

Szenarien der Markenführung im digitalen Zeitalter

Ein Kooperationsprojekt von:



Markenverband e.V.



Gesellschaft zur Erforschung des
Markenwesens (G·E·M) e.V.

Unter Durchführung von:



Universität Hamburg
Chair of Marketing and Innovation
Prof. Dr. Thorsten Teichert

Grußwort

Die aktuelle Wirtschaftslage deutscher Markenunternehmen ist durchweg positiv. Doch (wie) wird sich die Markenführung bei voranschreitender Digitalisierung ändern? Welchen technologischen und gesellschaftlichen Faktoren sollte besondere Beachtung geschenkt werden? Wie werden sich die Kommunikationsformen mit Konsumenten entwickeln, was wird Kaufentscheidungen in der Zukunft treiben? Und welche Markenpositionierungen sind besonders zukunftsweisend?

Markenführung ist trotz ihrer strategischen Einbettung ein vorrangig operatives Geschäft. Oft bleibt wenig Zeit für eine grundsätzliche Reflexion der eigenen Aufstellung oder für eine Analyse von langfristigen Perspektiven. Gerade für regional begrenzte Marken ist es jedoch von Bedeutung, gesamtgesellschaftliche Entwicklungen zu antizipieren, um sich eine robuste Positionierung im Markt zu sichern. Die „Digitalisierung“ stellt vor diesem Hintergrund ein wichtiges Thema für die Marken aller Branchen dar. Es gilt, mehr Raum für Diskussion und Reflexion über zukünftige Chancen und Risiken zu schaffen.

Um Markenunternehmen auf die zukünftigen Entwicklungen im Kontext der Digitalisierung vorzubereiten, gestalteten wir in Kooperation mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G·E·M) e.V. und mit Unterstützung durch den Markenverband e.V. ein Verbundprojekt zur Zukunft der Marken unter den Bedingungen der Digitalisierung – in der Form einer Szenarioentwicklung. Zielsetzung war es, die Szenario-Technik als strategisches Analyse- und Planungsinstrument für Markenunternehmen nutzbar zu machen und aussagekräftige, konsistente Zukunftsbilder für die Markenführung zu erstellen.

In interaktiven Szenarioworkshops griffen wir auf das Wissen und die Ideen der Experten der Verbandsmitglieder sowie wissenschaftlicher

Institutionen zurück, um alternative sowie konsistente Zukunftsbilder für die Markenführung zu entwickeln und daraus Implikationen abzuleiten.

Die Ergebnisse dieser Workshops verdichteten wir mit mathematisch-statistischen und qualitativ-deskriptiven Verfahren zu Szenarien. Begleitend führten wir Hintergrundrecherchen und auch ein Studierendenseminar durch, um relevante Einflussfaktoren und Trends zu identifizieren, zu beschreiben und zu diskutieren.

In einem Ergebnisworkshop wurde mit Verbandsmitgliedern und Experten aus der Wissenschaft diskutiert, was aus den Szenarien für die Aufstellung der Markenführung zu folgern ist. Es ließen sich alternative Entwicklungstendenzen identifizieren und jeweilige Chancen und Risiken erörtern. Die Impulse und Ergebnisse der Workshops wurden in dem vorliegenden Bericht dokumentiert und verdichtend zusammengefasst.

Damit sollen es die Ergebnisse dieser Studie ermöglichen, anhand von Indikatoren und „schwachen Signalen“ den kommenden Wandel frühzeitiger zu antizipieren und so rechtzeitig zu agieren – idealerweise schneller als der Wettbewerb. Die aktivere Gestaltung der Zukunft der eigenen Produkte und Instrumente, der Organisation und ggf. auch des Marktumfeldes wird ebenfalls unterstützt.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und gewinnbringende Einblicke in die Zukunft Ihrer Markenführung.

Ihr



Prof. Dr. Thorsten Teichert

Überblick

Grußwort	3
Überblick	4
Management Summary.....	5
Vorstellung der Szenariotechnik	6
Ergebnisse	6
Methodisches Vorgehen dieser Studie	6
Stimmungsbild bei Markenunternehmen	7
Einbindung der Markenunternehmen	7
Orakelfrage (G·E·M Markentagung)	7
„Rasende Reporter Fragen“	7
Schritt 1: Treiber.....	9
Schritt 1.1 Einflussbereiche	9
Schritt 1.2 Faktoren	9
Schritt 1.3 Treiber und Trends.....	9
Schritt 2: Projektionen.....	12
Schritt 3: Szenarien.....	28
Herleitung der Szenarien.....	28
Verdichtung der Projektionen	28
Zukunftsraum-Mapping.....	29
Ergebnisse auf Meta-Ebene.....	29
Szenario A „Im (digitalen) Westen nichts Neues!“	30
Szenario B „Produkt am Drücker“	34
Szenario C „In Gemeinschaft voran!“	38
Szenario D „Konsument als Souverän“	42
Gesamtsicht.....	46
4-Felder Matrix.....	46
Abschlussbewertung	47
Quellenangaben	48

Management Summary

Die vorliegenden Szenarien wurden interaktiv mit ausgewählten Mitgliedern der G-E-M und des Markenverbandes sowie Experten aus der Wissenschaft in aufeinander aufbauenden, jeweils eintägigen Workshops entwickelt. Diese Workshops wurden durch Literaturanalysen vorbereitet und flankiert. Im Anschluss wurden die in den Workshops erarbeiteten Trendparameter aufbereitet und mit mathematisch-statistischen Verfahren in ihrer Wechselwirkung analysiert. Es ergaben sich vier qualitativ beschriebene Szenarien mit Zukunftsbildern, welche für die Markenführung mehr oder weniger erfolversprechend oder herausfordernd sind.

Bei dem Szenario **„Bewährte Markenführung im digitalen Umfeld“** treten Markenunternehmen proaktiv und mit bewährten Kommunikationsformen am Markt auf. Auch wenn sich Technologien und damit operative Prozesse des Markenmanagements von den Heutigen unterscheiden, bleiben die „Spielregeln“ weitgehend unverändert. Für Markenmanager gilt es in dieser Zukunft, bzgl. neuer Technologien und auch deren Anwendungen „à jour“ zu bleiben, jedoch ist keine grundlegende Wandlung der Bedeutung der Marke zu befürchten (bzw. zu erwarten). Die Norm-Markenstrategie lässt sich somit als „Im digitalen Westen nichts Neues“ beschreiben, die Bedeutung von Marke und Marketing im Unternehmen ist nicht infrage gestellt.

Bei dem zweiten Szenario einer **„produktzentrierten Markenführung in vernetzten autonomen Systemen“** treffen Anbieter auf ein neues Entscheidungsverhalten der Konsumenten bzw. der von diesen delegierten IT-Systeme oder Unterstützer. Durch KI und IoT-Vernetzung ist das „Produkt am Drücker“, d.h. Entscheidungen des Konsumenten werden auf dessen Produkte und/oder Dienstleister übertragen. Dies bedeutet, dass das Produkt an sich noch

stärker in den Fokus von Markenpolitik rückt. Strukturelle Anpassungen, wie eine Verschmelzung von Marketing, Vertrieb, After-Sales-Service und Produktentwicklung, können in diesem Umfeld notwendig werden.

Das Szenario einer **„Markenführung für digitale Gemeinschaften“** geht hingegen davon aus, dass Menschen auch in Zukunft ihre (Kauf-)Entscheidungen souverän treffen, so dass menschliche Motive nach Emotionen sowie nach kognitiver Entlastung weiterwirken. Jedoch ändert sich – auch politikbedingt - der relative Einfluss der Akteure: So verlagern sich Entscheidungs- und Handlungskompetenzen vom Anbieter auf den Nachfrager bzw. in die Gemeinschaft. Dem Motto „In Gemeinschaft voran“ liegt eine Gesamtsicht auf alle Stakeholder zugrunde. Marken müssen so über bestehende Ansätze von CSR hinausgehen und eine kollektive Wertepositionierung im digitalen Umfeld erzielen. Authentisches Markenmanagement kann dann eine Scharnierfunktion für die Unternehmenspositionierung erzielen.

Das Szenario einer **„partizipativen Markenführung für individualisierte Leistungen“** geht schließlich von einem Strukturbruch von der klassischen anbieter- zur nachfragerzentrierten bzw. Service-dominierten Logik aus. Somit findet eine beidseitige Veränderung der Marktakteure sowie von deren Handlungen statt. Durch Digitalisierung befähigt bzw. mit entsprechenden Instrumenten ausgestattet, führt der „Konsument als Souverän“ als Akteur im Markt und lässt sich wenig durch klassische Emotionalisierung beeinflussen. Bei eingeschränkter Gestaltungshoheit über die Marke kann diese dennoch eine Integrationswirkung mit aktiven Prosumenten entfalten.

Vorstellung der Szenariotechnik

Die Szenarioanalyse ist eine Methode zur Generierung von alternativen Zukunftsbildern, die bislang vor allem in der Großindustrie (z.B. Automobil-/ Chemieindustrie) als strategisches Analyse- und Planungsinstrument eingesetzt wird. Dabei werden die wichtigsten Einflussgrößen identifiziert und untersucht.

Eine solche Einflussgröße ist beispielsweise die Virtualisierung von Konsumentenerlebnissen. Wie könnte sich diese Rahmenbedingung entwickeln und welche Auswirkungen hätte dies auf Markenunternehmen?

Derartige Zukunftsbilder werden unter anderem verwendet, um die möglichen Auswirkungen dieser aus heutiger Sicht ungewissen Entwicklungen auf ein Unternehmen zu untersuchen und schließlich auch zu diskutieren.

Ergebnis dieser Betrachtungen sind das Aufdecken von Chancen- und Risikopotentialen für das Unternehmen sowie die Ableitung von relevanten Handlungsempfehlungen.

Ergebnisse

Das Ergebnis einer Szenarioanalyse sind konsistente Zukunftsbilder, auf deren Grundlage alternative Produktprogramme und Markenpositionierungen für ein Unternehmen entwickelt werden können.

Hierbei ist vor allem auch der Weg das Ziel: die aktive Auseinandersetzung mit aktuellen Trends und deren möglichen Aus- und Wechselwirkungen hilft, Möglichkeiten und Herausforderungen für das Unternehmen und die

relevanten Produkte zu erkennen und Handlungsoptionen zu erarbeiten. Daraus lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen und individuelle Strategien entwickeln.

Methodisches Vorgehen dieser Studie

In einem interaktiven Szenarioworkshop wurde auf das Expertenwissen von Markenpraktikern zurückgegriffen, um Zukunftsbilder für die Branche zu entwickeln.

Zur Szenariobildung wurden konsistente Zukunftsbilder nach morphologischer Analyse generiert. Ziel war es, eine überschaubare Menge an Zukünften, d.h. 4 bis 5 Szenarioentwürfe, zu erzeugen.

In einer Zwischenphase wurden in einem Seminar die diskutierten Einflussfaktoren vertiefter untersucht und anhand von Praxisbeispielen illustriert. Die zentralen Einfluss- bzw. Schlüsselfaktoren wurden inhaltlich aufbereitet und mit Hilfe mathematisch-statistischer Verfahren in ihrer Wechselwirkung bewertet sowie zu qualitativ beschriebenen Szenarien verdichtet.

Diese Ergebnisse wurden aufbereitet und in einem Ergebnisworkshop mit Experten diskutiert und inhaltlich angereichert, um die Szenarien als Grundlage für Markenentwicklung heranziehen zu können.

Für jedes Szenario wurden Möglichkeiten und Gefahren grob beurteilt und erste Handlungsoptionen entwickelt. Schließlich wurde bewertet, ob diese Szenarien eher Visionen oder Dystopien für Markenartikler sind.

Vorteile:

- Frühes Erkennen von Zukunftspotentialen/ -risiken
- Anregung eines kreativen Prozesses zur Entwicklung eigener Zukunftsbilder und deren Überprüfung anhand alternativer Entwicklungsmöglichkeiten
- Verbesserung der Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Marke durch eine auf Szenarien gestützte, robustere strategische Planung.

Stimmungsbild bei Markenunternehmen

Einbindung der Markenunternehmen

Eine Kurzbefragung auf der G·E·M Markentagung im März 2018 in Berlin ergab ein erstes Stimmungsbild, welches für die Ausrichtung des Projektes genutzt wurde. Im Fokus standen dann zwei Workshops mit Experten von Markenunternehmen und Wissenschaft. Hierin wurde die Zukunft der Markenführung näher diskutiert. Im Austausch von Wirtschaft und Wissenschaft wurden die Themen analysiert und verschiedene Sichtweisen auf die Thematik eingenommen.

Orakelfrage (G·E·M Markentagung)

Auf der G·E·M Markentagung in Berlin wurde eine Ad-hoc Befragung unter den Teilnehmern der Tagung durchgeführt. Die Frage eines „digital-analogen Markenorakels“ lautete:

„Wenn Sie einem allwissenden Orakel eine einzige Frage zur Zukunft der Markenführung im Zeitalter der Digitalisierung stellen könnten, welche wäre das?“

Von den Teilnehmern der Tagung wurden u.a. folgende Themen um diese Orakelfrage adressiert:

- Was sind die Tools, um angesichts einer deutlichen Gate-Keeper-Stärkung (durch Digitalisierung des Handels inkl. Amazon & Co) im Relevant Set des Consumers zu sein?
- Fördert Digitalisierung Markenvertrauen oder eher nicht? Was sind die wichtigsten Hebel für Marken, um Markenpräferenzen zu entwickeln? Wie sieht die erfolgreiche Marketingabteilung der Zukunft aus?
- Was werden die Auswirkungen der Datenschutzgrundverordnung und E-Privacy-Richtlinie sein?
- Warum setzen "Digital Natives" wie Amazon, Parship oder Netflix so massiv auf

- Fernsehwerbung? Welcher digitale Touchpoint ist eigentlich effizient?
- Welche Besonderheiten müssen gerade mittelständische Anbieter von Marken zukünftig berücksichtigen? Was bedeutet die Digitalisierung für die Eigenmarken des Handels?
- Können Marken nur noch überleben, wenn transaktionale Plattformen wie Amazon von „reinen“ Marktplätzen abgelöst werden? ODER: Gibt es "ewig" erfolgreiche Marken?
- Wie beeinflusst ein höherer Anteil an digitaler Kommunikation das Verhältnis zwischen Anbieter und umworbene Kunden? Wie wirkt sich das auf die angestrebte Vertrauensbeziehung aus?
- Glaubst Du Orakel, dass die Marken erkennen werden, dass es auch in der digitalen Welt "nur" um Gewinnung bzw. Vertiefung von Vertrauen geht? Die eigene Leistung zu vertiefen? Verdichtung!

„Rasende Reporter Fragen“

Zu Beginn des ersten Szenarioworks wurden in sieben Fragen der „Rasenden Reporter“ nähere Eindrücke zur Zukunft der Markenführung zusammengetragen.

Frage 1: Was ist die am meisten überschätzte Entwicklung in Bezug auf Marken im Zeitalter der Digitalisierung?

Die Teilnehmer identifizierten den Use-Case von Blockchain und Cryptocurrencies als überschätzte Entwicklung in der Zukunft. Weiterhin wurde die Nutzung von Big Data und künstlicher Intelligenz (KI) aufgrund begrenzter Möglichkeiten in der Praxis genannt. Influencer sowie sprachbasierte Nutzung von Smartphones werden ebenfalls als überschätzter Faktor angesehen. Zuletzt wird die „Customization“ von Produkten aufgrund der Annahme, dass High-Involvement Produkte vorherrschen, als unrealistisch betrachtet.

*Frage 2: Was ist die am meisten **unterschätzte Entwicklung** in Bezug auf Marken im Zeitalter der Digitalisierung – „Worüber wir eigentlich reden sollten...“?*

Die Workshop-Teilnehmer sehen vor allem den Wert der Marke als unterschätzt an. Eine „Digitale Marke“ muss die richtigen Nutzenversprechen in der digitalen Welt schaffen. Hierzu muss die Marke individuelle Wünsche korrekt bedienen, was eine Neuaufstellung der Marke nach sich zieht. Die Macht der Konsumenten und der sich hieraus ergebende Druck auf die Marke wird ebenfalls unterschätzt. Schließlich werden Inkubatoren, die große Marken an Start-Ups binden können, aus heutiger Sicht als nicht hinreichend betrachtet.

*Frage 3: Was sind die **wichtigsten Chancen** der Digitalisierung für die Marken?*

Besondere Chancen liegen in den dauerhaften Interaktionen mit dem Konsumenten an allen Touchpoints und in der schnellen Sichtbarkeit sowie globalen Reichweite. Künstliche Intelligenz (KI) sollte zur Generierung von Customer Insights genutzt werden und die gesamte Customer Journey über KI gesteuert werden. Dabei kann Wertschöpfung auf individueller Ebene stattfinden, zudem können Produkte durch ihre Wertangebote im Kern verändert werden. Die Plattformökonomie, die Geschäftsmodelle gemeinsam mit Partnern ermöglicht, und das Crowdsourcing bieten ebenfalls Chancen für die Marken der Zukunft.

*Frage 4: Was sind die **zentralen Herausforderungen** der Digitalisierung für die Marken?*

Die sich verändernden Datenschutzrichtlinien und die Verschärfung der damit eingehenden gesellschaftlichen Skepsis stellen eine wichtige Herausforderung dar. Weiterhin ergibt sich durch die Globalisierung ein interner Kulturwandel sowie ein globaler Hyper-Wettbewerb, auf den sich die Marken in der Zukunft einstellen müssen. Die Digitalisierung führt zu einer IT-Transformation, wodurch Ressourcen richtig eingesetzt und qualifiziertes Personal für die anstehenden Aufgaben im Big-

Data-Umfeld eingestellt werden müssen. Der Kunde muss weiterhin auf dem richtigen Kanal angesprochen werden und die Abstimmung des Markenauftritts gegeben sein.

*Frage 5: **Von wem oder was** versprechen Sie sich bzgl. der Digitalisierung der Marken/Ihrer Marke **neue Inspirationen**?*

Neue Inspirationen können durch das Geschäftsumfeld der Start-Ups gesammelt werden: Hier ist die Markenentwicklung der neuen Unternehmen besonders interessant. Durch Flexibilität und Datensammlung kann eine neue, datengesteuerte Kundenzentrierung erreicht werden. Weiterhin ist es möglich, eine nahezu 100-prozentige Transparenz der Kunden zu generieren, welche dann entsprechend in die Point-of-Sale Umgebung übertragen werden muss. Auf der anderen Seite kann zunehmender Datenschutz durch eine erhöhte Kundeninteraktion eine Chance darstellen.

*Frage 6: Was sind die **wichtigsten Ziele** Ihrer Marke in Bezug auf die Digitalisierung – jenseits von Umsatz und Kundenbindung?*

Die Stärkung bzw. das Aufrechterhalten der emotionalen Bindung zu den Kunden sowie das positive Markenerlebnis sind elementare Ziele in der Zukunft. Dabei spielt auch die Personalisierung der Marke eine entscheidende Rolle, wobei die Wahrung eines konsistenten Markenbildes im Fokus steht. Weiterhin sollen sich Konsumenten gerne mit Markeninhalten beschäftigen, wodurch echte Kundennähe geschaffen wird.

*Frage 7: Wer sind die **wichtigsten Partner** Ihrer Marke in Bezug auf die Digitalisierung?*

Wichtige Partner sind zum Beispiel Usability Anbieter und Strukturprovider. Auf Seite der Technikprozesse sind es Datenanalytiker und -strukturierer. Zur Emotionalisierung der Marke werden Experten für soziale Interaktion, Plattformen, Markenkooperationen sowie Werbeagenturen als Partner angesehen.

Schritt 1: Treiber

Im ersten Szenarioworkshop wurde das Untersuchungsfeld präzisiert und gemeinsame Leitfragen entwickelt. Zugleich wurden Einflussfaktoren erkundet und mögliche Schlüsselfaktoren und Projektionen skizziert.

Dabei wurden grundsätzliche Fragen sondiert wie etwa: Was genau macht die Zukunft der Marke so unsicher und welche Idee(n) habe ich als Markenartikler dazu? Was könnten wir jetzt schon tun?

Schritt 1.1 Einflussbereiche

Die Einflussbereiche sowie -faktoren wurden im Workshop mit Experten der Markenführung sowie Teilnehmern aus der Forschung zusammengetragen. Begleitend wurde ein Bachelor-Seminar zur Thematik an der Universität Hamburg durchgeführt. Zur ersten Strukturierung der Einflussfaktoren wurden die folgenden Einflussbereiche unterschieden:

- Konsumentenverhalten
- Medien und Gesellschaft
- 5-Forces und Technologien
- Marketing und Vertrieb

Schritt 1.2 Faktoren

Im Workshop identifizierten die Teilnehmer zentrale Einflussfaktoren und übertrugen ihre Ergebnisse in eine Einfluss-Unsicherheits-Matrix. Diese Matrix dient dazu, verschiedene Faktoren bzgl. deren Einfluss und Unsicherheit in der Zukunft zu beurteilen. Jene Faktoren sind besonders interessant, denen sowohl ein hoher Einfluss als auch eine hohe Unsicherheit in der Zukunft bescheinigt werden.

Aufgrund der inhärenten Unsicherheit hinsichtlich der Entwicklung dieser Faktoren werden verschiedene Projektionen, die die möglichen Ausprägungen des Faktors in der Zukunft beschreiben, gebildet. Diese dienen im weiteren Verlauf zur Bildung der Szenarien.

Schritt 1.3 Treiber und Trends

Bei Treibern und Trends geht es um „scheinbare“ Gewissheiten. Treiber sind eher die Ursachen von Entwicklungen und somit Dinge, die etwas bewegen. Trends hingegen sind eher die Auswirkungen von Entwicklungen und damit begründete Richtungsaussagen. So lassen sich zwei konkrete Fragen formulieren:

- a) Was treibt (konkret) die Digitalisierung und die Marken?
- b) Welche Trends (und woher kommen diese?) prägen die Digitalisierung der Marken?

Ein Treiber ist z.B. die Automatisierung von Kaufprozessen durch Sprachsteuerung. Das führt zu dem Trend, dass klassische Auswahl-situationen entfallen und die Kaufentscheidung weniger visuell geprägt ist.

Ein weiterer Treiber ist die Personalisierung durch Digitalisierung. In der Customer Journey wird es möglich, den Konsumenten in jeglichen Bereichen individuell zu begleiten. Touchpoints erzeugen Interaktion und verbinden Produkte und Services eng miteinander. Der Fokus verlagert sich auf den After-Sales-Bereich, wo die Marke besonders stark agieren kann.

Informationsvorsprung durch (Kunden-)Daten, z.B. Amazon, stellt einen weiteren Treiber dar. Dies fördert eine Machtkonzentration in Ökosystemen (z.B. Google, Apple, Amazon), was in Folge eine Verschiebung von Wettbewerbsbeziehungen bewirken kann.

Neue VR und AR Technologien ermöglichen es, mehrere Sinne der Konsumenten anzusprechen und virtuelle (Marken-)Welten zu schaffen. Weiterhin gibt es den Treiber, dass die Konsumenten stärker nach Vernetztheit drängen, wodurch eine Always-On Mentalität entsteht. So kann mithilfe von immersiven Technologien, wie etwa digitalen Kontaktlinsen, mehr Markenpräsenz erzeugt werden.

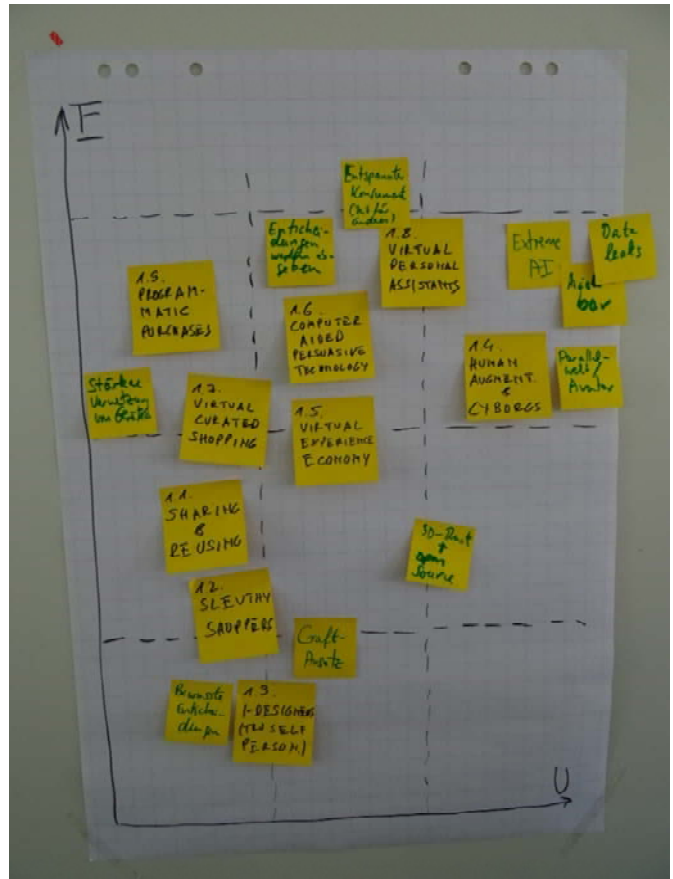
Schritt 1 : Treiber

Konsumentenverhalten

Im Bereich Konsumentenverhalten wurden folgende Einflussfaktoren diskutiert:

- Programmatic Purchases
- Virtual Curated Shopping
- Sharing & Reusing
- Sleuthy Shoppers
- I-Designer
- ComputerAidedPersuasive Technology
- Virtual Experience Economy
- Virtual Personal Assistants
- Human Augmentation & Cyborgs

Die letzten vier Faktoren haben nach Bewertung der Teilnehmer einen besonders großen Einfluss auf die Markenführung im digitalen Zeitalter. Sie sind zugleich auch besonders unsicher in ihrer Entwicklung. Daher werden diese Faktoren hinsichtlich ihrer Projektionen in der Szenarioanalyse gesondert betrachtet und analysiert.

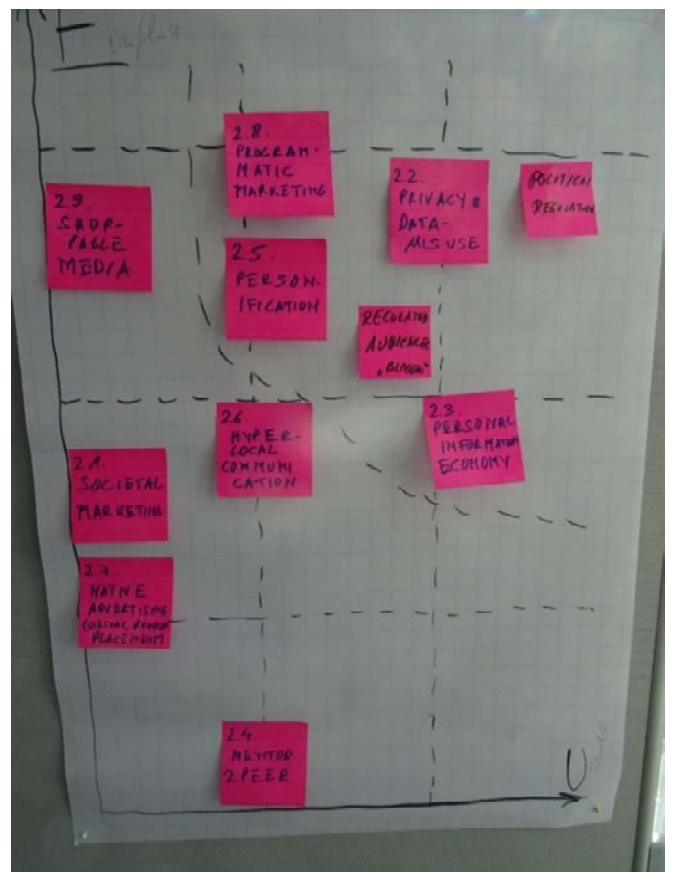


Medien und Gesellschaft

Im Bereich Medien und Gesellschaft wurden ebenfalls 4 Haupteinflussfaktoren identifiziert, deren zukünftige Entwicklung nachfolgend genauer beleuchtet wird. So wurden Privacy & Data-(Mis)Use, Political Regulation und Personal Information Economy als Haupteinflussfaktoren identifiziert. Zudem wurden Personification und Hyperlocal Communication zu einem Faktor zusammengefasst.

Nachgeordnete, da mit geringer Unsicherheit bzw. geringerem Einfluss versehene Faktoren waren:

- Shoppable Media
- Societal Marketing
- Native Advertising
- Mentor2Peer
- Programmatic Marketing



5-Forces und Technologien

Im Bereich 5-Forces und Technologien wurden für mehrere Einflussfaktoren ein hoher Einfluss und/oder eine hohe Unsicherheit projiziert:

- Virtual Shopping Malls
- Competition by Craft Brands
- Digital Twin & AR
- Blockchain & Smart-Contracts
- Consumer IoT Applications
- Personalized Products
- Lifestyle Hub Shops
- Service Dominant Logic
- Platform Economy & Walled Gardens
- Personalized Advertising offline
- Produkt-Mensch-Interaktionen
- Purpose-driven stakeholder mgt.

Für das weitere Vorgehen wurden Platform Economy & Walled Gardens, Service Dominant Logic, Neue Produkt/Mensch-Interaktionen sowie Blockchain & Smart Contracts als Haupteinflussfaktoren identifiziert.

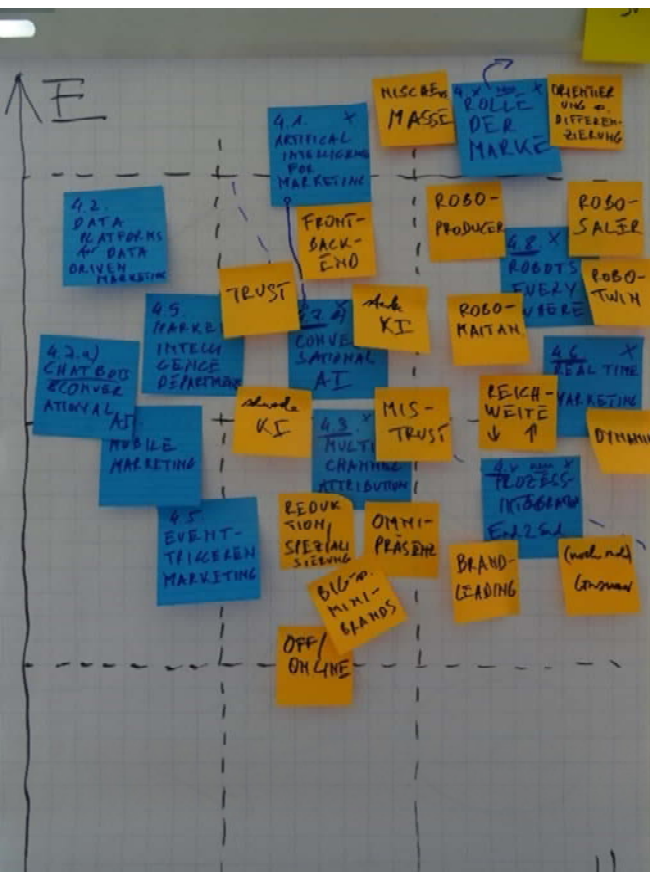


Marketing und Vertrieb

Im Bereich Marketing und Vertrieb ergeben sich vier klare Haupteinflussfaktoren. Diese sind Entwicklung von Marketing-Software (AI for Marketing), Rolle der Marke, Entwicklung von IT-Hardware im Marketing (Robots everywhere) sowie das Real-Time Marketing.

Nachgeordnete, da mit geringerer Unsicherheit versehene Einflussfaktoren waren:

- Data Platforms for data-driven Marketing
- Chatbots & conversational AI
- Mobile Marketing
- Event-triggered Marketing
- Marketing Intelligence Department
- Multichannel Attribution
- Prozess-Integration End2End



Schritt 2: Projektionen

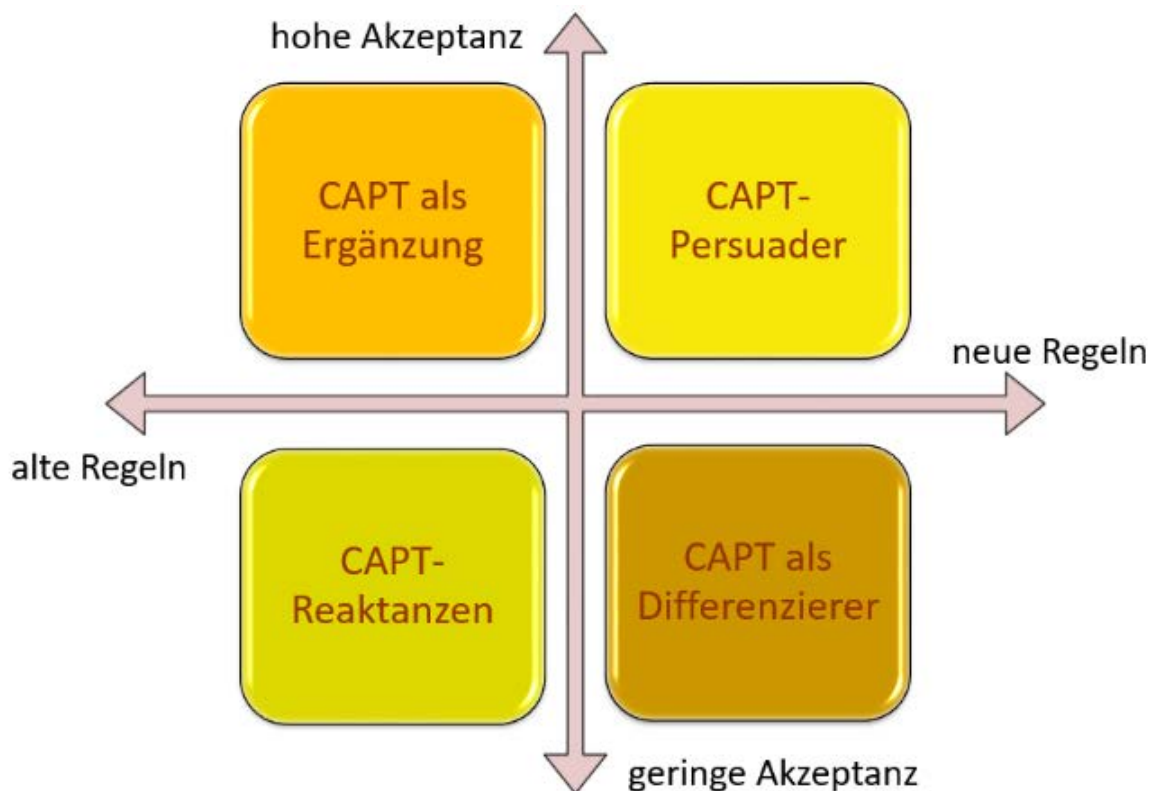
Computer Aided Persuasive Technology

„Sleuthy Shoppers are investigative consumers.“^[9]

„When tech knows you better than you ...“^[45]

„Der Sucht-Code: Wie Technologiefirmen in unser Gehirn einbrechen“^[15]

IT-basierte Verfahren zur Beeinflussung von Entscheidungsverhalten können klassische Marketingkommunikation erweitern oder zu völlig neuen Beeinflussungstechniken führen. Nachfrageseitig kann dies auf eine hohe oder geringe Akzeptanz bei den Konsumenten bzw. der Gesellschaft stoßen. In Kombination ergeben sich vier Projektionen:



CAPT als Ergänzung

Neue Technologien ermöglichen in dieser Projektion eine effizientere und effektivere Kommunikation. Die Kundenansprache passt sich in Erscheinungsbild, Psychologie, Sprache und sozialer Rolle der jeweiligen Zielgruppe an und greift auf bekannte Muster zurück. Die etablierten „rules of the game“ von Kommunikation und Kundenansprache bestehen fort.

CAPT-Persuader

Neue Technologien ermöglichen grundsätzlich neue Formen der Beeinflussung; die Vision des „geheimen Verführers“ wird Wirklichkeit. Z.B. könnten Echtzeitmessungen von Herzschlagrate oder Gesichtsausdruck genutzt werden, um situativ passende Produktangebot zu offerieren.

CAPT als Differenzierer

Aufgrund geringer Akzeptanz gegenüber der neuen Technologie spaltet sich die Gesellschaft in zwei Lager: Menschen, die die neue Technologie akzeptieren und sich von ihr lenken lassen sowie Menschen, die versuchen, die Technologie weitestgehend zu vermeiden.

CAPT-Reaktanzen

Konsumenten „durchschauen“ die Algorithmen und entwickeln eine Reaktanz gegenüber neuen Kommunikationsformen. Sie werden aktiv und installieren schützende Technologien, wie derzeit Plug-Ins bei Internetbrowsern, die auf Algorithmen hinweisen oder deren Ausführung sogar verhindern. Auch könnten automatisierte Ratgeber den Manipulationsgehalt einer jeden Nachricht überprüfen.

Virtual Experience Economy

„VR is going to be the next social platform“^[28]

„Das nächste große Ding“^[10]

„Bridging the gap b/w perception and reality“^[2]

Auch die Virtualisierung von Erlebniswelten ist durch technologische Möglichkeiten sowie anwenderseitiger Akzeptanz geprägt. Entlang dieses Spannungsfeldes lassen sich vier Projektionen differenzieren.

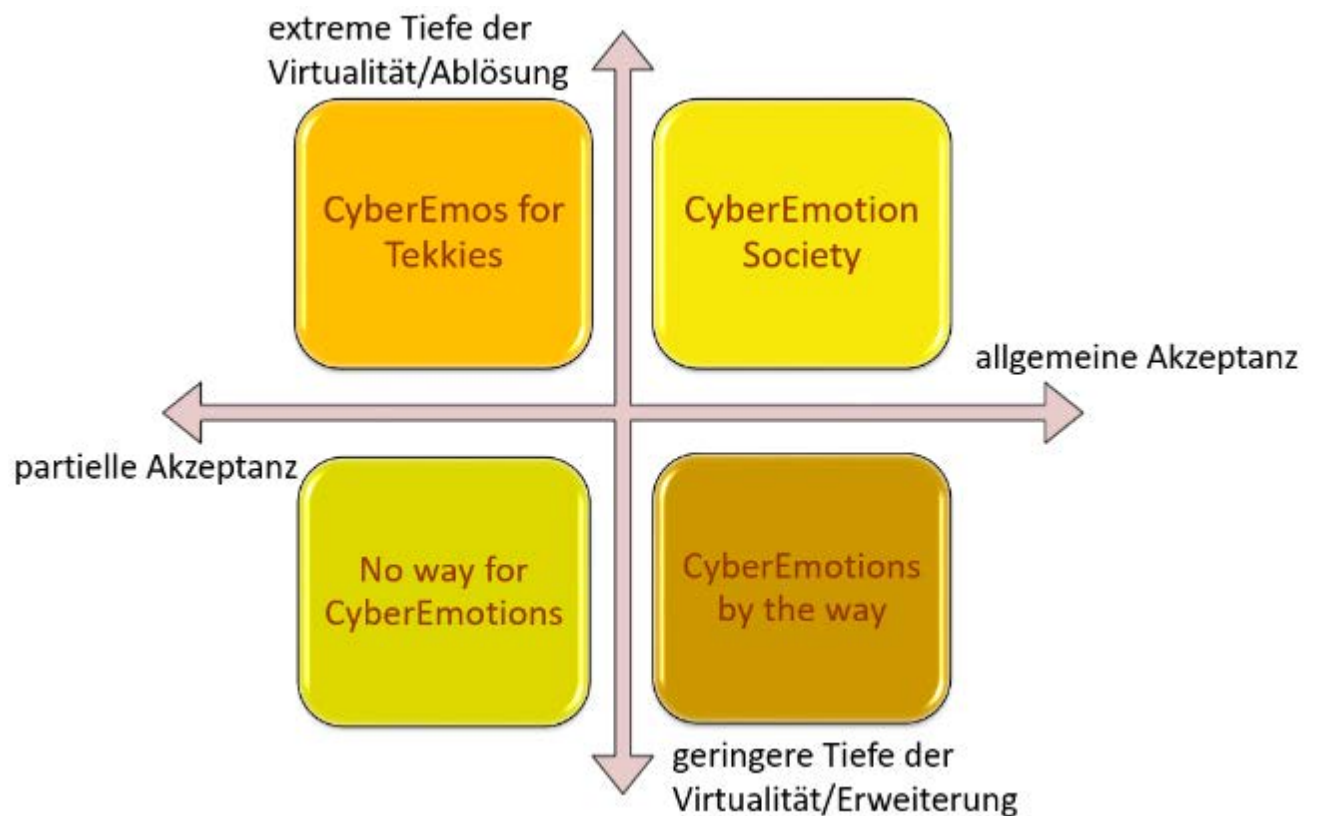
CyberEmos for Tekkies

Virtualität bleibt in dieser Projektion ein „Gimmick“ für technikaffine Konsumenten, wird jedoch von der Masse der Konsumenten

Konsumenten. Sie verändern das gesellschaftliche Zusammensein. Menschen verbinden sich über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg miteinander und machen neue gemeinsame intensive Erfahrungen, wie es sich schon bei sozialen Netzwerken andeutet.

CyberEmotions by the way

Virtuelle Erfahrungen bereichern klassische (offline)- Erlebniswelten, ohne diese zu verdrängen: Virtuelle und reale Welt verschmelzen so in der täglichen Erfahrungswelt von Konsumenten.



nicht adoptiert. Die Technologie wird von den technikaffinen Konsumenten intensiv genutzt und schafft ihnen ein neues Konsumerlebnis. So gab es bereits 2016 einen ersten Hype um Virtual Reality, bei dem sich lediglich die beiden letztgenannten Konsumentengruppen für die neuartige Technologie begeistern konnten.

CyberEmotionSociety

Virtualität und virtuelle Emotionen (Cyberemotions) erweitern den Erfahrungsraum von

No way for CyberEmotions

Cyberemotions werden kaum akzeptiert bzw. bleiben vielen verschlossen. Konsumenten tauchen nur wenig oder nicht mit erfahrungsstiftender Intensität in Virtualitäten ein. So erreichen die Cyberemotions selbst bei Gruppen, die sich der Erfahrung nicht verschließen, nicht die nötige Tiefe, um neue Erfahrungen zu schaffen.

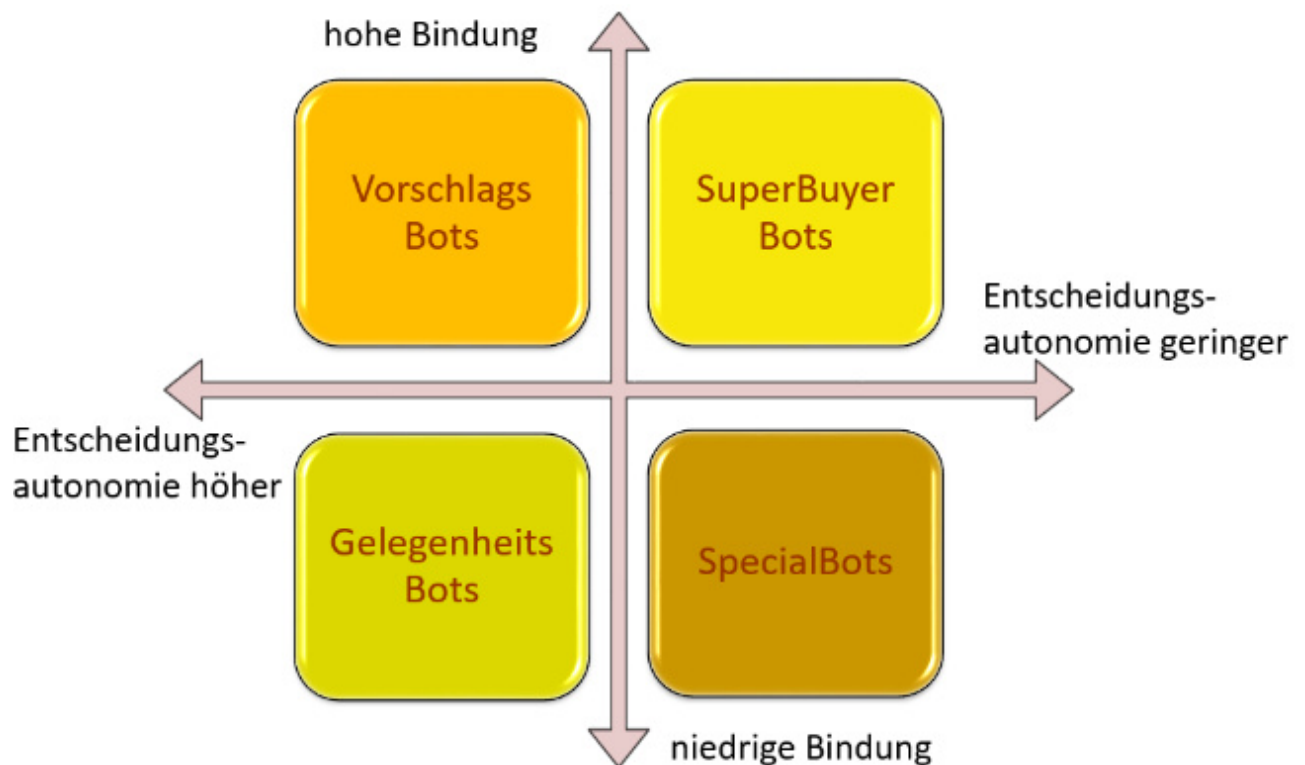
Virtual Personal Assistants

„Portable AI Devices sollen unseren Konsum steuern“^[41]

„71%: KI soll nur assistieren.“^[11]

„Bot als Haushaltsmanager & virtueller Butler?“^[29]

Virtuelle Assistenten können verbraucherseitig zu einer hohen oder niedrigen Entscheidungsautonomie führen. Weiterhin kann eine hohe oder niedrige Bindung zwischen Assistenten und ihren Nutzern entstehen. So lassen sich vier grundverschiedene Projektionen ableiten:



Vorschlags-Bots

Konsumenten nutzen in dieser Projektion Bots situativ, abhängig vom jeweiligen Bot und Produkt. Sie lassen sich Vorschläge zu Produkten/Services geben, jedoch möchten sie den weiteren Entscheidungsprozess selbst in die Hand nehmen. Für bestimmte Produkte kann so eine hohe Bindung an den Assistenten entstehen, dies ist jedoch von der Art des Produktes abhängig.

SuperBuyerBots

Konsumenten geben Entscheidungsautonomie bei Kaufentscheidungen weitgehend an ihre persönlichen Assistenten ab, mit denen sie eine langfristige Beziehung eingehen. Hierzu bezahlen Konsumenten auch für diese Dienste.

GelegenheitsBots

Konsumenten möchten nicht von Computern in ihren Entscheidungen beeinflusst werden, Empfehlungen bleiben unverbindlich. Bots werden nur sehr situativ genutzt und finden wenig Akzeptanz in der täglichen Nutzung.

SpecialBots

Konsumenten lassen sich beim Kauf von Low-Involvement-/FMCG-Produkten unterstützen, hier treten sie die Entscheidungsautonomie an Bots ab. Andere Kaufvorgänge und -entscheidungen führen Konsumenten jedoch weiterhin eigenständig aus.

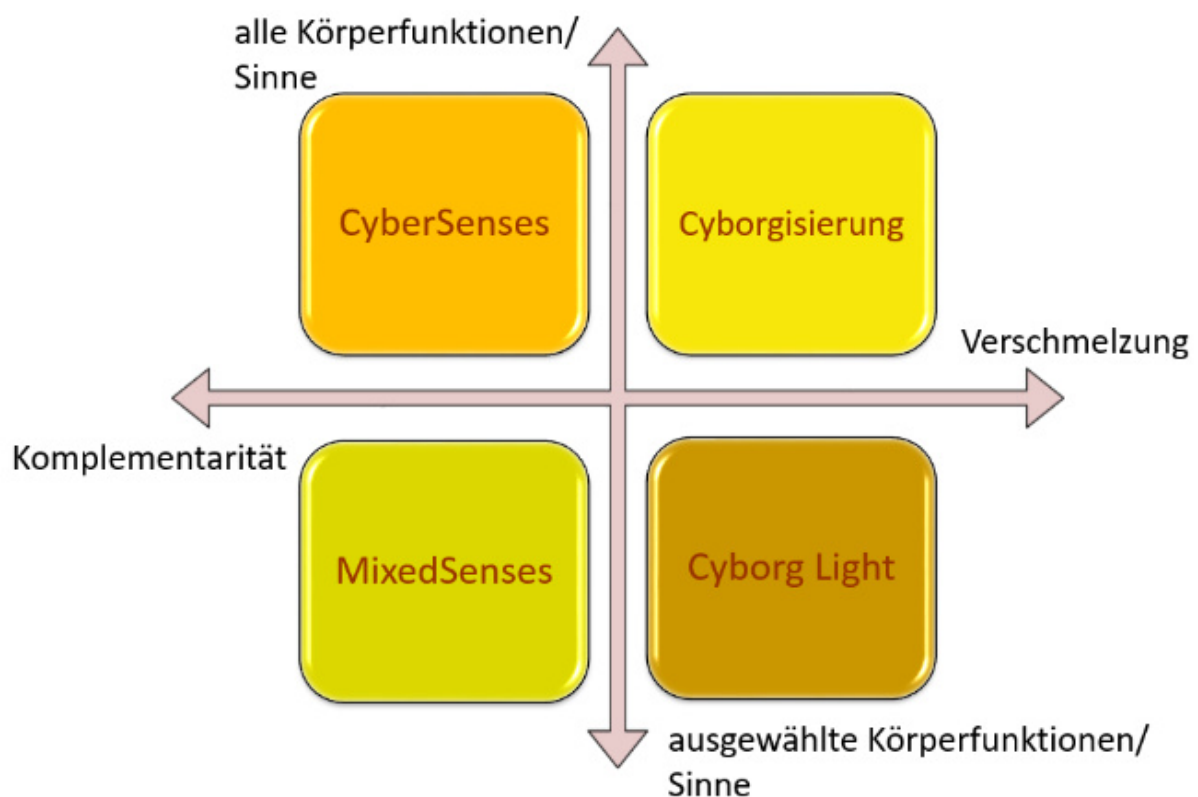
Human Augmentation & Cyborgs

„Das große Comeback der Datenbrille“^[35]

„Werden wir bald alle zu Cyborgs?“^[38]

„Warum wir keine Angst vor Cyborgs haben sollten“^[16]

Neue Verbindungen zwischen Mensch und Maschine können sich auf einige oder alle Sinne bzw. Körperfunktionen beziehen. Maschinen können hierbei eine komplementäre Funktion einnehmen oder vollständig mit dem Körper verschmelzen. Dies ergibt vier Projektionen:



CyberSenses

Sinneseindrücke werden gemäß dieser Projektion durch Sensoren so komplementiert, dass gänzlich neue Sinneserfahrungen möglich sind. Unabhängig hiervon kann der Mensch in seinen Entscheidungen autonom bleiben.

Cyborgisierung

Mensch und Maschine(n) verschmelzen zu einer Einheit: Informationssuche, -verarbeitung und -entscheidung finden im Abgleich menschlicher und maschineller Komponenten statt.

MixedSenses

Technische Hilfsmittel bleiben auf die Unterstützung ausgewählter Körperfunktionen beschränkt, insbesondere zum Überwinden von persönlichen Defiziten (vergleichbar mit einer Brille oder einem Hörgerät).

Cyborg Light

Menschen entscheiden selber, welche Körperteile und Sinne sie mit Maschinen verschmelzen möchten. Bzgl. Konsum werden nur diejenigen Sinne mit Maschinen verschmolzen, die das Konsumerlebnis deutlich bereichern können.

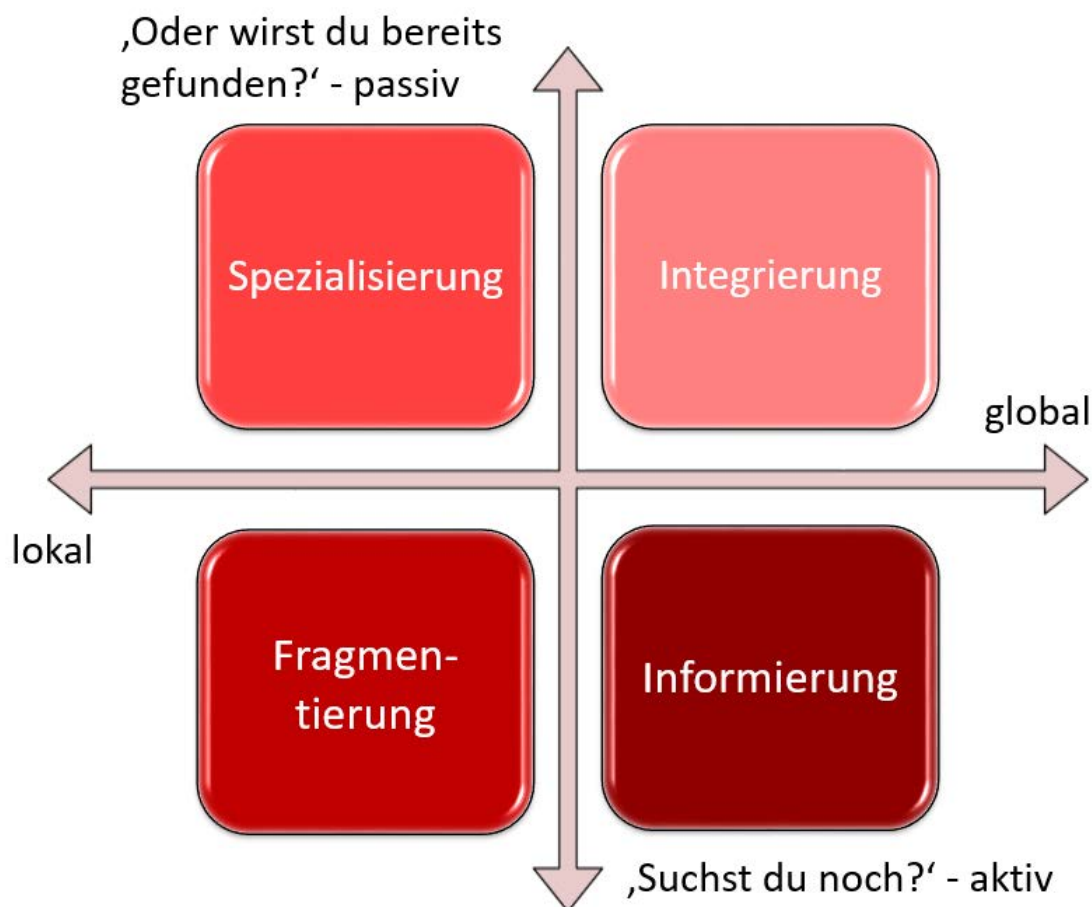
Personification & Hyperlocal Communication

„Vorreiter Spotify: je nach Geschmack & Situation“^[47]

„Stromausfall beim Super Bowl: Oreo und Audi machen Echtzeitmarketing“^[34]

„It's in the DNA: I'm so special“^[2]

Die Bereitstellung von marktlichen Informationen hängt zum einen von der Reichweite ab, welche entweder lokal oder global ausgerichtet ist. Weiterhin ist die Art der Suche nach Informationen – ob aktiv oder passiv – wichtig. In Kombinationen ergeben sich:



Spezialisierung

Zukünftig liegt das Interesse der Konsumenten weniger in allg. Werbeanzeigen, sondern eher in spezifischen lokalen Angeboten, welche durch das hyperlokale Marketing bedient werden. Kommunikation ist daher auf die sehr gezielte Bereitstellung von Informationen für den Konsumenten ausgelegt, ohne dass dieser aktiv danach suchen muss.

Integrierung

Informationen über Produkte werden nicht mehr aktiv vom Konsumenten gesucht, sondern werden bei Bedarf zur richtigen Zeit am richtigen Ort von spezialisierten Medienanbietern und/oder Marken bereitgestellt.

Fragmentierung

Offline-Kommunikation von TV, Printwerbung, Radiowerbung findet zunehmend lokal statt. Effektive Marketingkampagnen sprechen Konsumenten direkter sowie individueller an.

Informierung

Hyperlokale Kommunikation wird für die allgemeine Informationsbeschaffung relevant, nicht jedoch für typische Kaufentscheidungen. Hier streben Konsumenten oft eine breite Informationsbasis an, um Angebote zu vergleichen und Kaufentscheidungen abzuwägen.

Privacy and Data-(Mis-)Use

„Damoklesschwert E-Privacy Verordnung“^[5]

„Der schmale Grat zwischen Personalisierung und Datenmissbrauch“^[25]

„Elektronisch(e)...Gesundheitsdaten–endlich!“^[1]

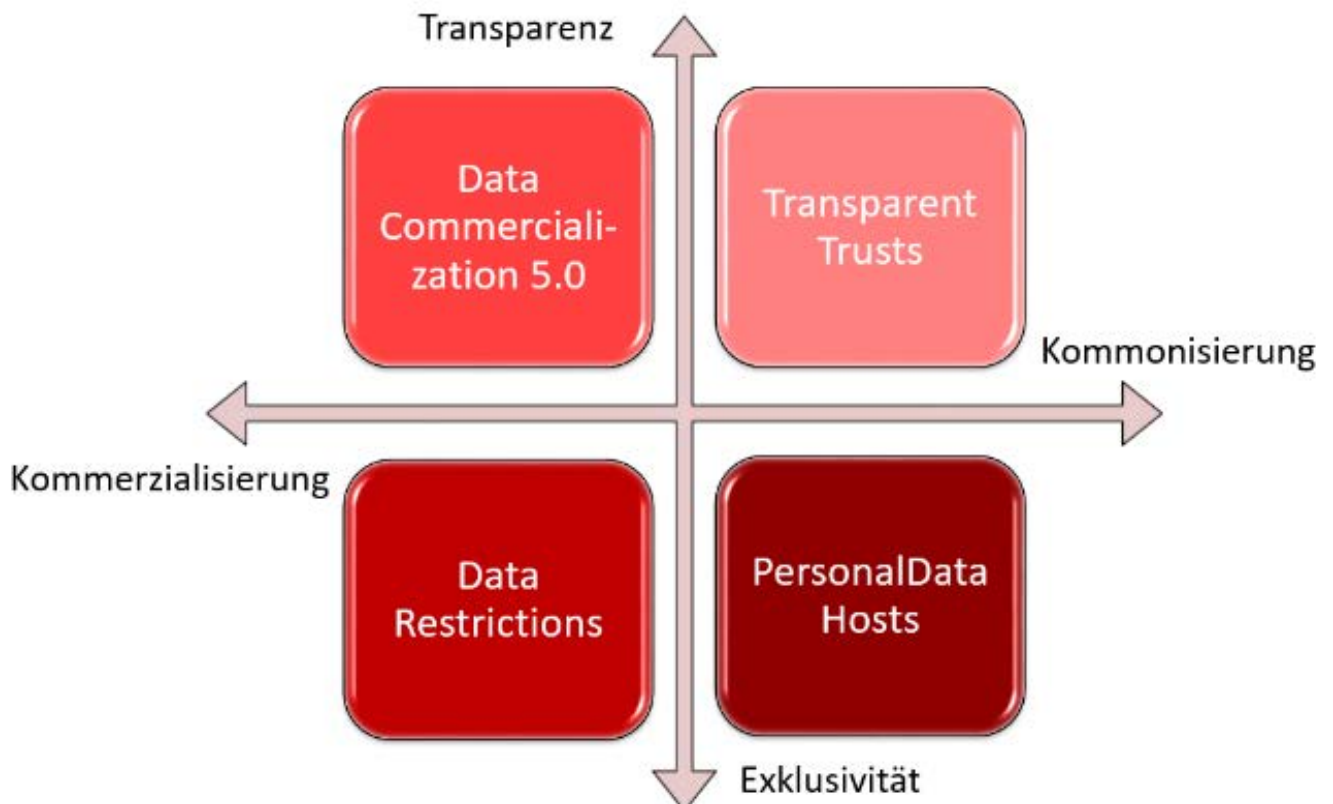
Der Umgang mit personenbezogenen Daten wird durch die Art der Nutzung – kommerziell oder für das Gemeinwohl – bestimmt. Zudem können Daten transparent oder exklusiv weitergegeben werden. In Kombination ergeben sich folgende Projektionen:

TransparentTrusts

Daten dienen als Grundlage der Informationsökonomie und werden als „commons“ zum Wohle der Gesellschaft eingesetzt. Über die Einhaltung rechtlicher und ethischer Standards wachen übergeordnete Institutionen.

DataRestrictions

Daten dürfen aufgrund strenger gesetzlicher bzw. plattformbedingter Einschränkungen nur zielgerichtet im konkreten Verwendungskontext genutzt werden. Cross-Selling-Potenziale werden selbst innerhalb von Unternehmen eingeschränkt.



DataCommercialization 5.0

Kunden geben ihre Daten bereitwillig an Markenunternehmen oder Informationsdienste weiter im Wissen, dass diese zu kommerziellen Zwecken genutzt werden. Hiermit verbinden Konsumenten das Motiv, dass ihre Daten so verarbeitet werden, dass sie bessere Angebote erhalten. Firmen können auch einen Handel mit den Daten betreiben, da Konsumenten diese gern zur weiteren Nutzung freigeben.

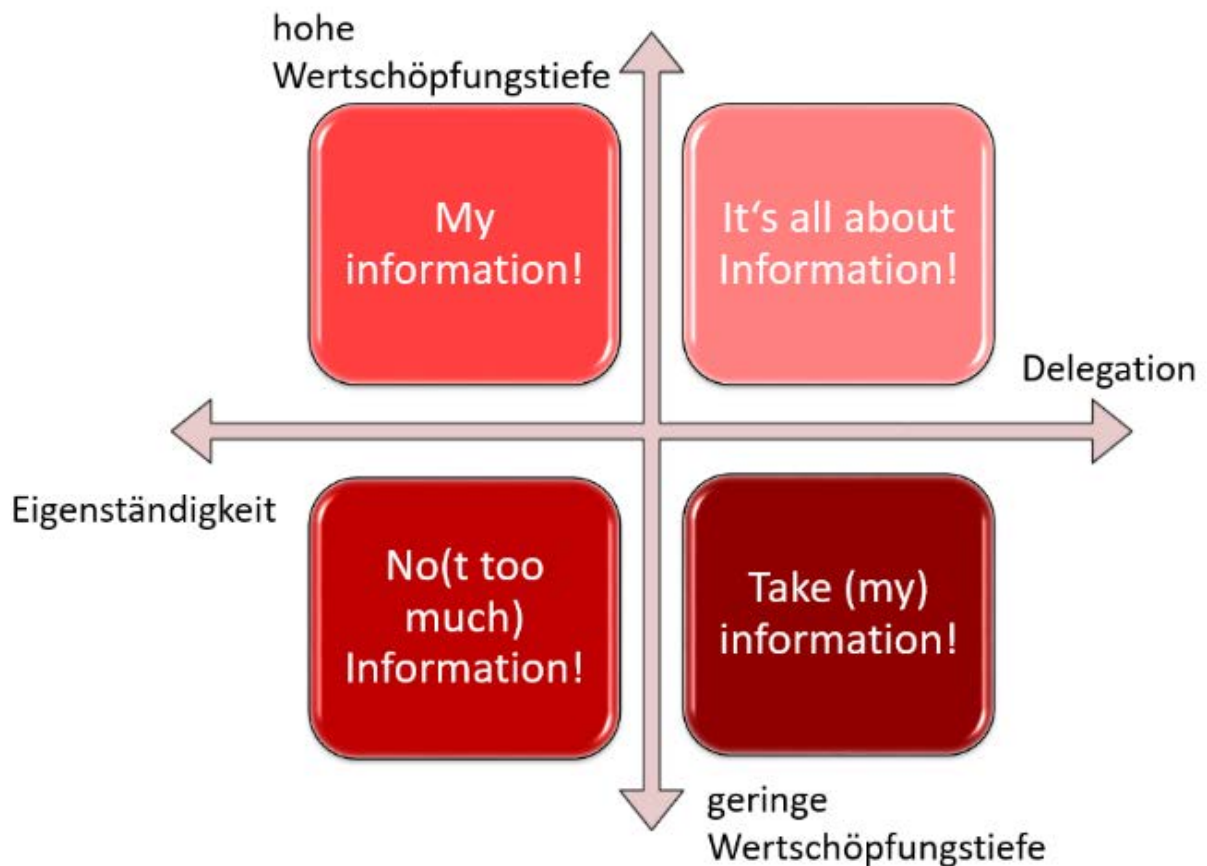
PersonalDataHosts

Daten werden vom Konsumenten an ausgewählte Organisationen seines Vertrauens freigegeben. Diese dienen als Gate-Keeper zu den Daten und verwalten diese im (vorab artikulierten) Interesse des Konsumenten.

Personal Information Economy

„Wait Till Millennials Are Selling Their Data“^[24]
„Americans' data is worth billions— and you soon might be able to get a cut of it“^[33]
„Zwei von drei Deutschen würden für keinen Preis ihre Daten an Unternehmen verkaufen – auch nicht an die Lieblingsmarke“^[30]

Konsumenten können in der Zukunft ihre Daten entweder eigenständig verwalten oder dies an Dritte delegieren. Daten können mit geringer oder hoher Wertschöpfungstiefe verarbeitet werden. In Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich die folgenden vier Projektionen:



My information!

Konsumenten erkennen und nutzen ihre Daten als eigene Werte (oder sogar als Währung). Dies betrifft vor allem kaufbezogene Informationen. Da sich Kunden über den kommerziellen Wert ihrer persönlichen Daten bewusst sind, müssen andere Marktteilnehmer hierauf reagieren.

It's all about information!

Daten verändern Wertschöpfungsketten in dieser Projektion grundlegend. Es bleibt nicht bei den klassischen Marktangeboten; Informationsdaten werden zum zentralen Bestandteil wirtschaftlichen Handelns. Unternehmen erkennen in ihren Kundendaten eine zentrale Ressource und positionieren sich in der Informationsökonomie als Dienstleister und als Intermediäre des Datenmanagements.

No(t too much) information!

Der gesetzliche und gesellschaftliche Rahmen reglementiert und verhindert die Sammlung und Auswertung von Daten, sofern diese nicht zur Erfüllung der Leistungsziele nötig sind.

Take (my) information!

Konsumenten haben zwar das Recht auf eigene Daten und deren Verwendung, jedoch erweist sich deren Nutzung als kompliziert und trifft auf ein geringes Verwendungsinteresse. Konsumenten geben daher freiwillig ihre Rechte an Marken ab, ohne explizit Ansprüche auf Gegenleistung zu stellen.

Political Regulation

„'Wild West' cryptocurrencies“^[43]

„Erlöst endlich die Konsumenten!“^[18]

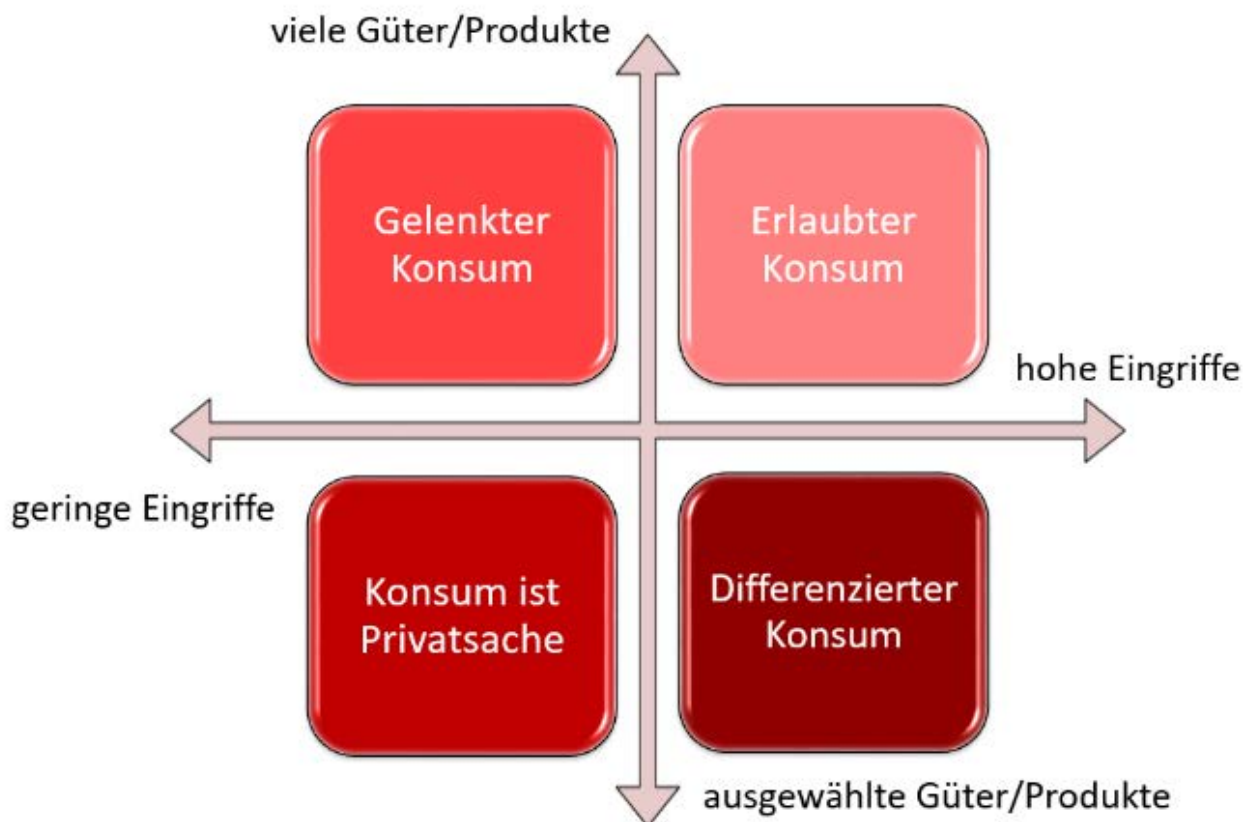
„Der Verbraucher ist längst nicht so mündig ..“^[37]

Politische Regulierung kann zu geringeren oder hohen Eingriffen in wirtschaftliches Handeln führen. Weiterhin können sich diese Eingriffe auf wenige Güter beschränken oder viele Güter zugleich betreffen. Hieraus ergeben sich vier verschiedene Projektionen:

Alkohol“. Vorschriften zum Konsumentenschutz laufen oft auf eine Bevormundung des Verbrauchers hinaus. Zahlreiche gesetzliche Vorgaben erschweren oder verhindern die Markenkommunikation in vielen Bereichen.

Konsum ist Privatsache

Regulierungsbemühungen der Politik bleiben hinter dem technischen Fortschritt zurück. Dieser wirkt als „normative Kraft des Faktischen“, so dass formale Regeln häufig keine Durchsetzungskraft entfalten. Ein „wilder Westen“ mit hohen Freiheitsgraden überlässt das Spielfeld den Marktteilnehmern.



Gelenkter Konsum

„Nudging“ als weiche Form der Regulation greift indirekt in die Kommunikationslandschaft ein. Konsumenten werden mit einer Vielzahl an „Ampeln“ und Siegeln konfrontiert, die neben den Marken konkurrierende Signalfunktionen ausüben.

Erlaubter Konsum

Weitreichende Regulierungen erschließen immer mehr Bereiche wirtschaftlichen Handelns – getreu dem Motto „Zucker ist der neue

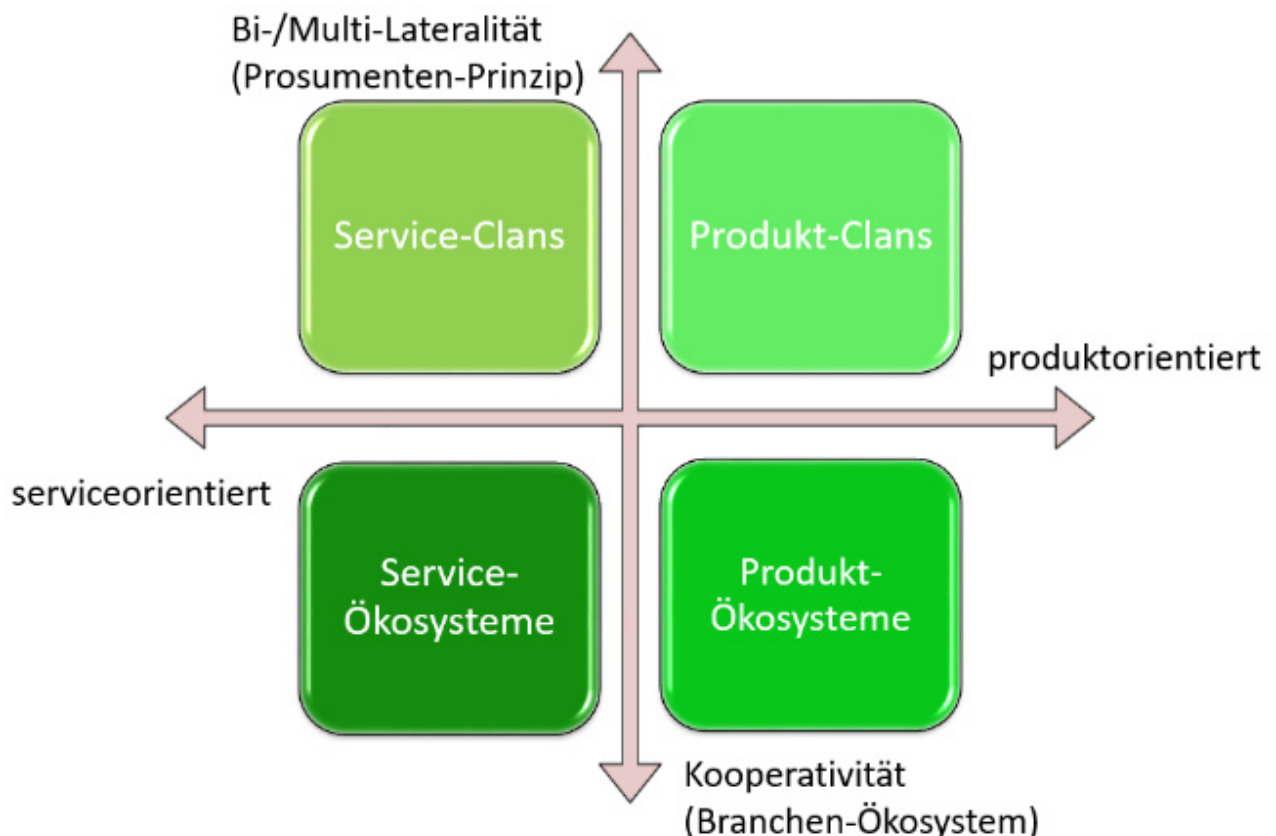
Differenzierter Konsum

Das Ausmaß an Regulierung hängt von der Produktkategorie ab. Güter, denen eine hohe gesellschaftliche Relevanz attestiert wird (wie derzeit Gesundheit, Umwelt etc.), werden stark reguliert. Andere Produkte werden nicht oder wenig reguliert, hier überlässt der Staat dem Markt das Feld.

Service Dominant Logic

„Let me get my hands dirty...but make it easy“^[2]
...per Chatbot 3D-Drucke bestellen^[23]
„The rise of the activist consumer“^[2]

In der Interaktion mit Konsumenten stellt sich die Frage, in wie weit diese verstärkt in den Wertschöpfungsprozess eingebezogen werden, oder ob dies Aufgabe der Hersteller bleibt. Weiterhin kann zwischen einer Service- und Produktorientierung differenziert werden:



Service-Clans

Kunden binden sich aktiv in Prozesse der Wertschöpfung ein, zugleich verlagert sich der Schwerpunkt von Produkten auf Services. Neue Ökosysteme entstehen, bei denen Hersteller und Konsumenten umfassend zusammenarbeiten, um neue, IT-basierte Lösungsansätze zu entwickeln und am Markt umzusetzen.

Produkt-Clans

Neue Wertschöpfungsketten integrieren den Konsumenten in den Produktionsprozess. Grenzen zwischen Hersteller und Konsumenten verschwinden zugunsten dynamischer Ressourcen-

konfigurationen. Nutzer wirken als aktive Gestalter von Neuprodukten. Im Fokus steht weiterhin zumeist das physische Produkt.

Produkt-Ökosysteme

Die Trennung zwischen Herstellern und Verbrauchern bleibt bestehen, jedoch bilden sich entlang der Wertschöpfungsprozesse neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Herstellern, Serviceanbietern und Handel. Die Bedeutung von branchenübergreifenden

Ökosystemen nimmt zu. Neuprodukte werden in (z.T. auch ad-hoc)-Kooperationen entwickelt.

Service-Ökosysteme

Neue Serviceanbieter etablieren sich in neuen Wertschöpfungsketten als neue Ökosysteme. Märkte grenzen sich zunehmend nicht statisch, sondern dynamisch anhand von „Value in Use“ voneinander ab. Hierzu wird auf Software- anstelle von Hardwarelösungen gesetzt.

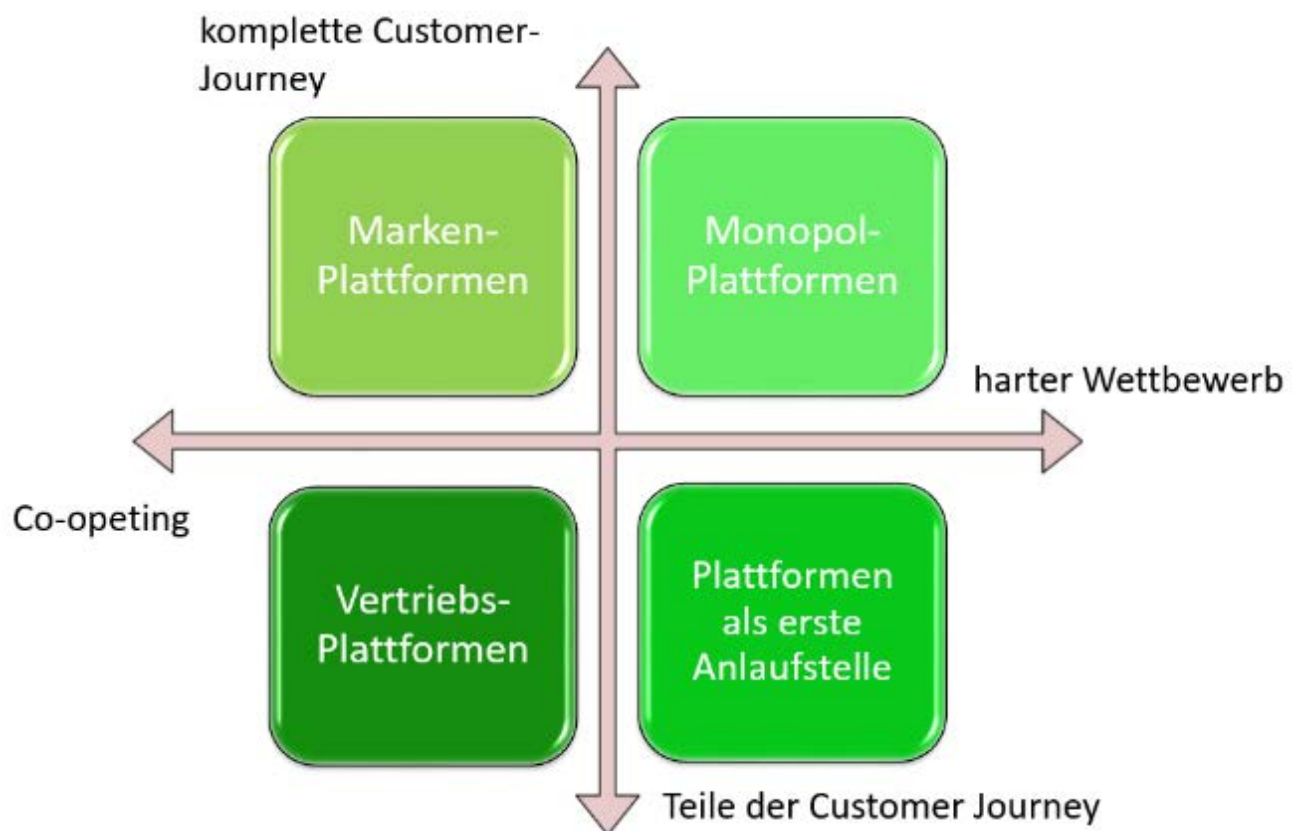
Platform Economy & Walled Gardens

„FMCG Marken müssen zu Plattformen werden“^[3]

„Reinen Online-Handel..betreiben, reicht nicht“^[27]

„Amazon, der Gatekeeper“^[22]

Plattformen können in Zukunft noch stärker in einem Wettbewerb stehen oder mehr zusammen arbeiten. Mit ihrem Angebot können sie sich weiterhin auf Teile beschränken oder die komplette Customer Journey bedienen. So ergeben sich die folgenden Projektionen:



Marken-Plattformen

Dominante Plattformen agieren zwar nicht als Produkthanbieter, nehmen jedoch eine zentrale Rolle in Kaufentscheidungsprozessen ein. Ihre Aufgaben können von der Präsentation ausgewählter Markenanbieter bis hin zur eigenen Markenselektion reichen. Teils kooperieren, teils konkurrieren sie so mit etablierten Marken.

Monopol-Plattformen

Dominante Plattformen integrieren zunehmend die Wertschöpfungskette und kreieren eigene Angebote in Konkurrenz zu etablierten Marken. Oft agieren am Markt als de-facto-Monopolisten, vergleichbar den Industriekartellen zu Beginn des 20ten Jahrhunderts.

Vertriebs-Plattformen

Plattformen beschränken sich in ihrer Funktion als Intermediäre im Online-Bereich. Hier üben sie eine Marktmacht aus, die vergleichbar ist zu der von etablierten Offline-Vertriebskanälen.

Plattformen als erste Anlaufstelle

Plattformen sind primär Anlaufstelle bei der Produktsuche, hier lösen sie klassische Suchmaschinen wie auch Kommunikationskanäle ab. Sie werden jedoch kein zentraler Bestandteil bei der weiteren Customer Journey.

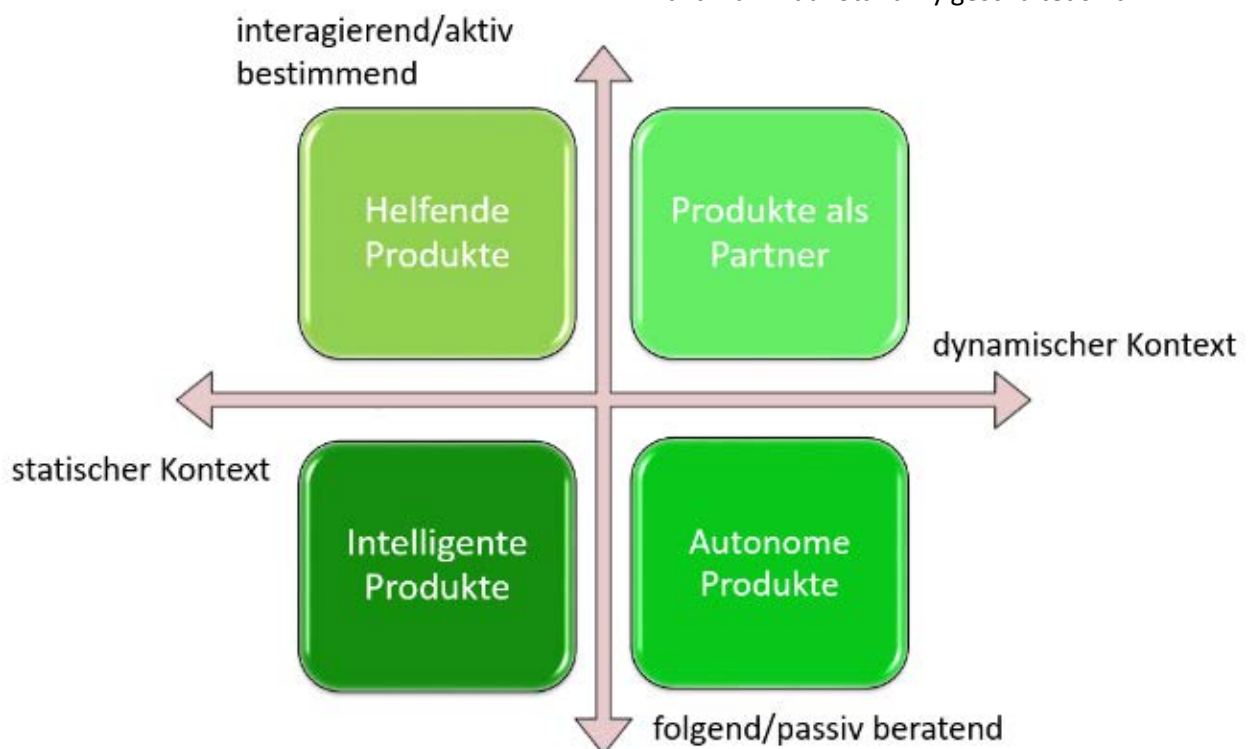
Neue Produkt/Mensch-Interaktionen

„Den Menschen wieder ins Zentrum ..stellen“^[4]

„Beim Humor ist Luft nach oben“^[19]

„Der Anti-Alexa“^[7]

Menschen interagieren in Zukunft vermehrt mit ihren Produkten, die hierbei aktiv oder passiv tätig sein können. Zudem kann der Kontext der Interaktion statisch oder dynamisch sein. So lassen sich folgende Projektionen skizzieren:



Helfende Produkte

Konsumenten kommunizieren mit Produkten wie mit Menschen in ihrem gewohnten Umfeld. Produkte erweisen sich als ergänzende neue „Freunde“ oder eher neutrale „Ratgeber“ bei Fragestellungen des täglichen Lebens. In beratender Funktion bestimmen sie über Entscheidungen mit.

Produkte als Partner

Es werden vollständig neue Räume der Kommunikation geschaffen, bei denen Maschinen/Produkte die zentrale Rolle für eine neuartige Kommunikation übernehmen. Z.B.

werden sowohl das häusliche Umfeld als auch das Auto zu neuen (geschlossenen) Kommunikationsräumen. Hierin finden permanent Mensch-Maschine-Kommunikationen statt, die Wissen sowie Wahrnehmungen des Menschen erweitern.

Intelligente Produkte

Mensch-Maschine-Interaktionen bleiben auf die Ausführung von menschlichen Befehlen beschränkt. Produkte agieren als „stille Diener“, die nur auf Zuruf aktiv werden und ansonsten inaktiv bzw. auf Stand-By geschaltet sind.

Autonome Produkte

Produkte folgen dem Menschen in dynamischen Umgebungen und helfen bzw. beraten bei Bedarf. Trotz Autonomie bleiben die Produkte passiv beratend und folgen den menschlichen Anweisungen, falls diese dies wünschen.

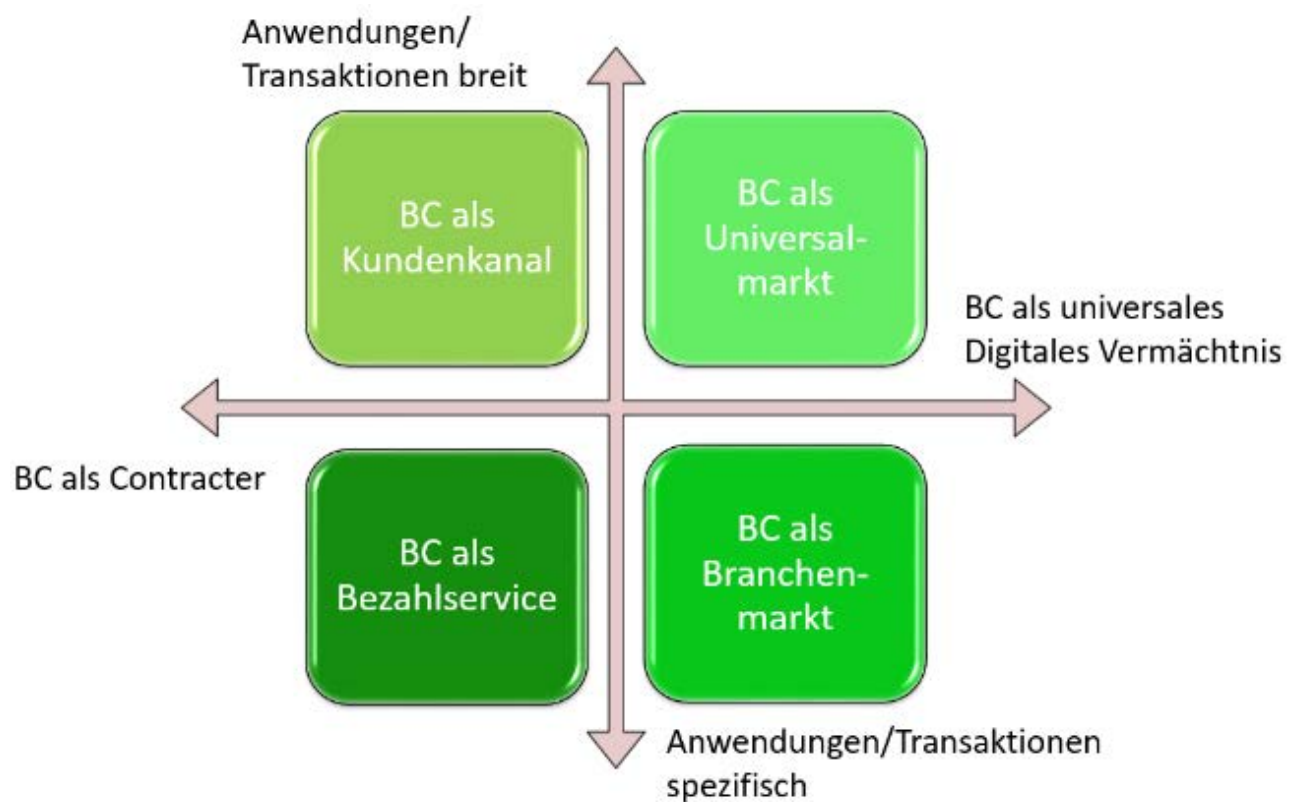
Blockchain & Smart Contracts

„Bitcoin war nur der Anfang“^[44]

„Blockchain revolutioniert Supply-Chain“^[6]

„Crypto is the Mother of All Scams“^[36]

Künftige Anwendungen der Blockchaintechnologie können breit oder eher spezifisch ausgelegt sein. Die Technologie kann sich eher auf Transaktionen als Contracter beschränken oder die Dokumentationsrolle eines universalen digitalen „Vermächtnisses“ einnehmen. Daraus ergeben sich die folgenden vier Projektionen:



BC als Kundenkanal

Smarte Verträge werden von Unternehmen genutzt, um besonders langfristige Kundenbindungen zu erzielen. Die Wertschöpfung verlagert sich auf den After-Sales-Bereich. Software Lösungen ermöglichen Ad-hoc-Anpassungen des Leistungsangebotes. Herstellerspezifische (proprietäre) Blockchains verstärken die faktische Kundenbindung.

BC als Universalmarkt

Alles was angeboten, beworben, verkauft, wiederverkauft und genutzt wird, wird als

digitales Abbild in einer Blockchain reproduziert und aufeinander bezogen. Dies betrifft Produkte und Services ebenso wie Rechte und auch die sichere sowie permanente Dokumentation von jeglichen Informationen.

BC als Bezahlservice

Anwendungen der Blockchain-Technologie bleiben auf Zahlungsfunktionen beschränkt. So wird das bestehende Spektrum an Zahlungsmöglichkeiten ohne wesentlichen Einfluss auf Produktgestaltung und Wettbewerb erweitert. Der Einsatz von Smart Contracts bleibt auf den

B2B-Bereich beschränkt und wird nicht durch Konsumenten genutzt.

BC als Branchenmarkt

In Kombination von „smarten“ Verträgen und Mikrobezahlsystemen auf Open-Source-Basis werden in dezentralen Marktplätzen voranging Services und (temporäre) Rechte anstelle von physischen Produkten gehandelt. Konsumenten können ebenso als Anbieter fungieren wie etablierte Hersteller und neue Dienstleister.

Rolle der Marke

„Deutsche Marken müssen agiler werden“^[20]

„Würde Alexa Rotkäppchen trinken?“^[12]

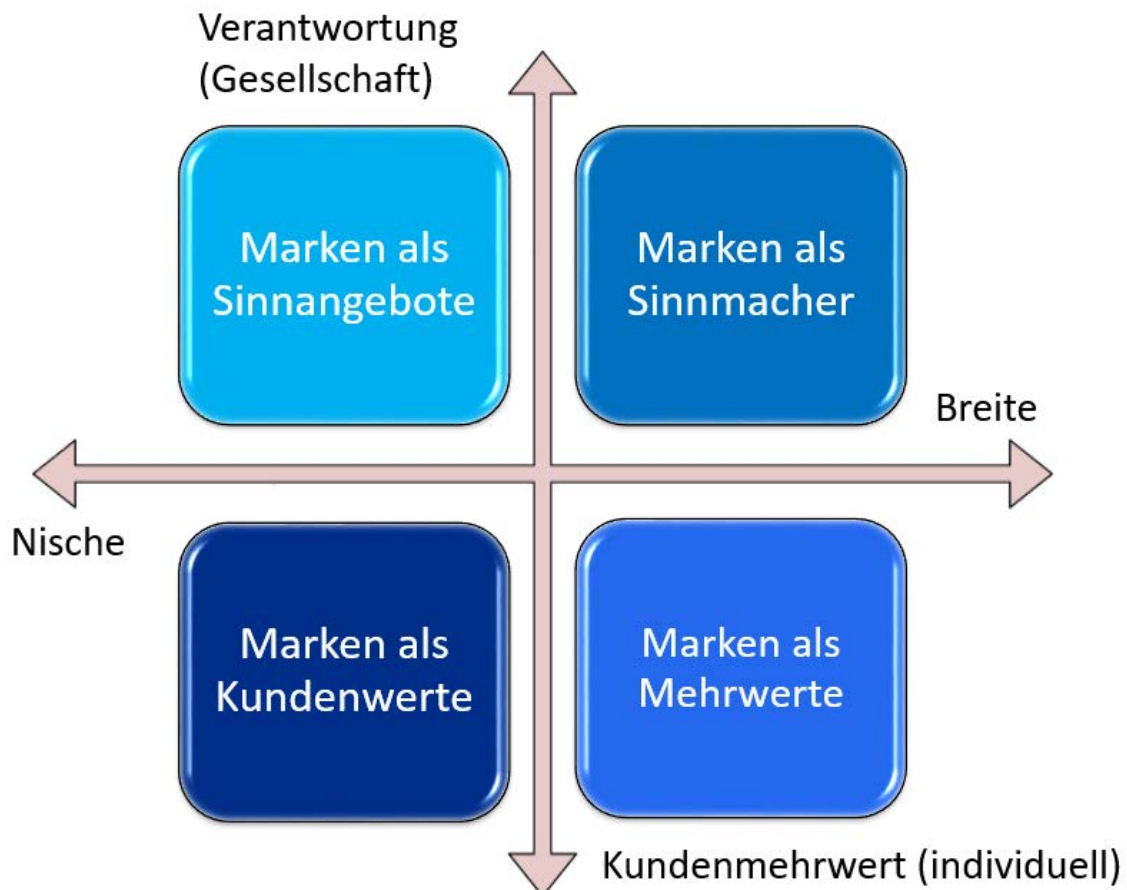
„Das klassische McDonald's-Marketing gibt es nicht mehr“^[39]

Durch die künftigen Entwicklungen kann sich auch die Rolle der Marke ändern. Marken können sich eher anhand von Kundenmehrwerten oder gesamtgesellschaftlicher Verantwortung positionieren. Weiterhin können sie in der Breite oder in Nischen agieren.

konkrete Angebote für Sinnggebung für abgegrenzte Kundensegmente, vergleichbar der frühen Öko-orientierung in den 90er Jahren.

Marken als Sinnmacher

Marken übernehmen auch in Zukunft eine zentrale Rolle bzgl. der Orientierung in breiten, unübersichtlichen Produktangeboten. Sie positionieren sich zunehmend auf Basis ihrer gesellschaftlichen Verantwortung anstelle kundenspezifischer Mehrwerte, um den Massenmarkt zu adressieren. Marken und Chief Purpose Officer adressieren Stakeholder umfassend durch Orchestrierung des „Why?“.



Marken als Mehrwerte

Marken positionieren sich in etablierter Weise auf dem Massenmarkt, sprechen dabei jedoch zunehmend individuelle Kundenbedürfnisse an.

Marken als Sinnangebote

Nischenmarken sind bestrebt, eine besondere gesamtgesellschaftliche Verantwortung und Vorreiterrolle für die - teils noch inaktive - Gesellschaft zu übernehmen. Sie vermitteln

Marken als Kundenwerte

Die Orientierungsfunktion von Marken wird zunehmend durch andere Qualitätsinformationen am PoS überlagert, z.B. Ampel-Systeme oder App-basierte Informationen. Marken übernehmen in Nischen eine Differenzierungsfunktion für Kunden mit spezifischen Nutzenprofilen. Sie adressieren sehr spezifische Informations- und Nutzenanforderungen.

Entwicklung von Marketing-Software

„Dämon oder Heilsbringer?“^[26]

„Shit in = Shit out“^[31]

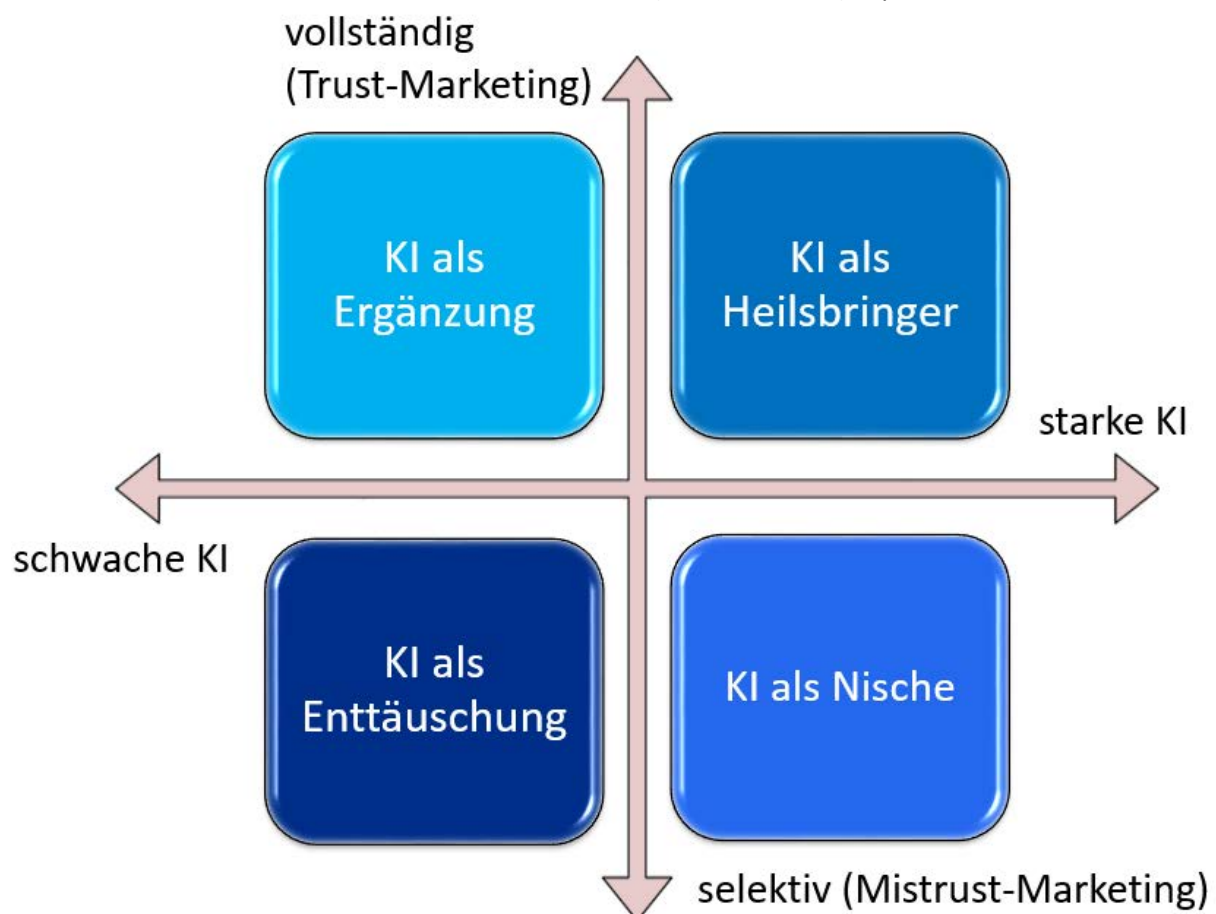
„7% KI-Einsatz im Marketing“^[17]

Künstliche Intelligenz kann vielfältige Funktionen bei der künftigen Gestaltung des Marketing einnehmen. Je nach erarbeitetem Vertrauen kann die Technologie eher stark oder schwach im Front- und Backend von Marketing zum Einsatz kommen:

(DAO) ermöglichen vollständig automatisiert ablaufende und sich selbst kontrollierende Marketingprozesse.

KI als Enttäuschung

Die Industrialisierung des Marketings schreitet voran, jedoch zeigen sich Enttäuschungen bzgl. vollautomatisierter Lösungen vergleichbar zur „mannlosen Fabrik“. Daher bleibt der menschliche dispositive Faktor im Management ebenso bestehen wie die Mitwirkung von (teilautonomen) Expertenteams.



KI als Ergänzung

Ein Einsatz von KI fokussiert sich auf interne Routineprozesse des Markenmanagements, während Produktmanager und Kreative z.B. neue Kommunikationsstrategien zwar auf Basis von Vorgaben aus KI-Systemen entwickeln, jedoch insgesamt eigenständig agieren können.

KI als Heilsbringer

KI übernimmt die federführende Rolle in der internen Organisation von Abläufen und Prozessen. Digital autonome Organisationen

KI als Nische

KI wird selektiv in Feldern eingesetzt, wo es dem jeweiligen Unternehmen bzw. der Marke weiterhelfen kann. In diesen spezifischen Anwendungen wird KI jedoch stark genutzt, um hiermit eine Alleinstellung am Markt zu erlangen und sich so im Wettbewerbsumfeld proaktiv zu positionieren.

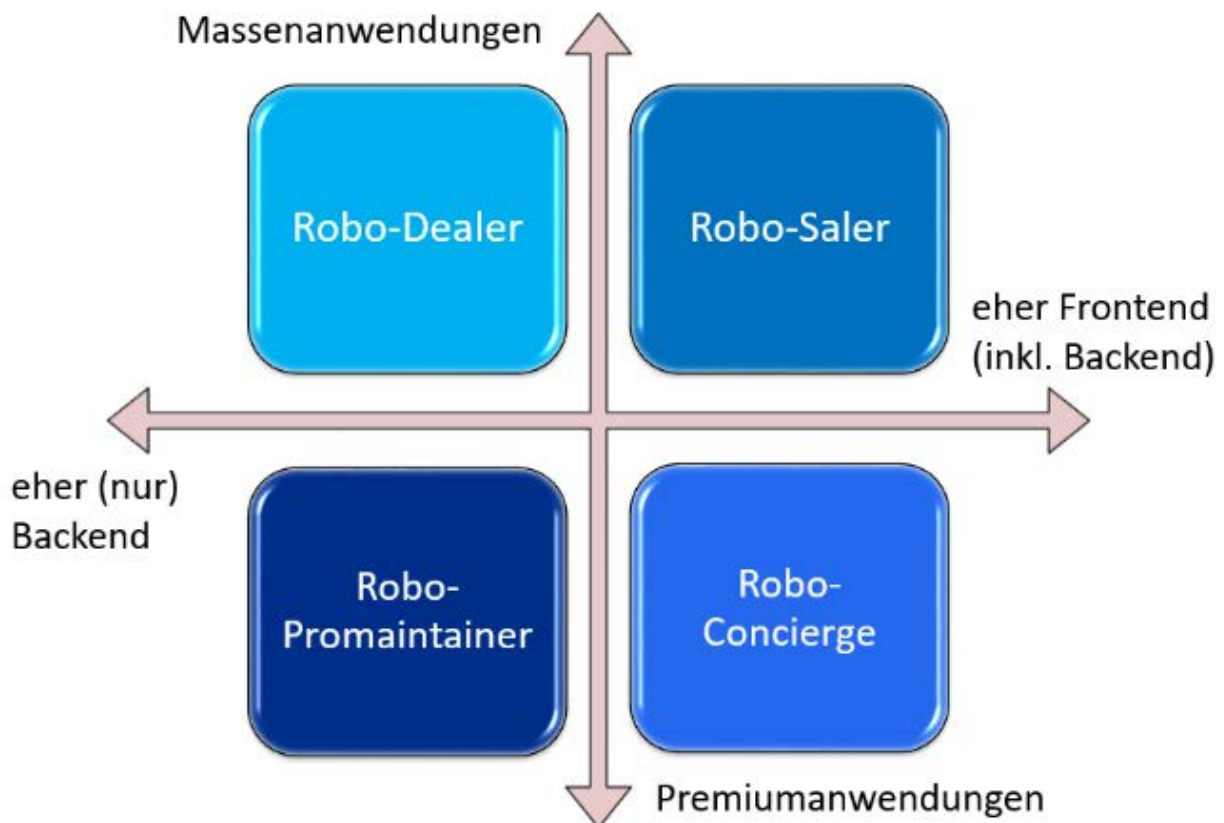
Entwicklung von IT-Hardware im Marketing

„Die Roboter sind da“^[46]

„Hilfe, Roboter nehmen uns die Jobs weg!“^[48]

„72%: 'Roboter sollen eindeutig als Maschine erkennbar bleiben'“^[40]

Der Einsatz von Robotern im Marketing kann auf das Backend begrenzt bleiben oder sich auf Front- sowie Backend erstrecken. Außerdem ist zwischen dem Einsatz für Massen Anwendungen und Premiumanwendungen zu unterscheiden. Es werden somit vier Projektionen skizziert:



Robo-Dealer

Der Robotereinsatz beschränkt sich im Wesentlichen auf Backend-Funktionen sowie emotional unwesentliche Kundeninteraktionen, insbesondere in weniger hochwertigen Kundensegmenten (Massenmarkt).

Robo-Saler

In Kombination von Robotern und Softwarelösungen wird ein menschenloses Marketing

ermöglicht. Serviceanbieter bieten automatisierte Marketingdienstleistungen als Komplettlösung für Hersteller an und ermöglichen so ein komplettes Outsourcing von Marketingprozessen.

Robo-ProMaintainer

Roboter spielen nur bei spezifischen Herstellungs- und Marketingprozessen eine Rolle. Sie durchdringen nicht die gesamte Marketingorganisation.

Robo-Concierge

Das Marketingpersonal wird durch einen breitflächigen Einsatz von markeneigenen Robotern (auch Social Bots) im Verkauf, Kundenbetreuung und Maintenance abgelöst. Weiterhin werden Robotern zur Stärkung von Alleinstellung (USP) und Markenimage gezielt in der Außendarstellung eingesetzt.

Real-Time Marketing

„Big Data auf Plakat“^[13]

„Das nächste Schlachtfeld ist unser Zuhause...“

Und die Waffe hier ist Sprache“^[14]

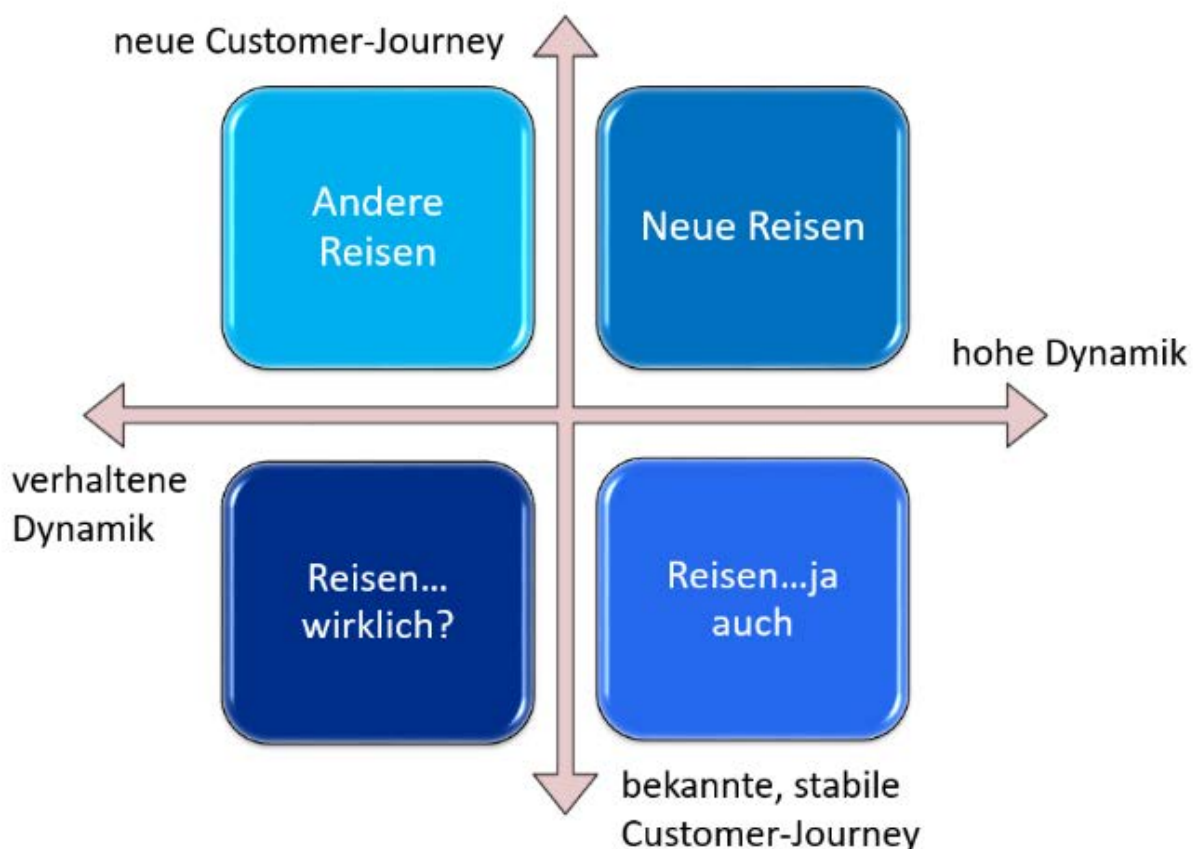
„Die Zeit der Keywords ist vorbei“^[42]

Entwicklungen zu Real-Time Marketing können anbieterseitig durch eine hohe oder verhaltene Dynamik geprägt sein. Konsumentenseitig kann dies auf eher bekannte oder völlig neue Customer Journeys treffen. Somit ergibt sich ein breites Spektrum möglicher Kundenansprachen:

der Folge völlig neuer Customer Journeys. Da etablierte Medienkanäle sich hierfür wenig eignen, ändern sich auch die Aufgaben des Marketings grundlegend. So wird die Trennung zwischen Vertrieb und Marketing obsolet.

Reisen...wirklich?

RTM wird sowohl anbieter- als auch nachfragerseitig zunehmend als überzogen wahrgenommen. Vergleichsweise zum überzogenen Einsatz von Coupons verstärken auch Real-Time Maßnahmen lediglich kurzfristige



Andere Reisen

Eine geringe Dynamik von anbieterseitigen RTM-Maßnahmen trifft auf deutlich verändertes Konsumentenverhalten. Dies kann zu Inkonsistenzen und einer Verwässerung von etablierten Markenpositionierungen führen. Konsumenten agieren zunehmend von kurzfristigen Impulsen getrieben und verlieren an Markenbindung.

Neue Reisen

RTM ändert die Interaktionen zwischen Herstellern und Konsumenten grundlegend mit

Impulse und verstärken langfristig eher Markenwechselverhalten.

Reisen...ja auch

RTM und die richtige kommunikative Ansprache zur richtigen Zeit am richtigen Ort wird vom Kunden als ein "must-have" vorausgesetzt, auch wenn sich die Customer Journey selbst nur wenig ändert. Markenunternehmen ändern ihre Organisation und ihren Marktauftritt so, dass sie eine möglichst große Dynamisierung und Reaktionsgeschwindigkeit erzielen können.

Schritt 3: Szenarien

Schritt 3: Szenarien

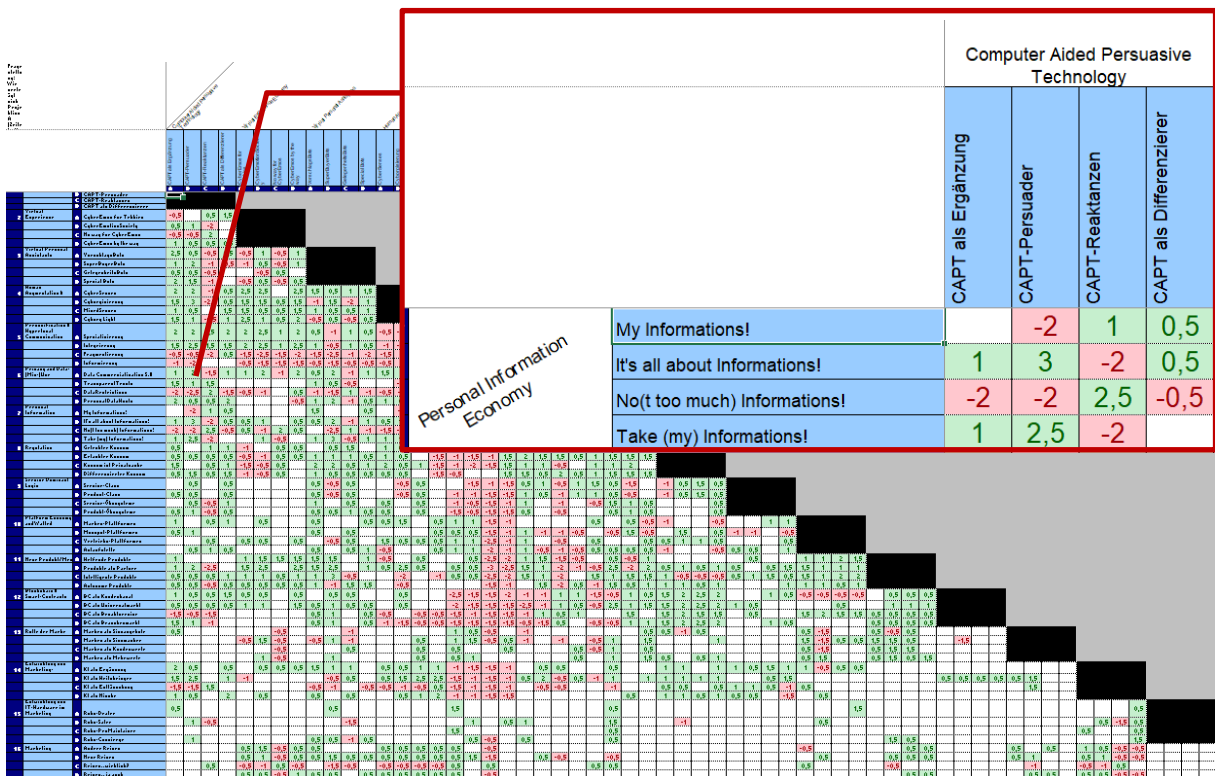
Herleitung der Szenarien

Verdichtung der Projektionen

Um einzelne Projektionen zu ganzheitlichen Szenarien zu verdichten wurde geprüft, wie konsistent einzelne Projektionen zu solchen der anderen Faktoren sind und wie sich also deren Wechselwirkungen gestalten. Durch Konsistenz- und Clusteranalyse lassen sich so schlüssige Zukunftsbilder ableiten.

In Kombination aller einzelnen Projektionen ergeben sich insgesamt 4.294.967.296 verschiedene Projektionsbündel. Je konsistenter die Projektionen miteinander sind, desto höher ist der sich daraus bildende Konsistenzwert für das Projektionsbündel.

Bei dieser anschließenden Konsistenzanalyse werden mit Hilfe eines Branch-and-Bound Algorithmus alle konsistenten Projektionsbündel berechnet. Dies ergibt eine deutlich geringe Anzahl an Projektionsbündeln, welche einen möglichst hohen Konsistenzwert aufweisen und zugleich auch die verschiedenen Ausprägungen der ermittelten Schlüsselfaktoren repräsentieren. Eine darauffolgende hierarchische Clusteranalyse fasst die reduzierte Anzahl der Projektionsbündel auf Grund Ihrer Ähnlichkeit zu Grundszenarien (Cluster ähnlicher Szenarien) zusammen.



Zukunftsraum-Mapping

In einem 2. Workshop wurden die mit der Konsistenz- und Clusteranalyse analytisch gebildeten Grundszenarien gemeinsam mit Experten aus Industrie und Wissenschaft erkundet und analysiert. Nach einer Vorstellung der Grundszenarien in einzelnen Arbeitsgruppen wurden diese mit Ideen aus der Markenpraxis angereichert. Im weiteren Verlauf wurden konkrete Chancen und Risiken für die Markenführung abgeleitet. Daraus ergaben sich wichtige Implikationen, die als Handlungsempfehlungen für die Zukunft genutzt werden können.

Ergebnisse auf Meta-Ebene

Im Ergebnis aus quantitativer Analyse sowie qualitativer Durchdringung im Workshop ergeben sich vier akzentuierte Szenarien. Diese lassen sich inhaltlich anhand zweier zentraler Dimensionen verorten. So ist es einerseits für das künftige Markenmanagement zentral, wer im Markt führt: Marken oder Konsumenten. Weiterhin spielt die Art der Markenführung eine wesentliche Rolle: Spielt Emotionalität und kognitive Entlastung des Konsumenten auch in Zukunft die wesentliche Rolle oder wandeln sich (z.B. automatisierte) Kaufentscheidungen in stärker funktionsorientierte, eher „rationale“ Prozesse? Die sich hiernach verortenden Szenarien lassen sich in der nachfolgenden 4-Felder-Matrix anschaulich darstellen.

Wie wird am Markt (vorrangig) agiert?

	Emotionen und (kognitive) Entlastung	Funktionsorientiertes, „rationales“ Entscheiden
Wer führt (meist) im Markt?	Marken, Produzenten (A) Bewährte Markenführung im digitalen Umfeld <i>„Im (digitalen) Westen nichts Neues!“</i>	(B) Produktzentrierte Marken- führung in vernetzt-autonomen Systemen <i>„Produkt am Drücker!“</i>
	Konsumenten, Gesellschaft (C) Werte-orientierte Markenführung für digitale Gemeinschaften <i>„In Gemeinschaft voran!“</i>	(D) Partizipative Markenführung für individualisierte Leistungen <i>„Konsument als Souverän.“</i>

Schritt 3: Szenarien

Szenario A „Im (digitalen) Westen nichts Neues!“

Deskription

Eine Welt des „klassischen“ Marketing und des Markenmanagements, projiziert auf eine digitale Zukunft: Technologien ermöglichen es, Konsumenten neue Cyber-Erlebniswelten zu vermitteln und sie in ihrem Konsumverhalten umfangreich zu beeinflussen. Die Customer Journey verändert sich, jedoch nicht so radikal wie in den anderen Szenarien. So verschiebt sich die emotionale Ansprache in den virtuellen Raum. Hingegen legt der Konsument Wert darauf, weder durch Hardware noch Software fremdbestimmt zu sein, sondern besteht auf „Kauf und Konsum durch Menschen“.

Marken kommt in diesem Umfeld eine gestärkte Bedeutung zu: Anstelle auf rein funktionelle oder produktspezifische Mehrwerte abzielen, bedarf es der Übernahme sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung für Marken. Hat der Konsument zu einer Marke Vertrauen erlangt, ist er gerne bereit, seine Informationen für die kommerzielle Nutzung zur Verfügung zu stellen. Voll integriertes Marketing bietet neue Erlebniswelten und spricht Konsumenten zur richtigen Zeit am richtigen Ort an. Etablierte Marken können so in eigenen Produkt-Ökosystemen einen auf den Konsumenten ausgerichteten (emotionalen) Mehrwert schaffen.

Auch das gesellschaftliche wie regulatorische Umfeld favorisieren Marken und Marketing: so besteht lediglich für Problembranchen die Gefahr stärkerer regulatorischer Eingriffe. Intelligente Produkte werden als „Helfer“, eher weniger als „Partner“ verstanden. Roboter dienen daher eher im Backend-Bereich denn im persönlichen Service. Blockchain reichert die klassischen Dienstleistungen etablierter Markenunternehmen an, ohne disruptiv zu wirken. Auch die Bedeutung von konkurrierenden Internetplattformen ebbt eher ab: so

dienen Plattformen der Kontaktaufnahme und des Vertragsabschlusses, jedoch (erstaunlich) wenig zur primären Markenpositionierung.

Veranschaulichung

Nachdem beide Kinder von Herr Kraus das Elternhaus verlassen haben, möchte er sich seinem neuen Hobby, dem Motorrad-Fahren, widmen. Als BMW-Kombi-Fahrer entschließt er sich, bei seiner Lieblingsmarke BMW ein Motorrad zu erwerben. Im Dialog mit seinem sprachgesteuerten Assistenten lässt er einen Termin in einer BMW-Geschäftsstelle in der Nähe vereinbaren.

Da BMW das Fahr- und Kurvenverhalten von Herr Kraus gesammelt hat, kann ihm das perfekte Motorrad zusammengestellt werden. Dafür gibt der Vertriebsmitarbeiter Herr Kraus eine VR-Brille, um ihn die Fahrt auf seinem neuen Motorrad zu simulieren. BMW weiß, dass Herr Kraus in seinem letzten Urlaub auf Sardinien mit einem Roller die Insel erkundet hat. Daher kreierte die VR-Brille die Umgebung der italienischen Insel, um das Erlebnis emotional anzureichern.

Herr Kraus fühlt sich sofort wohl und die emotionale Bindung zur Marke BMW wird dadurch gesteigert. Da BMW auch personalisierte Haftpflichtversicherungen anbietet, kann Herr Kraus dank der von ihm gesammelten Fahr-Daten eine günstige Haftpflichtversicherung angeboten werden. Um sich weiterhin als vorbildlichen Verkehrsteilnehmer zu positionieren, ist Herr Kraus einverstanden, auch künftig die Daten seiner Motorradfahrten BMW in Zukunft zur Verfügung zu stellen. Glücklich über das erworbene Produkt, fährt Herr Kraus mit dem neuen Motorrad freudig nach Hause.

Schritt 3: Szenarien

Dim.	#	Faktor	##	Projektion	Szenario	Dim.	#	Faktor	##	Projektion	Szenario	
					A						A	
Konsumentenverhalten	1	Computer Aided Persuasive Technology	1.1	CAPT als Ergänzung	0%	5 Forces	9	Service Dominant Logic	9.1	Service-Clans		A
			1.2	CAPT-Persuader	96%				9.2	Product-Clans	1%	
			1.3	CAPT-Reaktanzen	4%				9.3	Service-Ökosysteme	17%	
			1.4	CAPT als Differenzierer					9.4	Produkt-Ökosysteme	82%	
	2	Virtual Experience Economy	2.1	CyberEmos for Tekkies	3%		10	Platform Economy and Walled Gardens	10.1	Marken-Plattformen	6%	
			2.2	CyberEmotionSociety	90%				10.2	Monopol-Plattformen	0%	
			2.3	No way for CyberEmos	4%				10.3	Vertriebs-Plattformen	59%	
			2.4	CyberEmos by the way	3%				10.4	Plattformen als Anlaufstelle	35%	
	3	Virtual Personal Assistants	3.1	VorschlagsBots	8%		11	Neue Produkt/Mensch-Interaktionen	11.1	Helfende Produkte	10%	
			3.2	SuperBuyerBots	81%				11.2	Produkte als Partner	78%	
			3.3	GelegenheitsBots					11.3	Intelligente Produkte	13%	
			3.4	Special Bots	12%				11.4	Autonome Produkte	0%	
	4	Human Augmentation & Cyborgs	4.1	CyberSenses	14%		12	Blockchain & Smart-Contracts	12.1	BC als Kundenkanal	16%	
			4.2	Cyborgisierung	69%				12.2	BC als Universalmarkt	40%	
			4.3	MixedSenses	12%				12.3	BC als Bezahlservice	24%	
			4.4	Cyborg Light	5%				12.4	BC als Branchenmarkt	21%	
Medien und Gesellschaft	5	Personification & Hyperlocal Communication	5.1	Spezialisierung	5%	Marketing und Vertrieb	13	Rolle der Marke	13.1	Marken als Sinnangebote	3%	
			5.2	Integrierung	95%				13.2	Marken als Sinnmacher	94%	
			5.3	Fragmentierung					13.3	Marken als Kundenwerte	1%	
			5.4	Informierung					13.4	Marken als Mehrwerte	2%	
	6	Privacy and Data-(Mis-)Use	6.1	Data Commercialization 5.0	94%		14	Entwicklung von Marketing-Software	14.1	KI als Ergänzung		
			6.2	TransparentTrusts	6%				14.2	KI als Heilsbringer	100%	
			6.3	DataRestrictions					14.3	KI als Enttäuschung		
			6.4	PersonalDataHosts					14.4	KI als Nische		
	7	Personal Information Economy	7.1	My Information!			15	Entwicklung von IT-Hardware im Marketing	15.1	Robo-Dealer	7%	
			7.2	It's all about Information!	66%				15.2	Robo-Saler	52%	
			7.3	No(t too much) Information!	4%				15.3	Robo-ProMaintainer	4%	
			7.4	Take (my) Information!	30%				15.4	Robo-Concierge	38%	
	8	Political Regulation	8.1	Gelenkter Konsum			16	Real-Time Marketing	16.1	Andere Reisen	3%	
			8.2	Erlaubter Konsum					16.2	Neue Reisen	94%	
			8.3	Konsum ist Privatsache	5%				16.3	Reisen...wirklich?	1%	
			8.4	Differenzierter Konsum	95%				16.4	Reisen... ja auch	2%	

Erklärung:

Da sich ein jedes Szenario durch Gruppierung von ähnlichen aber nicht gleichen Projektionsbündeln ergibt, finden sich hierin auch unterschiedliche Projektionen. Prozentzahlen geben an, wie häufig die jeweilige Ausprägung in den Projektionsbündeln des Szenarios vorkommt. Wichtiger und aussagekräftiger ist hingegen die relative Häufigkeit.

Hierzu stellt die farbliche Markierung den Vergleich mit den anderen Szenarien her:

Ist eine Projektion in Grün unterlegt, so ist diese Projektion in diesem Szenarien besonders stark ausgeprägt; Rot signalisiert hingegen eine unterdurchschnittliche Ausprägung im Vergleich zu den weiteren Szenarien.

Schritt 3: Szenarien

Reflexion

Im kleineren Expertenkreis wurde das Szenario sowie dessen beispielhafte Illustration vorgestellt und diskutiert. Insgesamt wurde das Szenario sehr positiv aufgenommen und als realistisch eingestuft. Zugleich wurden einige Ergänzungen, insbesondere in der konkreten Szenariobeschreibung, herausgestellt:

Die Szenariobeschreibung zeigt die Ansprache des Konsumenten im virtuellen Raum auf. Dies ist ein (wichtiger) Teil der Customer Journey. Jedoch sollte im Szenario die komplette Customer Journey adressiert werden. Diese kann auch im virtuellen Raum stattfinden. Wie in der Beschreibung dargestellt, stimmten die Experten zu, dass die Konsumenten am Ende jedoch selbst die Kaufentscheidung treffen.

Weiterhin wird im Szenario beschrieben, dass die Marke keinerlei Probleme mit der Ansprache von Konsumenten hat, die bereits ein Vertrauen zur Marke aufgebaut haben. Ergänzend dazu muss die Marke dafür sorgen, dass sich diese Konsumenten auch präferiert für ihre Marke entscheiden und „Brand-Love“ aufbauen.

Im Gegensatz dazu stellt sich die Frage, wie die Marke auf Kunden eingeht, über die sie nicht so viele Informationen besitzt. Dies kann zum Beispiel durch die vorhandene Datenbasis geschehen, die solche Informationen entsprechend der regulatorischen Richtlinien freigibt. Die Datenbasis ist des Weiteren entscheidend für den Erfolg der Marke.

Durch die Nutzung der Vielfalt der digitalen Möglichkeiten können Marken versuchen, ein digitales Ökosystem zu schaffen. Virtual Reality soll hierbei eine sinngebende Verwendung finden und zielführend eingesetzt werden. Weiterhin kann VR Sinne ansprechen, über die sich der Konsument möglicherweise im Unklaren ist.

Außerdem müssen Bindungen zur Marke erzeugt und Synergien entsprechend genutzt werden. Entsprechend darf nicht außer Acht gelassen werden, Erwartungen neuer Zielgruppen zu beachten und deren Bedürfnisse gezielt anzusprechen.

Bei all den genannten Punkten ist es wichtig, zwischen den einzelnen Produkttypen zu differenzieren. So lassen sich nicht alle Implikationen gleichzeitig auf jegliche Produktkategorien übertragen. Im Narrativ wurden das Beispiel eines Motorradkaufs genannt. Würde es sich um den Kauf eines FMCG-Gutes handeln, so wäre die Ansprache des Konsumenten während der Customer Journey auf eine andere Art und Weise anzugehen.



Chancen

In diesem Szenario sahen die Experten des Workshops deutliche Chancen für die Markenführung in dieser möglichen Zukunft.

So kann die Marke im digitalem Umfeld einiges in der Adressierung von Kunden erreichen:

- Kognitive Entlastung und Zeitersparnis des Konsumenten
- Sich ändernde sowie individualisierte Zielgruppen gewinnen
- Durch entsprechende Ansprachen stärkere Kundenbindung erzeugen

Neue Technologien bieten ebenfalls Chancen:

- Schnellere Reaktionszeit
- Value durch Prozesse und Services rund um das Produkt (z.B. Apps)
- Bessere Differenzierung

Weiterhin kann die Markenführung selbst Chancen für die Zukunft erzeugen:

- Marke als Problemlöser im digitalen Zeitalter
- Wertebasierte Produktempfehlung

Risiken

Andererseits werden auch einige Risiken für die Markenführung von den Experten im Workshop erkannt.

Auf Konsumentenseite ergeben sich:

- Unselbstständigkeit der Konsumenten („Entpowerment“)
- Gesteigerte Erwartungshaltung der Konsumenten
- Möglicher Datenmissbrauch

Auch die Technologien bieten neben den Chancen auch Risiken:

- Technologie sollte so eingesetzt werden, dass sie zur Marke passt
- Technologien werden nur eingesetzt, weil sie neu sind, ohne einen wirklichen Mehrwert zu erbringen
- Überforderung der Beherrschung der neuen Technologien

Auch für die originäre Markenführung ergeben sich Risiken:

- Markenkonsolidierung/-sterben
- Nicht jede Marke kann ein Partner sein: Was dann?
- Stärkerer vertikaler Wettbewerb (entlang der Wertschöpfungskette)

Beispielhafte Handlungsempfehlungen:

- Nicht „Was“ verkaufe ich, sondern „Wie“ verkaufe ich es?
- Vertrauen und Transparenz müssen geschaffen werden, um Konsumenten nicht zu verärgern
- Technologien sollten zielgerichtet eingesetzt werden, um Nutzen über das Produkt/Service hinaus zu stiften
- Im Unternehmen sollten spezifische Skills und Ressourcen aufgebaut und allokiert werden („bevor es zu spät ist“)
- Die Marke sollte agieren statt reagieren, hierzu sind Trends und Technologien frühzeitig für deren zielgerichteten Einsatz und Nutzung zu erkennen

Schritt 3: Szenarien

Szenario B „Produkt am Drücker“

Deskription

Konsumenten delegieren relevante (Kauf-) Prozesse umfassend an neue Produkttechnologien, um sich (kognitiv) zu entlasten. Produkte etablieren sich als vollwertige Partner im Alltag des Konsumenten. Diese vernetzen sich mittels Blockchain und tätigen auch selbständig (Kauf-) Entscheidungen. Grundlage von autonom agierenden Produkten sowie hierauf aufbauenden Geschäftsmodellen bilden Daten, welche kommerziell eingesetzt werden können. So ist sichergestellt, dass Produkt- und Markeninformation bei Bedarf zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitgestellt werden.

Im Vordergrund stehen technische Lösung und rationaler Nutzen. So rückt die Emotionalisierung im Umgang mit Produkten in den Hintergrund, z.B. spielen Cyberemotions trotz Cyborgisierung, d.h. der Verbreitung von funktionalen Produkten auch im menschlichen Körper, eine geringere Rolle. Die Möglichkeiten zur direkten Ansprache von Konsumenten für Marketer sind begrenzter als heute. Selbst Plattformen verlieren an Bedeutung, da Produkte in Kaufprozessen zunehmend ein „Eigenleben“ führen, welches ohne Eingriff des Konsumenten stattfindet.

Markenhersteller schließen sich in Produkt-Ökosystemen zusammen, um sich erfolgreich in vernetzt-autonomen Systemen zu positionieren. So erzielen sie Cross-Selling auch mit eigenständig agierenden Produkten. Konsumentenseitig positionieren sich Marken in diesem Umfeld primär auf Basis ihrer Produkte, die zugleich Vertriebs- und Marketingfunktionen übernehmen. So werden Marken im Tagesgeschäft lediglich als konkrete Nutzenstifter wahrgenommen. Nur bei Neuprodukteinführungen kommt den Marken eine Bedeutung als übergeordneter Sinnstifter zuteil, um ein grundlegendes Vertrauen mit neuen, später autonom agierenden Produkten aufzubauen.

Veranschaulichung

Der Arbeitstag beginnt für Frau Schneider mit einer Inszenierung des Morgens, wenn ihr persönlicher Assistent von „TekkNow“ sie außerhalb ihrer Tiefschlafphase gegen 7 Uhr sanft weckt. Ihr implantierter Gesundheitschip informiert den Mixer, ebenfalls von „TekkNow“, über den aktuellen Insulinwert und bereitet mit hierauf angepassten Zutaten den Frühstückssmoothie zu. Da einige Zutaten aufgebraucht sind, bestellt der Mixer automatisch welche nach.

Frau Schneider teilt nun ihrer SmartWatch von „TekkNow“ mit, dass sie heute Abend gerne italienisch essen möchte. Vor ihrer Haustür wartet schon ein autonomes Auto, welches Frau Schneider zur Arbeit bringt. Die Fahrt wird in Echtzeit über Blockchain abgerechnet und der Arbeitgeber über den Arbeitsstart informiert. Nach Arbeitsende holt sie ein anderes Auto ab, welches sie in das Fitnessstudio „FitnessIT“ bringt. Der Personal-Trainer ist bestens über die Historie von Frau Schneiders Gesundheit informiert und leitet ein entsprechendes Sportprogramm in die Wege.

Auf dem Weg zurück in einem weiteren autonomen Auto werden ihr sofort, basierend auf ihren Vorlieben, Angebote für italienisches Essen gemacht, was ihr nach Hause geliefert werden kann. Die Bestellung erfolgt innerhalb von wenigen Sekunden. Zufrieden nimmt Frau Schneider ihr Abendessen zu sich und dankt ihren Geräten für den entspannten Tagesablauf.

Schritt 3: Szenarien

Dim.	#	Faktor	##	Projektion	Szenario	Dim.	#	Faktor	##	Projektion	Szenario	
					B						B	
Konsumentenverhalten	1	Computer Aided Persuasive Technology	1.1	CAPT als Ergänzung	18%	5 Forces	9	Service Dominant Logic	9.1	Service-Clans		B
			1.2	CAPT-Persuader	82%				9.2	Product-Clans		
			1.3	CAPT-Reaktanzen					9.3	Service-Ökosysteme	17%	
			1.4	CAPT als Differenzierer					9.4	Produkt-Ökosysteme	83%	
	2	Virtual Experience Economy	2.1	CyberEmos for Tekkies			10	Platform Economy and Walled Gardens	10.1	Marken-Plattformen	48%	
			2.2	CyberEmotionSociety	1%				10.2	Monopol-Plattformen	10%	
			2.3	No way for CyberEmos					10.3	Vertriebs-Plattformen	27%	
			2.4	CyberEmos by the way	99%				10.4	Plattformen als Anlaufstelle	15%	
	3	Virtual Personal Assistants	3.1	VorschlagsBots	2%		11	Neue Produkt/Mensch-Interaktionen	11.1	Helfende Produkte	1%	
			3.2	SuperBuyerBots	98%				11.2	Produkte als Partner	97%	
			3.3	GelegenheitsBots					11.3	Intelligente Produkte	3%	
			3.4	Special Bots					11.4	Autonome Produkte		
	4	Human Augmentation & Cyborgs	4.1	CyberSenses	3%		12	Blockchain & Smart-Contracts	12.1	BC als Kundenkanal	6%	
			4.2	Cyborgisierung	88%				12.2	BC als Universalmarkt	83%	
			4.3	MixedSenses	5%				12.3	BC als Bezahlservice	7%	
			4.4	Cyborg Light	4%				12.4	BC als Branchenmarkt	5%	
Medien und Gesellschaft	5	Personification & Hyperlocal Communication	5.1	Spezialisierung	1%	Marketing und Vertrieb	13	Rolle der Marke	13.1	Marken als Sinnangebote	7%	
			5.2	Integrierung	99%				13.2	Marken als Sinnmacher	56%	
			5.3	Fragmentierung					13.3	Marken als Kundenwerte	10%	
			5.4	Informierung					13.4	Marken als Mehrwerte	27%	
	6	Privacy and Data-(Mis-)Use	6.1	Data Commercialization 5.0	97%		14	Entwicklung von Marketing-Software	14.1	KI als Ergänzung	5%	
			6.2	TransparentTrusts	2%				14.2	KI als Heilsbringer	95%	
			6.3	DataRestrictions	1%				14.3	KI als Enttäuschung		
			6.4	PersonalDataHosts					14.4	KI als Nische		
	7	Personal Information Economy	7.1	My Information!	1%		15	Entwicklung von IT-Hardware im Marketing	15.1	Robo-Dealer	3%	
			7.2	It's all about Information!	98%				15.2	Robo-Saler	60%	
			7.3	No(t too much) Information!					15.3	Robo-ProMaintainer	2%	
			7.4	Take (my) Information!	1%				15.4	Robo-Concierge	36%	
	8	Political Regulation	8.1	Gelenkter Konsum	1%		16	Real-Time Marketing	16.1	Andere Reisen	2%	
			8.2	Erlaubter Konsum	5%				16.2	Neue Reisen	81%	
			8.3	Konsum ist Privatsache	6%				16.3	Reisen...wirklich?	7%	
			8.4	Differenzierter Konsum	89%				16.4	Reisen... ja auch	10%	

Erklärung:

Da sich ein jedes Szenario durch Gruppierung von ähnlichen aber nicht gleichen Projektionsbündeln ergibt, finden sich hierin auch unterschiedliche Projektionen. Prozentzahlen geben an, wie häufig die jeweilige Ausprägung in den Projektionsbündeln des Szenarios vorkommt. Wichtiger und aussagekräftiger ist hingegen die relative Häufigkeit.

Hierzu stellt die farbliche Markierung den Vergleich mit den anderen Szenarien her:

Ist eine Projektion in Grün unterlegt, so ist diese Projektion in diesem Szenarien besonders stark ausgeprägt; Rot signalisiert hingegen eine unterdurchschnittliche Ausprägung im Vergleich zu den weiteren Szenarien.

Schritt 3: Szenarien

Reflexion

Die Experten schätzten das Szenario als durchaus realistisch im Sinne einer vor allem technisch getriebenen Trendentwicklung ein. In der Diskussion extrapolierten sie einen Extrempunkt auf Basis adaptierten Konsumentenverhaltens: Ein Streben nach Reduktion von Komplexität und nach (Rück-)Gewinnung von zeitlicher Freiheit kann zur Delegation von (Konsum-)Entscheidungen und Empfehlungen an „Super-Marken“ führen. Zu diesen könnten Konsumenten ein quasi unbegrenztes Vertrauen aufbauen.

Relativ früh im Konsumentenleben könnten daher für ganze Lebensbereiche (d.h. Wohnen, Mobilität, Freizeit (inkl. Kultur, Sport und Mediennutzung) etc.) einige wenige grundlegende Entscheidungen für Markenangebote getroffen, so dass etwa eine Handvoll „Lebensmarken“ für jedes Individuum entsteht, die eher selten gewechselt werden.

Super- bzw. Lebensmarken sind dabei sowohl ganzheitliche bzw. allumfassende Produkte als auch Plattformen, hinter denen komplexe und tiefgehende Supply-Chains für eine ganze Welt von (Sub-)Produkten liegen. Sie werden selbst auch als Cluster bzw. Ökosysteme anderer Marken gestaltet – ohne dass diese Marken direkt mit Kunden interagieren. Die (Sub-)Produkte selbst liefern vor allem mit ihrer Funktionalität (und Preis) einen Beitrag zur Gesamtmarke. Marketing findet somit verstärkt im B2B-Bereich statt, auch in Bezug auf die Algorithmik. Die (sonstige) Konsumwelt wird weitgehend ent-emotionalisiert.

Es entstehen relativ geschlossene Systeme, in denen quasi eine „totale Customization“ verwirklicht wird und die für die Kunden selbst zu eigenständigen Erfahrungsräumen werden.

Das Vertrauen der Konsumenten in die „eigenen“ Marken(-partner) umfasst auch deren (marken-)technische Hintergründe bis hin zur Algorithmik, den Bots und realen wie

virtuellen Chains, die die Kauf- bzw. Auswahlentscheidungen für den jeweiligen Lebensbereich im Sinne des Kunden prozessieren. Diese Datenwelten und Algorithmen sammeln nahezu alle relevanten Informationen über den Konsumenten, werten diese permanent aus und setzen sie zielgerichtet ein, um ihre Kunden – durchaus anhand präferierter Ziele und Prinzipien – in dem jeweiligen Lebensbereich allumfassend zu begleiten.

Daher werden Kaufentscheidungen oft kaum noch als solche wahrgenommen, stattdessen gelten die Lebensmarken als „Zeitschenker“. Diese versprechen Entlastung und einen höchst persönlichen, oft betont komfortablen, aber auch nachhaltigen Lebensstil. Transparenz, Fairness und Rationalität im Agieren der Produkt-Supermarken werden vorausgesetzt. Eine quasi „absolute“ Markentreue ist etwas Selbstverständliches und kaum hinterfragt.



Chancen

Auch in diesem geänderten Umfeld können Markenmanager relevante Beiträge erbringen:

- Gute Qualität zahlt sich aus
- Konsumentenwissen/-insights are key/USP

Produktseitig gilt es, eigene Profile zu schärfen:

- Retail/Händler verlieren an Bedeutung
- Innovationen/Neuprodukte schaffen Markenwert/Mehrwert
- High-Involvement Produkte mit steigender Loyalität

Technologische Instrumente können klassische Markenführung ergänzen, müssen diese aber nicht vollständig ersetzen

- Kundendaten automatisch generiert
- Humane Service-Interaktion → Kundenbindung

Durch Erweiterung des Leistungsangebotes um neue Services können neue Nutzenpositionen erlangt werden:

- „Service-Marken“ (z.B. Uber für Mobilität, AirBnb für Urlaub) als „Super-Marken“
- Retail macht low-involvement zu high-involvement

Risiken

Als zentrale Gefahr werden grundlegende Veränderungen im Wettbewerb eingestuft, mit verschiedenen möglichen Abstufungen:

- Verlust von Wettbewerb
→ „Mitte verschwindet“
- Goliath-Marke
- Monopole

Grundlegende Mechanismen von Marketing müssen neu gestaltet werden:

- Vertriebsstrukturen ändern sich (deutlich)
- Wie bestimmt sich der Preis? Nachfrage? Angebot? ...
- Kein direkter Zugang zum Kunden mehr (Stichwort: Algorithmus)

Marken müssen sich neuen Herausforderungen sowohl auf technischen als auch gesellschaftlichen Ebenen stellen:

- Emotionale Aufladung von Marken funktioniert nicht mehr
- Algorithmus intransparent zu Marken
- Social Targeting/Racial Profiling
- Hohe Verantwortung von Marken, die nun auch „tech“ können müssen (→ Konsumentendaten)

Beispielhafte Handlungsempfehlungen:

- (Neue) Marketing-Mix & Humane Elemente gestalten
- Suche nach potenziellen Supermarken als Partner
- Marke zur Ikone machen (Tempo, Google, Nutella)
- Experiences schaffen (Peer-Groups)
- Frühe Entscheidung bzgl. Algorithmus fällen
- Moralische/Legale Konsequenzen proaktiv in den Fokus stellen
- Konsumentenwissen ist „key“ (Segmentation-Positionierung-Targeter)

Schritt 3: Szenarien

Szenario C „In Gemeinschaft voran!“

Deskription

Nach grundlegendem technologischen Wandel besinnt sich die Gesellschaft auf eher konservative sowie kollektive Werte. Es kommt zu dauerhaften Ambivalenzen. Einerseits haben sich Super-Buyer-Bots und Cyborgisierung weit verbreitet, da diese Techniken den Menschen entlasten und als zum Wohle der Gesellschaft angesehen werden. Andererseits lehnen Konsumenten emotionale Überzeugungstechniken ebenso ab wie Cyber-Senses oder Cyber-Emotionen. Die staatliche Politik schwankt zwischen gelenkten oder erlaubten Konsum und schafft hiermit Unsicherheit für Anbieter.

Daten werden in transparenten Trusts zum Wohle der Gesellschaft zur Verfügung gestellt, wobei Konsumenten darauf achten, nur gezielt und nicht zu viele Informationen bereit zu stellen. KI soll so der gesamten Gesellschaft als Heilsbringer dienen. Private Geschäftsmodelle, welche primär auf Daten als Ressource aufbauen, finden sich hingegen eher weniger. Entsprechend gibt es auch nur begrenzt Möglichkeiten zum wirtschaftlichen Ausbau von neuartigen Services in Kooperation mit anderen Marktteilnehmern. Blockchain wird vorrangig zu einfachen Bezahlungsfunktionen eingesetzt und kann sein Wirkungspotenzial - trotz technischer Machbarkeit - nicht entfalten.

Marken, die sich sensibel in das gesellschaftliche Umfeld einfügen, werden vom Konsumenten als ergänzende „Sinnstifter“ angenommen. Konsumenten wie Marke nutzen neue Technologien, um ihre Prozesse zu optimieren. Diese müssen jedoch vorsichtig sein, dass sie hierbei nicht zu „manipulativ“ in der Außendarstellung wirken. Hingegen können markeneigene Roboter (auch Social Bots) durchaus eine entlastende Rolle in der Außenkommunikation spielen, wenn dies dem Konsumenten transparent gemacht wird. Dies kann personelle Kapazitäten freisetzen, die zur Adressierung neuer Customer Journeys, insbesondere zur

Unterstützung von Communities, eingesetzt werden können.

Veranschaulichung

Bevor Familie Müller am Frühstückstisch sitzt, kommt automatisch per Drohne die Lieferung der präferierten Brötchen. Danach macht sich Herr Müller auf den Weg zum Arzt, da er über eine neue Allergie klagt, welcher vom Gesundheitschips in seinem Körper diagnostiziert wird. Bei der Untersuchung willigt er ein, seine Daten der Gesundheitsbehörde zur Verfügung zu stellen, da diese zur Eingrenzung neuer Allergien dienen können. Ein Hersteller von Gesundheitsprodukten finanziert uneigennützig die Erforschung dieses Krankheitsbildes, welche federführend vom DFKA mit künstlicher Intelligenz vorangetrieben wird. Herr Müller kauft einen Tee dieser Marke, da er dies befürwortet.

Frau Müller stöbert derweil online nach einem passenden Outfit für eine Wohltätigkeitsveranstaltung, ohne von lästiger Werbung gestört zu werden. Ein vollautomatisierter Bot des Herstellers führt sie durch den Kaufprozess und weist sie auf ökologische Verträglichkeit des von ihr ausgewählten Produktes hin. Beim Bestellen achtet sie auch penibel darauf, dass ihre Daten nicht für kommerzielle Zwecke genutzt werden und bezahlt bequem über Blockchain.

Nach abklingender Allergie genießen Herr und Frau Müller gemeinsam die Abendveranstaltung.

Schritt 3: Szenarien

Dim.	#	Faktor	##	Projektion	Szenario	Dim.	#	Faktor	##	Projektion	Szenario	
					C						C	
Konsumentenverhalten	1	Computer Aided Persuasive Technology	1.1	CAPT als Ergänzung	0%	5 Forces	9	Service Dominant Logic	9.1	Service-Clans		C
			1.2	CAPT-Persuader	86%				9.2	Product-Clans	1%	
			1.3	CAPT-Reaktanzen	14%				9.3	Service-Ökosysteme	16%	
			1.4	CAPT als Differenzierer					9.4	Produkt-Ökosysteme	83%	
	2	Virtual Experience Economy	2.1	CyberEmos for Tekkies	1%		10	Platform Economy and Walled Gardens	10.1	Marken-Plattformen	59%	
			2.2	CyberEmotionSociety	75%				10.2	Monopol-Plattformen	5%	
			2.3	No way for CyberEmos	14%				10.3	Vertriebs-Plattformen	28%	
			2.4	CyberEmos by the way	10%				10.4	Plattformen als Anlaufstelle	9%	
	3	Virtual Personal Assistants	3.1	VorschlagsBots	14%		11	Neue Produkt/Mensch-Interaktionen	11.1	Helfende Produkte		
			3.2	SuperBuyerBots	86%				11.2	Produkte als Partner	83%	
			3.3	GelegenheitsBots					11.3	Intelligente Produkte	17%	
			3.4	Special Bots					11.4	Autonome Produkte		
	4	Human Augmentation & Cyborgs	4.1	CyberSenses	3%		12	Blockchain & Smart-Contracts	12.1	BC als Kundenkanal	10%	
			4.2	Cyborgisierung	83%				12.2	BC als Universalmarkt	50%	
			4.3	MixedSenses	14%				12.3	BC als Bezahlservice	30%	
			4.4	Cyborg Light					12.4	BC als Branchenmarkt	10%	
Medien und Gesellschaft	5	Personification & Hyperlocal Communication	5.1	Spezialisierung	3%	Marketing und Vertrieb	13	Rolle der Marke	13.1	Marken als Sinnangebote	2%	C
			5.2	Integrierung	97%				13.2	Marken als Sinnmacher	80%	
			5.3	Fragmentierung					13.3	Marken als Kundenwerte	7%	
			5.4	Informierung					13.4	Marken als Mehrwerte	12%	
	6	Privacy and Data-(Mis-)Use	6.1	Data Commercialization 5.0	82%		14	Entwicklung von Marketing-Software	14.1	KI als Ergänzung		
			6.2	TransparentTrusts	17%				14.2	KI als Heilsbringer		
			6.3	DataRestrictions					14.3	KI als Enttäuschung		
			6.4	PersonalDataHosts	1%				14.4	KI als Nische		
	7	Personal Information Economy	7.1	My Information!			15	Entwicklung von IT-Hardware im Marketing	15.1	Robo-Dealer		
			7.2	It's all about Information!	66%				15.2	Robo-Saler	37%	
			7.3	No(t too much) Information!	14%				15.3	Robo-ProMaintainer	1%	
			7.4	Take (my) Information!	20%				15.4	Robo-Concierge	63%	
	8	Political Regulation	8.1	Gelenkter Konsum	41%		16	Real-Time Marketing	16.1	Andere Reisen		
			8.2	Erlaubter Konsum	38%				16.2	Neue Reisen	100%	
			8.3	Konsum ist Privatsache	17%				16.3	Reisen...wirklich?		
			8.4	Differenzierter Konsum	4%				16.4	Reisen... ja auch		

Erklärung:

Da sich ein jedes Szenario durch Gruppierung von ähnlichen aber nicht gleichen Projektionsbündeln ergibt, finden sich hierin auch unterschiedliche Projektionen. Prozentzahlen geben an, wie häufig die jeweilige Ausprägung in den Projektionsbündeln des Szenarios vorkommt. Wichtiger und aussagekräftiger ist hingegen die relative Häufigkeit.

Hierzu stellt die farbliche Markierung den Vergleich mit den anderen Szenarien her:

Ist eine Projektion in Grün unterlegt, so ist diese Projektion in diesem Szenarien besonders stark ausgeprägt; Rot signalisiert hingegen eine unterdurchschnittliche Ausprägung im Vergleich zu den weiteren Szenarien.

Schritt 3: Szenarien

Reflexion

Das Szenario ist durch die Grundausrichtung einer werteorientierten Gesellschaft geprägt. Dies ist für die Diskussionsgruppe konkret vorstellbar und wird durch Beispiele insbesondere aus den skandinavischen Ländern illustriert. Konkret wird das dänische Wir-Gefühl angeführt, welches dazu führt, dass die Bevölkerung „gerne Steuern zahlt“ und oft sogar die Einführung neuer Steuern begrüßt. Wurde dort vor einigen Jahren eine spezifische Fett- oder Zuckersteuer erprobt^[21], so werden heute Risiken weiter gefasst und weitergehende Vorgaben für gesundes Leben erprobt – und dies bis nach Australien.^[8] Auch NGOs und Selbstverpflichtungen, wie z.B. CO₂-Kompensationen für Flüge, zeugen von den Möglichkeiten einer „Wertewirtschaft“.

Jedoch dürfte auch in diesem Szenario ein hohes Maß an Wertepluralismus fortbestehen. So können Werte individuell unterschiedliche Ausrichtungen erfahren und zeitlich variabel Geltung finden. Wertepluralität sollte in der Zukunft insbesondere zwischen Kohorten beobachtbar bleiben. Eine höhere Wertedynamik wird zugleich bei der jüngeren Generation „Z“ erwartet, wie z.B. bei einer sich abzeichnenden Rückbesinnung von ungezählten Facebook-Freunden auf „5 Freunde“.

Zur Adressierung von Werten und Wertepluralität könnten Technologien zum Einsatz kommen und so z.B. eine individuelle Vorselektion marktlicher Angebote anhand persönlicher und ethischer Wertevorstellungen bewirken. Zugleich können politische Vorgaben eingrenzen, wo Wettbewerb zugelassen und wo gewollt wird. In einem solchen Umfeld stellen sich dann grundlegende Fragen: „Wo findet Marke statt?“ Und „Gibt es überhaupt Möglichkeiten für Marken?“

In der Gruppe besteht Konsens, dass eine zunehmende Betonung von Werten dem Markenerfolg nicht entgegensteht. Denn Werte sind stets auch Emotionen! Entsprechend kann

eine Markenführung auf hoher Ebene durch wertebasierte Segmentierung sowie „purpose-driven communication“ eine strategische Positionierung bewirken. Die Möglichkeiten von Politik, als Instanz direkt als Sinnggeber zu wirken, werden hingegen als eher fraglich eingestuft. Denn Emotionen wollen erlebt werden. Marken zeichnen sich auch bei Vertrauensgütern im Hintergrund durch klassische Spannungsfelder von Preis-Leistung, Qualitätsmanagement sowie Werteerfüllung aus.

Eine besondere Prominenz sollte das Wertethema auch für den Einsatz von Robotern – sei es in der Produktion, im Verkauf oder in der Produktnutzung – erfahren. Hier stellen sich grundlegende Fragen, wie z.B.: „Wann und wie sollen Roboter den menschlichen Alltag unterstützen?“, „Welche Funktionen sollten und können ethisches Handeln von Robotern sicherstellen?“ Markenmanagern müssen sich diese Fragen aktiv stellen und proaktiv Stellung hierzu beziehen, auch wenn der gegenwärtige Engpass in den (noch begrenzten) Möglichkeiten der Software-Entwicklung liegt.



Chancen

Auch in diesem Szenario sahen die Experten gute Chancen für die Markenführung. So können kulturell/gesellschaftlich verankerte Marken sogar eine Vergrößerung von Markenidentifikation und -bindung bewirken.

Marken schaffen gesellschaftlichen Nutzen:

- Stärkeres Qualitätsangebot von Marken
- Kognitive Entlastung und Zeitersparnis des Konsumenten
- Marke wird „Symbol der Gemeinschaft“
- Sprechen menschliches Grundbedürfnis an, „das Richtige“ zu tun
- Werteorientierung der Marke kann die Gesellschaft positiv beeinflussen

Dies schlägt sich positiv für die Marke nieder:

- Tue Gutes und rede darüber
- Uptrading/Differenzierung vs. „low price“
- Einfach, mit neuen Produkten auf den fahrenden Zug aufzuspringen
- Vorauswahl = Gesicherte Loyalitäten
- Insider-Bevorzugung stärkt etablierte Anbieter (Bsp. Pharma)
- Reduzierung der Wettbewerber, die Basisanforderungen nicht erfüllen

Aber auch gegensätzliche Positionierungen sind vorstellbar. So können mit „Rebell“-Marken Schnittstellen besetzt werden. Dies kann eine Chance für weniger „starke“ Marken sein, in diesem Umfeld zu wachsen.

Risiken

Als zentrales Risiko wird eine Überregulierung bis hin zu planwirtschaftlichen Ansätzen gesehen, getreu nach: „X ist das neue Rauchen“:

- Staat/Politik entscheidet anstelle des Verbrauchers
- Überregulierung/Planwirtschaft, notwendige Korrekturen zu langsam
- Zunehmende Eingrenzung sozial akzeptierten Konsums

Marktseitig werden ebenfalls Risiken gesehen:

- Siegel statt Marke: Zertifizierungs(-institutionen) ersetzen Marken
- Instabile Werte“-Mehrheiten“, fehlende Kontinuität als Basis für Marken
- Standardisierung von Konsummustern/ De-Individualisierung können Markendifferenzierung gefährden
- SuperBuyerBots können Auswahl und Kaufentscheidung übernehmen und so Markenbindung reduzieren
- Abhängigkeit von Plattform Providern

In der Markenführung liegende Risiken:

- Markenwert ≠ Emotionen
- Begrenzte Anzahl von für die Markenpositionierung nutzbaren „Purposes“
- Marke verliert Relevanz insbes. bei Verbrauchsgütern
- Traditionelle Marken müssen gelernte Muster verlassen

Beispielhafte Handlungsempfehlungen:

- Interfaces zu NGO & Regierungen/Parteien proaktiv gestalten
- Segmentierung neu denken:
 - „Purpose“-Marken → Glaubwürdigkeit intern/extern, Marketing nicht „Zuckerguss“
 - Spaß-Marken oder andere Werte → Auch innerhalb von Mehr-Marken-Unternehmen → Beispiel der provokanten Positionierung von Corvette im General Motors Konzern
 - „Rebellen“ als alternativer Lösungsansatz: Kein ethischer Anspruch (wertefrei)
- Mehrwert + Win-Win-Situation kommunizieren, z.B.:
 - Emotionalisierung des „Kollegen Roboter“
 - Verdeutlichen, dass Technik das Erzielen von Werten ermöglicht

Schritt 3: Szenarien

Szenario D „Konsument als Souverän“

Deskription

Die Digitalisierung führt zu einem „Empowerment“ des Konsumenten. Service- und Product-Clans, bei denen Konsumenten selbstbestimmt als Prosumenten mitwirken, lösen etablierte Produkt-Ökosysteme ab. Unterstützt wird diese Transformation des Wirtschaftssystems durch Blockchain als Universalmarkt. Nicht das Kollektiv bzw. die Gesellschaft, sondern das Individuum entscheidet in Konsumfragen. So wird der Anspruch des Konsumenten auf die eigenen Daten durch staatliche Regulierung der Datenhandhabung gestärkt.

Konsumenten nutzen die neuen Technologien zur Stärkung der eigenen Position: KI wird ergänzend zum Empowerment des Konsumenten eingesetzt, jedoch nicht als Heilsbringer an sich verstanden. Entsprechend differenziert gestaltet sich der Einsatz von Überzeugungstechniken, Vorschlagsbots sowie Cyber-Emotions und Mixed Senses.

Produkte werden von Prosumenten als Partner verstanden und Marken müssen originäre Mehrwerte erbringen, um vom Konsumenten akzeptiert zu werden. Der Konsument erwartet, dass ihm Informationen spezialisiert entsprechend seines Informationsbedarfs aufbereitet werden, lehnt zugleich ein nur auf Verkauf ausgerichtetes, integriertes Marketing ab. Die menschliche Interaktion bleibt bei der gemeinsamen Erstellung von Lösungen im Mittelpunkt, so dass Roboter wenig Verwendung im Vertriebsbereich finden.

Veranschaulichung

Herr Maier ist Brillenträger und begeisterter Heimwerker. Bei einem Spaziergang durch die Innenstadt wird er auf intelligente Smart-Glasses aufmerksam. Zuhause angekommen sucht er nach Produktinformationen. Zuerst fragt er bei seinem sprachgesteuerten Bot nach, ob er ihm bestimmte Modelle empfehlen kann. Ihn begeistern die neuen Funktionen, die seine bisherige Brillenmarke bietet. Durch den Bot wird er auf eine Markenplattform geführt, wo er sich ein eigenes Bild machen kann. Zwischen zwei Modellen schwankend, entscheidet er sich dazu, sich persönlich vor Ort beraten zu lassen. Zusammen mit dem Produktberater entwickelt er eine Brille, die genau seinem persönlichen Geschmack und Bedürfnissen entspricht. Herr Maier entscheidet sich für das Modell DYI, welches zusätzliche Sensoren hat, die er für seine Handwerkertätigkeit nutzen kann.

Zusammen mit dem Produktberater gestaltet Herr Maier ein Paket zusätzlicher Serviceleistungen, für die er persönliche Daten freigibt. Gemeinsam beschließen sie, dass Daten für bestimmte Bereiche wie z.B. für Wartungsarbeiten zur Verfügung gestellt werden. Außerdem erlaubt er seiner Werkzeugmarke, personalisierte Informationen auf seine Smart-Glasses zu schalten, allerdings nur, wenn er das Werkzeug zuhause benutzt. Dabei versichert er sich beim Produktberater, dass seine Daten nicht für anderweitige Zwecke genutzt werden. Mit einem zufriedenen Lächeln auf den Lippen und seinen neuen Smart-Glasses auf der Nase verlässt er den Laden und damit auch einen glücklichen Produktberater.

Dim.	#	Faktor	##	Projektion	Szenario	Dim.	#	Faktor	##	Projektion	Szenario
					D						D
Konsumentenverhalten	1	Computer Aided Persuasive Technology	1.1	CAPT als Ergänzung	30%	5 Forces	9	Service Dominant Logic	9.1	Service-Clans	65%
			1.2	CAPT-Persuader	70%				9.2	Product-Clans	34%
			1.3	CAPT-Reaktanzen					9.3	Service-Ökosysteme	1%
			1.4	CAPT als Differenzierer					9.4	Produkt-Ökosysteme	
	2	Virtual Experience Economy	2.1	CyberEmos for Tekkies			10	Platform Economy and Walled Gardens	10.1	Marken-Plattformen	55%
			2.2	CyberEmotionSociety	55%				10.2	Monopol-Plattformen	7%
			2.3	No way for CyberEmos					10.3	Vertriebs-Plattformen	22%
			2.4	CyberEmos by the way	45%				10.4	Plattformen als Anlaufstelle	16%
	3	Virtual Personal Assistants	3.1	VorschlagsBots	30%		11	Neue Produkt/Mensch-Interaktionen	11.1	Helfende Produkte	100%
			3.2	SuperBuyerBots	70%				11.2	Produkte als Partner	
			3.3	GelegenheitsBots					11.3	Intelligente Produkte	
			3.4	Special Bots					11.4	Autonome Produkte	
	4	Human Augmentation & Cyborgs	4.1	CyberSenses	8%		12	Blockchain & Smart-Contracts	12.1	BC als Kundenkanal	2%
			4.2	Cyborgisierung	70%				12.2	BC als Universalmarkt	88%
			4.3	MixedSenses	23%				12.3	BC als Bezahlservice	10%
			4.4	Cyborg Light					12.4	BC als Branchenmarkt	
Medien und Gesellschaft	5	Personification & Hyperlocal Communication	5.1	Spezialisierung	30%	Marketing und Vertrieb	13	Rolle der Marke	13.1	Marken als Sinnangebote	
			5.2	Integrierung	70%				13.2	Marken als Sinnmacher	48%
			5.3	Fragmentierung					13.3	Marken als Kundenwerte	4%
			5.4	Informierung					13.4	Marken als Mehrwerte	48%
	6	Privacy and Data-(Mis-)Use	6.1	Data Commercialization 5.0	70%		14	Entwicklung von Marketing-Software	14.1	KI als Ergänzung	30%
			6.2	TransparentTrusts					14.2	KI als Heilsbringer	70%
			6.3	DataRestrictions	30%				14.3	KI als Enttäuschung	
			6.4	PersonalDataHosts					14.4	KI als Nische	
	7	Personal Information Economy	7.1	My Information!	30%		15	Entwicklung von IT-Hardware im Marketing	15.1	Robo-Dealer	11%
			7.2	It's all about Information!	67%				15.2	Robo-Saler	36%
			7.3	No(t too much) Information!					15.3	Robo-ProMaintainer	10%
			7.4	Take (my) Information!	2%				15.4	Robo-Concierge	44%
	8	Political Regulation	8.1	Gelenkter Konsum			16	Real-Time Marketing	16.1	Andere Reisen	10%
			8.2	Erlaubter Konsum	2%				16.2	Neue Reisen	76%
			8.3	Konsum ist Privatsache	26%				16.3	Reisen...wirklich?	
			8.4	Differenzierter Konsum	72%				16.4	Reisen... ja auch	14%

Erklärung:

Da sich ein jedes Szenario durch Gruppierung von ähnlichen aber nicht gleichen Projektionsbündeln ergibt, finden sich hierin auch unterschiedliche Projektionen. Prozentzahlen geben an, wie häufig die jeweilige Ausprägung in den Projektionsbündeln des Szenarios vorkommt. Wichtiger und aussagekräftiger ist hingegen die relative Häufigkeit.

Hierzu stellt die farbliche Markierung den Vergleich mit den anderen Szenarien her:

Ist eine Projektion in Grün unterlegt, so ist diese Projektion in diesem Szenarien besonders stark ausgeprägt; Rot signalisiert hingegen eine unterdurchschnittliche Ausprägung im Vergleich zu den weiteren Szenarien.

Schritt 3: Szenarien

Reflexion

Das Szenario wurde als eine mögliche und plausible Entwicklung diskutiert, welche einen erheblichen Wandel der Markenwelt erfordern würde. So ist „Find my solution“ die quasi universale Anforderung des informierten und anspruchsvollen Konsumenten an die Marke seiner Wahl. Das Ermöglichen individueller Problemlösungen gilt dann als zentraler Werttreiber einer Marke.

Ausgehend von Basisprodukten – die zugleich die Eintrittspunkte in eine Marke darstellen und auch vom Rating der Gemeinschaft beeinflusst sind – werden höchst spezifische, individuelle und Zusatznutzen erbringende Produktfeatures und Dienstleistungen gesucht. In dieser Phase – und erst dort – wird der Consumer zum „Prosumer“, dem Service und Interaktion mit seiner Marke wichtig sind. Die Marke wird zum Broker von Lösungen und Matchmaker von Kundenbedürfnissen – der „jobs to be done“.

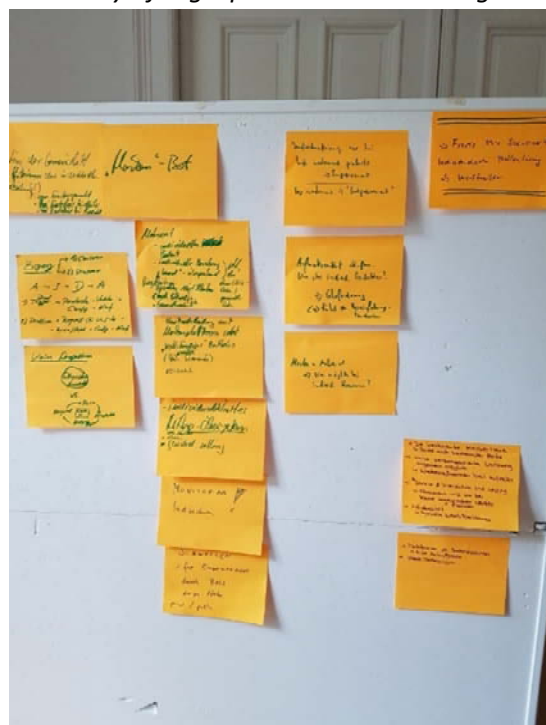
Dies vermittelt dem Kunden das Gefühl eines „Empowerment“ durch „seine“ Produkte und verstärkt seine Markentreue, erhöht aber gleichzeitig die hieran gestellten Erwartungen. Der Wert einer Marke wird vor allem anhand des persönlichen Mehrwertes gemessen, der letztlich aus fast individueller Beratung, persönlicher Begleitung sowie eigenständiger Problemlösung entsteht.

Klassische Kundenzyklen (AIDA) sind durch den Übergang vom Consumer zum Prosumer neu zu interpretieren. Sie werden noch iterativer und rekursiver. Es entsteht ein individuelles Mikro-Ökosystem im Sinne eines „guided selling“, das letztlich auf die Erschließung von „upselling“-Möglichkeiten für die Marken angewiesen ist, diese aber nicht garantieren kann. Die Marke selbst wird zum virtuellen Bot im doppelten Sinne, indem sie den Kunden in seinem Auftrag durch seine individuellen realen und potentiellen Problemwelten begleitet, dabei aber normenkonform bleiben muss. Frühere Schwellen für das – getriggerte – Empowerment

der Konsumenten dürften vor allem durch KI und Bots überwunden werden. Geschäftsprozesse werden kleinteiliger und hochfrequenter. Sie lassen sich oft nur über neue Blockchaintechnologien mit super-smart-contracts ökonomisch realisieren.

Es entsteht die Gefahr der Entstehung von kaum mehr wirtschaftlich zu bedienender Produkt- und/oder Kundennischen, in denen klassisches Marketing in das „Death Valley of Advertisement“ führt. Andererseits können Angebote der Individualisierung sowie Partizipation zu einer Überforderung vieler Kunden führen.

Im Spannungsfeld zwischen möglichst breiten Produktportfolios und spezifischen, individualisierbaren Zusatzleistungen entsteht so ein erheblicher Wettbewerb. Dieser macht neue Formen der Kooperationen von Anbietern und Marken auf Plattformen notwendig, die über bisherige Wertschöpfungsketten und Produktfamilien hinweggehen. Marken können so neuartige hybride Leistungsbündel als Problemlösungsangebote im vorausseilenden Kundeninteresse erbringen. Die Fähigkeit, letztlich oft potenzielle Kundenbedürfnisse individuell zu befriedigen, wird zum Markenkern in einer Art *Economy of Highspeed End2End Manager*.



Chancen

Auch im Prosumenten-Umfeld kann gelten:

- Analysten finden das Problem
- Kreative lösen das Problem

Hieraus resultieren Arbeitsteilungen zwischen Marken und Konsumenten:

- Existierende Plattformen nutzen Blogs, Foren, Crowdfundingplattformen → Intelligenz für Ort/Zeit
- Veränderungsmatrix muss geändert werden
- Nutzen von Smart Contracts für sich schnell ändernde Wertschöpfungsketten

Kundeninteraktionen werden zentral:

- Prosumenten als Innovationstreiber
- Interaktionen in den richtigen Momenten und an den richtigen Stellen, dabei sind Interaktionspunkte über KI-unterstützte Lernprozesse zu identifizieren – mit permanenter Adaption

Ergänzend wurden einzelne konkrete Möglichkeiten für die Markenführung genannt:

- „lieber die richtige Nische bedienen“
- Kostenloser „Service“ aus anderen Bereichen (Coupon, Payback)

Risiken

In diesem geänderten Umfeld ergeben sich Fragen der grundsätzlichen Markenaufstellung

- Wofür steht die Marke dann genau?
- Passt die „digitale“ Strategie zur Marke und zum Zeitpunkt?
- Wertschöpfung rückt noch weiter von der Produktion weg
- Verzetteln der Hersteller / Marken bei Individualisierung

Insbesondere besteht die Gefahr einer starken Abhängigkeit zu Plattformbetreibern:

- Nicht B2B oder B2C, sondern B2Bots
- Plattform muss Anlaufplattform sein
- Solution Broker lassen alle Marken zu Fullfillern werden
- Bot (Google) hat Macht über Datenvorschläge (Kaufoption)

Auch bei der operativen Markenführung können sich neue Problemfelder ergeben:

- Fehlendes KnowHow im Digitalen für Marken (Ausweitung der Skills)
- Fehlende Datenfreigabe seitens der Kunden
- Finanzielles Verzetteln bringt Chaos
- Klassische Marktforschung entfällt, bzw. Marktforscher auf der Suche nach einem neuen Zweck → Broker

Beispielhafte Handlungsempfehlungen:

- Marke muss die Rolle des „Consultant“ des Kunden übernehmen
- Prosumenten als Innovationstreiber nutzen
- Operatives Management der Prosumenten sowohl im Ideenmanagement & im Wertschöpfungsbereich im Sinne von „Quasi-Mitarbeitern“ gestalten
- Nutzung von Plattformen zur nachhaltigen Integration von Prosumenten
- Geschäftsmodelle auf FRE(E)MIUM-Basis bei Segmentierung von aktiven und passiven Kunden

Gesamtsicht

4-Felder Matrix

In Gesamtsicht lassen sich die vier Szenarien in der abgebildeten 4-Felder-Matrix verorten. Die Achsen bilden zugleich zwei zentrale Dimensionen, anhand derer sich die Szenarien unterscheiden. Diese stellen zwei sich ergänzende Fragen im Mittelpunkt:

Wie wird am Markt (vorrangig) agiert? Nicht nur auf Basis der Akteure, sondern auch auf Basis von deren Aktionen lassen sich grundlegend verschiedene Zukünfte unterscheiden:

- etablierte, d.h. emotionsbasierte sowie kognitiv entlastende Ansprachen des Konsumenten versus
- neue Anspracheformen, welche stärker funktionsorientiert und „rationaler“ sind.

Wer führt (zumeist) im Markt? Akteursbasiert lassen sich grundlegend verschiedene Zukünfte unterscheiden:

- Markenunternehmen bzw. Anbieter dominieren weiterhin das Marktgeschehen, während die Konsumenten eine eher passive und beeinflusste Position einnehmen.
- Konsumenten oder die Gesellschaft übernehmen den „drivers´ seat“ im Markt, indem sie aktiv(er) bei der Gestaltung von Produkt-/Markenräumen mitwirken sowie enge(re) Grenzen für Produzenten wie Markenunternehmen vorgeben.

Wie wird am Markt (vorrangig) agiert?

	Emotionen und (kognitive) Entlastung	Funktionsorientiertes, „rationales“ Entscheiden
Wer führt (meist) im Markt? Marken, Produzenten	(A) Bewährte Markenführung im digitalen Umfeld <i>„Im (digitalen) Westen nichts Neues!“</i>	(B) Produktzentrierte Markenführung in vernetzt-autonomen Systemen <i>„Produkt am Drücker!“</i>
Konsumenten, Gesellschaft	(C) Werte-orientierte Markenführung für digitale Gemeinschaften <i>„In Gemeinschaft voran!“</i>	(D) Partizipative Markenführung für individualisierte Leistungen <i>„Konsument als Souverän.“</i>

Abschlussbewertung

Zum Abschluss bewerteten die Workshop-Teilnehmer die im Detail ausgearbeiteten Szenarien hinsichtlich deren Möglichkeiten, Herausforderungen und einer gewissen Eintrittswahrscheinlichkeit (TrendszENARIO).

Es stellte sich heraus, dass das Szenario (B) „Produkt am Drücker“ als das TrendszENARIO gesehen wird, welches in der Zukunft mit etwas höherer Wahrscheinlichkeit eintreten könnte. Dieses Szenario ist zugleich durch große Herausforderungen und beschränkte Möglichkeiten des Markenmanagements geprägt.

Möglichkeiten für die Markenführung in der Zukunft. Zudem wird dieses Szenario vergleichsweise häufig als TrendszENARIO gewählt, womit sich eine gewisse Skepsis gegenüber drastischen Strukturbrüchen dokumentiert.

Insgesamt ergibt sich aus Sicht der Teilnehmer ein herausfordernd positives Bild auf die Zukunft der Markenführung. Während aktuell kein dringender Handlungsdruck attestiert wird, könnten Entwicklungen in der Zukunft ein Umsteuern etablierten Markenmanagements erfordern. Es gilt, bereits im Vorfeld Ressourcen



Noch größere Herausforderungen für die Markenführung ergeben sich laut Teilnehmer im Szenario (C) „In Gemeinschaft voran“. Bemerkenswert ist, dass dieses, die Marktstrukturen ändernde Szenario aus Sicht der Teilnehmer mehr Möglichkeiten für künftige Markenführung offeriert als das technologiegetriebene Szenario „Produkte am Drücker“.

Szenario (A) „Im (digitalen) Westen nichts Neues“, welches sich als Fortschreibung des bisherigen Marktumfelds verorten lässt, ergibt aus Sicht der Teilnehmer die meisten

und Prozesse zu installieren, um auf strukturändernde Entwicklungen adäquat sowie zeitnah reagieren zu können.

Mögen die Inhalte dieses Szenarioberichtes den Lesern und Markenmanagern hierzu eine Hilfe sein, damit sich auch in der Zukunft Potentiale für die Markenführung materialisieren können – ganz im Sinne von Louis Pasteur „*le hasard ne favorise que les esprits préparés*“^[32].

Im Text zitierte Quellen

[1] Albrecht, Harro (2016): Voller Durchblick. In: *Die Zeit*. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/2016/37/patientenakten-aerzte-patienten-e-health-gesetz>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[2] Angus, Alison (2018): Top 10 Global Consumer Trends for 2018 Emerging Forces Shaping Consumer Behaviour. In: *Euromonitor International*.

[3] Barnicle, Dan (2018): FMCG- Marken müssen zu Plattformen werden. In: *Horizont Magazin FMCG & Food*.

[4] Beuchler, Tina (2018): Ein Plädoyer für nachhaltige Nutzerorientierung in 5 Punkten. In: *Horizont*. Online verfügbar unter <https://www.horizont.net/marketing/kommentare/ohne-den-nutzer-geht-es-nicht-ein-plaedoyer-fuer-nachhaltige-nutzerorientierung-in-5-punkten-169553>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[5] Borchers, Daniel (2017): BVDW lädt zu „Let's talk Programmatic!“ ein. In: *BVDW.org*. Online verfügbar unter <https://www.bvdw.org/der-bvdw/news/detail/artikel/bvdw-laedt-zu-lets-talk-programmatic-ein/>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[6] Bühlmann, Raphael (2018): Blockchain revolutioniert Supply-Chain. In: *Luzerner Zeitung*. Online verfügbar unter <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/blockchain-revolutioniert-supply-chain-ld.1055575>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[7] Campillo-Lundebeck, Santiago (2017): Der Anti-Alexa. In: *Horizont*.

[8] Cobiac, Linda J., Tam, King, Veerman, Lennert, & Blakely, Toni (2017). Taxes and subsidies for improving diet and population health in Australia: a cost-effectiveness modelling study. In: *PLoS medicine*, 14(2)

[9] Euromonitor Research (2018): Sleuthy Shoppers: A Top Consumer Trend for 2018. In: *Euromonitor International*. Online verfügbar unter <https://blog.euromonitor.com/2018/08/sleuthy-shoppers-a-top-consumer-trend-for-2018.html>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[10] Fröhlich, Christoph (2018): Darum wird Augmented Reality das nächste große Ding für Apple. In: *stern*. Online verfügbar unter <https://www.stern.de/digital/smartphones/darum-wird-augmented-reality-das-naechste-grosse-ding-fuer-apple-8003290.html>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[11] Göbel, Vanessa (2018) KI soll nur assistieren und nicht das eigene Denken ersetzen. In: *Markenartikel*. Online verfügbar unter http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/unternehmen-marken/artikel/details/10019856-ki-soll-nur-assistieren-und-nicht-das-eigene-denken-ersetzen/, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[12] Goldmann, Lisa (2018) Würde Alexa Rotkäppchen trinken?. In: *brand eins*. Online verfügbar unter <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2018/geld/sprachassistenten-wuerde>

-alexa-rotkaeppchen-trinken, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[13] Günther, Vera (2018) Big Data auf Plakat. In: *Horizont: Das Magazin zur DMEXCO 2018*. Online verfügbar unter <http://www.e-pages.dk/horizontmagazin/5/63>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[14] Hahn, Marten (2017) Diese Technologie wird das ‚neue iPhone‘ werden. In: *Welt*. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/kmpkt/article171625030/Apple-Scott-Galloway-ueber-die-Zukunft-des-iPhone-Herstellers.html>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[15] Haller, Ursina; Cupertino; Forster, Elisa (2018): Der Sucht-Code: Wie Technologiefirmen in unser Gehirn einbrechen. In: *NZZ am Sonntag*. Online verfügbar unter <https://nzzas.nzz.ch/hintergrund/volksdroge-handy-so-programmieren-uns-technologiefirmen-in-die-sucht-ld.1410694?reduced=true>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[16] Hauck, Mirjam (2017): Warum wir keine Angst vor Cyborgs haben sollten. In: *Süddeutsche Zeitung*. Online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/digital/doku-reihe-homo-digitalis-warum-wir-keine-angst-vor-cyborgs-haben-sollten-1.3767420>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[17] Hein, David (2018): Erst ein Viertel aller Unternehmen nutzen KI im Marketing. In: *Horizont*. Online verfügbar unter <https://www.horizont.net/tech/nachrichten/Studie-Erst-ein-Viertel-aller-Unternehmen-nutzen-KI-im-Marketing-167143>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[18] Kopatz, Michael (2018): "Erlöst endlich die Konsumenten!". In: *Die Zeit*. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/zeit-wissen/2018/03/konsumentscheidung-einfluss-welt-konzerne-lebenstil>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[19] Lehne, Lars (2018): Beim Humor ist Luft nach oben. In: *Horizont KI*. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/zeit-wissen/2018/03/konsumentscheidung-einfluss-welt-konzerne-lebenstil>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[20] Leitherer, Johanna (2018): Deutsche Marken müssen agiler werden. In: *Springer Professional*. Online verfügbar unter <https://www.springerprofessional.de/markenstrategie/reputationsmanagement/deutsche-marken-muessen-agiler/15916714>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[21] Liebhart, Sophie (2017): Was bringen Fett- und Zuckersteuern?. In: *ORF.at*. Online verfügbar unter <https://science.orf.at/stories/2826162/>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[22] Lobe, Adrian (2018): Amazon, der Gatekeeper. In: *Die Zeit*. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/kultur/2018-07/amazon-selfpublishing-kindle-buchmarkt-literatur>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

- [23] Lomas, Natasha (2016): 3Dprinter lets you order a 3D print via chatbot. In: *TechCrunch.com*. Online verfügbar unter <https://techcrunch.com/2016/05/10/3dprinter-lets-you-order-a-3d-print-via-chatbot/>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [24] Mawad, Marie; Fouquet, Helene; Grant, Nico; Li, Dandan (2018): Scared by Facebook? Wait Till Millennials Are Selling Their Data. In: *Bloomberg*. Online verfügbar unter <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-08/scared-by-facebook-wait-till-millennials-are-selling-their-data>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [25] McDonald, Martin (2018): DSGVO und personalisierte Werbung – der schmale Grat zwischen Personalisierung und Datenmissbrauch. In: *OnlineMarketing.de*. Online verfügbar unter <https://onlinemarketing.de/news/dsgvo-werbung-personalisierung-datenmissbrauch>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [26] Mehler, Regina (2018): Künstliche Intelligenz im Marketing: Dämon oder Heilsbringer?. In: *Absatzwirtschaft*. Online verfügbar unter www.absatzwirtschaft.de/kuenstliche-intelligenz-im-marketing-daemon-oder-heilsbringer-128738/, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [27] Melchior, Laura (2018): Zalando: "Reinen Online-Handel zu betreiben, reicht nicht mehr aus". In: *InternetWorldBusiness.de*. Online verfügbar unter <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/zalando-reinen-online-handel-zu-betreiben-reicht-1551048.html>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [28] Metzner, Sebastian; Stockreiter, Bianca; Wasitschek, Astrid ; Smale, Rob (2017): Trendone Futuregram #.02
- [29] Metzner, Sebastian; Stockreiter, Bianca; Wasitschek, Astrid ; Behrens, Sarah; Smale, Rob; Flühöh, René (2018): Trendone Futuregram Chatbots. Online verfügbar unter <https://futuregram.trendone.com/chatbots/>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [30] o.V. (2018): Zwei von drei Deutschen würden für keinen Preis ihre Daten an Unternehmen verkaufen – auch nicht an die Lieblingsmarke. In: *Absatzwirtschaft*. Online verfügbar unter <http://www.absatzwirtschaft.de/zwei-von-drei-deutschen-wuerden-fuer-keinen-preis-ihre-daten-an-unternehmen-verkaufen-auch-nicht-an-die-liebblingsmarke-133030/>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [31] Paperlein, Juliane (2017): Schluss mit Garbage in, Garbage out: 6 Tipps für bessere Datenqualität. In: *Horizont*. Online verfügbar unter <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/Programmatic-Advertising-Schluss-mit-Garbage-in-Garbage-out-INWT-Statistics-gibt-6-Tipps-fuer-bessere-Datenqualitaet-156550>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [32] Pasteur Vallery-Radot (Hrsg.) (1933): Œuvres de Pasteur. Band 6: Maladies virulentes, virus-vaccins et prophylaxie de la rage. *Masson*, Paris, S. 348.
- [33] Paul, Kari (2018): Americans' data is worth billions – and you soon might be able to get a cut of it. In: *MarketWatch*. Online verfügbar unter <https://www.marketwatch.com/story/americans-data-is-worth-billions-and-you-soon-might-be-able-to-get-a-cut-of-it-2018-10-09>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [34] Reidel, Michael (2013): Stromausfall beim Super Bowl: Oreo und Audi machen Echtzeitmarketing. In: *Horizont*. Online verfügbar unter <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/-Stromausfall-beim-Super-Bowl-Oreo-und-Audi-machen-Echtzeitmarketing-112708>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [35] Rondinella, Giuseppe (2018): Das große Comeback der Datenbrille. In: *Horizont*. Online verfügbar unter <https://www.horizont.net/tech/nachrichten/Smartglasses-Das-grosse-Comeback-der-Datenbrille-165262>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [36] Rooney, Kate (2018): Bitcoin is the 'mother of all scams' and blockchain is most hyped tech ever, Roubini tells Congress. In: *CNBC*. Online verfügbar unter <https://www.cnbc.com/2018/10/11/roubini-bitcoin-is-mother-of-all-scams.html>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [37] Rücker, Martin (2017): Der Verbraucher ist längst nicht so mündig wie behauptet. In: *Welt*. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/debatte/kommentare/article161248612/Der-Verbraucher-ist-laengst-nicht-so-muendig-wie-behauptet.html>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [38] Schönball, Ralf (2018): Werden wir bald alle zu Cyborgs?. In: *Der Tagesspiegel*. Online verfügbar unter <https://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/neue-technologie-supersense-werden-wir-bald-alle-zu-cyborgs/23065024.html>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [39] Strasser, Daniela (2018): "Das klassische McDonald's-Marketing gibt es nicht mehr". In: *W&V*. Online verfügbar unter https://www.wuv.de/marketing/das_klassische_mcdonald_s_marketing_gibt_es_nicht_mehr, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [40] Straubinger, Hermann (2018): electronica-trend-Index 2018: Die Elektronik der Zukunft. In: *electronica blog*. Online verfügbar unter <https://blog.electronica.de/2018/08/15/electronica-trend-index-2018-die-elektronik-der-zukunft/>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [41] Sturm, Anja (2018): Das Rennen ist durch KI wieder offen. In: *Horizont*. Online verfügbar unter <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/roland-berger-digitalchef-bjoern-bloching-das-rennen-ist-durch-ki-wieder-offen-169393>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [42] Tandler, Marcus (2018): „Die Zeit der Keywords ist vorbei“. In: *Horizont: Das Magazin zur DMEXCO 2018*. Online verfügbar unter <http://www.e-pages.dk/horizontmagazin/5/66>, zuletzt geprüft am 15.10.2018
- [43] *The Associated Press* (2018): 'Wild West' cryptocurrencies need regulation, say U.K. lawmakers. In: *CBC*. Online verfügbar unter <https://www.cbc.ca/news/business/uk-cryptocurrencies-regulation-1.4829674>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

Quellenangaben

[44] Thiele, Antonia (2018): Bitcoin war nur der Anfang. In: *Welt*. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/regionales/hamburg/article179096372/Blockchain-in-der-Realwirtschaft-Bitcoin-war-nur-der-Anfang.html>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[45] Thompson, Nicholas (2018): When tech knows you better than you know yourself. In: *Wired*. Online verfügbar unter <https://www.wired.com/story/artificial-intelligence-yuval-noah-harari-tristan-harris/>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[46] Unckrich, Bärbel (2018): Die Roboter sind da. In: *Horizont*.

[47] Wehn, Jan (2015): Zukunft der Musik / So funktionieren die Musikvorschläge von Spotify. In: *Wired*. Online verfügbar <https://www.wired.de/collection/tech/wie-die-musik-vorschlagsmaschine-von-spotify-funktioniert>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

[48] Wißmann, Constantin (2017): Hilfe, Roboter nehmen uns die Jobs weg!. In: *Cicero*. Online verfügbar unter <https://www.cicero.de/wirtschaft/kuenstliche-intelligenz-hilfe-die-roboter-nehmen-uns-die-jobs-weg>, zuletzt geprüft am 15.10.2018

Herausgeber:

Hamburg Innovation GmbH
c/o Chair of Marketing and Innovation
Universität Hamburg
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Von-Melle-Park 5
Raum 3076
20146 Hamburg

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Thorsten Teichert
cmi.wiso@uni-hamburg.de

Studiendesign:

Prof. Dr. Thorsten Teichert

Projekt-Kernteam:

Alexander Graf
Henning Hetzer
Veit Klimpel

