ein wichtiges Ziel von solchen hybriden Leistungsbündeln ist, möglichst kundenindividuelle Lösungen zu schaffen. Nicht selten wird der Kunde daher bereits eng in den Entstehungsprozess integriert. Dieser kollaborative Ansatz der Zusammenarbeit von Kunden und Unternehmen im Produktentstehungsprozess wird als Co-Creation bezeichnet. Hierdurch erhält der Kunde einerseits direkten Einfluss auf das Produkt. Andererseits kann das Unternehmen die Anforderungen des Kunden individuell adressieren (Pralhad & Ramaswamy, 2000). Ein Beispiel aus dem Konsumentenbereich stellen Online-Produktkonfigurationen dar. So bietet beispielsweise der amerikanische Sportartikelhersteller Nike mit seinem Dienst „Nike by You“ seinen Kunden die Möglichkeit, einen individuellen und personalisierten Laufschuh zu konfigurieren und zu bestellen (Nike, o. J.).

Eine wesentliche Veränderung für das Marketing ergibt sich durch die beschriebenen Entwicklungen dahingehend, dass der Kunde mit seinen spezifischen Bedürfnissen nun nicht erst beim Verkauf des fertigen Produkts, sondern sehr viel früher im Produktlebenszyklus mit entsprechenden Maßnahmen adressiert werden sollte. Als wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Einbeziehung des Kunden als Co-Creator werden eine enge Kundennähe und hohes Kundenvertrauen auf der Individualebene angesehen (Kirchgeorg & Bruhn, 2017).

## 3 Implikationen des digitalen Marketings

Die Entwicklungen hin zum digitalen Marketing bringen verschiedene Implikationen mit sich. Zu den wichtigsten Auswirkungen zählen wir die Verbindung der digitalen und analogen Welt in der Werbung, die Entwicklung von Daten zum digitalen Öl des Marketings sowie eine zunehmende „Intimität“ des Marketings.

### 3.1 Werbung verbindet die analoge und die digitale Welt

Die oben skizzierten Entwicklungen könnten den Schluss nahelegen, dass die ehemals analoge Welt des Marketings perspektivisch vollständig in eine rein digitale Welt übergeht. Tatsächlich ist aber gegenwärtig vielmehr ein Verschmelzen beider Welten zu beobachten, in der eine klare Unterscheidung zwischen beiden Welten hinfällig wird. Bereits jetzt enthält eine typische Customer Journey meist sowohl Online- als auch Offline-Touchpoints. So wird ein Konsument beispielsweise über eine Printanzeige oder einen Radio-Spot auf ein neues Produktangebot aufmerksam. Durch eine vertiefende Recherche auf entsprechenden Web- und Social-Media-Seiten erhält er weitere kaufrelevante Informationen, die sein Kaufinteresse wecken und dazu führen, dass sich der Kunde das Produkt in einem physischen Store in Realität anschaut. Die Kaufentscheidung trifft der Konsument dann tatsächlich aber erst nachgelagert und löst die Bestellung über einen Online-Kanal von zu Hause

aus. Der After-Sales-Service wird schließlich sowohl durch ein Call-Center als auch über digitale Kanäle abgewickelt.

Diese Entwicklungen haben auch die großen E-Commerce-Anbieter frühzeitig erkannt. So hat beispielsweise auch der Online-Riese Amazon realisiert, dass ein optimales Kundenerlebnis nicht durch eine ausschließliche Online-Präsenz erreicht werden kann. Entsprechend plant Amazon, vermehrt Offline-Touchpoints zum Kunden zu etablieren. Vor diesem Hintergrund hat Amazon im Jahr 2017 die Biosupermarktkette Whole Foods übernommen und versucht gegenwärtig, mit weiteren innovativen Konzepten auch den stationären Einzelhandel zu erobern (Spiegel Online, 2019). Ebenso untersucht der chinesische Konkurrent Alibaba mit seinem FashionAI-Store in Hongkong, wie die Zukunft des Modeeinzelhandels aussehen könnte. Das Konzept sieht unter anderem die Orientierung auf Verkaufsfläche mithilfe von Augmented Reality, das Scannen von QR-Codes auf physischen Produkten und den Einsatz von Smart Shelves als neuen Weg der Informationsbeschaffung vor (Textilwirtschaft, 2019).

Die Verschmelzung von analoger und digitaler Welt entwickelt sich gegenwärtig rasant weiter und wird durch neue Technologien wie Augmented Reality sowie der zunehmenden Servitization zusätzlich vorangetrieben. Entsprechend bedeutet es für ein erfolgreiches Marketing und eine erfolgreiche Marktkommunikation, sich sowohl in physischen als auch in digitalen Räumen bewegen zu müssen (Phygical Marketing). Dabei ist es essenziell, dass Marken auf den verschiedenen Kanälen für den Kunden präsent sind und die Touchpoints entsprechend ausgeweitet werden. Eine wesentliche Herausforderung dabei ist, die angebotenen Produkte am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu platzieren (Doege, 2014).

### 3.2 Daten entwickeln sich zum digitalen Öl des Marketings

Die Marketing-Abteilungen vieler Unternehmen haben bereits sehr frühzeitig damit begonnen, möglichst umfassend Informationen über ihre Kunden zu sammeln, um sie besser zu verstehen und ihnen möglichst maßgeschneidert Angebote zu unterbreiten. Spätestens seit dem Hype um „Big Data“ versuchen Unternehmen heute, in großem Umfang ihr Bild von ihren Kunden durch die Generierung und Sammlung von kundenbezogenen Daten zu vervollständigen (Ebner et al., 2014). Hierzu zählen beispielsweise Daten aus sozialen Medien wie Online-Beiträge, Videos und Fotos (inklusive Standortinformationen), Interaktionen zwischen Anwendern oder auch die individuellen Netzwerke. Dabei greifen Unternehmen entweder auf frei zugängliche Daten der Benutzer zurück oder aber schaffen Interaktionsräume durch eigene Präsenzen und Aktivitäten in sozialen Medien. Darüber hinaus können Surf-Profile mit Hilfe von Cookies über verschiedene Webseiten hinweg analysiert werden. Die großen Anbieter kostenloser Internet-Dienste (wie Google) und Online-Händler (wie Amazon) sammeln signifikante Mengen an Daten über ihre Anwender, die wiederum werbetreibenden Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Neue Sensoren in mobilen Endgeräten oder auch der Kleidung führen zur Generierung weiterer Daten. Das Auswerten von Videos im Einzelhandel erlaubt mancherorts bereits die Identifikation von Kunden in Echtzeit (Urbach & Ahlemann, 2016).

Durch ein gezieltes Mapping sind dem Anreichern von Kundenstammdaten mit diesen weitergehenden Kundeninformationen technisch kaum noch Grenzen gesetzt. So lassen sich beispielsweise Bewegungs- und Aktivitätsprofile, Teilnahme an Veranstaltungen und Ereignissen sowie Treffen mit Freunden und der Familie automatisch aus vorhandenen Datenpools ableiten, sofern es keine durch Gesetze oder den Benutzer vorgenommenen Einschränkungen gibt. Aufgrund der Schnelligkeit der aktuellen Entwicklungen ist nicht davon auszugehen, dass es bei der Sammlung kundenbezogener Daten bleibt. Moderne KI-Lösungen werden den Marketingsystemen der Zukunft zunehmend „Intelligenz“ verleihen. So ist es bereits heute möglich, auf Basis von Social-Media-Daten Schlussfolgerungen in Hinblick auf die politische Orientierung, den sozioökonomischen Status, die

emotionale Verfassung, ästhetische Präferenzen, Wertesysteme oder auch Charaktereigenschaften von Konsumenten zu ziehen. Diese Daten können im Marketing dazu verwendet werden, Kauf- und Dienstleistungsangebote zu unterbreiten, die eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz haben. Dabei kann es soweit kommen, dass die tageszeitenabhängige emotionale Verfassung, Ereignisse im Tagesablauf sowie soziale Interaktionen analysiert werden, um den Käufer in einer Situation der „Schwäche“ oder einer besonderen Kaufneigung anzusprechen (Urbach & Ahlemann, 2016, S. 42).

Die Auswirkungen dieser neuen Marketingansätze sind sehr weitreichend. Auf einer individuellen Ebene werden wir erleben, dass es zumindest in Teilbereichen zum „gläsernen Konsumenten“ kommt. Dieses Phänomen erlaubt eine neue Form des 1:1-Marketings, bei dem Unternehmen den Konsumenten unter Umständen allumfassend und in Echtzeit versteht, möglicherweise besser als er sich selbst. Dadurch kann der Vertriebs Erfolg signifikant erhöht werden – und das weitgehend vollautomatisiert und zu vergleichsweise geringen Kosten. Darüber hinaus kann die Kundenbindung nachhaltig gestärkt werden, weil der Kunde sich vollumfänglich verstanden fühlt. Auf der anderen Seite unterliegt er einer subtilen und vermutlich für viele Konsumenten nicht mehr nachvollziehbaren Beeinflussung. Das bringt ethische Probleme mit sich, deren Klärung eine gesellschaftspolitische Debatte erfordert (Urbach & Ahlemann, 2016, S. 42). Mittlerweile zeichnet sich auch ab, dass viele Konsumenten nicht weiter bereit sind, nur zur Erhöhung der Convenience im Kaufprozess unreflektiert ihre Privatheit vollständig aufzugeben. Ganz im Gegenteil scheinen vor allem solche Unternehmen in zunehmendem Maße bei ihren Kunden zu Punkten, die vertrauensvoll mit sensiblen Daten umgehen.

### 3.3 Das Marketing wird intimer

Mit den oben beschriebenen Veränderungen in der Kanallandschaft ersetzt der digitale Wandel zunehmend lineare Kanäle durch solche mit Feedback-Kanal. Entsprechend nehmen die Empfänger von Marketing-Botschaften mittlerweile eine sehr viel aktivere Rolle ein, als es im analogen Zeitalter noch der Fall war. Heute hat der Konsument die Möglichkeit, auf die Botschaften zu reagieren, sie zu liken, zu teilen oder darauf mit Kommentaren, Fragen oder seinem Verhalten zu reagieren. Für die Marktkommunikation bedeutet diese Entwicklung, dass sich die Botschaften selbst verändern und durch den Konsumenten in seinem individuellen Netzwerk verteilbar werden müssen (Lücke, 2017). Der Konsument ist dabei gerade für solche Botschaften besonders empfänglich, die in besonders interessieren und emotional berühren. Entsprechend ist zu beobachten, dass das Marketing zunehmend intimer wird.

Das ist auch der Grund, weshalb das sogenannte Influencer-Marketing (Kilian, 2017) gegenwärtig viel Aufmerksamkeit erfährt. Hierbei handelt es sich um eine Form des Online-Marketings, bei der Unternehmen gezielt externe Meinungsmacher (Influencer) mit Ansehen, Einfluss und Reichweite in ihre Marktkommunikation einbinden. Als Influencer bezeichnen wir Akteure im Social Web, die durch meist selbstproduzierten Content (z. B. Videos auf YouTube) und dazugehörigen Interaktionen eine signifikante Anzahl an Beziehungen zu ihren „Followern“ aufgebaut haben und Einfluss auf diese ausüben. Die Influencer werden von ihren Anhängern nicht selten als vertrauenswürdige Vorbilder angesehen, deren Meinungen sie schätzen und Empfehlungen sie beachten sowie denen sie teilweise blind vertrauen. Dadurch können Influencer das Image einer Marke positiv beeinflussen und zum Kauf von Produkten animieren (Enke & Borchers, 2018). Auch in diesem Kontext versuchen Influencer, ihre „Jünger“ auf einer emotionalen Ebene anzusprechen und eine möglichst intime Beziehung zu ihnen aufzubauen.

Die Wirkung des Influencer-Marketings lässt sich sehr anschaulich am Beispiel der gerade bei einer jüngeren Konsumentengruppe außerordentlich populären Beauty-Bloggerin Bianca Heinicke darstellen. Nachdem „Bibi“ ihr erstes eigenes Kosmetikprodukt auf ihrem YouTube-Kanal vorgestellt hatte, das exklusiv bei der Drogeriemarktkette dm erhältlich war, flippte ihre Internetgefolgschaft

regelrecht aus und stürmte die Läden (Absatzwirtschaft, 2015). Das Influencer-Marketing ist aber nicht ohne Kritik. So sind bezahlte Inhalte oftmals nicht als Werbung gekennzeichnet und verstoßen damit gegen medienrechtliche Vorschriften. Zudem führt eine Zunahme von gesponsorten Beiträgen zu einer anwachsenden Unglaubwürdigkeit der Influencer (Leitherer, 2017).

## 4 Auswirkungen auf die Marketing-Funktion

Der gegenwärtige Trend zur Digitalisierung birgt für das Marketing das Potenzial, neue Trends und Moden durch die Analyse von Kundendaten in Echtzeit verfolgen und sogar prognostizieren zu können. Damit können neue Produkte und Dienstleistungen punktgenau entworfen, produziert und angeboten werden, so dass Ladenhüter zunehmend der Vergangenheit angehören werden. Zudem erlauben solche Prognosen ein besseres Management von Lieferketten. Auch wird es Unternehmen möglich, Trends und Moden noch aktiver zu initiieren und zu steuern – auf eine subtile für die meisten Konsumenten nicht mehr offensichtliche Art und Weise.

Aufgrund der beschriebenen Entwicklungen sind einige etablierte Modelle und Konzepte des Marketings zu hinterfragen oder gar zu verwerfen. So verändern sich die Kommunikations-, aber auch die Preispolitik für viele Unternehmen. Vor allem im E-Commerce, zunehmend aber auch im stationären Handel, lassen sich Preise mittels technischer Möglichkeiten wie elektronischer Preisetiketten zunehmend dynamisieren (Dynamic Pricing). Die heute verfügbaren Daten ermöglichen es, die Verkaufspreise auch kurzfristig an das Preisverhalten der Wettbewerber oder das Bestellverhalten der Kunden anzupassen (Genth et al., 2016). Bis es in der Breite so weit ist, sind heutige IT-Systeme jedoch deutlich weiterzuentwickeln. Unter anderen sind CRM-Systeme um entsprechend intelligente Verfahren und Anbindungen an soziale Medien, an den Point of Sale (POS) oder auch an relevante Ressourcen aus dem Web zu erweitern (Urbach & Ahlemann, 2016, S. 43). Hier ergeben sich in den Unternehmen derzeit große Herausforderungen. Einerseits verfügen Marketing- und IT-Verantwortliche noch über wenig Erfahrung, welche Software am sinnvollsten eingesetzt werden sollte, um die Marketing-Abteilung bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Gleichzeitig müssen die Silos zwischen den einzelnen Marketing-Bereichen aufeinander abgestimmt werden, sowohl innerhalb der Unternehmung als auch mit den entsprechenden Dienstleistern (vgl. dazu den Beitrag von Herrn Dmoch in diesem Heft auf den Seiten 38-43). Die auf dem Markt angebotenen Softwarelösungen erfüllen die neuen Anforderungen bei weitem noch nicht. Das bedeutet, dass Marketing- und IT-Abteilungen in den kommenden Jahren eine Art „Muddling Through“ betreiben müssen, um einem Optimum, wenn es das überhaupt gibt, nahezukommen.

Durch die immer kürzer werdenden Innovationszyklen bei digitalen Innovationen wird sich das Marketing und die Marktkommunikation auf einen kontinuierlichen Wandel einstellen müssen. Vor zehn Jahren wurde bei Themen wie Search Engine Optimization (SEO) oder Mobile Marketing noch darüber diskutiert, ob Investitionen in diesen Bereichen sinnvoll sind. Mittlerweile gehören diese „Trends“ zum grundlegenden Repertoire einer jeden Marketing-Abteilung. Die Trends von heute werden durch verändertes Kundenverhalten, neue Technologien und zunehmende Servitization bestimmt und mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit schon bald durch neue Entwicklungen abgelöst. Die Marketing-Funktionen der Unternehmen müssen sich entsprechend kontinuierlich hinterfragen und sich an ständig wandelnde Anforderungen ausrichten. In diesem Zusammenhang werden auch neue Fähigkeiten der Mitarbeiter und andere Formen der Zusammenarbeit notwendig. Nur durch ein aktives Adressieren der ständig neuen Herausforderungen lässt sich vermeiden, von Wettbewerbern degradiert und seiner eigenen Wettbewerbsposition beraubt zu werden. Gleichzeitig lassen die sich ergebenden Nutzenpotenziale einer digitalisierten Welt nur so vollständig realisieren.



## Literatur

Absatzwirtschaft (19.11.2015) Bibi hebt Drogeriemarke dm aus den Angeln. Abgerufen von <http://www.absatzwirtschaft.de/bibi-hebt-dm-aus-den-angeln-68367/>.

Capgemini (2018) Conversational Commerce - Why Consumers Are Embracing Voice Assistants in Their Lives. Abgerufen von <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/01/dti-conversational-commerce.pdf>.

Die Medienanstalten (2018). Digitalisierungsbericht Video: Digitalisierung vollendet – Wie linear bleibt das Fernsehen? Abgerufen von <https://www.die-medienanstalten.de/publikationen/digitalisierungsbericht-video/news/digitalisierungsbericht-video-2018/>.

Doege, D. (2014) Phygital Marketing – die analoge und digitale Welt verschmilzt, 16.09.2014, <https://www.webmatch.de/blog/phygital-marketing-die-analoge-und-digitale-welt-verschmilzt/>

Dörner, R., Broll, W., Grimm, P. und Jung, B. (2013) Virtual und Augmented Reality – Grundlagen und Methoden der Virtuellen und Augmentierten Realität, Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.

Ebner, K., Bühnen, T. und Urbach, N. (2014) Think Big with Big Data: Identifying Suitable Big Data Strategies in Corporate Environments, Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-47), January 6-9, Hilton Waikoloa, Big Island.

Enke, N. und Borchers, N. S. (2018) Von den Zielen zur Umsetzung: Planung, Organisation und Evaluation von Influencer-Kommunikation, in: Influencer Relations, A. Schach and T. Lommatzsch (eds.), Springer Fachmedien, Wiesbaden: 177-200.

Genth, S., Schleusener, M., Kenning, P., Pohst, M., Rimmel, J., Weber, B., Gier, N. und Schmidt-Kessel, M. (2016) Dynamische Preissetzung: Wer profitiert?, Wirtschaftsdienst, 96, 12, 863-882.

heise (28.05.2018) Möbelkauf per App: Augmented Reality holt virtuelle Sofas ins Zimmer. Abgerufen von <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Moebelkauf-per-App-Augmented-Reality-holt-virtuelle-Sofas-ins-Zimmer-4059467.html>.

Kirchgeorg, M. und Bruhn, M. (2017) Ein kondensierter Blick auf das ganze Erkenntnisspektrum und die Zukunftspfade des Marketing, in: Marketing Weiterdenken, M. Kirchgeorg and M. Bruhn (eds.). Springer Fachmedien, Wiesbaden: 439-445.

Kilian, K. (2017) Influencer Marketing – Markenerfolg mit reichweitenstarken prominenten Testimonials, transfer – Werbeforschung & Praxis, 63, 2, 60-66.

Leitherer, J. (27.07.2017) Influencer-Marketing bangt um Authentizität, Springer Professional. Abgerufen von <https://www.springerprofessional.de/markenstrategie/social-media/influencer-marketing-bangt-um-authentizitaet/13322866>.

Lücke, B. (2017) Warum das Marketing angesichts der Digitalisierung neu gedacht werden muss, 07.02.2017, <https://borisluecke.de/2017/02/07/warum-das-marketing-angesichts-der-digitalisierung-neu-gedacht-werden-muss/>

Meier, H., Uhlmann, E. und Kortmann D. (2005) Hybride Leistungsbündel – Nutzenorientiertes Produktverständnis durch interferierende Sach- und Dienstleistungen, wt Werkstattstechnik online, 95, 7, 528–532.

Nike (o. J.) NIKE BY YOU. Abgerufen von [https://www.nike.com/de/de\\_de/c/nikeid](https://www.nike.com/de/de_de/c/nikeid) (11.05.2019).

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2000) Co-Opting Customer Competence, Harvard Business Review, 2000, 1, <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>

Ricquebourg, V., Menga, D., Durand, D., Marhic, B., Delahoche, L. und Loge, C. (2006) The Smart Home Concept: Our Immediate Future, Proceedings of the 1st IEEE International Conference on E-Learning in Industrial Electronics, December 18-20, Hammamet, Tunisia.

Röglinger, M. und Urbach, N. (2017) Digitale Geschäftsmodelle im Internet der Dinge, in: Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, M. Schmidt-Kessel and M. Kramme (eds.). Jenaer Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Jena: 77-94.

Russell, S. J. und Norvig, P. (2016) Artificial Intelligence: A Modern Approach, Pearson, Boston, Columbus, Indianapolis.

Spiegel Online (03.03.2019) Amazon will offenbar neue Supermärkte eröffnen. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/amazon-will-offenbar-dutzende-neue-supermaerkte-eroeffnen-a-1256044.html>.

Steiner, P. (2018) Sound Branding – Grundlagen akustischer Markenführung (3rd ed.), Springer Gabler, Wiesbaden.

Ternès, A. (2018) Auch der Kunde ist digitalisiert! Sales Excellence, 2018, 12, <https://www.springerprofessional.de/auch-der-kunde-ist-digitalisiert/16338322>.

Textilwirtschaft (2019) Digitale Konzepte: Alibaba testet Retail-Technologien, <https://www.textilwirtschaft.de/galerien/news/FashionA1-Store-in-Hingkong-14697>

Urbach, N. und Ahlemann, F. (2016) IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung – Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft, Springer Gabler, Wiesbaden.

Urbach, N. und Ahlemann, F. (2017) Die IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management, HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 54, 3, 300-312.

Urbach, N. und Röglinger, M. (2018) Introduction to Digitalization Cases – How Organizations Rethink their Business for the Digital Age, in: Digitalization Cases – How Organizations Rethink their Business for the Digital Age, N. Urbach and M. Röglinger (eds.), Springer, Heidelberg: 1-12.

Vargo, S. L. und Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing, 68, 1, 1–17.

Wiggins, G. (2006) Searching for Computational Creativity, New Generation Computing, 24, 3, 209-222.

## Danksagung

Der Autor dankt Florian Vogt und Jan Jöhnk für die Unterstützung bei der Ausarbeitung des gleichnamigen Vortrags auf dem 12. Effizienztag in Berlin, auf den dieser Artikel aufbaut.