

WHITE PAPER

# MARKETING IM ZEITALTER DES DIGITALEN DARWINISMUS

*Warum gerade das Marketing in Zeiten der digitalen Revolution ein wichtiger Innovationstreiber sein kann und muss*

*Von: Christoph Herrmann + Günter Moeller*



## MANAGEMENT SUMMARY

Die digitale Revolution ist gerade wieder in aller Munde.

Unter Überschriften wie „E-Commerce 2.0“ und „Industrie 4.0“ wird dabei der Aufbruch deutscher Unternehmen in ein neues digitales Zeitalter gefeiert.

Gleichzeitig wird all denjenigen, die sich diesem Trend nicht anschließen, eine apokalyptische Zukunft vorhergesagt.

Von diesem Trend wird in zunehmendem Maße auch das Marketing erfasst: „Marketing Automation“ und „Big Data“ sind – allen Sorgen um die Sicherheit der Daten zum Trotz – die Themen der Stunde. Leider wiederholt sich dabei ein Phänomen, das schon für die Dotcom-Jahre kennzeichnend war. Die tatsächlichen Entwicklungen werden nämlich entweder übertrieben oder aber unterschätzt, was gleichermaßen gefährlich ist.

Da tut sich eine „digitale Schere“ in der deutschen Wirtschaft auf: Während auf der einen Seite digitale Wachstumsprognosen in mitunter schwindelerregenden Höhen angestellt werden, belegt eine zunehmende Zahl von Studien, wie weit einzelne Unternehmen oder auch ganze Branchen von der Digitalisierung immer noch entfernt sind.

Wir haben diese Schere zum Anlass genommen, noch einmal genauer nachzuschauen, wie stark die digitale Ökonomie wirklich ist. Um es gleich vorwegzunehmen. Sie ist stark. Nicht so stark, wie einige der selbsternannten „digitalen Evangelisten“ es gerne hätten, aber stark genug, dass kaum ein Unternehmen noch an diesem Trend vorbeikommt.

Und auch ein „digitaler Darwinismus“ lässt sich in vielen Branchen feststellen, allerdings eher im evolutionären denn im disruptiven Sinne. Das bedeutet: Unternehmen, die sich rechtzeitig auf die Veränderungen einstellen, haben sehr gute Chancen, von der viel beschworenen digitalen Welle nicht hinweggespült zu werden, sondern u.U. sogar als Gewinner daraus hervorzugehen, wenn sie rechtzeitig die richtigen Weichen stellen.

Das Marketing, als Kernfunktion moderner Unternehmensführung, ist davon nicht nur unmittelbar betroffen, sondern kann selbst zum Treiber dieser Weichenstellungen werden. Zum einen zeigt die systematische Auseinandersetzung mit den 5 Ps (Product, Place, Price, Promotion und Process), wie stark digitale Einflussgrößen bereits heute die Marketingarbeit von Unternehmen prägen. Smart Products & Services, digitaler Vertrieb, flexible Preissysteme, neue Formen der personalisierten Kundenansprache bis hin zu softwaregestützten Marketingmanagementsystemen sind für viele Unternehmen und Branchen längst Realität, während andere noch ein ganzes Stück davon entfernt sind.

Unabhängig vom tatsächlichen Digitalisierungsstand braucht jedes Unternehmen heute eine Digitalisierungsstrategie. Hierfür muss man als Unternehmer, Manager, Marketeer ganz im Sinne Darwins wichtige Selektionsentscheidungen treffen, bevor der Markt es tut. Wofür will ich in digitalen Zeiten stehen (und wofür gerade nicht)? Was ist meine ganz persönliche Roadmap durch den „Digital Opportunity Space“? Und was sind meine wichtigsten konkreten digitalen Projekte?

Hier ist das Marketing gefordert. Es kann und sollte aufgrund seiner Nähe zum Markt diesen Selektionsprozess unterstützen. Die Unterstützung selbst lässt sich allerdings nicht automatisieren. Hierfür braucht es das, was erfolgreiches Marketing immer ausgemacht hat und auch zukünftig ausmachen wird: Einige nennen es „Marketing Guts“.<sup>1</sup> Wir nennen es „Intuition“.

Christoph Herrmann + Günter Moeller, München im Januar 2015

»The future of marketing is not technology or intuition, but successfully integrating both.«

Greg Satell [www.forbes.com](http://www.forbes.com) 10/12/2014

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Twentyfive years after</b>	<b>04</b>
<b>2. Wie stark ist die digitale Ökonomie wirklich?</b>	<b>04</b>
<b>3. Was ist dran am Phänomen des digitalen Darwinismus?</b>	<b>07</b>
<b>4. Marketing: Kerntreiber der digitalen Erneuerung von Unternehmen</b>	<b>12</b>
4.1 Digitale Produkte   Digitale Services	12
4.2 Digitaler Vertrieb	15
4.3 Digitales Pricing	16
4.4 Digitale Kommunikation   Digital Branding	18
4.5 Digitales Marketing Management	20
<b>5. Neue Kompetenzen für das Marketing der Zukunft</b>	<b>21</b>
<b>Quellen   Links</b>	<b>24</b>

## 1. Twentyfive years after

25 Jahre nach Erfindung des Worldwide Web durch Timothy John Berners-Lee<sup>2</sup> sind wir Zeugen einer Zeit, in der klassische Geschäftsmodelle mehr und mehr durch neue digitale Strategien **herausgefordert und verdrängt** werden, so zumindest die Grundhypothese vieler aktueller Management-Studien und Fachartikel.<sup>3</sup>

E-Commerce, Social Media, Mobile Business, Web 3.0/4.0/5.0 (Semantic Web, Intelligent Web, Sensory-Emotive Web) sowie Internet of Things (Intelligente vernetzte Produkte, Embedded Systems, Wearables) und Industrie 4.0 (Smart Factory, M2M, Cyber-Physical Systems) sind dabei nur einige von vielen Schlagworten, die einen fundamentalen Wandel beschreiben, der auch klassisch orientierte Industrie-, Dienstleistungs- und Konsumgüterunternehmen immer stärker erfasst. Doch was ist dran an der Hypothese von einem „**digitalen Verdrängungswettbewerb**“ und welche Rolle spielt das Marketing im Umgang mit dieser Situation?

## 2. Wie stark ist die digitale Ökonomie wirklich?

Es besteht kein Zweifel daran, dass sich in den letzten Jahren ganze Branchen durch neue netzbasierte Technologien fundamental gewandelt haben. Plakative Formulierungen wie die vom „digitalen Darwinismus“ verstellen mitunter jedoch einen **realistischen Blick** auf die tatsächlich mit der Digitalisierung verbundenen Entwicklungen. Zur Beurteilung, ob es den digitalen Verdrängungswettbewerb tatsächlich gibt, lohnt daher der objektive Blick auf die Fakten.

Doch wie sehen diese Fakten aus: **Weltweit** sind derzeit 3 Milliarden Menschen online, das entspricht ca. 41% der Weltbevölkerung.<sup>4</sup> Der Anteil der digitalen Wirtschaft am Bruttoinlandsprodukt der G-20 Länder betrug 2012 5%.<sup>5</sup> Auch wenn die E-Commerce-Umsätze in den letzten 10 Jahren kontinuierlich und mit zweistelligen Wachstumsraten gewachsen sind, ist das Wachstum deutlich schwächer ausgefallen, als ursprünglich prognostiziert.

Ungefähr 1,5 Billionen US\$ wurden 2013 weltweit mit **E-Commerce** im **Consumer Bereich** umgesetzt,<sup>6</sup> erheblich weniger als noch Anfang des Jahrtausends vermutet. Im Jahr 2000 war das Research-Unternehmen Forrester noch davon ausgegangen, der Umsatz würde 2004 6,8 Billionen US\$ betragen.<sup>7</sup> Die tatsächlichen Zahlen schmälern dabei keineswegs die Bedeutung, welche die Digitalisierung für die globale Wirtschaft besitzt. Im Gegenteil: Eine realistische

**HAPPY BIRTHDAY  
WORLDWIDE WEB**

**WAS IST DRAN AN  
DER DIGITALEN  
VERDRÄNGUNG**

**EIN REALISTISCHER  
BLICK AUF DIE  
FAKTEN**

**3 MILLIARDEN  
MENSCHEN SIND  
WELTWEIT ONLINE**

**1,5 BILLIARDEN US\$  
BtC E-COMMERCE  
IN 2013**

Beurteilung der tatsächlichen Marktentwicklungen hilft vielmehr, die Rahmenbedingungen präziser einzuschätzen und daraus die richtigen strategischen Schlussfolgerungen abzuleiten.

Wie stark Prognosen und tatsächliche Entwicklungen mit Blick auf das digitale Zeitalter häufig auseinanderklaffen, lässt sich auch am **BtB-Markt** erkennen. Das Marktforschungsunternehmen Forrester geht davon aus, dass die E-Commerce-Umsätze im BtB-Markt 2020 weltweit 6,7 Billionen US\$ betragen werden.<sup>8</sup> Laut Prognose von Gartner sollte dieser Markt jedoch bereits 2004 bei 7,3 Billionen US\$ liegen, laut Goldman Sachs 2005 bei 4,5 Billionen US\$. Acht Jahre später, also 2013, betrug das BtB-E-Commerce-Volumen in den USA jedoch gerade einmal 559 Milliarden US\$.<sup>9</sup>

Weitaus aussagekräftiger als globale Hochrechnungen ist der Blick auf den **deutschen Markt**. Wie sieht die Situation hier aus? 79% aller deutschen Bundesbürger sind heute online.<sup>10</sup> Die deutsche Internetwirtschaft hat nach Auskunft des BMWi einen Wert von ungefähr 85 Milliarden €, was einem Anteil von 3% am BIP entspricht. Betrachtet man die deutsche ITK-Branche als Ganzes, so beträgt der Anteil an der gewerblichen Wertschöpfung 4,7%. Das ist etwa der gleiche Anteil, wie ihn auch die Traditionsbranche Maschinenbau aufweist.<sup>11</sup>

Bei der Beurteilung von Kennzahlen zur digitalen Ökonomie ist jedoch nicht nur die absolute Höhe entscheidend, sondern auch die Wirkung, den diese auf die Rahmenbedingungen zukünftigen Wirtschaftens besitzen. So leisten beispielsweise ITK-Investitionen einen entscheidenden Beitrag zur **Produktivitätssteigerung** der Wirtschaft insgesamt. Laut einer Studie der Europäischen Kommission sind sie ungefähr für die Hälfte aller Produktivitätssteigerungen in Europa verantwortlich.<sup>12</sup>

Was die E-Commerce Umsätze anbetrifft, so betragen diese 2014 in Deutschland 39 Milliarden € (BtC), gegenüber 33,1 Milliarden € in 2013. Für 2015 rechnet der Handelsverband Deutschland mit einem Anstieg von über 30% auf **43,6 Milliarden €**.<sup>13</sup> Kerntreiber dieser Steigerung sind nicht zuletzt mobile Endgeräte (Smartphone, Tablets). 2014 betrug deren Anteil an den Onlineumsätzen bereits mehr als 30%.<sup>14</sup>

Eher schwierig ist es dagegen, das E-Commerce-Volumen im deutschen B2B-Markt zu kalkulieren. Laut Berechnungen des IFH Köln betragen die **BtB E-Commerce Umsätze** 2012 in Deutschland 870 Milliarden €.<sup>15</sup> Diese Zahl ist aller-

**6,7 BILLIARDEN US\$  
BtB E-COMMERCE  
IN 2020**

**79% ONLINE-  
DURCHDRINGUNG IN  
DEUTSCHLAND**

**50% PRODUKTIVITÄTS-  
STEIGERUNG DURCH  
ITK-INVESTITIONEN**

**E-COMMERCE UMSÄTZE  
IN DEUTSCHLAND 2015  
43,6 MILLIARDEN € (BtC)**

**BtB MARKTVOLUMEN  
HEUTE SCHON BEI  
870 MILLIARDEN € (?)**

dings mit Vorsicht zu genießen, da die Diskrepanz zu anderen Ländern (z.B. den USA) auffällig ist.

Aufschlussreicher sind dagegen Zahlen zum Nutzungsverhalten der Wirtschaft. Deutschland liegt bei der **Nutzung neuer digitaler Technologien** mit einem Indexwert von 67 in der weltweiten Spitzengruppe, allerdings noch mit einem deutlichen Abstand zu den Ländern Südkorea, USA und Großbritannien, die jeweils Indexwerte über 80 aufweisen.<sup>16</sup>

Wie wichtig es ist, bei aller Einsicht in die tatsächliche Relevanz digitaler Entwicklungen den Blick für die Fakten nicht zu verlieren, belegen auch die Themen „**Internet of Things**“ und „**Industrie 4.0**“. Sagten vor ein paar Jahren Industrieforscher noch voraus, die installierte Basis an IoT-Devices läge 2020 bei 50-100 Milliarden, so gehen realistischer Prognosen heute eher davon aus, dass dieser Bereich bis 2020 auf ca. 30 Milliarden Einheiten weltweit anwachsen wird von derzeit 10 Milliarden, was auch so schon ein beachtliches Wachstum wäre.<sup>17</sup>

Viel entscheidender als die bloßen Wachstumswahlen an sich ist die Frage nach den Konsequenzen, die sich aus diesen Entwicklungen für deutsche Unternehmen ergeben. Aufgrund ihrer umfangreichen Kompetenzen in Bereichen wie Elektrotechnik, Maschinenbau und ITK besitzen deutsche Unternehmen im Kontext von Industrie 4.0 sehr gute Chancen zum **Leitanbieter** sogenannter „**Cyber-Physical Systems (CPS)**“ zu werden, vorausgesetzt sie stellen sich rechtzeitig und konsequent genug auf die neuen Marktchancen ein.<sup>18</sup> Die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, acatech, rechnet damit, dass die neuen vernetzten Fertigungsverfahren in Deutschland zu einer Produktivitätssteigerung von etwa 30% führen werden.<sup>19</sup> Vor diesem Hintergrund will die deutsche Industrie einer aktuellen PWC-Studie zufolge bis 2020 durchschnittlich 40 Milliarden Euro pro Jahr in Industrie 4.0 Anwendungen investieren. Davon versprechen sich die Unternehmen Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen, aber auch qualitative Vorteile wie mehr Flexibilität und die Möglichkeit, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen.<sup>20</sup>

Die Themen IoT und Industrie 4.0 zeigen, dass eine Beantwortung der Frage, wie stark deutsche Unternehmen vom weiteren Digitalisierungstrend profitieren werden, entscheidend davon abhängt, wie aktiv diese jeweils die damit verbundenen **Herausforderungen** annehmen. Dass es in diesem Bereich noch erhebliche Wahrnehmungslücken gibt, hat jüngst eine Umfrage des Informationstechnologie-Dienstleisters CSC unter 900 Entscheidungsträgern ge-

**DEUTSCHLAND IN DER SPITZENGRUPPE**

**30 MILLIARDEN INSTALLIERTE IOT DEVICES IN 2020**

**GUTE POTENZIALE DANK INDUSTRIE 4.0**

**WARNEHMUNGSLÜCKEN IM MANAGEMENT**

zeigt.<sup>21</sup> Danach haben immerhin 40% der Entscheider in Deutschland noch nie etwas von Industrie 4.0 gehört.<sup>22</sup>

Eine Befragung des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens IDC aus dem Jahr 2014 kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Nur 8% der befragten Manager hatten sich mit diesem Thema bisher intensiv auseinandergesetzt, 23% nur temporär und 26% hatten zumindest schon einmal davon gehört. Die befragten Managern gaben darüber hinaus an, mit Industrie 4.0-Technologien eher ihre bestehenden Anlagen zu **optimieren**, weniger jedoch damit neue Geschäftsmodelle entwickeln zu wollen.<sup>23</sup>

Entscheidend aus deutscher Perspektive: Deutsche Manager haben offenbar einen deutlich **pessimistischeren Blick** auf die Digitalisierung als Führungskräfte in anderen Ländern, so die Ergebnisse der 8. „Global CEO Survey“ der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PWC, in der 1.300 führende Manager aus 77 Ländern befragt wurden. Die befragten deutschen Manager sind demnach deutlich skeptischer und zurückhaltender, wenn es um den Einsatz neuer Technologien geht, als Kollegen in anderen Ländern der Welt. *„Nur 16% der befragten deutschen Manager – das ist der niedrigste Wert auf der Welt – erwarten, dass zum Beispiel 3D-Drucker oder Online-Instrumente für eine verbesserte Kundenbindung Veränderungen für das eigene Unternehmen bringen werden. Neue Technologien wollen nur 17% der befragten deutschen Manager (auf der ganzen Welt 56%) für riskante Geschäftsentscheidungen nutzen und nur 30% von ihnen für strategische Entscheidungen. Und während 75% aller Manager es als Aufgabe aller Mitarbeiter sehen, dass digitale Innovationen auch in die Praxis umgesetzt werden, stimmen dieser Aussage nur 48% der deutschen Befragten zu.“*<sup>24</sup>

### 3. Was ist dran am Phänomen des digitalen Darwinismus?

Legt man die oben aufgeführten Fakten und Barrieren zu Grunde, so stellt sich die Frage, ob die These vom „digitalen Darwinismus“ – sprich von einem netzgetriebenen Verdrängungswettbewerb – überhaupt gerechtfertigt ist. Auf jeden Fall erlebt das Schlagwort vom digitalen Darwinismus aktuell so etwas wie eine **Renaissance**. Angefangen von Artikeln in Fachmagazinen wie „Wired“<sup>25</sup>, über dezidierte Konferenzen zu diesem Thema<sup>26</sup> bis hin zu Onlineberatern, die sich selbst als „digitale Darwinisten“ bezeichnen, taucht dieser Begriff in letzter Zeit wieder verstärkt auf.<sup>27</sup>

**OPTIMIERUNG  
IM VORDERGUND**

**ZURÜCKHALTUNG  
& SKEPSIS**

**RENAISSANCE EINES  
SCHLAGWORTS**



Neu ist der Begriff deshalb noch lange nicht. Bereits 1999 hat der ehemalige Herausgeber von Business Week und MIT Technology Review, Evan Schwartz, in seinem gleichnamigen Buch den Begriff folgendermaßen umschrieben: *„Digital evolution is an ongoing saga, a continual process of marketplace selection. New life forms are crawling out of the tech wreckage. And the most adaptable enterprises will end up stronger and more profitable. That is what digital darwinism is about“*<sup>28</sup> Mit seiner Definition unterstreicht Schwartz, dass die digitale Revolution nicht zwangsläufig eine gnadenlose Verdrängung bestehender Unternehmen durch neue Anbieter mit sich bringt. Sie setzt vielmehr einen **evolutionären Prozess** in Gang, dem sich bestehende Unternehmen anpassen müssen, damit sie erfolgreich bleiben können und nicht verdrängt werden.

Schaut man sich die Realität an, so wird schnell deutlich, dass diese Beschreibung tatsächlich zutreffend ist. Eines der sicherlich prägnantesten Beispiele hierfür liefert der Markt der sogenannten **Classified Ads** (Rubrikenmärkte zu Themen wie Immobilien, Stellenanzeigen, Automobile etc.). Dieser Markt, der früher ein Kerngeschäft der Zeitungen war, ist in den letzten 20 Jahren fast vollständig ins Internet abgewandert. Einige Verlage haben darauf rechtzeitig reagiert und selbst entsprechende Rubrikenportale gegründet bzw. übernommen. So realisiert die Axel Springer AG mit Rubrikenmärkten wie Stepstone heute 44% ihres EBITA und 16% des Umsatzes.<sup>29</sup>

Ähnlich der deutsche **Versandhandel**. Bereits vor sechs Jahren (2009) übertraf der Online-Anteil erstmalig das klassische Mail-Order-Geschäft (Brief, Telefon). Heute deckt der Online-Kanal mit 48,3 Milliarden € bereits 89% des deutschen Versandmarktes ab (und 11,2% der Umsätze im gesamten Einzelhandel).<sup>30</sup> Während viele Versandhandelsunternehmen (Neckermann, Quelle etc.) den Anschluss ans digitale Zeitalter verpasst haben, zählt der Otto-Konzern zu den klaren Profiteuren der Entwicklung. Mehr als 61% der gruppenweiten Einzelhandelsumsätze werden heute von Otto online realisiert. Im deutschen Multichannel-Einzelhandel realisiert Otto sogar bereits 2 von 3 Euro online.<sup>31</sup>

Ein weiteres Beispiel für die Durchschlagskraft digitaler Veränderungen liefert der Markt der sogenannten **Fahrgastdienstleistungen**. Die Taxifahrern und Taxizentralen, die sich am schnellsten auf die neuen digitalen Herausforderungen wie z.B. Taxi-Apps à la [www.mytaxi.de](http://www.mytaxi.de) und Onlinevermittlungsdienste für Fahrdienstleistungen wie z.B. [www.uber.com](http://www.uber.com) eingestellt haben, werden sicherlich auch

## KONTINUIERLICHE MARKTSELEKTION

## REFERENZMARKT CLASSIFIED ADS

## REFERENZMARKT VERSANDHANDEL

## REFERENZMARKT FAHRGASTDIENSTE



diejenigen sein, welche die besten Chancen haben werden, den zunehmenden Verdrängungswettbewerb in ihrer Branche zu überleben.<sup>32</sup> Gesetzliche Regulierungen können helfen, die sozialen Konsequenzen dieser radikalen Transformation abzdämpfen. Sie sind jedoch kaum geeignet, digital induzierte Marktveränderungen komplett aufzuhalten. Angebote wie Uber und MyTaxi sind letztendlich Ausschnitte aus einem sehr viel größeren „Shared Mobility“ Markt, der noch weitere Angebote, wie z.B. das „Car Sharing“, umfasst. Diese neuen Angebote ermöglichen Kunden einen neuen Umgang mit Mobilität, der sich natürlicherweise auch auf andere Teilmärkte, wie z.B. Taxis, überträgt.<sup>33</sup>

Ein weiterer Dienstleistungsbereich, der sich durch neue digitale Technologien in den letzten 2 Jahrzehnten fundamental verändert hat, ist die **Finanzdienstleistungsbranche**. In Deutschland erledigen heute bereits 80% der Kunden ihre Bankgeschäfte im Internet. Immerhin 35% benutzen hierfür bereits ihre mobilen Endgeräte.<sup>34</sup> Was im Bankgeschäft schon längst gang und gäbe ist, setzt sich auch im Versicherungsmarkt mehr und mehr durch. War die Betreuung von Versicherungskunden und der Abschluss von Versicherungen früher ein klassisches mehrstufiges One-to-One-Geschäft, das vornehmlich über Versicherungsagenturen und Versicherungsvertreter als Intermediäre abgewickelt wurde, so ist der Online-Anteil in den letzten Jahren signifikant gestiegen. Für 60% aller Kunden ist das Internet bei allen Interaktionen (einschließlich des Vertragsabschlusses) heute der wichtigste Kanal.<sup>35</sup> Die meisten klassischen Versicherungen haben inzwischen auf diesen Trend reagiert und eigene Online-Portale initiiert, um diesen wichtigen Markt abzudecken.

Die digitale Revolution hat jedoch nicht nur Wirkmechanismen der Konsumgüter- und Dienstleistungsbranchen grundlegend verändert. Dass sie auch die Geschäftsprozesse in Investitionsgüterbranchen stark beeinflusst, zeigt u.a. der **Handel mit elektronischen Bauteilen**. War dies ursprünglich vornehmlich ein 1:1, Mail-Order und Telefongeschäft, so werden dort inzwischen über 2/3 aller Order über das Internet abgewickelt.<sup>36</sup>

Ähnlich die Veränderungen in der **Logistikbranche**. Immer größere Anteile des Geschäftes mit Lieferkontrakten werden dort inzwischen über Onlineplattformen ausgeschrieben und abgewickelt. Der Vorteil: Elektronische Order-Management-Plattformen wie z.B. [www.ticontract.com](http://www.ticontract.com) ermöglichen nicht nur eine schnelle Abwicklung und günstige Preise sondern auch ein integriertes Frachtkostenmanagement von der Aus-

REFERENZMARKT  
VERSICHERUNGEN

REFERENZMARKT  
ELEKTRONISCHE  
BAUTEILE

REFERENZMARKT  
LOGISTIK

schreibung bis zur Rechnungsprüfung. An die Plattform [www.ticontract.com](http://www.ticontract.com) sind derzeit neben rund 40.000 Spediteuren und 100.000 Nutzer aus 80 Ländern zahlreiche führende Unternehmen (darunter Automobilhersteller und Zulieferer wie Audi, Bosch, Daimler, MAN und Johnson Controls, Chemie- und Pharmahersteller wie Altana, Bayer, Celanese, Lanxess und Wacker oder Gerätehersteller wie Bauknecht, B/S/H, Kärcher und Sharp) angeschlossen.<sup>37</sup>

Digitale Kommunikations- und Vertriebswege werden auch die **Bauindustrie**, die als klassische „Bricks-Branche“ dem Digitalisierungstrend eher hinterherhängt, in den nächsten Jahren noch einmal grundsätzlich verändern. Ursächlich hierfür ist nicht zuletzt die EU-weite Einführung der elektronischen Auftragsvergabe. Dadurch werden nicht nur öffentliche Beschaffungsverfahren erleichtert, Verwaltungsaufwand und Kosten reduziert und die Qualität der Verfahren erhöht, sondern auch die Beteiligung von kleineren und mittleren Unternehmen an öffentlichen Ausschreibungen erleichtert.<sup>38</sup>

Die wenigen hier aufgeführten sehr unterschiedlichen Beispiele zeigen bereits, wie umfassend die digitale Evolution einzelne Branchen verändern kann und bereits verändert hat. Die Frage, ob existierende Unternehmen von dieser Entwicklung verdrängt werden oder sich ihr anpassen können, hängt letztendlich vor allem davon ab, wie rechtzeitig sie selbst die damit verbundenen **Chancen erkennen** und **Risiken managen**. Von einem wirklich (pro-)aktiven Umgang mit der digitalen Revolution sind viele Unternehmen heute jedoch noch ein ganzes Stück entfernt. So kommt etwa die Unternehmensberatung CapGemini in einer jüngeren Studie zur digitalen Transformation von Unternehmen zu dem Schluss: *„Trotz des Hypes um innovative digitale Technologien haben viele Unternehmen noch einen langen Weg in ihrer digitalen Transformation vor sich.“*<sup>39</sup>

Die Hauptherausforderung dabei: Viele Unternehmen vollziehen den Wandel zu langsam. Und es fehlt ihnen an klaren **Visionen und Leitbildern**, wohin die digitale Reise für das eigene Unternehmen konkret gehen soll: *„Während es einen weitgehenden Konsens gibt, dass die Adaptierung digitaler Technologien wichtig ist, finden viele Mitarbeiter in Unternehmen, dass der Prozess komplex ist und zu langsam verläuft. Viele sagen, dass es der Unternehmensspitze an einer entsprechenden Dringlichkeit mangle und daran, eine klare Vision dafür zu entwickeln, wie Technologie das eigen Geschäft verändern kann.“*<sup>40</sup>

Diese Herausforderungen sind in großen Unternehmen wie im Mittelstand gleichermaßen groß. So zeigen verschiedene

REFERENZMARKT  
BAUINDUSTRIE

CHANCEN ERKENNEN  
RISIKEN MANAGEN

ES FEHLT AN  
KLAREN LEITBILDERN  
& VISIONEN

Studien, dass der deutsche Mittelstand die Wichtigkeit des Themas „Digitalisierung“ durchaus erkannt hat.<sup>41</sup>

Gerade bei **mittelständischen Unternehmen** fehlt es jedoch nicht selten an konkreten Vorstellungen dazu, wie man mit spezifischen Trends wie zum Beispiel dem Thema „Big Data“ umgehen soll und wie man daraus operable Geschäftsmodelle und konkrete Angebotslösungen für das eigene Unternehmen ableitet.<sup>42</sup> Es ist jedoch wichtig, dass Unternehmen diese Fragen für sich beantworten und die dafür notwendigen Veränderungen rechtzeitig initiieren, bevor der Wettbewerb es tut. Andernfalls droht tatsächlich langfristig die Verdrängung vom Markt.

Das zeigt auch eine Erhebung der Technologieberatung Accenture aus dem Jahr 2014.<sup>43</sup> Dort gaben 62% der befragten 513 Vorstände europäischer Unternehmen an, „dass die Digitalisierung bestehende Geschäftsmodelle in ihrer Branche innerhalb der kommenden zwölf Monate grundlegend verändern oder gar obsolet machen wird. 63% befürchten dadurch Kunden an die Konkurrenz zu verlieren, sollte es ihnen nicht gelingen, die neuen Technologien zeitnah zu adaptieren. Dennoch investieren die Unternehmen bisher vor allem mit dem **Ziel der Effizienzsteigerung** in digitale Technologien (60%). Nur 40% der Befragten tun dies, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.“<sup>44</sup> Noch extremer fallen die Ergebnisse einer rein deutschen Befragung von Accenture aus.<sup>45</sup> „Demnach erwarten 12% der Befragten ‚disruptive‘ Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Branche, 66% ‚sehr deutliche‘. Eine übergreifende digitale Strategie gibt es der Umfrage zufolge aber nur in 41% der Unternehmen, 48% beschränken ihr Engagement auf einzelne digitale Projekte.“ Dabei „konzentrieren sich die Digitalinitiativen der Umfrage zufolge noch auf Projekte, die interne Abläufe in der Verwaltung oder im Kundenservice verbessern und Kosten senken sollen. Nur 16% der Befragten gaben an, dass die Umsetzung neuer digitaler Geschäftsmodelle im Vordergrund stehe.“<sup>46</sup>

Mit dieser Grundeinstellung bleiben aber wichtige Potentiale ungenutzt. Wer langfristig in digitalen Umfeldern erfolgreich sein will, tut gut daran, bereits jetzt in diesem Bereich Erfahrungen zu sammeln und **digitale Strategien auszutesten**. Dies sollte mit der nötigen Umsicht passieren, aber auch mit der Bereitschaft, neuen digitalen Ansätzen eine ehrliche Chance zu geben, eben damit die digitale Verdrängung keine Wirklichkeit wird, sondern zu neuen Absatzpotenzialen führt.

**NACHHOLBEDARF  
IM DEUTSCHEN  
MITTELSTAND**

**FOKUS AUF EFFIZIENZ  
STATT AUF  
NEUE ANGEBOTE**

**NEUES AUS-  
PROBIEREN**

## 4. Marketing: Kerntreiber der digitalen Erneuerung von Unternehmen?

Die Diskussion um neue Technologien und digitale Innovationen hat das Marketing, früher eine **Kernfunktion** in Unternehmen, ein wenig an den Rand gedrängt. Was dabei übersehen wird: Gerade dem Marketingbereich kommt in Zeiten der digitalen Transformation von Unternehmen eine entscheidende Funktion zu.<sup>47</sup>

Welche Rolle kann bzw. sollte das Marketing in den digitalen Veränderungsprozessen von Unternehmen übernehmen und wie muss sich die Marketingfunktion selbst verändern, um der digitalen Revolution angemessen begegnen zu können? Will man diese Fragen beantworten, so muss man einen genaueren Blick auf die „**5Ps**“ des Marketings (Product, Place, Price, Promotion, Process) werfen. Dann wird man schnell entdecken können, wie fundamental sich diese Bereiche in den letzten Jahren selbst verändert haben und wie wichtig dies für die digitale Transformation von Unternehmen insgesamt ist.

**Digitales Marketing**, so wie wir es verstehen, geht dabei über Phänomene wie die des Social Web (Facebook, Twitter) oder der App Economy deutlich hinaus. Diese Themen sind inzwischen hinreichend exploriert und vermutlich selbst nur Durchgangsstationen auf dem Weg zu neuen Formen digitaler Kommunikation, Interaktion und Transaktion. Digitales Marketing steht heute vielmehr für eine umfassende Neuorientierung hin zu einer technologiegestützten flexibleren, differenzierteren, multikanalorientierteren und am Ende effizienteren Vermarktungspolitik, als diese bisher noch in vielen Unternehmen anzutreffen ist.

### 4.1 Digitale Produkt | Digitale Services

Das Produktmanagement als Kernfunktion des Marketings ist ein erstes Feld, anhand dessen sich die durch die digitale Revolution induzierten fundamentalen Veränderungen im Marketing sehr gut erkennen lassen. Das digitale Produktmanagement von heute sieht sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, dass materielle Produkte immer mehr durch **immaterielle** digitale Produkte ersetzt werden. Dem Grundprinzip der Idealität folgend, ist das beste Produkt schließlich dasjenige, welches sich im gewissen Sinne selbst abschafft bzw. „dematerialisiert“.<sup>48</sup> Dass dieses Gesetz im Zeitalter digitaler Technologien seine Wirkungen besser denn je entfalten kann, belegen nicht zuletzt die diversen oben skizzierten Referenzbeispiele.

MARKETING IM  
ZENTRUM DER  
ERNEUERUNG

DIE „5 Ps“  
IM WANDEL

DAS NEUE  
DIGITALE  
MARKETING

DEMATERIALISIERUNG  
ALS HERAUSFORDERUNG

Die damit verbundenen Risiken meistert man am besten, indem man selbst digitale Produkte & Services entwickelt, bzw. analoge Produkte & Services derart mit digitalen Technologien verknüpft, dass die daraus resultierenden Systeme in ihrer Gesamtheit einen deutlichen Mehrwert für Kunden wie das Unternehmen selbst bieten. Die **Zeitungsbranche** hat mit der weitgehenden Integration ihrer ehemals getrennten Print- und Online-Publikationen und der dahinter stehenden Redaktionen die Voraussetzungen hierfür geschaffen. Die dortigen Verwertungsketten sind heute – zumindest bei den führenden Verlagshäusern – derart vernetzt, dass die Inhalte der „analogen Zeitung“ häufig schon digital zweit- und drittvermarktet sind, bevor die Zeitung überhaupt gedruckt ist.

Jüngstes Beispiel aus diesem Bereich: Die Plattform „**Snug**“ von Time Inc. ([www.thesnug.com](http://www.thesnug.com)). Mit „The Snug“ hat Time eine DIY-Plattform ins Netz gestellt, die im Prinzip nichts anderes macht, als bereits bestehenden Content von Time Inc. Zeitschriften (People, Real Simple) sowie Web-Partnern (Apartment Therapy, Hometalk) unter dem Oberbegriff „Do it yourself (DIY)“ neu zu verwerten. Als exklusiven Werbepartner für sein „Online Only Magazine“ hat Time Inc. dabei die Einrichtungsmarke Ikea gewonnen. *„Die Plattform richtet sich speziell an junge Zielgruppen, die an die Interaktivität der digitalen Welt gewöhnt sind und Zeitschriften daher heute meist links liegen lassen. The Snug ist daher als ein ‚hub for sharing DIY and decor inspiration‘ aufgebaut. Die Inhalte, die mit Überschriften versehen sind wie etwa "10 things you didn't know you could paint" (Buzzfeed lässt grüßen!) sind mit Vines angereichert und großen Social Icons, die zum Teilen anregen.“<sup>49</sup>*

Eines ganz ähnlichen Vermarktungsmodells bedienen sich übrigens auch **Buchverlage** immer häufiger. Neben klassischen Print-Books sowie E-Books verfügen heute immer mehr Verlage über eigene Zweitverwertungsportale, in denen sie die Inhalte der von ihnen herausgegebenen Bücher und Fachzeitschriften zusätzlich verwerten und um tagesaktuelle Beiträge anreichern.<sup>50</sup>

Dass die Übergänge zwischen analogen und digitalen Produkten immer flüssiger werden und das Produktmanagement als Kernfunktion des Marketings hierfür die richtigen Weichen stellen muss, belegt auch das Beispiel der **Automobilindustrie**. So gehören ein direkter Internetzugang und die Integration netzgestützter Informations- und Kommunikationsleistungen heute zum „must have“ neuer Automobile. Eine der entscheidenden Fragen für die Zukunft wird

## KAMPF GEGEN DIE SUBSTITUTION

## MEHRFACH VERWERTEN

## EIGENE ERLÖSMODELLE STRICKEN

dabei sein, wie es der Automobilindustrie gelingt, hierfür nicht nur netzbasierte Technologien im Auto bereitzustellen, sondern daraus à la BMW ConnectedDrive<sup>51</sup> mittels „targeted services“ auch eigene Erlösmodelle zu stricken.<sup>52</sup>

Ausgerechnet die sonst wenig beachtete **Entwässerungsbranche** macht vor, wie sich solche „Smart Services“ konzipieren und vermarkten lassen. So sind moderne Wasseraufbereitungs- und Fettabscheidesysteme bereits heute mit einer Sensortechnik ausgestattet, die automatisch den Stand der Füllbehälter misst und einen Entleerungs- oder auch Wartungsbedarf per GSM-Modul an die Servicezentrale meldet.<sup>53</sup> Auf Basis solcher zukünftig IP-basierten Lösungen ist es relativ einfach, das eigene Angebotsprofil durch entsprechende Smart Servicepakete zu ergänzen.

Ein weiteres Szenario Beispiel dafür, wie digitale Infrastrukturen zum „Enabler“ für neue Produkt- und Servicelösungen werden können, liefert die deutsche Technikakademie achatec in ihrem Strategiepapier zum Thema **Smart Services**: *„Ein Anbieter betreibt eine Infrastruktur von vernetzten Ladestationen für Elektrofahrzeuge. Bisher konnten dort nur die eigenen Kunden tanken, die die Abrechnung vertraglich mit dem Anbieter geregelt hatten. In Zukunft nutzt der Anbieter eine Serviceplattform, auf der die Daten aller seiner Ladestationen sowie der Ladestationen anderer Betreiber zusammenlaufen. Auf der Plattform ermöglicht ein europaweit akzeptiertes Abrechnungs- und Zahlungssystem für Elektromobilität, dass alle Nutzer von Elektrofahrzeugen an allen Stationen – unabhängig vom Betreiber – ihre Batterie laden können. Über diesen Marktplatz vernetzen sich auch Anbieter anderer Dienstleistungen miteinander und mit den Betreibern der Ladeinfrastruktur. So können die Kunden neben dem Laden weitere Services nutzen und sich beispielsweise über ihr Mobiltelefon die nächste verfügbare Ladestation anzeigen lassen und diese reservieren.“<sup>54</sup>*

Alle hier aufgeführten Beispiele zeigen, dass die digitalen technologischen Möglichkeiten zwar spannende neue Opportunities für Unternehmen entstehen lassen. Um daraus jedoch wirklich Produkt- und Markterfolge zu machen, braucht es neben einem Feingefühl für technologische Trends auch die Fähigkeit, aus diesen Trends marktfähige Angebotslösungen zu stricken. Dafür muss aber das Bewusstsein für die Wichtigkeit eines **zeitgemäßen Produkt- und Sortimentsmanagements** in den Unternehmen wieder zunehmen. Allzu häufig unterschätzen Unternehmen leider immer noch die Bedeutung dieser wichtigen Kernfunktion des Marketings.<sup>55</sup>

**FETT WEG  
DANK SMART  
SERVICES**

**INTELLIGENTE  
PLATTFORMEN  
FÜR MEHR  
ELEKTROMOBILITÄT**

**BEWUSSTSEIN FÜR  
DAS PRODUKT-  
MANAGEMENT**

## 4.2 Digitaler Vertrieb

Kaum noch erläutern braucht man die Bedeutung, die dem digitalen und mobilen Vertrieb heute zukommt. Dabei wird jedoch häufig übersehen, dass es immer noch Branchen gibt, in denen die Digitalisierung des Vertriebs in den Kinderschuhen steckt. Ein Beispiel hierfür liefert die **SHK-Branche** (Sanitär, Heizung, Keramik). Der durchschnittliche Digitalisierungsgrad im Vertrieb ist hier mit 2% (2012) immer noch extrem niedrig.<sup>56</sup> Dass sich dies in den kommenden Jahren fundamental ändern wird, belegen aktuell verschiedene Studien. Gaben bspw. noch 2011 96% der befragten Installateure an, die von ihnen benötigte Ware v.a. über den spezialisierten bzw. allgemeinen Fachhandel zu beziehen, so ist der Anteil der Installateure, die ihre Ware direkt beim Hersteller oder Baumarkt einkaufen in nur zwei Jahren von 4% (2011) auf 31% (2013) gestiegen.<sup>57</sup> Die Unternehmensberatung Roland Berger geht daher auch von einer Verdreifachung des Online-Anteils im SHK-Handel bis 2017 aus auf dann durchschnittlich 7% (12% im Sanitärbereich, 5% bei Heizungen, 2% bei Klempnerbedarf).<sup>58</sup>

Hersteller, die sich derartigen Marktverschiebungen gegenübersehen, stehen häufig vor der Herausforderung, wie sie den Online-Absatzkanal richtig bespielen sollen: Als einen durch Dritte betriebenen Vertriebskanal auch oder aber als eigenen „Flagship Store“? Dass man dabei mit sehr unterschiedlichen Lösungen ähnlich erfolgreich sein kann, zeigt der **Powertoolmarkt**. Während Bosch hier von seiner Website aus auf die Angebotsseiten entsprechender Premium-Online-Partner verlinkt,<sup>59</sup> betreibt Hilti einen eigenen Online-Shop mit Flottenmanagementlösungen und 24/7 Direktlieferservice auf die Baustelle.<sup>60</sup> Unternehmen sind gut beraten, sich im Rahmen einer Vertrieboptimierung sehr genau zu überlegen, auf welche Digitalstrategie im Vertrieb sie zukünftig setzen wollen.

Dabei stecken auch in der Vernetzung von klassischem und digitalem/mobilem Vertrieb erhebliche Innovationspotenziale. Dies führt nicht zuletzt das Thema „Big Data“ anschaulich vor Augen. „Big Data“, ist das nicht nur etwas für reine Online-Anbieter, die ihre digitale Kundenkommunikation mittels Tools wie Eloqua<sup>61</sup> oder Adtelligence<sup>62</sup> optimieren wollen? Pustekuchen. Wie erfolgreich digital unterstützte CRM-Strategien auch zur Unterstützung des klassischen Handel heute funktionieren können, belegt anschaulich das Referenzbeispiel **Zeiss**. Bei Einführung seiner neuen Gläserserie „ZEISS Digital“, die speziell auf die Nutzer digitaler Geräte ausgerichtet ist, hat das Unternehmen gezielt die CRM-

ES GIBT NOCH  
BLINDE FLECKEN

DIE QUAL  
DER WAHL

VERNETZUNG UNTER-  
SCHIEDLICHER KANÄLE



Plattform Salesforce eingesetzt. Von der Entwicklung über die Markteinführung bis hin zum Vertrieb war so eine enge Vernetzung der beteiligten Gruppen (Mitarbeiter, Optiker, Endkunden) und Kanäle (Stationär, Online, Mobil) möglich. *„Seit der Einführung der CRM-Plattform Salesforce bei ZEISS Vision Care werden Kundendaten zentral gespeichert: Das Wissen über unsere Kunden können wir so einfach dokumentieren und im gesamten Unternehmen teilen. Unser Vertrieb ist mit Salesforce deutlich effizienter und effektiver geworden. Die IT ist das Nervensystem unseres Unternehmens. Nicht nur Bestellungen werden auf elektronischem Wege übermittelt, Marketing und Vertrieb kommunizieren mit Kunden flexibler und schneller“*, so Ulrich Faisst, Vice President Sales Support bei ZEISS Vision Care über die Vorteile dieser Lösung.<sup>63</sup>

Nicht ohne Grund zählt „Big Data“ heute zu den wichtigsten Innovationsfeldern im Marketing. Laut Auskunft des Branchenverbandes Bitkom soll der Umsatz mit Big Data Anwendungen bis 2016 auf 13,6 Milliarden € steigen, wobei der Teilmarkt „datenbasierter Produkte und Analytics-Services“, zu dem auch der Bereich der datengetriebenen Marketing- und Vertrieboptimierung zählt, mit 62% den größten Teilbereich ausmachen wird.<sup>64</sup> „Big Data“ kann dem Marketing jedoch nur wirklich helfen, wenn es den Marketeers gelingt, die gesammelten Informationen auch in „Relevant Data“ zu übersetzen. Nicht das Sammeln von Daten sollte daher im Vordergrund stehen, sondern die **Übersetzung der Daten in ein besseres Kundenverständnis**, um den Kunden Produkte & Services noch punktgenauer zur Verfügung stellen zu können.<sup>65</sup>

Neben der Sorge um den Datenschutz ist das sicherlich einer der Gründe dafür, warum viele Unternehmen im Umgang mit Kundendaten noch zurückhaltend sind. So analysieren einer Befragung von Accenture zufolge bisher nur 9% aller Unternehmen das Nutzungsverhalten ihrer Dienste in großem Umfang, 55% gar nicht.<sup>66</sup>

### 4.3 Digital Pricing

Auch im Hinblick auf das dritte „P“, den Preis, bieten die neuen digitalen Technologien erhebliche Möglichkeiten für eine Optimierung des Marketings und darüber hinaus des gesamten Geschäftsmodells von Unternehmen. Flugtickets, Hotelreservierungen, Uber's „Surge Pricing“<sup>67</sup> etc.: plakative Beispiele für Marktbereiche, in denen ein nach Kundengruppen, Regionen und dem jeweiligen konkreten Angebots- und Nachfrageverhalten sekundengenau angepasstes „Digitales Pricing“ bereits Alltag geworden ist. Selbst in

VON BIG DATA  
ZU RELEVANT DATA

SORGE UM DEN  
DATENSCHUTZ

MEHR UNTERSCHIEDE  
MEHR FLEXIBILITÄT

eher online-fernen Branchen und im B2B-Bereich können die Vorteile **differenzierter und flexibler Preismodelle** beträchtlich sein. Mit ihrer Hilfe kann nicht nur die sogenannte „Konsumentenrente“ optimal abgeschöpft werden, sondern auch flexibel auf Veränderungen in der Wertschöpfungskette (zum Beispiel bei Rohstoffpreisen) reagiert werden.<sup>68</sup>

Allerdings bringen flexible und differenzierte Preisangebote auch einige **Herausforderungen** mit sich. Die Hintergründe müssen für die Kunden nachvollziehbar sein, sonst fühlen sie sich schnell hintergangen. Darüber hinaus machen es flexible Preismodelle schwieriger, die erwarteten Erlöse zu kalkulieren und entsprechende Ressourcen einzuplanen. Am Ende gilt für das Thema „Digital Pricing“ wie für jedes andere der 5Ps das Gleiche, nämlich dass den Chancen, die mit einer zunehmenden Digitalisierung verbunden sind, auch gewisse Risiken gegenüberstehen. Das Verhältnis zwischen beiden richtig auszutarieren, ist eine der zentralen Aufgaben im digitalen Marketing von morgen. Die Technik liefert hierbei wichtige Inputs. Sie kann eine intelligente Strategieentwicklung und die Notwendigkeit, die wichtigsten Weichen immer noch selbst stellen zu müssen, jedoch nicht ersetzen.

Das zeigt noch einmal das Beispiel Versicherungen: Dort gibt es aufgrund neuer digitaler Möglichkeiten aktuell einen klaren Trend zur **Personalisierung von Risikoprämien**. So rüstet etwa die Direktversicherung der Sparkassen bereits Autos ihrer Versicherten mit Sensoren aus. Die Kunden der Versicherung werden für besonders gleichmäßiges Fahren mit einer Prämie belohnt. Ähnlich gewähren einige Versicherungsgesellschaften wie z.B. Axa und Generali ihren Kunden Boni, wenn sie ihre Fitness per App überwachen lassen.<sup>69</sup>

Richtig angewendet ist dies sicherlich ein gutes Marketingtool. Es besteht aber auch das **Risiko**, dass Versicherungen, wenn sie die Personalisierung der Prämien übertreiben, ihr eigenes Geschäftsmodell untergraben. Wesentliche „Reason for Being“ von Versicherungen ist schließlich das Solidaritätsprinzip. Wird dieses durch eine übertriebene Individualisierung der Preise unterlaufen, dann verlieren Versicherungen langfristig ihre Relevanz am Markt. Es droht die Substitution durch andere Anbieter (z.B. in Form digitaler risikooptimierter Sparpläne). *„Die Versicherung wird überflüssig, wenn sich jede Prämie nach dem persönlichen Risiko richtet. Denn dann genügen ein persönliches Risiko-Rating und ein guter Sparplan. Schließlich sorgt jeder nur für sich selbst. Das geht aber bei der Bank“* (Anm. d. Verf: oder bei spezialisierten Onlineanbietern) *„günstiger und besser. Und wenn der Schadensfall nicht eintritt, bleibt am Ende zumindest*

**RICHTIGES  
AUSTARIEREN**

**MÖGLICHKEIT DER  
PERSONALISIERUNG**

**ANGRIFF AUF DAS  
EIGENE GESCHÄFTS-  
MODELL**

*noch eine schöne Summe auf dem Konto. Die Versicherer können da nicht mithalten. Das sollten sie bedenken, bevor sie sich von ihren eigenen Angeboten verlocken lassen.“<sup>70</sup>*

Das Beispiel individualisierter Versicherungsprämien zeigt, dass man digitale Opportunitäten jeweils im Hinblick auf ihre Kurz-, Mittel- und Langfristwirkungen bewerten muss. Unternehmen sind gut beraten, hier zunächst **verschiedene Szenarien durchzuspielen**, um sich dann für den einen oder anderen Weg zu entscheiden. So können Versicherungen personalisierte Risikoprämien beispielsweise mit einer gemeinsamen Grundsicherung verknüpfen. Oder aber sie bieten ihren Kunden die Wahl zwischen einem individualisierten und einem gemeinschaftlich orientierten Prämiensystem. Vor allem aber sollten sie selbst überlegen, ob nicht im Angebot persönlicher risikoorientierter und digital optimierter Spar- und Vermögenspläne ein wichtiger Zukunftsmarkt steckt, den sie selbst bespielen müssen. Schließlich erhalten sie in ihrem ehemaligen Kerngeschäftsfeld Lebensversicherungen bereits heute zunehmend von Online-Vermögensverwaltungen<sup>71</sup> und den Anbietern digitaler ETF-Sparpläne<sup>72</sup> Konkurrenz.

**OPPORTUNITÄTEN  
RICHTIG BEWERTEN**

#### 4.4 Digitale Kommunikation | Digital Branding

Dass auch die Kommunikation in Zeiten einer zunehmenden Digitalisierung eine **andere** sein muss, ist den meisten Unternehmen spätestens seit dem Hype um das „Web 2.0“ klar. Unternehmen begehen jedoch einen Fehler, wenn sie glauben, alleine mit der Einrichtung einer Facebook-Seite, der Eröffnung eines Twitter-Accounts oder der Programmierung einer neuen App seien alle Anforderungen an eine zeitgemäße Kommunikation bereits erfüllt.

**JENSEITS VON  
FACEBOOK,  
TWITTER, APPs**

Zum einen gibt es aktuell den Trend, dass immer mehr Marken **eigene kundengruppenspezifische Interaktionsseiten** entwickeln, um mit ihren Stakeholdern in Kontakt zu treten, statt auf Facebook und andere Plattformen zu setzen. Laut Thomas Brooks, Direktor für digitale und soziale Medien bei AT&T, kann man Marken in „proprietäre Räume“ einfach besser steuern als in fremden „angemieteten Räumen“: *„Brands will always have more control over owned spaces than rented ones. By and large, I view owned spaces as the farm and rented spaces as the market where you sell the crops – you can personalize your stall, but you can’t design the market.“<sup>73</sup>*

**MARKEN  
BRAUCHEN  
HEIMAT**

Nicht nur deswegen sind Unternehmen gut beraten, im digitalen Zeitalter ihre Kommunikation zu überdenken und weiterzuentwickeln. Waren Werbung und Branding ursprünglich

einmal Aktivitäten, die von der eigentlichen Realität eines Unternehmens relativ stark entrückt sein konnten, so ist das in Zeiten der ubiquitären netzgetriebenen Transparenz kaum noch möglich.

Die **Authentizität** der Kommunikation mit den verschiedenen Zielgruppen wird daher immer wichtiger. Bereits 2002 hat BMW mit seiner speziell für das Internet konzipierten Filmreihe „The Hire“ in dieser Hinsicht Maßstäbe gesetzt.<sup>74</sup> Ähnlich das Projekt „Endless Winter“ der Agentur Stilbezirk aus Nürnberg, welches als unabhängige Kommunikationsplattform die Werte so unterschiedlicher Marken wie BMW, Air France, Rossignol, Marmot und UVEX in hervorragender Weise an junge Zielgruppen transportiert.<sup>75</sup>

Anders als häufig kolportiert, sollte die digitale Markenführung dabei keineswegs von der klassischen Markenführung getrennt werden. **Digitale Markenkommunikation und klassische Markenführung gehören zusammen.** Die digitale Markenführung ergänzt, erweitert und verschiebt in gewissem Sinne nur den klassischen „Frame“ der Marke. Deshalb sind auch speziell auf das Netz ausgerichtete „Second Brand Strategien“ mit Vorsicht zu sehen. Integrierte Markenstrategien, die das klassische Markenterrain geschickt mit neuen digitalen Spielwiesen verknüpfen, sind häufig erfolgreicher als getrennte Markenphilosophien. Aus genau diesem Grund sind viele ursprünglich einmal getrennte Markenwelten in den letzten Jahren wieder zusammengeführt worden (siehe z.B. Asstel/Gothaer oder MaxBlue/Deutsche Bank). Nur wenn besondere marketingstrategische Rahmenbedingungen eindeutig dafür sprechen, die von der Marke selbst unabhängig sind, sollten digitale „Flanker-Strategien“ in Erwägung gezogen werden (so z.B. bei dem auf junge Zielgruppen ausgerichtete Collins-Projekt von Otto<sup>76</sup> oder dem speziell auf Discountkäufer ausgerichtete Online-Label „redcoon“ der Media-Saturn-Holding<sup>77</sup>).

Auch integrierte Marken müssen im „Digital Age“ deutlich anders, nämlich vor allem **direkter** und **ehrlicher** kommunizieren. Ein Beispiel unter vielen: die Themen-Website [www.ideaslaboratory.com](http://www.ideaslaboratory.com) von General Electric. GE stellt mit dieser Seite nicht nur seine Innovationsorientierung unter Beweis, sondern sucht i.S. eines zukunftsorientierten „Employer Brandings“ damit gezielt den direkten Kontakt zu neuen Talenten. Dazu hat GE u.a. ein offenes Innovationsforum in die Seite integriert, in dem sogar kritische Fragen bzw. Kommentare zur Innovationspolitik von GE erlaubt sind.

**AUTHENTIZITÄT  
IST TRUMPF**

**ES KANN NUR EINE  
MARKE GEBEN**

**STRAIGHT TO  
THE POINT**

## 4.5 Digitales Marketing Management

Last but not least muss sich im digitalen Zeitalter auch die Art und Weise, wie das Marketing selbst funktioniert, verändert. Damit ist keineswegs gemeint, dass marketinginterne Hierarchien gänzlich abgebaut und ehemals stabile Prozesse komplett durch offene emergente Herangehensweisen ersetzt werden sollten. Im Gegenteil: Gerade die Unternehmen, die aktuell als Vorreiter eines kreativen zukunftsorientierten Marketings angesehen werden wie z.B. Apple oder Google, verstehen es sehr geschickt, ein hohes Maß an **Offenheit und Kreativität** mit einer äußerst **stringenten Zielorientierung und hoher Prozesssicherheit** zu verknüpfen.<sup>78</sup>

Dass digitale Tools bei der Sicherstellung einer solchen Ergebnisorientierung und Prozesssicherheit wichtige Unterstützung leisten können, belegt anschaulich der aktuelle Trend zu **digitalen Markenmanagementsystemen**. Vor dem Hintergrund eines immer umfangreicheren Marketing- & Kommunikationsmixes (Klassisch, Digital, Mobile, Sales, Messen, Events, PR, IR, Social Media etc.), einer steigenden Zahl dabei zu berücksichtigender Informationen, Medien, Tools, Guidelines etc. sowie zunehmend globaler Umsetzungsherausforderungen setzen immer mehr Unternehmen auf solche Systeme, um die Wirksamkeit und den Mitteleinsatz in der Markenführung zu optimieren. Beispiele hierfür findet man z.B. bei Siemens (Brandville), Bayer (Identity Net), MAN, Deutsche Bank und Linde (Brand Portals) sowie Claas (Marketing Planer). Die dabei verwendeten Softwarelösungen werden sehr unterschiedlich betitelt. Die Bezeichnungen reichen von „Brand Management Plattformen“<sup>79</sup> und Software für das „Digital Asset Management“ (DAM)<sup>80</sup> bzw. „Marketing Resource Management“ (MRM)<sup>81</sup> bis hin zur „Brand Efficiency Cloud Lösung“ (BrandMaker)<sup>82</sup>.

Während sich einige dieser Markenmanagementsysteme auf rein **qualitative** Elemente (wie z.B. Kernbotschaften der Marken, Corporate-Design- und Kommunikationsrichtlinien, Bild- und Mediendatenbanken) beschränken, umfassen andere auch **quantitative** Elemente (z.B. in Form von Marktforschungszahlen, Brand Performance Indikatoren bis hin zu Budgetplanungsdaten und digitalen Markensteuerungscockpits). Immer häufiger sind in die jeweiligen Softwarelösungen auch konkrete Implementierungstools z.B. im Sinne von Web-to-Print / Web-to-Publish-Lösungen oder App Suites zur mobilen Unterstützung von Vertriebsteams vor Ort integriert. Tendierten Unternehmen noch vor Jahren dazu, eher eigene Lösungen für derartige Markenmanagementportale zu entwickeln, so ist auch in diesem Markt ein zu-

**KREATIVITÄT**  
**ZIELORIENTIERUNG**  
**PROZESSSICHERHEIT**

**DIGITALE MARKEN-**  
**MANAGEMENTSYSTEME**  
**IM TREND**

**SOFTWARELÖSUNGEN**  
**IM BAUKASTENFORMAT**

nehmender Trend zur Standardisierung über vorkonfektionierte MRM/DAM-Lösungen zu erkennen. Hinzu kommen in verstärktem Maße kombinierte Baukastenlösungen, bei denen nicht-marketingspezifische Standardmodule im Backend-Bereich (CRM Systeme, Datenbanken etc.) sowie Frontendbereich (Templates, Themes etc.) individuell auf die jeweiligen digitalen Markensteuerungsbedürfnisse eines Unternehmens angepasst werden.

Unabhängig davon, für welche Lösung Unternehmen sich entscheiden, sollten sie beachten, dass auch die Entwicklung erfolgreicher digitaler Markenmanagementlösungen einen **strukturierten Konzeptionsprozess** voraussetzt. Die Beantwortung von Fragen wie: Was muss in das Markenmanagementportal integriert werden? Welche Tools, Guidelines, Kommunikations-, Planungs- und Steuerungselemente müssen hierfür überarbeitet oder gar neu formuliert werden? Was ist wichtig, was kann weggelassen werden? etc. setzen wichtige Prozesse in Gang, die meist über die eigentliche Entwicklung eines Markenmanagementportals deutlich hinausreichen. Externe Spezialisten und Beratungen können diese Prozesse in entscheidendem Maße unterstützen.

Auch sollten interne Markenmanagementportale nicht mit externen Markeninszenierungsportalen verwechselt werden. Zwar ist es wichtig, dass Markenmanagementportale im Sinne eines zeitgemäßen „Employer Brandings“ auch Kernwerte der Marke vermitteln.<sup>83</sup> Die eigenen Mitarbeiter sind jedoch in Markenfragen meist viel kritischer als externe Kunden. Gerade deshalb ist es wichtig, Marketingmanagementplattformen vor allem als praktikable „Working Platforms“ zu konzipieren, die mittels **innovativer Tools** (Online Guides, Tutorials, Web-to-Publish-, Cockpit- & Dialogfunktionen etc.) die Marketingarbeit der Mitarbeiter tatsächlich erleichtern, ohne dabei das Internal Branding zu vergessen.

## 5. Neue Kompetenzen für das Marketing der Zukunft

Das Beispiel digitaler Markenmanagementplattformen zeigt anschaulich, dass das Marketing sich selbst innovieren muss, will es auch in Zeiten digitaler Transformationen wichtiger Motor der Weiterentwicklung von Unternehmen sein. Dabei werden **neue Technologien** und ein **richtiger Umgang mit diesen** im Marketing immer wichtiger. Die Gartner-Analystin Laura McLellan hat vor diesem Hintergrund vor ein paar Jahren die folgende Prognose gewagt: „By 2017 the CMO will spend more on IT than the CIO.“<sup>84</sup> (Siehe hierzu auch die „Gartner Digital Marketing Transit Map“ bei flickr).<sup>85</sup>

**KONZEPTION KOMMT  
VOR ENTWICKLUNG**

**AUF DEM WEG ZUR  
WORKING PLATFORM**

**WIRD MARKETING  
ZUR NEUEN IT-  
ABTEILUNG?**

Auch wenn solche Prognosen sicherlich stark überspitzt formuliert sind, braucht das Marketing heute erheblich mehr Technikkompetenz als dies in der Vergangenheit noch der Fall war.<sup>86</sup> Vor allem aber muss sich das Marketing im Unternehmen deutlich besser **vernetzen** als bisher. Vor allem die Vernetzung mit der IT-Abteilung wird dabei immer wichtiger: *„Clearly, it’s time for CMOs and CIOs to start forging true, strategic partnerships, so both marketing and IT can begin sharing ownership of both goals and outcomes. After all, the business landscape has shifted, and it’s no longer marketing that drives business growth – it’s digital marketing that drives business growth. CMOs and CIOs alike must recognize that technology and marketing are now inextricably tied, and that future success depends on the creation of a totally new kind of cross-functional organization.“*<sup>87</sup>

Doch nicht nur die Schnittstellen zwischen Marketing und IT gewinnen an Bedeutung. Auch eine enge Zusammenarbeit mit Bereichen wie F&E, der strategischen Planung und der Unternehmensführung insgesamt werden wichtiger, damit das Marketing seine Rolle als wichtiger Innovationstreiber im Unternehmen voll entfalten kann. Je ubiquitärer das technologische Wissen wird, um so mehr müssen Unternehmen **wichtige Selektionsentscheidungen** treffen, z.B. die auf welche technologischen Lösungen sie in Zukunft setzen sollen und wie sie diese am besten in vermarktungsfähige Produkt/Service-, Marken- und Sortimentslösungen integrieren sollen. Bei der Beantwortung dieser Frage spielt das Marketing gleich in zweierlei Hinsicht eine entscheidende Rolle: Zum einen hat es i.d.R. den besten Zugang zum Markt und kann daher auch ehesten einschätzen, welche Angebotslösungen zukünftigen Bedürfnissen am Markt am besten entsprechen werden.

Darüber hinaus ist das Marketing über eine langjährige Markenarbeit meist geübt in der Entwicklung zukunftsorientierter **Leitbilder & Roadmaps**. Dass es derartige Leitbilder braucht, um ein Unternehmen zielorientiert durch die Meere digitaler Transformationen zu steuern, zeigen viele Beispiele. Google ist heute nicht mehr einfach nur ein Suchmaschinenanbieter, sondern ein Unternehmen, mit dem Ziel, *„die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar zu machen“*.<sup>88</sup> Daimler versteht sich nicht mehr nur als Automobilkonzern sondern in zunehmendem Maße als *„Mobilitätskonzern“*.<sup>89</sup> Und selbst Axel Springer ist schon lange kein Zeitungshaus mehr. Auf der Homepage des Konzerns steht daher auch ganz prominent der folgende Satz: *„Axel Springer will der führende*

## VERNETZUNG WIRD WICHTIGER

## SELEKTIONS- ENTSCHEIDUNGEN

## ERFAHRUNG MIT LEITBILDERN & ROADMAPS



digitale Verlag werden.“<sup>90</sup> Davon ist der Konzern schon heute nicht mehr weit entfernt

Die Leitbildthematik zeigt einen fundamentalen Zusammenhang auf, der leider im Umgang mit den neuen digitalen Möglichkeiten leicht vergessen wird. **Technik kann intelligentes Marketing nicht ersetzen.** Dazu gehören immer auch kreative Ideen und die Fähigkeit, diese in marktfähige Konzepte zu übersetzen. Um mit Scott Brinker, CTO des amerikanischen CMS-Anbieters Ion Interactive zu sprechen: *“Big Data macht es günstiger und einfacher neue Konzepte zu testen, aber Marketing hat auch immer noch etwas mit der Big Idea zu tun. Algorithmen sind großartig in der Optimierung, aber schrecklich in Sachen Phantasie.“*<sup>91</sup>

**DATEN KÖNNEN INTEL-  
LIGENTES MARKETING  
NICHT ERSETZEN**

Marketing braucht daher auch in Zeiten des digitalen Darwinismus ein ausreichendes Maß an Intuition. Oder, um mit Greg Satell zu sprechen: *„Die Zukunft des Marketings liegt nicht in der Technik oder der Intuition, sondern in der erfolgreichen Integration von beidem.“*<sup>92</sup>

**TECHNIK BRAUCHT  
INTUITION**

München, im Januar 2015

### Feedbacks | Kommentare an:

[zukunft@hmp-innovation.de](mailto:zukunft@hmp-innovation.de)

**Dr. Christoph Herrmann** und **Günter Moeller** sind geschäftsführende Gesellschafter der Münchener Unternehmensberatung hm+p, Herrmann, Moeller + Partner, die sich auf Fragen eines zukunftsorientierten Wachstums-, Innovations-, Marken-, Produkt- und Sortimentsmanagements spezialisiert hat.

**Christoph Herrmann** hat im In- und Ausland Betriebswirtschaftslehre studiert, zum Thema Markenführung promoviert und in verschiedenen Führungspositionen gearbeitet u.a. als Geschäftsführer eines weltweit tätigen Kommunikationsunternehmens. Als ehemaliger Marketingchef eines Suchmaschinen-Startups hat er hautnah miterlebt, welche Chancen die Internetökonomie bietet, aber auch welche Risiken sie mit sich bringt. 2001/2002 hatte er im Rahmen einer Gastprofessur an der Hochschule der Künste Berlin einen der ersten Lehraufträge in Deutschland zum Thema „E-Marketing“ inne. Er ist FIBAA-Gutachter, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel und unterrichtet seit neun Jahren im Master of Business Innovation an der EBS University. Neben zahlreichen offlineorientierten Beratungsprojekten hat er in den vergangenen Jahren als Berater verschiedenste Digitalprojekte begleitet, u.a. für den Otto-Konzern, die Marke SKIL, den Halbleiterhersteller Infineon und einen Sportwettanbieter im Internet.

**Günter Moeller** hat Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt Innovationsmanagement und Marketing) und Industriedesign in Kassel studiert und war danach in verschiedenen leitenden Funktionen der Industrie und der Beratungsbranche tätig, u.a. als geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensberatung mit Sitz in London und Berlin. Schon in seinem Studium hat er sich intensiv mit Fragen der „systemischen Strategieentwicklung + Konzeption“ beschäftigt, eine Vorgehensweise, die gerade in digitalen Umfeldern immer wichtiger wird. Neben seiner Beratertätigkeit unterrichtet er an verschiedenen Hochschulen, ist FIBAA-Gutachter und Autor verschiedener Fachpublikationen in den Bereichen Innovationsmanagement, Produkt-, Marken- und Sortimentsmanagement und strategisches Design. In den letzten 10 Jahren hat er diverse Unternehmen auch in digitalen Fragestellungen beraten, darunter u.a. die Unternehmen Bosch, Gardena, Novofibre und Otto.

## QUELLEN | LINKS

- 1 <http://www.digitaltonto.com/2014/how-to-combine-marketing-tech-with-marketing-guts/>
- 2 Das Worldwide Web feiert Geburtstag: Siehe <http://www.webat25.org>
- 3 Siehe hierzu beispielhaft <https://hbr.org/2014/07/how-the-internet-of-things-changes-business-models> oder [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The\\_digitisation\\_of\\_everything\\_-\\_How\\_organisations\\_must\\_adapt\\_to\\_changing\\_consumer\\_behaviour/\\$FILE/EY\\_Digitisation\\_of\\_everything.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_digitisation_of_everything_-_How_organisations_must_adapt_to_changing_consumer_behaviour/$FILE/EY_Digitisation_of_everything.pdf)
- 4 [http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2014/MIS2014\\_without\\_Annex\\_4.pdf](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2014/MIS2014_without_Annex_4.pdf)
- 5 <https://www.bcg.com/documents/file100409.pdf>
- 6 <http://www.emarketer.com/Article/Global-B2C-Ecommerce-Sales-Hit-15-Trillion-This-Year-Driven-by-Growth-Emerging-Markets/1010575#sthash.8w1wyx4M.dpuf>
- 7 [http://books.google.de/books/about/InfoWorld.html?id=hjkEAAAAMBAJ&redir\\_esc=y](http://books.google.de/books/about/InfoWorld.html?id=hjkEAAAAMBAJ&redir_esc=y)
- 8 <http://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2014/11/06/b2b-ecommerce-market-worth-6-7-trillion-by-2020/>
- 9 [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/devel\\_e/wkshop\\_apr13\\_e/fredriksson\\_ecommerce\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/wkshop_apr13_e/fredriksson_ecommerce_e.pdf)
- 10 <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de>
- 11 <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/monitoring-report-digitale-wirtschaft-2014-kurzfassung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>
- 12 [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc\\_id=1381](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=1381)
- 13 <http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110185-e-commerce-umsaetze>
- 14 <http://www.internetworld.de/e-commerce/mobile-commerce/m-commerce-umsatz-verfuenffacht-819613.html>
- 15 [http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Downloads/RECO/2013/130221\\_Geschftskundensorgenfr870MilliardenEuroB2B-E-Commerce-Umsatzjhrlich.pdf](http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Downloads/RECO/2013/130221_Geschftskundensorgenfr870MilliardenEuroB2B-E-Commerce-Umsatzjhrlich.pdf)
- 16 <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/monitoring-report-digitale-wirtschaft-2014-kurzfassung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>
- 17 [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_internet\\_of\\_things\\_sizing\\_up\\_the\\_opportunity](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_internet_of_things_sizing_up_the_opportunity)
- 18 <http://www.fraunhofer.de/de/fraunhofer-forschungsthemen/produktion/industrie40.html>
- 19 [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000328961/Industrie+4\\_0%3A+Upgrade+des+Industriestandorts+Deutschland+steht+bevor.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000328961/Industrie+4_0%3A+Upgrade+des+Industriestandorts+Deutschland+steht+bevor.pdf)
- 20 <http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/pwc-studie-industrie-4-0-steht-vor-dem-durchbruch.jhtml>
- 21 [http://www.csc.com/de/ahp/117241-industrie\\_4\\_0](http://www.csc.com/de/ahp/117241-industrie_4_0)
- 22 <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/internet-in-der-industrie/industrie-4-0-das-unbekannte-internet-der-dinge-13350442.html>
- 23 <http://www.computerwoche.de/g/idc-erhebung-industrie-4-0,105608#galleryHeadline>
- 24 <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/umfragen-unter-den-managern-waechst-die-angst-13381585.html>
- 25 <http://www.wired.com/2014/04/digital-darwinism-disruptive-technology-changing-business-good/>
- 26 <http://vivaldipartners.com/events/digitaldarwinism>
- 27 <http://www.t-systems.de/news-media/digitaler-darwinismus-interview-mit-karl-heinz-land-digital-darwinist-t-systems/1220686>
- 28 <http://www.amazon.de/Digital-Darwinism-Breakthrough-Strategies-Surviving/dp/076790334X>
- 29 [http://www.axelspringer.de/dl/18924426/15-01-12\\_CoBa\\_GIS\\_NewYork\\_v4.pdf](http://www.axelspringer.de/dl/18924426/15-01-12_CoBa_GIS_NewYork_v4.pdf)
- 30 <http://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>
- 31 <http://www.ottogroup.com/de/medien/meldungen/Otto-Group-steigert-Umsatz-auf-12-Milliarden-Euro.php>
- 32 <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-802282.html>
- 33 [http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_TAB\\_Shared\\_Mobility\\_20140716.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Shared_Mobility_20140716.pdf)
- 34 [http://www.bain.de/Images/BAIN\\_REPORT\\_Loyalty\\_in\\_Retail\\_Banking\\_2013.pdf](http://www.bain.de/Images/BAIN_REPORT_Loyalty_in_Retail_Banking_2013.pdf)
- 35 [http://www.bain.de/Images/121011\\_Studie\\_Insurance\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/121011_Studie_Insurance_ES.pdf)
- 36 <http://www.digikey.com/us/en/info/Company-Profile.html>
- 37 <http://www.ticontract.com>
- 38 [http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/e-procurement/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/e-procurement/index_de.htm)
- 39 [http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf)
- 40 <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
- 41 [http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi\\_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Bereich/BBB\\_192\\_Digitalisierung\\_Online\\_Umfrage.pdf](http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Bereich/BBB_192_Digitalisierung_Online_Umfrage.pdf)
- 42 <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>
- 43 <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Report-Accelerating-Europes-Comeback-Digital-Opportunities-Competitiveness-Growth.pdf>
- 44 <http://www.accenture.com/de-de/company/newsroom-germany/Pages/accenture-study-digitisation-key-growth-europe.aspx>
- 45 [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local\\_Germany/PDF/Accenture-Deutschlands-Top500.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Germany/PDF/Accenture-Deutschlands-Top500.pdf)
- 46 <http://www.welt.de/wirtschaft/article136238143/Deutsche-Konzerne-fremdeln-mit-der-digitalen-Welt.html>
- 47 <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/us-en/insight-cmo-digital-transformation-summary/Accenture-CMO-Insights-2014-pdf.pdf#zoom=50>
- 48 <http://de.wikipedia.org/wiki/TRIZ>
- 49 [http://www.lead-digital.de/aktuell/mobile/radikal\\_und\\_innovativ\\_auch\\_zeitschriften\\_koennen\\_das](http://www.lead-digital.de/aktuell/mobile/radikal_und_innovativ_auch_zeitschriften_koennen_das)

- 50 Siehe hierzu z.B. [www.springerprofessional.com](http://www.springerprofessional.com) oder [www.symposion.de](http://www.symposion.de)
- 51 <https://www.bmw-connecteddrive.de>
- 52 <http://www.mckinsey.de/internet-im-auto-wird-marktgewichte-der-industrie-massiv-veraendern>
- 53 <http://www.aco-haustechnik.de/service/newsletter/archiv/newsletter-032013-neues-gsm-modul/>
- 54 <http://www.acatech.de/smart-service-welt>
- 55 [http://www.symposion.de/kapitel13890102\\_WERK0001830.html](http://www.symposion.de/kapitel13890102_WERK0001830.html)
- 56 [http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/Online\\_Umsatz\\_im\\_EU\\_Markt\\_fuer\\_Haustechnik.html](http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/Online_Umsatz_im_EU_Markt_fuer_Haustechnik.html)
- 57 [http://www.bauinfoconsult.de/presse/pressemitteilungen/2013/dreistufiger\\_vertrieb\\_ade\\_immer\\_mehr\\_shk-installateure\\_umgehen\\_den\\_fachhandel/2042](http://www.bauinfoconsult.de/presse/pressemitteilungen/2013/dreistufiger_vertrieb_ade_immer_mehr_shk-installateure_umgehen_den_fachhandel/2042)
- 58 [http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/Online\\_Umsatz\\_im\\_EU\\_Markt\\_fuer\\_Haustechnik.html](http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/Online_Umsatz_im_EU_Markt_fuer_Haustechnik.html)
- 59 <http://www.boschtools.com/Wheretobuy/OnlinePartners/Pages/default.aspx>
- 60 <https://www.hilti.de/vorteile-hilti-online>
- 61 <http://www.eloqua.com>
- 62 <http://www.adtelligence.de/>
- 63 <http://www.onetoon.de/Salesforce-und-Zeiss-feiern-Einfuehrung-digitaler-Brillenglaeser-24951.html>,  
<http://www.zeiss.de/content/dam/Vision/Vision/International/Pdf/de/newsroom/2014-04-08%20PI%20Salesforce.pdf>,
- 64 [http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/crm/big-data-markt-fuer-analytics-waechst-deutlich\\_124\\_224886.html](http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/crm/big-data-markt-fuer-analytics-waechst-deutlich_124_224886.html)
- 65 [http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/crm/dean-abbott-mit-analytics-kunden-gluecklich-machen\\_124\\_222972.html](http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/crm/dean-abbott-mit-analytics-kunden-gluecklich-machen_124_222972.html)
- 66 <http://www.welt.de/wirtschaft/article136238143/Deutsche-Konzerne-fremdeln-mit-der-digitalen-Welt.html>
- 67 <https://support.uber.com/hc/en-us/articles/201836656-What-is-surge-pricing-and-how-does-it-work>
- 68 <http://www.clarity-ventures.com/articles/article/1546/flexible-pricing-models-for-b2b-ecommerce>
- 69 [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_For\\_insurance\\_companies\\_the\\_day\\_of\\_digital\\_reckoning.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_For_insurance_companies_the_day_of_digital_reckoning.pdf)
- 70 [https://www.genios.de/document?id=SZ\\_\\_A59102739&src=hitlist&offset=0](https://www.genios.de/document?id=SZ__A59102739&src=hitlist&offset=0)
- 71 <https://www.quirion.de>
- 72 <https://www.justetf.com/de/etf-sparplan/sparplan-vergleich.html>
- 73 <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/brand-publishers-are-ditching-facebook-favor-microsites-160263>
- 74 [http://de.wikipedia.org/wiki/The\\_Hire](http://de.wikipedia.org/wiki/The_Hire)
- 75 <http://www.endlesswintermovie.com>
- 76 <http://www.project-collins.com/ueber-uns/>
- 77 <http://www.redcoon.de>
- 78 <http://www.genios.de/presse-archiv/artikel/HB/20150115/planung-schlaegt-chaos/124A785C-FEE8-484F-AC4D-858AB4F6A4A4.html>
- 79 <http://www.getbynder.com/de/ressourcen/wiki/management/brand-management-plattform/>
- 80 <http://www.adobe.com/de/solutions/web-experience-management/digital-asset-management.html>
- 81 <http://www.brandad-systems.de/aktuelles/marketing-resource-management-mrm>
- 82 [http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads\\_DE/Broschueren/BrandMaker\\_Broschuer\\_MRM\\_Web\\_DE.pdf](http://www.brandmaker.com/fileadmin/Downloads_DE/Broschueren/BrandMaker_Broschuer_MRM_Web_DE.pdf)
- 83 [http://www.unternehmung.nomos.de/fileadmin/unternehmung/doc/Aufsatz\\_DU\\_13\\_03.pdf](http://www.unternehmung.nomos.de/fileadmin/unternehmung/doc/Aufsatz_DU_13_03.pdf)
- 84 <http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=202&mode=2&PageID=5553&resId=1871515&ref=Webinar-Calendar>
- 85 <https://www.flickr.com/photos/27772229@N07/9087761103/>
- 86 <http://www.cio.com/article/2825086/cio-role-is-the-cio-cmo-transition-of-power-becoming-a-reality.html>
- 87 <http://www.forbes.com/sites/lisaarthur/2012/02/08/five-years-from-now-cmos-will-spend-more-on-it-than-cios-do/>
- 88 <http://www.google.com/about/company/>
- 89 <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/ausbau-von-mobilitaetangeboten-daimler-uebernimmt-taxi-app-mytaxi-a-989597-2.html>
- 90 <http://www.axelspringer.de>
- 91 <http://www.digitaltonto.com/2014/how-to-combine-marketing-tech-with-marketing-guts/>
- 92 <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/10/12/the-future-of-marketing-combines-big-data-with-human-intuition/>