

Vittoria von Gizycki  
Carola Anna Elias *Hrsg.*

# Omnichannel Branding

Digitalisierung als Basis erlebnis- und  
beziehungsorientierter Markenführung



Springer Gabler



# Omnichannel Branding

---

Vittoria von Gizycki · Carola Anna Elias  
(Hrsg.)

# Omnichannel Branding

Digitalisierung als Basis erlebnis- und  
beziehungsorientierter Markenführung

*Herausgeber*  
Vittoria von Gizycki  
Fachbereich Duales Studium  
HWR Berlin  
Berlin, Deutschland

Carola Anna Elias  
FB Medien & Kommunikationsmanagement  
MD.H Berlin  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-21449-4      ISBN 978-3-658-21450-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21450-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

---

## **Omni-Branding – integrierte Markenführung als modernes Beziehungsmanagement**

### **Context + Creation + Content = Connection**

Der Blick auf die Markenführung hat sich in den letzten Jahren radikal geändert: Die Digitalisierung und der soziokulturelle und ökonomische Wandel hatten und haben massive Auswirkungen auf Markenkommunikation, Mediennutzung und Kundenbindung. Marketing heißt heute, in Echtzeit über die Verknüpfung von Big Data individuell, auf den einzelnen User zugeschnittenen Erlebnispaketen, zu kommunizieren, die er über unterschiedliche Kanäle abrufen und sofort innerhalb seiner Peergroup teilen kann.

Das erfordert ein Umdenken in den Unternehmen und Institutionen: Die Kontrolle der Marke über eine zentrale Marketingabteilung ist kaum mehr möglich, denn modernes Marketing muss heute den Spagat zwischen IT, Customer-Service, Sales und F&E schaffen. Ziel ist es, durch Integration aller Kanäle ein einheitliches und doch zielgruppen- und kanalspezifisches Markenerlebnis zu schaffen, es geht um Wahrnehmung, Beziehungspflege und langfristige Kundenentwicklung.

Blankpolierte Markenbotschaften will keiner mehr sehen – zu langweilig, zu unecht, zu statusbezogen. Unternehmen müssen also wieder auf die Suche gehen nach guten Geschichten statt leeren Phrasen, nach Sinn und Nachhaltigkeit als echtes Statement. Konsumenten schätzen wieder das Echte, Unverfälschte und damit Werte wie Vertrauen und Authentizität und dabei wollen sie auf das, was sie mögen, immer und überall zugreifen können: das authentische Erlebnis an jedem Ort, über jeden Kanal, zu jeder Zeit. Gleichzeitig sind sie aber auch unberechenbarer geworden. Kleinere Kohorten entstehen, wechselhaft in ihrem Verhalten und ihren Einstellungen, konsumieren sie und interagieren sie mit der Marke, wo immer und wie immer es ihnen passt. Die Souveränität des Kunden und des Online-Nutzers erschwert eine gesteuerte Markenbildung und Strategie. Feedbackschleifen müssen integriert werden, Reaktionen sind nicht klar voraussehbar, einerseits wünscht man sich immer wieder Neues, andererseits Sicherheit und Beständigkeit.

Dies weist in der Behandlung des Themenfelds Marke eine reichhaltige Fülle an Problemfeldern in Theorie und Praxis auf. Mit diesem Kompendium soll der Versuch unternommen werden, die Komplexität unserer Zeit in drei Themenfelder aufzugliedern, ohne die Vielfalt zu vernachlässigen.

### **Teil I: Context – Daten und Technologie**

Als Big Data haben Unternehmen heutzutage eine Fülle von Daten zu ihrer Verfügung. Online-Verhalten und -Bewegungen sind komplett nachvollziehbar und nutzbar, um dem jeweiligen Konsumenten das ideale Markenerlebnis zu bieten. Das Erfassen, Bewerten und Kanalisieren der Datenströme wird aber zukünftig unsere Kultur bestimmen und zur Kunst erhoben. Wer also in der Lage ist, Daten individuell, sinnvoll und kreativ zu verknüpfen, hat die Macht! Aber was ist nur Gimmick, Effekthascherei, reine Spielerei?

Der „Point of Sale“ muss zum „Point of Service“, oder besser noch zum „Point of Experience“ werden, durch die stringente Nutzung digitaler Technologien und überraschendem Erlebnismarketing. Es geht also um die Verbindung von Effizienz (Digitalisierung, Rationalisierung, Convenience) und Exzellenz (Erlebnis, Inszenierung, Personalisierung). Wie viel Digitalisierung ist für den Kunden sinnvoll, wie lässt sich das Erleben der Marke am stationären Point of Sale digital ergänzen? Welche Rolle spielen Virtual- und Augmented Reality und welche Tools sind Wegweiser in die Zukunft? Gibt es einen Königsweg oder viele Abzweige – je nach Branche, Produkt und/oder Zielgruppe? Dieses Buch versucht, Antworten auf einige dieser Fragen zu finden. So beschäftigt sich Kevin Proesel in seinem Beitrag mit der Nutzung von Holografie mit dem Ziel, ein erweitertes Kundenerlebnis zu schaffen und die Marke auf diese Weise neu und anders dem Kunden nahezubringen. Pratiksha Patil gibt anhand von zahlreichen Beispielen einen Überblick über die bisherigen Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien, um den Kunden gezielt anzuweisen zu können. Dass auch Technologien wie mobile P2P- und kontaktlose Zahlungsmöglichkeiten einen Beitrag zur Markenpositionierung leisten, zeigen Leif Erik Kleivene und Carlos Vera. Martin Adam beleuchtet abschließend Chancen und Risiken der Sammlung und Filterung persönlichen Nutzerdaten im Gesundheitssektor.

### **Teil II: Creation – Inhalte und Stories**

Während Technologie und Service die Datenströme auswerten, kanalisieren und individualisieren, wird die Markenstory als Schlüssel, als Orientierungshilfe im Dschungel der Multioptionalität und als „Markenklammer“ zwischen Kanälen und Kontaktpunkten immer wichtiger. Heute müssen Marken relevante, emotionale und verbindende Geschichten erzählen, die als „call to action“ die Weiterempfehlung provozieren. Hier können virtuelle und reale Markenerlebnisse durch konsequent erzählte Markenstories den Kunden binden und das Markenerleben im Sinne von Liquid-Storytelling stärken. Aber welche Strategien und Inhalte eignen sich für welche Kundengruppen? Wie erzähle ich immer wieder neu und anders und schaffe damit ein Bild, das changiert und

gleichzeitig eine Einheitlichkeit verkörpert? Und wie kann die Rückkopplung in einer globalen Marketingwelt aussehen, ohne Angst der Unternehmen vor dem Kontrollverlust und mit Freude am Erzählen ungewöhnlicher Geschichten? Welche Rolle spielt die Marke in der Geschichte, welche Rolle der Konsument? Wie wichtig sind Authentizität, Werteorientierung und Passgenauigkeit zur jeweiligen Zielgruppe? Wie erreicht man die Aufmerksamkeit der Zielgruppen entlang der Vermarktungskette, vor, während und nach dem Käuferlebnis? Einführend wird aufgezeigt, wie Inhalte und Technologie zusammenhängen können, um das Kundenerlebnis zu optimieren und den Kunden zu erreichen und zu binden – auf welchem Kanal auch immer. Dabei zeigt sich, dass dazu ein neues Kundenverständnis notwendig ist, das zu einer Veränderung klassischer Modelle führt und den modernen fordernden mobilen Kunden in den Mittelpunkt stellt. Der Forschungsbedarf auf diesem Gebiet ist hoch. Mit dem Influencer Marketing beschäftigt sich Amelie Müller, die konkrete Empfehlungen für die Vorgehensweise bei der Auswahl trifft. Sabrina Duda stellt das Persona-Konzept zur Gestaltung von Geschichten vor. Anschließend zeigt Thorsten Kadel die Relevanz von Brand Experience im Employer Branding anhand von „Internal Brand Spaces“, die digital und real verbinden. Abschließend beantworten Birgit Nimke-Sliwinski und Caroline Rüdt v. Collenberg die Frage, welchen Herausforderungen sich Marken im kommunalen Bereich bei ihrer strategischen Entwicklung stellen müssen und wie man messbare Ergebnisse an allen Touchpoints sinnvoll nutzt.

### **Teil III: Content – Wertewandel, Konsumhaltung und Markenkraft**

Unser wirtschaftliches Ökosystem verändert sich und damit das Selbstverständnis der Marken. Wir haben es hier mit kollaborativen Netzwerken zu tun, die auf neue Formen des Austausches setzen (siehe Sharing Economy) und durch Technologie getrieben andere Partizipationsplattformen bevorzugen. Für den zukünftigen Unternehmenserfolg bedeutet dies, die eigene Kultur, Führungsstrukturen, organisationale Prozesse und Denkmuster, einer detaillierten Prüfung zu unterziehen. Darüber hinaus lässt sich eine deutlich unterschiedliche Haltung der Generationen Y und Z in Bezug auf das eigene Rollenverständnis, beruflichen Erfolg, Freizeitverhalten, Gruppengefühl, Aktivitätsniveau sowie Anreize und Motive erkennen. Schaut man sich den Werteindex 2018 des Trendbüros in Zusammenarbeit mit TNS Deutschland an, so sind die Aufsteiger-Werte eindeutig Natur und Sicherheit. Dies spiegelt klar die Suche der Verbraucher nach Orientierung und Erdung, als direkte Antwort auf Multioptionalität und Überangebot.

„Mehr Komplexität im Außen erfordert aber mehr Klarheit im Inneren“, dieses Zitat finden wir auf der Webseite „Search of yourself“ des Leadership Institute, einem Spin-off von Google. Im Unternehmenskontext erfordert dies, die markenstrategische Ausrichtung im Sinne einer neuen Achtsamkeit anzupassen. Auch die App Headspace rechnet schon seit geraumer Zeit zweistellige Nutzerzuwächse, hierbei handelt es sich um eine Art Spotify der Achtsamkeit.

Was bedeutet nun diese Werteveränderung für Unternehmen, Marken und Zielgruppen? Gibt es Unterschiede im Konsumverhalten bezogen auf Märkte und Branchen? Was

macht Unternehmen und Marken heute glaubwürdig und wodurch lässt sich Vertrauen aufbauen?

Einführend wird gezeigt, welche Auswirkungen Digitalisierung und Wertewandel auf die Markenkraft haben und wie Unternehmen adäquat darauf reagieren können. Anschließend vergleicht Youngmoon Yoo die Einstellungen zum Luxuskonsum in Deutschland und Südkorea. Mit dem Thema Corporate Blogs und deren Unterstützung beim Reputationsmanagement beschäftigt sich Björn Valentin. Eine besondere Perspektive nimmt Karen Rosskamp ein, die unterschiedliche Strategien der Modemarken und ihrer Positionierung betrachtet. Abschließend fokussiert Simone Reitbauer dann auf Werthaltungen und Denkmuster der jungen Zielgruppen.

Das Buch vereint außerdem verschiedene Perspektiven der an der Markenbildung und Markenführung Beteiligten. Die Agenturen und Unternehmen müssen umdenken und eine Vielfalt von Kontakt- und Austauschmöglichkeiten bereitstellen: Der Kunde/Fan möchte in verschiedenen Phasen seines Kaufprozesses unterschiedliche Informationen oder Erlebnisse und die Marke muss, um nicht austauschbar zu werden, immer mehr Identifikationsfläche bieten.

Besonderer Dank gilt unseren vielen fachkundigen Beitragsautoren, ohne die dieses Buch nicht hätte umgesetzt werden können. Ebenso danken wir dem Springer Gabler Verlag und insbesondere Herrn Rolf-Guenther Hobbeling für seine professionelle und tatkräftige Unterstützung.

Wir hoffen, mit diesem Buch viele Denkanstöße und neue Impulse im Veränderungsprozess von Marken und Marketing für Wissenschaft und Praxis zu liefern.

Prof. Dr. Vittoria von Gizycki  
Prof. Carola Anna Elias

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Context

<b>1 Holographic Branding Markenkommunikation in einer erweiterten Realität</b> .....	3
Kevin Prösel	
1.1 Hintergrund .....	4
1.2 Die Konzeption der Zukunft .....	5
1.3 Rally of Realities, welche Technologie macht das Rennen? .....	7
1.4 Die Evolution zum <i>Holographic Branding</i> .....	8
1.5 Was bedeutet <i>Holographic Branding</i> ? .....	9
1.6 Kulturelle Implikationen einer holografischen Werbeindustrie .....	10
1.7 Die Magie der Holographic Experiences .....	12
1.8 Zusammenfassung und „where to go from here“ .....	18
Literatur .....	19
<b>2 How Brands Connect to Technology</b> .....	21
Pratiksha Patil	
2.1 Introduction .....	21
2.2 Programmatic Marketing .....	22
2.3 Different Advertisement Formats .....	25
2.4 Use of Virtual Reality and Augmented Reality for Brands .....	29
2.5 Draw Backs of Virtual Reality and Augmented Reality .....	40
2.6 Future Plans to be Executed .....	40
2.7 Conclusion .....	42
References .....	42

<b>3</b>	<b>P2P Mobile Payments: Investigating the Factors of Adoption Among Students in Germany</b> .....	45
	Leif Erik Kleivene	
	3.1 Background.....	46
	3.2 Theoretical Background.....	50
	3.3 Conceptual Framework.....	55
	3.4 Methodology.....	56
	3.5 Results.....	57
	3.6 Discussion.....	57
	3.7 Conclusions.....	62
	References.....	63
<b>4</b>	<b>The Adoption of Contactless Payments from a Branding Perspective</b> .....	69
	José Carlos González Vera	
	4.1 Short intro in Technology Systems and Security Issues.....	70
	4.2 Impact on Spending and Adoption.....	71
	4.3 Adoption of New Technologies.....	73
	4.4 Creating a Brand for Contactless Payments.....	74
	4.5 Obstacles to Overcome.....	74
	4.6 The Road to a Successful Adoption.....	78
	4.7 What About Added Value?.....	79
	4.8 Final Remarks.....	80
	References.....	81
<b>5</b>	<b>Big Data</b> .....	83
	Martin Adam	
	5.1 Einleitung.....	84
	5.2 Der Umgang mit Daten im Gesundheitssektor.....	85
	5.3 Online-Nutzerverhalten und Datenschutz im Gesundheitsbereich.....	90
	5.4 Big Data als Positionierungsmerkmal.....	98
	5.5 Fazit.....	103
	Literatur.....	104

## Teil II Creation

<b>6</b>	<b>Customer Journey und digitale Kanäle – zwischen Technologieakzeptanz und Erlebniskauf</b> .....	111
	Vittoria von Gizycki	
	6.1 Problemstellung.....	112
	6.2 Die Situation in der Praxis.....	113
	6.3 Konsumentenverhalten im Omnichannel System.....	117

6.4	Technologieakzeptanz als Voraussetzung für eine Integration digitaler Elemente in die Customer Journey . . . . .	122
6.5	Fazit und Ausblick . . . . .	127
	Literatur. . . . .	128
<b>7</b>	<b>Referral Marketing on Social Media Platforms—Guidelines on How Businesses Can Identify and Successfully Integrate Opinion Leaders in Their Online Marketing Strategy. . . . .</b>	<b>131</b>
	Amelie Müller	
7.1	Introduction . . . . .	132
7.2	Theoretical Background . . . . .	132
7.3	Identifying Appropriate Social Media Platforms . . . . .	138
7.4	Opinion Leaders . . . . .	143
7.5	Integration in Online Marketing Strategy. . . . .	148
7.6	Guidelines. . . . .	157
7.7	Conclusion . . . . .	158
	References. . . . .	168
<b>8</b>	<b>Personas—Who Owns Them . . . . .</b>	<b>173</b>
	Sabrina Duda	
8.1	What are Personas?. . . . .	174
8.2	User Goals and Needs . . . . .	176
8.3	What do Personas Include? . . . . .	178
8.4	Examples of Personas. . . . .	179
8.5	How do you Create Personas? . . . . .	181
8.6	Combining Agile with User-Centred Development . . . . .	182
8.7	B2B Personas . . . . .	184
8.8	Why Do We Need Personas? . . . . .	186
8.9	Practical Tips for Using Personas. . . . .	189
8.10	Conclusion . . . . .	190
	References. . . . .	190
<b>9</b>	<b>Internal Brand Experience . . . . .</b>	<b>193</b>
	Thorsten Kadel	
9.1	Die wachsende Bedeutung des Internal Brandings für das Markenerlebnis. . . . .	194
9.2	Wie lässt sich Internal Branding in der Realität umsetzen?. . . . .	200
9.3	Fazit und Ausblick . . . . .	210
	Literatur. . . . .	210

<b>10 (Digitale) Markenerlebnisse in kommunalen Unternehmen kreieren und messbar machen</b> . . . . .	213
Birgit Nimke-Sliwinski und Caroline Rüdt von Collenberg	
10.1 Die Berliner Stadtreinigung (BSR) . . . . .	213
10.2 Die Marke BSR . . . . .	220
10.3 Die Marke Trenntstadt Berlin – Wie die BSR Trends für die Hauptstadt setzt. . . . .	229
10.4 Zusammenfassung . . . . .	232
Literatur. . . . .	233
<b>Teil III Content</b>	
<b>11 Marke im Transformationsprozess</b> . . . . .	237
Carola Anna Elias	
11.1 Einleitung . . . . .	238
11.2 Treiber des Transformationsprozesses . . . . .	242
11.3 Konsequenzen für Unternehmen und Marken . . . . .	252
11.4 Bedeutung der Markenkraft im Transformationsprozess . . . . .	257
11.5 Fazit . . . . .	264
Literatur. . . . .	264
<b>12 Differences in Consumer Luxury Values in Germany and South Korea</b> . . . . .	267
Youngmoon Yoo	
12.1 Introduction . . . . .	268
12.2 Theoretical Background . . . . .	270
12.3 Method . . . . .	274
12.4 Findings . . . . .	275
12.5 Discussion. . . . .	278
12.6 Implications and Limitations . . . . .	280
12.7 Recommendations for Future Studies . . . . .	280
References. . . . .	281
<b>13 Transparent, authentisch gleich glaubwürdig?</b> . . . . .	285
Björn Valentin	
13.1 Einleitung . . . . .	286
13.2 Glaubwürdigkeit als Voraussetzung für Reputation . . . . .	287
13.3 Reputationsmanagement: Messen und Bilden von Reputation . . . . .	290
13.4 Corporate Blog als Tool des Reputationsmanagements . . . . .	295
13.5 Reputationsmanagement in der Lebensmittelindustrie . . . . .	298
13.6 Fazit . . . . .	302
Literatur. . . . .	303

---

<b>14</b>	<b>Online Branding in the Fast Fashion and Luxury Fashion Industry. . . . .</b>	<b>307</b>
	Karen Rosskamp	
14.1	Introduction . . . . .	307
14.2	Research Methodology . . . . .	309
14.3	Importance of Branding and Online Branding . . . . .	310
14.4	Branding in the Fashion Industry . . . . .	312
14.5	Luxury Fashion Brands Segment . . . . .	313
14.6	Online Branding . . . . .	314
14.7	Social Media. . . . .	322
14.8	Luxury Fashion Brands . . . . .	323
14.9	Conclusion . . . . .	326
	References. . . . .	328
<b>15</b>	<b>Branding for Youth – Wie erreicht man die junge Zielgruppe? . . . . .</b>	<b>331</b>
	Simone Reitbauer	
15.1	Die heutige Jugend . . . . .	332
15.2	So alt ist jung . . . . .	333
15.3	Werte und Content . . . . .	334
15.4	Youth Channels – junge Zielgruppen medial erreichen . . . . .	339
15.5	Die jugendliche Werbereaktanz . . . . .	346
15.6	Fazit: Fernsehunternehmen, Werbungtreibende und Nutzer – heute und morgen . . . . .	348
	Literatur. . . . .	349

---

## Über die Herausgeberinnen



**Carola Anna Elias** studierte an der Hochschule Pforzheim Design und arbeitete zunächst über zehn Jahre im Produktmanagement und in der strategischen Markenentwicklung im In- und Ausland. 1999 entschied sie sich im Rahmen eines Sabbaticals für ein weiteres Studium an der City University Seattle (WA) und absolvierte den Master of Business Administration mit Schwerpunkt International Branding. Danach erweiterte sie ihre beruflichen Stationen im Management der Burda Media Group und in der Geschäftsführung einer internationalen Markenberatungsgesellschaft.

Seit 2005 ist sie Inhaberin der Markenstrategieagentur CAE-BRANDCONSULTING in Berlin und lehrt als Professorin an der MD.H (Mediadesign Hochschule), Berlin im Fachbereich Medien- und Kommunikationsmanagement.

Sie beschäftigt sich als Coach, Fachautorin und Rednerin momentan schwerpunktmäßig mit *Cultural & Structural Change* im Rahmen wertorientierter Markentransformation.

Kontakt:

[elias@cae-brandconsulting.com](mailto:elias@cae-brandconsulting.com)

[www.cae-brandconsulting.com](http://www.cae-brandconsulting.com)

[c.elias@mediadesign.de](mailto:c.elias@mediadesign.de)

[www.mediadesign.de](http://www.mediadesign.de)



**Vittoria von Gizycki** promovierte nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre am Lehrstuhl für Marketing der TU Berlin. Anschließend arbeitete sie mehrere Jahre erfolgreich in den Bereichen Design und Beratung, unter anderem bei MetaDesign, wo sie sich bereits frühzeitig auf Online-Anwendungen und Usability spezialisierte. Weitere Berufserfahrung sammelte sie bei der Durchführung von Projekten und Schulungen in der Stahlindustrie sowie im internationalen Marketing von MBA- und Weiterbildungsprogrammen.

Seit 2011 ist sie Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR), wo sie den Studiengang Master of International Business Management mit aufbaute und dessen Studiengangsleiterin sie heute ist. Ihr besonderes Forschungsinteresse gilt den Veränderungen im Kaufprozess von Konsumenten durch digitale Elemente. Zu diesem Themengebiet führt sie regelmäßig Marktforschungsprojekte für überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen durch.

Kontakt:

[Vittoria.vongizycki@hwr-berlin.de](mailto:Vittoria.vongizycki@hwr-berlin.de)

---

**Teil I**  
**Context**



# Holographic Branding Markenkommunikation in einer erweiterten Realität

# 1

Kevin Prösel

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Hintergrund	4
1.2	Die Konzeption der Zukunft	5
1.3	Rally of Realities, welche Technologie macht das Rennen?	7
1.4	Die Evolution zum <i>Holographic Branding</i>	8
1.5	Was bedeutet <i>Holographic Branding</i> ?	9
1.6	Kulturelle Implikationen einer holografischen Werbeindustrie	10
1.7	Die Magie der Holographic Experiences	12
1.8	Zusammenfassung und „where to go from here“	18
	Literatur	19

### Zusammenfassung

„Holographic Branding“ – der Titel lässt den geneigten Leser sicherlich schmunzeln: was sich die innovationsliebenden Werbetreibenden so ausdenken können. Und überhaupt, Hologramme gibt es doch nur im Film, was haben die denn mit Branding zu tun? Und genau da habe ich Sie! Sie haben wohl gerade noch darüber nachgedacht, wie die digitale Transformation alle Bereiche unserer lieb gewonnenen analogen Weltordnung durchdringt und verändert – und Sie nun endlich alles verstanden hätten. Und da kommt schon wieder eine neue Komponente hinzu: Nach virtuellen Realitäten, augmentierten Realitäten nun gemischte Realitäten, die den realen Raum mit virtuellen Hologrammen vermischen – und „Holographic Experiences“ ermöglichen.

---

K. Prösel (✉)  
Saint Elmo's Berlin GmbH & Co. KG, Berlin, Deutschland  
E-Mail: k.proesel@saint-elmos.com

Die technische Evolution bedingt eine inhaltliche Evolution und – das ist sogar noch tiefgestapelt – eine Revolution der Kommunikation! Denn die neuen holografischen Technologien erlauben neue Wege, Informationen zu konsumieren, neue Möglichkeiten, Geschichten zu erzählen, Abstraktes verständlich darzustellen und Menschen miteinander kommunizieren zu lassen. Mit neuen szenografischen Möglichkeiten eröffnet sich damit auch ein völlig neues Feld für zuvor ungeahnte Anwendungen und Use-Cases. Mit massiver Durchdringung des Consumer-Bereiches, bedingen diese Technologien in naher Zukunft zudem auch Anforderungen an Marken und Werbetreibende: Sie müssen dem Demand der breiten Masse begegnen, um im technologischen Relevant Set zu bleiben. Holographic Branding ist also doch nicht so abstrakt, sondern im Gegenteil, ein höchst relevantes Zukunftsthema.

---

## 1.1 Hintergrund

„Holographic Branding“ erscheint als ein Begriff, der mit einer konzeptionellen Vorstellung der Zukunft belegt zu sein scheint. Er erscheint, allein bedingt durch die technologischen Möglichkeiten der Gegenwart, real zu sein. Bei genauerer Recherche zeigt sich allerdings, dass die Vision der Holografie bereits eine erste Konzeption vor über 60 Jahren erfahren hat. Zu einer Zeit also, in der weder die Technologie entsprechende Möglichkeiten bieten, noch entsprechende digitale Denkmodelle existieren konnten.

Dennoch basiert unsere heutige Perzeption eines Hologramms maßgeblich auf Denkmodellen, die ihren Ursprung in der prädigitalen Analogwelt der 1960er-Jahre haben. Lediglich die technischen Möglichkeiten haben sich seitdem verändert – und sie haben rückwirkend bewiesen, dass die grundsätzlichen Pioniergedanken nicht falsch waren. Ausgeprägt hat sich der Gedanke holografischer Visualisierungen während der großen Zukunftsbegeisterung der späten 1960er-Jahre. Enorme Fortschritte in der Entwicklung von Computern und Computerprogrammen haben in der Gesellschaft ein Gefühl der technischen Zuversicht, eines Glaubens in die digitale Welt bedingt. Man sah sich auf dem Weg, den Mars zu kolonialisieren – und das alles begleitet von einem verkörperten Geist des Digitalen. Es erscheint nur logisch, dass eine Maschine aus der Zukunft in den Vorstellungen der Zeit in Form von Hologrammen auftreten wird. Hologramme sind existenzieller Teil der zukunftsheischenden Visualisierungen großer Hollywood Blockbuster dieser Zeit. Frei nach dem Motto – wir wissen nicht, wie es funktionieren wird, aber wir wissen, wie es aussehen wird. Diese Annahme war sehr erfolgreich, denn wann immer wir auch heute noch über weit entfernte Zukunftsbilder sprechen, denken wir zuallererst an Hologramme. In jedem großen Sci-Fi-Werk aus der Traumfabrik Hollywood hantieren die Protagonisten an holografischen Interfaces herum oder erleben Sternenkarten als in den Raum projizierte und begehbare Hologramme.

Verrückt, dass all dies tatsächlich schon 1968 technologisch grundsätzlich möglich war: Einer der geistigen Väter einer heute „Augmented Reality“ (AR) genannten Technologie, Ivan Sutherland, entwarf in diesem Jahr die erste AR-Brille überhaupt

(siehe McCracken 2013). Ein monströses Design mit zwei großen Kathodenstrahlröhren, die das Bild eines computergenerierten Drahtwürfels in das Blickfeld des Trägers projizierten. Die Brille war so schwer und so unerschwinglich, dass sie schwerlich mit heutigen Datenbrillen vergleichbar wäre. Sutherland bediente sich dabei zudem einer damals revolutionären und den Militärs proprietären Technologie von Kameras, die den Kopfbewegungen eines Hubschrauberpiloten folgen konnten (siehe Di Vico 2014). AR war somit also bei Weitem keine Consumer-Technologie. Zudem war sein Apparat so schwer, dass die Konstruktion an der Decke über dem Träger montiert werden musste – was ihr den martialischen Namen „Sword of Damocles“ verlieh (siehe McCracken 2013).

Festhalten lässt sich, dass es seit den 60er-Jahren eine in der Gesellschaft verankerte Vorstellung von Hologrammen als Manifestation der Zukunft gibt, diese allerdings mit den technologischen Möglichkeiten jener Zeit allerdings in keinster Weise übereinstimmen konnte. Dennoch hat uns dieses Bild einer Zukunftsvision bis heute stark geprägt, Hologramme = Zukunft.

---

## 1.2 Die Konzeption der Zukunft

Seit den 60er-Jahren haben wir eine dramatische Entwicklung der digitalen Welt erlebt. Ein jedes Mal wurden wir dabei in unseren gefühlt unbeirrbarsten Denkmustern überrascht und mussten uns den neuen technologischen Möglichkeiten mal mehr und mal weniger freiwillig unterwerfen. Von Ataris Pong über die ersten Personal Computer, von der unglaublichen Entwicklung des Internets hin zu mobilen Smartphones, Wearables und dem Internet of Things – unsere Gegenwart wurde ein jedes Mal zur Vergangenheit. Rückwirkend erfährt man dann stets, wie begrenzt die bisherige Form der Informationsdarstellung eigentlich war, auch wenn man jeweils davon überzeugt war, dass es eigentlich nicht hätte besser oder anders werden können. Allein, beim Gedanken an Hologramme und Holographic Experiences beschleicht uns nach wie vor die unscharfe Vision einer weit entfernten Zukunft.

Diese Zukunft ist allerdings jetzt: Dem Mooreschen Gesetz folgend haben sich Computer derart entwickelt, dass heutzutage eine Rechen-Power möglich ist, die sich damals niemand vorstellen konnte. Neben der reinen Rechenleistung haben sich auch in der Materialforschung unglaubliche Entwicklungen ergeben, sodass heutige Geräte über grundsätzlich andere oder überhaupt über zuvor undenkbbare Eigenschaften verfügen. Zudem hat sich der Formfaktor entsprechend der Möglichkeiten maximal verändert, sodass Datenbrillen heute leichte und eigenständige Mini-Computer sind. An dieser Stelle bietet sich immer ein schöner Vergleich an: Es wird kolportiert, dass mein aktuelles iPhone die 120-millionenfache Rechenleistung von dem Rechner hätte, der damals die Mondfähre von Apollo 11 auf dem Mond landen ließ (siehe Puiu 2017).

Mit den Möglichkeiten, welche eine weiterentwickelte Technologie nun bietet, verändern sich auch Funktionen und Möglichkeiten von Anwendungen. War das „Sword of Damocles“ limitiert auf eine reine Darstellung eines pseudo-dreidimensionalen Objektes

ohne jede Kenntnis, wo sich das Objekt im Raum befand, bieten heutige Sensor-Technologien in Kombination mit einer Datenbrille genau hier den entscheidenden Vorteil. Das sogenannte „Spatial Computing“, die Möglichkeit, per Sensoren den Raum um und vor dem Träger der Brille zu scannen und ihn dann mit virtuellen Darstellungen passgenau zu vermischen, macht einen entscheidenden Unterschied von „Mixed Reality“ (MR) zu AR und Virtual Reality (VR) aus (siehe Agulhon 2016).

► Was man dabei aber nicht außer Acht lassen sollte: Die Entwicklung neuer Technologien zwingt uns stets auch neue Denkmodelle auf.

Denn, wie geht man mit den Möglichkeiten einer solchen Technologie um? Was gilt es zu beachten, wo sind Grenzen und wie lotet man eine relevante Anwendung aus, welche sowohl der Technologie als auch Sinn und Zweck des situativen Kontextes gerecht wird? Wie produziert man überhaupt holografische Experiences? Sowohl aus Markelperspektive als auch vonseiten der werbetreibenden Kreativindustrie sind hier neue Ansätze gefordert. Neue szenografische Möglichkeiten eröffnen zudem zuvor völlig ungeahnte Felder für neue Anwendungen und Use-Cases.

Und damit sind wir mitten in der Frage, was macht „Holographic Branding“ aus und wie funktioniert das Ganze überhaupt? Wie weit hat die Technologie die Zukunft überholt, damit sich unser Bild einer holografischen Visualisierung endlich erfüllen kann?

Wir erleben momentan eine Situation, in der die führenden Technologieunternehmen erste Schritte in den Bereich der MR machen. Microsoft hat mit der Hololens ein erstes Produkt auf den Markt gebracht, das zunächst selbst nur ein Demonstrationsmodell ist – wenngleich es auch genauso gut bereits massentauglich ist und auch entsprechenden Einsatz findet. Vor allen Dingen hat Microsoft eine Plattform geschaffen, auf Basis derer auch andere Hersteller Mixed-Reality-Geräte und Anwendungen entwickeln können. Acer, HP, Lenovo und Samsung arbeiten an günstigen MR-Devices (siehe Ulanoff 2017). Daneben erhoffen sich zudem auch disruptive Start-ups, wie Meta (siehe [www.meta-vision.com](http://www.meta-vision.com)) und Magic Leap (siehe [www.magicleap.com](http://www.magicleap.com)) zu etablieren, die eine noch nie geahnte Erweiterung der Realität versprechen und den Markt weiter aufmischen wollen.

Wer allerdings den größten Beitrag zu einer breiten Adaption von MR leisten wird, ist Apple (siehe Tanz 2017). Mit der Veröffentlichung des mobilen Betriebssystems iOS11 im September 2017 bietet der Player aus dem Silicon Valley erstmals eine vollkommen in das Betriebssystem integrierte Augmented-Reality-Option. Mit den neueren Geräten ab dem iPhone 7 können allein über die Kamera der Smartphones Räume und Oberflächen derart erfasst werden, dass über das Kamerabild virtuelle Objekte in den gescannten Räumen verharren und man sie von allen Seiten betrachten kann. Auch wenn es sich mit diesen Anwendungen nicht um Mixed Reality handelt, so ist diese Entwicklung mit der entsprechenden Marktdurchdringung doch ein dramatischer Faktor, um eine breite Akzeptanz für die holografischen Technologien herbeizuführen. Quasi über Nacht haben Millionen Nutzer auf einmal die Möglichkeit, sich mit den Ansätzen

einer neuen Technologie vertraut zu machen – und ihrerseits mit neuen Denkmodellen konfrontiert zu werden (siehe Heitzer 2017). Was momentan noch wie eine kompliziert zu erreichende Zukunft erscheint, wird uns schon in wenigen Jahren als Normalität erscheinen.

---

### 1.3 Rally of Realities, welche Technologie macht das Rennen?

Wo liegen die Unterschiede zwischen den Technologien, die in ihrer abgevierten Form allein schon vom Namen so ähnlich klingen? VR, AR und nun MR. Eine Differenzierung erscheint angebracht, zumal sich die einzelnen Ausprägungen an Geräten und Einsatzszenarien ihrerseits noch weiter unterteilen.

Mit einer MR-Brille bietet sich dem Träger die Möglichkeit, den realen Raum mit virtuellen Hologrammen verschmelzen zu lassen. Wie schon erwähnt, wird der Raum um den Träger herum durch Tiefensensoren gescannt und so ein virtuelles Modell des Raumes erstellt (siehe Microsoft 2017b). Das bedeutet, das Gerät ist sich seiner Position im Raum bewusst und kann bedingt durch die Blickrichtung des Trägers an entsprechenden Stellen virtuelle Objekte darstellen. Diese bleiben in ihrer Positionierung fixiert, was dem Träger die Möglichkeit gibt, um das Objekt herumzugehen oder ganz nah heranzugehen.

Da der Träger das Ganze dabei auf seine Brillengläser projiziert bekommt, sieht er sowohl den realen Raum, als auch das additiv ergänzte Bild des Objektes. Er ist also nicht abgeschottet für sich allein, sondern kann sich im Einklang mit Umgebung und dem virtuellen Erlebnis bewegen (daher der Name der Mixed Reality). Das bietet den unschlagbaren Vorteil, dass dem Träger in der Regel nicht schlecht wird, wie es bei komplett abgeschotteten VR-Anwendungen der Fall sein kann. Denn dort reagiert der Körper auf die unstimmligen Signale einer gefühlten, weil im Abgeschotteten visuell erlebten und nicht im realen Raum entsprochenen, Bewegung mit einem anti-halluzinogenen Automatismus aus Urzeiten: Dem Träger wird übel (siehe Treisman 1977). Im Jargon der post-analogen Medizin bezeichnet man dieses Phänomen auch als „Motion Sickness“ oder „Virtual Reality Sickness“ (siehe Kolasinski 1995).

Ein Vorteil von MR gegenüber einer gängigen AR-Anwendung auf einem Smartphone oder Tablet, ist die Tatsache, dass durch das Tragen einer Brille die Hände komplett frei bleiben können, da nicht permanent ein Device auf einen Code oder auf eine Situation gehalten werden muss. Bewegungssensoren in der MR-Brille erkennen zudem die Bewegungen der Hände und mittels eines Sets an Gesten kann der Träger direkt mit den virtuellen Objekten interagieren – es werden keine weiteren Hilfsmittel oder Controller benötigt (siehe Microsoft 2017a). Sogar eine Sprachsteuerung ist möglich. Das ist unter Umständen praktischer als das mehrere Elemente umfassende Set-up einer VR-Experience, für die neben einer VR-Brille auch Bewegungssensoren im Raum aufgebaut sein müssen und für welche gegebenenfalls zusätzlich noch eine Steuerung durch Controller in den Händen erforderlich ist.

Mittels der MR-Technologie können jeder Raum, jede Fläche, ja sogar jedes Objekt erkannt werden und zu einer Projektionsfläche für holografischen Content werden (siehe Curtin 2017). Dieser Content ist zudem in seiner Darstellung nicht mehr limitiert. Statt allein zweidimensional wird das Content-Erlebnis nun um eine weitere, dritte Dimension erweitert. Man kann sich den Content von allen Seiten anschauen, ihn virtuell anfassen, ihn bewegen – und sogar mit ihm sprechen. Die Grenzen zwischen dem physischen und dem digitalen Raum werden hiermit aufgebrochen: Ein weiteres neues Denkmodell, das berücksichtigt werden muss.

Die wesentlichen Unterschiede, welche die MR-Technologie gegenüber VR und AR auszeichnen, beschreiben eine gewisse Magie. Denn zuerst ermöglicht das Spatial Computing eine Wahrnehmung des Raumes. Mit dieser Kenntnis und dem virtuellen Abbild des Raumes können nun virtuelle Objekte darin platziert werden. Und zuletzt kann mit diesem virtuellen – also holografischen – Content durch Gesten- und Sprachsteuerung interagiert werden. Zwar ist das noch nicht die komplett frei materialisierte Holografie, wie sie in den Hollywood-Filmen kolportiert wird. Aber auch wenn man immer noch eine Brille tragen muss, um eine Holographic Experience zu erleben, so ist man dennoch schon verdammt nah an der vermeintlichen Konzeption der Zukunft angelangt. Und diese ist schon so radikal anders, dass es eine Fülle an Entwicklungsmöglichkeiten gibt, hier völlig neue Produkte und auch kulturelle Phänomene zu erleben.

---

## 1.4 Die Evolution zum *Holographic Branding*

Die Möglichkeiten einer Mixed Reality und das Phänomen der Holographic Experiences schafft auch in der Welt der Werber völlig neue und zuvor ungeahnte Erweiterungsperspektiven von eigentlichen Geschäftsmodellen. Neben den bisherigen klassischen Werbeformaten reiht sich nach dem Content-Marketing nun das Thema „Experiential Content“ ein. Denn multimediale Inhalte erfahren nach der Entwicklung in Richtung einer relevanten Platzierung und automatisierter, sowie personalisierter Ausspielung eine weitere Evolution: Sie verlassen die zweidimensionale Welt von Smartphone-, Desktop- wie Outdoor-Screens und wandern in den Raum. Sie werden dreidimensional und damit erlebbar – eben *Experiential*. Im Kontext von Markenumfeldern kann man damit auch von „Holographic Branding“ sprechen. Zukünftige Markeninszenierungen sollten dies berücksichtigen.

Bei Saint Elmo's in Berlin arbeiten wir seit Längerem an entsprechenden Formaten, das Content-Marketing weiterzuentwickeln. Ein höchst spannender, aber auch immer wieder überraschender Prozess. Denn nicht nur der technologische Aspekt erfordert neue kreative Konzepte und Entwicklungsprozesse, plötzlich wollen auch Inszenierung und Szenografie berücksichtigt werden. Wir erleben damit eine innere „Holographische Transformation“, die uns veranlasst, unser Agenturmodell entsprechend auszurichten.

Dass wir damit nicht nur in der Agenturwelt eine Umwälzung erleben, zeigt der Blick auf die Erwartungen der Zielgruppen und Konsumenten. Ein stimmiges Markenerlebnis funktioniert nach wie vor dann am besten, wenn die Inszenierung klassische Branding-Ansätze berücksichtigt. Aber moderne und junge Zielgruppen erwarten neben der Omnichannel-Kommunikation, die sie überall in jeder Lebenssituation richtig erreichen soll, auch immer wieder Anlässe, neue Technologien in überraschenden Anwendungsszenarien zu erleben. Kurz gesagt, es wird immer wieder ein neuer Zauber erwartet, der auch an Marken neue Anforderungen hinsichtlich der Art ihrer Kommunikationsweise stellt.

Zum einen, weil wir in einer Gesellschaft leben, in der es nach wie vor einen starken Glauben an die Zukunft und an Technologien gibt (denken wir nur an die aktuellen Meldungen zu den Themen SpaceX (siehe Hegmann 2017) und Hyperloop One (siehe Pluta 2017)) – zum anderen, weil die Entwicklungs- und Vermarktungszyklen der großen Tech-Player auch immer wieder Anlässe zur Legitimation von Hardware-Anschaffungen schaffen wollen. Alle zwei Jahre ein neues Smartphone, das war vor zehn Jahren noch eine völlig undenkbare Praxis. Ebenso hat sich die Welt des Branded Content entwickelt: Überall verfügbarer und stets persönlich, wie lokal relevanter Content, ist da inzwischen Standard; um als Marke noch aufzufallen und im Relevant Set zu bleiben, braucht es nun neue Inszenierungsformen, welche die Evolution und die Möglichkeiten der neuen Technologien voll ausnutzen.

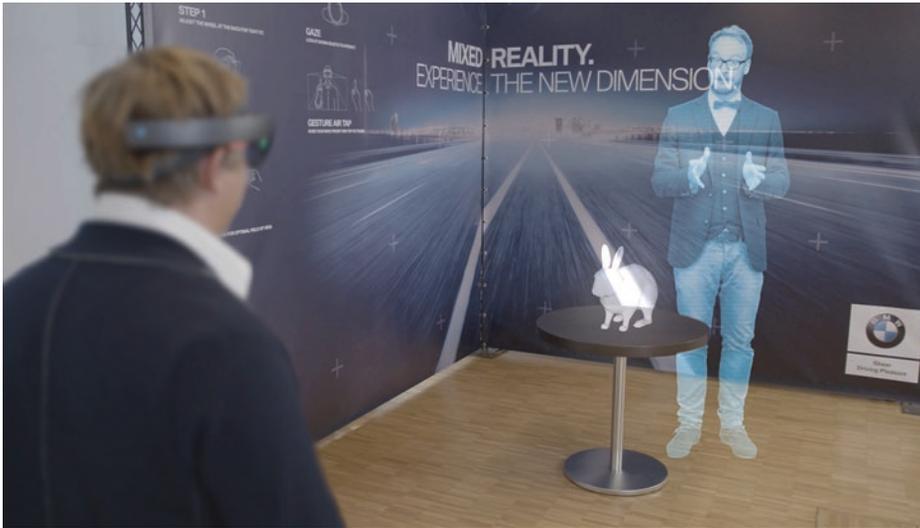
---

## 1.5 Was bedeutet *Holographic Branding*?

Branded Content im Kontext einer räumlichen Inszenierung, welcher den zweidimensionalen Screen-Estate verlässt und im Raum erlebbar wird, kann man als Markenkommunikation in einer erweiterten Realität bezeichnen. Das an sich erscheint noch nicht als eine technische Revolution, denn eine analoge Marken-Szenografie, beispielsweise in der Messekommunikation, existiert seit je her. Erst mit dem Einsatz neuester Technologien – und in diesem Falle die der Mixed Reality – wird es zu einer technischen Novität.

Mixed Reality überrascht vor allem dadurch, dass es zu einer Vermischung von realem Raum und virtueller Überblendung kommt. Diese Vermischung kann zudem skaliert werden: Vom punktuellen Platzieren einzelner virtueller Objekte – also Hologrammen – an verschiedenen Stellen im Raum, hin zu kompletten Überblendungen, die um den Nutzer wie ein 360-Grad-Panorama aufgespannt werden können (siehe Fingas 2017).

Es ist vor allem dieses Spiel, den realen Raum mal mehr oder weniger zu erweitern, ihn mit Geschichten zu Marken auszukleiden, was das Holographic Branding ausmacht. Denn stellen Sie sich vor, was damit für Einsatzszenarien möglich werden. Zum einen kann es dedizierte Holo-Räume geben, die im Umfeld einer Marke, beispielsweise auf



**Abb. 1.1** Vor den Augen der Betrachter erscheinen holografische Objekte und Personen

einer Messefläche, dazu einladen, ein Produkt in einer dramaturgisch produzierten Experience erlebbar zu machen. Und zwar in der Form, dass neben den analogen und zweidimensionalen Flächen plötzlich holografische Szenen im Raum vor den Augen des Betrachters abgespielt werden (Abb. 1.1). Ich erlaube mir den Verweis an den Anfang meines Artikels: Hiermit liegen wir verdammt nah an den Sci-Fi-Konzepten Hollywoods.

Zum anderen aber – und das erscheint als eine zweite, für die Werbewirtschaft noch viel relevantere Möglichkeit – können theoretisch alle Flächen im Blickfeld des Nutzers gescannt, erkannt und mit holografischen Ergänzungen versehen werden. Denkbare Szenarien liegen sowohl im Home-Umfeld, als auch im öffentlichen Raum, sowie im Retail-Raum. Doch dazu später mehr.

► Das Bild der Holographic Vision lässt sich an dieser Stelle zunächst wie folgt festhalten: Nach den „Internet Of Things“ kommt nun das „*Internet On Things*“.

---

## 1.6 Kulturelle Implikationen einer holografischen Werbeindustrie

Haben Sie sich jemals gewundert, warum Google im Zuge seines Kartendienstes „Google Streetview“ auch die Fassaden der Häuser mitgescannt und in klickbare Parzellen unterteilt hat? Nun, eine mögliche Antwort könnte sein, dies mit entsprechenden holografischen Einblendungen in der Zukunft in ein Ertragsmodell zu verwandeln, mit dem mittels AR und nun MR lokal-relevante holografische Werbeformate oder Inszenierungen beim Blick durch die Brille auf die entsprechenden Scan-Parzellen projiziert werden. Entsprechende

Patente hat sich Google sicherlich bereits gesichert und mit Google Lens auch schon einen Prototyp vorgestellt, der eine solche Anwendung mittels AR erlauben würde (siehe Perez 2017). Dieser Ansatz zeigt, wie sehr ein Holographic Branding, obgleich bis jetzt nicht breit propagiert, die Werbewelt verändern kann. Es ändert sich grundlegend alles: Die Lücke zwischen dem Digitalen und dem Physischen wird geschlossen, nahtlos. Es wird sich eine völlig neue Kultur des „Konsums“ von Inhalten ausprägen. Holografische Werbeformate erlebe ich, während ich mich durch meinen Alltag bewege – sie werden mir *en passant* im Rahmen meines Umfeldes präsentiert (siehe Matsuda 2016). Wahrscheinlich werde ich sie auch als weniger störend empfinden, da sie keine Pop-ups sein werden, sondern Ergänzungen meines Alltags – wahrscheinlich. Neben den Fragen des Rezeptionsverhaltens verändern sich damit einhergehend die Anforderungen und Parameter für die Erstellung solcher holografischer Werbeformate. Technologisches Know-how muss Hand in Hand mit der inhaltlichen, redaktionellen Erstellung und nun aber auch mit der dramaturgischen 3-D-Inszenierung gehen. Nicht zuletzt damit müssen sich in den Agenturen auch neue Produktionsstrecken entsprechend dieser Anforderungen etablieren. Es wird nicht mehr ausreichen, allein klassische Kampagnenmodelle zu entwerfen, in denen ein Key-Visual und ein Claim über verschiedene Display-Formate und Media-Platzierungen hinweg gestaltet werden. Im Gegenteil, den Kampagnenmodellen müssen diese holografischen Touchpoints von Anfang an inhärent sein.

Das heißt auch, ohne 3-D-Inszenierung geht nichts. Eine besondere Herausforderung, aber auch ein maximales Gestaltungsschema bedeutet dabei dreidimensionales Video. Wie kann ich entsprechend der Anforderungen von Mixed Reality, frei im Raum platzierbare und von allen Seiten zu betrachtende Videosequenzen von Objekten und Schauspielern erstellen? Eine Lösung findet sich im sogenannten „Free Viewport Streaming“ (siehe Hoppe et al. 2015) oder „Volumetric Capturing“: Einem Verfahren, in dem vereinfacht ausgedrückt, mittels rund um den zu filmenden Körper platzierter Kameras jede Sekunde einer Bewegung aus allen Perspektiven gleichzeitig aufgenommen wird. Der Computer setzt diese Perspektiven dann auf ein gleichzeitig erfasstes Tiefengerüst des Körpers und es entsteht ein 3-D-Objekt, wie es auch in einem klassischen 3-D-Game verwendet wird. Mit dem entscheidenden Unterschied, dass es sich hierbei um ein abgefilmtes Objekt handelt und nicht um ein am 3-D-Zeichentisch gerendertes Objekt.

Abgesehen von der Erstellung der holografischen Werbeformate bedarf es auch neuer Denkmodelle bezüglich der Platzierung und Buchung solcher Media-Formate. Hier müssen sich neue Schnittstellen etablieren, neue Handelsplattformen zur Buchung holografische Media-Formate werden entstehen. Agenturen müssen sich in dieser Hinsicht konkret aufstellen. Ebenso darf man nicht vergessen, dass auch neue KPI-Modelle und neue Parameter zur Wirkung und zur Messung holografischer Kampagnen geschaffen werden müssen.

Und zu guter Letzt wird sich hier ein völlig neues Feld für Datenschützer etablieren. Denn mit der Möglichkeit, die Räume zu erfassen, in denen sich Nutzer in ihrem Alltag bewegen, werden auch jede Menge neuer Datenpunkte erhoben. Wie weit werden sich

die Grenzen von Daten aus meinem privaten Raum hinsichtlich einer öffentlichen Verwendung hin verschieben lassen; mag ich Firmen einen Einblick in mein Wohnzimmer gestatten? Eine Antwort lässt sich noch nicht finden, denn hier werden sich noch viele ungeahnte und nicht absehbare Entwicklungen ergeben.

---

## 1.7 Die Magie der Holographic Experiences

Die zuvor propagierte Schließung der Lücke zwischen der digitalen und der physischen Welt erscheint tatsächlich wie Magie. Da sich Mixed Reality und Holographic Experiences theoretisch in jedem Raum und in jeder Situation anwenden lassen, erlauben sie Anwendungsszenarien, die nicht durch existierende Media-Channels limitiert sind: weder in Screengrößen, noch in der Handhabung durch Keyboard, Touch oder Mouse.

Bei der Arbeit mit der Mixed-Reality-Technologie haben wir in unserem Creative Lab immer wieder die wunderbare Erfahrung gemacht, dass wir auf Einsatzszenarien und Möglichkeiten gestoßen sind, die wir konzeptionell zunächst gar nicht berücksichtigt hatten. Es erscheint wirklich wie die nächste Evolutionsstufe der digitalen Transformation. Um an dieser Stelle einmal einen Eindruck der Bandbreite an Möglichkeiten zu vermitteln, möchte ich hier ein paar Visionen teilen, wie wir sie momentan bei Saint Elmo's bewegen.

### 1.7.1 Holographic Experiences im Retail-Bereich

Stellen Sie sich „sprechende“ Produkte im Einzelhandel vor. Während des Einkaufens, beispielsweise in einem Sportartikel-Fachhandelsgeschäft, können Sie die Vorzüge eines bestimmten Sportschuhs direkt als holografische Einblendung im Umfeld des Produktes erleben. Nicht nur verändert sich der Raum um Sie selbst herum in das entsprechende Setting (sagen wir Cross-Country-Training), damit sie emotional schon mal in die richtige Umgebung platziert sind, sondern werden Beschaffenheit, sowie Besonderheiten in Material, Verarbeitung und Verwendung direkt über das reale Produkt geblendet. Als ein Höhepunkt erscheint ein Sport-Idol als dreidimensionales Hologramm, begrüßt Sie und führt dann den Schuh mit einem virtuellen Sprint durch den realen Verkaufsraum vor. Danach sind Sie garantiert davon überzeugt, dass dieser Schuh wirklich das Neueste vom Neuen ist und Ihre persönlichen Trainingserfolge um ein Vielfaches steigern wird. Gekauft – das Gleiche ist natürlich denkbar für diverse weitere Produktkategorien.

Ähnlich könnte ein virtueller Store-Assistent funktionieren, ganz unabhängig von Branche und Produkt. Beim Betreten eines Geschäftes erscheint ein holografischer Avatar und beantwortet sämtliche Fragen, welche Sie eventuell haben könnten. Vielleicht führt er Sie auch direkt zu den Produkten, die Sie noch besorgen müssen. Hier lassen diverse Schnittstellen zu CRM-Datenbanken und Targeting-Modellen die Herzen der Marketers höherschlagen.



**Abb. 1.2** Holografische Produkinszenierung erlaubt das Platzieren von Hologrammen im Raum

Ein dagegen fast schon „klassisch“ wirkender Einsatzbereich im Retail-Kontext wäre der Einsatz von Mixed Reality in der Produktszenierung. Ein Produkt wird holografisch in einem eigens dafür inszenierten physischen Raum repliziert oder präsentiert (Abb. 1.2). Da es sich um ein interaktives Hologramm handelt, kann der Kunde das Produkt nicht nur von allen Seiten betrachten, sondern es auch verändern und gegebenenfalls verschiedene Ausstattungskombinationen auswählen, vergleichen und sie eventuell sogar auch individualisieren (siehe Microsoft 2017a). Auch hier erlauben Schnittstellen einen direkten Orderimpuls für nachgelagerte Shop-Systeme oder Kundendatenbanken.

### 1.7.2 Holographic Experiences im Building-Sektor

Ein interessantes Feature von bereits jetzt schon existierenden Mixed-Reality-Geräten ist der Vernetzungsaspekt. Die Geräte erlauben eine permanente Verbindung ins Internet. Dies erlaubt nicht nur einen konstanten Informationsfluss auf die Geräte, sondern auch die Verbindung von Geräten in einer Holographic Experience. Mehrere Geräte können gemeinsam auf eine dreidimensionale Visualisierung schauen und mit ihr interagieren. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Teilnehmer sich dabei physisch in einem Raum befinden. Durch die IP-Verbindung können solche Sessions frei von Ort und Teilnehmeranzahl initiiert werden.

Stellen wir uns nun vor, ein Versorgungsplaner und ein Bauunternehmer arbeiten in einem Bauprojekt zusammen. Der Versorgungsplaner hat auf Basis der Baupläne eine entsprechende Planung von Zu- und Abwasser geplant. Die Zeichnungen hat er digital in einem entsprechenden Austauschformat in 3-D angefertigt. Der Bauunternehmer ist

vor Ort auf der Baustelle und muss nun entsprechende Anschlüsse überprüfen und herstellen. Sein Gerät scannt den Raum, durch den er sich bewegt. Die Koordinaten werden mit dem virtuellen Planungsmodell des Versorgungsplaners abgeglichen. Holografisch werden ihm nun gleich eines Röntgenblicks die Verläufe der Rohrleitungen hinter der Wand angezeigt. Er wird entsprechend geführt und findet die zu bearbeitenden Stellen im Gebäude.

Da er noch eine Frage hat, schaltet der den Versorgungsplaner auf sein Gerät und fragt ihn direkt. Letzterer bekommt das Blickfeld des Bauunternehmers in Echtzeit als Videostream übertragen und kann so nachverfolgen, wo genau sich Fragen zu seiner Planung im Modell ergeben. Gemeinsam können sie die Planung in einem zuvor nicht möglichen Detailgrad abstimmen und verändern. Da realer Raum und 3-D-Modell einander entsprechend, sind alle Änderungen in Echtzeit für beide sichtbar (siehe NCC AB 2017).

### 1.7.3 Holographic Experiences in der Architektur

Ähnlich revolutionär dürfte der Einsatz von Mixed Reality im Bereich der Architektur sein. Zwar sind gerade hier dreidimensionale Visualisierungen seit Langem Standard und ist die Bereitschaft, in Multinutzer-Austauschformaten kollaborativ zusammenzuarbeiten, grundsätzlich gegeben – doch ist eine Zusammenarbeit und Visualisierung in Echtzeit auch hier revolutionär.

Stellen wir uns vor, eine Planung für ein Gebäude wird am Desktop-PC erstellt. Das 3-D-Modell wird nun über die Cloud an angeschlossene MR-Geräte distribuiert. Alle Teilnehmer können die Gebäudeplanung nun als 3-D-Hologramm im Raum erleben. Durch Interaktionsmöglichkeiten können sie die Ansicht frei skalieren und das Gebäude virtuell betreten. Da die Geräte neben der Position im Raum auch die Koordinaten der Kopfbewegungen und Blickrichtung miteinander austauschen, können die Teilnehmer nachvollziehen, wohin die einzelnen Personen gerade schauen. Entsprechend können bestimmte Planungsdetails so in visueller Form direkt besprochen und bearbeitet werden. Planungsfehler lassen sich durch diesen Austausch maximal minimieren (siehe Microsoft 2016).

Auch für den Bereich der Innenarchitektur sind Anwendungsszenarien denkbar. Stellen Sie sich einen leeren Raum vor, den wir mit einer Mixed-Reality-Brille betreten. Der Raum wird gescannt und kann nun mit 3-D-Replikationen von Einrichtungsgegenständen holografisch bestückt werden. Aufgrund des virtuellen Modells stimmen die Perspektiven und Größen deckungsgleich übereinander. Designer und Kunde können gemeinsam die Inneneinrichtung eines Apartments begehen und sie interaktiv verändern. Dies gilt z. B. auch im Messekontext oder überall dort, wo die Ausstattung eines Raumes geplant werden soll und vorab erste Planungseindrücke visualisiert werden müssen – in diesem Fall sogar im echten Raum, nur eben durch holografische Visualisierungen der Ausstattung (siehe myTech 2016).

### 1.7.4 Holographic Experiences als Service-Tool

Durch die Möglichkeit, die Blicksituation des Trägers als Video zu streamen, lassen sich MR-Brillen auch im Service-Bereich einsetzen. Und zwar überall dort, wo Träger der Brille und Empfänger des Video-Streams als Spezialisten-Team zusammenarbeiten. Denkbar ist ein Szenario, bei dem es sich um Anwendungen in einem Hochsicherheitsbereich handelt. Der Träger der MR-Brille bewegt sich innerhalb des Sicherheitsbereiches, der Empfänger des Video-Streams befindet sich an einem anderen Ort, ist also ein Remote-Specialist.

Wird seine Hilfe benötigt, kann das Personal vor Ort jederzeit mittels MR-Brille eine Verbindung herstellen und die Situation in Echtzeit übertragen. Der Remote-Specialist kann nun von seiner Seite aus Handlungsempfehlungen oder Anweisungen zurücksenden. Und zwar direkt als holografische Visualisierungen im Blickfeld des Personals vor Ort. Hätte MacGyver jemals ein solches Device gehabt, hätte er wahrscheinlich stets jede gefährliche Situation im Schlaf gemeistert. Rotes Kabel oder grünes Kabel durchschneiden? Mit Mixed Reality wäre die Antwort stets klar gewesen (siehe Thyssenkrupp 2016).

Ein deutlicher Vorteil der Mixed Reality Devices im Service-Bereich besteht darin, dass sie auf dem Kopf getragen werden können und der Träger damit maximale Freiheiten genießen kann. Gegenüber herkömmlichen AR-Anwendungen, die auf einem Tablet laufen und dort eine Kamerafunktionalität nutzen, hat man beide Hände frei. Das bedeutet neben dem Zugewinn an Komfort auch ein deutlich effizienteres Arbeiten. Zumal die abzuarbeitenden Arbeitsschritte als holografische Checklisten eingeblendet werden und die Scanning-Funktion eine Erkennung der Situation oder der Geräte erlaubt, die dann einen 3-D-Röntgenblick über das reale Blickfeld projiziert. Der Betrieb komplexer Maschinen und aufwendige Wartungsschritte können so verständlich und mit einer geringeren Fehlerquote vermittelt werden.

### 1.7.5 Holographic Experiences als Productivity-Tool

Aktuelle Mixed-Reality-Entwicklungen zeigen in eine Entwicklung der Materie in eine Productivity-Solution. Denn entgegen z. B. herkömmlicher VR-Devices sehen Nutzer von Mixed-Reality-Geräten ihr Umfeld wie durch eine herkömmliche Brille. Nur eben mit holografischen Einblendungen. In Ergänzung zu einem existierenden Desktop-Set-up können nun zusätzliche Informationen eingeblendet werden – quasi als erweiterter Desktop. Größere virtuelle Screens mit mehr Platz und einer neuen Form der Navigation durch offene Programmfenster. Und nicht nur das, ich kann mein ganzes Büro als Fläche für virtuelle Notizzettel verwenden.

Hier sind wir wieder nah an dem, was Hollywood uns schon als Visionen gezeigt hat. Ein Interface, wie in Iron Man 2, ist mit einer solchen Technologie keine Zukunftsmusik mehr (wir haben es schon gebaut). Ebenso lassen sich kontextuelle Visualisierungen ähnlich eines Head-up-Displays realisieren.

## 1.7.6 Holographic Experiences im musealen Kontext

Ein besonders spannendes, weil im narrativen Bereich sehr anspruchsvolles Thema, ist der Anwendungsbereich Museum. Auch wenn es hier vorrangig nicht um einen werblichen Kontext geht, lassen sich an dieser Stelle die Stärken eines holografischen Storytellings gut erklären. Denken Sie nur in einem Museum mit berühmten Gemälden an eine virtuelle Tour, die Besucher durch die realen Museumsräume führt, aber zusätzlich holografische Erklärungen anbietet (siehe Case 2017).

Das Spektrum dieser virtuellen Führungen kann von einer reinen Erklärung von Details hin zu einer kompletten Inszenierung zur Entstehung von Gemälden reichen. Stellen Sie sich vor, die Bilder würden plötzlich zum Leben erweckt und Sujets und Protagonisten würden beginnen, sich zu bewegen, oder gar mit Ihnen direkt zu sprechen.

Im musealen oder kunsthistorischen Forschungsbereich kann eine solche MR-Anwendung zu Schulungszwecken durch Gemälde führen, während man sie betrachtet – auf verschiedene Details hinweisen oder einzelne Strukturelemente der Exponate hervorheben oder nachzeichnen. Es können aber z. B. im archäologischen Kontext auch komplexe Strukturen rekonstruiert werden und additiv über ausgegrabene Ruinen projiziert werden – stellen Sie sich vor, über das Forum Romanum zu wandeln und sich vor Ort kontextuell 100 % passend inmitten eines 3-D-Modells der rekonstruierten Architektur zu bewegen. Vielleicht auch noch belebt durch Hologramme antiker Römer, welche sich durch die rekonstruierten Gassen bewegen (Abb. 1.3). Ein beeindruckender Gedanke.



**Abb. 1.3** Hinter der Wand liegt eine andere Welt. Holografische Projektionen erlauben Ortswechsel

### **1.7.7 Holographic Experiences in Schulung und Training**

Interessanterweise haben wir während unserer Arbeit mit Mixed Reality immer wieder Anfragen aus dem Bereich Schulung und Training bekommen, auch wenn wir solche Anwendungsszenarien zunächst nicht berücksichtigt hatten. Dabei liegt der Nutzen eigentlich nahe: Holografische Einblendungen können in Trainingssituationen immer wieder kontextuelle Handlungsoptionen aufzeigen, die allein durch den repetitiven Charakter einen Lerneffekt aufzeigen.

Konkreter wird der Gedanke, wenn man über holografische Anleitungen oder Handbücher nachdenkt, die in entsprechenden Situationen additiv im Blickfeld des Nutzers eingeblendet werden – eventuell sogar kontextuell-lokal an entsprechenden Elementen von Maschinen. Der Gedanke kann noch weitergeführt werden zu kompletten Arbeitsprozessketten, die entsprechend holografisch assistiert werden und so Handlungsempfehlungen zu verschiedenen Situationen anbieten. Hier bietet sich auch eine Schnittstelle zu AI-Diensten an – denn Lernen kann in einer solchen Situation sowohl der Mensch, als auch die Maschine.

### **1.7.8 Holographic Experiences im Automotive-Bereich**

Mit der Entwicklung und absehbaren Einführung des autonomen Fahrens verändert sich auch die Rolle des menschlichen Fahrers: Er hat während seinen Fahrten nun mehr Zeit zur Verfügung. Zeit die man nutzen kann, um ihm mittels Mixed Reality additive Visualisierungen zur Fahrsituation, der Umgebung, den Fahrzeugdaten, aber auch zu Routen, Navigation und vor allem dem Thema Sicherheit einzublenden.

Das Thema Mixed Reality würde in diesem Kontext so funktionieren, wie ein Head-up-Display, das bereits seit Jahrzehnten im militärischen Kontext eingesetzt wird: frei konfigurierbare Anzeigen zum Fahrzeugstatus, zu anderen Fahrzeugen in der Umgebung, aber auch zur Straßenbeschaffenheit, zum Wetter und der verbleibenden Routensituation.

Letztlich würde der Einsatz von Mixed Reality den Einsatz traditioneller Anzeigen im Fahrzeug obsolet machen. Warum sollte ich redundant zwei Tacho-Anzeigen im Fahrzeug haben, wenn meine MR-Brille mir eh eine Bandbreite an Anzeigen ermöglicht? Hier finden sich sicherlich hervorragende Holographic-Branding-Ansätze.

### **1.7.9 Holographic Experiences bei Sport und Event**

Ein Bereich, der sowohl im Home-, als auch im Event-Kontext eine Vielzahl Anwendungsszenarien erlaubt, ist die zusätzliche Visualisierung von Informationen im Sportbereich.

Unabhängig von Sportarten erlaubt mir Mixed Reality eine bessere Experience von Sportereignissen (siehe Windows Central 2016).

Zu Hause kann ich in der Sportschau die Zusammenfassung der Bundesliga mit additiven holografischen Einblendungen erleben. Bergpanoramen der Tour de France erwachsen auf meinem Couchtisch, Strategie-Visualisierungen der Trainer inklusive holografischem Rollrasen finden ihre Abbildung auf meinem Teppich. Vor allem aber kann ich Action-Replays als dreidimensionale Nachbereitungen in meinem Wohnzimmer betrachten und durch sie hindurchgehen. Endlich kann ich im Moment der Ballannahme ganz genau hinschauen und mir die Situation aus allen Perspektiven anschauen – indem ich durch sie hindurchgehe. Das ist der Video-Beweis par excellence.

Im Eventbereich steht natürlich der Entertainment-Faktor von Mixed Reality im Vordergrund. Man stelle sich einen Vergnügungspark vor, der eine reale Attraktion mit einer holografischen Narrationsebene vermischt. Nicht nur könnte man ein und dieselbe Attraktion mit immer wieder neuen Geschichten bespielen – vor allem aber hätte man hier ein völlig neues Erlebnis. Zumal ja auch eine Interaktion mit den Hologrammen denkbar ist. Hier hat Hollywood vor vielen Jahren eine erste Konzeption erschaffen, nun kann es diese Konzeption der Zukunft in die Gegenwart überführen.

---

## 1.8 Zusammenfassung und „where to go from here“

Wir haben in den letzten Kapiteln einen kurzen, aber nicht minder spannenden Blick auf das Feld des Holographic Branding geworfen. Wem dieser Begriff zu Anfang noch abstrakt erschien, der hat nun einen Einblick bekommen können, was für eine Evolution der Kommunikation wir hier erfahren. Die Funktionsweisen des Spatial Mappings, die Platzierung von holografischen Objekten im realen Raum und die gestengesteuerte Interaktion sind es, die im Wesentlichen als magische Komponenten technologisch den Unterschied von Mixed Reality gegenüber zu VR und vor allem AR ausmachen. Beides Technologien, die neben MR existieren, die sich teilweise mit MR überschneiden, aber meiner Einschätzung nach nicht die Möglichkeiten entfalten können, wie sie MR mit den Holographic Experiences bietet.

Mit Mixed Reality schließt sich die Kluft zwischen der digitalen und der physischen Welt. Nicht nur im Optischen vermischen sich diese Welten, sondern vor allem auch in der Kombination der digitalen Möglichkeiten mit dem Konzept und der Auffassung des realen Raumes. Hieraus ergeben sich völlig neue Denk- und Handlungsmuster, die sowohl für Marken, als auch für Werbetreibende Herausforderungen bedeuten – für den Nutzer zunächst aber als eine hilfreiche und spannende neue Form der Kommunikation erscheinen.

Das aus dem Einsatz der Technologie in verschiedenen Szenarien resultierende Holographic Branding erlaubt eine Kommunikation von Marken, Produkten und Markenwerten in dieser neuen vermischten Welt. Herausforderungen bestehen vor allem im richtigen Einsatz der Technologie, die nicht nur eingebettet in eine

Omnichannel-Kommunikation sein muss, sondern im richtigen Augenblick relevante Mehrwerte für den Nutzer bieten muss. Hier gilt es, richtige Inszenierungsformen für die entsprechende Szenografie zu finden und diese dem Nutzer als ein nahtlos zusammenhängendes Erlebnis darzubieten.

Stellt man sich die Frage, wo wir dieser Tage mit dem Thema stehen, so gibt es keinen Anlass zur Sorge. Momentan erleben wir die erste Generation von Mixed Reality Devices. Verschiedene Anbieter bewegen sich zwar in diesem Feld und treiben die Entwicklungen voran – die Möglichkeiten der Geräte sind momentan aber noch begrenzt. Das tut der Faszination zwar keinen Abbruch, doch wird in das Thema in den nächsten Jahren einen maximalen Evolutionsdruck erfahren. Ist das Field of View innerhalb der MR-Brillen momentan noch auf ein relativ kleines Rechteck begrenzt, so wird dies eine Sache sein, die mit leistungsstärkeren Displays ein noch durchdringenderes Erlebnis verschaffen wird.

Das gibt uns die Möglichkeit, Fehler zu machen und sich auszuprobieren – in einem Feld, das für uns Agenturen maximal disruptiv ist. Umso wichtiger ist es nun, die ersten Schritte zu machen, um dann mit der nächsten Generation der Devices einsatzbereit zu sein. Dankenswerter Weise erfährt das Thema „Mobile AR“ mit aktuellen Entwicklungen auf dem Smartphone-Markt eine Durchdringung der Massen, sodass die meisten Nutzer für das Thema MR entsprechend sensibilisiert und vorgeschult sein dürften. Mixed Reality wird dann durch eine konsequente Weiterentwicklung der Geräte auch in Kombination mit fortgeschrittener AI-Technologie noch relevanter im Einsatz für Nutzer werden.

Es scheint, als hätten wir die Zukunft eingeholt.

---

## Literatur

- Agulhon, V. 2016. What is spatial computing? <https://medium.com/@victoragulhon/what-is-spatial-computing-777fae84a499>. Zugegriffen: 18. Nov. 2017.
- Case. 2017. CWRU Boulevard HoloLens App. <https://www.youtube.com/watch?v=f3575f3DOOw>. Zugegriffen: 18. Nov. 2017.
- Curtin, K. 2017. Mixed reality will soon mean big business for brands. <https://venturebeat.com/2017/02/06/mixed-reality-will-soon-mean-big-business-for-brands/>. Zugegriffen: 10. Nov. 2017.
- Di Vico, G. 2014. Ivan Sutherland – Head mounted display. <https://www.youtube.com/watch?v=NtwZXGprxag>. Zugegriffen: 13. Juli 2017.
- Fingas, J. 2017. Apple buys the creator of a ‚seamless‘ mixed reality headset. <https://www.engadget.com/2017/11/21/apple-buys-company-making-mixed-reality-headset/>. Zugegriffen: 24. Nov. 2017.
- Hegmann, G. 2017. Musk, Bezos, Branson – das All wird zur Arena der Milliardäre. <https://www.welt.de/wirtschaft/article170838089/Musk-Bezos-Branson-das-All-wird-zur-Arena-der-Milliardaere.html>. Zugegriffen: 24. Nov. 2017.
- Heitzer, J. 2017. Apples ARKit und erweiterte Realitäten. <http://serviceplanblog.com/de/2017/08/apples-arkit-und-erweiterte-realitaeten-2/>. Zugegriffen: 18. Nov. 2017.
- Hoppe, H., et al. 2015. High-quality streamable free-viewport video. <http://hhoppe.com/proj/fvv/>. Zugegriffen: 27. Sept. 2017.

- Kolasinski, E. M. 1995. Simulator sickness in virtual environments. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA295861>. Zugegriffen: 20. Nov. 2017.
- Matsuda, K. 2016. Hyper-reality. <https://www.youtube.com/watch?v=YJg02ivYzSs>. Zugegriffen: 18. Nov. 2017.
- McCracken, H. 2013. A talk with computer graphics pioneer Ivan Sutherland. <http://techland.time.com/2013/04/12/a-talk-with-computer-graphics-pioneer-ivan-sutherland/>. Zugegriffen: 13. Juli 2017.
- Microsoft. 2016. Microsoft HoloLens: Introducing SketchUp Viewer from Trimble. <https://www.youtube.com/watch?v=12qd4rdN4N4>. Zugegriffen: 27. Sept. 2017.
- Microsoft. 2017a. Microsoft holographic experience with BMW X2 – Extended version. <https://www.youtube.com/watch?v=DAkjOuH8nlU>. Zugegriffen: 18. Nov. 2017.
- Microsoft. 2017b. Microsoft HoloLens: Spatial mapping. <https://www.youtube.com/watch?v=zff2aQ1RaVo>. Zugegriffen; 18. Nov. 2017.
- myTech. 2016. **\*\*MUST WATCH\*\*** Microsoft HoloLens future is amazing! <https://www.youtube.com/watch?v=OtBuuyKWYD4>. Zugegriffen: 27. Sep. 2017.
- NCC AB. 2017. Microsoft Hololens – Examples of use in building maintenance. <https://www.youtube.com/watch?v=XIkSV50bYyU>. Zugegriffen: 18. Nov. 2017.
- Perez, S. 2017. Google Lens will let smartphone cameras understand what they see and take action. <https://techcrunch.com/2017/05/17/google-lens-will-let-smartphone-cameras-understand-what-they-see-and-take-action/>. Zugegriffen: 4. Juli 2017.
- Pluta, W. 2017. Richard Branson wird zum Hyperlooper. <https://www.golem.de/news/hyperloop-one-richard-branson-wird-zum-hyperlooper-1710-130591.html>. Zugegriffen: 24. Nov. 2017.
- Puiiu, T. 2017. Your smartphone is millions of times more powerful than all of NASA's combined computing in 1969. <https://www.zmescience.com/research/technology/smartphone-power-compared-to-apollo-432/>. Zugegriffen: 27. Sept. 2017.
- Tanz, J. 2017. Apple bets the future of augmented reality will be on your phone. <https://www.wired.com/story/arkit-augmented-reality/>. Zugegriffen: 20. Apr. 2018.
- Thyssenkrupp. 2016. Thyssenkrupp – Bringing new vision to elevator maintenance with Microsoft HoloLens. <https://www.youtube.com/watch?v=8OWhGiyR4Ns>. Zugegriffen: 18. Nov. 2017.
- Treisman, M. 1977. Motion sickness: An evolutionary hypothesis. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/301659>. Zugegriffen: 20. Juni 2017.
- Ulanoff, L. 2017. Cheaper Microsoft mixed reality headsets are on the way. <http://mashable.com/2017/04/06/acer-mixed-reality-developer-edition-hands-on/#N83IfCJsJmqj>. Zugegriffen: 18. Nov. 2017.
- Windows Central. 2016. Microsoft HoloLens and the NFL look into the future of football. [https://www.youtube.com/watch?v=HvYj3\\_VmW6I](https://www.youtube.com/watch?v=HvYj3_VmW6I). Zugegriffen: 18. Nov. 2017.

**Kevin Prösel** arbeitet am Berliner Standort der Agenturgruppe Saint Elmo's an holografischen Inszenierungen am Point of Experience. Der studierte Kunsthistoriker hat den Berliner Standort 2008 mitbegründet und das Profil des Standortes von Branded Entertainment, Content-Marketing und Product-Placement für Kunden wie BMW auf Brand Experiences und Experiential Content am digitalen POS erweitert. Er ist daneben Gründungsmitglied des Beirates des IMB Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht und veröffentlicht Abhandlungen und Keynotes zum Thema der Holographic Experiences. Mit Mixed Reality wird nun endlich sein Kindheitstraum wahr: Hologramme in echt gestalten und erleben.



# How Brands Connect to Technology

# 2

Pratiksha Patil

## Contents

2.1	Introduction	21
2.2	Programmatic Marketing	22
2.3	Different Advertisement Formats	25
2.4	Use of Virtual Reality and Augmented Reality for Brands	29
2.5	Draw Backs of Virtual Reality and Augmented Reality	40
2.6	Future Plans to be Executed	40
2.7	Conclusion	42
	References	42

## 2.1 Introduction

Today, it has become very essential for brands to connect to their consumers, to reach out to them, since the way the customer perceives the brand is important for its identity. Traditionally, brands would either advertise on television or print media, but with the advance of technology brands are now turning towards digital marketing to create awareness of their presence in their market. Technology and market research company Forrester forecasted that digital media spending will increase to US\$ 118 bn by 2021 (Lacy 2017).

In order to connect to the audiences, it is essential for the brands to have the insights into the audience, which will help the brand to understand their ideal audience, generate interest in the brand product, and also win new customers. Historically, it was about

---

P. Patil (✉)  
Havas Media Group, Frankfurt am Main, Germany

creating one piece of brilliant creative to be fed to millions of people. Now it is about turning that upside down and saying that there is a need for a million pieces of brilliant creative to be fed to each individual (Kofoid 2017).

One of the most important issues faced by brands is about engaging the audiences and giving them a memorable experience. There is lot of distraction in the world, and so it is essential to give the audience a memorable experience of the brand, ensuring that innovation is of the kind that people are talking about for weeks. According to Pete Barker, Director at Wildgoose, “A challenge is coming up with something different and quirky as opposed to the same old solutions.” (Carter 2014). Connecting with the consumer by giving them an unforgettable unique experience like never before and offering something innovative every year is one of the challenges the event industry faces. To quote the Chinese proverb: “Tell me, I’ll forget, show me, I may remember, involve me, and I’ll understand” (Carter 2014)—this is what the audiences prefer.

Technology is advancing, and keeping up to date with the new developments and techniques is also one of the challenges for brands, as there is always a demand to provide something new and fresh for the audiences to experience (The Top 10 Challenges Facing Event Organizers 2013). With the help of digital marketing, brands can now reach out to audiences across the globe, in contrast to traditional marketing which targeted more of a local audience. Digital marketing is more cost-efficient and the results are much easier to measure. Consumers are becoming more tech savvy and marketing on various social media channels like Facebook, Instagram, Snapchat, etc., helps the brand to reach out to more audiences. Audiences engage with the brand when they can relate to the brand, connect to it and know the brand’s story. It is important for brands that their advertisement reaches the right audience at the right time. In this chapter, we will find out how brands are using different digital technologies like Programmatic Marketing, Virtual Reality and Augmented Reality to connect to consumers and increase their sales and brand awareness.

---

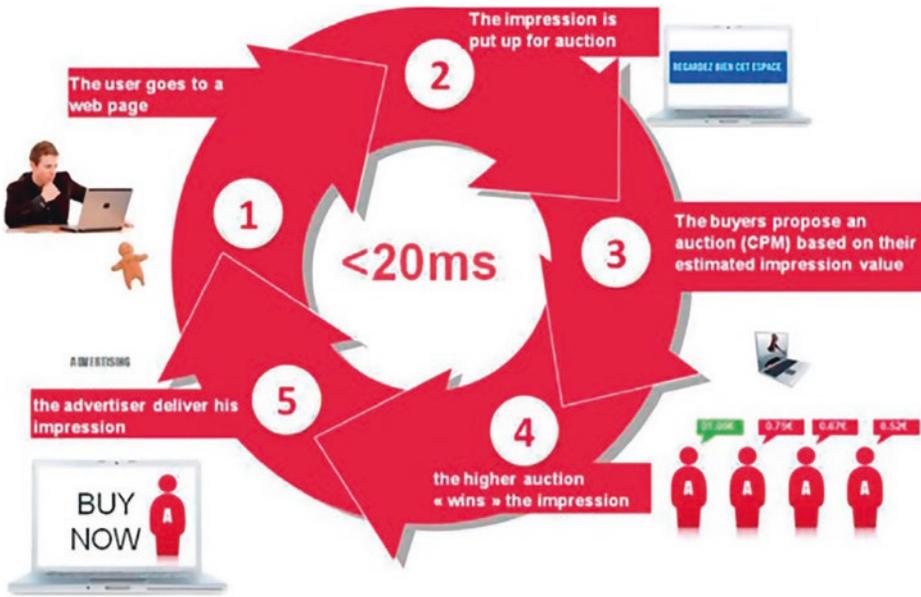
## 2.2 Programmatic Marketing

With the help of Programmatic Marketing Technology, brands can now fully understand if their advertisements were seen and reached the right audience. Brands can also learn about the engagement rate for their brand, measure the impact of the advertisement and respond in real time. With the help of Programmatic Marketing, it is possible to find the exactly relevant audience for the brand across millions of sites, applications and videos, even if the audience switches between devices. Real time bidding technology is used to make the decision of showing the brand advertisement either on a mobile device to one person or on a desktop to another person, depending on the device the user is using. With the help of Programmatic Marketing, brands can now set a frequency cap to decide how

many times a user can see the advertisement for the brand campaign, e.g. once in every 8 h or 5 times in a day, etc. Brands can also decide on how to spend the campaign budget, e.g. evenly throughout the campaign, asap or ahead of time. The even feature allows an even allocation of budget at the beginning and end of the campaign. By the ahead feature, a brand can spend more budget at the beginning and less towards the end of the campaign. With the asap feature, the campaign budget would be spent immediately. The decision to shift the budget depending on the performance of targeted audiences, environment and device, can be done by brands to make the most of the spend for marketing. Brands can also decide how they would like to prefer the 'viewability', i.e. above the fold or below the fold for their brand. Above the fold means when the advertisement is visible without scrolling on the web page, and below the fold means when the advertisement appears at the bottom of the web page. All of this is possible with the help of advance in technology and the new digital marketing techniques. Nowadays, advertising is more focused on an individually customized way compared to traditional marketing with which all the audiences were shown the same advertisement and products, irrespective of the audience interest. For a brand campaign using programmatic advertising, targeting can be done depending on age, gender, location, browser type, device (desktop, tablet or mobile), and on browsing history in real time at an individual level, depending on the campaign goal, i.e. creating brand awareness, engagement or performance. Suppose a consumer is looking for a dress online and adds it to the basket but does not make a purchase, then this information is stored in the cookie. With the help of programmatic technology, this individual data can be used for retargeting to re-engage the consumer so that the consumer makes a purchase.

When a consumer is surfing on a website and clicks on the URL, then the publisher's content begins to load. If there is an advertisement slot available on the publisher's website, then this information is passed through a supply side platform (SSP publisher side) via ad exchange to the demand side platform (DSP advertiser side). The SSP passes information about the user's location, interest, gender, website URL, advertisement slot size, etc., to the DSP. The DSP then evaluates if the user information provided matches with the targeting of audience required for the brand campaign. If it matches, then the DSP sends a bid price and the creative for the advertisement slot to the ad exchange, and an auction takes place as shown in Fig. 2.1. The DSP which bids the highest wins the auction and the ad exchange sends the winning ad price and URL to the publisher's ad server. It tells the user's browser which advertisement to display along with the content, and the advertisement is served. Due to this, the user can see the brand products that the user was searching previously or is interested in, and can again get engaged with the brand.

All this takes place in real time in a few milliseconds. Differentiating yourself from the competition is the only way to meet the expectations of consumers. Brands need to be remarkable in order to stand out. These days, along with just targeting consumers on desktop, marketers are now using mobile devices to reach out to consumers with their



**Fig. 2.1** RTB functioning. *Source* <http://www.affiperf.com/about-us/how-does-rtb-work/>

brand commercials. The power to reach the user anytime anywhere is provided by mobile devices. Mobile Marketing is a new medium currently used to build more meaningful relations with the customers. These days, customers are spending maximum time on their mobile; therefore it becomes more relevant to target customers on a device that the customer spends the maximum of their time on and which they always carry with them. Customers can be targeted on their mobile device via programmatic advertising.

For example, if a brand wants to target only those audiences that are present in the REWE store or 100 m away, and display their brand advertisement or video commercial to those audiences on their mobile via mobile web or mobile application so that consumers can buy their brand product while they are in the store, that is possible with the help of programmatic advertising and by using geo-fencing targeting. So, whenever the consumer is in the store, active on their mobile application or mobile web, the brand advertisement would be displayed. The audience information is tracked via the IDFA (Identifier for advertisers on iOS) or AAID (Advertising ID for Android users) of their mobile device which is a unique serial number assigned to each mobile device. Based on their search or browsing activity, the users are grouped differently in order to display relevant advertisement to those users based on targeting. Due to such technology, brands can spend their money on the relevant consumers and increase their sales by marketing their brand at the right time to right people.

## 2.3 Different Advertisement Formats

There are different types of banners (creative formats for advertisement) and video formats that can be played on mobile to give the customer a unique interactive experience.

### 2.3.1 Click to Calendar Format

Brands can use a click to the calendar banner so that when a customer sees the banner and clicks on it, then that brand event can be automatically added to a customer's calendar on their mobile device. This ad to calendar feature will notify the customer again about the brand or the event. This feature will help the customer to engage with the brand campaign. A notification would be provided to the customer a few days prior to the brand event so that the customer is reminded again about the brand event which would help the customer in case he/she forgets about the brand campaign.

As an example shown in the Fig. 2.2, the campaign promotes the release of the "Jungle Book" movie. When the user will click on the banner, the release date of the movie will be automatically added to the calendar of the user's mobile device. A notification would also be provided a day prior to the release of the movie, in case the customer forgets about the campaign. Using this format will help increase the audience reach for the movie, resulting in more sales and success for the movie since every user who had seen and clicked on the banner with 'click to calendar' would be reminded again of the movie's release date.

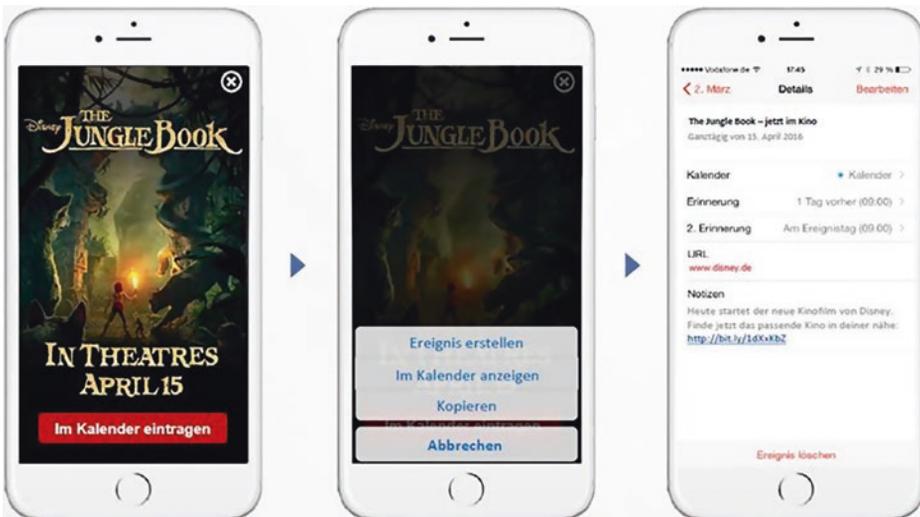


Fig. 2.2 Rich media format. Source [www.celtra.com](http://www.celtra.com)

### 2.3.2 Interstitial Format

Other creative formats that can be used on mobile devices are interstitial formats, as you can see in Fig. 2.3. This advertisement format appears while the application is loading, before the content is loading or after the application has been closed. This type of ad format covers the entire screen, thus encouraging more engagement and viewability.

There are in-stream ads, also known as pre-roll ads, which are played before the video the user is watching starts. The advertisers even have an option of setting it as skippable or non-skippable. There is mid-roll video advertisement as well, which is played in the middle of the content the user is watching. That kind of advertisement increases the engagement rate since consumers are mostly likely to view the entire advertisement commercial.

**Fig. 2.3** Interstitial format.

Source <http://www.trendmedia/tag/interstitial-ads/>





**Fig. 2.4** Expandable MPU format. *Source* [https://media.licdn.com/mpr/mpr/shrinknp\\_800\\_800/AEEAQAAAAAAAAATcAAAADAwNDJkNjJzLTgzYWMtNDAxNy04ZDBiLWEzZDBhNjk-wMjViYQ.jpg](https://media.licdn.com/mpr/mpr/shrinknp_800_800/AEEAQAAAAAAAAATcAAAADAwNDJkNjJzLTgzYWMtNDAxNy04ZDBiLWEzZDBhNjk-wMjViYQ.jpg)

### 2.3.3 Expandable Format

Mobile expandable banners are another form of advertisement. Here, the banner expands once the customer clicks on the banner (advertisement format). When a user is reading some content on a mobile device, the brand advertisement will appear in the small ad slot, as shown below in Fig. 2.4, and when the user clicks on it, the banner would expand. There are different sizes of banners, e.g.  $300 \times 250$ ,  $728 \times 90$ ,  $320 \times 480$ ,  $320 \times 50$ , etc., which are used to create the advertisement.

### 2.3.4 Store Locator Format

There are advertisements prepared for brands using a store locator function in said advertisements, which will guide the customer to the nearby store after the customer views the advertisement and clicks on it. For example, Adidas is using a store locator advertisement to promote their new shoes on mobile devices, as shown in the Fig. 2.5 below. This kind of advertisement is informative for the customer since, if the customer wants to visit



**Fig. 2.5** Rich media interstitial format. Source <http://geomarketingbucket.s3.amazonaws.com/2b32ad30511379295bdda6e15806aef.gif>

the nearby store after seeing the advertisement, the information and the route to the store are provided which will help the customer reach the brand store and make a purchase.

Targeting consumers on mobile devices pushes the boundaries of what is possible. It is essential for brands to know the user behavior, their historical purchase data and their location, in order to build a profile of the customer, to know them at an individual level, and to connect to them by knowing their needs.

Nike used real time buying to deliver immersive ads with 3-D display across sites and apps in 15 countries during the World Cup. Fans were able to interact with these moments after a match, and this personalized interactive experience earned Nike engagement of over two million (Arnold 2015).

TV sync is also available with programmatic technology. Here, the same brand commercial, which is played on television during breaks, will also be played on the user's mobile device at the same time, so that the user notices the brand and interacts with the advertisement, resulting in brand engagement. Audio Programmatic is also a new technology which enables brands to use audio as the mode of marketing. For example, if the user is 100 m away from the brand store and listening to Spotify or other audio channels, then the audio advertisement of the brand will be played so that the user visits the brand store or is made aware of the nearby store. Geo-fencing can be done to target people near the stores. With the help of programmatic marketing technology and with the use of different types of creative formats for brand campaigns, a unique interactive customer

experience can be provided to the customer in real time and the users can be reached on every medium of device. Brand safety needs to be taken into consideration while using programmatic marketing since the brand image can be affected if the brand advertisement appears on sites which has content not relevant to the brand campaign. For example, if an airline is doing a campaign for promoting the airline and if the advertisement appears on a webpage which has content of an airplane crash, alcohol, terrorist activities, etc., then this will affect the brand campaign and image. Therefore, it is essential to maintain the brand safety and exclude sites which are not appropriate for the brand while using programmatic marketing.

---

## 2.4 Use of Virtual Reality and Augmented Reality for Brands

Along with programmatic technology, brands are also using Virtual Reality (VR) and Augmented Reality (AR) to create a unique experience for consumers. As Tommy Hilfiger's CEO Daniel Grieder said, "it's not about turnover by square foot anymore. It's about surprise or newness," and this is where virtual reality comes in (Jones 2017). For any brand event or sales event, it is essential for the brand to get noticed, to prominently display the products, thus giving the attendees a taste of the brand instead of just sharing business cards (C. 2016).

Use of AR can make the brand products come alive before the eyes of audiences without distracting them which will help to have better understanding and engagement (C. 2016). For example, generally, there is the question of whether the furniture that the customer likes in a sales event, exhibition or in a shop would look good in their house. Customers find it difficult to imagine whether the product would be suited for their homes. In a research conducted by IKEA, the Swedish furniture retail brand, around 14% of the customers end up buying furniture which turns out to be the wrong size for the desired location or does not match the interior (Ridden 2013). To enhance the purchasing experience with the use of AR, IKEA launched an application with which customers could select the products for their home with the help of printed catalogue, mobile app or tablet as seen in Fig. 2.6.

The customer would have to download the IKEA Catalogue application for iOS or Android. The catalogue just has to be placed, where the user intends to place the furniture and the virtual version of the product appears with the actual dimensions (Fig. 2.7). That helps the customer to have a better vision of the product right at his/her home (Ridden 2013).

IKEA also launched the pilot virtual reality kitchen experience for HTC Vive headset with which customers can explore the kitchen, change the color of cabinets and drawers, as well as interact with it as if the customers were physically present in the kitchen (C. 2016). According to Jesper Brodin, Managing Director at IKEA, "Virtual Reality enables customers to try out a variety of home furnishing solutions before buying them" (C. 2016).



**Fig. 2.6** IKEA app using augmented reality technology. *Source* <http://newatlas.com/ikea-augmented-reality-catalog-app/28703/>



**Fig. 2.7** IKEA app using augmented reality technology. *Source* [http://www.ikea.com/us/en/about\\_ikea/newsitem/040516\\_Virtual-Reality](http://www.ikea.com/us/en/about_ikea/newsitem/040516_Virtual-Reality)

AR can also serve advertisers to show virtual ads and product placements. There is a great opportunity in storytelling to keep the audiences engaged, which is one of the main challenges for brands. VR immerses the user in a simulated world whereas AR overlays digital information on top of the real world. Wearable devices sales generated a total revenue of US\$ 28.7 billion in 2016. In 2017, there will be about 323 million units of wearable tech devices worldwide, according to a research done by Gartner (a leading information technology research company) (Jones 2017). Even the fashion retail industry is adopting that latest technology as AR/VR provides a better store experience.

Generally, consumers are tired of trying out different outfits, or there is a lot of waiting to get access to the dressing room because of long queues. Therefore, a brand like Uniqlo developed a “virtual dressing room” in the United States, with the help of Holiotion in the UK in partnership with Dai Nippon Printing Company. As shown in Fig. 2.8, with the help of the Magic Mirror the consumers are able to try out different color choices for the same silhouette without the trouble of having to remove any garment. The consumer can even take a picture of themselves and immediately upload the picture on Facebook or email it to themselves. This helps the consumer to decide which color looks better without having the trouble to try out several outfits, which also saves time.

Kinect’s color changing engine and a half mirror touch panel are used to develop this magic mirror (Blank, A. 2016)

One of America’s most iconic footwear companies, Converse, also implemented AR to give their consumers a unique experience with the help of a sampler mobile application. It helps consumers to imagine how a Converse product would look on their foot without actually trying on a pair.

The consumer just has to select the shoes from the available range of products and point their iPhone camera at their leg. Subsequently, they would get a visual reference of how it would look. As shown in Fig. 2.9, consumers can even save the picture they liked to their gallery or they can also upload it on their social media channel. If the consumer likes a pair of shoes, an immediate online purchase can also be done. This will save the customer’s time of trying different shoes as well as the traveling time to visit the store.

Thus it makes the whole purchasing experience more convenient and a unique experience in itself. Converse has increased its online sales as well, since this feature can be



**Fig. 2.8** Virtual dressing room of Uniqlo brand. Source <http://www.highsnobiety.com/2016/07/25/augmented-reality-examples/>



**Fig. 2.9** Converse sampler iPhone app using augmented reality technology. <http://www.highsnobiety.com/2016/07/25/augmented-reality-examples/>

used even at home and the consumer gets a variety of designs to try as well, with just a click sitting at home or any other location. Even a brand like Vans created a “virtual footwear experience” in which consumers would step on footprints on a mat in order to virtually try on the shoes (Blank 2016).

According to Tamara Sender, a UK fashion analyst, “virtual dressing room” provides “convenience for shoppers and data for retailer”. The process of trying out different outfits just to know if the outfit fits right and going to the dressing room several times can be frustrating.

Therefore, in a virtual fitting room, customers can view different outfits with a simple swipe of the hand. In order to ensure perfect size for customers, fashion retailers can save the measurements, as seen in Figs. 2.10 and 2.11. The use of Virtual Reality also gives the designer the opportunity to develop new designs and products by getting an immersive 360 degree look at the clothes they are creating. Immediate purchase can also be done (Jones 2017).

The American worldwide clothing and accessories retailer Gap has created a unique shopping experience for customers to “try on” clothes without stepping into the store with the help of Gap’s “Dressing Room” application (see Figs. 2.12 and 2.13). This application has been developed in collaboration with Google and the San Francisco based start-up Avametrix. With the help of Augmented Reality, customers can try on clothes without actually visiting the store.

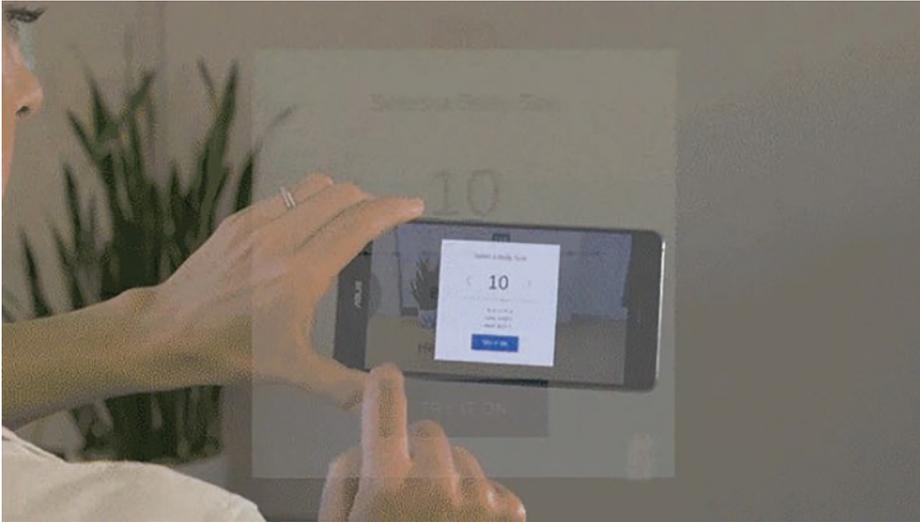
The customers just have to enter their height and weight information, and a virtual 3D model appears in front of the customer in the dressing room and lets the customer see how different clothes would fit and look. In case the customer likes the garment,



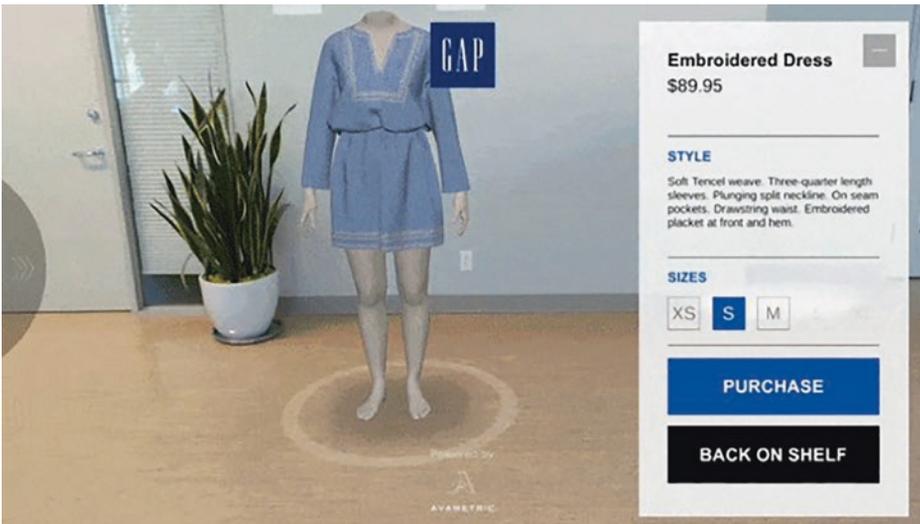
**Fig. 2.10** Virtual dressing room. Source [http://www.huffingtonpost.ca/awane-jones/virtual-reality-fashion\\_b\\_10069340.html](http://www.huffingtonpost.ca/awane-jones/virtual-reality-fashion_b_10069340.html)



**Fig. 2.11** Virtual dressing room. Source [http://www.huffingtonpost.ca/awane-jones/virtual-reality-fashion\\_b\\_10069340.html](http://www.huffingtonpost.ca/awane-jones/virtual-reality-fashion_b_10069340.html)



**Fig. 2.12** GAP augmented reality app dressing room. Source <https://www.engadget.com/2017/01/30/gap-augmented-reality-dressing-rooms/>)



**Fig. 2.13** GAP augmented reality app dressing room. Source <https://www.engadget.com/2017/01/30/gap-augmented-reality-dressing-rooms/>

then the customer can directly purchase it from the application itself. Gap is among the first to add an Augmented Reality twist. This application is currently working only on Google's Tango smartphone (Alvarez 2017). Brands like Dior and Rebecca Minkhoff

are developing their own stylish version for Virtual Reality headsets so that customers become more interested in using one and in owning them as well. Generally, the limited seating arrangements available at live events (like concerts, world affairs, sales events, catwalk etc.) pose a problem and lead to limited viewership.

Not everyone who wishes to attend a brand event can enjoy it because of limited seating capacity. However, with virtual reality and augmented reality this problem can be solved easily. VR/AR technology surpasses the audio-visual effects of radio and television, thus providing the experience of being physically present at an event. This results in saving the traveling cost, time, as well as the cost of the tickets as, generally, they are expensive and one may not be able to afford it. Since VR focuses on the user's attention on the experience while suspending disbelief about the method of creating it, the Topshop store in Oxford Circus gave the customers in the store virtual reality headsets to witness the AW14 catwalk show.

The customers could have a full 360-degree view of the catwalk show and get first row access next to celebrities like Kate Moss and Ana Wintour. The organizers, on the other hand, can now cater to an audience spread across the world without the worries of seating capacity. Virtual reality immerses a user in an imagined or replicated world or simulates the presence in the real world. Examples of hardware players in virtual reality are Oculus, Samsung Gear, HTC Vive etc. (Bellini et al. 2016). This experience could be further enhanced by throwing in some Augmented Reality which superimposes additional information on a user's view of the real world. Augmented reality provides an enhanced experience of the exciting reality. It is all about connecting the real-world experience to the virtual world of information that is collectively created on the web. Examples include Microsoft HoloLens, Magic Leap, Google Glass, etc. Around US\$ 3.5 billion of capital investment has been made in VR/AR in the last two years. Two million Google Cardboard head mounted displays (HMD) have been distributed since its launch in June 2014. It took only 48 h for Samsung Gear to sell out on Amazon and Best Buy.com, which is an indication of strong demand at lower price (Bellini et al. 2016).

It is easier to show than to tell and to create what you imagine in reality, with which an individual can collaborate and communicate. Every industry is now using AR/VR to stand out from the competition. Even the world's largest regional theme park company "Six Flags", with a revenue of US\$ 1.3 billion and 18 parks across the United States, Mexico and Canada, launched the VR coaster ride, as audiences are always looking for entertainment and new outrageous rides rather than common roller coaster rides. "Six Flags" assigned Samsung Electronics as their official technology partner (Six Flags and Samsung Partner to Launch First VR Roller Coasters in North America n. d.).

Three new SUPERMAN VR Coaster rides have been introduced. Once the user is in the seat and fastens the headset, they will be fully immersed in the 360-degree comic book world of Metropolis. There is Lex Luthor and his army, i.e. Lex bots who are using an antigravity gun, causing chaos in the city and making all objects like cars, buildings, etc., fall on the rider. As the army of Lex bots continues shooting at the riders' coaster, Superman comes to save the riders. He uses heat vision to destroy the antigravity gun, as



**Fig. 2.14** Superman virtual reality coaster ride. Source <http://www.vrcoaster.com/>

seen in Fig. 2.14 (Six Flags and Samsung Partner to Launch First Virtual Reality Roller Coasters in North America n. d.).

In the real world there is a 68° drop but in the virtual reality experience there is a sheer 90° plunge the user experiences. Superman battles with the evil force through the twists and turns, loops and dives, and brings the riders safely back to the station. Each ride has a sensor package which tracks the revolution of the wheels to determine exactly where on the ride the users are. It transmits the data to the headset 30 times per second, ensuring that the VR story unfolds and is fully synced with the ride. There is no feeling of nausea, as there are simultaneous movements and the virtual world is synced precisely with the real ride. Six Flags have redesigned the Gear headset by adding a chin strap to ensure it does not fly off during the ride, and by using antimicrobial leather straps to maintain hygiene (Popper 2016). This virtual roller coaster ride enhances the rider's experience by giving the rider an unusual, memorable encounter in a virtual world, and they are completely enjoying a ride comparable to the traditional coaster ride. There are six other rides introduced during which the riders are transported into an immersive futuristic battle to save planet earth from an invasion of aliens. In these rides, the riders are the co-pilot with their own fighter jets. The riders can test firing their weapons and shoot the aliens using the world's first ever interactive gameplay technology on a roller coaster, as shown in Fig. 2.15 (Six Flags and Samsung Partner to Launch First Virtual Reality Roller Coasters in North America n. d.).

According to Sam Rhodes, the Corporate Director of Design at Six Flags, "Use of Virtual reality gives us the opportunity to remarket the coaster again and again." Inserting computer generated images into live images of the rider's surrounding, as in Pokémon Go, thus utilizing AR is what the park operators are planning to offer next. Mr. Rhodes further states that "We are looking at probably everything you can imagine." (Michaels 2016).

**Fig. 2.15** Six flags virtual reality ride. <http://www.popularmechanics.com/technology/a22238/new-jersey-sixflags-virtual-reality-coaster>



**Fig. 2.16** Pepsi augmented reality campaign. *Source* <https://www.cmo.com.au/article/600880/10-examples-how-brands-using-digital-technology-attract-customers/>



Brett Petit, Senior Vice President of Marketing for Six Flags, further states that “The possibilities are almost endless when you consider all of the different concepts and themed worlds that can be created. We have the ability to even give the guest a choice of what adventure they want to ride each time.” (Gaudiosi 2016). In order to create brand awareness, Pepsi ran a football specific AR campaign with Blippar during the 2014 World Cup for a flavor of the month. 250 million interactive cans were produced with which users could play a football game with the world’s five leading players, as shown in Fig. 2.16. Within a month, Pepsi observed around 60,000 h of engagement on the cans and a conversion of 2%.

Ambarish Mitra, the co-founder and CEO of Blippar, quoted that “You would sometimes have to spend US\$ 20–25 million on TV advertising to get 60,000 h of engagement in countries like the US, UK or across Europe”. All the cans were sold out and the purpose of the campaign was achieved (Williams 2016). It is not just the fashion industry or the big giant owners of social applications like Facebook that are using AR/VR for their promotion but even the entertainment industry is using this technology.

Next VR has developed and patented a technology to develop a platform that can deliver live events in virtual reality. FOX sports, NBC sports, CNN, HBO, and Turner

Sports have partnered with Next VR (Cole n. d.). Now Next VR is teaming up with Live Nations, the concert promoters, in order to stream hundreds of performances in virtual reality worldwide (Fig. 2.17).

To make the experience “you are present there feeling” more unique, they are planning to optimize 3D audio to go along with the views from the front row, on stage and back stage (Lawler 2016). It will provide every feeling for which audiences love going to concerts, without them actually having to travel to the location of the event. The user will feel as if he or she is a part of the audience in the stadium and sees his or her favorite players performing live.

According to Live Nations, “they are the largest producer of live music concerts with over 25,000 events a year, so there is plenty of opportunity to supply world class music events by using VR which could be available in a Next VR free app for the Gear VR headset”. A Coldplay clip was part of the company’s initial demo (Lawler 2016).

Even the automotive industry is using this technology to launch their new models or to create a completely different innovative showroom experience for the consumer compared to the traditional way. According to the Marketing Director of Land Rover, Laura Schwab, as she spoke to Marketing Week the leading UK Magazine, “AR slowly replaces showrooms to an extent as people can look at all the features of a car ahead of purchase from their home via smartphone and virtual reality headsets” (Abulafia 2015).



**Fig. 2.17** Live concerts delivered via virtual reality technology. Source <https://www.engadget.com/2016/05/04/nextvr-and-live-nation-team-up-to-streamhundreds-of-concerts/>

Prior to the launch of the new Discovery Sport, showroom visitors were treated to a full-scale digital construction of the vehicle via AR headsets by Land Rover.

Developing new models and showcasing all the latest models in a small area has been possible for BMW as they incorporate HTC Vive headsets and mixed reality to enhance the experience. Around 527 Vision Gates were sold, which enhanced the customer experience. BMW is also using this technology for product development, as any modification can be implemented and tested very quickly. Developers around the globe can take part in the decision-making process without leaving their own office (Jagneaux 2016).

Lotus offered virtual test drives of its 2015 RC F using Oculus rift. Fiat offered road-show visitors Oculus Rift headsets to ‘sit’ in a VR version of the brand new 500X car controlled by magician Dynamo. Ford used an AR application to market the new Ford Mustang. This virtual Ford Mustang application lets user see a full-size image of the car and interact with it, including triggering engine noises and customizing its specifications (Abulafia 2015). Using VR and AR is an innovative approach by the automotive industry to market their brands and launch latest models at events and trade shows.

Companies such as Singapore Telecommunications Limited, abbreviated as Singtel, utilized AR at an event to describe its cloud computing technology.

The presenter controlled the different animations using real time gestures as he proceeded with the presentation, thus bringing the demo to life in front of the audiences, for better understanding and for engaging with the audiences, as shown in Fig. 2.18 (Augmentic Visualisations Software Development n. d.).

Linden Dollar was created in 2003 by Linden Lab, based in San Francisco, as the virtual currency to be used in ‘Second Life’. It is an online virtual world where users can create virtual representatives of themselves called avatars, and interact and create their own world. It is not just a fancy world but users can do much more than communicate with one another. It even has its own virtual economy (Strickland and Roos n. d.). Users can purchase and sell anything inside the virtual world using Linden dollar. Users can convert the real-world currency to Linden dollars either at Lindex, an official currency exchange, or at several third-party exchanges (Kadochnikov 2013).



**Fig. 2.18** Singapore telecommunications limited presentation using augmented reality. Source <https://michaelheipel.wordpress.com/2011/04/21/augmented-reality-how-you-can-use-it-in-presentations-and-at-events/>

## 2.5 Draw Backs of Virtual Reality and Augmented Reality

As every coin has two sides, technology also has its positive and negative sides. VR/AR are promising technologies and are set to be market disruptors. A few problems associated with VR/AR are as follows:

1. **Headgear:** The headsets are bulky and can feel heavy if you wear them for long. When an individual is wearing the headset, the user is in a completely immersive world. Therefore, if the user has to move around, the user cannot see where he/she is heading, and there are chances of getting injured or falling. Therefore, someone is needed to escort the user and walk alongside to ensure that the user does not move outside the experience area. That can only limit your ability to move around (Walker 2015). For people who wear spectacles it is uncomfortable to wear these headsets over the glasses.
2. **Physiological concerns:** The physiology comes in the way of it being a pleasurable experience. It is nearly impossible to imitate how our natural sensory system works through technology. This leads to a nauseating feeling, motion sickness and headaches, etc. The problems are compounded by the fact that one solution does not suit everybody. Recent studies have shown that the use of VR/AR can have adverse impacts on health (Magyari 2016).
3. **Missing parameters:** VR/AR cannot replicate everything. The interpersonal connections would be lost because of the use of technology, as each individual would be alone in its own immersive world. The fun of watching an event or match together in one room with family or friends, speaking to each other and enjoying it together, will be lost.
4. **Societal implications:** People tend to get addicted and continue to live in the virtual world. Also, they lose sense of reality and tend to take real-life situations casually. The idea of escapism is commonplace among those that use VR environments, and people often live in the virtual world instead of dealing with the real one.
5. **Cost:** The equipment used for VR is very expensive. The new systems are costly and complicated, and they require new equipment that will only work with specific devices. To use Oculus, for example, users will have to have a relatively new PC with a high-end graphics card; a setup that will likely cost US\$ 1000 or more, without the headset (Ackerman 2016; Gordon 2016).

---

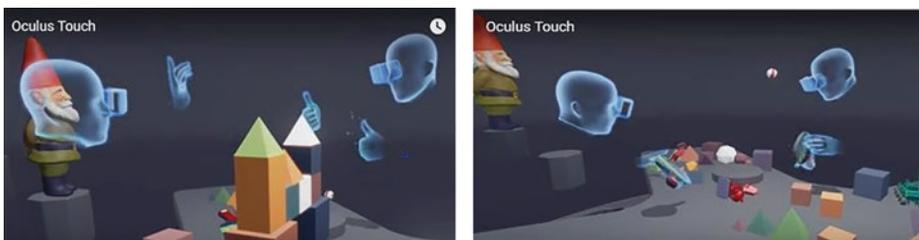
## 2.6 Future Plans to be Executed

How wonderful it could be to connect with friends in the virtual world instead of being immersed in your world alone. Mark Zuckerberg acquired Oculus Rift in March 2014 for US\$ 2 billion, with a vision to build a medium which gives people the power to experience anything and lets people do things they could never normally do, e.g. traveling

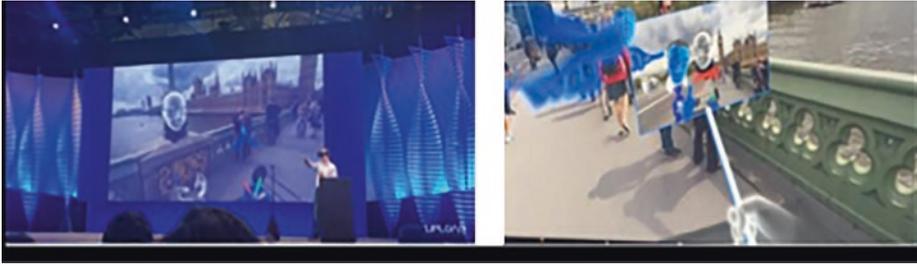
somewhere, being with someone in person or something that is physically impossible to build in the analogue world (Price 2015). He further states that “Oculus has the chance to create the most social platform ever and change the way we work, play and communicate. To enable the audiences to experience the impossible.” (Park 2014). The Oculus platform lets users easily add their Facebook friends in VR to connect with them irrespective of the location. As the user will add friends on Facebook and the friends connect to Oculus, a user’s friend list will be updated automatically. This feature will help to overcome the issue of loneliness and of no communication with friends or family. While wearing HMD, the user would be able to connect to anyone who owned a headset (Hamilton 2016). The question that Facebook has to address is about the privacy of user information, as the real name will be displayed in the virtual friends list. Brendan Iribe, co-founder and CEO of Oculus VR, further states “We believe virtual reality will be heavily defined by social experiences that connect people in magical, new ways. It is a transformative and disruptive technology, that enables the world to experience the impossible, and it’s only just the beginning.” (Park 2014). According to Tony Christopher, CEO and founder of Landmark Entertainment Group, “VR and AR will one day change the very concept of theme parks and events.” (Gaudiosi 2015). Oculus is also planning to launch ‘Oculus Touch’ which will give the user the experience of feeling as if the virtual hands are the real hands of the user in the virtual world, in order to feel the touch that was missing, according to Atman Binstock, the chief architect of Oculus. As shown in the Fig. 2.19 below, the user can wave at each other or play a game; a real social element is taken into account (Hamilton 2016). The user feels the gestures and has experiences as if the other person is standing live in front of him/her.

If the user is watching an event in an immersive virtual world, and if the user wants to take a selfie with their favorite players, artist or virtual friend at any location across the globe, and post it on Facebook, or give live updates of being at an event, tag a friend, such things that could only be imagined can now be true with the advance of VR and Facebook’s integration with Oculus (Chaykowski 2016).

Seen below in the Fig. 2.20, two friends are virtually communicating with each other irrespective of different locations and are taking virtual selfies together in London with their own created avatars.



**Fig. 2.19** Oculus touch. Source <http://uploadvr.com/touch-playstation-vr-google/>



**Fig. 2.20** Virtual selfie. Source <http://uploadvr.com/touch-playstation-vr-google/>

Google is planning to launch its latest attempt ‘Daydream’ to bring VR to mobile devices. Other brands that will support that by producing phones that are “Daydream Ready” are Samsung, Alcatel, Asus, HTC, LG, Xiaomi and ZTE (Faulkner 2016). Google services like YouTube, Play Movies, Play Store, and Street View will have dedicated VR apps (Prasuethsut 2016).

---

## 2.7 Conclusion

In order to drive the revenue, the use of brand services, to create brand awareness, increase brand engagement and brand products sales, it is essential that brands from various industries are more integrated and connected to the consumer (Ahmed 2015). Along with these new technologies, brand safety also needs to be taken into consideration. For the survival and to be in competition, brands have to use the latest technologies and new innovative ways of marketing to connect to consumers and provide a memorable experience to the consumers. To achieve this, brands have to keep on adapting to the latest trends and demands. In the long run, if technology such as AR/VR wants to survive, then the limitations such as nausea, vomiting, the high cost of technology and the processing power of hardware needs to be overcome. More non-intrusive advertisement creative formats need to be developed so that the customer is not disturbed with all the advertisement commercials. Also, the privacy of the customer data should not be compromised.

---

## References

- Abulafia, B. 2015. VR—A game-changer for automotive insight and the vehicle development cycle? <http://www.freshminds.net/2015/03/virtual-reality-game-changer-automotive-insight-vehicle-development-cycle/>. Retrieved 16 Sept 2016.
- Ackerman, D. 2016. The real cost of virtual reality. <https://www.cnet.com/news/the-real-cost-of-virtual-reality/>. Retrieved 21 Sept 2016.
- Ahmed, A. 2015. How technology is changing the way brands will communicate with the ‘always connected shopper’ in 2015. <http://www.fourthsource.com/e-commerce/technology-changing-way-brands-will-communicate-always-connected-shopper-2015-18414>. Retrieved 30 July 2017.

- Alvarez, E. 2017. Gap envisions a future with augmented-reality 'dressing rooms'. <https://www.engadget.com/2017/01/30/gap-augmented-reality-dressing-rooms>. Retrieved 29 July 2017.
- Arnold, B. 2015. Programmatic in 2015: 3 Resolutions for Brands. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/programmatic/programmatic-for-brands-2015/>. Retrieved 21 July 2017.
- Augmentic Visualisations|Software Development|District 10 Dundee. n. d. <http://augmentic.wix-site.com/augmentic/examples-of-ar-being-used>. Retrieved 24 Sept 2016.
- Bellini, H., W. Chen, & M. Sugiyama 2016. Virtual & augmented reality (Understanding the race for the next computing platform). Goldman Sachs. Retrieved 19 Sept 2016.
- Blank, A. 2016. 5 of the best instances of augmented reality in fashion & retail. <https://www.highsnobiety.com/2016/07/25/augmented-reality-examples/>. Retrieved 27 Aug 2017.
- C. 2016. How augmented reality makes event sponsorships more successful. <http://cinetransformer.com/how-augmented-reality-makes-event-sponsorships-more-successful/>. Retrieved 12 Sept 2016.
- Carter, J. 2014. Top 6 event industry challenges for 2014. Conference incentive travel. <http://www.citmagazine.com/article/1227811/top-six-event-industry-challenges-2014>.
- Chaykowski, K. 2016. Mark Zuckerberg has a plan to bring Facebook users into virtual reality. <http://www.forbes.com/sites/kathleenchaykowski/2016/02/24/mark-zuckerberg-has-a-plan-to-make-virtual-reality-social/#547e87797959>. Retrieved 27 Sept 2016.
- Cole, D. n. d. We are next VR. <http://www.nextvr.com/about>. Retrieved 30 July 2017.
- Faulkner, C. 2016. Google Daydream release date, news and features. <http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/android-vr-release-date-news-features-1321245>. Retrieved 28 September 2016.
- Gaudiosi, J. 2016. The virtual reality roller coaster has arrived. <http://fortune.com/2016/03/06/the-virtual-reality-roller-coaster/>. Retrieved 24 Sept 2016.
- Gordon, R. 2016. Virtual reality is too expensive. <https://gamerant.com/virtual-reality-too-expensive-305/>. Retrieved 21 Sept 2016.
- Hamilton, I. 2016. Facebook more deeply integrates with Oculus platform. <http://uploadvr.com/facebook-oculus-integration/>. Retrieved 27 Sept 2016.
- Jagneaux, D. 2016. BMW is using VR and mixed reality to build your next car. <http://uploadvr.com/bmw-is-using-vr-mixed-reality-build-your-next-car/>. Retrieved 22 Sept 2016.
- Jones, A. 2017. 4 reasons why fashion brands are adopting virtual reality [Web log post]. [http://www.huffingtonpost.ca/awane-jones/virtual-reality-fashion\\_b\\_10069340.html](http://www.huffingtonpost.ca/awane-jones/virtual-reality-fashion_b_10069340.html). Retrieved 24 July 2017.
- Kadochnikov, A. 2013. Could Linden Dollars become real money? <http://www.hypergridbusiness.com/2013/04/could-linden-dollars-become-real-money/>. Retrieved 22 Sept 2016.
- Kofoid, D. 2017. Brilliant advertising. [https://app-cdn.adobe.com/content/dam/spp\\_assets/public/public\\_3/Adobe\\_Guide-Brilliant\\_Advertising.pdf](https://app-cdn.adobe.com/content/dam/spp_assets/public/public_3/Adobe_Guide-Brilliant_Advertising.pdf). Retrieved 27 July 2017.
- Lacy, L. 2017. Digital marketing spend to hit \$118bn by 2021, but budgets will shift to experiences. <http://www.thedrum.com/news/2017/01/26/digital-marketing-spend-hit-118bn-2021-budgets-will-shift-experiences-0>. Retrieved 21 July 2017.
- Lawler, R. 2016. NextVR and Live Nation team up to stream 'hundreds' of concerts. <https://www.engadget.com/2016/05/04/nextvr-and-live-nation-team-up-to-stream-hundreds-of-concerts/>. Retrieved 15 Sept 2016.
- Magyari, D. 2016. Virtual reality: Are health risks being ignored? <http://www.cNBC.com/2016/01/08/virtual-reality-are-health-risks-being-ignored-commentary.html>. Retrieved 20 Sept 2016.
- Michaels, D. 2016. Roller coasters ride into dizzying realm of virtual reality. 30.06.2016 in the Wall Street Journal online. <https://www.wsj.com/articles/roller-coasters-ride-into-dizzying-realm-of-virtual-reality-1472571058>. Retrieved 23. Apr 2018.
- Park, M. 2014. Facebook to acquire Oculus. <http://newsroom.fb.com/news/2014/03/facebook-to-acquire-oculus/>. Retrieved 13 Sept 2016.

- Popper, B. 2016. Adding virtual reality to a roller coaster sounds dumb, but works amazingly well. <http://www.theverge.com/2016/6/15/11940194/superman-vr-virtual-reality-roller-coaster-six-flags>. Retrieved 24 Sept 2016.
- Prasuethsut, L. 2016. Daydream: Everything you need to know about Google VR. <http://www.wearable.com/google/google-daydream-specs-price-release-date>. Retrieved 28 Sept. 2016.
- Price, R. 2015. Mark Zuckerberg's vision for Facebook's futuristic virtual reality headset: 'It will be pretty wild'. <http://uk.businessinsider.com/mark-zuckerberg-facebook-oculus-rift-vision-wild-experience-anything-2015-4?IR=T>. Retrieved 13 Sept 2016.
- Ridden, P. 2013. IKEA catalog uses augmented reality to give a virtual preview of furniture in a room. <http://newatlas.com/ikea-augmented-reality-catalog-app/28703/>. Retrieved 22 Sept 2016.
- Six Flags and Samsung Partner to Launch First Virtual Reality Roller Coasters in North America. n. d. <https://www.sixflags.com/america/attractions/vr/news-release>. Retrieved 24 Sept 2016.
- Strickland, J., and D. Roos. n. d. How second life works. <http://computer.howstuffworks.com/inter-net/social-networking/networks/second-life.htm>. Retrieved 22 Sept 2016.
- The Top 10 Challenges Facing Event Organizers. 2013. <http://www.liverpoolchamber.org.uk/article.aspx/show/2321>. Retrieved 10 Sept 2016.
- Walker, A. 2015. The one big problem with VR. <http://gizmodo.com/the-one-big-problem-with-vr-1723712709>. Retrieved 20 Sept 2016.
- Williams, A. 2016. 10 examples of how brands are using digital technology to attract customers. <https://www.cmo.com.au/article/600880/10-examples-how-brands-using-digital-technology-attract-customers/>. Retrieved 1 Aug 2017.

**Pratiksha Patil** is an Electronics & Telecommunication Engineer and has a Masters in International Business Management with a specialization in Media Marketing. Since 2014, she has been living in Germany and is currently working for Havas Media Group in Digital Marketing, planning and setting up digital (programmatic) campaigns for various brands, e.g. Swarovski, Nike, Kia, Telefonica, etc. Apart from digital display campaigns, she also has an experience in executing digital audio campaigns on Spotify, RMS, Spotcom. She has also been doing marketing campaigns for Studio Canal Production movies, e.g. Paddington, Jigsaw, Die Kleine Hexe, Terminator 2, etc. Since 2012, she has been acquiring experience in Sales and Marketing and has worked in companies like VMC Systems Ltd, Zalando, Itembase. Besides marketing, she has a passion for painting and dancing.

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/pratiksha-thete-patil>.



# P2P Mobile Payments: Investigating the Factors of Adoption Among Students in Germany

# 3

Leif Erik Kleivene

## Contents

3.1	Background	46
3.2	Theoretical Background	50
3.3	Conceptual Framework	55
3.4	Methodology	56
3.5	Results	57
3.6	Discussion	57
3.7	Conclusions	62
	References	63

## Abstract

This paper seeks to contribute to filling a knowledge gap on the topic of person-to-person (P2P) mobile payment adoption behaviour. The study builds on quantitative survey data from university students in Berlin. The theoretical foundation rests on innovation diffusion theory (IDT), the theory of reasoned action (TRA), the technology acceptance model (TAM), and mobile payment research. The majority of respondents have a favourable attitude towards using P2P mobile payments. P2P mobile payments are perceived as useful, easy to use, and are compatible with the lifestyle of the majority of respondents. They also support respondents' mobile lifestyle; enabling them to cheaply, quickly, and easily conduct transactions on the move. Despite the benefits, social pressure to use P2P mobile payments is low, and respondents are comfortable with current payment methods. Adoption might be further hampered

L. E. Kleivene (✉)  
Lipis Advisors GmbH, Berlin, Germany  
E-Mail: leif.kleivene@lipisadvisors.com

by concerns related to trust in service providers and security risks. Banks seeking to launch new P2P mobile payment solutions or aiming to improve existing services should focus on system usability, and increase awareness of service benefits. At the same time, there is a need to build trust and promote customer security. It is also important to focus on lifestyle compatibility, and consider an individual's social environment and its effect on their adoption decision.

---

## 3.1 Background

### 3.1.1 Introduction

With the mobile phone penetration rate in Europe at 85% in 2015, and expected to reach 88% by 2020 (GSMA 2016), it is safe to say that the mobile phone has become an indispensable accessory of everyday life (de Meijer and Bye 2011). Consumers are increasingly relying on mobile phones for making payments, and the global mobile payments market is predicted to reach € 655 billion by the end of 2017 (TSYS 2015). People are not only relying on mobile payments to pay for goods and services but also to pay other people. Person-to-person (P2P) payments have always been a part of the payment landscape but have now evolved to the mobile channel (Merritt 2011). P2P mobile payment applications have made transferring money easier and faster (Heggestuen 2015). Virtually anyone can send and receive payments at any time, at any place (Mai 2015), offering consumers more convenience and accessibility (Windh 2011).

Since the first mobile payment service was introduced in 1997, banks, mobile operators, start-ups and technology providers have all tried to grab a piece of the mobile payments market (Ondrus et al. 2005). The number of mobile-initiated transactions have been growing fast, and many of these transactions are coming from channels controlled by non-bank players. In recent years, banks – once central to all financial relationships – have had their relevance challenged by financial technology firms ('fintechs') and big technology companies. While fintechs and tech giants have piloted mobile payment solutions for years, banks have been cautious about moving into this space (Ahmad et al. 2014). In order to meet customers' expectations for banking and payments, banks need to offer features that appeal to the 'digital natives', the 'mobile-first' consumers (Capgemini 2017). Taking a 'mobile-first' approach – designing products and services aimed at enhancing customer engagement via mobile – is key to attracting these customers.

Dahlberg and Öörni (2007) suggest that one must understand the consumers' adoption behaviour in order to deploy mobile payment solutions successfully. Consumer adoption studies in Germany (e.g. Khodawandi et al. 2003; Pousttchi and Wiedemann 2007; Schierz et al. 2010) have focused on mobile payments generally. To the author's knowledge, a lack of research is evident for P2P mobile payments specifically. Subsequently, the aim of this paper is to investigate factors of adoption for P2P mobile payments in

Germany, and to provide insights into how banks might use P2P mobile payments to maintain and extend customer relationships.

### 3.1.2 Research Objectives

The first objective of the current paper aims to provide insights into the potential for banks to deploy P2P mobile payment solutions to defend and extend their customer relationships. This is achieved using secondary research. The second objective is to provide a deeper understanding of factors affecting the adoption of P2P mobile payment solutions among students in Germany. This objective is reached by identifying specific adoption factors in the literature, and empirically measuring the importance and beliefs held about these factors. It does so by drawing on the master thesis ‘P2P Mobile Payments: Investigating the Factors of Adoption Among Students in Germany’ (Kleivene 2016), written by the author of the current paper. The findings provide insights for banks to consider as they develop P2P mobile payment solutions.

### 3.1.3 P2P Mobile Payments

Person-to-person (P2P) payments, also known as peer-to-peer or customer-to-customer payments, are money transfers between individuals (Markendahl and Apanasevic 2013). Historically, P2P payments were limited to face-to-face interactions because individuals had to physically exchange cash. Online P2P payments developed rapidly during the 1990s and 2000s, allowing consumers to make payments to other individuals via their online bank or a third party such as PayPal. P2P payments have now evolved to the mobile channel, allowing people to pay other people via apps on the mobile phone (Chandra et al. 2010).

According to Windh (2011), there are three basic types of P2P payments: casual payments between two consumers, international remittance between two consumers, and small business payments from a consumer to a sole proprietor (e.g., a baby sitter or a seller at a flea market). For the purpose of this study, a P2P mobile payment is defined as a casual payment or money transfer made by one individual to another individual using a P2P mobile payment solution.

P2P mobile payment services provide a quick and convenient solution for casual payments (Windh 2011). Casual payments are transactions between two individuals, and are typically made between family members, friends, or colleagues. Casual payments usually consist of small-value transactions for settling IOUs (small debts between friends), splitting bills, lending money to friends and family members, giving a family member an allowance, contributing to a group present, or a party.

### 3.1.4 P2P Mobile Payments In Germany

In recent years, several P2P mobile payment solutions have been introduced in Germany. Some are bank-led, such as Sparkasse's Kwitt, Volksbank's Vostar and Hallo Freunde, and N26's MoneyBeam. Others are fintech-led, including Wavy, Lendstar, Cringle, Elopay, Kesh, Payback Pay, and PayPal Mobile. In the 2016 German Consumer Payment Study (TSYS 2016), 9% reported having used P2P mobile payments, and 48% knew about but had never used P2P mobile payments. Another study looked at Germans between 18 and 55 years and found that, when sharing expenses with someone, P2P payments are preferred 20% of the time (PayPal 2015).

### 3.1.5 Market Developments

A number of trends have given rise to changes in the European payments ecosystem, including regulatory changes, changing market infrastructures, technological innovations, changing customer expectations, and new players entering the sector. These developments challenge traditional banks' customer relationships and their position in the payment value chain. According to a recent study by PwC (2016), the payments sector is likely to be one of the most disrupted business areas in the financial services industry by 2020.

Smartphone adoption is one of the drivers of changing payment behaviours. In today's on-demand culture, mobile-first customers expect immediacy, convenience and security to be integral to payments (PwC 2016). Real-time account-to-account payments, where funds are available for use within 10–15 s, are becoming the norm. In response to growing consumer demands for quicker, cheaper and more convenient payments, the European financial community has been developing a Pan-European real-time payments infrastructure – the SEPA Instant Credit Transfer Scheme ('SCT Inst') – which went live in November 2017.

New players have been moving into the payments ecosystem, which is eroding banks' brand equity and customer loyalty. Banks are confronted by both fintech start-ups and established tech companies, including Apple, Google, Amazon, and Facebook. Competition is expected to become fiercer when the new Payment Service Directive (PSD2) takes effect in January 2018. The PSD2 opens the market to third-party payment (TPP) service providers, and will enable them access to consumers' bank accounts for account information and payment initiation. Traditional banks and TPPs will ultimately be competing directly for transactions and customer data.

Highly customized digital experiences have become the baseline expectation – increasingly also for payments. Tech giants, such as Google, Amazon, Facebook, and Apple, have raised the bar of customer expectations by delivering superior personalized and digital customer interactions (Capgemini 2017). Consumers expect a consistent omni-channel experience, streamlining user experience and reducing customer friction points (PwC 2016).

Inspired by the interfaces they encounter in their day-to-day lives, customers have started demanding similar levels of user experience in banking and payments (Capgemini 2017).

### 3.1.6 Potential for Banks

There are currently no clear winners in the mobile payments landscape (PwC 2015), but several market trends are forcing banks to consider mobile payment solutions in order to meet customers' expectations and to prevent being disintermediated by new players. According to McKinsey & Co. (2011), the winners in mobile payment services will be the players who "own" the customer, those who have access to customer data which they can use to create compelling value propositions to activate and engage consumers over time. Naturally, brand recognition and customer relationships sit with whichever market player is providing the P2P mobile service. Banks therefore need to rethink their strategies in order to defend their position as the "owner" of customers.

P2P mobile payments present an opportunity to grow transaction revenue through increased transactions volume, and by converting historically cash payments to mobile. However, P2P mobile payment solutions must move beyond transactions. The attractiveness of P2P mobile payments for banks is the opportunity to establish digital engagement with customers (PwC 2015). The "always on, always with me" mobile consumer behaviour presents banks with an opportunity to maintain continual customer interaction in ways that transcend all other channels. Even so, banks should not view P2P mobile payments as a stand-alone effort, but a logical next step for them to create multichannel relationships with their customers.

Offering a P2P mobile payment solution is only one step in a broader transformation to integrate multiple digital channels, including mobile banking and online payments, into an omni-channel customer experience (PwC 2016). Furthermore, the combination of digital and physical presence creates a more dynamic, interactive experience for bank customers (McKinsey & Co. 2011). Data gathered from multiple interaction points enhance banks' data pools, which can provide valuable insights into future customer choices. Banks are in the position to leverage their existing repositories of data in combination with transactional data and contextual information from these new channels to further improve and personalise the banking relationship, and to inform decisions about new products and services to capture added commercial value (McKinsey & Co. 2014).

Banks have a competitive edge when it comes to consumer trust. Consumers most often cite their financial institution as the service provider they trust most for mobile payments (Frost 2015), and they trust their banks with their data more than they trust retailers, technology companies or alternative payment providers (Ahmad et al. 2014). Banks also have financial means and existing customer relationships that they can leverage in order to achieve the scale required for widespread P2P mobile payments. Bank-led solutions – and the related marketing push – could bring P2P mobile payments to

a larger audience, as seen in other countries (Koren 2017). For example, bank-led P2P mobile payment solutions have proven particularly successful in the Nordics. Mobile-Pay, created by Danske Bank, is used by 60% of the Danish population. Swish, created jointly by six banks, is used by 60% of the Swedish population. Vipps, created by DNB, is used by 50% of the Norwegian population. All three have moved beyond simple P2P mobile payment solutions, and are now used for Point of Sale (POS) payments, online payments, bill payments, in-app payments, donations, and loyalty points – thus enhancing their repositories of consumer data.

According to Kerstein (2016), there is a common belief among financial services executives that P2P mobile payments will become a basic customer requirement, similar to mobile banking. Therefore, banks that do not offer P2P mobile solutions may be at a disadvantage. With their existing customer relationships, consumer trust, and strong financial means, banks are in a strong position to capture the P2P payment market. Banks that push forward with their mobile payment strategies today can establish themselves as the preferred provider of mobile payments and reap the rewards of higher customer retention and compelling returns on investment (Frost 2015). Lastly, offering a P2P mobile payment solution is also about branding; in order to attract the future generation of consumers, banks need to demonstrate that they keep up with the times and stay relevant in the eye of the consumer (Kerstein 2016). The remainder of the paper will investigate the factors of P2P mobile payment adoption, which provide insights for banks to consider as they plan their launch of new P2P mobile payment solutions, or improvements to existing ones.

---

## 3.2 Theoretical Background

### 3.2.1 Overview of Technology Adoption Research

Technology adoption refers to the point when an individual or organisation selects a technology for use (Carr 1999). An important line of adoption research has employed intention-based models to investigate determinants of user behaviour. This line of research is grounded in models from social psychology, most notably Fishbein and Ajzen's (1975) theory of reasoned action ('TRA') and Ajzen's (1985) theory of planned behaviour ('TPB'). This body of research gained further importance after the introduction of the technology acceptance model (TAM) by Fred Davis (1989), which draws on the TRA and, in part, on Rogers' (1962) innovation diffusion theory (IDT). In order to develop a conceptual framework for P2P mobile payment adoption, this study draws on distinct yet theoretically related bodies of research, namely the IDT, the TRA, the TAM, and mobile payment literature.

### 3.2.2 The Innovation Diffusion Theory

IDT (Rogers 1962) has been widely used to investigate factors that influence the diffusion and adoption of new technologies (Pham and Ho 2015; Sahin 2006). Rogers' research has been used as the theoretical basis for the study of individual-level adoption of technology in general (e.g., Moore and Benbasat 1991, 1996; Taylor and Todd 1995), and mobile payments specifically (e.g., Mallat 2007; Dahlberg et al. 2008; de Albuquerque et al. 2014).

Rogers identifies five general attributes of innovations that have shown to consistently influence adoption (Moore and Benbasat 1991), including relative advantage, compatibility, complexity, trialability, and observability. However, a meta-analysis of innovation attributes conducted by Tornatzky and Klein (1982) found that only relative advantage, compatibility and complexity are consistently related to adoption – findings that were later supported by Teo and Pok (2003). For these reasons, only relative advantage, compatibility and complexity are considered further.

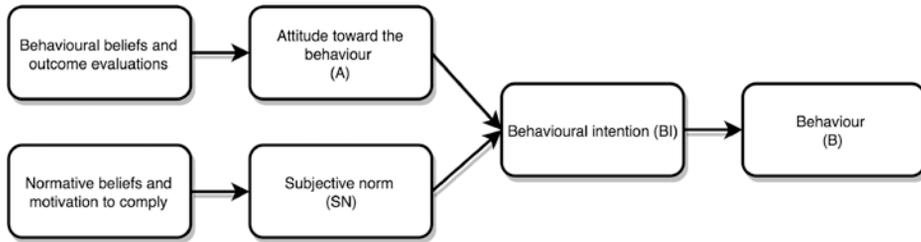
Relative advantage refers to “the degree to which an innovation is perceived as better than the idea it supersedes” (Rogers 1983, p. 15). Compatibility of an innovation is “the degree to which an innovation is perceived as consistent with the existing values, past experiences, and needs of potential adopters” (Rogers 1983, p. 15). Complexity is “the degree to which an innovation is perceived as difficult to understand and use” (Rogers 1983, p. 15).

### 3.2.3 The Theory of Reasoned Action

As the name implies, the TRA (Fishbein and Ajzen 1975; Fig. 3.1) is founded on the assumption that humans act as rational decision makers who continuously evaluate available information and explicitly or implicitly consider the implications of their actions (Ajzen 1985). Although originally introduced in the field of social psychology, the TRA is arguably one of the most extensively researched integrated models for predicting and explaining individual human behaviour (Armitage and Conner 2001). According to Davis et al. (1989), the TRA is very general, designed to explain virtually any human behaviour in which individuals have volitional control, i.e. the behaviour is voluntary.

The theory postulates “most behaviours of social relevance are under volitional control and are thus predictable from intention” (Ajzen and Fishbein 1980, p. 41). Therefore, an individual's behaviour (B) is determined by his or her behavioural intention (BI). In turn, the intention to perform the behaviour has two determinants: the individual's attitude (A) towards the behaviour and the subjective norm (SN) with regard to the performance of the behaviour (Fishbein and Ajzen 1975). The TRA asserts that any other factors that affect behaviour do so only indirectly via A or SN (Davis et al. 1989).

**Behaviour** According to the famous psychologist Kurt Lewin (1890–1947), behaviour is a function of the person and the environment (Wheeler 2008). From this perspective, behaviour is understood as the accumulated sum of its parts, and the TRA attempts to explain human behaviour by examining the parts that make up the whole.



**Fig. 3.1** The theory of reasoned action. (Fishbein and Ajzen 1975)

**Behavioural intention** A person’s intention to perform or not perform a given behaviour is regarded as the most immediate determinant of behaviour. Behavioural intentions are assumed to “capture the motivational factors that influence a behaviour; they are indications of how hard people are willing to try, of how much of an effort they are planning to exert, in order to perform the behaviour” (Ajzen 1991, p. 181). With the exception of unforeseen events, people are expected to act in accordance with their intentions (Ajzen 1985).

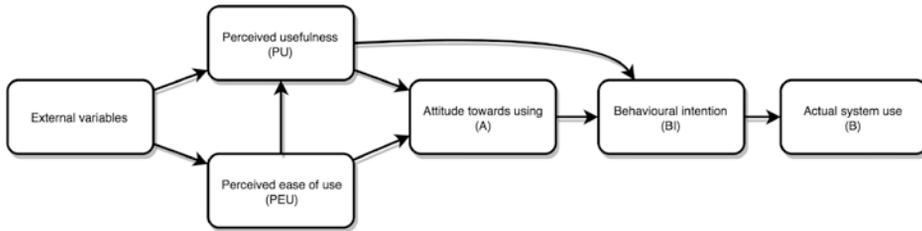
**Attitude toward the behaviour** The attitude toward the behaviour is the first determinant of intention. It is “the person’s evaluation of outcomes associated with the behaviour and by the strength of these associations” (Ajzen 1985, p. 13). Attitude toward the behaviour is formed through the process of constant calculation and evaluation of relevant beliefs about the behaviour (Fishbein and Ajzen 1975).

**Subjective norm** Subjective norm is the second determinant of intention. It is the individual’s perceived social pressure to perform or not perform the behaviour in question (Ajzen 1991). Underlying the subjective norm is a person’s normative belief about what referent groups or individuals think about the behaviour in question, and the individual’s motivation to comply with the referents’ opinions (Ajzen 1985).

### 3.2.4 The Technology Acceptance Model

The TAM (Davis 1989; Fig. 3.2) was introduced to provide “an explanation of the determinants of computer acceptance that is general, capable of explaining user behaviour across a broad range of end-user computing technologies and user populations” (Davis et al. 1989, p. 985). Since its introduction, the TAM has been applied to a wide range of research topics, and it is the most widely applied theoretical model used to explain mobile payment adoption (see literature reviews by Dahlberg et al. 2008; Diniz et al. 2011; de Albuquerque et al. 2014; Dennehy and Sammon 2015).

The TAM model represents the antecedents of usage through beliefs regarding two factors: perceived usefulness and perceived ease of use (Yousafzai et al. 2007). Perceived ease of use refers to “the degree to which a person believes that using a particular system



**Fig. 3.2** The technology acceptance model. (Davis 1989)

would be free of effort” (Davis 1989, p. 320). Perceived usefulness is “the degree to which a person believes that using a particular system would enhance his or her job performance” (Davis 1989, p. 320). Any factor not explicitly included in the model is believed to influence intention and usage through these two factors (Taylor and Todd 1995).

Similar to TRA, the TAM posits that actual system use (B) is a direct function of behavioural intention to use (BI). BI is, in turn, a function of attitude towards usage (A) and perceived usefulness (PU). An individual’s beliefs regarding a technology are formed by perceived ease of use and perceived usefulness (PEU). PU and PEU predict an individual’s attitude toward the technology, which in turn predicts usage intention. Ease of use is modelled as a direct determinant of perceived usefulness. PU and PEU are constituted by external variables, such as individual differences and situational constraints.

### 3.2.5 Mobile Payment Adoption Literature

Understanding consumers’ adoption behaviour is essential in order to develop and launch mobile payment services successfully (Ondrus et al. 2005; Mallat 2007; Dahlberg and Öörni 2007). Subsequently, a significant amount of recent academic publications have focused on consumer adoption of mobile payments (see literature reviews by Dahlberg et al. 2015; Dennehy and Sammon 2015; de Albuquerque et al. 2014). Several studies have investigated the adoption of mobile payments in Germany. Factors that have been found to influence mobile payment adoption behaviour among Germans are shown in Table 3.1. For the purpose of this research, only these factors will be considered further.

**Perceived ease of use** Perceived ease of use (Davis 1989) is a factor that has been widely tested in the mobile payment adoption research (Chen and Adams 2005; Mallat 2007; Schierz et al. 2010; Keramati et al. 2012; Qasim and Abu-Shanab 2015). As mobile payments are different to existing payment methods, it is likely that the perceived degree of ease associated with using mobile payments will affect behavioural intention (Slade et al. 2015). Failure to provide a useable solution will have a negative effect on individuals’ intention towards mobile payments (Chen and Adams 2005).

**Table 3.1** Factors of mobile payment adoption in Germany

Factors of adoption	Author(s)
Perceived ease of use	Khodawandi et al. (2003); Pousttchi (2003); Pousttchi and Wiedemann (2007); Guhr et al. (2013)
Perceived usefulness	Pousttchi (2003); Pousttchi and Wiedemann (2007); Guhr et al. (2013)
Compatibility	Schierz et al. (2010)
Mobility	Schierz et al. (2010); Khodawandi et al. (2003)
Subjective norm	Schierz et al. (2010)
Security	Wiegard et al. (2012); Khodawandi et al. (2003)
Trust	Wiegard et al. (2012); Guhr et al. (2013)
Attractiveness of alternatives	Khodawandi et al. (2003)
Cost	Khodawandi et al. (2003); Pousttchi (2003)

**Perceived usefulness** Perceived usefulness (Davis 1989) means to what extent an individual believes using a particular technology will be beneficial. According to Kim et al. (2010), consumers will use a mobile payment system only if they find the system to be useful for their transaction needs or financial issues. The benefit of mobile payment services, e.g. access to financial assets at any time at any place, can be expected to have a positive effect on consumers' intention to adopt the technology (Mallat 2007; Lu et al. 2011).

**Perceived trust** According to Lu et al. (2011), trust is "a subjective belief that a party will fulfil his or her obligations according to the expectations of the trusting party" (p. 396). Consumer trust in a company (e.g., a bank or payment service provider) is an important determinant of the consumer's actions towards that company (Pousttchi and Wiedemann 2007). Trust plays a particularly important role in financial transactions, when users are vulnerable to financial loss (Slade et al. 2015). A number of studies (Zhou 2014; Mallat 2007; Arvidsson 2014; Lu et al. 2011; Nguyen et al. 2016) found evidence that trust is an important factor of mobile payment adoption.

**Perceived security risk** Mobile payments involve great uncertainty and risk (Zhou 2014), which are typically related to privacy and security (Dewan and Chen 2005). Concerns related to security risk of mobile payments are commonly related to confidentiality issues, concerns about secondary use and unauthorised access to payment and user data (Dahlberg et al. 2003; Dewan and Chen 2005). These problems may increase users' concerns about payment security and decrease their intention to use (Zhou 2014; Lu et al. 2011).

**Mobility** According to Kim et al. (2008), the most significant quality of mobile technology is mobility, i.e. the ability to access services ubiquitously while on the move.

Mobility distinguishes mobile payments from traditional types of payments (Dastan and Gürler 2016; Zmijewska et al. 2004) in that mobile payments can be used independent of time and location (Arvidsson 2014). In their study of German consumers, Schierz et al. (2010) found mobility to be the second most important factor of mobile payment adoption. Dastan and Gürler (2016) also found that mobility has the greatest effect on adoption.

**Compatibility** Compatibility captures the consistency between an innovation and the existing values, current needs, and present lifestyle of the potential adopter (Lu et al. 2011; Rogers 1983). In the context of payment systems, the users' ability to integrate them into their daily life is an important aspect of compatibility (Mallat 2007). Results from several studies (Phonthanukitithaworn et al. 2015; Lu et al. 2011; Kim et al. 2010; Schierz et al. 2010) show that users' needs and lifestyles have great impact on mobile payment adoption.

**Subjective norm** Research has found that consumers' social environments play an important role in shaping values, attitudes and buying behaviour (Tucker 2011). Potential users may experience feelings of uncertainty regarding the consequences of using mobile payments and may therefore consult opinions and experiences from their social group in order to reduce anxiety (Liébana-Cabanillas et al. 2013; Slade et al. 2015).

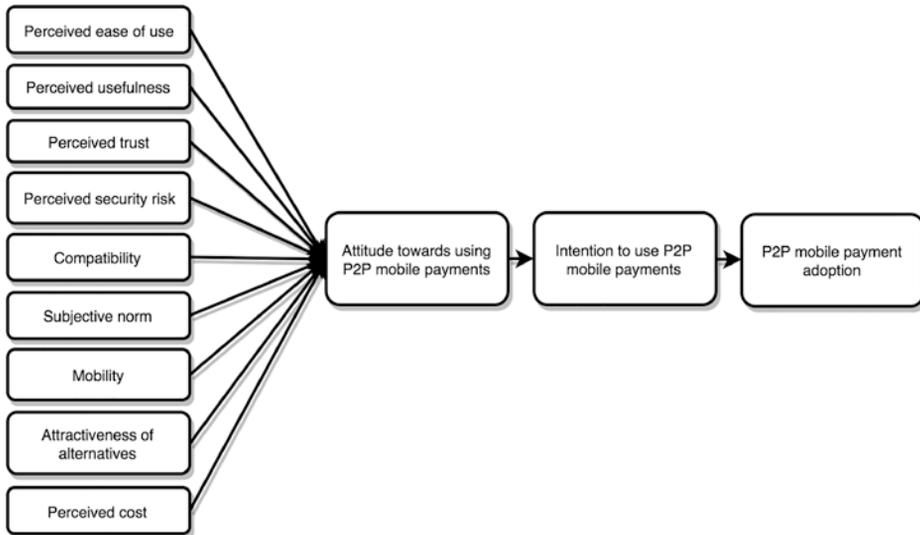
**Attractiveness of alternatives** Attractiveness of alternatives refers to "customer perceptions regarding the extent to which viable competing alternatives are available in the marketplace" (Jones et al. 2000, p. 262). Since mobile payment services are at an infancy stage, substitutes (i.e., other payment methods) may pose as barriers to adoption (Amoroso and Magnier-Watanabe 2012). Furthermore, if substitutes are perceived as relatively advantageous compared to mobile payments, users are likely to remain with the attractive alternatives (Pham and Ho 2015).

**Perceived cost** From the users' perspective, the cost of using a service is a major barrier to adopting finance-related mobile services (Mallat 2007; Chen and Adams 2005). Specifically, consumers are quite sensitive to costs related to mobile payments (Viehland and Leong 2010). Costs include transaction costs as well as the cost of technical infrastructure, i.e. a mobile phone, to the user (Pousttchi 2003).

---

### 3.3 Conceptual Framework

Well-established theories help build a rigid theoretical foundation for research (Chen and Adam 2005). Therefore, the framework draws on elements from multidisciplinary bodies of knowledge: the TRA, the TAM, the IDT, and mobile payment literature. The current model tries to provide a more complete understanding of the behaviour under investigation. First, the framework is believed to provide richness by integrating constructs from the TRA, the TAM, the IDT, and the mobile payment literature. Secondly, it incorporates a more comprehensive set of beliefs and factors tailored to the context of P2P mobile (Fig. 3.3).



**Fig. 3.3** Conceptual framework for p2p mobile payment adoption

### 3.4 Methodology

According to Saunders et al. (2010), adopting or adapting survey questions from other research may be necessary in order to compare findings with those of other studies. The theoretical constructs of the current study were operationalized using validated measurement items from prior research, and the wording was modified to suite the context of P2P mobile payments. A pilot test was conducted to determine problems and further improve the questionnaire. The test sample provided feedback on the clarity of instructions, question wording, and reported that no more than 5 min were necessary to complete the questionnaire. Some modifications and adjustments were made.

Survey participants were selected based on convenience. All participants were made up of students at the Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin and the Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. The survey was conducted in Berlin in June and July of 2016. Participants were asked to rate their level of agreement towards the questionnaire items, using a 6 point Likert-type scale, where 1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = slightly disagree, 4 = slightly agree, 5 = agree, 6 = strongly agree. Participants were also asked about their familiarity and use of P2P mobile payments. The data was collected via two channels: paper-based and online-based.

88 responses were analysed. A total of 99 responses were received, of which 11 were removed due to incompleteness. Smartphone penetration among the sample is 100%. Regarding gender, males dominate (67%) over females (33%). The age distribution illustrates that respondents are skewed towards the lower age groups. The largest age group,

19 to 22, represents 48.9% of the sample, followed by 29.5% between 23 and 26. In terms of the student category, 73.9% of all respondents are German. The vast majority of the respondents (84%) are bachelor students. The results show that 54.5% of respondents use mobile payments. 37.5% of respondents are familiar with P2P mobile payments, and 18,5% use P2P mobile payments.

---

### 3.5 Results

The data analysis was performed in Excel using simple descriptive statistics, percentage distributions tables specifically. Similar to Anthony and Mutalemwa (2014), in order to facilitate the presentation of results, the categories on the right side of the scale, i.e., 'strongly agree', 'agree' and 'slightly agree' were grouped into one category labelled 'Agreeable'. Furthermore, in order to ensure consistency in the interpretation of results, the Agreeable score of each item was given a corresponding category: above 80% = vast majority, 60–79% = majority, 40–59% = moderate, 20–39% = few, and 0–19% = very few. For the purpose of this paper, the results are represented in the summary Table 3.2.

---

### 3.6 Discussion

Given the sample demographic, the results might imply that the respondents have a more positive disposition towards factors related to P2P mobile payment services than what could be expected from a random sample drawn from a larger population. One should therefore be somewhat cautious about making generalisations from this study to the entire German population, or even the German student population. Nevertheless, the results of this study are interesting because the adoption of P2P mobile payments have not been studied specifically in the past.

#### 3.6.1 Ease of use, Usefulness, Mobility, and Cost

Findings in the current study suggest that ease of use is important to the vast majority of respondents. This is in line with previous technology and mobile payment adoption studies (Davis 1989; Moore and Benbasat 1996; Mallat 2007; Pousttchi and Wiedemann 2007; Wiegard et al. 2012; Arvidsson 2014; Nguyen et al. 2016). The vast majority of respondents of the current study believe learning to use, using, and becoming skilful at using P2P mobile payment would be easy. This might suggest that the respondents are tech-savvy and have little difficulties using new mobile applications. The results resonate well with Blackburn (2011), who has stated that today's students are comfortable using new technologies, and Deutsche Bundesbank (2012), who found that young Germans are open to innovative technologies.

**Table 3.2** Result summary

Item	Key findings
Ease of use	The vast majority think it is important. The vast majority believe P2P mobile payment would be easy to learn, to use, and to become skilful at using
Usefulness	The vast majority think it is important. The majority of respondents would find P2P mobile payment useful in their life, and believe it would enable them to pay quicker and more easily
Trust	The vast majority think it is important. A moderate amount of respondents trust P2P mobile payment providers
Security	The vast majority think it is important. Few respondents believe security risk is low when using P2P mobile payments
Mobility	The vast majority think it is important. The majority of respondents would like to be able to send and receive payment from anywhere, at anytime
Compatibility	The majority of respondents think it is important. The majority of respondents believe P2P mobile payments are compatible with their lifestyle, but only a moderate amount of respondents believe it fits with the way they like to pay. A moderate amount of respondents would like to use P2P mobile payments instead of other payment methods
Subjective norm	A moderate amount of respondents think it is important. A moderate amount of respondents believe their social group would find using P2P mobile payments a good idea. Few respondents believe their social group hope that they use or would recommend using P2P mobile payments
Attractiveness of alternatives	The majority of respondents think it is important. The vast majority of respondents are comfortable with their current payment methods. The vast majority of respondents believe other payment methods can be used, and that these payment methods are convenient for paying friends and family
Cost	The majority of respondents think it is important. Few respondents believe the costs associated with P2P mobile payment will be high
Importance of the above aspects	The vast majority of respondents believe all the presented aspects of P2P mobile payments are important
Attitude	The majority of respondents believe it is sensible to use P2P mobile payments
Intention	A moderate amount of people intend to use P2P mobile payments

The usefulness of P2P mobile payments is important to the vast majority of respondents, which is consistent with previous findings (Pousttchi and Wiedemann 2007; Wiegard et al. 2012; Guhr et al. 2013; Hamza and Shah 2014; Qasim and Abu-Shanab 2015; Pham and Ho 2015). The vast majority of respondents believe P2P mobile payments to be useful, in the sense that they provide convenience through a quicker and easier way to make payments. Earlier studies have found that the most important aspect of usefulness among Germans have been found to be fast payment processing (Pousttchi 2003), the ability to pay quicker (Pousttchi and Wiedemann 2007), and to save time (Wiegard et al. 2012).

Only a few respondents believe that the costs associated with P2P mobile payments will be high. The majority of respondents believe it is important that costs are reasonable, which is consistent with previous research. Pousttchi (2003) found that Germans think it is important that mobile payments pose no or low costs, and consumers generally expect mobile payment services not to be too costly (Arvidsson 2014).

According to Chen and Adams (2005), mobility is one of the main benefits mobile services offer to consumers. The results of the current research indicate that the majority of respondents would like to be able to send and receive payments from anywhere, at any time. At the same time, the vast majority think it is important that P2P mobile payments can be made from anywhere, at any time. The findings suggest that students are living a mobile lifestyle, and that P2P mobile payments can support this lifestyle. Dastan and Gürler (2016) found that mobility exerts the strongest effect on adoption, attributing it to the freedom of paying regardless of time and location. The results of this study are also consistent with Schierz et al. (2010), who found strong support for the effect of mobility on the adoption of mobile payments among Germans.

### 3.6.2 Trust and Security

Trust is important to the vast majority of respondents. A moderate amount of respondents seem concerned about service providers' trustworthiness and transaction reliability. These findings point to a discrepancy between respondents' current beliefs regarding trustworthiness and the importance placed on trust. This might be of concern to service providers, as prior findings suggest that consumers are more willing to conduct payments with trustworthy providers (Mallat 2007). Contrary to the current study, Pousttchi and Wiedemann (2007) did not find supportive evidence that trustworthiness impacts adoption among Germans. The current results are, however, in line with both Guhr et al. (2013) and Wiegard et al. (2012), who found trust to influence adoption among Germans. Several other studies reveal similar findings (Lu et al. 2011; Arvidsson 2014; Zhou 2014).

The current results signify that the vast majority of respondents place great importance on security. Few respondents believe that security risks associated with using P2P mobile payments are low, which implies that respondents believe there are risks involved

when using P2P mobile payments. Prior findings suggest that data confidentiality is an important criterion for mobile payment adoption among Germans (Pousttchi 2003). Both Lu et al. (2011) and Pham and Ho (2015) found support that perceptions of risk have a negative effect on mobile payment adoption. Along with the newness of P2P mobile payments, cultural and historic aspects related to perceived security risk might deserve consideration. Germany has a relatively high uncertainty avoidance culture, as shown by the work of Hofstede (2011), and this might affect their disposition towards using technologies which pose risks beyond an individual's control. Furthermore, according to Schlehahn (2014), Germans' view on surveillance and security has been shaped by the historic experiences of two oppressive political regimes during the last century.

### **3.6.3 Subjective Norm, Attractiveness of Alternatives, and Compatibility**

Subjective norm is premised on how pressures from one's social group influence an individual's behaviour, and to what extent an individual conforms to the options of other. The results suggest that only a moderate amount of respondents think it is important that people whose opinions matter to them favour P2P mobile payments. Cultural aspect may deserve some consideration in interpreting these results. According to Geert-Hofstede.com (n. d), Germany is an individualistic society. Typically, individualistic cultures emphasise the individual's personal autonomy, independence, individual decision-making, and show less concern about the needs and interests of others (Darwish and Huber 2003). In contrast, studies conducted in collectivist societies have found subjective norm to play an important role in an individual's decision to adopt (e.g., China: Yang et al. 2012; Jordan: Qasim and Abu-Shanab 2015; Thailand: Phonthanukitithaworn et al. 2015).

Respondents' beliefs about subjective norm demonstrate that the perceived social pressure to use P2P mobile payments is low. This might indicate that the familiarity and use of P2P mobile payments is low among respondents' social groups. This raises the question whether it makes sense for respondents to use P2P mobile payments if using P2P mobile payments is not the norm in one's social groups. Mahler and Rogers (1999) discovered that adoption of interactive innovations is dependent on the perceived number of others who have already adopted the innovation. Similarly, Mallat (2007) found that consumers' perceptions about the number of other users of mobile payments influence their adoption decision. From these perspectives, the results suggest that social influence plays an important role in the respondents' adoption decision. This is consistent with Schierz et al. (2010) who found subjective norm to affect adoption among German consumers.

German consumers enjoy a variety of payment methods, which are well known and trusted by consumers. The findings suggest that the vast majority of respondents are satisfied with the payment instruments they currently use for paying friends and family. As discussed earlier, Germans are traditional when it comes to their payment habits (Deutsche Bundesbank 2012). Respondents might not feel a real need to change their

payment behaviour. Results might also suggest that consumers do not perceive P2P mobile payment services to provide additional value. This is in line with Wiegard et al. (2012) who found that German consumers do not view mobile payments as providing added value, attributing it to the fact that many still prefer cash. Several studies suggest that there is no reason for consumers to start using a new payment system unless it offers value that traditional systems do not have, while it should, at the same time, possess the valuable properties of the service it replaces (Dahlberg et al. 2008; Arvidsson 2014; Pham and Ho 2015).

Lifestyle compatibility is important among the majority of respondents, which is consistent with findings in previous technology adoption research (Moore and Benbasat 1996; Tornatzky and Klein 1982). Notably, the current results are consistent with Rogers' (1962) innovation diffusion theory, which states that compatibility is one of the main drivers of adoption of new innovations and technologies. Furthermore, Schierz et al. (2010) found compatibility to be the most important determinant of German consumers' decisions to use mobile payment services. Similar results were found for mobile payment adoption among consumers in other countries (Pham and Ho 2015; Lu et al. 2011).

The majority of respondents believe P2P mobile payments are compatible with their lifestyle. Nonetheless, only a moderate amount of respondents would like to use P2P mobile payments, and a moderate amount of respondents believes it fits the way they like to pay friends and family. Findings discussed in the previous sections might contribute to explaining these results. P2P mobile payments seem to be compatible in the sense that they can support respondents' mobile lifestyle. However, because familiarity and use of P2P mobile payments are low among respondents' social groups, this payment method might not fit with the way respondents currently like to pay. Furthermore, since the vast majority of respondents are comfortable with their current way of paying, only a moderate amount of people would like to use P2P mobile payments.

### 3.6.4 Attitude and intention

The results indicate that the majority of respondents have a favourable attitude towards using P2P mobile payments. The respondents' attitude towards P2P mobile payments might be partially attributed to the characteristics of the sample population. Leinonen (2008) found that young people are more willing to change their payment behaviour than consumers on average. In particular, Germans who possess a so-called Hochschulzugangsberechtigung (higher education entrance qualification) have been found to use payment instruments other than cash more often than those with no school-leaving certificate (Deutsche Bundesbank 2012).

Regardless of respondents' favourable attitude towards using P2P mobile payments, only a moderate amount of respondents intend to adopt P2P mobile payments. P2P mobile payments are perceived as useful and easy to use, and they support respondents' mobile lifestyle by enabling them to make payments quickly, easily, and cheaply.

Despite the benefits of using P2P mobile payments, the social pressure to use it is low, and respondents are comfortable with their current payment methods. The results also suggest that adoption might be further hampered by concerns related to trust in providers and security risks.

---

## **3.7 Conclusions**

### **3.7.1 Concluding Remarks**

This paper has drawn on a multidisciplinary body of research: social psychology, technology adoption theory, diffusion of innovations theory, and mobile payment literature. Eight factors were identified as relevant to the adoption of P2P mobile payments among students in Germany. These are: perceived ease of use, perceived usefulness, perceived trust, perceived security risk, compatibility, subjective norm, perceived cost, mobility, and attractiveness of alternatives.

P2P mobile payments are perceived as useful and easy to use, and are compatible with the lifestyle of the majority of respondents. This payment method supports respondents' mobile lifestyle, and provides convenience by enabling them to conduct transactions cheaply, quickly, and easily while on the go. However, there is little pressure from respondents' social groups to use P2P mobile payments, and respondents are comfortable with their current payment methods. In addition, respondents are concerned with trust in providers and security.

### **3.7.2 Implications and Recommendations**

It is believed that several practical implications can be drawn from the results of this study. The below recommendations are proposed, and should be considered by banks developing P2P mobile payment solutions.

Given the importance of ease of use, banks should focus on making their payment solutions user-friendly. As P2P mobile payments aim to provide consumers with an alternative to conventional payment methods, service providers must consider system usability, and offer simple solutions. This could be achieved by developing an appropriate and effective user interface which pays attention to simple, yet essential functions. Examples include: easy sign-in process, few process steps, and clear instructions.

Banks should increase awareness of service benefits while at the same time minimizing concerns and fears. It is also important to ensure that the services offered are compatible with consumers' values, needs and lifestyle. Benefits should be linked to the needs and requirements of consumers in order for new solutions to be perceived as useful. Since consumers are comfortable with their current payment methods, there is a need to communicate how P2P mobile payment solutions enhance performance and makes performing payments more convenient, at a reasonable cost.

Because P2P mobile payments represent a novel service to most users, it is essential to build trust in order to facilitate adoption. Given the importance of trust and security, service providers should focus on trust-building activities and on providing secure payment systems. They should communicate that they implement strict policies that ensure reliability and minimise transaction errors. Furthermore, they should promote consumer data protection and privacy by improving or employing technologies related to confidentiality, data integrity, authentication, encryption, and other information safety.

Lastly, in order to facilitate adoption, banks must consider the importance of consumers' social environment in the adoption process. It does not make sense for consumers to change their payment behaviours, unless people in their social environment do the same. The adoption of P2P mobile payment may therefore be enhanced and improved by motivating adoption through consumers' families and social networks.

---

## References

- Ahmad, K., S. Bertrand, and G. du Toit. 2014. Mobile payments: The next step in a bank's digital journey. Insights, Bain & Company. <http://www.bain.com/publications/articles/mobile-payments-the-next-step-in-a-banks-digital-journey.aspx>. Retrieved 1 Sept. 2017.
- Ajzen, I. 1985. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control*, eds. J. Kuhl and J. Beckman, pp. 11–39. Berlin: Springer.
- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2): 179–211.
- Ajzen, I., and M. Fishbein. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Albuquerque, J.P. de, E.H. Diniz, and A.K. Cernev. 2014. Mobile payments: A scoping study of the literature and issues for future research. *Information Development* 32:1–27.
- Amoroso, D.L., and R. Magnier-Watanabe. 2012. Building a research model for mobile wallet consumer adoption: The case of mobile Suica in Japan. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 7 (1): 94–110.
- Anthony, D., and D.K. Mutalemwa. 2014. Factors influencing the use of mobile payments in Tanzania: Insights from Zantel's Z-pesa services. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa* 5 (2): 69–90.
- Armitage, C.J., and M. Conner. 2001. Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology* 40 (4): 471–499.
- Arvidsson, N. 2014. Consumer attitudes on mobile payment services—results from a proof of concept test. *International Journal of Bank Marketing* 32 (2): 150–170.
- Blackburn, H. 2011. Millennials and the adoption of new technologies in libraries through the diffusion of innovations process. *Library Hi Tech* 29 (4): 663–677.
- Capgemini. 2017. World FinTech report 2017. [https://www.se.capgemini-consulting.com/sites/default/files/world\\_fintech\\_report\\_wftr\\_2017\\_final\\_web.pdf](https://www.se.capgemini-consulting.com/sites/default/files/world_fintech_report_wftr_2017_final_web.pdf). Retrieved 27 Aug. 2017.
- Carr, V.H. 1999. Technology adoption and diffusion. The Learning Center for Interactive Technology. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/innovation/adoptiondiffusion.htm>. Retrieved 16 July 2016.
- Chandra, S., S.C. Srivastava, and Y.L. Theng. 2010. Evaluating the role of trust in consumer adoption of mobile payment systems: An empirical analysis. *Communications of the Association for Information Systems* 27 (1): 561–588.

- Chen, J.J., and C. Adams. 2005. User acceptance of mobile payments: A theoretical model for mobile payments. In *Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business (ICEB)*, Hong Kong.
- Dahlberg, T., and A. Öörni. 2007. *Understanding changes in consumer payment habits: Do mobile payments and electronic invoices attract consumers?* In System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference (pp. 50–50). IEEE.
- Dahlberg, T., J. Guo, and J. Ondrus. 2015. A critical review of mobile payment research. *Electronic Commerce Research and Applications* 14 (5): 265–284.
- Dahlberg, T., N. Mallat, and A. Öörni. 2003. Trust enhanced technology acceptance model—consumer acceptance of mobile payment solutions: Tentative evidence. *Stockholm Mobility Roundtable* 22:23.
- Dahlberg, T., N. Mallat, J. Ondrus, and A. Zmijewska. 2008. Past, present and future of mobile payments research: A literature review. *Electronic Commerce Research and Applications* 7 (2): 165–181.
- Darwish, A.F.E., and G.L. Huber. 2003. Individualism vs collectivism in different cultures: a cross-cultural study. *Intercultural Education* 14 (1): 47–56.
- Dastan, I., and C. Gürlér. 2016. Factors affecting the adoption of mobile payment systems: An empirical analysis. *Emerging Markets Journal* 6 (1): 17–24.
- Davis, F.D. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13:319–340.
- Davis, F.D., R.P. Bagozzi, and P.R. Warshaw. 1989. User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science* 35 (8): 982–1003.
- Dennehy, D., and D. Sammon. 2015. Trends in mobile payments research: A literature review. *Journal of Innovation Management* 3 (1): 49–61.
- Deutsche Bundesbank. 2012. Payment behaviour in Germany in 2011—An empirical study of the utilisation of cash and cashless payment instruments. [https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Publications/Studies/payment\\_behaviour\\_in\\_germany\\_in\\_2011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Publications/Studies/payment_behaviour_in_germany_in_2011.pdf?__blob=publicationFile). Retrieved 10 Aug. 2016.
- Dewan, S.G., and L.D. Chen. 2005. Mobile payment adoption in the US: A cross-industry, cross-platform solution. *Journal of Information Privacy and Security* 1 (2): 4–28.
- Diniz, E.H., J.P. de Albuquerque, and A.K. Cernev. 2011. Mobile Money and Payment: A literature review based on academic and practitioner-oriented publications (2001–2011). In *Proceedings of SIG Global Development Fourth Annual Workshop* (pp. 1–27), Shanghai, China.
- Fishbein, M., and I. Ajzen. 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.
- Frost, S. 2015. A holistic mobile payments strategy goes beyond the point of sale. Mobile Payments Today. <https://www.mobilepaymentstoday.com/blogs/a-holistic-mobile-payments-strategy-goes-beyond-the-point-of-sale/>. Retrieved 15 Sept. 2017.
- Geert-Hofstede.com. n. d. Germany. <https://geert-hofstede.com/germany.html>. Retrieved 24 Sept. 2016.
- GSMA. 2016. The mobile economy 2016. GSMA. <https://www.gsmaintelligence.com/research/?file=97928efe09cdba2864cdf1ad1a2f58c&download>. Retrieved 10 Aug. 2016.
- Guhr, N., T. Loi, R. Wiegard, and M.H. Breitner. 2013. Technology readiness in customers' perception and acceptance of m(obile)-payment: An empirical study in Finland, Germany, the USA and Japan. In *Proceedings from 11th International Conference on Wirtschaftsinformatik*. Leipzig, Germany.
- Hamza, A., and A. Shah. 2014. Gender and mobile payment system adoption among students of tertiary institutions in Nigeria. *International Journal of Computer and Information Technology* 3 (1): 13–20.

- Heggstuen, J. 2015. The peer-to-peer Payments report: The exploding market for smartphone apps that transfer money. Business Insider. <http://uk.businessinsider.com/growth-in-peer-to-peer-payment-apps-report-2015-4?r=US&IR=T>. Retrieved 31 Aug. 2016.
- Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture* 2 (1): 2–26.
- Jones, M.A., D.L. Mothersbaugh, and S.E. Beatty. 2000. Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing* 76 (2): 259–274.
- Keramati, A., R. Taeb, A.M. Larijani, and N. Mojir. 2012. A combinative model of behavioural and technical factors affecting ‘Mobile’-payment services adoption: An empirical study. *The Service Industries Journal* 32 (9): 1489–1504.
- Kerstein, D. 2016. Is now the time to invest in mobile wallets and P2P payments? The financial brand. <https://thefinancialbrand.com/60447/mobile-wallet-p2p-payments-investment-strategy/>. Retrieved 2 Sept. 2017.
- Khodawandi, D., K. Pousttchi, and D.G. Wiedemann. 2003. Acceptance of mobile payment procedures in Germany. In K. Pousttchi and K. Turowski (eds.), *Mobile Commerce-Applications and Perspectives*. In *Proceedings of the 3rd Workshop on Mobile Commerce* (pp. 42–57). Augsburg, Germany.
- Kim, C., M. Mirusmonov, and I. Lee. 2010. An empirical examination of factors influencing the intention to use mobile payment. *Computers in Human Behavior* 26 (3): 310–322.
- Kleivene, L.E. 2016. *P2P Mobile Payments: Investigating the Factors of Adoption Among Students in Germany*. Master thesis, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.
- Koren, J.R. 2017. As millennials ‘Venmo’ each other money, banks fight back with their own mobile apps. Los Angeles Times. <http://www.latimes.com/business/la-fi-agenda-p2p-20170327-story.html>. Retrieved 27 Aug. 2017.
- Leinonen, H. 2008. Payment habits and trends in the changing e-landscape 2010+. (Expository studies, A:111 2008). Bank of Finland. <https://www.finextra.com/finextra-downloads/featuredocs/a111.pdf>. Retrieved 15 July 2016.
- Liébana-Cabanillas, F., F. Muñoz-Leiva, and J. Sánchez-Fernández. 2013. The impact of risk on the technological acceptance of mobile payment services. *Global Business Perspectives* 1 (4): 309–328.
- Lu, Y., S. Yang, P.Y. Chau, and Y. Cao. 2011. Dynamics between the trust transfer process and intention to use mobile payment services: A cross-environment perspective. *Information & Management* 48 (8): 393–403.
- Mahler, A., and E.M. Rogers. 1999. The diffusion of interactive communication innovations and the critical mass: The adoption of telecommunications services by German banks. *Telecommunications policy* 23 (10): 719–740.
- Mai, H. 2015. Instant Revolution of Payments? The Quest for Real-time Payments. Deutsche Bank Research. [https://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000378543/Instant\\_revolution\\_of\\_payments%3F\\_The\\_quest\\_for\\_real.pdf](https://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000378543/Instant_revolution_of_payments%3F_The_quest_for_real.pdf). Retrieved 10 June 2016.
- Mallat, N. 2007. Exploring consumer adoption of mobile payments—A qualitative study. *The Journal of Strategic Information Systems* 16 (4): 413–432.
- Markendahl, J., and Apanasevic, T. 2013. *Trends towards fragmentation of the mobile payment market in Sweden*. In The 29th Annual IMP Conference, Atlanta, USA, August 30–September 2, 2013. IMP Group.
- McKinsey & Co. 2011. The road to mobile payments services. McKinsey & Co. [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/knowledge%20network/pdfs/the\\_road\\_to\\_mobile\\_payments\\_services.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/knowledge%20network/pdfs/the_road_to_mobile_payments_services.ashx). Retrieved 29 Aug. 2017.

- McKinsey & Co. 2014. The digital battle that banks must win. McKinsey Financial Services. <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-digital-battle-that-banks-must-win>. Retrieved 28 Aug. 2017.
- Meijer, C. de, and J. Bye. 2011. The increasing adoption of mobile payments in Europe—and remaining challenges to growth. *Journal of Payments Strategy & Systems* 5 (3): 273–288.
- Merritt, C. 2011. Mobile money transfer services: The next phase in the evolution of person-to-person payments. *Journal of Payments Strategy & Systems* 5 (2): 143–160.
- Moore, G.C., and I. Benbasat. 1991. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research* 2 (3): 192–222.
- Moore, G.C., and I. Benbasat. 1996. Integrating diffusion of innovations and theory of reasoned action models to predict utilization of information technology by end-users. In *Diffusion and Adoption of Information Technology*, ed. K. Kautz et al., pp. 132–146. US: Springer.
- Nguyen, T.N., T.K. Cao, P.L. Dang, and H.A. Nguyen. 2016. Predicting consumer intention to use mobile payment services: empirical evidence from Vietnam. *International Journal of Marketing Studies* 8 (1): 117–124.
- Ondrus, J., Camponovo, G., and Pigneur, Y. 2005. *A proposal for a multi-perspective analysis of the mobile payment environment*. In International Conference on Mobile Business (ICMB'05) (pp. 659–662). IEEE.
- Paypal. 2015. Paypal money habit – Global: Research findings. Paypal. [https://www.paypalobjects.com/webstatic/stories/post\\_assets/paypal\\_money\\_habits\\_study\\_\\_media\\_deck\\_global\\_final.pdf](https://www.paypalobjects.com/webstatic/stories/post_assets/paypal_money_habits_study__media_deck_global_final.pdf). Retrieved 10 May 2016.
- Pham, T.T.T., and J.C. Ho. 2015. The effects of product-related, personal-related factors and attractiveness of alternatives on consumer adoption of NFC-based mobile payments. *Technology in Society* 43:159–172.
- Phonthanukitithaworn, C., C. Sellitto, and M. Fong. 2015. User intentions to adopt mobile payment services: A study of early adopters in Thailand. *Journal of Internet Banking and Commerce* 20 (1): 1–29.
- Pousttchi, K. 2003. Conditions for acceptance and usage of mobile payment procedures. In *mBusiness 2003—The Second International Conference on Mobile Business*, eds. G.M. Giaglis, H. Werthner, V. Tschammer, K. Foeschl, pp. 201–210. Vienna.
- Pousttchi, K., and D.G. Wiedemann. 2007. What influences consumers' intention to use mobile payments. In *Proceedings of the LA Global Mobility Round table*.
- PwC. 2015. Payments on the go: Making sense of the evolving mobile payments industry. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/mobile-industry-payments-on-the-go.html>. Retrieved 25 Aug. 2017.
- PwC. 2016. Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services. PwC. <https://www.pwc.de/de/newsletter/finanzdienstleistung/assets/insurance-inside-ausgabe-4-maerz-2016.pdf>. Retrieved 25 Aug. 2017.
- Qasim, H., & E. Abu-Shanab. 2015. Drivers of mobile payment acceptance: The impact of network externalities. *Information Systems Frontiers*, 1–14.
- Rogers, E.M. 1962. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Rogers, E.M. 1983. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Sahin, I. 2006. Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 5(2).
- Saunders, M., P. Lewis, & A. Thornhill. 2010. *Research methods for business students*, 5th edn. Pearson Education India.
- Schierz, P.G., O. Schilke, and B.W. Wirtz. 2010. Understanding consumer acceptance of mobile payment services: An empirical analysis. *Electronic Commerce Research and Applications* 9:209–216.

- Schlehahn, E. 2014. Citizen summits on privacy, Security and Surveillance: Country report Germany. SurPRISE. [http://surprise-project.eu/wp-content/uploads/2014/10/D6.3\\_Country\\_report\\_Germany\\_final\\_30.9.pdf](http://surprise-project.eu/wp-content/uploads/2014/10/D6.3_Country_report_Germany_final_30.9.pdf). Retrieved 9 Sept. 2016.
- Slade, E., M. Williams, Y. Dwivedi, and N. Piercy. 2015. Exploring consumer adoption of proximity mobile payments. *Journal of Strategic Marketing* 23 (3): 209–223.
- Taylor, S., and P.A. Todd. 1995. Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information Systems Research* 6 (2): 144–176.
- Teo, T.S., and S.H. Pok. 2003. Adoption of WAP-enabled mobile phones among Internet users. *Omega* 31 (6): 483–498.
- Tornatzky, L.G., and K.J. Klein. 1982. Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. *IEEE Transactions on Engineering Management* 29 (1): 28–45.
- TSYS. 2015. 2015 German consumer mobile payment study. TSYS. [http://tsys.com/Assets/TSYS/downloads/rs\\_2015-german-consumer-mobile-payments\(English\).pdf](http://tsys.com/Assets/TSYS/downloads/rs_2015-german-consumer-mobile-payments(English).pdf). Retrieved 10 Aug. 2016.
- TSYS. 2016. 2016 German Consumer Payment Study. TSYS. [http://tsys.com/Assets/TSYS/downloads/rs\\_2016-de-consumer-payment-study-english.pdf](http://tsys.com/Assets/TSYS/downloads/rs_2016-de-consumer-payment-study-english.pdf). Retrieved 1 Sept. 2016.
- Tucker, T. 2011. What influences young adults' decision to adopt new technology? *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications* 2 (2): 147–157.
- Viehland, D., and R.S.Y. Leong. 2010. Consumer willingness to use and pay for mobile payment services. *International Journal of Principles and Applications of Information Science and Technology* 3 (1): 35–46.
- Wheeler, L. 2008. Kurt Lewin. *Social and Personality Psychology Compass* 2 (4): 1638–1650.
- Wiegard, R. B., N. Guhr, T. Loi, and M.H. Breitner. 2012. Investigating Technology Acceptance of Mobile Payment in Germany and the USA. In *Proceedings of Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012*.
- Windh, J. 2011. Peer-to-peer payments: Surveying a rapidly changing landscape [White paper]. Federal Reserve Bank of Atlanta. [https://www.frbatlanta.org/-/media/Documents/rprf/rprf\\_pubs/110815wp.pdf](https://www.frbatlanta.org/-/media/Documents/rprf/rprf_pubs/110815wp.pdf). Retrieved 10 May 2016.
- Yang, S., Y. Lu, S. Gupta, Y. Cao, and R. Zhang. 2012. Mobile payment services adoption across time: An empirical study of the effects of behavioral beliefs, social influences, and personal traits. *Computers in Human Behavior* 28 (1): 129–142.
- Yousafzai, S.Y., G.R. Foxall, and J.G. Pallister. 2007. Technology acceptance: A meta-analysis of the TAM: Part 1. *Journal of Modelling in Management* 2 (3): 251–280.
- Zhou, T. 2014. An empirical examination of initial trust in mobile payment. *Wireless Personal Communications* 77 (2): 1519–1531.
- Zmijewska, A., E. Lawrence, and R. Steele. 2004. Towards Understanding of Factors Influencing User Acceptance of Mobile Payment Systems. In *Proceedings of IADIS International Conference WWW/Internet 2014* (pp. 270–277).

**Leif Erik Kleivene** works as a payments consultant at Lipis Advisors, an international consultancy focused exclusively on the payments industry. As a consultant, he provides strategic, operational and functional payments consulting services to payment service users, providers, and enablers. At Lipis Advisors, he has worked on multiple engagements in the Banking and Payments sector, working closely with banks, PSPs, FinTechs, payment system operators, technology vendors, industry associations, and regulators. He holds a M.Sc in International Business Management from the Berlin School of Economics and Law, and a Bachelor of Business Management from the University of Queensland, Australia.



# The Adoption of Contactless Payments from a Branding Perspective

# 4

José Carlos González Vera

## Inhaltsverzeichnis

4.1 Short intro in Technology Systems and Security Issues . . . . .	70
4.2 Impact on Spending and Adoption. . . . .	71
4.3 Adoption of New Technologies . . . . .	73
4.4 Creating a Brand for Contactless Payments. . . . .	74
4.5 Obstacles to Overcome . . . . .	74
4.6 The Road to a Successful Adoption. . . . .	78
4.7 What About Added Value? . . . . .	79
4.8 Final Remarks . . . . .	80
References. . . . .	81

### Abstract

In the last few years, the way we make payments has been evolving with the introduction of credit cards with chip (which are available almost everywhere in the world), to the introduction of online banking and RFID payments.

Compared to many other markets, the average German consumer is rather traditional. Almost 55% of all payments at the point of sale are cash transactions but a gradual change is happening at the moment, and there seems to be a more positive attitude towards new types of digital payments.

With the growing adoption of smartphones and smart devices, NFC technology introduced a new way of paying for goods and services; a one-step payment that makes transactions easier, faster and safer.

J. C. González Vera (✉)  
Berlin, Germany  
E-Mail: josecarlos\_glz@me.com

Contactless payments (especially with NFC technology) are starting to grow. Tech companies and banks around the world are working together to introduce this payment method, and early adopters are mostly satisfied. However, is it too soon or are people too concerned about privacy and security issues, especially in a country like Germany?

---

## 4.1 Short intro in Technology Systems and Security Issues

### About NFC Technology

NFC is defined as the wireless technology which provides communication between two mobile phones which contain NFC tags, using short range radio waves. It uses the magnetic field induction for this purpose (Sharma et al. 2013).

### NFC over Bluetooth Technology

A similar technology in smart devices is Bluetooth technology. Most, if not all, smartphones are Bluetooth enabled nowadays. While both technologies function via using short range radio waves, there are a few advantages that NFC has over Bluetooth that make it better for contactless payments. For example, NFC only works over a short distance, consumes less power and the connection between devices is automatic, whereas with a Bluetooth connection the user has to establish a connection manually (Sharma et al. 2013).

### Security and Privacy Issues

All papers that approach NFC payments from a technical perspective acknowledge the existence of security issues and the possibility of attacks to NFC-enabled devices, and they categorize them as follows:

- Eavesdropping: when an intruder listens to the private transactions between two devices.
- Data corruption: the data is intercepted, corrupted and sent further.
- Imposter attacks: an imposter can hack the data between two parties during transmission and alter it. After that the imposter can pretend to be a different entity.
- And, finally, theft of the payment device (Madlmayr et al. 2008; Schoo and Paolucci 2009; Sharma et al. 2013).

As we can see the risks are not bigger or vary from those already existent for other forms of payment. The difference is that attacks on NFC enabled devices used for payments require a higher level of expertise on the side of the intruder (Sharma et al. 2013).

With the constant evolution of technology, these attacks are becoming more difficult to carry out; to the point where they have become almost impossible even if the device is stolen. We can take Apple Pay, Apple Computer's payment platform, as the leading

example. For the launch of the service, Apple made security a major point of differentiation. The service combines tokenization (in which the credit card number is replaced with a unique code recognized by the bank) and biometrics (through a fingerprint scanner) to create an even more secure transaction. So, even if the device is attacked or stolen, the possibility of misuse is almost none. A good example is the case of countries like Brazil; after banks introduced chip-based payment cards, card fraud dropped by 80% due to the technical knowledge required to bypass the security protocols (Koether 2014).

---

## 4.2 Impact on Spending and Adoption

The way consumers make daily payments has changed significantly in recent years due to innovations such as debit, credit and prepaid cards, online banking and mobile payments, among others.

The added feature of NFC or contactless payments to smart devices can increase the adoption of NFC payments as the main form of payment. This in turn can increase the individual spending at the point-of-sale (POS), thus fulfilling one main goal of its development: revenue purposes.

NFC is on the verge of broad adoption worldwide, as the NFC controllers and secure elements (SEs) are now commonplace components in many models of smartphones and POS devices currently available on the market (Cox and Musfeldt 2013).

Not only can the user benefit from the broad adoption of NFC payments by having a safer and faster form of payment but other players can benefit greatly from it in the following ways:

1. Retailers can benefit from the information, investing in up-to-date payment terminals and thus helping in the faster adoption of this technology (Trütsch 2014); by embracing new tech, they will not only retain loyal customers, but win new ones too (McLelland 2015).
2. Financial institutions; with the increase of NFC transactions the revenue streams generated through their fees will be higher (Trütsch 2014).
3. Fee regulations could be standardized, benefiting both the consumer and the retailer (Trütsch 2014).

But how can the adoption be increased and promoted on a higher scale? What is important for the users? And what are the elements to consider when looking for user adoption of a new payment solution?

Studies conducted on different markets and in different years show that there are a few key attributes that need to be taken into account when introducing new payment technologies. Schuh and Stavins (2011) found significant evidence that perceptions about costs, safety and convenience are the key elements when consumers choose a way of payment.

In the same way, research conducted by Trütsch (2014) provides evidence that faster and more convenient payment solutions induce individuals to adopt and undertake more frequent transactions with any given form of payment.

Supplementary data can be obtained from a study by Koether (2014), which shows that convenience is a key factor. The study points out that NFC payments need to be seamless and by “tap and go”, no matter if they are done with a card or smart device. Convenience also means not having too many cards or devices, which can be achieved by adopting NFC payments through smart devices which allow the option of storing payment and loyalty cards within the same device.

Furthermore, a recent study by PWC (2015) emphasizes the importance of customer experience.

With the transaction speed achieved by chips in bank cards now reaching less than 300 milliseconds (Koether 2014), and the security issues becoming less and less, the possibilities of contactless as the main form of payment do not seem far-fetched.

Regarding the adoption process by the consumer, as Cox (Cox and Musfeldt 2013) mentions, turning adoption into mass-market usage among consumers will require not only a lot of market education but also the construction of a value proposition that goes well beyond convenience and speed to adding value to the entire commerce process.

The penetration rate is projected to be highest in North America where an estimated 86% of the terminals will be NFC-ready by 2017. The penetration rate in Europe and the rest of the world is expected to be 78% and 38% respectively (Cox and Musfeldt 2013). This means that consumers will be able to use their NFC-enabled smart devices to make purchases at millions of merchant locations around the world.

When we talk about merchants or businesses, it all comes down to a simple concept—work together. From all the existing options for contactless payments, Apple Pay has taken some of the biggest steps to get the credit card networks and merchants to achieve high penetration levels, by offering compatibility with all card schemes and a large list of banks (Gerstner 2015).

The NFC market is no longer a zero-sum, as was thought up to five years ago, full of winners or losers. Today, cooperation is needed to expand the ecosystem. The four rules applied to the credit card system 30 years ago can be applied to NFC to replicate its success, which are:

- a business model for all stakeholders of the ecosystem,
- open technology,
- agreements on standards, and
- involvement of regulatory authorities (Arcese et al. 2014).

A further and important point for adopters on both sides is that NFC is much more than a payment and needs to be understood in a broader sense. It can provide solutions for many industries (advertising, hospitality, security, health care, among others). Still, payment remains the key enabler of the NFC ecosystem for two reasons: firstly, payment is

the single most important service in driving scale and user adoption; and secondly, there is significant inherent value in payment data (Schättgen und Taga 2012).

---

### 4.3 Adoption of New Technologies

We now turn to Germany, where the adoption of new technologies seems to be slower than in other industrialized countries. Although the use of bank notes and coins has decreased as reported by the Deutsche Bundesbank (2014), cash is still the preferred form of payment. One of the reasons, as the national central bank states, is that other payment methods have not become commonplace, mainly due to the lack of acceptance opportunities by retailers (Deutsche Bundesbank 2014). A paper published in the same year, observes that most retailers see the main issue for a successful diffusion of the technology in the lack of acceptance of contactless payment technology by their customers (Fiedler 2015) which is a typical chicken-and-egg situation; this means that it is not perceived economical for consumers to use alternative payment methods, and it is not economical for retailers to invest in new technologies and training of staff.

Talking about the German consumer, what differentiates them from consumers in other countries is that they are traditionally skeptical about non-cash payments, and the involvement of an electronic device like their smartphone bears the risk of rejection on top (Fiedler 2015). However, in recent years, the attitude of the German population toward payment options seems to be slowly changing as does the willingness to experiment.

Age is a factor to consider in the adoption of new technologies, and it has a significant impact on the use of different payment solutions, according to a study in Germany by the central bank on the use of different payment instruments. The older the person the more likely they are to use cash as a payment method (Deutsche Bundesbank 2014).

The same study shows that the higher the income, the lower the use of cash as a payment instrument and the higher the acceptance of diverse payment alternatives.

But, why the need for an electronic payment solution like contactless? First, cash as a preferred payment instrument can create problems for governmental institutions since cash payments are, from an economic position, the root of tax evasion. A solution would be to establish a maximum amount for cash transactions in order to force these transactions into traceable solutions such as card payments (Ardizzi 2014).

Moreover, the circulation of counterfeit money has been increasing year after year. In 2015, the central bank registered approximately 95,500 counterfeit Euro banknotes (Deutsche Bundesbank 2015) with a nominal value of € 4.4 million, representing a 51% increase year on year. Statistically, this means twelve counterfeit banknotes per 10,000 inhabitants.

For consumers, contactless payments means faster and safer transactions, and an alternative that will allow better expenditure control, and all of that while getting rid of the need of carrying many physical cards for payments or loyalty programs.

And, finally, for retailers, it means the opportunity of a faster and easy-to-manage form of payment as well as the possibility of an increase on consumer spending.

---

## 4.4 Creating a Brand for Contactless Payments

When creating a unique name and image in the mind of users or consumers, there are many elements that come into play. But for certain products and markets some elements play a bigger role than others. That is why companies need to develop strong branding strategies. Without great branding, consumers are unlikely to buy a product or adopt a service.

A smart and efficient branding strategy will lead to a strong brand that will be present in the mind of the consumers, stand out in an aggressive and competitive market and, eventually, become a leader.

Strong branding for tech companies is about creating an emotional bond with customers.

It all starts with the most powerful element, the logo. The foundation of any brand is their logo and the EMVCo, earlier called simply EMV, (an abbreviation for Europay, MasterCard and Visa, the three organizations that developed the initial specifications for smart card payments and acceptance devices) has done a good job in creating a good logo for contactless payments. It shows what the service is about, it is attractive and easy to recognize, and is now being used worldwide to signal contactless payments capability.

The problem is that it has not been strongly advertised and when contactless payments were first introduced they were not backed by payment solution providers. Moreover, it was not clear what benefits they offered over other payment solutions such as cash.

The situation nowadays is a bit similar in some markets such as Germany. Contactless payments are not being strongly marketed, and when it comes to providers of contactless solutions, there are many out there. That creates confusion and aversion amongst consumers. But why contactless payments? What makes them a better payment solution?

To begin with, contactless payments allow safer and faster transactions than any other traditional payment methods.

Consumers are more likely to adopt a new payment method when it proves to be easy-to-use, secure and offers added value. Only when an instrument covers these needs will it succeed in gaining a foothold in the market.

From the payment alternatives that are available nowadays (e.g. mobile payments, cards with chip, NFC cards and NFC-enabled smart devices), NFC payments with smart devices prove to be the best option, providing a higher level of security, and having the biggest potential of replacing current forms of payment; therefore, they will be the main focus of this article.

---

## 4.5 Obstacles to Overcome

There are challenges to be overcome that of course vary from market to market. Taking only Europe into account, in the UK, the biggest concern for businesses adopting new forms of payment is building customers' trust. In Spain, the main concern is the cost of implementation and maintenance of new technologies that accept this payment solution, whilst in Germany, security is the biggest obstacle to overcome (Gemalto 2016).

In Germany, privacy concerns must be tackled, consumers need to be educated about this technology, even though contactless payments have been around for some years. Some consumers have never heard about them or are even unaware if their cards or smart devices are NFC-enabled. Explaining what they are and how they work will boost the level of acceptance.

It is important to mention that, like any other payment solutions, NFC payments can be vulnerable to attacks. In the case of NFC, the most common way of attack is known as “relay attack”. Such an attack is basically accomplished via an attacker serving as a go-between who is forwarding transmitted data between a reader, e.g. a reading device for NFC payments, and a target transponder, e.g. a NFC device serving as a credit card, that is actually out of the reading range (Burkard 2014). This attack is mainly possible because no PIN or signature is needed for purchases under € 30. So while you might be paying for a coffee, the payment data can be forwarded to the attacker. It is important to mention though that contactless devices such as smartphones are not as vulnerable to these attacks as, for example, contactless-enabled plastic cards; this is due to the layers of security and encryption of data.

So what is going on? Are contactless payments doomed? Is the German market really so difficult to reach? Can privacy concerns be tackled? Or, is it just too soon or perhaps too late for this form of payment?

When it comes to payment methods there are quite big differences between Germany and other European countries. Germany is a country where cash remains the preferred payment solution.

In Sweden, for example, the use of cash is small and rapidly decreasing, public transport cannot be paid with cash, and many businesses (including banks) do not take cash as a form of payment. The circulation of cash has had a sharp decline in the last six years, and Swedes prefer to use electronic forms of payment even for small transactions, resulting in faster transactions and transparency. Younger generations do not perceive cash as necessary and rarely make use of it. Even church donations are migrating to cashless alternatives, only 15% of all donations are cash (Alderman 2016). Sweden aims to become the first cash-free society in the world (Ahlfort 2015).

Another contrast is the US market; the average US American wallet contains US\$ 74 (around € 66) while the average German wallet contains € 103, almost twice as much as the average American. When it comes to credit card possession, the difference is just as large; only 36% of Germans over the age of 15 possess credit cards, whereas in the US credit card possession is 62%. In some cases, credit cards are seen as “cards for travel” for German consumers, meaning that they mainly use them when they travel abroad.

One of the problems that not only contactless payments are facing but all digital payment solutions is misconceptions. There are a lot of ‘myths’ surrounding these payment methods, from the belief of smart devices being easily breached to providers keeping records of the spending habits of their users.

Another problem is confusion among users; with so many digital payment solutions out there, it can be difficult to tell them apart. This creates yet another barrier for the consumer.

For any market, the solution to the adoption of contactless payments and to overcoming the present challenges might be in the hands of the powerful players. The strongest competitors must make use of their big names to support their contactless solutions.

Successful adoption will come first from strong and trusted brands, and only after contactless payments have gained a foothold in a new market will lesser known names get a chance to succeed in a market like the German one where trust is of huge importance.

Some of the strong providers of contactless payments like MasterCard have even created guidelines and branding standards in order to ensure proper branding of contactless cards, devices, mobile applications, and acceptance terminals. Nevertheless the adoption has been slow due to poor, and in some cases even inexistent, advertising. I can provide a personal experience as an example:

Just a few months ago, I received a credit card from my current bank in Germany, and it is, of course, contactless-enabled. When I opened the envelope and read the letter introducing me to my new card, I was surprised that there is only a brief mention of contactless payments. They mentioned that my card was contactless-enabled and that I could pay wherever contactless cards were accepted, and that was it for contactless, no mention of the logo, of the benefits or where or how exactly one can use it. That made me wonder how interested financial institutions really are in helping making these payments take off.

How can barriers be overcome and a strong contactless brand be created? Adding a human dimension to contactless payment solutions is one of the key factors to achieve adoption. As mentioned at the beginning, an emotionally engaging content that also addresses the benefits of contactless payments, such as speed of transaction, safeguarding of data and innovation, will be key to attracting users. In a country like Germany where cash is the most popular payment solution, accounting for 79% of all transactions at the POS (Deutsche Bundesbank 2015), safeguarding of data plays a big role.

Furthermore, nothing is safer and more personal than biometric authentication. Using your fingerprint or even face recognition are the easiest and safest ways in comparison to regular signature or pin authentications. Here is where the second factor comes into play: trust. Trusting that a company will not misuse their (customers') data and keep their sensitive information safeguarded is the base of a good relationship between the brand and the customer.

Creating a brand based on trust will definitely create a positive picture in the minds of the consumers. However, it could also play against the brand if customers believe that providers fall short of expectations. Trust is always important when risk is involved, and providing potential customers with facts that will calm their worries as well as link to previous experiences, be it in different markets or within the same one, can help attract those that are not as emotionally driven.

To give a concrete example, let us take one of the biggest names in the world of technology, Apple. It is also one of the first providers of a contactless solution that did not require a physical card, and offered better safety standards in comparison to its competitors since it makes use of a physical secure element (SE) instead of cloud based HCE,

biometric authentication plus tokenization for payments. This means that when the user makes a payment, their credit card number is never exchanged with the payment terminal, instead Apple Pay creates a token that has a one-time use; that means that even if this number were to be accessed, it could not be misused.

When people hear the name Apple, they think of innovation, quality, usability and trust, all these are elements that will make contactless payments attractive. By offering a solution that is innovative, safe and easy to use by a brand that is regarded as trustworthy the adoption will come much easier.

Apple is a brand that has succeeded in genuinely connecting with its consumers, helping them create an advantage over the competitors.

In a study I conducted in 2016 (González 2016) with a sample of 120 German citizens from diverse age groups and educational levels, I found out that Apple users in Germany are keen on trying contactless payments, and they trust the brand with the safeguarding of their data. Regarding their concerns, data protection, confidentiality and trust are the most important aspects when making payments. Safety is considered by far the most important aspect, 77% of respondents chose safety as the first option over the other three alternatives. The second most important aspect was trust, followed by convenience and speed of transaction. For respondents, the speed of the transaction is not a determining aspect when choosing a payment instrument. There were no important differences in perceptions of safety when comparing the age clusters.

When paying with contactless, 64% of participants would trust their primary financial institution and payment card schemes (e.g. MasterCard) to safeguard their data. Furthermore, 28% of the respondents think that a PIN code should be required for every transaction regardless of the amount, 34% for transactions over € 25, 25% for transactions over € 50, 6% for transactions over € 150 and, also, 6% for transactions over € 500.

The awareness of NFC technology is not high, with only 52% of the respondents having knowledge of it. The interest in NFC payments is high, with 91% of the respondents showing some level of interest and only 9% expressing no interest in using NFC payments. In regard to the attitude toward NFC payments, 22% of the respondents expressed that they do not use contactless but are interested in trying this payment method, 16% are already paying contactless and 16% do not know if their cards are contactless-enabled, which creates another barrier to achieve a successful adoption.

When it comes to the use of diverse payment solutions, cash was perceived as the safest payment instrument. 95% of respondents perceive it as a completely secure payment method. Current use of cash is quite strong with 98% of the respondents using cash regularly (daily to once a week). The second preferred payment instrument is debit card with 79% using it regularly, followed by credit card with 45% of the respondents using it frequently. However, when it comes to expected changes in purchasing behavior during the next two years, the panorama is different, with 53% of the respondents expecting a decrease in their use of cash, and an increase mainly in credit card (43% of respondents) and electronic payments, with PayPal use expected to increase by 51% of respondents.

When it comes to future expectations by smartphone platform, differences can be observed. On the one hand a high number of iPhone users (72%) expect a decrease on their use of cash and an increase in credit card use (62% of respondents) and PayPal use (62% of respondents), while 31% of respondents expect their use of Apple Pay to increase. On the other hand, only 43% of Android users expect a decrease in use of cash and 46% expect a growth in their use of PayPal, and 30% expect a growth in their use of Android Pay. When asked about how the use of contactless would affect their spending habits, 38% of respondents said their spending would stay the same, 40% said that their spending would be likely to increase (9% extremely likely) and 22% responded that their spending would be unlikely to increase (14% extremely unlikely).

Furthermore, 90% of respondents were concerned about risks associated with contactless payments. In addition, the opinions regarding the safety of contactless payments are almost equally divided with 42% considering contactless a somewhat secure payment instrument and 45% a somewhat insecure payment instrument. There is a difference in this regard when it comes to the platform they use on their smartphone; 58% of iPhone users perceive contactless as a safe payment method while 31% of Android users hold this perception.

---

## 4.6 The Road to a Successful Adoption

The best possible scenario that could boost the awareness and adoption of contactless payments:

A joint effort of the EMVCo, financial institutions and, of course, the suppliers of contactless solutions.

As mentioned before, the EMVCo created a logo that can be easily recognized and stays in the minds of consumers. Now, it has to be used effectively; it is common to be at the POS terminal and to be uncertain whether it is contactless-enabled or not, since the logo is missing or not visible. Sometimes, even when contactless payments are accepted, on many occasions the staff has no knowledge of this payment solution. Another personal experience: while shopping in a renowned department store in Berlin, I noticed that their terminals were contactless-enabled. While I tried to pay contactless, the clerk insisted on taking my card to insert it into the terminal since she had no idea what contactless was. So, it makes little to no sense to adopt these POS terminals that provide more alternatives of payment to the customers when the staff will not be properly informed or trained.

Financial institutions must stop seeing these big providers (i.e. Apple Pay, Android Pay) as threats and work hand in hand with contactless payment providers. With no trusted contactless payment platforms out on the German market, adoption cannot be expected to happen on a big scale. The first banking institutions that realize that and partner with either one of these big names will definitely gain competitive advantage within the market.

Adoption by merchants will be easier with the full support of the EMVCo by providing the guidelines to get them up and running in no time. With financial institutions offering contactless payments in all their plastics and supporting contactless platforms (Apple Pay, Android Pay, etc.), it will make more sense for merchants to invest in contactless-enabled terminals.

Moreover, merchants can see the adoption of contactless payments as a way to strengthen their brands, following a co-branding strategy, which will be perfect to boost awareness.

Merchants will benefit in the following way:

**Operational efficiency**—Research has shown that NFC transactions are faster than cash and regular card transactions, i.e. an average of 12.5 s, in contrast to 26.7 s for regular card transactions and 33.7 for cash transactions (First Data 2011). This can result in shorter queues, bigger revenue and increased customer satisfaction in addition to fewer personnel during busy times as well as increased transaction volumes.

**Competitive differentiation**—Businesses who adopt contactless payments can benefit from the increasing amount of NFC-based payment solutions, as well as being perceived as trend-setters and innovative.

**Technology integration**—Merchants can promote and increase use of loyalty programs within NFC-enabled devices. It has to be considered that NFC is more than simply a payment and that it can have the bigger potential in the near future.

Contactless as a brand will be perceived as a widely accepted, fast, easy to use and safe payment method.

This also means good news for the smaller players, since availability and usage will increase, allowing the smaller existing providers to target a bigger audience and opening the market for new ones. Financial institutions must be careful in addressing any existing problems that may occur in the beginning stages of adoption, and make sure that any problem the user has with payments is rapidly solved. Most individuals evaluate a new product not by scientific reviews but by evaluation of friends and acquaintances. Therefore, bad experiences can badly damage the brand and create new barriers.

---

## 4.7 What About Added Value?

Providers of contactless payment solutions such as Apple Pay have to go beyond and offer more than just a payment alternative. A key element to achieving adoption and eventually, customer retention, is adding real value to their offer. Today's shoppers compare before they buy, they shop online, share opinions and start to go mobile. Moreover, they want convenience and choice, and they expect incentives, rewards and value for their money.

Unlike in other countries, such as the United Kingdom (McLelland 2015), where speed of transaction is one of the most important elements, in Germany it does not play an important role in boosting adoption. However, many potential adopters are attracted

by offers of coupons and discounts based on the use of contactless as a payment method, something similar to PayBack by American Express or Miles and More by Lufthansa, which are increasingly accepted in Germany and well established, and could mean an opportunity to boost adoption. The offering of contactless-only checkouts and the implementation of a “scan and pay” system included in NFC-enabled smart devices could be applied to a large range of products and industries (fast fashion, supermarkets, etc.). The implementation of a database, to which the consumer can add their payment history and that can only be accessed by the user, is also perceived positively. The option of paying contactless in public transport and gathering points to gain free rides in the early stages of adoption can increase adoption. The implementation of contactless payments for public transportation services is not new and can be seen in cities like London or Stockholm where it has met with a good reception from users.

Finally, the newly added function of P2P (peer-to-peer) payments within the same contactless platform will surely make them more attractive, and the possibility of cross-platform P2P payments in the near future would give users the freedom to use the service or platform that best suits their needs.

When will it happen?

Contactless payments were first launched in 2005 in North America, but it was only until 2016 when they really started taking off with enhanced security measures, a larger number of supporters and the introduction of mobile contactless platforms.

In Germany, the introduction of contactless payments has been slow and not properly marketed. Nevertheless, customers are willing to try it, especially those who do not need to acquire a new device, i.e. customers whose mobile devices are contactless-enabled. However, the interest can decrease with time; the longer it takes for this payment solution to be properly implemented and marketed, the less the enthusiasm will be to adopt them.

---

## 4.8 Final Remarks

Adoption of contactless payments might not be as difficult as it might seem. Many researches point out that even by simply explaining what contactless payments are and how they work will help to improve the already positive levels of consumer acceptance.

Turning adoption into mass-market usage among consumers will require not only market education but also, more importantly, the construction of a value proposition for consumers that goes beyond convenience and speed of transaction to assuring the safety of the transaction and the protection of sensitive data as well as adding value to the process. Even with the many challenges to be overcome, contactless payments will, most likely, be quite normal in a few years and looking back we will say: “Why did we wait this long?”

## References

- Ahlfort, K. 2015. Cashless future for Sweden? KTH Royal Institute of Technology.
- Alderman, L. 2016. In Sweden, a cash-free future nears. *Nytimes.com*. [http://www.nytimes.com/2015/12/27/business/international/in-sweden-a-cash-free-future-nears.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/12/27/business/international/in-sweden-a-cash-free-future-nears.html?_r=0).
- Arcese, G., G. Campagna, S. Flammini, and O. Martucci. 2014. Near field communication: Technology and market trends. *Technologies* 2 (3): 143–163.
- Ardizzi, G., C. Petraglia, M. Piacenza, and G. Turati, G. 2014. Measuring the underground economy with the currency demand approach: A reinterpretation of the methodology, with an application to Italy. *Review of Income and Wealth* 60 (4): 747–772.
- Burkard, S. 2014. Near field communication in smartphones. Berlin Institute of Technology. <https://www.kth.se/en/forskning/artiklar/cashless-future-for-sweden-1.597792>. Accessed 8 Mar. 2018.
- Cox, C., and R. Musfeldt. 2013. NFC enabled payments and the role of the trusted service manager. 1st ed. [ebook] First Data. <http://www.firstdara.com>. Accessed 8 Mar. 2018.
- Deutsche Bundesbank. 2014. Annual Report 2014.
- Deutsche Bundesbank. 2015. Zahlungsverhalten in Deutschland 2014 Dritte Studie über die Verwendung von Bargeld und unbaren Zahlungsinstrumenten.
- Fiedler, M. 2015. Apple—Pay, towards the acceptance of German customers. *Asian Social Science* 11 (22): 124.
- First Data. 2011. Contactless payments: The ‘Tipping Point’ is at hand. <https://www.firstdata.com/downloads/thought-leadership/fd-contactless-payment-wp.pdf>. Accessed 8 Mar. 2018.
- Gemalto. 2016. Contactless business: The state of play. <http://www.gemalto.com>. Accessed 8 Mar. 2018.
- Gerstner, Lisa. 2015. A smart way to pay? *Kiplinger’s Personal Finance* 12: 58–60.
- González, J. 2016. *Successful adoption of contactless payments in Germany*. Master thesis, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.
- Koether, B. 2014. The contactless business case: How multi-purpose cards ring in new opportunities for the payments industry. *Journal of Payments Strategy and Systems* 7 (4): 294–303.
- Madlmayr, G, J Langer, C Kantner, J Scharinger. 2008. NFC devices: Security and privacy. ARES.
- McLelland, F. 2015. Card sharp. *Morning Advertiser*, (11): 30–33.
- PricewaterhouseCoopers. 2015. Payments on the go: Making sense of the evolving mobile payments landscape. <http://www.pwc.com>. Accessed 8 Mar. 2018.
- Schättgen, N. and K. Taga. 2012. Mobile NFC—what’s all the hype about. 1st ed. [ebook] PRISM. <http://www.arthurdlittle.com>
- Schoo, P. and M. Paolucci. 2009. Do you talk to each poster? Security and Privacy for Interactions with Web Service by means of Contact Free Tag Readings. *Proceedings of the 1st International Workshop on Near Field Communication*, ISBN: 978-0-7695-3577.
- Schuh, S. and J. Stavins. 2011. How consumers pay: Adoption and use of payments, Working Paper No. 12–2, Federal Reserve Bank of Boston.
- Sharma, V., P. Gusain, and P. Kumar. 2013. Near field communication. Conference on Advances in Communication and Control Systems.
- Trütsch, T. 2014. The impact of contactless payment on spending. *International Journal of Economic Sciences* 3 (4): 70–98.

**José Carlos González Vera** has a Bachelor degree in finance from the Ibero-American University (Universidad Iberoamericana, Mexico City) and a Master degree in international business from the Berlin School of Economics and Law (Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin). He has been living in Berlin since 2015 and is currently working in e-commerce. He is passionate about technology and travel.



## Chancen und Risiken der Nutzung persönlicher Daten im Gesundheitssektor – Wege zu einem verantwortungsvollen Branding

Martin Adam

### Inhaltsverzeichnis

5.1	Einleitung	84
5.2	Der Umgang mit Daten im Gesundheitssektor	85
5.3	Online-Nutzerverhalten und Datenschutz im Gesundheitsbereich	90
5.4	Big Data als Positionierungsmerkmal	98
5.5	Fazit	103
	Literatur	104

### Zusammenfassung

Der folgende Beitrag widmet sich dem Thema Big Data im Gesundheitssektor. Er stellt in einer aktuellen Bestandaufnahme die Chancen und Risiken dar, welche die Big-Data-Technologie sowohl für Krankenkassen als für Patienten mit sich bringt. Es wird verdeutlicht, wie beide Parteien mit dem Faktum eines teilweise unzureichenden Datenschutzes im Bereich der digitalen Datenverarbeitung umgehen. Der Beitrag wird schließlich einen möglichen Lösungsansatz darstellen, mit dem z. B. Krankenkassen den Menschen hinsichtlich seiner Selbstverantwortung im Umgang mit den eigenen Daten anleiten und ihm zugleich vermitteln könnten, dass die Krankenkasse ihn nicht „nur“ mit Gesundheitsleistungen versorgt, sondern sich vielmehr um ihn als Bürger und seine Privatsphäre sorgt.

---

M. Adam (✉)  
Akademie für Künste ASK Berlin, Berlin, Deutschland  
E-Mail: martin.adam@berlin-ask.de

## 5.1 Einleitung

Altruismus und Egoismus galten von jeher als unvereinbare Gegenpole des menschlichen Handelns. Im Licht der neuen Erkenntnisse aber stellt sich heraus, wie sehr beide einander bedingen und brauchen. Wenn Altruisten die eigenen Interessen vergessen, gehen sie unter; reine Egoisten allerdings sind in der Regel auch nicht lange erfolgreich. Darum würde man den menschlichen Empfindungen und fast all unseren Handlungen nicht gerecht, erklärte man sie allein durch Eigennutz oder aber ausschließlich durch die Sorge um Andere. Oft ist nicht einmal klar auszumachen, wo die eigenen Belange aufhören und fremde beginnen (Klein 2009, S. 8).

Fakt ist, dass jedem Menschen durch Biologie und psychosoziale Entwicklung der Selbsterhaltungstrieb und die Empathie zu eigen sind. Bei einem Blick in die Historie offenbart sich die fließende Grenze zwischen vermeintlichem Eigennutz und Wohltätigkeit auf verschiedenen gesellschaftlichen Systemebenen. Ein Feudalherr, der über eine bestimmte Anzahl von Ländereien verfügte und Leibeigene besaß, war mehr oder minder gezwungen, sich auch um die Belange seiner Leibeigenen zu kümmern, denn er war zugleich für deren Wohl verantwortlich. Im Zuge von Aufklärung, Industrialisierung und Massenproduktion setzte in der westlichen Welt im frühen 19. Jahrhundert eine größere Mündigkeit der Bürger durch umfangreichere Bildung des ganzen Volkes, auch durch die 1919 in Deutschland allgemeine Schulpflicht ein. Diese ließ sich allerdings erst im 20. Jahrhundert durch die strukturelle systematische Erfassung von Personaldaten der Bürger durch den staatlichen Verwaltungsapparat praktisch flächendeckend durchsetzen (vgl. Tenorth 2014, S. 1 f.).

Auf dem freien Markt begannen wirtschaftlich konkurrierende Betriebe sich – auch unter dem Druck der Gewerkschaften als Interessenvertretung der Arbeitnehmer – Gedanken um ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsverhältnisse zu machen, um gesellschaftliche Vorbilder zu sein und um die Arbeitskräfte leistungsfähig zu erhalten (vgl. Waßmann 2014, S. 10–12). Dem voran ging wohlwütiges Engagement von Firmen bereits zum Ende des 19. Jahrhunderts bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts, deren Agieren dem Handeln eines frühen Mäzenatentums gleichgesetzt werden könnte. Heutzutage ist das Thema der Verantwortung von Staat und Unternehmen für die Menschen als Bürger bzw. Arbeitnehmer in einer stark technologisierten, von Bevölkerungswachstum und allgegenwärtiger Medienkommunikation geprägten Welt im Spannungsfeld von Systeminteressen und persönlicher Selbstbestimmung virulent und bekommt durch die rasante Entwicklung der Informationstechnologie zusätzliche Brisanz. Schon die ursprünglich für 1983 geplante bundesweite Volkszählung in Deutschland wurde durch eine Klage kritischer Bürger blockiert. Benda et al. (1991, S. 44–58) bemerken, dass das Bundesverfassungsgericht auf Mängel hinsichtlich des Schutzes der persönlichen Daten der Bürger hinwies und im Volkszählungsurteil von 1983 das Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung manifestierte. Auch Forschung, gesellschaftliche Diskussion und Marketing schreiten voran und erzeugen neue Begriffe und Konzepte wie Corporate

Social Responsibility (CSR) oder Corporate Governance (CG), die in Hinblick auf die Möglichkeiten eines verantwortungsvollen Branding als Faktor für Unternehmenserfolg näher zu betrachten sind.

Dieser Beitrag fokussiert auf einem, seit Einführung der Pflicht zur gesundheitlichen Vorsorge (Versicherungsvertragsgesetz 2017) jeden Bürger in Deutschland betreffenden, wichtigen Unternehmenssektor: die gesetzlichen Krankenkassen, hier am Beispiel von AOK Nordost und Techniker Krankenkasse. Dabei dient zur Grundlage eine im Jahr 2016 veröffentlichte repräsentative Studie zum Thema „Big Data – Der Umgang mit persönlichen Daten“ (Adam 2016). Darin ging es um die Untersuchung der Auswirkungen des potenziellen Missbrauchs personenbezogener Daten auf das Online-Nutzerverhalten im Gesundheitssektor. Nach einer kurzen Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse der Studie zu Potenzialen und Gefahren der Auswertung und Nutzung großer Datenmengen im Zuge von Big Data wird im Folgenden das Spannungsfeld von wirtschaftlichem Eigennutz (Unternehmensinteressen) und Selbstbestimmung (Bürgerinteressen) diskutiert und am Beispiel des Krankenkassensektors, speziell der seit 2014 stattfindenden technischen Umstrukturierung der AOK, exemplarisch beleuchtet. Den Kunden der Krankenkasse und Krankenversicherten, die zugleich Online-User und elektronischer Patient sind, können durch neue Technologien in einer immer teurer werdenden Gesundheitsversorgung (vgl. Statistisches Bundesamt 2016, S. 17) effektivere Dienstleistungen angeboten werden. Somit können die Kosten zugunsten der Beiträge der Versicherten niedrig gehalten werden.

Der Beitrag soll jedoch nicht nur die Krankenkassenseite kritisch reflektieren, sondern er will am Beispiel des für den heutigen Online-Users sehr typischen sogenannten Privacy-Paradox-Verhaltens auch aufzeigen, dass der Mensch auch aus Eigeninteresse zur Unvernunft im Umgang mit seinen persönlichen Daten neigt – trotz nachgewiesener Skandale, wie sie am Anfang des gleichen Kapitels im Zusammenhang mit Big Data kurz dargestellt werden.

Schließlich wird ein möglicher Lösungsansatz dargestellt, wie die Krankenkassen als Teil ihrer Markenstrategie, ihre Kunden (Patienten) von den Vorteilen eines verantwortungsvollen und transparenten Umgangs mit Big Data überzeugen können und ihnen zugleich Ängste vor möglichem Missbrauch durch Schutzmechanismen, auch unter Einbezug selbstverantwortlichen Handelns, nehmen können.

---

## 5.2 Der Umgang mit Daten im Gesundheitssektor

### 5.2.1 Big Data und Datability

Im Jahr 2013 hatte „Big Data“, ein für die Öffentlichkeit weitestgehend unbekannter technischer Begriff, gleich zweimal einen großen Auftritt: Bereits im Frühjahr war dieser in aller Munde durch immer größere Mengen an Daten, die überall entstehen – im Handel, in Wissenschaft und Forschung, in sozialen Netzwerken. Diese Daten werden verknüpft und

abgeglichen, algorithmisch ausgewertet und schließlich archiviert. Big Data umschreibt neben Begriffen wie „Cloud“, „Mobile“, „In Memory“ und „Social Media“ im weiten Sinne einen Trend in der IT-Branche. Es schien somit naheliegend, Big Data zum Leitthema der folgenden CeBIT zu erklären. Die Menge der Informationen ist infolge einer exponentiell gewachsenen und stetig weiter steigenden Datafizierung inzwischen noch größer geworden. Sie ist aber auch durch den technologischen Fortschritt der vergangenen Jahre im Bereich der Speicher- und Verarbeitungsmedien besser handhabbar geworden. Das heutige Big Data im engeren Sinne ist ein Synonym für diese Handhabbarkeit von Exabytes und steht dazu für eine neue Qualität der Datenanalyse (vgl. Markl et al. 2013, S. 9 f.). Bezeichnend für Big Data ist eine neue Art der Datenkomplexität. Moderne Datenbanksysteme müssen den Anforderungen von Daten im Kontext von Big Data hinsichtlich ihres Volumens (volume), ihrer Rate (velocity), Heterogenität (variety) und Qualität (veracity) gerecht werden (vgl. Markl et al. 2013, S. 9 f.).

Nach den Enthüllungen des Ex-NSA-Mitarbeiters Edward Snowden Mitte 2013 erschien das „Buzzword“ (Franke 2011, S. 15) Big Data in einem neuen Licht. Das bereits im Zusammenhang mit Big Data stehende Kunstwort Datability – eine Verschmelzung aus (Big) Data und „Ability“, also die Fähigkeit zum Umgang mit selbigen Daten – musste vor dem Hintergrund der politischen Ereignisse im gesellschaftlichen Diskurs zurechtgerückt werden. Zu „Data“ und „Ability“ gesellten sich im Interesse der politischen Korrektheit noch „Sustainability“, also Nachhaltigkeit, und „Responsibility“ als Hinweis auf die besondere Bedeutung eines verantwortlichen Umgangs mit Daten unter Berücksichtigung des Datenschutzes (vgl. Wiegand 2014, S. 148 f.).

### 5.2.2 CSR und CG als Einflussfaktoren auf den Umgang mit Big Data

Corporate Responsibility (CR) bezeichnet den umfassenden Begriff unternehmerischer Verantwortung für jeden Einfluss, welchen die Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft und ihre Umwelt hat. Sie beinhaltet die Konzepte: der Corporate Social Responsibility (CSR) (nachhaltigkeit.info a), der Corporate Governance (CG) (nachhaltigkeit.info b) und der Corporate Citizenship (CC) (nachhaltigkeit.info c; vgl. Büttgen et al. 2016, S. 1 f.).

Corporate Social Responsibility (CSR) ist bei deutschen Unternehmen seit 2005 ein beliebtes Schlagwort: Viele Firmen sammeln darunter alles, was sie an Gutem tun: Kultur- und Sportveranstaltungen oder Naturlehrpfade, Spenden, Sponsoring und die Gründung von Stiftungen. Derartige gute Taten sind aber keine Belege für ‚CSR‘, sondern für ‚Corporate Citizenship‘ (CC), also bürgerschaftliches Engagement. Hingegen betrifft Corporate Social Responsibility (CSR) das Kerngeschäft: CSR ist anders als CC keine ‚zusätzliche‘ Aktivität, sondern eine Art, das Kerngeschäft zu betreiben: Es geht nicht darum, *was* mit den Gewinnen gemacht wird, sondern *wie* die Gewinne zu erzielen sind: umweltverträglich, sozial verantwortlich und zugleich ökonomisch erfolgreich. Corporate Social Responsibility spricht explizit die soziale und ökologische Dimension an und berücksichtigt die Wirtschaftlichkeit als Rand- bzw. Nebenbedingung. Unter Corporate Governance (CG) hingegen wird eine transparente und gute Unternehmensführung verstanden (Büttgen et al. 2016, S. 1).

In Bezug auf den Umgang mit Kundendaten und deren Schutz steht CSR für die transparente Darstellung, welches Verantwortungsbewusstsein das Unternehmen seinem Kunden gegenüber pflegt.

Welche CSR-Strategie die Erwartungen der Kunden am besten erfüllt, ist erstaunlicherweise bisher völlig unklar. Es fehlen valide, datenbasierende Strategien, um unternehmerisches Engagement effizient zu machen, sodass dadurch Nutzen für die Gesellschaft einerseits und das Unternehmen andererseits entsteht (vgl. Splendid Research Studie 2016). Dennoch bietet eine Big-Data- und damit Datenschutzstrategie, die nachhaltig und transparent ausgerichtet ist, großes Potenzial, um sich durch grundsätzliche Kommunikations- sowie gezielten Branding-Maßnahmen von Mitbewerbern abzuheben und das Vertrauen von Kunden zu gewinnen.

### 5.2.3 Nutzerverhalten und das Privacy Paradox

Der User stellt von den an Big Data beteiligten gesellschaftlichen Akteuren die Basis und das kleinste Element dar. Er ist als Bürger ein Teil des Staates, der ihm im „virtuellen Kosmos“ durch seine Gesetzgebung einen (Daten-)Schutzraum gewähren soll. Er nutzt die zahlreichen, meist kostenlosen Serviceangebote wie Mailedienste unter anderem zur Erleichterung und Verbesserung seines Alltags. Dabei sieht er sich täglich der Gefahr ausgesetzt, durch die Onlinenutzung zu einem Opfer von Cyberkriminalität und potenziellem Ausspionieren auch durch öffentliche Instanzen zu werden, verhält sich jedoch zugleich freizügig mit seinen persönlichen Daten. Daraus lässt sich eine Art doppeltes Privatheitsverständnis ableiten, das einerseits Informationskontrolle und andererseits einen Zugang zu sich selber gewährt. Dieses Phänomen ist unter dem Begriff „Privacy Paradox“ bekannt und avancierte insbesondere unter dem Einfluss der sozialen Medien seit 2006 immer mehr zu einer gesellschaftlich anerkannten Privatheitsnorm (vgl. Buchmann 2012, S. 30).

Die Nutzer wissen, dass ihre persönlichen Datenspuren gesammelt werden: 86 % der Internetnutzer und 92 % der Mitglieder sozialer Netzwerke gehen davon aus, dass ihre Aktivitäten, Suchbegriffe und Transaktionen in der Regel gespeichert werden (vgl. Köcher 2014, S. 5). Die Mehrheit sieht diese Praxis grundsätzlich kritisch. 70 % der Internetnutzer finden es nicht in Ordnung, wenn Unternehmen in größerem Umfang Daten über ihre Kunden sammeln und auswerten. 70 % stören sich daran, dass die gesammelten Profile für eine individuell zugeschnittene Werbung genutzt werden. Die acatech-Studie von Buchmann (2012) belegt, dass viele Nutzer dennoch das gleiche, dem zuvor genannten Verhalten entgegenstehende Bedürfnis besitzen, ihre sozio-technischen Interaktionen und die dabei übermittelten Informationen kontrollieren zu können – den Wunsch nach Privatheit also, die eine Übereinstimmung der Informationssammelaktivitäten von Unternehmen bzw. Staat mit den Normen und Erwartungen der verschiedenen Nutzergruppen gewährleisten soll. Die Gefahren des Kontrollverlusts führen jedoch aufseiten der User kaum zu Ausweichbewegungen und dem Verzicht auf bestimmte Nutzungsoptionen. Der wesentliche Grund ist der persönliche Nutzen, der aus

den neuen Informations- und Transaktionsmöglichkeiten gezogen wird. Die Reaktion auf Nachteile oder Risiken hängt im Allgemeinen in hohem Maße davon ab, wieweit ihnen Vorteile und Gratifikationen gegenüberstehen. In Bezug auf die dominierende Suchmaschine Google fällt die Bilanz der Internetcommunity hier völlig eindeutig aus: 71 % sehen in der Nutzung von Google vor allem Vorteile, zwei Prozent überwiegend Nachteile; für 23 % halten sich Gratifikation und Nachteile die Waage (vgl. Köcher 2014, S. 5). Hier kann ein geringes Problembewusstsein der User hinsichtlich der Datenpolitik des Unternehmens Google konstatiert werden.

Einer der häufigsten Gründe für unerwünschte Überraschungen bezüglich einer ungewollten Freigabe persönlicher Daten mit anschließender Big-Data-Nutzung liegt in dem mangelnden Interesse von Verbrauchern, die *Allgemeinen Geschäftsbedingungen* (AGB) zu lesen (vgl. Bitkom 2012, S. 1). Dass sie diese immer lesen, antworten in einer Bitkom-Umfrage sogar nur sechs Prozent der befragten 1300 Teilnehmer. Bei vielen erwecken die zur Absicherung des Unternehmens gewählten juristischen Klauseln neben einer benutzerunfreundlichen Länge des Textes den Anschein der absichtlichen Täuschung und verringern somit auch das Vertrauen in das Unternehmen. 22 % der Internetnutzer verstehen die Texte nach eigener Aussage meistens nicht, insgesamt wünschen sich 53 % verständlichere Formulierungen (vgl. Bitkom 2012, S. 1). „Anbieter sollten daher überlegen, ob für Nutzer wichtige Themen – ergänzend zu den (notwendigen) juristischen Formulierungen – in Form eines Frage-Antwort-Katalogs deutlich verständlicher formuliert werden können“ (Bitkom 2012, S. 1). Der User könnte durch mehr Transparenz stärker für das Lesen der AGBs sensibilisiert werden.

Weitere Ursachen für den Missbrauch der persönlichen Daten liegen auf der Userseite in der Überforderung bei der Implementierung von Sicherheitssoftware oder möglichen Sicherheitsgrundeinstellungen. Bemerkenswert ist zudem der aus Bequemlichkeit oder Gleichgültigkeit resultierende Widerstand gegen eine regelmäßige Änderung des persönlichen Passwortes (vgl. Pfleeger et al. 2011, S. 5 f.). Außerdem kann auch risikobehaftetes Onlineverhalten zu möglichem Missbrauch der persönlichen Daten führen. So hat sich in der Vergangenheit erwiesen, dass insbesondere ein falscher Umgang mit Spam-E-Mails zur Befuerung von Cyberkriminalität beiträgt. Obwohl 60 % der User keine E-Mails öffnen, wenn sie glauben, es wäre Spam, so sind es immer noch 40 %, welche Spammails öffnen, wovon elf Prozent auf einen mitgesendeten Link klicken, acht Prozent Anhänge öffnen, vier Prozent darauf antworten oder weitere vier Prozent diese E-Mails weiterleiten und sich somit einem noch höheren Risiko aussetzen (vgl. Ipsos Studio 2014, S. 21). Es scheint demnach dringend notwendig, dass User sich Medienkompetenz aneignen und pflegen. „Denn ohne eine gehörige Portion Vorsicht im Umgang mit datenhungrigen Diensten und Programmen ist Big Data ein Verlustgeschäft für den Einzelnen.“ (Heuer 2013, S. 35).

## 5.2.4 Big Data im Gesundheitswesen

Die Potenziale von Big Data wurden auch für die im Gesundheitswesen tätigen Unternehmen aus dem öffentlichen wie auch privaten Sektor in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt und haben im Arbeitsalltag durch das Erfassen, Filtern und Verarbeiten der personenbezogenen Gesundheits- und Vitalfunktionsdaten von Patienten bereits Einzug gehalten. Die Menge digitaler Informationen wächst hier wie in anderen Branchen exponentiell. So entstand bei einem einzigen Krankenhausaufenthalt 2014 durchschnittlich für einen Patienten eine Datenmenge, „die rund 12 Millionen Romanen entspricht“ (Langkafel 2014, S. 290). Außerdem fallen Primärdaten auch bei Krankenkassen, in Arztpraxen, Vor- und Nachsorgeeinrichtungen sowie bei der Sozialfürsorge und in Reha-Einrichtungen, Gesundheitsbehörden, Regierungs- und Forschungseinrichtungen oder in der Pharmaindustrie an. Ohne IT-Technologie wären diese Datenmengen gar nicht mehr zu bewältigen (vgl. Langkafel 2014, S. 290). Sehr viele dieser Daten, welche durch das tägliche operative Geschäft anfallen, werden teilweise aus rechtlichen Gründen bis zu 30 Jahre in Archiven aufbewahrt (vgl. Zimmermann-Rittereiser und Schaper 2014, S. 154).

Das *Archivieren* der Datensammlung ist in Hinblick auf die Speichermedien allerdings verbesserungswürdig: Mediziner und Befürworter der Big-Data-Technologie im Gesundheitswesen wie Zimmermann-Rittereiser (Zimmermann-Rittereiser und Schaper 2014, S. 152–155) bedauern, dass die Daten in einzelnen Einrichtungen nicht optimal miteinander verknüpft sind. Sie lagern dort in Datensilos (vgl. Langkafel 2014, S. 23). Damit sind sie für die Gesundheitsforschung und -wirtschaft nutzlos. Mögliche Orte der Datenverarbeitung entsprechen meistens den Quellen der Datenentstehung oder den Archiven. Die synergetische variable Verknüpfung und Auswertung der Daten aus unterschiedlichen Datenquellen ist so nicht möglich. Daher können die impliziten enormen Potenziale einer wirklichen Big-Data-Strategie nicht entfaltet werden.

Über die professionell erhobenen primären Gesundheitsdaten hinaus sind noch jene Daten Gegenstand der Betrachtung, die durch Privatpersonen kooperativ abgeben werden. Diese können sich im Internet präsentieren oder über das Netz kommunizieren, etwa durch E-Mails, die Teilnahme an sozialen Netzwerken oder durch die Nutzung von gesundheitsfördernden Apps einer stark auf das Internet zugrückgreifenden Lifestyle-Industrie (vgl. Weichert 2014, S. 165). Der zunehmende und zahlreiche Gebrauch von Lifestyle-Apps (vgl. Schumacher 2014, S. 229) unter anderem mithilfe sogenannter Wearables zeigt, wie Big-Data-Technologie funktionieren kann, wenn diese für den User einfach und gebrauchstauglich im Frontend aufbereitet (vgl. Wyllie 2015, S. 1) wird. So konnte diese neue Technologie aufgrund der Echtzeitresultate schnell zu einem didaktisch anerkannten und Effizienz steigernden, motivierenden Medium im privaten Bereich avancieren (vgl. Röttger 2010, S. 1).

## **5.3 Online-Nutzerverhalten und Datenschutz im Gesundheitsbereich**

### **5.3.1 Gesellschaftliche Werte im Umgang mit Gesundheit**

Im Jahr 2014 fand sich Gesundheit im Ranking des vom Trendbüro und TNS-Infratest (2014, S. 1) alle zwei Jahre veröffentlichten Werteindex in Deutschland an erster Stelle. Sie hatte den Wert Freiheit von Platz 1 aus 2012 verdrängt. 49 % der User diskutierten im Web über Diagnosen und Therapien von Krankheiten. Gesundheit wurde damit für viele immer erstrebenswerter, da sie als Grundlage für gelebte Freiheit, Autonomie und Eigenverantwortung gilt. Auch im aktuellen Werteindex von 2016 bleibt Gesundheit der wichtigste Wert der Deutschen. Im Fokus des Wertewandels steht die Selbstoptimierung. Dabei gilt es längst nicht mehr, Krankheiten zu vermeiden, sondern Leistung und Lebensqualität zu steigern. Die Deutschen setzen sich eigenverantwortlich und kritisch mit ihrer Gesundheit auseinander und vertrauen auf den Austausch mit Gleichgesinnten und die Selbstvermessung durch Mobil-Health (vgl. TNS-Infratest 2016, S. 1).

Mit Daten, welche die persönliche Gesundheit betreffen, „die für die Betroffenen schicksalhaft [sein könnten] und von denen ein hohes Diskriminierungsrisiko ausgeht“ (Weichert 2015, S. 2), sollte der User daher besonders sorgsam umgehen und ein großes Interesse an deren Schutz haben. Es entstand deswegen eine Untersuchung, deren Ziel es war, am Beispiel des Users im Gesundheitswesen zu erforschen, ob, insbesondere nach den Enthüllungen Edward Snowdens, ein stärkeres Bewusstsein im Umgang mit eigenen personenbezogenen Daten im Sinne gesellschaftlicher Selbstverantwortung durch verbesserte Transparenz entstand und welche Konsequenzen sich daraus ergaben. Auf dieser Erkenntnis aufbauend sollte weiterhin untersucht werden, welches Maß an neuer gesetzgebender Regulierung für Datenschutz und -sicherheit für einen sachgerechten Lösungsansatz im Umgang mit Big Data notwendig erscheint. Im Spannungsfeld zwischen Datenschutz und unterschiedlich transparenten Anwendungsmöglichkeiten von Big Data schien ein verantwortungsbewussterer Umgang der User mit ihren persönlichen Daten notwendig, gestützt durch bessere rechtliche Rahmenbedingungen.

### **5.3.2 Der Patient als User und Verursacher von Daten**

Der Mensch erfüllt im Kontext von Gesundheit bzw. Krankheit heute nicht nur die Rolle des Patienten, sondern er übernimmt je nach Gesundheitszustand im Alltag unterschiedliche Rollen: Er ist der gesundheitsbezogene Informationsbürger, der gesunde oder eben der erkrankte Patient – diese Differenzierung verdeutlicht die unterschiedlichen Verhältnisse, in denen der Bürger 2015 zur Medizin steht (vgl. ASA 2014, S. 1). Der aktive Bürger oder Patient ist kein anderer als der oben beschriebene, dem Privacy Paradoxon unterliegende User, welcher grundsätzlich nützliche Inhalte und Informationen haben möchte (vgl. AWA Studie 2014).

Aufgrund der Verfügbarkeit von immer hochwertigeren Informationen durch das Internet im Gesundheitsbereich (vgl. Health on the Net 2015) hat sich in den vergangenen Jahren eine stetige Entwicklung zu einem selbstständigeren Umgang mit der eigenen Gesundheit und Krankheit sowie eine Erweiterung der Motive der Menschen für eine Onlinepartizipation herausgebildet (vgl. Bachinger 2011, S. 5–7). Noch 2003 war allerdings Marstedt (2003, S. 12) der Ansicht, dass das Bemühen um gesundheits- oder krankheitsbezogene Informationen im Internet nicht den allgemeinen Wissensbedürfnissen eines Users entspringt, sondern gesundheitliche Beschwerden oder Erkrankungen das erstrangige und dominante Motiv darstellen. Bereits 2006 stellte die amerikanische Fox-Studie fest, dass neben den häufig gesuchten Themen wie Krankheit oder Behandlungsfragen acht von zehn Usern in den USA sich bei ihren Recherchen ebenso auf Ernährungsfragen und Fitness Themen bezogen (vgl. Röttger 2010, S. 8–10). Im Jahr 2007 belegte eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Medizinische Informatik (GMDS) eine deutliche Zunahme der gesundheitsbezogenen Nutzung des Internets um 9,5 % im Vergleich zu 2005. Damals nutzte bereits ein Drittel der deutschen Bevölkerung das Internet für Gesundheitsfragen mindestens einmal im Monat. Obwohl innerhalb dieser Gruppe vier von fünf den direkten Kontakt zum Arzt weiterhin als wichtig betrachteten, ist ein deutlich steigender Trend zur Online-Recherche zu beobachten, wohingegen traditionelle Medien wie Zeitschriften zunehmend an Bedeutung verlieren. In den meisten Fällen beginnt 2007 die Recherche nach Gesundheitsinformationen mithilfe einer Suchmaschine. 2014 wird im Rahmen einer Studie der Leipziger Universität bestätigt: „Das Internet spielt eine nicht zu vernachlässigende Rolle als Gesundheitsratgeber.“ (vgl. Brähler 2014, S. 25). 2014 nutzen 63 % der deutschen Internetnutzer, das Internet als eine Quelle für Gesundheitsinformationen, 20 % räumen dem Internet sogar einen großen bis sehr großen Einfluss bei Gesundheitsfragen ein. 96 % nutzen für ihre Erstanfrage in Sachen Gesundheit die Suchmaschine Google (vgl. Brähler 2014, S. 25).

Zwölf Jahre nach Marstedts Aussage haben sich die Gesellschaft und die Informationstechnik grundlegend verändert. Der Patient als User ist heute viel mehr als nur der erkrankungsbezogene User, der sich durch sein Leiden motiviert über Heilungsmöglichkeiten informiert. Er ist genauso gesundheitsbezogener User, der sich präventiv auf immer professionelleren Gesundheitsplattformen informiert, um seine Gesundheit selbst zu optimieren und zu erhalten. Er kann heute über soziale Medien wie z. B. Facebook als gesunder und kranker User neben einer informationskonsumierenden auch eine informationsschaffende (User-Generated-Content; vgl. Balasubramaniam 2009, S. 28) Rolle in Form des sogenannten Prosumers (vgl. Markgraf 2015) einnehmen.

Darüber hinaus sucht sich bereits eine nächste Generation mündiger Patienten ihre Informationen nicht nur im herkömmlichen Internet, sondern sie vermisst ihren eigenen Körper über mobile Apps, um ihre gesundheitliche Verfassung und die Auswirkung ihres Verhaltens besser zu verstehen und auch mit anderen öffentlich zu teilen (vgl. Schumacher 2014, S. 234–237). Fast jeder dritte Deutsche ab 14 Jahren nutzt mittlerweile einen Fitness- oder Gesundheitstracker zur Aufzeichnung von Gesundheitswerten. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des Branchenverbands Bitkom, für die

1236 Personen befragt wurden. Fast ebenso viele deutsche Smartphone-Nutzer setzen laut Umfrage Gesundheits-Apps ein, die beim Abnehmen oder der Schlafüberwachung, aber auch bei der Suche nach Ärzten oder Apotheken in der Nähe helfen sollen. 65 % der Nutzer eines Fitnesstrackers oder einer Gesundheits-App streben die Verbesserung ihrer Gesundheit an, 36 % wollen sich mehr bewegen und 26 % grundsätzlich mehr über ihren Gesundheitszustand wissen (vgl. Bitkom 2016, S. 1 f.). Im Bereich mobile Health (mHealth) ist sogar eine Art Optimierungswahn ausgebrochen (vgl. Schumacher 2014, S. 234–37). Rund 43 % der 2012 Befragten gaben an, dass sie die Reduktion der eigenen Gesundheitskosten als wichtigen Treiber für die Durchsetzung von mHealth hielten (vgl. PwC 2012, S. 7). Eine EMNID Studie ergab 2014, dass 62 % der Deutschen Wearables positiv gegenüber eingestellt sind (vgl. Schumacher 2014, S. 240 f.). Im selben Jahr wurde die Absatzmarke von mehr als 100.000 Wearables überschritten (vgl. Wehmeier und Baumann 2014, S. 145).

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche führt so zu einer Rollenneuverteilung zwischen Arzt und Patient und verändert die traditionellen Vorstellungen der Gesundheitsversorgung. Anstatt passiv auf die Hilfe eines Arztes angewiesen zu sein, werden immer mehr Menschen als mündige Patienten selbst aktiv (vgl. Schumacher 2014, S. 228). Gegner dieser Entwicklung zum selbstbestimmten Patienten, der mit Ärzten auf Augenhöhe gleichberechtigt kooperiert, warnen, dass es unter den verfügbaren Informationen im Internet zahlreiche Fehlinformationen gibt, die ein Laie nicht imstande ist, kritisch zu beurteilen (vgl. Bachinger 2011, S. 55). Angebote wie das durch die Health on the Net (HON) Stiftung seit 1996 verfügbare Plug-in für eine HONCode Symbolleiste (vgl. Health on the Net 2015) mit dem Zweck, einer automatisierten Filterung von Gesundheitsangaben auf ihre Seriosität beim Aufruf von Internetseiten, sind den allermeisten Usern gänzlich unbekannt. Ebenso befürchten Kritiker, dass viele User mit den Informationen auch überfordert sein könnten und gegebenenfalls auch zu möglichen gesundheitsschädigenden Fehlinterpretationen neigen könnten (vgl. Bachinger 2011, S. 65).

Dies zeigt unter anderem, dass diejenigen Bürger einer Gesellschaft, die sich als Internet-User betätigen und so unwissentlich oder auch willentlich persönliche Daten preisgeben, Nutznießer und zugleich eine maßgebliche Quelle für jene Datenkonvolute sind, die „Big Data“ überhaupt erst ermöglichen. So kommt es durch die freiwillige Herausgabe privater Daten durch die Patienten zu einer Fortsetzung des Privacy Paradox. Dem Privacy Paradox unterliegend nimmt der User die Risiken selbst allerdings nicht ausreichend wahr. Big Data bleibt als Konzept und Risikoquelle für den Bürger als User weiterhin abstrakt, und solange die Vorteile etwa durch den Nutzen aus mHealth und Lifestyle-Angeboten die Risiken vermeintlich überwiegen, wird er sein Verhalten nicht ändern. Hier liegt ein Lösungsansatz darin, die Transparenz zu steigern, um die Wahrnehmung möglicher Risiken zu verbessern. Eine Studie der SAS kommt zu dem Schluss, dass die Berichterstattung der Medien zu den Chancen und Risiken von Big Data (noch) nicht ausreicht, um den User aufzuklären und zum Umdenken zu bewegen (vgl. SAS 2016, S. 1).

Wenn vielen Usern diese zuvor genannten Risiken auch nicht bewusst sein mögen, so weiß jedoch die Mehrheit um die Gefahren des Datenmissbrauchs – spätestens seit dem NSA-Skandal 2013. Auch hier wirkt das Prinzip des Privacy Paradox. Die Reaktion auf Nachteile oder Risiken hängt im Allgemeinen in hohem Maße davon ab, inwieweit ihnen Vorteile und Gratifikationen gegenüberstehen (vgl. Köcher 2014, S. 5). Die Verlockung des persönlichen Nutzens aus einem Onlineservice, der zudem meist gratis angeboten wird, dem Bedürfnis nach Kommunikation untereinander und dem Sicherheit verschaffenden Zugehörigkeitsgefühl zu einer Community, aber auch die Überforderung mit AGBs, lassen die User gleichsam in Bezug auf ihre persönlichen Gesundheitsdaten kollektiv die Augen verschließen in der Hoffnung, dass schon nichts passieren möge.

Ein weiterer Aspekt im Gesundheitsbereich liegt in der erzwungenen Teilnahme an einem System, das Patientendaten erfasst und speichert, ohne dass der Betroffene sich aktiv dafür entschieden hat. Das veranschaulicht die seit 2005 mit Gründung der Gesellschaft für Telematik-Anwendungen der Gesundheitskarte mbH (gematik) öffentlich geführte Diskussion über die Sicherheit individueller Patientendaten auf der seit Januar 2015 zur Pflicht gewordenen elektronischen Gesundheitskarte (eGK) bei gesetzlich Versicherten (vgl. dsrm 2014, S. 1). Bindeglied zwischen Praxiscomputer und dem Internet ist der Konnektor. Lenkewitz fand 2014 heraus, dass sich dieser spezielle Router fernsteuern ließ. Außenstehende hätten so unbemerkt Zugriff. Bisher sind zwar viele der Optionen der eGK freiwillig, da man von Anfang an auf die konstruktive Überzeugung der Patienten hinsichtlich des Nutzens der Karte gesetzt hatte. Wegen mangelhafter Aufklärung in der Bevölkerung könnte nun allerdings aus einer freiwilligen Sache eine Pflichtfunktion werden, um das System zu retten (vgl. Watzek 2015, S. 1). Noch „brandgefährlicher“ (Watzek 2015, S. 1) ist der Vorschlag Böckmanns (Kassenärztliche Bundesvereinigung 2014), die Konnektivität der Patientendaten für Anwendungen wie z. B. iHealth der US-Firma Apple oder der Apple Watch zu öffnen, was das Risiko mit sich brächte, die Telematik-Infrastruktur und ihren Datenraum für systemfremde Anwendungen zu öffnen, die nicht unmittelbar mit der Gesundheitskarte interagieren, aber auf persönliche Daten der User zugreifen können. Weichert entgegnet, „... es handelt sich hierbei um einen ungeschützten Raum und um Daten, die für die betroffenen schicksalhaft sind und von denen ein hohes Diskriminierungsrisiko ausgeht.“ (Weichert 2015, S. 2).

In Bezug auf die elektronische Gesundheitskarte wird der Patient zum passiven User, dem das Problem einer Entscheidung vom Staat zwar abgenommen wird, die möglichen Konsequenzen wären im Falle eines Hackings der Telematik bzw. der verschlüsselten Gesundheitsdaten jedoch die Gleichen für den Einzelnen wie im Falle eines Missbrauchs von Daten aus sozialen Netzwerken. Zwar bestehen bei der Telematik weitaus strengere Regelungen, was den Schutz der Daten betrifft, jedoch steht der Staat hier in gleichem Maße vor einer Art Makro Privacy Paradox, denn vor dem Hintergrund knapper Kassen im öffentlichen Gesundheitssystem und der Möglichkeit durch die Anwendung der Big-Data-Technologie kann dies einerseits zu einer spürbaren Effizienzsteigerung im Gesundheitswesen führen, jedoch andererseits vor dem Hintergrund des Risikos, den

Einzelnen zu schädigen. Bemerkenswert ist, dass derselbe User in dem Fall, in dem ihm die eigene Entscheidungsbefugnis im Interesse des Gemeinwohls entzogen wird, mit Kritik in Bezug auf Datensicherheit nicht spart, was insbesondere mit einem Gefühl der Fremdbestimmung durch den Staat zu tun hat (vgl. Lüder 2014, S. 1).

### 5.3.3 Kongruenz zwischen rechtlichen Regelungen und aktuellen Big-Data-Herausforderungen

Aus den Studien haben sich Herausforderungen wie Grauzonen, Unkenntnis über Gefahren und mangelnde Aufklärung ergeben, denen die User, aber auch die Gesellschaft gegenüberstehen. Dabei ist ein Maß für den Umgang mit problematischen Bereichen auch, inwiefern diese durch den Gesetzgeber im Sinne der Bürger geregelt sind. Ein Blick auf die bisherige bundesdeutsche *Gesetzeslage zum Datenschutz*, insbesondere in das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), offenbart, dass sich folgende Grundprinzipien benennen lassen (vgl. Adam 2016, S. 59–71):

- Grundsatz der informationellen Selbstbestimmung, vom Bundesverfassungsgericht 1983 aus dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht (APs) abgeleitet und 1983 im sogenannten Volkszählungsurteil als Grundrecht anerkannt,
- Grundsatz der Datensparsamkeit, festgelegt in § 3a BDSG,
- Transparenzpflicht für die Unternehmen bezüglich der Zweckbestimmung der Datennutzung, festgelegt in § 4 Abs. 3 BDSG,
- Depersonalisierung der Datensätze zur Verhinderung einer Re-Identifizierung und De-Anonymisierung der User, definiert in § 3 Abs. 6 BDSG.

Diese bereits bestehenden sinnvollen Datenschutzbestimmungen sollten beibehalten, allerdings in ihren Details an die rasante technische Entwicklung angepasst werden. Mit Blick auf die Gesetzeslage zu Big Data lässt sich allerdings grundsätzlich festhalten, dass diese hinsichtlich der Datenschutzbestimmungen als unzureichend zu bewerten ist. Zwar ist im professionellen medizinischen Bereich vieles mit Ausnahme der Outsourcing-Problematik nach den bestehenden Regeln ausreichend umgesetzt. Allerdings bestehen im zweiten identifizierten Sektor, dem Wellness- und Lifestyle-Bereich, erhebliche Regelungslücken. So fallen professionelle mHealth-Apps zwar als Gesundheitsprodukt unter das Medizinproduktgesetz, Lifestyle-Apps dagegen sind weiterhin ungeregelt. Da außerdem beide Bereiche zunehmend miteinander verschmelzen, etwa durch die Angebote von Krankenkassen in App-Gestalt, ist der professionelle Bereich auch von der Problematik des potenziellen Missbrauchs der Kundendaten betroffen.

Aus den dargestellten Sachverhalten ergibt sich der Schluss, dass sich die Gesetzeslage ändern sollte. Eine Grundvoraussetzung ist der Anspruch an einen moderneren Datenschutz: Er muss flexibler und kurzfristiger an die Schnelligkeit von Software anpassen sein und den Lifestyle-Bereich ebenfalls regulieren.

In der *Datenschutzpraxis der Unternehmen* sollte es außerdem einige notwendige Veränderungen geben: Der Datenschutz speziell auf die User und deren Verhalten und Informationen bezogen läuft über die AGBs. In ihrer jetzigen Form sollten diese abgeschafft werden, da sie die informationelle Selbstbestimmung ad absurdum führen, weil sie die Datenpreisgabe obligatorisch für die Nutzung der Angebote machen. Eine denkbare und unterstützenswerte Alternative besteht im Layer-Modell, das dem User einen Entscheidungsspielraum in Bezug auf die Preisgabe seiner persönlichen Daten gibt und dabei das Recht auf Nichtwissen durch die Option des Ablehnens eines tieferen Eintauchens gewahrt wird. Dem User werden hier allgemein verständliche Erklärungen in Ergänzung zu den AGB-Klauseln präsentiert, welche dieser in einer weiteren ausklappbaren Ebene per Dropdown-Menü bei Bedarf vertiefen kann. Außerdem werden die Einwilligungen auf mehrere Ebenen (Layer) verteilt. Zum Beispiel praktiziert Google so ein ähnliches Modell bereits (vgl. Adam 2016, S. 110). Auch hier sollte ein aktives Klicken gemäß § 305 BGB zur bewussten Zustimmung notwendig sein. Dazu kämen die Optionen, dem Nutzer das sichere Surfen durch auf Datenschutz voreingestellte Browseroptionen zu erleichtern.

In der *gesellschaftlichen Kommunikation* müssten den Bürgern als potenziellen Usern die Chancen und Risiken von Big Data viel transparenter und anschaulicher vermittelt werden. Hier haben vor allem die öffentlich-rechtlichen Medien eine Verantwortung, die mit dem Geld der Bürger finanziert werden. Zudem könnte bereits in den Schulen – z. B. in den Fächern Ethik und Gesellschaftskunde – den Schülern greifbares verständliches Wissen über Big Data in der Wirtschaft der Informationsgesellschaft vermittelt werden. Auch aufseiten der Bürger als User stehen die Förderung der Medienkompetenz im Umgang mit dem Internet und mit seinen persönlichen Daten im Fokus von Veränderungen. Diese Medienkompetenz sollte nach der Schulzeit als weiteren Bildungsweg im Sinne eines Lifelong Learning gefördert werden. Außerdem sollten Unternehmen, die wie beispielsweise Krankenkassen mit großen Datenmengen von Bürgern hantieren, eine Haltung und Strategie des verantwortungsvollen sicheren Umgangs mit den Daten der Bürger zeigen. Dazu gehören neben Transparenz und Aufklärung hinsichtlich der Nutzung und Verarbeitung der persönlichen Daten (AGBs unter anderem) der Kunden auch Hilfen zur Entwicklung der Medienkompetenz im Umgang der User mit den Online-Angeboten der Krankenkassen. Diese aktiven Anstrengungen der Unternehmen sind auch deshalb wichtig, weil der Schutz der Bürger durch die Gesetzeslage noch nicht optimal ist – und es möglicherweise mit Blick in die Zukunft trotz Nachbesserungen des Gesetzgebers nie sein kann, weil die Weiterentwicklung der gesetzlichen Bestimmungen der technologischen Entwicklung quasi immer hinterherhinkt.

### 5.3.4 Big Data aus Sicht der gesetzlichen Krankenversicherungen

#### 5.3.4.1 Big-Data-Strategie der Krankenversicherungsunternehmen AOK Nordost und Techniker Krankenkasse

Die Krankenkassen stehen einem sich in rasantem Tempo entwickelnden medizinischen Fortschritt und einer auch im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der Medizin stetig älter werdenden Gesellschaft gegenüber. Aufgrund des demografischen Wandels wird dieses gesellschaftliche System zukünftig immer mehr ältere Menschen in der Rolle von Konsumenten und immer weniger Arbeitende und in das Solidarsystem einzahlende Jüngere verzeichnen, woraus eine ökonomische Schieflage hinsichtlich der Finanzierbarkeit des solidarischen Gesundheitssystems resultiert (vgl. Zimmermann-Rittereiser und Schaper 2014, S. 154). Schon jetzt ist angesichts dieser Entwicklungen klar absehbar, dass das seriöse Verwalten und effiziente Auswerten und Kombinieren der verfügbaren Daten zugunsten höherer Präzision und individuellerer Diagnosen ein enormes Potenzial für den Fortbestand eines bezahlbaren und guten Gesundheitssystems mit funktionierenden Krankenkassen darstellt. Was das *Wie* des Umgangs mit den Daten betrifft, stehen Softwareentwickler unterschiedlicher Anbieter von Big-Data-Lösungen im Gesundheitsbereich vor der Herausforderung, die Lösungen so zu entwickeln, dass sie den vier V's (volume, variety, velocity, veracity) von Big Data gerecht werden (vgl. Langkafel 2014, S. 12).

Im Oktober 2016 erschien eine Studie des Fraunhofer Zentrums, die den Krankenversicherungsmarkt auf die Relevanz von Big Data hin untersucht hat. Zentrale Erkenntnisse sind, dass Krankenkassen bereits zum Teil technologische Big-Data-Systeme implementiert haben und diese auch im Rahmen von Big-Data-Strategien einsetzen. Verortet ist das Big-Data-Management dann in der IT, wenn auch die Auswertung zu Finanzen und Controlling gezählt werden sowie in das Marketing einfließen. Begrenzend wirken sich neben den fehlenden Ressourcen die datenschutzrechtlichen Regelungen aus (vgl. Radic et al. 2016, S. 2). Die befragten Kassen werden einerseits nach Größen eingeteilt – dabei waren die beiden größten Gruppen die zwischen 100.000 und einer Mio. Mitgliedern mit 38 % und die mit ein bis fünf Mio. Mitgliedern, zu denen die AOK gehört –, zum anderen hinsichtlich ihrer Entwicklungsstufe der Big-Data-Technologie betrachtet. Wiederum 38 % der Befragten zählen zu den Early Adopters, die solche Technologien bereits einsetzen (vgl. Radic et al. 2016, S. 4 f.). Zu dieser Gruppe zählen die AOK sowie die Techniker Krankenkasse, deren Strategien im Folgenden beschrieben werden.

Die AOK hat das Thema Big Data 2013 als eine der ersten gesetzlichen Krankenversicherungen als entscheidenden Wettbewerbsfaktor für sich entdeckt. Dabei ging es nicht nur um das Faktum, dass die Kunden der Krankenkassen immer internetaffiner werden und daher von ihrer Krankenkasse flexible Internetangebote – z. B. in Form von analytischer Beratung – erwarten; es ging und geht auch darum, den Schatz an möglichen neuen Erkenntnissen aus den bei Patienten, Ärzten, Krankenhäusern und medizinischen Einrichtungen anfallenden Daten zu bergen. Gelingen soll dies, indem eine bisher in

unterschiedlichen Bereichen der AOK mit spezialisierten AddOn-Entwicklungen separate Analysen durchführende Software namens oscare schrittweise bis 2017 durch eine zentrale Softwarelösung der Firma SAP namens HANA ersetzt wurde. HANA vermag die Daten aus sämtlichen Bereichen des Unternehmens in kürzester Zeit zu analysieren. Hinzu kommen Modellierungswerkzeuge und der mögliche Einsatz selbstlernender Algorithmen, welche Programmierern in Bezug auf die unterschiedlichen gesundheitlichen Spezialbereiche Optionen in die Hand geben, um der bereits erforderlichen Flexibilität in Hinblick auf jährlich stattfindende Anpassungen bei Bestimmungen, Gesetzen, Medikamenten und Methoden gerecht zu werden (vgl. Brunner 2014, S. 69–72).

Die Techniker Krankenkasse stellte ihre Big-Data-Strategie im Rahmen ihres Jahresberichtes und eines komplett neuen Markenauftrittes 2016 vor. Die Strategie wurde durch unterschiedliche Experten in Interviews mit TK-Angestellten als Vertreter der eigenen Kunden erklärt. Die TK baut auf IBM und deren eigenständige Geschäftseinheit Watson Health auf. Sie legt den Fokus vor allem auf ein jüngeres Publikum, dem deren neue App und Internetseite aber auch die Bedeutung des hohen Innovationspotenzials von Start-ups im Gesundheitssystem erklärt wird. Zusammenfassend lassen sich jedoch die gleichen strategischen Ziele wie bei der AOK ablesen: „Wir müssen unsere Strukturen schlank halten – aber mit Balance. Wir glauben nicht an eine rein virtuelle Kasse. Bei Fragen wie zur Pflegebedürftigkeit ist es wichtig, mit Menschen zu sprechen, auch wenn die Basisinformation vielleicht eine Maschine gibt. Die Herausforderung ist, alle gewünschten Kanäle anzubieten und zu vernetzen und flexibel auf neue Technologien reagieren zu können.“ (TK-Geschäftsbericht 2016, S. 9)

Die von beiden Krankenkassen mit einer neuen Softwarelösung konkret verfolgten strategischen Ziele hinsichtlich Big Data werden nun speziell am Beispiel von HANA bei der AOK als stellvertretendem Produkt möglicher Big-Data-Lösungen und als mögliches auf die gesamte Branche übertragbares Praxisbeispiel erörtert. Analoge Schlussfolgerungen gelten für alle Big-Data-Systeme im Sektor.

#### **5.3.4.2 Anwendungsszenarien in der Krankenversicherung**

Das System HANA (High Performance Analytical Appliance) der Firma SAP (Systemanalyse und Programmentwicklung) kann in vielen Bereichen des deutschen Gesundheitswesens eingesetzt werden, denn sein großer Vorteil ist die flexible Anpassungsfähigkeit an die Voraussetzungen des jeweiligen Anwenders aufgrund eingebauter Modellierungswerkzeuge, die es für interne Softwareentwickler justierbar machen (vgl. Brunner 2014, S. 67). HANA bietet mit seiner In-Memory-Computing-Engine und der daraus resultierenden Echtzeitdatenverarbeitung viel mehr als nur Geschwindigkeitsvorteile wie die Beispiele in Tab. 5.1 veranschaulichen (vgl. Brunner 2014, S. 69–72).

Die durch die Software realisierbaren Vorteile für Unternehmen und Kunden entsprechen den Forderungen nach Optimierung und Aufklärung im Gesundheitssystem. Dies trifft zudem die gesellschaftlichen Erwartungen und Forderungen nach einer notwendigen Reform des Systems.

**Tab. 5.1** Big-Data-Lösung im Gesundheitswesen am Beispiel von HANA SAP

Möglichkeiten	Vorteile für den Anwender und den Kunden
Ein System	Vereinfachung der Soft- und Hardwarelandschaft – Zeitersparnis, Redundanzen vermeiden (Datensparsamkeit in Bezug auf die gespeicherte Menge, nicht die erhobene), geringere Gesamtkosten
Prävention	Patienten: Krankheiten vermeiden oder zumindest Schwere des Verlaufs einer Krankheit mildern Unternehmen: Imagegewinn, stärkere Wettbewerbsposition
Fehlverhaltensvermeidung	Bessere Kontrolle von Datenverarbeitung, Chance zur Transparenz und Stärkung der Compliances, Patient: mehr Vertrauen
Service	Komplexe Kundenanfragen mit individuellen und maßgeschneiderten Angeboten beantworten
Marketing/Vertrieb	Daten aus den <i>eigenen</i> Netzwerken und Chats in Analysen einbeziehen und auf Trends reagieren können – gut für Kundenzufriedenheit, Umsatz, gutes Image und Stärkung des Brandings (der Marke)
Prozessautomatisierung	Zeitersparnis/Zeitmanagement Kostensparnis
Modellierungswerkzeuge	Individuelle Anpassung an die Bedürfnisse des Unternehmens und in der Folge an die Bedürfnisse der Kunden

## 5.4 Big Data als Positionierungsmerkmal

### 5.4.1 Bestehende Big-Data-Herausforderungen für die Krankenkassen

Trotz bereits existierender Softwarelösungen bleibt eine der großen Herausforderungen, dass der Großteil gesundheitsbezogener Daten völlig unstrukturiert, teilweise in Form reiner Texteinträge, und zumeist nur auf Papier existiert. Dieser ist für eine weitere Verarbeitung nur zugänglich, wenn er in elektronische Dokumente umgewandelt wird (vgl. Zimmermann-Rittereiser und Schaper 2014, S. 154). Ein weiteres, damit zusammenhängendes Problem besteht darin, nach der Datafizierung oder bei der digitalen Neuerfassung die interessanten von den nutzlosen Daten zu unterscheiden und zu trennen. Der Bedarf an ontologischen und semantischen Filtertechniken zur Erreichung von Smart Data, also handhabbarer, qualitativ hochwertiger Daten, wird in Anbetracht einer Zunahme der Datenflut eine Grundvoraussetzung für eine zukünftige qualitative Big-Data-Analyse darstellen (vgl. Heuring 2014, S. 1). Um in einem Bereich wie der Medizin, die selbst im Falle von Smart Data weiterhin hochkomplexen Daten einigermaßen ethisch vertretbar verarbeiten zu können, fordert Engelhorn die Einbeziehung Bayes'scher Netze (vgl. Hofstetter 2014, S. 114) bei der Entwicklung von Software(-algorithmen). Danach würde Vorwissen bzw. aus subjektiven Erfahrungen stammendes Wissen codiert und Rückschlüsse in unterschiedliche Richtungen zugelassen.

Eine große Herausforderung bildet auch die Übertragung der Daten über ein sicheres Netz. Übertragungswege müssen sowohl gegen Datenverluste wie auch gegen Datenverfälschungen und unbefugte Kenntnisnahmen abgesichert werden (vgl. Kraska 2014, S. 2).

Viele Krankenkassen bieten Apps im Bereich des mHealth an und die TK unterstreicht die Vorteile der Verschränkung von Privatwirtschaft (Start-ups) und mHealth explizit. Jedoch ist genau in diesem Bereich der mHealth-Apps der Datenschutz nach jetzigem Stand völlig unzureichend. Hier scheint ein Problembewusstsein aufseiten der Krankenkassen völlig zu fehlen.

Ein weiterer Kritikpunkt in Bezug auf die Art der Speicherablage von Gesundheitsdaten gilt der im Rahmen des Cloud-Computings zentralisierten Speicherung auf einem einzigen Server eines Rechenzentrums (vgl. Schulze 2015, S. 4). Im Falle der eGK ergibt sich die Gefährdung nicht nur aus der Masse der Daten, sondern auch aus der Masse der Zugriffsberechtigten auf ein und denselben Server (vgl. Beneker 2013). „Zugriffsberechtigt sind neben 80 Millionen Krankenversicherten größenordnungsmäßig etwa weitere 2 Millionen Personen.“ (Beneker 2013, S. 1). Gerade die Masse der Datentransaktionen auf den Servern erhöhe das „Risiko ganz simpler Fehler“, erklärt Pohl (2013, S. 1), z. B., wenn ein Mitarbeiter vergisst zu verschlüsseln. Das ist ein „[...] ganz normaler und erwartbarer Vorgang, wenn auch streng untersagt.“ (Pohl 2013, S. 1). Allein eine von Google routinemäßig durchgeführte Kategorisierung seiner Daten und das versehentliche Treffen auf ein nicht verschlüsseltes Schlupfloch eines Gesundheitsdatenservers hätte zur Folge, dass die Daten in der Welt sind (vgl. Pohl 2013, S. 1). „Wer sich hier Zutritt verschaffen kann, den erwartet reiche Ernte.“ (Pohl 2013, S. 1) Eine mögliche Lösung für eine höhere Datensicherheit sehen Datenschützer in einem Kompromiss – dem Cloud-Computing bei gleichzeitiger Dezentralisierung bzw. Segmentierung der Datenlast auf unterschiedlichen Servern (vgl. Heise 2015, S. 3).

#### **5.4.2 Chancen für eine kundenorientierte und transparente Kommunikationspolitik**

Die vorangegangenen Teile des Artikels zeigen, dass es einerseits aufseiten der Krankenkassen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Nutzung von Big Data gibt, um zukünftige finanzielle Lücken im System effizient zu schließen und darüber hinaus individuellere Lösungen für die Gesundheit bzw. die Genesung ihrer Kunden anzubieten. Dabei beschäftigen sich die zuvor dargestellten Krankenkassen AOK und TK, zwar jede auf ihre spezifische Art, intern mit der wichtigen Thematik Big Data, jedoch ist die eigentliche öffentliche Kommunikation zum Thema Big Data den Kunden gegenüber bisher entweder eine Leerstelle oder die Wichtigkeit des Themas wird mit ca. vier Jahren Verspätung durch eine von außen durch eine Agentur initiierte Markenkampagne öffentlichkeitswirksam kommuniziert. Nach wie vor sucht man vergeblich nach der Thematisierung eines schützenden und verantwortungsvollen Umgangs mit den Daten des Kunden bei beiden Krankenkassen. Trotz massiver Konkurrenz auf dem Markt, durch

die Öffnung aller Krankenkassen für jeden Kunden, scheint dieses vor allem vor dem Hintergrund möglichen Datenmissbrauchs gesellschaftspolitisch brisante Thema keine entscheidende Rolle zu spielen. Diese relative Ignoranz des für die Bürger als Kunden sensiblen Datenschutzthemas, ist nicht sehr weitsichtig, denn am Ende könnte jede Krankenkasse Opfer eines einzigen Datenskandals werden und der Ruf der Branche dadurch massiv geschädigt werden.

Dabei wäre es durchaus ratsam und operativ sinnvoll, auf bestehenden positiven Strukturen im Datenschutz aufzubauen und so mit dem Bestreben der Schließung von Lücken und der Optimierung beim Kunden zu werben und auf dessen Kooperation in der Eigenverantwortung zu setzen. Die Entwicklung und auch mögliche plausible Begründbarkeit des Ausbaus von Big-Data-Systemen sind zugleich eine große Chance, das Thema Big Data nicht nur als technisches zu behandeln, sondern dieses eben auch hinsichtlich der Vorteile für Unternehmen und Kundenangebote sowie der Datensicherheit als Erfolg versprechenden Teil des eigenen Markenkonzpts konkret in der Corporate Social Responsibility (CSR) zu verankern und öffentlich zu kommunizieren.

Es ist unbestritten, dass CSR mittlerweile ein ganz entscheidender Bestandteil des Markenauftritts großer Unternehmen geworden ist. Jedoch besitzen sowohl die AOK Nordost wie auch die Techniker Krankenkasse keine gesondert ausgefertigten CSR-Berichte. Beide Kassen integrieren CSR-Themen in ihren für die Aktionäre gestalteten Geschäftsberichten. Dies ist eine verschenkte Chance, sich stärker im Bereich CSR zu profilieren und den Verbrauchern das wichtige Thema CSR offensichtlicher zu vermitteln.

Es verwundert ebenso, dass obwohl die AOK bereits 2011 mit ihrer Umstrukturierung auf das Big-Data-Instrument SAP HANA begann, darüber fast ausschließlich in Fachbüchern (vgl. Brunner 2014, S. 69–72), aber nicht öffentlichkeitswirksam und ausführlich berichtet wurde. Dem Unternehmen AOK ist diese Umstrukturierung lediglich einen Beitrag in einem Newsletter einer Splittereinrichtung, AOK Systems, wert (vgl. Patzelt 2017, S. 1). Auch findet sich in keinem der Geschäftsberichte von 2011 bis 2015 (2016 war zum Zeitpunkt des Verfassens des Beitrages noch nicht erschienen) ein Hinweis auf die Implementierung von HANA und auf die Gründe der Umstrukturierung zugunsten der Nutzung von Big Data und deren möglichen Vorteilen für die Kunden der AOK.

Während die AOK Nordost öffentlichkeitswirksam weder das Thema Big Data noch eine Datenschutzstrategie in ihrem CSR-Bericht konkret benennt, kommt die Techniker Krankenkasse im Zuge ihres überarbeiteten Markenauftritts im Geschäftsbericht von 2016 dem Thema schon entscheidend näher (vgl. TK-Geschäftsbericht 2016). In einem Interview der TK-Geschäftsführung mit der IBM-Vorsitzenden Martina Koederitz wird von dieser konkret über die Digitalisierung und die Chancen von Big Data sowohl für das Unternehmen als auch für die Kunden gesprochen. Koederitz geht sogar auf die Sicherheitsbedenken der Kunden ein. Leider stagniert der Punkt der Datensicherheit jedoch an dem Punkt, wo den Kunden die Frage gestellt wird, ob sie es sich leisten wollten, auf den möglichen analytischen Output zu ihren Gunsten zu verzichten, wenn nicht so viele ihrer Daten erfasst und verarbeitet würden. Ein wirkliches Datenschutzkonzept oder zumindest die Aussicht darauf bleiben sowohl das Interview als auch die Folgeartikel des Geschäftsberichtes schuldig.

Der Geschäftsbericht veranschaulicht im Weiteren auch den Wunsch und das Bestreben der TK, die bereits anfallenden jedoch unvernetzten digitalen Daten sowohl aus dem privaten (App und mHealth) wie auch ambulanten und stationären Bereich sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Sogar Start-ups werden mit ihren privatwirtschaftlichen Gesundheitsleistungen, z. B. wie der Auswertung persönlicher Bewegungsdaten in dieses Vernetzungsbestrebens mit einbezogen. Immer wieder betontes Ziel ist die Effizienz für Unternehmen und Kunden im Sinne von Gesundheit und Wirtschaftlichkeit. Auch hier wird der Datenschutz thematisiert – die eigentlich notwendige Diskussion eines schlüssigen Datenschutzkonzepts verliert sich jedoch erneut in Plattitüden: „Ob die digitale Entwicklung im deutschen Gesundheitssystem akzeptiert und zu einem Erfolg wird, hängt maßgeblich von der Datensicherheit ab. Wenn Krankenversicherungen hier eine Vorreiterrolle einnehmen, ist sichergestellt, dass Daten nicht für gewinnbringende Zwecke verwendet werden und ihre Nutzung strengen gesetzlichen Bestimmungen unterliegt.“ (vgl. TK-Geschäftsbericht 2016, S. 16). Bedauerlicherweise wird in dieser undifferenzierten Stellungnahme noch nicht einmal berücksichtigt, dass, bis auf den mHealth-Bereich, in Deutschland bereits ein sehr guter Datenschutz im Gesundheitsbereich vorhanden ist. Insofern könnte diese Aussage sogar kontraproduktiv wirken und in der Konsequenz, Vertrauen bei Kunden der TK verringern statt zu stärken.

Für die Krankenkassen wäre es sicherlich wertvoll, Big Data konkret und offensiv zum Thema zu machen. Denn eine Studie aus dem Jahre 2017 zeigt: „Ein bedeutendes Merkmal des deutschen Krankenkassensystems im internationalen Vergleich ist die faktische Abwesenheit von managed care und Arztnetzwerken – anders als z. B. in den USA.“ (Adolph et al. 2017, S. 280). Im Falle von managed care würden die freie Arztwahl und die Marktmechanismen zugunsten von geplanten, vertraglich geregelten Abläufen eingeschränkt, um die Kosten zu senken und die Versorgungsqualität zu erhöhen. Es existiert keine selektive Kontrahierung mit einzelnen Leistungsanbietern und unabhängig von der Krankenkasse steht eben allen Versicherten das vollständige Gesundheitssystem offen, inklusive freier Arzt- und prinzipiell auch freier Krankenhauswahl. Das Angebot an Wahlтарifen und Zusatzleistungen ist dabei quantitativ weniger relevant als der Preis, beeinflusst aber dennoch signifikant die Entscheidung für eine Krankenkasse (vgl. Adolph et al. 2017, S. 280).

Da vertraglich ausgehandelte Abläufe in Deutschland in die Kompetenz der Krankenkassen fallen, bedeutet die Nutzung und Professionalisierung der Big-Data-Technologie eine Chance für einen ökonomischen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern bei gleichzeitiger Qualitätssicherung und gegebenenfalls auch deren Steigerung. Eine spätere Vereinheitlichung durch Technologie-Nutzung aller Krankenkassen lässt sich durch die in der Software integrierten noch immer menschlich bedienbaren Modellierungswerkzeuge praktisch ausschließen. Individualität und USP sind also trotzdem auch zukünftig möglich und sollten entsprechend der ethischen Richtlinien und transparenten CSR-Vorgaben kommuniziert werden.

Die zweite große Chance liegt in der gesellschaftlichen Dimension, denn der Einsatz der Big-Data-Technologie ermöglicht, nicht nur die Aufrechterhaltung eines im Vergleich zum

System des managed care sozialeren, auf Gleichberechtigung und Solidarität beruhenden Gesundheitssystems in Deutschland. Aufgrund einer radikalen Veränderung im bewussten, digital verarbeitenden und analytischen Umgang mit gesundheitlichen Daten nimmt dieses Herangehen zugleich auch das Interesse der Bevölkerung an der eigenen Gesundheit und ihrer Aktiven ernster.

Die öffentlichkeitswirksame jedoch zugleich verständliche Präsentation des Themas Big Data mit seinen Vor- jedoch auch möglichen Nachteilen in einem CSR-Bericht stellt ein bis dato eher nicht ausgeschöpftes Potenzial dar, um die Marke einer Firma durch das Vertrauen des Kunden zu stärken und das Marketing zu unterstützen.

### 5.4.3 Lösungsansätze

Im Folgenden werden kurz mögliche Lösungen dargestellt, wie die Krankenkassen ein für das Unternehmen und seine Kunden so wichtiges Thema wie Big Data und Datenschutz tatsächlich als ein sichtbares CSR-Thema kommunizieren und umsetzen können. Dabei ist auch zu beachten, dass die Gesetzgebung Veränderungen unterworfen sein sollte.

#### 1. CSR-Bericht

In der interessanten Hervorhebung des CSR-Bereichs im Geschäftsbericht oder besser noch in der Schaffung eines eigenständigen CSR-Berichtes mit Integration der Big-Data-Thematik, sodass CSR und Big Data in ihrer fortwährenden Entwicklung behandelt werden und zugleich der Datenschutz als flexibles Thema berücksichtigt wird.

#### 2. Datenschutzrecht

Im professionellen medizinischen Bereich gibt es auf dem Hintergrund eines in der näheren bundesdeutschen Geschichte gewachsenen kritischen Bewusstseins für die Selbstbestimmung der Bürger über ihre Daten bereits eine im Vergleich mit anderen Ländern gute, entwickelte Datenschutzgesetzgebung. Dennoch sollten Veränderungen und Anpassungen vom Gesetzgeber und auch von den Unternehmen vorgenommen werden.

Eine Grundvoraussetzung ist der Anspruch an einen moderneren Datenschutz: Er muss flexibler und kurzfristiger an die Schnelligkeit der Softwareentwicklung anzupassen sein. Darüber hinaus sollten die Krankenkassen auch konkrete Lücken insbesondere im Bereich Lifestyle und mHealth benennen und bereits existierende Anstrengungen, die Gesetzeslage zu verbessern, erläutern.

#### 3. Ausgestaltung der AGBs

Die Krankenkassen könnten bei ihren eigenen Anwendungen für eine bessere Transparenz der AGBs sorgen. Denn der Datenschutz speziell auf die User und deren Verhalten und Informationen bezogen, läuft über die AGBs. In ihrer jetzigen Form sollten diese abgeschafft werden, da sie die informationelle Selbstbestimmung ad absurdum

führen, weil sie im Grunde die Datenpreisgabe obligatorisch für die Nutzung der Angebote machen. Eine alleinige Verkürzung von AGBs ist dagegen abzulehnen, da diese aus unternehmerischer Sicht unkalkulierbare Risiken mit sich bringt und sich aus dem Versuch, einen Bereich des Users sicherer zu machen, nicht ein neues Problem aufseiten der Unternehmen ergeben sollte.

#### 4. Förderung der Medienkompetenz der Kunden/Versicherten für Entscheidungen im Umgang mit den eigenen Daten

Dem Privacy Paradox folgend nimmt der User die Risiken seiner täglichen Praxis im Umgang mit Daten selber nicht ausreichend wahr. Big Data bleibt als Konzept weiterhin abstrakt und solange die Vorteile z. B. durch den Nutzen aus mHealth- und Lifestyle-Angeboten die Risiken vermeintlich überwiegen, wird er sein Verhalten nicht ändern. Hier liegt ein Lösungsansatz darin, die Transparenz zu steigern, um zukünftig die Wahrnehmung möglicher Risiken aufseiten der User durch eine weitere Sensibilisierung zu verbessern. Dem Kunden könnte beispielsweise sein Verhalten im Zuge des Privacy Paradox gespiegelt werden – z. B. durch zusätzliche gut lesbare Warnhinweise in digitalen Angeboten oder durch das bewusste Angebot von Krankenkassen dem Kunden für persönliche Daten auch etwas zu zahlen oder ihm Bonuspunkte für mögliche medizinische oder prophylaktische Behandlungen gutzuschreiben.

---

## 5.5 Fazit

In Bezug auf die ökonomischen Herausforderungen des Gesundheitssystems sehen sich die Krankenkassen vor der Herausforderung, effektiver zu wirtschaften, um dem Kostendruck einer alternden Gesellschaft mit teurer werdenden Apparaten und Leistungen der Medizin gerecht werden zu können. Die Big-Data-Technologie stellt einen herausragenden Lösungsansatz für diese Herausforderungen dar – und bietet zugleich einen thematischen Rahmen, das notwendige Vertrauen beim Kunden im Umgang mit seinen Gesundheitsdaten durch ein innovatives Datenschutzkonzept zu entwickeln. Dabei ist das Thema Big Data bei den Krankenversicherungen intern angekommen, dieses auch in der Außenkommunikation mit den Kunden so zu transportieren, dass daraus der Krankenkasse als Unternehmen Vorteile erwachsen, diesem wichtigen Schritt werden die Krankenkassen bisher entweder gar nicht oder nur sehr spät gerecht.

Corporate Social Responsibility (CSR) wird bei den in diesem Artikel betrachteten Krankenkassen AOK Nordost und TK praktiziert und stellt dabei seit einigen Jahren einen immer wichtigeren Bestandteil des Markenauftritts des Gesundheitsunternehmens Krankenkasse dar. Insbesondere bei den Krankenkassen in Deutschland, die sich aufgrund der Abwesenheit von managed-care-Abläufen lediglich über ihre Preise bei fast gleichen Leistungen differenzieren können, sollte CSR jedoch eine besonders große Rolle spielen, um sich von konkurrierenden Unternehmen bezüglich des eigenen Images positiv zu unterscheiden und vermehrt Kunden zu gewinnen.

Umso verwunderlicher ist es, dass bis heute sowohl die AOK Nordost wie auch die TK, CSR lediglich als einen untergeordneten Bestandteil in ihren Geschäftsberichten behandeln, was auf die Kunden der Krankenkassen eine eher irreführende Wirkung haben kann.

Unter Berücksichtigung der zuvor genannten Lösungsvorschläge für ein verantwortungsvolleres CSR könnte es den Krankenkassen in Zukunft gelingen, nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, sondern auch den Kunden als mündigen Bürger in einen flexibel gestalteten Datenschutzprozess einzubeziehen. Dies wäre eine echte Win-win-Situation zwischen Bürgern und Unternehmen in einem Gesundheitssystem, das innovative Entwicklungen positiv befördern könnte.

---

## Literatur

- Adam, Martin. 2016. *Studie: Big Data – Der Umgang mit persönlichen Daten Untersuchung der Auswirkungen des potenziellen Missbrauchs personenbezogener Daten auf das Online*. Berlin: Logos.
- Adolph, T., et al. 2017. *Krankenkasse im Rating*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ASA. 2014. ASA Physical Status Classification System. <https://www.asahq.org/resources/clinical-information/asa-physical-status-classification-system>. Zugegriffen: 22. Okt. 2017.
- AWA Studie 2014. 2015. AWA Studie 2014. Allensbacher Institut. Allenbach. [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA\\_Praesentationen/2014/AWA\\_2014\\_VernetzteGesellschaft\\_Bruttel.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_Praesentationen/2014/AWA_2014_VernetzteGesellschaft_Bruttel.pdf). Zugegriffen: 22. Sept. 2017.
- Bachinger, Monika. 2011. *Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur Förderung von branchenübergreifender Kompetenzentwicklung*, 1., neue Ausg. Wiesbaden: Gabler.
- Balasubramaniam, Niroshan. 2009. Business aspects of the internet of things. Zürich. [http://www.im.ethz.ch/education/FS09/iotsem09\\_proceedings.pdf#page=28](http://www.im.ethz.ch/education/FS09/iotsem09_proceedings.pdf#page=28). Zugegriffen: 4. März. 2015.
- Benda, E. et al. 1991. BVerfGE 65, 1. In Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts, 65, Hrsg. Mitglieder des Bundesverfassungsgerichts, S. 1–71. Tübingen: Mohr. ISSN 0433-7646 (Die wesentlichen Ausführungen zum Recht auf informationelle Selbstbestimmung beginnen mit Seite 44.)
- Beneker, Christian, Hrsg. 2013. *Wie sicher sind die IT-Gesundheitsdaten?* New York: WebMD Global LLC.
- Bitkom. 2012. Bitkom. [http://www.bitkom.org/de/presse/74532\\_72055.aspx](http://www.bitkom.org/de/presse/74532_72055.aspx). Zugegriffen: 22. Sept. 2017.
- Bitkom. 2016. Bitkom. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Gemeinsame-Pressenfo-von-Bitkom-und-BMJV-Fast-ein-Drittel-nutzt-Fitness-Tracker.html>. Zugegriffen: 28. Aug. 2017.
- Brähler, Elmar. 2014. Jeder Dritte nutzt Internet als Gesundheits-Ratgeber. Leipzig. [http://www.uniklinikum-leipzig.de/r-pressemitteilungen.html?modus=detail&pm\\_id=5107](http://www.uniklinikum-leipzig.de/r-pressemitteilungen.html?modus=detail&pm_id=5107). Zugegriffen: 19. Sept. 2017.
- Brunner, Thomas. 2014. Big Data aus Sicht einer Krankenkasse. In *Big Data im Gesundheitswesen*. 1. Aufl., Hrsg. Peter Langkafel, S. 63–73. Heidelberg: medhochzwei Verlag.
- Buchmann, Johannes. 2012. *Internet Privacy. Eine multidisziplinäre Bestandsaufnahme*. Berlin: Acatech.

- Büttgen, M. et al. 2016. Abgrenzung der Begriffe CR, CSR, CC, CS und CG. [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung\\_cs\\_csr\\_cc\\_1501.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung_cs_csr_cc_1501.htm). Zugegriffen: 14. Sept. 2017.
- dsrcm. 2014. Keine Untaten mit Bürgerdaten. Trotz Entscheidung des Bundessozialgerichts zur elektronischen Gesundheitskarte: Die politische und juristische Auseinandersetzung um eGK und Telematik geht weiter. dsrcm. <http://ddrm.de/?p=3200>. Zugegriffen: 23. Sept. 2017.
- Franke, C. 2011. *Consumerization of IT: Buzzword 2011 – Analyse von Chancen und Gefahren*. Hamburg: Diplomatica Verlag.
- Health on the Net. 2015. Qualität und Vertrauenswürdigkeit von medizinischen und gesundheitsbezogenen Informationen im Internet. HON. [http://www.hon.ch/HONcode/Patients/Visitor/visitor\\_de.html](http://www.hon.ch/HONcode/Patients/Visitor/visitor_de.html). Zugegriffen: 1. Okt. 2017.
- Heise. 2015. Datenschutz und Sicherheit beim Cloud-Computing. <http://www.heise.de/microsites/cloud-computing-mit-windows-azure/datenschutz-und-sicherheit-beim-cloud-computing/150/367/1169/3>. Zugegriffen: 24. Sept. 2017.
- Heuer, Steffen und Tranberg, Pernille. 2013. *Mich kriegt ihr nicht! Die wichtigsten Schritte zur digitalen Selbstverteidigung*. Hamburg: Murmann Verlag.
- Heuring, W. 2014. Why big data has to become smart data. <https://www.siemens.com/press/pool/de/feature/2014/corporate/heuring-factsheet-en.pdf>. Zugegriffen: 24. Sept. 2017.
- Hofstetter, Yvonne. 2014. *Sie wissen alles*. München: C. Bertelsmann.
- IPSOS Studie. 2014. MAAWG Email Security Awareness and Usage Report. *IPSOS PUBLIC Affairs*, S. 21.
- Kassenärztliche Bundesvereinigung. 2014. iHealth auf der Gesundheitskarte. <https://www.zm-online.de/news/nachrichten/ihealth-auf-der-gesundheitskarte/>. Zugegriffen: 14. Sept. 2017.
- Klein, Stefan. 2009. Wie kommt das Gute in die Welt. In: Die Zeit, 22.12.2009 Nr. 53. <http://www.zeit.de/2009/53/DOS-Altruismus/komplettansicht> Zugegriffen: 11. Aug. 2017.
- Köcher, Renate. 2014. Folgenlose Ängste. In: FAZ, 20.06.2014 Nr. 140. [https://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx\\_reportsdocs/FAZ\\_Juni\\_Internet.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_reportsdocs/FAZ_Juni_Internet.pdf). Zugegriffen: 28. März 2018.
- Kraska, Sebastian. 2014. Datenschutz in der Arztpraxis – Welche Anforderungen sind an IT-Systeme aus datenschutzrechtlicher Sicht zu stellen? iitir. <https://www.iitir.de/veroeffentlichungen-des-instituts-fuer-it-recht/125-datenschutz-in-der-arztpraxis-welche-anforderungen-sind-an-it-systeme-aus-datenschutzrechtlicher-sicht-zu-stellen.html>. Zugegriffen: 5. Sept. 2017.
- Langkafel, Peter, Hrsg. 2014. *Big Data im Gesundheitswesen*, 1. Aufl. Heidelberg: medhochzwei Verlag.
- Lüder, Silke. 2014. Elektronische Gesundheitskarte: Kritischer Kurzfilm zeigt Medizin in Zeiten des Cyberspace. <http://www.stoppt-die-e-card.de/>. zuletzt aktualisiert am 13.11.2014. Zugegriffen: 5. Sept. 2017.
- Markl, Volker, Thomas Hoeren, Helmut Krcmar. 2013. Innovationspotentialanalyse für die neuen Technologien für das Verwalten und Analysieren von großen Datenmengen (Big Data Management). Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. [www.dima.tu-berlin.de/fileadmin/fg131/Publication/BDM\\_Studie/StudieBiDaMa-online-v2.pdf](http://www.dima.tu-berlin.de/fileadmin/fg131/Publication/BDM_Studie/StudieBiDaMa-online-v2.pdf). Zugegriffen: 3. Sept. 2017.
- Markgraf, Daniel. 2015. Prosumer. Springer Gabler. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/prosumer.html>, Zugegriffen: 02.09.2017.
- Marstedt, Gerd. 2003. Auf der Suche nach gesundheitlicher Information und Beratung: Befunde zum Wandel der Patientenrolle. <http://www.forum-gesundheitspolitik.de/dossier/PDF/Informierte-Patient.pdf>. Zugegriffen: 3. Sept. 2017.
- nachhaltigkeit.info. a. Corporate social responsibility, [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate\\_social\\_responsibility\\_unternehmerische\\_1499.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_social_responsibility_unternehmerische_1499.htm). Zugegriffen: 6. März 2018.
- nachhaltigkeit.info. b. Corporate governance. [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate\\_governance\\_kodex\\_1046.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_governance_kodex_1046.htm). Zugegriffen: 6. März 2018.

- nachhaltigkeit.info c, Corporate Citizenship, [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate\\_citizenship\\_1036.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_citizenship_1036.htm). Zugegriffen: 6. März 2018.
- Patzelt, U. 2017. 0.2 Zukunft und Technologie – HANA vom Labor in die Praxis. <http://www.aok-systems.de/newsletter/archiv/ausgabe-zwei-2012/zukunft-und-technologie.html>. Zugegriffen: 29. Aug. 2017.
- Pfleeger, C.P., et al. 2011. *Analyzing computer security: A threat/vulnerability/counter measure approach*. Boston: Prentice Hall.
- Pohl, Hartmut. 2013. Wie sicher sind die IT-Gesundheitsdaten? Die beste Verschlüsselung hilft nicht gegen menschliches Versagen. In *Wie sicher sind die IT-Gesundheitsdaten?* Hrsg. Christian Beneker, S. 2–3.
- PWC Studie. 2012. Gesundheitswesen und Pharma, emerging mhealth. New York City. [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/gesundheitswesen-und-pharma/assets/pwc-emerging-mhealth.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/gesundheitswesen-und-pharma/assets/pwc-emerging-mhealth.pdf). Zugegriffen: 8. Sept. 2017.
- Radic, Dubravoko, Marija Radic, Nadine Metzger, Anne-Sophie Pohl, und Nicole Schuldt. 2016. Big Data im Krankenversicherungsmarkt – Relevanz, Anwendungen, Chancen und Hindernisse. [https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Studien/Studie\\_Big%20Data%20imc20Krankenversicherungsmarkt.pdf](https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Studien/Studie_Big%20Data%20imc20Krankenversicherungsmarkt.pdf). Zugegriffen: 30. Sept. 2017.
- Röttger, Ulrich. 2010. Wie nutzen allogene stammzelltransplantierte Patienten das Internet im Kontext der Erkrankung und Behandlung? Medizinische Fakultät der Universität Duisburg-Essen. Soest. [http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-26149/roettger\\_onlineversion.pdf](http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-26149/roettger_onlineversion.pdf). Zugegriffen: 8. Sept. 2017.
- SAS Studie. 2016. [https://www.sas.com/de\\_de/news/press-releases/2016/mai/pm160523.html](https://www.sas.com/de_de/news/press-releases/2016/mai/pm160523.html). Zugegriffen: 28. Sept. 2017.
- Schulze, Jan. 2015. CloudSecurity Daten und Infrastruktur schützen. heise. <http://www.heise.de/microsites/intel-cloud-security/cloud-risiken/die-zehn-groessten-risiken-der-cloud/150/337/1014/>. Zugegriffen: 9. Sept. 2017.
- Schumacher, Florian. 2014. Quantified Self, Wearable Technologies und persönliche Daten. In *Big Data im Gesundheitswesen*, 1. Aufl., Hrsg. Peter Langkafel. S. 227–241. Heidelberg, Neckar: medhochzwei Verlag.
- Splendid Research. 2016. Corporate Social Responsibility Monitor 2016. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/39895/dokument/corporate-social-responsibility-monitor-2016/>. Zugegriffen: 8. Sept. 2017.
- Statistisches Bundesamt. 2016. Zahlen und Fakten, S. 17. [https://aok-bv.de/imperia/md/aokbv/aok/zahlen/zuf\\_2016\\_ppt\\_final.pdf](https://aok-bv.de/imperia/md/aokbv/aok/zahlen/zuf_2016_ppt_final.pdf). Zugegriffen: 10. Sept. 2017.
- Tenorth. 2014. Schulpflicht. <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunft-bildung/185878/geschichte-der-allgemeinen-schulpflicht>. Zugegriffen: 25. Sept. 2017.
- TK-Geschäftsbericht. 2016. Geschäftsbericht 2016. <https://www.tk.de/tk/die-techniker/dr-jens-baas-im-gespraech/944676>. Zugegriffen: 8. Sept. 2017.
- TNS-Infratest. 2014. Gesundheit, Freiheit und Erfolg ganz oben im aktuellen Werte-Ranking der Deutschen. <https://www.tnsinfratest.com/presse/presseinformation.asp?prID=3273>. Zugegriffen: 27. Aug. 2017.
- TNS-Infratest. 2016. Gesundheit, Freiheit und Erfolg bleiben den Deutschen am wichtigsten, die Sehnsucht nach Natur und Sicherheit steigt. <https://www.tns-infratest.com/presse/presse-information.asp?prID=3471>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- Versicherungsvertragsgesetz. 2017. § 193 Abs. 5 Satz 1: Nach Maßgabe der Entscheidungsformel mit GG (100-1) Art. 9 Abs. 1 vereinbar gem. BVerfGE v. 10.6.2009 I 2127 – 1 BvR 825/08, 1 BvR 831/08. [https://www.gesetze-im-internet.de/vvg\\_2008/\\_193.html](https://www.gesetze-im-internet.de/vvg_2008/_193.html). Zugegriffen: 8. Sept. 2017.
- Waßmann, Jan. 2014. *Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Watzek, Sebastian. 2015. Big Data – Big Business. jw. Berlin. <https://www.jungewelt.de/2015/01-05/004.php>. Zugegriffen: 2. Sept. 2017.
- Wehmeier, Axel und Timo Baumann . 2014. Big Data – Mehr Risiken als Nutzen für die Gesundheitsversorgung. In *Big Data im Gesundheitswesen*, 1. Aufl., Hrsg. Peter Langkafel, S. 141–149. Heidelberg: medhochzwei Verlag
- Weichert, Thilo. 2014. Medizinisches Big Data und Datenschutz. In *Big Data im Gesundheitswesen*, 1. Aufl., Hrsg. Peter Langkafel, S. 161–173. Heidelberg: medhochzwei Verlag.
- Weichert, Thilo. 2015. Schutz des Patientengeheimnisses. [https://www.datenschutzzentrum.de/tb/tb35/kap04\\_6.html](https://www.datenschutzzentrum.de/tb/tb35/kap04_6.html). Zugegriffen: 2. Okt. 2017.
- Wiegand, D. 2014. Datensatz-Leserei, Wie Big-Data-Systeme riesige Informationsmengen sammeln, filtern und auswerten. In: c't 23/13, S. 148. <https://www.heise.de/ct/ausgabe/2014-6-Das-Ce-BIT-Motto-Datability-ein-Erklarungsversuch-2118710.html#literaturverzeichnis>. Zugegriffen: 27. Aug. 2017.
- Wyllie, Diego. 2015. Herausragende Productivity-Apps für iPhone und iPad. Computerwoche. <http://www.computerwoche.de/a/herausragende-productivity-apps-fuer-iphone-und-ipad,2548254>. Zugegriffen: 13. Sept. 2017.
- Zimmermann-Ritterreiser, Marcus und Hartmut Schaper. 2014. Big Data – Ein Effektivitätsschub im Healthcare-Bereich. In *Big Data im Gesundheitswesen*, 1. Aufl., Hrsg. Peter Langkafel, S. 151–159. Heidelberg: medhochzwei Verlag.

**Martin Adam** studierte an der Universität der Künste Berlin (UdK) und Universität St. Gallen Leadership in digitaler Kommunikation. Er hält regelmäßige Lehraufträge an der UdK Berlin im Fachbereich Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation und ist seit 2016 geschäftsführender Direktor und Gesellschafter der Akademie für Künste ASK Berlin. Seine Studie „Big Data – Der Umgang mit persönlichen Daten Untersuchung der Auswirkungen des potenziellen Missbrauchs personenbezogener Daten auf das Online-Nutzerverhalten im Gesundheitsbereich“ von 2016 diente diesem Beitrag als Grundlage.

---

**Teil II**  
**Creation**



# Customer Journey und digitale Kanäle – zwischen Technologieakzeptanz und Erlebniskauf

# 6

Vittoria von Gizycki

## Inhaltsverzeichnis

6.1	Problemstellung	112
6.2	Die Situation in der Praxis	113
6.3	Konsumentenverhalten im Omnichannel System	117
6.4	Technologieakzeptanz als Voraussetzung für eine Integration digitaler Elemente in die Customer Journey	122
6.5	Fazit und Ausblick	127
	Literatur	128

### Zusammenfassung

Die digitalen Kanäle werden für das Kaufverhalten immer wichtiger. Das bedeutet jedoch nicht, dass der stationäre Handel ausgedient hat. Der Kunde möchte im richtigen Moment die richtigen Informationen bzw. Leistungen über den richtigen Kanal erhalten. Dies zwingt Anbieter zum Umdenken und zur Neuorientierung auf eine komplexe Customer Journey. Der E-Commerce-Anbieter eröffnet Ladengeschäfte und der stationäre Handel integriert digitale Elemente. Die Frage nach der Akzeptanz durch den Kunden muss aber noch geklärt werden, sodass die Thematik im Bereich der Forschung viele Ansätze bietet. Exemplarisch können Customer Journey und Technologieakzeptanz kombiniert werden, um neue sinnvolle Erkenntnisse zu erreichen.

V. von Gizycki (✉)

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Berlin, Deutschland

E-Mail: vittoria.vongizycki@hwr-berlin.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

V. von Gizycki und C. A. Elias (Hrsg.), *Omnichannel Branding*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-21450-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21450-0_6)

111

„There aren't store customers or online customers – there are just customers who are more empowered than ever to shop on their terms,“ (Nordstrom, Erik).

---

## 6.1 Problemstellung

Der Kaufverhalten von Konsumenten hat sich aufgrund der Digitalisierung in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert: Der Online-Handel und auch dessen mobile Variante erlangte im Vergleich zum stationären Handel eine hohe Bedeutung – mit anhaltender Tendenz (Statista 2017). Dadurch stellt sich die Frage, ob und wie sich auch der gesamte Kaufprozess des Kunden verändert. Einige Veränderungen lassen sich aufgrund von Studien ermitteln: Kunden sind vor dem Kauf generell besser informiert und auch während des Entscheidungsprozesses noch für andere Angebote – meist online – offen. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig bedeuten, dass der gesamte Kaufprozess nur noch online – oder als Alternative – nur stationär stattfindet. Es ergeben sich vielmehr Herausforderungen und Möglichkeiten für alle am Prozess Beteiligten. Während der Online- und der stationäre Handel mit neuen Ansätzen und Konzepten die Kunden ansprechen, ergibt sich auch im Bereich der Forschung ein Gebiet, das Gesetzmäßigkeiten und Erklärungen der Entwicklung aufzeigt und so effiziente und effektive Handlungsempfehlungen ermöglicht. Die Komplexität und Dynamik des Problembereichs erfordert aber zunächst eine Systematisierung der vorhandenen wissenschaftlichen Ansätze und konkreten Umsetzungen. Ziel ist hierbei nicht das Aufzeigen einer Forschungslücke, sondern die Darstellung der verschiedenen Perspektiven, die vor allem in der wissenschaftlichen Diskussion in Teilansätzen münden. Als Resultat hieraus lassen sich verschiedene Forschungsrichtungen identifizieren, die ihren Beitrag zu einer wissenschaftlichen Betrachtung des Themas leisten.

Zunächst werden neue Ansätze der Akteure im Handel aufgezeigt, wobei zwischen E-Commerce-Anbietern, die sich auf stationäres Terrain vorwagen und dem klassischem Handel, der sein Angebot verändert, unterschieden wird. Die Integration digitaler Elemente am Point of Sale stellt hierbei die Schnittstelle zwischen traditionellem Verkauf und neuen Technologien dar.

Dem zugrunde liegt ein verändertes Konsumentenverhalten, das nicht mehr geradlinig auf die Kaufentscheidung hinarbeitet, sondern das aufgrund vieler Einflüsse auch kurzfristig noch andere Marken berücksichtigt und zu Entscheidungen für neue Anbieter führt. Kombiniert mit der Frage nach dem Einsatz von digitalen Elementen können hierbei Technologieakzeptanzmodelle eine Erklärung liefern, welche Innovationen von den Kunden auch angenommen werden und für Unternehmen dazu führen, dass trotz des veränderten Entscheidungsprozesses der Kunde sich für sie entscheidet.

## 6.2 Die Situation in der Praxis

Die Situation im Handel<sup>1</sup> zeigt derzeit zwei Entwicklungsrichtungen: Der stationäre Handel versucht sich im Wettbewerb mit Online-Händlern auf verschiedene Weise zu behaupten, während reine Online-Händler den stationären Bereich als zusätzlichen Kanal entwickeln. Dies führt zu einer Vielzahl unterschiedlicher innovativer Ansätze, deren Akzeptanz bei Kunden noch langfristig geprüft werden muss.

### 6.2.1 Veränderungen im Online-Handel

Nicht nur der klassische stationäre Handel reagiert auf das veränderte Kundenverhalten, sondern auch Online-Händler verändern ihr rein auf E-Commerce ausgerichtetes Geschäftsmodell. So hat Amazon damit begonnen, stationäre Buchhandlungen zu eröffnen, die unter anderem Preisreduktionen vor Ort für Käufe über die Amazon Prime App ermöglichen (Jensen 2017). Das Online-Shopping wird um einen Touch-and-Feel-Kanal ergänzt und gleichzeitig mit dem Online-Kanal am Point of Sale verknüpft.

Ein weiteres innovatives Konzept von Amazon stellt die Einrichtung der sogenannten Amazon-Go-Läden dar: In diesen Lebensmittelläden registriert die entsprechende App automatisch die Produkte im Einkaufswagen und rechnet sie automatisch ab – der Zahlvorgang entfällt und damit auch die Wartezeit an der Kasse (Leswing 2016). Auch hier handelt es sich um einen stationären Kanal, der durch die Online-Kompetenz des Anbieters mit zusätzlichen Elementen angereichert wird. Der im Januar 2018 eröffnete Flagship Store in Seattle mag dabei auch von der starken Medienresonanz und dem Image der Marke Amazon profitiert haben, sodass sich langfristige Aussagen über den Erfolg des Konzepts allgemein noch nicht treffen lassen können (Abb. 6.1).

Auch andere E-Commerce-Anbieter gehen den Weg vom Online zum stationären Handel: So plante der Brillenanbieter Warby Parker, 2010 online gestartet, 25 neue Ladengeschäfte im vergangenen Jahr zu eröffnen (Safdar 2017). Auch der Herrenausstatter Bonobos und Everlane, Anbieter von Bekleidung und Accessoires, wählten den Weg vom rein digitalen Handel zur zusätzlichen Integration des stationären Kanals; eine Entwicklung, die Michael Preysman, der CEO von Everlane, 2012 noch kategorisch ausgeschlossen hatte: Eher würden sie das Unternehmen schließen als ein Ladengeschäft eröffnen (Espinoza 2017).

Die Online-Kosmetikmarke Glossier You nutzt das Konzept des Pop-up-Shops, um den ersten eigenproduzierten Duft einem ausgewählten Kreis zu präsentieren, in dem als

---

<sup>1</sup>Handel wird hier im rein funktionellen Sinne verstanden. Die institutionelle Betrachtung etwaiger Eigentumsverhältnisse spielt dabei keine Rolle.



**Abb. 6.1** Amazon Go. (Wingfield 2018)

„Living Advertorial<sup>2</sup>“ das Produkt in einem emotionalen Umfeld präsentiert wird. Ziel ist hier nicht der direkte Verkauf, sondern das Erlebnis, das zu Online-Käufen führen soll – direkt oder indirekt durch für Social Media geeignete Fotomotive (Fernandez 2017). Hier wird – im Gegensatz zu Amazon – eine überschaubare und klar ansprechbare Zielgruppe mit einem genau auf sie zugeschnittenen Event angesteuert.

Die Beispiele zeigen, dass der stationäre Point of Sale und der Erlebniskauf nicht länger das Monopol des klassischen stationären Handels ist. Der Weg vom E-Commerce zum stationären Handel wird also einerseits durch digitale Elemente angereichert oder andererseits sogar von diesen komplett losgelöst. Die E-Commerce-Anbieter können von ihrer Expertise im Bereich des Digitalen in mehrfacher Hinsicht profitieren: Die digitalen Elemente wie automatisierter Check-out sind eine Weiterentwicklung und Übertragung von Prozessen auf den stationären Handel, die im Online-Kauf bereits existieren. Außerdem verfügen diese Unternehmen über eine Vielzahl an Daten zum Kaufverhalten ihrer Kunden im digitalen Kanal, die sie als Grundlage für ihre Entscheidungen bei Sortimentszusammenstellung und Leistungsangebot im Ladengeschäft nutzen können.

<sup>2</sup>„Wortschöpfung aus *Advertising* und *Editorial* (redaktioneller Beitrag); Anzeigen werden so gestaltet, dass der flüchtige Leser sie als solche nicht erkennt und ihnen die Glaubwürdigkeit eines redaktionellen Beitrags beimisst. Um diese Wirkung zu erzielen, müssen die Anzeigen jedem Werbeträger bez. Stil und Redaktionskonzept angepasst werden.“ (Springer Gabler o. J.).

## 6.2.2 Veränderungen im stationären Handel

Der stationäre Handel hat auf die digitale Entwicklung oft spät und auf unterschiedliche Weise reagiert. Umsatzverluste im Handelsbereich führten dazu, dass der stationäre Kanal wieder attraktiver gemacht werden musste, da ein reiner zusätzlicher digitaler Kanal diese Entwicklung nicht kompensieren konnte.

Diese Entwicklung der klassischen stationären Einzelhändler lässt sich in verschiedenen Schritten darstellen. Der erste Schritt bestand darin, den Online-Kanal als gleichberechtigten Kanal in ihren Verkaufsprozess zu integrieren. Dies stellt das sogenannte Multichannel-System dar. Hier wird der Online-Kanal als zusätzlicher gleichberechtigter Vertriebskanal betrachtet, Produkte, Preise und Bewerbung sind meist kanalübergreifend einheitlich (Jäger 2016, S. 28). Der Kunde kann so einen Kanal für seinen Einkauf wählen, einen anderen für die vorhergehende Informationsbeschaffung. Die Gefahr bei einer Multichannel-Struktur besteht darin, dass der Kunde nicht nur den Kanal, sondern gleich den Anbieter wechselt, weil Verknüpfungen zwischen den Kanälen nicht existieren, die es z. B. ermöglichen, die Ware online zu bestellen und im Laden abzuholen.

Diese Verknüpfung macht es für den Kunden vorteilhafter, bei demselben Anbieter zu bleiben. Bereits im Jahr 2013 wurde der Multichannel-Vertrieb von jedem dritten stationären Händler betrieben (HDE 2013). Um den Kunden eine noch stärkere Verzahnung der Kanäle und damit ein nahtloseres Einkaufserlebnis zu bieten, entwickelten sich Ansätze zu einer möglichst vollständigen Integration der Kanäle. Während beim Multichannel-System der Inhalt zwar vereinheitlicht ist, aber die Kundeninformationen und Bestell-, Bezahl- und Serviceprozesse voneinander getrennt sind (Jäger 2016, S. 28), verfolgt der Cross-Channel-Ansatz die kanalübergreifende Integration der Informations- und Einkaufsprozesse, z. B. durch ein Kundenkonto für alle Kanäle, sodass die Service-Hotline auf entsprechende Informationen zurückgreifen kann. Diese Integration wird durch die bewusste Verwendung der Bezeichnung „Cross-Channel“ hervorgehoben (Rittinger 2014, S. 18). Im Falle des Cross-Channel-Systems werden Kombinationen wie das zuvor genannte Click & Collect für den Kunden ermöglicht. Verfügbarkeitsanzeigen geben online Hinweise auf die Filialen und den dortigen Lagerbestand der gewünschten Ware. Kundenbindungsinstrumente wie Bonusprogramme können kanalübergreifend genutzt und Coupons kanalübergreifend eingelöst werden. Die Variationsmöglichkeiten sind dabei vielfältig (Abb. 6.2).

Einer Studie des HDE zufolge lassen sich dabei starke Unterschiede zwischen den jeweiligen Produkten feststellen: So verwenden beim Kauf im Produktbereich Fashion & Accessoires 69,6 % der Konsumenten lediglich einen Kanal. 30,4 % kaufen gemäß dem Multichannel-Prinzip ein. 3,9 % von ihnen nutzen die zur Verfügung stehenden Kanäle übergreifend. Im Unterschied dazu nutzten nur 49,1 % der Konsumenten für Produkte im Bereich Einrichten und Wohnen nur einen Kanal, während 42,5 % mehrere Kanäle und 7,4 % kanalübergreifend einkaufen (HDE 2015).



**Abb. 6.2** Cross-Channel-Angebote auf dem Einleger der Karstadt AG vom 08.02.2018

Davon abzugrenzen ist der Ansatz des Omnichannel-Systems, der sich inhaltlich nicht von der Cross-Channel-Perspektive unterscheidet, aber den Fokus stärker auf den Konsumenten setzt: Ähnlich wie das Cross Channel kann der Konsument unterschiedliche Kanäle verwenden und kanalübergreifend kaufen, ohne dass seine bisherigen Informationen verloren gehen. Im Mittelpunkt steht hier die Kundenperspektive, sodass Kanäle, Ansprache und Leistungen für den Kunden aus einer Hand und mit nahtloser Verbindung kombiniert werden (Bodhani 2013; Golombek 2013 und andere).

Ist für den Kunden der Kanalwechsel fließend, hat sich auch der Begriff des No-Line Commerce – auch Seamless Commerce – etabliert, der inhaltlich dafür steht, dass alle verfügbaren Vertriebskanäle informationstechnisch miteinander verknüpft sind und mit den Kommunikationskanälen ein Gesamtbild der Customer Touchpoints bildet (Puscher 2017). Die Kunden können in allen Phasen des Informations- und Kaufprozesses nahtlos zwischen den Kanälen wechseln. Dabei spielt die Art des digitalen Endgeräts keine Rolle – es kann sich dabei um Smartphone, Tablet oder Computer handeln. Insgesamt gibt es jedoch kein einheitliches Begriffsverständnis, das klar zwischen Cross-Channel, Omnichannel und No Line oder Seamless Commerce unterscheidet. Entscheidend ist

hier die für den Kunden unsichtbare Verschmelzung der Kanäle zu einem nahtlosen Customer Interface.

Zusätzlich zu dieser Kanalintegration im Vertrieb der Leistungen kommt – wie beim No-Line Commerce angesprochen – die gleichzeitige Nutzung verschiedener Informations- und Kommunikationskanäle wie z. B. dem Unternehmensauftritt bei Instagram, Twitter oder anderen Social-Media-Plattformen, Apps oder entsprechenden Werbeformen dazu. So haben Instagram und Pinterest die Verknüpfung zwischen Social-Media-Auftritt und E-Commerce hergestellt. Pinterest bietet die Möglichkeit, sogenannte Produkt Rich Pins zu erstellen, auf denen Preise, Verfügbarkeit sowie die jeweilige Webseite in Echtzeit dargestellt werden (Pinterest 2018). Auf Instagram gibt es den sogenannten Action Button. Über diesen Button ist eine Kauffunktion integriert, die beispielsweise direkt unter einem Produktfoto, in Anzeigen oder Bildstrecken platziert werden kann (Lafferty 2015). Eine Trennung zwischen reinem Verkaufskanal und Kommunikation ist aus Anbieterperspektive somit nicht mehr sinnvoll. Auch für den Kunden ist eine Unterscheidung zwischen rein werblicher Ansprache und dem konkreten Kaufakt kaum mehr möglich.

Für den stationären Handel bedeutet diese Veränderung nicht nur die Verschmelzung der Kanäle als unterschiedliche Distributionswege, sondern auch die Integration digitaler Elemente im Verkaufsraum. So erfolgte die Einführung von Tablets und/oder Smartphones zur Informationsbeschaffung und Zahlungsabwicklung bis hin zu digitalen Spiegeln, die dem Kunden ermöglichen, die Produkte rein virtuell anzuprobieren, oder AR- oder MR-Elementen. Dies verändert nicht nur das Kundenerlebnis, sondern erhöht auch die Effizienz für den Anbieter, da durch digitale Projektionen der Angebotsvielfalt der Lagerbestand reduziert werden kann (s. Kap. 1 dieses Buches).

Die Entwicklungsrichtung der Verschränkung der Distributions- und Kommunikationskanäle stellt aber nur eine Möglichkeit der Reaktion auf die Veränderungen dar. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der heutigen Funktion eines klassischen Ladengeschäfts. Der stationäre Handel geht nicht nur den Weg der Integration digitaler Elemente in den Verkauf, sondern entwickelt Konzepte, die die Abkehr vom reinen Verkaufsgeschäft zu einem integrierten Erlebnis beinhalten. Vorreiter ist hier Nordstrom, die mit dem Konzept Nordstrom Local das klassische Ladenkonzept komplett überarbeitet haben (Abb. 6.3). Auf knapp 300 m<sup>3</sup> im Gegensatz zu den üblichen 12.000 m<sup>3</sup> können Kunden von Stylisten beraten werden, online bestellte Päckchen abholen oder sogar eine Maniküre bekommen, während die mit dem Stylisten ausgewählten Kleidungsstücke aus der nächstgelegenen klassischen Nordstrom-Filiale angeliefert werden (Thomas 2017).

---

### 6.3 Konsumentenverhalten im Omnichannel System

Um hier die richtigen Entscheidungen zu treffen, die nicht nur aus der Auswertung der Daten des Online-Shopping-Verhaltens abgeleitet und auf den klassischen Handel übertragen werden, ist es nötig, sich den Kaufprozess des Konsumenten zunächst einmal

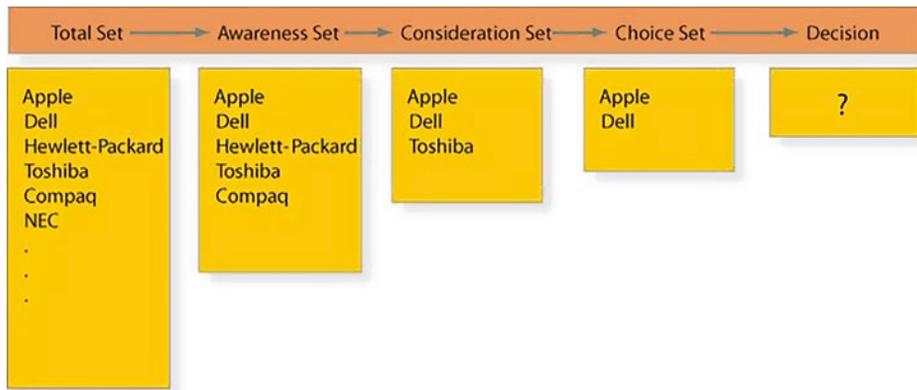


**Abb. 6.3** Nordstrom Local. (Thomas 2017)

kanalunabhängig anzusehen. Das Kundenerlebnis wird also weiterhin zunehmend nahtloser in der Integration verschiedener Online- und Offline-Elemente in den gesamten Kaufprozess (vgl. A.T. Kearney 2014; Forrester 2014), sodass eine Trennung beider Elemente (wie beispielsweise durch ROPO – Research Offline, Purchase-Online-Ansätze) nicht mehr dem Kaufverhalten des Konsumenten entspricht (vgl. dazu auch die Identifikation unterschiedlicher Nutzertypen von Lazaris et al. 2014). Im Bereich des Konsumentenverhaltens existieren daher inzwischen Modelle zum Online-Kaufverhalten, die den Kaufprozess um Aspekte wie Eigenschaften der Website und technische Fähigkeiten unter anderem des Konsumenten erweitern (vgl. Laudon und Traver 2013, S. 387 mit weiteren Verweisen) und die emotionalen und kognitiven Einflussfaktoren für Online-Shopping analysieren (unter anderem Chebat und Richard 2016). Das Handelsmarketing betrachtet die zusätzlichen Kanäle wie Mobile Shopping und die Anreicherung des stationären Handels mit Online-Elementen im Rahmen des Multichannel-Ansatzes (unter anderem Jäger 2016).

Es stellt sich aber die Frage, inwieweit diese dem veränderten Verhalten des Kunden gerecht werden. Denn die betrachteten Modelle des Online-Kaufverhaltens betrachten nur den Online-Kanal. Die rein parallele Betrachtung der Kanäle reicht aber nicht aus. Um eine kanalübergreifende Integration von Online- und Offline-Elementen im Kaufprozess des Kunden zu betrachten, ist eine übergreifende Perspektive auch beim Kaufprozess nötig. Dies bedeutet auch, dass – wie zuvor bereits angemerkt – eine Trennung von unternehmenseigenen und Handelskanälen beim Kundenkontakt nicht mehr sinnvoll erscheint.

Eine grundlegende Erweiterung der Betrachtung bildet die teilweise Abkehr vom traditionellen Filtermodell des Kaufverhaltens, das davon ausgeht, dass der Entscheidungsprozess



**Abb. 6.4** Der Kaufprozess. (Kotler und Keller 2016)

mit einer Auswahl der möglichen Anbieter beginnt, da der Konsument nicht alle Marken und Anbieter kennt, und sich vom Awareness über das Consideration Set möglicher Alternativen auf ein Choice Set verdichtet, aus dem die endgültige Entscheidung getroffen wird (Kotler und Keller 2016, S. 196). Aus der gesamten existierenden Menge der Anbieter kennt der Kunde nur einen Teil. Die Anzahl der infrage kommenden Marken wird also Schritt für Schritt verringert (vgl. Abb. 6.4). Dahinter steht ein Verständnis von einem chronologischen Ablauf des Entscheidungsprozesses von der Alternativenauswahl, über die Kaufabsicht bis zu der schließlich erfolgenden Kaufentscheidung (Kotler und Keller 2016, S. 199).

Aufgrund der permanenten Verfügbarkeit von Informationen über mobile Endgeräte haben Court et al. (2009) die Betrachtung der Customer Journey als Einflusskreislauf (vgl. Abb. 6.5) dargestellt. Grundsätzlich finden sich hier die traditionellen Phasen von Awareness über Consideration und Evaluation wieder. Insofern bleibt der klassische Sales Funnel mit seinem Prozesscharakter weiter aktuell. Allerdings ist der Kunde nicht mehr festgelegt in seinem Set der verschiedenen Anbieter: Im Prozess der Bewertung kann sich die Zusammensetzung der in Betracht gezogenen Marken oder Produkte permanent ändern. Die Entwicklung kann also nicht nur zu einer Verengung auf immer weniger Alternativen führen, sondern auch zu einer Ergänzung des Consideration Sets um weitere Marken. So kann auch noch unmittelbar vor oder zu einer Kaufentscheidung eine Meinungsänderung stattfinden. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich nicht mehr sicher sein können, dass sie, wenn sie es in das Consideration Set oder Choice Set des Kunden geschafft haben, zwangsläufig eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Kaufs erreichen – der Kunde kann sich noch kurzfristig umentscheiden.

Die Ursachen dieser veränderten Haltung liegen auf der Hand: Durch mobile Endgeräte ist der Kunde jederzeit in der Lage, Informationen zu sammeln und Kaufentscheidungen zu treffen. Solis (2016b) beschreibt dies als Influence Loop, der dazu führt, dass der digital vernetzte Kunde jederzeit durch den Austausch und geteilte Erfahrungen mit

Altimeter's Dynamic Customer Journey

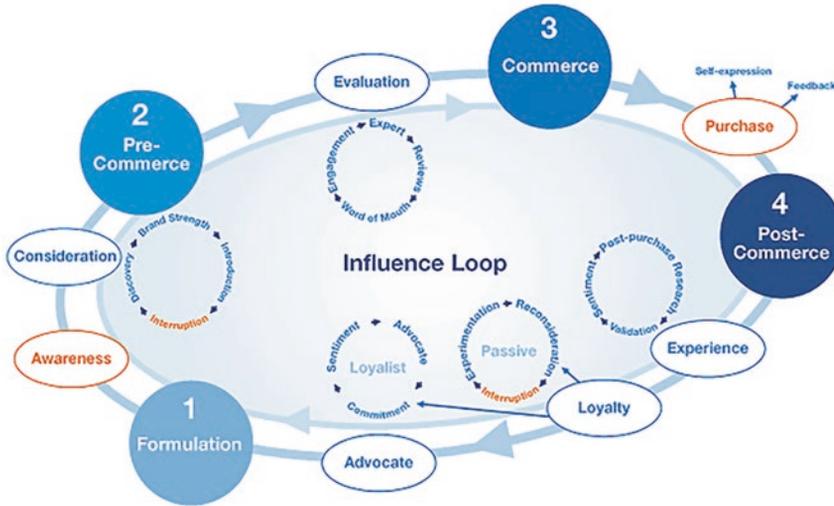


Abb. 6.5 Der Loyalty Loop. (Court et al. 2009)

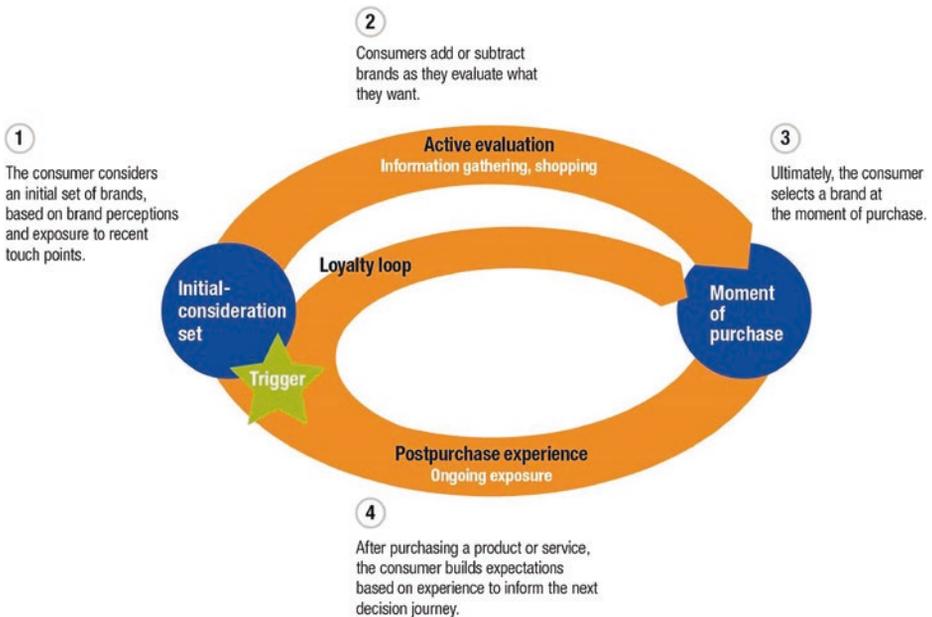


Abb. 6.6 The Dynamic Customer Journey. (Solis 2016a)

Anderen Einflüssen ausgesetzt ist, die nicht oder nur eingeschränkt vom Anbieter gesteuert werden können (Abb. 6.6). Je nach Intensität kann es sich um ein leichtes oder starkes Eintauchen in die Erfahrungen und Erlebnisse Anderer handeln. Die Kunden suchen also nach Bewertungen durch Dritte. Diese geteilten Erfahrungen und Erlebnisse können auch vom Anbieter selbst initiiert und beeinflusst werden. Auch wenn es sich bei den Kunden um digital vernetzte handelt und die mobilen Endgeräte der einfachste Weg des Teilens von Erfahrungen und Erlebnissen ist, geht es bei ihnen konkret um Erlebnisse mit der Leistung und der Marke. Die Erfahrung kann online oder offline erfolgen (z. B. im stationären Handel). Die Verbreitung im Influence Loop erfolgt digital. Diese Veränderung kann sich auf High- oder Low-Involvement-Entscheidungen beziehen, da die Kaufprozesse auch im unterbewussten Verhalten ablaufen können, was von den traditionellen Modellen nicht abgebildet wurde (Erasmus et al. 2001).

In der Analyse des Online-Shopping-Verhaltens hat Google auch besondere Momente festgestellt, in denen der Kunde bei mobilen Endgeräten für Unternehmen ansprechbar ist (Think with Google 2016). Durch die verstärkte Nutzung mobiler Endgeräte sind Informationen und Einflüsse für den Konsumenten jederzeit und überall abrufbar. Diese Momente, in denen der Kunde bereit ist, kontaktiert zu werden, können das Warten auf den Bus, die Suche nach dem nächsten Restaurant oder die Langeweile an der Kasse im Supermarkt sein. Diese sogenannten Micro Moments sind definiert als die kritischen Kundenkontaktpunkte innerhalb einer Customer Journey, die zusammengefasst bestimmen, wie der Kaufprozess endet (Adams et al. 2015). Der Unterschied zu einem klassischen Kundenkontaktpunkt, der auch digital sein kann, liegt darin, dass bei einem mobilen Endgerät eine Vielzahl von zusätzlichen Kundeninformationen über Standort, Kundenprofil und bisheriges Online-Verhalten vorliegen. Die Ansteuerung des Kunden kann also individuell erfolgen (Krum 2010).

Google unterscheidet dabei vier unterschiedliche Micro Moments (Adams et al. 2015);

- I want to know  
Der Kunde möchte in diesem Moment detaillierte Informationen, ohne direkt eine Kaufabsicht zu haben. Dies kann z. B. beim Betrachten einer Werbeanzeige sein oder bei der Präsentation von Produkten durch einen Influencer.
- I want to go  
Hier wird der Wunsch nach Informationen mit dem Auffinden eines bestimmten Ortes verbunden. Nutzer suchen einen Händler lokaler Produkte, ein Restaurant oder andere Dienstleister. Für Google lässt sich dies durch das starke Wachstum der Suchworte „open now“ ablesen.
- I want to do  
Der Nutzer möchte Hilfe und Anleitungen bei den verschiedensten Tätigkeiten. Dies bietet dem Anbieter die Möglichkeit, über Tutorials den Kunden zu zeigen, wie die Produkte angewandt werden können.

- I want to buy

Bei diesem Micro Moment geht es um den konkreten Kaufakt. Bezogen auf den angesprochenen Kaufprozess kann dies auch bedeuten, dass die Produktkategorie bereits klar ist, aber – entsprechend des Influence Loops – die Marke bzw. das konkrete Produkt noch offen sind.

Diejenigen Marken, die die speziellen Anforderungen der Micro Moments berücksichtigen, können so einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb erzielen. Die individuellen Bedürfnisse sind dem Kunden in diesen Momenten wichtiger als die Markentreue (Fulgoni und Lipsman 2016).

Demnach sollten Micro Moments nicht zwangsläufig alle Situationen umfassen, in denen der Nutzer mobile Endgeräte nutzt, da sie sonst nur alle Kundenkontaktpunkte im Rahmen des Influence Loops abbilden, sondern nur die kritischen, die großen Einfluss auf die Markenwahrnehmung und das Kaufverhalten haben.

Außerdem lässt sich vermuten, dass auch andere Geräte, wenn sie dem Kunden in einem Micro Moment zur Verfügung stehen, dieselbe Funktion erfüllen können. Dies könnte für digitale Geräte am Point of Sale bedeuten, dass sie die entsprechenden Funktionen eines Micro Moments erfüllen können, wenn sie vom Kunden in der Anwendung auch akzeptiert werden.

---

## 6.4 Technologieakzeptanz als Voraussetzung für eine Integration digitaler Elemente in die Customer Journey

Die Micro Moments von Google sind in der wissenschaftlichen Diskussion bisher noch nicht direkt aufgegriffen worden. Allerdings beschäftigen sich bereits verschiedenste Forschungsrichtungen mit der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf den Kunden und sein Verhalten. Das Erlebnismarketing greift z. B. die zusätzlichen Erlebniselemente auf, mit denen ein Kauf durch diese Technologien angereichert werden kann (vgl. Bruhn und Hadwich 2012). Hier wird die Customer Experience auch als Teil des Relationship-Marketings gesehen und in den allgemein managementorientierten Teilbereich des Customer-Relationship-Managements eingeordnet (z. B. Burke 2002; Shankar et al. 2011).

Aus der eher IT- und E-Business-orientierten Forschung existieren zahlreiche Quellen zum Thema der technologischen Abstimmung und Integration der Kanäle mit Schwerpunkt auf dem Supply-Chain-Management (unter anderem Kourouthanassis et al. 2001) und anderen technischen Aspekten (unter anderem van Ittersum et al. 2013; Andersson und Nordmark 2008). Im Zusammenhang mit der eher technologischen Perspektive finden sich Veröffentlichungen zur Nutzung der digitalen Technologien im Vertrieb – vor allem in der Vertriebsunterstützung und im B2B-Sektor (div. Artikel in Binckebanck und Elste 2016).

Das Handelsmarketing hat sich auch schon frühzeitig mit dem Ansatz des Multichannel-Handels und dem E-Commerce beschäftigt (unter anderem Steinfield und Bouwman

2002; Chatterjee 2006 u. v. a.) und die Abstimmung der Kanäle betrachtet. Zwar findet man dort heute noch die Multichannel-Perspektive (vgl. Jäger 2016), während sich seit 2012 das Omnichannel-Konzept in der Forschung immer mehr durchsetzt (zunächst Bodhani 2012; Levy et al. 2013).

Schließlich beschäftigt sich auch das verhaltenorientierte Marketing mit Aspekten des Online-Kaufverhaltens. Hier existieren eine Vielzahl von spezifischen Untersuchungen zu einzelnen Aspekten bis hin zur Darstellung zu allgemeinen Trends auf diesem Gebiet (Ternés et al. 2015).

In der Innovationstheorie werden Ansätze im Online-Kaufverhalten und E-Commerce oft ganzheitlich mit Technologieakzeptanzmodellen erklärt, aber nicht als integriertes Kundenerlebnis betrachtet, was unabhängig von Ort und Angebot zwischen verschiedenen integrierten Kanälen wechselt (vgl. Kheiraver und Richter 2016, S. 609). Auch Micro Moments finden in der Forschung bisher noch keine Beachtung.

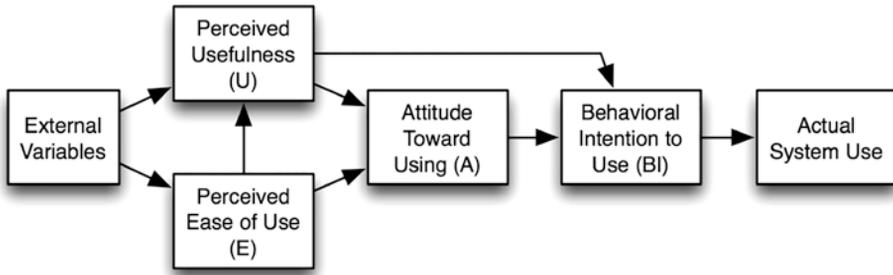
Wenn Technologieakzeptanzmodelle überprüft werden, erfolgt dies sehr spezifisch auf einzelne Fragestellungen beschränkt (z. B. Sheng und Zolfagharian 2014). Allgemeine Modelle beschränken sich überwiegend auf das reine Online-Kaufverhalten (z. B. Chebat und Richard 2016). Eine übergreifende Omnichannel-Betrachtung unter Verwendung des Technologieakzeptanzmodells findet sich nicht. Es bestehen also verschiedene Forschungslücken. Auch Lazaris und Vrechopoulos (2014) weisen allgemein darauf hin. Das bedeutet aber nicht, dass diese Modelle für die Erklärung prinzipiell nicht mehr geeignet sind.

Eigene Vorstudien haben bei den Befragten eine starke Präferenz für Augmented- bzw. Virtual-Reality-Lösungen im Showroom erkennen lassen. Es lässt sich also eine stärkere Technologieakzeptanz für diese Formen von digitalen Elementen vermuten, aber auch in dieser konkreten Ausprägung fehlt es an entsprechenden tiefer gehenden Untersuchungen.

Einige Elemente dieses integrativen Prozesses sind technologisch noch neu und vor allem wenig angewandt wie die Beacon-Technologie und die personalisierte In-Store-Werbung, andere gehören zum klassischen Kaufprozess bereits dazu. So kann man davon ausgehen, dass für einige Anwendungen Technologieakzeptanzmodelle weiterhin ihre Berechtigung für die Analyse des Anwendungs- und Kaufverhaltens haben, während andere nicht mehr mit einem hohen Kauf- oder Anwendungsrisiko verbunden sind. Zunächst gilt es zu klären, welches der existierenden Technologieakzeptanzmodelle für das Omnichannel-System als Erklärungsmodell geeignet ist.

### 6.4.1 Akzeptanz bei der Annahme von Innovationen

Für die unter Umständen hohen Kosten bei der Einführung von digitalen Elementen und der entsprechenden Veränderung der Verkaufsraumgestaltung und das damit einhergehende Risiko, ist es notwendig, so weit im Voraus wie möglich sicherzustellen, dass diese Veränderung von den Kunden auch positiv bewertet und die Technologie auch



**Abb. 6.7** Technologieakzeptanzmodell I. (Davis 1989)

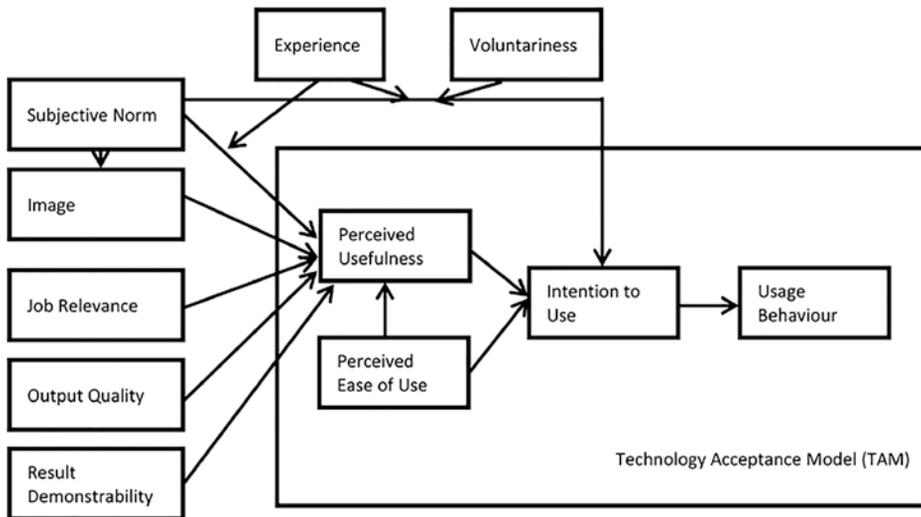
verwendet wird. Handelt es sich um eine eher unbekannte Technologie, fällt es dem Kunden schwerer, dies zu beurteilen. Aber auch bei einer eher vertrauten neuen Technologie bedeutet das nicht zwangsläufig, dass der Kunde sie akzeptiert.

Der Erfolg digitaler Elemente im Rahmen des Entscheidungs- und Kaufprozesses ist demnach zunächst abhängig von der positiven Einstellung des Nutzers, die zu einer Annahme der Innovation führt. Diese positive Einstellung reicht aber als Erklärungsansatz nicht aus. Vielmehr muss der Anwender auch den positiven Nutzen in der Anwendung der Technologie erfahren. Die Akzeptanz stellt damit einen Prozess dar, der aus der Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz besteht. Die Einstellungsakzeptanz setzt sich wiederum aus einer affektiven und einer kognitiven Komponente zusammen. Die affektive Komponente berücksichtigt dabei emotionale und motivationale Aspekte, während die kognitive die Abwägung von Kosten und Nutzen beinhaltet. Die Verhaltensakzeptanz bezeichnet demgegenüber den Entschluss zu einem konkret beobachtbaren Verhalten, das in eine Verwendung der Technologie mündet (Bandow et al. 2010, S. 235).

Bei der Akzeptanz handelt es sich aber um ein latentes Konstrukt, sie kann also nicht direkt gemessen werden. Die Messung kann nur über andere messbare Variable erfolgen. Hierzu wurden Technologieakzeptanzmodelle entwickelt, die die beeinflussenden Faktoren einzeln betrachten. Sie stammen ursprünglich aus dem IT-Bereich und wurden entwickelt, um die Akzeptanz der Verwendung von IT am Arbeitsplatz zu erforschen (Bandow et al. 2010, S. 239). Durch ständige Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung der Modelle werden sie inzwischen auch für andere Anwendungsbereiche eingesetzt. Um die Anwendungsmöglichkeiten genauer beurteilen zu können, gilt es, sich zunächst mit den verschiedenen Modellen genauer zu beschäftigen.

## 6.4.2 Technologieakzeptanzmodelle

Das Ursprungsmodell der Technologieakzeptanz beschreibt, welche Faktoren die Akzeptanz neuer Technologien beeinflussen (Davis 1989). Es geht davon aus, dass die erwähnte Verhaltensakzeptanz von der Einstellungsakzeptanz der Person abhängig ist



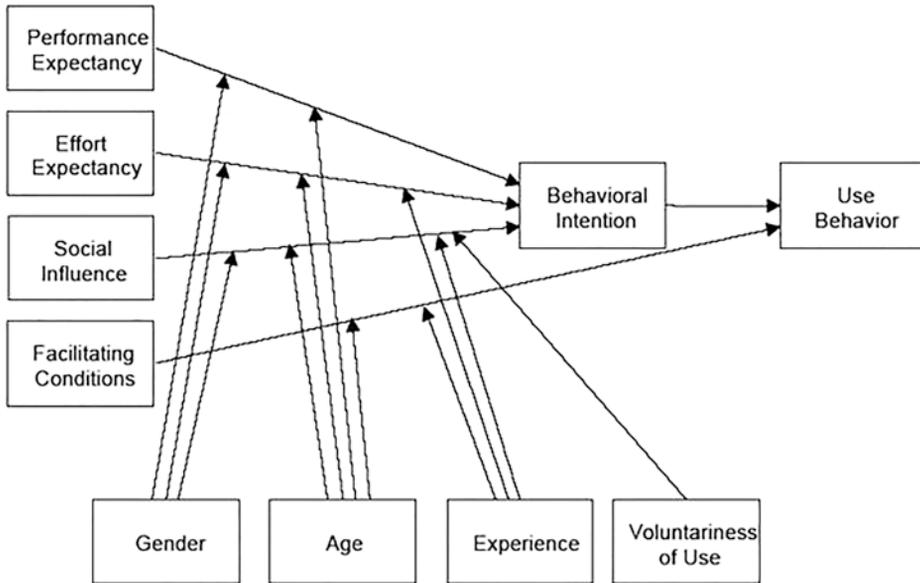
**Abb. 6.8** Technologieakzeptanzmodell 2

(vgl. Abb. 6.7). Diese Einstellungsakzeptanz setzt sich aus dem wahrgenommenen Nutzen der Technologie und der wahrgenommenen einfachen Bedienbarkeit zusammen. Der wahrgenommene Nutzen beschreibt die Empfindung des Nutzens zur Steigerung der eigenen Leistung in Abwägung mit dem dazu nötigen Aufwand zum Erlernen der Technologie. Es geht hier also um die Effizienz der Technologie. Die wahrgenommene einfache Bedienbarkeit beschreibt die einfache Verwendung der Technologie und beeinflusst so auch den wahrgenommenen Nutzen. Auf beide Größen wirken externe Variablen ein, die nicht weiter differenziert sind, weshalb das Modell als nicht ausreichend betrachtet und in zwei Stufen weiterentwickelt wurde.

Die Erweiterung zum Modell 2 ergänzt die Technologieakzeptanz um soziale und kognitiv-instrumentelle Prozessvariablen (Venkatesh und Davis 2000), die Einfluss auf den wahrgenommenen Nutzen und die Nutzungsintention haben (vgl. Abb. 6.8). Die sozialen Einflussfaktoren bestehen aus der subjektiven Norm, also dem individuell empfundenen Druck aufgrund der Erwartungshaltung der Gesellschaft zur Nutzung der Technologie, dem Systemimage der Technologie und der Freiwilligkeit, die aus der subjektiven Norm resultiert. Je höher der Druck, desto geringer die Freiwilligkeit und desto unwahrscheinlicher die dauerhafte Nutzung der Technologie.

Die kognitiven Variablen setzen sich aus der Systemrelevanz, also dem Grad der Bedeutung für das Aufgabenfeld, der Ergebnisqualität und der Wahrnehmbarkeit der Ergebnisse zusammen. Erfahrung beeinflusst die Nutzungsintention ebenfalls.

Bei der nächsten Erweiterung zum Technologieakzeptanzmodell 3 wird die Bedienbarkeit in einzelne Einflussvariablen zerlegt wie das Selbstvertrauen des Anwenders im Umgang mit der Technologie, der wahrgenommenen externen Kontrolle – hier spielt vor



**Abb. 6.9** Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). (Venkatesh et al. 2003)

allem der Datenschutz eine Rolle –, der Systemangst, dem spielerischen Umgang mit dem System, dem Spaß bei der Anwendung und der Nutzerfreundlichkeit (Venkatesh und Bala 2008).

Die Technologieakzeptanzmodelle haben in der Vergangenheit zahlreiche spezifische Weiterentwicklungen erfahren, die die Komplexität oder Spezifität der Modelle erhöht haben (vgl. hierzu auch die Zusammenstellung bei Högg 2010). Venkatesh selbst hat mit der Integration von acht verschiedenen Theorien ein Modell entwickelt, das die zentralen Faktoren dieser Theorien integriert, die Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) (Venkatesh et al. 2003). Drei Determinanten beeinflussen hier die Nutzungsabsicht: soziale Einflussfaktoren, der erwartete Aufwand zur Beherrschung der Technologie und das erwartete Leistungsresultat (vgl. Abb. 6.9). Das konkrete Nutzungsverhalten wird von unterstützenden Rahmenbedingungen beeinflusst. Der Einfluss unterstützender Rahmenbedingungen auf das tatsächliche Nutzungsverhalten wird empirisch fundiert sowohl von Alter, als auch Erfahrung bedingt und ist stärker für ältere Individuen mit weitreichenden Erfahrungen ausgeprägt (Venkatesh et al. 2003, S. 427 ff.). Inwieweit das Geschlecht (Gender) heute Einfluss auf die Nutzungsabsicht ausübt, mag bei einem Modell aus dem Jahr 2003 durchaus angezweifelt werden.

Wie bereits zuvor angemerkt, existiert eine Vielzahl von Modifikationen der Modelle, die als Grundmodelle aber immer wieder herangezogen werden und empirisch überprüft werden. Dies zeigt ihre prinzipielle Eignung und Einsatzmöglichkeit. Der Rückgriff

erfolgt aber stark kanalbezogen. Die Herausforderung für das moderne Kaufverhalten bleibt also die Kombination zwischen neuer oder bereits akzeptierter Technologie und den klassischen Kanälen. Für die Betrachtung der verschiedenen digitalen Elemente – sei es in Form von Apps beim Kunden direkt oder in Form digitaler Elemente am Point of Sale – scheinen die Technologieakzeptanzmodelle prinzipiell gut geeignet. Gerade im Bereich hoher Investitionen in die Digitalisierung des Handels ist eine sorgfältige Klärung im Vorhinein wichtig. Die kritischen Kundenkontaktpunkte sind hier besonders zu berücksichtigen, da sie kurzfristig zu einer Veränderung des Kaufverhaltens führen können.

---

## 6.5 Fazit und Ausblick

Insgesamt konnte gezeigt werden, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze existieren, die das gegenwärtige Kaufverhalten zu erklären versuchen. Es lassen sich über die Gesamtheit aber einige gemeinsame Tendenzen ausmachen, die auch in der konkreten Umsetzung im E-Commerce bzw. am Point of Sale ihren Niederschlag finden:

- Der Kunde ist in seinem Kaufprozess immer mehr digital unterwegs, wechselt aber zwischen den Kanälen. Dies macht eine komplette Integration der Kanäle für den Anbieter notwendig.
- Das Kaufverhalten erfolgt nicht mehr durchweg in einer schrittweisen Reduzierung der in Betracht kommenden Anbieter bzw. Marken. Kurzfristig können durch vor allem digitale Kanäle Marken hinzugefügt oder weggelassen werden – selbst kurz vor der Entscheidung.
- Diese kritischen Kundenkontaktpunkte (Micro Moments) gilt es als Anbieter zu kennen und entsprechende Lösungen anzubieten. Dies gilt vor allem für mobile Anwendungen auf dem Smartphone, könnte sich aber auch in Form von digitalen Elementen am Point of Sale als sinnvoll erweisen.
- Technologieakzeptanzmodelle können dabei helfen, diese kritischen Kundenkontaktpunkte mit Anwendungen zu versehen, die einerseits einen hohen Nutzen für den Anwender haben, andererseits auch tatsächlich genutzt werden.

Für die zukünftige Forschung ergeben sich daraus vielfältige Ansatzpunkte. Jeweils könnten Teilaspekte betrachtet oder ein Gesamtmodell entwickelt werden. Ebenso ist es interessant, bestimmte Branchen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen: So ist im Bereich der Kosmetik- und Bekleidungsindustrie schon einiges an digitalen Endgeräten am Point of Sale eingesetzt worden, während in der Lebensmittelbranche Ansätze wie Amazon Go noch Ausnahmen darstellen. Hier ist zu vermuten, dass die Technologieakzeptanz weniger weit fortgeschritten ist. Außerdem muss besonders die Einstellung zum Datenschutz regelmäßig überprüft werden, da dies eine wichtige Komponente der Technologieakzeptanz darstellt. Die Betrachtung der Customer Journey des vernetzten Kunden bleibt auch in Zukunft eine große Herausforderung.

## Literatur

- Adams, L., E. Burkholder, und K. Hamilton. 2015. Your Guide to winning the shift to mobile. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micromoments/micromoments-guide-pdf-download/>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Andersson, M., und M. Nordmark. 2008. Bringing the web to the shop floor. In *Proceedings of the 5th Nordic conference on Human-computer interaction: Building bridges*, 579–580.
- Bandow, Gerhard, Hartmut H. Holzmüller, und Meike Jokisch. 2010. „Das ist gar kein Modell!“ – *Unterschiedliche Modelle und Modellierungen in Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwissenschaften*. Wiesbaden: Springer.
- Binckebanck, Lars, und Rainer Elste. 2016. *Digitalisierung im Vertrieb – Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*. Wiesbaden: Springer.
- Bodhani, Aasha. 2012. Shops offer the e-tail experience. *Engineering & Technology* 7 (5): 46–49.
- Bodhani, Aasha. 2013. Getting a purchase on AR. *Engineering & Technology* 8 (4): 46–49.
- Bruhn, Manfred, und Carsten Hadwich, Hrsg. 2012. *Customer Experience – Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Burke, Raymond R. 2002. Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (4): 411–432.
- Chatterjee, Patrali. 2006. Cross-channel product ordering and payment policies in multichannel retailing: Implications for shopping behavior and retailer profitability. *Journal of Shopping Center Research* 13 (2): 31–56.
- Chebat, Jean-Charles, und Marie-Odile Richard. 2016. Modeling online consumer behavior: Preeminence of emotions and moderating influences of need for cognition and optimal stimulation level. *Journal of Business Research* 69 (2): 541–553.
- Court, David, Dave Elzinga, Susan Mulder, Vetvik, und Ole Jørgen. 2009. The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly* 2009 (June). <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>. Zugegriffen: 3. Juli 2018.
- Davis, F. D. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13:319–340.
- Erasmus, A.C., E. Boshoff, und G. Rousseau. 2001. Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: A critical approach. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences* 29:82–90.
- Espinoza, Joshua. 2017. Everlane and Warby Parker Just Opened New NYC Stores. Complex 3.12.2017. <http://www.complex.com/style/2017/12/everlane-warby-parker-open-nyc-stores>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Fernandez, C. 2017. Turning physical stores into living advertorials. *Business of Fashion*, 21.12.2017.
- Forrester. 2014. Customer desires vs. retailer capabilities: Minding the omni-channel gap. A Forrester Consulting Thought Leadership Paper, January.
- Fulgoni, G.M., und A. Lipsman. 2016. The future of retail is mobile. *Journal of Advertising Research* 56 (4): 346–351.
- Golombek, J. 2013. Omni-channel: The future of retailing. Working Paper, The Pennsylvania State University. <http://www.personal.psu.edu/users/j/l/jlg5690/images/WhitePaper.pdf>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- HDE Handelsverband Deutschland. 2013. Ein Drittel der stationären Händler hat einen Online-shop. [https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9150](https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_content&view=article&id=9150). Zugegriffen: 8. März 2018.

- HDE Handelsverband Deutschland. 2015. Der Handel im digitalen Wandel. [https://www.einzelhandel.de/images/ECommerce/Publicationen/Digitale\\_Agenda/HDE\\_Digitale\\_Agenda\\_WEB\\_Nachdruck\\_Mai\\_2015.pdf](https://www.einzelhandel.de/images/ECommerce/Publicationen/Digitale_Agenda/HDE_Digitale_Agenda_WEB_Nachdruck_Mai_2015.pdf). Zugegriffen: 8. März 2018.
- Högg, Roman. 2010. Erweiterung und Evaluation des Technologieakzeptanzmodells zur Anwendung bei mobilen Datendiensten, Diss., St. Gallen.
- Ittersum, K. van, et al. 2013. Smart shopping carts: How real-time feedback influences spending. *Journal of Marketing* 77 (6): 21–36.
- Jäger, Reingard. 2016. *Multi-Channel im stationären Einzelhandel – Ein Überblick*. Wiesbaden: Springer.
- Jensen, Lars. 2017. Die langweiligste Buchhandlung der Welt. FAZ 11.6.2017. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/themen/amazon-eroeffnet-in-new-york-einen-bookstore-15054272.html>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Kearney, A.T. 2014. On solid ground: Brick-and-mortar is the foundation of omnichannel retailing.
- Kheiraver, Sara, und Nicole Richter. 2016. Neue Technologien im stationären Einzelhandel: Mobile Apps oder stationäre Geräte? In *Digitalisierung im Vertrieb – Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*, Hrsg. Lars Binckebanck und Rainer Elste. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotler, Phlipp, und Kevin Lane Keller. 2016. *Marketing management*, 15. Aufl. Harlow: Pearson.
- Kourouthanassis, P. et al. 2001. Last-mile supply chain management: Mygrocer innovative business and technology framework. In *Proceedings of the 17th International Logistics Congress: Strategies and Applications*, 264–273.
- Krum, C. 2010. *Mobile marketing – Finding your customers no matter where they are*. Boston: Pearson.
- Lafferty, Justin. 2015. Instagram adds call-to-action buttons, more relevant ad targeting. *Adweek* 2.6.2015. <http://www.adweek.com/digital/instagram-adds-call-to-action-buttons-more-relevant-ad-targeting/>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Laudon, Kenneth C., und C.G. Traver. 2013. *E-Commerce*, 9. Aufl. Harlow: Pearson.
- Lazaris, C., und A. Vrechopoulos. 2014. From multi-channel to “omnichannel” retailing: Review of the literature and calls for research. 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCMi).
- Lazaris, C. et al. 2014. Exploring the “Omnichannel” shopper behaviour. In AMA SERVSIG, International Service Research Conference, 13–15 June.
- Leswing, Kif. 2016. This is Amazon’s grocery store of the future: No cashiers, no registers, and no lines. *Business Insider*, 5.12.2016. <http://www.businessinsider.de/amazon-go-grocery-store-future-photos-video-2016-12?r=US&IR=T>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Levy, M., et al. 2013. *Retail management*, 9. Aufl. New York: McGraw-Hill.
- Pinterest. 2018. <https://business.pinterest.com/de/rich-pins>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Puscher, Frank. 2017. Willkommen im „No-Line Commerce“. *absatzwirtschaft* vom 9.2.2017. <http://www.absatzwirtschaft.de/willkommen-im-no-line-commerce-97461/>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Rittinger, Sebastian. 2014. *Multi-channel retailing*. Wiesbaden: Springer.
- Safdar, Khadeeja. 2017. Warby Parker to open 25 stores this year, Co-CEO says. *Wall Street Journal* vom 23.1.2017. <https://www.wsj.com/articles/warby-parker-to-open-25-stores-this-year-co-ceo-says-1485198287>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Shankar, V., et al. 2011. Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues. *Journal of Retailing* 87:29–42.

- Sheng, X., und M. Zolfagharian. 2014. Consumer participation in online product recommendation services: Augmenting the technology acceptance model. *Journal of Services Marketing* 28 (6): 460–470.
- Solis, Brian. 2016a. To improve CX, companies must rethink the funnel and cater to connected customers. <https://www.visioncritical.com/generation-c-connected-customers/>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Solis, Brian. 2016b. To improve CX, companies must rethink the customer journey to cater to Gen C. <http://www.briansolis.com/2016/04/improve-cx-companies-must-rethink-funnel-cater-gen-c/>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Springer Gabler Verlag, Hrsg. o. J. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Advertorial. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81870/advertorial-v6.html>
- Statista. 2017. E-Commerce share of retail sales worldwide 2015–2022. <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Steinfeld, C., und T.A. Harry Bouwman. 2002. The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: Opportunities and management strategies. *International Journal of Electronic Commerce* 7 (1): 93–119.
- Ternés, Anabel, Ian Towers, und Marc Jerusel. 2015. *Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Think with Google. 2016: How Mobile Has Redefined the Consumer Decision Journey for Shoppers. <https://think.storage.googleapis.com/docs/mobile-redefined-consumer-decision-shopper-journey-b.pdf>. Zugegriffen: 3. Juli 2018.
- Thomas, Laurie. 2017. Nordstrom just opened a tiny store without any inventory, 5.10.2017. <https://www.cnbc.com/2017/10/05/take-a-peek-inside-nordstroms-first-tiny-store-without-inventory.html>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Venkatesh, V., und H. Bala. 2008. Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences* 39 (2). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Venkatesh, V., und F.D. Davis. 2000. A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science* 46 (2): 186–204.
- Venkatesh, V., M.G. Morris, G.B. Davis, und F.D. Davis. 2003. User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly* 27 (3): 425–478.
- Wingfield, Nick. 2018. Inside Amazon Go, a Store of The Future. *New York Times* 21.1.2018. <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>. Zugegriffen: 8. März 2018.

**Vittoria von Gizycki** promovierte nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre am Lehrstuhl für Marketing der TU Berlin. Anschließend arbeitete sie mehrere Jahre erfolgreich in den Bereichen Design und Beratung, unter anderem bei MetaDesign, wo sie sich bereits frühzeitig auf Online-Anwendungen und Usability spezialisierte. Weitere Berufserfahrung sammelte sie bei der Durchführung von Projekten und Schulungen in der Stahlindustrie sowie im internationalen Marketing von MBA- und Weiterbildungsprogrammen.

Seit 2011 ist sie Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR), wo sie den Studiengang Master of International Business Management mit aufbaute und dessen Studiengangsleiterin sie heute ist. Ihr besonderes Forschungsinteresse gilt den Veränderungen im Kaufprozess von Konsumenten durch digitale Elemente. Zu diesem Themengebiet führt sie regelmäßig Marktforschungsprojekte für überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen durch.



# Referral Marketing on Social Media Platforms—Guidelines on How Businesses Can Identify and Successfully Integrate Opinion Leaders in Their Online Marketing Strategy

Amelie Müller

## Contents

7.1 Introduction	132
7.2 Theoretical Background	132
7.3 Identifying Appropriate Social Media Platforms	138
7.4 Opinion Leaders	143
7.5 Integration in Online Marketing Strategy	148
7.6 Guidelines	157
7.7 Conclusion	158
Annex 1: Summary of Subscriber Responses (Own Research)	158
Annex 2: Summary of Opinion Leader Responses (Own Research)	163
References	168

## Abstract

Over the last few years, influencer marketing has become the next big thing when it comes to getting the attention of millennials. But what are the factors motivating influencers to create sponsored content with certain brands? Which platforms and influencers are right for your product, brand and budget and what do you have to keep in mind when it comes to content decisions? Guidelines on how to create effective influencer marketing on social sharing platforms help to navigate this for some brands and advertisers still quite new territory.

A. Müller (✉)  
Saint Elmo's Berlin GmbH & Co. KG, Berlin, Deutschland  
E-Mail: am.mueller@saint-elmos.com

---

## 7.1 Introduction

Social media marketing is one of the three cornerstones of a good online marketing strategy (Alton 2013). As such, basic social media strategies have been implemented by most brands, leading them to create company/brand profiles on every existing channel. However, in recent years, it has become quite clear that simply being present on social media does not automatically lead to customer acquisition and retention as well as brand awareness. Good content management has become key to successful social media campaigns. However, recently, the vast amount of advertising on social media platforms has started to overwhelm potential customers, leading marketing agencies and brands to think of new ways to introduce products to their customers via social media.

With the 'Web 2.0' euphoria at the beginning of the 2000's, more and more companies started using digital influencers, also known as opinion leaders, to present their products or brand. Starting off with (micro-)bloggers writing about new products and reaching hundreds of their followers, and with the introduction of new social media or social sharing platforms such as Instagram in 2010 and Snapchat in 2011, new marketplaces opened up.

When taking a closer look at different sponsorships and the specially created content, you quickly realise that there seems to be a lack of guidelines on how to successfully integrate digital influencers in existing online marketing strategies.

As there are a lot of industries out there already making use of digital influencer marketing, this chapter will focus on the beauty industry and the social sharing platforms YouTube and Instagram. This subject is limited to content created for the influencers' channels and accounts. TrueView ads are excluded from this discourse.

---

## 7.2 Theoretical Background

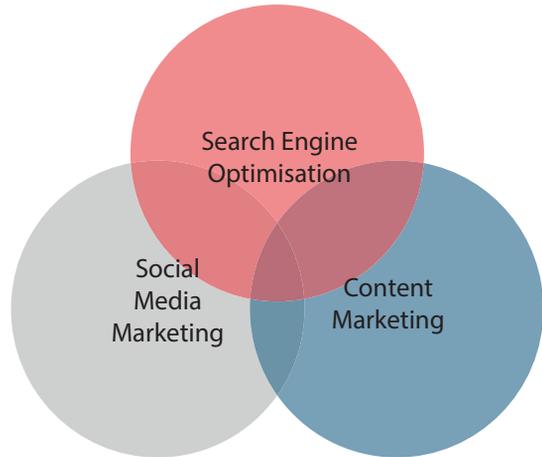
Before delving deeper into the guidelines on how businesses can identify and successfully integrate opinion leaders in their online marketing strategy, it is important to clarify fundamental definitions as well as focus on the basic strategies that need to be combined for successful referral marketing on social media platforms.

### 7.2.1 Online Marketing Strategy

A good online marketing strategy is based upon three principles (Alton 2013): social media marketing, content marketing and search engine optimisation, also known as SEO. Understanding the principles shown in Fig. 7.1 increases the probability of a successful strategy.

When searching for specific keywords on search engines such as Google or Bing, SEO plays an important role, as 95% of people searching only click on the results

**Fig. 7.1** The 3 principles of online marketing (own research)



presented on the first page (Alton 2013). A high ranking means the site is one of the most relevant when it comes to specific terms. According to Alton (2013), a good SEO strategy should always include not only relevant keywords but also useful content that people would want to share, backlinks leading to the site from trustworthy and respectable websites as well as fast loading times.

**Content marketing** is a principle that has been used for centuries. Relevant content is not only necessary for SEO but also “helps build your brand and inspire confidence in your company.” (Alton 2013). With the technological developments and the Web 2.0 euphoria, content marketing expanded to podcasts, videos and blogs. Like with every other strategy though, it is important to not only implement but also update the content regularly. Furthermore, it is beneficial to provide high-quality content, as bad grammar and unverified statements can damage a brands image.

The third principle building the foundation of a good online marketing strategy is **Social Media Marketing**. As this concept is more important to the subject of this chapter, it will be covered in a separate paragraph.

## 7.2.2 Social Media Marketing

According to Weinberg (2014), social media can be defined as platforms enabling the sharing of information, experiences and opinions without the limitations of geographical borders. Those platforms and tools include social networks like Facebook and Google+ as well as social sharing sites such as Instagram, YouTube, Snapchat and Vine (Grabs and Bannour 2012). Blogs and microblogs, rating platforms (Yelp) and messaging services like WhatsApp are defined as social media as well. The value of social media,

however, lies in its users and the content they provide, share and comment. This content is called **user-generated content** (Grabs and Bannour 2012).

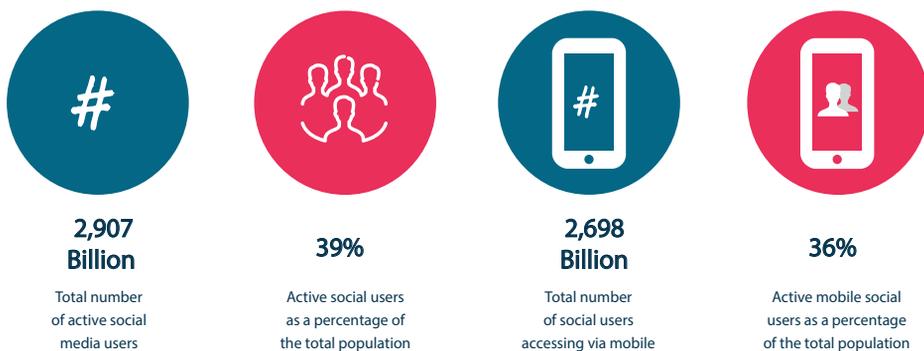
Another term used to define the modern social media user is **millennial**. Millennials, digital natives or generation Y are people who grew up with constant access to technology (businessdictionary 2017b).

Meanwhile, not only the number and variety of social media platforms have increased but also the number of users. Per the WeAreSocial Report (Wearesocial.com 2017), monthly active user accounts equated to approximately 39% of the worlds' population by April 2017, with an approximate quarterly growth of four percent (Fig. 7.2).

One thing is certain: In recent years social media has become part of people's everyday lives, giving companies the chance to constantly reach their consumers and increase brand awareness (Weinberg 2014). The numbers presented in the WeAreSocial Report (Wearesocial.com 2017) support the importance of a solid social media strategy.

Weinberg (2014) defines **social media marketing** as the effort to introduce content, products or services to social networks and to connect with (potential) customers and business partners. When it comes to the question whether to implement push- or pull-strategies, Grabs and Bannour (2012) state that using push strategies in social media marketing would be pointless, as users tend to search for relevant information themselves. This fact is supported by an independently conducted consumer questionnaire (Annex 1), in which 43% of the respondents stated to actively search for product reviews and referrals on YouTube or Instagram before making a purchase decision (see Fig. 7.16).

Grabs and Bannour (2012) further insist that companies and brands should provide information as well as permanent means of communication on their social platform profiles. Key to a successful social media marketing strategy is to create a community by interacting with fans and followers, even allowing them to complain or ask questions and responding in a professional manner (Alton 2013).



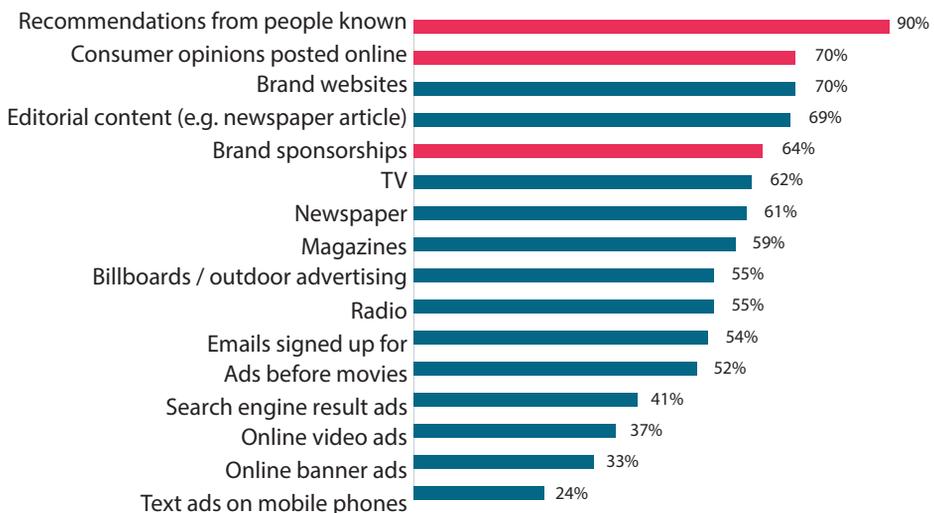
\*based on the monthly active users reported by the most active media platform in each country

**Fig. 7.2** Global social media use\*, April 2017. (Wearesocial.com 2017)

According to Grabs and Bannour (2012), social media marketing developed into more than just a part of a classic online marketing strategy over the last few years. Due to the technological developments and the constantly increasing number of social media tools, the aforementioned tools and social media platforms can now be used in crowdfunding, social media monitoring, social commerce and digital referral marketing (Grabs and Bannour 2012).

### 7.2.3 Referral Marketing or Word-of-Mouth Marketing

Traditional **referral marketing** is a marketing strategy that might have been used since the beginning of time. As the term already states, this marketing strategy is based on the referral or recommendation of a product or service, usually from consumer to consumer (Haider 2011). This marketing strategy uses networking as a way to acquire new customers or sometimes even to retain existing ones. Benefits of using a referral marketing strategy are low costs and (new) customers being more comfortable with the brand (wiseGEEK 2015). Furthermore, new customers who were referred to the company or brand are more likely to turn into paying customers, as they already know what to expect. This reduces time spent on convincing the customer to stay with the brand, which again reduces costs (wiseGEEK 2015). The goal should be to make the referral as organic as possible as: “People do not like being sold to [...]” (wiseGEEK 2015).



\* e.g. 90% of respondents trusted (“completely” or “somewhat”) recommendations from people they know

**Fig. 7.3** Consumers have some degree of trust in the following forms of advertising. (The Nielsen Company 2009)

The key to successful referral marketing, as to social media marketing, is the building of relationships. As shown in Fig. 7.3, 90% of consumers trust recommendations from people they know and 70% trust consumer opinions posted online, both can apply to influencers.

Depending on the literature, referral marketing is also referred to as **word-of-mouth marketing (WoMM)** (Weinberg 2014). Others state that there is a difference between these two strategies. USLegal.com (2015) defines word-of-mouth as spontaneous and generally being achieved without a well thought-out strategy, whereas referral marketing is “done by encouraging, informing, promoting and rewarding customers [...] to think and talk as much as possible about [...] their company, product [and/or] service [...]” (USLegal Inc. 2015). The important part here is that customers are rewarded for their referral. This is not part of a traditional WoMM strategy.

Agreeing with Weinberg (2014) that WoMM can also be referred to or even be a part of referral marketing strategies is the following definition:

► “[WoMM is the] promotion of a company or its products and services through an initiative conceived and designed to get people talking positively about that company, product, or service” (Kimmel 2010).

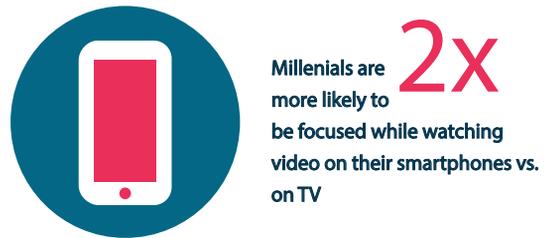
In addition to that, Kimmel states there are 14 types of WoMM. These include *influencer-driven WoM*, *referral-driven WoM*, *social media production/outreach WoM*, *social network production/outreach WoM*, *user-generated content/media WoM* and *affiliate WoM* (Kimmel 2010). Even though these types of WoM are proclaimed to be different, they all share at least some characteristics: using influencers or advocates to promote a message, or creating and spreading content on respective social media platforms.

## 7.2.4 Influencer Marketing

**Influencers** are people who can affect the buying behaviour of others on the basis of expertise, relationships or authority (businessdictionary 2017a), real or perceived. According to the BusinessDictionary (2017a), members of a group of peers can also act as influencers when it comes to consumer spending. Oetting (2009) defined **influencer marketing** as identifying opinion leaders who have the skill to influence other people’s opinions and who are most likely to talk about a product.

**Product Seeding** is “[...] placing the right product into the right hands at the right time, providing information or samples to influential individuals.” (Oetting 2009). This can be a very cost-effective way for brands to introduce themselves and their products or services to the identified opinion leader/influencer.

**Fig. 7.4** Watching content on Smartphones vs. TV. (ThinkwithGoogle 2014)



More information on identifying opinion leaders on social media platforms can be found in Chap. 4.

### 7.2.5 Combining Theories: Influencer Referral Marketing

With media channels multiplying at breath-taking rates, consumers become more overwhelmed by the different media available to them, leading marketers to look for new ways to reach their consumers (Oetting 2009). The developments in mobile technology are unlikely to stop, and advertising solutions that are tech-driven as well as focused on the consumer have become the new operating procedure (Trapp 2015a). Another factor making the search for new ways of reaching millennials so important is shown in Fig. 7.4. Research by Google and IPSOS (ThinkwithGoogle 2014) determined that millennials are two times more likely to focus on the actual content shown in a video when using a smartphone rather than a TV. Therefore, marketers had to think of new ways of delivering their brands' message on smaller screens with less advertising opportunities.

Combining the tried and tested theories of influencer marketing and referral marketing, and implementing them in the digital environment of social media platforms, turned out to be one of those new approaches.

In the previous paragraph, it was determined that referral as well as social media marketing are dependent on the building of good relationships between brand and consumer. Adding influencer marketing into the mix, it becomes obvious that the cornerstone of digital referral marketing through opinion leaders is the trust developed in those relationships. As mentioned before, consumers trust recommendations from people they know as well as consumer opinions posted online. 70% of the participants questioned in the subscriber survey stated that they trust opinion leader referrals more than recommendations by sales representatives. Further 17% said that it depends on the opinion leader and the sales representatives. Their trustworthiness ranges between the referral of trusted friends and online consumer opinions.

This new type of referral marketing relies very much on the concepts of “creating familiarity, establishing trust and building relationships” (Trapp 2015b).

## 7.3 Identifying Appropriate Social Media Platforms

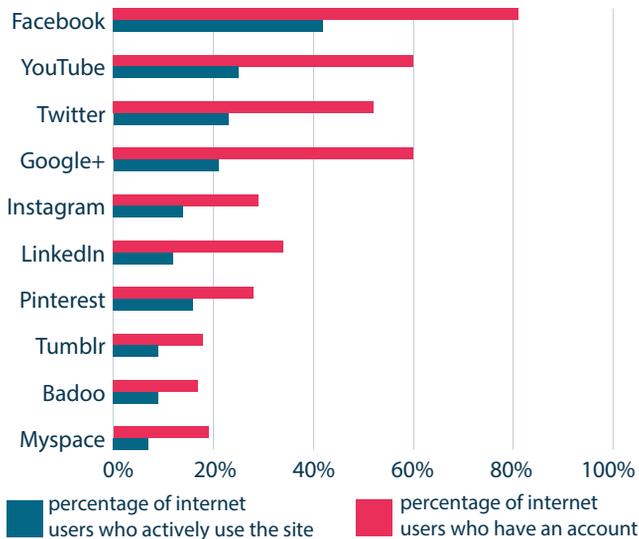
Before identifying the right opinion leaders to refer your brand, products or services, deciding on the right social media platforms can make the identification that much easier.

### 7.3.1 Platform Overview

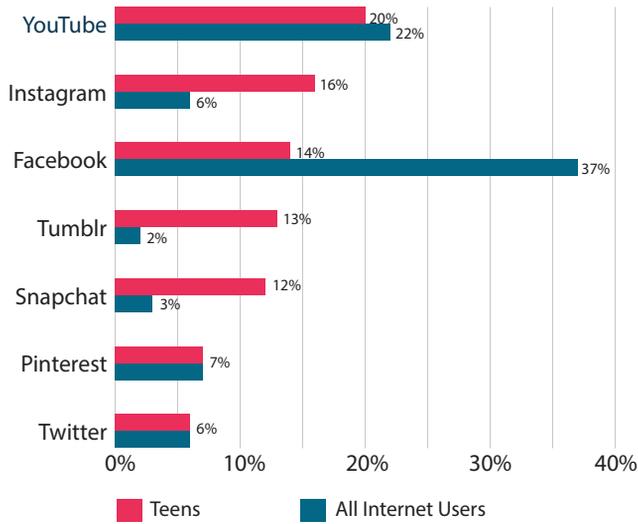
There are a plethora of social media platforms and apps out there, which can be used to present, refer or review a brand. According to eThority AG (2015), there are 25 different subgroups of social media, including video, picture, networking, tools, gaming and instant messaging platforms as well as many more.

Figures 7.5 and 7.6 show the top social media platforms by the number of users who actively use the site or by the perception of ‘coolness’. Although Facebook has about twice the amount of active users (approx. 40%) than YouTube (approx. 20%) (GlobalWebIndex 2014), YouTube is perceived to be ‘cooler’ than Facebook among teens (GlobalWebIndex 2015). According to a study conducted by Compete PRO (Jefferis 2014), when it comes to visitation, YouTube has overtaken Facebook by more than 1.3 million visitors in June 2014.

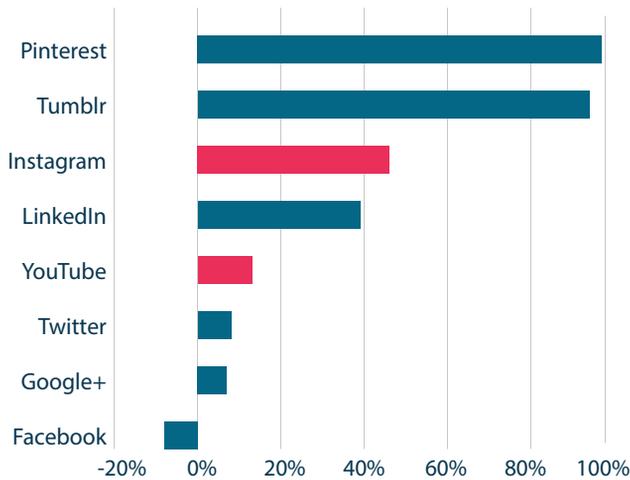
**Hypothesis 1:** Not every social media platform and social networking site can be used for influencer referral marketing.



**Fig. 7.5** Top 20 social platforms—account ownership and active usage. (GlobalWebIndex 2014)



**Fig. 7.6** Perception of social networks and apps. (GlobalWebIndex 2015)



**Fig. 7.7** Top social platforms: Growth in active users 2014–2015. (GlobalWebIndex 2015)

Seeing the abundance of social media networks, platforms and tools, it becomes clear that a decision has to be made on which platforms to use and focus on, especially as some platforms’ importance starts decreasing (Facebook had a negative growth of eight percent in active users from 2014 to 2015 (see Fig. 7.7)).

Due to the definition of ‘Influencer’, the latter can be found on most of these social media sites and apps, as they are the people among a group of peers most likely to

affect the purchasing decisions of the others because of their real or perceived expertise (businessdictionary 2017a). However, the assumption is that they are unlikely to be existent when it comes to crowdsourced content, as is the case with Wikipedia, collaboration platforms like Doodle or online dating sites.

Looking back at the 14 types of WoMM (Kimmel 2010), it is obvious that the most efficient platforms for influencer referral marketing are social sharing platforms. These social sharing platforms include video and picture sharing platforms such as Vine, Snapchat, Instagram and YouTube, amongst others. Whereas social networks such as Facebook focus on connecting people, the sole purpose of social sharing platforms is to share content.

### 7.3.2 Choosing the Right Platforms for Referrals

Based on the principle ‘We are what we share!’, hundreds of millions of links, videos and pictures are shared on social media platforms every day (Grabs and Bannour 2012). This is where the term social sharing platform comes into being. Subsequently, social sharing also takes place in email traffic, though in this case sharing information and content on social networks and content portals is the focus. For further analysis, this chapter zeroes in on some of the current most used social sharing platforms worldwide: YouTube and Instagram.

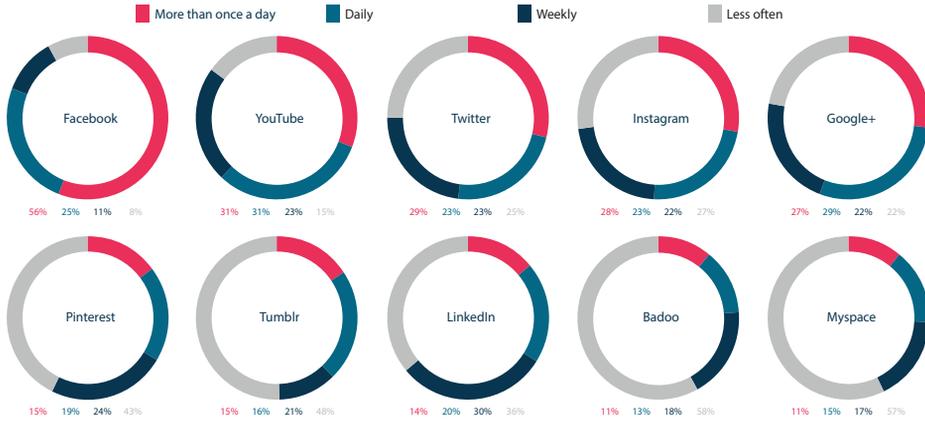
**Hypothesis 2:** Depending on the industry, the choice of social media platforms may vary. Companies from the beauty industry are present on other platforms as those from the automobile industry, for example.

#### 7.3.2.1 YouTube

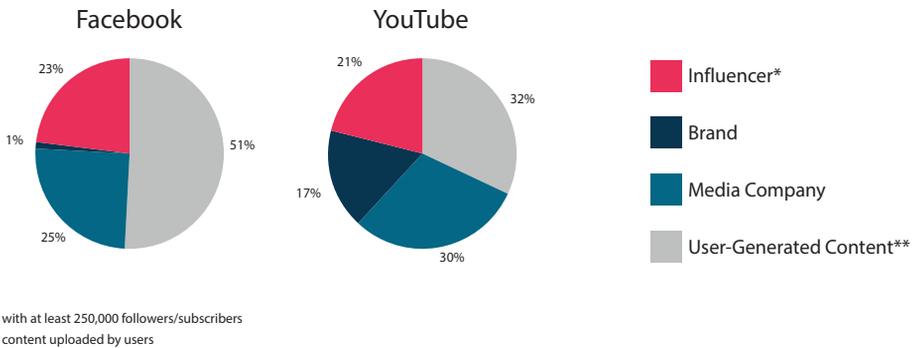
When it comes to the beauty industry, 66% of beauty consumers state that YouTube has become one of the best tools to help visualise whether a product fits into the consumer’s personal style (ThinkwithGoogle 2015b). With more than 61% of daily visits (GlobalWebIndex 2014), as seen in Fig. 7.8, and consumers spending between two and four hours a day on the platform, YouTube has become one of the most important social sharing sites for influencer referral marketing in the beauty industry.

According to YouTube statistics (YouTube 2017), there are more than one billion active users in 88 countries. In addition to that, the number of hours of people watching shared content increases each year. Including the average time spent on YouTube with each session being 40 min (Smith 2015), YouTube offers many possibilities for companies to interact with their (future) customers.

With 85% of the TrueView in-stream ads being skippable (YouTube 2015), marketers started looking for new ways to promote their products and found YouTube creators to be



**Fig. 7.8** Frequency of visits on the top global social platforms. (Global Web Index 2014)



**Fig. 7.9** Top 100 videos uploaded on each platform by influencers, brands, media companies, user-generated content. (Tubular 2015)

attractive partners. With an influencer content-index of 21% (see Fig. 7.9), there is still a lot of potential.

Pixability, Inc. published two reports (2014 and 2015) analysing the beauty ecosystem on YouTube. These studies show that there has been a huge increase in beauty content creators with numbers starting at 45,000 in 2013 to 182,621 at the beginning of 2015. In 2014, vloggers and content creators triggered about 97% of conversations about beauty brands on YouTube (Pixability Inc. 2014). Another study conducted by Octoly supported the argument brought up in the Pixability study that on YouTube, earned media is more popular than owned media (Marshall 2013).

With a total of 1,783,935 beauty videos and 123,164,115 total beauty subscriberships in 2015, YouTube remains the leading social sharing platform when it comes to beauty video consumption (Pixability Inc. 2015).

With the so-called YouTube “Adpocalypse” at the beginning of 2017, when advertisers started boycotting the platform after discovering their ads were “running against videos promoting hate speech and terrorism” (Weiss 2017), content creators started to rely more and more on sponsorships to make up for the losses in revenue. Intended to protect advertisers, the “Adpocalypse” led to demonetisation of content, and to confusion and frustration among creators, forcing them to look for alternatives such as crowdfunding and individual sponsorships and sponsored contents.

### 7.3.2.2 Instagram

Instagram is one of the world’s most used and fastest growing social sharing platforms, with more than 300 million users (Trapp 2015a) and a 15% higher engagement rate than Facebook.

Figure 7.8 shows that 51% of consumers visit Instagram daily (GlobalWebIndex 2014), with 68% spending up to two hours a day on this photo and video sharing platform (see Annex 1, Fig. 7.14). In Fig. 7.7, you can see that from 2014 to 2015, Instagram showed an increase of active users by 46% with no signs of slowing down, according to Trapp (2015a).

Although Instagram has become more willing to allow direct advertising on the platform and even started offering the possibility of sponsored posts in 2013 (Trapp 2015a), the focus of Instagram has always been on building organic communities (Instagram 2017).

This is why brands tend to make use of influencer marketing, reaching already existing consumer groups through a trusted medium, the opinion leader. Furthermore, it gives companies the opportunity to make use of power users’ influence to “leverage their existing follower relationships in order to reach a broad audience” (Trapp 2015a).

- ▶ Identify appropriate platforms before trying to identify relevant influencers!

#### Social Media Platforms

With the large and constantly changing numbers of social networking and social sharing platforms available to advertisers as well as consumers, it is crucial to identify the right platforms for a company’s ‘traditional’ social media strategy as well as digital influencer marketing strategy. According to Malbon (2015), you “should keep an eye out for the places and the times where their brands can have meaning”.

There is no simple solution that fits all. It is about understanding the brand philosophy as well as the industry and adapting the plans accordingly. For digital influencer marketing in the beauty industry, social sharing platforms turned out to

be the right fit, providing ways for brands to not only talk about a products' specific characteristics but supporting those arguments with visuals.

## 7.4 Opinion Leaders

Once specific social media platforms have been chosen, efforts of identifying influencers and opinion leaders can be directed to those networks. Before focusing on ways to identify opinion leaders on different social sharing platforms, however, it is important to take a look at the characteristics of good influencers and which characteristics mean most to their followers and subscribers.

### 7.4.1 Characteristics of a Digital Influencer/Opinion Leader

Influencers or opinion leaders are people in a community (off- or online) “whom others tend to rely on as role-models or for decision-making guidance” (Kimmel 2010). They influence others on the basis of their reach, status or prominence (Grabs and Sudhoff 2014), as well as knowledge and personalities (Zhang and Dong 2008).

According to Grabs and Sudhoff (2014), there are five types of opinion leaders: advocates, ambassadors, citizen influencers, professional or occupational influencers and celebrity influencers. However, none of the types mentioned above, including their definitions, match the characteristics of YouTube and Instagram content creators. Kimmel (2010), on the other hand, named seven types of influencers, with his definition of opinion leaders (being a type of influencer) closely matching the characteristics of the aforementioned content creators. He states that the basis for an opinion leader's expertise is his or her long-term involvement in the product category as well as being a “heavy user of special-interest media” (Kimmel 2010).

Opinion leaders are characterised as being integrated in social groups, sociable and similar to their followers as well as showing a strong interest in the product category (Kimmel 2010).

**Hypothesis 3:** The more honest and open an opinion leader is about sponsorships and their general opinions, the more relatable they become. This relatability leads the opinion leaders' followers to trust in their referral.

Analysing the results of the survey sent to the subscribers and followers of content creators in the beauty industry, it became quite clear that certain characteristics are instrumental to the building of trust between content creator and content viewer. Honesty,

creativity, relatability and confidence are most important to the respondents. When asked, they stated that, though expertise does matter in the context of the beauty industry, it is not the most important factor influencing the decision to subscribe/follow the influencer and trusting their opinions. This proves **Hypothesis 3** to be correct. In order to gain a viewer's trust, you have to provide honest and relatable content.

## 7.4.2 Identifying Opinion Leaders

As previously established, there are a plethora of content creators on the different social sharing platforms. The problem for brands lies in how to identify the right influencers to collaborate with.

The search for the right influencers starts with identifying relevant topics and keywords for your brand (Salzig 2015). Even though this part of the identification process seems so obvious, lots of brands seem to skip this step. Once key topics and terms have been identified, the actual search for appropriate influencers can begin.

**Hypothesis 4:** Content creators from one social media platform are sharing content on other platforms as well, bringing along followers and subscribers from one platform to the other and vice versa.

### 7.4.2.1 In-House Research

There are various approaches to identifying opinion leaders. A cost-effective but time-consuming approach is the in-house research. Methods of this approach can range from sending out questionnaires to target groups to utilising cross-network tools for identifying key influencers.

The first method was used during the course of this research when the participants in the subscriber and follower survey were asked to name channels they were subscribed to on YouTube or following on Instagram.

Surprisingly, the lists overlapped, confirming **Hypothesis 4**. The names provided by the target group were later used to contact opinion leaders for the content creator survey.

Using search engines like Google or Bing, you are more than likely to find lists and reports provided by other agencies that summarize the top influencers in certain industries (pixability 2014).

As there are numerous social media platforms and networks, there will also be large numbers of cross-network tools that help you identify opinion leaders. Many of them go beyond the process of identifying, offering “filtering, managing, engaging, monitoring and reporting” (Odden 2013). Depending on a company's budget, planners can choose between premium services such as Traackr, Klout and Kred, or the freemium versions of the aforementioned tools, as well as other free tools such as Klear or PeerIndex (Bannister 2015). These tools analyse, among other things, the number of likes, followers or

subscribers, activities and referrals (Salzig 2015). In addition to that, PeerIndex takes into account an individual's expertise on certain topics (Bannister 2015).

Once opinion leader and influencer have been identified, it is important to further research the identified influencer's reach, number of followers or subscribers and levels of interaction with the latter (Salzig 2015). Narrowing down the influencer pool and deciding on which opinion leaders to collaborate with depends very much on individual assessments of whether the content creator fits a company's brand philosophy and vice versa.

- ▶ Start the search for influencers by defining key terms!

#### 7.4.2.2 Talent Management Agencies & Influencer Marketplaces

With the number of content creators increasing rapidly, marketer and management agencies quickly realised the need for new talent management agencies focusing solely on digital talent, thus creating new influencer marketplaces. Over the years, many talent management agencies representing national as well as international talent came into existence. A small number of them are shown in Table 7.1. Through identifying relevant talent management agencies for your industry, you automatically identify appropriate influencers. A talent agency very prominent in the beauty and fashion industry, for example, is MaxMediaLab in Australia, with their talents reaching millions globally.

The newly created influencer marketplaces came into being when marketing had to rely more heavily on technology and decisions became more data-driven (Coghlan 2015). Centralised influencer marketplaces create direct links between brands and content creators across platforms. They do not just help identify the right opinion leaders and content creators "based on content, style, verticals and geography" (Coghlan 2015) but make it possible to book said influencers. In addition to that, they offer the possibility to collaborate on the content, as well as monitor and measure the execution of the campaigns. Three of these new influencer marketplaces are Brandnew, Grapevine and Influicity.

**Table 7.1** Short overview of talent management agencies and their country of focus (own research)

Talent management agencies	Country
Gleam Futures	UK, USA
MakerStudios	USA
Niche	USA
Emma Jane Management	USA
Melrose and Park	USA
Divimove	GER
Max Media Lab	AUS
Brandnew	UK, GER
Grapevine	USA
Influicity	CAN, USA
Famebit	USA

Whereas Influicity is a cross-platform marketplace, working with influencers from YouTube, Instagram and Twitter (Influicity Corporation 2015), Grapevine and Brandnew each focus on one social sharing platform. Grapevine's influencers create content on YouTube, Brandnew's influencers on Instagram. After creating brand accounts, companies can upload creative briefs, review and approve talent as well as created content, and measure a campaign's success.

► Use influencer marketplaces as an all-around tool!

### 7.4.2.3 Influencers in the Beauty Industry

The list of YouTube's top beauty creators is changing. According to the Pixability report in 2015, second-generation beauty creators were able to grow their channel subscriber bases exponentially. As shown in Table 7.2, MyLifeAsEva managed to increase her subscriber base by 1982% and maybabytumbler by 960% in the course of one year (January 2014 to April 2015).

Table 7.3 depicts the top 25 YouTube beauty creator channels in 2015 with total audience engagements ranging from three million to over 32 million. Depending on a company's budget, there are cheaper options to approaching those influencers for sponsorships or collaborations. As there are more than 180,000 beauty content creators on YouTube, brands have the opportunity to choose several 'smaller' influencers with a far enough reach to be considered an effective influencer marketing campaign.

When analysing the results of the opinion leader questionnaires, it became obvious that the influencers from YouTube also post and share their created content on other social networking sites, such as Twitter, Snapchat, Instagram and Facebook. The majority of their subscribers were either from YouTube (71%) or Instagram (29%), with an average of approximately 1.5 million subscribers on YouTube and 980,000 followers on Instagram.

**Table 7.2** Top 10 fastest growing YouTube beauty creator channels (subscriber growth among channels with 500,000 subscribers or more), January 2014–April 2015 (Pixability Inc. 2015)

Rank	Channel	Total subscribers (April 2015)	% Growth (April 2015)
1	MyLifeAsEva	2,463,696	1982
2	Maybabytumbler	2,578,788	960
3	laurenbeauty	2,874,900	146
4	zoella280390	8,122,992	144
5	CutiePieMarzia	5,317,409	116
6	macbarbie07	8,655,409	93
7	CuteGirlsHairstyles	3,316,030	88
8	stilababe09	3,349,072	80
9	glozell1	3,534,041	47
10	MichellePhan	7,686,254	39

**Table 7.3** Top 25 YouTube beauty creator channels by audience engagements (total comments, likes, dislikes, tweets and Facebook shares). (Pixability Report 2015)

Rank	Channel	Total audience engagements
1	macbarbie07	32,271,500
2	MichellePhan	23,448,326
3	zoella280390	20,843,031
4	CutiePieMarzia	17,730,278
5	glozell1	15,500,816
6	stilababe09	13,644,227
7	missglamorazzi	13,118,430
8	pixiwoo	11,165,885
9	maybebabytumbler	8,154,990
10	bubzbeauty	7,293,653
11	pixi2woo	6,975,413
12	MyLifeAsEva	6,771,789
13	eleventhgorgeous	6,727,031
14	kandeejohnson	6,547,657
15	gossmakeupartist	6,357,143
16	nguerriero	5,626,841
17	shaaanxo	5,289,643
18	CuteGirlsHairstyles	5,173,048
19	dulcecandy87	4,498,245
20	Jaclynhill1	4,250,173
21	fleurdeforce	4,123,164
22	laurenbeauty	4,086,783
23	juicystar07	3,779,900
24	glamlifeguru	3,729,932
25	makeupbytiffanyd	3,354,958

When asked whether they are represented by an agency or had a manager, 71% stated being represented by an agency. The other 29% work as ‘free agents’.

#### Best Practice Maybelline New York

The article “How Maybelline New York’s Eye-Catching YouTube Campaign Dared Consumers to ‘Go Nude’”, (ThinkwithGoogle 2015a) recaps the most important information on Maybelline New York’s digital-first campaign to launch the new Nude Palette and drive awareness. This campaign included custom-branded videos created by 13 of the top beauty content creators on YouTube.

As 97% of conversations on YouTube are started by vloggers and content creators (Pixability Inc. 2014), Maybelline turned to YouTube with its large number of opinion leaders, aiming to build brand loyalty (ThinkwithGoogle 2015a).

As previously mentioned, they teamed up with 13 beauty vloggers who each created a specific look using the Nudes Palettes in how-to videos, simultaneously giving their subscribers new tutorials to try at home. The resulting YouTube comments were said to show “visible purchase intent” (ThinkwithGoogle 2015a).

Indicating just how important influencers are to the success of awareness campaigns: they accounted for 58% of the campaigns overall watch time.

### **Influencer**

Influencers or opinion leaders tend to exist in large communities, leading the way, trendsetting and offering support in buying decisions, but at the same time they need to stay authentic, unfiltered and trustworthy. The key to successful influencer marketing strategies is the emphasis on the development and upkeep of relationships.

Identifying opinion leaders can be achieved through different approaches. The most cost-effective way is to use freemium social media tools like Klout or PeerIndex. Slightly more expensive, but more time-efficient and beneficial in the long run, are influencer marketplaces.

---

## **7.5 Integration in Online Marketing Strategy**

Once social media platforms and influencers are identified, it is time to focus all efforts on getting in contact with the chosen opinion leader and on integrating them into your marketing strategy.

### **7.5.1 Getting in Contact**

When using influencer marketplaces such as Famebit or Influicity, getting in contact with opinion leaders is not as big of a hurdle as using ‘traditional’ ways of contact, such as business email addresses or contacting the influencers’ respective agencies.

Analysing the opinion leaders’ responses shows that even though 86% of participants are contacted through their agency, only 29% of them actually prefer this approach. On the other hand, all of the participants approached via business email actually prefer this method (see Fig. 7.29).

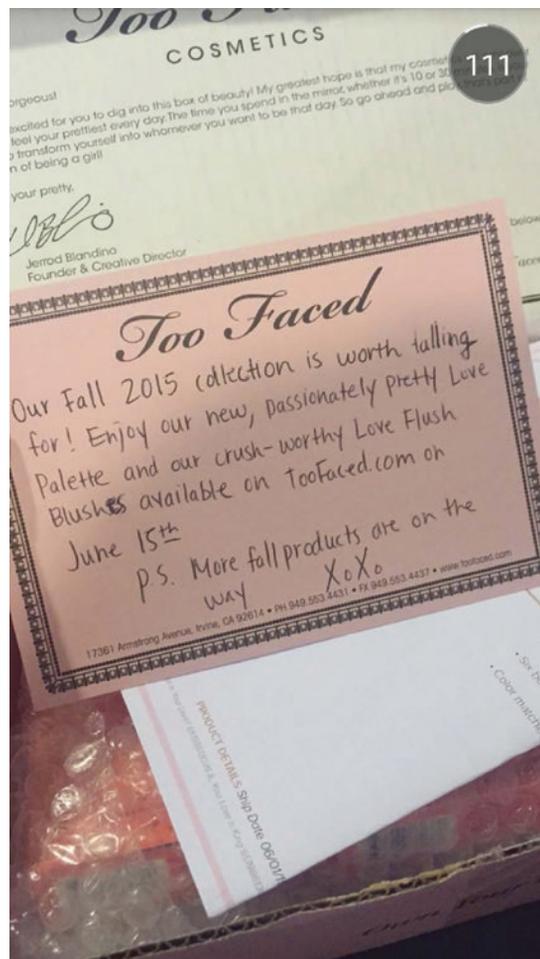
When contacted for collaboration and sponsorship opportunities by brands they have not worked with before, influencers prefer getting as much information on the brand and their products as possible (see Annex 2). 43% of the respondents state that a company’s image and mission statement are very important, for the other 57% they are important for the decision

to work with a brand. Other factors influencing the decision to collaborate with a brand are whether they are approached by companies from the beauty and lifestyle sector and/or whether they can implement the brief into content that is beneficial to their viewers. Questioned influencers tend to work with brands that are part of the beauty and lifestyle industry as the referrals are more organic and fit in with the other content created on their channels/accounts.

Another result of the opinion leader survey is that 57% of companies only tend to *sometimes* familiarise themselves with the content creator or their channels, whereas the other 43% do not seem to familiarise themselves with the influencers work at all. When companies are sending free products, this doesn't faze the influencers. However, when companies want to collaborate with the content creators but do not know much about the creator him- or herself, it shows that they only want to 'use' their viewers.

One of the respondents said, if there is no interest in "[...] doing free promo or doing paid work that isn't right for [their] channel—don't be rude in response [or] never reply."

**Image 7.1** Example of providing influencers with information. (Screenshot taken from Shaaanxo Snapchat)



They further added to come prepared, professional and friendly. Influencer marketing is very much based on building relationships, whether between brand and influencer, influencer and viewer, or viewer and brand (Salzig 2015).

Another way to approach influencers is by sending them products or samples for free. This way of introducing a brand or a product to digital influencers is very cost-effective, although there are no guarantees of them actually using the product. As a short reminder, this strategy is called **product seeding** and means “placing the right product into the right hands at the right time, providing information or samples to influential individuals.” (Oetting 2009). It is really important to stress the part about providing information with the product (example shown in Image 7.1).

According to the survey responses, 57% of influencers are sent free products on a daily basis, 14% on a weekly and 29% on a monthly basis. Out of those products, approximately 30% might make it into a video or posts. This decision is based on whether the influencer likes the product, whether a certain product has been requested by their viewers or has been recommended to them. Thus, providing the creator with information on the brand and product might increase the chances of them trying and maybe including the product into one of their posts.

### 7.5.2 Content Expectations

- ▶ Make content decisions based on your budget!

Using product seeding is very budget-friendly and therefore a good way for smaller companies to introduce themselves to opinion leaders in their industry. When it comes to the review, however, brands cannot change a content creator’s decision to give a good, bad or mediocre review.

- ▶ Low costs, no control over content!

Partnering up with big-name influencers is not always the right decision as those sponsorships are more expensive. Choosing multiple ‘smaller’ but very active opinion leaders

**Table 7.4** Type of contents preferred by subscribers in %

Type of content	Percentage (%)
Tutorials	92
Unboxing videos	68
Monthly favourites	52
First impressions	52
Collection videos	52
Swatches	44
Empties	32
others	12

in your industry can make the sponsorships seem more authentic and trustworthy. Those influencers are furthermore much lighter on the budget when a sponsorship turns into a long-term collaboration (Marshall 2014).

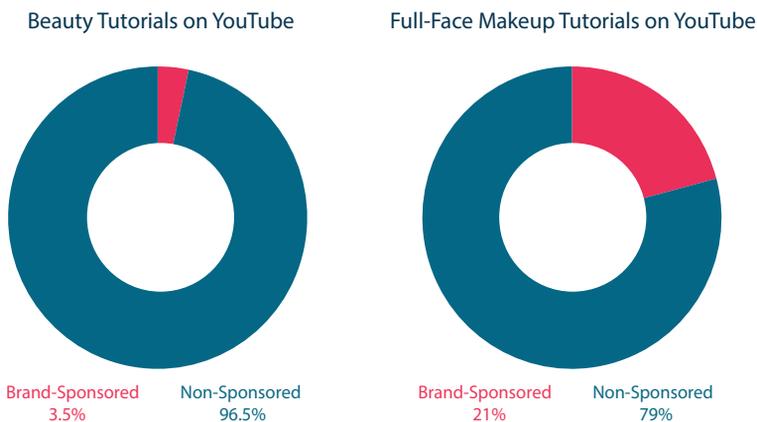
► Control over content, higher costs!

The most authentic and organic posts on social media have been created when content creators were given free rein on what content they create, apart from some instructions in the creative brief. The influencer's audience does not come to watch commercials about a brand but rather the YouTuber providing informative and entertaining content (Hendle 2014).

According to Table 7.4 (Annex 1), the audiences' favourite type of beauty content are tutorials with 92%. 43% of content creators questioned in the opinion leader survey stated that they produced one-brand tutorials for sponsorships. Still, sponsored make-up tutorials are underutilised by brands. 45% out of all the beauty related content on YouTube are tutorials with only 3.5% being sponsored (see Fig. 7.10).

Asking content creators to follow scripts or repeat specific sentences or phrases in the collaboration is akin to asking them to create inauthentic content. However, most influencers tend to only work with companies where they can implement their own ways to bring the brand's message across, as inauthentic content might lead to them losing their audiences' trust. It has to be stressed that YouTube creators are not hired actors and will give their honest opinion because that is the basis on which their audiences' trust is built (Adab 2014).

Nevertheless, consumers can still get fed up with sponsored content. This is the case with NuMe styling wands for example. During the course of the subscriber questionnaire, participants were asked to elaborate on cases where they got fed up with sponsored content. They argued that the sponsored content for NuMe styling wands comes across as scripted due to the same line being repeated over and over again by all influencers



**Fig. 7.10** Percentage of brand sponsored content in beauty and full-face make-up tutorials. (Pixability Report 2015)



**Image 7.2** Inauthentic (sponsored) content on Instagram. (Screenshot taken from Carlie Stylez Instagram)

using the product: ‘These curls will last you for days and it makes my hair so shiny.’ In Image 7.2, you can see another example of inauthentic content on Instagram. Making use of scripted texts is particularly obvious when comparing the ‘tone of voice’ in sponsored against non-sponsored content.

Especially on Instagram, sponsored posts seem to take over to such an extent that more sponsored than non-sponsored content is posted. The average ‘sponsored to non-sponsored content’-ratio established during the course of the study is about seven percent (or every 12th post).

► Give up control!

### 7.5.3 Legal Constraints

The U.S. Federal Trade Commission (FTC) started revising endorsement laws in 2009 to try to introduce transparency in the digital age (Deepika 2015). The most recent incident occurred on September 2nd, 2015 when the FTC charged California-based Machinima, Inc. because: “The influencers paid by Machinima, Inc. failed to adequately disclose that they were being paid for their seemingly objective opinions.” (Mayfield 2015).

The UK Advertising Standards Authority (ASA) ruled at the beginning of 2015 that UK vloggers now have to state in the title of a video whether the content has been sponsored, thus giving viewers the choice to be “more conscious about what they watch” (Deepika 2015). You can see two examples of this in Image 7.3. Out of all the respondents in



### How To: Super Easy Dutch Side Braid | Zoella ad

1.974.627 Aufrufe

Veröffentlicht am 20.03.2015 · How to achieve a dutch side braid with a touch of wavy hair! :)

Previous Video: <http://bit.ly/1EB2SHj>

This is a paid for advertorial as part of my work with "All Things Hair"

Where to find me - Come say hello!

SECOND CHANNEL: <http://youtube.com/morezoella>

BLOG : <http://www.zoella.co.uk>

FACEBOOK : <http://facebook.com/zoe.zoella>

TWITTER : <http://twitter.com/Zozebo>

INSTAGRAM : <http://instagram.com/Zozebo>

TUMBLR : <http://zoella.tumblr.com/>

\*YouTube

How To: Super Easy Dutch Braid | Zoella ad  
[www.youtube.com/watch?v=7cV1C9znG6Q](http://www.youtube.com/watch?v=7cV1C9znG6Q)



SUBSCRIBE <http://bit.ly/1iRMKtw>

Social Media

BLOG / [niomismart.com](http://niomismart.com)

TWITTER / [niomismart](https://twitter.com/niomismart)

INSTAGRAM / [niomismart](https://www.instagram.com/niomismart)

FACEBOOK / [niomismart](https://www.facebook.com/niomismart)

SNAPCHAT / [niomismart](https://www.snapchat.com/add/niomismart)

DISCLAIMER

Thank you to L'Oreal Paris for giving me the opportunity to attend the Cannes Film Festival for the first time and for sponsoring this video. As always opinions are my own.

Kategorie

Praktische Tipps & Styling

Lizenz

Standard-YouTube-Lizenz

\*YouTube

RED CARPET Get Ready With Me ad | Niomi Smart  
[www.youtube.com/watch?v=ySkOdtTwPY4](http://www.youtube.com/watch?v=ySkOdtTwPY4)

**Image 7.3** Sponsored content on YouTube. Sponsorship highlighted in video title and more information box. (Screenshots sources in image)

the subscriber questionnaire, 74% want to know whether the content of a video they are watching is sponsored. 26% would still trust the referral in a sponsored video, whereas 48% say it depends on the opinion leader and how organic the content seems.

There are many different options for content creators to indicate sponsored content on YouTube. Indicators can be placed in the thumbnail, title and descriptions, as well as mentioned or shown in the video (see Image 7.4).

- ▶ Make use of tools provided by social sharing platforms!

In August of 2017, Facebook and Instagram updated their branded content policies (Facebook Brand Policies 2017), stating “Branded content may only be posted by Instagram accounts or profiles and pages with access to the branded content tool”.

They define **branded content** as:

- ▶ [...] a creator or publisher’s content that features or is influenced by a business partner for an exchange of value (Branded Content Policies 2017).



OMG WE'RE COMING OVER: DIGITALLY FAMOUS! S2 • E8  
Adelaine Morin's Hello Yellow Bedroom Makeover | OMG We're Coming Over | Mr. Kate

1,080,569 views

67K 503 SHARE

**Image 7.4** Sponsored content on YouTube. Sponsorship highlighted in video. (Screenshot taken from 'Adelaine Morin's Hello Yellow Bedroom Makeover | OMG We're Coming Over | Mr. Kate'—[www.youtube.com/watch?v=xsWOdRf1p0](http://www.youtube.com/watch?v=xsWOdRf1p0))



**Image 7.5** Branded Content on Instagram. (Instagram o. D.)

**Image 7.6** Instagram policy changes implemented with branded content tool. (Screenshot taken from Zoella Instagram)



Image 7.5 shows an example of what future sponsored contents will look like in posts and stories on Instagram. One of the first-use cases in the beauty industry is shown in Image 7.6 on a post by zoella.

This change in policies is one more step towards a more open and honest internet, though it remains to be seen how effective the implementation and regulation is going to be. Until then, posts can still be highlighted as sponsored by using hashtags such as #ad, #sp and #sponsored, as shown in Image 7.7.

- ▶ Start building trust! Be transparent!

**Image 7.7** Sponsored content highlighted by using hashtag. (Screenshot taken from baddiewinkle Instagram)



### Implementation

When using influencer marketplaces to identify the right opinion leader for your campaign, contacting those identified and communicating with them will happen through the marketplace. When using the more classic approach, content creators prefer to be contacted via email.

If the budget allocated to digital influencer marketing is quite small, there are different options you could choose from.

The first option is using product seeding to send free products to the identified opinion leader. Costs should not exceed the product itself and postage. The downside to this option is that after sending out the product, you will not be able to control whether the product is tested, used for content creation or given negative reviews.

The second option includes sponsorships with 'smaller' or mid-level influencers, who have sufficient reach and expertise but are much cheaper than the top influencers. When producing sponsored content in collaboration with beauty creators you have some control over the general content of the video or post. In the end, though, creative realisation lies with the influencer, as the content has to be as authentic and organic as possible. Forcing fully developed scripts and spots on influencers will only fall back negatively on your brand and the content creator.

Really important nowadays, with the FTC and ASA for example regulating digital endorsements, is honesty from the beginning about whether content was sponsored or not. Even if there are no legal constraints yet in your country telling you to make sponsorships as obvious as possible, being open and upfront with your target audience is key to building trust between your brand and your consumers.

---

## 7.6 Guidelines

### 1. **Identify appropriate platforms before trying to identify relevant influencers!**

With the large and constantly changing numbers of social networking and social sharing platforms available to advertisers as well as consumers, it is crucial to identify the right platforms for a company's 'traditional' social media strategy as well as digital influencer marketing strategy.

There is no simple solution that fits all. It is about understanding the brand philosophy as well as the industry and adapting the plans accordingly. For digital influencer marketing in the beauty industry, social sharing platforms turned out to be the right fit, providing ways for brands to not only talk about a product's specific characteristics but supporting those arguments with visuals.

### 2. **Start the search for influencers by defining key terms!**

Identifying opinion leaders can be achieved through different approaches. The most cost-effective way is to use freemium social media tools like Klout or PeerIndex. Slightly more expensive, though more time efficient and beneficial in the long run, are influencer marketplaces.

### 3. **Use influencer marketplaces as an all-around tool!**

When using influencer marketplaces to identify the right opinion leader for your campaign, contacting those identified and communicating with them will happen through the marketplace. When using the more classic approach, content creators prefer to be contacted via email.

### 4. **Make content decisions based on your budget!**

If the budget allocated to digital influencer marketing is quite small, there are different options you can choose from.

#### 4.1 **Low costs, no control over content!**

The first option is using product seeding to send free products to the identified opinion leader. Costs should not exceed the product itself and postage. The downside to this option is that after sending out the product, you will not be able to control whether the product is tested, used for content creation or given negative reviews.

#### 4.2 **Control over content, higher costs!**

The second option includes sponsorships with 'smaller' or mid-level influencers, who have sufficient reach and expertise but are much cheaper than the top influencer.

Even when the budget is high enough, by splitting it among mid-level influencers you are sure to reach a more diverse audience.

#### 5. **Give up control!**

When producing sponsored content in collaboration with beauty creators, you have some control over the general content of the video or post. In the end, though, creative realisation lies with the influencer, as the content has to be as authentic and organic as possible. Forcing fully developed scripts and spots on influencer will only fall back negatively on your brand and the content creator.

#### 6. **Start building trust! Be transparent!**

Nowadays, with the FTC and ASA regulating digital endorsements, honesty from the beginning, about whether content was sponsored or not, is most important. Even if there are no legal constraints yet in your country telling you to make sponsorships as obvious as possible, being open and upfront with your target audience is key to building trust between your brand and your consumers.

---

## 7.7 Conclusion

When influencers collaborate with brands, created content has to resonate with subscribers and feel authentic and organic on their channels. Due to the fast-paced nature of influencer marketing, technological developments and social sharing platforms, developed guidelines have to be adapted and updated regularly.

---

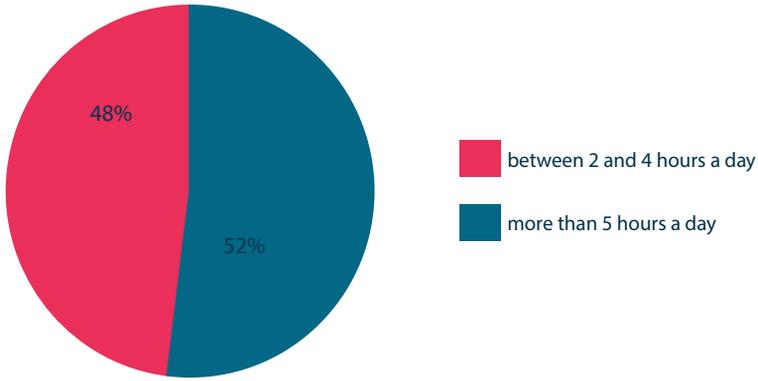
## Annex 1: Summary of Subscriber Responses (Own Research)

Out of the 25 people participating in this survey, four percent of the respondents were male and 96% were female. The majority of the participants can be identified as millennials, with 76% of the respondents being between 18 and 24 years old. The other 24% of the respondents were aged 17 or younger.

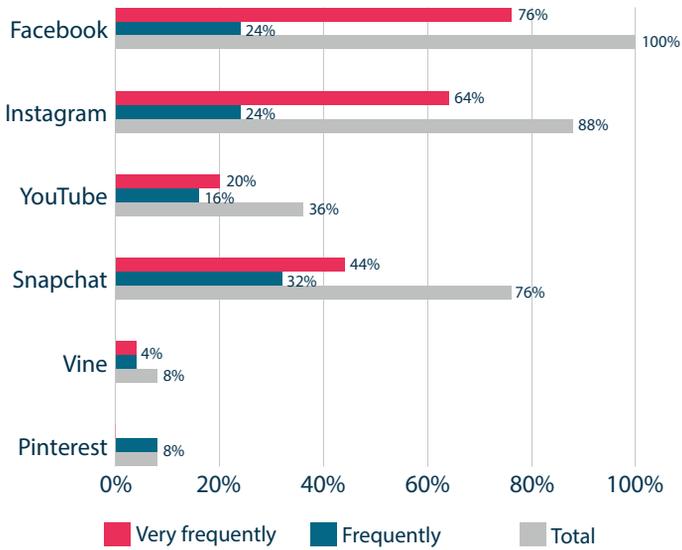
About half of those 25 respondents (52%) spend between two and four hours a day on social media platforms in general. Surprisingly, 48% spend more than five hours a day on social media (Fig. 7.11).

When asked on how frequently the respondents used specific social media platforms, a total of 100% stated they use Facebook either very frequently or frequently (see Fig. 7.12), closely followed by Instagram with a total of 88% and Snapchat by 76%. Only eight percent of the respondents frequently use Vine or Pinterest.

Even though the total frequent use of YouTube has one of the lowest percentages with only 36%, the average time spent on YouTube each day is significant. 64% of the respondents spend up to two hours each day on this social sharing platform. Even more potential exists with the groups spending between two and four hours a day (20%) or even more than five hours a day (16%) on YouTube (Fig. 7.13).

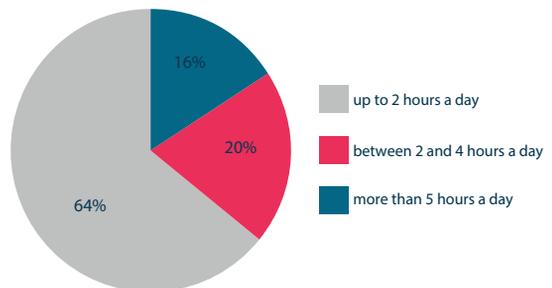


**Fig. 7.11** Time spent on social media platforms in general

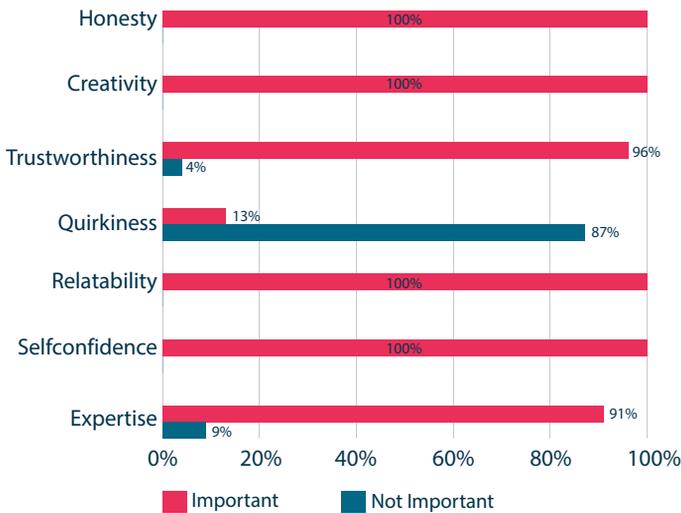
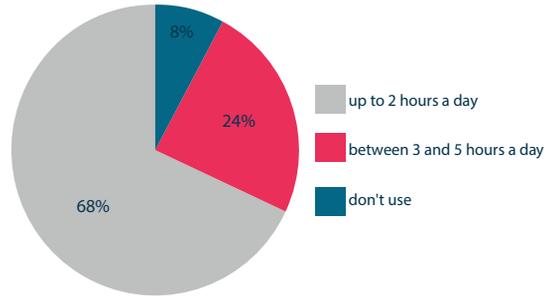


**Fig. 7.12** Frequent use of social media platforms

**Fig. 7.13** Time spent on YouTube



**Fig. 7.14** Time spent on Instagram



**Fig. 7.15** Importance of an opinion leader's character traits

The average number of channels subscribed to on YouTube (among all participants) was 58, with approximately 58% (34 channels) of these belonging to the category 'Beauty & Lifestyle' (Fig. 7.14).

The average number of accounts followed on Instagram was 278, with approximately 58% of these belonging to the category 'Beauty & Lifestyle' (56 accounts) (Fig. 7.15 and 7.16).

Figure 7.17 shows that all the participants put more trust in an influencer's referral than a sales reps' opinion. These are the reasons why:

- Sales reps are paid to promote one brand whereas an opinion leader is paid to give an honest opinion
- Sales reps often do not use the products they sell
  - no personal opinion
- Sales reps lack knowledge concerning their own products

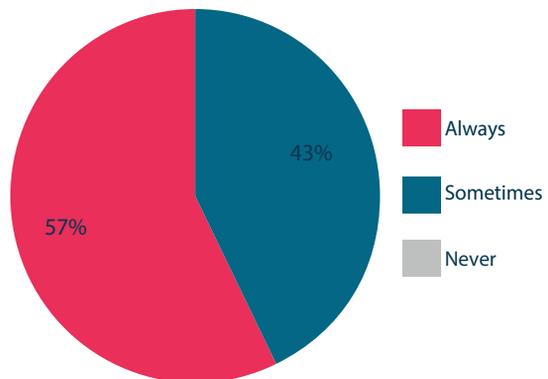
- A sales rep's priority is a sale
- Opinion leaders give negative reviews
- Opinion leaders actively try & test products
- Opinion leaders are often more relatable

In Figure 7.18, you can see that 26% of the millennials taking part in the survey trust in referrals, whereas 48% say it depends and 26% state that they do not trust referrals in sponsored content. Here are the reasons why:

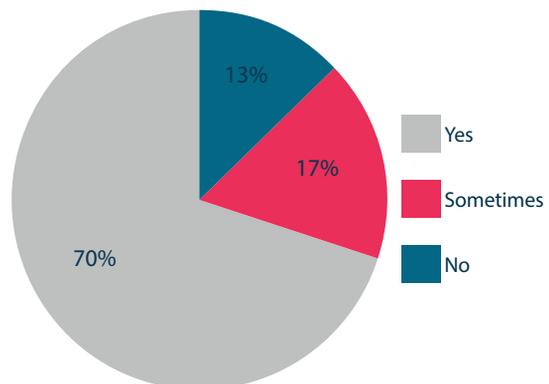
**Distrust:**

- Participants are not always sure of an influencer's honesty
- A referral is 'too good to be true'/products do not 'live up'
- Companies specifically ask for positive reviews

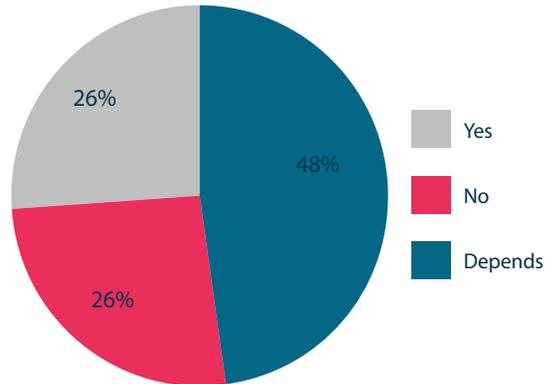
**Fig. 7.16** Participants conduct active research on Instagram or YouTube before making a buying decision



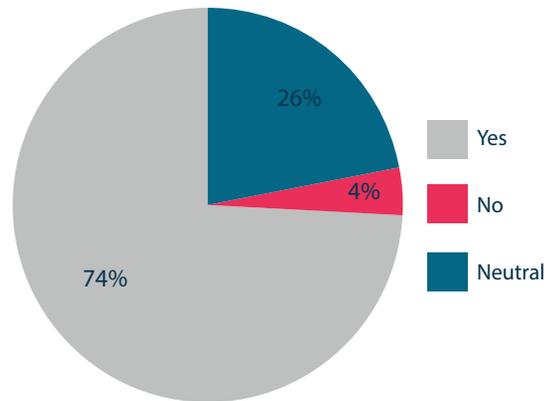
**Fig. 7.17** Participants have more trust in opinion leader referrals than in sales rep opinions



**Fig. 7.18** Survey participants trust in honesty of referrals of sponsored content



**Fig. 7.19** Participants want to know whether content is sponsored



#### Trust:

- Creators point out negative things
- Opinion leaders are relatable and express their own opinions like a friend

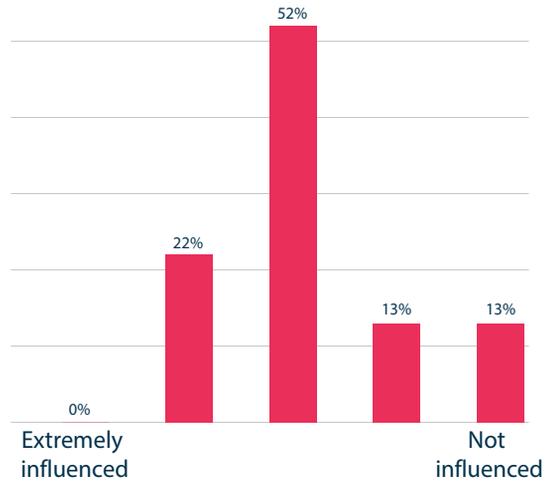
#### Depends:

- Depends on the content creator and how organic the referral seems (Fig. 7.19)

#### When are millennials fed up with sponsored content?

- When all opinion leaders speak about the same product at the same time, saying the same thing
- Instagram
  - When sponsorships and endorsements are constantly posted, even more than actual content
- When it feels like they are trying to ‘leech’ money off of your views & clicks
  - e. g. NuMe styling wands  
very scripted  
content creators all use the same line/phrase: “These curls will last you for days and it makes my hair so shiny” (Fig. 7.20)

**Fig. 7.20** Are millennials influenced by sponsored content?



## Annex 2: Summary of Opinion Leader Responses (Own Research)

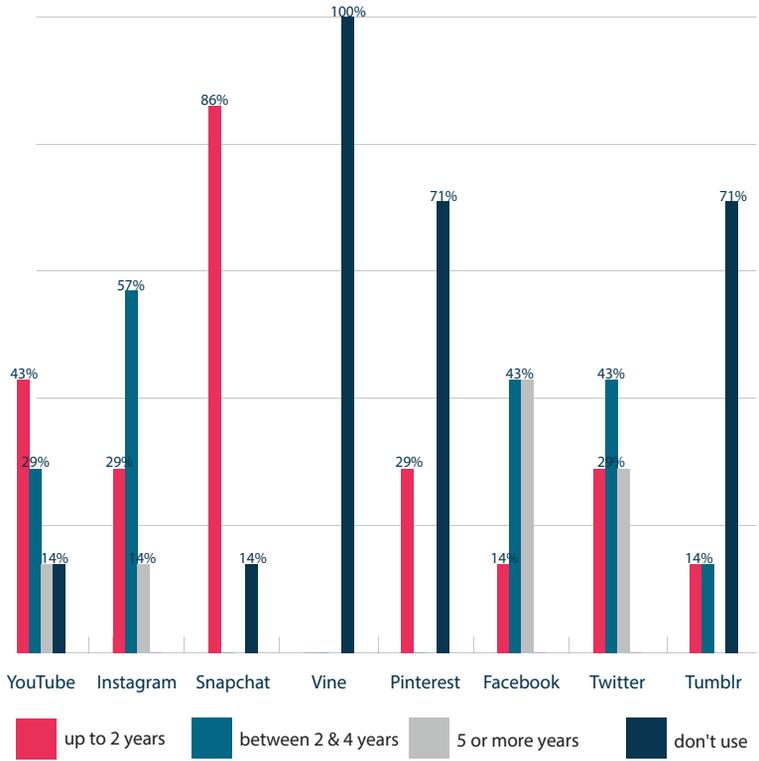
Out of the seven influencers participating in this survey, 14% of the respondents were male and 86% were female. The majority of the participants can be identified as millennials with 86% being between 18 and 24 years old. The other 14% of the respondents were aged 17 or younger (Fig. 7.21, 7.22 and 7.23; Table 7.5).

### How do content creators describe their brand?

- Family, health and fitness
- “Honesty when it comes to products in the beauty industry”
- “Fashion talent with great style”
- “I represent the make-up and fashion aspect of the YouTube beauty community.”
- “Fun, honesty and expertise”
- “[...] I like to think I bring my viewers honesty and good vibes” (Fig. 7.24).

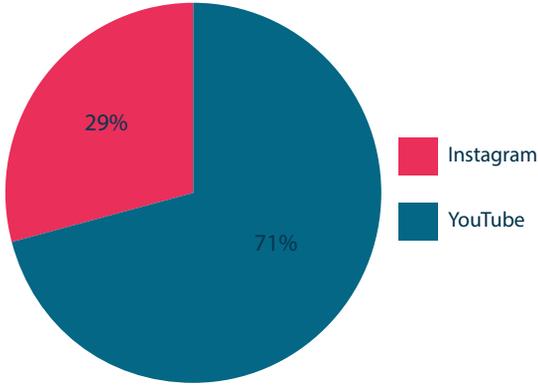
### Influencers’ decisions to work with a company or brand are influenced by

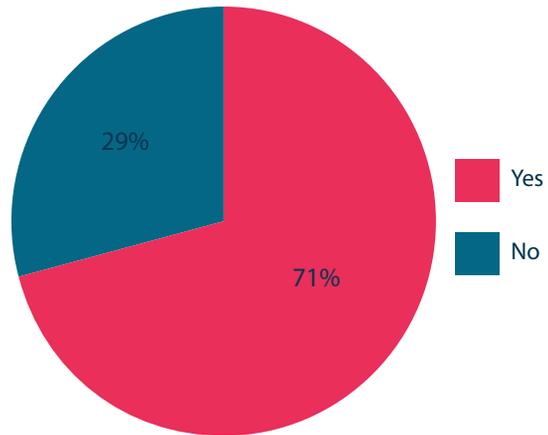
- What the company represents
  - reputable and trustworthy image
- Whether they like the products
- Whether they are contacted by companies geared more towards fashion and make-up, or from other industries
  - tend to work with companies that are part of the beauty industry, as it is more organic
- Previous collaborations and sponsorships (with other content creators)
- “[...] Have I used and enjoyed the brand previously? Can I integrate it into content that is beneficial and enjoyable for my viewers? Is the brand happy with me giving an honest review?”



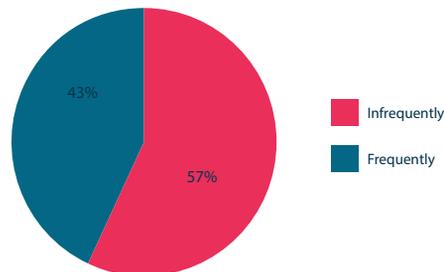
**Fig. 7.21** How long have influencers been creating content on social media platforms?

**Fig. 7.22** Majority of Subscriber/Followers from



**Fig. 7.23** Represented by agency/have manager**Table 7.5** Average number of subscribers and followers on social sharing platforms among all participants

Platform	Ø Number of Subscribers/Followers
YouTube	1,500,000 Subscribers
Instagram	980,000 Followers
Snapchat	150,000 Followers
Facebook	740,000 Likes
Twitter	645,000 Followers

**Fig. 7.24** Frequency of Creating Sponsored Content

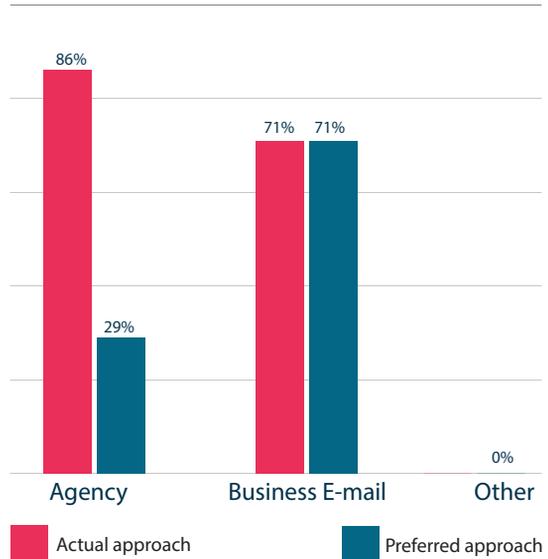
'sponsored to non-sponsored content' - ratio: every 12th post (7%)

### What information is needed or wanted when first approached by a company?

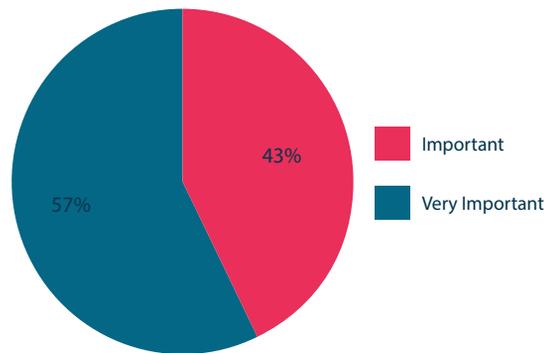
- Has the company worked with other YouTubers in the particular field?
- Popularity of the brand
- Information about the brand in general

“[...] don't want to work with companies that I know my followers wouldn't support and which would automatically destroy their trust [...]” (Fig. 7.25, 7.26, 7.27, 7.28, 7.29 and 7.30)

**Fig. 7.25** Influencers are approached by companies via agency or email. (Preferred vs. actual approach)



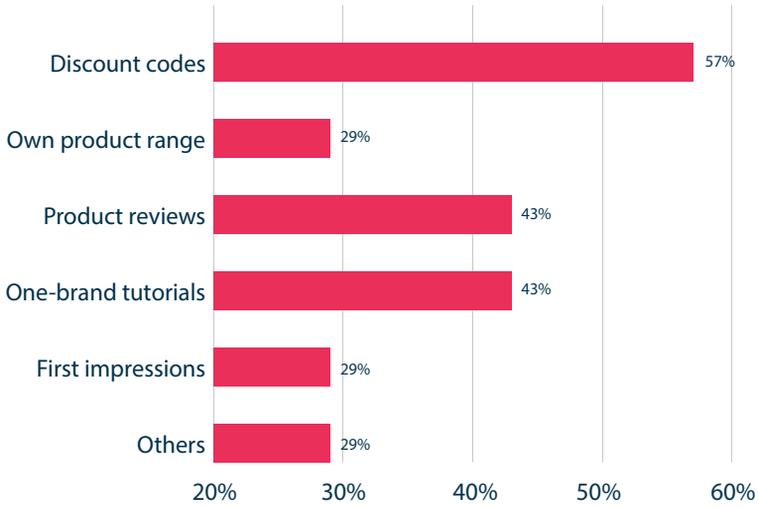
**Fig. 7.26** Importance of a company's image and mission statement in the decision to collaborate



- Not important if they only send products. For sponsorships, they should know about the specific creator and/or channel.
  - If companies do not know the specific creator it shows that they just want to 'use' their viewers
- They often send products that creators cannot use; e. g. wrong colour foundation (Fig. 7.31)

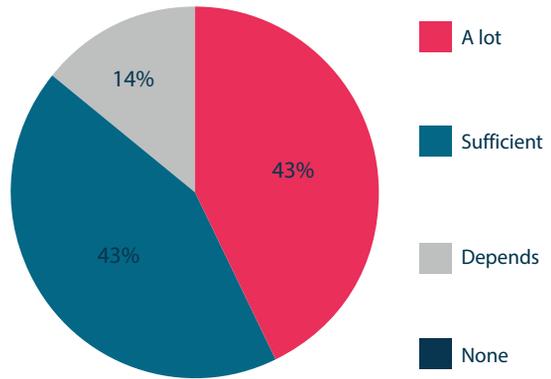
#### The decision to use product is influenced by

- Whether product works well for content creator
- Product's quality
- Opinion leader has to like product/brand to refer it to followers
- Viewers and/or Followers requests or suggestions
- Recommendation by others

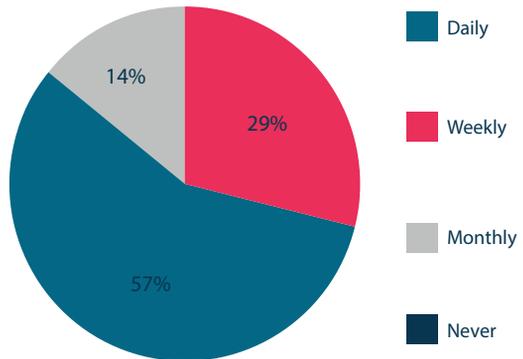


**Fig. 7.27** Types of videos or posts created for sponsored content

**Fig. 7.28** Creative freedom on sponsored content

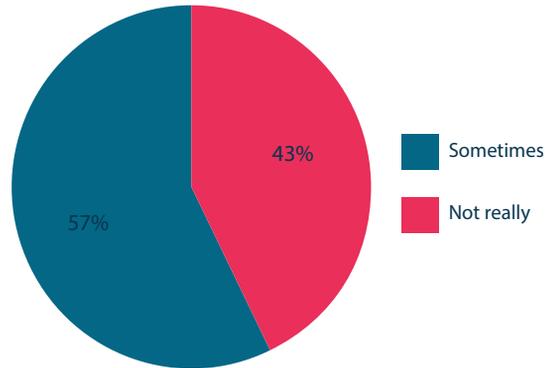


**Fig. 7.29** How often are free products sent to opinion leader (product seeding)?

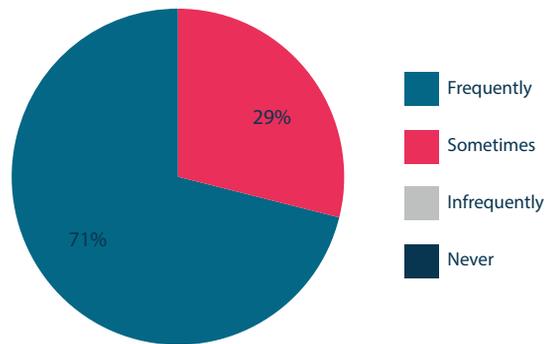


Same product sent more than once: 85.7 %

**Fig. 7.30** Do companies familiarize themselves with the content creator?



**Fig. 7.31** Frequency of using sent products in created content



### Opinion leaders want companies to know

- Do not expect the opinion leader to lie about the reviews
- Products they do not like will not be mentioned in videos, or they will give an honest review
- Come prepared, professional and friendly
- If there is no interest in “[...] doing free promo or doing paid work that isn’t right for [their] channel—don’t be rude in response [or] never reply”.

## References

- Adab, A. 2014. *reelseo*. Brands on YouTube: Cracking the Influencer Creator Market. <http://www.reelseo.com/brands-youtube-influencers/>. Retrieved 21 July 2015.
- Alton, L. 2013. *Search Engine Journal*. <http://www.searchenginejournal.com/the-basics-of-online-marketing-strategy-in-2013/66623/>. Retrieved 21 June 2015.
- Bannister, K. 2015. *brandwatch*. Top 7 Free Influencer Marketing Tools. <https://www.brandwatch.com/2015/02/top-7-free-tools-influencer-marketing/>. Retrieved 12 Aug. 2015.

- BusinessDictionary.com. 2017a. Influencer. *businessdictionary*. <http://www.businessdictionary.com/definition/Influencer.html>. Retrieved 27 Sept. 2017.
- BusinessDictionary.com. 2017b. Millennial. *businessdictionary*. <http://www.businessdictionary.com/definition/Millennial.html>. Retrieved 27 Sept. 2017.
- Coghlan, S. 2015. *brandnew*. Why Influencer Marketplaces are the Next Big Thing for Brands. <http://blog.brandnew.io/blog/posts/why-influencer-marketplaces-are-the-next-big-thing-for-brands>. Retrieved 23 July 2015.
- Deepika. 2015. *xojane*. Why I Don't Trust YouTube Beauty Gurus Like Zoella and Bethany Mota. <http://www.xojane.com/beauty/advertising-youtube-beauty-girls-zoella-bethany-mota>. Retrieved 23 Aug. 2015.
- Ethority AG. 2015. Social Media Prisma 2015. <https://ethority.de/social-media-prisma/>. Retrieved 23 June 2015.
- Facebook Branded Content Policies. 2017. *Facebook*. <https://www.facebook.com/policies/brandedcontent/>. Retrieved 27 Sept. 2017.
- GlobalWebIndex. 2014. *GW*. From GWI Social. <http://de.slideshare.net/globalwebindex/gwi-social-report-q4-2014>. Retrieved 3 July 2015.
- GlobalWebIndex. 2015. *GW*. GWI Social Summary. <http://de.slideshare.net/globalwebindex/globalwebindex-social-q1-summary-report>. Retrieved 3 July 2015.
- Grabs, A., and J. Sudhoff. 2014. *Empfehlungsmarketing im Social Web: Kunden gewinnen und Kunden binden*. Bonn: Galileo Press.
- Grabs, A., and K.-P. Bannour. 2012. *Follow Me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co.*, 2. Aufl. Bonn: Galileo Press.
- Haider, S. 2011. *Ausverkauft!* [www.wiso-net.de](http://www.wiso-net.de). Retrieved 1 June 2015.
- Hendle, A. 2014. *reelseo*. The Two Biggest Mistakes Brands Make with Influencer Marketing on YouTube. <http://www.reelseo.com/brand-mistakes-influencer-marketing-youtube/>. Retrieved 20 Aug. 2015.
- Influicity Corporation. 2015. *Influicity for Brands*. [http://influicity.com/for\\_brands.html](http://influicity.com/for_brands.html). Retrieved 19 Aug. 2015.
- Instagram. 2017. *Instagram*. <https://business.instagram.com/blog/tagging-and-insights/>. Retrieved 28 Sept. 2017.
- Instagram. (o. D). Tools für Marketinginhalte auf Instagram. <https://business.instagram.com/a/brandedcontentexpansion>. Retrieved 8 March 2018.
- Jefferis, C. 2014. *SmartInsights*. Which is the biggest social network? [Clue—it's not Facebook any longer]. <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/youtube-marketing/biggest-social-network-clue-not-facebook-longer/>. Retrieved 23 July 2015.
- Kimmel, A.J. 2010. *Connecting with consumers: Marketing for new marketplace realities*. Oxford: Oxford University Press.
- Malbon, B. 2015. *ThinkwithGoogle*. YouTube Collaborations: How Agencies Can Partner With the New Culture Makers. <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/how-agencies-can-successfully-partner-with-new-culture-makers.html>. Retrieved 23 Aug. 2015.
- Marshall, C. 2013. *reelseo*. Earned Media Rankings on YouTube Have Arrived with Octoly. <http://www.reelseo.com/earned-media-rankings-youtube-octoly/>. Retrieved 23 Aug. 2015.
- Marshall, C. 2014. *reelseo*. How to Identify YouTube Influencers to Endorse Your Brand. <http://www.reelseo.com/how-to-identify-youtube-influencers/>. Retrieved 19 Aug. 2015.
- Mayfield, J. 2015. *Federal Trade Commission*. Xbox One Promoter Settles FTC Charges That it Deceived Consumers With Endorsement Videos Posted by Paid 'Influencers'. Retrieved 3 Sept. 2015.
- Odden, L. 2013. <http://www.toprankblog.com/2014/02/9-influencer-discovery-tools/>. Retrieved 20 June 2015.

- Oetting, M. 2009. *Ripple effect: How empowered involvement drives word of mouth*. Wiesbaden: Gabler.
- Pixability, Inc. 2014. *Beauty on YouTube 2014*. pixability.com. <http://www.pixability.com/industry-studies/beauty-on-youtube-2014/>. Retrieved 30 July 2015.
- Pixability, Inc. 2015. *Beauty on YouTube 2015*. pixability.com. <http://www.pixability.com/industry-studies/new-beauty/>. Retrieved 30 July 2015.
- Salzig, C. 2015. Influencer-marketing. *t3n Magazin* 38:97–99.
- Smith, C. 2015. *DMR*. YouTube Statistics. <http://expandeddrablings.com/index.php/youtube-statistics/>. Retrieved 31 Aug. 2015.
- The Nielsen Company. 2009. Global advertising consumers trust real friends and virtual strangers the most. <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2009/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most.html>.
- ThinkwithGoogle. 2014. How mobile video can drive the future of brand marketing. *YouTube Insights*.
- ThinkwithGoogle. 2015a. From How Maybelline New York's Eye-Catching YouTube Campaign Dared Consumers to 'Go Nude'. <https://www.thinkwithgoogle.com/case-studies/maybelline-new-york-go-nude-youtube-campaign.html>.
- ThinkwithGoogle. 2015b. *Think with Google*. <https://www.thinkwithgoogle.com/case-studies/maybelline-new-york-go-nude-youtube-campaign.html>. Retrieved 30 July 2015.
- Trapp, F. 2015a. *brandnew*. How cross-border influencer marketing can help your brand. <http://blog.brandnew.io/blog/posts/how-cross-border-influencer-marketing-can-help-your-brand>. Retrieved 23 June 2015.
- Trapp, F. 2015b. *brandnew*. Instagram ROI: What your brand can expect from working with Influencers. <http://blog.brandnew.io/blog/posts/instagram-roi-what-your-brand-can-expect-from-working-with-influencers>. Retrieved 23 June 2015.
- Tubular. 2015. Quick Guide to YouTube, Facebook Video & Vine.
- USLegal, Inc. 2015. *USLegal*. uslegal.com. <http://definitions.uslegal.com>. Retrieved 21 June 2015.
- Wearesocial.com. 2017. Digital Social Mobile Study 2017. <https://wearesocial.com/sg/blog/2017/04/state-internet-q2-2017>.
- Weinberg, T. 2014. *Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co.* (4. Aufl.). (Trans. C. Pahrman, & W. Ladwig). Köln: O'Reilly Verlag.
- Weiss, G. 2017. *tubefilter*. <https://www.tubefilter.com/2017/07/03/youtube-offered-refunds-brands-adpocalypse/>. Retrieved 29 Aug. 2017.
- wiseGEEK. 2015. *wisegeek.com*. <http://www.wisegeek.com/what-is-referral-marketing.htm>. Retrieved 22 June 2015.
- YouTube. 2015. *Statistics—YouTube*. <http://www.youtube.com/yt/press/en-GB/statistics.html>. Retrieved 22 July 2015.
- YouTube. 2017. *Statistics—YouTube*. <https://www.youtube.com/intl/en-GB/yt/about/press/>. Retrieved 27 Sept. 2017.
- Zhang, X., and D. Dong. 2008. *Ways of identifying the opinion leaders in virtual communities*. Dalian: Dalian University of Technology.

---

**Amelie Müller** Seit Beendung ihres Studiums im Bereich Business Administration ist Amelie Müller auf Agenturseite im Online Marketing tätig. Als Projektmanagerin betreut sie branchenübergreifend Kunden mit Lösungen für verschiedenste Touchpoints zwischen Digital und Klassik. Ihr Interesse an erfolgreichem und glaubwürdigem Product Placement und Influencer Marketing entwickelte sich während ihres Studiums an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, weshalb sie ihre Abschlussarbeit speziell diesem Thema widmete. Seitdem beschäftigt sich die Wahlberlinerin vor allem auch in ihrer Freizeit mit den neuesten Entwicklungen und Trends rund um das Thema.



# Personas—Who Owns Them

# 8

Sabrina Duda

## Contents

8.1	What are Personas? . . . . .	174
8.2	User Goals and Needs . . . . .	176
8.3	What do Personas Include? . . . . .	178
8.4	Examples of Personas . . . . .	179
8.5	How do you Create Personas? . . . . .	181
8.6	Combining Agile with User-Centred Development. . . . .	182
8.7	B2B Personas. . . . .	184
8.8	Why Do We Need Personas? . . . . .	186
8.9	Practical Tips for Using Personas . . . . .	189
8.10	Conclusion . . . . .	190
	References. . . . .	190

## Abstract

A method to shift a company towards user-centred thinking and product development is the use of personas. Personas are archetypical representations of real users. They summarise what we know about our customers or users; they are based on research and data (quantitative and qualitative research). Sometimes personas are developed by the marketing department, sometimes by the User Experience (UX) department. Typically, they are based on qualitative research like user interviews, observation, contextual research, and usability testing. Why should we use them? What should we be aware of?

---

S. Duda (✉)  
SMILING, London, England  
E-Mail: [sabrina@smiling.club](mailto:sabrina@smiling.club)

Personas are closely connected with storytelling. They are used for brand creation, in product development, and in service design.

Depending on their purpose, they differ: e.g. buyer personas are focussing on the buying process; personas within user-centred design are focussing on user needs closely related to product usage and typical tasks. With every persona, there are one or more stories: for B2C personas, the stories are more personal and related to problems users are trying to solve in their private life. But even for B2B personas with focus on business problems personal motivations and aspirations are playing a role.

---

## 8.1 What are Personas?

Personas are an archetype of a group of users. They are created by conducting user research and summarising trends into one or more archetypes. A persona does NOT represent a single person.

In Wikipedia, a persona is defined as a fictional character representing a user type: “A persona, (also user persona, customer persona, buyer persona) in user-centred design and marketing is a fictional character created to represent a user type that might use a site, brand, or product in a similar way” (Wikipedia [n. d.](#)).

### 8.1.1 Why Do We Need Them?

Personas are a communication tool. They are summarising what you know about your user. They are helping to highlight pain points and opportunities to tailor your product to your user. They are keeping your product focussed on your key users rather than building it for the whole world.

The base for personas are real people, with real problems. You have to see them, talk to them, and observe them. It takes time to listen to your users or customers. This is the reason why many approaches to personas are failing because they are not based on real user research.

### 8.1.2 Where Do They Come From?

The concept of personas has been around for quite a while. Alan Cooper, software designer and author, developed personas in the early 1980’s to empathise with users of the software he was designing. He wanted to help his clients see the world from users’ perspectives. Personas communicate user-centred knowledge to those who have not done the research themselves. Alan Cooper used interview data from 7 to 8 users to create personas as early as 1983.

He made the concept of personas popular in his 1998 book ‘The Inmates are Running the Asylum’. Cooper is warning of ‘The Elastic User’, which means stakeholders are defining ‘the user’ just as it pleases them. Designing for delight means designing for individuals—Alan Cooper says: “*If you design for everyone, you delight no one. That is the recipe for a mediocre product*” (Cooper 2008).

Over 15 years ago, I had the pleasure to assist as a student volunteer in a persona workshop held by Alan Cooper at an HCI conference in the US. At that time, personas were not as popular as today. It was still a long way to go. I remember him talking about Six-Pack Joe.

### 8.1.3 Relying only on Demographics and Average Numbers Leads to Failed Products

On the one hand, we have an individual person, with individual problems and needs... and maybe there are some other people somewhere with similar needs. That is when you are grouping these users into one persona. On the other hand, we have demographic data, average values, and numbers. Sometimes it is very hard to imagine the people behind the numbers. Is there really such a person as the average person? Probably not. If you are a bit familiar with statistics, you will know how misleading average numbers can be, for example when you have outliers distorting the average value.

*“Reliance on demographic attributes is one of the main reasons around 40% of new products fail”* says Clayton Christensen, Professor of Business Administration at the Harvard Business School.

He is reporting the case of a fast food chain selling milkshakes. Their segmentation of milkshake buyers by aggregating data failed. Observation revealed the existence of two totally different user groups: Car commuters in the morning used the milkshake as a breakfast (a free hand didn’t make a mess) and parents in the afternoon for their children as add-on. A one-size-fits-all product strategy failed because both groups have different needs (Sauro 2017).

### 8.1.4 Finding Your Customer...it is not the Average Joe

The concept of personas is quite simple: In designing a product, or a brand, or a marketing campaign for a person who could be real you do not fall in the trap of making your target group too broad, losing focus, or trying to please all possible customers by creating a product with hundreds of features.

Personas have become a kind of fashion recently. Despite that, there have been reported problems in convincing stakeholders about personas; or managers asking for personas not based on real user research. Personas should always be based on qualitative user data, gained via face-to-face interviews and observation. You can use quantitative data as

well. But When personas are purely based on quantitative data and demographics, they are less useful and therefore, their value is questioned by some.

---

## 8.2 User Goals and Needs

When you are thinking about user needs, and when you know who your user is, you can refine user needs to user stories. A user story contains a user's role, wants, needs and goals.

As a user I want/need to [...] in order to [...].

An example is a user story for the register to vote service offered by the UK government: "As a UK resident, I want to get my details on the electoral register so that I can vote".

When you want to create personas, user needs are a basis for them. You should find out about your users' needs, challenges, pain points, goals, and motivations (see Fig. 8.1).

A good framework for thinking about which needs a product is fulfilling or addressing is Maslow's hierarchy of needs (see Fig. 8.2).



Which goals, motives and needs do users have?

**Fig. 8.1** User goals & needs

**Fig. 8.2** Maslow's hierarchy of needs

## Maslow's hierarchy of needs

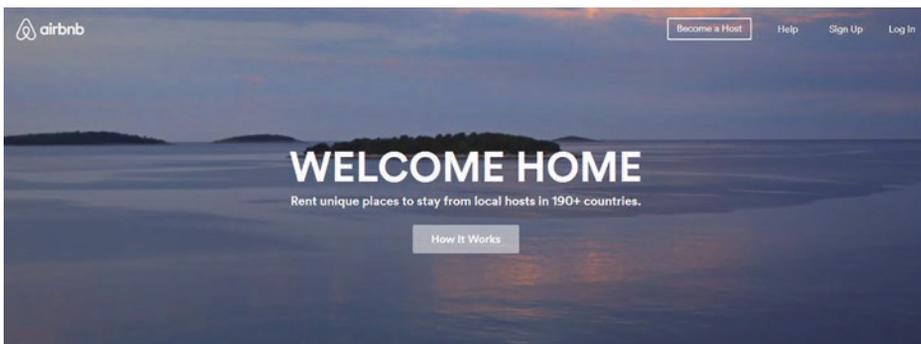


### 8.2.1 Addressing User Needs Successfully

Airbnb with the theme 'Home away from home' is doing a brilliant job in addressing the emotional need of feeling at home; according to Maslow's hierarchy of needs this would be 'Love/Belonging' and 'Protection & Safety'.

On the website of Airbnb the emotional need of feeling at home is addressed (see Fig. 8.3) and the emotional need of social belonging (see Fig. 8.4).

That they are able to address the users' emotional needs is reflected in a steep listing growth for Airbnb. The vacation rental listing growth for Airbnb from 2011 to 2016 was from below 100,000 in 2011 to almost 2,000,000 in 2016. For booking.com, it went from around 100,000 in 2012 to over 400,000 in 2016 (Andrews 2017).



**Fig. 8.3** Airbnb home page 'Welcome Home'



**Fig. 8.4** Airbnb home page 'Belong anywhere'

### 8.3 What do Personas Include?

- Bio/demographics
- Behaviours
- Pain points
- Goals/needs
- Motivations (can be hidden)

A basic template for a persona is consisting just of name, picture, demographics, behaviours, needs & goals (see Fig. 8.5).

Further details to make your persona come to life are: name, age, family status, job, education, area and circumstances where they are living, income, digital competence, preferred devices, interests, leisure time activities, personality, moods, attitudes, and behaviours.

**Fig. 8.5** Basic persona template



## 8.4 Examples of Personas

### 8.4.1 E-commerce Personas and the Customer Journey

Miss Very is a persona of Shop Direct and represents a customer of [very.co.uk](http://very.co.uk) (Rumsey 2016). She is based on customer interviews and has been created for internal purposes to increase customer focus. She is mainly used for marketing. Marketing personas are not always addressing the specific user experience on a website. For UX and website development, we need to develop personas which take actual behaviours and user journeys on the website into account.

In e-commerce, everything is about a seamless customer experience, cross-channel, etc. That means we are designing the whole user journey, online, offline, mobile, desktop, which media users get inspiration from and how the whole journey is starting. UX researchers of Shop Direct have even been on a delivery tour to deliver a [very.co.uk](http://very.co.uk) order to a customer, in order to explore the offline parts of the customer journey (as reported on LinkedIn on Oct. 9, 2017). The buying process is going back and forth between different media and devices, online and offline. For example, when you want to buy a sofa, you might get inspiration from Instagram, try a sofa in a real store, search online on your mobile on your way to work, narrow down your search at home, try other sofas offline, and finally buy at your desktop computer. A UX persona is describing the customer journey for the persona.

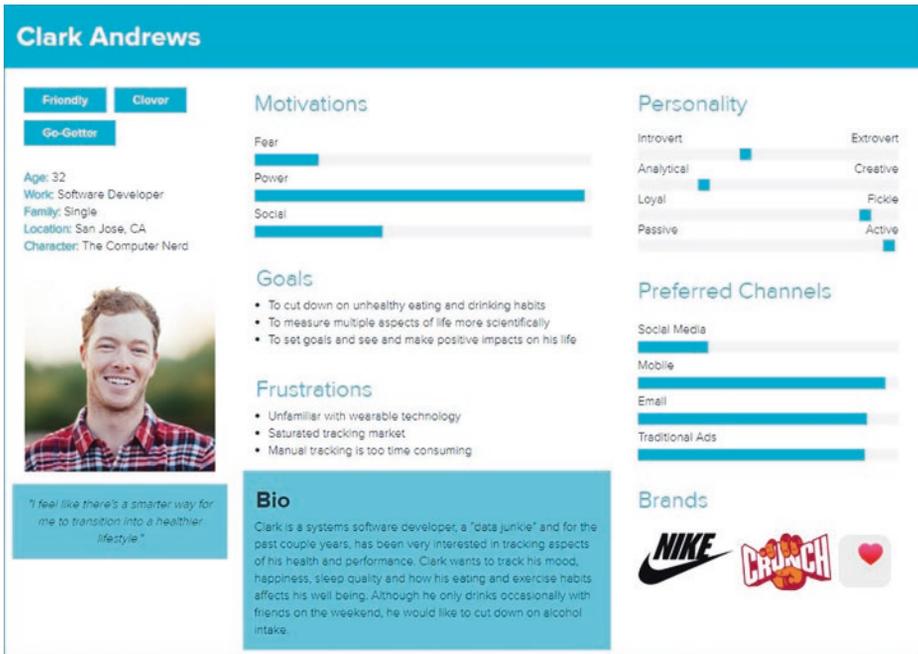
Here are some examples for e-commerce personas with their quotes:

- Aspiring Amy: *“When I had a bad day at work I need something to look forward to, like wearing a new dress at a girls’ night out.”*
- Busy Bridget: *“I have a busy life with work and two small children. So I need to find and buy the things I need quickly.”*
- Research Ruth: *“When something breaks down in my home, I need guidance in my purchase decision, to get best value for the best price.”*

### 8.4.2 Buyer Personas

A persona example (see Fig. 8.6) from Xtensio is Clark, a software developer who is concerned with a healthy lifestyle and wants to track his health and performance. He could be a persona for health tracking tools.

Fresh Food Felipe is a buyer persona for Chipotle, a Mexican Grill: “Felipe is always on the go. Whether he is meeting with friends or on his way to the library, he finds himself perpetually busy. He is on his parents’ budget; about \$ 12,000 annually. He is constantly hungry and eats a lot, but also tries to eat healthily.” Chipotle is helping him to



**Fig. 8.6** Persona example. (Alinasapkota/Xtensio on Wikipedia, under Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International license 2017)

solve his challenges: “We provide a healthy, filling meal on the go. Our food is affordable, yet the healthiest fast option” (Luechau 2015).

Another example for a buyer persona is “Steve, 47, CEO of large financial company worth 485 million. How he finds us: He was referred to us by someone he trusts. He comes to the website at the beginning of his buying journey. He isn’t interested in using the information on the site beyond research” (Seweryn 2017).

### 8.4.3 Niche Personas

You can even find a persona for the role of Director UX: “Judy, Director of UX, recently joined a global bank. She has 8 years of UX experience and focuses on enterprise products. She is leading a team of 10 designers. Some of her pain points are: legacy systems prevent innovation, no standard design process leads to chaos, etc. ... Her goals are to create a consistent UX across a suite of 5 products. Her tasks and behaviours are staying up to date with UX best practices, 70% of her work day consists of meetings, etc. ...” (Cao 2014–2017).

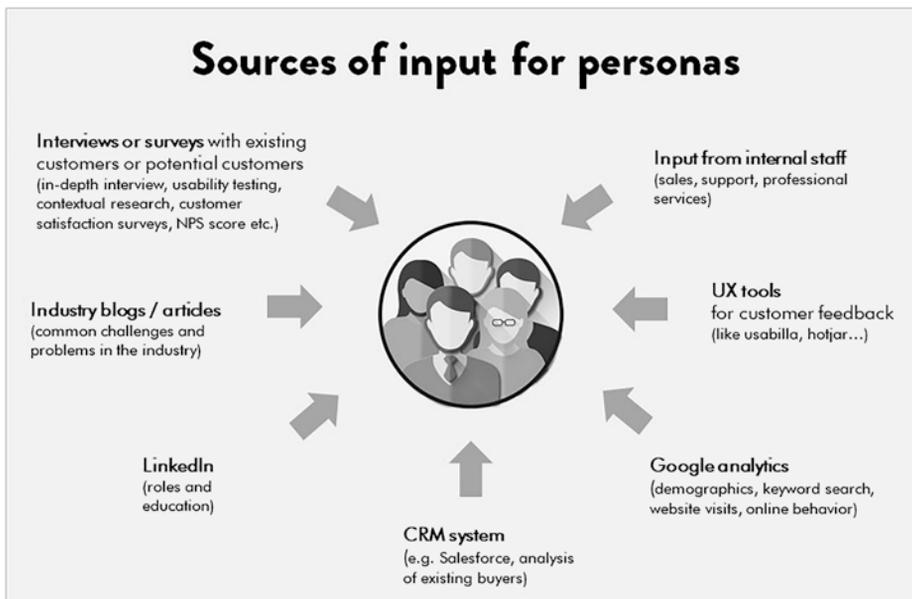
## 8.5 How do you Create Personas?

Ideally, a whole team is creating the personas. You need to get stakeholders buy in. Otherwise, the personas will disappear in a drawer in the office. Quite often a company commissions an external agency to develop personas but then they are not ‘adopted’ by the employees of the company because they did not contribute to their creation.

A lot of knowledge about your personas is already in the company. Imagine all the departments dealing with customers: support, sales, and professional services. They all know their customers and an image of them has already formed in their minds. Tap into that source. If you do not have access to real users yet, use other sources and develop preliminary personas, so called proto personas. They are based on assumptions and are like a hypothesis about your users that still needs to be validated.

In Fig. 8.7, you see several sources you can use as input for personas, even if you cannot interview or observe users.

Figure 8.8 shows the basic procedure of creating personas from research. Use qualitative and quantitative data from as many users as possible and look for common needs, goals, and behaviours of the users. Usually, you should aim for not more than 3–5 personas and, to keep focus, you can even choose one as primary persona.



**Fig. 8.7** Sources of input for personas



**Fig. 8.8** Process of creating personas from user research

## 8.6 Combining Agile with User-Centred Development

Companies who are developing products in a user-centred way seem to be best prepared to successfully use personas, and often they do. Agile development is state of the art in software development and many companies are changing their software development processes from waterfall or iterative to agile. The only backdrop is that often it is difficult to integrate user research and user-centred design into agile development (Salah et al. 2014).

The reason is that agile development can be quite fast paced, with two-weekly design sprints or even a design sprint within one week, so that it is almost impossible to squeeze user research into it. Sometimes, you can deploy guerrilla techniques for user research, interviewing users in the café or on the street, or interviewing people from within your

company or friends and family. This is only possible when you want to explore opinions and acceptance of end user (consumer) products.

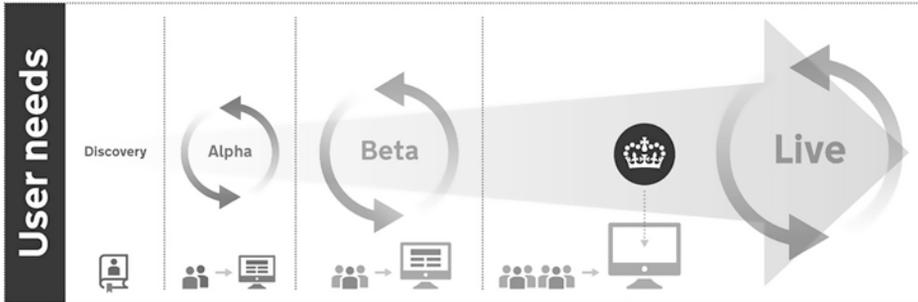
Sometimes, the lack of UX research and of trained UX designers in agile working agencies or companies results in bad products. They might have done their homework and defined user needs. But they just defined them like THEY thought they would be. The user needs were not based on real user research or customer contact. The resulting products are not user-centred, sometimes not even usable. In some cases, the product development then stops completely, because the client quits the project (after possibly having spent millions of pounds).

### **8.6.1 Government Digital Service (GDS) Standard From the British Government**

The UK is number one in e-government worldwide. This has a reason. The GDS (Government Digital Service) standard of the UK government combines both agile AND user-centred development. Each agile development team at GDS has roles for product manager, service manager, delivery manager/scrum master, user researcher, content designer, designer, developer. They design a service. The design is research driven; it starts with exploring different users/stakeholders involved in the service.

For example, in a service offered by the Ministry of Justice up to 10 or more different user groups might be involved: Judges, call centre, appellant, family/support of appellant, etc. In the so-called discovery phase, you are exploring the needs and pain points of these users and start creating initial personas. In the next phase, the alpha phase, you are developing a prototype of the service and are testing it in an iterative way with users in exploratory or usability sessions. With each iteration, the prototype is improved by integrating user feedback and solving usability issues, adding new features. With the observations you have made with the users, you can refine the personas step by step. The picture of your users is getting clearer and clearer with each session; you are summarising characteristics, attitudes, behaviours into a few personas. These personas are differing regarding their user needs and behaviours, but not necessarily regarding their demographics (or roles or industry when it is B2B). The main question is: Do we need to address their needs in our service or product in a different way? Or can we summarise them into one persona? Most important is the focus on the end user. Despite the fact that you can have multiple different user groups of your service (e.g. internal staff), the GDS approach is strictly focussing on the end user. If you have several personas, you should try to focus on one primary persona, if possible. In keeping personas minimalistic they are easier to remember and to work with. Figure 8.9 gives you an overview about the GDS process.

## Government Digital Service (GDS) Agile & user needs focussed process



**Fig. 8.9** GDS agile and user-centred design process

### 8.6.2 Emotional Situation of the User and Implications for Service Design

An example: When you think about someone in an appeals process, e.g. appealing against having their benefits cut, this person is in an extremely stressful situation and probably emotionally upset; furthermore, someone receiving benefits can be a vulnerable person with personal difficulties or problems. That means any digital service you are designing has to be very clear and transparent. Avoid information overload, show users exactly where they are in the process to reduce uncertainty and anxiety. Furthermore, special attention has to be given to the content and language. Addressing the user in a supportive, understanding and friendly way is essential. The situation the user are currently in has to be taken into account: they are without benefits, they suffer financial hardship, they do not know when and if they will get their benefits back, they are afraid of the hearing where they have to testify. The design of the service and the communication with the user has to address this. If the design is not able to do this, it can result in a run on the call centre with upset calls, therefore a large cost rise, and lots of stress and frustration for everybody involved. It is not just about digitalising a form, GDS is designing services.

## 8.7 B2B Personas

### 8.7.1 How to Research B2B Personas

In B2B, the procedure for developing user-centred products is quite similar but in some aspects a bit more challenging: It can be harder to get access to business users to research them. It is expensive to recruit them or at least hard to convince them to spend time with you, as time is rare. Cancelling and rescheduling is quite common. You have to be very

flexible, and in many cases you have to resort to remote interviews with, e.g., WebEx. Sometimes you even have to convince account managers first to get access to their customers. Use cases, user journeys, and user groups for B2B products can be quite complex. Use cases are crucial for developing the right products and finding the right approach to the market and selling them. Figure 8.10 shows you research questions for B2B personas.

It is worth creating B2B personas because “B2B customers are significantly more emotionally connected to their service providers than consumers” (Nathan and Schmidt 2013).

As Roman Pichler points out (Pichler 2013), you need to distinguish user and buyer personas, which is especially important regarding high-priced B2B software.

The best results regarding user research and personas can be achieved when the development team is closely involved in the research. UX is a team sport!

Not every agile development team has the luxury to have its own researcher. Sometimes several product teams are sharing one researcher. Still, the whole team should be involved in research. Some B2B products are difficult to use, so the researcher might need people with expertise of the product to work with him or her together on the research.

### 8.7.2 A Persona Family

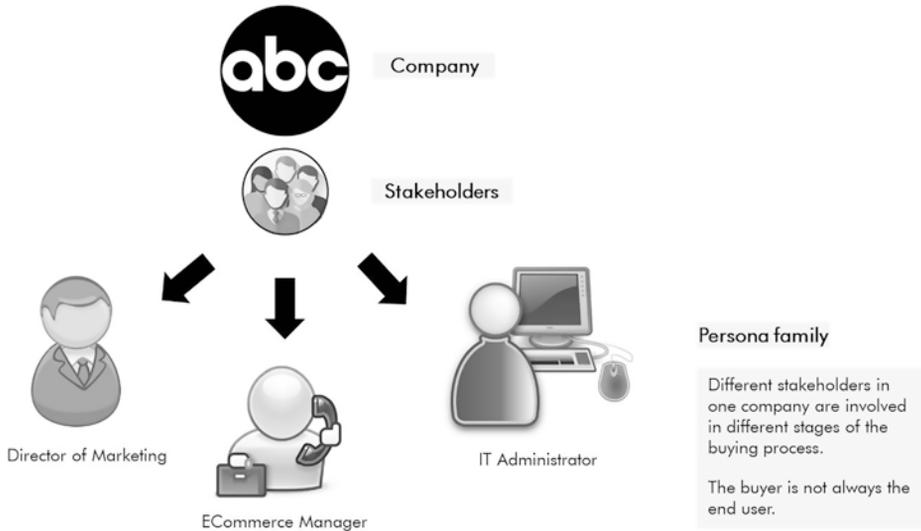
B2B products can be very expensive, from £50,000 to £100,000 or more. Thus, many people are involved in the buying process, and the buyer is not necessarily the user. Furthermore, there are different use cases problems the buying company wants to solve with the B2B product.

Figure 8.11 shows possible different roles within one company involved with one product: Director of Marketing, ECommerce Manager, IT Administrator.



**Fig. 8.10** B2B personas and research questions

## B2B personas: persona families



**Fig. 8.11** B2B persona family with different roles within a company

### 8.7.3 Stages of the Buying Process and Different Roles

To develop personas with different roles within the company – a director who makes the buying decision, a manager who is managing the research of the product together with the IT admin, the IT admin who is responsible for setting the product up, configuring it and maintaining it, and finally the end user actually using the B2B product – is crucial both for user-centred software and for marketing and selling the software. Sales has to address the right user pain points (key issues), to ask the potential buyer the right questions (key questions), in order to sell it. Figure 8.12 gives you an overview about the stages of the buying process and which role is involved in which phase.

## 8.8 Why Do We Need Personas?

### 8.8.1 Personas or Jobs-to-be-Done?

The question why do we need personas and, along with that, how can we measure the success of personas is important regarding management buy-in. In a persona workshop I gave in 2016, the one thing that troubled participants most was how to convince management of personas.

## Stages of buying process

	Influencer			Buyer	User	
	Identify need	Research suppliers	Choose a supplier	Buy the product	Set up the product	Support & maintenance
<b>C-Level</b> (e.g. Director of Operations)	●			●		
<b>M-Level</b> (e.g. Marketing Manager)		●	●			
<b>Admin-Level</b> (e.g. Implementation Engineer)		●			●	●

Who is involved in which stage?  
Which communication channel is preferred, which messaging is appropriate?

**Fig. 8.12** Stages of buying process and different roles involved: Influencer, buyer, user

Personas, some might think, seem to be a fluffily playful thing, nice to have, quite funny but nothing serious, and certainly not important for revenue. The truth is, we can be successful even without having properly designed personas, if only we know about ‘jobs-to-be-done’ and use cases of our customers. Jobs-to-be-done is a framework for focussing on the users’ tasks they want to solve with the help of the product.

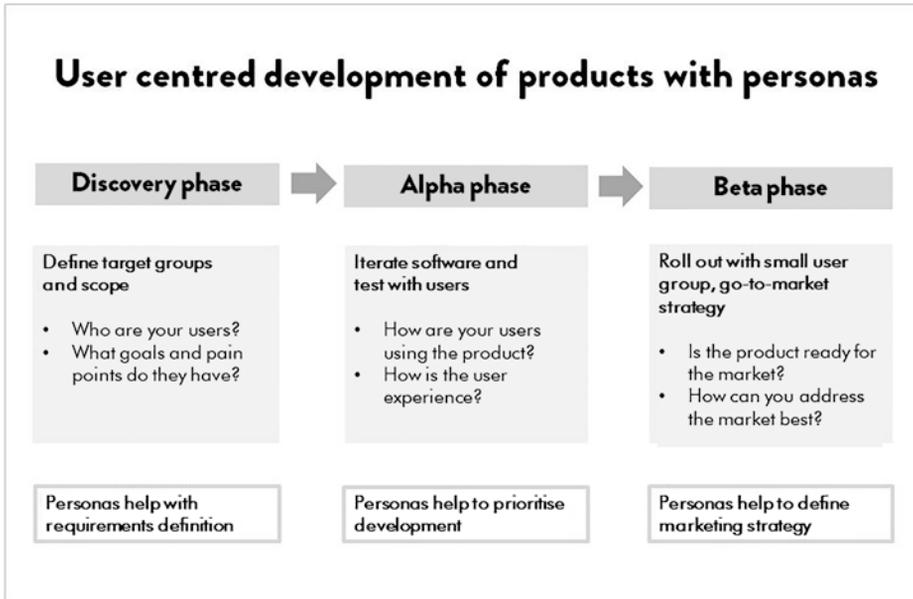
Knowing what problems your customers have and how you can help them with your product/service to solve them is crucial for a successful product. ‘Jobs-to-be-done’, pain points, business problems are at the heart of each persona. Having complete personas can certainly enhance empathy for your customers and focus your development.

“Jobs-to-Be-Done don’t promote empathy”. “Jobs-to-be-done focus on user problems and needs, while well-executed personas include the same information and also add behavioural and attitudinal details” (Laubheimer 2017).

Figure 8.13 shows you the phases of product development and how personas can add value to each phase:

### 8.8.2 Different Approaches to Personas

One tweet by Indi Young (Young 2016) says: “Please remove age, gender, ethnicity, location from your personas. None of these things cause behaviour/thinking. But they cause assumptions.” Even when trying very hard not to fall in the trap of prejudices it is almost impossible. Personas are archetypes, which means they are a kind of simplification, they bring characteristics to the point, and you could even call them a kind of positive stereotype. Stereotypes are not necessarily bad. The human brain is working in a similar way to get hold of the endless swell of information and make sense of it. Without simplifications we would not be able to survive. The human brain is trying to make sense of the



**Fig. 8.13** User-centred development of products with personas

world in the most efficient way. I had a similar discussion in my last persona workshop: participants asked whether personas were not a stereotype, and wasn't that a bad thing? As long as you do not serve negative stereotypes and are able to create a positive persona, a likeable persona people can emphasise with, it is alright.

In a similar way, some people favour real pictures in personas, others are preferring comics or symbolic pictures. There is not one right way to do personas; it depends on what is best for your team and company.

### 8.8.3 Criticism and Scientific Evidence

Personas have been criticised for being non-scientific, that means the process of creating them is not a scientific method. Of course, it was never meant to be scientific. Design or software development are not scientific processes either, both are creative work.

The other problem, that they are said not to really represent real customers, goes often together with a persona approach not based on real customer research. If persona creation is based on real customer data, like interview and observation, they are a good method to summarise the research results.

One study is showing some of the benefits of personas: Groups of students received a design brief to solve, some groups used personas, some did not. The groups who had been using personas for creating their design, produced a more usable design and

received higher grades. There were also hints that communication improved with the use of personas and was more user-focused (Long 2009).

### 8.8.4 Measuring Success

Many companies are mainly concerned with conversion rates. Surely, this is an important way to measure the success of your UX improvements and your customer focus endeavours. The other measurement relevant to management is the Net Promoter Score (NPS) measuring customer satisfaction via willingness to recommend. However, beware of just focussing on boosting up conversion rate, this can easily turn out to be short-sighted and even counterproductive. High conversion rates are a side effect of true customer focus and will come naturally when you develop your products, services and marketing campaigns according to your users' needs with the help of personas.

---

## 8.9 Practical Tips for Using Personas

### 8.9.1 Integration of Personas into Development Tools

Some software development tools for agile development, like Visual Studio Team Services (VSTS) from Microsoft, offer the integration of personas. You can define basic personas in VSTS with a name, a short description of their role, and a definition of their goals. For each user story or feature you can select the affected persona by tagging it with the persona's name. The persona plug-in is an extension by Agile Extension; as per Oct. 8th 2017 there are 2546 installations.

An example of personas for VSTS found in fantail.io blog is “Tanya TravelAgent: Tanya is a travel agent and books flights, accommodation and events for customers. She is the Primary Persona of the system. Tanya is an expert user.” “Her goal is to book the best travel for customers as easily and quickly as possible” (Fantail 2017).

### 8.9.2 Marketing of Your Personas

Last but not least, you have to market your personas; otherwise, they will not be effective. Make them visible in your company. A concise and focussed persona, with a picture, a significant quote which shows a central user goal or pain point, a telling name, main goals and pain points, helps people to empathise and to remember them. You can circulate personas as paper fliers, or put them in your cafeteria or on the canteen tables.

Adopt a persona! Personas are living. Update them regularly with the latest research findings. Have fun in finding, nurturing and promoting your personas.

## Missing Persona

FEB 13, 2017



**Fig. 8.14** Missing persona: persona non grata. (Axure Blog Medium Fidelity 2017)

### 8.10 Conclusion

And who owns personas now? We should all work together in developing and using personas. User experience is closely connected with branding and marketing. We need to think about personas for the whole customer journey. We need to take into account qualitative data from user research and usability testing from the UX team, demographic data from the Customer Insight team, Google Analytics data, LinkedIn, etc.

They are ours. We own them all. And we should live with them, daily. And we should nurture them with current data and help them grow and develop (see Fig. 8.14).

### References

- Andrews, W. 2017. The power of storytelling. <https://design.org/blog/the-power-of-storytelling/>.
- Axure Blog Medium Fidelity. 2017. <https://www.axure.com/blog/medium-fidelity/page/2/>.
- Cao, J. 2014–2017. The UX Designer's 5-minute guide to lean personas. <https://www.uxpin.com/studio/blog/ux-designers-5-minute-guide-lean-personas/>.
- Cooper, A. 2008. The origins of personas. [https://www.cooper.com/journal/2008/5/the\\_origin\\_of\\_personas](https://www.cooper.com/journal/2008/5/the_origin_of_personas).
- Fantail. 2017. Adding personas to work items in VSTS. Fantail IO, August 27, 2017. <http://www.fantail.io/2017/08/adding-personas-to-work-items-in-vsts.html>.
- Laubheimer, P. 2017. Personas vs. Jobs-to-Be-Done. <https://www.nngroup.com/articles/personas-jobs-be-done/>.
- Long, F. 2009. Real or imaginary: The effectiveness of using personas in product design. Proceedings of the Irish Ergonomics Society Annual Conference, Dublin, 1–10.
- Luechau, M. 2015. <https://www.slideshare.net/MichelleLchau/chipotle-buyer-persona-luchau>.

- Nathan, S., and K. Schmidt. 2013. From promotion to emotion, connecting B2B customers to brands. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/promotion-emotion-b2b/>.
- Pichler, R. 2013. 10 tips for creating agile personas. <http://www.romanpichler.com/blog/10-tips-agile-personas/>.
- Rumsey, A. 2016. Shop Direct's Gareth Jones aims to delight 'Miss Very'. <http://www.cmo.com/interviews/articles/2016/6/26/gareth-jones-delights-miss-very-his-special-customer.html>.
- Salah, D., R. Paige, and P. Cairns. 2014. An empirical study on integrating agile and user centered design. Proc. of BCS HCI 2014. [http://www-users.cs.york.ac.uk/~pcairns/papers/Salah\\_HCI2014.pdf](http://www-users.cs.york.ac.uk/~pcairns/papers/Salah_HCI2014.pdf).
- Sauro, J. 2017. A better way to segment your customers. <https://measuringu.com/better-segmentation/>.
- Seweryn. 2017. Quick 'How to': Create marketing personas for business. <https://severinu.com/quick-how-to-create-marketing-personas-for-business/>.
- Young, I. 2016. Describing personas. <https://medium.com/@indiyoung/describing-personas-af992e3fc527>.
- Wikipedia. n. d. [https://en.wikipedia.org/wiki/Persona\\_\(user\\_experience\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Persona_(user_experience)).

**Sabrina** is a Psychologist specialising in Engineering Psychology and Computer Science with over 20 years of experience in user research. She has founded one of the first usability agencies in Germany and has worked for companies like eBay, Deutsche Bank, Ford. Since 2015, she is living in the UK, and has worked for Shop Direct, MOJ, and currently Experian Data Quality. Besides UX and design, she has a passion for dancing, music and motorbikes.

- LinkedIn: [linkedin.com/in/sabrinaduda](https://www.linkedin.com/in/sabrinaduda)
- Twitter: [twitter.com/sabrinaduda](https://twitter.com/sabrinaduda)
- Website: [www.smiling.club](http://www.smiling.club)

# Internal Brand Experience

# 9

Der Mensch entscheidet

Thorsten Kadel

## Inhaltsverzeichnis

9.1 Die wachsende Bedeutung des Internal Brandings für das Markenerlebnis . . . . .	194
9.2 Wie lässt sich Internal Branding in der Realität umsetzen? . . . . .	200
9.3 Fazit und Ausblick . . . . .	210
Literatur . . . . .	210

### Zusammenfassung

Internal Branding ist ein notwendiges und effektives Mittel zur Stärkung der Marke und unabdingbar für ihren langfristigen Erfolg.

In einem globalisierten Wettbewerb kann Markenloyalität heute nur noch über eine Beziehung zum Kunden gesichert werden, wobei das Verhalten der Mitarbeiter nicht nur in Dienstleistungsverhältnissen von zentraler Bedeutung ist. Nur im Kontext einer ganzheitlichen Internal Brand Experience können die Mitarbeiter Markenwissen auf- und annehmen und werden so befähigt, im Sinne der Marke zu handeln.

Im richtigen Zusammenspiel aller Maßnahmen der Markenführung entsteht mit Hilfe des Internal Brandings ein optimales Markenerlebnis an allen Touchpoints – sowohl für Kunden („Customer Experience“) als auch für Mitarbeiter („Employee-Experience“), das zu einer Steigerung des Markenwerts beiträgt.

Trotz der hohen Bedeutung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung der Marke ist das Internal Branding nur in wenigen Unternehmen ganzheitlich in die Markenführung integriert.

---

T. Kadel (✉)  
dan pearlman Markenarchitektur GmbH, Berlin, Deutschland  
E-Mail: t.kadel@danpearlman.com

Die im zweiten Abschnitt vorgestellten Beispiele zeigen erfolgreiche Konzepte der Internal Brand Experience und ihrer Zielgruppen und geben Einblicke in verschiedene Internal-Branding-Tools. Die dort vorgestellten Beispiele zeigen dabei speziell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnittene unterschiedliche Ansätze:

- Mercedes-Benz Internal-Branding-Konzept: ein vernetztes Multichannel-Erlebnis für Händler, Mitarbeiter und ihre Familien
- Lufthansa Brand Academy: ein Internal-Branding-Konzept für einen Mehrmarkenkonzern
- Schwäbisch Hall Markenhaus: ein Markenerlebnis für Mitarbeiter und Gäste.

---

## 9.1 Die wachsende Bedeutung des Internal Brandings für das Markenerlebnis

Immer schnellere Produktzyklen, immer mehr Kanäle, immer mehr Touchpoints, immer mehr Digitalisierung. Bleibt dabei der Mensch auf der Strecke?

Im Gegenteil – er wird zum wirklich differenzierenden Faktor. Nur wenn wir ihn in den Mittelpunkt stellen, können Marken mit ihren Kunden eine echte Beziehung eingehen. Und darauf kommt es letztendlich an. Denn entscheidend für das Markenerlebnis – gerade in kritischen Situationen – ist der Mensch: als Mitarbeiter und auch als Kunde.

Der Mensch entscheidet.

Die Ausrichtung der Markenführung am Menschen ist einerseits ein Gemeinplatz, zugleich gibt es aber die Gegenthese, dass Algorithmen und „Big Data“ eine automatisierte, individualisierte Kundenansprache möglich machen könnten, die die Bedeutung des einzelnen Mitarbeiters ersetzen. Beide Ansätze fokussieren auf den Kunden, dennoch vernachlässigt der zweite Ansatz die Rolle des Mitarbeiters. Den Menschen als Mitarbeiter *und* zugleich als Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, wird nicht nur aus der Perspektive langjähriger Erfahrung, sondern auch in der Meinung vieler Entscheider zu einem der wichtigsten Bestandteile der Markenführung. Der *Deutsche Markenmonitor* kommt in seiner Entscheiderstudie zu Trends und Erfolgsfaktoren der Markenführung zu dem Ergebnis: „Mitarbeiter erwecken die Marke zum Leben und prägen mit ihren Leistungen und ihrem Verhalten deren Wahrnehmung im täglichen Kontakt mit externen Zielgruppen ... Jeder einzelne Mitarbeiter trägt zur Markenbildung bei und sollte daher mit den Grundlagen der Markenpositionierung und ihren Implikationen für den eigenen Arbeitsbereich vertraut sein.“ (Kupetz und Meier-Kortwig 2015, S. 54).

In einem globalisierten Wettbewerb ist der Kampf um die Kunden allein über den Preis oder die Qualität schon lange nicht mehr nachhaltig zu gewinnen. Die Digitalisierung hat das Kräfteverhältnis zwischen Anbietern und Kunden grundlegend verändert. Informationen, Meinungen und Angebote der Wettbewerber sind auf einen Klick verfügbar. Markenloyalität kann heute nur noch über eine „echte“ Beziehung gesichert werden.

Und genau dabei ist das Verhalten der Mitarbeiter – nicht nur in Dienstleistungsverhältnissen im engeren Sinn – von zentraler Bedeutung. Der Mitarbeiter ist es, der das Markenerlebnis entscheidend prägt und oft durch sein Verhalten den Ausschlag gibt, ob sich ein Kunde gegen oder für eine Marke entscheidet.

Ken Allen, CEO von DHL Express, beschreibt eindrücklich, wie wichtig das richtige Mitarbeiterverhalten für die Marke ist: *„If you pick up a shipment in Durban and it goes through a beautiful facility on time, into a state-of-the-art aircraft, clears customs, goes through a great facility in London, and then the courier who delivers it to your office has a bad day and is rude, then all investment is put at risk. Many businesses are still operated by human beings, and the benefits of multimillion dollar investments in transportation infrastructure and technology will be rendered meaningless if a courier who’s delivering a parcel decides to take a bad day at home out on the customer.“* (Esch et al. 2014, S. 155, zitiert nach Ken Allen).

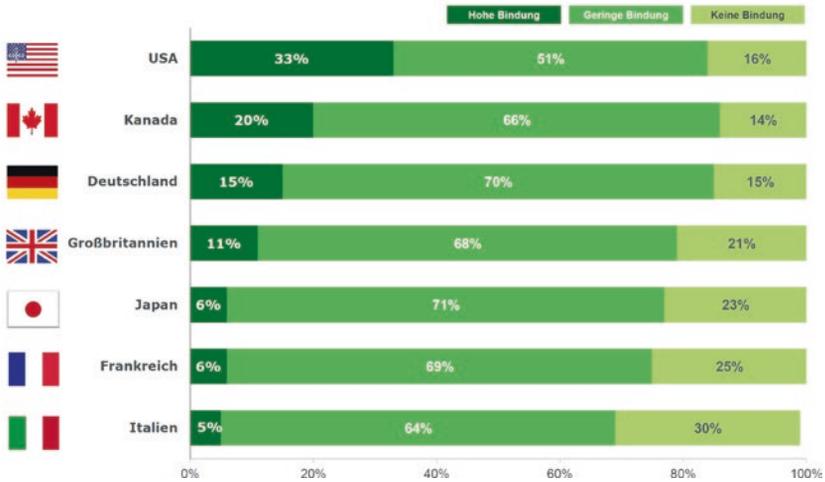
Trotz der hohen Bedeutung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung der Marke ist das Internal Branding, die *interne* Markenführung, aber nur in wenigen Unternehmen ganzheitlich in die Markenführung integriert. Laut Markenmonitor schätzen zwar *„60 Prozent der Befragten die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens für die Markenführung als ‚hoch‘ beziehungsweise ‚sehr hoch‘ ein“* und erwarten *„einen erheblichen Bedeutungszuwachs von ‚Brand-Behaviour“*, aber nur bei einem Drittel der Unternehmen werden Personalentwicklungsaktivitäten durch die Marke beeinflusst (Kupetz und Meier-Kortwig 2015, S. 54).

Entsprechend gering ist bei Mitarbeitern in der Realität oft das Markenwissen ausgeprägt: *„Nur in rund einem Drittel aller Unternehmen ist die Markenpositionierung allen Mitarbeitern bekannt.“* (Kupetz und Meier-Kortwig 2017, S. 41). Noch geringer ist die Bindung an die Marke, das sogenannte Markencommitment. Der *Gallup-Engagement-Index* untersucht seit 2001, *„wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber ist und damit ihr Engagement und die Motivation bei der Arbeit“* (Gallup 2017). Der Anteil der Mitarbeiter, die eine geringe oder keine Bindung an ihr Unternehmen angeben, liegt seit Jahren konstant bei ca. 85 %. In Deutschland haben nur etwa 15 % der Mitarbeiter eine hohe Bindung an das eigene Unternehmen, was zwar im internationalen G7-Vergleich im Mittelfeld liegt, aber nur die Hälfte des Wertes der höchstplatzierten USA (Gallup 2017) (Abb. 9.1).

Was sind Gründe dafür, dass dem Internal Branding in vielen Unternehmen nach wie vor eine so geringe Bedeutung beigemessen wird? Laut Kupetz und Meier-Kortwig sind die größten Probleme und Herausforderungen in der Markenführung: *„Zu geringe Budgets, ungenaue Positionierung der Marke und unzureichende Implementierung der Markenstrategie im Unternehmen“* (Kupetz und Meier-Kortwig 2017, S. 23). Ein weiteres Problemfeld ergibt sich laut ihrer Studie *„aus dem beschleunigten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel, dem heutzutage nahezu alle Unternehmen ausgesetzt sind: Nur knapp ein Drittel der Marken hat bei den Kunden und Mitarbeitern ein klares Profil und mithin ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb.“* (Kupetz und Meier-Kortwig 2017, S. 25). Gerade der letzte Punkt macht die Einbeziehung der

## GALLUP ENGAGEMENT INDEX – G7

GRUPPE DER 7 FÜHRENDE INDUSTRIELÄNDER (2014-2016)



**Abb. 9.1** Gallup Engagement Index 2017. (Gallup 2017)

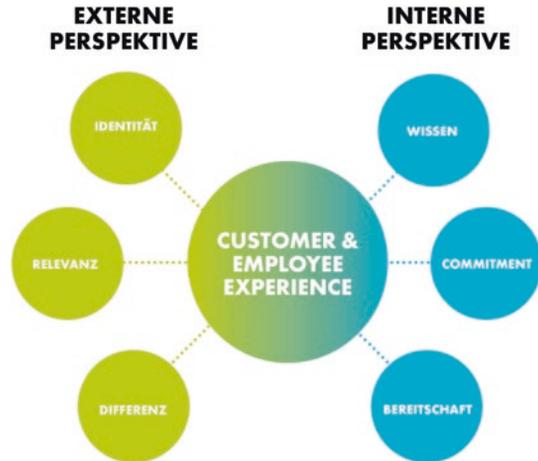
Mitarbeiter in die Markenführung so wichtig, um externe Veränderungen zu diskutieren und interne Bereitschaft zur Veränderung zu schaffen. Markenführung sollte daher interne und externe Faktoren miteinander vernetzen und ein integraler Bestandteil der Unternehmensführung sein.

### 9.1.1 Die Erfolgsfaktoren starker Marken

Die Stärke einer Marke wird sowohl durch externe als auch durch interne Faktoren bestimmt, und so fließen auch in die Ermittlung der relativen Markenstärke bei Interbrand interne und externe Faktoren ein (Interbrand 2016, S. 15 ff.). Zu den für das Internal Branding relevanten internen Faktoren zählen Markenwissen, die Bindung der Mitarbeiter an die Marke (Commitment) und die Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen. Zu den externen Faktoren gehören Relevanz für den Kunden, eine von ihnen als authentisch und konsistent wahrnehmbare Markenidentität und eine klare Differenzierung zu den Wettbewerbern.

Im richtigen Zusammenspiel entsteht damit ein optimales Markenerlebnis an allen Touchpoints – sowohl für Kunden („Customer Experience“) als auch für Mitarbeiter („Employee Experience“) (Abb. 9.2).

**Abb. 9.2** Customer und Employee Experience. (Quelle: eigene Darstellung)



### 9.1.2 Externe Faktoren: Identität, Differenz, Relevanz

Die externen Faktoren, die die Markenwahrnehmung beeinflussen, bedeuten konkret:

Die Marke muss eine authentische und konsistent erlebbare Markenidentität aufweisen, die sich für die Kunden klar von anderen Marken differenziert und Relevanz innerhalb der Lebenswelt der Kunden verspricht.

Die Markenidentität muss dabei über alle Erlebnisdimensionen (Brand Architecture, Brand Behaviour, Brand Communication und Brand Design) als *eine* Brand Experience gedacht werden und sich aus Kundensicht von den Wettbewerbern unterscheiden. Generische Markenwerte wie „Innovation“ und „Qualität“ tragen dabei selten zur Differenzierung bei. Das klassische Verständnis der identitätsorientierten Markenführung wurde, beschleunigt durch Social Media, vor allem um das Thema der Relevanz einer Marke, erweitert. Benjamin Schwenn, Professor für Markenführung an der Design Akademie Berlin, beschreibt Marken in seinem Vortrag für den Deutschen Markentag 2016 entsprechend auch als *soziales* Konstrukt: „Eine Marke als soziales Konstrukt ist unmittelbar davon abhängig, wie sich ihr kompetitives Umfeld darstellt und welche Veränderungen sich in diesem Umfeld ergeben. Das bezieht sich auf die Identität selbst, auf die Relevanzstrukturen der externen Stakeholder – und auch auf die potenziellen und tatsächlichen Beziehungen zwischen der Marke und ihren Nutzern.“ (Schwenn 2017, S. 30).

Sehr griffig hat es Simon Sinek formuliert mit dem Satz „People don’t buy what you do; they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe“. In seinem viel beachteten Buch „Start with why“ (Deutscher Titel: „Frag immer erst: Warum“) verlangt er von Unternehmen eine Antwort auf die Frage der Relevanz einer Marke. Betrachtet man Marken also auch als soziales Konstrukt, erlangt naturgemäß die menschliche Interaktion zentrale Bedeutung. Genau hier bietet das Internal Branding wirksame Lösungen.

### 9.1.3 Interne Faktoren: Markenwissen, Commitment und Bereitschaft

Intern wird die Markenstärke vor allem von drei Faktoren beeinflusst: Markenwissen, Identifikation mit der eigenen Marke (Markencommitment) und die Bereitschaft und Befähigung der Mitarbeiter zu Veränderung, die durch den gesellschaftlichen und technischen Wandel notwendig wird. Werden Mitarbeiter aktiv in die Markengestaltung und -führung eingebunden, indem sie an den internen Prozessen partizipieren, haben Unternehmen die Chance, die Marke essenziell und nachhaltig zu stärken und ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen.

Internal Branding hat in Analogie zur Markenstärke vor allem drei Ziele:

- Markenwissen aufzubauen,
- das Commitment zur Marke zu stärken,
- die Bereitschaft und Befähigung der Mitarbeiter zu Veränderung zu fördern.

Ziel ist es, dass Mitarbeiter mit der Marke, den Markenwerten und der Markenidentität vertraut sind, sie verstehen, annehmen und im besten Fall auch in einer emotionalen Verbindung mit ihr stehen. So geht es beim Internal Branding darum, die Mitarbeiter zu befähigen, Entscheidungen im Sinne der Marke zu treffen und sich „markengerecht“ zu verhalten: Brand Behaviour nicht um seiner selbst Willen, sondern um die Markenwerte im Arbeitsalltag zu leben und daraus eine Prüfgröße für das tägliche Handeln am Arbeitsplatz zu machen.

### 9.1.4 Die Verbindung von Internal Brand Experience, Employer Brand Experience und Customer Brand Experience

Internal Branding ist kein isolierter Bereich innerhalb der Markenführung, sondern integraler Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, die ein optimales Kundenerlebnis zum Ziel hat (Abb. 9.3).

Die *Employer Brand Experience* (die Gestaltung der Arbeitgeber-Marke), die *Internal Brand Experience* (die interne Markenführung) und die *Customer Brand Experience* (das Kundenerlebnis bei jedem Markenkontakt) sind im Idealfall miteinander verzahnt. Sie sind eine Operationalisierung desselben Markenkerns mit einer jeweils eigenen Zielsetzung: Employer Branding hat zum Ziel, als Arbeitgeber die am besten geeigneten Mitarbeiter zu finden und für das Unternehmen zu gewinnen; Internal Branding fördert das markengerechte Verhalten der Mitarbeiter; und Customer Branding (häufig auch Consumer Branding genannt) soll das optimale Markenerlebnis für den Kunden an allen Touchpoints schaffen.



**Abb. 9.3** Internal Branding als Antrieb für eine Best Customer Experience und Best Employee Experience. (Quelle: eigene Darstellung)

### *Employer Brand Experience*

Das Employer Branding gewinnt gerade im heutigen „war for talents“ zunehmend an Bedeutung. Gerade für die Arbeitnehmer der Generationen XYZ ist Arbeit heute mehr als ein Garant für Existenz und materiellen Wohlstand. Die Ansprüche heutiger Arbeitnehmer haben sich verändert, und entsprechend hat sich auch die Arbeit und ihre Bedeutung für den Menschen weiterentwickelt. Arbeit ist komplexer, flexibler, mobiler, virtueller und individueller geworden. Der richtige Job soll erfüllen, fordern und die Weiterentwicklung fördern und zudem Raum schaffen, um die eigene Persönlichkeit zu entfalten und auszuleben. Eine Balance zwischen Arbeit und Leben reicht nicht mehr aus; Arbeit soll ein „Mittel zum Glück“ sein. Die Idee dahinter: Wer das Gefühl hat, dass der eigene Beruf sinnstiftendes Element der individuellen Lebensplanung, Identitätsbildung und der eigenen Emotionen ist, wird die Balance zwischen Arbeit und Leben gar nicht erst infrage stellen. Zufriedene Mitarbeiter sind aber nicht nur aus menschlicher und ethischer Sicht relevant für Unternehmen, sie stärken zugleich die Marke und prägen damit maßgeblich ihren Erfolg. Dafür müssen Mitarbeiter aktiv zur Identitätsbildung der Marke beitragen und sich mit ihr identifizieren können. Unternehmen stehen also vor der großen Herausforderung, als Arbeitgeber zu überzeugen und zu begeistern. Gelingt es, die Arbeitgebermarke in diesem Sinne zu positionieren, kann ein Unternehmen als

Marke ganzheitlich punkten und sich über Mitarbeiter freuen, die nicht nur gerne arbeiten, sondern darüber hinaus selbstverständlich und aus Überzeugung als Markenbotschafter fungieren.

### *Customer Brand Experience*

Letztendlich zielen alle Aktivitäten gemeinsam auf ein optimales Markenerlebnis für den Kunden. Werte für Employer Brand, Internal Brand und Customer Brand, die, wie in vielen Unternehmen Realität, nicht miteinander vernetzt sind, wirken in jedem Fall kontraproduktiv. Daher sollte vielmehr angestrebt werden, das gleiche Markenversprechen für unterschiedliche Stakeholder erlebbar und handlungsleitend zu machen.

Dies ist nicht zuletzt auch eine ökonomische Notwendigkeit. Marken setzen in einem unübersichtlichen Markt ein wieder erkennbares Markenzeichen und geben ein damit verbundenes Markenversprechen. Können sich Kunden mit der Marke und ihren Werten identifizieren, beeinflusst das ihre Wahl für ein Produkt dieser Marke. Dieser Mehrwert ist in Form eines Premiumaufschlags bares Geld wert. Zudem schafft ein immer wieder eingehaltenes Markenversprechen Loyalität – und damit einen konkreten ökonomischen Wert für jedes Unternehmen. Dies ist auch der Grund, warum der Markenwert oft einen erheblichen Teil zum Unternehmenswert beiträgt.

---

## **9.2 Wie lässt sich Internal Branding in der Realität umsetzen?**

Die optimale Implementierung von Internal-Branding-Maßnahmen ist für jedes Unternehmen individuell. Die im Folgenden vorgestellten Beispiele zeigen ganzheitliche Konzepte der Internal Brand Experience und ihrer Zielgruppen und geben Einblicke in verschiedene Internal-Branding-Tools. Bei der Auswahl der Tools kommt es auf zahlreiche Faktoren an: die Größe des Unternehmens, die geografische Verteilung der Standorte, die Organisationsform, die Unternehmenskultur und die Frage, welche Inhalte an wie viele Mitarbeiter innerhalb welchen Zeitraums vermittelt werden sollen und inwiefern ein individueller Dialog notwendig und gewünscht ist.

In der Regel haben digitale Tools eine größere Reichweite, sind dafür aber weniger emotional und multisensual und erzeugen weniger gemeinsames Commitment. Hingegen kann mit bewusst gestalteten Markenräumen – egal, ob mobil, stationär oder temporär – eine emotionale Offenheit der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen erreicht werden. Grundsätzlich ist die Verzahnung unterschiedlicher Tools am effizientesten.

Die folgenden Beispiele zeigen dabei speziell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnittene, unterschiedliche Ansätze:

- Mercedes-Benz Internal-Branding-Konzept: ein vernetztes Multichannel-Erlebnis für Händler, Mitarbeiter und ihre Familien
- Lufthansa Brand Academy: ein Internal-Branding-Konzept für einen Mehrmarkenkonzern

- Schwäbisch Hall Markenhaus: ein Markenerlebnis für Mitarbeiter und Gäste
- Allianz Auditorium: ein Ort, an dem die Unternehmenskultur eines globalen Konzernverbunds gelebt und erlebt wird

Allen Formaten gemein ist eine grundlegende Didaktik des Involvements. Es geht zunächst darum, die Mitarbeiter für das Thema zu begeistern, indem die Relevanz des Themas für sie selbst erlebbar wird. Im Folgenden darum, Markenwerte und die Strategie des Unternehmens zu verstehen und vor allem: für sich anzunehmen. Nur dann ist ein Handeln im Sinne der Marke kein Widerspruch, sondern selbstverständlich.

### 9.2.1 Mercedes-Benz Internal-Branding-Konzept

Bei Mercedes-Benz ist Internal Branding ein Schwerpunktthema innerhalb der Markenstrategie des Unternehmens. Die Maßnahmen des 2010 implementierten Internal-Branding-Konzepts bauen inhaltlich und strategisch aufeinander auf, um alle Mitarbeiter zu erreichen. Sie reichen von digitalen Tools wie einer *virtuellen Markenakademie* (im Daimler Intranet) und einer *Markenbotschafter-Community* über Roadshows, mit denen die Marke zu den Mitarbeitern kommt, bis hin zur *Global Training Experience* als Händler-Event sowie einem *Brand Space*, der im Mercedes-Benz-Museum einen Ausblick auf die Zukunft der Mobilität vermittelt.

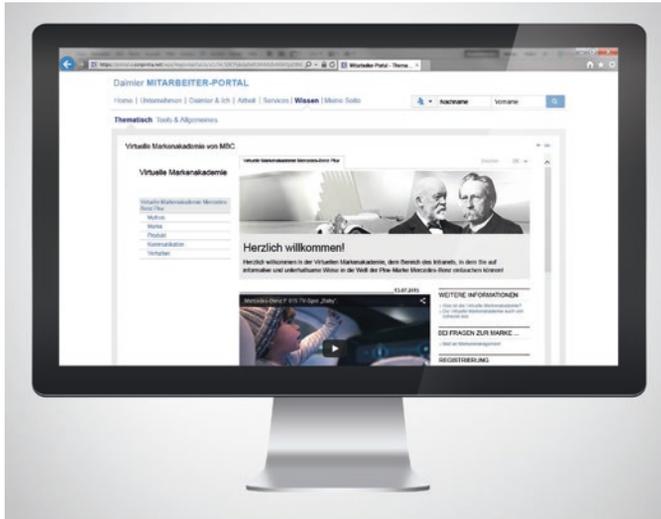
Ziel ist hier, die Mitarbeiter auf die Zukunft vorzubereiten: die Entwicklung vom Automobilhersteller zum vernetzten Mobilitätsanbieter. Die Marke spielt dabei eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung und Akzeptanz des Transformationsprozesses. Innerhalb der Internal-Branding-Strategie greifen verschiedene Tools ineinander, die zentral vom Markenmanagement gesteuert werden.

#### *Die Markenbotschafterinitiative*

2010 wird zunächst die Markenbotschafterinitiative ins Leben gerufen, mit dem Ziel, Mitarbeiter aus allen Abteilungen und Hierarchiestufen als Markenbotschafter zu gewinnen. Mercedes-Benz selbst adressiert die Mitarbeiter als einen der wichtigsten Bausteine auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft: „*Durch Ihr Denken, Entscheiden und Handeln machen Sie unseren Anspruch, das Beste zu bieten, erlebbar – untereinander, gegenüber unseren Kunden, Partnern und der Gesellschaft*“.

Jeder Mitarbeiter, der sich als Markenbotschafter registriert, erhält ein Markentraining und ein *Markenbotschafter-Kit*, das es ihm ermöglicht, sein Wissen an Kollegen weiterzugeben. In den *Markentrainings* erleben die Markenbotschafter interaktiv die Bedeutung von Marken und die Markenidentität von Mercedes-Benz, übertragen dabei spielerisch gemeinsam das Gelernte auf ihren persönlichen Arbeitsalltag und lernen die Rolle eines Markenbotschafters kennen. Die Veranstaltung wird dabei von speziell ausgebildeten Markentrainern geleitet.

Eine gleichzeitig installierte *virtuelle Markenakademie* dient als konstant aktualisierte, medial aufbereitete Basis des Markenwissens. Eine digitale *Markenbotschafter-Community* fördert den Austausch der Markenbotschafter untereinander. Sie ist ein exklusiv nutzbarer Teil der „Mercedes me“-Plattform und das „digitale Zuhause der Markenbotschafter“, die Dialog und Erfahrungsaustausch weltweit über Landes- und Abteilungsgrenzen hinweg ermöglichen (Abb. 9.4 und 9.5).



**Abb. 9.4** Virtuelle Markenakademie. (© Foto: dan pearlman)



**Abb. 9.5** Markenbotschafter-Community. (© Foto: dan Pearlman)



**Abb. 9.6** Mercedes-Benz Roadshow. (© Foto: Max Kullmann)

### *Roadshows*

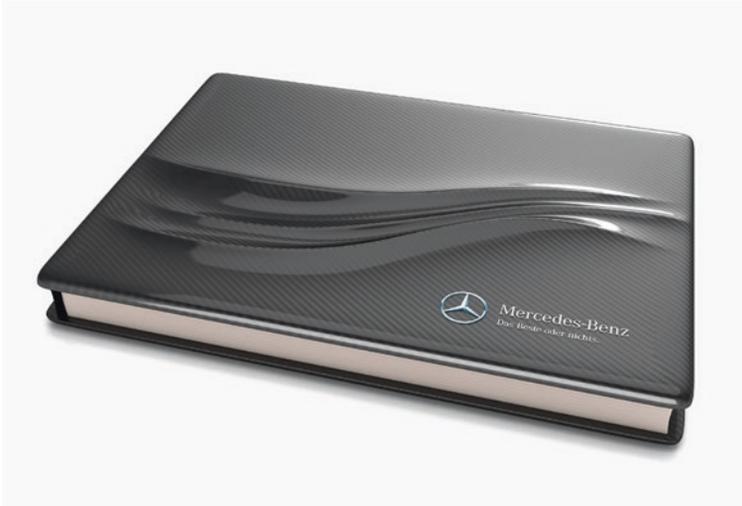
Roadshows sollen vor allem den Mitarbeitern in den Werken die Marke näherbringen. Die Roadshows besuchen für jeweils drei Tage die verschiedenen Produktionsstandorte von Mercedes-Benz und bieten neben dem Markenerlebnis mit speziell geschulten Explainern auch Markentrainings.

Dabei werden Zusammenhänge und Unterschiede zwischen Marke und Produkt erklärt, Entwicklungen außerhalb und innerhalb des Konzerns kontextualisiert und Produkt und Marke gesamthaft erlebbar (Abb. 9.6).

### *Brand Book und Markenfilm*

Auch „klassische“ Tools wie ein Markenbuch und ein Markenfilm sind Bestandteil des Internal-Branding-Konzepts. Sie stehen dabei allerdings nicht isoliert, sondern sind eingebunden in den Kontext der gesamten Internal Branding Experience.

So ist das *Mercedes-Benz Brandbook* ein Roadmovie in Buchform, das die emotionale Dimension der Marke hervorhebt und die Mitarbeiter auf einen Roadtrip zur eigenen Marke mitnimmt, zu ihren Touchpoints und ihren Kunden und zu denjenigen, die am Steuer sitzen: die Markenbotschafter selbst. Als digitales Format ist es zusätzlich für jeden Mitarbeiter weltweit in unterschiedlichen Sprachen zugänglich (Abb. 9.7).



**Abb. 9.7** Mercedes-Benz Brand Book. (© Foto: dan Pearlman)

Ein Markenfilm beantwortet Fragen wie: Was ist eine Marke? Worin liegt der Nutzen einer starken Marke? Wie können die Werte einer Marke in relevante Handlungen umgesetzt werden? Und was bedeutet die Entwicklung vom Automobilhersteller zum vernetzten Mobilitätsanbieter? Der Film vermittelt den Mitarbeitern dabei auf emotionale Art grundlegendes Markenwissen.

#### *Global Training Events*

Mercedes-Benz schult außerdem weltweit Vertriebsmitarbeiter auf Marke und Produkte. Die Mercedes-Benz Global Training Events finden an wechselnden internationalen Standorten statt.

Die „City of Arts and Sciences“ in Valencia wurde beispielsweise unter der Leitidee „The Catalogue of Innovation“ in eine Trainings-Location für 14.000 Mitarbeiter des internationalen Vertriebs umgewandelt. In Berlin fand das Mercedes-Benz EuroTraining unter dem Motto „Urban Lifestyle“ statt. Ziel beider Veranstaltungen war es, ein innovatives und inhaltlich intensives Verkäufertraining zu einem ganzheitlichen Markenerlebnis zu gestalten (Abb. 9.8).

#### *Mercedes-Benz Brand Space*

Der im Oktober 2017 eröffnete Mercedes-Benz *Brand Space* macht vor allem die Bedeutung der Vision „vom Automobilhersteller zum vernetzten Mobilitätsanbieter“ erlebbar. Er ist bewusst in das Mercedes-Benz-Museum integriert und erweitert die dortige Zeitreise von der Erfindung des Automobils bis weit in die Zukunft der Mobilität (Abb. 9.9).



**Abb. 9.8** Mercedes-Benz – Global Training Event Valencia. (© Foto: [diephotodesigner.de](http://diephotodesigner.de))



**Abb. 9.9** Mercedes-Benz Brand Space im Mercedes-Benz-Museum in Stuttgart. (© Fotos: Mario Rodriguez)

Dr. Jens Thiemer, Leiter des internationalen Markenmanagements, beschreibt als Motivation für die Einrichtung des *Brand Space*: „Für viele Mitarbeiter befindet sich das Unternehmen natürlich momentan in einem massiven Wandel, und das ist genau der Schritt vom Automobilhersteller zum vernetzten Mobilitätsanbieter. Das heißt, wir müssen auch neue Fähigkeiten aufbauen, wir müssen in der Lage sein, weit in die Zukunft zu blicken und diese neuen Geschäftsbereiche aus der Mobilität jetzt auch profitabel zu machen.“ (Interview geführt mit Jens Thiemer am 23.05.2017).

Der *Brand Space* ist letztendlich die gebaute Vision der Marke, ihres Designs und ihrer Werte. Gordon Wagener, Chief Design Officer von Daimler-Benz nennt ihn denn auch „die Keimzelle der Unternehmens- und Designkultur.“ (Interview geführt mit Gordon Wagener am 23.05.2017).

Im *Brand Space* sind multisensuale und digitale Bestandteile zu einem Gesamterlebnis verschmolzen. Das inhaltliche Kernelement ist ein interaktiver digitaler Touchtable, der die Auseinandersetzung mit globalen Megatrends und deren Auswirkungen wie Sharing Economy, digitaler Revolution oder Globalisierung und die gemeinsame Entwicklung unterschiedlicher Zukunftsszenarien ermöglicht. Jeder Mitarbeiter kann so hinterfragen und verstehen, was die Veränderungen der Zukunft für ihn persönlich und für die Branche bedeuten können und erhält individuelle Antworten auf seine Fragen.

### 9.2.2 Lufthansa Brand Academy

Die Entwicklung vom Staatskonzern zum Global Player hat Lufthansa auch intern vor große Herausforderungen gestellt. Strategisch erklärt der Konzern seine Innen- und Außenwirkung in einem ganzheitlichen 360-Grad-Modell. Das Verständnis dieser Strategie, die unterschiedlichen Identitäten und Zielgruppen der Marken und die damit zusammenhängenden Implikationen für die Mitarbeiter sind Bestandteile des Internal-Branding-Konzepts.

Im Rahmen einer langfristigen Internal-Branding-Kampagne implementierte Lufthansa 2008 eine Markenakademie als strategisch, räumlich und didaktisch speziell entwickeltes Trainingstool für Mitarbeiter und Führungskräfte.

Ziel der Lufthansa-Markenakademie ist es, die strategischen Ansätze der Lufthansa Group konkret in markengerechtes Handeln umzusetzen. Dabei geht es vor allem darum, über 25.000 internationalen Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt komplexes Wissen zur Marke zu vermitteln und die Veränderungen bei der Entwicklung zu einem Multi-brand-Konzern mit Fluggesellschaften wie Lufthansa, Eurowings, Swiss und Air Dolomiti nachhaltig und verständlich zu erklären (Abb. 9.10).

Die Brand Academy ist ein spezialisiertes Trainingstool, um eine große Anzahl von Mitarbeitern im Kundenkontakt innerhalb kurzer Zeit für die signifikanten Ver-



**Abb. 9.10** Terminal der Lufthansa Brand Academy. (© Fotos: [diephotodesigner.de](http://diephotodesigner.de))

änderungen zu sensibilisieren, ihnen Markenwissen zu vermitteln und sie zu befähigen, die Kundenperspektive einzunehmen – all dies, um die veränderten Anforderungen der Zukunft zu meistern.

Während eines mehrstündigen Trainings werden die Mitarbeiter für das Thema Marke begeistert, erleben die einzelnen Konzernmarken mit allen Sinnen und gewinnen Verständnis für deren differenzierte Rolle innerhalb der Gesamtstrategie. Dabei sind sie gefordert, das neu gewonnene Wissen praktisch umzusetzen.

In vernetzten Modulen werden Ausrichtung, Werte, Zielgruppen, Geschichte, Strategien und Verantwortungsbewusstsein des Lufthansa-Konzerns in einem didaktisch ausgearbeiteten Konzept emotional nachvollziehbar dargestellt.

Ein nachgebauter Tower vermittelt komplexe Inhalte und setzt komplexe Daten in einer medialen Inszenierung und einer interaktiven 360-Grad-Präsentation um. Dort können beispielsweise reale Daten aller Flugbewegungen der Star-Alliance-Partner visualisiert und strategische Entscheidungen simuliert werden (Abb. 9.11).

Seit ihrer Eröffnung haben mehr als 20.000 Mitarbeiter und Führungskräfte aus 160 Nationen an den Trainings in der Brand Academy teilgenommen, die inzwischen durch mobile und digitale Formate ergänzt wurde.

Die Brand Academy ist das Herzstück eines ganzheitlichen Internal-Branding-Konzepts, zu dem auch zahlreiche weitere Bausteine gehören – unter anderem mobile



**Abb. 9.11** Tower der Lufthansa Brand Academy. (© Fotos: [diephotodesigner.de](http://diephotodesigner.de))

*Brand Cases*, in denen einzelne Erlebnisse jederzeit an jedem Ort aufgebaut werden können, oder mobile *Brand Sessions*, die es möglich machen, das Markentraining aus der Brand Academy an unterschiedlichen Orten anzubieten.

### 9.2.3 Schwäbisch Hall Markenhaus

Heimat ist für fast jeden Menschen eines der wichtigsten Themen im Leben. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall hat ihrer Marke mit dem Schwäbisch Hall Markenhaus eine eigene Heimat gegeben. Die Definition darüber, was genau Heimat bedeutet, ist individuell, aber die Idee von Heimat ist generationsübergreifend für jeden relevant. Das Markenhaus hat seit seiner Eröffnung im Mai 2013 in über 700 Führungen bereits mehr als 14.000 Besuchern die Markenwerte der Bausparkasse im Gesamtkontext vermittelt.

Im Markenhaus entsteht eine Identifikationsfläche mit dem Unternehmen und dem Produktportfolio – und zwar gleichermaßen für Kunden wie für Mitarbeiter. Entstanden ist eine emotionale Erlebniswelt, die einerseits die individuelle Bedeutung von Heimat für Kunden erlebbar macht und andererseits den Mitarbeitern nicht nur die Bedeutung der Marke näherbringt, sondern auch Schulungen ermöglicht, bei denen Wissen vertieft und die Marke in ihrer Bedeutung für den Arbeitsalltag greifbar gemacht wird. In diesem Sinne leitet das Markenhaus einen wesentlichen Beitrag dazu, dass das Markenversprechen „Heimat schaffen und erhalten“ von den Mitarbeitern verstanden und erfüllt werden kann.

Indem Werte wie etwa „fürsorglich“, „bodenständig“ und „genossenschaftlich“ interaktiv und spielerisch inszeniert werden, spricht das Markenhaus auch jüngere Zielgruppen an. Damit wird Mitarbeitern, Gästen und Kunden das eher traditionelle Thema der eigenen vier Wände und somit das Markenversprechen und die kommunikative Positionierung „Heimat schaffen und erhalten“ generationsübergreifend vermittelt.

Interaktive Exponate sprechen alle Sinne an und vermitteln darüber die Markenwerte des Unternehmens. Das Heimatband als umlaufende Kommunikationsfläche schafft durch persönliche Dinge wie Fotos, Notizen, Zitate und Postkarten einen direkten Bezug zu den „Wohnglück-Geschichten“ der Bausparer.

In der Markenerlebnisküche darf in Töpfe geschaut werden, man kann dem Schwäbisch-Hall-Radio lauschen und Schritt für Schritt die Zutaten des Markenercheinungsbildes von Schwäbisch Hall erkunden.

Einen Ausblick auf die Zukunft der Bausparkasse Schwäbisch Hall bietet der Visionsfilm im „Fenster der Visionen“. Der Fokus liegt hier auf den Themen Kundenorientierung, Bildung, Nachhaltigkeit und Internationalität – so werden der nächsten Generation der Bausparer eine Welt voller Möglichkeiten und die Unternehmensziele aufgezeigt.

Das Markenhaus ist somit in der Lage, sowohl die Employee Experience als auch die Customer Experience effektiv und nachhaltig zu formen und zu optimieren (Abb. 9.12).



**Abb. 9.12** Schwäbisch Hall Markenhaus. (© Fotos: [diephotodesigner.de](http://diephotodesigner.de))

### 9.3 Fazit und Ausblick

Internal Branding ist ein notwendiges und effektives Mittel zur Stärkung der Marke und unabdingbar für ihren langfristigen Erfolg. Nur im Kontext einer ganzheitlichen Internal Brand Experience können die Mitarbeiter Markenwissen auf- und annehmen und werden so befähigt, im Sinne der Marke zu handeln. Damit entsteht Loyalität und Commitment auf einer individuellen Ebene. Hierbei kommt es immer darauf an, aus der Unternehmensstrategie die richtige Internal-Branding-Strategie und die richtigen Tools zu entwickeln. Somit wird Internal Branding wirkungsvoll und im Sinne der Unternehmens KPIs auch messbar.

Gerade auch für das Markenerlebnis der Kunden wird die Bedeutung des Internal Brandings als integrierter Bestandteil immer weiter zunehmen. Hochglanzwerbung war gestern: Mussten Marken früher nur in der richtigen Tonalität an die Kunden kommunizieren, so müssen sie heute in Echtzeit auf Augenhöhe mit den Kunden interagieren. Kunden haben hohe Erwartungen an Marken. Sie wollen ihnen vertrauen und sich mit ihnen identifizieren. Marken können wie eine Bezugsperson sein, die inspiriert und Orientierung gibt, die wir als Kunde lieben und der wir treu sind. Doch nur eine starke Marke schafft es, Kunden wie Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Das gelingt, wenn die Identität einer Marke, ihre Werte und Ziele authentisch und nachvollziehbar sind und sie sich klar erkennbar von anderen differenziert. Der menschliche Faktor gewinnt für das Markenerlebnis eine große Bedeutung. So kommt auch der Deutsche Markenmonitor zu dem Fazit: „... *Brand-Behaviour [wird] für die erfolgreiche Markenführung immer wichtiger – klassische Werbung wird weiter an Bedeutung verlieren.*“ (Kupetz und Meier-Kortwig 2015, S. 34).

Letztendlich sollte sich das Markenerlebnis für Kunden und Mitarbeiter im Kern nicht unterscheiden. Ein konsistentes Markenerlebnis an allen Touchpoints der Marke gelingt, wenn der Mensch bei der Markenstärkung eine Hauptrolle spielt. Nur so werden Marken zu einem einmaligen und ganzheitlichen Erlebnis, das einen Mehrwert für Menschen schafft – und zwar für Kunden wie für Mitarbeiter.

Nur wenn die Mitarbeiter die Marke für sich angenommen haben, sind sie bereit, sie auch zu leben, und nur dann können Kunden die Marke genau so erleben. Denn letztendlich müssen beide rational überzeugt und emotional begeistert werden. Und dafür ist letztendlich der Mensch entscheidend.

---

## Literatur

- Esch, F.-R., C. Knörle, und K. Strödter. 2014. *Internal branding*. München: Vahlen.
- Gallup. 2017. Präsentation zum Gallup Engagement Index 2017. [http://webe.emv3.com/gallup/SGWP2017/G7\\_Vergleich\\_SGWP\\_final.pdf](http://webe.emv3.com/gallup/SGWP2017/G7_Vergleich_SGWP_final.pdf). Zugegriffen: 20. Okt. 2017.
- Interbrand. 2016. Best global brands. <http://interbrand.com/best-brands/>.

- Kupetz, A., und H. Meier-Kortwig. 2015. *Deutscher Markenmonitor 2015. German Brand Monitor 2015. Entscheiderstudie zu Trends und Erfolgsfaktoren der Markenführung*. Frankfurt: Rat für Formgebung.
- Kupetz, A. und H. Meier-Kortwig. 2017. *Deutscher Markenmonitor 2017. German Brand Monitor 2017/2018. Entscheiderstudie zu Trends und Erfolgsfaktoren der Markenführung*. Frankfurt: Rat für Formgebung.
- Schwenn, B. 2017. Marke als Mittel im Kampf um Anerkennung. In *Forum Markenforschung 2016*, Hrsg. C. Baumgarth und H.J. Schmidt., 19–38. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Thorsten Kadel** ist Senior Strategic Director und Mitglied der Geschäftsleitung bei der 1999 gegründeten strategischen Kreativagentur dan pearlman Markenarchitektur GmbH mit Sitz in Berlin. Seit über 15 Jahren verhilft der Diplom-Kommunikationswirt für Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation, der in Berlin und Sydney studiert hat, Marken als Experte für Brand Strategy, Brand Communication und Internal Branding zu nachhaltigem Erfolg. Seine strategische Kompetenz spiegelt sich in wegweisenden Erfolgskonzepten für Kunden wie Lufthansa, Mercedes-Benz, BMW, MINI oder Daimler Business Innovation wider. Seine Arbeit wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Designpreis der Bundesrepublik Deutschland, dem iF Award, dem Adam/Eva Award oder dem ReBrand 100 Award.



# (Digitale) Markenerlebnisse in kommunalen Unternehmen kreieren und messbar machen

# 10

Eine Darstellung am Beispiel der  
Berliner Stadtreinigung (BSR)

Birgit Nimke-Sliwinski und Caroline Rüdts von Collenberg

## Inhaltsverzeichnis

10.1 Die Berliner Stadtreinigung (BSR) .....	213
10.2 Die Marke BSR .....	220
10.3 Die Marke Trennstadt Berlin – Wie die BSR Trends für die Hauptstadt setzt .....	229
10.4 Zusammenfassung .....	232
Literatur .....	233

Die Berliner Stadtreinigung (BSR) hatten als erstes Entsorgungsunternehmen in Deutschland bereits 1999 begonnen, ihre Marke durch unterschiedliche reichweitenstarke Kampagnen emotional aufzuladen. Im Laufe der Jahre konnte durch viele unterschiedliche Kampagnen ein festes Markenbild der BSR etabliert werden. Nun steht auch die BSR vor der Hausforderung, ihre Marke in das digitale Zeitalter zu überführen, um weiterhin spannende Markenerlebnisse anbieten zu können und durch wertsteigende Marketingstrategien im Relevant Set der Zielgruppen verankert zu bleiben.

---

## 10.1 Die Berliner Stadtreinigung (BSR)

Die BSR ist als Anstalt öffentlichen Rechts zu 100 % im Eigentum des Landes Berlin. Mit rund 5200 Beschäftigten erbringt die BSR die Kernleistungen Abfallentsorgung, Abfallbehandlung und Straßenreinigung. Außerdem hat sie die Aufgabe der Abfallberatung übertragen bekommen.

---

B. Nimke-Sliwinski (✉) · C. R. von Collenberg  
Berliner Stadtreinigungsbetriebe, Berlin, Deutschland  
E-Mail: birgit.nimke-sliwinski@bsr.de

### 10.1.1 Rechtsrahmen und Leistungsgebiet

Die BSR fügt sich wie alle öffentlichen Unternehmen in einen Rechtsrahmen ein, der in aller Regel enger gefasst ist als in der Privatwirtschaft. So gelten unter anderem das Berliner Betriebegesetz, die Satzung der BSR, Leistungsbedingungen und Tarife, die vom Senat zu genehmigen sind, Tarifverträge und das Vergaberecht für öffentliche Unternehmen.

Damit wird in besonderem Maße auf die Budgets in Marketing und Kommunikation geachtet. Es gilt, einen sensiblen und inhaltlich gut positionierten Mitteleinsatz zu gewährleisten und für den Eigentümer sowie für die Anspruchsgruppen einen Mehrwert durch die geplanten Maßnahmen für die Stadt zu generieren.

Das Leistungsgebiet der BSR umfasst 892 km<sup>2</sup>. Das ist eine Fläche größer als München, Frankfurt und Stuttgart zusammen. Die Verkehrsfläche für Straßen und Gehwege beträgt 133 km<sup>2</sup>. Hier werden jährlich 50.000 t Kehrriecht, das entspricht etwa 1200 Eisenbahnwaggonen, durch die Kollegen der Straßenreinigung aufgenommen. 160.000 gemeldete Hunde leben in der Stadt, die Dunkelziffer ist noch einmal so hoch. Ihre Hinterlassenschaften sind im Fokus der Stadtsauberkeit. 439.000 Straßenbäume lassen im Herbst ihr Laub alljährlich fallen. Dieses wird in Komplexeinsätzen der Straßenreinigung aufgenommen. Das Volumen entspricht etwa 439.000 Badewannen. 1,5 Mio. t Siedlungsabfälle werden jährlich aus rund zwei Mio. Haushalten durch die BSR abgeholt und umweltgerecht entsorgt. Berlin hat aktuell 3,5 Mio. Einwohner mit einem prognostizierten Anstieg auf 3,8 Mio. im Jahr 2030. Der jährliche Bevölkerungswechsel beträgt etwa das Volumen einer Großstadt und bedeutet für die BSR eine sich stets erneuernde Zielgruppe. Rund 250.000 Menschen jährlich hatten mit der BSR noch keinen Kontakt und mit immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund kommunizieren wir.

### 10.1.2 Entwicklung und Unternehmensstrategie

Die BSR hat vor der großen Herausforderung eines Transformationsprozesses gestanden. Mit der Vereinigung der beiden deutschen Staaten fand die Fusion der beiden Betriebe aus Ost und West statt. Verbunden damit erfolgte 1994 die Umwandlung vom Eigenbetrieb zur Anstalt öffentlichen Rechts. Abgeschlossene Zielvereinbarungen mit dem Land Berlin waren verbunden mit mehreren Effizienzsteigerungsprogrammen. Diese bedeuteten Programme zur Personaleinsparung und Kostenreduzierung. Die Personaleinsparungen konnten alle sozialverträglich realisiert werden.

Als kommunales Vorzeigeunternehmen (Abb. 10.1) ist die BSR für die wachsende Metropole Berlin Garant von Stadtsauberkeit und nachhaltiger Entsorgung und Verwertung. Alle Dienstleistungen werden in hoher Qualität und unter dem Fokus der



**Abb. 10.1** BSR-Strategiehaus

Kundenorientierung erbracht. Dabei gewährleisten wir niedrige Gebühren und Tarifstetigkeit, erfüllen unsere ökologische Verantwortung für nachfolgende Generationen und erfüllen auch unsere soziale Verantwortung für die Beschäftigten und Berlin. Heute können wir sagen, dass wir im Preisvergleich Spitzenplätze im positiven Sinne für günstige Entsorgungsleistung und Straßenreinigung bei hoher Qualität im bundesdeutschen Vergleich belegen. Klimaschutz ist für uns eine wichtige Zukunftsaufgabe und Bestandteil der Unternehmensverträge. So hat die BSR als erstes kommunales Unternehmen in Berlin eine Klimaschutzvereinbarung unterzeichnet.

#### 10.1.2.1 Leuchtturmprojekt Vergärungsanlage für Biogas

Mit dem Bau der Vergärungsanlage für Bioabfall 2013 konnten wir Kreisläufe gleich zweimal schließen. Einen im Bereich der Kompostierung und damit Rückführung in die Landwirtschaft, und den zweiten über die Vergärung. Die entstehenden Gase werden in das Erdgasnetz eingespeist (Abb. 10.2). Über 150 Abfallsammelfahrzeuge werden bereits heute mit Gas betankt in Berlin eingesetzt. Die gewonnene Menge Gas entspricht einer CO<sub>2</sub>-Einsparung von 9000 t und ersetzt in Summe 2,5 Mio. Liter Diesel jährlich. Darüber hinaus hat das einen positiven Effekt auf die Feinstaubbelastung in der Stadt. Die Bio-Vergärungsanlage wurde beim Deutschen Nachhaltigkeits-Preis unter 100 Mitbewerbern unter die Top Drei der Kategorie „Deutschlands nachhaltigste Initiative“ nominiert.



**Abb. 10.2** Biogut Recyclingkreislauf

### 10.1.2.2 Soziale Verantwortung

Unsere soziale Verantwortung zeigt sich in gezielten Frauenförderplänen im Unternehmen. Wir sind ein Familien-zertifiziertes Unternehmen seit 2009. Ausbildung erfolgt über den Bedarf hinaus, aber auch hier gibt es diverse Projekte, wie „Berlin braucht dich“, das junge Menschen mit Migrationshintergrund oder schlechten Bildungsvoraussetzungen in die Ausbildung und später in eine Übernahme bringt.

Die BSR unterstützt verschiedenste Initiativen in der Stadt. Wir engagieren uns im Breitensport z. B. mit dem Zukunftspreis des Landessportbundes und der Unterstützung der Rollstuhlwettbewerbe.

Jährlich führen wir mit dem Handballverband und den Bundesligisten, den Füchsen Berlin, das Nachfuchsturnier durch. Bis zu 400 Kinder spielen in der Halle der großen Füchse und laufen am Abend auf dem Spielfeld auf (Abb. 10.3).

Darüber hinaus unterstützen wir alle Berliner und Berlinerinnen im Rahmen unserer Kampagne Kehrenbürger mit Utensilien für ihre eigenen Verschönerungsaktionen (Abb. 10.4). Die Kampagne haben wir unter das Dach von „Clean up the world“ bzw. „Clean up Europe“ gestellt.

### 10.1.3 Dienstleistungen und Services

Die Straßenreinigung, als Dienstleister für die Sauberkeit im öffentlichen Raum, ist neben der Müllabfuhr das „Gesicht“ des Unternehmens – und damit Visitenkarte der Stadt.



**Abb. 10.3** Teilnehmer Nachfuchsturnier



**Abb. 10.4** Kehrenbürger-Kehrpaket

Die Arbeit der Straßenreinigung ist insbesondere im Zusammenhang mit steigenden Touristenzahlen von hoher Relevanz, denn in Berlin stieg die Zahl im Jahr 2016 auf rund 12,7 Mio. Besucher im Vergleich zu neun Mio. 2012. Daraus folgt eine zunehmende Beanspruchung urbaner Räume als Lifestyle-Trend sowie eine eklatante Steigerung der Nutzung von „To-Go-Verpackungen“ und damit zunehmende Verschmutzungen im öffentlichen Raum („Littering“).

Die Müllabfuhr ist für die flächendeckende Sicherung der Abfallentsorgung für alle Berliner Haushalte verantwortlich. Sie ist für die Abholung und umweltgerechte Entsorgung von Haus- und Geschäftsmüll, Wertstoffen, Bioabfall, Laub- und Gartenabfällen, Sperrmüll und Weihnachtsbäume zuständig. Darüber hinaus werden auf 15 Recyclinghöfen Wert- und Schadstoffe angenommen.

Die Abfallberatung verfolgt insbesondere die Ziele Abfallvermeidung („Zero Waste“), Abfalltrennung für ein stoffliches Recycling sowie die Änderung im Konsumverhalten: Teilen statt kaufen, nutzen statt besitzen, tauschen oder verschenken statt wegwerfen.

Die Digitalisierung war stets von hoher Bedeutung für die BSR, vor allem in den Bereichen Marketing und Kommunikation. So hat die BSR ihr Angebot an digitalen Medien und Services kontinuierlich ausgebaut. Die Entwicklung einer Internetseite im Jahr 1997 war der Auftakt in die digitale Welt. In den folgenden Jahren folgten digitale Services wie der Tausch- und Verschenkenmarkt, die BSR-App mit allen wichtigen Services im „Hosentaschenformat“ sowie ein Abfuhrkalender für alle Berliner Haushalte. Im Bereich der sozialen Medien ist die BSR mittlerweile auf Facebook, Twitter, YouTube und Instagram sehr erfolgreich vertreten (Abb. 10.5).

#### **10.1.4 Aufgabenfeld des Marketings**

Das Marketing der BSR bedient das Spannungsfeld von der reinen Bekanntmachung der verfügbaren Produkte und Dienstleistungen bis hin zu ausführlichen Informationen über die richtige Nutzung im B2C und B2B. Berlin ist eine Mieterstadt, über 80 % der Bevölkerung wohnen in gemietetem Eigentum. Durch eine aktive und zeitgemäße Abfallberatung soll ferner die Bereitschaft der Berliner Bürger zur Abfallvermeidung, Abfalltrennung und richtigen Entsorgung von (nicht alltäglichen) Abfällen erzielt werden. Digitale Services wie der Tausch- und Verschenkenmarkt runden das Angebot der Abfallberatung entsprechend ab. Im Rahmen der Aktivitäten zur Stadtsauberkeit sollen nicht nur die Aufgaben der BSR dargestellt, sondern auch die Berlinerinnen und Berliner in ihrer Mitverantwortung für eine saubere Stadt eingebunden werden. Über das Programm der Umweltbildung sollen Kinder und Jugendliche durch altersgemäße Programme in die wichtigen Themen zu Abfallvermeidung, Abfalltrennung und Sauberkeit in der Stadt eingeführt werden. B2B-Kommunikation richtet sich an die vielen Hausverwalter und Wohnungsgesellschaften. Auch ihnen müssen unsere Produkte und technischen Lösungen nahegebracht werden. Services, wie der elektronische Rechnungsaustausch runden hier das Portfolio ab.

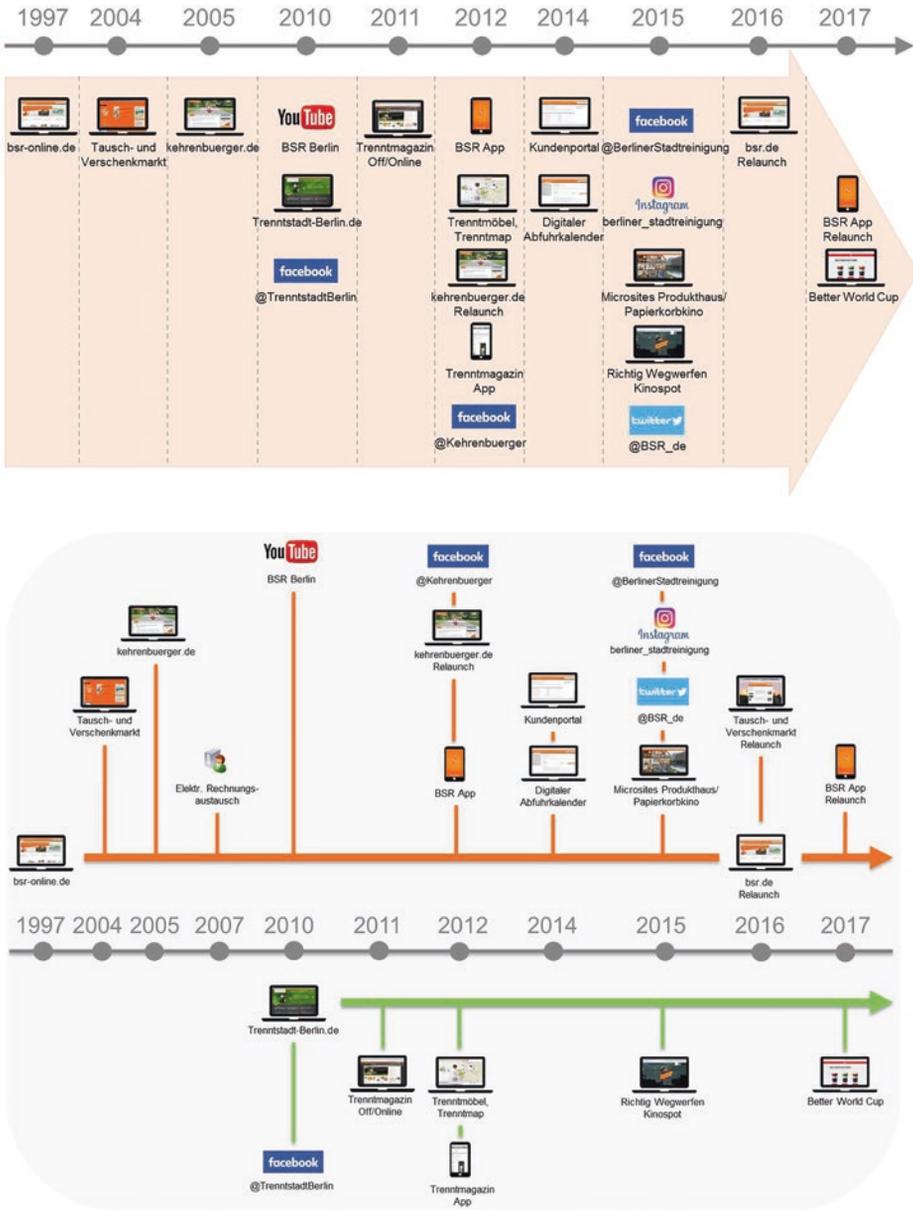


Abb. 10.5 Entwicklung der digitalen Medien und Services der BSR

## 10.2 Die Marke BSR

Die BSR ist eine evolutionäre Marke. So titelten die Zeitungen in den neunziger Jahren noch BSR steht für „Bei Schnee ratlos“. Das Ansehen in der Politik und in der Bevölkerung war nicht hoch. Dem Monopolisten wurden Unwirtschaftlichkeit und zu hohe Tarife unterstellt. Die BSR war keine Perle, mit der man sich unbedingt schmücken konnte. Geringes Selbstbewusstsein in der Belegschaft als schlecht angesehener Berufszweig und ein starkes Gefälle zwischen Müllabfuhr und Reinigung herrschten vor.

2014 konnten wir über die „Halbgötter in Orange“ lesen (Berliner Zeitung 2014). Die BSR belegte hier beim Imageranking der Berliner Unternehmen Platz eins. Der Titel „Halbgötter“ war eine Anspielung an die Berliner Klinikkonzerne, weil zuvor immer die „Götter in Weiß“ gesiegt hatten. Nach erfolgreich durchgeführten Pilotprojekten in Grünanlagen, befürworten 2017 auch Berliner Medien den Einsatz der BSR, aktiv zur Sauberkeit in der Stadt beizutragen. Umfangreiche Bürgerbefragungen bestätigen denselben Zuspruch seitens der Berlinerinnen und Berliner (Abb. 10.6).

### 10.2.1 Kampagnenhistorie und Markenbild

In der Kampagnenhistorie der BSR entwickelte sich der Fokus von reinen Imagekampagnen hin zu immer stärkerer Präsenz von Produkten und Dienstleistungen unter Hervorhebung von klaren ökologischen Aspekten.



Abb. 10.6 Halbgötter in Orange. (Bombosch 2014)

1999 gingen wir den mutigen Schritt, mit der Kampagne „We care for You – Wir bringen das in Ordnung“ eine große flächendeckende Kampagne in die Stadt zu tragen. Man kann sagen, das war die Geburtsstunde der modernen Kommunikation der BSR als öffentliches Unternehmen und in der Branche einzigartig. Seitdem trägt die Tonalität dieser Kampagne auch unser Markenbild. Flotte Sprüche mit einem Augenzwinkern sind heute so aktuell wie damals (Abb. 10.7 und 10.8).

Durch den Einsatz von jahrelang aufmerksamkeitsstarken 360-Grad-Marketingkampagnen konnte sich ein festes Markenbild der BSR etablieren. So steht die BSR heute eindeutig für Verantwortungsbewusstsein, Nachhaltigkeit und Zuverlässigkeit (Abb. 10.9).



Abb. 10.7 Kampagnenhistorie von 1999–2017



Abb. 10.8 Frühere BSR-Kampagnen

### Image der BSR im Zeitvergleich

November 2015, Mai 2016, November 2016, Mai 2017

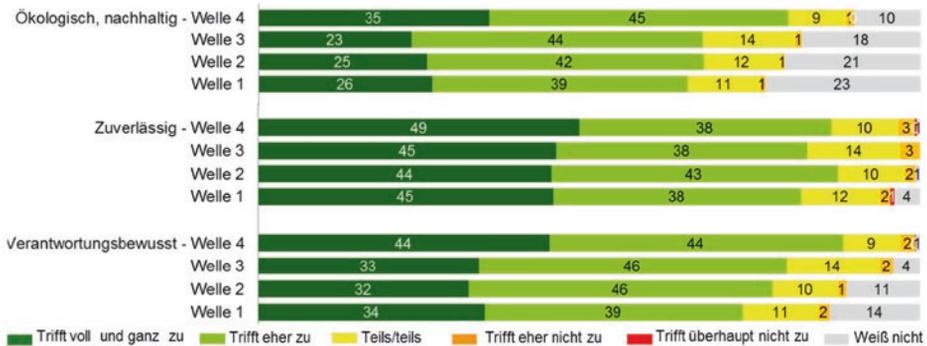


Abb. 10.9 Imagewerte aus dem Monitoring 2017. (Quelle: interne Analyse der BSR)

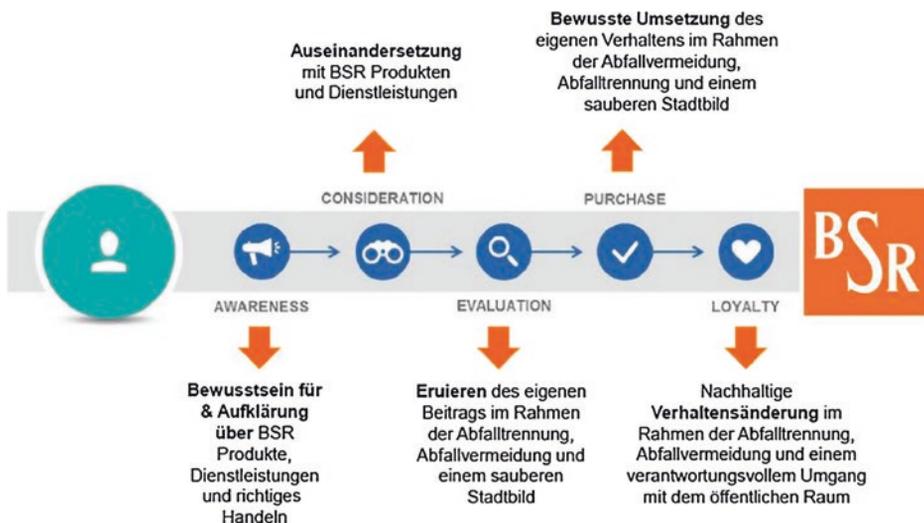
### 10.2.2 Das Ende der 360-Grad-Kampagnen für die BSR

Sinkende Marketingetats, steigende Informationsflut in der Bevölkerung sowie die zunehmende Relevanz digitaler Medien stellte die BSR seit 2010 vor neue Herausforderungen, das Markenbild bei den Berlinern zu festigen und erlebbar zu machen. Standen in den ersten Jahren das Plakat und die Anzeige im Vordergrund sowie das Branding des Unternehmens über die Mitarbeiterkleidung wie T-Shirts und Jacken, so stehen heute integrierte, zielgruppenspezifische Kommunikationskonzepte entlang der Customer Journey im Vordergrund. Sie beginnt mit der umfangreichen Aufklärung über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen und mündet in der langfristigen Verhaltensänderung im Sinne der Umweltverträglichkeit und Ressourcenschonung (Abb. 10.10).

Daraus ergibt sich eine Maßnahmenplanung für alle relevanten und zielgruppenspezifischen Kanäle unter Einbeziehung der wichtigsten Kontaktpunkte. Auf diese Weise konnten Streuverluste vermieden werden. Anstatt einer Ein-Motiv-Strategie, wurden kanalspezifische Formate entwickelt, die einer übergeordneten Leitidee folgen, die die Zielgruppe nicht nur anspricht, sondern auch möglichst effizient erreicht (Abb. 10.11).

### 10.2.3 Nutzung digitaler Medien für das Marketing der BSR

Gesellschaftliche Trends wie die digitale Kultur mit neuen sozialen Kommunikations-, Partizipations- und Organisationsformen stellen neue Anforderungen an die BSR. Die steigende digitale Mobilität mit der sich daraus ergebenden „Always-on“-Mentalität der Menschen hat heute einen hohen Einfluss auf das Marketing der BSR (Abb. 10.12).



**Abb. 10.10** Übertragung des Customer-Journey-Modells auf das Geschäftsmodell der BSR



Abb. 10.11 Tausch- und Verschenkmart Online-Banner-Kampagne 2017

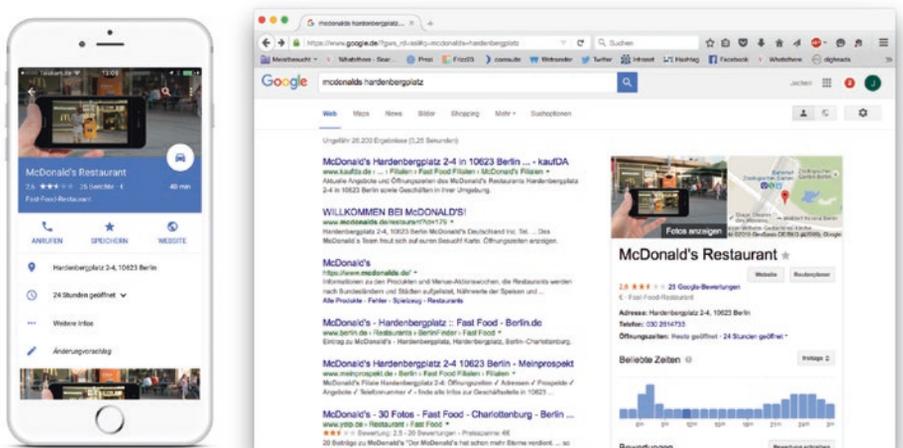


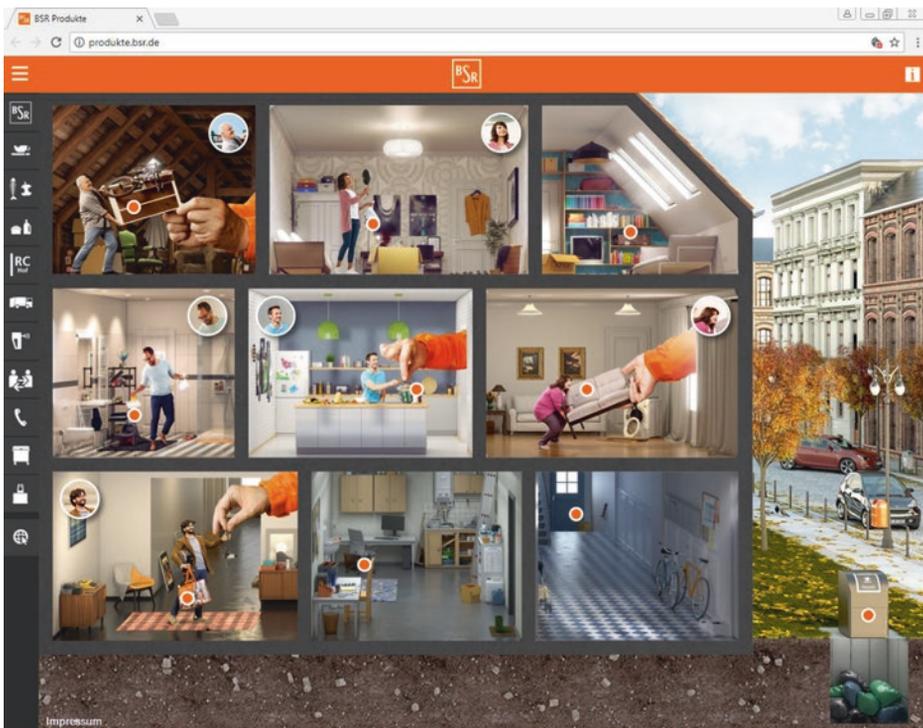
Abb. 10.12 Google Maps Guerilla-Aktion

Mit steigender Relevanz der digitalen Medien, haben folglich analoge Medien an Bedeutung verloren. Darüber hinaus lässt sich die Marketingeffizienz durch digitale Medien steigern. Dies ist bei der BSR nicht anders. Infolgedessen wurde in den vergangenen Jahren bereits begonnen, unterschiedliche digitale Medien und Plattformen zu kreieren, um die Marke BSR in das digitale Zeitalter zu transferieren (siehe Abb. 10.5). Im Großen und Ganzen gibt es hier mehrere Säulen, die auf unterschiedliche Weise bedient werden. Zur Erhöhung der Reichweite der Kampagnen wurden zunehmend mehr digitale Elemente in Form von Google AdWords, Banner-Kampagnen,

Blogs und Online-Seeding genutzt. Um die mobile Verfügbarkeit der wichtigsten Services und Informationen der BSR gewährleisten zu können, gibt es einen responsiven Webauftritt sowie eine BSR-App. Für die zielgruppenaffine (Echtzeit-)Kommunikation und die Generierung von user-generated Content, stehen mittlerweile die BSR-eigenen Kanäle Twitter, Facebook, YouTube und Instagram (Beispiele siehe Abb. 10.13) zur Verfügung. Zur Erhöhung der Transparenz der Kernleistungen der BSR und zur Entlastung des Callcenters, stehen unseren Kunden und Partnern ein digitaler Abfuhrkalender, ein Kundenportal sowie die Internetplattform „Tausch- und Verschenkenmarkt“ zur Verfügung. Zur Erlebarmachung von unterschiedlichen Kampagnen, entwickelte die BSR solitäre Microsites wie z. B. das BSR-Produkthaus (siehe Abb. 10.14).



**Abb. 10.13** Beispiele der Papierkorb Instagram Kampagne



**Abb. 10.14** BSR-Produkthaus. (Berliner Stadtreinigung 2015a)

## 10.2.4 Neue Anforderungen an die Marktforschung

Ziele und Anforderungen an die Marktforschung sind ebenfalls vielfältiger geworden. Um dem Anspruch der steigenden Kundenorientierung gerecht zu werden und den Anspruch einer wertsteigernden und messbaren Marketingstrategie zu erfüllen, wurde die Vielzahl an Einzelstudien durch eine umfassende geänderte Gesamtstrategie der Marktforschung ersetzt. Auf diese Weise haben wir uns im Bereich der Marktforschung immer systematischer und professioneller aufgestellt. Steuern wir in den ersten Jahren im Wesentlichen über Werbewirksamkeitsforschung und einige wichtige Kerngrößen wie z. B. Image und Bekanntheit unserer Kampagnen, so sind wir heute mit einer systematischen Marktforschung sehr strategisch aufgestellt (Abb. 10.15).

Aus dieser systemischen Marktforschung zu allen unseren Leistungen, Imagewerten und Umweltthemen, haben wir KPI's (Key Performance Indices) formuliert, die heute im Rahmen der Standard-Berichterstattung eine Rolle spielen. Außerdem führen wir ein Social-Media-Monitoring und Erhebungen zu Schwerpunktthemen durch.

Alle Kampagnen begleiten wir mit Marktforschung und steuern diese entsprechend aus.

## 10.2.5 Sauberheitskampagne

Insbesondere im Bereich der Straßenreinigung spielen auch die Erkenntnisse aus Studien mit der Humboldt Universität zu Berlin, die wir im Großstädteverbund erstellen, eine entscheidende Rolle. So werden die Kernbotschaften auf Basis dieser Erkenntnisse platziert und bearbeitet (Abb. 10.16).

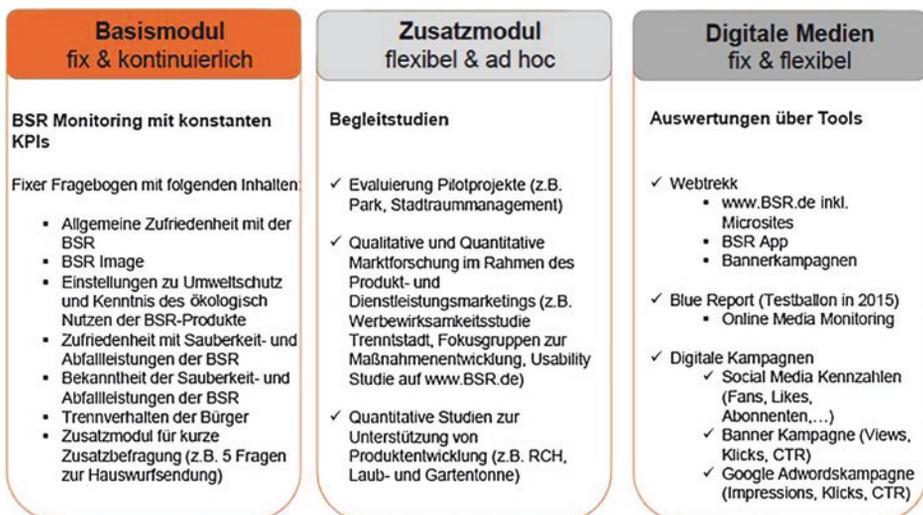


Abb. 10.15 Das Marktforschungsmodell der BSR



**Abb. 10.16** Marktforschung zu Sauberkeit in der Stadt 2013–2015. (Quelle: interne Analyse der BSR)

In der logischen Folge ergeben sich hieraus die Themenfelder der Kampagnen, die sich auf Zigarettenkippen, ToGo-Verpackungen und Hundekot fokussieren. Viele Maßnahmen finden im öffentlichen Raum als kleine Events statt. Dabei konzentrieren wir uns auf belebte Orte, um möglichst viele Menschen zu erreichen.

Standen in früheren Jahren vor allem Plakate und Anzeigen im Vordergrund, so ist heute 360-Grad-Kommunikation nicht nur zeitgemäß, sondern auch notwendig, um mit immer spitzeren Zielgruppen auf verschiedenen Wegen zu kommunizieren. Hierzu muss ein optimales Zusammenspiel aller Medien zur Erreichung des definierten Kommunikationszieles erfolgen. Neben der PR- und Öffentlichkeitsarbeit und den „Klassikern“ wie Plakaten, Anzeigen oder TV- und Radiobeiträgen, gewinnen über Social-Media-Plattformen oder Blogs publizierte Inhalte zunehmend an Bedeutung. Kurz: Online-Kommunikation ist mindestens genauso wichtig wie Aktionen am „Point of Dreck“ (siehe Abb. 10.17 und 10.18).



**Abb. 10.17** Kreideaktion mit Schwerpunkt Kippe, Motiv auf Postkarte überführt



**Abb. 10.18** Einsatz Roboter „Reiner“



**Abb. 10.19** Beispiele der Kiezpapierkörbe

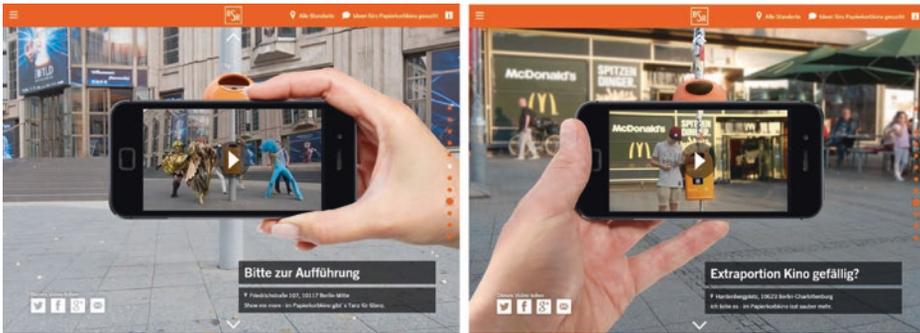


**Abb. 10.20** Beispiel Papierkorb-Postkarte Tourismuskampagne „You are leaving the dirty sector“

Die Nutzung eigener Facilities, den Papierkörben und Fahrzeugen, ist ein effizientes Tool. Hier können einzelne Zielgruppen individuell bedient werden. Ob im Wohnumfeld (siehe Abb. 10.19), Zielgruppe sind hier die Anwohner, die sich mit ihrem Kiez identifizieren, oder in touristisch relevanten Bereichen – (Abb. 10.20) – You are leaving the dirty sector.

Aber auch eine Verbindung von analog und digital kann geschaffen werden (Papierkorbkino der BSR, siehe Abb. 10.21) – Augmented reality.

Nach dem Scannen eines QR-Codes, welcher auf dem Papierkorb angebracht ist, kann man sich auf seinem mobilen Endgerät einen kleinen Film zur Sauberkeit anschauen.



**Abb. 10.21** Beispiele Papierkorbkino: Standort Friedrichstadtpalast; Hardenbergplatz. (Berliner Stadtreinigung 2015b)



**Abb. 10.22** Leitmotive der Sauberkeitskampagne „Eimer ist immer für Sie da“

Je komplexer die Medienvielfalt wird, desto wichtiger ist der rote Faden in der Umsetzung. Es braucht ein Leitmotiv, welches Geschichten erzählt und Wiedererkennung garantiert (Abb. 10.22).

Es gilt also, die Menschen an den unterschiedlichen Kontaktpunkten abzuholen, zu informieren und im wahrsten Sinne des Wortes zu bekehren – und das am besten als Freund und kompetenter Partner.

### 10.3 Die Marke Trenntstadt Berlin – Wie die BSR Trends für die Hauptstadt setzt

Seit 2010 setzt sich die BSR gemeinsam mit den Partnern ALBA, Berlin Recycling und der Stiftung Naturschutz Berlin mit der Initiative Trenntstadt Berlin für einen bewussten Umgang mit Abfall ein. Die **Trenntstadt Berlin** ist eine junge Marke, die Abfallberatung, Abfallvermeidung und Wiederverwertung (z. B. Reuse, Repair) zum Inhalt hat. Von Anfang an konnte diese Marke viel digitaler aufgebaut werden. Alle Medien sind onlinefokussiert. Herzstück ist das TrenntMagazin. Die Unterstützung lokaler partizipativer Projekte und viele weitere Aktionen klären auf und regen zum Vermeiden und Trennen des Mülls an. Bereits unser Kampagnenstart mit dem Bau des größten Mosaikbildes aus Mülltonnen – der kleine Eisbär – war den Eintrag ins Guinness Book of Records wert und konnte erfolgreich auf Facebook platziert werden (Abb. 10.23).

#### 10.3.1 Die Entstehung

Wie Abfall getrennt wird, ist in Deutschland weitgehend bekannt und gelernt. Die Akzeptanz der Abfalltrennung bei den Berlinerinnen und Berlinern liegt bei 80 % und die aktive Beteiligung – je nach Fraktion – zwischen 50 und 95 %. Insofern kann man von einem guten Status quo sprechen, der aber noch steigerungsfähig ist. Negative Pressemeldungen über Fälle von unsachgemäßer Entsorgung durch einzelne Unternehmen oder Technologiefortschritte, welche die haushaltsnahe Mülltrennung zukünftig



**Abb. 10.23** Trenntstadt Berlin – Mosaikbild „Der kleine Eisbär“

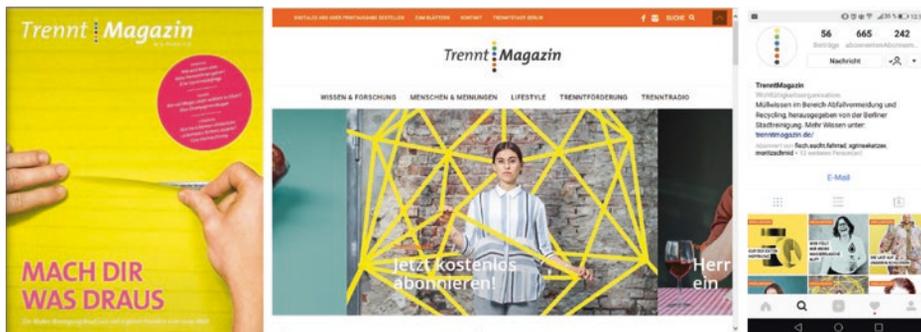
überflüssig machen könnten, bestärken Zweifler zusätzlich. Diesem Effekt soll vorgebeugt werden. Denn auch wenn die Sammelquoten größtenteils schon recht hoch sind, könnten diese mit wenig Aufwand weiter gesteigert werden. Noch immer werden recyclingfähige Abfälle dem Stoffkreislauf entzogen, weil sie statt in den dafür bereitgestellten Behältern in der Hausmülltonne entsorgt werden. Einsparungspotenziale beim Energieverbrauch, CO<sub>2</sub>-Ausstoß und beim Abbau natürlicher Ressourcen bleiben ungenutzt.

Um eine stärkere Motivation zur Abfalltrennung zu erzielen, braucht es oft mehr als trockene Information. Die Marke Trenntstadt Berlin soll Verbraucher anregen, aktiv zu werden. Dazu braucht es anfass- und erlebbare Aktionen und Projekte in der Stadt.

### 10.3.2 Trenntprojekte

Ein halbes Jahr nach Start der Trenntstadt erschien das erste **TrenntMagazin** als Herzstück der Kampagne. In dem hochwertigen Journal werden die Themen Verpackungsrecycling und Abfallvermeidung ohne den erhobenen Zeigefinger behandelt. Das kostenlose Heft kann im Abonnement bezogen oder als App heruntergeladen und als PDF abonniert werden. Die Verteilung erfolgt in nachhaltig betriebenen Läden, in öffentlichen Einrichtungen, auf Infoveranstaltungen und über Lesezirkel. Es erscheint zweimal im Jahr. Eine dazugehörige Website [www.trenntmagazin.de](http://www.trenntmagazin.de) stellt die Inhalte auch online zur Verfügung. Abgerundet wird die Bewerbung über Instagram mit aktuellen Artikeln. Im mittlerweile mehrfach ausgezeichneten, ökologisch produzierten Magazin, geht es um Geschichten und Innovationen rund um den Abfall und nachhaltigen Konsum. Es wird erzählt, wie junge Kreative aus der Wegwerfgesellschaft ausbrechen, indem sie Produkte tauschen und teilen. Die „Welt des Mülls“ klärt über den weltweit anfallenden Abfall auf. Prominente, denen Nachhaltigkeit am Herzen liegt, werden als „Trenntvorbilder“ porträtiert. Persönliche Geschichten von Menschen, die auf Inseln aus Plastikflaschen leben, die mit Lehm, Dosen und Glasflaschen Häuser bauen oder Designerstühle aus eingeschmolzenen Plastikverpackungen herstellen, schaffen ein Bewusstsein für die globalen Folgen von Wegwerfgesellschaften. Die fotografisch aufbereitete Rubrik „Lebenszyklus“ lädt die Leser ein, den Weg der Glasflasche vom Container bis zum Recycling oder des Joghurtbechers bis zum Farbeimer zu verfolgen. Die komplexen Abläufe der Wiederverwertung werden so anschaulich erklärt und verfolgen das Ziel, Kreisläufe erlebbar zu machen (Abb. 10.24).

Der **FörderfondsTrenntstadt**, verwaltet von der Stiftung Naturschutz Berlin, unterstützt die Ideen der anderen. Viele Menschen setzen sich bereits ein für die Bildung eines nachhaltigen Bewusstseins. Oft fehlen ihnen für die Umsetzung jedoch finanzielle Mittel. Projekte, die den Gedanken der Abfalltrennung oder der Müllvermeidung fördern wollen, werden daher von der Initiative Trenntstadt unterstützt. So konnten bereits viele Vorhaben verwirklicht werden – vom Kindergarten, der eine Projektwoche zum Thema Müll gestaltet, über die Abfallberatung des BUND bis hin zur Initiative der Türkischen



**Abb. 10.24** TrenntMagazin: Ausgabe Nr. 14, online, Instagram

Gemeinde, die in Supermärkten Plastiktüten gegen Mehrwegbeutel tauscht. Sehr erfolgreich sind auch die Projekte der DUH zu Themen wie Plastiktüten und der To-Go-Kultur, die aus diesen Mitteln gefördert werden. Vorgestellt werden die Projekte im TrenntMagazin und auf der dazugehörigen Website der Stiftung.

Und weil in dieser Stadt so viel passiert, haben wir die **TrenntMap** ins Leben gerufen. Der regelmäßig aktualisierte Online-Stadtplan stellt Shops und Initiativen mit detaillierten Informationen, teils ergänzt durch filmische Porträts, vor. Es sind Geschäfte für den umweltfreundlichen Einkauf gelistet oder Läden, die auf Upcycling von Produkten setzen, ebenso Umweltbildungsangebote für Kinder. Vereine, Stadtteilgärten oder Repair-Cafés berichten über ihr Angebot. Der Eintrag ist für alle kostenfrei. Auch alle Projekte, die vom FörderfondsTrenntstadt unterstützt werden, finden sich auf der Plattform [www.trenntstadt-berlin.de/map](http://www.trenntstadt-berlin.de/map) wieder (Abb. 10.25).

Prominente Partner unterstützen unser Anliegen. Die Füchse Berlin: Eindrucksvolle Würfe der Handballmannschaft. Müll wegwerfen ist an sich kein eleganter Vorgang. Es sei denn, man ist Handballprofi! Die Berliner Bundesliga-Mannschaft „Die Füchse“ kooperierten mit der Initiative Trenntstadt Berlin und erklärten sich zu Kostproben ihrer besten Würfe bereit. In mehreren Videos werfen die Spieler unter anderem eine Pizzaschachtel, ein Senfglas und eine Dose mit einer speziellen Wurftechnik in die entsprechende Tonne. Die Fotos sind besonders aufmerksamkeitsstark, spielen sie doch mit den Erwartungen – statt eines Handballs schleudert der Star der Mannschaft einen Alltagsgegenstand durch die Luft. Hierzu wurde auch ein kurzer Kinospot gedreht, der in dramatischer Slow Motion Details zeigt. Dieser wurde in verschiedenen Berliner Lichtspielhäuser gezeigt und kann zusammen mit allen entstandenen Filmen auf der Microsite [www.richtig-wegwerfen.de](http://www.richtig-wegwerfen.de) angesehen werden.

Um möglichst viele Menschen für die Mülltrennung zu begeistern, setzte Trenntstadt Berlin auch am Ort des Geschehens an: in der Küche der Verbraucher als der Ort, in dem am meisten Abfall entsteht bzw. getrennt wird. In Zusammenarbeit mit einem Designnetzwerk wurden im Jahr 2011 Designer und Designerinnen gesucht, die für den Privathaushalt ein neues und vor allem originelles und kreatives Trennsystem erschaffen

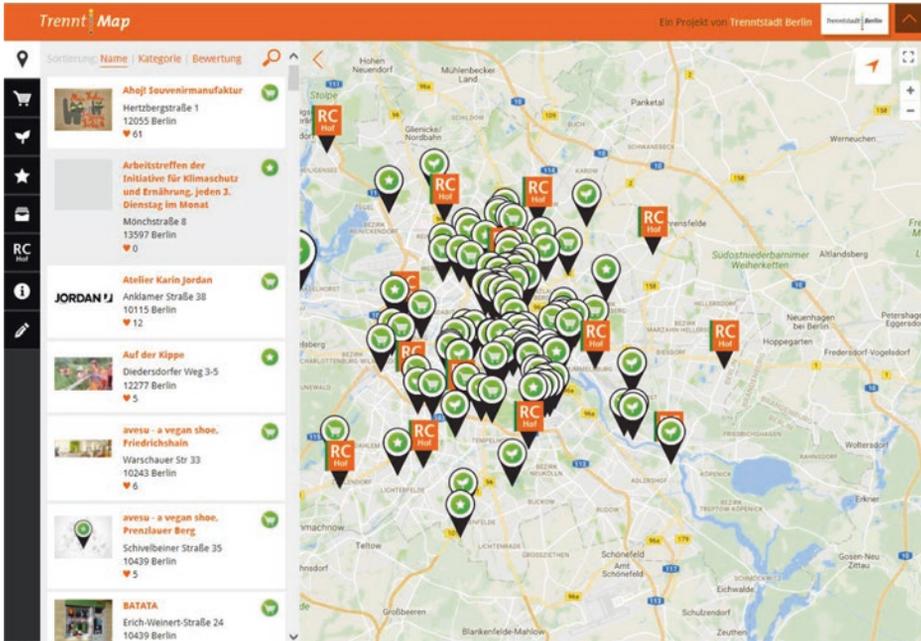


Abb. 10.25 TrenntMap. ([www.trenntstadt-berlin.de/map](http://www.trenntstadt-berlin.de/map))

sollten. Dieses wurde umgesetzt und nach einem knappen Jahr konnte die erste Auflage über die Website der BSR gekauft werden. Dass Design und Müll sich nicht ausschließen, zeigt auch der red dot Design Award best of the best, mit dem das Produkt 2013 ausgezeichnet wurde. Das **TrenntMöbel** hat ebenfalls eine eigene Website: [www.trennt-moebel.de](http://www.trennt-moebel.de).

## 10.4 Zusammenfassung

In der Branche und in der Kommunikation rund um das Thema Abfall/Stadtbild und Abfallvermeidung kann man die Berliner Stadtreinigung als führend bezeichnen. Viele Auszeichnungen und Anerkennung öffentlicher Institutionen belegen das. Für die BSR wird es in der nächsten Zeit darum gehen, Markenkommunikation und Produktkommunikation weiterhin digitaler auszugestalten – weg von 360-Grad-Kampagnen hin zu Customer Centricity. Dabei werden bewährte Tools weiterhin eine Rolle spielen und sinnvoll in eine Gesamtstrategie integriert werden müssen.

## Literatur

Berliner Stadtreinigung. 2015a. <http://produkte.bsr.de/>. Zugegriffen: 9. Feb. 2018.

Berliner Stadtreinigung. 2015b. Extraportion Kino gefällig? Bitte zur Aufführung. <http://papierkorbkino.bsr.de/>. Zugegriffen: 9. Febr. 2018.

Bombosch, F. 2014. Halbgötter in Orange. Berliner Zeitung (24. März 2014). Image-Ranking von Hauptstadtfirmen. Müllmänner sind bei Berlinern am beliebtesten. <https://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/image-ranking-von-hauptstadtfirmen-muellmaenner-sind-bei-berlinern-am-beliebtesten-1205444>. Zugegriffen: 5. Apr. 2018.

**Birgit Nimke-Sliwinski** (Dipl. Kauffrau). Leiterin Marketing Reinigung bei der BSR seit 1997, seit 2007 als Abteilungsleiterin Marketing im Vorstandsbüro.

**Caroline Rüdts von Collenberg** (Dipl. Kauffrau). Arbeitete im Brand Management für unterschiedliche FMCG-Unternehmen. Zuletzt bei der BSR zuständig für digitales Marketing und Marktforschung.

---

**Teil III**  
**Content**



# Marke im Transformationsprozess

# 11

## Digitalisierung und Wertewandel als Treiber der Markenkraft

Carola Anna Elias

### Inhaltsverzeichnis

11.1	Einleitung	238
11.2	Treiber des Transformationsprozesses	242
11.3	Konsequenzen für Unternehmen und Marken	252
11.4	Bedeutung der Markenkraft im Transformationsprozess	257
11.5	Fazit	264
	Literatur	264

### Zusammenfassung

Der momentan herrschende Transformationsprozess, ausgelöst durch Globalisierung, Digitalisierung, Technisierung und Wertewandel stellt alle Fixgrößen unserer Gesellschaftsordnung infrage. Unsere Weltsicht, unsere gesellschaftskulturellen Regeln, unsere Art zu kommunizieren und zu konsumieren, verändern sich drastisch. Das hat nicht nur erhebliche Implikationen auf unternehmensstrategische Prozesse – strukturell, inhaltlich und personell – sondern beeinflusst auch Markenkultur und Markenführung. Wir konstatieren ein neues gesellschaftliches *Mindset* (Wertekonstrukt), das unsere Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Kollegen und Freunden neu definiert. Um die notwendigen Konsequenzen für Unternehmen und Marken richtig einordnen

---

C. A. Elias (✉)  
CAE-BRANDCONSULTING, Berlin, Deutschland  
E-Mail: elias@cae-brandconsulting.com

zu können, wird dieser Beitrag in den folgenden vier Kapiteln auf diese Fragen entsprechende Antworten geben:

- Was sind die Treiber des Transformationsprozesses in Bezug auf die Markenkraft?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Beziehungen von Unternehmen und Marken?
- Wie können Unternehmen und Markenverantwortliche auf diese Veränderungen reagieren?
- Welche Bedeutung hat die Marke in diesem Szenario und durch welche Faktoren wird die Markenkraft entscheidend beeinflusst?

Abschließend werden die Kraftfelder der Markenführung analysiert, benannt und deren sinnvolle Verknüpfung zur Generierung zukunftsfähiger *Power-Brands* aufgezeigt.

---

## 11.1 Einleitung

„... Wir sollen heiter Raum um Raum durchschreiten, an keinem wie an einer Heimat hängen, der Weltgeist will nicht fesseln uns und engen, er will uns Stuf´ um Stufe heben, weiten ...“ (Hesse 2008).

Die rasante Entwicklung der digitalen und sozialen Medien erfordert ein massives Umdenken in den Unternehmen, denn diese Kommunikationskanäle funktionieren einfach anders – es geht um Wahrnehmung, Anerkennung, schnelle Feedbackschleifen, Beziehungspflege und langfristige Kundenentwicklung. Wir haben es hier mit einem neuen System zu tun, das Jeremy Rifkin bereits 2014 in seinem Buch „Die Null Grenzkosten-Gesellschaft“, das Aufstreben der „*kollaborativen Commons*“ nennt. Damit entwickelt sich ein verändertes ökonomisches System, besser bekannt unter dem Begriff *Sharing Economy* oder Teil- und Tauschwirtschaft. Dieses Wirtschaftsmodell, durch weltweiten nahezu kostenlosen Austausch von Waren und Dienstleistungen getrieben, wird unweigerlich in der Zukunft zu einer dominanten Konstante in der Organisation unseres Lebens avancieren (vgl. Rifkin 2014, S. 32). Unser Menschenbild, unsere Welt-sicht und unsere Bedürfnisstruktur – als Kunde, Bürger, aber auch Unternehmer und Mitarbeiter – wird sich erneuern. Hier entsteht ein völlig anderes Ökosystem, indem Miteinander statt Wettbewerb, Aktivität statt Passivität, Verantwortung und Gemein-sinn statt Ego-kult regieren – visionär, sinnvoll und global vernetzt. Die Zeiten zentra-listischer Strukturen sind längst vorbei. Wir driften heute von hierarchisch, zentral und undurchlässig zu offen, flexibel und durchlässig.

Marketing in Echtzeit über die Verknüpfung von Big Data zu individuell, auf den einzelnen User zugeschnittenen Bedürfnispaketen mit Dialogfunktion ist heute bereits Standard und wird die Märkte von morgen maßgeblich bestimmen. Das löst geradezu einen Paradigmenwechsel aus, der uns in Unternehmen und Institutionen zum Umdenken nötigt und gänzlich neue Kompetenzen, Strukturen, Prozesse und

Kommunikationsstrategien erfordert. Unser *Umgebungsbewusstsein* hat sich stark erweitert, vom First Screen zum Second Screen zum Multiscreen, d. h. von analog, zu digital zu multimedial. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, sind heute *always on*.

Netzwerken gehört real wie digital zum Alltag. Da wo Familien wegbrechen, sucht man neue Verbindungen, die uns tragen, uns Anerkennung und Mut zusprechen. Wenn Unternehmen heute also gute Beziehungen zu ihren Kunden und potenziellen Interessenten aufbauen wollen, müssen sie lernen, systemisch zu denken und authentische Markenbotschafter aufzubauen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und glaubwürdig ihre Marke vertreten. Das setzt wiederum voraus, dass die Unternehmenskultur von Offenheit und Vertrauen geprägt ist, Werte gelebt werden und die Unternehmensvision von allen Mitarbeitern mitgetragen wird. Dieser Spirit muss stringent über alle Unternehmens- und Markenebenen, also von der Vision über Ziele, Strategie, Kommunikation, Feedback und Monitoring aufgebaut werden.

### 11.1.1 Paradigmenwechsel

Thomas Kuhn definiert in seinem Buch „Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen“ ein Paradigma als System von Überzeugungen und Annahmen, die zusammenwirkend eine integrierte und geschlossene Weltansicht ergeben, die so überzeugend und unwiderstehlich ist, dass wir sie als die Realität selbst ansehen (vgl. Kuhn zit. in Rifkin 2014, S. 22). Wenn wir also von einem Paradigmenwechsel sprechen, meinen wir eine tief greifende, geradezu disruptive Evolution unseres Gesellschafts- und Wirtschaftssystems. Rifkin (2014, S. 25) bezeichnete das Internet of Things (IOT) als dritte industrielle Revolution, die eines Tages alles und jeden verbinden werde in einem integrierten, weltumspannenden Netz. So würden natürliche Ressourcen, Produktionsstraßen, Stromübertragungs- und logistische Netze, Recyclingströme, Wohnräume, Büros, Geschäfte, Fahrzeuge und sogar Menschen mit Sensoren versehen, die Informationen speichern und in ein globales neutrales IOT-Netz einspeisen. Diese Entwicklungen sehen wir bereits in den Bereichen Smart-Home und Smart-City, der Entwicklung des autonomen Fahrens in Verbindung mit Hyperconnectivity. Mit dem Anwachsen der Informationen, die wir mit dem Begriff *Big Data* beschreiben, wächst natürlich auch die Komplexität und Dynamisierung unseres gesamten Öko-Systems, was als Teil dieser Evolution von uns einerseits ein hohes Maß an Kreativität und Flexibilität und andererseits neue Denk- und Verhaltensmuster fordert.

Wir leben in einer „*VUCA-Welt*“, so beschreibt der Coach und Therapeut Jens Corssen den herrschenden Zeitgeist in einem Interview im Januar 2018. Dabei stehe „*VUCA*“ für Volatility (Unberechenbarkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Vieldeutigkeit). Es handelt sich dabei keinesfalls um eine neue Wortschöpfung, denn der Begriff an sich findet seine Wurzeln bereits Ende der 90er-Jahre im US-Militär, so Corssen. Gar nicht militärisch sei allerdings der jetzt mit diesem Begriff verbundene kontextuelle Zusammenhang, Probleme und Ängste in Bezug

auf die Konsequenzen der Digitalisierung und des technologischen Fortschritts innerhalb der Gesellschaft zu beziehen (Corssen 2018, S. 115–118).

Durch die digitale Beschleunigung wächst der Druck, sich permanent weiterzuentwickeln, sich inhaltlich, körperlich und mental optimieren zu müssen und diese Selbstoptimierung mit der Welt zu teilen. Die Sucht nach Anerkennung im Spiegel der Anderen weist aber ursächlich auf das Bedürfnis nach Sicherheit und Zugehörigkeit zu einem größeren Ganzen hin. Sie führt unweigerlich zu dem Trugschluss, wir hätten unser Leben im Griff. Der Großteil der Menschen leidet an der Erfolgskultur der Gegenwart und der Entgrenzung des Wettbewerbs durch das Internet, weshalb der Wahn nach Selbstoptimierung als Investition in die eigene Wettbewerbsfähigkeit gilt. Diese Ausrichtung am Erfolg, die sich durch alle Lebensbereiche zieht, vermindert den Selbstwert und führt zu einem Verlust an Selbstvertrauen. Als Ausgleich für diesen Vertrauensverlust neigt der Einzelne zu übertriebenem Narzissmus und Ego-Kult – jedes dritte Foto ist heute ein Selfie. In einer Gesellschaft, in der Erfolg entkoppelt ist von erbrachter Leistung, in der Leistungsgerechtigkeit keine sichere Bank mehr ist, wird der Mensch in seinem Selbst schwer enttäuscht und dies führt nicht selten zu Burn-out, Angststörungen und Depression. Die steigende Nutzung sogenannter Neuro-Enhancements (Pillen zur Konzentrationssteigerung) belegt dies eindrucksvoll. Gleichsam steigt die Sehnsucht nach Freiheit und Selbstbestimmung des Einzelnen in dieser sich überschlagenden, dynamischen Umgebung. Wir haben es hier also mit zwei widersprüchlichen Grundbedürfnissen zu tun, einerseits „dazu gehören zu wollen“ und andererseits „autonom“ zu sein. Die Währung von Freiheit ist aber heute Zeitsouveränität und die ist wiederum durch die digitale Beschleunigung immer schwerer zu erhalten (vgl. Scobel 2018). Die Digitalisierung sollte uns aber eigentlich dienen und nicht beherrschen, denn als vernunft- und willensgesteuerte Spezies haben wir die Macht, durch unsere Haltung auch unser Verhalten zu bestimmen. Wenn Zeitsouveränität also ein Schlüsselfaktor für jedes Individuum in der Beschleunigungsfalle ist, dann gilt dies auch für Unternehmen, die an ihrer Zukunftsfähigkeit interessiert sind.

So ist es keineswegs ein Zufall, dass plötzlich Begriffe wie *Mindfulness* (Achtsamkeit) heute in einen ökonomischen Kontext gesetzt werden und selbst von Unternehmen im Bereich Gesundheitsmanagement ernst genommen werden. Mehr Komplexität im Außen erfordere mehr Klarheit im Inneren, so schreibt das Leadership Institute „search of yourself“, ein Spin-off von Google auf seiner Website. Die achtsamkeitsbasierte Stressreduktion, auch als Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) bekannt, ein von dem Molekularbiologen Jon Kabat-Zinn entwickeltes Programm zur Stressbewältigung, findet heute als Methode auch im Unternehmensalltag Anwendung (Kabat-Zinn 1991). Vorreiter ist dabei das Unternehmen SAP, dessen *Chief of Mindfulness Practice* Peter Bostelmann unlängst auf 3Sat erklärte, der Einsatz von Achtsamkeitstrainings führe zu besserer Teamarbeit und zu mehr Leistungseffizienz. Es handele sich hierbei um die Verbindung von Neugier und Kohärenz. Dabei sei der Wettbewerb die Triebfeder für Weiterentwicklung und Spezialisierung, diese gelinge aber nur durch Kooperation und Austausch. Gleichzeitig ließe sich auch durch den Einsatz von MBSR-Trainings, ein

Rückgang des Krankenstandes und ein höheres Engagement der Mitarbeiter verzeichnen (Bostelmann zit. in Scobel 2018).

Beim 21. Markendialog der GEM (Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens) wurde im Februar 2017 die Rückkehr der Tugend als gesellschaftliches Grundkonstrukt zur Entlastung des Einzelnen und zur Seelengesundung von Leo A. Nefiodow besonders betont (Nefiodow 2017). Damit verbunden sei natürlich auch eine Renaissance von Moral, Ethik und Gemeinsinn, Wertedimensionen, die in den letzten Jahren zwar medienwirksam propagiert, aber weniger gelebt wurden.

Hinzu kommt, dass sich 2025/2030 ein Großteil der Unternehmen in Deutschland mit einer Umwälzung der Personaldecke durch Generationswechsel konfrontiert sieht. Die Generation Babyboomer (ca. 1946–1965) befindet sich längst im Ruhestand, die Generation X (ca. 1965–1980) wird in der zweiten oder dritten Karriere ihre Erfahrungen aus der Seniorität eines langen Arbeitslebens an die Jüngeren weitergeben. Die Generation Y (ca. 1980–1995) sitzt in den Chefetagen und im Management der Unternehmen und die Generation Z oder Millenials (geb. ab ca. 1995) werden als Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt sein. Unternehmen müssen sich darauf vorbereiten, dass hier zusammenwachsen muss, was nur schwer zusammengeht. „Alter sei keine Garantie für Effizienz und Jugend sei keine Garantie für Innovation,“ so philosophierten selbst James Bond und sein Quartiermeister in „Skyfall“ 2012 (James Bond 007, 2012) über die Generationsproblematik unserer Zeit). Der Mensch und die Unternehmenswelt müssen sich also verändern, wer nicht mitgeht ist raus – anpassen oder aussteigen ist die Devise.

Der Philosoph und Publizist Christian Schüle (Schüle 2017, S. 59–61) beschreibt in einem Artikel über sein Buchessay „Heimat: Ein Phantomschmerz“ die Wichtigkeit bekannter Größen, klarer Regeln innerhalb einer Gesellschaft und einer gemeinsam empfundenen Identität als sicherheitsstiftend. Er betont, als Antwort auf die gespürte Verlorenheit in einer unübersichtlichen, unberechenbaren und unkontrollierbaren Welt, in der gestresste Individualisten sich Tag für Tag aufs Neue mit permanent sich wandelnden Umständen arrangieren müssen, durchflute das Ich seit Längerem das Begehren nach einem wärmenden Wir. Mehr noch nach sozialromantischer Gemeinschaft, Geselligkeit und Gemütlichkeit in einer Ära kalter Optimierung und unsinnlicher, unmenschlicher Funktionalität. Heimat sei die Doppelbedeutung eines realen und eines imaginären Ortes zugleich. Heute sei das Individuum seiner Orte enthoben, es schwirre im digitalen Nirwana und sei zu permanenter Mobilität gezwungen, doch je größer das Mitspracherecht des Einzelnen, desto eher übernehme er Verantwortung. Dies führe zu einem Erstarken der „familia“ – wortgetreu aus dem lateinischen übersetzt – die „Vertrauten“, die „zum Haus Gehörigen“. Heimat wäre also künftig nicht mehr ethnisch, sondern kulturell und sozial definiert. Ohne Verantwortung entstehe kein Vertrauen, ohne Vertrauen keine Vertrautheit, ohne Vertrautheit kein Heimatgefühl. Heimat bilde sich nicht durch nostalgische Beschwörung der Vergangenheit, sondern durch gemeinsames Erleben von Gewohnheiten in der Gegenwart.

### 11.1.2 Perspektivänderung

Spinnt man die Gedanken von Schüle weiter, führt dies direkt zu der Frage: Wie und wodurch lässt sich dieses „gemeinsame Erleben von Gewohnheiten in der Gegenwart“ erzeugen und zum Ausgangspunkt einer Bestandsaufnahme zur Neudefinition von „Heimat“ im Persönlichen, wie im Unternehmenskontext machen? Die Zusammenfassung des bisher Genannten zeigt, dass die Balancierung scheinbar völlig gegensätzlicher Bedürfnisse, Individuen wie auch Unternehmen momentan vor große Herausforderungen stellt. Einerseits steht da dieses überdimensionierte „Ich“, das unter dem Druck der ständigen Selbstoptimierung nach Freiheit, Selbstbestimmung und Entschleunigung strebt, gleichzeitig sehnen wir uns nach Anerkennung, Sicherheit und einer Vorstellung von „Heimat“, in dem Wunsch nach Zugehörigkeit zu einem neuen, authentischeren, generationenübergreifenden „Wir“. In der Wissenschaft ist das Phänomen nicht neu. Die Sozialpsychologie bezeichnet diesen, als unangenehm empfundenen Gefühlszustand als „*Kognitive Dissonanz*“ (s. Dissonanztheorie Festinger 1957 in Raab et al. 2010, S. 42). Sie entsteht dadurch, dass ein Mensch verschiedene Wahrnehmungen, Einstellungen, Wünsche und Absichten hat, die nicht miteinander vereinbar sind. Derartige Zustände erzeugen innere Spannungen, die nach Auflösung drängen, um ein Gleichgewicht (Konsistenz), wiederherzustellen. Dies gelingt letztlich nur durch Reflexion und Einstellungs- bzw. Verhaltensänderungen.

Beziehen wir dieses theoretische Konstrukt auf den momentan konstatierten Paradigmenwechsel, ergibt sich für Unternehmen ein notwendiger Handlungsbedarf. Es gilt, Klarheit in der Komplexität zu entdecken, aus der eigenen Mitte herauszutreten und bereit zu sein, alles Vergangene zu hinterfragen. Ziel ist es, mögliche Dissonanzen aufzudecken, aufzulösen und das Unternehmen zukunftsorientiert, neu auszurichten.

---

## 11.2 Treiber des Transformationsprozesses

Wir befinden uns auf dem Weg zu einer flexiblen, von extremer Dynamik und Kreativität getriebenen Wissensgesellschaft, die neue Regeln aufstellt.

Wichtigste treibende Kräfte dieser Veränderung sind Digitalisierung, Mobilität, Globalisierung, demografischer Wandel und eine Neuordnung unseres Wertekanons. Die digitale Vernetzung schafft zunehmende Mobilität und Komplexität durch das Zusammenwachsen zu einem „Global Village“. Der demografische Wandel und die damit veränderten Arbeits- und Lebenswelten werden durch einen tief greifenden Wertewandel geprägt. Somit sind Digitalisierung und Wertewandel die wichtigsten Schlüsselfaktoren im Transformationsprozess und sollen weiterführend genauer betrachtet werden.

### 11.2.1 Digitalisierung

Unser, von technischen Innovationen wie Automatisierung, Robotik und Künstlicher Intelligenz (KI) dominierter, Kosmos erleichtert auf der einen Seite die Expansion der Kommunikationsmedien, ihre einfachere Bedienbarkeit, die zunehmende Verfügbarkeit und den Zugang zu Informationen. Gleichzeitig nimmt aber auch die Menge der zu verarbeitenden Informationen enorm zu.

Unternimmt man den Versuch, die digitalen Innovationen inhaltlich zu bündeln, kann dies zu folgendem ersten Modellansatz führen:

- Technische Innovationen zur *Reduktion der Komplexität* durch visuelle Gestaltung, Empfehlungsmarketing innerhalb der Peergroups und Unterstützung der Mobilität durch maximale Convenience für die Nutzer.
- Technische Innovationen der intelligenten Filterung großer Datenmassen zur *Personalisierung* und *Individualisierung* von Informationen über die Nutzer und für die Nutzer.
- Technische Innovationen zur *Expansion des Erlebnisraums* durch Erweiterung der Brand Experiences der Nutzer.

Betrachten wir diese drei Felder einmal genauer und fokussieren dabei auf ihre Relevanz in Bezug auf die Markenkraft:

#### *Reduktion der Komplexität:*

Bisher dachte man bei dem Begriff Vereinfachung in Zusammenhang mit digitaler Vernetzung an die Optimierung der Nutzerfreundlichkeit technischer Devises und digitaler Anwendungen (User Centered Design). Heute und in Zukunft bezieht aber dieser Begriff zusätzlich den Shift der Kommunikationsinhalte von *textlastig* zu *bildgewaltig*, ein. So unterstützen „selbst erklärende Bilder“ die visuelle Kultur unserer Zeit. Symbole, Handzeichnungen, Piktogramme und Fotoserien können komplexe Strukturen schnell, einfach und nachvollziehbar darstellen. „Wenn man verstehen möchte, was Dinge zusammenzieht, muss man sich anschauen, was Dinge zusammen zeichnet“, sagte der französische Philosoph und Soziologe Bruno Latour (Latour zit. in Bellinger und Krieger 2006, S. 302).

Vor allem durch Social Media getrieben, verbringt gerade die Generation Z auf Instagram und YouTube einen großen Teil ihrer Zeit. Durch ihren hohen Multiplikatoren-effekt beeinflussen sie maßgeblich ihr Umfeld – Peergroups, Geschwister, Eltern und Großeltern. Indem sie die visuell leichter verständlichen Inhalte gerne gratis teilen und verbreiten, erreichen sie oft immense Klick- und Weiterempfehlungsraten. Was wir also an Sprachfertigkeit durch die sozialen Medien einbüßen gleichen wir mit emotionalen Bildern wie Emojis, Selfies und Video-Tutorials zur Anwendung von Produkten wieder aus. Das Sender-Empfänger-Modell (Shannon und Weaver in Röhmer und Schütz 2012, S. 16) hat sich dadurch drastisch verändert. Gerade durch die zunehmende Informationsüberlastung möchte der Kunde als aktiver Kommunikationspartner verstanden werden,

der individuell betreut werden möchte. Dieser Wunsch verwandelt einseitige Massenkommunikation zu dialogischer, individualisierter Nutzerkommunikation (vgl. Volkmer 2004, S. 82 ff.). Durch die Loslösung von der einseitigen Kommunikationsrichtung können Nutzer und Unternehmen gleichzeitig Empfänger und Sender sein. Somit wandelt sich die Markenkommunikation von einer „One-to-many“-Ausrichtung, bei der standardisierte Informationen für die Masse bereitgestellt werden, über eine „One-to-few“-Ausrichtung, bei der Botschaften an bestimmte Zielgruppen übertragen werden, hin zu einer „One-to-one“-Kommunikation, die auch als personenbezogene Individualkommunikation bezeichnet werden kann. Grenzen werden durch die Digitalisierung aufgehoben, denn jeder hat über das Internet und die sozialen Medien die Möglichkeit, mit der Welt zu kommunizieren und genauso große Reichweiten zu generieren, wie vormalig Unternehmen über die klassischen Medien. Der Einzelne kann sich und seine Fähigkeiten vermarkten und Referenzen abgeben, die im Zweifel von der angesprochenen Zielgruppe als relevanter eingestuft werden als klassische PR und Werbung.

Darüber hinaus sind gerade diese Nutzer *always on* und *always in touch*, d. h. privat selbst verordnete oder im Rahmen des Gesundheitsmanagements von Unternehmen gewünschte Abstinenz aus dem digitalen Raum ist hier noch nicht oder nur selten wirksam. Für Unternehmen heißt das, ein Vierundzwanzig-Stunden-Service wird heute vom Nutzer vorausgesetzt. Gleichzeitig verschmilzt Leben und Arbeiten (Work-Life-Blending) durch Digitalisierung und Mobilität immer mehr. Beispiele dafür sind flexible Arbeitsmodelle, Home-Office-Workstations und die vermehrte Nutzung temporärer Co-Working-Spaces. Durch die Auslagerung von Speicherkapazitäten an cloudbasierte Systeme, Interoperabilität, Miniaturisierung, hohe Akkuleistungen, große Speicher und verbesserte Datenschutzmechanismen wird die Vernetzung der Anwender untereinander einfacher, sicherer und schneller.

Selbst lebenslanges Lernen, ob nun innerbetrieblich gefördert oder privat, wird durch digitale Bildungsangebote wie E-Learning und MOOC's (Massive Open Online Courses) begünstigt.

#### *Personalisierung und Individualisierung:*

Unsere Spuren im Netz werden durch den Einsatz von intelligenten Filtertechniken immer nachvollziehbarer und somit profitabel nutzbar für Unternehmen – Smart Data schafft Smart Future. Touchpoint-Analysen verknüpfen die Offline- und Online-Welt miteinander und machen die *Customer Journey* eines Kunden detailliert nachverfolgbar. So können dem Nutzer attraktive Angebote z. B. über Targeting, Programmatic Marketing oder Realtime Advertising offeriert werden, die seine verborgenen und offensichtlichen Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche, konkret widerspiegeln. Gleichzeitig wird mit der Personalisierung der Daten auch der Drang der Nutzer nach Aufmerksamkeit und vermeintlicher Nähe unterstützt. Intelligente Datenverknüpfungen können also nicht nur dazu beitragen, Markenprodukte anzubieten und zu verkaufen, sondern auch Beziehungen zwischen Marke und Nutzer zu stiften. Doch Vorsicht, die Algorithmen handeln nur bedingt smart! So werden dem Nutzer nicht immer unterschiedliche

Angebote beim Aufruf einer Website offeriert und das führt zu unangenehmen Doppelungen. Es gilt also aufseiten der Unternehmen, vorsichtiger zu agieren und durch entsprechendes Monitoring solche negativen Kundenerlebnisse zu vermeiden. Über den Einsatz von Social Media, z. B. eigene Twitter-, Facebook- und Instagram-Accounts sowie Corporate Blogs und gezieltem *Monitoring* der digitalen Chats kann Markenkommunikation heute kontextuell viel differenzierter gestaltet und gesteuert werden. Zusätzlich bieten sogenannte *Influencer* (selbsternannte oder von einer bestimmten Peer-group auserkorene Markenbotschafter) innerhalb der Zielgruppen eine weitere Möglichkeit der individuellen Ansprache der Nutzer durch persönliche Erfahrungsberichte, Anwendungsbeispiele und Empfehlungen. Dies gelingt im Netz weitaus schneller und intensiver als zuvor in der analogen Welt.

Das Semantic Web (Verknüpfung von Daten nach Sinnzusammenhängen) eröffnet darüber hinaus eine weitere Ebene im digitalen Raum. Kommunikation von „Mensch und Maschine“ und weiter noch „Maschine und Maschine“ führt zu einer neuen Form von künstlicher Intelligenz, mithilfe derer die Automatisierung von Arbeitsprozessen (z. B. Robotik), Smart-Home-Anwendungen und Smart-City-Konzepte, möglich werden. Das Internet of Things verbindet elektronische und technische Geräte miteinander und unterstützt den Menschen über virtuelle, mobile Kommunikationsassistenten (Human-to-Machine-Interaction), Alltag und/oder Freizeit einfacher zu gestalten – Beispiele dafür sind mittlerweile massentauglich geworden wie z. B. Alexa oder Smartwatch. Implantate können Vitalfunktionen speichern, Nachrichten aufzeichnen und Signale versenden, wenn Normwerte überschritten werden oder außerordentliche Ereignisse die Normalfunktion beeinträchtigen. Intelligente Software trackt also das Verhalten der Nutzer und ist in der Lage zu lernen, Zusammenhänge zu erkennen und durch Zugabe persönlicher Angaben zu personalisierten artifiziellen Assistenten zu avancieren.

Daneben steigt die Bereitschaft der Nutzer, sich einzubringen in Themen und Innovationen. Interaktion und Partizipation sind Schlagworte, die in diesem Zusammenhang immer wichtiger werden. Inhalte von Nutzern, sogenannter User Generated Content (UGC) werden bereits von Unternehmen z. B. im Rahmen der Produktdiversifizierung, der Produktinnovation oder zur Serviceoptimierung genutzt. Dieses Feld kann allerdings noch immens erweitert werden, denn die „Kollektive Intelligenz“, zurückzuführen auf Aristoteles' Summierungstheorie, kann über Crowd Creation und Open-Innovation-Plattformen für die Weiterentwicklung von Markenkommunikation äußerst wirksam sein und belastbare Kundenbindungen schaffen.

#### *Erweiterung des Erlebnisraums:*

Unser Wahrnehmungsraum erweitert sich heute durch den Einsatz neuer Technologien wie z. B. Augmented- und Virtual-Reality, um ein Vielfaches. Während Markenkommunikation und Markenerlebnisfelder bisher eindimensional und physisch real (POS/Flagship-Store) waren, sind heute mehrdimensionale Erlebnisräume im Verschmelzen der Realitätsebenen real und virtuell durch nahezu unbegrenzte Möglichkeiten einsetzbar. Der Film „Strange Days“ von Kathryn Bigelow zeigte dies bereits

1995, als zugegeben düstere Zukunftsvision, eindrücklich. Dabei unterscheiden sich beide Technologien durch den Grad der *Immersion*, also durch die Stärke des Eintauchens und Verschmelzens des Nutzers mit den Realitätsebenen.

Augmented Reality (AU) ergänzt die reale Welt um eine virtuelle Ebene mithilfe von Objekten der visuellen Kommunikation durch Text, Bild und Video. Dazu gehören *Wearables* (z. B. Google Glass), die dem Nutzer Realtime-Informationen auf eine Datenbrille projizieren. Auch Apps, die per Smartphone Informationen in Echtzeit liefern, z. B. der virtuelle Rundgang oder Führer beim Museumsbesuch oder die auf dem Handy eingeblendeten Zusatzinformationen zu Produkten beim Shopping am Schaufenster, erschaffen eine Hybridwelt.

Virtual Reality (VR) steigert die Immersion um ein Vielfaches, lässt die Grenzen zwischen real und virtuell verschwinden, entkoppelt den Nutzer völlig von der realen Welt und schafft damit die totale Illusion. Eine Steigerung der Immersion ist lediglich noch durch Interaktion mit Anderen in dieser „Scheinwelt“ möglich. Christian Arentz postuliert in diesem Zusammenhang, erfolgreicher VR-Content zeichne sich durch zwei Faktoren aus:

- *Immersion*, dem Eindruck als Nutzer Teil der Illusion zu sein und dadurch das Bedürfnis nach Interaktion zu steigern,
- *Interaktivität*, der Erweiterung des Erfahrungshorizonts durch den Einsatz einer 360-Grad-Perspektive und der Möglichkeit, wann immer man möchte, in den Handlungsablauf einzusteigen und/oder diesen zu ändern (vgl. Arentz 2017, S. 70).

Erlebniswelten verschieben sich also vom Point-of-Sale zum Point-of-Experience und das völlig unabhängig von Öffnungszeiten. Die Marke kann im virtuellen Raum multisensual erkundet bzw. erfahren werden und kreiert damit eine additive Erlebnisebene, die idealerweise dazu beiträgt, die Verankerung der zentralen Botschaften bei den Konsumenten zu vertiefen. Bottler erfasst in diesem Zusammenhang verschiedene Merkmale digitaler Markenerlebniswelten, die bereits bestehende Parameter erweitern, aber auch neue Möglichkeiten bieten. So bilde die räumliche Inszenierung den lokalen Kontext, in dem sich der Konsument bewegen kann. Die explorative Navigation umfasse das Erkunden und Entdecken als Mittel der Nutzerführung des interaktiven Erlebnisses. Die Visualisierung der Inhalte beschreibe, wie die Inhalte dargestellt und übermittelt werden. Die narrative Rahmenhandlung hingegen biete die digitale Erlebniswelt erzählerisch in einen größeren Kontext ein. Multimediale Inhalte seien zentraler Bestandteil der Erlebniswelt und erweitern das mediale Angebot durch eine Vielzahl neuer Möglichkeiten stark (vgl. Bottler 2011, S. 239–240).

Bündelt man die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von VR und AU im Markenkontext neu, so kann zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden werden:

- *Externe Kommunikation: Kundenkommunikation und Interaktion* – z. B. Virtueller Showroom, Produkt-Konfigurator, Werbefilm in 360 Grad, virtuelle Geschäftsstelle (Service, Dienstleistungen), VR-Websites in 360 Grad, Interaktive Beratung durch weiterführende Infos von Assistenten, Realtime-Information (Advertising) über

kontextbezogene Infos am Schaufenster, personalisierter Omni-Commerce (physische Produkte werden in dem Kontext dargestellt, in dem sie Sinn machen z. B. das Bett im Schlafzimmer).

- *Interne Kommunikation: Mitarbeiterkommunikation und Interaktion* – VR Produkt Design (virtueller Prototyp), Education & Learning (Virtual Reality Interaktions-Wissensplattformen, VR Coaching (360-Grad-Filme, Trainings zu Erweiterung von Markennwissen und Soft Skills), virtuelle Meetings, digitale Instandhaltung (Wartungsarbeiten komplexer Maschinen) (vgl. Arentz 2017, S. 71).

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass das Wissen um, Einsatz von und Auswirkungen der digitalen Möglichkeiten eine wichtige Basis für alle zukünftigen Entscheidungen im Rahmen der strategischen Unternehmens- und Markenplanung sind.

### 11.2.2 Wertewandel

Vom Haben zum Sein! Erich Fromm, der Psychoanalytiker und Sozialphilosoph beschrieb bereits 2001 in seinem Buch „Vom Haben zum Sein“, Wege und Irrwege zur Selbsterfahrung (Fromm 2001). Interessanterweise stellte er damit schon damals die zentrale Frage unseres modernen Lebens: Was passiert eigentlich mit uns, wenn wir von außen nach innen schauen, wenn sich unser Leben nach anderen Parametern ausrichtet?

Wie definieren wir heute Besitz? Welchen Stellenwert haben materielle Güter in unserem Leben? Was ist uns eigentlich wichtig und was wird zunehmend unwichtiger? Gibt es allgemeingültige Werteveränderungen, die diese Transformation ausdrücken und wenn ja, woran kann man diese grundlegenden Veränderungen, diesen neuen Wertekanon, festmachen?

Unsere „*VUCA-Welt*“ (siehe Corssen 2018) richtet sich, wie bereits beschrieben, nach völlig neuen Gesetzmäßigkeiten aus und diese haben großen Einfluss auf unser *Mindset*, den Filter, durch den wir die Welt sehen oder sehen wollen. Die Sharing Economy fordert Kollaboration, Offenheit, Flexibilität und Gemeinschaftssinn. Die Digitalisierung hingegen zwingt uns durch Überkomplexität und Dynamik, unsere Achtsamkeit und Fokussierung auf die eigenen Befindlichkeiten zu schulen.

Während sich unser Kosmos vormals vornehmlich auf die Habenseite konzentrierte, sich also Status und Lebensleistung vor allem in materiellem Besitz widerspiegeln, geht es uns heute gesellschaftlich in erster Linie um Sinn, Verbundenheit und Erdung. Die E-Commodities – emotionale Waren, die wir konsumieren, um uns *gute Gefühle* zu kaufen – waren früher eher statusdominiert. Extrinsisch durch Werbemärchen motiviert, „dienten sie vor allem dazu, uns auf der öffentlichen Bühne uns zu inszenieren“, sagt Eva Illouz, Sozialwissenschaftlerin an der Hebron-University in Jerusalem (Illouz zit. in Scobel 2018).

Heute hingegen sind Marken und Produkte eine Demonstration dessen, wofür man steht und eintritt, sind also Zeugnis einer eher intrinsisch motivierten Geisteshaltung.

Das heißt nicht, dass wir uns nun zu einer Nation introvertierter Nachhaltigkeitsaktivisten entwickeln, die sich dem Konsum verweigern, sondern Hedonismus und Lebenslust sehen heute einfach anders aus. Wir sind vermehrt interessiert, mehr über die Produkte und Dienstleistungen zu erfahren, die unser Leben begleiten. Dazu gehören z. B. das Wissen über Produktbiografien, Fair Trade in der Lieferkette, nachhaltige Produktion und intelligentes Wertstoffmanagement.

Es geht hier also um grundlegende Einstellungs- und Verhaltensänderungen, die uns persönlich und unsere Unternehmenslandschaft strukturell, inhaltlich und personell betreffen. Um die notwendigen Konsequenzen für Unternehmen und Marken richtig einzuordnen, ist es zunächst wichtig, sich dieses neue *Mindset* über die Identifikation der treibenden Werte bewusst zu machen. Im Nachfolgenden möchte ich die fünf wichtigsten Werte etwas genauer beleuchten, die auf den Erkenntnissen des Werteindex 2018 von Kantar TNS Infratest in Zusammenarbeit mit dem Trendforscher Prof. Peter Wippermann und meinen eigenen hochschulinternen Studien aufbauen. Interessanterweise belegt auch Wippermann, das von mir in Abschn. 11.1.2 beschriebene Werteparadox – einerseits das Streben nach Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung und andererseits das große Bedürfnis nach Sicherheit, Zugehörigkeit und Verbundenheit.

#### *Erdung:*

Der Trend zur Natur ist seit Jahren nicht zu übersehen. Mit der Sehnsucht der Menschen nach Erdung und Ursprünglichkeit begründeten die Herausgeber der Zeitschrift *Landlust* bereits 2005 ihren Überraschungserfolg. Auf Hochglanzpapier brillant in Szene gesetzte Fotos von Bauerngärten und Feldwegen, Rezepten aus der Landküche und Anleitungen für die Restauration von Bauernmöbeln, vermittelten ein Lebensgefühl, das in unserer industriell-urban geprägten Gesellschaft offensichtlich verloren ging. Dieser Trend hält bis heute an, denn Städter sehnen sich nach dem Ursprünglichen, nach den guten alten Dingen, nach dem *einfachen Leben*. Seit über zehn Jahren ist dieser „Naturtrend“ zu beobachten, der mit zunehmender Entfremdung des Einzelnen durch die Technisierung zunimmt. Was sich vormals eher auf dem Sofa abgespielt hat, findet jetzt in der Natur selber statt. Man geht wieder spazieren am See, Ferien auf dem Bauernhof boomen, Wandern, ob alpin oder im Spreewald, erfährt eine Renaissance, man interessiert sich wieder für die heimische Flora und Fauna. „Das geheime Leben der Bäume“ von Peter Wohlleben wurde 2015 zum Bestseller (Wohlleben 2015). Er beschreibt darin die sozialen Netzwerke der Wälder und die Hyperkonnektivität von Bäumen, Farnen und Pilzen als interaktiven, intakten Kosmos der Ursprünglichkeit.

Hinter dem Drang in die Natur zu gehen, steckt eigentlich der Wunsch nach Ruhe, Entschleunigung, Hingabe und Aufladung der eigenen Batterien. In der Natur, im Lauschen der Vogelstimmen, im Wahrnehmen des Wellenrauschens können wir uns aus der hektischen Welt ausklinken und wieder zu uns selbst finden. Durch unsere Entfremdung von der Natur, wird sie für uns zu einem magischen Sehnsuchts- oder Kraftort, der uns Sicherheit in unsicheren Zeiten gibt.

Es geht aber nicht nur primär um egozentrierte Motive, die mehr der Selbstverwirklichung dienen als dem Allgemeinwohl. Heute denken wir auch über die eigene Seele hinaus. Selbstverständlich gehört hier thematisch auch das Erstarken des ethischen Konsums dazu, das vor dem Hintergrund der Unterstützung regionaler Produkte, vor allem im Lebensmittelbereich, an Bedeutung zunimmt.

Es geht uns bei Produkten um Nutzungsbiografien und smartes Wertstoffmanagement, um Wiederverwertung und Ressourcenschonung. Das kann keine Einzelleistung sein, sondern muss als Gemeinschaftsprojekt, als systemischer Ansatz, gesehen werden.

### *Achtsamkeit:*

Basierend auf der Lehre von Darwin führte uns die natürliche Evolution und der technologische Fortschritt der letzten Jahre vom Homo Sapiens zum Homo Superior. Es ging um die Optimierung unserer persönlichen geistigen Leistung und unserer physischen Erscheinung. Möglichst lange jung, vital, flexibel sein, das Leben genießen, den Ruhestand auch. Gesund war, wer sommerfrisch, aktiv und beweglich war. „Frisch“ war der Schlüsselbegriff und das Bewusstsein für gute, gesunde Ernährung stark. Ob Bio oder Supermarkt, die Ware musste „attraktiv“ aussehen und zu unserem Wohlbefinden, zu unserer persönlichen, individuellen Optimierung, beitragen. Um den Anforderungen weiterhin gerecht zu werden, reichte das nicht mehr aus.

Aus der attraktiven „Frische“ wurde ein vernetztes Gesundheitssystem mit Kur-Charakter. Wir therapieren uns selbst oder besser mithilfe des Systems von Peers aller Art auf Plattformen, die uns helfen, uns besser zu fühlen oder ärztliche Diagnosen zu prüfen. Entgiftung, grüne Smoothies, Gewichtsreduktion, sportliche Fitness nach Typ sortiert. Wir bewegen uns immer mehr hin zu einer asketischen Gesellschaft, die sehr diszipliniert die eigene Gesundheit managt. Gesundheitstracker aller Art machen vor, wohin die Reise geht! Sensoren erheben unsere physischen Daten und steuern unser Verhalten in Bezug auf Bewegung, Ernährung, aber auch Reisen, Kaufen, Lieben. Wir disziplinieren uns, um möglichst lange zu leben, allen Herausforderungen der zweiten, dritten oder vierten Karriere zu trotzen. Gesundheit wird so zum lebenslangen vernetzten Projekt, von dem wir selbst aber auch Krankenkassen, Ärzte und Unternehmen profitieren. Dieser Trend zur Selbstoptimierung erzeugt aber gleichzeitig massiven mentalen Druck, denn eigentlich geht es uns darum, zufriedener und glücklicher zu sein. Glücksforscher sagen, unsere Wahrnehmung vom Glück steige wie eine Glockenkurve bis zu dem Zeitpunkt, an dem man einen gewissen Status quo (das gewünschte Ziel), erreicht hat. Danach nehme unsere Wahrnehmung vom Glück aber stetig ab, d. h. jede weitere OP, jede zusätzliche Performance macht uns nicht glücklicher. So laufen wir weiter im Hamsterrad einem vermeintlichen Ziel entgegen, das sich Glück nennt und erliegen letztlich einer grundlegenden Selbsttäuschung. Denn Selbstoptimierung und Leistungssteigerung führt zu „Überspannung“ und damit zu einem Verlust der inneren Balance. Da, wo alles getaktet ist und Daten unser Leben bestimmen, wird es wieder wichtiger, sich selbst zu spüren und der Reflexion, der Selbsterkenntnis Raum zu geben. Das funktioniert nur durch Auszeiten und bewusste Steuerung der äußeren und inneren Erlebenswelt. Die Ära des

unbegrenzten Wachstums ist also vorbei, „genug“ ersetzt heute „mehr“. Lebensziele und Entwürfe verändern sich, erfolgreich ist, wer zufrieden und in Balance sein Leben genießen kann.

#### *Beziehung:*

Durch die Globalisierung hat eine Art Entfremdung stattgefunden – Entfremdung von der Familie, vom Stamm. Durch die Konzentration auf Karriere und Weiterkommen blieben familiäre Werte und echte Beziehungen manchmal auf der Strecke. Vorbei also die Zeiten von Mutter, Vater, Kind, lebenslangen Ehen und oftmals nahen, regionalen, räumlichen Verbindungen? Je unsicherer die Zeiten, desto ausgeprägter der Wunsch nach Struktur, Bindung und belastbaren Beziehungen. Das zeigt sich gerade wieder bei den Generationen Y und Z durch das verstärkte Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Heimat und Familie. Jedoch anders als bisher mit der nötigen Entspanntheit und Gelassenheit als Gegenentwurf zur Leistungsgesellschaft. Keine Helikoptereltern mehr, vorbei das polierte, perfekte Familienleben mit einem streng durchgetakteten Tagesplan für Eltern und Kind. In modernen Beziehungen geht es locker zu, darf alles auch einmal unstrukturiert und unaufgeräumt sein.

Ob nun real oder virtuell, Beziehungen zeigen sich heute in einem anderen Kontext, vielleicht auf fünf Screens gleichzeitig, was für die Generation Z überhaupt kein Problem darstellt. Man diskutiert über TV-Formate auf Facebook parallel zum Geschehen, sortiert Freunde und Bekannte inhaltlich, nach Interessens-, Werte-, oder Stilübereinstimmungen. Innerhalb dieser Zirkel schaffen wir neben der realen Familie tragfähige Beziehungen, in denen wir gemeinsam lachen, weinen, witzeln, diskutieren oder uns darstellen können. Das Internet ersetzt also nicht familiäre Strukturen, sondern erweitert sie, gibt zusätzlich Anerkennung, Orientierung und Unterstützung. Es erweitert unsere Realität und schenkt uns mehr Spielraum, für unsere eigene Lebens- und Erlebniswelt.

#### *Selbstbestimmtheit:*

Freiheit bedeutete lange mobil und unabhängig zu sein. Das ging nur mit dem eigenen Auto, indem man sich ganz individuell auslebte und einrichtete. Das Auto als mobiles Eigenheim, jederzeit verfügbar, war in den 80er- und 90er-Jahren Ausdruck von Lifestyle und Status und definierte unser Selbst.

Freiheit heißt heute Sharing, der bewusste Verzicht auf Besitz zugunsten maximaler Autonomie. Das Auto dient als gute Metapher für eine gänzlich andere Haltung zu Besitz. Heute definiert sich Freiheit, zumindest im urbanen Raum, als die Möglichkeit, schnell, kostengünstig und effizient von A nach B zu kommen. Hohe Benzinkosten und Parkplatznot führen dazu, dass der Besitz des eigenen Autos eher eine Beschneidung dieser Freiheit bedeutet. Warum also nicht Carsharing nutzen und nur dann zahlen, wenn man das Auto wirklich braucht. Individuelle Freiheit speist sich also heute aus systemischer Vernetzung und klugem Selbstmanagement. Dazu gehört auch der Wunsch,

nach maximaler Convenience, neue Technologien und Services wie Smart-Home oder Rund-um-die-Uhr-Lieferdienste dienen zur Entlastung des Einzelnen, mit deren Hilfe Vernetzung auf Knopfdruck, schnell und unkompliziert funktioniert. Der so gewonnene Freiraum kann zur Pflege der eigenen Hobbys und des individuellen Lebensstils genutzt werden.

Gesellschaftliche Anerkennung spiegelt sich also nicht mehr in der Maximierung ökonomischen Gewinns, sondern im Grad der Umsetzung persönlicher Lebensziele. Freiheit wird also neu definiert, oft auch sozial und ethisch nach dem Motto „Was gut für die Welt ist, ist auch gut für mich“. Mit dem Ziel, die Welt zu verändern, wollen wir gleichzeitig auch uns selbst entfalten, kreativ, sinnstiftend und bodenständig agieren. Für diese Ziele suchen und finden wir Gleichgesinnte, die uns als Fans folgen, sich mit uns als Sparringspartner vernetzen oder uns als Coach unterstützen. So erreichen wir heute unsere individuelle Freiheit und verfolgen gemeinsam gesteckte Ziele und Vorstellungen.

#### *Vertrauen:*

Wie vorab schon an verschiedenen Stellen beschrieben, bekommt Sicherheit immer mehr Gewicht. Wenn nichts mehr beständig ist, wenn Überkomplexität unser Leben regiert, wenn Politik und Parteien in der Glaubwürdigkeitskrise stecken, dann suchen wir nach neuen Anker, die uns Struktur und Halt geben. Wir suchen Vertrautheit und Vertrauen in den Medien, in den Internet-Vorbildern unserer Peergroup (Influencer), in Organisationen und Vereinen. Justitia als Symbol für Gerechtigkeit vor dem Gesetz und im wirtschaftlichem Miteinander hatte bisher mehr oder weniger dafür gesorgt, dass gesellschaftliche Regeln nicht verletzt wurden. Vor dem Hintergrund der Skandale an allen Fronten – Steuerbetrug, Markenpiraterie, Verletzung von Lebensmittelvorschriften, Menschenrechten, Hacking etc. hat unser Rechtssystem aber für viele seine Macht verloren. Wenn Gesetze so durchlässig sind, dass sie die Schuldigen immer wieder davorkommen lassen, muss es andere Überwachungsmechanismen geben. Der informierte und vernetzte Verbraucher baut heute sein eigenes Vertrauenssystem auf. Die jüngste Vergangenheit zeigte immer wieder, wie schnell Intransparenz und Fehlverhalten im Netz mit einem Shitstorm geahndet wurden. Wir wollen nicht mehr darauf warten, dass Andere tätig werden, sondern selber aktiv werden, also unsere Ohnmacht in Macht verwandeln. Die Angst vor prekären Lebensbedingungen nimmt bei Vielen, vor allem bei den Jugendlichen, extrem zu. Schuld daran sind in erster Linie dauerhaft befristete Arbeitsverträge oder schlecht bezahlte Praktika, durch die sich einige Jahr für Jahr durchhangeln und dabei immer älter werden. Das sieht die Generation Z an den älteren Geschwistern der Generation Y und dadurch baut sich erheblicher Druck auf. So ist es auch kein Wunder, dass diese Generation oft aufgrund ihres gesteigerten Sicherheitsbedürfnisses als „neue Spießer“ bezeichnet wird. Die „VUCA-Welt“ führt also auch dazu, dass sich insbesondere bei den Jungen ein Neo-Konventionalismus, eine Art Renaissance der traditionellen Werte entwickelt, die unsere Zukunft mitprägen wird.

## 11.3 Konsequenzen für Unternehmen und Marken

### 11.3.1 Kultur und Wertebasis

Übersetzt man die in Kapitel zwei beschriebenen Werte in den Businesskontext, ergeben sich erhebliche Auswirkungen auf unternehmenskulturelle Determinanten. Unternehmen brauchen ein klares Wertekonstrukt, das sich aus der Dualität von Sicherheit (*Vertrauen*) und Dynamik (*Flexibilität und Freiraum*), ergibt. Dies bedeutet für viele, ein detailliertes Hinterfragen der eigenen Wertebasis und den Aufbau eines neuen Spirits, der die Zeit widerspiegelt und geprägt ist von einer klaren, gelebten Vision, in der Vertrauen und Offenheit die Basis für Weiterentwicklung und Innovation ist. Darüber hinaus sollten Strukturen und Prozesse einer klaren Evaluation unterzogen werden. Innovation braucht Freiräume und damit einen, durch Kollaboration getragenen, netzwerkartigen Unternehmensaufbau, der eine Experimentalkultur zulässt, die Fehler toleriert und sich für neue Denk- und Verhaltensweisen öffnet. Unternehmen müssen lernen, mit Unsicherheiten sicher umzugehen und Komplexität beherrschbar zu machen. Dazu gehören auch der Abbau von Bürokratie und die Einführung von mehr Selbstbestimmung durch Entscheidungsfreiräume und schnelle Feedbackschleifen, ein Interesse an unkonventionellen Lösungen und ein gemeinsames Empfinden für den Sinn und Zweck des Ganzen.

Beziehen wir die zuvor dargestellten wichtigsten Werte wie Erdung, Achtsamkeit, Selbstbestimmtheit, Beziehung und Vertrauen in diese neue Leitkultur ein, so können wir folgende Entsprechungen oder Konsequenzen erkennen: Erdung erfordert Achtsamkeit, Selbstbestimmtheit braucht Flexibilität und eine echte Beziehung speist sich aus Vertrauen.

### 11.3.2 Struktur und Kommunikation

Strukturen geben Unternehmen und deren Mitarbeitern gewisse Vorgaben, die Zuständigkeiten, Aufgaben und Entscheidungsspielräume beschreiben. Dadurch werden sowohl geschriebene als auch ungeschriebene Gesetze festgehalten. Während in konservativen Unternehmen meist in einer starren Unternehmenshierarchie gearbeitet wird, organisieren sich junge Unternehmen und Start-ups eher in einer Netzwerkstruktur, mit flachen Hierarchien.

#### *Mobile Netzwerkstrukturen:*

Die *Netzwerkarbeit* bietet viele Vorteile, denn damit ist es möglich, schnell und ressourceneffizient zu kommunizieren und flexible Problemlösungen zu finden. Durch die Transparenz der Kompetenzprofile und den flexiblen Zugriff auf alle Kompetenzbereiche eines Unternehmens, lassen sich projektbasierte, inhaltlich strukturierte Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Schwerpunkten bilden. Das Netzwerk lebt davon, offenen Austausch und Kollaboration optimal zu fördern, da man seine Kollegen und deren fachliche und soziale Kompetenzen kennt. Um die Teams für ein Projekt immer optimal aufzustellen,

kann darüber hinaus auch auf externe Spezialisten zurückgegriffen werden. Im Falle der Produktoptimierung durch Consumer Insights oder Storytelling in der Markenkommunikation kann die Projekt-Community auch durch UGC, erweitert werden. Durch diese Möglichkeiten wird das jeweilige Team stets mit Personen besetzt, die fachlich und inhaltlich exakt die passenden Kompetenzbündel aufweisen, die zur Problemlösung schnell und effizient beitragen können. Hier wird auch das Thema „generationsübergreifendes Teambuilding“ äußerst wichtig, denn Teams mit hoher Diversity-Struktur erarbeiten oft innovativere Problemlösungen.

Mit cloudbasierten Workstations ist ein Zugriff auf die eigenen Dateien von jedem Computer aus problemlos möglich. So ist es im Prinzip egal, in welchem Büro man arbeitet. „Die Arbeitssituationen werden individueller und flexibler, der feste Sitzplatz wird an Bedeutsamkeit verlieren“, so Kräge (2017). Zusätzlich wird das Smartphone in den Mittelpunkt der Kommunikation rücken. Ob Termine koordinieren, Aufgaben verteilen oder die Kommunikation innerhalb eines Projekts effizient managen, das Smartphone wird die Kommunikation von morgen dominieren.

#### *Kollaborative Methoden in der Netzwerkarbeit:*

Der Ansatz der modernen Netzwerkkultur basiert auf der Annahme, dass autonomes Arbeiten, offene Kommunikation und schnelles Reagieren auf Veränderungen zu maximaler Effizienz und einem bestmöglichen Output bei der Realisierung eines Projekts führen. Nachdem sich um die Jahrtausendwende herum erste Standards agiler Methoden und Techniken herausbildeten, von denen *Scrum* wohl die bekannteste ist, war der Einsatzbereich zu Beginn hauptsächlich auf den Bereich Softwareentwicklung beschränkt. Mittlerweile wurden agile Arbeitsweisen jedoch in diversen anderen Arbeitsbereichen implementiert. Die Studie „Status Quo Agile“ in Kooperation mit der Hochschule Koblenz kommt zu der Erkenntnis, das sogenannte „Agile Management“ sei die herausstechendste Gemeinsamkeit der innovativsten und wertvollsten Unternehmen im weltweiten Ranking. Folglich habe die Arbeitsweise eines Unternehmens direkte Auswirkungen auf dessen Innovationskraft und Produktivität (Komus und Kuberg 2015, S. 21).

Darüber hinaus werden in der Studie drei Gründe identifiziert, die maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des „agilen Projektmanagements“ haben. Erstens solle der Auftraggeber vorab keine detaillierten Zielbestimmungen festlegen. Meist ließe sich zu Beginn eines Projekts die Tiefe einer neuen Materie nur abstrakt fassen. Zweitens sei die Lernkurve gerade bei neuen Projekten meist extrem steil, es sei also wichtig, aufgrund von neuen Erkenntnissen noch nachjustieren zu können. Drittens könne die agile Methode dabei auf Marktbedingungen, Mitbewerber oder Regulierungen flexibel reagieren. Akteure, die einen vorher streng fixierten Plan abarbeiten, können das hingegen nicht (vgl. Komus und Kuberg 2015).

Kern des „Agile-Management-Ansatzes“ ist eine moderne Fehlerkultur, die nach dem sogenannten „Trial-and-Error-Prinzip“ fungiert. Während im Fokus herkömmlicher Projektmanagement-Methoden die Vermeidung von Fehlern und eine vordefinierte Zielsetzung steht, probiert das agile Arbeiten verschiedene Problemlösungsansätze aus, um

beim Scheitern einer Option aus den vergangenen Fehlern zu lernen und so funktionierende Ansätze weiter zu entwickeln. Da innerhalb des Prozesses stetig neue Erkenntnisse gewonnen werden, können auch die Ziele jederzeit neu definiert werden.

Es scheint daher zukunftsweisend, agile Methoden in, zum jeweiligen Unternehmenszweck, passende Arbeitsmodelle zu übersetzen und einzuführen. Die Methode des *Design Thinkings* hat sich dabei als eines der am einfachsten implementierbaren und Erfolg versprechenden Modelle bewährt. Hier werden in einem ersten Schritt möglichst viele Informationen, beispielsweise durch Befragung Externer zusammengetragen, um im zweiten Schritt die Probleme zu definieren, die es zu lösen gilt. Anschließend werden in Schritt drei verschiedene Lösungsansätze formuliert, die in Schritt vier in Prototypen zur Problemlösung überführt und in Schritt fünf schließlich getestet werden. Stellt sich ein Lösungsansatz als funktional heraus, wird dieser abschließend in Schritt sechs implementiert. Derartige Projektmanagement-Modelle sind im Besonderen aufgrund der technischen Unterstützung durch vielfältige Hard- und Softwarelösungen praktikabel. Sie beschleunigen und automatisieren das agile Arbeiten und ersetzen aufwendige Verwaltungsaufgaben, die zuvor noch manuell durchgeführt werden mussten.

### *Enterprise 3.0:*

Eine 2015 von Ernst & Young durchgeführte Studie zum Thema Enterprise 3.0 zeigt, dass lineare Unternehmensprozesse zunehmend unattraktiv würden. Wertschöpfungsketten von produzierenden Unternehmen könnten in der Vergangenheit zwar leicht überwacht und einfach skalierbar gemacht werden, Linearität würde jedoch nicht Geschäftsmodellen gerecht, die zunehmend auf wissensbasierter Arbeit aufbauen. Die daraus resultierende, notwendige Transformation von Unternehmen verlange eine Neuausrichtung von Prozessen, Organisationsstrukturen, Führungsrollen und Verantwortlichkeiten (Malhotra et al. 2015, S. 17 ff.).

Aus der zuvor beschriebenen neuen Art und Weise der projektbasierten Kooperation sowie den neuen technologischen Hilfsmitteln resultieren die Möglichkeit des ortsunabhängigen Arbeitens und neuartiger Arbeitsumgebungen. Die dadurch entstehenden Ökosysteme sehen sich der Herausforderung gegenübergestellt, agil und flexibel auf die sich ständig ändernden Bedingungen und Anforderungen zu reagieren und sich kontinuierlich anzupassen. Nur so lassen sich, bei minimalem Aufwand und geringer Kosten, die geänderten Ansprüche an Unternehmen in direkte Projekte und qualitativ hochwertigen Output, übersetzen.

Die so entstehende Enterprise 3.0 verabschiedet sich folglich von ursprünglich linearen Prozessen und ersetzt diese durch dynamische Strukturen, in der jeder Knotenpunkt gleichzeitig als Sender und Empfänger von Informationen agiert (vgl. Malhotra et al. 2015).

### 11.3.3 Leadership und Kompetenz

Die Veränderung der Unternehmensstruktur hat auch erhebliche Auswirkungen auf die Themenfelder Leadership und Kompetenzmanagement. Während sich Mitarbeiter in Arbeitsgruppen organisieren, um ein bestimmtes Projekt zu erledigen, ändert sich die Rolle der Vorgesetzten. Wir brauchen neue Leader, die sich selbst immer wieder hinterfragen können, unkonventionell an neue Themen herangehen und Mitarbeiter motivieren, die Grenzen des Möglichen zu überschreiten. Dort, wo es keine starren Managementfunktionen mehr gibt, sondern je nach Projekt geeignete Projektteilnehmer die Führungsrolle übernehmen, muss Leadership auch zu einer Weiterbildungs- und Trainingseinheit im Unternehmen werden. Die eigentlichen Führungspositionen dienen jetzt eher zur Motivation statt zur Kontrolle. Leader müssen lernen, auch über technische Kanäle hinweg eine persönliche Bindung zu den Mitarbeitern aufzubauen, um *Motivationstrainer* und *Verbindungsoffizier* zugleich zu sein. Führung abzugeben heißt aber gleichzeitig auch, Kontrolle und Sicherheit zugunsten teamorientierter Selbstbestimmung abzugeben. Das kollaborative Miteinander lebt vom Vertrauen. Vertrauen heißt nicht kontrollieren, sondern individuelle Freiräume schaffen und die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter unterstützen, in dem eigenständiges, autonomes Arbeiten explizit gefördert wird. Dadurch wird es möglich, Optimierungsfelder schnell zu identifizieren und nutzen zu können.

Aus Hierarchiemodellen werden Netzwerke, aus Positionen Rollen im Netzwerk. Hierzu ist es nötig, die Kompetenzen der Mitarbeiter durch Weiterbildungsmaßnahmen um Skills zu erweitern, die weit über fachliche Themen hinausgehen und Persönlichkeitsfacetten wie Selbstreflexion, Durchhaltevermögen bei Problemen und Unsicherheiten, Überzeugungskraft aber auch Empathie und Begeisterungsfähigkeit für neue Methoden, umfassen. Rollen werden dabei immer wieder neu definiert und Führungspositionen aufgrund des „Best Fit“ der Kompetenzen zum jeweiligen Projekt gewählt. Als Best-Practice-Beispiel dieses demokratischen Wahlsystems wird meist das Unternehmen W.L. Gore genannt. Der Hersteller wasserdichter Membranen für Textilien, die in der Bekleidung und Medizintechnik Anwendung finden, nutzt die gegenseitige Bewertung der Mitarbeiter, um herauszufinden, in welchem Umfang sie zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben und die Werte der Marke leben. Die Wahl des Leaders fällt dann auf die Personen, die optimal den Zweck des Unternehmens unterstützen und gleichzeitig die besten Kompetenzen für die Führung eines Projekts aufweisen können (vgl. Bathen und Jelden 2014, S. 38 ff.). Fasst man die bisher genannten Ansätze zusammen, ist zu erkennen, dass die kommunikative Struktur im Unternehmen zukünftig wichtiger wird als die hierarchische Struktur einzelner Positionen. Silodenke wird also in Zukunft noch problematischer, denn obwohl einzelne Departments sicherlich auch weiter existieren, wird der Großteil der Arbeitsinhalte in optimal ausgestatteten Teams mit Problemlösungscharakter entwickelt. Die unternehmensinterne Kommunikation ist also aufgefordert, die Rahmenbedingungen zu schaffen, über Medien und Softwareanwendungen hinweg eine optimale Ausgestaltung zum gegenseitigen Austausch zu gewährleisten.

Wie bereits erwähnt haben sich die notwendigen Kompetenzen, die ein Mitarbeiter mitbringen muss, im Unternehmen der Zukunft verschoben. Um den Herausforderungen von morgen gewachsen zu sein, sind vor allem Flexibilität und Technologieverständnis, aber auch Kreativität, Empathie und Wissensmanagement gefragt. Im Nachfolgenden sollen diese Schlüsselkompetenzen etwas genauer betrachtet werden.

#### *Flexibilität:*

Durch die Entwicklung der mobilen Netzwerkarbeit im agilen Unternehmen müssen sich Mitarbeiter auf unterschiedliche Gegebenheiten einlassen können. Die projektbasierte Arbeit erfordert sicheres und entschlossenes Handeln ohne in Aktionismus zu verfallen, mobile Arbeitssituationen, geistige Beweglichkeit und schnelle Anpassung. Wir konstatieren also eine Neudefinition von Sicherheit und Kontrolle, die jedes Unternehmen für sich klären und durch inhaltliche Strukturen und ein in sich konsistentes Wertesystem auffangen muss.

#### *Technologieverständnis:*

Die netzwerkartige, auf digitalen, mobilen Softwareanwendungen basierende agile Unternehmung muss aber auch trotz Automatisierung von Menschen effizient nutzbar gemacht werden. Hier macht sich der Generationenunterschied eindeutig bemerkbar. Während Digital Natives einen intuitiven Umgang mit den digitalen Medien gelernt haben und die Generation Y schnell neue Medienanwendungen adaptieren kann, benötigen Vertreter der Generation X und Babyboomer Support und Weiterbildung. Workshops können helfen, neue Technologien und Prozesse zu implementieren, Blockaden zu lösen und so zur Generationenbrücke in Unternehmen beitragen.

#### *Kreativität:*

Die Technologie als Mittel soll Mitarbeitern mehr Raum und Zeit für kreativere Denkprozesse eröffnen. Bathen und Jelden (2014, S. 65) beschreiben, kreatives Denken beinhaltet, einerseits neue Impulse zu setzen, um für das gesamte Unternehmen vorausschauend zu agieren und andererseits zukunftsweisende Entwicklungsfelder zu identifizieren. Dazu gehöre auch, visionär zu denken, Querdenkertum zu fördern und neue Ideen zu verfolgen oder Impulse zu setzen. Die zuvor beschriebenen Methoden wie Scrum, Design Thinking oder Agiles Projektmanagement unterstützen sehr wirkungsvoll die Freisetzung dieses kreativen Potenzials.

#### *Empathie:*

Empathie gehörte jahrzehntelang zu den „soft skills“ von Führungskräften oder Mitarbeitern. Heute wird Empathie zu einer Kernkompetenz, um erfolgreiche Kollaboration in einer angenehmen und vertrauensvollen Atmosphäre möglich zu machen. Einfühlungsvermögen bedeutet im Unternehmenskontext, Menschen mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen, Verständnis für andere Positionen aufzubringen, Konflikte möglichst zu vermeiden oder gegebenenfalls zu lösen, aber auch ein interkulturelles Miteinander zu

fördern. Gleichzeitig beschreibt es aber auch die Fähigkeit, Emotionen und Absichten zu erkennen und auf sie situativ einzugehen. Wie bereits im Vorfeld dargelegt, ist Empathie eine unverzichtbare Grundlage für Vertrauen, Offenheit und Gemeinschaft – Faktoren, die ein Unternehmen menschlich und sympathisch machen.

#### *Wissensmanagement:*

Schon Peter M. Senge philosophierte 1990 in seinem Buch „The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organisation“ über systemisches Denken, Persönlichkeitsentwicklung, gemeinsame Visionen und Team Learning. „... The most successful corporation of the 1990's will be called a learning organization. The organizations that excel will be those that discover how to tap people's commitment and capacity to learn at every level in the company ...“ (Senge 1990). Erfolgreiches Wissensmanagement gründet sich auf zwei wichtige Komponenten, einerseits Identifikation von neuem Wissen und andererseits Bereitstellen und Archivieren von bereits vorhandenem Wissen. Die Bereitstellung und offene Diskussion von Information und Lösungsansätzen erfordert und schafft Vertrauen und Transparenz. Mitarbeiter präsentieren und diskutieren ihre Lösungsansätze offen im Unternehmen, wodurch bestehende Ansätze optimiert und neue Ansätze integriert werden können. Wissensmanagement hilft darüber hinaus aber auch allen Mitarbeitern im Unternehmen, Wissen zu aktualisieren, zu interpretieren und neue Zusammenhänge zu erkennen.

---

## **11.4 Bedeutung der Markenkraft im Transformationsprozess**

Welche Bedeutung haben nun die bereits genannten Einflussfaktoren, wie Werteveränderungen, Digitalisierung, Anpassung der Kulturbasis, der Strukturen und Prozesse, der Kommunikation, der Kompetenzen und des Leadership-Managements im Unternehmen, auf die Markenkraft? Wie verändert sich die Rolle der Marke im Spiegel von Downsizing (vom Haben zu Sein), Entschleunigung (Achtsamkeit), erstarken der Kreativität (Design Thinking, Hubs und Labs) und Regelabbau bzw. neuer Regeln, die sich der Komplexität der Zeit anpassen müssen? Welche Bedeutung haben die Einstellungen der Generationen Y und Z auf die Markenentwicklung? Diese Fragen sollen im letzten Kapitel auszugsweise beantwortet werden.

In meiner Studie aus dem Jahr 2017 zum Thema „Werte und Markenimage – Generation Y und Z im Vergleich“ wurden acht Experten im Rahmen von Tiefeninterviews unter anderem im Themenfeld „Marke und Zukunft“ auf Konsumveränderungen im Allgemeinen, Relevanz von Marken, Funktionen von Marken und Erreichbarkeit über Medien, befragt.

Zu den Key Learnings zählten dabei folgende Prämissen:

Obwohl die *Generation Y* mit traditionellen Metamarken Coca-Cola und Apple groß geworden sind, spielt Markenaffinität nur bedingt eine Rolle. Wichtiger als die Marke

an sich ist die „Haltung“ des Unternehmens, das hinter der Marke agiert. Local Brands und Start-ups wird daher vor dem Hintergrund von Sustainability eine große Bedeutung zugeschrieben. Services und Markenerlebnisse sollen vor allem einen Sozialaspekt verfolgen, denn Vertreter der Generation Y konsumieren, zumindest ihrer Einschätzung nach, bewusster und verantwortungsvoller. Sie orientieren sich bei Marken vor allem an der Bewertung der eigenen Peergroup und sind ständig im inhaltlichen Austausch mit Freunden auf der ganzen Welt über soziale Medien. Sie gestalten gern Zukunft und sind auch für Marken, die ihrem Mindset entsprechen, bereit, sich einzubringen (UGC). Ihr Lebensmotto ist die Suche nach dem „WIR“, nach Verbindung.

Die *Generation Z* hingegen hat zu den traditionellen Marken keine Verbindung, denn in ihrer Erlebniswelt muss eine Marke originell sein und einen großen Neuigkeitswert haben. Nach dem Motto, „Je exotischer, desto besser“, geht es ihnen um die Aufwertung des eigenen Images als Trendwatcher und Entdecker. Die Haltung des Unternehmens spielt auch eine Rolle, aber viel wichtiger ist die *besondere Geschichte*, das *spielerische Storytelling*, dem sie gerne folgen, das sie imitieren (siehe z. B. Beauty-Tutorials), das sie aber nicht unbedingt selbst gestalten müssen. Sie orientieren sich bei der Wahl von Marken vor allem an *Influencern*, die sie als wichtige Ratgeber schätzen. Fasziniert von Technik und Optionsvielfalt und ständig auf der Suche nach dem neuen Kick, sind sie 24 h „on“ auf Instagram, Snapchat und YouTube. Die Generation Z hat ein sehr hohes Konnektivitätsbedürfnis, ihr Lebensmotto ist die Suche nach dem „ICH“, nach Selbstdarstellung und Anerkennung.

Was beide Generationen allerdings eint, ist ihre Null-Bock-Einstellung im Hinblick auf Werbung und ihre heutige und zukünftige Relevanz in Bezug auf Markenwahrnehmung und Kaufverhalten.

### 11.4.1 Reorganisation und Neuorientierung

Fassen wir nun alle, für Markenentwicklung und Markenkommunikation der Zukunft wichtigen Faktoren zusammen, wird offensichtlich, dass die Entwicklung der Markenkraft heute kein Spezial-Thema mehr für Marketing und Unternehmenskommunikation ist, sondern das gesamte Unternehmen betrifft. Ohne Reorganisation und Neuorientierung vom Leitbild über Strukturen und Prozesse bis zu Information und Kommunikation müssen alle Bereiche des Unternehmens einer Analyse auf Zukunftsfähigkeit unterzogen werden. Das ist keine kurzfristige Anpassung, sondern ein langfristiger Transformationsprozess, der vom Vorstand, Unternehmer oder der Geschäftsleitung angeschoben und zur Chefsache erklärt werden muss. Hierzu ist ein Vorgehen in drei Schritten sinnvoll.

#### *Analyse – Verstehen – Aufbruchstimmung initiieren:*

Der Prozess beginnt mit der „Nullmessung“, einer umfänglichen Bestandsaufnahme der Organisation (Strukturen, Prozesse, Kompetenzen, Kultur, Mitarbeiter), der

Kommunikationsinhalte und Kanäle (intern und extern) und der Markenanker (Wissen, Wahrnehmungsmuster und Zufriedenheit). Ziel ist es, durch diese genaue Standortbestimmung zu erkennen, wie es um die eigene Zukunftsfähigkeit bestellt ist. Im nächsten Schritt gilt es, die Herausforderungen, Ängste und Barrieren, die Veränderung behindern, zu identifizieren und deren Biografie zu verstehen. Diese Spurensuche liefert die nötigen Parameter zur Veränderung, zum „Umdenken“. In Schritt drei soll nun Wille, Mut und Motivation zum gänzlich „Neubewerten“ und „Umdenken“ gezündet werden, um eine gemeinsame Aufbruchsstimmung, also die Lust auf Veränderung im Unternehmen zu wecken.

*Reflexion – Adaption – Neuorientierung möglich machen:*

Ist die Motivation zur Veränderung gesät, sollten nun die Stellschrauben (Veränderungsfelder) detailliert benannt werden, die Zukunftsfähigkeit herstellen. Dabei helfen Fragen wie: Wo sind wir gut, was können wir besser machen? Wo wollen wir eigentlich hin in dieser neuen Welt? Was wäre, wenn wir einmal alles anders machen würden – wenn wir unsere Muster hinterfragen und uns von Bekanntem trennen, also aus unserer Komfortzone heraustreten? Schon Einstein wusste, dass man ein Problem nicht mit der Denkweise lösen kann, durch die es entstanden ist. Das bedeutet für Unternehmen im weiteren Prozess, vorhandene Denkmuster aufzubrechen und lineare Prozesse in flexible Netzwerkstrukturen zu verwandeln und das eigene Unternehmen zunächst zu einem Experimentallabor für „CHANGE“ zu öffnen. Viele Unternehmen gehen diese notwendigen Schritte bereits, indem sie Experimentallabs und Hubs neben dem weiterlaufenden, operativen Geschäft als Pilotprojekte im Zuge eines Innovationsmanagements aufgebaut haben. Einige sind also auf dem Weg, aber es gibt noch viel Handlungsbedarf. Die Veränderungen, die wirklich getroffen werden müssen, erfordern eben keine operativen, sondern strategische, unternehmenspolitische Entscheidungen mit einer größeren Tragweite. Darin liegt auch das Hauptproblem, denn diese Entscheidungen sind schwer reversibel und Sache des Top-Managements. Die Technisierung zwingt uns also eigentlich zu längst überfälligen Grundsatzentscheidungen in der Neubewertung und Neuorientierung.

*Implementierung – Maßnahmenkatalog – Umdenken einführen:*

In der Implementierungsphase werden nun die operativen Maßnahmenbündel zur Neugestaltung entwickelt und im Unternehmen eingeführt. In diesen Prozess sollten unbedingt alle Mitarbeiter einbezogen werden, damit die Veränderungen von allen mitgetragen und deren Wichtigkeit verstanden werden. Jedes Unternehmen sollte dann die Implementierung in einem zuvor geplanten, realistischen und zur Unternehmung passenden Zeitkorridor durchführen.

Ich habe in meinen Studienprojekten an der MD.H folgende Prämissen gefunden, die ausschlaggebend zur Erreichung von Zufriedenheit, Loyalität und Bindung von Mitarbeitern und Kunden sind. Aufmerksamkeit und Wertschätzung schaffen *Zufriedenheit*, Sinn und eine gemeinsame Mission *Loyalität* und geteilte Visionen und fairer Umgang miteinander *Bindung*.

Zusammenfassend könnte man also sagen, Unternehmen müssen sich neu definieren, nicht als Paralleluniversum zu Familie und Freizeit, sondern als Ort, an dem man gerne sein möchte, sich entfalten kann und wohlfühlt. Die Zukunft der Unternehmensführung und Markenführung liegt im Verständnis für eine *systemische*, gemeinschaftliche Auffassung von Business, bei Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden, die nicht mehr als Stakeholder, sondern als Verbündete agieren. Die Identifizierung des Einzelnen mit dem Unternehmen, die Bildung einer vertrauten, sich selbst und andere wertschätzenden „familia“ über Generationen hinweg und der offene, flexible und respektvolle Dialog mit Mitarbeitern, Kunden und anderen Bezugsgruppen, kann eine erste Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft sein und *gemeinsames Erleben von Gewohnheiten in der Gegenwart* (vgl. Schüle 2017) schaffen.

### 11.4.2 Vier Anker der Markenkraft

Neben der Reorganisation und Neuausrichtung des Unternehmens ist eine Neubewertung der grundlegenden Markenanker, der zentralen Markeninhalte, der Markenkommunikation und der Markenbeziehungen, notwendig.

„VUCA-Welt“ *braucht RICA-Brands*

Marken brauchen eben auch neue Konstanten. Unsere von Dynamik und Veränderung geprägte Welt braucht eine andere Herangehensweise an Markenführung und Strategie. Vision, Core Story und Markenklammer sind nach wie vor wichtige Elemente der Markenentwicklung, aber leider auch die einzigen Konstanten einer liquiden, von verschiedenen Personenkreisen gestalteten Markenevolution. Gerade deshalb wird ihre *Einzigartigkeit* in der inspirativen Kraft, Klarheit, Abgrenzung und Originalität in Zukunft immens wichtig. Markenloyalität wird zur hart umkämpften Währung für Erfolg, um hier zu bestehen, müssen Brands deutlich aufrüsten und echte Mehrwerte, Benefits für ihre Fans bieten. Markenverantwortliche brauchen Mut, Flexibilität, Kreativität und die innere Verpflichtung zu langfristiger, positiver Mit-Gestaltung unserer Welt. *Haltung* löst die moralinsaure Verantwortung ab, *Inspiration* hebt die Orientierungsfunktion auf eine neue, kreativere Ebene, aus Tradition wird *Neugier* und die rational anmutende Partnerschaft weicht der *emotionalen Beziehungsfähigkeit*. Die Parameter mögen sich durch disruptive Ereignisse geändert haben, ihre Kraft wird aber die Zukunft des *Brandings* bestimmen. Die vier Anker der Markenkraft lauten daher: Power of *Relationships*, Power of *Inspiration*, Power of *Curiosity* und Power of *Attitude* – RICA-Brands.

*Power of Relationships – Beziehungsstifter werden:*

Die Beziehungsfähigkeit einer Marke wird im modernen Brandmanagement eine Schlüsselrolle als erstes Kraftfeld einnehmen. Dass Aufmerksamkeit und Achtsamkeit hier einen wichtigen Treiber darstellen, ist bereits in den vorangegangenen Kapiteln identifiziert worden. Alles beginnt mit *Active Listening*, im Dialog mit Kunden,

Mitarbeitern und Partnern. Dafür benötigt man Zielsetzungen, die notwendige Zeitressourcen freigeben, um kontinuierlich und langfristig echte Nähe durch starke belastbare Verbindungen herstellen. Wir konstatieren also eine Aufwertung der Wichtigkeit von Beziehungspflege und damit aktiver und respektvoller Kommunikation mit allen Stakeholdern. Das bedeutet, jeder Vorstand, jedes Top-Management-Gremium wird eine Person brauchen, in deren Verantwortung genau dieses Training der Beziehungspflege im Unternehmen liegt. Dieser *Verbindungsoffizier* denkt nicht mehr in Kategorien wie B2B und B2C, sondern sieht H2H (Human to Human) als Haltungsmaxime. Damit werden auch andere Fähigkeiten an Relevanz gewinnen. Marken- und Marketingverantwortliche müssen heute weniger Spezialisten sein, sondern vielmehr neugierige Generalisten, mit enorm hoher strategischer, integrativer, kommunikativer und visionärer Kraft. Es geht nicht mehr primär um Bedürfnisse, sondern um Wünsche und Benefits, die es zu diagnostizieren und in zukunftsweisende Strategien umzusetzen gilt. Dazu müssen innovative und sinnvolle Data-Filtertechniken eingesetzt werden, die originelle Kampagnen- und Prozessmechaniken möglich machen und in individuelle, *wunschbasierte Angebote* überführen, mit nahezu selbstverständlicher Aufforderung zum Handeln und Mitmachen.

Für die Umsetzung braucht er/sie immer mehr hochspezialisierte Experten, die neue Geschäftsmodelle rund um Personalisierung, Sharing, on Demand und smarte Services entwickeln und integrieren. Das alles kann nur in einer flexiblen Matrixorganisation, die sich projektbezogen und inhaltsgetrieben stets neu aufstellen kann, realisiert werden. Vielleicht gibt es zukünftig also eher den *CRO*, den *Chief-Relationship-Officer*, der als Mitglied der Geschäftsleitung in Beziehungslebenszyklen statt Produktlebenszyklen denkt.

Marken müssen also *Beziehungsstifter* sein, zwischen Marke und Mitarbeiter B2E (Brand to Employer), Marke und Partnern B2P (Brand to Partner) und Marke und Kunden B2C (Brand to Customer).

#### *Power of Inspiration – Gemeinsame Erlebnisse schaffen:*

Zweite Kraftdimension ist die Inspiration, denn Marken müssen heute inspirativ sein, d. h. überraschend, begeisternd, motivierend und mitreißend sein, um die nötige Aufmerksamkeit zu generieren. Diese „Customer-First-Strategie“ wird einerseits durch maximale Unterstützung der Kunden, Mitarbeiter und Partner bei der Wunscherfüllung über high-convenience-services und andererseits durch *extraordinary brand-experiences* im Sinne einer sinnvollen Konvergenz realer und virtueller Markenerlebnisse mit innovativem Technikeinsatz wie VR und AR, realisiert. Während die Technologie gewonnene Daten auswertet, filtert und individualisiert, wird die Markenstory als Orientierungshilfe und „Markenklammer“ zwischen Kanälen und Kontaktpunkten immer wichtiger. Sie ist Auslöser einer neuen Form von *Liquid Storytelling*, in der Identifikation und Nähe als Schlüsselfaktoren gelten, die für das „sich Einklinken“ in die Geschichte bestimmend sind. Die Markenstory dient dabei als hochemotionale Vorlage, als Skript, das viel Raum für weitere Handlungsstränge und Episoden lässt. Während das Unternehmen also den Piloten liefert und die Rahmenhandlung vorgibt, wird die Lebendigkeit und der Facettenreichtum der weiteren Folgen durch Mitarbeiter, Influencer und Prosumer als wichtige

Markeninspiratoren, entwickelt. Gemeinsam kreierte oder erlebte „Wow-Experiences“ sind heute bereits der Klebstoff zwischen Kunden und Marken. Die besondere Wichtigkeit der einzigartigen Markenstory und der außergewöhnlichen Markenerlebnisse wird besonders klar vor dem Hintergrund, der erheblichen Zunahme in der Relevanz digitaler Handelsplattformen, wie z. B. Amazon oder Zalando. Diese Marktplätze fungieren als digitale Gatekeeper in der Verbindung von Marken und Konsumenten, übernehmen also die Funktionen, die früher der stationäre Handel primär besetzt hat. Es ist davon auszugehen, dass auch hier die Entwicklung in ähnlichen Strukturen verlaufen wird, d. h. die digitalen Händler werden langfristig ihre „Private Labels“ im virtuellen Raum so ausbauen, dass der Konsument nur auf direkte Nachfrage zum Markenprodukt weitergeleitet wird.

Wenn wir über die Zukunftsfähigkeit starker Marken sprechen, geht es also nicht mehr vornehmlich um *Smart Functions*, sondern um *Long Lasting Experiences*, die Kunden gemeinsam mit der Marke teilen und dadurch das Markenerleben (Brand Experience) nachhaltig stärken.

#### *Power of Curiosity – Kreativitäts- und Innovationskultur aufbauen:*

Neugier als Fähigkeit, sich selbst und sein Umfeld immer wieder neu begreifen zu wollen und zu können, wird als dritte Kraft zu einem zentralen Motor der Marke. Die Basis dieses Forschungsdrangs wird im frühkindlichen Alter gelegt. Was als spielerische Auseinandersetzung mit der Welt beginnt, endet oft in der Adoleszenz mit Resignation und dem Scheitern an der Realität. Im Spiel können Fehler immer wieder revidiert werden, der „Reset-Button“ immer wieder neu gedrückt werden und so ein Lernprozess entstehen. Durch unsere Umgebung geprägt, werden Fehler heute häufig auf dem Soll-Konto verbucht, implizieren Misserfolg und lassen unsere Sorglosigkeit schwinden. Klaus Podirsky zitiert in diesem Zusammenhang den amerikanischen Entwicklungspsychologen und Buchautoren Joseph Chilton Pearce: „um schöpferisch zu leben, müssen wir die Angst vor dem Irrtum verlieren“ (Pearce zit. in Podirsky 2016, S. 193). Das bedeutet, Unternehmen werden angehalten, Prozesse und Arbeitsstrukturen dahin gehend zu verändern, dass „Schöpfung“ im Sinne von *Kreativität* wieder freigesetzt werden kann. Der Ursprung des Begriffs Kreativität geht auf das lateinische „creare“ zurück, was mit „neu schöpfen, etwas erfinden oder erzeugen“ beschrieben werden kann. Wissenschaftler wie Stein (1953), John E. Drevdahl (1956) und Edward de Bono (1957) versuchten, Kreativität zu definieren, um sie messbar zu machen. Dabei prägte de Bono unter anderem den Begriff des *lateral thinkings*, der auch als Querdenken bekannt ist. Wurde Querdenkertum in Unternehmen bisher oft nicht geschätzt, werde es heute zu einer „wichtigen Zukunftsfähigkeit“, so die Innovationsexperten Nielsen und Thurber (Wippermann und Krüger 2018, S. 56). Trendwatching real oder virtuell wird neben der Implementierung einer Experimental- und Innovationskultur ein wichtiger Indikator für zukunftsfähige Unternehmen.

Kreative Markenkommunikation hat hohes Interaktionspotenzial, das noch durch eine spielerische Umgebung gesteigert werden kann. Was momentan in erster Linie zur

Entspannung, als kleines Fluchtareal zwischendurch oder in der Freizeit genutzt wird, kann zur Motivationssteigerung im Unternehmen erheblich beitragen. Im Spiel zeigen wir maximale Konzentration, können Umgebungsreize abschalten und *Flow* erleben. Die *Flow-Theorie* wurde von Csikszentmihalyi entwickelt und lieferte wichtige Erklärungsansätze für das Durchführen intrinsisch motivierter Handlungen, z. B. Lernmotivation. So konnte belegt werden, dass Personen, die intrinsisch motivierte Tätigkeiten ausüben, dabei ein Erlebnis teilen, das man als völlige Selbstvergessenheit oder vollkommenes Aufgehen in der Tätigkeit beschreiben kann (vgl. Csikszentmihalyi 2004). Dieser Zustand kann durch spielerische Elemente (Gamification) in der Kommunikation große positive Emotionen erzeugen.

Unter *Gamification* versteht man die Übertragung spieltypischer Elemente und Vorgänge in spielfremde Zusammenhänge. Ziel ist es, eine Verhaltensänderung bzw. Motivationssteigerung bei den Nutzern zu evozieren. Die Integration gamifizierter Inhalte in die Markenkommunikation kann demnach zu Flow-Erlebnissen führen, die Interaktion zwischen den Spielern/Kunden unterstützen und maximale Kreativität freisetzen.

#### *Power of Attitude- Reputation aufbauen und Haltung demonstrieren:*

Das vierte Kraffteld ist die Unternehmenskultur, die ursächliche Haltung, die ein Unternehmen oder eine Marke ausmachen. Hoher Krankenstand, Mobbing, Unzufriedenheit von Mitarbeitern, Lethargie von Führungskräften oder schlechte Kundenbewertungen, man muss auf Spurensuche gehen und gute Diagnostik betreiben, um weniger die Symptome zu behandeln, sondern vielmehr die Ursache zu finden. Die liegt oft in einer pathologisch kranken Unternehmenskultur und diese wiederum ist ein Ausdruck gewachsener, von Menschen geprägter Strukturen, die sich nicht selten von oben nach unten negativ durchsetzen. Den Gedanken von Nefiodow (Nefiodow 2017) aufgreifend, sei äußere Gesundheit nur möglich, wenn der Mensch nach moralisch, ethischen Werten handle, wird schnell klar, dass ein gesundes Unternehmen nur dort entstehen kann, wo auch die Unternehmenswerte diesen Gesetzen angepasst und vor allem gelebt werden. Das bedeutet, Verantwortung nach innen und außen darf keine Phrase, kein Lippenbekenntnis sein, sondern sollte einem echten Interesse an der Vertrauensbildung durch *Kohärenz von Haltung und Handlung* entspringen. Man sollte sich also nicht dem Druck von Handlungsaufforderungen aussetzen, die nicht dem eigenen Wertekanon entsprechen.

Moral und alte Tugenden erleben heute eine Renaissance. Tugendhaftigkeit zeigt sich z. B. in der Transparenz um Produktherkunft und dem Aufbau langfristiger Produktbiografien (Second- und Third-Hand), in auf Erhalt und Gemeinwohl ausgerichtete Wertschöpfung und Verhaltensweisen, die Verantwortung und damit „Gemeinwohl“ zeigen und *Vertrauen* schaffen.

Im Unternehmenskontext erfordert dies, die markenstrategische Ausrichtung im Sinne von Achtsamkeit, verantwortungsvollem Umgang mit Datenschutzmechanismen und Haltung anzupassen. Dadurch entsteht die Reputation und Glaubwürdigkeit, die das Vertrauensvakuum unserer Zeit füllen kann. So entsteht durch Vertrauen, Vertrautheit und wie zu Beginn von Schüle beschrieben, ein Gefühl von „*Heimat*“.

## 11.5 Fazit

Niklas Luhmann postulierte 1995 in seinem Buch „Die Realität der Massenmedien“, unser Wissen über unsere Gesellschaft und die Welt würde maßgeblich durch die Massenmedien bestimmt. Dadurch prägte die, durch Journalisten und Presse erzeugte Medienrealität, unseren Realitätsbegriff (Luhmann 1995). Heute wird Realität durch das Wissen der Masse und den Einfluss maßgeblicher Identifikatoren, z. B. Influencer, gebildet. Dabei verlieren die traditionellen Leitmedien an Einfluss und Relevanz für den Einzelnen. Es handele sich dabei um ‚Neue Konstrukteure der Wirklichkeit‘ so die Studie „Next Germany: Warum wir eine neue Wertelandskarte brauchen“, die große Auswirkung auf unser Denken und Handeln haben (vgl. Brühl et al. 2017). Marken wurde früher, neben anderen Funktionen, ebenfalls diese Orientierungsfunktion zugeschrieben. Leider haben viele Markenartikler in den letzten Jahren ebenso an Glaubwürdigkeit und Vertrauen eingebüßt wie Presse, Politik und Wirtschaft im Allgemeinen.

Um diesen Vertrauensverlust zu kompensieren, muss ein Perspektivwechsel vorgenommen werden. Die neuen digitalen Ecosystems erfordern andere Denkweisen und Handlungsmuster, denn heute kommunizieren alle mit Allen! Wenn Unternehmen also gute Beziehungen mit ihren Kunden und potenziellen Interessenten aufbauen wollen, brauchen sie authentische Markenbotschafter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und glaubwürdig die Marke vertreten. Das setzt wiederum voraus, dass die Unternehmenskultur von Offenheit und Vertrauen geprägt ist, Werte gelebt werden und die Unternehmensvision von allen Mitarbeitern mitgetragen wird.

Mit der richtigen Haltung, mit Inspiration und Neugier können Marken aber wieder Glaubwürdigkeit aufbauen und zu echten Beziehungsankern in der Wahrnehmung der Stakeholder reüssieren.

---

## Literatur

- Arentz, C. 2017. *Neue Chancen durch VR für Organisationen*. zit. in *Change:Congress – das Magazin*, 70–71. Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien.
- Bathen, D., und J. Jelden. 2014. *Marketingorganisation der Zukunft*. Düsseldorf: Deutscher Marketing Verband.
- Bellinger, A., und D.J. Krieger, Hrsg. 2006. *Anthologie ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk Theorie*, 302. Transcript.
- Bostelmann, P. 2018. zit. nach Scobel, G. *Der Egokult: Im Zweifel ich zuerst*. 3Sat Mediathek (Sendung vom 11.01.2018).
- Bottler, D. 2011. Virtuelle Erlebniswelten als Instrument der Markenkommunikation. In *Brand Evolution: Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter*, Hrsg. E. Thebald und P.T. Haisch. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brühl, K., H. Koppel, F. Schomburg, und C. Schuldt. 2017. *Next Germany: Warum wir eine neue Wertelandskarte brauchen*. Frankfurt a. M.: Zukunftsinstitut.

- Corssen, J. 2018. zit. nach Nedelchev, S. *Vuca Welt. Was tun wenn das Leben immer komplexer und komplizierter wird?* 115–118. München: Burda Media, Elle (Jan. 2018).
- Csikszentmihalyi, M. 2004. *Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks im Beruf*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fromm, E. 2001. *Vom Haben zum Sein*. Berlin: Ullstein.
- Hesse, H. 2008. *Stufen: Vom Zauber des Neubeginns*. München: Knauer.
- James Bond 007. 2012. *Skyfall* (Deutsche Synchronfassung). Sam Mendes. USA, GB 2012., Craig und Wishfall inTC:37:55 bis 37:59.
- Kabat-Zinn, J. 1991. *Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung*. Bern: Barth. Originaltitel: *Full catastrophe living*. Übersetzt von Kroh M. (2006) mit dem weiteren Zusatz auf der Titelseite *Das grundlegende Übungsprogramm zur Entspannung, Streßreduktion und Aktivierung des Immunsystems*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Komus, A. und M. Kuberg. 2015. *Status Quo Agile – Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden*. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. in Kooperation mit der Hochschule Koblenz.
- Kräge, S. 2017 *Arbeiten 2025 – So sehen die Büros der Zukunft aus*. Berliner Zeitung Online vom 15.05.2017. [www.berliner-zeitung.de/Berlin/Berlin2025](http://www.berliner-zeitung.de/Berlin/Berlin2025). Zugegriffen: 10. Jan. 2018.
- Luhmann, N. 1995. *Die Realität der Massenmedien*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Malhotra, A., P. Mishra, und J. Dutta. 2015. *Enterprise 3.0: A digital enterprise*, im Auftrag von Ernst & Young LLP India.
- Nefiodow, Leo A. 2017. Die großen Transformationen. 21.GEM Markendialog 16. Februar 2017.
- Podirsky, Klaus. 2016. *Wissenschaft trifft Spiritualität*, Bd. 1, 2. Berlin: BMV Berliner Wissenschaftsverlag.
- Raab, G., A. Unger, und F. Unger. 2010. *Marktpsychologie: Grundlagen und Anwendung*. Wiesbaden: Springer.
- Rifkin, J. 2014. *Die Null Grenzkosten Gesellschaft: Das Internet der Dinge, Kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Röhmer, J., und A. Schütz. 2012. *Klassische Kommunikationstheorien und-modelle*. Wiesbaden: Springer.
- Schüle, C. 2017. *Heimat: Ein Phantomschmerz*. München: Droemer, zit. nach Schüle, C. *Betrachtungen über Heimat in Zeiten permanenten Wandels*. Madame. Hamburg: Bauer Media Group (Jan. 2018. S. 59–61).
- Scobel, G. 2018. *Der Egokult: Im Zweifel ich zuerst*. 3Sat Mediathek (Sendung vom 11.01.2018).
- Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. London: Random House.
- Volkmer, S. 2004. *Online Markenpolitik von Konsumgütermarken*, 82 ff. Kassel: Kassel University Press.
- Wippermann P., Hrsg. und J. Krüger. 2018. *Werte-Index 2018*. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Wohlleben, P. 2015. *Das geheime Leben der Bäume: Was sie fühlen, wie sie kommunizieren – Die Entdeckung einer verborgenen Welt*. Kiel: Ludwig.

## Weiterführende Literatur

- Auer, Daniel. 2011. *Die strategische Bedeutung von Markenerlebniswelten*. Berlin: Verlag Dr. Köster.
- Marggraf, A. und S. Nehring. 2014. *Virtuelle Markenerlebniswelt*. <https://getyourbranddigital.wordpress.com/get-your-brand-digital/handlungsinstrumente/virtuelle-markenerlebniswelt/>, 19.12.2017.
- Oenicke, J. 1996. Online-Marketing: kommerzielle Kommunikation im interaktiven Zeitalter. In *Absatzwirtschaft, Schriften zum Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kilian, Karsten. 2008. Vom Erlebnismarketing zum Markenerlebnis. In *Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung*, Hrsg. N.O. Herbrand. Stuttgart: Edition Neues Fachwissen GmbH.
- Schildhauer, T., W. Hünnekens. 2013. *Schlüsselfaktoren der digitalen Kommunikation – Entwicklung auf dem Weg in die digitale Zukunft*. Berlin: Insitute of Electronic Business e. V. & iDeers Consulting GmbH.

**Carola Anna Elias** Seit 25 Jahren ist die Autorin in der strategischen Markenentwicklung im Management und in der Geschäftsführung von Wirtschaftsunternehmen, im Verlagswesen und in Beratungsgesellschaften, tätig. Sie lehrt als Professorin an der MD.H (Mediadesign-Hochschule) im Fachbereich Medien- und Kommunikationsmanagement und ist Inhaberin von CAE-Brandconsulting, einer Markenstrategieagentur in Berlin. Momentan beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig mit *Cultural & Structural Change* im Rahmen werteorientierter Markentransformation.

Kontakt: [elias@cae-brandconsulting.com](mailto:elias@cae-brandconsulting.com)



# Differences in Consumer Luxury Values in Germany and South Korea

# 12

Youngmoon Yoo

## Contents

12.1	Introduction .....	268
12.2	Theoretical Background. ....	270
12.3	Method .....	274
12.4	Findings .....	275
12.5	Discussion .....	278
12.6	Implications and Limitations .....	280
12.7	Recommendations for Future Studies .....	280
	References .....	281

The luxury industry has been internationally expanding over the years, and Germany and South Korea have become important destinations for international luxury companies. The study intended to investigate and analyze the differences between German and Korean consumers' shopping values for luxury brands. The study examined the effects of cultural factors (individualism and collectivism) on shopping value (hedonic shopping value and utilitarian shopping value). A total of 159 people in Germany and South Korea participated in the questionnaire. The study indicated that German and Korean consumers share similarities but there are also differences. Both of the countries' consumers are strongly associated with the utilitarian value and collectivism, but Korean consumers have a higher average level on the hedonic shopping value, the utilitarian shopping value, individualism and collectivism in comparison to German consumers. The hedonic and

---

Y. Yoo (✉)  
Berlin, Deutschland

utilitarian values are significantly related, and utilitarian value is significantly associated with both individualism and collectivism, whereas the hedonic value is only associated with individualism. This study concluded with theoretical and practical implications.

---

## 12.1 Introduction

The luxury global industry has grown steadily, and there is no doubt that the desire for luxury products has increased over decades in the world. Today, the luxury industry is one of the most attractive and commercially successful industries in the world (Kim et al. 2012). In particular, the increasing global luxury industry applies to the luxury market in Germany and South Korea. From 2011 to 2016, Germany's market value of luxury goods increased by 1.6 billion € (Statista 2016), and numerous luxury retail centers make Germany one of most important shopping places in Europe. As other European countries focus on opening luxury stores in their main cities, Germany distributes upscale and luxury markets in five different areas (CBRE report 2014). This indicates that more luxury companies have a chance to enter the market in Germany, and this leads to more potential expansion activities than in other European countries.

Since the size of the luxury market in Asia has expanded with a remarkably increased average income, the luxury market in South Korea has become one of most attractive destinations in Asia (Kim et al. 2012). Indeed, the history of the luxury market in South Korea is not long compared to other developed western countries. However, in 1980, the luxury market in South Korea started to accept international luxury brands, and many luxury companies expanded their markets into South Korea between 1990s to 2000s (Park 2014). In consequence, South Korea has over 12% of an annual growth rate in sales of luxury products since 2006 (Kim and Shin 2011), and even the economic recession in 2008 could not stop the increasing growth rate of the luxury market in South Korea while the retail industry generally decreased (Gumbel 2008; Jung et al. 2012).

As the value of the luxury market increased globally and more people than before were eager for luxury products, establishing appropriate cross-cultural marketing strategies became an important issue for luxury companies in order to compete with other international luxury companies (Katsikeas et al. 2006). Thus, analyzing luxury shopping values and understanding culture diversity have become essential components for companies to set up a successful cross-cultural marketing strategy, and finding out which kind of consumer values drive luxury brands shopping behaviors will help luxury companies to form successful and attractive marketing strategies.

Previous studies stated that hedonic and utilitarian shopping motivations influence consumer shopping behavior as important consumption factors. Batra and Ahtola (1991) described that, "consumers purchase goods and services and perform consumption behaviors for

two basic reasons: consummatory affective (hedonic) gratification (from sensory attributes), and instrumental, utilitarian reasons". According to Babin et al. (1994) and Franz (2014), a major component for consumption activities consists of hedonic and utilitarian values, and consumers may have different shopping behaviors based on these shopping values.

Another important part of marketing components, which influence hedonic and utilitarian shopping values, is branding. The luxury market shows that people are inclined to pay an extra amount for brand names (Kohli 1997), and they are looking for both hedonic and utilitarian value from their purchasing experience (Song et al. 2012). Many companies provide great brand experience in hedonic ways that try to satisfy consumers in order to maintain their top performance (Schmitt 1999). Hedonic value works as an important role for consumption experience, and it arbitrates the relationship between brand loyalty and brand experience (Ding and Tseng 2015). Akgün et al. (2013) also agree that hedonic value is associated with brands, and it is really important to focus on emotional bonding between brands and consumers to have a branding strategy. Chitturi (2008) applied hedonic and utilitarian as a perception of the brand in order to investigate the relationship to brand strength, and he stressed that hedonic and utilitarian benefits are perceived more from stronger brands than weaker brands. But he also insisted on the difference between hedonic and utilitarian; a stronger brand provides significantly more hedonic benefit than utilitarian benefit, while a weaker brand provides more significantly utilitarian benefits than hedonic benefits.

Similar to hedonic and utilitarian shopping values, culture is one factor which influences consumer behavior and their attitudes (Hofstede and Hofstede 2001), and it is also an important aspect of fundamental systematic differences in behavior (Steenkamp 2001). According to the basic principle of cultural dimensions, individualistic and collectivistic cultures have considerably different factors that influence consumers to engage in various luxury brand purchasing behaviors. From the perspective of strategy of an international luxury brand, perceiving different factors influencing consumers is important for international marketing. Understanding consumers' fundamental motivations to purchase a luxury brand's product by culture and what explains the differences is significant (Bian and Forsythe 2012). However, some of the international companies confront the cultural differences as the most important and troublesome variables. Misunderstanding cultural difference causes some international business blunders.

Undeniably, there is not enough information about how culture influences the perceived value of luxury brands and products (Jung and Shen 2011), and even most of the previous studies focused on consumers from the United States and China as representing examples of individualism and collectivism (Bian and Forsythe 2012). It can be explained by them having the biggest portion of global purchase of luxury products as well as having the largest luxury market size in the world (D'Arpizio et al. 2015). Although both Germany and South Korea are influential in the global luxury market, there is a lack of studies that compare the two countries in regard to luxury fashion brands and consumers. As the luxury markets in Germany and South Korea are rapidly expanding

and demand also keeps increasing, it has become evidently important to investigate consumer behaviors of both countries.

The main purpose of this study is to depict what differences exist between German and Korean consumers regarding perceptions of luxury consumption. This study utilized quantitative data collection to test the role of culture (individualism and collectivism) in consumers' luxury shopping values (hedonic and utilitarian value).

---

## 12.2 Theoretical Background

Antecedent studies pursued to understand consumers' attitudes and values, and many researchers mentioned that the shopping value is composed of hedonic and utilitarian consumption activities (Babin et al. 1994; Batra and Ahtola 1991). Utilitarian and hedonic values have a significantly positive role in consumers' shopping experience and life style, and each shopper has different shopping values and satisfaction levels (Kesari and Aktulkar 2016).

Generally, there are different types of shoppers and they have their own reasons to go shopping, and people go shopping for pursuing practical and rational values as well as social and entertainment values (Babin et al. 1994). Hedonic and utilitarian components are the principal consumer attitudes toward brands and shopping behavior (Batra and Ahtola 1991). Voss et al. (2003) also agreed that hedonic and utilitarian components influence consumer attitudes. They mentioned that understanding hedonic and utilitarian dimensions are important to the overall attitude toward products and brands, and they proposed the list of hedonic and utilitarian elements.

### 12.2.1 Hedonic Values

Hedonic behavior is defined as "the multisensory, fantasy and emotive aspects of one's experience with products" (Hirschman and Holbrook 1982). These emotive aspects consist of enjoyment, excitement, captivation, escapism and spontaneity (Babin et al. 1994), and those make shoppers more entertaining, exploring and attractive (Kesari and Aktulkar 2016). Hedonic consumption contains emotional arousal: This makes people feel joy, jealousy, fear, rage and rapture, and these physiological and psychological responses are natural (Hirschman and Holbrook 1982).

Hedonic shopping value also indicates the psychological value of shopping experience, and this emotional feeling such as satisfaction and *viva voce* is related to building a strong store loyalty (Jones et al. 2006). Zarantonelo and Schmitt (2010) also pointed out that hedonic value prompts more brand attitudes than utilitarian value, and this brand attitude includes premium price products. Hedonic value has stronger purchase intentions, while utilitarian consumers are less attracted by the brand experience. In a word, compared to utilitarian shoppers, hedonic shoppers are finding fun and playfulness from completing their shopping (Babin et al. 1994).

**Tab. 12.1** Six factors of hedonic value

Factor	Description
Adventure shopping	Shopping for stimulation, adventure, and the feeling of being in another world
Social shopping	Enjoyment of shopping with friends and family, socializing while shopping, and bonding with others while shopping
Gratification shopping	Shopping for stress relief, shopping to alleviate a negative mood, and shopping as a special treat to oneself
Idea shopping	Shopping to keep up with trends and new fashions, and to see new products and innovations
Role shopping	The enjoyment that shoppers derive from shopping for others, the influence that this activity has on the shoppers' feeling and moods, and the excitement and intrinsic joy felt by shoppers when finding the perfect gift for others
Value shopping	Shopping for sales, looking for discounts, and hunting for bargains

Adapted from Arnold and Reynolds (2003)

Arnold and Reynolds (2003) investigated hedonic reasons why people go shopping, and they found six factors of hedonic shopping motivations: adventure shopping, social shopping, gratification shopping, idea shopping, role shopping and value shopping. Table 12.1 visualized the six factors of hedonic value.

Hedonic value can be subjective and personalized. Some people feel that the excitement from hunting bargains and the increased sensory perception from shopping are attributes of hedonic value (Babin et al. 1994). Hedonic shoppers think aspects of pleasure and life enrichment are the most important for their shopping perception, and they believe their quality of life is improved by luxury consumption. They define luxury as “exclusivity and products that are not for mass consumption” (Wiedmann et al. 2009).

### 12.2.2 Utilitarian Value

The utilitarian value is related to instrumental, functional attribute, task-related, rational and work mentality aspects (Babin et al. 1994; Batra and Ahtola 1991). Utilitarian shopping value indicates “expressions of accomplishment and/or disappointment over the ability (inability) to complete the shopping task” (Babin et al. 1994). Utilitarian shoppers stop shopping whenever they obtain products they need, and they do not think it is necessary to go to stores unless they need to purchase additional items (Franz 2014). So, utilitarian shoppers might think shopping is ‘work or an errand’ instead of having fun, and they value successfully finishing shopping without wasting time (Babin et al. 1994).

Aspects of the utilitarian value can be composed of the quality of products and the excellence value (Tsai 2005; Mathwick et al. 2001). Quality is defined “in the model as the consumer’s judgment about the superiority or excellence of a product” (Zeithaml 1988), and high quality of products and services are related to the utilitarian value of information achievement (Noble et al. 2005; Schade et al. 2016). Functional value cannot

be excluded from utilitarian value, especially in regard to quality and excellence. Functional value plays one of the most important roles in impacting consumers' luxury value, and some people insist that workmanship, quality and function of luxury products are more excellent than regular products (Shukla and Purani 2012).

### 12.2.3 Individualism and Collectivism in a Cross-Cultural Context

For over a century, individualism and collectivism constructs have been one of the most popular social science topics for cultural differences. When previous studies investigated Western and Eastern communities, they mainly focused on differences between individualist and collectivist (Adams 2011). Triandis et al. (1990) mentioned that harmony, in-group fate, group achievement, and interdependence are important components of collectivists, whereas personal fate, personal achievement and independence are important components of individualistic culture.

Collectivist societies are defined as “societies in which the interest of group prevails over the interest of the individual, and it refers to the power of the group over the individual instead of the power of the state” (Hofstede et al. 1991). People in collectivistic societies identify themselves in terms of as ‘We’ or in-group. They are showing strong loyalty to their group, but they think that “breaking the loyalty is the worst thing a person can do” (Hofstede et al. 1991). Thus, collectivism comprises interdependence aspects (Triandis et al. 1990).

Individualistic societies are defined as “societies in which the interest of the individual prevails over the interest of the group” (Hofstede et al. 1991). Most of the families in individualistic societies are nuclear families (children with two or one parents), and children learned to regard themselves in terms of ‘I’. They learn how to be independent by education, and most of the children leave their parental home after they have grown up (Hofstede et al. 1991). So, individualism comprises self-reliance and separation from in-group aspects (Triandis et al. 1990).

Triandis and Gelfand (1998) emphasized that collectivism and individualism are related to horizontal and vertical social relationships, and they classified individualism and collectivism with a four-dimension design. People from horizontal individualism want to be unique but they are not interested in inequality. People from horizontal collectivism do not perceive hierarchies and they do not see a difference from every other to self. People from vertical individualism perceive hierarchies and accept inequality. People from vertical collectivism are willing to sacrifice for the group and they accept having high status.

Some studies examined the relationship between culture differences and shopping values, and they pointed out that different cultures affect people in that they have different shopping motivations.

According to the Individualism Index Values from the Hofstede Centre, South Korea is considered as a collectivistic society with individualism score of 18 ([geert-hofstede.com](http://geert-hofstede.com)). As a collectivistic society, people in South Korea might feel uncomfortable or feel

pressured if they conduct themselves differently from the norms or standards of their group. So, there is an invisible standard by a tacit consent, and people feel comfortable psychologically if they comply with the standard and associate well with other group members. If the majority of people in the group are interested in purchasing luxury brands, some people start to pay attention to the products in order to go along with the group, even if they were not interested in that products before. In this case, some people purchase luxury brands due to the trend and new fashion styles that the majority of group members like instead of spontaneous preference (Han 2007).

Although Koreans prefer to have a style unique from others and like to keep up with new trends and fashion, they are sensitive to the price of products and have a concern about the value for the purchasing. So, consumers are getting more decisive about finding discounts or the best prices when they shop, especially for shoes and apparel. Furthermore, purchasing luxury products in South Korea is one of the ways to show 'social status and for self-indulgence'. Some people purchase luxury brand items to show that they are wearing conspicuous brand logos or labels. Koreans prefer in-store shopping to online shopping. They use the internet to get some information about prices or products, but they consider having a shopping experience in the store as really important (Kim and Shin 2011).

Some of the studies also investigated the relationship between individualism and shopping values, and they found that an individualistic society is likely to be more related to utilitarian value. Donthu and Yoo (1998) found that consumers from individual societies expect higher overall product functionality than those from collectivistic societies. Shukla and Purani (2012) also reported that the demand of practical and useful products from consumers in Western culture has increased. They chose Britain as an individualistic country for their study, and it showed that utilitarian and functional value perception influenced British consumers' luxury value perception.

Similar to other Western countries, Germany can also be considered an individualistic society. According to Individualism Index Values from the Hofstede Centre, Germany has an individualistic score of 67 ([geert-hofstede.com](http://geert-hofstede.com)). From a consuming behavior and shopping values perspective, Walsh et al. (2001) investigated characteristics of German consumers' decisions, and they found out that selling low-quality products to Germans would not be easy. Germans think there is a specific reason if the products with great quality have lower prices, and they are okay with paying higher prices if the quality of products is guaranteed (Walsh et al. 2001).

Thomas and Carraher (2014) said "culture may play a major role with regards to shopping behavior". Similar to other studies about German consumer behavior, they agreed that German consumers are more related to utilitarian value, and they also mentioned that German consumers who prefer well-known and superior products might be attracted by products with good quality, durability and prestige.

Based on literature and cross-cultural studies on luxury shopping values, the following hypotheses are proposed:

- H1 There is a difference between German and Korean hedonic shopping motivation of luxury products, including adventure shopping, gratification shopping, idea shopping, social shopping, role shopping and value shopping.
- H2 On average, Korean consumers have higher hedonic value of luxury products than German consumers.
- H3 There is a difference between German and Korean utilitarian shopping motivation of luxury products, including general utilitarian, quality assurance and excellence.
- H4 On average, German consumers have higher utilitarian value of luxury products than Korean consumers.
- H5 There is a difference between German and Korean individualism, including horizontal and vertical individualism.
- H6 On average, German consumers have a higher level of individualism than Korean consumers.
- H7 There is a difference between German and Korean collectivism, including horizontal and vertical collectivism.
- H8 On average, Korean consumers have a higher level of collectivism than German consumers.
- H9 Individualism predicts hedonic value.
- H10 Collectivism predicts utilitarian value.

---

## 12.3 Method

### 12.3.1 Sample and Procedure

Measurement of differences in consumer luxury values in Germany and South Korea was conducted by using a quantitative method which inspected how consumers from different countries are influenced by hedonic and utilitarian aspects in luxury shopping segments. Also, cultural differences between German and Korean participants were measured by the concepts of collectivism and individualism to investigate which country is associated more with either collectivism or individualism. A web-based online questionnaire and a paper-pencil questionnaire were conducted to test hypotheses.

The questionnaires were conducted in both countries, and the sample consisted of a total of 159 participants (81 responses from Germany and 78 responses from South Korea). The age of participants ranged between 18 and 65 years with 6 different categories, and women comprised 69% of the sample.

In the German consumer group, 69% of participants were female and 31% were male. From a total number of 81 participants, there were 68 participants aged between 18 years and 34 years. 41.3% of participants have bachelor's degrees or higher, more than half ( $N=45$ ) of the participants were students. 27 people were employed for wages and four

people were self-employed, and 61 people had an average salary not more than 50,000 Euros. All the 80 responses used the online questionnaire and the paper-pencil questionnaire was not conducted in Germany.

In the South Korean consumer group, 70% of participants were female and 30% male. From total number of 78 participants, 85% were between the age of 25 and 54. More than 84% of participants have bachelor's degrees or higher, more than half of the participants were employed for wages (there were only 4 student participants), and 50 participants had an average salary of between 20,000 and 79,000 €. All the 79 participants used the paper-pencil questionnaire, and the online questionnaire was not conducted in South Korea.

### 12.3.2 Measures

Consumers rated each question on a 5 Likert scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree), and the questionnaire was written as either a German version or a Korean with English version.

Consumers' hedonic value was measured with 18 items in six subscales by Arnold and Reynolds (2003), and the six subscales contained adventure shopping, social shopping, gratification shopping, idea shopping, role shopping and value shopping. To measure utilitarian value, the 9 items in three factors including general utilitarian value, quality assurance value and excellence value, were used, and some of the questions were revised by this study. General utilitarian constructs comprised items by Babin et al. (1994), quality assurance constructs consisted of items by Tsai (2005), and excellence constructs based on items by Mathwick et al. (2001). Measurement of individualism and collectivism was based on Triandis and Gelfand (1998), which was originally modified from Singelis et al. (1995), who had introduced vertical and horizontal aspects of individualism and collectivism.

---

## 12.4 Findings

The purpose of this study is to find the difference between German and Korean consumers' shopping values, and how cultural factors influenced consumers to have different shopping values. Tables 12.2 and 12.3 indicate the independent T-test result for all constructs of hedonic and utilitarian shopping motivations as well as individualism and collectivism in the German and Korean sample.

Surprisingly, Korean consumers have a higher average value of both shopping values and cultural factors. As a shopping value, the average level of hedonic shopping value of Korean participants ( $M=3.2$ ) is higher than that of German participants ( $M=2.61$ ), and 5 out of 6 individual constructs of hedonic shopping motivation differ significantly between Korean and German participants. Similar to hedonic shopping value, the average level of utilitarian shopping value of Korean participants ( $M=3.72$ ) is higher than that of

**Tab. 12.2** T-Test for Hedonic and Utilitarian Value

Outcome	German			Korean			95% Confidence interval of the difference		t	df	p
	M	SD	n	M	SD	n	Lower	Upper			
Hedonic All	2.61	0.75	81	3.20	0.69	77	0.36	0.81	5.12	156	0.00
Adventure	2.44	1.03	81	3.04	1.08	78	0.28	0.94	3.62	157	0.00
Gratification	2.75	1.14	81	3.16	1.05	78	0.07	0.75	2.34	157	0.02
Role	2.77	1.17	81	3.70	0.85	78	0.60	1.24	5.70	145.91	0.00
Value	3.13	1.08	81	4.00	0.80	77	0.57	1.17	5.79	147.15	0.00
Social	2.19	0.99	81	2.74	0.84	78	0.26	0.83	3.74	154.47	0.00
Idea	2.37	1.07	81	2.53	0.95	78	-0.15	0.48	1.02	157	0.31
Utilitarian All	3.24	0.56	80	3.72	0.54	76	0.31	0.66	5.50	154	0.00
General Utilitarian	3.03	0.63	80	3.79	0.62	77	0.57	0.96	7.67	155	0.00
Quality Assurance	3.65	0.81	81	3.62	0.67	77	-0.26	0.20	-0.26	156	0.79
Excellence	2.73	1.10	81	3.79	0.78	77	0.76	1.36	6.99	144.33	0.00

**Tab. 12.3** T-Test for Individualism and Collectivism

Outcome	German			Korean			95% Confidence interval of the difference		t	df	p
	M	SD	n	M	SD	n	Lower	Upper			
Individualism All	3.31	0.56	81	3.73	0.50	78	0.25	0.59	4.97	157	0.00
Horizontal	3.92	0.70	81	3.99	0.50	78	-0.13	0.25	0.67	145.56	0.51
Vertical	2.70	0.84	81	3.47	0.72	78	0.53	1.02	6.24	157	0.00
Collectivism All	3.71	0.57	81	3.88	0.46	76	0.01	0.34	2.12	155	0.04
Horizontal	3.93	0.60	81	3.81	0.47	77	-0.29	0.05	-1.42	150.86	0.16
Vertical	3.49	0.81	81	3.96	0.60	77	0.24	0.69	4.08	147.18	0.00

German participants ( $M=3.24$ ), and 2 out of 3 individual constructs of utilitarian shopping motivation differ significantly between Korean and German participants. Therefore, hypothesis 1, 2 and 3 are supported, but hypothesis 4 is not supported.

The purpose of hypothesis 5–8 is to determine if consumers of Korea and Germany are influenced by different cultural factors. Korean consumers are expected to have a higher level of collectivism, while German consumers are expected to have a higher level

of individualism. This study found that Korean participants have levels of collectivism ( $M=3.73$ ) and individualism ( $M=3.88$ ) both higher than German consumers' levels of collectivism ( $M=3.31$ ) and individualism ( $M=3.71$ ). Therefore, hypothesis 5, 7 and 8 are supported, but hypothesis 6 is not supported.

Simple regression analysis was performed for the study to test whether each shopping value is responsible for the cultural dimensions of German and Korean participants.

### 12.4.1 Hedonic Shopping Values

According to Korean participants, the results revealed that individualism is positively related to hedonic motivation,  $b=0.45$ ,  $t(75)=2.96$ ,  $p\leq 0.004$ , and roughly 11% of the variance of hedonic shopping motivation was explained by individualism,  $R^2=0.11$ ,  $F(1, 75)=8.77$ ,  $p\leq 0.004$ . Participants' hedonic value increased 0.45 for 1 increasing value of individualism. Similar to individualism, collectivism is also positively related to hedonic motivation,  $b=0.35$ ,  $t(73)=2.04$ ,  $p\leq 0.045$ , and approximately 5% of the variance of hedonic shopping motivation was explained by collectivism,  $R^2=0.05$ ,  $F(1, 73)=4.27$ ,  $p\leq 0.045$ . Participants' hedonic value increased 0.35 for 1 increasing value of collectivism.

According to German participants, the sample revealed that individualism is negatively associated with hedonic motivation,  $b=0.35$ ,  $t(73)=2.04$ ,  $p\leq 0.045$ , and the variance in depression score of the hedonic shopping motivation was not explained by individualism,  $R^2=0.001$ ,  $F(1, 79)=0.046$ ,  $p\leq 0.83$ . In the same way, collectivism of the German sample represented that it is also negatively associated to hedonic motivation,  $b=-0.07$ ,  $t(79)=-0.47$ ,  $p\leq 0.64$ , and the variance in depression score of the hedonic shopping motivation was not explained by individualism,  $R^2=0.003$ ,  $F(1, 79)=0.22$ ,  $p\leq 0.64$ .

### 12.4.2 Utilitarian Shopping Values

According to the Korean sample, a positive relationship was found between individualism and utilitarian shopping motivation,  $b=0.32$ ,  $t(74)=2.6$ ,  $p\leq 0.011$ , and approximately 8% of the variance of hedonic shopping motivation was explained by collectivism,  $R^2=0.08$ ,  $F(1, 74)=6.78$ ,  $p\leq 0.011$ . Participants' utilitarian value increased 0.32 for 1 increasing value of individualism. The study also found a positive relationship between collectivism and utilitarian shopping motivation,  $b=0.50$ ,  $t(72)=3.84$ ,  $p\leq 0.00$ , and approximately 17% of the variance of utilitarian shopping motivation was explained by collectivism,  $R^2=0.17$ ,  $F(1, 72)=14.73$ ,  $p\leq 0.00$ . Participants' utilitarian value increased 0.5 for 1 increasing value of collectivism.

In the German sample, the sample of individualism indicated a significant prediction of utilitarian shopping value which is similar to what the Korean sample revealed,  $b=0.28$ ,  $t(78)=2.58$ ,  $p\leq 0.012$ , and the proportion of variance in utilitarian shopping

motivation was also explained by individualism,  $R^2=0.08$ ,  $F(1, 78)=6.64$ ,  $p \leq 0.012$ . Participants' utilitarian value increased 0.28 for 1 increasing value of individualism. Different than individualism, there was a negative relationship between collectivism and utilitarian shopping motivations,  $b=0.19$ ,  $t(78)=1.72$ ,  $p \leq 0.089$ . But, the proportion of variance in utilitarian shopping motivation was explained by collectivism,  $R^2=0.04$ ,  $F(1, 78)=2.96$ ,  $p \leq 0.089$ .

In conclusion, the Korean sample indicated that both individualism and collectivism were significantly impacted by hedonic and utilitarian shopping motivation scores. However, according to the German sample, only utilitarian shopping motivation scores were predicted by individualism. The Regression Analysis of this study aims to examine that individualism should have predicted the hedonic value (H9) and collectivism should have predicted the utilitarian value (H10). Hence, hypothesis 9 and 10 are not supported.

---

## 12.5 Discussion

This study found that German and South Korean consumers have similarities and differences regarding shopping value of luxury products, and cultural dimensions on an average value.

Unexpectedly, both countries have a higher average level of utilitarian value than hedonic value, as well as collectivism has higher value than individualism. Besides, different from some of previous researches and hypotheses, this study concluded that Koreans consumers have a higher average value on both shopping values and cultural dimensions than German consumers.

Both countries have some shopping values in common. Surprisingly, on average, the value of utilitarian motivation is more strongly associated with both German and Korean consumers than the average value of hedonic motivation. However, having a higher level of average of utilitarian shopping value does not mean that they are not interested in the hedonic shopping value from luxury products. The result of this study only indicated a degree of strength, and there is little difference between the hedonic and utilitarian value. These days, consumers are interested in not only functional benefits from products but also in the experiential aspect of purchasing (Zarantonello and Schmitt 2010). Both groups of consumers consider factors of hedonic values when they think of luxury shopping such as value shopping, role shopping, gratification shopping and adventure shopping. For example, as Walsh et al. (2001) mentioned above, German consumers are considerably concerned about product quality when they purchase merchandises. However, this cannot be interpreted as them not associating with the hedonic value at all. Relatively, Germans score more on characteristics of the utilitarian value, but they also agree that purchasing gives them excitement and fun. This means that some German consumers enjoy shopping activities instead of wasting time (Walsh et al. 2001). There are also some studies about relations between Korean consumers and value of hedonic and utilitarian aspects. Seong and Hong (2013) reported that the score of quality has the

highest rank, and ostentation and excitement followed from the luxury value of Korean consumers, but they also agreed that each score of the shopping value did not have many differences. There is another study that investigated a cross-cultural comparison of hedonic and utilitarian value among American, Korean and Japanese college students. They found that students from one Korean city had the highest hedonic value and utilitarian value. Since South Korea has entered a high standard of a consuming society, enjoyment and pleasure have become influential and one of the important shopping values for college students (Seo and Huh 2004). Therefore, this can be interpreted as that the two shopping values are not contrary to each other and not viewed one-sided, so it would not be easy to find people who pursue only one shopping value.

On the other hand, this study also found differences in consumer luxury values in Germany and South Korea. Although they have similar patterns in shopping value (utilitarian value is in both countries more significantly associated with than with hedonic value), Koreans have a strikingly stronger value for both kinds of shopping value than Germans. This phenomenon cannot be explained and more research on this issue is needed.

This study discovered an interesting consequence regarding the cultural dimensions. Before we got the result, the study expected that Korean participants have a higher average level of collectivism and German participants have an average level of individualism. However, the result indicated that the average value on the cultural dimension of participants from both countries has a higher score on collectivism than individualism, and even German participants have a higher level of culture difference than Korean participants.

Generally, we classified the Western culture as individualistic and the Eastern culture as collectivistic. People from both an individualistic and a collectivistic society were described as having common characteristics and features, and those are regarded differently. However, Singelis (1994) proposed a slightly different opinion. He stressed that although individualism and collectivism can be defined as a cultural group, individuals must be considered separately. People learn cultural norms or behavior from their own group or society, but their individual preference or tendency could be different in the group. For instance, individualism and collectivistic characteristics can be found in both Eastern and Western cultures (Singelis 1994).

Globalization and mass media can also influence people to change their cultural dimension. Traveling to different countries could be a chance to experience the culture of Western countries (Lahdari et al. 2015), and economic growth and modernization might cause individualism (Hamamura 2012). Triandis et al. (1990) mentioned that the affluence and modern mass media cause movement from collectivism to individualism. People experience individual culture naturally by watching TV programs which contain diverse cultures. For example, in China, experiencing Internet and media might cause younger generations to culturally shift from collectivism to individualism (Adams 2011). Previous studies found that collectivistic cultures become more individualistic due to globalization, mass media, cultural shift and individual difference, however this study found contrary evidence regarding German participants.

---

## 12.6 Implications and Limitations

From the perspective of an international luxury brand, it is important to examine the different factors of consumers for international marketing. Understanding the consumers' fundamental motivations to purchase luxury brand by culture and what explains those differences is significant (Bian and Forsythe 2012). However, there is no certain answer to which nationality has a higher shopping value. People can have both hedonic and utilitarian values, and these can change from time to time. It is also difficult to perceive whether people conduct themselves utilitarian or hedonic or both in a particular task. (Franz 2014). Consumers make their decisions based on both functional and emotional needs, and each consumer evaluates differently whether a product is hedonic or utilitarian. Individual shopping orientation, cultural orientation and economic and competitive environment influence consumers and therefore, they have a variety of shopping conceptions. Consumers make purchasing decisions not only based on functional and rational reasons, but also on analyzing products by hedonic and emotional feelings (Deli-Gray et al. 2010). Therefore, it is important to understand what kind of luxury values were sought to create a strategy.

It is required for international luxury brand companies to set a different strategy to approach global consumers. As this study deduced, consumers are concerned about and evaluate product quality and unique shopping experiences from a luxury brand more than just the symbolic image from products. Understanding the consumers' value and having a great relationship with them are important factors to succeed for luxury brands. Luxury companies need to focus on how to create and convey their strategy which is related to satisfying the consumers' value. As consumers care about the product quality and the shopping experience, it is required to keep up with high value on hedonic and utilitarian values for companies (Jung et al. 2012).

---

## 12.7 Recommendations for Future Studies

Despite these limitations, the study's findings may encourage future studies to further investigate in several directions. First, future studies are recommended to use a larger sample of quantitative method to approach a general conclusion. 159 respondents were not enough to evaluate all different characteristics. So, it would be better to have higher numbers of sample data or categorize a certain target group such as according to age, gender or occupations.

In addition, future studies can approach different cultural dimensions. As this study found, there is no extreme difference regarding individualism and collectivism between Germans and Koreans. There are some other cultural indexes which can be used for comparison such as Power Distance, Masculinity, Uncertain Avoidance, Long Term Orientation, etc. from Hofstede's theory. Future studies should find different aspects from countries to evaluate luxury shopping values.

In conclusion, the shopping value is one of the most important factors in global a marketing strategy for luxury companies. The study found that both hedonic and utilitarian shopping values are important to consumers, and that the values are significantly related regardless of the cultural dimensions. Understanding the aspects of each shopping value, how they are related, and globalization with the flow of cultural shift would be helpful in general marketing. Overall, this study provides information which indicates that hedonic and utilitarian value in luxury consumer values are remarkably important for both practical and theoretical ways, and it warrants further research inquiry.

---

## References

- Adams, R. 2011. The utility of prestige: Chinese and American hedonic ratings of prestige goods. *Journal of Global Marketing* 24 (4): 287–304.
- Akgün, A. E., İ. Koçoğlu, and S. Z. İmamoğlu. 2013. An emerging consumer experience: Emotional branding. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99:503–508.
- Arnold, M. J., and K. E. Reynolds. 2003. Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing* 79 (2): 77–95.
- Babin, B. J., W. R. Darden, and M. Griffin. 1994. Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research* 20 (4): 644–656.
- Batra, R., and O.T. Ahtola. 1991. Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing Letters* 2 (2): 159–170.
- Bian, Q., and S. Forsythe. 2012. Purchase intention for luxury brands: A cross cultural comparison. *Journal of Business Research* 65 (10): 1443–1451.
- CBRE Report. 2014. Luxury in Germany: Special Report September. CBRE Research and Consulting.
- Chitturi, R. 2008. Antecedents of brand strength: Perceived hedonic and utilitarian brand benefits. *Journal of Global Brand Management* 4:20–26.
- D'Arpizio, C., F. Levato, D. Zito, and J. de Montgolfier. 2015. "Luxury Goods worldwide market study" Bain & Company's report.
- Deli-Gray, Z., T. Gillpatrick, M. Marusic, D. Pantelic, and S. J. Kuruvilla. 2010. Hedonic and functional shopping values and everyday product purchases: Findings from the Indian study. *International Journal of Business Insights & Transformation* 4 (1): 65–70.
- Ding, C. G., and T. H. Tseng. 2015. On the relationships among brand experience, hedonic emotions, and brand equity. *European Journal of Marketing* 49 (7/8): 994–1015.
- Donthu, N., and B. Yoo. 1998. Cultural influences on service quality expectations. *Journal of Service Research* 1 (2): 178–186.
- Franz, W. J. I. 2014. Hedonic and utilitarian motivations behind shopping and research behaviors: Theory and evidence. *International Journal of Applied Behavioral Economics (IJABE)* 3 (3): 17–30.
- geert-hofstede.com: Cultural dimensions. Hofstede Centre. Retrieved from <https://geert-hofstede.com>.
- Gumbel, P. 2008. Luxe in flux. *Fortune* 158 (4): 69.
- Hamamura, T. 2012. Are cultures becoming individualistic? A cross-temporal comparison of individualism–collectivism in the United States and Japan. *Personality and Social Psychology Review* 16 (1): 3–24.
- Han, S. J. 2007. Study on consumer purchase behavior based on purchase experience of luxury goods. *Journal of Korean Home Management Association* 25 (3): 137–149.
- Hirschman, E. C., and M. B. Holbrook. 1982. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *The Journal of Marketing* 46 (3): 92–101.

- Hofstede, G. H., and G. Hofstede. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G., G. J. Hofstede, and M. Minkov. 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*, Vol. 2. London: McGraw-Hill.
- Jones, M. A., K. E. Reynolds, and M. J. Arnold. 2006. Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of Business Research* 59 (9): 974–981.
- Jung, J., and D. Shen. 2011. Brand equity of luxury fashion brands among Chinese and US young female consumers. *Journal of East-West Business* 17 (1): 48–69.
- Jung Choo, H., H. Moon, H. Kim, and N. Yoon. 2012. Luxury customer value. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 16 (1): 81–101.
- Katsikeas, C. S., S. Samiee, and M. Theodosiou. 2006. Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal* 27 (9): 867–890.
- Kesari, B., and S. Atulkar. 2016. Satisfaction of mall shoppers: A study on perceived utilitarian and hedonic shopping values. *Journal of Retailing and Consumer Services* 31:22–31.
- Kim, A., and M. Shin. 2011. Korea's luxury market: Demanding consumers, but room to grow. Consumer and Shoper Insights. McKinsey&Company. Retrieved from [http://csi.mckinsey.com/knowledge\\_by\\_region/asia/south\\_korea/korealuxury](http://csi.mckinsey.com/knowledge_by_region/asia/south_korea/korealuxury).
- Kim, K. H., E. Ko, B. Xu, and Y. Han. 2012. Increasing customer equity of luxury fashion brands through nurturing consumer attitude. *Journal of Business Research* 65 (10): 1495–1499.
- Kohli, C. 1997. Branding consumer goods: Insights from theory and practice. *Journal of Consumer Marketing* 14 (3): 206–219.
- Ladhari, R., N. Souiden, and Y. H. Choi. 2015. Culture change and globalization: The unresolved debate between cross-national and cross-cultural classifications. *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 23 (3): 235–245.
- Mathwick, C., N. Malhotra, and E. Rigdon. 2001. Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment☆. *Journal of Retailing* 77 (1): 39–56.
- Noble, S. M., D. A. Griffith, and M. G. Weinberger. 2005. Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context. *Journal of Business Research* 58 (12): 1643–1651.
- Park, J. 2014. What women want: Creation of a luxury brand. *Business Horizons* 57 (2): 247–257.
- Schade, M., S. Hegner, F. Horstmann, and N. Brinkmann. 2016. The impact of attitude functions on luxury brand consumption: An age-based group comparison. *Journal of Business Research* 69 (1): 314–322.
- Schmitt, B. H. 1999. *Experiential Marketing: How to get customers to sense feel think act relate to your company and brands*. New York: The Free Press.
- Seo, J. H., and E. J. Huh. 2004. Cross-cultural comparison of materialism and hedonic & utilitarian shopping value: Using Korean, American, and Japanese college students. *Korean Journal of Human Ecology* 13 (5): 765–776.
- Seong, S., and E. Hong. 2013. The influence of consumption value and attitude about luxury goods by women on consumption behavior and satisfaction. *The Korean Journal of Community Living Science* 24 (4): 517–536.
- Shukla, P., and K. Purani. 2012. Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts. *Journal of Business Research* 65 (10): 1417–1424.
- Singelis, T. M. 1994. The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin* 20 (5): 580–591.
- Singelis, T. M., H. C. Triandis, D. P. Bhawuk, and M. J. Gelfand. 1995. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research* 29 (3): 240–275.

- Song, Y., W. M. Hur, and M. Kim. 2012. Brand trust and affect in the luxury brand–customer relationship. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 40 (2): 331–338.
- Statista. 2016. Market value of luxury goods in Germany from 2011 to 2016. Statista. Retrieved from <http://www.statista.com/statistics/491381/luxury-goods-market-value-germany/>.
- Steenkamp, J. B. E. 2001. The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review* 18 (1): 30–44.
- Thomas, T., and C. E. Carraher. 2014. A retail perspective on the shopping behavior, cultures and personalities for China, United Arab Emirates, Belgium, India, Germany and America. *Journal of Technology Management in China* 9 (3): 289–296.
- Triandis, H. C., and M. J. Gelfand. 1998. Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1): 118.
- Triandis, H. C., C. McCusker, and C. H. Hui. 1990. Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (5): 1006.
- Tsai, S. P. 2005. Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value. *International Journal of Market Research* 47 (4): 429–454.
- Voss, K. E., E. R. Spangenberg, and B. Grohmann. 2003. Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude. *Journal of Marketing Research* 40 (3): 310–320.
- Walsh, G., V. W. Mitchell, and T.H.O.R.S.T.E.N. Hennig-Thurau. 2001. German consumer decision-making styles. *Journal of Consumer Affairs* 35 (1): 73–95.
- Wiedmann, K. P., N. Hennigs, and A. Siebels. 2009. Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing* 26 (7): 625–651.
- Zarantonello, L., and B. H. Schmitt. 2010. Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behavior. *Journal of Brand Management* 17 (7): 532–540.
- Zeithaml, V.A. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing* 52 (3): 2–22.

**Youngmoon Yoo** has international work experience with an educational background. He is experienced in the sales and hospitality industries in the United States and South Korea. Since 2014, he has been living in Germany and earned his Master's degree in International Business Management from the Berlin School of Economics and Law. Currently, he is working in the marketing and advertising industry as an ad operations manager with people from different countries, and he enjoys experiencing different cultural and social aspects.



# Transparent, authentisch gleich glaubwürdig?

# 13

## Reputationsmanagement anhand von Corporate Blogs in der Lebensmittelindustrie

Björn Valentin

### Inhaltsverzeichnis

13.1	Einleitung	286
13.2	Glaubwürdigkeit als Voraussetzung für Reputation	287
13.3	Reputationsmanagement: Messen und Bilden von Reputation	290
13.4	Corporate Blog als Tool des Reputationsmanagements	295
13.5	Reputationsmanagement in der Lebensmittelindustrie	298
13.6	Fazit	302
	Literatur	303

### Zusammenfassung

Es ist allgemein bekannt, dass es mehrere Jahre dauert, um eine hohe Reputation aufzubauen, es aber nur wenige Minuten braucht, um diese zu ruinieren. Wie können es Unternehmen aber in Zeiten der Digitalisierung schaffen, eine hohe Reputation aufzubauen und zu halten? Das Vertrauen gegenüber Unternehmen – insbesondere der Lebensmittelindustrie – ist gering und die Glaubwürdigkeit von blankpolierten Marketingaussagen wird angezweifelt. In Bewertungsportalen und Social-Media-Kanälen äußern Nutzer ungefiltert ihre Kritik an Unternehmen und Blogger, Vlogger sowie Influencer beeinflussen mit ihrer subjektiven Meinung die Kaufentscheidung von Millionen Followern. In diesem Beitrag soll geklärt werden, wie das Reputationsmanagement diese und weitere Herausforderungen meistern kann und inwieweit ein Corporate Blog den Aufbau von Glaubwürdigkeit sowie Reputation unterstützen kann.

B. Valentin (✉)

RPM – revolutions per minute Gesellschaft für Kommunikation mbH, Berlin, Deutschland

## 13.1 Einleitung

Glaubwürdigkeit ist doch eine einfache Sache: Man sagt, was man tut und man tut, was man sagt (Daniel Dagan, israelischer Journalist).

Klingt nachvollziehbar, einfach und in sich konsistent, ist aber in der Praxis oft schwer umzusetzen. Glaubwürdigkeit und Authentizität sind jedoch wichtige Werte, die uns als Individuen einschätzbar, verlässlich und damit greifbar machen. Im unternehmerischen Umfeld gehört Glaubwürdigkeit zu den wichtigsten Tugenden einer gelebten, von Werten geprägten Kultur, die Reputation und Image von Marken und Unternehmen stark beeinflusst. Ein Beispiel aus der aktuellen Geschichte erklärt dies anschaulich. 2016 entwickelte das Unternehmen Ritter Sport auf Grundlage von Vorschlägen ihrer Konsumenten eine limitierte Schokoladensorte namens „Einhorn“. Die Ankündigung dieser neuen Sorte löste in den sozialen Netzwerken Begeisterungstürme aus. Die Thematik traf den Zahn der Zeit und die Schokolade wurde bereits vor dem Verkaufsstart zu einem viralen Hit: Das Unternehmen erreichte insgesamt über alle Kommunikationskanäle und den gesamten Kampagnenzeitraum 480 Mio. Bruttokontakte! Nicht bedacht hatte das Unternehmen allerdings den großen Ansturm auf den hauseigenen Webshop, über den die Schokolade zusätzlich zu den beiden stationären Ritter-Sport-Shops ausschließlich vertrieben wurde – 10.000 Tafeln wurden pro Minute online verkauft. Jedoch brachen wenige Minuten nach dem Verkaufsstart die Web-Server bereits zusammen und nicht alle kaufbereiten Verbraucher ergatterten eine der begehrten Tafeln. Ritter Sport versprach im Anschluss, die Schokolade nachzuproduzieren, um mehr Ritter-Sport-Fans den Zugang zu einer Tafel zu ermöglichen. Spätestens nachdem aber auch bei dieser zweiten Verkaufsrunde die Server wieder zusammenbrachen und es nur wenige schafften, eine Tafel zu kaufen, fühlten sich viele Konsumenten und Fans der Marke hintergangen – die Reputation des Unternehmens wurde zumindest kurzfristig beschädigt.

Dies zu verhindern, ist unter anderem die Aufgabe des Reputationsmanagements als Teil der Unternehmenskommunikation. Durch die verstärkte Nutzung des Internets und insbesondere der Social-Media-Plattformen haben sich die Herausforderungen an das Reputationsmanagement allerdings potenziert (vgl. Kreutzer 2014, S. 9). Der Anspruch der Verbraucher an Qualität, Zuverlässigkeit und Transparenz, selbst bei Low-Involvement-Produkten wie Lebensmitteln, steigt kontinuierlich und Enthüllungen, Krisen sowie Skandale sind schädlich für die Reputation von Unternehmen und Marken. Die Aufgabe des Reputationsmanagements ist es daher, die positive Wahrnehmung der Marke zu stärken und mögliche kritische oder gar negative Meldungen zu kommentieren und klarzustellen. Ausgehend vom Beispiel Ritter Sport kann angenommen werden, dass hierbei ein Corporate Blog ein geeignetes und glaubwürdiges Tool ist, um die Reputation von Unternehmen zu steigern. Auf Grundlage dieser Annahme sollen in diesem Beitrag folgende relevanten Fragen geklärt werden:

- Lässt sich diese Annahme generalisieren?
- Worin liegen aktuelle Herausforderungen an das Reputationsmanagement und sind Corporate Blogs eine Antwort auf diese Herausforderungen?
- Lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse auf die Lebensmittelindustrie im Speziellen übertragen oder müssen dabei Besonderheiten beachtet werden?

Dazu werden zuerst die Grundlagen der Glaubwürdigkeitsforschung skizziert, da diese das Grundgerüst für eine hohe Reputation sowie einen effizienten Corporate Blog bilden. Anschließend werden in einem ersten Schritt die aktuellen Herausforderungen für das Reputationsmanagement und in einem zweiten Schritt Corporate Blogs als Instrument des Reputationsmanagements diskutiert. Die erarbeiteten Grundlagen werden miteinander verknüpft und am Beispiel der Lebensmittelindustrie sowie der Corporate Blogs der Alfred Ritter GmbH & Co. KG und der Frosta AG veranschaulicht.

---

## 13.2 Glaubwürdigkeit als Voraussetzung für Reputation

Nach Nawratil (2006) ist Glaubwürdigkeit die Voraussetzung für eine hohe Reputation. Aber wie kann Glaubwürdigkeit erworben werden? Heutzutage werden Nachrichten und Informationen am laufenden Band produziert und der Rezipient sieht sich einem unstillbaren Informationsfluss ausgesetzt. Diese Informationen auf ihre Verlässlichkeit hin zu überprüfen, erscheint unmöglich. Um sich in „*einer immer komplexeren Umwelt zurechtzufinden*“ (Nawratil 1999, S. 15) ist es daher wichtig, die Glaubwürdigkeit von Sachverhalten und Kommunikatoren beurteilen zu können.

### 13.2.1 Beurteilung von Glaubwürdigkeit

Erstmals taucht der Begriff „glaubwürdig“ im 15. Jahrhundert im juristischen Sprachgebrauch auf. Glaubwürdig können demnach sowohl Personen, als auch Aussagen sein (vgl. Nawratil 1999, S. 15). Wirth (1999) stellt jedoch fest, dass sich bisher kaum Definitionen zum Begriff „Glaubwürdigkeit“ finden lassen. Reinmuth ist sogar der Ansicht, dass „*eine umfassende Klärung des Begriffes der Glaubwürdigkeit in Form einer einzigen Definition [...] unmöglich [ist]*.“ (Reinmuth 2006, S. 69). Glaubwürdigkeit ist als Alltagsbegriff etabliert und wird oft gar nicht explizit hinterfragt, sondern in der gängigen Literatur nur in einzelne Dimensionen wie Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit zerlegt (vgl. Eisend 2003, S. 37). „*Glaubwürdigkeit ist meist das, was in den ausgewählten Items bzw. in den statistisch ermittelten Faktoren zum Ausdruck kommt.*“ (Wirth 1999, S. 54).

Wirth wählt daher folgende Definition:

► Glaubwürdigkeit kann als prinzipielle Bereitschaft verstanden werden, Botschaften eines bestimmten Objektes als zutreffend zu akzeptieren und bis zu einem gewissen Grad in das eigene Meinungs- und Einstellungsspektrum zu übernehmen. Dabei kann die Bereitschaft auf konkreten Evaluationsprozessen oder auf Images beruhen, die sich beim Subjekt herausgebildet haben, von ihm jedoch als Objekteigenschaften wahrgenommen werden (Wirth 1999, S. 55; vgl. dazu auch Neujahr 2012, S. 28 f.).

Im Alltagsverständnis wird Glaubwürdigkeit auch oft mit Image oder Reputation gleichgesetzt. Unter einem Image wird allerdings *„das abstrahierende, teils unbewusste und nicht immer in Worte zu fassende Bild [...], das Menschen von einem Objekt [...] besitzen“* (Eisend 2003, S. 48) verstanden. In der Literatur wird zwischen den vier Imagedimensionen Beliebtheit, Macht, Anziehungskraft und Glaubwürdigkeit unterschieden (vgl. Eisend 2003, S. 48). Demnach stellt Glaubwürdigkeit nur ein dem Image untergeordnetes Konzept dar. Reputation wird als der Ruf eines Objektes oder einer Person verstanden und ist demnach ebenfalls wie das Image ein übergeordnetes Konzept von Glaubwürdigkeit. Grundsätzlich kann die Glaubwürdigkeitsbeurteilung über das nonverbale Verhalten eines Kommunikators (beispielsweise durch psychophysiologische Phänomene wie ein roter Kopf), über den Aussageinhalt (beispielsweise durch Widersprüchliches oder wenig Belege) oder über verhaltensunabhängige Merkmale und Informationen zum Kommunikator und dem Kontext (beispielsweise durch einen Lebenslauf oder seine Expertise) erfolgen. Damit ein Rezipient die Glaubwürdigkeit der Quelle einschätzen kann, muss dieser Informationen über die Quelle erhalten. Wirkt ein Kommunikator auf Grundlage dieser Informationen kompetent und vertrauenswürdig, ist er auch in den Augen des Rezipienten glaubwürdig. Der Rezipient akzeptiert die Aussagen des Kommunikators eher und ist auch eher bereit, seine Einstellung bzw. sein Verhalten im Sinne der Quelle zu ändern.

### 13.2.2 Glaubwürdigkeit in der Massenkommunikation

*„Der Grund für die Bedeutung der Glaubwürdigkeit in der medialen Kommunikation wird deutlich, wenn wir uns in Erinnerung rufen, wo Glaubwürdigkeit relevant wird; nämlich immer dort wo wir Entscheidungen auf der Grundlage von Informationen treffen müssen, auf die wir selbst keinen unmittelbaren Zugriff haben.“* (Reinmuth 2006, S. 200). Insofern müssen sich Rezipienten auf die Glaubwürdigkeit von Mitteilungen in der Massenkommunikation verlassen können. Massenkommunikation ist dabei die Kommunikation, welche sich an eine große Anzahl räumlich oder auch zeitlich getrennter Individuen richtet und einseitig über ein Massenmedium Aussagen öffentlich verbreitet. In Zeiten von Social Media gibt es viele neue „Vermittler“ von Aussagen, viele neue Informationen, dessen Urheber oft nicht einmal bekannt sind, und die Beurteilung der

Glaubwürdigkeit wird dadurch zunehmend schwerer. *„Informationen sind gleichzeitig sowohl die Waren als auch die Währung des jungen Jahrtausends – die Informationsgesellschaft ist eine mit diesem und durch diesen Trend entstandene Gesellschaftsform, die mehr und mehr globalen Charakter annimmt.“* (Reinmuth 2006, S. 162).

Eine Besonderheit der klassischen Medien ist die einseitige Kommunikation, das bedeutet, die Akteure in den Medien erhalten im Gegensatz zu einem persönlichen Gespräch keine situative Rückmeldung. Der Rezipient bleibt anonym und unkenntlich. Dadurch ergeben sich Glaubwürdigkeits- und Verständnisprobleme. Im Internet bekommen die Unternehmen hingegen sofort Rückmeldung. Aber *„durch den libertären Zugang nicht nur im Hinblick auf die Nutzung, sondern auch im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen unterscheidet [sich das Internet] von herkömmlichen Massenmedien und lässt dadurch die Frage nach der Glaubwürdigkeit im Internet als besonders relevant erscheinen.“* (Eisend 2003, S. 115). Denn im Internet kann jeder Rezipient zum möglichen Kommunikator werden und die Informationsflut, aus welcher die glaubwürdigen Informationen herausgefiltert werden müssen, wird immer größer. Rezipienten können Produkte, Angebote oder Unternehmen beurteilen und diese Beurteilungen anderen Nutzern im Internet zugänglich machen, aber der Wahrheitsgehalt ist nur schwer zu überprüfen (vgl. Eisend 2003, S. 116). Denn das Internet fördert zwar die Möglichkeit die Transparenz zu erhöhen, allerdings wird durch die fehlende Kontrollierbarkeit der Information und deren Quellen die Glaubwürdigkeitsbeurteilung erschwert. Beispielsweise ist *„oft genug [...] der Urheber einer Website nicht bekannt oder nur mit großem Aufwand zu ermitteln.“* (Schweiger 1999, S. 89). Die Rezipienten müssen in der Regel den Informationen schlichtweg vertrauen und glauben.

### 13.2.3 Glaubwürdigkeit von Unternehmen

Grundlegend kann bei einem Unternehmen die Glaubwürdigkeit der Organisation selbst bzw. der Branche, der Mitarbeiter als Stellvertreter und der Inhalt der Unternehmenskommunikation beurteilt werden. Sollten Unternehmen bzw. die entsprechenden Vertreter durch ein ungewöhnliches physisches oder extralinguistisches Verhalten auffallen, kann Misstrauen bei den Stakeholdern entstehen. Kommunizieren Unternehmen nicht transparent und authentisch – ist der Inhalt der Kommunikation durch wenig Details stark verkürzt oder sogar widersprüchlich – wirkt das Unternehmen nicht glaubwürdig. Bekommen die Stakeholder jedoch regelmäßig transparente und authentische Informationen über Leistungen, Produkte, Qualität, Tradition, mögliche Negativschlagzeilen oder das ökologische oder soziale Engagement des Unternehmens, erleichtert dies die Zuschreibung von Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit um ein Vielfaches. Verbraucher sind nämlich grundsätzlich gegenüber den Aussagen von Unternehmen sehr skeptisch: *„[...] Kriminelle Machenschaften und politisch, gesellschaftlich oder ökologisch fragwürdige Entscheidungen – Enron, Shell und Worldcom seien als Schlagworte genannt – haben das ihre dazu beigetragen, das Vertrauen in die Wirtschaft zu erschüttern und die*

*Glaubwürdigkeit ihrer Akteure zu untergraben.*“ (Reinmuth 2006, S. 25). Nach einer aktuellen Studie vertrauen nur 45 % der deutschen Bevölkerung Unternehmen (vgl. Hockling 2015), denn die Glaubwürdigkeitsbeurteilung von Unternehmen kann nur erfolgen, wenn die Stakeholder über relevante Informationen zur Quelle verfügen. Entsprechend wichtig ist es für Unternehmen, Transparenz zu schaffen und authentisch zu kommunizieren.

Durch eine Offenheit und Transparenz in der regelmäßigen Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern kann eine hohe Glaubwürdigkeit erreicht werden (Kreutzer 2014, S. 12).

So meint auch Eck, dass Unternehmen möglichst transparent auftreten müssen, um glaubwürdig zu bleiben. Dies wird zudem deutlich schwieriger, da durch Stakeholder und Dritte immer mehr Informationen sowie Bewertungen über das Unternehmen und seine Produkte verbreitet werden und diese dann über zeitliche und räumliche Grenzen hinweg in Suchmaschinen für jeden auffindbar sind (vgl. Eck 2010, S. 42 f.). Dasselbe gilt selbstverständlich auch für Inhalte, in denen Unternehmen kritisiert werden, denn diese Informationen beeinflussen wiederum die Corporate Reputation. Damit ein Verbraucher, der erstmalig ein Unternehmen über eine Suchmaschine sucht, nicht sofort auf kritische Inhalte stößt, sollten Unternehmen die Inhalte über sich mitgestalten und z. B. regelmäßig ihre Website und das Corporate Blog aktualisieren (vgl. Eck 2010, S. 50 f.). Berichten Unternehmen zudem auch über ihre Schwachstellen, werden die Stakeholder den Informationen über die Stärken des Unternehmens mehr Glauben schenken (vgl. Eck 2010, S. 52). Wright (2006) vertritt die Meinung, dass Berichte über kritische Themen wie Entlassungen, Restrukturierungsmaßnahmen oder Produktionsfehlern die notwendige Transparenz schaffen und dadurch die Vertrauenswürdigkeit immens gesteigert wird. Durch eine langfristig ausgelegte, regelmäßige und transparente Kommunikation, insbesondere im Social Web, kann sich ein Unternehmen als Kommunikator etablieren und selbst in Krisenzeiten glaubwürdig in allen Kommunikationskanälen agieren (vgl. Kreutzer 2014, S. 12).

---

### 13.3 Reputationsmanagement: Messen und Bilden von Reputation

Reputation wird teilweise als DAS zentrale Thema für die Unternehmenskommunikation in der Zukunft gesehen (vgl. Neujahr 2012, S. 14 sowie Media Innovation GmbH 2010, S. 31). „*Wer als Unternehmen seinen Erfolg steigern, fähigere Mitarbeiter anziehen oder mehr Produkte absetzen will, muss Signale, die Reputation aufbauen, verstärken und sichern, verlässlich und dauerhaft aussenden können.*“ (Neujahr 2012, S. 13). Krisen und die ständigen Veränderungen in Wissen, Werten, Einstellung, Präferenzen und Verhaltensweisen vor dem Hintergrund neuer technischer Entwicklungen, zwingen

Unternehmen dazu, sich „*intensiv mit der Akzeptanz ihres Handelns auseinanderzusetzen.*“ (Neujahr 2012, S. 148 und vgl. dazu auch Media Innovation GmbH 2010, S. 32). Für Unternehmen ist es in diesem Zuge wichtig, elementar Reputationskapital aufzubauen und Reputationsrisiken zu vermeiden.

### 13.3.1 Messbarkeit von Reputation

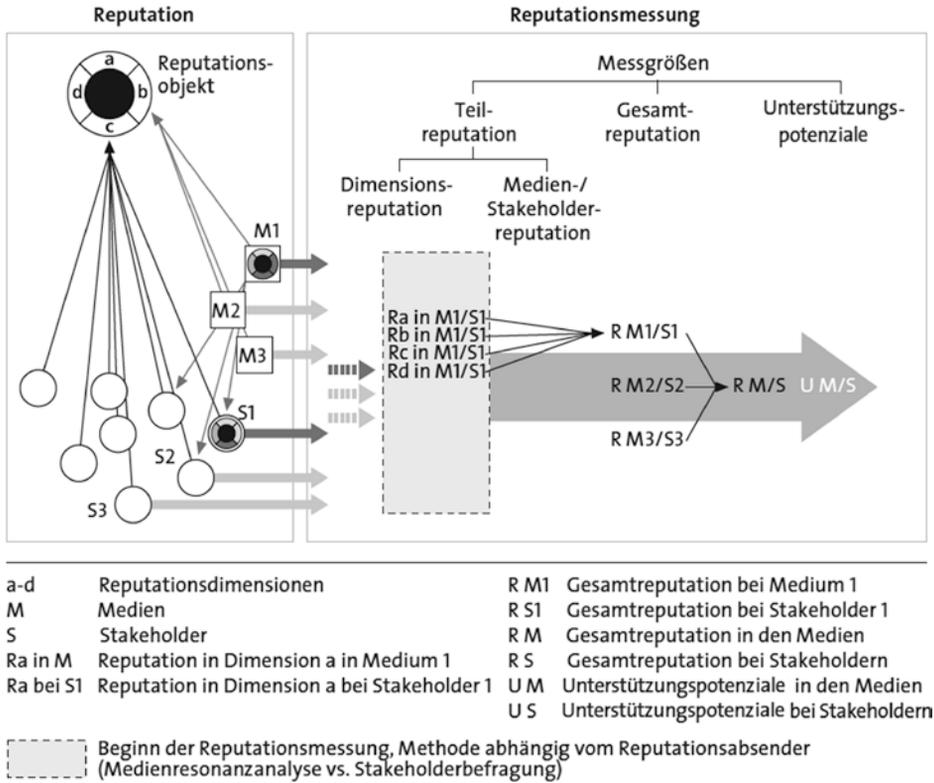
Bei der Reputation eines Unternehmens wird von Corporate Reputation gesprochen.<sup>1</sup> Sie wird als die kollektive Einschätzung eines Unternehmens durch seine Stakeholder verstanden (vgl. Peters 2011, S. 150). Entsprechend definiert auch Helm et al. Reputation als „*the collective perception of a company or institution through its stakeholders.*“ (Helm et al. 2011, S. 18). Reputation gibt, wie Glaubwürdigkeit auch, Auskunft über Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz eines Unternehmens (vgl. Eck 2010, S. 21).

Einer Strategie folgend, beschäftigt sich das Reputationsmanagement als Teil der Unternehmenskommunikation mit der Planung, Organisation, Umsetzung und anschließenden Kontrolle von Maßnahmen, die Reputation aufbauen, erhalten und ausbauen (vgl. Peters 2011, S. 64). Eine grundlegende Aufgabe des Reputationsmanagements ist darüber hinaus das Messen der eigenen Reputation. Denn bevor Strategien für die Steuerung, Beeinflussung und den Aufbau von Reputation entwickelt werden können, muss der Status quo durch die Reputationsmessung ermittelt werden (vgl. Media Innovation GmbH 2010, S. 15). Ist der Status quo über die Messung erfolgt, können entsprechend des Ergebnisses passende Maßnahmen durchgeführt und deren Erfolg anschließend wieder durch die Reputationsmessung überprüft werden.

In der Literatur finden sich ein- bis mehrdimensionale Ansätze zur Messung von Reputation, wobei Konsens darüber besteht, dass immer mehrere Bewertungsgegenstände untersucht werden sollten, um die Reputation eines Unternehmens zu messen (vgl. Peters 2011, S. 43). Im eindimensionalen Ansatz wird z. B. nur die Produktqualität als Ausgangspunkt für die Reputation eines Unternehmens bewertet. Wenn mehr als zwei Bewertungsgegenstände, also z. B. die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen, untersucht werden, spricht man von einem mehrdimensionalen Ansatz (vgl. Peters 2011, S. 43). Grundsätzlich wird „*bei der Reputationsmessung [...] erfasst, wer (Reputationsabsender: zum Beispiel Kunde) wen (Reputationsobjekt: zum Beispiel Unternehmen) in Bezug auf welche Dimension (zum Beispiel Produktqualität, Leadership, Arbeitsbedingungen) wie einschätzt.*“ (Liehr et al. 2005, S. 154). Als Grundlage gilt dabei das Reputationsmodell, wie in Abb. 13.1 dargestellt. Es verdeutlicht unter anderem,

---

<sup>1</sup>Zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird der Begriff Reputation im Folgenden synonym für Corporate Reputation verwendet. Damit wird allerdings nicht behauptet, dass sie identisch sind. Reputation ist der allgemeinere Begriff und Corporate Reputation bezieht sich direkt auf Unternehmen.



**Abb. 13.1** Idealtypisches Vorgehen bei der Reputationsmessung. (Liehr et al. 2005, S. 155)

welche Faktoren den Reputationsaufbau beeinflussen können und wie demnach die jeweilige Reputation bei den Stakeholdern gemessen werden kann. Das Modell umfasst das Reputationsobjekt, die Reputationsdimensionen, die Reputationsabsender und die Messgrößen, welche nun näher beleuchtet werden sollen (vgl. Pfannenberg und Zerfuß 2005, S. 155).

Das Modell veranschaulicht, wie die einzelne *Reputationsdimension* (z. B. Produktqualität) bei einem *Reputationsobjekt* (z. B. Unternehmen) durch die *Reputationsabsender* (Stakeholder bzw. Medien) bewertet wird. Zu beachten ist dabei, dass sowohl bei jeder Stakeholdergruppe als auch den einzelnen Medien andere Reputationswerte gemessen werden können. Dementsprechend muss die *Messgröße* festgelegt werden. So kann entweder die Reputation bei einer einzelnen Stakeholdergruppe als *Teilreputation* oder die *Gesamtreputation* gemessen werden. Als gängige Messverfahren dienen dazu die Medienresonanzanalyse bzw. das Web-Monitoring und die Stakeholder-Befragung als Basis.

### 13.3.2 Reputationsbildung und -erwerb

Durch die Reputationsmessung wird ermittelt, wie der aktuelle Reputationswert des Unternehmens ist und wer in welchem Ausmaß die Reputation beeinflusst. Damit der aktuelle Ruf gehalten oder sogar verbessert werden kann, muss Reputation fortlaufend bei den Stakeholdern gebildet bzw. vom Unternehmen erworben werden (vgl. Peters 2011, S. 50).

Das Konstrukt Unternehmensreputation braucht demnach mindestens zwei Akteure: einen Reputationsträger (hier Unternehmen) und einen Reputationsgeber (hier Stakeholder) (Peters 2011, S. 50).

Stakeholder sind als Interessensgruppen direkt am Handeln des Unternehmens interessiert, diese Interessen werden als Bedürfnisse formuliert. Aus den Bedürfnissen entwickeln sich Erwartungen und Ansprüche an das Unternehmen. Unternehmen versuchen wiederum diese Erwartungen durch ihr Handeln und ihre Leistungen zu erfüllen. Aufgrund mehrfacher persönlicher Erfahrungen und Wahrnehmungen mit dem Handeln und den Leistungen des Unternehmens, bewertet der Stakeholder das Unternehmen vor dem Hintergrund seiner persönlichen Erwartungen. So entsteht die Einschätzung des Unternehmens (vgl. Abb. 13.2) (vgl. Eisend 2003, S. 49). Die Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen der Stakeholder und den Leistungen des Unternehmens wird also von den Stakeholdern eingeschätzt.

Die Erfahrungen, Wahrnehmungen und Bewertungen bilden sich entweder durch den direkten Kontakt mit dem Unternehmen oder durch den indirekten Kontakt beispielsweise über vermittelte Informationen durch Medien oder andere Stakeholder (vgl. Abb. 13.2) (vgl. Liehr et al. 2005, S. 154). Herger (2006) sieht in den Massenmedien sogar „die Formgeber der Öffentlichkeit bzw. der öffentlichen Kommunikation und der öffentlichen Meinung.“ Daher ist es relevant, welche Informationen über ein Unternehmen in den

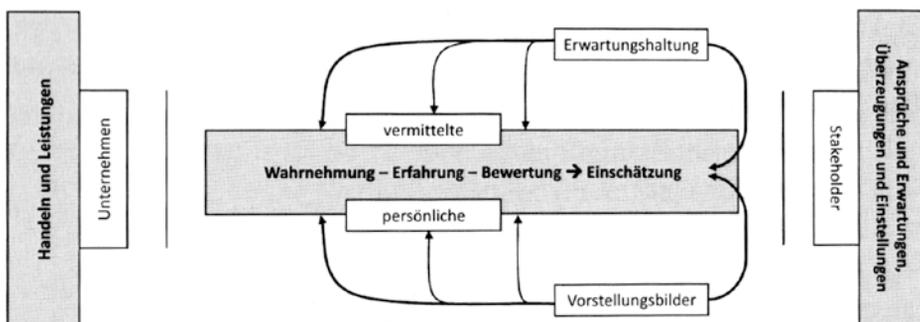


Abb. 13.2 Bildung von Reputation. (Peters 2011, S. 52)

Medien und im Social Web<sup>2</sup> gefunden werden (vgl. Röttger und Schmitt 2009, S. 49). Insbesondere Meinungsführer bzw. Influencer, die im Internet Informationen über Blogs oder andere Kanäle verbreiten, können Einfluss auf die Meinungs- und damit Reputationsbildung haben. Aber auch klassischen Medien kommt eine zentrale Rolle beim Einfluss auf die Reputationsbildung zu, da sie ein breites Publikum erreichen und bei diesem schnelle Einstellungsänderungen verursachen können (vgl. Peters 2011, S. 55). Werden die Bedürfnisse der Stakeholder allerdings erfüllt, wird auch die Reputation entsprechend hoch sein. Werden hingegen die Bedürfnisse nicht erfüllt, wird das Unternehmen mit Ablehnung und Kritik durch seine Stakeholder abgestraft. Dies führt wiederum zu einer negativen Erwartungshaltung bezüglich des Handelns und der Leistungen des Unternehmens in der Zukunft. Es handelt sich bei Reputationsbildung also um einen fortlaufenden Kreislauf, in dem sich auch die Reputationswerte immer wieder ändern können (vgl. Abb. 13.2) (vgl. Peters 2011, S. 52).

### 13.3.3 Aktuelle Herausforderungen für das (Online-) Reputationsmanagement

Während es grundsätzlich für das Reputationsmanagement eine tägliche Herausforderung ist, Reputation zu messen und zu bilden, sind auch die Rahmenbedingungen für das Reputationsmanagement durch das Social Web noch komplexer geworden. Entsprechend den veränderten Informations- und Kommunikationsstrukturen mussten Verbraucher vor Einführung des World Wide Webs kritische Geschichten über Unternehmen, Politiker oder Verbände an Journalisten bzw. klassische Medien herantragen, damit die Geschichte öffentlich gemacht wurde. In Zeiten des Social Webs kann allerdings jeder User kritische Inhalte publizieren. Diese publizierten Inhalte können langfristig über Suchmaschinen gefunden werden und so auch langfristig ein Risiko für die Reputation des Unternehmens darstellen. *„Die Reputation eines Unternehmens, ja einer ganzen Branche, dreht sich durch krisenhafte Ereignisse innerhalb weniger Stunden in das Negative. Kaum jemand denkt nicht unwillkürlich an bestimmte Störfälle, sobald er Markennamen wie Shell, BP, Toyota, Vattenfall, Lehman Brother [...] liest. Transparenz kennt keine Ländergrenzen mehr.“* (Wüst und Kreuzer 2012, S. 4). Daher müssen Unternehmen kontinuierlich Risiken identifizieren und entsprechend schnell reagieren.

Vor der Nutzung des Social Webs galt die Binsenweisheit, dass ein unzufriedener Kunde seine negativen Erfahrungen mit sechs bis sieben Freunden teilte, jetzt kann er mittlerweile 6000–7000 Personen zugleich erreichen (vgl. Media Innovation GmbH 2010, S. 14). Verbraucher suchen gezielt nach Empfehlungen von anderen Verbrauchern

---

<sup>2</sup>Social Web wird als Oberbegriff für die Gesamtheit der Social-Media-Kanäle verstanden. Als Social Media werden Online-Medien und Technologien verstanden, die einen Informationsaustausch zwischen Usern im Internet ermöglichen.

und schätzen die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Informationen selbst von Fremden als sehr hoch ein (vgl. Hockling 2015; Media Innovation GmbH 2010, S. 44 sowie Peters 2011, S. 138). Die Empfehlung eines 16-jährigen Jungen in einem YouTube-Video kann so mittlerweile das gleiche Gewicht haben wie eine Empfehlung eines renommierten Journalisten in einem Artikel (vgl. Eck 2007, S. 22). Durch jede dieser veröffentlichten Informationen kann die Einschätzung eines Unternehmens stark verändert und die Corporate Reputation so positiv oder negativ beeinflusst werden: *„Insofern wächst der Einfluss individueller Stakeholder auf die Reputationsbildung, weil sie und die von ihnen publizierten Inhalte mehr Stakeholder und Dritte als in der Offline-Welt erreichen können.“* (Peters 2011, S. 112).

Durch ein kontinuierliches Zuhören und Beobachten der Kommunikation im Web können Vorfälle rechtzeitig identifiziert werden, bevor sie sich zu einer Online-Krise entwickeln, und entsprechende Maßnahmen des Reputationsmanagements initiiert werden, um den möglichen Reputationsschaden zu begrenzen (vgl. Kreutzer 2014, S. 19). Dies ist jedoch nur möglich, wenn ausreichende Ressourcen in Form geschulter Mitarbeiter, Budget und technischen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Kreutzer 2014, S. 25; Eck 2010, S. 107 f.; Helm et al. 2011, S. 151 sowie Peters 2011, S. 165).

---

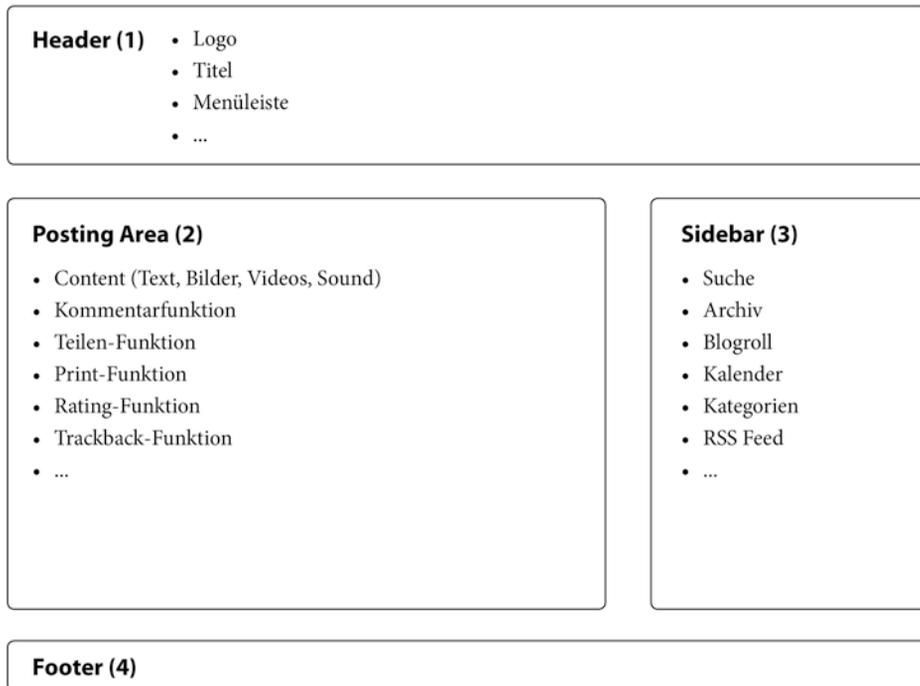
## 13.4 Corporate Blog als Tool des Reputationsmanagements

Die Anzahl von Corporate Blogs nimmt in Deutschland nur langsam zu. Es fehlt an Kompetenz und den notwendigen zeitlichen, personellen, finanziellen und technischen Ressourcen. *„Nicht die Technologie, sondern der Mangel an Ideen und Konzepten behindert derzeit die Verbreitung von Weblogs in der Unternehmenskommunikation [...]“* (Zerfaß o. J.). Außerdem schätzen Unternehmen den Zeitaufwand für das Betreiben und Verwalten eines Blogs als zu hoch ein, sind skeptisch gegenüber möglichen kritischen Reaktionen ihrer Kunden und sehen keine Vorteile im Betreiben eines Corporate Blogs im Vergleich zu anderen Kommunikationskanälen (vgl. Eck 2013).

### 13.4.1 Aufbau und Ziele von Corporate Blogs

Den Aufbau eines typischen Corporate Blogs zeigt Abb. 13.3. Das Blog beginnt oben am Seitenanfang mit einem Header (1). Dieser beinhaltet in der Regel das Unternehmenslogo, den Blogtitel und die Menüleiste. Die Posting Area (2) – auch Chronik genannt – beinhaltet alle Blog-Beiträge. Neben der Posting Area findet sich bei klassischen Blogs die Sidebar (3), in der wichtige Funktionen aufgerufen werden können. Das Corporate Blog schließt mit dem Footer (4), in welchem sich oftmals Impressum sowie Informationen zu rechtlichen Hinweisen finden.

Das Corporate Blog sollte grundsätzlich in die generelle Unternehmenskommunikation integriert sein und andere Kommunikationskanäle ergänzen (vgl. Eck 2013). Dabei ist es



**Abb. 13.3** Aufbau eines typischen Corporate Blogs. (In Anlehnung an König 2013, S. 6)

ein Mittler zwischen klassischer Kommunikation und Social-Media-Kommunikation. Es ist in der statischen Unternehmenswebsite verankert und geht trotzdem neue Schritte in Richtung Dialog und Social Media (vgl. dazu auch Wolff 2007, S. 34). Leopold ist der Ansicht, dass sich in Zeiten der Forderung nach radikaler Transparenz und Dialog besonders Corporate Blogs eignen, da sie als „zentraler Baustein einer Kommunikationsstrategie, [...] diesen hohen Anspruch in der Praxis einlös[en].“ (Leopold 2013a, S. 1). Sie sind nach Eck (2010) zudem ein geeignetes Mittel in der internen sowie externen Kommunikation, um Meinungen zu beeinflussen und Themen, Produkte oder Dienstleistungen bekannt zu machen. Corporate Blogs ermöglichen es aber auch, den Dialog zu Stakeholdern zu intensivieren, die Suchmaschinenplatzierung durch gezieltes Agenda-Setting zu optimieren, Transparenz zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und so die Online-Reputation zu fördern (vgl. Leopold 2013b, S. 28). Unternehmen, die auf diese Art der Online-Kommunikation verzichten, verzichten dadurch auf enormes Kommunikationspotenzial und auf detaillierte Informationen zu Interessen sowie Bedürfnissen ihrer Kunden. Denn über ein Corporate Blog kann gemessen werden, wie Stakeholder auf publizierte Themen, Produkte und Ideen des Unternehmens reagieren. Auch, wenn die absolute Kontrolle der Kommunikation im Web 2.0 eine Illusion ist, kann das Unternehmen zumindest auf einem Blog sachlich auf Kritik reagieren oder einzelne beleidigende Kommentare sogar löschen (vgl. Eck 2007, S. 107). Im Gegensatz zu anderen Social-Web-Kanälen oder auch klassischen Medien, liegt die Informations-

und Gestaltungshoheit bei einem Corporate Blog beim Unternehmen. Hinzu kommt, dass über Social-Media-Kanäle wie Facebook oder Twitter nur kurze Texte veröffentlicht werden können, im Blog aber lange, detaillierte, persönliche oder auch kritische Geschichten erzählt werden können (vgl. Peters 2011, S. 139). Solche authentischen Berichte direkt aus dem Unternehmen wirken sehr glaubwürdig und unterstützen somit auch den Reputationsaufbau des Unternehmens.

### 13.4.2 Aufbau von Reputation durch Corporate Blogs

Damit das Corporate Blog die Reputation des Unternehmens steigern kann, muss das Blog bekannt gemacht werden und die Zielgruppe erreichen (vgl. Eck 2013). Erst durch eine andauernde Präsenz des Corporate Blogs bei den Stakeholdern kann die Online-Reputation des Unternehmens langfristig gestärkt werden (vgl. Weeber 2013, S. 19). Damit das Blog wahrgenommen wird, sollten alle Internetseiten sowie Seiten des Intranets des Unternehmens auf das Blog verlinken (vgl. Wolff 2007, S. 122). Zudem sollte es an das Corporate Design angepasst und visuell in den Marken- und Unternehmensauftritt integriert werden (vgl. Schweiger 2009, S. 74.). Dies bezieht sich auf die Typografie, Bild- und Farbwelt oder auch auf die Verwendung von bekannten Logos und Symbolen.

Insgesamt betrachtet eröffnen Blogs Stakeholdern und Dritten die Möglichkeit, sich massenmedial anderen Stakeholdern mitzuteilen und handlungsfähig zu werden (Peters 2011, S. 92).

Über Corporate Blogs können stakeholderspezifische Inhalte aus dem Unternehmen ohne Gatekeeper direkt an die Stakeholder übermittelt werden (vgl. Peters 2011, S. 214). Über die Kommentarfunktion kann schließlich der Dialog eröffnet werden und zu Diskussionen unter den jeweiligen Stakeholdergruppen anregen. Das Feedback zu einzelnen Beiträgen in Form von Kommentaren eröffnet zudem die Möglichkeit, die Einstellung der Stakeholder zu den Themen zu erkennen. Einzelne, für die Stakeholder besonders spannende Themen, können dann ausführlich aufbereitet werden (vgl. Eck 2007, S. 86 sowie Peters 2011, S. 93). Hervorzuheben ist auch, dass die Glaubwürdigkeit von Corporate Blogs höher eingeschätzt wird als die der Unternehmens-Website. Die Authentizität und Glaubwürdigkeit eines Weblogs kann erhöht werden, indem diese von Autoren geführt wird, die persönlich, ehrlich und subjektiv im Blog Inhalte publizieren (vgl. Wright 2006, S. 256). Durch die Angabe von Informationen zu den Autoren können Stakeholder die Mitarbeiter des Unternehmens kennenlernen und Vertrauen aufbauen (vgl. Eck 2010, S. 177). Daher sollten über die Autoren des Blogs immer Hintergrundinformationen sowie Kontaktmöglichkeiten veröffentlicht werden (vgl. Puscher 2006). Dies schafft Vertrauen, da so die Authentizität der Autoren erhöht wird, Hinweise auf ihre Kompetenz gegeben werden und ihr Bezug zum Unternehmen deutlich wird. Wenn die Leser dadurch den Inhalten vertrauen und Glauben schenken, können so intensive Beziehungen zu den Stakeholdern aufgebaut werden.

### 13.5 Reputationsmanagement in der Lebensmittelindustrie

Die Lebensmittelindustrie ist mit rund 581.000 Beschäftigten in 5860 Betrieben der drittgrößte Industriezweig Deutschlands und machte im ersten Halbjahr 2017 einen Umsatz von 87,2 Mrd. EUR (vgl. BVE e. V. 2017). Um diesen Umsatz auch weiterhin steigern zu können, ist ein Corporate Blog als Instrument des Reputationsmanagements insbesondere für die kleinen und mittelständigen Unternehmen der Lebensmittelindustrie sinnvoll. Denn „keine Branche ist so sehr auf eine gute Reputation und das Vertrauen der Menschen angewiesen wie die Ernährungswirtschaft. Dabei ist ihr Bild in der Öffentlichkeit verzerrt: Nicht der Wert von Lebensmitteln, nicht die Kompetenz und Verantwortung dieser bedeutenden Branche stehen im Fokus, sondern zahllose Krisen, Skandale und Vorwürfe.“ (Griepentrog 2012, S. 1). Dies bedeutet eine hohe Herausforderung für Unternehmen der Lebensmittelindustrie in Bezug auf die Reputation und Glaubwürdigkeit. Obwohl der Preis oft das ausschlaggebende Kaufargument bei Lebensmitteln ist, steigen in Deutschland auch die Anforderungen der Endverbraucher, Händler, Hersteller, Wissenschaft und Lebensmittelüberwachung an die Lebensmittelqualität und fordern transparente Unternehmen, die Einblicke in ihre Produktionsabläufe geben und aufklären, woher die einzelnen Zutaten stammen.

#### 13.5.1 Glaub- und Vertrauenswürdigkeit der Lebensmittelbranche

Die Unternehmen der Lebensmittelbranche müssen um jeden Kunden kämpfen: „Über 80 Millionen preisbewusste Einwohner mit immer höheren Ansprüchen machen Deutschland zu einem der am härtesten umkämpften Lebensmittelmärkte weltweit.“ (BVE e. V. 2015, S. 5.). Dies liegt nicht zuletzt daran, dass Lebensmittel besonders austauschbare

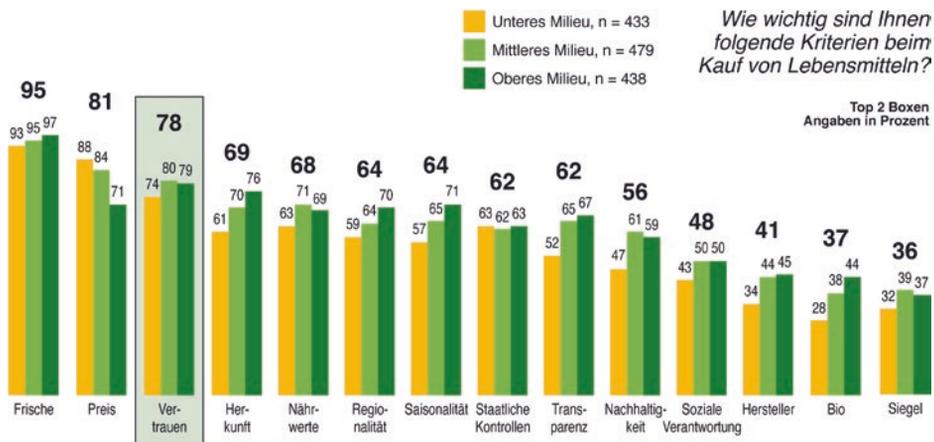
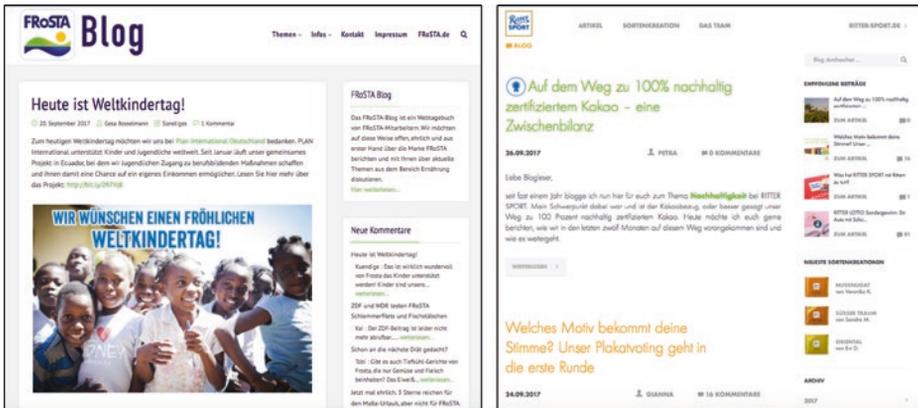


Abb. 13.4 Kriterien zum Kauf von Lebensmitteln. (DLG e. V. 2012)

Low-Involvement-Produkte sind. Denn die Lebensmittelindustrie gehört zur Konsumgüterindustrie, in der niedrigpreisige Güter des täglichen Bedarfs vermarktet werden, die gewohnheitsmäßig und ohne langes Nachdenken gekauft werden. Vertrauen ist nach den Kriterien Frische und Preis dabei das stärkste Kaufkriterium, wie Abb. 13.4 veranschaulicht. *„Die Strahlkraft einer Marke ist im Lebensmittelbereich für zwei Drittel der Verbraucher schon heute kein hinreichendes Kaufargument mehr“* (BVE e. V. 2015, S. 5).

Nach dem Vertrauensindex des Verbandes GPRA e. V. vertrauen jedoch nur 35 % der befragten Probanden den Produkten der Lebensmittelbranche überhaupt (vgl. GPRA e. V. 2014). *„Während der einzelne Landwirt ein hohes Ansehen genießt und oft mit einem idyllisch verklärten Bild eines romantischen Landlebens in Verbindung gebracht wird, haben andere Teile der Wertschöpfungskette eine schlechte Reputation“* (Böhm et al. 2010, S. 112). Dabei gelten Qualitätsmängel, Täuschungen und Lebensmittelskandale als die maßgebliche Ursache für das niedrige Vertrauen und somit für die niedrige Reputation. Dies ist dadurch begründet, dass das Auftreten von Qualitätsmängeln bei der industriellen Herstellung von Lebensmitteln sehr viele Menschen gleichzeitig betrifft. Insofern ist auch das große Interesse der Bevölkerung an Lebensmittelskandalen verständlich. Verstärkt wird die Wahrnehmung der Qualitätsmängel bei Lebensmitteln durch eine Skandalisierung in den Medien und die schnelle Verbreitung von Informationen im Social Web (vgl. Bergmann 1999, S. 43 f. sowie Eisenegger 2005, S. 68). Täuschungsversuche, bei denen die Marketingversprechen mit der Produktrealität nicht übereinstimmen, werden direkt abgestraft, indem die Verstöße von Medien und den sozialen Netzwerken aufgegriffen werden. Es kommt zu Gerüchten, Irritationen, Skepsis, Ablehnung, Distanz und Unsicherheit. Hinzu kommt, dass negative Medienberichte mehr Aufmerksamkeit bekommen und diesen sogar mehr vertraut wird als positiven Berichten (vgl. DLG e. V. 2012).

Unternehmen können durch verschiedene Maßnahmen jedoch ihre Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit stärken. Sie müssen zeigen, dass sie kompetent in ihrem Bereich sind und transparent sowie authentisch Informationen über sich publizieren. So können Unternehmen beispielsweise kommunizieren, dass sie bevorzugt Zutaten aus der Region beziehen, auf Zusatzstoffe verzichten oder durch andere Maßnahmen ihre Kompetenz und ihren Fortschrittsgeist belegen. Denn Kompetenz bedeutet nicht, dass kreative Marketingversprechen an die Stakeholder kommuniziert werden, sondern, dass die Unternehmen konstant für eine gute Qualität sorgen, die Marketingversprechen einhalten und wichtige Unternehmensthemen in den Fokus der Kommunikation rücken (vgl. Griepentrog 2012, S. 11). Dies können CSR-Themen sein, dies können aber auch Informationen über Branche und Produkte, Innovationen oder Unternehmensstrategien sein. Transparenz sorgt immer für Vertrauen: Aktionen wie der „gläserne Betrieb“ oder ein „Tag der offenen Tür“ ermöglicht den Stakeholdern einen Blick hinter die Kulissen (vgl. DLG e. V. 2012). Bei den vermittelten Informationen ist jedoch wichtig, dass diese vom Verbraucher verstanden werden. Schaffen es Unternehmen der Lebensmittelindustrie auf diese Weise, Vertrauen wieder aufzubauen, können sie damit nicht nur den Umsatz fördern, sondern auch mögliche Krisen besser überwinden. Denn *„wer aktiv Vertrauen aufbaut, [...] entzieht den negativen Begleitfaktoren von Krisen im Vorfeld wirkungsvoll*



**Abb. 13.5** Frosta- und Ritter Sport Blog. (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Screenshots vom 26.09.2017 von [www.frostablog.de](http://www.frostablog.de) und [www.ritter-sport.de/blog](http://www.ritter-sport.de/blog))

*den Boden. Er sorgt für Nähe, Klarheit, Orientierung und ein sicheres, gutes Gefühl“* (Griepentrog 2012, S. 3).

### 13.5.2 Corporate Blogs in der Lebensmittelindustrie

Als Vorzeigebeispiele für gelungene Corporate Blogs in der Lebensmittelbranche gelten sowohl der Frosta-Blog des Tiefkühlproduzenten Frosta AG als auch der Ritter Sport Blog der Alfred Ritter GmbH & Co. KG, die in Abb. 13.5 dargestellt sind (vgl. z. B. Eck 2007, S. 34 ff. oder Wolff 2007, S. 54 f.). Während das Frosta-Blog ausschließlich von internen Mitarbeitern betrieben wird und so insbesondere bei den Aspekten Transparenz und Authentizität eine Vorbildrolle einnimmt, zeichnet sich das Ritter Sport Blog durch eine hohe Interaktionsrate seiner Leser aus sowie das vorbildliche Nutzen des Blogs in Krisensituationen.

#### Beispiel

*Das Frosta-Blog* ([www.frostablog.de](http://www.frostablog.de))

Die Frosta Aktiengesellschaft wurde 1905 gegründet, hat derzeit 1665 Mitarbeiter, machte 2016 einen Umsatz von 466 Mio. EUR und gehört zur Tiefkühlindustrie innerhalb der Lebensmittelbranche. Als Tool der Unternehmenskommunikation wurde das Frosta-Blog im Juni 2005 als erstes Blog in der deutschen Lebensmittelindustrie online geschaltet (vgl. Bauhoff 2007, S. 110). Die Zielsetzung des Blogs war zum einen, den Dialog mit den Verbrauchern zu eröffnen und zum anderen, das sogenannte Frosta-Reinheitsgebot bekannter zu machen (vgl. Bauhoff 2007, S. 112). Dieses besagt, dass alle Frosta-Produkte ohne chemische Zusätze wie Farbstoffe, Aromen, Geschmacksverstärker, Emulgatoren oder Stabilisatoren produziert werden.

Indem dieses Reinheitsgebot ausführlich, transparent, ehrlich und authentisch erklärt wird, sollte auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gesteigert werden (vgl. Bauhoff 2007, S. 112). Denn vor dem Start des Blogs glaubten die Verbraucher nicht an den Wahrheitsgehalt des neuen Siegels auf der Verpackung. Positiv im Sinne des Reputationsaufbaus ist festzustellen, dass es im Gegensatz beispielsweise zum Ritter Sport Blog kein festes Redaktionsteam gibt und die Beiträge von allen Mitarbeitern verfasst werden können. Bei jedem Artikel ist ersichtlich, von welchem Autor er wann geschrieben wurde und in welcher Abteilung der Autor arbeitet. Allerdings können nicht zu jedem Autor ausführliche Informationen über seine Tätigkeit im Unternehmen abgerufen werden. Eine direkte Kontaktmöglichkeit wird generell zu keinem Autor angegeben. Die Mitarbeiter, welche bereit sind zu bloggen, werden ermutigt, aus ihrer persönlichen Sicht zu schreiben und nicht nur die offiziellen Statements des Unternehmens zu übernehmen (vgl. Bauhoff 2007, S. 113). Frosta will damit transparent und authentisch kommunizieren und beweisen, dass sie nichts zu verbergen haben. Die Beiträge werden dementsprechend in der ersten Person und je nach Thema in Umgangssprache oder Fachsprache geschrieben, wobei der umgangssprachliche Sprachstil überwiegt: *„Den Gesetzgeber interessiert das schon mal gar nicht – denn der ermöglicht es ja allen, ganz tolle Aussagen auf den Produkten zu platzieren. Die kommen unseren Aussagen unfassbar nahe, obwohl der Inhalt ein ganz Anderer ist. Ohne den Zusatzstoff Geschmacksverstärker. Klasse. Hört sich gut an. Das Hefeextrakt auf der Zutatenliste hat hier dann ja gar nichts mit der Funktion, nämlich den Geschmack zu intensivieren, zu tun. Der Staat will eben Preiswettbewerb und keinen Qualitätswettbewerb, so scheint es mir.“* (Ehlers 2015).

Der Leser bekommt dadurch einen authentischen, ehrlichen und transparenten Einblick in die Abteilungen des Unternehmens inklusive der Geschäftsleitung. Denn neben Beiträgen über Ernährung, Mitarbeiter oder Produkte und deren Zubereitung werden auch Beiträge vom Finanzvorstand z. B. über die Hauptversammlung veröffentlicht. Durch das Corporate Blog konnte das Frosta-Reinheitsgebot bekannter gemacht, der Dialog zu den Stakeholdern intensiviert, auf kritische Themen reagiert und die Reputation des Unternehmens langfristig verbessert werden (vgl. Wolff 2007, S. 55).

*Ritter Sport Blog* ([www.ritter-sport.de/blog](http://www.ritter-sport.de/blog))

Die Alfred Ritter GmbH & Co. KG ist durch die Schokoladenmarke Ritter Sport bekannt geworden und konnte 2016 mit 1450 Mitarbeitern einen Umsatz von 470 Mio. EUR verzeichnen. Seit 2010 wird die Unternehmenskommunikation durch das Ritter Sport Blog unterstützt, welches mithilfe der Kommunikationsagentur elbkind betrieben wird. Das Layout ist sehr klar strukturiert, jung, modern und orientiert sich am Corporate Design von Ritter Sport. Die Beiträge werden von einem festen vierköpfigen Redaktionsteam, das aus externen Autoren der Kommunikationsagentur elbkind und Mitarbeitern der Alfred Ritter GmbH besteht, geschrieben. Über diese Tatsache werden die Leser zwar transparent aufgeklärt, allerdings werden zu den einzelnen Autoren weder ausführliche Hintergrundinformationen noch Kontaktmöglichkeiten angegeben. In den Beiträgen werden die Leser geduzt und die Beiträge

sind in der ersten Person sowie sehr umgangssprachlich geschrieben. Im Großteil der Beiträge werden die Leser zu ihrer Meinung zu Werbeplakaten oder Produkten befragt und können dabei Ritter-Sport-Produkte gewinnen. Dabei fällt das Ritter Sport Blog im Vergleich zu anderen Corporate Blogs insbesondere durch die hohe Interaktionsrate auf: Allein unter einem Beitrag vom 11.09.2017, in dem Produkttester gesucht werden, finden sich 529 Kommentare. Ritter Sport schafft es durch solche Beiträge, Kundenwünsche zu ermitteln und gleichzeitig seine Leser zu aktivieren sowie zu involvieren, um so eine Fan-Community aufzubauen. Positiv hervorzuheben ist bei Ritter Sport zudem, dass es das Unternehmen über das Blog schafft, schnell und direkt auf Krisen zu reagieren, wie es 2013 der Fall war. In diesem Jahr testete Stiftung Warentest 26 verschiedene Nusschokoladen auf Geschmack, Giftstoffe und Keime. Dabei erhielt die meist gekaufte Schokolade des Unternehmens Ritter Sport die Note „mangelhaft“, da diese Schokolade nicht wie deklariert natürliche Aromen enthalte, sondern künstliche Aromen. In den traditionellen wie auch in den sozialen Medien wurde das Thema aufgegriffen und die Verbraucher kritisierten das Unternehmen scharf. Das Unternehmen nutzte daraufhin ihr Corporate Blog, um eine Stellungnahme abzugeben (vgl. Seyfert 2013). Es klärte seine Stakeholder transparent über die Inhaltsstoffe in der Schokolade auf und stellte im Laufe der Diskussionen weitere Beiträge wie ein ausführliches Interview mit einem Mitarbeiter der Abteilung F&E online. Der Reputationsschaden konnte begrenzt werden, indem bei kritischen Kommentaren auf den Blogbeitrag verwiesen wurde und der Beitrag auch langfristig über Suchmaschinen im Zusammenhang mit dem Stiftung-Warentest-Urteil gefunden wird. Ähnlich lief es auch im Jahr 2016 ab – wie bereits in der Einleitung angerissen – als Ritter Sport auf Grundlage von Vorschlägen der Verbraucher eine limitierte Schokoladensorte namens „Einhorn“ entwickelte. Auf der Ritter Sport Deutschland Fanpage finden sich unter Beiträgen zur Einhorn-Schokolade mehr als 5000 Kommentare, in denen Verbraucher ihrem Frust Luft machten, da nicht alle Fans eine der begehrten Tafeln ergattern konnten und der Webshop aufgrund der zahlreichen Zugriffe innerhalb weniger Minuten zusammenbrach (vgl. Ritter Sport Deutschland 2016). Im Ritter Sport Blog nahm das Unternehmen sofort Stellung zu Problemen, Kritik und Fragen rund um die neue Schokoladensorte, trat in den Dialog mit seinen Stakeholdern und konnte so den Schaden auf die Reputation des Unternehmens begrenzen (vgl. Seyfert 2016).

---

## 13.6 Fazit

Abschließend kann festgehalten werden, dass ein Unternehmen als glaubwürdig beurteilt wird, wenn es kontinuierlich transparente und authentische Inhalte über sich kommuniziert, denn nur so ist es für Stakeholder möglich, Kompetenz sowie Vertrauenswürdigkeit zu beurteilen. Wird ein Unternehmen als kompetent und vertrauenswürdig bewertet, wirkt es auch glaubwürdig, was wiederum die Voraussetzung für den Aufbau von

Reputation ist. Durch das Social Web sind die Rahmenbedingungen für das Reputationsmanagement sowie den Aufbau von Reputation allerdings noch komplexer geworden. Unternehmen müssen daher kontinuierlich Social-Media-Monitoring betreiben, um so rechtzeitig und angemessen auf positive wie negative Beiträge reagieren zu können. Ein Corporate Blog ermöglicht es Unternehmen, den Stakeholder-Dialog mit relevanten Inhalten zu optimieren, so generell Aufmerksamkeit zu schaffen und Agenda-Setting zu betreiben. Der Aufbau und die Steuerung eines Corporate Blogs ist also eine geeignete Maßnahme für Unternehmen, den aktuellen Herausforderungen für das Reputationsmanagement zu begegnen. Es ist somit anzunehmen und anzuraten, dass auch in Zukunft insbesondere Unternehmen der Lebensmittelbranche, verstärkt das Medium Corporate Blog sowie unterstützende Social Media Channels einsetzen.

---

## Literatur

- Bauhoff, J. 2007. Frosta: Transparenz in der Lebensmittelbranche. In *Online-PR im Web 2.0*, Hrsg. T. Peil. Konstanz: UVK.
- Bergmann, K. 1999. *Industriell gefertigte Lebensmittel. Hoher Wert und schlechtes Image?* Berlin: Springer.
- Böhm, J., M. Kayser, B. Nowak und A. Spiller. 2010. Produktivität vs. Natürlichkeit? – Die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft im Social Web. In *Die Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit. Social Media als neue Herausforderung der PR*, Hrsg. M. Kayser, J. Böhm, und A. Spiller. Göttingen: Cuvillier.
- BVE e. V. Hrsg. 2015. Jahresbericht 2014–2015. <http://www.bve-online.de/presse/pressemitteilungen/pm-20150506>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- BVE e. V. Hrsg. 2017. Halbjahresbilanz Ernährungsindustrie 2017. <https://www.bve-online.de/presse/pressemitteilungen/pm-20170906>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- DLG e. V. Hrsg. 2012. Neue DLG-Studie: Transparenz bei Lebensmitteln aus Verbrauchersicht. [http://www.dlg.org/aktuelles\\_ernaehrung.html?detail/dlg.org/4/1/5517](http://www.dlg.org/aktuelles_ernaehrung.html?detail/dlg.org/4/1/5517). Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- Eck, K. 2007. *Corporate Blogs. Unternehmen im Online-Dialog zum Kunden*. Zürich: Orell Füssli.
- Eck, K. 2010. *transparent und glaubwürdig. Das optimale Online Reputation Management für Unternehmen*. München: Redline.
- Eck, K. 2013. Corporate Blogs als Kommunikationszentrale. <http://pr-blogger.de/2013/04/24/corporate-blogs-als-kommunikationszentrale/>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- Ehlers, H. 2015. Zum Kotzen: FRoSTA stellt die Sinnfrage. <http://www.frostablog.de/aktuelles/zum-kotzen-frosta-stellt-die-sinnfrage>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- Eisend, M. 2003. *Glaubwürdigkeit in der Marketingkommunikation. Konzeption, Einflussfaktoren und Wirkungspotenzial*. Wiesbaden: Gabler.
- Eisenegger, M. 2005. *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management*. Wiesbaden: VS Verlag.
- GPRa e. V. Hrsg. 2014. GPRa-Vertrauensindex November 2014: Umgang mit Kunden wird zum Vertrauensbildenden Topthemen – Finanzberater verspielen Vertrauen. [http://www.gpra.de/news-medira/vertrauensindex/newsdetails/?tx\\_branews\\_pi1\[item\]=300&cHash=b3d25b7891ef-c183e0652089bdd36784](http://www.gpra.de/news-medira/vertrauensindex/newsdetails/?tx_branews_pi1[item]=300&cHash=b3d25b7891ef-c183e0652089bdd36784). Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- Griepentrog, W. 2012. Wie Lebensmittelunternehmen Vertrauen und Reputation aufbauen. <http://de.slideshare.net/WGriepentrog/griepentrog-lebensmittelunternehmen-vertrauen-und-reputation>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.

- Helm, S., et al. 2011. *Reputation Management*. Berlin: Springer.
- Herger, N. 2006. *Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hockling, Y. 2015. Edelman Trust Barometer 2015: Die Deutschen haben Angst vor Innovationen – Vertrauen in Wirtschaft, NGOs und Medien schwindet. <http://www.edelman.de/de/news-pressemitteilungen/edelman-trust-barometer-2015-die-deutschen-haben-angst-vor-innovationen-vertrauen-in-wirtschaft-ngos-und-medien-schwindet>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- König, N. 2013. What makes corporate blogs successful? An international investigation of corporate blogging practices and corporate blog acceptance. Berlin.
- Kreutzer, R. 2014. *Corporate Reputation Management in den sozialen Medien. Grundprinzipien zur erfolgreichen Einbindung von Social Media*. Berlin: Springer.
- Leopold, M. 2013a. *Corporate Blogs. Von der Strategie zum lebendigem Dialog*. Köln: O'Reilly.
- Leopold, M. 2013b. *Unternehmens-Blogs. Praxishandbuch für Aufbau, Strategie und Inhalte*. München: Pearson.
- Liehr, K., P. Peters, und A. Zerfaß, A. 2005. Reputation messen und bewerten – Grundlagen und Methoden. In *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*, Hrsg. J. Pfannenbergs und A. Zerfaß. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Media Innovation GmbH, Hrsg. 2010. *Killerfaktor Online Reputation. Radikale Transparenz. Die besten Konzepte, Techniken und Massnahmen für Ihren guten Ruf im Internet*. Berlin: Gentlemen's Digest.
- Nawratil, U. 1999. Glaubwürdigkeit als Faktor im Prozeß medialer Kommunikation. In *Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen. Modelle, empirische Befunde*, Hrsg. P. Rössler und W. Wirth. München: Reinhard Fischer.
- Nawratil, U. 2006. *Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation*, 2. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Neujahr, E. 2012. *Wer die Reputation hat, hat die Zukunft. Reputationsmanagement in Unternehmen*. Frankfurt a. M.: Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Peters, P. 2011. *Reputationsmanagement im Social Web. Risiken und Chancen von Social Media für Unternehmen, Reputation und Kommunikation*, 2. Aufl. Norderstedt: Social Media Verlag.
- Pfannenbergs, J., und A. Zerfaß, Hrsg. 2005. *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Puscher, F. 2006. Design für mehr Glaubwürdigkeit. <http://www.drweb.de/magazin/design-fur-mehr-glaubwuerdigkeit/>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- Reinmuth, M. 2006. *Vertrauen schaffen durch glaubwürdige Unternehmenskommunikation*. Düsseldorf: Hochschulschrift der Heinrich Heine Universität.
- Ritter Sport Deutschland. Hrsg. 2016. Facebook-Beitrag zur Einhorn Schokolade. <https://www.facebook.com/RitterSportDeutschland/photos/a.166586466728080.46876.136684793051581/138790966174287/?type=3&theater>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- Röttger, U. und J. Schmitt. 2009. Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisation durch Corporate Responsibility. In *Die Moral der Unternehmenskommunikation. Lohnt es sich, gut zu sein?*, Hrsg. S. J. Schmidt, J. Tropp. Köln: Halem.
- Schweiger, C. 2009. *Imagebildung durch Corporate Blogs. Potenzial von Weblogs zur Imagebildung in Deutschland und den USA*. Saarbrücken: VDM.
- Schweiger, W. 1999. Medienglaubwürdigkeit – Nutzungserfahrung oder Medienimage? In *Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde*, Hrsg. P. Rössler und W. Wirth. München: Fischer.
- Seyfert, M. 2013. Stellungnahme: Ritter Sport täuscht keine Verbraucher und setzt ausschließlich auf natürliche Rohstoffe. <http://www.ritter-sport.de/blog/2013/11/21/stellungnahme-ritter-sport-tauscht-keine-verbraucher-und-setzt-ausschlieslich-auf-natuerliche-rohstoffe/comment-page-1/>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.

- Seyfert, M. 2016. Stellungnahme zur RITTER SPORT Einhorn. <https://www.ritter-sport.de/blog/2016/11/17/stellungnahme-zur-ritter-sport-einhorn/>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.
- Wirth, W. 1999. Methodologische und konzeptionelle Aspekte der Glaubwürdigkeitsforschung. In *Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde*, Hrsg. P. Rössler und W. Wirth. München: Reinhard Fischer.
- Weeber, D. 2013. *Corporate Blogs – Unternehmen in der Blogosphäre*. Norderstedt: GRIN.
- Wolff, P. 2007. *Die Macht der Blogs. Chancen, Risiken, Rechtliche Grundlagen*, 2. Aufl. Frechen: Datakontext Fachverlag.
- Wright, J. 2006. *Blog-Marketing als neuer Weg zum Kunden. Mit Weblogs die Kunden erreichen, die Marke stärken und den Absatz fördern*. Heidelberg: Redline.
- Wüst, C., und R.T. Kreuzer, Hrsg. 2012. *Corporate Reputation Management. Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer.
- Zerfaß, A. o. J. In EuroBlog-Studie: 2 von 5 PR-Managern setzen auf Weblogs, aber gute Strategien sind rar, Hrsg. Johannes Prause. <http://deinermeinungnach.de/index.php/blog-studien/160-euroblog-studie-2-von-5-pr-managern-setzen-auf-weblogs-aber-gute-strategien-sind-rar#page>. Zugegriffen: 26. Sept. 2017.

**Björn Valentin** Sein Master Studium „Medienmanagement“ schloss Björn Valentin an der Media-design-Hochschule mit Auszeichnung ab und war im Anschluss an verschiedene berufliche Stationen einige Jahre selbstständig. Seit 2018 ist er als Account Executive in der Berliner PR Agentur RPM – revolutions per minute für große Marken aus der Lebensmittel- und Getränke-industrie tätig. Er beschäftigt sich sowohl mit klassischer Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskommunikation, als auch mit dem Umgang und Nutzen des Social Webs für PR Kampagnen. Zusätzlich betreibt er seit mehr als sieben Jahren seinen eigenen Blog *Herzfutter*, in dem er über kulinarische Erlebnisse und Rezepte aus aller Welt berichtet.



# Online Branding in the Fast Fashion and Luxury Fashion Industry

# 14

Karen Rosskamp

## Contents

14.1	Introduction	307
14.2	Research Methodology	309
14.3	Importance of Branding and Online Branding	310
14.4	Branding in the Fashion Industry	312
14.5	Luxury Fashion Brands Segment	313
14.6	Online Branding	314
14.7	Social Media	322
14.8	Luxury Fashion Brands	323
14.9	Conclusion	326
	References	328

## 14.1 Introduction

Nowadays, there is almost no brand or company that has no online presence or that is not able to be found on the internet in some way; many have included the fact of being present online, and in the best possible way, into their management duties. Internet connection through different accessibility devices is increasing, as is the online population, and for many potential consumers the online world and the internet have even become the first approach for searching or to discovering a brand and a company. Many might even start looking for a brand or company firstly online to only after, approach the brand

---

K. Rosskamp (✉)  
Lima, Peru

or company in a direct, offline way. Moreover, Seringhaus (2005) suggests that the integration for companies into the internet may no longer be optional.

In the early 2000s, e-commerce started booming with companies like Alibaba, eBay and Amazon, and consumers have seen the benefits that they receive from online-shopping, more than reasons for distrust. Those benefits include convenience because of no closing hours of the shops, ease of price comparisons, and accessibility of the complete variety in the product line. The online world and e-commerce represent a very promising opportunity for many industries for increasing their sales, for expanding, for reaching and for connecting with new customers that are possibly out of the range of their current brick-and-mortar stores, and thus for letting more people know about their products and services. However, being online does not only give the opportunity of selling but also of contacting the clients through message or mail systems, or web chats. In addition, it gives the opportunity of providing detailed product information and description, of giving advice and instructions about the usage of products, of communicating knowledge or history about the company and their beliefs and values. Yet most importantly, an online presence gives the producer a very important and utilizable chance for branding.

The impact of a company's online behaviour and communication on their brand as a whole has been object of debate in the last years. Furthermore, in the last decade, many companies have put more and more effort and investments into their online activities, in the hope of achieving an online branding strategy that corresponds to their offline brand image while creating a stronger bond with customers, and that also creates a more adequate recognition and association between the brand and the clients. A brand has to be present where its target group is, so that is why a brand cannot forget about their online presence, and thus their online branding.

Companies in different industries apply different, unique branding and online branding strategies, which depend on many factors. For example, it depends on the values and benefits that the brand wants to communicate, how the brand wants to be seen or recognized for, whether the product is a fast-consuming, massive product or whether it is very high-priced and rare. The branding and online branding concepts can be very diverse, even within a company throughout their different brands. Therefore, this work will focus on one industry, the fashion industry, with the objective to narrow down the analysed topic and enable deeper knowledge. At the same time, the fashion industry allows looking at different types of brands, from low-end fast fashion retailers and brands, up to high-end haute couture and prêt-à-porter luxury fashion brands, and therefore this industry gives a wide range of possible branding strategies which are worth analysing.

This article aims to analyse and qualify the online branding concepts by taking, as mentioned, the example of the fashion industry. In this sense, different brands within the fashion industry will be grouped into the two mentioned levels; on the one hand, the luxury fashion industry, which is integrated by the haut couture houses, run by internationally recognized designers and where the manufactory of garments is done in small amounts, and with a high pricing strategy, and on the other hand, the lower-end fast fashion industry, which is the level in which the biggest part of the market buys its clothes.

At this level, consumers buy their fashion items at apparel street stores or apparel retailers. Representative brands for each group will be chosen and their online branding will be analysed within these levels. This will be done in order to take a deeper look into the online branding strategies of the two segments within the fashion industry and to be able to make an observation about both groups, make comparisons and possible findings on distinctive characteristics of each of those groups in regards to their online branding approaches.

---

## 14.2 Research Methodology

The aspiration of this work is to analyse and qualify online branding concepts and strategies that are utilized by two different categories or levels within the fashion industry; the high-end, luxury fashion category and the lower-end fast fashion category. Fashion involves not only men's and women's clothing, but also accessories, make-up and hairstyles. For instance in this analysis, the focus will be only on woman's ready-to-wear clothing and accessories.

With the aim to work with diverse types of luxury brands and embrace different brand personalities, the selected brands are not alike in their personalities. For that intent, Hermès is chosen, due to its low level of eccentricity and opulence in comparison to the others. This brand will stand for a more down to earth and friendly environment. As a consequence, the Hermès' target group has similar personalities in that they are relatively more conservative and discrete.

On the other hand, Chanel is chosen because of its high level of the same dimensions but, at the same time, because it remains a traditional brand in the eyes of the consumer. It is a brand that is still anchored on its iconic Tweed Suit, the Chanel quilted Flap Bag, the little black dress and the classic Chanel N°5 perfume. It is interesting how a brand like this deals with the modernity of the World Wide Web. This brand will represent a relatively more pretentious milieu and within its target group, the consumers tend more to like opulence and symbols of wealth.

Finally, Dior is chosen because it is a brand that has in many dimensions a balance and is not too extreme in many aspects. Dior is seen as more modern than the other two chosen brands and this can be reflected in its online branding activities. Due to this balanced personality, Dior's target group may be very far-reaching, and this is a fact that the brand has to consider and that will also affect their online branding actions.

In case of the low-end, fast fashion category, the two brands chosen to be the representatives are fashion apparel retailer brands, since many apparel retailers offer exclusively their own brands at their stores, and consumers are already familiarized and loyal to the retailer brand. Such is the case of the following two very successful retailer brands, which are representatives for the low-end, fast fashion level: H&M and Zara.

As a result of the lack of accepted theoretical frameworks and literature on the specific topic, the study that was achieved by this work was an exploratory research. Therefore, it was suited for the use of a qualitative research design. This research consisted of a two-phase mixed method strategy, utilising observation and interviews.

From the qualitative research, the following research questions are to be answered:

RQ1: How do fast fashion brands and luxury fashion brands communicate their brand identity in an online atmosphere/experience to their respective target groups?

This research question expands into the following two sub-research questions:

SRQ1: Are there specific practices or activities that are characteristic of the respective fashion industry levels?

The intention of this sub-research question is to find out if the luxury fashion industry applies different online branding approaches compared to the fast fashion industry. For example, one industry might use more sophisticated or more emotion-appealing branding, while the other might be more focused on attracting the attention to the product itself and its functionality.

SRQ2: What are the respective target group's needs and how can the brand include them into their online branding?

The intention of this sub-research question is to find out what the target group expects from the fashion industry's online branding activities; what each of the target needs out of the different approaches that the brand makes, and what is really more appealing to them as a consumer of the respective fashion level. This will be important to take into consideration when the brands set their online activities plan.

---

### 14.3 Importance of Branding and Online Branding

The concept of branding can be traced back to more than a century ago, when cattle were branded with branding irons by their ranchers so that the origin of each could be easily determined and tracked back. Similarly, with the rise of packaged products in the 19th century, producers started to include a brand and illustrated it according to their widening array of goods, to indicate their source (McLaughlin 2011) and to start creating a reputation and a sense of recognition amongst the consumers. Since then, the importance of brands has been increasing, especially in recent decades, when an explosion of options and product variety and also the instant access to knowledge through the development of the internet have an information and choice overload for consumers as a consequence.

A brand can represent information on what to expect from the product and it can simplify the consumer's decision process. The idea behind this thought is that brands that are well positioned in the consumer's mind will allow the consumer to link positive attributes to the brand and products, so that searching for a product that reunites this positive attributes is no longer necessary since the consumer will only go directly to the brand, without the need of comparing. Kotler and Pfoertsch (2010) emphasize the importance of branding, defining the brand as a 'translation key' that is needed by the consumers to process all the information that they get from the market and finally make their

purchasing decisions. This ‘translation key’, which is the brand name and all physical and emotional aspects included in it, will communicate special features and advantages of a product, thereby simplifying the decision making process for customers. An important objective is that the ‘translation key’, i.e. the brand and the message are clear and reach those customers that the brand is targeting. When this is achieved, the result is that consumers will be willing to pay more for a branded product, which is nowadays a well-accepted phenomenon in the business to consumer industry (Kotler and Pfoertsch 2010). This leads to brand equity; brand equity is an additional value that a brand has in comparison to others, due to the consumer’s recognition of that specific brand. Therefore, “the additional money that consumers are willing to spend to buy Coca Cola rather than the store brand of soda is an example of brand equity” (Investopedia *n. d.*, p. 1), which Marketing departments are often determined to increase.

The increasing relevance of the internet has brought significant changes in media consumption, communication and therefore also in branding. Internet has now become crucial in daily life for many people and most organizations. Brands in particular are affected by the developments of the internet since many of the potential consumers are now very aware of the internet and consumer patterns are influenced by online interactions. In addition, the strategies of a company’s online behaviour and communication about their brand as a whole, has also been object of debate in the last years. On the other hand, if a brand is not investing efforts in developing its online branding, it may run the risk of lacking customer’s recognition and of not being remembered as a first choice when customers purchase a product within the same category.

Online branding can be explained as the “capability of online channels to support brands” (Goswami 2015, p. 48). It includes all managerial branding efforts and techniques that are placed in any World Wide Web medium, and that have the aim to create recognition and awareness. “Internet has upended how consumers engage with brands. It is transforming the economics of marketing and making obsolete many of the traditional ‘offline’ branding strategies” (Goswami 2015, p. 46). This means that the traditional branding strategies and activities must be rebuilt or even modernized to correspond in a better way with the new and changing relationship between the target and the brand. The crucial aspect at this point is the consistency of messages, images and branding elements; they all need to appeal to the same brand value facet that the company wants to highlight, bringing as a result the increase of brand equity. Maintaining a consistency within the messages is a challenge even if a company only invests in offline, traditional branding, since the communication is normally distributed through different media channels. However, the challenge becomes particularly high for a company when it has to deal with offline and online branding strategies, which nowadays is mostly the case. The final aspiration of branding is to create a distinction in product and services when compared to the competition, and to create a relationship with clients and a loyalty that will make it more difficult for competitors to keep up.

## 14.4 Branding in the Fashion Industry

Companies in different industries have accordingly different branding strategies with which they attempt to achieve brand recognition and gain the attention of their specific targets. The fashion industry is very interesting to analyse in this case, since it is a very branding-related and branding-needy industry. It is an industry in constant change; fashion by definition involves change, in terms of a series of short-term trends (Easey 2009). The employment of marketing plays an important role in guiding this growth and change. Such a type of an industry in constant progress and change justifies a special way in which marketing is applied.

The fashion industry is a globally active, dynamic and creative business that deals with the consumers' need to be perceived in a specific way. The price depends on the significance of the items, "the apparent necessities and the necessities that are yet to be realized, the supply and the quality provided by the competition. These factors also affect how strongly that fashion is established" (Engin and Aksu 2014, p. 68) and, therefore, fashion is the "least stable art of telling oneself; it is short term and has visual translations" (Engin and Aksu 2014, p. 70). In addition, fashion and apparel are constantly present in everyone's day. It is for those reasons that the marketing strategies within the fashion industry are unique and worth analysing. Fashion can be defined as "the style or styles of clothing, accessories, hair and make-up worn at any given time by groups of people" (Major 2015, p. 1), but to some, fashion is an art form and to others, it is almost a religion.

As Scaraboto and Fischer (2013) observe, the fashion system comprises sub-systems, which have potentially incompatible logics: the art and luxury system, which dominates in the subfield of haute couture, and the commercial logic, which dominates the fast fashion subfield. This complex structure is important to understand and to consider when looking at the marketing and branding strategies; each level of the market requires a different one. The mentioned research questions will scrutinize the requirements of online branding on both levels.

### 14.4.1 Fast Fashion Brands Segment

The name of this segment comes from the speed with which the apparel changes its styles due to its ability of quick response to the changing trends and mass production. It is the fastest moving sector of the fashion market and undergoes many changes in little time. This segment is also referred to as street fashion, since at this level the clothing is bought at street stores such as H&M, Zara, Forever 21, Primark and Topshop. The marketing strategies at this level concentrate on being up to date with recent styles and trends, copying them from the latest high fashion shows or from trendsetters like celebrities, and fashion bloggers. At the same time, the strategy is to be affordable for everyone and the communications are often based on the affordability of each piece, besides the style. Furthermore, many fast fashion brands rely on their massive advertisements, for example at the launching of new season collections.

Referring to the sub-research question no. 1, at this point it can already be affirmed that focusing firstly on price and only secondly on innovation is undoubtedly a branding approach characteristic of the fast fashion industry. In this case, every tool that can appeal to the masses is of high value at this level of the fashion industry. In chap. 7, Online Branding: Online strategies and activities of fast and luxury fashion, a deeper look will be taken into these online tools and strategies.

---

## 14.5 Luxury Fashion Brands Segment

According to the Oxford Dictionary, luxury can be defined as “a state of great comfort or elegance, especially when involving great expense” (Oxford Dictionary 2015, p. 1). Brands within this sector are characterised by offering products and services with exclusivity, higher prices, image and status, which make the brands desirable for other reasons than function. “Consumers are attracted by a combination of quality, emotion and rarity or the illusion of rarity and purchase decisions are mostly dictated by intangible benefits rather than functional attributes” (Perry and Kyriakaki 2013, p. 86). Therefore, luxury fashion items are acquired for style and status motivations. According to Heine’s framework on luxury management, he affirms that the world of luxury is characterized by six typical features: exceptionality, symbolism, price, quality, rarity and aesthetics (Heine 2012). These aspects are very important for marketers to take into consideration when creating the branding strategies. Furthermore, they cannot be disregarded within a luxury brand’s online communication. Especially in their online presence, it is essential to create a positive webmosphere which is consistent with the brand’s image and the six features; they have to communicate these concepts symbolically in their online brand identity.

In the sub-system of the luxury fashion, “the most important marketing channels are the runway shows (that can be at least twice a year) where the brands have the chance to present their prêt-à-porter creations to the public” (Katherina for Marketingworldpress.com 2012, p. 1). Celebrities and other opinion leaders such as fashion bloggers are usually the first to spot new looks, inciting the buying public into accepting emerging trends. Marketing on this level concentrates on having the most innovative fashion shows, reflecting uniqueness and exclusivity. They tend to focus on transmitting emotions and an image of desire to the aesthetics that the brand projects. Referring to the sub-research question no. 1, it can be assumed that this strategy of exposing or even imposing emotions of strong pleasure due to the extravagant atmosphere using mostly aesthetical and artistic elements is characteristic of the luxury fashion industry. As seen, both fast fashion and luxury fashion build value taking different insights into and insinuating different consumer needs. In the case of the fast fashion level, the need that is evoked is the one of being part of a fashion group, following a trend and having a feel of integration. Meanwhile, in the case of the luxury fashion, the need that their communications inspires is the need of being unique, or as Nujic states, of going “beyond the trend” (Nujic 2015).

In both of the fashion level cases, in order to forge connections and attachments between the consumer and the fashion brand, fashion brand marketers spend a considerable

amount of time and resources to inject their brands with favourable and positive meanings and representations; that is, to build a brand image. Consumer experience or expectation of experience with a brand can be described in terms of functional and emotional values. Notably, this has to be taken care of in online environments.

---

## 14.6 Online Branding

### 14.6.1 Storytelling

The National Storytelling Network defines storytelling as “the interactive art of using words and actions to reveal the elements and images of a story while encouraging the listener’s imagination” (The National Storytelling Network *n. d.*). “Storytelling is as old as we are” (Burgess and Rousselet 2015, p. 22), it might be one of the “most ancient forms of human communication: conveying messages and sharing accumulated knowledge” (Mancuso and Stuth 2014, p. 18). Before writing was developed, people’s events were only passed to others through verbal storytelling. After that, when writing was possible, it became easier to spread reports of happenings. Nowadays, “new media have amplified a verbal story through image, music and sometimes even smell and touch” (Burgess and Rousselet 2015, p. 22). Stories are appealing to humans; they make people curious, they make people want to hear or read more, and sometimes, if the story is engaging enough, the listener can easily feel and relate to the characters within a story. The reason for this is that listening to stories appeals to three different parts of the brain: a part which is responsible for survival instincts, another part that controls emotions and a last part which organizes the rational thinking (Burgess and Rousselet 2015). As already mentioned, the modern consumer is constantly loaded with messages, thus storytelling has developed as an effective tool within marketing and as powerful strategy in branding. Particularly, nowadays, storytelling has become an even more powerful strategy because of online branding, especially through social media, where the input of images and short but powerful messages is crucial and has the best effect when a story to those images and messages is created. According to Burgess and Rousselet, “because storytelling engages audiences, it can help win this battle for attention” (Burgess and Rousselet 2015, p. 22).

Brand storytelling has, just like a regular story, three components: (1) a plot, (2) a narrative arc with an opening, some crises, a climax and an ending, and (3) characters (Burgess and Rousselet 2015). This translated into a brand story could be a story of how the brand started. In case of a fashion brand, the designer’s initiation could be told; how there was the initial idea to design, how he or she struggled at first in order to get noticed, how one special item was created and how this item launched him or her into success. A fashion brand could also tell the story of that specific item that is still special and stands for the brand as an icon until today. An example of this is the Chanel N°5 perfume. Another type of story that could be told by brands within the fashion industry is a story from the point of view of the consumer; how he or she has a need and is determined to find

the perfect item or piece of clothing that fits these needs. Finally, the finding of this perfect piece would lead him or her into deep satisfaction and happiness. While the first two examples of types of stories from fashion brands could be more related to luxury fashion brands (since there is much more potential for outstanding heritage and uniqueness), the last type of story could be perfectly used by fast fashion brands, which do not have exclusivity to exploit within their messages but can create bonds with a more massive number of more average fashion consumers, who have needs but also financial restrictions.

Furthermore, according to Burgess and Rousselet (2015), special attention has to be put on the coherence between the business and the story. Also, “the story itself should be credible, authentic and ambitious and finally, the audience needs to identify with the story and be thrilled by it” (Burgess and Rousselet 2015, p. 22). In addition, the consistency of branding in all of its forms is crucial, but in online storytelling from fashion brands even more because a good story implies that it is repeated in multiple media and social media, through multiple images, messages, videos, and maybe even with the input of other users. The resonance of the story has to be widespread without jeopardizing the consistency. As Burgess and Rousselet add, “multiple ads, across various formats and media, can continue the same story, as if they were the continuing chapters of a book” (Burgess and Rousselet 2015, p. 22).

An interviewee acknowledges that “Storytelling is crucial for luxury companies because it allows to communicate heritage, passion craftsmanship, elements that distinguish a brand” (Nujic 2015, complete interview in Annex no. 2, p. 1). Another interviewee expresses that “storytelling is just a modern buzzword for relevant content” (Ebert 2015), and that this is something that has always worked and that will continue to do so (Ebert 2015).

Accordingly, the great power of storytelling is very well known across marketers and fashion brands, and the entertainment element is an important one when aiming to add a certain enjoyment to the brand, depending on the brand personality. But according to the FC Tech Group, “successful brand storytellers today resonate not only because they entertain, but because they stand for something more than simple product traits” (FC Tech Group n. d., p. 1), and for this, it is needed that the brand understands its customer very deeply; “by truly understanding the customer and your brand’s distinct place in the market, brands can know precisely what fantasy will resonate most with their audience’s aspirations” (FC Tech Group n. d., p. 1).

Christoph Trappe explains that “storytelling means that we share information in the form of a story and that usually this involves including people who were impacted by whatever we are talking about” (Trappe 2014, p. 19). He also explains that storytelling is an important tool because of two reasons: “(1) our brains react differently to stories than they react to somebody reading a PowerPoint to an audience, for example, and (2) people relate to real people—people they trust and who the audience believes are authentic, truthful and believable” (Trappe 2014, p. 19). Therefore, storytelling may be a beneficial tool for fashion branding because, when used in a right and positive way, fashion brands would be able to create their own story with anecdotes, legends, tragedies and fictions and even their own ‘biography’ as a means in personifying the brand. In addition to that, a value of entertainment is added through good storytelling, which is very positive since

entertainment creates a positive image of the brand in the consumer. Lastly, the idea of storytelling is to communicate valuable messages for consumers, which they will be able to assimilate and translate into brand loyalty and eventually also into brand equity.

Consequently, it is important to considerate storytelling as a valuable branding strategy, because of the impact on the consumers' mind and behaviour (a possible behaviour that could lead to brand loyalty) and maybe even on the consumers' purchase intention. For that intent, it will also be analysed if the selected brands are effectively telling a story about their brand and spreading it consistently though the different online communication tools. Furthermore, the validity and usefulness of the storytelling approach within online circumstances will be evaluated.

## 14.6.2 Home Pages

### 14.6.2.1 Fast Fashion Brands

Both H&M's and Zara's home pages follow a simple structure with basic items: there is a first introductory page with sliding images, which shows latest arrivals within the most popular categories (woman's and male apparel) with links that go directly to the latest arrival of the present season. In the case of the H&M home page, besides showing some latest items or collections on the front page, it also shows many discounts; for example '10% off for H&M Club members' and 'sign in for the newsletter and get 10% off'<sup>1</sup>. In case of the Zara web page, there is a special tab called 'promotions 40% off', which shows selected items with the mentioned discount. During discount season, the front pages of both brands show words such as 'discount', 'sale', 'up to -% off' and similar in bright letters. Also, on a separate column (in the case of Zara) or row (in the case of H&M), there is an option for viewing all categories and filters to sub-categories for specific searches, such as for 'skirts', 'trousers', 'bags'. This allows a neat and organized overview and makes it very easy for customers to locate quickly what they are looking for.

With respect to visual elements of branding, the image that is constantly evoked is of a minimalistic concept; very organized and neat in its design and easy to navigate because of the good organization.

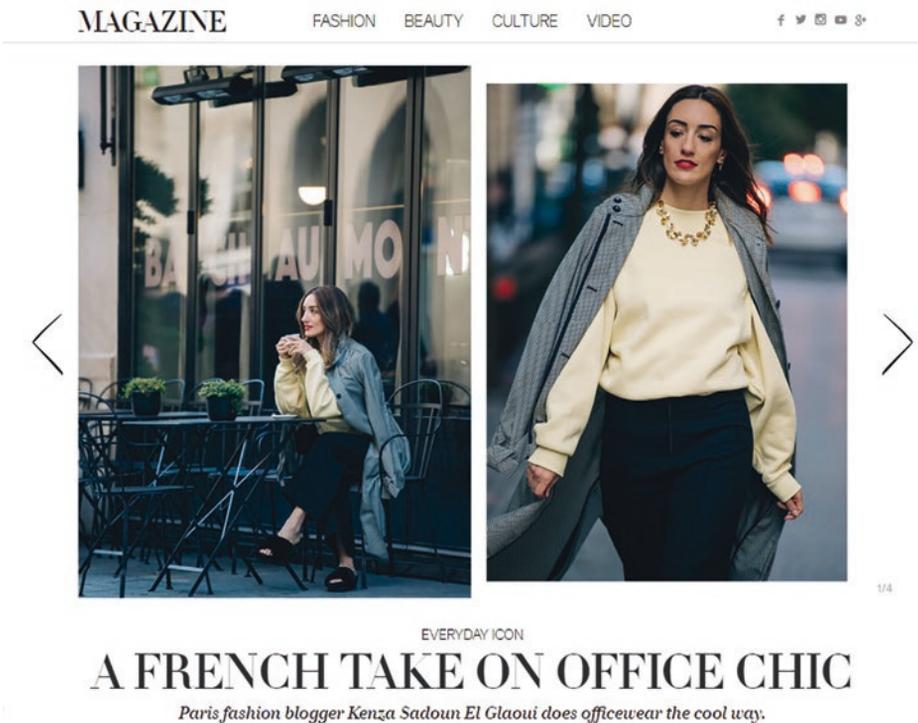
Regarding other online branding and communication components such as videos, information about the history of the brand, backstage information on the company and brand, those are very difficult to find on Zara's home page. In the 'Join Life' section, one can find their sustainability campaign and the different ways in which Zara contributes to the environment. This communication does add to a positive image of the brand and is therefore a positive branding strategy.

---

<sup>1</sup>Based on the web page content in December 2017.

In the case of H&M's website, it features an area called 'Magazine' on the platform, in which online branding through content marketing plays a big role. In this area, one can find curated information in the form of articles on different beauty and trend-related topics, such as skincare, hairstyle and styling tips. Information on the mentioned fields as an added value for the target group, which is a young audience, plays an important role. In addition, further stories are told, stories about the brand's ambassadors, how H&M is related to celebrities and about partnerships with bloggers. New articles are posted at least once a day, from Monday to Friday. Here are some examples of what H&M's Magazine platform shows; selling through content curated articles (Image 14.1 and 14.2).

In both cases, storytelling does not play an important role on the web pages. Content curation seems to be at a higher level of priority for the communication, as well as highlighting the products themselves and their pricing. H&M's website does use content curation very well, with fashion bloggers and influencers, and with the objective to always put the product on stage and grow the need for that product. Storytelling however, is not used as a communication strategy for transmitting the value of the brand.



**Image 14.1** Article on H&M's home page. ([http://www2.hm.com/en\\_gb/life/fashion/everyday-icon/a-french-take-on-office-chic.html](http://www2.hm.com/en_gb/life/fashion/everyday-icon/a-french-take-on-office-chic.html))

MAGAZINE

FASHION

BEAUTY

CULTURE

VIDEO

f t i y s



EDITOR'S PICKS

## THIS WEEK'S FASHION FINDS

*Whether you're looking for the perfect classic or just a quick wardrobe fix, we guide you to the best steals right now. Check out this week's edit.*

**Image 14.2** Article on H&Ms home page. ([http://www2.hm.com/en\\_gb/life/fashion/editors-picks/this-week-s-fashion-finds201812.html](http://www2.hm.com/en_gb/life/fashion/editors-picks/this-week-s-fashion-finds201812.html))

On Zara's website, you can find some information about the factories, as well as pictures of workers. However, Zara does not fully use the opportunity that this gives them for storytelling; they could have focused on some suppliers and present the supplier's story, what those companies produce and how they are valuable for Zara. Even more detailed information, such as names of the owners and pictures of the workers, can create a proper myth for storytelling. Here, an example on Zara's Join Life section within their home page (Image 14.3):

After this research, two conclusions can be drawn regarding the research question. Firstly, information is very important in the fast fashion industry; consumers need information that is easy to access, for example on price, on purchasing and return conditions. This is why, when there are price discounts, the home pages are designed to emphasize this fact. Secondly, the structure and scheme of both home pages are evidently focused on e-commerce; creating the interest and demand to finally sell their apparel products



**Image 14.3** Picture of workers in Zara's supplier's factories: <https://www.zara.com/de/de/nachhaltigkeit-lieferanten-11456.html?v1=967751>

seems to be the clear goal of their home pages. It is easy to find the items because of the assortment by categories; the prices are not hidden, the availability is shown, as well as a variety of pictures of the item, with zoom-in options. This is an online action design that is mostly used by the fast fashion industry because, unlike the target group of the luxury fashion, the target group of the fast fashion needs it this way.

Certainly, many articles make mention of different H&M products and draw attention to their benefits while creating relevant content for the reader. Strategically, through content curation, H&M's web page is advertising products and creates interest in visiting the stores or buying online. While doing this, the platform is also selling the brand itself, either directly or indirectly, and adds to their value.

#### 14.6.2.2 Luxury Fashion Brands

The luxury brands' home pages have a very neat and clean aspect, however, not as simple and minimalistic as the fast fashions' home pages; there are many sometimes sliding images of models wearing the brand's clothes, of the runway, celebrities and designers, and also directly played videos with audio. There is always a link in every image, which leads to the respective content (for example, a fashion collection or a complete video, or news on the latest runway show). Besides these links, there are also categories

in which more images of the fashion items are grouped together. Only in the case of Hermès' web page, the home page is filled with graphics and cartoons in addition to the pictures of the fashion items. Also, the font used for separating the different categories has an accordingly playful aspect.

In regards to online branding elements, the logo is seen almost always, however, in different positions and colours (sometimes black, sometimes white, depending on the background). Graphics and texts do maintain uniformity within the brands, but in the case of shapes, layouts and images, there is a variety of styles that the brands follow within their home pages, especially in the case of Chanel and Dior. Hermès follows a very playful, colourful and even more friendly style, using gamification strategically.

Luxury fashion brands have a very outstanding storytelling within their online activities; especially on Chanel's home page, the consumer is constantly presented with Coco Chanel's life with phrases that start with "once upon a time". The consumer is also presented with stories about the launching of a new fashion item, the origin of the brand's creations and many of Coco's now famous sayings, such as "If you're sad, add more lipstick and attack" (Chanel home page, video 'Mademoiselle Chanel'). The brand achieves such an empowerment through their storytelling that these quotes are very often replicated in social media. In addition, numerous videos can be seen on the home page, about the 'making of' the collections and the runway designs. The videos communicate the brand's values in a very effective manner, showing the consumer how special attention is paid to every single adornment in a hat and every single stitch in a jacket. Handicraft and special scrutiny to detail is accentuated through the stories in a way that the target group values these luxury fashion items even more. This way, through storytelling about the early beginnings of the designer, Chanel forges a brand that is full of history and heritage. The following images show a visual way in which the brand's home page exposes storytelling (Image 14.4 and 14.5):

Hermès also uses storytelling on its home page; it shows the design of their iconic silk scarves while narrating the story of the boat, the horse Pegasus or any character that is drawn on it. By creating this myth, the brand embellishes the item even more.

In the case of Dior, the home page is much more oriented on presenting the collections, showing images and videos of models and celebrities wearing the clothing and accessories. Backstage videos are also found, with statements of celebrities on the brand.

In regards to the sub-research question no. 1, it can be seen that in the case of luxury fashion brands, more than one characteristic online branding activity is applied. In the case of the more traditional brands such as Chanel and Hermès, both use a storytelling strategy more evidently within their online communication. Hermès does it also through gamification. This is seen in the special and friendlier design, bright colours which remind of the motifs on the silk fabric, moving cartoons, and finally, the stories about the silk scarves. This creates a special bond between brand and target group, as the brand is seen as more 'down to earth' but innovative. In the case of Chanel, the storytelling and brand building is focused on building value over the heritage of the brand and creating interest in the history of Chanel. On the other hand, Dior's online branding action is to



**Image 14.4** Movie on chanel's early years as a designer: <http://inside.chanel.com/de/mademoiselle>



**Image 14.5** Images on chanel's advertisements campaigns: <http://inside.chanel.com/de/no5/campaigns>

create an atmosphere of desire for their products and a world of empowerment through wealth, with many high-class and aesthetics elements, through images, videos and brand ambassadors. This top-down communication also creates bonding with the target group, which grows its admiration for the brand. The aim of the strategies of all three brands is probably to draw the target group into their physical stores, since some experts are still hesitant to sell online.

In some literature pieces, a conflict between the internet and luxury brands is highlighted and described as a dilemma. The aim is to create a luxury webmosphere and transmit this ideal as well as the stores do; a homogeneous message online and offline is a must.

At this point, it is worth mentioning the luxury brand's e-commerce strategies because of the challenge that it represents for luxury brands. Overall, the majority of the luxury brands already sell online (Exane BNP Paribas and ContactLab 2014); latest to join where Prada in 2007, Hermès in 2008 and Chloe and Dunhill in 2014.

Returning to the sub-research question no. 1, another characteristic online branding activity that is exclusive for luxury fashion brands is that the home pages are not directly functioning as a sales channel, but rather more as an inspirational visual element which can lead to creating the curiosity or even the desire for the products in the target group. Furthermore, it is used as a means of storytelling, branding and for forging brand loyalty. Regarding the sub-research question no. 2, the target group also expects this within the activities of a luxury brand. The consumer of luxury does not want a hard-selling approach from luxury brands but more a pull-effect that is achieved with this creation of an aspirational world. This is very clearly presented as a branding strategy in the selected brand's home pages. As Daniel Ebert states in the interview, the brand profile and the brand identification are the most valuable sources for competitive advantage and therefore "If a brand has elaborated the status of covetousness within your target audience, it will be perceived as a 'brand product'. Further, the world and atmosphere, which is associated with a brand, is a decisive criterion for the preference of the customers; a special loving relationship and bonding between the target and the brand should be created, otherwise it just remains as being perceived as clothing (without brands)" (Ebert 2015).

---

## 14.7 Social Media

### 14.7.1 Fast Fashion Brands

Zara's Facebook page has about 26,2 million followers, while H&M's Facebook page has more than 33 million; at least 40% more than that of luxury fashion brands. Posts are uploaded by both brands every day at least twice or three times a day, even on weekends. A fluent communication with followers can be seen, since messages with direct consultations and claims are openly answered, mostly quickly. Nearly all posts are about clothing and accessories for sale and inspirations on how to combine the clothing items with the accessories.

Concerning Facebook in regards to the sub-research question no. 1 and no. 2, it can be inferred that it seems to be an online strategy within the fast fashion brands to capture a massive number of consumers, who are looking for change and variation in every aspect; in their clothing and in their favourite brand's activities on social media. Therefore, posting multiple times a day is something that the target group might value as positive since this might give the sense of being updated. Here, a characteristic of the target group can be inferred; those fashion consumers need to be informed and updated on latest trends, latest collections, and they see it as an additional value that a brand gives them what they need through social media.

Zara's and H&M's Instagram accounts feature more than 22 million followers each, which is a higher amount<sup>2</sup> compared to most luxury fashion brands. Due to the very small distinction between Instagram and Facebook accounts, it can be deduced that both are used in order to spread the brand's messages even further, maintaining a consistency. As well as with Facebook, this kind of social media is certainly focused on for further spreading the messages and pictures of both brands, delivering an image of a dynamic and up-to-date brand, and finally creating the demand and more flow to their online and brick-and-mortar shops. Again, referring to the sub-research question no. 1, this supports the idea that online branding within the fast fashion industry is focused on the masses and that most of the activities show a noticeable aim to translate part of that amount of the mass into sales.

In terms of the use of storytelling, as well as the web pages, both social media channels do not use this strategy. There are no posts that communicate a story of the brand, the company or even a product. Instead, the posts are aimed to communicate discounts, promotions, the "pick of the week" or a store opening. The idea of social media in the fast fashion industry therefore is to bring the products even closer to the potential customers; show a zoom-in of the item or a detailed video in order to drive the customer to the store or the e-commerce platform.

---

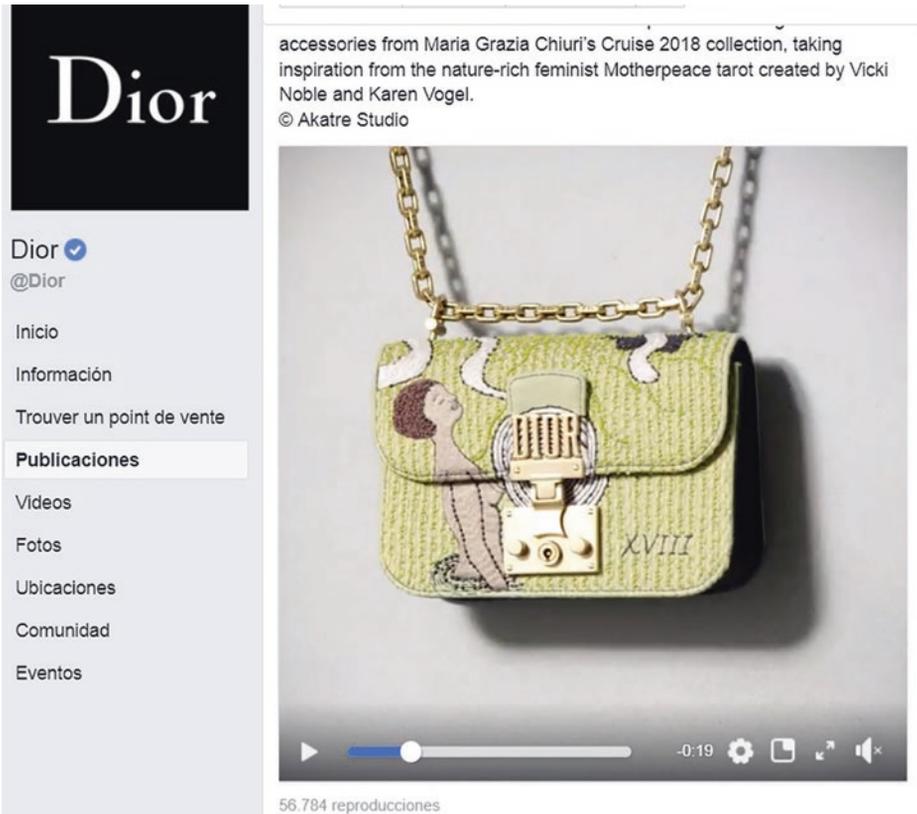
## 14.8 Luxury Fashion Brands

As Nujic states in the interview, "social media is for the masses, so there is always a trade-off between being considered by many people and shifting its own image" (Nujic 2015). However, luxury brands are not turning away their presence in social media, but they are strategically managing their presence in social media; according to some interviewees, brands are investing a small percentage of their budgets in online branding, but it is going to be increased (Nujic 2015).

The values for each brand are assets that have to be protected, such as, in the case of the three selected brands, heritage, craftsmanship and elegance in style; a consistency has

---

<sup>2</sup>Except Chanel's Instagram page which features around 25.5 million followers.

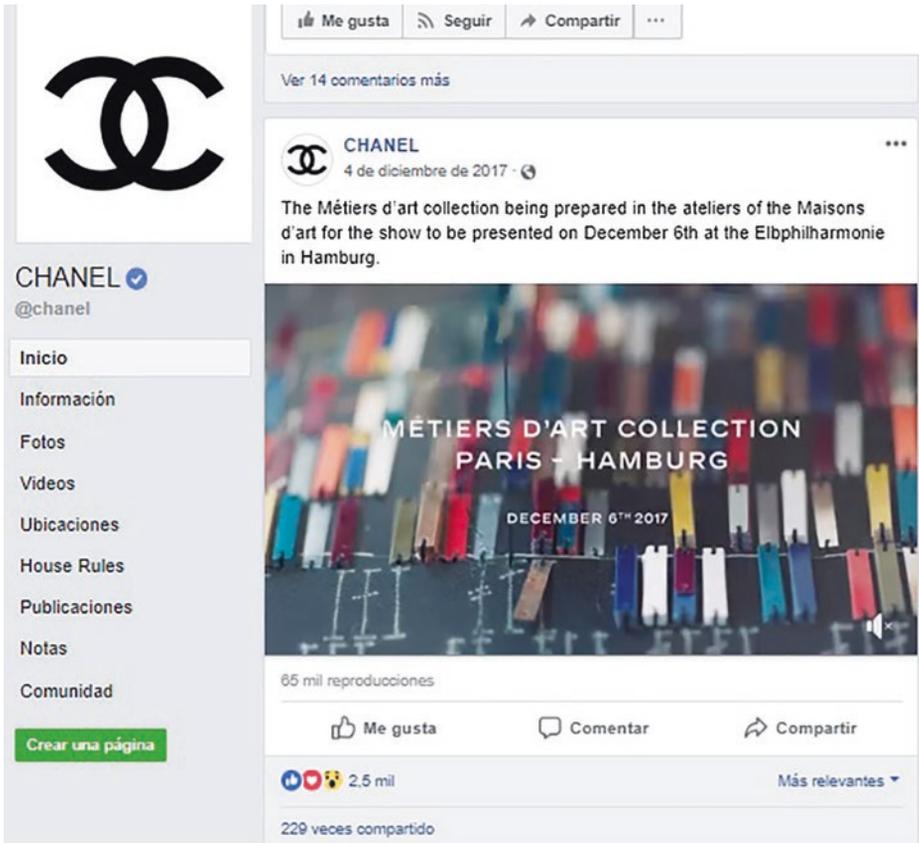


**Image 14.6** Inspiration of a collection: [www.facebook.com/Dior/](http://www.facebook.com/Dior/)

to be maintained. Therefore, all the social media accounts of the selected luxury fashion brands harmonize in a high extent with their home pages and the insight that they appeal to follow uniformity. The social media accounts present short and long videos of the newest campaigns, videos of fashion shows, artistic pictures of beautiful landscapes and the new “faces” of one of the brand’s products. On Facebook and on Instagram, the brands do post often; about every 2 or 3 days<sup>3</sup>; Instagram plays a similar role as the home pages and an even bigger role than Facebook.

In terms of storytelling, luxury fashion brands do show some posts in their social media that have a story. For example, Dior shows the inspiration of the creator for a complete accessories collection, and how this collection brings a feminist message with it. Also, on Chanel’s Facebook you can find a video on how craftsmen at the ateliers paint the fabrics by hand, and how this fabric is later used at the runway. This deep

<sup>3</sup>Except Hermes, that posts only regularly on Instagram.



**Image 14.7** Short movie on how items of the runway were created by hand: <https://www.facebook.com/chanel/>

insight into how the items are created and how much work is put into them brings the customer even closer to the brand. Here, the examples (Image 14.6 and 14.7):

When comparing the online activities of the luxury fashion with the fast fashion brands', a similarity within the strategies can be seen; both use social media in order to spread their messages to their target groups, while protecting their brand values and proving coherence. The differences, however, referring to the sub-research question no. 1, are evident; the insights appealed to within the luxury fashion brands are related to a creation of a world of excesses, wealth and enjoyment of luxury. This is created through very artistic images of beautiful and rich surroundings, through statements of very well known celebrities wearing the brand's fashion items, and through the creation of a brand heritage the target group values highly and that is communicated through the strategy of storytelling; that way, the message is absorbed in a much friendlier, not hard-selling way; it also remains in the customer's mind longer. For fast fashion brands this is not the case, since the insights are more associated with wearing fashionable clothing that

looks similar to high-end brand clothes on the latest runways, and having very convenient access to them, regarding both price and distribution.

---

## 14.9 Conclusion

The previous analysis reveals interesting and special aspects about online branding strategies of the fashion industry, and how each level and brand delivers their brand image through online surroundings. Conclusions will be drawn by starting with the sub-research question no. 1:

Are there specific practices or activities that are characteristic of the respective fashion industry levels?

Yes, there are. On the one hand, on the fast fashion level, both analysed brands show uniformity in their online communications and in their struggling for the consumer's attention. They are constantly creating the need, the demand for new clothing. All of their online channels are addressed to achieving a purchase; therefore, the home pages and the apps are very easy to browse in, much description, details of each piece and zoomed-in pictures of the fabric are delivered and the price is shown directly. All this contributes to a very simple purchase process. Furthermore, the scanning option in both apps contributes to keeping the consumer interested after visiting the store when they take all the product information even to their homes with their mobile phones. It is an important strategy since the brand manages to somehow 'follow' the potential consumer and tempts to view the items again that he or she probably tried on but was in doubt as to whether to buy them at that moment. In addition, the activities in social media support this by embracing mass potential consumers and displaying very frequently many images of the clothes, shaping the demand and the trends. The insights that the fast fashion system appeals to are more related with costumers wanting to wear fashionable clothing that looks similar to high-end brand clothes on the latest runways but, at the same time, that are very convenient to access both in terms of price and distribution, since the fast fashion stores are distributed massively and are easy to find, unlike the luxury fashion stores. It is worth mentioning that H&M is also applying other insights and tries to deliver other brand values through its online branding with their platform H&M Life on which the brand generates important content marketing and also with its new recycling campaign. Still, in the case of the fast fashion brands, uniformity in their message and their evident aim of obtaining sales is seen.

On the other hand, when regarding the luxury fashion brands, the style in which they appeal to the target group is not as uniform, since the three brands have something unique in their online branding strategies that are worth acknowledging. Chanel relies on storytelling to build its brand equity through online channels, communicating heritage and a cult around Coco, the brand's founder. As mentioned, Chanel is a brand that is firmly anchored in iconic items like the Tweed Suit, the Chanel quilted Flap Bag, the little black dress and the classic Chanel N°5 Perfume. Those are timeless elements that

create important brand assets, as well as a brand history and heritage. Additionally, they make a good base for building up the storytelling around the brand, in which Chanel is very successful; the brand emphasises its iconic elements, communicating stories and maintaining the cult for those. Dior employs more celebrity endorsements in order to transmit their brand essence. The brand selects the most popular celebrities, such as Bella Hadid at the moment, with the aim of gaining more followers within social media and especially to engage the younger audience. In addition to celebrity endorsements, Dior's strategy also involves a higher usage of artistic images in online communications; images that appeal to a higher class and aesthetics. Hermès, although being perceived as a more conservative and discrete brand (even the Hermès logo appears reduced and discrete, and mostly, the brand is recognized by its distinctive orange colour) has the more developed and distinctive web pages and apps and goes far beyond having interesting news to show or interviews with fashion icons and celebrities. The brand relies heavily on gamification, engaging the consumers on a much higher level by establishing a relationship that is based on entertainment and amusement, without leaving behind branding elements and informational components. Hermès also succeeds in communicating its values and DNA consistently through all channels; craftsmanship, history and quality. Adding this level of gamification to fashion will "encourage consumers to interact with the entire range of Hermès' ties. That immersive experience is what distinguishes a luxury product from an ordinary one. Consumers pay a premium for luxury products because they perceive something extraordinary within them. Luxury marketers need to communicate that magic. The Tie Break app does just that" (Jones 2014, p. 1). This playful webmosphere also engages and includes the younger audience, and this way, Hermès secures a consumer group for the future as well as brand loyalty.

The three luxury fashion brands, however, do have in common that the insights that they appeal to are related to the creation of a world of excesses, wealth and enjoyment of luxury. This is created through very artistic images of beautiful and rich surroundings, through statements of very well known celebrities wearing the brand's fashion items, through the creation of brand heritage and even through worship of iconic items such as the Chanel suit or a Hermès silk scarf. Furthermore, as already stated, it can be assumed that the strategy of exposing emotions of strong pleasure due to the extravagant atmosphere is characteristic of the luxury fashion industry. Therefore, while fast fashion brands communicate functional benefits with some emotion, access to information, ease of use and availability, luxury fashion brands offer aspirations and access to other worlds in which emotional significance primes over functionalities.

Regarding the sub-research question no. 2,

What are the respective target group's needs and how can the brand include them into their online branding?

It can be answered that each target of the respective fashion level has needs and claims that are addressed to by each of the brands in a specific way, according to the sub-system in which they are. Accordingly, each of the targets has an insight that works more for them and that the brand has to appeal to in order to engage the target at a higher level.

Firstly, the fast fashion's target group is young, very active online, especially in social media, and despite of having a limited budget, it has determined needs of being up-to-date in different aspects, including fashion. This is the reason why some fast fashion brands, such as H&M, include also content marketing in form of latest celebrity news and articles about trends and beauty within their home pages. Since the target expects and values this information, it will perceive the brand as not only a fashion brand but also as a source of valuable knowledge and advice. It is important to note that fast fashion brands should aim to address the needs of their target by appealing to the insights of modernity and contemporariness, while communicating at the same time elements of functionality, such as affordability.

Secondly, the luxury fashion typical target is more adult and has higher incomes as well as much higher expectations on quality and aesthetics. Consumers within this target group tend to put image, emotions and projection of status ahead of pure functionality. In addition, something special about this target group is that its buying behaviour is irrational and emotion-driven (Ebert 2015). For this reason, Chanel, Dior and Hermès invest in communicating their heritage, their associations to a high status, and their superiority in being fashion leaders consistently through all online channels. Fashion brands that aim for this target group should emphasize the idea of 'emotions and exclusivity ahead of functionality', which is challenging to do through online channels. However, restricted online spaces could be created in order to not leave behind the personalization that is needed to feel exclusivity. Other strategies that create emotional bonds are storytelling, as Chanel favourably applies, and gamification, in which Hermès succeeds. Luxury fashion brands should either employ both in balanced amounts or excel in one. The consumers at this level are not expecting a hard-selling approach from luxury brands but more a pull-effect that is achieved with this creation of an aspirational world. In this case, the need that the communication inspires in this target group is the need of being unique.

---

## References

- Burgess, B., and V. Rousselet. 2015. 'What is your Story?'. *Market Leader*, 22, Ebso host database.
- Easey, M. 2009. *Fashion Marketing*, 3rd edn. Blackwell Publishing, United Kingdom, [https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=7KyIbhpkjGIC&oi=fnd&pg=PR5&dq=fashion+marketing&ots=HNvzONp1Nq&sig=gkV8M\\_Affi4bPmkyiOUu2l\\_lbr8#v=onepage&q&f=true](https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=7KyIbhpkjGIC&oi=fnd&pg=PR5&dq=fashion+marketing&ots=HNvzONp1Nq&sig=gkV8M_Affi4bPmkyiOUu2l_lbr8#v=onepage&q&f=true). viewed 17 Aug. 2015.
- Ebert, D. 2015. Interview on online branding in the fashion industry.
- Engin, F., and Y. Aksu. 2014. 'Fashion as a Marketing Tool and Its Communication Aspect in Developing Markets'. *Emerging Markets Journal*, viewed 18. Aug. 2015, Ebso host database.
- Exane BNP Paribas and ContactLab. 2014. 'Luxury Goods - The Digital Frontier: Ready? Steady! Go!', Exane BNP Paribas and ContactLab.
- FC Tech Group, n. d., 'The Power of Brand Storytelling', FC Tech Group. <http://fctechgroup.com/2013/08/13/the-power-of-brand-storytelling/>. viewed 7 Sept. 2015.

- Goswami, S. 2015. 'A Study on the Online Branding Strategies of Indian Fashion Retail Stores'. *The IUP Journal of Brand Management* 12 (1).
- Heine, K. 2012. 'The Identity of Luxury Brands'. [https://opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/files/3238/heine\\_klaus.pdf](https://opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/files/3238/heine_klaus.pdf). viewed 17 Aug. 2015.
- Investopedia, n. d., 'Brand Equity', Investopedia. <http://www.investopedia.com/terms/b/brand-equity.asp>. viewed 9 Sept. 2015.
- Jones, S. 2014. 'Hermès turns formal dressing into fun with tie-centric app', *Luxury Daily*. <http://www.luxurydaily.com/hermes-turns-formal-dressing-into-fun-with-tie-centric-app/>. viewed 19 Sept. 2015.
- Katherina (no last name) for marketingworldpress.com. 2012. 'Levels in fashion', marketingworldpress.com, <https://fashion2011marketing.wordpress.com/tag/market/>. viewed 18 Aug. 2015.
- Kotler, P., and W. Pfoertsch. 2010. *Ingredient branding*. Heidelberg: Springer.
- Kotler, P., and Pfoertsch, W. 2010. 'Ingredient Branding, making the invisible visible', Springer Verlag, Google Books database. <https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=UYNBb-CvK69UC&oi=fnd&pg=PR3&dq=ingredient+branding&ots=mBG6xi3lll&sig=eEJ-xv5I4Wfd4dKo-J4utaZYsaag#v=onepage&q=ingredient%20branding&f=false>. viewed 24 Aug. 2015.
- Major, J. 2015. 'Fashion industry', Encyclopædia Britannica Online. <http://www.britannica.com/topic/fashion-industry>. viewed 14. Aug. 2015.
- Mancuso, J., and Stuth, K. 2014. 'Storytelling and Marketing: The Perfect Pairing?'. *Marketing Insights*: 18, Ebsco host database.
- McLaughlin, J. 2011. 'What is a Brand, Anyway?', *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/jerrymcclaughlin/2011/12/21/what-is-a-brand-anyway/>. viewed 15 May 2015.
- Nujic, M. 2015. Interview on online branding in the fashion industry.
- Oxford Dictionary 2015. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/luxury>. viewed 16 Aug. 2015.
- Perry, P., and Kyriakaki, M. 2014. 'The decision-making process of luxury fashion retail buyers in Greece'. *Journal of Fashion Marketing and Management* 18 (1).
- Scaraboto, D. and Fischer, E. 2013. 'Frustrated Fashionistas: An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests for Greater Choice in Mainstream Markets'. *Journal of Consumer Research*. <http://jcr.oxfordjournals.org/content/39/6/1234.abstract>. viewed 18 Aug. 2015.
- Seringhaus, R. 2005. 'Selling luxury brands online'. *Journal of Internet Commerce* 4 (1).
- The National Storytelling Network n.d., Storynet.org. <http://www.storynet.org/resources/whatisstorytelling.html>. viewed 7. Sept. 2015.
- Trappe, C. 2014. 'Marketing through Storytelling'. *Corridor Business Journal*: 19, Ebsco host database.

**Karen Rosskamp** has a degree in Business Management with a specialization in Marketing. She has wide work experience in Marketing areas within global companies and is currently working in the retail industry in Peru as Marketing Manager for the beauty and personal care category. In 2015 she earned her Master's degree in International Business Management from the Berlin School of Economics and Law.



# Branding for Youth – Wie erreicht man die junge Zielgruppe?

# 15

Simone Reitbauer

## Inhaltsverzeichnis

15.1 Die heutige Jugend . . . . .	332
15.2 So alt ist jung . . . . .	333
15.3 Werte und Content . . . . .	334
15.4 Youth Channels – junge Zielgruppen medial erreichen . . . . .	339
15.5 Die jugendliche Werbereaktanz . . . . .	346
15.6 Fazit: Fernsehunternehmen, Werbungtreibende und Nutzer – heute und morgen . . . . .	348
Literatur . . . . .	349

### Zusammenfassung

Die Spielregeln für Werbetreibende haben sich durch die Digitalisierung radikal geändert – insbesondere, wenn sie junge Menschen erreichen wollen. Die als Generation Y und Z abgrenzbaren Alterskohorten haben nicht nur ein deutlich anderes Wertegerüst, sondern unterscheiden sich vor allem im Medienkonsum stark von älteren Generationen. Lineares TV spielt derzeit noch eine zentrale Rolle bei der Ansprache dieser Zielgruppen, gerät aber zunehmend unter Druck durch digitale Plattformen. Die neue, aktive Rolle der Mediennutzer wird durchleuchtet und strategische Empfehlungen für Medienunternehmen und Werbetreibende gegeben. Zentral sind dabei Werbe-Umfelder, die sich aus der Werte-Welt der jungen Generationen ableiten und mit dem gekonnten Einsatz einer videobasierten Multiscreen-Strategie.

S. Reitbauer (✉)

Turner Broadcasting Systems Deutschland GmbH, München, Deutschland

E-Mail: [simone.reitbauer@turner.com](mailto:simone.reitbauer@turner.com)

## 15.1 Die heutige Jugend

„Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte.“ Klingt dieses Urteil nicht beinahe zeitgenössisch? Es ist fast 2500 Jahre alt und wird Sokrates zugeschrieben. Dass der „Jugend von heute“ schon immer mit einer guten Portion Unverständnis begegnet wurde, ist wahrlich nichts Neues. Mit jeder Generation ändern sich Werte, Technologien und mediale Angebote. Man kann darüber diskutieren, ob früher alles besser war – aus Marketingsicht war jedoch vieles einfacher. Überspitzt formuliert: Brands durften diktieren. Die Top-Down-Kommunikation war umrahmt von einer medialen Umgebung, die kaum Rückkanäle für Rezipienten zuließ und sich ungefährdet dem Stimulus-Response-Modell hingab. Das Credo war: Ich sende meine Markenbotschaft über eine Handvoll reichweitenstarker und zielgruppenaffiner Medienkanäle. Die Botschaft kommt an, die Botschaft wirkt.

Das Internet bringt heute eine Kanal- und Angebotsvielfalt hervor, die es vorher in diesem Ausmaß nicht gegeben hat. Fernseh-Definition, -Rezeption und Anbieterlandschaft ändern sich fundamental. Digitale Player wie YouTube und Facebook erobern den weltweiten Markt, klassische Medienunternehmen gehen neue Distributionswege und entwickeln Online-Plattformen, um die Verbreitung ihrer Inhalte den neuen Nutzungsgewohnheiten anzupassen. Gleichzeitig bieten sie der werbungstreibenden Wirtschaft neue Digital-Umfelder für deren Markenkommunikation.

Für viele Unternehmen allerdings stellen die heutige Wertewelt der Jugend und insbesondere deren Medienverhalten eine scheinbar kaum zu bewältigende Herausforderung dar. Marketingentscheider aus früheren Generationen erkennen, dass Jugendmarketing, so wie es für sie funktioniert hatte, heute kaum mehr Relevanz besitzt. Sie müssen sich einerseits vom eigenen Wertegerüst lösen, das ein bestimmtes Content-Mindset produziert; und andererseits verstehen, dass das lineare One-to-many-Diktat nicht mehr funktioniert, Markenkommunikation also nicht mehr alleine und von oben beherrschbar ist. Authentische Ansprache ist gefragt, nicht selten mit gleichberechtigter Kommunikation von Sender und Empfänger.

Wie tickt sie heute, die junge Generation? Welche Inhalte sind relevant? Und auf welche Kanäle sollten Marketing und Mediaplanung setzen, um junge Zielgruppen mit Markenbotschaften zu erreichen?

Aus praktischer Fernsehunternehmens- und Medienperspektive folgt ein Überblick, mit welchen jugendkulturellen, technologischen und werbepraktischen Themen Unternehmen konfrontiert werden, die ihre Markenkommunikation an junge Zielgruppen richten.

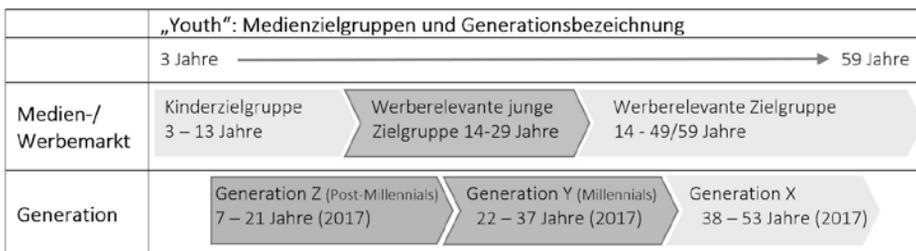
## 15.2 So alt ist jung

Generell gilt die Jugend als wichtiger identitätsstiftender Lebensabschnitt, der geprägt wird von einschneidenden, vielfach global relevanten Ereignissen und Umweltveränderungen, die wiederum eine klare Auswirkung auf das Wertegerüst einer Alterskohorte bedeuten. Wissenschaft und praktische Medienwirtschaft arbeiten dabei mit unterschiedlichen Konzepten von Jugend bzw. jungen Zielgruppen. Die Shell-Jugendstudien beispielsweise definieren „Jugend“ in ihrer jüngsten Welle über einen Altersabschnitt vom zwölften bis zum 25. Lebensjahr, während die UN offiziell die Spanne von 15 bis 24 Jahren ausweist (Deutsche Shell 2015; UN o. J.). Diesen und weiteren Definitionen gegenüber stehen Alterskonventionen, die sich in der deutschen Medienwirtschaft durchgesetzt haben: Die klassische Kinder-Zielgruppe endet mit 13 Jahren, während sich die allgemeine werberelevante Zielgruppe über die 14- bis 49- bzw. 59-Jährigen erstreckt. Als werberelevante *junge* Zielgruppe werden zumeist Menschen zwischen 14 und 29 Jahren bezeichnet.

Nicht selten stößt man daneben in der Marketingpraxis auf das Generationenkonzept, um Zielgruppen neben ihrer demografischen Beschreibung noch näher kennenzulernen und adäquat ansprechen zu können. Gemeinhin fasst eine Generation eine bestimmte Gruppe Menschen zusammen, die aus derselben Alterskohorte stammen und sich aufgrund eines gemeinsamen Erfahrungshorizonts und entsprechend gemeinsamer Deutungsmuster und Werte einander ähneln. Wie beim Jugendkonzept ist das Alter das trennende Element. Jedoch erstreckt sich eine Generation über eine breiter gefasste Altersgruppe von etwa 15 Jahren; zudem behalten Menschen ihren „Generationenstatus“ – anders als den der Jugend – ein Leben lang.

Größte Relevanz in der Praxis erfahren die sogenannten Generationen Y und Z – auch Millennials und Post-Millennials genannt oder zusammengefasst Digital Natives. Zwar gibt es keine festgelegten, einheitlichen Altersbegrenzungen. Üblich ist jedoch, grob 1980 bis 1995 als Jahrgänge für die Generation Y zu definieren; die nachfolgende Generation Z umfasst in etwa die darauffolgenden Geburtsjahrgänge bis 2010 (vgl. Abb. 15.1).

Forschungstreiber ist dabei weniger die Wissenschaft, sondern meist Unternehmen, Beratungsgesellschaften, Marktforschungsinstitute und Kommunikationsagenturen, die



**Abb. 15.1** „Youth“ – Medienzielgruppen und Generationsbezeichnung. (2017, eigene Grafik)

auf die junge Bevölkerung als Konsumenten abzielen. Das Forschungslevel im Privatsektor ist auch deshalb so enorm, weil die Generation Y international betrachtet die größte ist – sie zu verstehen und adäquat anzusprechen, bedeutet im besten Fall, die historisch größte Generation als loyale, kaufkräftige Kunden langfristig an sich zu binden.

Gemein haben diese Studien, dass sie sich mit Werten, Konsummustern und insbesondere dem Mediennutzungsverhalten junger Menschen bis etwa 35 Jahren auseinandersetzen. Das Generationenkonzept ist für die Zielgruppenkommunikation wichtig, in der konkreten medialen Ansprache allerdings nur mittelbar anwendbar. Studien über die Generation Y und Z dienen vielmehr als große Erzählung, die als gemeinsames Element den internalisierten Umgang junger Zielgruppen mit digitalen Medien aufzeigen, den Blick für Werte- und mögliche Konsumveränderungen schärfen und damit erste Ableitungen für Kommunikationsinhalte und -modi bieten können.

Ein wichtiger Grund für die Betrachtung beider Generationen liegt in deren Arithmetik. Die Altersmitte beider Generationen umfasst zum aktuellen Zeitpunkt genau die Gruppe der 14- bis 29-Jährigen. Um sich heute der werberelevanten jungen Zielgruppe der 14- bis 29-Jährigen zu nähern, ist also eine gleichmäßige Betrachtung beider Generationen – Y und Z – notwendig. Zudem weisen beide Generationen für die Praxisarbeit eine wichtige Gemeinsamkeit auf: Die Trennwand zu vorangegangenen Generationen ist die Selbstverständlichkeit, mit der neue Endgeräte und Instant-Kommunikation ins tägliche Leben neben klassischem Medienkonsum einbezogen werden. Während viele Baby-Boomer heute noch im prä-digitalen Umfeld verharren und sich Generation X die Aneignung neuer Kommunikationsmodi nach einer weitgehend analogen Kindheit bewusst erarbeitet hat, erleben Generationen Y und Z digitale Technologien als Normalität. Viele können sich an ein Leben ohne Highspeed-Internet, Kanalvielfalt und unendlichen Informations- und Entertainmentstrom gar nicht mehr erinnern.

---

### 15.3 Werte und Content

Wie tickt sie nun, „diese Jugend von heute“? Wie immer anders als die Generation davor: Die „Null-Bock-und-ohne-Ziel-Kohorte“ – in Douglas Couplands Standardwerk „Generation X“ Anfang der 90er-Jahre ausführlich porträtiert – ist aus Medienperspektive die letzte Generation, die in ihrer gesamten Jugend und vielfach noch heute auf klassischen Kommunikationswegen erreichbar ist. TV und Print waren als Marketingkanäle die Norm, die jugendliche Digitalerfahrung beschränkte sich auf punktuelle Beschäftigungen wie das Atari-Spiel oder später erste Spiele wie Snake auf dem Nokia-Handy; ansonsten lag die Welt noch in prädigitaler Übersichtlichkeit.

Das spiegelte sich auch in der Struktur der Werbewirtschaft. Massenkommunikation und Branding war ein durch Skaleneffekte geprägtes Geschäft. Mit ausreichend Budget hatten es Marken vergleichsweise einfach, die junge Zielgruppe an sich zu binden. Werbungtreibende richteten ihre Botschaften während des kollektiven Fernsehens effizient an junge Großpublika. Die Anti-Generation, die sich gegen Vieles – insbesondere

die Eltern – abgrenzen wollte, wurde eindrücklich von MTV eingefangen, betitelt als „Chaot“, „konsumgeile Göre“ und „Egoist“. Inhaltlicher Schwerpunkt: Man war dagegen. Man war schlecht drauf.

Mit den Generationen Y und Z schlug das Pendel in die entgegengesetzte Richtung. Trotz Wirtschafts- und Finanzkrise, 9/11 und Fukushima wird der jungen Generation heute ein überaus hohes Glückslevel bescheinigt. Eltern werden zu Freunden, Bildungs- und Berufschancen pragmatisch-egoistisch durchleuchtet, das Toleranzniveau, aber auch das Sicherheitsbedürfnis steigen. Es sind genau diese Themen, die sich in vielen Generationsstudien und kommerzieller Forschung gleichen bei dem Versuch, junge Menschen auf inhaltlicher Ebene als Konsumenten zu erreichen.

### 15.3.1 Themen der Jugend

Für Generation Y und Z bildet die *Familie* einen der wichtigsten Grundpfeiler. Anders als Generation X leben junge Menschen heutzutage ohne massive Abgrenzung zur Elterngeneration. Familie wird durchweg positiv konnotiert, gilt als sicherer Hafen, als vertrauensvoller Rückzugsort, der Glück und Halt auf dem Lebensweg bietet. Laut Shell-Jugendstudie pflegen über 90 % der befragten Jugendlichen ein gutes Verhältnis zu ihren Eltern (Deutsche Shell 2015). Pew Research ermittelte, dass für 52 % eines der wichtigsten Dinge im Leben sei, gute Eltern zu werden – zehn Prozentpunkte mehr als bei Jugendlichen 1997, also der heutigen Generation X. In vielen Fällen stehen Familienmitglieder auf Rang eins der Freundesliste, die eigene Mutter wird oft als beste Freundin genannt (Livingston 2017; Viacom 2012).

Die enge Involvierung der Eltern in das Leben ihrer Kinder ist typisch für die Y- und leicht abgeschwächt auch für die Z-Generation. Vielfach kursiert dabei der Begriff „Helikopter-Eltern“ durch die Literatur, Eltern also, die wie ein Helikopter über ihren (teils schon sehr erwachsenen) Kindern kreisen, sie beaufsichtigen und anleiten. Fernsehkanäle mit sehr jungen Zielgruppen wie KIKA, Nickelodeon oder Cartoon Network sind sich dieser Thematik durchaus bewusst. Kampagnen und Formate werden entsprechend durchleuchtet, um nicht nur Kinder für sich zu gewinnen, sondern ebenso die „Gatekeeper“, die Eltern, ins Boot zu holen und vom Wert bzw. kindgerechten Anspruch der Sendung zu überzeugen. Erste Studien über die Generation Z zeigen eine weiterhin starke familiäre Verbundenheit; das Helikopter-Phänomen scheint sich jedoch etwas abzuschwächen und vom Kontroll- und Beschützermodus in einen Bestärkermodus zu wandeln (EY 2015), der mit dem Freiheitsideal der Gen-X-Eltern mehr konform läuft.

Für die Zielgruppenansprache bedeuten diese Entwicklungen, den klassischen Wert Familie weiterhin positiv in die Markenkommunikation einzubinden. Produkte und Brands, die familiären Beziehungen einen hohen Wert zuweisen, treffen die heutige Wertewelt der jungen Generation. Der Jugendsender MTV beispielsweise brachte mit „Teen Mom“ ein Reality-Format auf den Sender, das mittlerweile in sechster Staffel klar auf das Thema einzahlt. Insgesamt erlaubt bzw. bestärkt das hohe Toleranzlevel der jungen

Generation (vgl. Viacom 2017) dabei die Abbildung moderner Familienkonstrukte wie Patchwork-Familien und gleichgeschlechtliche Ehen. Ein Kampagnenbeispiel ist die TV- und Social-Kampagne von AirBnB „The Acceptance Ring“, die Menschen in Ländern ohne Recht auf Anerkennung gleichgeschlechtlicher Ehen dazu auffordert, einen Ring – den sogenannten Acceptance Ring – in stofflicher oder virtueller Form so lange zu tragen, bis sie ihr Familienkonzept auch rechtlich leben dürfen. AirBnB vermittelt damit ein modernes Familienbild, positioniert sich als tolerantes Unternehmen und spiegelt somit klar die Wertewelt junger Menschen wider.

In engem Zusammenhang mit dem Familienwert steht das Boom-Thema *Sicherheit*. Auf politischer Ebene befeuern Handlungen totalitärer Regimes, Flüchtlingswellen und Terroranschläge das steigende Bedürfnis nach Sicherheit. Die steigende politische Polarisierung in den USA und zuletzt auch in Deutschland, die mit der Bundestagswahl 2017 auch formell bestätigt wurde, wird ebenfalls als beunruhigend wahrgenommen. Laut NEON-Wertestudie 2017 glauben 55 % der 18- bis 35-Jährigen, dass es in Deutschland noch einmal Krieg geben wird – 2014 waren es nur 34 % (Gruner & Jahr 2017). Auch zeigt die Hinwendung zu „sicheren Jobs“, dass das Thema an Relevanz gewinnt: 2017 ist das erste Jahr, in dem der öffentliche Dienst die beliebteste Branche von Schülern für den Berufseinstieg ist, wie der repräsentative Schülerbarometer für Deutschland zeigt (Trendence 2017).

Im Mediensektor bestimmen insbesondere Digitalthemen wie Datensicherheit, Jugendschutz und Fake News den Diskurs um Sicherheit. Insbesondere Letzteres ist eng mit der politischen Polarisierung verknüpft, die die Allgemeingültigkeit der letztlich auch durch Werte-Urteile bestimmten Nachrichtenaufbereitung infrage stellt. Der zunehmende Schleier des Zweifels über Nachrichten-Authentizität verunsichert Onlinenutzer, aber auch werbungstreibende Unternehmen, die glaubwürdige und sichere Online-Werbeumfelder für ihre Markenkommunikation benötigen. Bei der Ansprache junger Zielgruppen genießt das Fernsehen diesbezüglich einen Vorteil: Denn TV gilt aus Rezipienten-Perspektive als deutlich glaubwürdiger als Online-Medien – darüber hinaus schneidet es im Intermediavergleich am besten ab bei Unterhaltung, Sympathie und Objektivität (Breunig und Engel 2015). Diesen Umfeld-Bonus können Fernsehunternehmen gezielt für sich nutzen, wenn ihre Sender Werbebotschaften einbetten.

Unternehmen, die mit ihrer Produktpalette direkt auf Sicherheit abzielen, erkennen ebenfalls neue Umsatzpotenziale bei jungen Menschen. Die Versicherung Barmer GEK sprach 2016 gezielt die Gruppe der Millennials und Post-Millennials an. Mit der Botschaft „Tut, was ihr nicht lassen könnt – wir tun alles, damit ihr gut versichert seid“ positionierte sich die Barmer mit einer emotionalen, integrierten Kampagne in dem sonst wenig differenzierten Wettbewerbsumfeld. Auch Schwäbisch-Hall adressierte in Kooperation mit dem Sender VIVA die Zielgruppe der 15- bis 24-Jährigen: Die Bausparkasse sponserte das TV-Format „Band sucht Bleibe“, in dem das Zusammentreffen von Musiker Tim Bendzko mit Fans in deren eigener Wohnung gefilmt und später bei VIVA ausgestrahlt wurde. Die Markenkooperation verhalf dem Unternehmen zu einem jungen, authentischen Auftritt und brachte damit den sicheren Ort Eigenheim der jungen Zielgruppe nahe.

Ebenfalls weit oben in der jugendlichen Themenhierarchie stehen *Umwelt und Klima*. Die Reaktorkatastrophe im japanischen Fukushima liegt zeitlich zentral im Erinnerungsrahmen der jungen Generation, und auch aufgrund der Vorreiterrolle Deutschlands mit geplanter Atomausstieg, forcierter Elektromobilität und Ausbau erneuerbarer Energien ist das Thema Umweltschutz überaus präsent und gehört laut Sinus-Institut „für fast alle Jugendlichen zu den zentralgegenwärtigen und künftigen Herausforderungen“ (Calmbach et al. 2016, S. 267). Die Generationen-Studie „Who’s Up Nxt?“ zeigt dabei, dass Umweltthemen für die Generation Z sogar eine noch größere Rolle spielen als für die Generation Y (Insites Consulting 2015).

Viele Unternehmen erkennen, dass sie sich mit geschickter grüner Kommunikation bei jungen Zielgruppen beliebt machen können – aber auch, dass sich überzogenes Greenwashing ins Gegenteil verkehren kann. Millennials bzw. deren Medienvertreter erkennen häufig, wenn Botschaften nicht glaubwürdig mit Handeln unterlegt werden. Echte umwelt- und klimafreundliche, nachhaltige Praktiken sind gefragt, um junge Menschen als Konsumenten oder sogar Mitarbeiter an sich zu binden.

Die Supermarktkette Edeka löst mit der Kampagne „Wie viel Panda steckt in dir?“ aktuell gekonnt den grünen Trigger aus. Edeka ist bekannt für seine reichweitenstarke TV-Werbung, die häufig die Themen Natur und biologischer Anbau als Motiv verwendet. In Kooperation mit der Natur- und Umweltschutzorganisation WWF nutzt Edeka den Panda bereits seit einigen Jahren, um zu nachhaltigem Handeln aufzurufen. Auch dient der Panda dem Produkt-Labeling, um öko-zertifizierte Produkte des Eigensortiments auszuweisen. Die aktuelle Social-Media-Kampagne spricht dabei noch direkter die junge Zielgruppe an und zeigt im Film eine junge Protagonistin, die sich durch nachhaltiges Handeln immer mehr in einen Panda verwandelt. Der Spot wurde allein auf YouTube innerhalb von zwei Wochen drei Millionen Mal angeklickt und bei Facebook über sechs Millionen Mal gesehen. Millennials möchten die Welt zum Besseren verändern. 84 % sind davon überzeugt, dass ihre Generation das Potenzial dazu hat (Viacom 2012). Den eigenen Konsum an einen guten Zweck zu binden, reflektiert genau diese Einstellung. Es ist entsprechend davon auszugehen, dass das sogenannte Cause-Related-Marketing weiteren Aufschwung erleben wird.

Der Glaube daran, die Welt verbessern zu können, wird mit einem ungebrochen hohen Optimismus-Level untermauert. Junge Menschen blicken trotz beruflicher, politischer und umweltthematischer Unwägbarkeiten äußerst positiv in die Zukunft. 76 % bezeichnen sich 2017 laut Viacom-Studie „The Next Normal: Rise of Resilience“ als sehr glücklich – genauso viele wie fünf Jahre zuvor. Die Glücksfaktoren haben sich dabei zwischen 2012 und 2017 noch mehr in Richtung immaterielle Werte und Erfahrungen verschoben. Zeit mit Familie oder Freunden verbringen bleibt Spitzenreiter; Erholung, Spaß und Reisen erfahren deutlich größere Relevanz. Geld dagegen verliert als Glücksfaktor an Bedeutung. Für werbungstreibende Unternehmen ist es essenziell, diese positive Grundhaltung widerzuspiegeln, um die junge Generation in ihrer Wertewelt zu erreichen. Emotionale Stabilität spielt dabei eine größere Rolle als materielle Stabilität. Nicht auflehnd, nicht abgrenzend – sondern inkludierend, gemeinsam und aktiv für

eine bessere Welt: Dies sind Charakteristika eines positiven Marken-Storytellings, das junge Menschen anspricht.

Auch im Berufsleben hat Glückliches Vorrang. Etwa die Hälfte der Generation Y sowie die Ältesten der Generation Z sind gerade dabei, ihre ersten Unternehmenserfahrungen zu sammeln. In vielen Branchen sind gut ausgebildete junge Menschen schon heute rar; um sie werden Unternehmen künftig noch stärker buhlen müssen. Anders als noch vor zehn Jahren ist in Deutschland nicht Massenarbeitslosigkeit, sondern Fachkräftemangel das beherrschende Thema am Arbeitsmarkt. Chancenlos bei der Jobsuche sind inzwischen fast ausschließlich jene, die erhebliche Defizite in der Ausbildung mitbringen oder in einer der wenigen deutschen Randregionen mit einer hohen Sockelarbeitslosigkeit leben.

Diese deutlich verbesserte Position wird aktiv genutzt. Anders als in der Eltern- und Großelterngeneration, die ein glückliches, freies und entspanntes Leben häufig auf die Zeit nach dem Arbeitsleben „verschoben“ haben, tendieren Jüngere zu einem jederzeit ausbalancierten Leben. Der Soziologe und Jugendforscher Klaus Hurrelmann beschreibt in diesem Zusammenhang, dass junge Menschen die eigentlich wenig zu vereinbarenden Werte Genuss und Leistung gekonnt miteinander kombinieren (Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 38). Und der Leistungswille bleibt trotz hedonistischer Elemente hoch, Bildung wird höchst erstrebenswert und von der jungen Generation (und deren Eltern) aktiv geplant.

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat trotz der derzeit guten Arbeitsmarktlage gelehrt, dass materielle Sicherheit verhandelbar ist, Berufs- und Karrierewege abrupt unterbrochen werden können. Hinter der Frage, ob finanzielle Absicherung überhaupt im Leben erzielt wird, steht für die junge Generation heute ein deutlich größeres Fragezeichen als für die Elterngeneration. Die neue Normalität besteht zunehmend aus Portfolio-Karrieren, einem beruflichen Lebensweg also, der gespickt ist von Unternehmens- und Branchenwechseln oder sogar Phasen der Arbeitslosigkeit; Bildung und lebenslanges Lernen werden vor diesem Hintergrund noch wichtiger. Die NEON-Generationsstudie zeigt, dass ein sicherer Arbeitsplatz für 86 % der 18- bis 35-Jährigen wichtig oder sehr wichtig ist; die Studienabschlussrate in Deutschland lag 2016 mit 492.000 Absolventen auf historischem Höchststand (Gruner & Jahr 2017; Statistisches Bundesamt 2017).

Brands können von dem Bildungsfokus klar profitieren, indem sie über das Produktmarketing hinaus konkrete Angebote zum „Up-Skilling“ liefern und jungen Menschen dabei helfen, sich zu bilden und Erfahrungen zu sammeln. Die Bandbreite möglicher Angebote rangiert von einfachen Lern-Tutorials über Reiseangebote bis hin zur direkten Bildungsfinanzierung. Starbucks beispielsweise finanziert seit 2014 allen interessierten Mitarbeitern in den USA ein Bachelor-Studium. Daneben hat die Kaffeehauskette zusammen mit weiteren Unternehmen die „100k Opportunities Initiative“ gegründet, die sich speziell an 16- bis 24-Jährige richtet und bis zum Jahr 2018 mindestens 100.000 junge Menschen durch Trainingsprogramme und Ausbildungen zum Berufseinstieg verhelfen möchte. Durch diese Initiativen kann davon ausgegangen werden, dass Starbucks gleichzeitig eine Vielzahl an jungen „Brand Advocats“ produziert, die die Marke vermutlich über viele Jahre hinweg positiv in ihre Peer-Group weitertragen.

Die Millennial-Generation ist gegenüber Unterstützung jeglicher Art besonders aufgeschlossen, ist sie doch die Generation, die von ihren Eltern massiv gefördert und geleitet wurde bzw. wird. Generation Z scheint generell weniger Hilfe zu erwarten und geriert sich deutlich selbstbewusster, realistischer und fokussierter auf die eigenen Stärken. Karriere bleibt wichtig, verschiebt sich allerdings mehr auf die Entrepreneur-Ebene. Gen Z zeichnet sich durch einen deutlich stärkeren Wunsch nach Selbstständigkeit aus, 62 % möchten lieber eine eigene Firma gründen, als für ein bewährtes Unternehmen zu arbeiten (EY 2015). Marketing für diese Zielgruppe sollte den Unterschied zur Generation Y berücksichtigen und noch stärker auf die Themen Kreation und Business-Gründung fokussieren.

---

## 15.4 Youth Channels – junge Zielgruppen medial erreichen

Die Wertewelt und Themenpräferenzen junger Menschen zu treffen, ist nicht immer einfach – doch Werte bleiben über einige Jahre hinweg stabil und sind in der Kampagnenplanung zeitunabhängiger umsetzbar. Einmal festgelegte strategische Schwerpunkte haben ein akzeptables Haltbarkeitsdatum und lohnen auch bei einer erheblichen initialen Investition. Die weitaus größere Herausforderung ist das neue Medienverhalten. Marketer müssen immer wieder neue Formen der Zielgruppenkommunikation erlernen, eine Vielzahl an neuen Kanälen bespielen und auf kurzfristige Digitaltrends angemessen reagieren. Die digitale Transformation ist damit das Thema schlechthin, mit dem sich Werbungtreibende und Medienunternehmen auseinandersetzen müssen, um ihre Inhalte an junge Zielgruppen zu vermitteln und Werbeumfelder auf zusätzliche Plattformen zu verlagern.

### 15.4.1 Ist Fernsehen noch relevant?

Schon immer galt: Wer Menschen mit Werbebotschaften erreichen möchte, benötigt Reichweite. Und als reichweitenstarker Kanal gilt trotz aller Unkenrufe weiterhin das klassische Fernsehen – in allen Zielgruppen. Im ersten Halbjahr 2017 erreicht das Fernsehen an einem durchschnittlichen Tag noch immer über sechs Millionen Menschen im Alter von 14–29 Jahren, Highlight-Formate wie Germany's Next Topmodel schalteten im Schnitt über anderthalb Millionen junge Menschen ein (SevenOne Media 2017). Gen Y & Z sehen dabei regelmäßig die mitgelieferte Werbung, entweder in Form von klassischen Werbespots, Sponsorings, Product-Placements oder weiteren der 19 Werbeformate, die der Verband VPRT allein für das klassische Fernsehen unterscheidet. Die Nettoumsätze im deutschen TV-Werbemarkt wachsen dabei kontinuierlich weiter und lagen 2016 bei 4,6 Mrd. EUR (VPRT 2017a). Auch heute schafft es das Fernsehen also, in kurzer Zeit hohe Markenbekanntheit bei vielen jungen Menschen zu erzielen.

Es liegt auch nicht an der Werbewirkung des Fernsehens, dass das Medium als Werbekanal für junge Zielgruppen diskutiert wird. Viele Studien haben international

gezeigt, dass Fernseh-Botschaften konsequent eine sehr hohe Wirkung erreichen. Der Informationsdienstleister Neustar belegt beispielsweise durch die Analyse eines sieben-jährigen Zeitraums, dass TV den höchsten Return on Investment erreicht, sowohl aus Awareness-, als auch aus Verkaufs-Perspektive (Neustar 2017).

Noch ist die Position stark. Aber: Die Reichweite des klassischen Fernsehens erodiert. Die rückläufige Anzahl 14- bis 29-Jähriger, die täglich fernsehen, lässt Medienhäuser und werbungstreibende Unternehmen zunehmend prüfen, wie gut junge Zielgruppen weiterhin über das Massenmedium erreichbar sind. Konnten Werbungtreibende vor 20 Jahren noch mit einer durchschnittlichen Tagesreichweite von über 60 % rechnen, schaltet heute weniger als jeder zweite junge Mensch das klassische TV an einem durchschnittlichen Tag ein (Zubayr und Gerhard 2016). Mit der deutschlandweiten Abschaltung des analogen TV-Signals ist davon auszugehen, dass sich die Tendenz in jungen Zielgruppen noch verstärken wird. Und nicht nur die geringere Reichweite lässt aufhorchen; auch die Sehdauer sinkt seit Jahren. 2012 sahen Zuschauer zwischen 14 und 29 Jahren noch durchschnittlich 137 min pro Tag fern. 2016 waren es nur noch 119 min (AGF 2012, 2017). Sollte die Dynamik dieses Rückgangs noch zunehmen, könnte der letzte sichere Pfeiler einer zentralisierten und skalierten Unternehmenskommunikation bröckeln.

#### 15.4.2 Die aktuelle Unmessbarkeit

TV ist also dem Tode geweiht? Die Frage ist nach derzeitigem Stand überzogen. Vielmehr sollte sie lauten: Was bedeutet Fernsehen heute? Mit zunehmender Distribution und Rezeption von Fernsehhalten im Internet leben Filme, Shows, Nachrichten und Serien auf vielen Plattformen und Endgeräten weiter. Inhalte koppeln sich vom linearen Signal ab und werden insbesondere von jungen Menschen zu beliebiger Zeit über verschiedene Quellen konsumiert – z. B. über Streaming-Anbieter wie Sky-on-Demand und Netflix, per Sender-Website, App oder über YouTube. Darüber hinaus kann lineares und non-lineares Fernsehen neben dem klassischen Fernsehgerät auf dem Laptop, Smartphone oder Tablet gesehen werden.

Genau diese Entwicklung wird aktuell noch nicht adäquat über die offiziellen TV-Messsysteme erfasst und stellt Fernsehhäuser international vor die Herausforderung, ihre Quantifizierung an die neue Medienrealität anzupassen. Denn TV-Panels registrieren Reichweitenverluste in den jungen Fernsehzielgruppen, jedoch nicht alle Zugewinne, die dieselben Inhalte über andere Videokanäle erzielen. Die GfK, die hierzulande die offiziellen Fernsehquoten im Auftrag der AGF erhebt und ausweist, hat 2017 damit begonnen, am Computer abgerufene Video-Streams der Fernseh-Mediatheken in die Quotenmessung zu integrieren. Der technische Aufwand ist enorm und der Einführungsprozess wird sich über die nächsten Jahre erstrecken, bevor man dem Ziel einer audiovisuellen Gesamtreichweite näher ist, die insbesondere für die realitätsnahe Abbildung des jugendlichen Videokonsums immer wichtiger wird. Wann und ob alle Geräte und vor allem weitere wichtige Videoanbieter wie YouTube in die offizielle Reichweitenmessung integriert werden, ist aktuell unklar.

### 15.4.3 It's all about Video

Die lineare, klassische Fernsehreichweite mag also sinken. Tatsache ist jedoch, dass heute insgesamt mehr Video-Content von jungen Zielgruppen konsumiert wird als je zuvor. Betrachtet man den gesamten Kuchen der Bewegtbildnutzung bei 14- bis 29-Jährigen, so hat sich die Nutzung zwischen 2014 und 2016 von 187 auf 206 min klar erhöht (SevenOne Media 2016). Dem klassischen Fernsehen fällt weiterhin das Gros zu, zwei Drittel der Videonutzung werden dem linearen Fernsehen gewidmet; bei den 30- bis 49-Jährigen sind es 86 %, ab 50+ liegt der klassische Fernsehanteil sogar bei 98 %.

Doch die Aufholjagd des Online-Bewegtbildes ist in vollem Gange. Serien und Filme werden online auf verschiedenen Plattformen konsumiert. Hinzu kommt eine Vielzahl kostenloser, oft von Nutzern erstellter Online-Videos. Insbesondere die werberelevante Zielgruppe der 14- bis 29-Jährigen sieht Videoinhalte im Internet, denn „Always-on“ ist in dieser Alterskohorte schon lange Standard: Seit 2010 ist praktisch jeder 14- bis 29-Jährige online, unter Erwachsenen ab 60 Jahren gerade einmal knapp 60 %. Und auch bei der täglichen Online-Nutzungsdauer geht die Schere zwischen Jung und Alt weit auseinander: 14- bis 29-Jährige sind im Tagesschnitt über vier Stunden online aktiv; bei den 30- bis 49-Jährigen sind es knapp zweieinhalb Stunden, Nutzer ab 70 Jahren kommen nur noch auf etwa eine halbe Stunde (Koch und Frees 2016).

Fest steht: Video-Content ist die wichtigste Kommunikationsform, um junge Menschen heute und künftig zu erreichen – egal, ob im klassischen Fernsehen oder per Internet. Text verliert klar an Relevanz, für Gen Z noch einmal mehr als für die Generation der Millennials. Schon heute bestehen knapp drei Viertel des gesamten Onlineverkehrs aus Videos, 2019 werden es laut Cisco-Prognose 80 % sein – und im Jahr 2021 wird ein Mensch theoretisch fünf Millionen Jahre benötigen, um die globale monatliche Videomenge zu sehen (Cisco 2017). Der starke Videofokus spiegelt sich auch im Online-Werbemarkt wider: Pre-Rolls – Werbevideos, die vor dem eigentlichen Online-Video gesendet werden – machen mittlerweile den höchsten Umsatz unter allen Display-Formaten aus (BVDW 2017).

Viele Medienanbieter versuchen mehr oder minder erfolgreich, von der Videolust junger Zielgruppen zu profitieren. Neue Medienprodukte wie das Jugendangebot funk der öffentlich-rechtlichen Sendehäuser, der junge Spiegel-Online-Ableger bento und die Rückkehr des Jugendmusiksenders MTV ins frei empfangbare Fernsehen belegen, dass hierzulande weiterhin aktiv versucht wird, die Anbindung an die junge Zielgruppe nicht dem amerikanischen Dreiklang YouTube-Facebook-Amazon zu überlassen. Allerdings zeigt auch die Einstellung des Jugendsenders RTL II YOU nach nur einem Jahr oder Joiz nach dreijährigem Senderbetrieb, dass dieses Unterfangen nicht immer einfach ist.

#### 15.4.4 Omni-Branding als Omni-Screening

Die praktische Konsequenz für Medienunternehmen und Werbungtreibende sollte lauten: Omniscreen-Kampagnen auf Videobasis sind der Weg zur jungen Zielgruppe. Content – sei es Werbebotschaft oder Werbeumfeld – sollte auf möglichst vielen Bildschirmen, insbesondere dem Smartphone, präsent sein. Denn bei der Onlinenutzung liegt das Smartphone mittlerweile in allen werberelevanten Zielgruppen unangefochten auf Platz eins. Neun von zehn der 14- bis 29-Jährigen gehen mit dem Gerät täglich ins Netz (Koch und Frees 2016). Daneben gehören Laptop und Tablet vielfach zum persönlichen Geräteportfolio, werden aber seltener täglich genutzt (33 % bzw. 19 %; Koch und Frees 2016). Zusammen mit dem Fernsehgerät bilden Smartphone, Laptop und Tablet also die vier Screens, mit denen es Medienhäuser und Werbungtreibende insgesamt aufnehmen müssen, um Botschaften an die junge Werbezzielgruppe zu vermitteln.

Fernsehsender mit tendenziell jugendlicher Seherschaft wie ProSieben, RTL II, VIVA oder MTV bauen dafür eigene Digitalangebote wie Webseiten, Apps und Onlinespiele auf, um ihre Inhalte auf allen Geräten bzw. mobil verfügbar zu machen. Und Werbungtreibende wiederum erhalten damit die Möglichkeit, junge Konsumenten per Werbebanner, Werbe-Video und anderen Formen zusätzlich online zu erreichen. Seit Jahren steigende Umsätze im Bereich Online-Werbung verdeutlichen den Trend: Die Nettoumsätze für Digital-Werbung werden 2017 bei prognostizierten 1,9 Mrd. EUR liegen und damit sieben Prozent über Vorjahr; Mobilwerbung wächst sogar zweistellig (BVDW 2017).

Neben eigenen, digitalen Senderangeboten sind heute weitere digitale Distributionswege üblich, um sich den neuen Sehgewohnheiten der Jugend anzupassen. Video-on-Demand-Anbieter wie Netflix, Amazon Video, Sky-on-Demand oder iTunes haben sich erfolgreich am Markt etabliert und sitzen mit Film- und Fernsehanbietern am Content-Verhandlungstisch. Und die Zuschauer streamen: Mittlerweile verbuchen Video-Services wie Amazon Video oder Netflix 17 Mio. zahlende SVoD-Abonnenten in Deutschland; Pay-TV-Anbieter (unter anderem Sky) mit ihren On-Demand-Angeboten kommen daneben auf acht Millionen Abonnenten (VPRT 2017b; Kerkau 2017). Die Verschiebung der Nutzungsgewohnheiten wird messbar: So erreichte die viel beachtete Serie „4 Blocks“ per Online-Abruf mehr Zuschauer im Erstausstrahlungszeitraum als während der linearen Ausstrahlung. Damit war das Format eine der fünf erfolgreichsten Serien auf den On-Demand-Plattformen von Sky und erreichte auf iTunes Platz eins der Staffel-Charts (DWDL 2017).

#### 15.4.5 YouTube fordert klassisches Fernsehen

Qualitativ hochwertiger Video-Content mit Distributionsrecht ist die Währung, die für (Fernseh-)Unternehmen einen hohen Wettbewerbsvorteil bedeutet. Content-Ownership heißt nämlich, Fernsehinhalte über viele Plattformen und Screens ausspielen zu können – dort, wo sich die junge Zielgruppe aufhält. Damit haben Werbungtreibende die

Möglichkeit, ihre Video-Markenkommunikation zielgruppenaffin und über mehrere Wege in Qualitätsumgebung zu platzieren.

Die Video-Distributionsplattform mit der weltweit größten Nutzerschaft ist YouTube. Für Fernsehunternehmen halb Freund, halb Feind, bietet YouTube enorme Reichweiten in jugendlichen Zielgruppen – auch für Fernsehinhalte. Die Strahlkraft des Kanals zieht jedoch gleichzeitig viele junge Menschen weg vom Fernsehgerät. Der „Frenemy“ aus dem Google-Imperium zählt anderthalb Milliarden angemeldete Seher pro Monat, über eine Milliarde Stunden Videos werden täglich angesehen (YouTube 2017a und b). Die gesamte Generation Z bezeichnet hierzulande YouTube als Lieblingsseite im Internet, neun von zehn Jugendlichen nutzen YouTube mehrmals pro Woche oder sogar täglich (mpfs 2016, 2017). Musikvideos (55 %) und humorvolle kurze Clips (40 %) werden dabei am häufigsten angesehen. Dies zeigt eindrücklich, wie wichtig YouTube als Medienkanal und Werbeplattform geworden ist. Jede große Marke mit primär junger Zielgruppe ist heute mit einem eigenen Brand Channel auf YouTube vertreten – Fernsehsender genauso wie Consumer-Marken. Die aktuellen drei Lieblingsmarken der 14- bis 29-Jährigen (Brandmeyer 2016), Nike, Adidas und Apple, kommen auf eine millionenstarke Subscriber-Zahl und verzeichnen regelmäßig Videoabrufe, die in den ein- und zweistelligen Millionenbereich gehen. Stärkste YouTube-Werbung war 2016 der Spot „Der magische Adventskalender“ von der Telekom, der 13 Mio. Mal angeklickt wurde.

Neben der eigenen YouTube-Präsenz besteht die gängige Werbeform in sogenannten Video Ads, meist zehn- bis 20-sekündigen Werbevideos, die vor oder während des aufgerufenen Videocontents abgespielt werden. Da heute jeder junge Fernsehsender auf YouTube präsent ist, haben Werbekunden weitere Möglichkeiten, ihre Werbespots im Qualitätsumfeld auszustrahlen. TV-Sender befassen sich dabei häufig mit strategischen Fragen: Sollen Inhalte auf YouTube ausgespielt werden, um Nutzer zur eigenen Website zu lotsen? Erlauben es Distributionsvereinbarungen überhaupt, TV-Content auf YouTube zu platzieren? Den Kanal rein als Marketingplattform für den Fernsehkanal betreiben? So vielseitig die Fragen und Umsatzberechnungen auch sein mögen – feststeht, dass YouTube bei der Ansprache junger Menschen heutzutage kaum wegzudenken ist. Denn Generation Y und Z diktieren mit ihrem Online-Verhalten den Mediaplan.

Neben Brand Channel und Online-Videowerbung findet YouTube vor allem in Sachen Influencer-Marketing das Gehör der Werbungtreibenden. Hier zählt nicht die Anbindung an professionell erstellten Qualitätscontent. Sondern die Nähe, die die sogenannten YouTube Creators zu ihren Sehern herstellen: Mit humorvollen, ernsthaften oder erklärenden Inhalten wenden sie sich mit eigenproduzierten Videos (user-generated Content) an ihre junge Fangemeinde – und diese ist teilweise so groß, dass eine Produktplatzierung zum Reichweitenaufbau genutzt werden kann: YouTuber „PewDiePie“ kommt mittlerweile auf weltweit über 57 Mio. Subscriber, die regelmäßig am Leben des 27-jährigen Schweden teilnehmen. Erfolgreiche deutschsprachige YouTube-Stars wie Gronkh, BibisBeautyPalace und LeFloird verzeichnen zwischen drei und fünf Millionen Subscriber. Dass selbst Kanzlerin Angela Merkel während des Wahlkampfes auf YouTuber setzt, zeigt, wie hoch die jungen Influencer als Meinungsmultiplikatoren gehandelt werden.

Auch Werbungtreibenden sind die Kooperationen mit YouTube-Stars viel Geld wert. Schätzungen zufolge verdient die 24-jährige Bibi alias Bianca Heinicke monatlich über 100.000 EUR durch Produktplatzierungen, Sponsorings, Video Ads und andere Werbeformen (Manager Magazin 2017). Was macht YouTube Creators dabei so wertvoll? Neben der Reichweite ist es ihre hohe Glaubwürdigkeit, die die Multiplikatoren in der jungen Zielgruppe erreichen. Studien belegen, dass YouTube-Stars greifbarer, authentischer und glaubwürdiger wahrgenommen werden als bekannte Stars oder offizielle Quellen – und die junge Werbezzielgruppe somit stark beeinflussen und zum Produktkauf animieren können (unter anderem Google 2016; Kantar TNS 2016). Der Influencer-Markt ist so lukrativ, dass Fernsehunternehmen mittlerweile selbst aktiv werden: Hinter dem Multichannel-Netzwerk Studio71, das unter anderem YouTuber-Größen wie Gronkh und LeFloird unter Vertrag hat, steckt das Fernsehunternehmen ProSiebenSat.1. Die RTL-Gruppe ist mittlerweile Mehrheitseigner am Influencer-Netzwerk Divimore mit etwa 1200 Influencern.

#### 15.4.6 Things get social: Facebook, Instagram, Snapchat

Der Blick auf die fünf beliebtesten Apps, die Jugendliche auf ihren Smartphones installiert haben, zeigt, welche Plattformen neben YouTube für die junge Markenkommunikation außerdem relevant sind: WhatsApp und Instagram (beide gehören zum Facebook-Imperium), Snapchat und Facebook selbst (mpfs 2016). Während WhatsApp allerdings erst in diesem Jahr Werbeoptionen testet, bieten die anderen bereits eine Reihe von Möglichkeiten. Gemein haben die Plattformen, dass sie – wie YouTube – Videos (und Bilder) liefern, Marken eine eigene Präsenz bieten und sowohl Qualitäts- als auch user-generated Content anbieten, der für klassische Videowerbung oder Native Advertising wie das Influencer-Marketing geeignet ist.

Vorreiter Facebook hat sich unter den Social-Media-Anbietern am stärksten in der Bevölkerung etabliert. Sieben von zehn der 14- bis 29-Jährigen nutzen Facebook mehrmals pro Woche. Damit ist Facebook auch weiterhin als Werbekanal für die junge Zielgruppe geeignet. Die Verschiebung von Text und Bild hin zu Video wird auch hier deutlich: Facebook-Nutzer weltweit sehen mittlerweile acht Milliarden Videos pro Tag (Constine 2016).

Unter den Jüngsten geht der Anteil wöchentlicher Nutzer allerdings zurück (vgl. mpfs 2014, 2016). Ein häufig genannter Grund dafür sind Eltern, die mit eigenem Facebook-Profil in die jugendliche „Online-Privatsphäre“ eindringen. Tatsächlich ist Facebook der einzig relevante Social-Media-Anbieter, der einen nennenswerten Nutzeranteil auch in älteren Zielgruppen verzeichnet: Über 20 % der 50- bis 69-jährigen Onliner nutzen die Plattform mindestens wöchentlich (Koch und Frees 2016).

Nachdem Facebook die (Post-)Millennials also jahrelang für sich einnehmen konnte, kommen mit Instagram und insbesondere Snapchat zwei Social-Media-Player mit sehr jungen Zielgruppen in Spiel. 37 % der 14- bis 29-Jährigen in Deutschland nutzten im

vergangenen Jahr Instagram mindestens wöchentlich, knapp jeder vierte Snapchat (Koch und Frees 2016). Unter den 12- bis 19-Jährigen ist bei Snapchat sogar jeder Zweite wöchentlich aktiv – und bei beiden Social-Media-Plattformen geht die wöchentliche Nutzung ab dem 30. Geburtstag praktisch gegen Null (mpfs 2016; Koch und Frees 2016).

Werbungtreibende mit jungem Zielgruppenfokus begegnen hier also attraktiven Umfeldern. Sowohl auf Instagram als auch auf Snapchat werden Videos und Fotos geteilt und kommentiert. Snapchat bietet dabei die Funktion, dass Fotos nach wenigen Sekunden bzw. längere „Stories“ nach 24 h gelöscht werden. Mittlerweile laufen auch hier zehn Milliarden Videos täglich über die Plattform. Bei Instagram vervierfachte sich die Anzahl der Videos im Jahresvergleich, die Video-Nutzungszeit stieg zwischen März und September 2017 um über 80 % (Busch 2017). Die Nutzer gestehen dabei insbesondere Instagram einen Werbebonus zu: Unternehmenspräsenzen profitieren von teilweise millionenstarken Abonnentenzahlen, ein Drittel der am häufigsten angesehenen „Instagram Stories“ stammt von Unternehmen und Brands. Darüber hinaus werden beide Plattformen intensiv für das Influencer-Marketing genutzt.

Es ist davon auszugehen, dass innerhalb der nächsten Jahre neue soziale Netzwerke entstehen und sich der Markt weiter ausdifferenziert. Pinterest, Twitter, Business-Netzwerke wie LinkedIn und Xing – alle verzeichnen hierzulande Zuwächse, jedoch ohne ausschließlichen Schwerpunkt auf sehr junge Zielgruppen. In den Startlöchern steht die Plattform Musical.ly. Mit überaus junger Nutzerschaft, dem Fokus auf eigenproduzierter Musik und massiv steigenden Reichweiten erfährt Musical.ly zunehmende Werberelevanz. Die Dependance in Deutschland eröffnete 2017; der Fokus liegt aktuell noch beim Aufbau von Reichweite, bevor konkretere Monetarisierungskonzepte folgen.

### 15.4.7 Engagement durch Co-Creation

Für viele Unternehmen sind Social-Media-Aktivitäten heute regelmäßiger Bestandteil der Zielgruppenkommunikation an junge Menschen. Diese wünschen sich Vernetzung und Partizipation. Feedback, Teilen und mitgestalten können – das sind Faktoren, die Social-Media-Kanäle einzigartig machen und für die Brand-Kommunikation so wertvoll sind.

Zwischen 2012 und 2017 ist die durchschnittliche Zahl an Social-Media-Kontakten hierzulande von 144 auf 345 angestiegen – auch wenn die Zahl an realistisch unterhaltbaren, zumindest oberflächlichen Freundschaften bei etwa 150 liegt (Viacom 2012, 2017; Krotoski 2010). Ein „Like“ auf Facebook oder das Teilen eines Werbevideos hat also theoretisch die Chance, per Schneeballeffekt eine große Zahl an Menschen in kürzester Zeit zu erreichen. Wie beim bezahlten Influencer-Marketing zählt auch hier die authentische, glaubwürdige Meinungsvermittlung der Peer-Group. Und diese Empfehlungen wirken als Kaufverstärker. Etwa jeder Fünfte zwischen 16 und 34 Jahren gibt als Grund für einen Produktkauf an, dass es von anderen Verbrauchern per Social Media empfohlen wurde (PwC 2015).

Doch nicht nur die Möglichkeit zur „Gefällt-mir“-Reaktion zählt. Echtes Brand-Engagement erzielen solche Unternehmen, die junge Zielgruppen aktiv an der Brand-Kommunikation oder sogar Produktentwicklung beteiligen. Viele etablierte Marken, die lange Zeit Markenkommunikation von „oben herab“ betrieben haben, animieren ihre junge Zielgruppe heute zum Mitmachen: 2017 rief Fanta in seiner Kampagne „Fanta X You“ per TV und Online dazu auf, Werbemittel zu gestalten, um dem Kreationswillen der jungen Generation gerecht zu werden. Ritter Sport erzielte Ende 2016 einen überragenden Abverkauf der limitierten „Einhorn-Edition“, nachdem sich das Unternehmen über die eigene Crowd-Sourcing-Plattform des Trend-Themas annahm. Und auch Fernsehunternehmen beziehen ihre jungen Zuschauer aktiv ein: MTV ruft seit 2015 Fans weltweit dazu auf, eigenproduzierte Kurzvideos unter dem Hashtag #MTVBump zu teilen. Die besten Videos werden noch am selben Tag auf dem Fernsehsender als Bestandteil des regulären Programms verbreitet.

Auch wenn Mitgestaltung Risiken birgt: Co-Creation scheint weiterhin ein vielversprechender Weg zu sein, um junge Zielgruppen aktiv einzubeziehen und echtes Marken-Engagement zu erzeugen – vor allem in Hinblick auf Generation Z, die mit ihrem ausgeprägten Entrepreneur-Mindset gegenüber dem Thema Mitgestaltung besonders aufgeschlossen ist.

---

## 15.5 Die jugendliche Werbereaktanz

Werbungtreibende bemühen sich intensiv, junge Nutzer über alle Plattformen mit Werbebotschaften zu erreichen. Die entscheidende Frage dabei ist: Kommt klassische Werbung überhaupt noch bei jungen Zielgruppen an? Während Kinder sehr werbeaffin sind, vergeht die Lust an kommerziellen Botschaften häufig mit zunehmendem Alter. Fernsehen hat den Vorteil, dass Werbung hierzulande zeitlich reglementiert und auf wenige Blöcke pro Stunde beschränkt ist; zudem haben Zuschauer gelernt und allgemein akzeptiert, dass keine Möglichkeit besteht, Werbung während der linearen Rezeption aktiv zu überspringen. Die globale Studie „AdReaction“ untersuchte in dem Zusammenhang, wie gerne bzw. wie aufmerksam junge Menschen Werbung auf verschiedenen Bildschirmen sehen. Ergebnis: Die Empfänglichkeit von Fernsehwerbung gegenüber Computer, Tablet und Smartphone ist global und auch in Deutschland am höchsten (Kantar MillwardBrown 2016).

Marken kämpfen also vor allem mit der deutlich formulierten Werbereaktanz im Internet. 38 % der Onlinenutzer in Deutschland geben an, Werbung im Internet aktiv zu ignorieren (Kantar TNS 2016). Generation Z scheint sich von Online-Botschaften so überrannt zu fühlen, dass sie diese im Generationenvergleich am häufigsten umgeht: 56 % überspringen Video-Werbung auf dem Computer wann immer möglich – sechs Prozentpunkte mehr als Generation Y. Dazu klicken die Jüngsten auch schneller: Durchschnittlich 9,5 s bleibt Gen Z bei einer Video-Werbung, anderthalb Sekunden kürzer als Gen Y und sogar über drei Sekunden kürzer als Gen X (Kantar MillwardBrown 2016).

Eine Studie von Microsoft zeigt, dass die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne im Jahr 2000 noch bei zwölf Sekunden lag – heute bei lediglich acht Sekunden (Egan 2016).

Verschiedene Lösungsansätze bestehen, wie werbungstreibende Unternehmen die junge Zielgruppe dennoch online erreichen können. Auf inhaltlicher Ebene sind die beiden wichtigsten Zutaten Humor und Musik, um Markenengagement zu erzeugen. Für 61 % der jungen Generation ist Humor ein Universalhilfsmittel, um die Herausforderungen des Lebens zu meistern – und für etwa vier von zehn der Grund, warum eine Werbebotschaft tatsächlich angesehen wird (Egan 2016; Viacom 2017). Ein Viertel benennt daneben ansprechende Musik als Motiv für die Online-Werberezeption. Musik gilt für die meisten jungen Menschen als wichtige Inspirationsquelle, 93 % hören täglich oder mehrmals pro Woche Musik (mpfs 2016; Viacom 2017). Der geschickte Musikeinsatz kann also ebenfalls dazu beitragen, die jugendliche Werbereaktanz zu mindern. Dabei ist ein adäquates Storytelling essenziell: Anders als beim Fernsehwerbespot, der die Pointe bis zum Ende aufheben kann, sollten Online-Video-Ads das wichtigste Element an den Anfang setzen. Denn die Gefahr besteht, dass Nutzer den Spot nach nur wenigen Sekunden überspringen, ohne die Marke überhaupt erfasst zu haben.

Kürzere Werbevideos können die Antwort sein auf Werbereaktanz und kürzere Aufmerksamkeitsspanne der jungen Generation. Zumindest sollte dem genuinen Wunsch nach Kontrolle konsequent die Möglichkeit eingeräumt werden, Werbung nach einer gewissen Zeit abbrechen zu dürfen. Der amerikanische Autoversicherer Geico thematisierte dies überaus humorvoll und aufmerksamkeitsstark in einem Online-Werbevideo: Nach zehn Sekunden Familienidylle am heimischen Küchentisch friert das Setting ein – untermalt vom Sprecher, der auf die Kürze des Videos hinweist. Doch nicht das Video endet, sondern die vier Protagonisten selbst stellen jegliche Aktivität ein. Den Clou liefert die Geschichte mit dem Familienhund, der das eingefrorene Setting dazu nutzt, den Küchentisch mitsamt Speisen für sich zu erobern. Das Storytelling ist so ungewöhnlich-humorvoll, dass viele Nutzer das insgesamt einminütige Werbevideo bis zum Ende gesehen haben dürften.

In der Medienbranche zeichnet sich derweil der Trend zu deutlich kürzeren Spots ab, die Diskussion um die sogenannten 6-Sekunden-Ads ist in vollem Gange. Große Online-Player wie Google und Facebook, aber auch TV-Unternehmen gehen davon aus, dass die junge Werbezielgruppe so besser erreichbar sei und rechnen mit einer nennenswerten Verschiebung ab dem Jahr 2018. YouTube startete 2016 mit diesen Kurzwerbevideos, die nicht unterbrochen werden können; TV-Unternehmen scheinen nun nachzuziehen. Den Anfang mit dem 6-Sekunden-Format machte im Juni 2017 das US-amerikanische Network Fox auf seinen digitalen und On-Demand-Plattformen. Die Einbindung ins lineare TV soll folgen. Studienergebnisse unterstützen das Vorhaben: Nicht nur dem Wunsch nach kürzeren Botschaften wird Folge geleistet. Auch Brand Appeal und Persuasion zeigen deutlich positivere Werte unter 18- bis 34-Jährigen, wenn die Video-Werbung kürzer ausfällt (Kantar MillwardBrown 2016).

## 15.6 Fazit: Fernsehunternehmen, Werbungtreibende und Nutzer – heute und morgen

Medienbusiness, Nutzungsverhalten und Werbeansprache ändern sich – und insbesondere die junge Zielgruppe treibt die digitale Transformation mit voran, wird aber gleichzeitig auch von ihr geformt. Jeder Player innerhalb des Branding-Gefüges Werbungtreibende-Fernsehunternehmen-Mediennutzer wird deshalb darauf angepasste Entscheidungen treffen müssen.

Werbungtreibende Unternehmen mit jungen Zielgruppen stehen vor der Herausforderung, die Jugend in ihrer Wertewelt jederzeit adäquat anzusprechen und die richtigen Kanäle zu bespielen bzw. zu antizipieren. Gleichzeitig suchen sie nach Möglichkeiten, Werbe-Reaktanzen zu minimieren. TV bleibt ein wichtiger, reichweitenstarker Kanal, der Trend geht jedoch zu alternativen Werbeformen aus dem Bereich Native Advertising wie Influencer und Social Marketing, Advertorials oder auch Produkt-Platzierungen, die die junge Zielgruppen in „natürlicherer“ Umgebung erreichen sollen. Entscheidend werden dabei Umfeldeffekte sein. Die Wertigkeit, Werbewirkung und insbesondere Sicherheit des Kanals – Stichwort Brand Safety – wird künftig steigende Bedeutung erfahren, was Fernsehunternehmen mit ihrem Qualitätsangebot in die Hände spielen kann. Die Suche nach Verlässlichkeit wird in Zukunft möglicherweise noch wachsen durch die sich verändernden, letztlich in Teilen konservativeren Werte-Präferenzen der Millennials und Post-Millennials im Vergleich zur Generation X.

Dennoch: Durch den technologischen Wandel und die damit einhergehenden, sich wandelnden Konsummuster stehen die Fernsehsender vor der Herausforderung sinkender Reichweiten in jungen Zielgruppen und kämpfen vielfach mit schrumpfenden Werbeerlösen. Neue digitale Distributionswege bieten Fernsehunternehmen zwar die Möglichkeit, Inhalte über eigene Digital-Plattformen auszuspielen und Werbekunden weitere Qualitätsumfelder anzubieten. Bislang wirken sie aber bestenfalls dem ungebremsten Trend zu den großen Netzwerk-Plattformen entgegen. Eine weitere zentrale Großbaustelle bleibt das Measurement. Erst wenn Medienunternehmen ihre Inhalte plattform- und screen-übergreifend messen können, wird der Videokonsum junger Menschen realitätsnah wiedergespiegelt und höhere Relevanz für die Werbewirtschaft erhalten. Und: Es gilt auch jenseits des reinen Audience-Measurements, die Nutzer besser zu verstehen und neue Datenströme zu erheben und auszuwerten. Denn nur wer die richtigen Daten mit den richtigen Inhalten kombinieren kann, hat die Grundzutaten, den Werbetreibenden maximal effektive und damit lukrative Kommunikationswege zu verschaffen.

Um sich gleichzeitig unabhängiger von Werbeerlösen zu machen, gehen TV-Häuser verstärkt VoD-Partnerschaften mit externen Videoplattformen ein. Viele entwickeln darüber hinaus eigene Direct-to-Consumer-Angebote in der Hoffnung auf eine zahlende, junge Online-Kundschaft. Der Schlüssel für diese Unternehmungen ist Haushaltszugang in Kombination mit Rechtebesitz von Qualitätscontent – und hier spielen zunehmend weitere Branchenriesen mit. Jüngst kündigten die Telekommunikationskonzerne Telekom und

Telefonica Investitionen in Video-Eigenproduktionen an, um durch ihre starken Distributionskanäle auch Owned Content fließen zu lassen. Der amerikanische Telekommunikations-Riese AT&T steht kurz vor der Übernahme des Medienunternehmens Time Warner. Die Konsolidierung und der Kampf um Content und Zugang wird sich weiter fortsetzen.

Und die junge Generation selbst? Auch sie ist nicht nur passiver Teilnehmer der technologischen Entwicklung und allgemeiner gesellschaftlicher Trends – Familien- und Sicherheitsorientierung, Umwelt- und Bildungsfokus. Sondern sie prägt sie aktiv mit. Der Konsument bestimmt im Kollektiv mit seinem Nutzerverhalten deutlich stärker als früher das Angebot. Mit ihrer generationseigenen Werte- und Medienprägung nehmen gerade die Generationen Y und Z die Markenkommunikation meist selbst in die Hand. So viel steht fest. Doch entschieden ist noch lange nicht alles. Welche Plattformen werden künftig das Rennen machen? Wie viel Werbung sind junge Menschen bereit zu konsumieren und in welcher Form? Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft – und für welche Inhalte und welche Anbieter? Wie also gestaltet sich der Trade-Off zwischen Werbung und Paid Content? Die ständige Beobachtung und anschließende Anpassung von Wertschöpfungsstrategien bleibt deshalb zentrale Aufgabe der Werbetreibenden und Medienunternehmen. Die klassische Medien- und Konsumforschung zeigt sich zwar oft verunsichert durch die Digitalisierung und die Ergänzung beziehungsweise Konkurrenz durch rein datenbasierte Analysen. Für effektive Anpassungsstrategien ist aber gerade ein tiefer gehendes, eher qualitatives Verständnis der Lebens- und Wertewelten der jüngeren Generationen unerlässlich. Im Übrigen gilt als Antwort auf Sokrates, was Gregor Dorfmeister in „Die Brücke“ schrieb: Die Jugend ist nicht gut, nicht schlecht. Sie ist wie die Zeit, in der sie lebt.

---

## Literatur

- AGF. 2012. Sehdauer 2012 nach Zielgruppen. <https://www.agf.de/showfile.phtml/service/zumdownload/130925%20Sehdauer%202012%20nach%20Zielgruppen.pdf?foid=60752>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- AGF. 2017. Sehdauer 2016 nach Zielgruppen. <https://www.agf.de/showfile.phtml/daten/tvdaten/sehdauer/170105%20Sehdauer%202016%20nach%20Zielgruppen.pdf?foid=91043>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Brandmeyer Markenberatung. 2016. Die Lieblingsmarken der Deutschen 2016. [https://www.brandmeyer-markenberatung.de/downloads/Lieblingsmarken\\_der\\_Deutschen\\_2016.pdf](https://www.brandmeyer-markenberatung.de/downloads/Lieblingsmarken_der_Deutschen_2016.pdf). Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Breunig, Christian, und Bernhard Engel. 2015. Massenkommunikation 2015: Funktionen und Images der Medien im Vergleich. *Media Perspektiven* 2015 (7–8): 323–341.
- Busch, Uli. 2017. Instagram feiert mehr als zwei Millionen monatlich aktive Werbetreibende. [https://www.kontakter.de/internationale\\_news/instagram\\_feiert\\_mehr\\_als\\_zwei\\_millionen\\_monatlich\\_aktive\\_werbetreibende](https://www.kontakter.de/internationale_news/instagram_feiert_mehr_als_zwei_millionen_monatlich_aktive_werbetreibende). Zugegriffen: 25. Sept. 2017.
- BVDW. 2017. OVK-Report für digitale Werbung 2017/02. <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/bvdw-ovk-report-2017-02.pdf?file=4356>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.

- Calmbach, Marc, et al. 2016. *Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Cisco. 2017. Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology 2016–2021. <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Constine, Josh. 2016. Facebook Climbs To 1.59 Billion Users. <https://techcrunch.com/2016/01/27/facebook-earnings-q4-2015>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Deutsche Shell. 2015. 17. Shell Jugendstudie. [www.shell.de/jugendstudie](http://www.shell.de/jugendstudie). Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- DWDL.de. 2017. TNT-Serie “4 Blocks” war auf Abruf beliebter als im TV. [https://www.dwld.de/zahlenzentrale/62343/tntserie\\_4\\_blocks\\_war\\_auf\\_abruf\\_beliebter\\_als\\_im\\_tv](https://www.dwld.de/zahlenzentrale/62343/tntserie_4_blocks_war_auf_abruf_beliebter_als_im_tv). Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Egan, Timothy. 2016. The Eight-Second Attention Span. <https://www.nytimes.com/2016/01/22/opinion/the-eight-second-attention-span.html?mcubz=1>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- EY. 2015. Rise of Gen Z. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/\\$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf). Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Google. 2016. YouTube Creators Studie. [https://storage.googleapis.com/think-v2-emea/v2/16260\\_2015\\_YouTube\\_Creators\\_Studie\\_Final.pdf](https://storage.googleapis.com/think-v2-emea/v2/16260_2015_YouTube_Creators_Studie_Final.pdf). Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Gruner & Jahr. 2017. NEON-Studie „Generation 2017“: Berufliche Karriere steht für junge Erwachsene im Fokus. <https://www.guj.de/presse/pressemitteilungen/neon-studie-generation-2017-berufliche-karriere-steht-fuer-junge-erwachsene-im-fokus>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Hurrelmann, Klaus und Erik Albrecht. 2014. *Die heimlichen Revolutionäre*. Weinheim: Beltz
- Insites Consulting. 2015. Who’s Up Nxt? A cross-generational view on NextGen marketing. <http://www.insites-consulting.com/presentation/whos-up-nxt-a-cross-generational-view-on-nextgen-marketing>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Kantar MillwardBrown. 2016. AdReaction. Gen X, Y, Z. <http://www.millwardbrown.com/adreaction/genxyz>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Kantar TNS. 2016. Connected Life 2016: Verbraucher sind genervt von zu viel Online-Werbung. <https://www.tns-infratest.com/presse/pdf/presse/2016-09-28-kantar-tns-connected-life-2016.pdf>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Kerkau, Florian. 2017. „Zahlensalat“ im VoD-Markt. <http://www.goldmedia.com/blog/2017/05/17-mio-s-vod-abos-in-deutschland-lt-goldmedia-vod-ratings>. Zugegriffen: 28. Sept. 2017.
- Koch, Wolfgang, und Beate Frees. 2016. Dynamische Entwicklung bei mobiler Internetnutzung sowie Audios und Videos. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2016. *Media Perspektiven* 2016 (9): 418–437.
- Krotoski, Aleks. 2010. Robin Dunbar: we can only ever have 150 friends at most... <https://www.theguardian.com/technology/2010/mar/14/my-bright-idea-robin-dunbar>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Livingston, Gretchen. 2017. More than a million Millennials are becoming moms each year. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/01/03/more-than-a-million-millennials-are-becoming-moms-each-year>. Zugegriffen: 5. Sept. 2017.
- Manager Magazin. 2017. So verdient Deutschlands YouTube-Star Bibi rund 110.000 Euro monatlich. <http://www.manager-magazin.de/koepfe/bibi-so-verdient-deutschlands-youtube-star-rund-110-000-euro-monatlich-a-1141648.html>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- mpfs. 2014. JIM-Studie 2014. Jugend, Information, (Multi-)Media. [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2014/JIM\\_Studie\\_2014.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2014/JIM_Studie_2014.pdf). Zugegriffen: 5. Sept. 2017.
- mpfs. 2016. Jugend-Medienstudie 2016. Jugend, Information, (Multi-)Media. [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2016/JIM\\_Studie\\_2016.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2016/JIM_Studie_2016.pdf). Zugegriffen: 5. Sept. 2017.
- mpfs. 2017. KIM-Studie 2016. Kindheit, Internet, Medien. [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/KIM/2016/KIM\\_2016\\_Web-PDF.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/KIM/2016/KIM_2016_Web-PDF.pdf). Zugegriffen: 5. Sept. 2017.

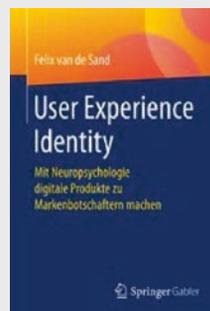
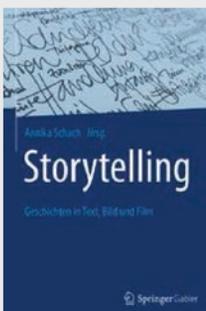
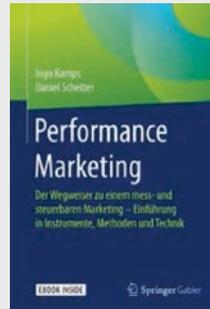
- Neustar. 2017. Evaluating the Effectiveness of TV Advertising in the Modern Media Landscape. [https://ns-cdn.neustar.biz/creative\\_services/biz/neustar/www/resources/whitepapers/marketing/neustar-effectiveness-of-tv-advertising.pdf](https://ns-cdn.neustar.biz/creative_services/biz/neustar/www/resources/whitepapers/marketing/neustar-effectiveness-of-tv-advertising.pdf). Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- PwC. 2015. Bevölkerungsbefragung Marken – Eine Frage des Vertrauens? <http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/assets/marken-handelsmarken-2015-final.pdf>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- SevenOne Media. 2016. Media Activity Guide 2016. [http://www.mediaactivityguide.de/download/MediaActivityGuide\\_2016.pdf](http://www.mediaactivityguide.de/download/MediaActivityGuide_2016.pdf). Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- SevenOne Media. 2017. Committees Representation; Quelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK; TV Scope 6.1, 01.01.2017–30.06.2017.
- Statistisches Bundesamt. 2017. Bildung und Kultur. Prüfungen an Hochschulen. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Pruefungen-Hochschulen2110420167004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Pruefungen-Hochschulen2110420167004.pdf?__blob=publicationFile). Zugegriffen: 25. Sept. 2017.
- Trendence. 2017. Schülerbarometer 2017. <https://www.schuelerbarometer.de/schuelerbarometer/die-studie/studienergebnisse.html>. Zugegriffen: 26. Aug. 2017.
- UN. o. J. Definition of Youth. <http://www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/youth-definition.pdf>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Viacom. 2012. The next normal. <http://www.viacom.com/inspiration/latestresearch/VIA%20and%20VIMN%20The%20Next%20Normal.pdf>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Viacom. 2017. The next normal: rise of resilience. <https://insights.viacom.com/post/introducing-the-next-normal-rise-of-resilience>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- VPRT. 2017a. Audio- und audiovisuelle Werbung in Deutschland. [http://www.vprt.de/sites/default/files/documents/VPRT\\_Audio-\\_und\\_audiovisuelle\\_Werbung\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.vprt.de/sites/default/files/documents/VPRT_Audio-_und_audiovisuelle_Werbung_in_Deutschland.pdf). Zugegriffen: 25. Sept. 2017.
- VPRT. 2017b. Pay-TV in Deutschland 2017. <http://www.vprt.de/sites/default/files/documents/Pay-TV-in-Deutschland-2017.pdf>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- YouTube. 2017a. Updates from VidCon: more users, more products, more shows and much more. <https://youtube.googleblog.com/2017/06/updates-from-vidcon-more-users-more.html>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- YouTube. 2017b. You know what's cool? A billion hours. <https://youtube.googleblog.com/2017/02/you-know-whats-cool-billion-hours.html>. Zugegriffen: 20. Sept. 2017.
- Zubayr, Camille, und Heinz Gerhard. 2016. Tendenzen im Zuschauerverhalten. *Media Perspektiven* 3 (2016): 144.

## Weiterführende Literatur

- Coupland, Douglas. 1994. *Generation X. Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur*. München: Goldmann.

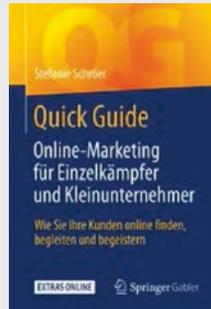
**Simone Reitbauer** ist seit 2017 als Director of Data & Consumer Insights beim amerikanischen Medienkonzern Turner Broadcasting tätig. Für die Regionen Central and Eastern Europe verantwortet sie die gesamte Consumer- und Medienforschung für die Sender TNT, Cartoon Network und Boomerang. Junge Zielgruppen und deren Ansprache sind dabei seit Jahren ihr Forschungsfokus: Zuvor leitete sie die nordeuropäische Forschung für die jungen Sendermarken MTV, VIVA, Comedy Central und Nickelodeon beim Medienunternehmen Viacom.

# Kluge Bücher



Jetzt bestellen: [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de)

# Noch mehr kluge Bücher



Jetzt bestellen: [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de)