

Khabyuk, Olexiy (Ed.)

Working Paper

Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 41

Provided in Cooperation with:

Department of Business Studies, Hochschule Düsseldorf - University of Applied Sciences

Suggested Citation: Khabyuk, Olexiy (Ed.) (2018) : Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation, Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 41, Hochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Düsseldorf, <https://doi.org/10.20385/2365-3361/2018.41>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/204677>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Ausgabe 41
April 2018



Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences



Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of
Business Studies

Forschungsberichte

des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf

Olexiy Khabyuk (Hrsg.)

Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der
Kommunikation



Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation

Inhaltsverzeichnis

Felicitas Albers:	
Vorwort zu: Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation, hrsg. v. Olexiy Khabyuk	2
Olexiy Khabyuk:	
Vorwort des Herausgebers	5
Céline Fabienne Lücken:	
Diskrepanz zwischen Datenschutzmaßnahmen und Datenschutzwahrnehmung in E-Administration. Lösungsansätze zur Überwindung von Informationsasymmetrien	7
Corinna Weißerth:	
Akzeptanz und Perspektiven von In-Game-Advertising am Beispiel von „FarmVille“. Handlungsempfehlungen für werbetreibende Unternehmen.....	43
Jan Haering:	
Data-Driven Marketing: Konzeption eines datengesteuerten Marketingprozesses zur Reaktivierung inaktiver B2B-Kunden anhand eines fiktiven Fallbeispiels.....	85
Janina Schmeer:	
Fernsehdesign in der TV-Werbung. Der Einfluss der Mainzelmännchen auf die Werbewirkung	119
Martin Mahlmeister:	
Perspektiven der Geschäftsmodellentwicklung bei Energieversorgungsunternehmen durch Smart Metering	151
Kristina Lizenberger:	
Die Auswirkungen von Big Data auf die Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel. Eine Expertenbefragung anhand der Delphi-Methode.....	185

Vorwort zu: Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation, hrsg. v. Olexiy Khabyuk

Felicitas G. Albers
Professorin für Allgemeine BWL,
insbes. Organisation und Datenverarbeitung
Hochschule Düsseldorf, Münsterstr. 156, Raum 3.3.033
40476 Düsseldorf
Telefon: +49 211 4351-2700
E-Mail: felicitas.albers@hs-duesseldorf.de
<http://wiwi.hs-duesseldorf.de/personen/felicitas.albers/>

Mit dem von Prof. Dr. Olexiy Khabyuk vorgelegten Sammelband studentischer Abschlussarbeiten wird ein Konvolut aktueller nachwuchswissenschaftlicher Erstlingsarbeiten der interessierten Wissenschafts- und Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Autorinnen und Autoren sind Absolventen des Bachelorstudienganges Kommunikations- und Multimediamanagement (B.A.) sowie des Masterstudienganges Kommunikations-, Multimedia- und Marktmanagement (M.A.) am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf. Sie alle wurden bei der Anfertigung der Abschlussarbeiten im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften betreut. Letztere wurden vom Herausgeber geprüft.

Bei der vorliegenden Publikation handelt sich gleichsam um die Bereitstellung intellektuellen Wagniskapitals. Die Initiative und die betreuende Begleitung durch den Herausgeber haben die jungen Autoren ermutigt, diesen Weg zu gehen und rechtfertigen das Vertrauen der Leserschaft in die gebotene Qualität der Inhalte.

Es ist das besondere Verdienst des Herausgebers mit diesem von ihm initiierten Veröffentlichungsformat publikationswürdigen Studienarbeiten eine seriöse und öffentlichkeitswirksame Plattform zu bieten und sie so in das System des wissenschaftlichen Wissenstransfers einzuspeisen, das vom frei zugänglichen Austausch gewonnener Erkenntnisse lebt und das sich zunehmend schützen muss vor der Informationsflut auch ungeprüfter, z.T. qualitativ fragwürdiger und wissenschaftlichen Grundsätzen nicht genügender Beiträge.

Die damit seitens des akademischen Lehrers auch vorgenommene, an der Qualität der Arbeiten orientierte Auswahl ist einerseits ein Service gegenüber der Wissenschafts- und Fachöffentlichkeit und verhindert andererseits ein Verschwinden dieser beachtenswerten Arbeiten, ggf. auch in der grauen Masse des Internets.

Schließlich ist dieses Veröffentlichungsprojekt geeignet, die jungen Akademikerinnen und Akademiker zu motivieren, sich auch weiterhin der Wissenschaft zu widmen bzw. in methodisch wie inhaltlicher Hinsicht zum Wissenschaftstransfer in die Praxis beizutragen.

So schreibe ich dieses Vorwort aus der Sicht der Dekanin des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf mit großem Dank und Stolz für diesen Nachweis gelungener praxisorientierter Lehre und ihren bemerkenswerten Forschungsimplications. Sie verdeutlichen eindrucksvoll, dass die Studiengänge unserer Hochschule für angewandte Wissenschaften die Studierenden nicht nur zu ersten und fortgeschrittenen berufsqualifizierenden Abschlüssen führen, sondern im beachtlichen Ausmaß auch der Ausbildung wissenschaftlichen Nachwuchses dienen.

Die jungen Forscherinnen und Forscher, die durch ihre Arbeiten diese Veröffentlichung inhaltlich ermöglicht haben, beglückwünsche ich zu ihrer ehrenvollen Publikation, und wünsche ihnen viel Freude an den Reaktionen der Wissenschafts- und Fachöffentlichkeit, die dieses Werk auslösen wird.

Düsseldorf, im März 2018

Vorwort des Herausgebers¹

Olexiy Khabyuk

Professor für BWL, insbesondere Kommunikation und Multimedia
Hochschule Düsseldorf, Münsterstr. 156, Raum 3.3.020
40476 Düsseldorf
Telefon: +49 211 4351-3407
E-Mail: olexiy.khabyuk@hs-duesseldorf.de
<http://wiwi.hs-duesseldorf.de/personen/olexiy.khabyuk/>

Sind studentische Arbeiten publikationsfähig oder nicht? Hierzu herrscht bislang eine Mehrheitsmeinung: Ein wissenschaftlicher Mehrwert und deshalb publikationswürdiger Inhalt sei erst von Promotionsarbeiten zu erwarten. Denn nur darin werde erstmalig die saubere Anwendung des wissenschaftlichen Instrumentariums sichergestellt. Unzweifelhaft, viele Bachelor- und Master-Arbeiten sind aus methodischer Perspektive angreifbar – nicht vollständig ausgewertete einschlägige Literatur, verbesserungswürdige Forschungsdesigns und Datenerhebungen, stilistische Mängel und so weiter. Aber nicht weniger anfällig für Kritik sind die methodisch „aalglatten“, jedoch erkenntnisarmen Veröffentlichungen in anerkannten wissenschaftlichen Medien. Das Abdriften solcher Publikationen in die (teils selbst geschaffene) Nische, das Festhalten an alten Forschungsgagenden sowie die langsame Prozessgeschwindigkeit hindern die Wissenschaft daran, ihren gesellschaftlichen Aufgaben nachzugehen. Noch schwerer fällt ihr die Bewältigung von dynamischen Impulsen, die von der Digitalisierung ausgehen.

Doch gerade studentische Arbeiten verdeutlichen ganz eindrucksvoll, was die Wissenschaftler eigentlich antreibt: die intrinsische Motivation, die Realität besser zu verstehen, indem man (wie beim Betrachten eines impressionistischen Gemäldes) zwei Schritte zurücktritt und sie nach logischen Grundsätzen systematisch hinterfragt. Trotz oben aufgezeigter Schwächen bieten studentische Arbeiten eine Vielzahl neuer Ideen, einen unprätentiösen, vom lähmenden Selbstanspruch auf Vollständigkeit befreiten Blick und – im Fall digitaler Kommunikation – eine unmittelbare Betrachtung aus der jungen Zielgruppe. Und dies trotz der sehr kurzen Bearbeitungszeit von 10 Wochen bei Bachelor- und 15 Wochen bei Masterarbeiten.

Studentisches Forschungspotenzial in Kommunikationsfragen zeigt sich aber auch in verschiedenen, von den Studierenden des Fachbereiches organisierten Tagungen und Projekten. So haben Studierende des Bachelor-Studiengangs „Kommunikations- und Multimediamangement“ innerhalb der im Jahr 2014 veranstalteten Tagung zum Thema "Smart TV: Geschäftsmodelle im Zeichen der Konvergenz" unter anderem Ergebnisse ihrer eigenen em-

¹ Der Herausgeber dankt Herrn cand. rer. oec. Domenic Wassiljew für die sorgfältige Unterstützung bei den Vorbereitungen zur Veröffentlichung dieses Sammelbandes.

pirischen Untersuchungen von Nutzungspräferenzen jüngerer Zielgruppen nach Aufklärung über Funktionen von Smart TVs vorgestellt.² Eine weitere wissenschaftliche Tagung unter studentischer Beteiligung im Jahr 2016 ging der Frage nach, welche Anforderungen Unternehmen und Stelleninhaber an „neue“ Berufsbilder in der digitalen Kommunikation (zum Beispiel an einen Online-Marketing-Managers) stellen.³ Weitere zahlreiche, bedauerlicherweise unpublizierte, Studien- und Thesisprojekte mit wissenschaftlichem Anspruch gehen der Frage nach, welche Nutzungspräferenzen, Werbewirkungen sowie Implikationen für Geschäftsmodelle von neuen Geräten und Werbeformaten ausgehen. Beispielhaft sind hierfür das digitale (smarte) Radio, Amazon Echo, VR-Brillen sowie Native Advertising im Nachrichtenbereich zu nennen.

Da viele gute Arbeiten unpubliziert in der Schublade verschwinden oder online auf plagiatsfördernden Plattformen angeboten werden, sollte nach neuen Wegen gesucht werden, um Spreu von Weizen zu trennen und Nachwuchsforcher auf ihrem wissenschaftlichen Entfaltungsprozess zu begleiten. So könnte beispielsweise verstärkt über die elektronische Publikation solcher Arbeiten (wie im vorliegenden Fall), die Gründung einer selbstverwalteten studentischen Zeitschrift mit einem wissenschaftlichen Beirat oder über Co-Publikationsmodelle nachgedacht werden. Auch sollte über eine generelle Fristverlängerung zumindest bei Bachelor-Abschlussarbeiten nachgedacht werden. Und nicht zuletzt sind Praxispartner an ihren gesellschaftlichen Auftrag zu erinnern, die mit ihnen kooperativ entstandenen Leistungen stärker zu würdigen sowie durch Aufhebung teilweise entbehrlicher Sperrvermerke Arbeiten für die Publikation freizugeben.

Der vorliegende Sammelband unternimmt einen bescheidenen Vorstoß, der, wie beispielsweise der Blick auf die bisherigen Publikationen in der Reihe „Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften“ verrät,⁴ nicht der erste seiner Art ist, auf den wissenschaftlichen Mehrwert studentischer Arbeiten aufmerksam zu machen. Die im Sammelband enthaltenen gekürzten Beiträge stellen auch hier nur eine kleine Stichprobe aus der Grundgesamtheit publikationswürdiger Abschlussarbeiten dar, die am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf betreut werden.

² Eine ausführliche Zusammenfassung der Tagungsinhalte sowie weiterführende Informationen finden Sie auf der Webseite des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften unter <https://wiwi.hs-duesseldorf.de/forschung/veranstaltungen/smarty2014/>.

³ Videos sowie weiterführende Informationen zur Tagung finden Sie auf der Webseite des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften unter <https://wiwi.hs-duesseldorf.de/forschung/veranstaltungen/berufsbilder-digital2016>.

⁴ Siehe unter <https://wiwi.hs-duesseldorf.de/forschung/publikationen/forschungsberichte>.

Diskrepanz zwischen Datenschutzmaßnahmen und Datenschutzwahrnehmung in E-Administration. Lösungsansätze zur Überwindung von Informationsasymmetrien^{1,2}

Céline Fabienne Lücken, B.A.

https://www.xing.com/profile/CelineFabienne_Luecken

Abstract: E-Administration und die dahinterstehende Möglichkeit, Verwaltungsanliegen online durchzuführen, steht maßgeblich für die Verwaltungsmodernisierung im 21. Jahrhundert. Der übergreifenden Akzeptanz und die Nutzung durch die Bürger steht jedoch die anhaltende Sorge um den Schutz und die Sicherheit der eigenen, personenbezogenen Daten im digitalen Raum im Wege. Nicht zuletzt kann dies auf die asymmetrisch verteilten Informationen in Bezug auf die bestehenden gesetzlichen Datenschutzzvorgaben und -maßnahmen und deren Wahrnehmung durch die Bürger zurückgeführt werden. Auf Basis von Experteninterviews mit Datenschutzbhörden sowie Landesdatenschutzbörden in Deutschland kann eine Gegenüberstellung von dem einerseits bestehenden und andererseits bürgerseitig wahrgenommenen Schutzniveau vorgenommen werden. So können geeignete Lösungsansätze formuliert werden, die eine erfolgreiche Durchsetzung von E-Administration zukünftig unterstützen.

Abstract: E-administration and its ability to handle administrative issues online is key to modernising administration in the 21st century. However, the continued concern for the protection and security of their personal data in the digital space is an obstacle to the widespread acceptance and use by citizens. Finally yet importantly, this can be attributed to the asymmetrical distribution of information about existing data protection legislation and policies and their perception by citizens. Based on expert interviews with data protection authorities as well as federal state data protection authorities in Germany, a comparison can be made of existing and perceived data protection level. In this way, suitable solutions can be formulated that will support the successful implementation of e-administration in the future.

¹ Kurzfassung einer im Sommersemester 2014 im Studiengang „Kommunikations- und Multimediamangement“ im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf eingereichten Bachelorarbeit.

² Die Bachelorarbeit wurde am 19. November 2015 durch die Gesellschaft für Datenschutz und Datensicherheit e.V. (GDD) mit einem Förderpreis ausgezeichnet – neben zwei Promotionsarbeiten:
<https://www.gdd.de/aktuelles/startseite/news/gdd-wissenschaftsprize-2015>.

1 Einleitung	9
2 Rahmenbedingungen zur Informationsverteilung beim Datenschutz in E-Administration	11
2.1 Theorie der Informationsasymmetrie: Prinzipal-Agenten-Dilemma als Ausgangsproblem.....	11
2.2 Ziele, Anreize und Herausforderungen von E-Administration	13
3 Verwaltungsseitige Maßnahmen zur Gewährleistung des Datenschutzes in E-Administration.....	17
3.1 Von der Datenschutz-Rechtsprechung zum E-Government-Gesetz	17
3.2 Maßnahmen und Organe zur Sicherstellung des Datenschutzes.....	19
4 Bewertung der bestehenden Datenschutzmaßnahmen durch Datenschutzbeauftragte.....	22
4.1 Eckdaten der empirischen Untersuchung.....	22
4.2 Einordnung staatlicher Datenschutzmaßnahmen	23
4.3 Bürgerseitige Wahrnehmung der Datenschutzmaßnahmen	25
5 Instrumente zur Überwindung der Informationsasymmetrien beim Datenschutz in E-Administration	28
5.1 Ausgangsbasis der Maßnahmenentwicklung	28
5.2 Zertifizierungen als Informationssubstitute	28
5.3 Transparente Darstellung der Prozessabwicklung	29
5.4 Bürgerkonto zur individuellen Informationsbereitstellung	30
5.5 One-Stop-Government – One-Stop-Ansprechpartner.....	31
5.6 Aufbau von Datenschutzkompetenzen bei Bürgern und in der Verwaltung....	31
6 Fazit	35
Literaturverzeichnis	37

1 Einleitung

Unterliegt die Gesellschaft seit jeher einem stetigen Wandel, ist der Alltag im 21. Jahrhundert maßgeblich durch technologische Innovationen im Bereich der **Informations- und Kommunikationstechnik (IuK)** geprägt, von dessen Wirkung **kaum eine Branche unberührt** bleibt. Deren Einbindung ist **zum festen Bestandteil des gesellschaftlichen Zusammenlebens** geworden. Von staatlicher Seite erwuchs die Notwendigkeit, sich den veränderten Rahmenbedingungen, zu denen auch die Globalisierung sowie die Beschleunigung und Verdichtung von Prozessen gehören, anzupassen und den stattfindenden Veränderungsprozess zu begleiten.³ Die **fortschreitende Digitalisierung** impliziert zahlreiche **Chancen**, wie die stärkere **Einbindung der Bürger** in Entscheidungsprozesse, führt jedoch zu einer signifikanten **Komplexitätszunahme** sämtlicher Märkte. Auch **informationstechnisch unterstützte Verwaltungsprozesse**, die im Rahmen von E-Government neue Leitlinien des Verwaltungshandelns gepaart mit einer grundlegenden Modernisierung hervorbringen, können sich **von dieser Komplexitätszunahme nicht freisprechen**.⁴ Daraus ergibt sich nicht zuletzt eine erschwerete Nachvollziehbarkeit der Prozesse, die zu einer ungleichen Informationsverteilung zwischen der Verwaltung und ihren Marktpartnern führt.

Mit der zunehmenden Einbindung von IuK wächst auch die Relevanz und Anforderung bezüglich des Schutzes von Informationen, ganzen Verwaltungsverfahren und Kommunikationsbeziehungen.⁵ Nehmen die NutzungsbARRIEREN für E-Government in den letzten Jahren zwar stetig ab, bleiben ausreichende Datenschutzmaßnahmen vor allem in Deutschland als Grundvoraussetzung für eine zukünftig steigende Nutzung online initierter beziehungsweise abgewickelter Verwaltungsdienstleistungen relevant.⁶ Daher ist es – um eine erfolgreiche Durchsetzung von E-Administration langfristig zu realisieren – unumgänglich, ein hohes Schutzniveau zu etablieren und vor allem Sorge dafür zu tragen, dass die Bürger dieses adäquat wahrnehmen. Für die Etablierung von E-Administration ist daher entscheidend: **Welche Maßnahmen sind von Nöten, um die Diskrepanz zwischen den Anstrengungen des Staates sowie der Wahrnehmung der Datenschutzmaßnahmen seitens der Bürger aufzuheben?** Dabei liegt der Fokus auf den Bürgern als Anspruchsgruppe sowie dessen Informationsausstattung im Datenschutz, die durch ihr Nutzungsverhalten den langfristigen Erfolg von E-Government maßgeblich beeinflussen.

Auf Basis der Informationsökonomik werden folgende, mit dem Forschungsgegenstand verbundenen Kernfragen verfolgt: Wie steht es um die Anstrengungen im Datenschutz für E-Administration? In welchem Ausmaß nehmen die Bürger diese überhaupt wahr und was sind mögliche Ursachen? **Die Erfahrungen von Datenschutzbeauftragten als Verbindungsorgan zwischen Staat und Bürger können die bürgerseitige Wahrnehmung der Datenschutzmaßnahmen aufzeigen sowie die bestehenden Divergenzen zwischen dem staatlich geschaffenen Schutzniveau und der bürgerseitigen Wahrnehmung**

³ Drüke/Grabow 2006, S. 67f.

⁴ Kenning/Wobker 2012, S. 626

⁵ Lukat 2006, S. 293

⁶ Initiative D 21 e.V./Institute for Public Information Management 2015, S. 15

samt potentieller Gründe dafür aufdecken. Auf Basis dieser Erkenntnisse können geeignete Lösungsansätze abgeleitet werden. Diese basieren auf den theoretischen Überlegungen zur Überwindung der Informationsasymmetrie und beziehen sowohl die Besonderheiten der beiden Marktseiten als auch die bisherigen Erkenntnisse bezüglich der Anstrengungen im Datenschutz mit ein. So soll der Bürger letzten Endes in einer Weise über Instrumente und Informationen bezüglich des bestehenden Datenschutzes verfügen, als dass dieser der Nutzung von E-Administration zukünftig nicht mehr im Wege steht.

2 Rahmenbedingungen zur Informationsverteilung beim Datenschutz in E-Administration

2.1 Theorie der Informationsasymmetrie: Prinzipal-Agenten-Dilemma als Ausgangsproblem

Dass **trotz Einbindung fortschrittlicher Technologien** innovative Anwendungen, Geschäftsmodelle und Märkte **nicht vor Informationsasymmetrie gefeit** sind, sondern womöglich noch stärker davon betroffen, kann am Beispiel des **Datenschutzes bei E-Administration-Anwendungen** verdeutlicht werden. Gemäß der Neuen Institutionenökonomik herrschen in Märkten – entgegen den Annahmen der Neoklassik – nur selten marktliche Vollkommenheitskriterien. Vielmehr prägen unvollkommene Informationen und Unsicherheiten in der Qualitätsbeurteilung die Entscheidungen der Marktakteure.⁷ Die **bestehenden Informationsmängel** und daraus resultierenden **Unsicherheiten der Marktakteure** können in letzter Konsequenz **zu einem Marktversagen führen**.⁸

Nicht selten liegen Informationsmängel in Form von **Informationsasymmetrien** vor. Dabei ist eine Marktseite, meist der Anbieter eines Produktes beziehungsweise einer Leistung, besser über die Qualität in Form von spezifischen Produkteigenschaften informiert als die andere Marktseite. So ist der Nachfrager nicht immer in der Lage, seine Zahlungsbereitschaft für ein spezifisches Produkt zu definieren, die er gemeinhin an dessen Qualität bemisst. In der Folge führt diese **Qualitätsunkenntnis seitens des Nachfragers** langfristig dazu, dass eine **Negativauslese der Anbieter** stattfindet und der **Markt für gute Qualität schlussendlich zusammenbricht**, was auch als **adverse Selektion** bezeichnet wird.⁹ Durch den aus der Informationsasymmetrie entstehenden agentenseitigen **Informationsvorsprung** entsteht ein **Vertragsspielraum**, den selber **auf dreierlei Art und Weise strategisch** nutzen kann (im folgenden Absatz erläutert).¹⁰

So besteht **vor Vertragsschluss** das Problem der „**hidden characteristics**“; die Qualitätsmerkmale können nicht oder nur teilweise eingeschätzt werden bis hin zur **adversen Selektion** als Konsequenz.¹¹ Dem Prinzipal ist es **zudem** nicht beziehungsweise nicht kostenlos möglich, **nach Vertragsvereinbarung** das tatsächliche Leistungsverhalten des Agenten zu verfolgen und auf seine Vertragskonformität hin zu überprüfen. Daraus entsteht das Risiko, dass der Agent ex post eine Unterschreitung vertraglicher Vereinbarungen vornimmt.¹² So hat der Prinzipal nicht die Möglichkeit, das Vertragsergebnis eindeutig auf die spezifischen Handlungen des Agenten zurückzuführen.¹³ Ihm bleibt im Rahmen des als „**hidden actions**“ bezeichneten Problems verborgen, inwieweit äußere Einflüsse (z.B. Hackerangriffe) auf das sichtbare Ergebnis eingewirkt haben. Aus der ungleichen Informationsverteilung resultiert das sogenannte **Moral Hazard**, das den Agenten dazu

⁷ Schmidt 2007, S. 32

⁸ Akerlof 1970, S. 490, 500

⁹ Varian 2011, S. 808; Fritsch 2010, S. 254; Tamm/Günther 2005, S. 189

¹⁰ Schumann/Meyer/Ströbele 2011, S. 451

¹¹ Fritsch 2010, S. 261

¹² Fritsch 2010, S. 258

¹³ Oechsler 2006, S. 23

verleitet, die ex ante vereinbarte Handlung aus mangelnden Sorgfaltsanreizen zu Teilen nicht auszuführen.¹⁴ Der **dritte**, im Rahmen der **Prinzipal-Agenten**-Theorie themisierte Problembereich betrifft die als „**hidden intention**“ beschriebenen, verborgenen Absichten des Agenten. Er bringt der Prinzipal irreversible Vorleistungen für die Transaktionsbeziehung, gerät er durch seine bereits erbrachte Investition in ein Abhängigkeitsverhältnis, das unter anderem durch Zurückhalten einer Teilleistung oder durch die Forderung nach einer größeren Gegenleistung opportunistisch ausgenutzt werden kann. Dem Prinzipal ist es vor Vertragsschluss nicht möglich, die Wahrscheinlichkeit für ein solches **Hold-up-Verhalten** seitens des Agenten zu quantifizieren.¹⁵ Gleich welcher Natur die entstehenden Probleme sind, eines haben sie gemein: Entsprechend ihrer Ausprägung können alle letzten Endes ein **Marktversagen** herbeiführen.

Dass Probleme **asymmetrisch verteilter Informationen** nicht unweigerlich **zu einem Marktversagen führen**, ist auf die Existenz zahlreicher **marktlicher** sowie **wirtschaftspolitischer Lösungsmöglichkeiten** zurückzuführen, die eine Minderung der Informationsdefizite herbeiführen. Diese können im Rahmen der Informationssuche in das „**Screening**“ und der Informationsbereitstellung in das „**Signaling**“ unterteilt werden.¹⁶ Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Interessenharmonisierung.¹⁷ Beim **Screening** kann die uninformede Marktseite proaktiv Informationen über Leistungsmerkmale beschaffen, die unmittelbar vor dem Vertragsabschluss zweifelsfrei bestimm- und beurteilbar sind.¹⁸ Aufgrund der dabei entstehenden Transaktionskosten ist es jedoch nicht ökonomisch, sämtliche zur Verfügung stehende Informationsquellen auszuschöpfen.¹⁹ Im Rahmen des Screenings hat der Prinzipal zudem die Möglichkeit, Informationen einzuholen, die nicht der Agent selber, sondern Dritte, sogenannte „Trusted Third Parties“ wie die Stiftung Warentest, bereitstellen.²⁰ Der Agent seinerseits kann im Rahmen des **Signaling** Informationen bereitstellen, um dem Prinzipal die vor Vertragsschluss bestehenden Qualitätsunsicherheiten zu nehmen sowie einen Anker der Identifikation und eine Vertrauensbasis zu schaffen.²¹ Zur Unterstützung kann der Agent zudem selbst Garantien aussprechen sowie Gütesiegel und Testberichte nutzen und Informationssubstitute bereitstellen, die Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften in Sucheigenschaften überführen.²² So können veröffentlichte Kunden- und Expertenmeinungen oder der offerierte Zugang zu einer Testversion je nach Güterart weitere Möglichkeiten darstellen, Unsicherheiten auf Seiten des Prinzipals zu minimieren.²³ Die Existenz von Informationsasymmetrien setzt oftmals divergierende Ziele der beteiligten Akteure voraus. Um die Interessen von Prinzipal und Agent zu

¹⁴ Varian 2011, S. 810

¹⁵ Fritsch 2010, S.248, 262

¹⁶ Kenning/Wobker 2012, S. 631

¹⁷ Fritsch 2010, S. 263

¹⁸ Tamm/Günther 2005, S. 191

¹⁹ Fritsch 2010, S. 264

²⁰ Kenning/Wobker 2012, S. 631

²¹ Kenning/Wobker 2012, S. 631; Fritsch 2010 S. 265

²² Kenning/Wobker 2012, S. 631

²³ Tamm/Günther 2005, S. 204

harmonisieren, kann eine **erfolgsbezogene Entlohnung** für den Agenten als **Anreiz** dienen, die Interessen des Prinzipals zu vertreten.²⁴

Sofern **keine marktlichen Lösungsinstrumente** zum Abbau der Informationsasymmetrie beitragen, können **wirtschaftspolitische Eingriffe** vorgenommen werden. Dabei liegt die Herausforderung in dem Handlungsspielraum zwischen den Gegenpolen marktlicher Bereitstellung, die mit keinerlei Intervention durch die öffentliche Hand verbunden sind, und der verfassungsrechtlich unzulässigen staatlichen Leistungserbringung.²⁵ Im Rahmen des skizzierten Handlungsspielraumes eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten der staatlichen Regulierung. So kann der **Staat** die **Anbieter** mithilfe von **Informationspflichten** an die Bereitstellung zusätzlicher Informationen binden. Neben der Einführung solcher rechtlichen Pflichten kann der Staat zudem die **Bereitstellung von Informationen unterstützen**,²⁶ wie es bereits im Falle der Gründung und Teilfinanzierung der Stiftung Warentest geschieht. Um den Nachfragern Qualitätsunsicherheiten zu nehmen, kann auf die **Formulierung rechtlicher Mindeststandards** zurückgegriffen werden, um auf diese Weise eine Mindestqualität zu sichern. Durch die Bereitstellung **umfassender Vertragsregelungen**, bekannt aus dem Mietrecht und Kündigungsschutz, kann der Staat Auslegungs- und damit Ausbeutungsspielräume eingrenzen, die das Risiko eines opportunistischen Hold-ups implizieren.²⁷

2.2 Ziele, Anreize und Herausforderungen von E-Administration

Nicht nur getrieben von der Pflicht, verwaltungsinterne Prozesse an die Gewohnheiten des modernen, digitalisierten Geschäftsverkehrs anzupassen, sondern vielmehr auch die Gewohnheiten und Wünsche der Bürger²⁸ berücksichtigend, treibt die Politik den „wohl grundlegendsten Wandel der öffentlichen Verwaltung seit Jahrzehnten, womöglich seit Jahrhunderten“²⁹ unter dem Begriff **E-Government** voran. E-Government fungiert dabei als Kurzform für Electronic Government und ist Treiber einer modernen, vernetzten und effizienten Verwaltung.³⁰ Ein einheitliches Verständnis über den Terminus hat sich noch nicht eingestellt: Im Kern kann konstatiert werden, dass es sich bei E-Government um die Einbindung von IuK zur Unterstützung der Geschäftsprozesse und Beziehungen im Rahmen des Verwaltens und Regierens handelt.³¹ **Wesentlicher Akteur ist dabei der Bürger, der öffentliche Leistungen beansprucht.** Im Rahmen dieser Government-to-Citizen-Beziehung wird die Ausübung ziviler Rechte und Pflichten des Bürgers in Bezug auf den Staat als verfassungsgebende Gewalt als **E-Administration** zusammengefasst.³² E-Government und E-Administration im Speziellen sind in der Lage, die Behördeninteraktion, wie sie einst existierte, grundlegend zu verändern und damit neue Strukturen und

²⁴ Oechsler 2006, S. 24

²⁵ Schulz/Kops/Held 2001, S. 635

²⁶ Mühlenkamp 2002, S. 1

²⁷ Fritsch 2010, S. 282f.

²⁸ Schliesky 2012, S. 121

²⁹ Schliesky 2012, S. 60

³⁰ Henckel/Kuczkowski/Lau/Pahl-Weber/Stellmacher 2010, S. 121

³¹ Lucke/Reiermann 2002, S. 1

³² Scheer 2013, S. 28

Möglichkeiten der Kommunikation sowie Leistungsabwicklung für die gesellschaftsübergreifenden, divergierenden Anspruchsgruppen zu etablieren.

E-Government umfasst sowohl eine interne als auch eine externe Komponente,³³ wobei die **externe Komponente** in ihrem Anspruch an die Etablierung verbesserter Kommunikationsstrukturen und -prozesse zwischen der Verwaltung und ihren divergenten Anspruchsgruppen das Verständnis von E-Government dominiert.³⁴ Dies kann womöglich darauf zurückgeführt werden, dass die externe Komponente für die Gesellschaft sichtbarer ist und sie direkter betrifft als die interne Komponente. Unter Letzterer wird die Möglichkeit verstanden, durch den Einsatz der IuK die prozessuale Gestaltung von Verwaltungsverfahren und die damit verbundenen **internen Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen** grundlegend zu überdenken und zu restrukturieren.³⁵

Auch die **Ziele von E-Administration** können analog zur internen und externen Komponente von E-Government kategorisiert werden: Im Rahmen der **innenorientierten Ziele** wird eine über die Zuständigkeitsgrenzen der Verwaltungen und ihrer föderalen Ebenen hinausgehende Interaktion ermöglicht und angestrebt.³⁶ Auf diese Weise kann neben Effektivitätsgewinnen auch eine erhöhte Effizienz innerhalb der Verwaltung und damit nicht zuletzt eine nachhaltige Optimierung der Kostenstruktur erreicht werden.³⁷ Eine solche, dem Grundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit³⁸ entsprechende, moderne Verwaltung steht zudem als Sinnbild für den gesellschaftlichen Fortschritt und könnte zukünftig als wichtiger Wettbewerbs- und Standortvorteil für Kommunen, Länder und ganz Deutschland fungieren.³⁹ Durch die **verwaltungsseitige Fokussierung auf den Bürger als Kunden**, das heißt eine an den Kundenbedürfnissen und deren Mediennutzungsgewohnheiten ausgerichtete Ausführung von Geschäftsprozessen, wird analog zu den Worten Gerhard Schröders „Die Daten sollen laufen, nicht die Bürger“⁴⁰ eine netzbasierte, vereinfachte Interaktion geschaffen. Dem Bürger kann dadurch potentiell ein verstärktes Maß an Transparenz und Offenheit ermöglicht werden.⁴¹ Als **zentraler verwaltungsseitiger Anreiz** zum Ausbau von E-Administration für die Verwaltung fungiert – analog zu den verfolgten Zielen – die **Aussicht auf eine vereinfachte Abwicklung** sämtlicher Geschäftsprozesse und eine so entstehende **Verschlankung** selbiger, einhergehend mit einem **nachhaltigen Bürokratieabbau**.⁴²

Zudem erhält der **Bürger** im Rahmen der digitalen Informationsbereitstellung (E-Information) die Möglichkeit, sich erstmals **zeit- und ortsunabhängig** über das Leistungsangebot der Verwaltung **zu informieren**. So kann der Bürger seine Rolle im Kontakt mit der Verwaltung nachhaltig stärken, da er unter anderem dank einer im Vorhinein größeren

³³ Olbrich 2008, S. 12

³⁴ Bröchler 2011, S. 185

³⁵ Olbrich 2008, S. 12

³⁶ Henckel/Kuczkowski/Lau/Pahl-Weber/Stellmacher 2010, S. 121

³⁷ Haldenwang 2002, S. 9f.

³⁸ Schliesky 2007, S. 143ff.

³⁹ Accenture 2013, S. 1

⁴⁰ Schröder 2001, S. 13

⁴¹ Bröchler 2011, S. 185

⁴² Boberach/Moy/Neuburger/Wolf 2013, S. 51

Informationsbasis in der Lage ist, detaillierter Rückfragen zu stellen.⁴³ Darüber hinaus können zeitliche und finanzielle Ersparnisse realisiert werden. Verwaltungsanliegen können beispielsweise von zuhause aus, komfortabler und zeitlich effizienter angestoßen oder komplett abgewickelt werden.⁴⁴ Eine elektronische Übersendung von Dokumenten ersetzt zudem die klassische postalische Kommunikation und schafft damit eine finanzielle Entlastung.⁴⁵ Nicht zuletzt profitieren die Bürger von der zunehmenden Transparenz der Leistungsangebote.⁴⁶ **Sämtliche positive Effekte** stellen sich für die Bürger – seien sie zeitlicher, monetärer oder informationsspezifischer Art – erst **mit einer mehrmaligen Nutzung** und damit **realisierbaren Lerneffekten** ein, die die eingangs notwendigen erhöhten Transaktionskosten und damit einhergehende kurzzeitig verschlechterte Kosten-Nutzen-Relation amortisieren. Und auch auf Seiten der Verwaltung können Kostenvorteile und spürbare Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen nur durch Erreichen einer kritischen Masse an aktiven Nutzern realisiert werden.⁴⁷

Die Potentiale von **E-Administration** sind vielversprechend, jedoch weist selbige gleichermassen **eine starke Abhängigkeit von zahlreichen rechtlichen Vorgaben** auf, die im Kontrast zur Technik nur langsam veränderbar sind.⁴⁸ Die Herausforderung besteht in der schnellen und adäquaten Anpassung der Rechtsgrundlagen, um die Potentiale und Gefährdungen, die sich durch technische Innovationen ergeben, nutzen beziehungsweise abwehren zu können. Hat sich das Ideal einer Verwaltung hin zu der Vorstellung einer **One-Stop-Government** entwickelt, bleibt dabei die im Grundgesetz (GG) festgeschriebene föderale Verwaltungsstruktur in Bundes-, Landes- und Kommunalebene⁴⁹ ungeachtet.⁵⁰ Zusätzlich zur Selbstverwaltung werden der Kommunalverwaltung zahlreiche staatliche Verwaltungsaufgaben zum Beispiel in Bezug auf das Meldewesen übertragen. So läuft der Behördenkontakt eines Bürgers primär auf lokaler Ebene über die Kommunen ab,⁵¹ die in der Vergangenheit größtenteils für sich eigenständig E-Government und E-Administration mit unterschiedlichem Erfolg vorangetrieben haben.⁵²

In der Folge besteht derzeit ein sehr **heterogener Entwicklungsstand ohne flächendeckende E-Administration-Konzepte**.⁵³ Zusätzlich muss die notwendige Medienkompetenz, an die der neue Zugang zur Verwaltung gebunden ist, gefördert werden, um eine digitale Spaltung der Gesellschaft, die „digital divide“, erfolgreich abzuwenden.⁵⁴ Vor allem aber hat die Sicherheit der Prozesse und die mit ihnen übermittelten Daten einen völlig neuen Stellenwert im digitalen Raum und kann noch heute, trotz zurückgehender Zahlen als eine der wesentlichen **NutzungsbARRIEREN FÜR E-GOVERNMENT** angesehen werden.⁵⁵

⁴³ Kubicek/Wind 2003, S. 15f.

⁴⁴ Mentzinis 2006, S. 300

⁴⁵ Pislaru 2002, S. 20f.

⁴⁶ Boberach/Moy/Neuburger/Wolf 2013, S. 18

⁴⁷ Drüke/Grabow 2006, S. 86

⁴⁸ Meyer/Heidner 2008, S. 260

⁴⁹ Brede 2005, S. 8

⁵⁰ Sturm 2013, S. 9

⁵¹ Breiter/Becker/Hagen/Kubicek 2007, S. 171

⁵² Boberach/Moy/Neuburger/Wolf 2013, S. 17

⁵³ Meyer/Heidner 2008, S. 263f.

⁵⁴ Schulz/Hoffmann/Tallig 2012, S. 214

⁵⁵ Initiative D 21 E.V., Institute for Public Information Management 2016, S. 17

Denn die **Bedeutung personenbezogener Daten als Wirtschaftsgut** hat maßgeblich zugenommen – unternehmensseitig werden sie sogar als zentrale Vermögenswerte angesehen – was die **Schutzbedürftigkeit selbiger erhöht**.⁵⁶ Darüber hinaus bringt auch der digitale Raum als neues Umfeld der Verwaltungsleistungen zahlreiche **zusätzliche Gefahren für den Schutz personenbezogener Daten**.

⁵⁶ Europäische Kommission 2012, S. 1

3 Verwaltungsseitige Maßnahmen zur Gewährleistung des Datenschutzes in E-Administration

3.1 Von der Datenschutz-Rechtsprechung zum E-Government-Gesetz

Der Datenschutz, der nicht zuletzt durch bereits skizzierte Rahmenbedingungen an Bedeutung und gleichermaßen Komplexität gewonnen hat, erfordert einen **umfangreichen Rechtsrahmen** sowie **geeignete Instrumente**, um den Schutz personenbezogener Daten gewährleisten zu können. So wurden von den zuständigen Organen vor allem im Rahmen der technischen und organisatorischen Sicherstellung des Datenschutzes informations-technische Maßnahmen ergriffen, unabhängige Prüfungsinstanzen und -personen hervorgebracht und eine gesetzliche Verankerung derer geschaffen, die als Bewertungsmaßstab für die bürgerseitige Wahrnehmung dienen sollen.

Die Gesetzgebung hat seit Mitte des 20. Jahrhunderts die Gesetzeslage zum Datenschutz zum einen zunächst geschaffen und zum anderen sukzessive im Laufe der Jahrzehnte erweitert. Bis heute werden zahlreiche Novellierungen durchgeführt, um einen – den aktuellen Entwicklungen entsprechenden – Rechtsrahmen zu schaffen. Das Land Hessen nahm dabei 1970 mit der Verabschiedung des **weltweit ersten allgemeinen Datenschutzgesetzes** eine Vorreiterrolle ein, welcher der Bund 1977 schließlich folgte.⁵⁷ Die grundrechtliche Legitimation des Datenschutzes erfolgte im Rahmen des Volkszählungsurteils von 1983.⁵⁸ Das Bundesverfassungsgericht erweiterte dabei das in Art. 1 Abs. 1 GG in Verbindung mit Art. 2 Abs. 1 GG verankerte Persönlichkeitsrecht zu einem Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Damit sollte jeder Bürger vor Beeinträchtigungen in der Entfaltung seines Persönlichkeitsrechtes, ausgelöst durch den Umgang mit dessen Daten zum Beispiel durch automatisierte Datenverarbeitung, geschützt werden.⁵⁹ Dem **Bürger** wurde das **autonome Entscheidungsrecht** über die Erhebung, Speicherung, Verarbeitung und Weitergabe seiner persönlichen Daten zuerkannt.⁶⁰

Um einen wirksamen Grundrechtsschutz sicherzustellen, hat das **Bundesverfassungsgericht** ausgehend vom Volkszählungsurteil Anforderungen in Form von datenschutzrechtlichen Grundprinzipien entwickelt, die gleichermaßen auf Verwaltung und Bürger hin wirken.⁶¹ So bedarf der **Umgang mit personenbezogenen Daten**, gemäß dem Verbotsprinzip mit Erlaubnisvorbehalt, einer **ausdrücklichen Einwilligung des Betroffenen**.⁶² Der Grundsatz der **Zweckbindung** verpflichtet die öffentliche Verwaltung darüber hinaus, die personenbezogenen Daten lediglich für das im Vorhinein festgelegte Telos zu verwenden.⁶³ Eine besondere Bedeutung kommt im Kontext der bürgerseitigen Gewährung informationeller Selbstbestimmung dem **Grundprinzip der Transparenz** zu. Denn nur mit einer nachvollziehbaren Prozessgestaltung kann der Bürger die Datenverarbeitung auf ihre

⁵⁷ Berlinghoff 2013, S. 15

⁵⁸ Berlinghoff 2013, S. 14

⁵⁹ Weidner-Braun 2012, S. 138

⁶⁰ Hühnlein/Schmözl/Wich/Horsch 2012, S. 171

⁶¹ Moos 2006, S. 44

⁶² Tinnefeld/Buchner/Petri 2011, S. 235

⁶³ Zilkens 2011, S. 59

Rechtmäßigkeit hin prüfen und gegebenenfalls seine explizit verankerten Rechte geltend machen.⁶⁴ Dazu gehören das Recht auf Auskunft über den Zweck und die technische Methode der Datenverarbeitung der zur Person gespeicherten Daten⁶⁵ sowie die Anrufung eines Landesdatenschutzbeauftragten.⁶⁶

Darüber hinaus ist die Verwaltung als datenverarbeitende Stelle verpflichtet, die Betroffenen von einer **geplanten Datenverarbeitung** in Fällen zu unterrichten, unter anderem, wenn **einst erhobene Daten weiterverarbeitet** werden sollen.⁶⁷ Auf diese Weise wird der Zweckbindungsgrundsatz gewahrt und dem Betroffenen die Möglichkeit des Widerspruchs eingeräumt. In der Praxis wird im Rahmen der Verwaltungstätigkeit zumeist mit Hilfe von Merkblättern oder im digitalen Raum mittels Datenschutzerklärungen oder weiterer, konkreter, in Online-Formularen eingebetteter Hinweise eine Weiterverarbeitung angezeigt. Besteht seitens des Betroffenen der Eindruck einer nicht-rechtmäßigen Datenverarbeitung, kann er den Landesdatenschutzbeauftragten einschalten.⁶⁸ Theoretisch könnte der Bürger so im Rahmen von E-Administration eine transparente Sicht auf die prozessuale Abwicklung erlangen und so Vertrauen aufbauen. Doch in der Regel ist sich die **Mehrzahl der Bürger ihrer Einflussmöglichkeiten und Rechte nicht bewusst**, sodass sie nur selten geltend gemacht werden.⁶⁹ Damit blieben skizzierte positive Auswirkungen auf die Informationsverteilung zwischen Bürger und Verwaltung im Datenschutz aus.

Um den zunehmenden datenschutzrechtlichen Anforderungen an die Prozessgestaltungen im digitalen Raum gerecht zu werden und bürgerseitiges Vertrauen für E-Administration als Basis für dessen nachhaltige Durchsetzung zu gewinnen, hat die Gesetzgebung unter anderem mit dem **E-Government-Gesetz (EGovG)** auf die zunehmenden Anforderungen datenschutzkonformer Prozessgestaltungen im digitalen Raum reagiert. So wird seit **2013** die bundesweit einheitliche Entwicklung von E-Administration gefördert⁷⁰ und darüber hinaus Rechtssicherheit für alle an E-Administration Beteiligten und deren Handeln geschaffen: Zum einen durch die Verpflichtung der Verwaltungen zur **Einrichtung eines elektronischen Zugangs** gemäß § 2 Abs. 1 EGovG sowie der Informationsbereitstellung über selbigen und zum anderen durch die Etablierung zweier neuer Verfahren, der **De-Mail** sowie der **elektronischen Signatur** als elektronische Äquivalente der Schriftform.⁷¹ Die Wirkkraft des Gesetzes für die kommunalen Verwaltungen hängt dabei maßgeblich von deren Übertragung in Landesrecht ab. Dies hat der Großteil der Bundesländer, wie **Nordrhein-Westfalen in 2016**,⁷² umgesetzt. Aus diesem Grunde ist auch die Umsetzung

⁶⁴ Doerfel/ Hotho/Kartal-Aydemir/Roßnagel/Stumme 2013, S. 27

⁶⁵ § 18 DSG NRW; Zilkens 2011, S. 143

⁶⁶ Zilkens 2011, S. 143

⁶⁷ § 13 Abs. 2 Satz 2 DSG NRW

⁶⁸ Zilkens 2011, S. 162; § 25 Abs. 1 DSG NRW

⁶⁹ Wagner 2010, S. 559

⁷⁰ Bundesministerium des Inneren 2013, S. 4

⁷¹ Stollhof 2011, S. 691

⁷² Beuß 2016, S. 10f.

derzeitiger nur auf Bundesebene geplanter technischer Sicherheitsstandards für die Kommunalverwaltungen perspektivisch relevant.

3.2 Maßnahmen und Organe zur Sicherstellung des Datenschutzes

Für E-Administration bestehende gesetzliche Normierungen fungieren als **theoretische Grundlage** für einen hohen Datenschutz respektive Datensicherheit, die jedoch oftmals – wie auch das IT-Grundrecht – einer **Umsetzung in praktische Maßnahmen** bedürfen, um ihre Wirkung im täglichen Verwaltungshandeln zu entfalten und auf diese Weise zum Schutz des Persönlichkeitsrechtes beitragen zu können.⁷³ Dazu zählen die bestehenden technischen Mittel zur Gewährleistung der Schutzziele, mit denen im digitalen Raum Privatsphäre und vertrauliche sowie eindeutige Kommunikation entsprechend den IT-Schutzzielen der Vertraulichkeit, Integrität und Authentizität geschaffen werden sollen.⁷⁴ Darüber hinaus haben sich ebenfalls Institutionen und nicht zuletzt **Datenschutzbeauftragte**, die zum einen als Kontroll- und zum anderen als Informationsinstanz für die Bürger und die Wahrung des Datenschutzes fungieren, etabliert. Als wesentliche technische Maßnahmen zur Sicherstellung der Rechtssicherheit und Verbindlichkeit der Kommunikation bei E-Administration-Dienste als Grundlage für medienbruchfreie Prozesse wurde die **qualifizierte elektronische Signatur** geschaffen. Mit dieser können um der Schriftform bedürftige Anträge auch elektronisch abgewickelt werden.⁷⁵ Daran anknüpfend wurden in jüngster Vergangenheit – der Komplexität der qualifizierten elektronischen Signatur geschuldet – zwei weitere Formen der elektronischen Schriftform anerkannt, deren Legitimation sich im Kern durch § 2 Abs. 2 und 3 EGovG ergeben: die **De-Mail** sowie der neu eingeführte **elektronische Personalausweis**. Zunächst war die qualifizierte elektronische Signatur die ausschließliche Methode zur Wahrung des Schriftformerfordernisses im elektronischen Raum. Aufgrund der notwendigen Anforderungen – zum einen technischer Art zum Beispiel in Form des Lesegerätes für die Chipkarte und zum anderen in Form des auf Bürgerseite vorausgesetzten technischen Wissens – konnte sich die **elektronische Signatur** trotz hohem Maß an gebotener Datensicherheit **nicht signifikant durchsetzen**.

Neben den sicherheitstechnischen Maßnahmen zur Gewährleistung des Datenschutzes überprüfen zusätzlich unabhängige Kontrollinstanzen die Einhaltung der Datenschutzvorschriften innerhalb der Verwaltungen. Damit übernehmen sie eine – schon im Rahmen des Volkszählungsurteils als wesentlich angesehene – Aufgabe.⁷⁶ Die Organisation der **Datenschutzaufsicht** wird dem Föderalismus folgend in **Bundes- und Landesebene** vorgenommen.⁷⁷ Für die Anliegen der Bürger im Rahmen der Bürger-Staat-Beziehung sind zunächst die jeweiligen **Landesbeauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit (LDI)** beziehungsweise **Landesdatenschutzbeauftragten** – deren

⁷³ Schulz 2012, S. 396

⁷⁴ Fromm/Welzel/Hoepner/Pattberg 2013, S. 7

⁷⁵ Stollhof 2011, S. 692

⁷⁶ BVerG 1983, o. S.

⁷⁷ Schaar 2011, o. S.

Bezeichnung je nach Bundesland variiert – als unabhängige Kontrollorgane der öffentlichen Stellen zuständig.⁷⁸

Der von der **Verwaltung autark agierende LDI** soll mit seiner Arbeit als externes Kontrollorgan der Verwaltungen zu einer erhöhten Transparenz der Datenverarbeitung beitragen.⁷⁹ Der **LDI des Landes NRW**, der gemäß § 21 Abs. 1 Satz 1 DSG NRW in einem Acht-Jahres-Turnus gewählt wird und als **Ansprechpartner der Bürger** bei möglichen Datenschutzverstößen fungiert,⁸⁰ unterliegt der Verpflichtung, jedweder Hinweise der Bürger nachzugehen und mitunter **Beanstandungen – jedoch keine Weisungen – vorzunehmen**.⁸¹ Zudem wird der LDI lediglich ex post aktiv, also erst nachdem ein Datenschutzverstoß entstanden ist beziehungsweise sein könnte. Zur Aufklärung der Bürger ist der LDI gesetzlich nicht ausdrücklich bestellt. Die **Beanstandung** eines möglichen Datenschutzverstoßes und **gleichzeitige Anrufung des LDI durch die Bürger** setzt jedoch ein **umfangreiches Wissen** seitens selbiger hinsichtlich der eigenen Rechte und Pflichten voraus, denen die Bürger sich jedoch mehrheitlich nicht bewusst sind.⁸² Darüber hinaus verfügt der **LDI** aufgrund seines breiten Aufgabenportfolios **nicht über ausreichend Expertise** in Bezug auf die **verwaltungsspezifischen Ausgestaltungen** der derzeitigen elektronischen Verwaltungsdienstleistungen – bedingt durch die divergenten Entwicklungsstände und bestehenden Insellösungen.⁸³

Neben dem externen, auf Landesebene bestehenden Kontrollorgan ist zudem ein **behördlicher Datenschutzbeauftragter bei der jeweiligen Gemeinde als verpflichtendes Aufsichtsorgan** zu bestellen. Der behördliche Datenschutzbeauftragte, der vom Leiter einer jeden öffentlichen Stelle als autarke Organisationseinheit bestellt wird, soll selbige bei der Einhaltung der Datenschutzbestimmungen unterstützen und kontrollieren⁸⁴ und so zur **Sicherstellung der datenschutzrechtlichen Anforderungen** auch bei E-Administration innerhalb der öffentlichen Stelle beitragen.⁸⁵ In seiner Funktion ist er bereits seit rund **14 Jahren verpflichtend in den öffentlichen Stellen NRWs** zu bestellen.⁸⁶ Der behördliche Datenschutzbeauftragte übernimmt lediglich eine **beratende Funktion** und wird aktiv in E-Administration-Prozesse einbezogen, die mit der Verarbeitung von personenbezogenen Daten zusammenhängen. In seiner weiterführenden Funktion als **Ansprechpartner für die Mitarbeiter** soll der behördliche Datenschutzbeauftragte das **Bewusstsein für einen**

⁷⁸ Tinnefeld/Buchner/Petri 2011, S. 284

⁷⁹ Tinnefeld/Buchner/Petri 2011, S. 285

⁸⁰ § 25 DSG NRW

⁸¹ Zilkens 2012, S. 506

⁸² Wagner 2010, S. 559

⁸³ Meyer/Heidner 2008, S. 263

⁸⁴ Lepper 2013, S. 3

⁸⁵ Schaar 2011, o. S.

⁸⁶ Lepper 2013, S. 1

sensibleren Umgang mit personenbezogenen Daten stärken.⁸⁷ Seine Handlungsfelder sind auf den internen Bereich innerhalb der Behörde fokussiert.

Obgleich § 32a DSG NRW nicht auf die Funktion als **Ansprechpartner für die Bürger** verweist, wird diese zu den Aufgaben des behördlichen Datenschutzbeauftragten hinzugezählt.⁸⁸ Und das nicht ohne Grund: So bewegt sich der Bürger bei einer möglichen Anspruchnahme elektronischer Verwaltungsdienstleistungen auf dem Internetauftritt der öffentlichen Verwaltung – dessen datenschutzgerechte Gestaltung nicht zuletzt in den Aufgabenbereich des behördlichen Datenschutzbeauftragten fällt. In der Konsequenz hat der behördliche Datenschutzbeauftragte **durch Handlungsempfehlungen bezüglich der inhaltlichen Ausgestaltung der Website** die Möglichkeit, unmittelbar auf den **Informationsstand der Bürger** in Bezug auf den Datenschutz bei E-Administration aktiv einzutreten. In der Realität zeigt sich jedoch, dass keinerlei beziehungsweise nur **ungenügend zeitliche Ressourcen** für eine nach außen gerichtete Tätigkeit und damit der aktiven Kommunikation mit den Bürgern zur Verfügung stehen – und diese **Aufgabe in der Praxis** von Seiten der behördlichen Datenschutzbeauftragten **den Landesbeauftragten zugewiesen** wird.⁸⁹

⁸⁷ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2006, S. 4

⁸⁸ Lepper 2013, S. 14

⁸⁹ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 116

4 Bewertung der bestehenden Datenschutzmaßnahmen durch Datenschutzbeauftragte

4.1 Eckdaten der empirischen Untersuchung

Der rechtliche Rahmen für Datenschutz in Deutschland scheint, basierend auf den Erkenntnissen des vorangegangenen Kapitels, umfangreich und dessen technische Sicherstellung gewinnt zunehmend an Relevanz und Aufmerksamkeit. Es entsteht der Eindruck eines **ansteigenden Schutzniveaus für personenbezogene Daten** und dessen **Umsetzung auf der einen Seite. Demgegenüber steht weiterhin die Sorge der Bevölkerung um den Diebstahl ihrer Daten und die zurückhaltende Nutzung von E-Administration-Diensten.**⁹⁰ Um Datenschutz aus beiden Perspektiven der Bürger-Staat-Beziehung betrachten und damit begründet **Stellung zu dieser These** nehmen zu können, trägt die **Hinzuziehung ausgewählter behördlichen Datenschutzbeauftragten** sowie der **Landesdatenschutzbeauftragten** bei. Diese verfügen sowohl über ausreichend Expertise in Bezug auf die staatlichen Datenschutzaktivitäten und deren Umsetzung bei E-Administration als auch über direkte Berührungs punkte mit den Bürgern. Außerdem können sie so mit ihren persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen zu einem praxisgetreuen Abbild sowie zur Ableitung geeigneter Lösungsansätze beitragen.

Verfügt der bei der Verwaltung tätige behördliche **Datenschutzbeauftragte** über ein umfangreiches Wissen in Bezug auf die vorhandenen Datenschutzvorschriften, deren Realisierung im Rahmen von E-Administration sowie mögliche einhergehende Schwierigkeiten, kann er ebenfalls **Einschätzungen hinsichtlich der Einstellungen auf Bürgerseite** treffen: Denn die Bürger wenden sich mit ihren Anliegen oftmals auch direkt an die behördlichen Datenschutzbeauftragten,⁹¹ obwohl dies nicht deren Leistungsprofil entspricht. Darüber hinaus fungieren die Landesdatenschutzbeauftragten als rechtlich ausgewiesene Ansprechpartner für die Bevölkerung. Daraus folgend ergeben sich mit den **Landesdatenschutzbeauftragten** der jeweiligen Bundesländer und den **behördlichen Datenschutzbeauftragten** der Kommunen und Gemeinden **zwei Zielgruppen der Befragung**. Während bei den Landesdatenschutzbeauftragten wegen der überschaubaren Grundgesamtheit eine Vollerhebung vorgenommen wurde, erfolgte bei den behördlichen Datenschutzbeauftragten eine Stichprobenauswahl mittels bewusster Auswahl.

Dabei konnten Erkenntnisse aus einer von McKinsey im Jahr 2012 erstellten und 2014 aktualisierten Studie verwendet werden. Darin wurden auf Basis von acht vorgegebenen Online-Verwaltungsdienstleistungen bei rund 200 kommunalen Verwaltungen die derzeitigen Vorreiter der E-Government-Entwicklung eruiert.⁹² Aus der Erhebung sind **14 Städte und Gemeinden** hervorgegangen, die in unterschiedlich starkem Maße als **fortschrittlich** angesehen werden können.⁹³ Jene Beispiele zählen auch in der jüngsten Studie von 2015 überwiegend noch zu den Best-Case-Fällen der E-Administration-Entwicklung.

⁹⁰ Initiative D 21 E.V./Institute for Public Information Management 2016; S. 17, 22

⁹¹ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 113

⁹² Suder 2012, S. 261; McKinsey 2015, S. 10

⁹³ Breiter/Becker/Hagen/Kubicek 2007, S. 70

Dank der geografischen Diversität konnte so ein Gesamtüberblick über die E-Administration-Landschaft in Deutschland gewonnen werden.

Um auf Basis der persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen der Experten eine qualitative Auswertung und Ableitung von Handlungsempfehlungen vornehmen zu können, wurde auf eine **schriftliche Befragung** mittels eines Fragebogens mit offenen Einstellungs- und Meinungsfragen zurückgegriffen. Um den zum Teil divergierenden Aufgabenbereichen der beiden Zielgruppen gerecht zu werden, wurde für die Landesdatenschutzbeauftragten ein geringfügig erweiterter Fragebogen entwickelt. Damit werden die Eindrücke von **neun Experten**, darunter **fünf behördliche Datenschutzbeauftragte** sowie **vier Landesdatenschutzbeauftragte** – bei 30 angefragten Experten einer Rücklaufquote von knapp 30 Prozent entsprechend – im Weiteren als Primärquelle in die Betrachtung einbezogen. Die Ergebnisse der Expertenbefragung dienen dabei sowohl als Bewertungshilfe der bestehenden Datenschutzmaßnahmen sowie der Beurteilung von deren Wahrnehmung und den damit verbundenen Beweggründen. Aus datenschutzrechtlichen Gründen wurde an dieser Stelle auf das Abdrucken der Primärdaten verzichtet.

4.2 Einordnung staatlicher Datenschutzmaßnahmen

Das Datenschutzrecht hat sich in den letzten Jahren und wird sich in der kommenden Zeit **kontinuierlich weiterentwickeln**: Neben den bereits vorhandenen zahlreichen Rechtsnormen konkretisieren sich auf europäischer Ebene weitere Bestrebungen einheitlicher datenschutzrechtlicher Normen unter anderem in Form der Datenschutz-Grundverordnung.⁹⁴ Und auch in Deutschland hat vor allem das E-Government-Gesetz mit den einhergehenden neuen technischen Möglichkeiten in Form der eID-Funktion oder der De-Mail Veränderungen gebracht. Der kommunale Datenschutz für Verwaltungsdienstleistungen ist im Laufe der Zeit vom Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung über die Grundprinzipien und zahlreiche Datenschutznormierungen und nicht zuletzt durch technische Weiterentwicklungen immer komplexer und diversifizierter geworden. Dies resultiert nicht zuletzt in der **Unübersichtlichkeit bestehender Rechtsnormen**.⁹⁵

Als **zentrale Herausforderung** für ein **hohes, in der Praxis erzielbares Datenschutzniveau** haben sich die durch die föderalistischen Strukturen entstehenden einschränkenden Wirkungen der gesetzlichen Normierungen herausgestellt. So entfaltet beispielsweise das E-Government-Gesetz auf kommunaler Ebene – die als zentrale Plattform für die Verwaltungsinteraktion von Bürger und Staat genutzt wird – lediglich seine Wirkung, sofern es in Landesrecht übertragen wird.⁹⁶ Die Umsetzungszeit, der sich in der Regel ohnehin nur langsam veränderbaren Rechtsgrundlagen, wird so zusätzlich verlängert. Darüber hinaus entsteht eine starke **Fragmentierung in Bezug auf die Entwicklungsstände** von E-Administration, die Informationsbereitstellung oder auch die Ansprechpartner. Zudem erlauben Rechtsnormen eine Reihe von Auslegungsmöglichkeiten, die ihre Deutung und die

⁹⁴ Richter 2012, S. 576

⁹⁵ Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 107f.

⁹⁶ § 1 Art. 1,2 E-Government Gesetz

Ableitung konkreter Handlungsanweisungen erschweren, so auch bei den für E-Administration relevanten Datenschutzregelungen.⁹⁷

Darüber hinaus haben sich in jüngster Vergangenheit vor allem für die kommunale Verwaltungsarbeit zahlreiche Rechtsnormen gebildet, die sowohl aus Sicht der behördlichen Datenschutzbeauftragten als auch der Landesdatenschutzbeauftragten ein hohes Maß an Sicherheit vorgeben.⁹⁸ Laut Experten ist jedoch vor allem die **wirksame Umsetzung der bestehenden Regularien in die Praxis** für ein zukünftig hohes Schutzniveau erfolgsentscheidend.⁹⁹ Vor allem in Bezug auf die Grundprinzipien des Datenschutzes – insbesondere die Datensparsamkeit – wird eine **stärkere Durchsetzung** gefordert.¹⁰⁰ Optimierungsbedarf besteht darüber hinaus im Hinblick auf eine fehlende verpflichtende Ende-zu-Ende-Verschlüsselung bei der De-Mail, die ein höheres Sicherheitsniveau als lediglich eine Transportverschlüsselung bieten würde.¹⁰¹ Es ist fraglich, inwieweit der Bürger selbst eine Einschätzung im Hinblick auf ein jeweils adäquates beziehungsweise notwendiges Schutzniveau treffen kann. Es ist deshalb zu befürchten, dass der **Bürger** sich für den am **einfachsten erscheinenden Kommunikationsweg** entscheiden wird und einen möglicherweise **niedrigen Schutz seiner Daten** in Kauf nimmt. Darüber hinaus setzen eine Reihe initierter Maßnahmen komplexes bürgerseitiges Wissen für die Anwendung voraus.¹⁰²

Der Datenschutz innerhalb der Kommunalverwaltung gilt im **internationalen Vergleich als vorbildlich** – was staatliche Akteure jedoch nicht zum Anlass nehmen sollten, ihr bisheriges Engagement einzustellen. Denn nicht zuletzt die konsequente Durchsetzung von bestehenden Vorschriften wird maßgeblich das Vertrauen der Bürger in den Datenschutz positiv beeinflussen.¹⁰³ Hat der deutsche Staat bis heute seinen Fokus auf die Entwicklung gesetzlicher Normen und die Sicherheit technischer Systeme gelegt, so gilt es zukünftig mit Nachdruck deren **konsequente Um- und Durchsetzung sicherzustellen**.¹⁰⁴ Darüber hinaus sollte stärker der bestehenden, jedoch unzureichend erfüllten Verpflichtung zur **Kommunikation mit den Bürgern** nachgekommen werden. Diesem Instrument zur Schaffung von Transparenz und Vertrauen sollte zukünftig ein erhöhter Stellenwert eingeräumt werden,¹⁰⁵ um den Bürger überhaupt zu befähigen, aktiv datensicherheitstechnische Maßnahmen zu ergreifen.

⁹⁷ Lewinski/Lewinski 2014, S. 175

⁹⁸ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 117

⁹⁹ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 117f.

¹⁰⁰ Morschies 2014, S. 6

¹⁰¹ Schulz 2012, S. 400; Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 111

¹⁰² Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 110f.

¹⁰³ Behördlicher Datenschutzbeauftragte 2014, S. 117f.

¹⁰⁴ Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 110/Behördlicher Datenschutzbeauftragte 2014, S. 117

¹⁰⁵ Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 107

4.3 Bürgerseitige Wahrnehmung der Datenschutzmaßnahmen

Sind dem Staat als Agent in der Bürger-Staat-Beziehung sämtliche zum Schutz der personenbezogenen Daten, rechtlichen und technischen Regelungen und Maßnahmen bekannt, so ist jedoch fraglich, inwieweit die Wahrnehmung selbiger durch die Bürger als Prinzipal von einer vorhandenen Informationsasymmetrie beeinträchtigt ist. Denn für die **erfolgreiche Adaption** neuer Innovationen durch die Bürger, wie sie E-Administration darstellt, sind minder objektive Eigenschaften, sondern primär die **subjektive Wahrnehmung selbiger entscheidend**.¹⁰⁶ Da die Aspekte des Datenschutzes und der Datensicherheit aus Bürgersicht zu den Kernanforderungen für die Nutzung von elektronischen Verwaltungsdiensten zählen,¹⁰⁷ gilt es eine mögliche **verzerrte Wahrnehmung** und damit einhergehende **Konsequenzen** zu identifizieren.

Nimmt der digitale Raum eine für den Bürger unüberschaubare Größe an,¹⁰⁸ bleiben ihm zudem die mit der **Verarbeitung seiner personenbezogenen Daten** verbundenen Prozesse weitestgehend **verborgen**.¹⁰⁹ War im Rahmen des persönlichen Kontaktes mit einem Verwaltungsmitarbeiter physisch sichtbar, wem die notwendigen persönlichen Angaben ausgehändigt wurden,¹¹⁰ werden diese bei E-Administration lediglich in eine anonyme Computermaske eingegeben. Wie mit den Daten im weiteren Verlauf umgegangen wird, bleibt unsichtbar. Durch die technische Einbindung begünstigt können Daten ohne notwendiges Einwirken des Verwaltungsmitarbeiters zusammengefügt und zu komplexen Nutzerprofilen weiterentwickelt werden.¹¹¹ Diese Gefahr wird durch die Vision einer One-Stop-Government und der Haltung zentraler Datenbestände noch verstärkt.¹¹² Der Bürger verfügt zumeist nicht über das notwendige Wissen, um sich dieser Möglichkeiten der Datennutzung hin zum „gläsernen Bürger“ bewusst sein zu können.¹¹³ In diesem Zusammenhang erschließt sich ein weiteres fundamentales Informationsdefizit: Nur 23 Prozent der **Bürger** in Deutschland sind sich ihrer **Rechte in Bezug auf den Datenschutz überhaupt bewusst**.¹¹⁴ Denn die Bürger, die Datenschutz oftmals als „lästig, bürokratisch und hinderlich“¹¹⁵ empfinden, beschäftigen sich zumeist erst mit ihren rechtlichen Ansprüchen, wenn das Thema Datenschutz für sie persönlich, zum Beispiel durch einen Missbrauch, relevant wird.¹¹⁶

Die **Informationsdefizite seitens der Bürger** können im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie als Problem der „**hidden actions**“ bezeichnet werden: Der Bürger kann die Handlungen des Staates beziehungsweise der kommunalen Verwaltung in Bezug auf den Datenschutz nicht nachvollziehen und ist daher auf dessen Informationen angewiesen. Der Staat übernimmt seinerseits auf dem Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung

¹⁰⁶ Kubicek 2011, S. 46

¹⁰⁷ Initiative D 21 E.V./Institute for Public Information Management 2013, S. 12

¹⁰⁸ Weidner-Braun 2012, S. 121

¹⁰⁹ Wagner 2010, S. 558; Landesdatenschutzbeauftragter 2014, S. 107

¹¹⁰ Weidner-Braun 2012, S. 186

¹¹¹ Voßhoff 2014, S. 2

¹¹² Nedden 2003, S. 27

¹¹³ Landesdatenschutzbeauftragter 2014, S. 107; Voßhoff 2014, S. 2

¹¹⁴ Wagner 2010, S. 558

¹¹⁵ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 115

¹¹⁶ Landesdatenschutzbeauftragter 2014, S. 106; Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 115

basierend seine gesetzliche Schutzwicht gegenüber dem Bürger. Damit besteht für den Bürger keine Gefahr, dass der Staat durch eine nicht-vertragskonforme Handlungsweise persönliche Vorteile, wie eine unerlaubte Nutzung von Bürgerdaten, realisieren könnte. Vielmehr aber können äußere Einflüsse wie Datenangriffe negativ auf den Datenschutz sowie die Datensicherheit einwirken. Dies spiegelt sich auch in den Ängsten der Bürger wider: So gehört die Angst vor Datendiebstahl weiterhin zu den wesentlichen Nutzungsbarrieren in Bezug auf den Datenschutz bei Online-Behördendiensten.¹¹⁷ In der sich aus der schlechten Informationsausstattung ergebenden Konsequenz müsste der Bürger der kommunalen Verwaltung in Anbetracht seiner bestehenden Unsicherheit sowie seines unzureichenden Informationsstandes hinsichtlich des verantwortungsvollen und sicheren Umgangs mit seinen eigenen Daten **schlichtweg vertrauen**. Fungiert der persönliche Kontakt normalerweise als Basis für den Aufbau von Vertrauen,¹¹⁸ gilt es in der **digitalen Welt geeignete Substitute** zu entwickeln, um einem potentiellen Vertrauensmissbrauch vorzubeugen.

Vor dem Hintergrund, dass die Mehrheit der Bürger ihr Verhalten im digitalen Raum bezüglich des Umganges mit Daten offenbar in den vergangenen Jahren nicht verändert hat,¹¹⁹ scheint die vermehrte Ablehnung elektronischer Verwaltungsdienste paradox, vor allem im Hinblick auf die weiterhin rege Partizipation in sozialen Netzwerken. Jedoch nimmt die Verwaltung in vielerlei Hinsicht eine Sonderstellung ein: So erfolgt die Preisgabe personenbezogener Daten bei elektronischen Verwaltungsdienstleistungen notwendigerweise, um die Dienstleistung selbst erfüllen zu können; wohingegen dies in sozialen Netzwerken auf freiwilliger Basis geschieht. Die zumeist jüngeren Bürger erhalten soziale Kontakte, Zustimmung und erfahren einen direkten Nutzen, der bei der Inanspruchnahme von E-Administration zumeist (noch) nicht als positiv angesehen wird.¹²⁰ **Elektronische Verwaltungsdienste** haben sich bisher und werden sich höchstwahrscheinlich **auch zukünftig nicht** in dem Maße im Alltag der Bürger **etablieren**, wie es soziale Netzwerke tun, nicht zuletzt, weil jeder Bürger anlassbezogen durchschnittlich lediglich 1,3-mal jährlich Kontakt mit der Verwaltung hat.¹²¹ Schließlich hat der Kontakt zur Verwaltung einen offiziellen Charakter, der mit weitaus höheren Verfahrensanforderungen einhergeht.¹²²

Wählt ein kleiner Teil der Bürger die Option der **Kommunikation** mit den behördlichen Datenschutzbeauftragten beziehungsweise den Landesdatenschutzbeauftragten, um sich die für den Aufbau einer den kommunalen Verwaltungen gegenüber **ausreichenden Vertrauensbeziehung notwendigen Informationen** zu beschaffen, scheint für den Großteil der Bevölkerung **das empfundene Kosten-Nutzen-Verhältnis** bei aktiver Informationsbeschaffung zum Datenschutz nicht mehr ökonomisch zu sein. In Anbetracht der Tatsache, dass der Datenschutz und die Datensicherheit in der Sorgenagenda der Bürger einen hohen Stellenwert einnehmen und immer noch zu den wesentlichen Nutzungsbarrieren bei

¹¹⁷ Initiative D 21 E.V./Institute for Public Information Management 2013, S. 17

¹¹⁸ Fromm/Welzel/Hoepner/Pattberg 2013, S. 1; Arbeitskreis Open Government Partnership Deutschland 2012, S. 1

¹¹⁹ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 113

¹²⁰ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 114

¹²¹ Initiative D 21 E.V./Institute for Public Information Management 2012, S. 30

¹²² Landesdatenschutzbeauftragter 2014, S. 105

E-Administration zählen,¹²³ sind die Folgen einer aus der Informationsasymmetrie entstehenden möglichen adversen Selektion im Rahmen der Bürger-Staat-Beziehung bei E-Administration zu fürchten: Nicht nur ist eine zunehmende Entstehung einer „digital divide“ zwischen Nutzern von E-Administration und den mehrheitlichen Verweigerern zu fürchten.¹²⁴ Zusätzlich bleiben Skalen- und Netzwerkeffekte aus.¹²⁵ Beides würde in letzter Konsequenz dazu führen, dass die getätigten Investitionen in die Infrastruktur von E-Administration versunken und die Vision einer modernen Verwaltung gescheitert wäre.

¹²³ Initiative D 21 E.V./Institute for Public Information Management 2016, S. 17

¹²⁴ Schulz/Hoffmann/Tallich 2012, S. 213f.

¹²⁵ Schulz/Hoffmann/Tallich 2012, S. 209

5 Instrumente zur Überwindung der Informationsasymmetrien beim Datenschutz in E-Administration

5.1 Ausgangsbasis der Maßnahmenentwicklung

Wissend um die niedrigen und seit 2012 fast konstant gebliebenen Nutzerzahlen von E-Administration in Deutschland¹²⁶ besteht die Notwendigkeit, die bürgerseitig vorhandene Informationsasymmetrie beim Datenschutz zu überwinden und Vertrauen aufzubauen. Nicht zuletzt aus der Schutzpflicht des Staates sowie dem Grundsatz der Transparenz erwachsen gilt es, geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um die bestehenden Informationsdefizite zu minimieren. Zwar wird die E-Administration durch die Verwaltung aus Wirtschaftlichkeitsgründen präferiert, doch besteht nach § 2 Abs. 1 EGovG das Multikanalprinzip, wonach die Nutzung von E-Administration letzten Endes ausdrücklich vom Grundsatz der Freiwilligkeit geprägt ist.¹²⁷ So kann der Staat keine verpflichtende Nutzung von E-Administration vorschreiben. Daher sollten Verwaltungen der **Herausforderung** primär mit **Signaling-Maßnahmen** als marktlichen Lösungen der Informationsasymmetrie **begegnen**. Sinnvolle Maßnahmen werden im Folgenden erörtert.

5.2 Zertifizierungen als Informationssubstitute

Um einen Teil der **Vertrauenseigenschaften**, die beim Datenschutz dominieren, in **Sicherheitsmerkmale** zu überführen, können **Informationssubstitute** geschaffen werden, die die bürgerseitige Informationsausstattung verbessern und damit einen Teil der bestehenden Unsicherheiten nehmen können.¹²⁸ Für die Sicherstellung des Datenschutzes und der Datensicherheit können vor allem die Zertifizierungs- und Auditierungsmöglichkeiten, abgeleitet von **klassischen Gütesiegeln**, auf staatliche E-Administration-Dienste im digitalen Raum transferiert werden. Im digitalen Raum existieren bereits Bestrebungen zu Datenschutzsiegeln, die sich jedoch primär auf Unternehmen als Anspruchsgruppe fokussieren.¹²⁹ Neben einheitlichen Kriterienkatalogen ist zudem die Existenz einer vertrauenswürdigen und (finanziell) autarken Kontrollinstitution als erfolgskritischer Parameter zu nennen. So fehlt es im digitalen Raum derzeit noch an einer Institution, deren Bekanntheit und Reputation der Stiftung Warentest oder des TÜV vergleichbar wäre.¹³⁰ Erste Bestrebungen sind hier mit der 2013 gegründeten Stiftung Datenschutz angestoßen worden, die in Reichweite und Durchsetzung jedoch ihre Rolle noch nicht adäquat einnehmen kann. Derzeitige Bestrebungen richten sich aktuell nur auf die Zertifizierung von Unternehmen, wenngleich auch Verwaltungen von der positiven Ausstrahlung auf ihre Reputation im Hinblick auf den Datenschutz profitieren können. Daher sollte im Interesse sämtlicher staatlicher, datenverarbeitender Stellen die Ausarbeitung eines für die spezifischen Verarbeitungsprozesse bestimmtes Zertifizierungsverfahren vorangetrieben werden, das auf

¹²⁶ Initiative D 21 E.V./Institute for Public Information Management 2016, S. 6

¹²⁷ § 3a VwVfG

¹²⁸ Tamm/Günther 2005, S. 204

¹²⁹ Mester 2014, S. 141

¹³⁰ Feik/Lewinski 2014, S. 61

einheitlichen Prüfungskriterien basiert. Ein für sämtliche Dienstleistungen einer kommunalen Verwaltung bestehendes Zertifizierungssystem könnte nicht nur die Chance bieten, dem Bürger die Einhaltung des rechtlich vorgeschriebenen Datenschutzniveaus aufzuzeigen, sondern darüber hinausgehende Schutzmaßnahmen zu signalisieren, deren Bemessung jedoch ebenfalls einheitliche Kriterien zugrunde liegen müssen.¹³¹ Zertifizierungen schaffen den notwendigen Anreiz und tragen damit wirksam dazu bei, dass sämtliche Dienstleistungen von vornherein datenschutzfreundlich gestaltet und womöglich zusätzliche freiwillige Sicherheitsmaßnahmen enthalten werden. Datenschutz sowie Datensicherheit werden damit bereits bei der Implementierung von Prozessen und Technologien nach dem Credo „**Privacy by design**“ berücksichtigt.¹³²

5.3 Transparente Darstellung der Prozessabwicklung

Sind nicht nur die Nutzung von E-Administration-Dienstleistungen, sondern sämtliche technische Innovationen maßgeblich von dem vorhandenen Vertrauen der Nutzer in den Schutz und die Sicherheit der eigenen Daten geprägt,¹³³ muss der Staat mit der Bereitstellung ausreichender Informationen Voraussetzungen schaffen, um selbiges wieder zu erlangen. Nicht zuletzt ist dabei die **Etablierung von Transparenz** elementar:¹³⁴ Denn ein Großteil der Bürger besitzt **keinerlei Erfahrungen und vorherige Berührungspunkte** – abgesehen von Identifikationsverfahren mittels Passwort oder TAN-Verfahren beim Online-Banking – mit Datenschutzmechanismen, sodass sie nicht in der Lage sind, die Sicherheit der preiszugebenden Daten bei E-Administration-Dienstleistungen adäquat bewerten zu können.¹³⁵ Ansätze zur transparenten Prozessabwicklung sollten daher zum einen auf die Schaffung erster Berührungspunkte sowie Nutzererfahrungen zielen, um dem Bürger eine erste Bewertungsgrundlage zu geben, sowie zum anderen auf den transparenten Prozessaufbau, um im Rahmen der Dienstleistungsinanspruchnahme weiterhin über die Verarbeitungsprozesse der eigenen Daten informiert zu sein. So kann bereits die **Schaffung erster Nutzungserfahrungen** zu einer signifikant besseren Informationsausstattung beitragen und nicht zuletzt auch die **Akzeptanz der Techniken** an sich erhöhen.¹³⁶ Dabei sollte die Verwaltung den bereits bestehenden und etablierten Kontaktpunkt in Form des öffentlichen Verwaltungsbüros nutzen, um mit einer aktiven Begleitung der Erstnutzer in Form des persönlichen Kontaktes durch Mitarbeiter die digitale Nutzung anzubauen, um darauf aufbauend die virtuelle Unterstützung anzubieten.

So können dem Bürger bestehende Unsicherheiten genommen werden, bevor dieser das gelernte Verhalten auch mit dem Ziel der langfristigen Nutzung zuhause, unterstützt durch beispielsweise **Wizards** oder aus dem E-Commerce bekannte **Avatare**,¹³⁷ adaptiert. Zusätzlich kann die Platzierung von **Edutainment-Formaten** im Fernsehen, die Lerninhalte

¹³¹ Hornung/Hartl 2014, S. 221

¹³² Landvogt 2011, S. 77f.

¹³³ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2013, S. 10

¹³⁴ Bülesbach 2008, S. 222; Microsoft Deutschland/Deutsches Digital Institut 2009, S. 6

¹³⁵ Tamm/Günther 2005, S. 188

¹³⁶ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 116f.

¹³⁷ Schumacher 2009, S. 272

unterhaltend vermitteln, zur Aufmerksamkeit und zum Wissenstransfer beitragen¹³⁸ und so aktives Agenda-Setting betrieben werden.

5.4 Bürgerkonto zur individuellen Informationsbereitstellung

In Zeiten von E-Administration versteht sich die Verwaltung zunehmend als Dienstleister, der die individuellen Belange des Kunden beziehungsweise Bürger berücksichtigt. Dieses Selbstverständnis – wie es bereits bei den nach Lebenslagen systematisierten Dienstleistungen der Fall ist – gilt es auch auf die Kommunikation der Datenschutzaspekte zu übertragen. Denn der Bürger beschäftigt sich oftmals nur bei der direkten Betroffenheit – das heißt, sobald eine spezifische Dienstleistung in Anspruch genommen werden muss –, auch mit den verbundenen datenschutzrechtlichen Fragen,¹³⁹ die sich zwangsläufig mit zunehmender prozessualer Komplexität mehren. Als geeignete Plattform bietet sich dabei das **Bürgerservice-Portal** an, dass unter anderem bereits in Bayern existiert. Kann der Bürger damit von einem zentralen, persönlichen Konto aus ämterübergreifende Dienstleistungen initiieren, besteht für die Verwaltung die Möglichkeit, den dortigen Kontaktpunkt zum Bürger zur Informationsbereitstellung zu nutzen: Sei es in Bezug auf anstehende Behördengänge, deren Ablauf oder notwendigerweise zu erhebende Daten sowie betroffene Datenschutzrichtlinien. Die Informationen können dabei – dank hinterlegter Bürgerdaten im Bürgerkonto – auf die jeweilige Lebenssituation zugeschnitten werden und so Mehrwert in Form einer schnellen Aufnahme der für den Bürger relevanten Informationen bieten. Über die dem Wunsch der Bürger nachkommende Bereitstellung maßgeschneiderter datenschutzspezifischer Informationen¹⁴⁰ hinaus kann dem Bürger im Rahmen seines Bürgerkontos auch die Möglichkeit gegeben werden, die bisherigen Anträge und Dienstleistungsaufträge zu verfolgen. Dadurch kann die Transparenz auch während der Prozessabwicklung aufrechterhalten werden und damit das Vertrauen der Bürger gewonnen werden.¹⁴¹ Die Nachverfolgung kann zudem weiter abstrahiert und nicht auf die jeweiligen Dienstleistungen, sondern auf die Verwendung der personenbezogenen Daten als Variable bezogen werden: So würde der Bürger die **Transparenz und Kontrolle über die Verwendung seiner Daten wiedererlangen**, wenn er in seinem Bürgerkonto **Einsicht über die, auf seine Daten zugreifenden, jeweiligen Ämter sowie den konkreten Verwendungszweck bekäme**, wie es bereits in Estland möglich ist.¹⁴²

Darüber hinaus kann dieser Kanal auch zur gezielten **Aufklärung** über die den Bürgern größtenteils nicht bewussten, bestehenden Rechte und Ansprüche genutzt werden.¹⁴³ Ferner können aktuelle Weiterentwicklungen im Datenschutzrecht transparent und vor allem

¹³⁸ Schreiber 2005, S. 1202

¹³⁹ Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 106f.

¹⁴⁰ Initiative D 21 E.V./Institute for Public Information Management 2013 S. 14

¹⁴¹ Detting/Odebrecht/Kringe 2011, S. 6

¹⁴² Rieger/Deißner 2014, S. 13

¹⁴³ Wagner 2010, S. 559

für die Bürger – im Kontrast zu den Gesetzestexten – in verständlicher Art und Weise darlegt werden.

5.5 One-Stop-Government – One-Stop-Ansprechpartner

Wird die derzeitige Verwaltungsmodernisierung maßgeblich von der Vision einer One-Stop-Government angetrieben, muss sich der Staat dem Credo der **Einheitlichkeit und Bündelung von Dienstleistungen** an einem Ort auch im Hinblick auf die Kommunikationsabläufe mit den Bürgern konsequenterweise unterwerfen. Denn derzeit wenden sich die Bürger bei Unsicherheiten zum einen an die jeweiligen **behördlichen Datenschutzbeauftragten**, deren **originäre Aufgabe** jedoch **nicht in der externen Kommunikation** liegt, und zum anderen an die für die Bürgeranliegen zuständigen **Landesdatenschutzbeauftragten**.¹⁴⁴ So sollte, die interne Arbeit des behördlichen Datenschutzbeauftragten verstärkend, eine Kontaktperson geschaffen werden, die die Bürger in der Abwicklung von E-Administration und den dazu notwendigen Datenschutzvorkehrungen aktiv unterstützt. Denn der behördliche Datenschutzbeauftragte kann diese Aufgabe aufgrund seiner knappen zeitlichen Ressourcen nicht ausreichend bewerkstelligen.¹⁴⁵ Daher wird angeraten, ein **Komitee** zu bilden, das zum einen **interne und externe Kommunikation** aufeinander abstimmt. Zum anderen bedarf es einer **länderübergreifend harmonischen Kommunikation**, die durch den Austausch mit Landesdatenschutzbeauftragten erreicht werden kann. Dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit folgend sollten zudem Zuständigkeiten in die Hand einzelner kleiner Kommunen eines „externen Datenschutzbeauftragten“ gelegt werden. Auf diese Weise gelingt es jedem Bürger lediglich einen zuständigen Kontakt zuweisen zu können, der erklärend und informierend auftritt.

5.6 Aufbau von Datenschutzkompetenzen bei Bürgern und in der Verwaltung

Die Anforderungen an die Fähigkeiten der Bürger sind nicht zuletzt mit E-Administration massiv gestiegen – sei es in Form der Äußerung des selbständigen Wunsches nach einer Ende-zu-Ende-Verschlüsselung bei der De-Mail oder dem Identifizierungsvorgang mithilfe der eID-Funktion des Personalausweises. So stark wie nie zuvor wird die Nutzung von Verwaltungsdienstleistungen damit an das **Vorhandensein von Wissen und notwendigen Kompetenzen seitens des Bürgers** in der Prozessabwicklung geknüpft. Nur auf diese Weise ist der Bürger erst zu selbstbestimmtem und verantwortlichem Handeln in der Lage; jedoch verfügt nur ein sehr geringer Teil der Bürger in ausreichendem Maße über dieses Wissen.¹⁴⁶ Diese im Umgang mit dem technischen Umfeld notwendige Datenschutzkompetenz gilt es jedoch nicht lediglich auf Seiten der Bürger als Anspruchsgruppe aufzubauen. Entscheidend für die flächendeckende Etablierung von E-Administration-

¹⁴⁴ Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 104f.; Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 113

¹⁴⁵ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 117

¹⁴⁶ Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 106

Diensten sind darüber hinaus auch Multiplikatoren, Fürsprecher und weitere Anspruchsgruppen wie die Mitarbeiter der Verwaltungen, die auf die Wahrnehmung der Bürger einwirken.¹⁴⁷

Die **Datenschutzkompetenz** soll dem Bürger das Verständnis für bestehende Technologien und Reglementierungen verschaffen, ihn darüber hinaus für potentielle Risiken und Gefahren, die sich durch die Nutzung von E-Administration ergeben, sensibilisieren und nicht zuletzt im Idealfall befähigen, diese durch reflektiertes Handeln selbstständig zu verhindern.¹⁴⁸ Dies kann den Bürgern jedoch nur erfolgreich vermittelt werden, wenn Datenschutzkompetenz auch bei den mit E-Administration interagierenden Mitarbeitern innerhalb der Verwaltung besteht und vorgelebt wird. Es sind die zuständigen Verwaltungsmitarbeiter, die mitunter eine der wenigen persönlichen Kontaktpunkte der Bürger sind und damit einen potentiell signifikant positiven Einfluss auf das Vertrauen und die Informationsausstattung der Bürger ausüben können.¹⁴⁹ Denn schlussendlich wird die bürgerseitige Akzeptanz von E-Administration wesentlich von der entsprechenden Betreuung durch die zuständige Verwaltung abhängen – nicht zuletzt was den Datenschutz und die Datensicherheit anbelangt.¹⁵⁰

Daher ist es zunächst einmal von hoher Relevanz, die mitunter den massiven Veränderungen innerhalb der Verwaltung **kritisch gegenüber eingestellten Mitarbeitern zum einen als aktive Fürsprecher** zu gewinnen und zum anderen mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten.¹⁵¹ Eine aktive Einbindung der Mitarbeiter in die Prozessgestaltung ist essentiell¹⁵² und zusätzlich **deren Wissensaufbau dem aktuellen Wissensstand anzupassen und kontinuierlich** – analog zu den sich entwickelnden Rahmenbedingungen im Datenschutz sowie der Datensicherheit – **weiterzuentwickeln**. Denn gerade in einer Zeit, in der sowohl auf Länder- als auch auf Bundes- und europäischer Ebene fast wöchentlich neue Entwürfe aber auch Sicherheitslücken bekannt werden, müssen die Mitarbeiter der Verwaltung in der Lage sein, den Bürgern bei ihren Fragen kompetent und informiert zur Seite zu stehen, um mögliche Unsicherheiten nehmen zu können. Spezifische Kompetenzen müssen im Hinblick auf Datenschutz und Datensicherheit geschärft werden und eine Kontinuität in der Weiterbildung geschaffen werden, die den Mitarbeiter stets zum informierten Ansprechpartner werden lässt. Ein wirksames Wissensmanagement sollte daher vom Leiter der Verwaltung in Zusammenarbeit mit dem bereits für die abgestimmte Kommunikation von Datenschutz und Datensicherheit zuständigen Komitee – bestehend aus dem behördlichen Datenschutzbeauftragten, dem IT-Sicherheitsexperten sowie dem „externen Datenschutzbeauftragten“ – konzipiert und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

¹⁴⁷ Steimke 2006, S. 131

¹⁴⁸ Gimmller 2012, S. 110

¹⁴⁹ Fromm/Welzel/Hoepner/Pattberg 2013, S. 1

¹⁵⁰ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2006, S. 64

¹⁵¹ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2006, S. 63f.

¹⁵² Drücke/Grabow 2006, S. 80

Dabei sollte der jeweilige Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Weiterbildungsseminare zuweisen können, die es innerhalb eines kurzen, exemplarisch zweiwöchigen, Turnus verpflichtend zu absolvieren gilt.

Die von Seiten des behördlichen Datenschutzbeauftragten konzipierten **Schulungen** vermitteln den Mitarbeitern sowohl **fundierte Grundwissen** als auch spezifisches, jüngsten Entwicklungen entsprechendes Wissen und schaffen zusätzliche Mehrwerte durch die **Weitergabe von Erfahrungen**. Ist bei diesem Konzept sowohl die Verpflichtung zur Schulung durch den Vorgesetzten wichtig, sollten Schulungskonzepte verwaltungsübergreifend konzipiert werden und zunächst auf Länder- und perspektivisch auch auf Bundesebene zu einem einheitlichen, auf wirtschaftliche Weise realisierten Wissensstand führen. Für die erfolgreiche Umsetzung sind vor allem die Vorgesetzten sowie Führungskräfte als Vorbilder von Relevanz. So sollten auch für sie verpflichtende Fortbildungen entwickelt werden, wie sie in der Gemeinde Espoo in Finnland bereits umgesetzt werden.¹⁵³ Fungiert das Verhalten des behördlichen Datenschutzbeauftragten für die betreffende Verwaltung als Vorbild,¹⁵⁴ können die Führungskräfte und Mitarbeiter als wichtige Multiplikatoren beziehungsweise Botschafter bereits einen ersten Wissenstransfer hin zu den Bürgern während des persönlichen Kontaktes initiieren. Wissend um den unregelmäßigen und lediglich fallweisen Kontakt zur Verwaltung können die Mitarbeiter jedoch der komplexen Aufgabe der Kompetenzvermittlung nicht gerecht werden, sondern lediglich unterstützend agieren. Primär gilt es, dem **Alter der Bürger** entsprechend diese an **geeigneten Kontaktpunkten** zu erreichen oder selbige zu schaffen. Nicht zuletzt durch die EU-Kommission, die den Datenschutz ausdrücklich als Teil der Medienkompetenz ansieht, ist die Aufgabe zur Entwicklung von Datenschutzkompetenz eindeutig den Mitgliedsstaaten zugeschrieben.¹⁵⁵ Bestehen schon heute auf Länder- und Bundesebene zahlreiche Initiativen zum Aufbau von Medienkompetenz, exemplarisch sei die Datenschutzakademie in Schleswig-Holstein genannt, richten sich diese vor allem an Unternehmen. Daher sollten spezifische, dem **Schutz des Grundrechtes der Bürger** zugutekommende Schulungen entwickelt werden, die von gesellschaftlichen Institutionen wie Lehrinrichtungen und auch den Medien aktiv unterstützt werden.¹⁵⁶ Wird derzeit unter anderem in Thüringen an einem übergreifenden Unterrichtsfach der Medienkunde gearbeitet,¹⁵⁷ kann die gesetzliche Verankerung der Datenschutzkompetenz in den Ländern sowie in den Lehrplänen zukünftig Handlungssicherheit schaffen und dessen Relevanz stärken, um so nicht zuletzt eine flächendeckende Entwicklung des Wissensstandes voranzutreiben.¹⁵⁸ Kann der Datenschutzkompetenzaufbau zu Teilen gesetzlich vorgeschrieben werden, muss jedoch der Großteil der bestehenden Maßnahmen für den Kompetenzaufbau den Bürgern proaktiv und wirkungsvoll kommuniziert werden, um in das Bewusstsein derer vordringen zu können.

Die Vermittlung von **Datenschutzkompetenz** fungiert als entscheidende **Grundlage eines digital souverän agierenden Bürgers**, der befähigt ist, aktiv **Selbstdatenschutz** zu

¹⁵³ Drüke/Grabow 2006, S. 80

¹⁵⁴ Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014, S. 117

¹⁵⁵ Reding 2009, S.10

¹⁵⁶ Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 109

¹⁵⁷ Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 108

¹⁵⁸ Wagner 2010, S. 561

betreiben. Denn nicht zuletzt setzt der Großteil der Sicherheitsmaßnahmen wie die Identifizierung mittels eID-Funktion des Personalausweises ein Aktivwerden der Bürger voraus.¹⁵⁹ Es sind vor allem die technischen Instrumente, zum Beispiel die Möglichkeit der Anonymisierung, die maßgeblich den Schutz der personenbezogenen Daten der Bürger gewährleisten. Dabei wird jedoch stets die aktive Partizipation des Bürgers vorausgesetzt, zum Beispiel um eine zusätzliche Ende-zu-Ende-Verschlüsselung bei der De-Mail oder die Überprüfung des Zertifikates selbigen Anbieters zu initiieren.¹⁶⁰ Die massiv gestiegene Komplexität der technischen Möglichkeiten im digitalen Raum führt dazu, dass der Staat nicht mehr in der Lage ist – ohne Zutun der Bürger – für den Schutz derer Daten zu sorgen. Ein hohes Schutzniveau, wie es sowohl **Staat** als auch **Bürger** anstreben, kann nur durch ein auf beiden Seiten bestehendes Bewusstsein für die Thematik entstehen, einhergehend mit der **Bereitschaft eigenverantwortlich zu einem erhöhten Sicherheitsniveau beizutragen**. Denn steigt mit zunehmender Einbindung der IuK der Komfort in der Abwicklung zahlreicher Geschäftsprozesse, wächst auch das für den Schutz der Daten bestehende Risiko gleichermaßen – ein Umstand, dem nur souverän agierende Bürger gewachsen sind.

¹⁵⁹ Landesdatenschutzbeauftragte 2014, S. 109

¹⁶⁰ Voßhoff 2014, S. 6

6 Fazit

Der gesellschaftliche Fortschritt im 21. Jahrhundert wird maßgeblich von der zunehmenden Einbindung von IuK in die Geschäftsprozesse verkörpert, den auch die **Verwaltung in Form von E-Administration** mitgeht. Verspricht dies nicht nur **Kostenvorteile** und einen durch Prozessstrukturveränderungen bedingten **Bürokratieabbau**, wird nicht zuletzt eine **nachhaltige Modernisierung** der Verwaltung erzielt. Jedoch ergeben sich durch den digitalen Raum ebenso neue **Herausforderungen**, maßgeblich für die zu übermittelnden personenbezogenen Daten der Bürger. Dazu zählt nicht nur die erschwerete Ausschließbarkeit von Nutzern oder deren unbegrenzte Möglichkeit des Datenabrufs, sondern auch die durch den digitalen Raum entstehende **globale Vernetzung**, die mitunter auch **personenbezogene Daten länderübergreifend verfügbar macht**. Diese Gefahr gilt es mit adäquatem Datenschutz und damit verbundener Datensicherheit zu begegnen. Dessen Dringlichkeit wird vor allem durch die bürgerseitige Relevanz deutlich: Denn der Schutz der eigenen Daten nimmt in der Agenda der Bürger scheinbar eine so wesentliche Rolle ein, dass **trotz einer Vielzahl bestehender Datenschutzmaßnahmen die Nutzerzahlen von E-Administration-Diensten auf niedrigem Niveau stagnieren**.

Auf Seiten des Staates sind in den letzten Jahren, basierend auf einem bereits durch die **grundrechtliche Verankerung des Datenschutzes** geschaffenen Fundament, zahlreiche technische, rechtliche und organisatorische Schutzmaßnahmen initiiert worden. Doch vor allem im Austausch mit den behördlichen Datenschutzbeauftragten sowie den Landesdatenschutzbeauftragten wurde deutlich, dass dieses hohe Datenschutzniveau von den Bürgern nicht wahrgenommen wird: So gestaltet sich der Datenschutz als komplexes und Fachwissen erforderndes Feld, das die Bürger meist nicht volumnfänglich wahrnehmen und zudem als lästig empfinden. **Aus dem mangelnden bürgerseitigen Interesse am Datenschutz, der erschwerten Nachvollziehbarkeit der Verarbeitungsprozesse im digitalen Raum sowie den rechtlichen Normen und aus Sicherheitsanforderungen erwachsenen Verständnisproblemen entsteht eine bürgerseitige Informationsasymmetrie.** Gepaart mit den zahlreichen Datenschutzskandalen der letzten Jahre ist so das Vertrauen der Bürger in den Datenschutz signifikant gesunken.

Damit die Bürger E-Administration-Dienstleistungen nutzen, besteht daher die Notwendigkeit, Informationen von staatlicher Seite aus bereitzustellen, um die Informations-asymmetrie zu minimieren und Vertrauen aufzubauen. Dabei ist die **transparente, verständliche und ehrliche Darstellung** der den Datenschutz sicherstellenden **Schutzmaßnahmen** unerlässlich. Authentizität gilt es dabei in Bezug auf den tatsächlich bestehenden Schutz der jeweiligen Anwendungen sowie eine unverzügliche Krisenkommunikation bei Angriffen auf die Datensicherheit zu wahren. Der mangelnden Nachvollziehbarkeit der Datenschutzbemühungen kann für einzelne Anwendungen mit **Gütesiegeln entgegengewirkt werden**. Darüber hinaus sollte ein einheitlicher Ansprechpartner für die Bürger etabliert werden, der analog zur Vision der One-Stop-Government **Informationen aus einer Hand** bereitstellt, sich der Fragen der Bürger annimmt und ihre Belange mitunter auch an die entsprechenden Kontrollorgane wie den Landesdatenschutzbeauftragten weiterträgt.

Doch über die aktive Bereitstellung zusätzlicher Informationen beziehungsweise **Informationssubstitute** hinaus fordert das 21. Jahrhundert die **aktive Mitwirkung der Bürger**

zur Schaffung eines hohen Sicherheitsniveaus. Wird diese bereits in vielerlei jüngst verabschiedeter Gesetze und Normen – wie der De-Mail – vorausgesetzt, hat **der Staat das bislang noch unausgeprägte Kompetenzniveau der Bürger verkannt**. Es liegt daher in der Hand des Staates, den Bürger zu einem kompetenten Partner mithilfe von Schulungen, elektronischen Hilfen wie Wizards oder spezifischen Unterrichtseinheiten zu „erziehen“. Durch die Verknüpfung mit bereits etablierten elektronischen Geschäftsprozessen wie dem Online-Banking kann ein Bürgerportal durch den erhöhten wahrgenommenen Nutzen womöglich auch die Bereitschaft zur Beschäftigung mit sicherheitstechnischen Anforderungen fördern. Doch es sei ausdrücklich erwähnt, dass die beste kommunikative Vermittlung der Datenschutzmaßnahmen keinen Wert besitzt, wenn die Basis – in Form des bestehenden Datenschutz- und Datensicherheitsniveaus – nicht mit den aktuellen technischen Entwicklungen und Möglichkeiten Schritt hält.

Sowohl die Verwaltung als auch der Bürger sollten sich dabei jedoch angesichts immer wieder aufkommender Datenschutzskandale **von dem Wunschdenken der kompletten Sicherheit entfernen**. Umso wichtiger ist es in Anbetracht dessen, dass Verwaltung und Bürger partnerschaftlich agieren und gleichermaßen in die Verantwortung treten. Dass die Initiative, geeignete Wege zu implementieren, dabei von staatlicher Seite ausgehen muss, wurde im Rahmen dieser Arbeit deutlich. Jedoch kann auch **der Bürger** in Zeiten zunehmender Annehmlichkeiten durch elektronische Geschäftsabwicklung – um auch im digitalen Raum seine Rechte wirksam durchsetzen zu können – **nicht von seiner Verantwortung freigesprochen werden**. Denn mit der Generation der Digital Natives wird sich der digitalen Raum auch zukünftig weiterentwickeln, an Komplexität gewinnen und den Großteil der Geschäftsprozesse abwickeln: **Ein souverän agierender Bürger ist dabei unabdingbar**. Nicht nur für den Erfolg von E-Administration.

Literaturverzeichnis

- [Accenture 2013] Accenture (Hrsg.): Rückblick auf den Zukunftskongress Staat & Verwaltung 2013 – Öffentliche Verwaltung in Deutschland: Wie man den Gürtel enger schnallt und dennoch mehr für die Bürger leistet. Berlin, 2013.
- [Akerlof 1970] Akerlof, G.: The Market for „Lemons“. Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: The Quarterly Journal of Economics. Jg. 84. Nr. 3, 1970, S. 488-500.
- [Arbeitskreis Open Government Partnership Deutschland 2012] Arbeitskreis Open Government Partnership Deutschland (Hrsg.): Open Government – Demokratie neu erleben. Ergebnisse und Analysen einer repräsentativen Befragung. O.O, 2012.
- [Behördliche Datenschutzbeauftragte 2014] Behördliche Datenschutzbeauftragte: Status Quo zum Datenschutz in E-Administration: Bürgerseitige Wahrnehmung aus Sicht der Datenschutzbeauftragten. Expertenbefragung. O.O. 31.03.-15.04.2014, Ergebnisse eigener Expertenbefragung.
- [Berlinghoff 2013] Berlinghoff, M.: Computerisierung und Privatheit – Historische Perspektiven. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Transparenz und Privatsphäre. Jg. 63. Nr. 15-16. S. 14-19.
- [Beuß 2016] Beuß, H.: E-Government-Gesetz als Ermöglichungsgesetz. In: Kommune 21 (6-2016), 2016, S.10-12.
- [Boberach/Moy/Neuburger/Wolf 2013] Boberach, M.; Moy, T.; Neuburger, R.; Wolf, M.: Zukunftspfade Digitales Deutschland 2020. Hrsg.: TNS Infratest. O.O., 2013.
- [Brede 2005] Brede, H.: Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. 2.Aufl. München: Oldenbourg Verlag, 2005.
- [Breiter/Becker/Hagen/Kubicek 2007] Breiter, A.; Becker, B.; Hagen, M.; Kubicek, H.: Staatliche Initiativen zur Förderung der Informationsgesellschaft: Multimedia-Pilotprojekte in Deutschland und den USA in ihrem politischen Kontext. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- [Bröchler 2011] Bröchler, S.: E-Government im Bundeskanzleramt. In: Regierungszentralen. Hrsg.: Martin Florack und Timo Grunden. Wiesbaden: Springer, 2011, S.185-198.
- [Büllesbach 2008] Büllesbach, A.: Persönlichkeitsschutz in der Informationsgesellschaft. In: Informationelles Vertrauen für die Informationsgesellschaft. Hrsg.: Dieter Klumpp, Herbert Kubicek, Alexander Roßnagel, Wolfgang Schulz. Stuttgart, Kassel, Bremen, Hamburg: Springer-Verlag, 2008.
- [Bundesministerium des Inneren 2013] Bundesministerium des Inneren (Hrsg.): Minikommentar zum Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften. O.O, 2013.
- [Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2013] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Monitoring-Report. Digitale Wirtschaft 2013. Digitalisierung und neue Arbeitswelten. Berlin, 2013.
- [BVerfG.] BVerfG.: Urteil vom 15.12.1983. Az. 1 BvR 209/83, 1 BvR 484/83, 1 BvR 440/83, 1 BvR 420/83, 1 BvR 362/83, 1 BvR 269/83. BVerGE 65. 1-17.
- [Dettling/Odebrecht/Kringe 2011] Dettling, D.; Odebrecht, T.; Kringe, S.: Vertraulichkeit und Transparenz 2.0. Herausforderungen und Hindernisse elektronischer Kommunikation in Staat und Bürgergesellschaft. In: 360 Grad. Das Fachmagazin für das Management im öffentlichen Sektor. Jg. 6. Sonderpublikation, 2011.
- [Doerfel/Hotho/Kartal-Aydemir/Roßnagel/Stumme 2013] Doerfel, S.; Hotho, A.; Kartal-Aydemir, A.; Roßnagel, A.; Stumme, G.: Informationelle Selbstbestimmung im Web 2.0. Chancen und Risiken sozialer Verschlagwortungssysteme. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg, 2013.
- [Drücke/Grabow 2006] Drücke, H., Grabow, B.: Kommunales E-Government: Ein internationales Erfolgsmodell. In: Handbuch IT in der Verwaltung. Hrsg.: Martin Wind, Detlef Kröger. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2006, S.67-90.

- [Europäische Kommission 2012] Europäische Kommission: Der Schutz der Privatsphäre in einer vernetzten Welt. Ein europäischer Datenschutzrahmen für das 21. Jahrhundert. Brüssel, 2012.
- [Feik/Lewinski 2014] Feik, S.; Lewinski, K.: Der Markt für Datenschutz-Zertifizierungen. Eine Übersicht. In: Zeitschrift für Datenschutz. Jg. 3. Nr. 2, 2014, S. 59-61.
- [Fritsch 2010] Frisch, M.: Marktversagen und Wirtschaftspolitik. 8. Aufl. München: Vahlen, 2010.
- [Fromm/Welzel/Hoepner/Pattberg 2013] Fromm, J.; Hoepner, P.; Pattberg, J.; Welzel, C.: Vertrauenswürdige digitale Identität: Baustein für öffentliche IT. Hrsg.: Kompetenzzentrum Öffentliche IT, Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS, 2013.
- [Gesetz zum Schutz personenbezogener Daten (Datenschutzgesetz Nordrhein-Westfalen - DSG NRW -)] Gesetz zum Schutz personenbezogener Daten (Datenschutzgesetz Nordrhein-Westfalen - DSG NRW -) in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. Juni 2000 (GV. NRW. S.542), zuletzt geändert durch Gesetz vom 5. Juli 2011 (GV. NRW. S.338).
- [Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften] Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften in der Fassung der Bekanntmachung (E-Government-Gesetz) vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S.2749).
- [Gimmler 2012] Gimmler, R.: Medienkompetenz und Datenschutzkompetenz in der Schule. In: Datenschutz und Datensicherheit. Jg. 36. Nr. 2., 2012, S. 110-116.
- [Haldenwang 2002] Haldenwang, C.: Electronic Government und Entwicklung: Ansätze zur Modernisierung der öffentlichen Politik und Verwaltung. Hrsg.: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Berlin, 2002.
- [Henckel/Kuczkowski/Lau/Pahl-Weber/Stellmacher 2010] Henckel, D.; Kuczkowski, K.; Lau, P.; Pahl-Weber, P.; Stellmacher, F.: Planen-Bauen-Umwelt: Ein Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag, 2010.
- [Hornung/Hartl 2014] Hornung, G.; Hartl, K.: Datenschutz durch Marktanreize – auch in Europa? Stand der Diskussion zu Datenschutzzertifizierung und Datenschutzaudit. In: Zeitschrift für Datenschutz. Jg. 3. Nr. 5, 2014, S.219-224.
- [Hühnlein/Schmölz/Wich/Horsch 2012] Hühnlein, D.; Schmölz, J.; Wich, T.; Horsch, M.: Sicherheitsaspekte beim chipkartenbasierten Identitätsnachweis. In: Daten- und Identitätsschutz in Cloud Computing, E-Government und E-Commerce. Hrsg.: Georg Borges, Jörg Schwenk. Berlin, Heidelberg: Springer, 2012 S.153-185.
- [Initiative D21 e.V./Institute for Public Information Management 2012] Initiative D21 e.V./Institute for Public Information Management (Hrsg.): eGovernment Monitor 2012. Nutzung und Akzeptanz von elektronischen Bürgerdiensten im internationalen Vergleich. Berlin, München, 2012.
- [Initiative D21 e.V./Institute for Public Information Management 2013] Initiative D21 e.V., Institute for Public Information Management (Hrsg.): eGovernment Monitor 2013. Nutzung und Akzeptanz von elektronischen Bürgerdiensten im internationalen Vergleich. Berlin, München.
- [Initiative D21 e.V./Institute for Public Information Management 2015] Initiative D21 e.V./Institute for Public Information Management (Hrsg.): eGovernment Monitor 2015. Nutzung und Akzeptanz von elektronischen Bürgerdiensten im internationalen Vergleich. Berlin, München, 2015.
- [Initiative D21 e.V./Institute for Public Information Management 2016] Initiative D21 e.V./Institute for Public Information Management (Hrsg.): eGovernment Monitor 2016. Nutzung und Akzeptanz von elektronischen Bürgerdiensten im internationalen Vergleich. Berlin, München, 2016.
- [Kenning/Wobker 2012] Kenning, P.; Wobker, I.: Affektive und kognitive Verhaltensstrategien zur Überwindung von Informationsasymmetrien im Konsumgüterhandel: Eine empirische Analyse mit kartellrechtlichen Implikationen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Jg. 64. Nr. 6. S.626-642.

- [Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2006] Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.): Erfolgsfaktoren für E-Government-Lösungen: Nutzungsanreize, Marketing und mehr. Bericht Nr. 1/2006. Köln, 2006.
- [Kubicek 2011] Kubicek, H.: Akzeptanzprobleme sicherer elektronischer Identitäten. In: Datenschutz und Datensicherheit. Jg. 35. Nr. 1, 2011, S.43-47.
- [Kubicek/Wind 2003] Kubicek, H.; Wind, M.: E-Government in Kommunen: Studie für die Enquetekommission „Zukunft der Städte in NRW“ des Landtages Nordrhein-Westfalen. Hrsg.: Institut für Informationsmanagement Bremen GmbH. Bremen, 2003.
- [Landesdatenschutzbeauftragte 2014] Landesdatenschutzbeauftragte: Status Quo zum Datenschutz in E-Administration: Bürgerseitige Wahrnehmung aus Sicht der Landesdatenschutzbeauftragten. Expertenbefragung. O.O. 31.03.-15.04.2014, Ergebnisse eigener Expertenbefragung.
- [Landvogt 2011] Landvogt, J.: Neue Anforderungen an den Datenschutz. In: IT-Sicherheit zwischen Regulierung und Innovation. Tagungsband zur zweiten EICT-Konferenz IT-Sicherheit. Hrsg.: Udo Bub, Klaus-Dieter Wolfenstetter. Wiesbaden: Springer. S.69-83.
- [Lepper 2013] Lepper, U. (Hrsg.): Datenschutz und Informationsfreiheit. 21. Datenschutz- und Informationsfreiheitsbericht. Düsseldorf, 2013.
- [Lewinski/Lewinski 2014] Lewinski, K.; Lewinski, D.: Evidenzbasierter Datenschutz. Kann die Medizin bei der Interpretation es Datenschutzrechts helfen? In: Datenschutz und Datensicherheit. Jg. 38. Nr. 3, 2014, S.175-180.
- [Lucke/Reinermann 2002] Lucke, J.; Reinermann, H. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland, Ziele - Stand - Barrieren - Beispiele - Umsetzung. 2.Aufl. Forschungsbericht Band 226. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, 2002.
- [Lukat 2006] Lukat, A.: IT-Sicherheitsmanagement für E-Government. In: Handbuch IT in der Verwaltung. Hrsg.: Martin Wind, Detlef Kröger. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2006, S.293-314.
- [McKinsey 2015] McKinsey (Hrsg.): E-Government in Deutschland. Eine Bürgerperspektive. 2015.
- [Mentzinis 2006] Mentzinis, P.: Die Sicht der IT-Wirtschaft. In: Wirtschaftsinformatik. Jg. 48 Nr. 4, 2006, S.300-301.
- [Mester 2014] Mester, B.: „Selbstregulierung“ durch Datenschutzaudit. In: Datenschutz und Datensicherheit. Jg. 38. Nr. 3 S.141.
- [Meyer/Heidner 2008] Meyer, K.; Heidner, S.: Entwicklung von E-Government-Dienstleistungen. In: Entwicklungen IT-basierter Dienstleistungen. Hrsg.: Klaus-Peter Fähnrich. Heidelberg: Physika-Verlag, 2008, S.257-279.
- [Microsoft Deutschland/Deutsches Digital Institut (Hrsg.) 2009] Microsoft Deutschland/Deutsches Digital Institut (Hrsg.): Studie: Bewusstseinswandel im Datenschutz. Unterschleißheim, Berlin, 2009.
- [Moos 2006] Moos, F.: Datenschutzrecht. Schnell erfasst. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2006.
- [Morschies 2014] Morschies, T.: Betreff: Whistleblowing und PRISM – Anhörung A09 – 06.02.2014. Stellungnahme 16/1358. Landtag Nordrhein-Westfalen, 2014.
- [Mühlenkamp 2002] Mühlenkamp, H.: „Marktversagen“ als ökonomische Begründung für Interventionen der öffentlichen Hand. In: Europäische Union und mitgliedschaftliche Daseinsvorsorge. Hrsg.: Rudolf Hrbek, Martin Nettesheim. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S.65-78, 2002.
- [Nedden 2003] Nedden, B. (Hrsg.): Datenschutzgerechtes eGovernment. Hannover.
- [Oechsler 2006] Oechsler, W.: Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Ressource-Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 8. Auf. München, Wien: Oldenbourg, 2006.
- [Olbrich 2008] Olbrich, S.: Modellierung gesetzlicher Rahmenbedingungen für Verwaltungsprozesse aus dem E-Government. Dissertation Universität Marburg. Wiesbaden: Gabler, 2008.

- [Pislaru 2012] Pislaru, A.: Electronic Government in Kommunalverwaltungen. Hrsg. vom Deutschen Institut für Entwicklungspolitik. Bonn, 2012.
- [Reding 2009] Reding, V.: Empfehlung der Kommission vom 20. August 2009 zur Medienkompetenz in der digitalen Welt als Voraussetzung für eine wettbewerbsfähigere, audiovisuelle und Inhalte-Industrie und für eine integrative Wissenschaft. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Rechtsvorschriften. Jg. 57. Nr. 227, 2009, S.9-12.
- [Richter 2012] Richter, P.: Datenschutz durch Technik und die Grundverordnung der EU-Kommission. In: Datenschutz und Datensicherheit. Jg. 36 Nr. 8., 2012, S.576-580.
- [Rieger/Deißner 2014] Rieger, S.; Deißner, D.: Auf dem Weg zum digitalen Staat – Erfolgsbedingungen von E-Government-Strategien am Beispiel Estlands. Hrsg.: Vodafone Institut für Gesellschaft und Kommunikation GmbH. Düsseldorf.
- [Schaar 2011] Schaar, P. (Hrsg.): Erfahrungen des Bundesdatenbeauftragten. Vortrag des Bundesbeauftragten Peter Schaar vor der Università Commerciale Luigi Bocconi in Mailand vom 11. November 2011. Mailand. Online verfügbar unter: <http://www.bfdi.bund.de/DE/Oefentlichkeitsarbeit/RedenUndInterviews/2012/ErfahrungenDesBfDI.html?nn=409346>. Zuletzt abgerufen am: 06.04.2014.
- [Scheer 2013] Scheer, A.: E-Government. Prozessoptimierung in der öffentlichen Verwaltung. O.O.: Springer, 2013.
- [Schliesky 2007] Schliesky, U.: Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit – vom Organisations- zum Verfahrensmaßstab. In: Deutsches Verwaltungsblatt. Jg. 122. Nr. 23, 2007, S.1453-1516.
- [Schliesky 2012] Schliesky, U.: Der rechtliche und verwaltungswissenschaftliche Handlungsrahmen für Gebiets-, Funktional- und Verwaltungsstrukturreformen. In: NordÖR. Zeitschrift für öffentliches Recht in Norddeutschland. Jg. 15. Nr. 2, 2012, S.57-64.
- [Schmidt 2007] Schmidt, S.: Das Online-Erfolgsmödell digitaler Produkte. Strategische Wirkungspotenziale und operative Handlungsoptionen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.
- [Schreiber 2005] Schreiber, S.: Die qualifizierte elektronische Signatur- Vertrauens-bonus vom Gesetzgeber, Schaffung von Vertrauen bei den Bürgern durch das deutsche Signaturbündnis? In: Wirtschaftsinformatik 2005: eEconomy, eGovernment, eSociety. Hrsg.: Otto K. Ferstl et. al. Heidelberg: Physica-Verlag, 2005, S.1187-1206.
- [Schröder 2001] Schröder, G.: Moderne Verwaltung in der Informationsgesellschaft. In: Bund Online 2005. eGovernment für eine moderne Verwaltung. Hrsg.: Bundesministerium des Inneren. Berlin, 2001, S.6-14.
- [Schulz 2012] Schulz, G.: Das neue IT-Grundrecht – staatliche Schutzwicht und Infrastrukturverantwortung. In: Datenschutz und Datensicherheit. Jg. 36. Nr. 6., 2012 S.395-400.
- [Schulz/Hoffmann/Tallich 2012] Schulz, S.; Hoffmann, C.; Tallich, M.: Anreizsysteme und Instrumente zur Nutzen- und Nutzungssteigerung im E-Government. In: Die Verwaltung. Jg. 45. Nr. 2, 2012, S.207-232.
- [Schulz/Kops/Held 2001] Schulz, W.; Kops, M.; Held, T.: Perspektiven der Gewährleistung freier öffentlicher Kommunikation: Ein interdisziplinärer Versuch unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Bedeutsamkeit und Markt-fähigkeit neuer Kommunikationsdienste. In: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht ZUM. Jg. 45. Sonderheft, 2001, S.621-642.
- [Schumacher 2009] Schumacher, P.: Rezeption als Interaktion. Wahrnehmung und Nutzung multimedialer Darstellungsformen. Baden-Baden: Nomos.
- [Schumann/Meyer/Ströbele 2011] Schumann, J.; Meyer, U.; Ströbele, W.: Grundzüge der mikroökonomischen Theorie. 9. Aufl. Heidelberg, Dodrecht, London, New York: Springer, 2011.
- [Steimke 2006] Steimke, F.: Interoperabilität und Standardisierung im E-Government. In: Handbuch IT in der Verwaltung. Hrsg.: Martin Wind, Detlef Kröger. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2006, S.121-146.
- [Stollhof 2011] Stollhof, S.: Das E-Government-Gesetz des Bundes. In: Datenschutz und Datensicherheit. Jg. 35. Nr.11, 2011, S.691-695.

- [Sturm 2013] Sturm, R.: Demokratie als „Leitgedanke“ des deutschen Föderalismus. In: Föderalismus in Deutschland. Informationen für politische Bildung. Jg. 50. Nr. 1-2, 2013, S.4-8.
- [Suder 2012] Suder, K.: Verwaltung 2030 – der lange Weg zum „E“ im Government. In: Vision 2030. So leben, arbeiten und kommunizieren wir 2030. Hrsg.: Ulrich Meister. O.O.: Gabal, 2012, S.258-269.
- [Tamm/Günther 2005] Tamm, G.; Günther, O.: Webbasierte Dienste. Technologien, Märkte und Geschäftsmodelle. Berlin: Physica-Verlag, 2005.
- [Tinnefeld/ Buchner/ Petri 2011] Tinnefeld, M.; Buchner, B.; Petri, T.: Einführung in das Datenschutzrecht: Datenschutz und Informationsfreiheit in europäischer Sicht. 5. Aufl. München: Oldenbourg, 2011.
- [Varian 2011] Varian, H.: Grundzüge der Mikroökonomik. 8. Aufl. München: Oldenbourg, 2011.
- [Verwaltungsverfahrensgesetz 2003] Verwaltungsverfahrensgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Januar 2003 (BGBl. I S.102), zuletzt geändert durch Gesetz vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S.2749).
- [Voßhoff 2014] Voßhoff, A.: „Ich habe doch nichts zu verstecken – Warum meine Daten wertvoll und schützenswert sind“. Rede der Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit Andrea Voßhoff zur Konferenz des BMJV und BITKOM am Safer Internet Day. Berlin. Online verfügbar unter: http://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Publikationen/Rede_Safer_Internet_Day.pdf?blob=publicationFile. Zuletzt abgerufen am: 22.04.2014.
- [Wagner 2010] Wagner, E.: Datenschutz als Bildungsaufgabe. In: Datenschutz und Datensicherheit. Jg. 34. Nr. 8. S.557-561.
- [Weidner-Braun 2012] Weidner-Braun, R.: Der Schutz der Privatsphäre und das Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Am Beispiel des personenbezogenen Datenverkehrs im WWW nach deutschem öffentlichen Recht. In: Schriften zum Öffentlichen Recht. Band 1223. o.O.: Duncker & Humblot, 2012.
- [Zilkens 2011] Zilkens, M.: Datenschutz in der Kommunalverwaltung. Recht – Technik – Organisation. 3.Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2011.

Akzeptanz und Perspektiven von In-Game-Advertising am Beispiel von „FarmVille“. Handlungsempfehlungen für werbetreibende Unternehmen¹

Corinna Weißenth, B.A.

https://www.xing.com/profile/Corinna_Weisserth

Abstract: In dieser Arbeit sollen die Akzeptanz und die Perspektiven von Sponsored Levels in Social-Media-Games (SMG) herausgearbeitet werden. SMG werden normalerweise als Zeitfüller gespielt, dabei wird die Werbung in Form von In-Game-Advertising (IGA) als weitgehend akzeptiert betrachtet. Sponsored Levels sind jedoch an einige Prämisse gebunden, um vom Nutzer angenommen zu werden. Durch technologische Entwicklungen gibt es andererseits vielfältigere Möglichkeiten zum besseren Targeting der Nutzer, was unter anderem zu einer höheren Wirkungswahrscheinlichkeit der Werbeform führen kann.

Abstract: In this thesis, the acceptance and perspectives of Sponsored Levels in Social-Media-Games (SMG) shall be elaborated. SMGs are usually played as time fillers; simultaneously advertising in the form of in-game advertising (IGA) is widely accepted. Sponsored levels, however, are bound by some premises to be accepted by the user. Technological developments, on the other hand, offer more diverse options for better targeting of users, which, among other things, can lead to a higher probability of effectiveness of the form of advertising.

¹ Kurzfassung einer im Sommersemester 2016 im Studiengang „Kommunikations- und Multimediamangement“ im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf eingereichten Bachelorarbeit.

1 Einleitung: In-Game-Advertising im Untersuchungskontext.....	45
2 Theoretische Grundlagen von In-Game-Advertising.....	48
2.1 Einordnung von In-Game-Advertising in die Kommunikationspolitik.....	48
2.2 Diskussion von theoretischen Modellen zur Erklärung der Wirkung von In-Game-Advertising auf Rezipienten	50
2.2.1 Relevante Begrifflichkeiten.....	50
2.2.2 Das Modell der Wirkungspfade.....	52
2.2.3 Das Elaboration Likelihood Model.....	55
2.2.4 Der Uses-and-Gratification-Ansatz	58
3 Relevante Akteure des Social-Media-Gaming-Marktes mit besonderem Fokus auf In-Game-Advertising	60
4 Empirische Untersuchung der Akzeptanz und Perspektiven von In-Game-Advertising am Beispiel von „FarmVille“	63
4.1 Aufbau der empirischen Untersuchung von In-Game-Advertising in Social-Media-Games	63
4.2 Auswertung der empirischen Daten zu In-Game-Advertising in Social-Media-Games.....	67
4.3 Akzeptanz und Perspektiven von Sponsored Levels sowie Handlungsempfehlungen für werbetreibende Unternehmen	73
5 Fazit und Ausblick	78
Literaturverzeichnis	80

1 Einleitung: In-Game-Advertising im Untersuchungskontext

Bei der Spielereihe „Need for Speed“ fällt es besonders auf, dass die Autos digitale Nachbauten von tatsächlich existierenden Modellen sind.² Auch bei der „FIFA“-Reihe ist auf den Banden der Fußballstadien Werbung von realen Unternehmen zu sehen.³ Die Spieler sollen sich dabei so fühlen, als würden sie in der realen Welt spielen.

Dieses Phänomen wird **In-Game-Advertising** (im Folgenden abgekürzt mit **IGA**) genannt und bezeichnet die Werbung in Computer- und Videospielen.^{4,5} Die erwähnten Autos stellen die Form des **statischen In-Game-Advertisings (SIGA)** dar, das heißt, sie verbleiben dauerhaft im Spiel und werden nicht geändert oder ausgetauscht.⁶ Neben dieser Form gibt es noch das **dynamische IGA (DIGA)**, welches sich durch wechselnde Werbemittel auszeichnet (wie im obigen Fußballbeispiel), und die **Ad-Games**, also die reinen Werbespiele.⁷ In bisher durchgeföhrten Studien wurde als Besonderheit des IGAs herausgestellt, dass Rezipienten ein höheres Involvement⁸ beim Spielen entwickeln und somit Werbebotschaften besser und einfacher verarbeiten können.⁹ IGA wurde als die nächste große Werbeform gelobt, nicht zuletzt wegen der guten Entwicklung des Computer- und Videospielmarktes.

Der Computer- und Videospieldemarkt entwickelt sich aufgrund der steigenden Konsumentenausgaben dynamisch.¹⁰ Die technologische Entwicklung der Smartphones und Tablets sorgte ebenfalls für einen Aufschwung des Marktes, da damit zwei neue Spiele-

² Need For Speed o.J.

³ Electronic Arts o.J.

⁴ Thomas/Stammermann 2007, S. 11.

⁵ Als Abgrenzungskriterium von anderen Spielen wird die digitale Form der Computer- und Videospiele zugrunde gelegt (Wirtz 2013, S. 619). Computer- und Videospiele können allein oder in Gruppen, gegen reale oder virtuelle Gegner, mobil oder stationär sowie offline oder online gespielt werden (ebenda, S. 619). Huizinga erklärt, dass es ein Bewusstsein dafür gibt, dass das Spiel nicht die täglich gelebte Realität darstellt (Huizinga 1987, S. 37, zitiert nach Hartmann 2004, S. 57). Dieses Bewusstsein bringt Juul auf den Punkt: Wenn ein Spiel gespielt wird, wird der Rest der Welt ignoriert (Juul 1999, S. 15).

⁶ Ebenda, S. 58

⁷ Ebenda, S. 53 und 58; Terlutter/Capella 2013, S. 96; Chow 2015, S. 14

⁸ Das prädispositionale Involvement ist „der Aktivierungsgrad beziehungsweise die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung“ (Trommsdorff/Teichert 2011, S. 49; Schulze et al. 2007, S. 10). Das bedeutet, dass der Konsument über eine längere Zeit hinweg bereit ist, sich mit einem Objekt aktiv auseinanderzusetzen (Gloger 1999, S. 180, zitiert nach Schulze et al. 2007, S. 10).

⁹ Schulze et al. 2007, S. 10; Trommsdorff/Teichert 2011, S. 50

¹⁰ PwC/BIU 2015

Plattformen etabliert wurden.¹¹ Mit den Social Media¹² entstanden parallel die Social Games,¹³ welche die Zusammenarbeit von „Freunden“ erfordern.¹⁴ Der Umsatz mit solchen Social Games stieg rasch an und sorgte damit für gute Aussichten für IGA.¹⁵

Es gibt **viele Gründe für die zögerliche Verbreitung von IGA**. Die Spieleentwickler und Publisher hatten ihre Probleme mit dieser Werbeform, da sie eine Integration der Werbebotschaft in das Spiel schon während der Entwicklungsphase notwendig macht. Sie wollten die Konzeption und Entwicklung ihres Spiels nicht an den Vorgaben von werbetreibenden Unternehmen oder Agenturen ausrichten. Auf der anderen Seite waren auch die werbetreibenden Unternehmen vorsichtig mit IGA, da sie nicht wussten, wo ihre Werbebotschaft im Spiel später platziert werden.¹⁶

Es **zeichnet sich** inzwischen eine **positivere Stimmung ab**: Im Jahr 2012 haben 10,3% der befragten Nutzer von Mobile Apps in Deutschland IGA als mobile Werbeform erkannt.¹⁷ Die Befragung von 223 Experten zur Entwicklung von Investitionen in innovative Werbeformen bis 2015 bescheinigte ebenfalls positive Aussichten für IGA.¹⁸ Die Mehrheit der Befragten sieht IGA als leicht bis stark steigend an, während knapp 30% befürchten, dass IGA stagniert oder leicht rückläufig ist. Für Ad-Games wird eine ähnliche Entwicklung prognostiziert. Des Weiteren vermuten 75% der befragten Experten, dass Branded Content als Werbeform leicht bis stark steigen wird.¹⁹

Schaut man sich jedoch die Investitionen in Werbung in Deutschland seit 2010 an, hat IGA keinen nennenswerten Anteil.²⁰ **Warum halten viele Experten noch immer an IGA fest?** Mögliche Gründe liegen in der Entwicklung von Nutzerpräferenzen: Da sich die Zielgruppe der Spieleindustrie hin zum Mainstream stark gewandelt hat, besitzt IGA das Potenzial als Instrument der Massenkommunikation.²¹ Zudem beschäftigen sich im Rahmen des Gamification-Trends (potentielle) Kunden freiwillig mit der Marke beziehungsweise investieren eigene Zeit,²² was die Werbewirksamkeit von dort abgesetzten Botschaften positiv beeinflussen kann. Das hat auch der Spielehersteller Zynga erkannt und testet

¹¹ BIU/GfK 2014

¹² Als Social Media „werden diejenigen technologischen Medien zusammengefasst, die soziale Beziehungen zwischen Menschen unterstützen“ (Clement/Schreiber 2013, S. 407, in Verbindung mit Safka 2010, S. 3). Die sozialen Netzwerke machen diesen Beziehungsaufbau zwischen den Nutzern technologisch möglich (Clement/Schreiber 2013, S. 412).

¹³ Nach Solomon et al. 2013 beinhalten solche Spiele gewisse Schlüsselemente: Es gibt Bestenlisten der Spieler oder Symbole für erreichte Herausforderungen und einen Chat, in dem sich alle Freunde befinden, die dasselbe Spiel spielen (Solomon et al. 2013, S. 208). Social Games werden auch als Social-Media-Games oder -Spiele bezeichnet und das Spielphänomen als Social Gaming.

¹⁴ Solomon et al. 2013, S. 208; Boyd/Ellison 2008, S. 212

¹⁵ SuperData Research 2011, S. 25

¹⁶ Van Rinsum 2014

¹⁷ comScore 2013, S 48

¹⁸ Little et al. 2011, S. 38

¹⁹ Ebenda, S. 38

²⁰ ZAW 2015

²¹ Esch 2014, S. 286; Hoffmann/Mikuteit 2011

²² Grabs/Bannour 2012, S. 511

nun in seinem Spiel „FarmVille: Erntetausch“²³ eine noch recht junge Form von IGA: die Sponsored Levels.^{24,25}

Ob diese neue Werbeform auch eine Chance in Deutschland hat, soll im weiteren Verlauf der Untersuchung beantwortet werden. Dabei soll die Akzeptanz von Sponsored Levels in Social-Media-Games (im Folgenden abgekürzt mit SMG) bei den Rezipienten überprüft werden. Aus der Nutzerakzeptanz sollen Perspektiven dieser Werbeform bei den Konsumenten als auch bei den werbetreibenden Unternehmen abgeleitet werden. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen für werbetreibende Unternehmen formuliert. Zur Erreichung dieser Ziele werden ausgewählte Kommunikationsmodelle diskutiert, aber auch eine empirische Erhebung durchgeführt. Einschränkend ist anzumerken, dass nicht die tatsächliche Werbewirkung gemessen wird, sondern dafür stellvertretend die Einstellungsveränderung.

²³ In den USA ist das Spiel unter dem Namen „FarmVille: Harvest Swap“ bekannt. Die Spieler können dabei ihren eigenen Bauernhof bauen und pflegen (Linder 2009).

²⁴ Bei Sponsored Levels werden „eine Spieleinheit (ein Level, eine Strecke, eine Aufgabe) in einem bestimmten Umfeld Werbekunden zur Verfügung gestellt, das heißt, diesen Bereich hätte es ohne den Werbekunden im Game so nicht gegeben“ (Thomas/Stammermann 2007, S. 67).

²⁵ Peterson 2015; Paresh 2016, S. 1

2 Theoretische Grundlagen von In-Game-Advertising

2.1 Einordnung von In-Game-Advertising in die Kommunikationspolitik

Innerhalb des Marketing-Mix kann IGA der **Kommunikationspolitik** zugeordnet werden.²⁶ IGA zählt aufgrund seiner Eigenschaften nicht nur zu einem Kommunikationsinstrument, sondern zu den drei Instrumenten **Werbung, Sponsoring und Product Placement**. Im Folgenden wird IGA in diese drei Instrumente eingeordnet.

IGA verfolgt **Werbeziele** mit kognitiven, affektiven oder konativen Zielgrößen.^{27,28} Die Werbemittel verschlüsseln die Werbebotschaft²⁹ und werden mit Hilfe von Werbeträgern zum Rezipienten getragen.³⁰ Als Werbemittel des IGAs können demnach Banden oder Gegenstände dienen.^{31,32} Einer durch Nielsen durchgeführten Umfrage zufolge reagieren 67% der Befragten auf TV-Werbung, 62% auf Zeitungswerbung, 60% auf Außenwerbung, 51% auf Social-Media-Werbung, 53% auf Online-Video-Werbung, 48% auf Werbung in Apps und 47% auf Online-Banner-Werbung.³³ Diese Werte sind natürlich mindestens kulturell- und interessenabhängig; neben einer Vielzahl anderer Faktoren.

Beim **Mediensponsoring** (da Computer- und Videospiele zu Medien gehören) erfolgt die Platzierung von Produkten oder Werbemitteln gegen einen Geldbetrag.³⁴ Sponsoring regt 66% der Rezipienten der Generation Y³⁵ dazu an, eine Reaktion in Verbindung mit der Marke zu zeigen.³⁶

Es können nicht nur Werbemittel platziert werden, sondern auch das Produkt selbst. Damit gehört IGA zu dem Kommunikationsinstrument **Product Placement**. Dabei kann es visuell, verbal oder als eine Kombination aus beiden implementiert werden. Für werbetreibende Unternehmen sind das **Product Placement im engeren Sinne**, welches sich vor allem für Markenartikel eignet, und das unter Einbeziehung des Markennamens betriebene **Corporate Placement** relevant.³⁷ Sponsoring regt 66% der Rezipienten der Generation Y

²⁶ Bruhn 2015, S. 3; Bruhn 2012, S. 199

²⁷ Putinas 2009, S. 25; Bruhn 2012, S. 206

²⁸ **Kognitive** Ziele betreffen die „Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung“. **Affektive** Ziele beschränken sich auf das Hervorrufen bestimmter Emotionen. **Konative** Ziele wollen das Kaufverhalten des Rezipienten positiv beeinflussen (Bruhn 2015, S. 182).

²⁹ Die Werbebotschaft kann **rational** (zum Beispiel sachlich, als „Slice of Life“, Demonstration des Produktes, als vergleichende Werbung) oder **emotional** (zum Beispiel mit Hilfe von Angst, Humor, Schock, Animation, Sex, Erotik, Musik, Fantasie, Wärme) gestaltet werden (Fill 2013, S. 773-781; De Pelsmacker et al. 2010, S. 224-239).

³⁰ Bruhn 2012, S. 205; Kloss 2012, S. 304

³¹ Thomas/Stammermann 2007, S. 65

³² Beispiele für Werbemittel sind Anzeigen, Spots, Pop-up-Ads, Plakate oder Poster (Bruhn 2015, S. 374). Werbeträger sind Zeitschriften, Zeitungen, Anzeigenblätter, Radio, Fernsehen, Kino, Internet, Transportmittel, Gebäude oder auch Liftaßsäulen (ebenda, S. 374).

³³ Nielsen/MarketingCharts 2015

³⁴ Bruhn 2015, S. 431 und 439-442

³⁵ Die Generation Y bezeichnet Personen in der Altersgruppe, die zwischen 1981 und 1999 geboren worden sind, und ähnliche Eigenschaften und Einstellungen aufweisen (Bolton et al. 2013, S. 2; Davidson 2008, S. 2).

³⁶ Nielsen/MarketingCharts 2015

³⁷ Tolle 1995, Sp. 2096

dazu an, eine Reaktion in Verbindung mit der Marke zu zeigen.³⁸ Weitere mögliche Product-Placement-Formen sind das On Set³⁹ und Creative Placement.^{40,41}

IGA hat selbst **eigene Wirkungsmechanismen**, die berücksichtigt werden müssen. Die Wirksamkeit von IGA in Bezug auf die Art der Produkt- oder Werbemittelplatzierung ist jedoch an verschiedene Erfolgsfaktoren gekoppelt: Dazu gehören die Tiefe des Integrationsgrades, die Prominenz der Darstellung, die Kongruenz zwischen Marke und Spielumgebung und die Markenbekanntheit des Produktes oder der Marke.⁴²

Wie bereits in Abschnitt 1 angeführt, existieren **drei Formen von IGA**. Das **statische IGA (SIGA)** hat den Vorteil der Möglichkeit von Exklusivpartnerschaften für werbetreibende Unternehmen, da diese eine konkurrenzlose Umgebung und sehr gute Sichtbarkeit der Werbemittel begünstigen.⁴³ Dagegen ergibt sich bei SIGA das Problem, dass die Werbemittel dauerhaft implementiert und somit schon von Beginn an mit in das Spiel programmiert werden müssen.⁴⁴ So können auch veraltete Werbemittel oder Produkte nicht mehr aus dem Spiel entfernt werden. Ein weiteres Problem sind die mangelnden Daten über die Zielgruppe von IGA aus der Marktforschung.⁴⁵ Diese Daten werden aber vor allem von Mediaagenturen benötigt, um eine optimale Planung der Marketingaktivitäten zu gewährleisten.⁴⁶

Bei dem **dynamischen IGA (DIGA)** werden leere Werbeflächen bereits bei der Entwicklung in das Spiel implementiert, die bei jeder neuen Verbindung mit dem Internet mit neuen aktuellen Werbemitteln bespielt werden.⁴⁷ Mithilfe der IP-Adressen kann Targeting eingesetzt werden, um so Kampagnen nach Budget, Kontakten oder Zeit zu planen und durchzuführen.⁴⁸ Ein Vorteil von DIGA ist, dass es Werbemittel-Kontakte misst und somit die Wirkung mit anderen Medien vergleichbar macht.⁴⁹ Als Nachteil kann die eher schwierige tiefe Integration der Werbemittel angeführt werden, da die Änderung eines solchen Mittels auch zu Änderungen in der Umgebung oder des Spielflusses führen kann.

Ad-Games dienen zur Präsentation der Marke oder des Produktes.⁵⁰ Sie werden auch als Advertainment bezeichnet und es lassen sich im Folgenden in **drei Arten** unterscheiden. **Assoziatives Advertainment** hat die geringste Integrationstiefe der Marke, da diese lediglich als Logo eingebendet wird und der Bekanntheit der Marke dient. Um das Produkt bekannter zu machen, ist das **illustrative Advertainment** von Bedeutung. Hier wird das

³⁸ Nielsen/MarketingCharts 2015

³⁹ Das Produkt ist eine reine Requisite und hat keine Relevanz für den Handlungsablauf (Tolle 1995, Sp. 2096).

⁴⁰ Im Creative Placement ist das Produkt in die Handlung integriert, das heißt, der Spieler setzt sich aktiv mit dem Produkt auseinander (ebenda, Sp. 2096).

⁴¹ Thomas/Stammermann 2007, S. 67

⁴² Müller 2011, S. 38, 41-43, 47 und 50

⁴³ Thomas/Stammermann 2007, S. 61

⁴⁴ Ebenda, S. 59

⁴⁵ Ebenda, S. 59

⁴⁶ Van Rinsum 2014

⁴⁷ Terlutter/Capella 2013, S. 96

⁴⁸ Nufer/Geiger 2009, S. 4; Thomas/Stammermann 2007, S. 62; De Pelsmacker et al. 2010, S. 133 und S. 568-569

⁴⁹ Nufer/Geiger 2009, S. 4

⁵⁰ Thomas/Stammermann 2007, S. 53

Produkt vom Spieler aktiv genutzt, er erhält jedoch keine Informationen über das Produkt selbst.⁵¹ Die höchste Integrationsstufe ist das **demonstrative Advertainment**, in dem der Spieler sich aktiv mit den Eigenschaften und Funktionen des Produktes auseinandersetzt.⁵² Besonders hervorzuheben sind die Wear-out-Effekte, die bei Ad-Games auftreten.⁵³ In der Wear-out-Phase lässt die Werbewirkung mit steigender Wiederholung nach aufgrund von Langeweile, Irritation oder Reaktanz gegen die Werbebotschaft.⁵⁴

Sponsored Levels sind eine Kombination aus Ad-Games und SIGA. Der Spieler setzt sich je nach Integrationsgrad mit dem Produkt oder der Marke auseinander. Dabei können in dem Level das Produkt selbst als handlungsrelevant oder -irrelevant oder Werbemittel in Form von Banner oder Logo eingebettet werden. Der Spielehersteller Zynga testet solche Sponsored Levels im Spiel „FarmVille: Erntetausch“ in den USA (Peterson 2015). Anders als bei klassischen Computer- und Videospielen werden Social-Media-Games (SMG) kostenlos angeboten und müssen sich daher über andere Wege refinanzieren. Daher nimmt IGA bei Herstellern von kostenlosen Spielen eine hohe Stellung ein.

2.2 Diskussion von theoretischen Modellen zur Erklärung der Wirkung von In-Game-Advertising auf Rezipienten

2.2.1 Relevante Begrifflichkeiten

Im Folgenden wird nach Erläuterung der für das weitere Verständnis relevanten Begriffe auf zwei Werbewirkungsmodelle und ein Modell zur Erklärung des Mediennutzungsverhaltens eingegangen. Zu beachten ist jedoch, dass kein Verfahren alle Dimensionen der Wirkung messen kann, sondern lediglich nur eine Dimension von vielen. Demnach ist es notwendig, verschiedene Verfahren miteinander zu kombinieren, um die Werbewirkung möglichst vollständig in allen Facetten zu erfassen.⁵⁵

Jede **gestaltete Kommunikationsbotschaft** kann unterschiedliche Wirkungen beim einzelnen Rezipienten hervorrufen.⁵⁶ Wie die Kommunikationsbotschaft schließlich verarbeitet wird, hängt von den folgenden Einflüssen ab: der Art der Aufnahme der Werbung, dem Wissen des Einzelnen, der Gestaltung der Werbung (hinsichtlich der möglichen Modalitäten der Nutzung), dem Involvement und den Einstellungen des Rezipienten sowie der Anzahl der Wiederholungen.⁵⁷

Unterschiede existieren durch die **Art der Aufnahme der Werbung**. Die **explizite Aufnahme** ist die bewusste Aufnahme von Werbung, die wesentlich anstrengender ist als die

⁵¹ Ebenda, S. 56

⁵² Ebenda, S. 57

⁵³ Cauberghe/De Pelsmacker 2010, S. 8

⁵⁴ Sawyer 1981, zitiert nach Cauberghe/De Pelsmacker 2010, S. 8

⁵⁵ Raab et al. 2009, S. 349-350

⁵⁶ Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 213

⁵⁷ Ebenda, S. 253

implizite und daher die volle Aufmerksamkeit erfordert.⁵⁸ Die Werbung kann auch **implizit** aufgenommen, also unterbewusst wahrgenommen und verarbeitet, werden.⁵⁹

Des Weiteren spielt das **Wissen der Rezipienten** eine wichtige Rolle.⁶⁰ Jede neue Information wird mit dem vorhandenen Wissen, zum Beispiel dem Markenwissen, verglichen, da es das Bestreben des menschlichen Gedächtnisses ist, keine kognitiven Dissonanzen aufzuweisen.⁶¹ Die Verarbeitung neuer Werbebotschaften erfolgt leichter und schneller, wenn diese konsistent mit dem vorhandenen Markenwissen ist.⁶²

Die Werbewirkung hängt von der **Modalität** ab, d.h. ob die Botschaft akustisch oder visuell rezipiert wird.⁶³ Dabei ist festzustellen, dass Sprache für rationale Erklärungen und Bilder für emotionale Ansprache verwendet werden sollten.⁶⁴ Bilder erzeugen eine schnellere Aktivierung und Wahrnehmung als Text, da sie automatisch Gefühle im Rezipienten wecken.⁶⁵

Außerdem ist die Wirkung der Werbung vom **Involvement** des Rezipienten abhängig.⁶⁶ Das Involvement und dessen Intensität (von niedrig bis hoch) wird durch die Persönlichkeit des Individuums (zum Beispiel Werte und Motive), das Produkt selbst (zum Beispiel Interesse am Produkt), die Marke (zum Beispiel Bekanntheit und Image), die Situation (zum Beispiel Kaufsituation), die Medien (zum Beispiel bild- oder textbetonte Information) und die Werbemittel (zum Beispiel Aktivierungskraft der Werbemittel, auch Reaktionsinvolvement genannt) bestimmt.⁶⁷ Eine weitere Einteilung erfolgt in kognitives und emotionales Involvement.⁶⁸

Ferner wird zwischen **prädispositionalem Involvement** (über einen längeren Zeitraum) und **handlungsspezifischem Involvement** (nur zu einem bestimmten Zeitpunkt oder -raum) unterschieden. Im letzten Fall findet eine phasische Aktivierung während der Nutzung des Objektes statt.⁶⁹ Schulze, Jöckel und Will haben die Differenzierung nach Glogger 1999 des Sponsorings auf digitale Spiele übertragen.⁷⁰ Dort lassen sich **drei Einflussfaktoren handlungsspezifischen Involvements** unterscheiden: das Spiel selbst, das Spielumfeld und die Werbebotschaft.⁷¹ **Handlungsspezifisches Spiel-Involvement** ist dann gegeben, wenn sich der Spieler aktiv mit dem Spielinhalt oder der Handlung auseinandersetzt. Reagiert der Spieler aktiv auf Reize des Spielumfelds und ist somit abgelenkt, wird dieses Involvement das **handlungsspezifische Umfeld-Involvement** genannt. Die

⁵⁸ Ebenda, S. 224-228

⁵⁹ Ebenda, S. 224

⁶⁰ Ebenda, S. 228-235

⁶¹ Ebenda, S. 228-229; Festinger 1978/2012, S. 253

⁶² Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 229-230

⁶³ Ebenda, S. 235-245

⁶⁴ Ebenda, S. 236

⁶⁵ Ebenda, S. 238-241

⁶⁶ Ebenda, S. 216-224

⁶⁷ Ebenda, S. 217; Trommsdorff/Teichert 2011, S. 49-54; Homburg 2014, S. 19

⁶⁸ Homburg 2014, S. 19

⁶⁹ Glogger 1999, S. 181, zitiert nach Schulze et al. 2007, S. 10

⁷⁰ Schulze et al. 2007, S. 10-11

⁷¹ Ebenda, S. 10

letzte Art ist das **handlungsspezifische Botschafts-Involvement**, das die aktive Auseinandersetzung mit der Kommunikationsbotschaft beschreibt.⁷²

Es existiert keine allgemeingültige Regel über die **Anzahl an Wiederholungen**, die eine Werbung benötigt, um optimal verarbeitet zu werden.⁷³ Demnach müssen entsprechende Pre-Tests vor Launch der Werbung durchgeführt werden.

Die **Einstellung** eines Menschen wird als „allgemeine Bewertung verstanden, die Individuen in Bezug auf sich selbst, andere Personen, Objekte oder Themen aufweisen“.⁷⁴ Diese Einstellungen („attitudes“) sind zeitlich und situationsbedingt relativ stabil und sorgen so für eine regelmäßige positive oder negative Reaktion.⁷⁵ **Vier Einstellungskategorien** werden unterschieden:

1. **kognitiv** und **emotional** geprägte Einstellungen (Unterscheidung zwischen Informationen und Emotionen)⁷⁶
2. Des Weiteren existieren Einstellungen **gegenüber kompletten Produktkategorien** (kategorial) und Einstellungen **gegenüber konkreten Objekten** (spezifisch) wie zum Beispiel bestimmten Unternehmen.
3. Man unterscheidet **erfahrungsbasierte** Einstellungen, die aus den persönlichen Erfahrungen entstehen, und **übernommene** Einstellungen, die auf externen Informationen basieren.
4. Im Hinblick auf das Gedächtnis spricht man von **stabilen** Einstellungen, welche im Langzeitgedächtnis verankert und somit relativ über den Zeitablauf stabil sind, und von **instabilen** Einstellungen, die sich ständig ändern können.⁷⁷

2.2.2 Das Modell der Wirkungspfade

Das erste Modell ist das **Modell der Wirkungspfade**, welches als eine Weiterentwicklung des Stufenmodells AIDA angesehen wird.⁷⁸ In „AIDA“ steht das A für Aufmerksamkeit („attention“), I für das Interesse des Konsumenten („interest“), D für das Verlangen nach dem Produkt („desire“) und A für das Verhalten („action“).⁷⁹

In Abbildung 1 wird das Grundmodell der Wirkungspfade dargestellt, wobei die vertikalen Pfeile den möglichen Wirkungspfad darstellen, bei dem es jedoch auch zu Überschneidungen oder paralleler Verarbeitung kommen kann. Die horizontalen Pfeile zeigen die Vorgänge im Gehirn.

⁷² Glogger 1999, S. 182, zitiert nach Schulze et al. 2007, S. 11

⁷³ Vgl. Kroeker-Riel/Esch 2015, S. 245

⁷⁴ Bohner/Dickel 2011, S. 392

⁷⁵ Trommsdorff/Teichert 2011, S. 126

⁷⁶ Homburg 2014, S. 20

⁷⁷ Ebenda, S. 21

⁷⁸ Putinas 2009, S. 32; Kroeker-Riel/Esch 2015, S. 251-253

⁷⁹ Homburg 2014, S. 218

Das **Modell** beinhaltet Wirkungskomponenten, -determinanten und -muster. Die **Wirkungskomponenten** sind dabei physische Reaktionen, also der Werbekontakt, die Aufmerksamkeit, die kognitiven oder emotionalen Vorgänge, die Einstellungen und das Verhalten. Die **Wirkungsdeterminanten** sind Einflussfaktoren wie das Involvement oder die Art der Aufnahme der Werbung.⁸⁰ Durch die Verknüpfung von Wirkungsdeterminanten und Wirkungskomponenten entstehen die **Werbewirkungsmuster**.⁸¹ Es existieren vier grundlegende Werbewirkungsmuster, die von starkem oder niedrigem Involvement sowie von informativer oder emotionaler Werbung ausgehen.

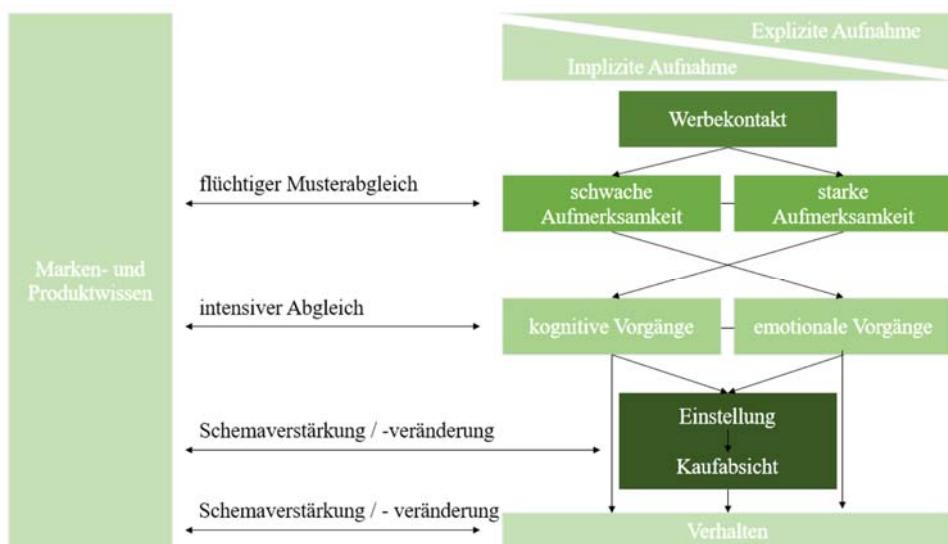


Abbildung 1: Das Modell der Wirkungspfade

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 254 und Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 678

Das **Muster der informativen Werbung** in Verbindung mit einem hohen **Involvement** ist durch einen hohen kognitiven Verarbeitungsaufwand gekennzeichnet, welches durch das hohe Involvement begünstigt wird.⁸² **Informative Werbung bei geringem Involvement** hat das Problem, dass nur wenig Aufmerksamkeit besteht und somit nur wenige Teile der Kommunikationsbotschaft aufgenommen und verarbeitet werden, weswegen Wiederholungen des Werbekontaktes notwendig sind.⁸³

Die **emotionale Werbung** in Verbindung mit hohem **Involvement** bedarf einer starken Aufmerksamkeit des Rezipienten. Die nachfolgenden emotionalen Vorgänge beeinflussen die kognitiven Vorgänge in Form einer selektiven Produktbewertung. Werbung mit einer

⁸⁰ Putinas 2009, S. 33

⁸¹ Ebenda, S. 34

⁸² Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 255

⁸³ Ebenda, S. 256

emotionalen Ansprache gekoppelt mit **niedrigem Involvement** wird nur wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht. Hier ist vor allem die Gestaltung der Werbebotschaft wichtig, da der Rezipient nur bewertet, ob ihm die Werbung gefällt oder nicht.⁸⁴

Im Folgenden wird das **Modell der Wirkungspfade** aufbauend auf den bisherigen Beschreibungen **auf IGA angewendet**. Das prädispositionale Involvement ist die Voraussetzung für das handlungsspezifische Involvement.⁸⁵ Bei Computerspielen als Medienprodukt wendet sich ein Spieler freiwillig einem Spiel zu.⁸⁶ Das handlungsspezifische Involvement kann jedoch in der Ausprägung der Stärke variieren, zum Beispiel aufgrund der verschiedenen Genres und der sich daraus ergebenen Präferenzen.⁸⁷ Das **Spiel-Involvement** kann als hoch eingestuft werden, da sich der Spieler freiwillig und aktiv mit dem Spiel beschäftigt.⁸⁸ **Dieses Involvement ist aber irrelevant für die Verarbeitung der Werbebotschaft, weswegen Unternehmen das Botschafts-Involvement im Konsumenten wecken müssen.**⁸⁹ Das Umfeld-Involvement von Spielern von SMG könnte eine wichtige Rolle spielen, denn Studien deuten darauf hin, dass SMG nur nebenbei gespielt werden.⁹⁰ **Damit wäre ihre Aufmerksamkeit und Konzentration nicht so hoch wie bei Computerspielen und sie könnten sich leichter ablenken lassen.**

Somit ergibt sich bei klassischen Computerspielen eine **Kombination aus hohem Spiel-Involvement und geringem Botschafts-Involvement**, da lediglich Ad-Games wegen der Werbung beziehungsweise der Marke gespielt werden und somit nur diese ein hohes Botschafts-Involvement bedingen.⁹¹ **Daraus ergibt sich der Wirkungspfad einer emotionalen Werbung mit gering involvierten Konsumenten.**⁹² Der Wirkungspfad kann mit der Art der Werbeintegration verstärkt werden, also zum Beispiel durch Bandenwerbung, die nicht für das Spiel handlungsnotwendig ist.⁹³ Dem werbetreibenden Unternehmen bleibt daher nur die Möglichkeit der emotionalen Konditionierung⁹⁴ in Form von Bildern, die unbewusst wahrgenommen werden. Diese emotionalen Vorgänge können durch das hohe Spiel-Involvement bedingt werden, da Spiele mit einer hohen Interaktivität und Immersionskraft auf den Spieler einwirken.⁹⁵

⁸⁴ Ebenda, S. 257

⁸⁵ Schulze et al. 2007, S. 10

⁸⁶ Wirtz 2013, S. 3 und 617; Schulze et al. 2007, S. 10

⁸⁷ Kürten/Mühl 2000, S. 104

⁸⁸ Schulze et al. 2007, S. 11

⁸⁹ Glogger 1999, S. 185, zitiert nach Schulze et al. 2007, S. 11

⁹⁰ Z.B. Burroughs 2014, S. 162

⁹¹ Schulze et al. 2007, S. 11

⁹² Ebenda, S. 11; Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 257-258

⁹³ Schulze et al. 2007, S. 11

⁹⁴ Die Konditionierung nach Pawlow besagt, dass ungelerte Reflexe dafür sorgen, dass ein Mensch automatisch auf bestimmte Reize reagiert (Meffert et al. 2015, S. 112). Dieser ungelerte Reflex kann dann durch einen neutralen Reiz ersetzt werden, der zur gleichen Reaktion führt (ebenda, S. 112). Die emotionale Konditionierung wird durch emotionale Werbung hervorgerufen, das heißt, Menschen assoziieren die Emotionen automatisch mit einer bestimmten Marke (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 163-164).

⁹⁵ Schulze et al. 2007, S. 12

Ein weiterer Wirkungspfad wäre die Kombination aus **hohem Spiel-Involvement** und **hohem Botschafts-Involvement**, welche bei einer tiefen Integration in das Spiel anzunehmen ist.⁹⁶ Der Wirkungspfad der emotionalen Werbung mit stark involvierten Konsumenten beschreibt diese Situation am besten, denn die emotionalen Vorgänge bedingen weitere kognitive Vorgänge, das heißt, es werden sowohl das Spiel als auch die Kommunikationsbotschaft intensiv verarbeitet.⁹⁷

2.2.3 Das Elaboration Likelihood Model

Ein weiteres Modell ist das Elaboration Likelihood Model (im Folgenden abgekürzt mit ELM) von Petty und Cacioppo, welches auf der Cognitive-Response-Theorie beruht. Dieses **Modell** beschäftigt sich mit der **Richtung und Intensität der Informationsverarbeitung**. Die Richtung beschreibt, ob die gewünschte Beeinflussung erreicht wird oder in die entgegengesetzte Richtung umschlägt (auch als Bumerang-Effekt bezeichnet), während die Intensität die zeitliche Stabilität des Einflusses bemisst.⁹⁸

Das **ELM** trifft folgende **sieben Annahmen** nach Petty/Cacioppo:⁹⁹

- 1) Menschen sind grundsätzlich dazu motiviert, fehlerfreie Einstellungen zu haben.
- 2) Nicht jeder Mensch verarbeitet dieselben Informationen auf dieselbe Art und Weise, denn diese Verarbeitung ist abhängig von individuellen Faktoren und der Situation.
- 3) Die Richtung und Intensität wird von verschiedenen Variablen gesteuert.
- 4) Die Motivation und die Fähigkeit können in ihrer Stärke variieren.
- 5) Die bisherige Einstellung kann sich positiv oder negativ auf die Informationsverarbeitung auswirken.
- 6) „Bei tiefer Motivation und/oder Fähigkeit werden peripherie Reize wichtiger“.¹⁰⁰
- 7) Wird der zentralen Route der Informationsverarbeitung gefolgt, hat die daraus resultierende Einstellungsänderung eine höhere Stabilität.

Wie in Abbildung 2 dargestellt, geht das **ELM** dabei von **zwei grundlegenden Routen** aus: der peripheren und der zentralen Route.¹⁰¹ Die **periphere Route** zeichnet sich durch eine stärkere emotionale Verarbeitung der Botschaft aus, während die **zentrale Route** hauptsächlich eine starke kognitive Verarbeitung zugrunde legt.¹⁰² Die **Elaboration** ist dabei „**der Umfang**

⁹⁶ Ebenda, S. 12

⁹⁷ Ebenda, S. 12-13; Kroeber-Riel/Esch 2015, S. 256

⁹⁸ Raab et al. 2009, S. 361

⁹⁹ Bonfadelli/Friemel 2015, S. 168

¹⁰⁰ Bonfadelli/Friemel 2015, S. 169

¹⁰¹ Homburg 2014, S. 34

¹⁰² Ebenda, S. 34; Raab et al. 2009, S. 361

[...], in dem eine Person die themenrelevanten Informationen **sorgfältig kognitiv verarbeitet**.¹⁰³ Ist dies sehr wahrscheinlich, so wird der zentralen Route gefolgt, während bei eher geringerer Wahrscheinlichkeit die periphere Route eingeschlagen wird.¹⁰⁴

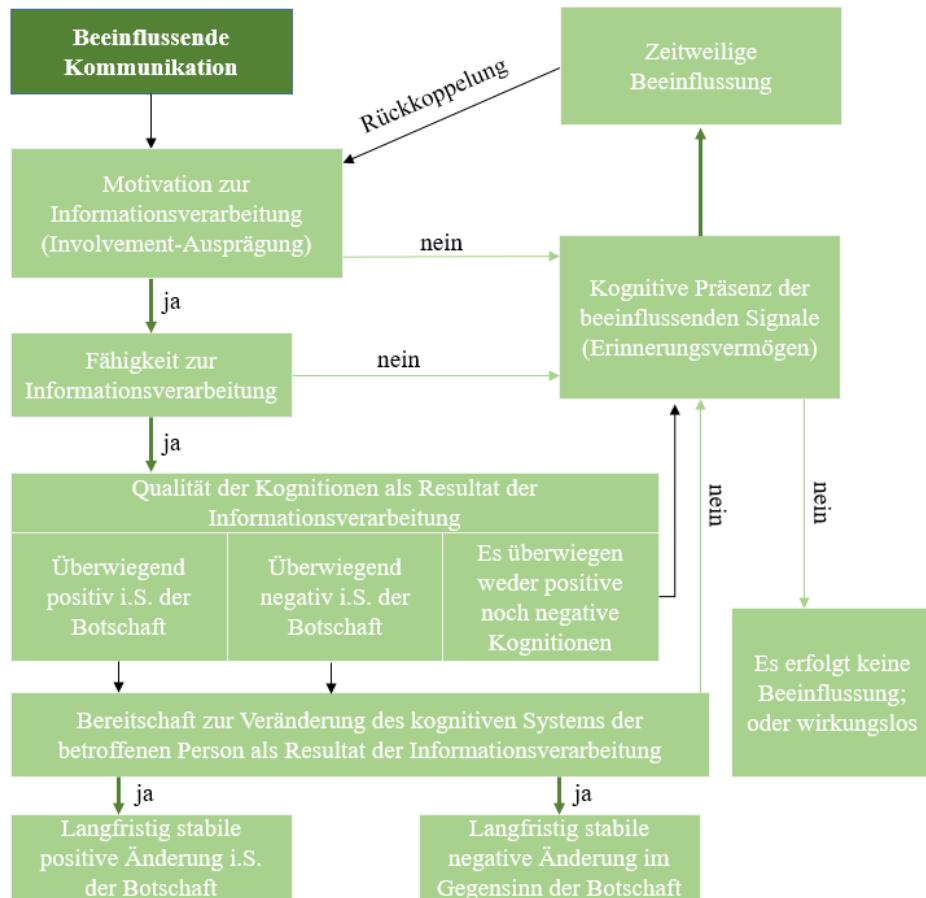


Abbildung 2: Das Elaboration Likelihood Model

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trepte/Reinecke 2013, S. 129; Raab et al. 2009, S. 363; Petty/Cacioppo 1986, S. 4

Damit **Informationen verarbeitet** werden, sind Motivation und die Fähigkeit notwendig, Informationen zu verarbeiten.¹⁰⁵ Das hohe oder niedrige Involvement sowie die Situation selbst sind für die **Motivation** zur Verarbeitung von Informationen ausschlaggebend.¹⁰⁶ Bei hohem Involvement ist eine Verarbeitung der Informationen wahrscheinlicher als bei

¹⁰³ Homburg 2014, S. 34

¹⁰⁴ Ebenda, S. 34; Cacioppo/Petty 1984, S. 673

¹⁰⁵ Raab et al. 2009, S. 362

¹⁰⁶ Ebenda, S. 362; Petty et al. 1981, S. 853

einem niedrigen Involvement.¹⁰⁷ Die **Fähigkeit** wird durch Faktoren der Persönlichkeit als auch der Medienumwelt bestimmt.¹⁰⁸ Sie ist zum Beispiel davon abhängig, ob der Rezipient selbst bestimmen kann, wie lange und wie oft er die Werbung sieht, wie es zum Beispiel bei Zeitungen der Fall ist, oder ob eine Gefahr der Ablenkung besteht wie beispielsweise beim TV.¹⁰⁹

Wenn Motivation und Fähigkeit als Voraussetzung gegeben sind, so kann es zu einer **tiefen kognitiven Verarbeitung** kommen. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, so kommt es nur zu einer **kurzfristigen instabilen Verarbeitung beziehungsweise Beeinflussung**. Diese Wirkung ist nur so lange aktiv, wie sich der Rezipient an die Botschaft erinnert, jedoch kann diese von anderen überlagert werden und verliert damit ihre Wirkung. Allerdings ist biologisch gesehen zu beachten, dass der Rezipient die Information nicht vergisst, sondern lediglich vergisst, wie er sich daran erinnern kann. Dies ist für die Kommunikation nicht zu vernachlässigen, denn durch bestimmte Assoziationen zu der vergessenen Botschaft kann diese wiederum ins Gedächtnis zurückgerufen werden und ist somit leichter zu aktivieren, als eine völlig neue Botschaft zu implementieren.¹¹⁰

Jedoch reicht es nicht, wenn nur diese Voraussetzungen erfüllt sind, um die gewünschte Beeinflussung zu erzielen. **Vor allem die Qualität der Verarbeitung bestimmt die Richtung der Beeinflussung.** Die Verarbeitung der Informationen kann in drei Richtungen erfolgen: eine überwiegend positive Verarbeitung im Sinne der Kommunikationsbotschaft, eine überwiegend negative Verarbeitung im Sinne der Kommunikationsbotschaft (Bumerang-Effekt) und schließlich der Fall, dass weder positive noch negative Kognitionen überwiegen.¹¹¹

Ob nun wirklich eine **langfristig stabile Einstellungsänderung erfolgt**, hängt von der Bereitschaft der Person ab, ihr kognitives System zu verändern.¹¹² Hier greift die Theorie kognitiver Dissonanz nach Festinger, die besagt, dass jeder Mensch danach bestrebt ist, sein kognitives System widerspruchsfrei zu gestalten.¹¹³ Der Mensch wählt ab, ob der Informationsgewinn den Aufwand der Änderung oder der Ergänzung des kognitiven Systems rechtfertigt. Falls nein, werden die neuen Informationen als falsch oder unwichtig interpretiert und das alte kognitive System beibehalten. **Für eine Einstellungsänderung reicht eine emotionale Werbung kaum aus.** Hier wird die integrierte Marketingkommunikation wichtig, denn falls ein Kommunikationsinstrument nicht in der Lage ist, alle Informationen zu übermitteln, können andere Instrumente diese Aufgabe übernehmen. Ist die Bereitschaft zur Änderung des kognitiven Systems vorhanden, so kommt es zu einer

¹⁰⁷ Raab et al. 2009, S. 362

¹⁰⁸ Ebenda, S. 364

¹⁰⁹ Ebenda, S. 364

¹¹⁰ Raab et al. 2009, S. 363-364

¹¹¹ Ebenda, S. 364

¹¹² Ebenda, S. 363

¹¹³ Ebenda, S. 365; Festinger 1978/2012, S. 253

langfristig stabilen Beeinflussung, deren Richtung von der Qualität der Verarbeitung zuvor abhängig ist.¹¹⁴ Anzumerken ist, dass die beiden Routen sich gegenseitig nicht ausschließen, sondern dass sowohl periphere als auch zentrale Prozesse der Informationsverarbeitung stattfinden.¹¹⁵

Anschließend an die theoretische Erklärung des **ELM** wird dieses nun **auf Computer-Spiele und IGA angewendet**. Die Situation hat Einfluss auf die Motivation und Fähigkeit zur Informationsverarbeitung, weswegen es wichtig ist, zu wissen, in welcher Situation Konsumenten Spiele spielen. Bei **Computerspielen** kann davon ausgegangen werden, dass sie konzentriert gespielt werden. Deswegen ist die **Fähigkeit zur Verarbeitung der Information gegeben**. Bei **Social-Media-Games (SMG)** könnte dies jedoch **nicht zu treffen**, weil diese nur als Zeitfüller gespielt werden. In Bezug auf das Involvement des Konsumenten können die **Ausführungen aus vorausgegangenem Kapitel übernommen** werden. Ob Werbebotschaften schließlich verarbeitet werden, hängt von der Akzeptanz der Werbung in Spielen ab, die bisher als hoch eingestuft wird. Die periphere Route kann in Computerspielen durch häufige Wiederholung der Werbung unterstützt werden.

2.2.4 Der Uses-and-Gratification-Ansatz

Das **Mediennutzungsverhalten** ist ebenfalls **relevant für IGA**. Es setzt voraus, dass Menschen ihr Handeln aktiv, zielgerichtet und sinnhaft ausführen.¹¹⁶ Darauf baut auch der Uses-and-Gratification-Ansatz auf. Die **Gratifikation** „stellt die Befriedigung der Bedürfnisse und Motive einer Person dar“¹¹⁷ und ist daher eine Belohnung für die Nutzung des Mediums. Folgende medienbezogene Gratifikationen können vom Rezipienten gesucht oder erhalten werden: Information und Bildung, Ratschlag, Abwechslung und Entspannung, sozialer Kontakt, Stärkung der eigenen Werte, kulturelle Befriedigung, emotionale Befreiung, Ausdruck des Lifestyles, Sicherheit, sexuelle Stimulation oder Beseitigung der Langeweile.¹¹⁸

Die **zentrale Annahme** des Uses-and-Gratification-Ansatzes ist die **aktive und zielgerichtete Auswahl und Verwendung bestimmter Medien**. Die Rezipienten nutzen Medien aus mindestens einem persönlichen Grund, um eine gewünschte Wirkung in Bezug auf die Befriedigung von Bedürfnissen zu erzielen.¹¹⁹ Solche Nutzungsbedürfnisse oder -motive können von der Situation abhängig oder unabhängig sein. **Situationsspezifische** Bedürfnisse werden nur in einer bestimmten Situation, zum Beispiel Langeweile, erlebt und dahingehend ein entsprechendes Medium zur Erfüllung gewählt. **Situationsunspezifische** Bedürfnisse sind über einen längeren Zeitraum konstant und ändern sich daher nicht in anderen Situationen.¹²⁰ Es ist anzumerken, dass Medien sogenannte Erfahrungsgüter

¹¹⁴ Raab et al. 2009, S. 365

¹¹⁵ O’Keefe, 2009, S. 277

¹¹⁶ Bonfadelli/Friemel 2015, S. 79-80

¹¹⁷ Batinic/Appel 2008, S. 113

¹¹⁸ McQuail 2010, S. 427

¹¹⁹ Schweiger 2007, S. 61

¹²⁰ Batinic/Appel 2008, S. 114

sind, das heißtt, der Rezipient weiß vor der Verwendung des Mediums nicht, ob es in der Lage ist, seine Bedürfnisse zu erfüllen.¹²¹

Neben der zentralen Annahme **basiert der Ansatz noch auf vier weiteren Annahmen**.¹²²

1. Der Rezipient ist alleiniger Entscheider darüber, welches Medium er wählt.
2. Medien sind nur Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung und stehen daher im Wettbewerb mit anderen Alternativen.
3. Bedürfnisse und Motive lassen sich durch eine Befragung herausfinden, da Rezipienten sich ihrer Bedürfnisse und Motive bewusst sind.
4. Die Kategorisierung der Motive erfolgt durch den Rezipienten.

Es gibt jedoch **Kritik am Uses-and-Gratification-Ansatz**. Es wird unter anderem beanstandet, dass er eine sehr individualistische Sichtweise vertritt und den sozialen Kontext der Wahl des Mediums außer Acht lässt.¹²³ Die Grundannahme der rationalen Entscheidung der Medienwahl wird ebenfalls bemängelt.¹²⁴ Nicht jedem Rezipienten ist bewusst, weshalb er das Medium konsumiert, wodurch er keine Angaben über den Grund dafür machen kann. Des Weiteren kann der Ansatz zwar anzeigen, welches Bedürfnis mit der Nutzung eines bestimmten Mediums befriedigt werden soll, jedoch wird die Qualität dieser Befriedigung nicht überprüft.¹²⁵

Aufbauend auf den bereits erfolgten Erklärungen kann der **Uses-and-Gratification-Ansatz auf Computerspiele beziehungsweise SMG angewendet** werden. Die gesuchten oder erhaltenen Gratifikationen sind Abwechslung und Entspannung, sozialer Kontakt, emotionale Befreiung, Ausdruck des Lifestyles und Beseitigung der Langeweile.¹²⁶ Spiele werden von Konsumenten aktiv ausgewählt, das heißtt, sie allein entscheiden, welches Spiel sie spielen. Damit liegt auch ein persönlicher Grund vor. Es ist davon auszugehen, dass Spiele sowohl situationsspezifisch als auch unspezifisch gespielt werden, da die Loyalität zu einem Spiel situationsbedingt auftritt.¹²⁷ Weiterhin ist das Computerspiel ein Erfahrungsgut und diese Eigenschaft kann auch auf SMG übertragen werden, da diese Spiele zunächst gespielt werden müssen, um herauszufinden, inwiefern sie die Bedürfnisse erfüllen können. Somit gilt, dass Spiele im Wettbewerb mit anderen Spielen als auch mit anderen Aktivitäten stehen.

¹²¹ Ebenda, S. 115; Wirtz 2013, S. 47

¹²² Der folgende Absatz nach Katz et al. 1974, S. 510-511

¹²³ Batinic/Appel 2008, S. 116

¹²⁴ Ebenda, S. 116; Bonfadelli/Friemel 2015, S. 84

¹²⁵ Batinic/Appel 2008, S. 116; Bonfadelli/Friemel 2015, S. 85

¹²⁶ Tran/Strutton 2013, S. 457

¹²⁷ Chang et al. 2014, S. 37-38

3 Relevante Akteure des Social-Media-Gaming-Marktes mit besonderem Fokus auf In-Game-Advertising

Der **Computer- und Videospielemarkt** muss zunächst vom Gesamtspiemarkt **abgegrenzt** werden. Als Abgrenzungskriterium wird die digitale Form der Computer- und Videospiele zugrunde gelegt.¹²⁸ Die Akteure des Computer- und Videospielemarktes können in die Software- und Hardwareindustrie aufgeteilt werden und erstrecken sich von Beschaffung, über Entwicklung und Produktion bis hin zur Distribution.¹²⁹ Die Beschaffung von Inhalten oder Lizenzen wird durch Content-Lieferanten sichergestellt.¹³⁰ Die anschließende Entwicklung und Produktion von Spielen beschäftigt sich mit der Finanzierung sowie der Spielekonzeption und -programmierung. Diese Aufgaben werden von Publishern, Spieleentwicklern und Plattformherstellern übernommen. Die Distribution von Spielen erfolgt durch den Handel, die Publisher oder Spieleportale.¹³¹

Die drei **großen Akteure im Markt des IGAs** sind die Spieleentwickler und Publisher, die werbetreibenden Unternehmen und die Nutzer. Dabei können die Plattformhersteller auch Spieleentwickler oder Publisher oder beides sein.¹³² Bei den **Publishern** stehen vor allem finanzielle Aspekte wie die Finanzierung und das Marketing im Vordergrund, wo auch IGA eine wichtige Rolle spielt.¹³³ In der Computer- und Videospielbranche werden die Spiele überwiegend durch die Verkaufserlöse refinanziert.¹³⁴ Bei SMG jedoch werden solche hohen Verkaufserlöse nicht erzielt, weswegen auf die Freemium-Strategie¹³⁵ gesetzt wird.¹³⁶ Die **werbetreibenden Unternehmen** sind kein direkter Bestandteil des Marktes, jedoch wichtige Geschäftspartner.¹³⁷ Sie wollen ihre Produkte und Werbemittel sehr gut sichtbar und möglichst tief integriert wissen. Jedoch vertrauen sie nicht darauf, dass ihre Werbung gut und optimal sichtbar in das Spiel integriert wird, da sie oftmals nicht wissen, welche anderen Unternehmen ebenfalls Werbung schalten werden. Außerdem herrscht noch eine gewisse Unsicherheit, ob IGA wirklich die gewünschte Wirkung in einer starken Intensität und positiven Richtung zeigt.¹³⁸

Der **Nutzer** ist der wichtigste Akteur, da es ohne ihn und seinen Konsum, keine Spiele geben würde. Da Umsatz mit IGA hauptsächlich über den Tausender-Kontakt-Preis¹³⁹ und

¹²⁸ Wirtz 2013, S. 619

¹²⁹ Ebenda, S. 619-620

¹³⁰ Wirtz 2013, S. 620

¹³¹ Ebenda, S. 655-656

¹³² Wirtz 2013, S. 619-621

¹³³ Ebenda, S. 655-656

¹³⁴ Thomas/Stammermann 2007, S. 22-23

¹³⁵ Bei diesem Modell wird das Spiel kostenlos angeboten, um schnell den Markt zu penetrieren (Anderson 2009, S. 37-38). Erlöse werden dann über Werbung oder über Zusatzangebote wie zum Beispiel spezielle Gegenstände oder IGA erwirtschaftet (Clement/Schreiber 2013, S. 57, 66, 182; Anderson 2009, S. 37-38, 176-177).

¹³⁶ Anderson 2009, S. 37-38

¹³⁷ Wirtz 2013, S. 619-621

¹³⁸ Van Rinsum 2014

¹³⁹ Der Tausender-Kontakt-Preis, kurz TKP, gibt die Kosten einer Werbemaßnahme in einem Medium an, um 1.000 Kontakte zu erreichen (Homburg 2014, S. 224). Der TKP wird nach der folgenden Formel errechnet: c (Kosten der Belegung des Mediums) dividiert durch K (realisierte Kontakte je Belegung) und schließlich multipliziert mit 1.000 (ebenda, S. 225).

entsprechende Reichweiten realisiert wird, ist der Konsument umso wichtiger. Aufgrund mangelnder Messmöglichkeiten, gab es in der Vergangenheit aber keine als gesichert anerkannten Informationen, ob IGA wirklich wirkt.

SMG eignen sich besonders gut dafür, **neue Formen von IGA zu erproben**, da sie plattformunabhängig gespielt werden können.¹⁴⁰ Außerdem sind sie so konzipiert, dass sie zwischendurch gespielt werden und die Spieler nicht gleichzeitig online sein müssen, um miteinander zu spielen.¹⁴¹ Zudem sind SMG einfacher zu programmieren als herkömmliche Spiele, da es viele Angebote in Form von Facebook- oder App-Programmierbaustein gibt.¹⁴² Da sie zusätzlich an ein soziales Netzwerk gebunden sind, gibt es auch mehr persönlicher Daten über die Nutzer, die wiederum für das Targeting genutzt werden können.¹⁴³ Dadurch und durch ihre ständige Online-Verbindung kann personalisierte Werbung mit hoher Reaktionswahrscheinlichkeit geschaltet werden. Ein weiterer Grund ist die vielversprechende Entwicklung des Marktes für SMG in Deutschland, dem ein Umsatz für das Jahr 2014 von 180 Millionen Euro prognostiziert wurde.¹⁴⁴

Doch trotz dieser Aussichten und Eigenschaften von SMG **zögern** noch immer viele Publisher, Spieleentwickler und werbetreibende Unternehmen, **IGA zu nutzen**. Und wenn IGA integriert wird, dann meist in Form von unterbrechenden Pop-ups oder störender Bannerwerbung, welche auf eine hohe Ablehnung bei den Konsumenten stoßen.¹⁴⁵ Und genau dieser Faktor ist ausschlaggebend für den Erfolg von IGA. Nutzer können von IGA durch ein realitätsnahe Spieleerlebnis und eventuelle Belohnungen seitens der werbetreibenden Unternehmen profitieren.

In Deutschland ist die Zahl der Mitglieder sozialer Netzwerke, die dort Spiele spielen, von 6,44 Millionen im Jahr 2013 auf 7,58 Millionen im Jahr 2015 angestiegen.¹⁴⁶ Parallel zeichnet sich eine Ablehnung von unterbrechender Online-Werbung durch die Rezipienten ab.¹⁴⁷ Nach einer Studie von Ipsos haben 45% der Nutzer schon einmal auf Werbung reagiert, die sie in einer (Spiele-)App gesehen haben. Diese Zahl liegt bei aktiven Gamern bei 70%.¹⁴⁸ Bei der Nutzungshäufigkeit solcher Spiele ist auffallend, dass 35% der Frauen sechs bis sieben Tage in der Woche solche Spiele spielen; bei der Mehrzahl der befragten Männer sind es lediglich zwei bis drei Tage in der Woche.¹⁴⁹ Das spricht dafür, dass mit Frauen potentiell mehr Werbekontakte als mit Männern zustande kommen. Die Nutzungsdauer ist bei beiden Geschlechtern ähnlich. Durchschnittlich spielen sowohl Männer als auch Frauen solche Casual Social Games mehrheitlich „bis zu 30 Minuten“ oder „zwischen 31 und 60 Minuten“.¹⁵⁰

¹⁴⁰ Erturkoglu et al. 2015, S. 55

¹⁴¹ Radoff 2011, S. 27-29

¹⁴² Facebook 2016; Android 2016

¹⁴³ Nufer/Geiger 2009, S. 4

¹⁴⁴ Mücke et.al.2010, S. 2

¹⁴⁵ Yeu et al. 2013, S. 241

¹⁴⁶ IfD Allensbach 2015

¹⁴⁷ Yeu et al. 2013, S. 241

¹⁴⁸ Witt 2015

¹⁴⁹ King 2012, S. 30

¹⁵⁰ Ebenda, S. 31

Die **Stammspieler von Casual Social Games** unterscheiden sich in Alter und Geschlecht. Während Frauen altersmäßig homogenere Nutzungsstrukturen aufweisen (in den Altersgruppen 18-29, 30-39, 40-49 und 50-69 Jahre liegt der Nutzungsanteil zwischen 22% und 27% verteilt), gibt es bei den Männern bedeutendere Unterschiede. Die größte Gruppe an Männern sind die 18-29-Jährigen mit 34% und die kleinste mit 12% die 50-69-Jährigen.¹⁵¹

Daraus lässt sich erkennen, dass alle Altersgruppen vertreten sind, die **Generation Y** jedoch noch immer einen **hohen Anteil** ausmacht. Angehörige dieser Gruppe zeichnen sich dadurch aus, dass sie in sozialen Netzwerken aktiv mitwirken, teilen, Inhalte suchen, konsumieren, arbeiten und spielen.¹⁵² Sie sind mit dem Computer aufgewachsen und haben seinen Nutzen vor allem für die Kommunikation mit anderen Menschen erkannt.¹⁵³ Die Generation Y zeichnet zudem ein einzigartiges Mediennutzungsverhalten aus und hat somit andere Touchpoints mit Werbung.¹⁵⁴ Dieses Mediennutzungsverhalten äußert sich zum Beispiel in der geringeren Nutzung des Fernsehens, das sie für die Befriedung ihrer Bedürfnisse nach Entspannung und „de-stressing“¹⁵⁵ konsumieren.

Die Themen **SMG**, **Ad-Games** und **IGA** sowie deren **Werbewirkungen** wurden in der Vergangenheit sowohl in einigen nationalen als auch internationalen **Studien** untersucht. Cauberghe/De Pelsmacker 2010 beschäftigt sich mit Advergames und den Auswirkungen von Markenprominenz und Spielwiederholungen auf die Markenreaktionen.¹⁵⁶ Peters/Leshner 2013 beschäftigt sich mit der Kongruenz des Spiels, mit dem Produkt und der Verarbeitung von Marken in Advergames.¹⁵⁷ Terlutter/Capella 2013 befasst sich mit dem neuen Trend Gamification.¹⁵⁸ Dies sind exemplarisch nur einige wenige Studien, die sich den Themen IGA und SMG-Advertising widmen.

¹⁵¹ Ebenda, S. 12

¹⁵² Bolton et al. 2013, S. 1-2

¹⁵³ Ebenda, S. 4

¹⁵⁴ Horizont 2009, S. 18

¹⁵⁵ Van den Bergh/Behrer 2011, S. 22; Hildebrandt et al. 2015, S. 18

¹⁵⁶ Cauberghe/De Pelsmacker 2010, S. 5

¹⁵⁷ Peters/Leshner 2013, S. 113

¹⁵⁸ Terlutter/Capella 2013, S. 95

4 Empirische Untersuchung der Akzeptanz und Perspektiven von In-Game-Advertising am Beispiel von „FarmVille“

4.1 Aufbau der empirischen Untersuchung von In-Game-Advertising in Social-Media-Games

Die **Zielgruppe** der vorliegenden empirischen Untersuchung wurde auf **16 bis 34 Jahre** beschränkt, da dies die Altersspanne der Generation Y ist. Viele Studien zu IGA und Ad-Games beziehen sich ebenfalls auf diese Altersspanne (siehe Abschnitt 3). Wie bereits festgestellt wurde, werden Computer- und Videospiele bewusst und konzentriert gespielt.¹⁵⁹ Burroughs fand in seiner ethnographischen Studie jedoch heraus, dass die Mehrheit der Befragten Facebook und „FarmVille“ als Zeitfüller verwenden.¹⁶⁰ Aus dem **vorliegenden Involvement** ergibt sich die Aufmerksamkeit, die nach dem Modell der Wirkungspfade die Verarbeitung der Informationen vorgibt (siehe Abschnitte 2.2.2 und 2.2.3). Diese Verarbeitung macht eine bestimmte Gestaltung der Werbung oder des Product Placements notwendig. Die **Hypothese H1** lautet demnach: *Social-Media-Games werden von den Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren mehrheitlich parallel zu einer anderen (Haupt-)Tätigkeit gespielt.* Die sich daraus ergebende **Nullhypothese H0a** lautet: *Social-Media-Games werden von den Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren mehrheitlich ausschließlich als Haupttätigkeit gespielt.*

Die **Akzeptanz von IGA in Computer- und Videospielen** wurde bereits in zahlreichen älteren Studien als **hoch eingestuft**.¹⁶¹ Weil Nutzergewohnheit sich ständig verändern, wäre zu hinterfragen, ob IGA aktuell noch in SMG akzeptiert wird oder nicht. Darauf aufbauend soll durch die **Hypothese H2** geprüft werden, ob Werbung in SMG einen möglichen Grund dafür darstellt, dass diese nicht gespielt werden: *Social-Media-Games werden von den Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren mehrheitlich wegen der störenden Werbung nicht gespielt.* Die dazugehörige **Nullhypothese H0b** lautet: *Die Werbung ist kein hauptsächlicher Grund dafür, dass Social-Media-Games von den Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren nicht gespielt werden.*

Der Uses-and-Gratification-Ansatz besagt, dass **Rezipienten sich für ein Medium und somit gegen ein anderes Medium entscheiden**.¹⁶² Daraus lässt sich ableiten, dass Konsumenten, die keine SMG spielen, andere Medien öfter oder länger nutzen müssten. Auch das soll in der vorliegenden Arbeit überprüft werden. Deswegen wird die folgende **Hypothese H3** zur Überprüfung des Uses-and-Gratification-Ansatzes beispielhaft am Medium Buch¹⁶³ abgeleitet: *Nutzer im Alter von 16 bis 34 Jahren, die keine Social-Media-Games spielen, lesen mehr oder öfter Bücher.* Die **Nullhypothese H0c** lautet demnach: *Nutzer im*

¹⁵⁹ Schulze et al. 2007, S. 10

¹⁶⁰ Burroughs 2014, S. 162

¹⁶¹ Z.B. Juhl 2006, S. 25; siehe auch Abschnitt 3

¹⁶² Siehe Abschnitt 2.2.4

¹⁶³ Das Medium Bücher wurde beispielhaft aus Vergleichbarkeitsgründen ausgewählt, da der Rezipient damit stärker als mit passiv konsumierten Medien TV oder Radio interagiert. In der späteren Untersuchung wurden auch alle anderen Medien einbezogen. Es wurde jedoch darauf verzichtet, zu jedem Medium eine gesonderte Hypothese aufzustellen.

Alter von 16 bis 34 Jahren, die keine Social-Media-Games spielen, lesen auch nicht mehr oder öfter Bücher. Mehr oder öfter bedeutet in diesem Kontext, dass Nutzer mehr Zeit mit Büchern verbringen als mit Social-Media-Games.

Die Zielgruppe der Spieler hat sich in den letzten Jahren stark verändert, denn es spielen auch immer mehr Frauen.¹⁶⁴ Daher ist es interessant zu wissen, ob es einen **Unterschied zwischen den beiden Geschlechtern** in Bezug auf die **Akzeptanz von Sponsored Levels** gibt. Deswegen soll durch die nachfolgende **Hypothese H4** herausgefunden werden, ob die Akzeptanz von Sponsored Levels geschlechterspezifisch Unterschiede aufweist: *Sponsored Levels werden von den weiblichen Nutzerinnen im Alter von 16 bis 34 Jahren stärker akzeptiert als von den männlichen Nutzern im gleichen Alter.* Die dazugehörige **Nullhypothese H0d** lautet: *Sponsored Levels werden von den männlichen Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren stärker akzeptiert als von den weiblichen Nutzerinnen im gleichen Alter.*

Die Frage der Wichtigkeit nach der **Kongruenz der Marke mit dem Spiel** wurde bereits in einigen Studien untersucht.¹⁶⁵ Peters/Leshner 2013 belegt, dass kongruente Werbebotschaften in einem Advergame positive Auswirkungen auf die implizite Erinnerung und die Einstellungsbildung haben.¹⁶⁶ Andererseits kann auch eine inkongruente Präsentation von Marken zu einer überdurchschnittlich starken Erinnerung führen,¹⁶⁷ jedoch im Gegensinn der Werbebotschaft im Zuge der Einstellungsbildung, da laut ELM¹⁶⁸ Menschen grundsätzlich widerspruchsfreie Einstellungen besitzen möchten.¹⁶⁹ Auch hier wäre zu hinterfragen, ob die beworbenen Marken oder Produkte kongruent oder inkongruent sein müssen, um eine effektive Werbewirkung zu erzielen.¹⁷⁰ Somit soll durch **Hypothese H5** herausgefunden werden, wie Konsumenten dazu stehen: *Die beworbenen Marken oder Produkte müssen zum Spielinhalt/-umfeld passen, also kongruent sein.* Die **Nullhypothese H0e** lautet demnach: *Es ist irrelevant, ob die beworbenen Marken oder Produkte zum Spielinhalt/-umfeld passen.*

Die oben hergeleiteten **Hypothesen** sind im Folgenden zu **testen**. Die hierzu durchgeführte Untersuchung ist eine **Primärerhebung**, das heißt, die Daten existieren noch nicht.¹⁷¹ Für Aussagen über die Akzeptanz, Perspektiven und Handlungsempfehlungen werden sekundäre Daten aus bereits vorhandenen Studien hinzugezogen. Die Studie lässt sich sowohl dem Teilbereich der deskriptiven als auch der induktiven Statistik und hat

¹⁶⁴ BIU/GfK 2015, S. 25; siehe Abschnitt 3.

¹⁶⁵ Chang et al. 2010, S. 1; Terlutter/Capella 2013, S. 100

¹⁶⁶ Peters/Leshner 2013, S. 124-125; Siemens et al. 2015, S. 43

¹⁶⁷ Lee/Faber 2007, S. 79-82

¹⁶⁸ Siehe Abschnitt 2.2.3.

¹⁶⁹ Müller 2011, S. 44; Bonfadelli/Friemel 2015, S. 168

¹⁷⁰ Herrewijn/Poels 2013, S. 17

¹⁷¹ Kromrey 2009, S. 507

einen explorativen Charakter.¹⁷² Die Exploration ist eine Vorstudie, die nachfolgende Forschungsstudien vorbereiten soll.¹⁷³ Sie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern soll das Themengebiet erstmalig erkunden.¹⁷⁴ Als **Grundgesamtheit** sind „diejenigen Mengen von Individuen [...] zu verstehen, auf die sich die Aussagen der Untersuchung beziehen sollen und die im Hinblick auf die Fragestellung und die Operationalisierung vorher eindeutig abgegrenzt werden muss“.¹⁷⁵ Als Grundgesamtheit können alle Mitglieder eines Social-Media-Netzwerkes angesehen werden, da SMG an ein solches gebunden sind und dessen User als potenzielle Nutzer in Frage kommen. Bei der Durchführung der Studie dient das Spiel „FarmVille: Erntetausch“ als Anschauungsbeispiel, da es hier bereits Sponsored Levels gibt. Daher wird die Grundgesamtheit in einem ersten Schritt auf die Mitglieder von Facebook eingeschränkt. Da sich die Untersuchung auf die Generation Y konzentriert, wird eine weitere Eingrenzung auf **Facebook-Mitglieder im Alter von 16 bis 34 Jahren** vorgenommen.

Ein Problem ergibt sich aus der **Zugänglichkeit der Grundgesamtheit**, das heißt, ob es praktisch möglich ist, jeden zu befragen. In der Theorie wäre dies möglich, zum Beispiel durch Facebook selbst, in der Praxis ist dies jedoch schwer vorstellbar. Ein weiteres Problem der zugrundeliegenden Grundgesamtheit ist, dass diese sehr heterogen ist und daher ihre Eigenschaften kaum bekannt sind. Das Auswahlverfahren bringt daher Probleme mit sich. Aufgrund der mangelnden Zugänglichkeit zu allen Mitgliedern der Grundgesamtheit ist es nicht möglich, eine zufallsbasierte Stichprobenauswahl durchzuführen. Für eine solche Zufallsauswahl muss jede Einheit der Grundgesamtheit die gleiche Wahrscheinlichkeit besitzen, in die Stichprobe aufgenommen zu werden.¹⁷⁶ Im vorliegenden Fall ist dies jedoch schwierig, da es nicht möglich ist, jedes Mitglied von Facebook zu finden und anzuschreiben. Da keine gesicherten Informationen über die Zusammensetzung und Eigenschaften der Grundgesamtheit bestehen, können nicht-zufallsgesteuerte Auswahlen wie zum Beispiel die bewusste Auswahl nicht angewendet werden.¹⁷⁷

Um die empirische Studie jedoch nicht aufgrund einer völlig willkürlichen Auswahl der Probanden **zu verzerren**, wurde versucht, eine **eingeschränkte Zufallsauswahl** vorzunehmen.¹⁷⁸ Zunächst wurden aus 104 Facebook-Freunden (sämtlich in der Altersspanne der Generation Y) der Autorin per Zufall 30 ausgewählt. Damit sollte zumindest eine einfache Zufallsauswahl in einer beschränkten Grundgesamtheit (in dem Fall die Facebook-Freunde der Autorin) durchgeführt werden. Diese 30 wurden dann über eine Facebook-Nachricht oder WhatsApp (falls eine Handynummer vorhanden war) kontaktiert. Aus diesen 30 wurden wiederum acht per Zufall ausgewählt, die gebeten wurden, den Link zur Umfrage an weitere zehn Freunde oder Bekannte zu schicken. Dadurch wurde sichergestellt, dass 110 Menschen angeschrieben werden, was 10% mehr entspricht als das Ziel

¹⁷² Bamberg et al. 2012, S. 3

¹⁷³ Kromrey 2009, S. 65

¹⁷⁴ Ebenda, S. 65-66

¹⁷⁵ Kromrey 2009, S. 255; Schira 2009, S. 20

¹⁷⁶ Kromrey 2009, S. 276

¹⁷⁷ Schnell et al. 2011, S. 294-298

¹⁷⁸ Ebenda, S. 291

von 100 Teilnehmern. Das angewandte Verfahren wird auch Schneeball-Verfahren genannt und stellt eine bewusste Auswahl dar.¹⁷⁹ Dieses Verfahren ist vor allem bei Netzwerkanalysen von Bedeutung, da bis heute keine Techniken existieren, um eine zufallsgesteuerte Auswahl in einem Netzwerk vorzunehmen (ebenda, S. 294). **Zusätzlich** wurde die **Umfrage mit der Bitte um Teilnahme in einer Facebook-Gruppe** gepostet, um sicherzugehen, 100 Teilnehmer innerhalb der Generation Y zu erreichen. Dieses Verfahren basiert auf der Selbstrekrutierung, das heißt, jede Person, die Kontakt mit diesem Beitrag hat, kann selbst entscheiden, ob sie an der Umfrage teilnehmen wird.¹⁸⁰ Dies ist **wissenschaftlich sehr umstritten**, da keine Anhaltspunkte in Bezug auf die Rücklaufquote oder den Zufall existieren.¹⁸¹ In diesem Fall wird aber davon ausgegangen, dass die Teilnehmer durch Selbstrekrutierung nur einen geringen Teil ausmachen und zur Sicherstellung des Erreichens der 100 Teilnehmer dienen sollen.

Die **Umfrage** wurde **online durchgeführt**. In der Literatur wird die Online-Umfrage als **unwissenschaftlich** angesehen. Ein Grund hierfür ist, dass nicht alle Einwohner in Deutschland einen Internetanschluss haben und sie somit von der Teilnahme von vornherein ausgeschlossen wären.¹⁸² Dieses Problem ist jedoch in der vorliegenden Untersuchung kein Ausschlusskriterium, da es um soziale Netzwerke geht, deren Nutzung eine Internetverbindung ohnehin voraussetzt.

Weiterhin zu beachten ist, dass die **Befragung nur indirekt misst**, das heißt, sie gibt nur **Indikatoren für die mögliche Merkmalsausprägung** an.¹⁸³ Da sich dies aber nicht ausschließen lässt, ist die Qualitätssicherung ein wichtiger Aspekt einer empirischen Studie.¹⁸⁴ Ein Aspekt der Qualitätssicherung ist ein Pre-Test des Fragebogens.¹⁸⁵ Damit soll herausgefunden werden, wie lange die Beantwortung dauert, ob alle Fragen verständlich sind und ob es Schwierigkeiten gibt.¹⁸⁶ Im vorliegenden Fall wurde ein solcher Pre-Test mit sechs Personen durchgeführt. Diese Personen wurden bewusst ausgewählt und haben sowohl SMG gespielt als auch nicht gespielt und waren sowohl männlich als auch weiblich. Diese Personen sollten auch Anmerkungen zum Fragebogen schreiben, sodass dieser anschließend überarbeitet werden konnte.

Der **Fragebogen** hat 14 Fragen, die jedoch nicht alle von jedem Teilnehmer beantwortet werden. Der erste Themenbereich dient als Eisbrecher, um in die Befragung einzusteigen, bevor der zweite Themenbereich sich auf die Sponsored Levels im Speziellen konzentriert.¹⁸⁷ Der dritte Themenbereich bezieht sich auf das Spielen von SMG im Allgemei-

¹⁷⁹ Ebenda, S. 294

¹⁸⁰ Berekoven et al. 2009, S. 109

¹⁸¹ Ebenda, S. 109

¹⁸² Ebenda, S. 107

¹⁸³ Ebenda, S. 382

¹⁸⁴ Ebenda, S. 383-384

¹⁸⁵ Ebenda, S. 384

¹⁸⁶ Ebenda, S. 384

¹⁸⁷ Ebenda, S. 358

nen und der letzte Themenbereich erfasst das Mediennutzungsverhalten und demographische Daten. Es wurden sowohl offene als auch geschlossene Fragen¹⁸⁸ und mehrheitlich direkte Fragen, also mit einer direkten Ansprache des Befragten, und nur eine indirekte Frage gestellt.¹⁸⁹ Einige Fragen erlauben Mehrfachantworten, während andere nur eine Antwort zulassen.¹⁹⁰ Die verwendeten Skalen sind sowohl nominal als auch kardinal.¹⁹¹ Es werden sowohl qualitative als auch quantitative Merkmale abgefragt.¹⁹² Die Reihenfolge der Fragen wurde so festgelegt, dass möglichst wenig ungewollte Ausstrahlungseffekte auftreten. Durch das Einfügen des Bildes eines Sponsored Levels in „FarmVille: Erntetausch“ wurden jedoch gezielt Ausstrahlungseffekte hervorgerufen, um möglichst detaillierte und ehrliche Antworten bei den nachfolgenden Fragen zu erhalten.¹⁹³

Als **Auswertungsmethode** wird überwiegend auf die absoluten Häufigkeiten zurückgegriffen;¹⁹⁴ als Darstellungsformen – Tabellen, Kreis-, Balken- und Stabdiagramme.¹⁹⁵ Außerdem werden für die Hypothesen 3 und 4 Korrelationstabellen erstellt, um die Unabhängigkeiten zwischen den jeweils beiden Variablen zu ermitteln.¹⁹⁶ Hier wurde der Kontingenzkoeffizient nach Cramer verwendet.¹⁹⁷ Der so errechnete korrigierte Kontingenzkoeffizient kann Werte von null bis eins annehmen.^{198,199}

4.2 Auswertung der empirischen Daten zu In-Game-Advertising in Social-Media-Games

Die **Umfrage** war vom 23.03.2016 bis zum 12.04.2016 online. Es konnten insgesamt 114 Teilnehmer für die Umfrage gewonnen werden, davon haben 101 den Fragebogen komplett ausgefüllt. 96 der 114 Teilnehmer kamen hier durch die direkte Ansprache und das Schneeball-Verfahren zustande. Das entspricht einer Rücklaufquote von 87,27%. Die weiteren 18 Teilnehmer wurden durch Selbstdrekrutierung in der Facebook-Gruppe gewonnen. Für die nachfolgenden Berechnungen werden 101 Fragebögen als Gesamtmenge zugrunde gelegt. **Davon spielen 44 SMG und 57 spielen keine.** Von 101 Teilnehmern sind 54 zwischen 16 und 24 Jahren, 36 zwischen 25 und 34 Jahren, vier sind jünger als 15 Jahre und sieben sind älter als 35 Jahre. Die Frauen waren mit 61 zu 37 den männlichen Teilnehmern zahlenmäßig überlegen.

¹⁸⁸ Ebenda, S. 352

¹⁸⁹ Ebenda, S. 356

¹⁹⁰ Schnell et al. 2011, S. 324-328

¹⁹¹ Nomiale Skalen sind immer qualitativ und zeigen, dass sich die einzelnen Ausprägungen voneinander unterscheiden (Bamberg et al. 2012, S. 23). Kardinale Skalen zeigen eine Rangfolge der Ausprägungen an, wobei die Abstände zwischen ihnen berechenbar sind (ebenda, S. 23).

¹⁹² Schira 2009, S. 23

¹⁹³ Kromrey 2009, S. 361

¹⁹⁴ Bamberg et al. 2012, S. 11

¹⁹⁵ Holland/Scharnbacher 2010, S. 21; Bamberg et al. 2012, S. 12-13

¹⁹⁶ Ebenda, S. 36-38

¹⁹⁷ Ebenda, S. 36-38

¹⁹⁸ Raab et al. 2009, S. 223

¹⁹⁹ Wobei null bedeutet, dass beide Merkmale unabhängig voneinander sind, und eins, dass eine starke Abhängigkeit zwischen ihnen besteht (ebenda, S. 223).

Die vorab gebildete **Hypothese H1** lautet: *Social-Media-Games werden von den Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren mehrheitlich parallel zu einer anderen (Haupt-)Tätigkeit gespielt.* Die **Nullhypothese H0a** heißt demnach: *Social-Media-Games werden von den Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren mehrheitlich ausschließlich als Haupttätigkeit gespielt.* Hierfür wurden zunächst die Fragen 1 und 13 zugrunde gelegt, um eine Einschränkung der Teilnehmer vorzunehmen. Daraus wurden dann die gemeinsamen Häufigkeiten mit der Frage 10 „In welchen Situationen spielen Sie Social-Media-Spiele?“ gebildet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt.

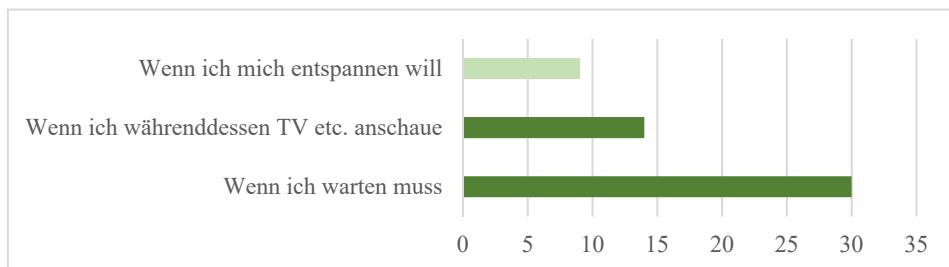


Abbildung 3: Parallel- vs. ausschließliche Nutzung von Social-Media-Games, in Anzahl von Teilnehmern (Auswertung H1)

Quelle: Eigene Darstellung

Lediglich bei der Antwortmöglichkeit „Wenn ich mich entspannen will“ wird Spielen als Haupttätigkeit angesehen, das heißt, wie in Abbildung 3 erkennbar, spielen nur neun Teilnehmer Social-Media-Games als Haupttätigkeit. Die Mehrheit nutzt SMG als Zeitfüller, um das Warten zum Beispiel beim Arzt oder auf den Bus zu überbrücken. Damit kann die **Nullhypothese H0a falsifiziert** werden und die **Hypothese H1 angenommen** werden. Das deckt sich auch mit den Ergebnissen von Burroughs 2014, bei denen die Teilnehmer ebenfalls SMG vorrangig als Zeitfüller betrachteten.²⁰⁰

Die **Hypothese H2** überprüft das Stören der Werbung als Grund, weswegen Nutzer sozialer Netzwerke keine SMG spielen: *Social-Media-Games werden von den Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren mehrheitlich wegen der störenden Werbung nicht gespielt.* Auch hier wurde eine **Nullhypothese H0b** gebildet: „Die Werbung ist kein Grund, dass SMG von den Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren nicht gespielt werden“. Neben den Fragen 1 und 13 zur Eingrenzung der Teilnehmer wurden die gemeinsamen Häufigkeiten mit der Frage zwei „Warum spielen Sie solche Spiele nicht?“ berechnet.

²⁰⁰ Ebenda, S. 162



Abbildung 4: Warum keine Social-Media-Games gespielt werden,
in Anzahl von Teilnehmern (Auswertung H2)

Quelle: Eigene Darstellung

Aus Abbildung 4 geht hervor: Insgesamt haben 28 Teilnehmer angegeben, dass sie keine SMG spielen, weil sie auch sonst keine Spiele spielen. 16 Teilnehmer haben angegeben, dass sie lediglich PC- oder Konsolenspiele spielen, aber keine SMG. Nur ein kleiner Teil (vier Personen in der Umfrage) spielen SMG tatsächlich wegen der störenden Werbung nicht. Damit kann die **Nullhypothese H0b angenommen** und **die Hypothese H2 falsifiziert** werden. In verschiedenen Studien wurde ebenfalls eine hohe Akzeptanz von IGA in PC-Spielen nachgewiesen.²⁰¹ Wie bereits zuvor erwähnt, wird Product Placement in SMG in China ebenfalls mehrheitlich akzeptiert.²⁰²

Die **Hypothese H3** kann zunächst mit der Frage 12 des Fragebogens in Verbindung gebracht werden. Aus Abbildung 5 geht hervor, dass das Medium Internet am häufigsten (74 Stimmen) und das Medium Radio am zweithäufigsten (23 Stimmen) genutzt wird. Aufbauend auf den Uses-and-Gratification-Ansatz, der aussagt, dass sich ein Rezipient bewusst für ein Medium und somit gegen ein anderes zum gleichen Zeitpunkt entscheidet, wurde die **Hypothese H3** gebildet: *Nutzer im Alter von 16 bis 34 Jahren, die keine Social-Media-Games spielen, lesen mehr oder öfter Bücher*. Die **Nullhypothese H0c** lautet demnach: *Nutzer im Alter von 16 bis 34 Jahren, die keine Social-Media-Games spielen, lesen auch nicht mehr oder öfter Bücher*. Nach der Erstellung der Kontingenztabelle wurden die theoretischen Häufigkeiten der Merkmale SMG „ja“ oder „nein“ mit der Nutzungshäufigkeit des Mediums „Buch“ oder „E-Book“ berechnet. Der berechnete korrigierte Kontingenzkoeffizient ist demnach 0,490, welcher eine deutliche Abhängigkeit der Merkmale voneinander vermuten lässt.

²⁰¹ Z.B. Juhl 2006, S. 25

²⁰² Chen/Haley 2014, S. 290

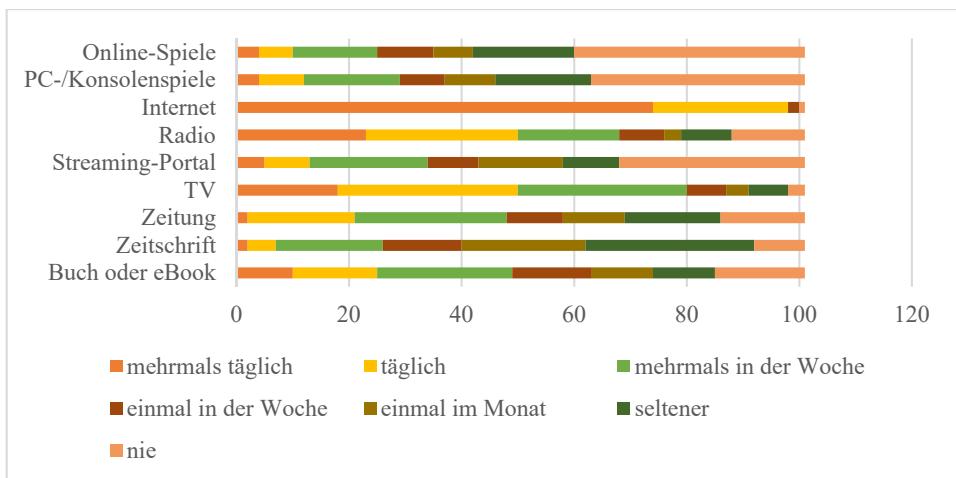


Abbildung 5: Wöchentliches Mediennutzungsverhalten der Teilnehmer, in %

Quelle: Eigene Darstellung

Wie man in Abbildung 6 erkennt, nutzen 20%, die keine SMG spielen, Bücher als Medium mehrmals in der Woche im Vergleich zu 30% der SMG-Nutzer. Je seltener das Medium Buch genutzt wird, überwiegen die Nicht-SMG-Nutzer. Aus dieser Abbildung wird ebenfalls deutlich, dass SMG-Nutzer nicht weniger, sondern sogar mehr oder öfter Bücher lesen als Nicht-SMG-Nutzer. Damit wird die Nullhypothese **H0c angenommen** und die Hypothese **H3 abgelehnt**. Diese Ergebnisse widersprechen jedoch dem **Uses-and-Gratification-Ansatz**.

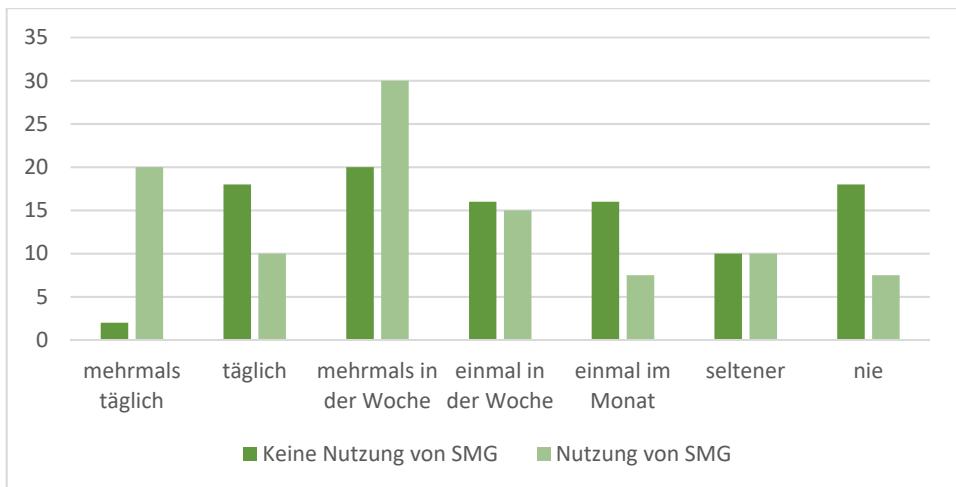


Abbildung 6: Bedingte Häufigkeiten der Nutzung des Mediums „Buch“ in Abhängigkeit von SMG-Nutzung, in % (Auswertung H3)

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Auswertung wurde auch für die anderen Medien durchgeführt. Bei **einigen Medien** konnte das **Greifen des Uses-and-Gratification-Ansatzes** festgestellt werden, bei anderen wiederum **nicht**. Ein **möglicher Grund** hierfür könnte im Motiv der Nutzung liegen. Einige Medien eignen sich für die Befriedigung eines Motives oder Bedürfnisses besser als andere. So haben Zeitungen beispielsweise einen höheren Informationsgehalt, als dass sie zur Unterhaltung beitragen.²⁰³

Die **Hypothese H4** untersucht die Akzeptanz von Sponsored Levels nach je Geschlecht: *Sponsored Levels werden von den weiblichen Nutzerinnen im Alter von 16 bis 34 Jahren stärker akzeptiert als von den männlichen Nutzern im gleichen Alter.* Die daraus abgeleitete **Nullhypothese H0d** lautet demnach: *Sponsored Levels werden von den männlichen Nutzern im Alter von 16 bis 34 Jahren stärker akzeptiert als von den weiblichen Nutzerinnen im gleichen Alter.* Damit diese Hypothese überprüft werden kann, wurde eine Kontingenztabelle erstellt. Anschließend wurden die theoretischen Häufigkeiten und schließlich ein Chi-Quadrat-Koeffizient von 3,369 berechnet. Die anschließende Berechnung des korrigierten Kontingenzkoeffizienten ergab ein Ergebnis von 0,399. **Damit besteht eine starke Abhängigkeit zwischen den Merkmalen Geschlecht und Akzeptanz.**

²⁰³ Das **Medium „Zeitschrift“** wird von Nicht-SMG-Nutzern nicht öfter als von SMG-Nutzern benutzt. Der korrigierte Kontingenzkoeffizient zeigt eine deutliche Abhängigkeit der beiden Merkmale voneinander. Der korrigierte Kontingenzkoeffizient des **Mediums „Zeitung“** mit dem Spielen beziehungsweise Nicht-Spielen von SMG zeigt keine deutliche Abhängigkeit der beiden Merkmale voneinander. Jedoch nutzen nur 54,5% der Nicht-SMG-Nutzer das Medium Zeitung im Vergleich zu 61,4% der SMG-Nutzer. Damit kann auch hier die Gültigkeit des Uses-and-Gratification-Ansatzes (UGA) nicht bestätigt werden. Das **Medium „TV“** zeigt wieder eine deutliche Abhängigkeit der beiden Merkmale voneinander. Mit 91,2% liegen die Nicht-SMG-Nutzer bei der häufigen Nutzung des Mediums TV vor den SMG-Nutzern (79,6%). Dies wäre ein Anhaltspunkt für die Gültigkeit des UGAs und damit einer für TV abgewandelten Hypothese H3. Das **Medium „Streaming-Portale“** wird von 33,4% der Nicht-SMG-Nutzer und von 54,5% der SMG-Nutzer genutzt. Auch der korrigierte Kontingenzkoeffizient deutet auf eine Abhängigkeit zwischen den beiden Merkmalen hin. Dies spricht eher gegen die Gültigkeit des UGAs. Beim **Medium „Radio“** zeigt der korrigierte Kontingenzkoeffizient mit 0,4 eine deutliche Abhängigkeit der beiden Merkmale voneinander. Radio wird häufiger von Nicht-Social-Gamern (82,5%) genutzt als von Social Gamern (65,9%). Damit könnte unter Umständen die Gültigkeit des UGAs angenommen werden. Das **Medium „Internet“** zeigt keine deutliche Abhängigkeit der Nutzungshäufigkeit mit dem Spielen oder Nicht-Spielen von Social Games. Die SMG-Nutzer nutzen das Internet zu 100% häufig, während ebenfalls 98,2% der Nicht-SMG-Nutzer angeben, dass sie das Internet häufig nutzen. **Medium „PC-/Videospiele“:** Mit einem korrigierten Kontingenzkoeffizienten von 0,563 zeigen die beiden Merkmale eine deutliche Abhängigkeit voneinander. So spielen nur 22,8% der Nicht-SMG-Nutzer PC- oder Konsolenspiele, während es 54,6% bei den SMG-Nutzern sind. Dies ist ein Anhaltspunkt für die Nicht-Gültigkeit des UGAs, denn die Mehrheit der SMG-Nutzer nutzen PC- oder Konsolenspiele zur Befriedigung desselben Motivs. Das **Medium „Online-Spiele“** scheint noch stärker von Social Games abhängig zu sein als das Medium „PC- oder Konsolenspiele“, da es einen korrigierten Kontingenzkoeffizienten von 0,648 aufweist. Auch hier spielen SMG-Nutzer (52,2%) häufiger auch Onlinespiele als Nicht-SMG-Nutzer (21,1%). Auch bei der Nutzungshäufigkeit überwiegen die SMG-Nutzer.

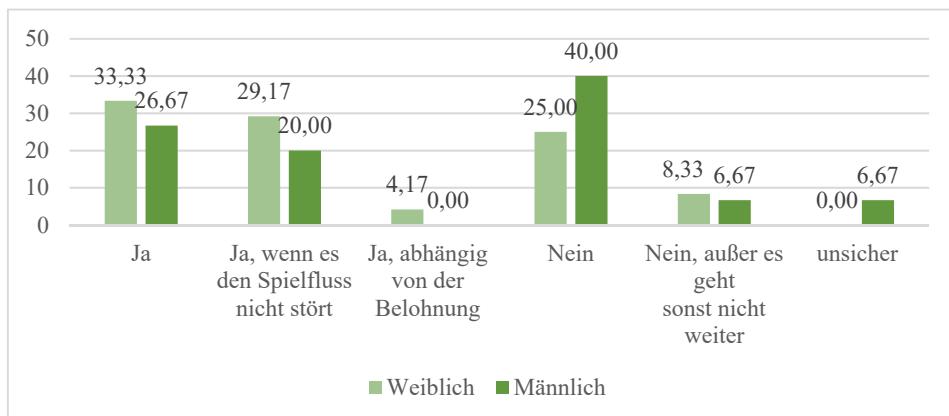


Abbildung 7: Bedingte Häufigkeiten der Nutzung von Sponsored Levels in Abhängigkeit vom Geschlecht der Nutzer, in % (Auswertung H4)

Quelle: Eigene Darstellung

Anzeichen für die oben **ermittelte Abhängigkeit** sind auch in **Abbildung 7 grafisch erkennbar**. Daraus wird ersichtlich, dass 33,33% der Frauen Sponsored Levels ohne Einschränkung spielen würden und 29,17% solche Levels ebenfalls spielen würden, wenn diese den Spielfluss nicht stören. Lediglich 33,33% würden es präferieren, Sponsored Levels überspringen zu können. Die Männer akzeptieren Sponsored Levels nur zu 26,67% ohne Einschränkung und 20% mit Einschränkung des Nicht-Unterbrechens des Spielflusses. Ganze 40% der männlichen Nutzer sagen aus, dass sie keine Sponsored Levels spielen würden. Somit kann die **Nullhypothese H0d falsifiziert** werden und die **Hypothese H4 angenommen** werden.

Die **Hypothese H5** lautet: *Die beworbenen Marken oder Produkte müssen zum Spielinhalt/-umfeld passen, also kongruent sein.* Die daraus abgeleitete **Nullhypothese H0e** lautet: *Es ist irrelevant, ob die beworbenen Marken oder Produkte zum Spielinhalt/-umfeld passen.* Dem wurden die Fragen 1 und 13 zugrunde gelegt, um eine Filterung vorzunehmen. Die relevante Frage zur Beantwortung dieser Hypothese ist die Frage 7 „Muss die Marke oder das Produkt zum Umfeld des Spiels passen?“.

Abbildung 8 zeigt deutlich, dass die Marke oder das Produkt in SMG zum Spielinhalt oder -umfeld passen muss. Jedoch sagen nur 6 Teilnehmer (von 40), dass sie definitiv dazu passen muss, während 22 Befragte die Meinung vertreten, dass die Marke oder das Produkt nur entfernt mit dem Spiel zu tun haben muss. Zwölf Teilnehmer geben an, dass das für sie irrelevant ist. Damit kann die **Nullhypothese H0e abgelehnt werden** und somit die **Hypothese H5 angenommen** werden. Wie oben erwähnt, wurde die Kongruenz von Product Placement in Computerspielen bereits mehrfach untersucht. Die Hinweise darauf, dass sich an inkongruente Marken oder Produkte stärker erinnert wird, aber mit negativen Auswirkungen auf die Einstellungsbildung zu der Marken, werden mit diesen Ergebnissen unterstützt.²⁰⁴ Es ist ein plausibles Ergebnis, wonach sich SMG-Nutzer kongruente Product

²⁰⁴ Müller 2011, S. 44; Bonfadelli/Friemel 2015, S. 168

Placements oder Werbung innerhalb der Spiele wünschen, die den Spielfluss nicht stören oder unterbrechen.



Abbildung 8: Passgenauigkeit der Marke / des Produktes zum Spielinhalt/-umfeld, in Anzahl von Teilnehmern (Auswertung der Hypothese H5)

Quelle: Eigene Darstellung

In der Summe lassen sich folgende Resultate festhalten: Die Nutzer spielen SMG hauptsächlich als Zeitfüller und nicht als Haupttätigkeit (H1). Die vorhandene Werbung in Social Games ist kein Grund, diese Spiele nicht zu spielen (H0b). Der Uses-and-Gratification-Ansatz kann nicht pauschal über alle Medien-Kombinationen hinweg bestätigt oder falsifiziert werden (H0c). Die Gründe hierfür liegen womöglich in den Motiven und Bedürfnissen der Konsumenten und sind individuell abhängig. Außerdem akzeptieren Frauen Sponsored Levels eher als Männer (H4). Letztlich wurde festgestellt, dass die Marke oder das Produkt zur Spielumgebung passen sollte (H5).

4.3 Akzeptanz und Perspektiven von Sponsored Levels sowie Handlungsempfehlungen für werbetreibende Unternehmen

Wie bereits erwähnt, ist die **Akzeptanz von IGA in PC- und Konsolenspielen** unter der Voraussetzung als **hoch** einzustufen, dass das platzierte Produkt zum Spielumfeld passt. Auch die **Akzeptanz von Sponsored Levels ist potenziell gegeben**. Wie bereits bei der Beurteilung von Hypothese H4 beschrieben (siehe Abschnitt 4.2), akzeptieren Frauen Sponsored Levels eher als Männer. Insgesamt sagen **36% der Teilnehmer uneingeschränkt**, dass sie ein Sponsored Level spielen würden, während **23% dies nur unter der Bedingung tun, dass es den Spielfluss nicht stört**. Demgegenüber stehen **30%, die keine Sponsored Levels spielen würden**, und **6,82%**, die sie **nur spielen würden, wenn sie sonst nicht im Spiel weiterkommen könnten**. Die Auswertung der qualitativen Frage 3 ergab, dass **64% der Befragten** das Sponsored Level in „FarmVille: Erntetausch“ **mit Essen** assoziierten. Mit 36% wurde die Werbung darin am **zweithäufigsten** damit in Verbindung gebracht. Damit ist eindeutig, dass Sponsored Levels nicht bedingungslos von allen Spielern akzeptiert werden. Dagegen ist die Frage nach der **Kongruenz von Marke oder Produkt mit dem Spiel** eindeutig zu klären: **57%** der Teilnehmer sagen, dass sie **definitiv zusammenpassen müssen**, während 16% aussagen, dass sie auch nur entfernt miteinander zu tun haben können. Nur 27% der Teilnehmer ist es egal, ob die Marke oder das Produkt zum Spiel passt.

In Abbildung 9 wird deutlich, dass sich **Spieler** am häufigsten am Ende von Sponsored Levels **In-Game-Gegenstände** als Belohnung wünschen (17 Teilnehmer). Gleich danach folgen **Punkte für das Spielkonto** (16 Teilnehmer), **In-Game-Währung** (16 Teilnehmer) und **limitierte In-Game-Gegenstände** (13 Teilnehmer). Interessant zu sehen ist, dass sich 15 Teilnehmer auch einen **Gutschein für das Produkt** wünschen, den sie im Online- oder Offline-Shop einlösen können. Zudem gab es 12 Teilnehmer, die ein solches Level auch **ohne Gegenleistung spielen** würden. Wie bereits beschrieben, existieren bei Ad-Games Wear-out-Effekte, die sehr schnell einsetzen. Bei Sponsored Levels scheint es jedoch diese Wear-out-Effekte nur bedingt zu geben. Auf die Frage 6, ob sie ein Sponsored Level **von derselben Marke mehrmals** spielen würden, antworteten **56%** mit **Ja** und nur **30%** mit **Nein**. Da **SMG mehrheitlich über eine App** (61%) gespielt werden (zu **36% über den Browser**), ist auch **standortbezogen geschaltete Werbung** denkbar.

Wie bereits in zahlreichen anderen Studien ermittelt, werden **SMG** eher als **Zeitfüller** gespielt. Auch diese Umfrage kam zu dem Ergebnis, dass **SMG mehrheitlich** gespielt werden, wenn der **Spieler warten muss** (73%) oder währenddessen ein anderes **Medium nutzt** (39%). Nur 23% gaben an, **SMG bewusst zur Entspannung zu spielen**. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach der Dauer einer Spielsitzung interessant, also das Spielen eines SMG ohne Unterbrechung. Hier wurde deutlich, dass SMG sehr situativ gespielt werden, da 61% angaben, sie spielen das Spiel **so lange sie Zeit** haben. 23% sagten aus, dass sie so lange spielen, **bis all ihre Leben aufgebraucht** sind. Diese Zeiten variieren jedoch von Spieler zu Spieler, weswegen die Frage nach dem mehrmaligen Spielen von Sponsored Levels in diesem Zusammenhang noch **weiter erforscht** werden sollte.

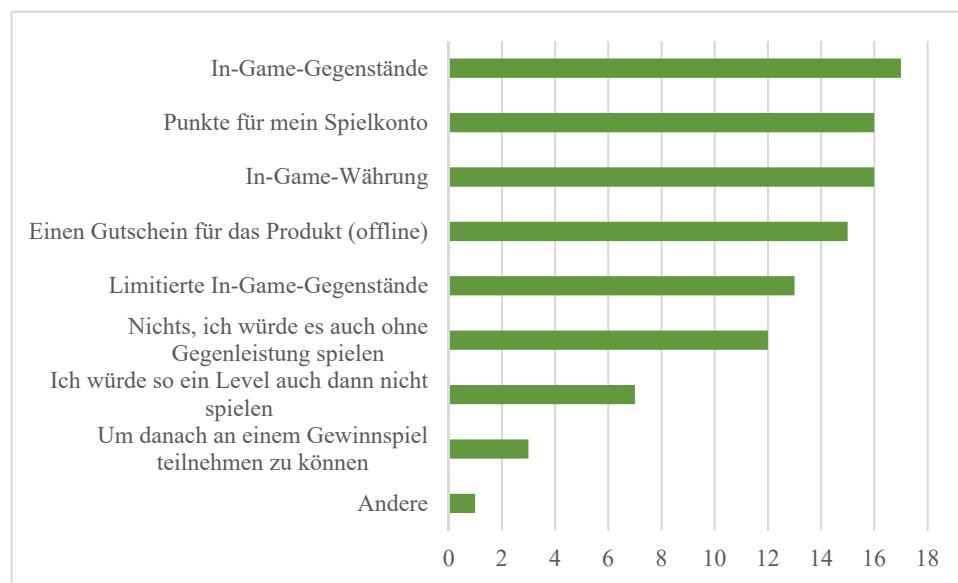


Abbildung 9: Gewünschte Anreize für das Spielen von Sponsored Levels,
Mehrfachantworten möglich, in Anzahl von Teilnehmern

Quelle: Eigene Darstellung

44% der Befragten haben bereits ein SMG in der Vergangenheit gespielt, spielen es aktuell oder planen eines zu spielen. Allerdings gaben 56% an, dass sie aktuell keine SMG spielen. Wie in der Auswertung zu Hypothese H2²⁰⁵ erkennbar, ist nicht die störende Werbung der Hauptgrund dafür, sondern dass sie überhaupt gar keine Spiele (56% der Befragten) oder nur PC- oder Konsolenspiele spielen (30% der Befragten). Die Frage, ob sie planen, in **Zukunft mehr oder öfter SMG zu spielen**, lieferte jedoch **ernüchternde Ergebnisse**: Auf einer Skala von 0 (nein) bis 100 (ja) lag der Durchschnitt bei **24,57**. Die Spannweite lag jedoch bei 76. Damit ist ersichtlich, dass das **Spielen von SMG sehr individuell zu sehen ist**, da einige mehr oder öfter spielen wollen und auf der anderen Seite Nutzer weniger oder keine SMG mehr spielen wollen.

Aus der guten Akzeptanz und den guten Perspektiven von Sponsored Levels lassen sich nun **im Folgenden Handlungsempfehlungen ableiten**. Das in der Befragung gezeigte Sponsored Level mit einem Ernährungsprodukt wurde gut mit dem Spielumfeld assoziiert. Auch andere **werbetreibende Unternehmen** sollten auf die **Kongruenz ihrer Marke oder ihres Produkts mit dem Spielumfeld achten**, damit das Level nicht den Spielfluss stört. Zudem sollte die Werbebotschaft als solche klar erkennbar sein, damit nicht das Gefühl von **Schleichwerbung** aufkommt. Die Kommunikationsbotschaft muss eindeutig erkennbar und für den Rezipienten zu einem bestimmten Unternehmen zuordenbar sein. Im Verlauf des Kaufentscheidungsprozesses werden neben externen Quellen auch die internen Speicher, also das Gedächtnis und die Erinnerungen, durchsucht.²⁰⁶ Damit sind die Erinnerungen an die Marke, das Produkt oder das Spiel ebenfalls nicht zu verachten und sollten bei der Programmierung und dem Design mitberücksichtigt werden. Hieran angeknüpft muss auch die Inter- (einzelne Medien) und Intra-Mediatplanung berücksichtigt werden.²⁰⁷

Wie bereits unter dem Aspekt der Perspektiven erläutert, wünscht sich die **Mehrheit der Befragten** eine **entsprechende Gegenleistung** für das Spielen von Sponsored Levels. Unternehmen sind daher gefragt, sich mit dem Spieleentwickler auf geeignete Belohnungen zu einigen, um möglichst viele Nutzer zum Spielen zu bewegen. Die Möglichkeit eines Gutscheins für das reale Produkt ist für Unternehmen eine wichtige Option. Damit können sie zuvor nicht erreichte potentielle Konsumenten zum erstmaligen Ausprobieren ihres Produktes bewegen und somit die Chance auf einen Wiederkauf erhöhen.

Auf die **Anzahl der Schaltungen eines Sponsored Levels** muss geachtet werden. Wie bereits erläutert, ist die Dauer und Häufigkeit des Spielens sehr subjektiv und kann daher nicht verallgemeinert werden. Somit ist anzuraten, dass Pre-Tests durchzuführen, um Wear-out-Effekte zu vermeiden. Eine **Schwierigkeit** ist auch das **Virtual-Word-of-Mouth** bei SMG, da diese naturgemäß bereits an soziale Netzwerke angebunden sind. Damit können nicht nur positive, sondern auch negative Reaktionen in Bezug auf das Sponsored Level geteilt werden.

²⁰⁵ Siehe Abschnitt 4.2

²⁰⁶ Blackwell et al. 2006, S. 74-79

²⁰⁷ Thomas/Stammermann 2007, S. 81-101

Bei der **Konzipierung der Sponsored Levels** gibt es einige **Punkte** zu beachten. So sollte die Platzierung der Werbebotschaft nicht zu dominant, aber auch nicht zu versteckt sein. Zudem muss darauf geachtet werden, dass das Level auch auf einem Tablet oder Smartphone gut spielbar und die Botschaft erkennbar ist.²⁰⁸ Dies deckt sich auch mit der Theorie des Modells der Wirkungspfade,²⁰⁹ bei dem die Wirkungspfade mit einem hohen Spiel-Involvement sowie einem hohen oder niedrigen Botschafts-Involvement zum Tragen kommen.

Die Dauer eines Sponsored Levels muss noch erforscht werden. Da die Spieldauer an sich bereits sehr subjektiv und von dem Spieler und seinen Fähigkeiten abhängt, sollten Sponsored Levels womöglich nur wenige Sekunden dauern. Auch ist zu beachten, dass SMG häufig unterbrochen werden können, da sie mehrheitlich in Situationen gespielt werden, in denen eine Unterbrechung sehr wahrscheinlich ist. Im Zusammenhang mit der Tatsache, dass viele Teilnehmer der Studie aussagten, dass sie ein solches Level der gleichen Marke auch mehrmals spielen würden, kann die emotionale Konditionierung ein möglicher Weg sein (peripherer Route des ELM).²¹⁰ Ob dies in Verbindung mit dem spezifischen Sponsored Level möglich und effektiv ist, sollte in Pre-Tests herausgefunden werden. Dies deckt sich mit den Aussagen des ELM über die Motivation zur Verarbeitung der Informationen an. Da die Akzeptanz von Werbung in SMG gegeben ist und im Idealfall das Botschafts-Involvement angeregt wird, kann eine zentrale Verarbeitung der Werbebotschaft denkbar sein.

Es wurde bereits erläutert, dass das **prädispositionale Involvement** bei den Spielern als **gegeben** vorausgesetzt wird und nur das **handlungsspezifische Involvement variiert**.²¹¹ Ebenfalls wurde angedeutet, dass das Spielumfeld einen Einfluss auf das Involvement hat. Dies ist vor allem bei SMG entscheidend. Diese SMG werden als Zeitfüller zwischen zwei Tätigkeiten oder während einer anderen Tätigkeit genutzt. Das Botschafts-Involvement muss angeregt werden, damit Kommunikationsbotschaften verarbeitet werden können. Dies kann zum Beispiel mit Sponsored Levels geschehen, da diese eine eindeutige Werbekennzeichnung besitzen. Es ist anzuraten, dass werbetreibende Unternehmen eine hohe Integration ihrer Marke oder ihres Produktes in das Sponsored Level vornehmen, damit der Nutzer sich aktiv damit auseinandersetzen muss. Damit wird das Botschafts-Involvement angeregt, das eine optimale Verarbeitung begünstigt. Jedoch sollten hier noch weitere Untersuchungen betrieben werden, denn diese hohe Integration könnte auch negative Rückkopplungen auf das Spiel selbst haben und zudem von der Spieldauer abhängig sein.

²⁰⁸ Thomas/Stammermann 2007, S. 116

²⁰⁹ Siehe Abschnitt 2.2.2

²¹⁰ Siehe Abschnitt 2.2.3

²¹¹ Zu den Begriffen siehe Abschnitt 2.2.1

Die **Ergebnisse** lassen sich in folgende **Handlungsempfehlungen** zusammenfassen:

1. Die **Kongruenz** zwischen Spiel und Marke beziehungsweise Produkt ist sehr wichtig und muss bei der Auswahl des Spiels berücksichtigt werden.
2. In das **Marketingbudget** für IGA beziehungsweise Sponsored Levels müssen auch **Belohnungen** in den oben dargestellten Formen miteinbezogen werden.
3. Die **Anzahl der Wiederholungen** muss genau **erforscht** werden, damit das Entstehungsrisiko von Wear-out-Effekten minimiert wird.
4. Die **Marke oder das Produkt** sollte gut **sichtbar**, jedoch **nicht zu aufdringlich platziert** werden.
5. Auch sollte die **Dauer** beziehungsweise die **Schwierigkeit** von Sponsored Levels an die **normalen Levels** angepasst werden.
6. Generell lässt sich zudem festhalten, dass eine **tiefe Integration** das mangelnde Botschafts-Involvement **positiv beeinflussen** kann.

Zunächst können folgende **Limitationen** der durchgeföhrten empirischen Untersuchung festgestellt werden. Die Studie soll erste Einblicke in den Trend der Sponsored Levels geben. Sie stellt demnach keinerlei Anspruch auf Repräsentativität der Zielgruppe. Da die Teilnehmer der Umfrage aus dem Freundeskreis und erweitertem Umfeld der Verfasserin stammen, bilden sie kein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit ab. Da es nicht möglich war, ein Sponsored Level spielen zu lassen oder zu erstellen, konnte keine tatsächliche Werbewirkung gemessen werden. Die Studie soll daher Anhaltspunkte für die Einstellungen und die Akzeptanz der Nutzer identifizieren und mögliche Perspektiven skizzieren.

5 Fazit und Ausblick

Die **empirische Untersuchung** brachte unter anderem **Erkenntnisse** für Spieleentwickler, werbetreibende Unternehmen, Media-Agenturen und die Nutzer selbst zum Ausdruck: **Social-Media-Games (SMG)** werden mehrheitlich neben einer anderen Tätigkeit oder zur Überbrückung von Wartezeiten **gespielt**. Wer keine SMG spielt, tut dies nicht wegen der störenden Werbung, sondern weil er oder sie generell keine (solchen) Spiele spielt. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Werbung in SMG bisher nicht als störend empfunden, sondern vielmehr sogar erwartet wird. Der Uses-and-Gratification-Ansatz greift nur bei wenigen Medien, die die gleiche Motivbefriedigung erfüllen. Ansonsten werden unterschiedliche Medien genutzt, ohne dass eines das andere verdrängt. Eine weitere wichtige Erkenntnis besteht darin, dass Frauen generell Sponsored Levels positiver und offener gegenüberstehen als Männer. Damit hat das WerbemodeLL der Sponsored Levels durchaus gute Perspektiven, sich als eine weitere Kommunikationsmaßnahme zu etablieren. Die Kongruenz von Spiel und Marke beziehungsweise Produkt ist den Spielern sehr wichtig und darf nicht vernachlässigt werden.

Die **Akzeptanz von Sponsored Levels** ist hoch, jedoch ist dies an die **Prämissen** gebunden, dass das Spielen des Sponsored Levels den Spielfluss selbst nicht stört oder unterbricht. Die Häufigkeit der Wiederholungen konnte nicht erforscht werden, da hier sehr subjektive Aussagen von den Teilnehmern getroffen wurden. Daraus ergibt sich für die zukünftige Forschung, dass Probanden in einer tatsächlichen Testsituation, also beim Spielen eines Spiels mit integrierten Sponsored Levels, analysiert werden müssen. Jedoch hat die Mehrheit angegeben, Sponsored Levels von derselben Marke mehrmals zu spielen, weswegen Werbewirkung aufgrund emotionaler Konditionierung durchaus möglich ist. Damit wäre auch das Problem der zunehmend wegfallenden Touchpoints mit der Generation Y gelöst. Durch SMG entsteht ein neuer Touchpoint mit der Generation Y, welcher die Rezipienten zu anderen Touchpoints beispielsweise der Website leiten kann.

Die **Perspektiven für Sponsored Levels** können daher als gut eingeschätzt werden. Da noch nicht alle Spieler diese Form von Werbung akzeptieren, sollten angemessene Anreize wie zum Beispiel In-Game-Währung oder -Gegenstände oder auch Gutscheine für das (reale) Produkt angedacht werden. Der Spieleentwickler Zynga, der derzeit Sponsored Levels in „FarmVille: Erntetausch“ in den USA testet, zeigt an dieser Werbeform großes Interesse. Damit würde das alte Problem, dass sich Spieleentwickler von IGA fernhalten, bei SMG nicht bestehen. SMG haben zudem den Vorteil, dass sie einfach gehalten und leicht zu ändern sind. Das ist wiederum ein Vorteil für Media-Agenturen, da die Vorlaufzeiten für die Programmierung geringer sind als bei Computer- oder Konsolenspielen. Durch die Online-Anbindung ist es ebenfalls möglich, unter den Prämissen des Datenschutzes kundenbezogene Daten zu sammeln und auszuwerten. Durch die Sponsored Levels können Unternehmen mitentscheiden, wie ihr Produkt oder ihre Marke im Level platziert wird, und dahingehend eine zum Teil kontrollierbare Werbewirkung sicherstellen gegebenenfalls sogar unter Einbeziehung standortbezogener Faktoren. Da dies ein neuer Touchpoint mit der Generation Y ist, wird die integrierte Marketingkommunikation für werbetreibende Unternehmen noch wichtiger. Es ist ratsam, die Kommunikationsinstrumente und deren Maßnahmen noch besser zu verzahnen und einzelne Maßnahmen spezifischen Zielen wie zum Beispiel der Aufmerksamkeitsgenerierung unterzuordnen.

Die **zukünftige Forschung** kann diese Studie als Grundlage verwenden und weitere Forschungen in verschiedene Richtungen betreiben. So kann die tatsächliche Werbewirkung durch die Kombination verschiedener Verfahren (zum Beispiel der Beobachtung, des Eye-Trackings oder der Hautwiderstandsmessung), gemessen werden, um detailliertere Ergebnisse und Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Des Weiteren soll in zukünftigen Studien vermehrt sowohl auf die peripherie als auch auf die zentrale Verarbeitung der Werbe- und Kommunikationsbotschaften eingegangen werden. Damit können die Sponsored Levels entsprechend programmiert und designet werden. Es muss eine Studie durchgeführt werden, die die Grundgesamtheit in einem repräsentativen verkleinerten Abbild darstellt. Außerdem wurde in dieser Arbeit primär die Sicht der Nutzer und nur punktuell die der werbetreibenden Unternehmen berücksichtigt. Jedoch sind neben diesen beiden wichtigen Akteuren auch noch die Spieleentwickler, Publisher und Media-Agenturen relevant, deren Akzeptanz und Vorstellungen ebenfalls untersucht werden sollten.

Die nächste **Generation Z** steht schon in den Startlöchern und auch diese zeigt **veränderte Mediennutzungsgewohnheiten**.²¹² Klassische soziale Netzwerke wie Facebook verlieren für sie an Bedeutung und neue wie Snapchat oder YouTube werden wichtiger.²¹³ Auch werden Online-Spiele nicht mehr überwiegend über ein soziales Netzwerk gespielt.²¹⁴ Daher steht der Marketingbranche schon die nächste Schwierigkeit bevor: neue Touchpoints mit der Generation Z zu finden. Aber auch hier können SMG von Nutzen sein und die Netzwerke wechseln. Denn die Generation Z spielt nach wie vor häufig Online-Spiele.²¹⁵ Sponsored Levels bleiben daher auch in der Zukunft relevant für die Marketingmanager.

²¹² mpfs 2013, S. 6-62

²¹³ Ebenda, S. 61

²¹⁴ Ebenda, S. 38

²¹⁵ Ebenda, S. 45-49

Literaturverzeichnis

- [Anderson 2009] Anderson, Chris: Free – Kostenlos – Geschäftsmodelle für die Herausforderungen des Internets. 1. Auflage. Frankfurt am Main: 2009
- [Android 2016] Android: App Inventor. 2016. Abruf online unter android.com <https://developer.android.com/> (16.05.2016)
- [Bamberg et.al. 2012] Bamberg, Günter; Baur, Franz; Krapp, Michael: Statistik. 17. Auflage. München: 2012
- [Batinic/Appel 2008] Batinic, Bernad; Appel, Markus: Medienpsychologie. 1. Auflage. Heidelberg: 2008
- [Berekhoven et.al. 2009] Berekhoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. Auflage. Wiesbaden: 2009
- [BIU/GfK 2014] BIU; GfK: Absatz und Umsatz von Spielen für PC, Konsole und mobile Endgeräte. März 2014. Abruf online unter biu-online.de http://www.biu-online.de/fileadmin/user_upload/bilder/marktzahlen/2013/2013_absatz_plattformen_vergleich.png (01.04.2016)
- [BIU/GfK 2015] BIU; GfK: Jahresreport der Computer- und Videospielbranche in Deutschland 2014. 2015, Abruf online unter biu-online.de http://www.biu-online.de/fileadmin/user_upload/bilder/presse/Jahresreport_Games_2014/BIU_Jahresreport_Computer-und_Videospielbranche_in_Deutschland_2014.pdf (01.04.2016)
- [Blackwell et.al. 2006] Blackwell, Roger D.; Miniard, Paul W.; Engel, James F.: Consumer Behaviour. 10. Auflage. Mason: 2006
- [Bohner/Dickel 2011] Bohner, Gerd; Dickel, Nina: Attitudes and Attitude Change. Annual Review of Psychology. 62, 2011, S. 391-417
- [Bolton et.al. 2013] Bolton, Ruth N.; Parasuraman, A.; Hoefnagels, Ankie; Migchels, Nanne; Kabaydayi, Sertan; Gruber, Thorsten; Loureiro, Yuliya Komarova; Solnet, David: Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. Journal of Service Management. 24(3), 2013, S. 245-267
- [Bonfadelli/Friemel 2015] Bonfadelli, Heinz; Friemel, Thomas N.: Medienwirkungsforschung. 5. Auflage. München und Konstanz: 2015
- [Boyd/Ellison 2008] Boyd, Danah M.; Ellison, Nicole B.: Social Network Sites. Definition, History and Scholarship. Journal of Computer-Mediated Communication. 13(1), 2008, S. 210-230
- [Bruhn 2012] Bruhn, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 11. Auflage. Wiesbaden: 2012
- [Bruhn 2015] Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Auflage. München: 2015
- [Burroughs 2014] Burroughs, Benjamin: Facebook and FarmVille. A Digital Ritual Analysis of Social Gaming. Games and Culture. 9(3), 2014, S. 151-166
- [Cacioppo/Petty 1984] Cacioppo, John T.; Petty, Richard E.: The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. Advances in Consumer Research. 11(1), 1984, S. 673-675
- [Cauberghe/De Pelsmacker 2010] Cauberghe, Verolien; De Pelsmacker, Patrick: Advergames. Journal of Advertising. 39(1), 2010, S. 5-18
- [Chang et.al. 2010] Chang, Yaping; Yan, Jun; Zhang, Jinlong; Luo, Jin: Online In-Game Advertising Effect. Examining the Influence of a Match Between Games and Advertising. The Journal of Interactive Advertising. 11(1), 2010, S. 2-13
- [Chang et.al. 2014] Chang, I-Cheng; Liu, Chuang-Chun; Chen, Kuanchin: The effects of hedonic/utilitarian expectations and social influence on continuance intention to play online games. Internet Research. 24(1), 2014, S. 21-45
- [Chen/Haley 2014] Chen, Huan; Haley, Eric: Product Placement in Social Games. Consumer Experiences in China. Journal of Advertising. 43(3), 2014, S. 286-295
- [Chow 2015] Chow, Arthur: BIG IDEAS For in-game advertising to work, brands need to be more natural. Campaign. Edition 1 2015, S. 14-15

- [Clement/Schreiber 2013] Clement, Reiner; Schreiber, Dirk: Internet-Ökonomie. Grundlagen und Fallbeispiel der vernetzten Wirtschaft. 2. Auflage. Berlin: 2013
- [comScore 2013] comScore: Future in Focus – Digitales Deutschland 2013. März 2013. Abruf online unter [comscore.com/ger/Insights/Praesentationen-und-Whitepapers/2013/2013-Future-in-Focus-Digitales-Deutschland](http://www.comscore.com/ger/Insights/Praesentationen-und-Whitepapers/2013/2013-Future-in-Focus-Digitales-Deutschland) (01.04.2016)
- [Davidson 2008] Davidson, Rob: What does generation Y want from conferences and incentive programmes?. *Tourism Insights*. May 2008
- [De Pelsmacker et.al. 2010] De Pelsmacker, Patrick; Geuens, Maggie; Van den Bergh, Joeri: Marketing Communications. A European Perspective. 4. Auflage. Essex: 2010
- [Electronic Arts] Electronic Arts: EA Sports FIFA 16. Abruf online unter [ea.com](http://www.ea.com/de/fifa-16) <http://www.ea.com/de/fifa-16> (17.05.2016)
- [Erturkoglu et.al. 2015] Erturkoglu, Zeynep; Zhang, Jing; Mao, En: Pressing the Play Button. What Drives the Intention to Play Social Mobile Games? *International Journal of E-Business Research*. 11(3), 2015, S. 54-71
- [Esch 2014] Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. 8. Auflage. München: 2014
- [Facebook 2016] Facebook: Menschen weltweit erreichen. 2016. Abruf online unter [facebook.com](https://developers.facebook.com/?ref=pf) <https://developers.facebook.com/?ref=pf> (16.05.2016)
- [Festinger 1978/2012] Festinger, Leon: Theorie der kognitiven Dissonanz. In: Theorie der kognitiven Dissonanz. Hrsg. von: Irle, Martin; Möntmann, Volker. 2. Auflage. Bern: 1978/2012
- [Fill 2013] Fill, Chris: Marketing Communications. Brands, experiences and participation. 6. Auflage. Essex: 2013
- [Grabs/Bannour 2012] Grabs, Anne; Bannour, Karim-Patrick: Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co. 2. Auflage. Bonn: 2012
- [Hartmann 2004] Hartmann, Bernd: Literatur, Film und das Computerspiel. 1. Auflage. Berlin: 2004
- [Herrewijn/Poels 2013] Herrewijn, Laura; Poels, Karolien: Putting brands into play. How game difficulty and player experiences influence the effectiveness of in-game advertising. *International Journal of Advertising*. 32(1), 2013, S. 17-44
- [Hildebrandt et.al. 2015] Hildebrandt, Malte; Modenbach, Guido; Neumüller, Gerald: Media Activity Guide 2015. Abruf online unter <http://viewer.zmags.com/publication/040b4926#/040b4926/18> (23.03.2016)
- [Hoffmann/Mikuteit 2011] Hoffmann, Jürgen; Mikuteit, Simon: Frauen zocken anders. *Süddeutsche Zeitung*, 17. August 2011. Abruf online unter <http://www.sueddeutsche.de/digital/veraenderung-der-computerspiel-welt-frauen-zocken-anders-1.1131912>
- [Holland/Scharnbacher 2010] Holland, Heinrich; Scharnbacher, Kurt: Grundlagen der Statistik. Datenerfassung und -darstellung, Maßzahlen, Indexzahlen, Zeitreihenanalyse. 8. Auflage. Wiesbaden: 2010
- [Homburg 2014] Homburg, Christian: Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 4. Auflage. Wiesbaden: 2014
- [Horizont 2009] Horizont: Nutzung der Medien nach Altersgruppen. Horizont. Nr. 39, 24.09.2009, S. 18
- [IfD Allensbach 2015] IfD Allensbach: Allensbacher Computer- und Technik-Analyse – ACTA 2015. Oktober 2015. Abruf online unter [ifd-allensbach.de](http://www.ifd-allensbach.de) <http://www.ifd-allensbach.de/acta/> (01.04.2016)
- [Juhl 2006] Juhl, Jasper K.: The Effectiveness of Product Placement in Video Games. Dissertation for Master of Science in Management. University of Bath. September 2006
- [Juul 1999] Juul, Jesper: A Clash between Game and Narrative. A thesis on computer games and interactive fiction. Master Thesis. Institute of Nordic Language and Literature, University of Copenhagen. Copenhagen: 1999
- [Katz et.al. 1974] Katz, Elihu; Blumler, Jay G.; Gurevitch, Michael: Uses and Gratifications Research. *The Public Opinion Quarterly*. 37(4), 1974, S. 509-523

- [King 2012] King.com: Casual Social Gaming in Deutschland – ein Spielerprofil. Juli 2012. Abruf online unter de.slideshare.net http://de.slideshare.net/Kingcom_Germany/kingcommnutzerstudie-2012 (01.04.2016)
- [Kloss 2012] Kloss, Ingomar: Werbung. Handbuch für Studium und Praxis. 5. Auflage. München: 2012
- [Kroeber-Riel/Esch 2015] Kroeber-Riel, Werner; Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Werbung. 8. Auflage. Stuttgart: 2015
- [Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013] Kroeber-Riel, Werner; Gröppel-Klein, Andrea: Konsumentenverhalten. 10. Auflage. München: 2013
- [Kromrey 2009] Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung. 12. Auflage. Stuttgart: 2009
- [Kürten/Mühl 2000] Kürten, Christian; Mühl, Armin: Die Wirkung von Computerspiele auf Jugendliche im Alter von 11 bis 18 Jahren. Ein empirisches Modell der Einflussgrößen auf die Computerspielauswahl. In: Cyberkids - Empirische Untersuchungen zur Wirkung von Bildschirmspielen. Hrsg. von: Bühl, Achim. u.a. Münster: 2000 (S. 71-156)
- [Lee/Faber 2007] Lee, Mira; Faber, Ronald J.: Effects of product placement in on-line games on brand memory. A Perspective of the Limited-Capacity Model of Attention. Journal of Advertising. 36(4), 2007, S. 75-90
- [Linder 2009] Linder, Roland: Der Reiz virtueller Kartoffeln und Kürbisse. Frankfurter Allgemeine. 29. Dezember 2009, Abruf online unter faz.net <http://www.faz.net/aktuell/technik-medien/computer-internet/online-spiel-farmville-der-reiz-virtueller-kartoffeln-und-kuerbisse-1588623.html> (02.04.2016)
- [Little et.al. 2011] Little, Arthur D.; Denkwerk; eco; IP Deutschland; Medien.NRW: Future of Advertising 2015. September 2011. Abruf online unter de.statista.com <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/201564/umfrage/expertenumfrage-zur-entwicklung-innovativer-werbeformen/> (01.04.2016)
- [McQuail 2010] McQuail, Denis: McQuail's Mass communication theory. 6. Auflage. London: 2010
- [Meffert et.al. 2015] Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Auflage. Wiesbaden: 2015
- [Mpfs 2013] Mpfs (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest): JIM-Studie 2013. Jugend, Information, (Multi-)Media. November 2013. Abruf online unter mpfs.de <http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf13/JIMStudie2013.pdf> (28.04.2016)
- [Mücke et.al. 2010] Mücke, Sturm & Company: Social Commerce. Die zukünftige Erlösquelle im Web. Presseinformation, 22. Januar 2010. Abruf online unter muecke-sturm.de <http://www.muecke-sturm.de/wp-content/uploads/2014/05/muecke-sturm-pressemitteilung-social-commerce.pdf>
- [Müller 2011] Müller, Kai: Erfolgsfaktoren von In-Game Advertising im Rahmen der Markenführung. Arbeitspapier Nr. 48, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement Universität Bremen. Bremen: 2011
- [Need for Speed] Need for Speed: Need for Speed. Jetzt erhältlich für PC. Abruf online unter needforspeed.com http://www.needforspeed.com/de_DE (17.05.2016)
- [Nielsen/MarketingCharts 2015] Nielsen; MarketingCharts: Global Trust in Advertising. Oktober 2015. Abruf online unter marketingcharts.com <http://www.marketingcharts.com/traditional-trust-in-advertising-whos-got-it-and-for-what-formats-59710/> (02.04.2016)
- [Nufer/Geiger 2009] Nufer, Gerd; Geiger, Christina: In-Game Advertising. Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management. 2009-01.
- [O'Keefe 2009] O'Keefe, Daniel J.: Theories of Persuasion. In: Media Process and Effects. Hrgs. von: Nabi, Robin L; Oliver, Mary Beth. London: 2009 (S. 269-282)
- [Paresh 2016] Paresh, Dave: Mobile Ads Go For Fun And Games. Latest Ads Encourage Engagement On Smartphones, Tablets. Providence Journal. 2016, S. 1

- [Peters/Leshner 2013] Peters, Sara; Leshner, Glenn: Get in the Game. The Effects of Game-Product Congruity and Product Placement Proximity on Game Players‘ Processing of Brands Embedded in Advergames. *Journal of Advertising*. 42(2-3), 2013, S. 113-130
- [Peterson 2015] Peterson, Tim: Zynga Starts Selling Sponsored Levels Created by In-House Agency. *AdvertisingAge*. 08. Oktober 2015. Abruf online unter [adage.com](http://adage.com/article/digital/zynga-sell-sponsored-levels-created-house-agency/300825/) (<http://adage.com/article/digital/zynga-sell-sponsored-levels-created-house-agency/300825/> (16.05.2016))
- [Petty et.al. 1981] Petty, Richard E.; Cacioppo, John T.; Goldman, Rachel: Personal Involvement as a Determinant of Argument-Based Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*. 41(5), 1981, S. 847-855
- [Petty/Cacioppo 1986] Petty, Richard E.; Cacioppo, John T.: Communication and Persuasion. Central and Peripheral Routes to Attitude Change. New York: 1986
- [Putinas 2009] Putinas, Aleksa-Carina: Untersuchung der Werbewirkung von Ingame-Advertising. 1. Auflage. Saarbrücken: 2009
- [PwC/BIU 2015] PwC; BIU; Informa Telecoms & Media; Ovum: German Entertainment and Media Outlook: 2015-2019. Oktober 2015. Abruf online unter [de.statista.com](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3765/umfrage/konsumentenausgaben-im-segment-games-seit-2003/) (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3765/umfrage/konsumentenausgaben-im-segment-games-seit-2003/> (01.04.2016))
- [Raab et.al. 2009] Raab, Gerhard; Unger, Alexander; Unger, Fritz: Methoden der Marketing-Forschung. 2. Auflage. Wiesbaden: 2009
- [Radoff 2011] Radoff, Jon: Game On. Energize Your Business with Social Media Games. 1. Auflage. Oxford: 2011
- [Schira 2009] Schira, Josef: Statistische Methoden der VWL und BWL – Theorie und Praxis. 3. Auflage. München: 2009
- [Schnell et.al. 2011] Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Auflage. München: 2011
- [Schulze et.al. 2007] Schulze, Victoria; Jöckel, Sven; Will, Andreas: Grundlagen der Werbewirkungsforschung für Ingame-Advertising. Theoretische Überlegungen anhand des Models der Wirkungspfade. Menschen, Märkte, Medien – Berichte aus der Forschung und Lehre. 01/2007, S. 1-16
- [Schweiger 2007] Schweiger, Wolfgang: Theorien der Mediennutzung. Eine Einführung. 1. Auflage. Wiesbaden: 2007
- [Siemens et.al. 2015] Siemens, Jennifer Christie; Smith, Scott; Fisher, Dan: Investigating the Effects of Active Control on Brand Recall Within In-Game Advertising. *Journal of Interactive Advertising*. 15(1), 2015, S. 43-53
- [Solomon et.al. 2013] Solomon, Michael R.; Bamossy, Gary J.; Askegaard, Soren T.; Hogg, Margaret K.: Consumer Behaviour. A European Perspective. 5. Auflage. Essex: 2013
- [SuperData Research 2011] SuperData Research: Beyond Facebook. A Look At Local Social Networks in Europe and Latin America. Oktober 2011. Abruf online unter [superdataresearch.com](https://superdataresearch.com/content/uploads/2011/10/SuperDataViximo_BeyondFacebook_100711.pdf), (https://superdataresearch.com/content/uploads/2011/10/SuperDataViximo_BeyondFacebook_100711.pdf (01.04.2016))
- [Terlutter/Capella 2013] Terlutter, Ralf; Capella, Michael L.: The Gamification of Advertising. Analysis and Research Directions of In-Game Advertising, Advergames, and Advertising in Social Network Games. *Journal of Advertising*. 42(2-3), 2013, S. 95-112
- [Thomas/Stammermann 2007] Thomas, Wolfgang; Stammermann, Ludger: In-Game-Advertising. Werbung in Computerspielen. 1. Auflage. Wiesbaden: 2007
- [Tolle 1995] Tolle, Elisabeth: Product Placement. In: Handwörterbuch des Marketings. Hrsg. von: Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim. 2. Auflage. Stuttgart: 1995 (Spalte 2095-2101)
- [Tran/Strutton 2013] Tran, Gina A.; Strutton, David: What Factors Affect Consumer Acceptance Of In-Game Advertisements? Click “Like“ to Manage Digital Content for Players. *Journal of Advertising Research*. Dezember 2013, S. 455-469

- [Trepte/Reinecke 2013] Trepte, Sabine; Reinecke, Leonard: Medienpsychologie. 1. Auflage. Stuttgart: 2013
- [Trommsdorff/Teichert 2011] Trommsdorff, Volker; Teichert, Thorsten: Konsumentenverhalten. 8. Auflage. Stuttgart: 2011
- [Van den Bergh/Behrer 2011] Van den Bergh, Joeri; Behrer, Mattias: How Cool brands stay hot. Branding to Generation Y. 1. Auflage. London: 2011
- [Van Rinsum 2014] Van Rinsum, Helmut: Werbung im Spiel. In-Game Advertising war einmal ein großes Thema. Internet World Business. Nr. 25 2014, S. 22
- [Wirtz 2013] Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement. 8. Auflage. Wiesbaden: 2013
- [Witt 2015] Witt, Gudrun: Werbung in Spiele-Apps kommt gut an. 12. Oktober 2015. Abruf online unter presseportal.de <http://www.presseportal.de/pm/7522/3145720> (23.03.2016)
- [Yeu et.al. 2013] Yeu, Minsun; Yoon, Hee-Sook; Taylor, Charles R.; Lee, Doo-Hee: Are Banner Advertisements in Online Games Effective?. Journal of Advertising. 42(2-3), 2013, S. 241-250
- [ZAW 2015] ZAW: Werbewirtschaft in Deutschland 2014. April 2015a. Abruf online unter [zaw.de](http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/werbewirtschaft-in-deutschland-2014/?nid=300392300392) (<http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/werbewirtschaft-in-deutschland-2014/?nid=300392300392> (01.04.2016))

Data-Driven Marketing: Konzeption eines datengesteuerten Marketingprozesses zur Reaktivierung inaktiver B2B-Kunden anhand eines fiktiven Fallbeispiels¹

Jan Haering

https://www.xing.com/profile/Jan_Haering8

Abstract: Um aus dem anwachsenden Datenaufkommen einen Mehrwert generieren zu können, bedarf es einer ausgiebigen Analyse sowie sinnvoll aufeinander abgestimmter, unternehmerischer Handlungen. Aus der Arbeit geht ein datengesteuerter Marketingprozess hervor, der im Allgemeinen durch die Auswertung von Kundendaten erweitert wird. Die praktische Funktionalität wird anhand eines Fallbeispiels aus dem Industriegütersektor veranschaulicht.

Abstract: In order to be able to generate added value from the growing volume of data, it requires an extensive analysis as well as sensibly coordinated, entrepreneurial actions. The work results in a data-driven marketing process, which is generally enhanced by the analysis of customer data. The practical functionality is illustrated by a case study from the industrial goods sector.

¹ Kurzfassung einer im Wintersemester 2016/2017 im Studiengang „Kommunikations- und Multimediamangement“ im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf eingereichten Bachelorarbeit.

1 Einleitung	87
1.1 Problemstellung und Relevanz der Thematik	87
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	87
1.3 Herangehensweise der Arbeit	88
2 Theoretische Grundlagen des Data-Driven Marketings	89
2.1 Kundendaten als Basis des Handelns und essentielles Wirtschaftsgut	89
2.1.1 Definition des Begriffs „Daten“	89
2.1.2 Unterschiedliche Arten von Daten.....	89
2.1.3 Datenquellen: Ursprung der betriebswirtschaftlich relevanten Informationen.....	91
2.1.4 Big Data: Herausforderung und Chance	92
2.1.5 Datenanalyse im Marketing.....	92
2.1.6 Data-Mining: Erkennung von Mustern und Zusammenhängen.....	93
2.2 Data-Driven Marketing: Nutzung von Daten zu Marketingzwecken.....	94
2.2.1 Definition des Begriffes „Marketing“.....	94
2.2.2 Der Wandel zum „digitalen Marketing“.....	95
2.2.3 Definition des Begriffs „Data-Driven Marketing“.....	96
2.2.4 Relevanz und Auswirkung datenbasierter Marketingentscheidungen ..	97
2.2.5 Herausforderungen von Data-Driven Marketing	97
2.3 Kundenmanagement: Kundenbeziehung als Erfolgsfaktor.....	98
2.3.1 Definition des Begriffs „Relationship Marketing“	98
2.3.2 Definition des Begriffs „Customer Relationship Management“.....	99
2.3.3 Reaktivierung von unternehmerischen Kundenbeziehungen.....	99
2.4 Besonderheiten des Data-Driven Marketings bei B2B-Kunden	102
3 Konzeption eines datengesteuerten Marketingprozesses zur Reaktivierung inaktiver Kunden anhand eines Fallbeispiels	104
3.1 Allgemeine Modellierung des Marketingprozesses mit Datenbezug	104
3.2 Fallbeschreibung anhand eines fiktiven Unternehmens aus dem B2B-Sektor	108
3.3 Data-Driven-Marketingprozess zur Reaktivierung inaktiver Kundensegmente eines fiktiven Unternehmens	108
3.4 Mehrwert des Data-Driven Marketings für das Unternehmen.....	111
4 Fazit	113
Literaturverzeichnis	115

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz der Thematik

Der Kunde befindet sich im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns und gilt als Schlüssel wirtschaftlichen Erfolgs. Unternehmen sind aus diesem Grund bemüht, sowohl die angebotenen Leistungen als auch die Kommunikation so auszurichten, dass eine hohe Zufriedenheit auf Kundenseite herrscht. Die **Digitalisierung** fördert jedoch eine allgemeine **Vergleich- und Austauschbarkeit**, weshalb sich die **Beziehungspflege** für Unternehmen zunehmend erschwert.

Neukundenakquise sowie die Betreuung von Bestandskunden stehen bei den meisten Wirtschaftsunternehmen im Vordergrund des Kundenmanagements. Diesen Bereichen wird ein hoher Investitionsbedarf zugeschrieben, obwohl der gewünschte Erfolg oftmals ausbleibt. Trotz eines hohen Ertragspotentials wird die **Rückgewinnung ehemaliger Kundschaft** vergleichsweise **unzulänglich berücksichtigt**.

Verlorene beziehungsweise inaktive Kunden stellen für viele Unternehmen ein empfindliches Thema dar, weil mit einer **Abwanderung negative Beweggründe** assoziiert werden. Die Einführung einer gezielten **Revitalisierungsstrategie** kann Kundenbeziehungen wiederherstellen und dadurch den wirtschaftlichen Erfolg sichern.

Doch wie lassen sich inaktive Kunden überhaupt ausfindig machen und anschließend überzeugen? Hierzu müssen individuelle Dialoge initiiert werden. Diese wissenschaftliche Abhandlung beschreibt eine **Prozesskonzeption für das Rückgewinnungsmanagement**, deren Handlungsbasis sich aus der Analyse verschiedener Datenarten ergibt. Vor diesem Hintergrund lassen sich **datenbasierte Marketingmaßnahmen** entwickeln, die das Ziel verfolgen, inaktive Geschäftsbeziehungen wieder aufleben zu lassen. Die Arbeit handelt vom Data-Driven Marketing und soll ermitteln, ob ein durch Kundendaten angereichertes Vorgehen das unternehmerische Marketing strategisch optimiert.

Hierbei geht es um den Gewinn individueller Erkenntnisse aus der Vielfalt von Kundendaten. Allgemein wachsen die Datenmengen der Unternehmen durch die digitale Vernetzung immer schneller und weiter an. Der Vorteil inaktiver Kunden liegt hierbei **in der Existenz detaillierter Datensätze**. Dadurch kann das Marketing auf sehr individuelle Einblicke zum konkreten Kunden zurückgreifen. Auf Grundlage solcher Informationen kann das unternehmerische Marketing entschieden verbessert werden. Die Herausforderung besteht in der Analyse verschiedener Datenquellen und der Identifikation des relevanten Kundensegments.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird das Thema durch ein Fallbeispiel praktisch veranschaulicht. Hierbei wird ein datengesteuerter Marketingprozess zur Reaktivierung inaktiver Kunden im Business-to-Business-Sektor (B2B) an einem fiktiven Fallbeispiel konzipiert. Die strategische Ausarbeitung in Bezug auf ein **rentables Rückgewinnungsmanagement**

umfasst eine individuelle Datenanalyse sowie eine detaillierte Segmentierung. Durch die Datenintegration wird der Marketingvorgang des Unternehmens ergänzt und strukturell umgestaltet.

Diese Arbeit verfolgt zwei grundlegende Ziele: **Erstens** soll ein theoretisches Fundament aufgestellt werden, das sowohl technologische Möglichkeiten als auch beziehungsorientierte Zusammenhänge verständlich aufzeigt. **Zweitens** soll auf der Basis einer zielorientierten Ausarbeitung ein konkreter datengesteuerter Marketingprozess konzipiert werden. Daran soll sowohl das Optimierungspotential als auch der Mehrwert von datengetriebenen Marketingaktivitäten verdeutlicht werden. Im Fallbeispiel wird das Segment „inaktive Kunden“ betrachtet, um den Prozess im Hinblick auf eine Reaktivierung aufzustellen.

1.3 Herangehensweise der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. Die ersten beiden Kapitel dienen dazu, den Leser an die Thematik heranzuführen und ihm einen Überblick zu gewähren, sodass dieser sich in das Thema der Arbeit einfinden kann. Im dritten Kapitel wird der praxisorientierte und auf Daten beruhende Marketingprozess konzipiert sowie auf ein fiktives Fallbeispiel projiziert. Abschließend werden die Erkenntnisse der Arbeit im vierten Kapitel zusammengefasst.

Das **theoretische Fundament** geht aus dem **zweiten Kapitel** hervor, in dem Definitionen und Zusammenhänge aufgeführt sind. Zuerst werden Daten im Allgemeinen beschrieben, bevor der Zusammenhang zum Marketing geknüpft wird. Anschließend wird das Kundenmanagement in Hinblick auf eine erfolgreiche Kundenbeziehung beschrieben, sodass der Leser mit dem Wissen ausgestattet ist, um den weiteren Gang der Arbeit verstehen zu können. Außerdem werden die Besonderheiten des B2B-Marketings sowie seine Besonderheiten im Zusammenhang mit Data-Driven Marketing vorgestellt. Das **dritte Kapitel** zeigt eine allgemeine Modellierung des datengesteuerten Marketingprozesses auf, der im Hinblick auf die Reaktivierung inaktiver Kundensegmente ausgerichtet ist. Die Herleitung des datenbasierten Marketingprozesses wird dabei ausführlich beschrieben. Anschließend wird an einem fiktiven Fallbeispiel die Integration des konzipierten Marketingprozesses im B2B-Marketing dargestellt. Im **vierten Kapitel** werden die Erkenntnisse aus der vorhergehenden Konzeption behandelt und die Frage beantwortet, inwiefern ein datengesteuerter Marketingprozess zur Optimierung einer vorhandenen Marketingorganisationsstruktur herangezogen werden kann. Abschließend wird auf die Nutzung von Daten für das Marketing eingegangen.

2 Theoretische Grundlagen des Data-Driven Marketings

2.1 Kundendaten als Basis des Handelns und essentielles Wirtschaftsgut

2.1.1 Definition des Begriffs „Daten“

Das allgemeine Datenaufkommen steigt kontinuierlich an und vergrößert den Datenbestand von Unternehmen fortlaufend. Als Treiber dieses Wachstums sind die Digitalisierung sowie die damit verbundene, weltweite Vernetzung und der steigende Datenaustausch zu benennen.² Daten ebnen Unternehmen den Weg zu einem besseren Verständnis ihrer Kunden und gewähren ihnen genauere Entscheidungsgrundlagen, insbesondere im Marketing. Aus diesem Grund bezeichnen Spath et al. 2013 digitale Daten auch als „das Öl des 21. Jahrhunderts“.³ Hierfür sollte man Daten allerdings systematisch sammeln, analysieren, interpretieren und schließlich als eine Art Handlungsbasis betrachten. Ein modernes Unternehmen sollte die analysierten Daten aufbereiten, einsetzen und zukünftig als **Grundlage für Marketingentscheidungen** heranziehen. Dadurch erhält das Unternehmen individuelle Einblicke und Informationen, durch die eine gezieltere Kommunikation mit den Zielgruppen möglich ist. Je mehr ein Unternehmen über seine Kunden weiß, desto gezielter und individualisierter kann die Kommunikation gesteuert werden.

Im allgemeinen Verständnis werden „Daten“ und „Informationen“ oftmals gleichgesetzt. Ein direkter Zusammenhang dieser beiden Begriffe ist für die vorliegende Arbeit grundlegend anzunehmen. Informationen basieren auf Daten, allerdings in aufbereiteter oder interpretierter Form.⁴ Laut Gebauer und Windheuser 2011 bestehen die **Informationen eines Unternehmens** immer aus **zwei Teilen**, zum einen **aus den eigentlichen Daten** (Symbole, die noch nicht interpretiert wurden)⁵ und zum anderen aus dem **entsprechenden Kontext**. Ohne diesen Kontext wären weder der Inhalt noch die Qualität der Daten beurteilbar.⁶ Damit Unternehmen aber einen praktischen Nutzen daraus ziehen können und die Marketingabteilung mit Informationen versorgt wird, müssen die Daten „verwertbar“ gemacht werden.⁷ In der vorliegenden Arbeit werden Daten als Grundlage für Marketingentscheidungen betrachtet. Den Daten wird somit ein besonderer Stellenwert zugeschrieben, welcher in Punkt 2.2.3 begründet wird.

2.1.2 Unterschiedliche Arten von Daten

„Daten sind der Rohstoff, der die wirklich wichtigen Informationen für Unternehmen enthält“.⁸ Mit den Daten, die ein Kunde beispielsweise bei dem Besuch eines Online-Shops

² Treiblmaier 2006, S. 20

³ Spath et al. 2013, S. 34

⁴ Schmidt 2015, S. 4

⁵ North 2016, S. 36

⁶ Gebauer und Windheuser 2011, S. 88

⁷ Treiblmaier 2006, S. 24

⁸ Müller 2015, S. 39

oder einer Webseite hinterlässt, können Unternehmen wichtige Erkenntnisse sammeln. Die hohe Bedeutung solcher **personenbezogenen Daten** ist vielen Unternehmen bereits bewusst. Diese Daten bieten die Grundlage, um **zukünftige Marketingentscheidungen** gezielter ausrichten zu können. Analysierte Daten bieten die Möglichkeit, Kundenbedürfnisse unmittelbar und zuverlässig zu erkennen und befähigen darüber hinaus zur Prognose zukünftiger Veränderungen beispielsweise durch Hochrechnungen.⁹

Für die analytische Aufbereitung lassen sich Datenbestände mehreren allgemeinen Kategorien zuordnen. Nach Link und Hildebrand 1993 wird zwischen **Grunddaten mit Konsumentenbezug** wie zum Beispiel einem Adressdatensatz sowie **Potential-, Aktions- und Reaktionsdaten** unterschieden. Grunddaten werden demnach zur **Ermittlung des Kundenprofils** benötigt. Zur Individualisierung werden nach einer Auswertung die Konfigurationsdaten herangezogen. Mit Hilfe von Potentialdaten analysiert man bisherige Verhaltensweisen, um Angaben über die zukünftige Bedarfslage machen zu können.¹⁰ Aktions- und Reaktionsdaten beziehen sich auf konzipierte Aktivitäten und die Reaktion auf bereits durchgeführte Tätigkeiten.¹¹ Dies entspricht einer herkunftsbezogenen Einteilung. **Kundenbezogenen Daten** wird in dieser Arbeit eine **besondere Wertigkeit** zugesprochen, denn je mehr Daten ein Kunde über sich preisgibt, desto größer sind die Möglichkeiten für das analysierende Unternehmen. Die verschiedenen Datenarten ermöglichen den Unternehmen vielfältige Segmentierungsoptionen.

Zu differenzieren ist hierbei, dass der **Business-to-Consumer-Markt (B2C)** explizit auf den Endkonsumenten und dessen menschliche Interessen abzielt. Der **Business-to-Business-Sektor (B2B)** konzentriert sich allerdings auf Unternehmen als Kunden, bei denen Kaufentscheidungen meist nicht von Einzelpersonen, sondern im Verbund getroffen werden. Dies stellt aus Marketingsicht einen deutlichen Unterschied dar. Um Aussagen über die Kundenentwicklung im B2B-Sektor treffen zu können, sollten Informationen wie die Adresse, der Tätigkeitsschwerpunkt, die Unternehmensgröße, das Produkt- und Dienstleistungsprogramm sowie die Branche, das Bedarfspotential und die Bonität ermittelt werden.¹²

In Abbildung 1 sind **wesentliche Datenarten** zusammen mit der aktuellen Relevanz für Unternehmen abgebildet. Diese sammeln Unternehmen übergreifend für Data-Driven Marketing-Aktivitäten. Die Prozentzahl innerhalb der Diagramme gibt an, wie viele Unternehmen die jeweilige Art derzeit erfassen. Die Bedeutung der wichtigsten Datenarten, die aus einer aktuellen Forbes-Studie hervorgeht, macht deutlich, dass sich Unternehmen an einer Vielzahl von Datenquellen bedienen. Das Ziel der erfolgreichen Steuerung solcher Datenmengen ist die Erstellung eines umfassenden Kundenprofils. Wie Abbildung 1 zu entnehmen ist, legen die meisten Unternehmen den Fokus auf Daten mit demografischen Merkmalen, gefolgt von Verhaltensdaten.¹³

⁹ Ebenda, S. 39

¹⁰ Link und Hildebrand 1993, S. 195ff.

¹¹ Piller 2000, S. 297

¹² Kreutzer 2015, S. 71

¹³ Rogers et al. 2015, S. 15

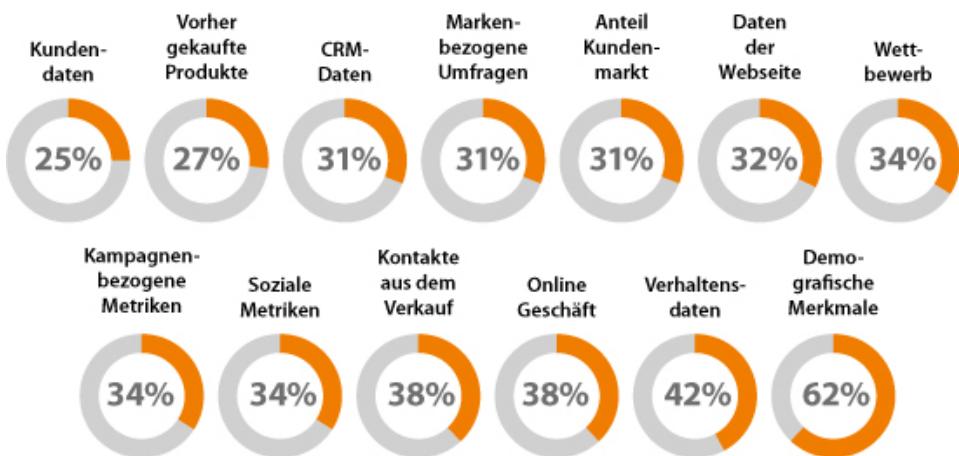


Abbildung 1: Vielfalt der Datenarten und ihre Verwendung im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rogers et al. 2015, S. 15

2.1.3 Datenquellen: Ursprung der betriebswirtschaftlich relevanten Informationen

Daten stehen den Unternehmen heutzutage in einer zuvor nie dagewesenen Fülle zur Verfügung. Die Entstehung der Daten erfolgt permanent. Durch Veränderungen im Mediennutzungsverhalten entstehen mit digitalen Kanälen neue Datenquellen.¹⁴ Man unterscheidet die Quellen nach interner und externer Herkunft. **Interne Datenquellen** sind Informationslieferanten aus dem eigenen Unternehmen wie beispielsweise Kundenstatistiken und Unternehmensberichte. Daten aus **externen Quellen** stammen nicht direkt aus dem eigenen Unternehmen und können dementsprechend vielfältigen Ursprungs sein. Hierzu zählen insbesondere die Datensammlungen statistischer Ämter sowie Dokumentationen und Studien von Marktforschungsinstituten.¹⁵

Im Hinblick auf den Ursprung wird ferner eine Aufteilung in First-, Second- und Third-Party-Daten vorgenommen. Unter **First-Party-Daten** verstehen sich eigens erhobene Datensätze des Unternehmens. **Second-Party-Daten** sind Daten, die von Partnern bereitgestellt werden, zum Beispiel im Rahmen von Kampagnen. Weitere Informationen, die man über Drittanbieter bezieht, werden **Third-Party-Daten** genannt.¹⁶ Als **Informationsquellen** dienen **den Unternehmen** vor allem Enterprise-Ressource-Planning- (ERP), Customer-Relationship-Management- (CRM) und Supply-Chain-Management-Systeme (SCM). Darüber hinaus werden Daten auch aus Web Analytics sowie dem Bereich Social Media gewonnen.¹⁷

¹⁴ Bohl und Shanahan-Kleikamp 2015, S. 253

¹⁵ Berenkoven et al. 2009, S. 41

¹⁶ BVDW 2015, S. 7

¹⁷ Mehanna und Rabe 2014, S. 70

2.1.4 Big Data: Herausforderung und Chance

Der Begriff „Big Data“ bezieht sich sowohl auf **große, digitale Datenmengen wie auch auf diesbezügliche Analysen.**¹⁸ Der allgemeine Datenbestand wächst durch die steigende Anzahl an Datenquellen und die somit zunehmende Datenvielfalt. Als Treiber der wachsenden Datenmenge gelten neben Internetdaten auch die Daten sozialer Netzwerke sowie Daten mobiler Apps und die des Cloud-Computing, ebenso wie Daten aus Sensoren und vernetzten Maschinen.¹⁹ Weltweit nimmt die Datenmenge exponentiell zu.²⁰ Die fortlaufende technische Entwicklung macht die Auswahl relevanter Daten somit zunehmend schwieriger.²¹

Nach KPMG 2016 besitzen derzeit etwa 35% der Unternehmen eine Big-Data-Strategie. Weitere 42% wollen in naher Zukunft eine Lösung initiieren. Obwohl Big Data ein immer höherer Stellenwert zugeschrieben wird, gibt es bis heute keine einheitliche Definition des Begriffs.²² Holland 2015 bezeichnet Daten im Kontext von **Big Data als „Rohöl“**, das zunächst „**gefördert**“ werden muss und anschließend durch intelligente Algorithmen zu nützlichen Informationen „**raffiniert**“ wird.²³

Da die Datenberge immer schneller anwachsen, müssen die Daten bei Big Data **schnellstmöglich ausgewertet** werden, am besten zeitlich unmittelbar. Ein weiterer Vorteil für das Marketing ergibt sich aus der Anwendung von Algorithmen auf Datenmengen: Hierdurch können auch Vorhersagen und Prognosen erstellt werden. Aus diesem Grund sind mit Big Data nicht nur retrospektive Analysen möglich, sondern auch ein Ausblick in die Zukunft.²⁴ Big Data gilt als signifikantes Thema des Data-Driven Marketings und gewinnt zunehmend an Relevanz.

2.1.5 Datenanalyse im Marketing

Damit aus der Datenvielfalt Erkenntnisse gewonnen werden können, müssen diese in einem Analyseverfahren ausgewertet werden. Die Rohdaten werden demzufolge durch bestimmte Analysemethoden in wertvolle Informationen für das Unternehmen gewandelt.²⁵ Die Wertschöpfung aus Daten basiert auf statistischen Methoden.²⁶ Damit die Daten miteinander kombiniert, ausgewertet und verarbeitet werden, sind sie in der Regel in einer zentralen Datenbank, einem sogenannten **Data-Warehouse (DWH)** abgespeichert.²⁷

¹⁸ Christl 2014, S. 12

¹⁹ Velten und Janata 2012, S. 5

²⁰ Kaufmann 2014, S. 383

²¹ ICV 2013, S. 1

²² Holland 2015, S. 33; Fasel und Meier 2016, S. 3

²³ Holland 2015, S. 33

²⁴ Ebenda, S. 22f.

²⁵ Raab et al. 2009, S. 195

²⁶ Gabler 2016

²⁷ Müller 2015, S. 42f.

Grundsätzlich unterscheidet man **qualitative** und **quantitative Datenanalysen**, wobei der Auswertung qualitativer Daten ein deutlich höherer Zeit- und Arbeitsaufwand zugesprochen wird.²⁸ Mithilfe des Analyseverfahrens lassen sich Wünsche und Bedürfnisse sowie Verhaltensstrukturen der Kunden abbilden. Da verschiedene Datenquellen übergreifend ausgewertet werden, lassen sich überdies auch Muster und Parallelen aufdecken. Um effektivere Marketingentscheidungen treffen zu können, ist es wichtig, sämtliche Daten sowohl interner als auch externer Quellen mit den passenden Verfahren auszuwerten und als Entscheidungsgrundlage anzusehen.²⁹ Runkler 2015 gliedert den **Analyseprozess in mehrere Teilbereiche**, wonach Daten „erfasst, ausgewählt, gesäubert, gefiltert, visualisiert, analysiert und die Analyseergebnisse [...] schließlich interpretiert und genutzt [werden]“.³⁰ Daten werden automatisiert durch spezielle Software analysiert, wobei ein direkter Bezug zu den **Business-Intelligence-Systemen (BI)** herstellt wird.³¹ BI ist ein informationstechnologischer Begriff, der allgemein den Analyse- und Reporting-Prozess von Daten sowie der dazugehörigen Software umfasst. Ziel ist es, bessere Entscheidungen treffen zu können.³² Verbreitete Softwarepakete zur Datenanalyse sind beispielsweise das Statistical Analysis System (SAS) und das Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).³³

2.1.6 Data-Mining: Erkennung von Mustern und Zusammenhängen

Das **Data-Mining** ist ein Begriff für die automatisierte Verarbeitung großer Datenmengen mit dem Ziel, **Muster zu erkennen und Zusammenhänge** aufzuzeigen.³⁴ Aus diesen Erkenntnissen lassen sich anschließend Annahmen ableiten. Data-Mining analysiert vorwiegend **quantitatives Datenmaterial aus elektronischen Datenbanken**, weshalb man hier einen Bezug zu Big Data herstellen kann (siehe Punkt 2.1.4). Die verschiedenen Verfahren der Datenanalyse verfolgen grundsätzlich das gleiche Ziel, daher steht auch beim Data-Mining der **Gewinn individueller Erkenntnisse** im Vordergrund.³⁵ Der Unterschied wird in Hinblick auf die großen, zu verarbeitenden Datenmengen sichtbar, in denen Data-Mining neue, bisher unbekannte Zusammenhänge aufdecken soll, um relevante Einsichten liefern zu können.³⁶ Die Qualität der Daten ist hierbei ausschlaggebend und richtungweisend.³⁷

²⁸ Döring und Bortz 2016, S. 598f.

²⁹ Davenport 2006, S. 3ff.

³⁰ Runkler 2015, S. 2

³¹ Müller 2015, S. 41ff.

³² Davenport 2006, S. 3ff.

³³ Raab et al. 2009, S. 195ff.

³⁴ Döring und Bortz 2016, S. 628f.

³⁵ Döring und Bortz 2016, S. 628f.

³⁶ Hippner und Wilde 2013, S. 184ff.

³⁷ Arndt et al. 2008, S. 701

2.2 Data-Driven Marketing: Nutzung von Daten zu Marketingzwecken

2.2.1 Definition des Begriffes „Marketing“

Wirtschaftlicher Erfolg beruht auf bestimmten Faktoren, denen das Marketing grundlegend zuzuordnen ist. Der Begriff beinhaltet viele Aspekte, jedoch ist ihm keine allgemeingültige Definition zugrunde gelegt. Für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, sich **am Markt zu behaupten**. Diesbezügliche **Einflussfaktoren** sind sowohl eine hohe Wettbewerbsintensität und die dynamische Marktentwicklung als auch das **hybride Konsumentenverhalten** sowie eine zunehmende **Internationalisierung**.³⁸ Meffert et al. 2015 führt unterschiedliche Verständnisse zu der Begrifflichkeit des Marketings auf.³⁹ Zusammenfassend wird **Marketing** dabei wie folgt definiert: „In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden“.⁴⁰ Diese Definition ist im deutschsprachigen Raum verbreitet und bezieht sich im Kern auf Unternehmen und ihre Aktivitäten.

Vergleichbar verbreitet ist die **Marketing-Definition** nach Bruhn 2014, die jedoch den **strategischen Aspekt** stärker in den Vordergrund stellt: „Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“⁴¹ Darüber hinaus ist Marketing dafür zuständig, die **Wünsche** und Bedürfnisse **der Kunden zu befriedigen**.⁴² Versteht ein Unternehmen die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden, so kann die Vermarktung erfolgreicher ausgerichtet werden und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern schaffen.⁴³

Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang der sechs essentiellen Phasen eines **Marketingprozesses**. Dieser beginnt mit einer Analyse der Situation des Unternehmens und dessen Umwelt. In der **analytischen Phase** wird eine Basis für das weitere Vorgehen geschaffen. Zu Beginn der **strategischen Ausarbeitung** werden langfristige Marketingziele definiert, welche „eine wichtige Steuerungs-, Motivations- und Kontrollfunktion“ besitzen.⁴⁴ Im Marketing sind neben den ökonomischen Zielen wie Gewinn und Umsatz vor allem auch die psychografischen Ziele, die nicht ausschließlich Zahlen betrachten, zu erwähnen. Die Zieldefinition erleichtert es, in der nachfolgenden Phase der Marketingstrategie einen adäquaten Handlungsplan aufzustellen. Nachfolgend wird in der **operativen Marketingplanung** der Marketingmix festgelegt. Dieser beinhaltet die Ausgestaltung von Produkt-,

³⁸ Bruhn 2014, S. 13

³⁹ Meffert et al. 2015, S. 11ff.

⁴⁰ Ebenda, S. 12

⁴¹ Bruhn 2014, S. 14

⁴² Meffert et al. 2015, S. 13f., Vossebein 1997, S. 4f.

⁴³ Mulvenna et al. 1998, S. 32

⁴⁴ Meffert et al. 2015, S. 21

Preis-, Distributions- sowie Kommunikationspolitik, also den operativen Maßnahmen zur Zielerreichung. Sobald diese Phasen der Konzeption abgeschlossen sind, erfolgt die **Implementierung** des geplanten Vorgehens. Damit eine **Erfolgskontrolle** stattfinden kann, wird das Marketingcontrolling initiiert, welches Informationen im Anschluss auswertet, um den Zielerreichungsgrad zu bestimmen.⁴⁵



Abbildung 2: Wesentliche Phasen eines Marketingprozesses

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. 2015, S. 20

2.2.2 Der Wandel zum „digitalen Marketing“

Die allgemeine Entwicklung der Digitalisierung ist unaufhaltsam und verändert unternehmerische Strukturen und Prozesse von Grund auf. Der digitale Wandel ist ein laufender Prozess, der nicht vor dem Marketing hält und eine Vielzahl neuer, innovativer Strategien ermöglicht. Durch die Digitalisierung und das damit verbundene Aufkommen neuer Datenquellen entstehen in der vernetzten Welt immer mehr Daten. Diese Datenüberflutung ist für Unternehmen auf der einen Seite eine Herausforderung, bietet auf der anderen Seite allerdings neuartige Möglichkeiten für die Marketingabteilungen. All diese Daten werden im Kontext des interessierten Unternehmens zu wertvollen Informationen, weil

⁴⁵ Ebenda, S. 21ff.

sie die Basis für individuelle Marketingstrategien bilden. Dass ein **datenorientierter Marketingansatz** für Unternehmen immer bedeutsamer werden könnte, geht aus einer globalen Umfrage der Winterberry Group hervor, in der 81,3% der befragten Experten Daten als „sehr wichtig“ in Bezug auf ihre zukünftige Marketing- und Werbeplanung einstufen.⁴⁶

Der **Begriff des digitalen Marketings** ist sehr umfangreich, da hierunter die Gesamtheit der „digitalen Kommunikationsformen zwischen Unternehmen und Kunde verstanden werden“.⁴⁷ Damit gehen neue Anforderungen sowie Chancen und Risiken einher. Die **Chance** besteht darin, Kunden genauer analysieren zu können und mittels besserer Einblicke strategische Wettbewerbsvorteile beziehungsweise Geschäftserfolge zu generieren. Denn nur wer Informationen besitzt und diese nutzt, kann seine Kunden im richtigen Moment gezielt ansprechen.⁴⁸ Die **Schwierigkeit** ist dabei, kanalübergreifend die richtigen Daten aus der Masse herauszufiltern und für sich nutzbar aufzubereiten. Durch das richtige Datenmanagement lassen sich ganzheitliche Kundenprofile erstellen, die man anschließend individuell bearbeiten kann.

Ein solcher **Wandel** wirkt sich auf alle Marketingkomponenten digitaler Medien sowie der Online-Welt aus und beruht grundsätzlich auf technologischen Entwicklungen. Demnach ist **absehbar**, dass **Marketing- und IT-Abteilungen** zukünftig zu einer Art **strategischer Allianz zusammenwachsen** werden. Nach Dholakia 2015 ist der **digitale Bezug** mittlerweile als „Herzstück eines jeden Marketings“ zu bezeichnen. Durch den technologischen Fortschritt und der Digitalisierung im Allgemeinen herrscht ein allgemein anhaltender Entwicklungstrend zugunsten dieses digitalen Geschäfts.⁴⁹

2.2.3 Definition des Begriffs „Data-Driven Marketing“

Der Begriff „Data-Driven Marketing“ bezieht sich auf unternehmerische **Vermarktungsentscheidungen**, die **mithilfe von Daten und deren Auswertung** getroffen werden. Daten gesteuertes Marketing versteht sich folglich als **Prozess des Sammelns und Verbindens** von Datenmengen aus Online- und Offline-Quellen, um **kanalübergreifend an individuelle Einblicke über den Kunden** zu gelangen. Damit soll die Möglichkeit bestehen, die Erkenntnisse in Form von hochgradig personalisierten und auf den Kunden zugeschnittenen Informationen in Marketingkampagnen einzubauen.⁵⁰ Ziel der durch Daten optimierten Ansprache ist grundsätzlich, die Aufmerksamkeit der Kunden zu erhalten, indem den selektierten Zielgruppen adäquate Inhalte übermittelt werden.⁵¹ Die datenbasierte Beurteilung ermöglicht Unternehmen weniger Gelegenheiten für subjektive Entscheidungen. Etwas allgemeiner in seiner Definition bleibt Rogers et al. 2015: „Data-driven marketing is the practice

⁴⁶ Winterberry Group 2015, S. 8

⁴⁷ RankSider 2016

⁴⁸ Schwarz 2016, S. 7

⁴⁹ Dholakia 2015, S. 1

⁵⁰ Teradata 2015, S. 3

⁵¹ Braun und Schwarz 2015, S. 7f.

of employing data to achieve marketing goals and measure results, through engaging customers and delivering greater value to the business“⁵² Die Bedeutung der Daten wird von Benjamin 2013 in diesem Zusammenhang wie folgt beschrieben: „Data-driven marketing campaigns are useless or nonexistent without the data to run them, but thankfully there is an almost unlimited amount of data available for marketing campaigns“.

Trotz der grundsätzlich positiven Haltung zum Begriff des Data-Driven Marketings ist es an dieser Stelle unverzichtbar, die **obigen Definitionen auch kritisch** einzuordnen. So ist die o.g. Wortkreation sicherlich eine Weiterentwicklung bisheriger datenbasierter Konzepte, im Kern geht es aber wie schon bei der allgemeinen Datenanalyse (Punkt 2.1.1), Big Data (Punkt 2.1.4) und Data-Mining (Punkt 2.1.6) darum, aus Daten **betriebswirtschaftlich relevante Erkenntnisse** abzuschöpfen.

2.2.4 Relevanz und Auswirkung datenbasierter Marketingentscheidungen

Technologische Fortschritte und bessere Marktkenntnis lassen Unternehmen dynamischer auftreten und flexibler agieren. Aus einer aktuellen Forbes-Studie geht hervor, dass die **Bedeutung und Akzeptanz von Datenanalysen als Grundlage für Marketingentscheidungen** in den nächsten Jahren einen **deutlichen Zuwachs** erfahren wird.⁵³ Demnach sind 71% der befragten Unternehmen der Meinung, dass sich die Entscheidungsfindung dahingehend verändern wird. Der Softwarehersteller SAS 2013 (S. 5) äußert hierzu (nicht ganz uneigennützig) die folgende Annahme: „In the future, businesses will likely be run by managers and leaders who are no-nonsense empiricists; they won’t move a finger until all of the relevant data has been gathered and analyzed“.

Im Rahmen des Data-Driven Marketings, so das Versprechen, sollen Zusammenhänge aufgedeckt sowie auf Vergangenheitsdaten basierende Zukunftsprognosen hergeleitet werden können. Interessenten und Kunden sollen in Echtzeit analysiert, identifiziert sowie selektiert werden können. Anschließend soll für Unternehmen die Möglichkeit bestehen, Zielkunden mit passenden Inhalten und Angeboten personalisiert anzusprechen. Durch das Monitoring der Kunden lassen sich möglicherweise Verhaltensmuster erkennen und zum Beispiel die Wechselwilligkeit eines Kunden ableiten. An diesem Punkt wäre ein Unternehmen in der Lage, Maßnahmen einzuleiten, um einer Abwanderung entgegenzusteuern.⁵⁴ Initiiert ein Unternehmen Data-Driven Marketing auf Basis passender Informationen kann es seine Umsätze maximieren und Kosten verringern.⁵⁵ Darüber hinaus wird der Kampagnenprozess transparenter, schneller und planbarer.⁵⁶

2.2.5 Herausforderungen von Data-Driven Marketing

Den Kern des Data-Driven Marketings bilden die Daten selbst. Jedes Unternehmen verfügt über eine **Vielzahl an Daten**, die es zu verwalten und auszuwerten gilt. Die Probleme,

⁵² Rogers et al. 2015, S. 3

⁵³ Rogers et al. 2015, S. 14

⁵⁴ Mulvenna et al. 1998, S. 35

⁵⁵ Reinnarth und Solmsdorff 2015, S. 153

⁵⁶ Ebenda, S. 155

welche die Analysen erschweren, sind hierbei die **Menge** und das **ständige Wachstum**. Um ein einheitliches Profil des Kunden erstellen zu können, müssen alle **Daten zentral abrufbar gespeichert** werden. Weitere Herausforderungen stellen **isolierte Unternehmensbereiche** dar, die ihre Daten **nicht zentral** zusammentragen. Diese Problematik benennen Kreutzer und Land 2016 als „Daten-Silos“.⁵⁷ Damit ist gemeint, dass die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen lediglich ihre eigenen Kanäle betrachten und die Gesamtheit außer Acht lassen.⁵⁸ Eine übergreifende Zusammenarbeit von Abteilungen sowie die Gesamtsicht auf den Kunden bleiben deshalb aus. Es ist somit notwendig, alle Kanäle, die Kundendaten erheben, miteinander zu verbinden und sich von eigenständigen Datenbanken zu lösen.⁵⁹ Nach Holland 2015 müssen sich die Unternehmen das einschränkende Silo-Denken in Zukunft abgewöhnen und einen offenen Austausch aller involvierten Abteilungen fördern, um Schritt zu halten.⁶⁰

2.3 Kundenmanagement: Kundenbeziehung als Erfolgsfaktor

2.3.1 Definition des Begriffs „Relationship Marketing“

Relationship Marketing bezieht sich auf das Verhältnis von Unternehmen zu deren Anspruchsgruppen und wird deshalb in Deutschland als „Beziehungsmarketing“ verstanden. Bei diesem Ansatz steht der Kunde im Mittelpunkt und bekommt höchste Priorität zugeschrieben.⁶¹ Nach Bruhn 2014 geht es bei Relationship Marketing um die „aktive Analyse, Gestaltung und Kontrolle von dauerhaften Beziehungen zu sämtlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens, die auf Vertrauen und Zufriedenheit basieren“.⁶² Den Schwerpunkt stellen hierbei insbesondere die **Kunden dar, da sie „nach dem Kauf weiterhin gebunden und zum Wiederkauf angeregt werden sollen“**.⁶³ Kunden können allgemein anhand ihres Engagements in die **drei Segmente** eingeteilt werden: potentielle, aktuelle und ehemalige Kunden.⁶⁴ In diesem Kontext wird auf den sogenannten **Customer Lifetime Value** verwiesen, der den potentiellen Gesamtkundenwert im Zeitverlauf beschreibt und somit die Attraktivität bestimmt.⁶⁵

Geiß 2016 betont, dass Unternehmen in Abhängigkeit von der Wahrnehmung des Kunden und hinsichtlich der vorhandenen Beziehung nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen können.⁶⁶ Bruhn und Stauss 2009 heben den **Lebenszyklus einer Kundenbeziehung** hervor, welcher die drei Phasen „Kundenakquisition“, „Kundenbindung“ und „Kundenrückgewinnung“ durchläuft.⁶⁷ **Strategische Entscheidungen und Marketingmaßnahmen**

⁵⁷ Kreutzer und Land 2016, S. 121

⁵⁸ Degraff 2015, S. 24

⁵⁹ Braun und Schwarz 2015, S. 11

⁶⁰ Holland 2015, S. 34f.

⁶¹ Hohn 2008, S. 11ff.

⁶² Bruhn 2014, S. 31

⁶³ Meffert et al. 2015, S. 17

⁶⁴ Schaschke 2010, S. 123f.

⁶⁵ Meffert et al. 2015, S. 17f.

⁶⁶ Geiß 2016, S. 21ff.

⁶⁷ Bruhn und Stauss 2009, S. 21ff.

zur dauerhaften Kundenbeziehung werden somit an der Phase ausgerichtet, in welcher sich der Kunde befindet.⁶⁸

2.3.2 Definition des Begriffs „Customer Relationship Management“

Unter „Customer Relationship Management“ (CRM) versteht man das unternehmerische Kundenbindungsmanagement, welches allgemein ein Konzept darstellt, das dazu dient, die Unternehmensposition im Wettbewerb durch **Kundenorientierung** zu verbessern. Mithilfe eines solchen Programms lassen sich Bindung und Rückgewinnung durchdacht realisieren. Gronwald 2015 spricht von einer evolutionären Entwicklung und betont den „Wandel [...] zu einem kundenzentrierten Marketing“.⁶⁹ Als zentrales Element sind an diesem Punkt die Kundendaten anzuführen, weil sie die Handlungsgrundlage darstellen.

Die Datenqualität ist essentiell, denn **je hochwertiger die Daten vorliegen, desto gezielter können Marketingmaßnahmen** ausgerichtet werden. CRM hat ein ähnliches Grundverständnis wie der in Punkt 2.3.1 beschriebene Ansatz des Relationship Marketing. Nach Leußer et al. 2011 bezieht CRM sich jedoch „ausschließlich auf die Gestaltung der Kundenbeziehung, sodass es als integraler Bestandteil des Beziehungsmarketings verstanden werden muss“.⁷⁰ Die Basis bilden die Kundenorientierung, -zufriedenheit und -bindung. Zusätzlich wird auch **Kundenrückgewinnung** als Bestandteil des CRM angesehen. Als informationstechnische Komponente versteht sich spezielle **CRM-Software**.⁷¹

Die **Kundenbeziehung** gilt in der heutigen Zeit als **entscheidender Wettbewerbsfaktor**. Durch Zusammenführung aller relevanten Kundendaten wird eine Basis geschaffen, auf der durch Datenanalyse Zusammenhänge, Trends und Verhaltensweisen der Kunden ermittelt werden können. Außerdem können anhand des ermittelten **Kundenwerts (Customer Value)** die profitablen Kunden identifiziert werden, die es vorrangig zu bearbeiten und zu binden gilt.⁷² Die übergeordneten Ziele sind es, durch eine gezielte Orientierung am Kunden die Beziehung zu stärken, die allgemeine Kundenzufriedenheit zu erhöhen und daraus resultierend langfristig wirtschaftlichen Erfolg am Markt zu haben.⁷³

2.3.3 Reaktivierung von unternehmerischen Kundenbeziehungen

Kunden verlassen Unternehmen heutzutage **schnell** und **ohne große Vorankündigungen**. Diese Abwanderung wird sowohl dem zunehmenden Wettbewerb als auch der Schnelllebigkeit von Märkten sowie dessen Produkten zugeschrieben.⁷⁴ Allgemein haben Unternehmen, die Kundenabwanderung erkennen und dieser entgegenwirken, die Chance,

⁶⁸ Meffert et al. 2015, S. 17

⁶⁹ Gronwald 2015, S. 45f.

⁷⁰ Leußer et al. 2011, S. 19

⁷¹ Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch 2009, S. 179f.

⁷² Schawel und Billing 2014, S. 67

⁷³ Manhart 2008

⁷⁴ Wolter et al. 2009, S. 5

wirtschaftliches Kapital zu schlagen, sobald sie die Geschäftsbeziehung revitalisieren. Nach Wolter et al. 2009 werden branchenübergreifend nur etwa **10% des Kundenmanagementbudgets in die Rückgewinnung** investiert, wonach der Restwert für Akquisition (49%) und Kundenbindung (40%) aufgewendet werden.⁷⁵ Die sogenannten inaktiven beziehungsweise verlorenen Kunden müssen ermittelt und durch gezielte Marketingaktionen angesprochen werden, um einen Dialog zu erzeugen, der im besten Fall zu einer erneuten Kaufabwicklung führt.

Das Rückgewinnungsmanagement beschäftigt sich mit den verlorenen und abgewanderten Kunden eines Unternehmens, welche die Geschäftsbeziehung bereits beendet haben und ist dafür zuständig, einen systematischen Prozess zur Rückgewinnung einzuleiten. Grundsätzlich ist damit „das **Management zur Revitalisierung von Geschäftsbeziehungen**“ gemeint.⁷⁶ Diesen Ansatz definiert Michalski 2002 wie folgt: „Das Rückgewinnungsmanagement umfasst die Konzeption sowie Implementierung eines Unternehmensprozesses, der darauf abzielt, eine kundenseitig beendete und aus Unternehmenssicht profitable Kundenbeziehung zu reaktivieren“.⁷⁷

Einer weiteren Definition von Sieben 2002 zufolge beinhaltet das Kundenrückgewinnungsmanagement „die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen des Unternehmens, die darauf abzielen, verlorene Kunden zu einer Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung zu bewegen“.⁷⁸ Im Kern geht es demnach um die Investition in ein strategisches Konzept zur Initiierung von Revitalisierungsmaßnahmen ehemaliger Geschäftsbeziehungen.

Abbildung 3 zeigt den idealtypischen Prozess des Rückgewinnungsmanagements auf. Unternehmen sollen zu Beginn **inaktive Kundensegmente** identifizieren. Anschließend werden **Einschätzungen über eine zukünftige Beziehung** getroffen, um die **profitablen Kunden** herauszustellen. Im weiteren Verlauf sollen die **Ursachen des Kontaktabbruchs** identifiziert werden, bevor die strategischen **Maßnahmen** abgestimmt werden. Abgeschlossen wird der Prozess mit der **Erfolgskontrolle**, aus der die Effektivität der Rückgewinnungsmaßnahmen hervorgeht.

Ab wann ein Kunde als inaktiv gilt, muss ein Unternehmen im Hinblick auf interne Faktoren und die Branche individuell definieren.⁷⁹ Den **inaktiven Kunden wird ein besonderes Potential zugeschrieben**, weil Daten und Informationen aus der Vergangenheit vorliegen und individuell nutzbar aufbereitet werden können. Durch das bestehende Wissen findet eine **Reakquisition** auf einer anderen Ebene statt als die **Neukundenakquise**. Beispielsweise sind wichtige Informationen über Kontaktdaten, Ansprechpartner, Kaufzyklen, Verhaltensweisen und Präferenzen bereits vorhanden.

Die Rückgewinnung hängt auch mit der vermuteten **Rentabilität zukünftiger Geschäftsbeziehungen** sowie der **prognostizierten Erfolgswahrscheinlichkeit** eines erneuten

⁷⁵ Ebenda, S. 14

⁷⁶ Geiß 2016, S. 36

⁷⁷ Michalski 2002, S. 12

⁷⁸ Sieben 2002, S. 45

⁷⁹ Helmke und Uebel 2013, S. 54f.

Kontaktaufbaus zusammen.⁸⁰ Pick und Krafft 2009 bezeichnen eine Wiederaufnahmebelegschaft der Kunden als grundlegende Voraussetzung für eine erneute Geschäftsbeziehung.⁸¹ Diesbezügliche Maßnahmen gelten dennoch als sehr sinnvoll und rentabel, da sich der **finanzielle Aufwand für die Rückgewinnung inaktiver Kunden unter den Kosten zur Akquisition eines Neukunden beläuft**.⁸²



Abbildung 3: Beispielhafter Prozessaufbau des Rückgewinnungsmanagements

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Milz 2013, S. 178

⁸⁰ Seidl 2009, S. 16f.

⁸¹ Pick und Krafft 2009, S. 134f.

⁸² Wolter et al. 2009, S. 18

2.4 Besonderheiten des Data-Driven Marketings bei B2B-Kunden

Im Folgenden werden die Besonderheiten des B2B-Marketings erläutert sowie die spezifische Bedeutung des datenbasierten Ansatzes verdeutlicht. Der Begriff „B2B“ umfasst allgemein die Industrie- und Investitionsgüterbranche, welche die geschäftliche Unternehmensbeziehung in den Vordergrund stellt. Im Gegensatz zum B2C-Markt geht es hierbei nicht um den Endkonsumenten als Kunden, sondern um das Unternehmensgeschäft mit Herstellern und Händlern. B2B-Unternehmen sind somit von Grund auf einen Schritt weiter vom Konsumenten entfernt.⁸³ **Außerdem handeln die Akteure innerhalb einer geschäftlichen Beziehung beruflich, was die gesamte Kommunikation beeinflusst.** B2B-Unternehmen sind oftmals **technisch geprägt** und benötigen deshalb eine **maßgeschneiderte Ansprache**.⁸⁴ Die Daten und Informationen, die Unternehmen analysieren und interpretieren, um Kundenprofile anzulegen, unterscheiden sich ebenfalls. Die grundlegenden **Daten** eines B2B-Kunden sind **Tätigkeitsschwerpunkt, Produktprogramm** und **Branche** sowie **Größe, Potential** und **Bonität** des Unternehmens.⁸⁵

Die **Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen** erfordert ein **besonderes Management**, das die Kommunikation je nach Branche formalisiert und systematisiert. Die Nachfrage ist geprägt durch organisationale Strukturen, bei denen Prozesse oftmals **zeitintensiv** sind und aus Gründen der **Nachvollziehbarkeit objektiv** gehalten werden.⁸⁶

Unternehmerische Einkaufsentscheidungen werden in der Regel im Verbund getroffen. Aman und Jariwala 2016 bezeichnen den B2B-Einkauf deshalb als „Teamsport“.⁸⁷ Demnach sind mehrere Personen mit unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen involviert. Diesen multipersonalen Zusammenschluss mit der Aufgabe organisatorischer Einkaufsentscheidungen betitelt man verbreitet in Praxis und Literatur als „**Buying Center**“.⁸⁸ In diesem Fall müssen Unternehmen versuchen, die relevanten Entscheider zu ermitteln, diese zu selektieren und anschließend gezielt zu kontaktieren. Eine hohe Priorität hat darüber hinaus die kontinuierliche Aktualisierung kundenspezifischer Datensätze. Diesbezüglich besteht die Möglichkeit, weitere Informationen verschiedener Dienstleister einzukaufen. Es geht hierbei um „notwendige Adressdaten sowie weitere Profildaten und Entscheiderinformationen“.⁸⁹

Auch im Business-Sektor wird das Data-Driven Marketing zur Steigerung der Marketing-Performance herangezogen. Der Bezug zu Daten und Informationen ist folglich auch im B2B-Marketing von hoher Bedeutung. Mit den richtigen Informationen sind Kundenmanagement und Marketing in der Lage, die Geschäftsbeziehungen mit den Kunden gezielt zu vertiefen.⁹⁰ Jeffery 2010 stellt in seiner Studie heraus, dass B2B-Unternehmen in erster Line an der **Kundenbeziehung** interessiert sind und das Marketing daher auch primär an

⁸³ Jeffery 2010, S. 67

⁸⁴ Masciadri und Zupancic 2013, S. 31f.

⁸⁵ Kreutzer 2015, S. 71

⁸⁶ Masciadri und Zupancic 2013, S. 28ff.

⁸⁷ Aman und Jariwala 2016, S. 129

⁸⁸ Meffert et al. 2015, S. 99; Kreutzer 2015, S. 72; Jeffery 2010, S. 82f.

⁸⁹ Kreutzer 2015, S. 85

⁹⁰ Rogers et al. 2015, S. 19

dieser ausrichten.⁹¹ Dementsprechend sind moderne Datenbanksysteme sehr wichtig. Je größer und vernetzter das Unternehmen ist, desto größer ist die Datenansammlung. Aus der Analyse dieser Datenmengen Erkenntnisse zu gewinnen, gilt als übergeordnetes Ziel. Jedoch ist auch hier die **Daten-Silo-Problematik** zu beachten, da große Firmen meist über ein **umfangreiches Organisationskonstrukt mit vielen Datenquellen** verfügen. Ein wesentlicher Unterschied liegt in der Beschreibung des Kunden, da man multipersonale und deshalb objektive Profile erstellt. Kreutzer 2015 bezeichnet die zentrale Adresse des Kunden, ob postalisch oder digital, als Dreh- und Angelpunkt der datenbasierten Vermarktung.⁹² In den B2B-Branchen ermitteln die Unternehmen mithilfe der Analysen darüber hinaus nützliche Informationen über Geschäftszwecke, Kaufzyklen und prognostizieren Anschaffungen sowie weitere Investitionsplanungen. Im Vergleich zum B2C-Bereich setzen bisher weniger Unternehmen auf Entscheidungshilfen aus dem Bereich der Marketing Analytics. In einer Studie gaben lediglich 31% der B2B-Entscheider an, Entscheidungen auf Datenanalysen zu stützen.⁹³

⁹¹ Jeffery 2010, S. 257ff.

⁹² Kreutzer 2015, S. 61

⁹³ Moorman 2016, S. 178

3 Konzeption eines datengesteuerten Marketingprozesses zur Reaktivierung inaktiver Kunden anhand eines Fallbeispiels

3.1 Allgemeine Modellierung des Marketingprozesses mit Datenbezug

Im folgenden Abschnitt wird der Marketingprozess mit Datenbezug hergeleitet, der als Grundlage für die Reaktivierung des inaktiven Kundensegments dienen soll. Zum allgemeinen Verständnis werden **sechs Ebenen** unterschieden, die sich in aufeinander aufbauenden Phasen unterteilen. Zuerst wird im Sinne des **Data-Driven Marketings** eine Ebene initiiert, dessen Ziel es ist, einen Mehrwert aus der Datenvielfalt zu generieren. Dieser Ebene folgt eine bezugnehmende **Analysephase**, auf deren Basis die eigentliche Marketingstrategie (**strategische Ebene**) entwickelt wird. Anschließend werden die Maßnahmen auf der **operativen Ebene** geplant und kreiert, bevor das Konzept letztlich final **umgesetzt** wird. Abschließend werden die Erfolge in einer **Kontrollphase** ausgewertet.

Abbildung 4 zeigt den speziell für diese Arbeit konzipierten **idealtypischen Marketingprozess** in einer gesamtheitlichen Ansicht. Die einzelnen Ebenen sind samt ihrer eingegliederten Phasen in einer **logischen Reihenfolge** angeordnet. Dieser Prozess stellt ein **theoretisches Konstrukt** dar, welches auf den speziellen Fall der **Reaktivierung inaktiver Kundensegmente** ausgerichtet ist. Aus diesem Grund befinden sich darin neben standardisierten Phasen für die Marketingplanung auch Elemente des Rückgewinnungsmanagements. Außerdem ist die Modellierung des Datenbezugs für das Marketing besonders hervorgehoben.

Da einige der Phasen auf in der Literatur gängigen Abläufen beruhen, hat der **Prozess einen universellen Charakter** und kann individuell verfeinert werden. Als **Schwerpunkt ist die abgeänderte Situationsanalyse** zu sehen, die sich in diesem Prozess aus der Daten- sowie der Analyse-Ebene zusammensetzt. Durch die Initiierung des datengesteuerten Marketingprozesses wird das Unternehmen zu einer lernenden Organisation, welche neue Erkenntnisse aus vorhandenem Datenmaterial generiert. Anhand dieses prozessgesteuerten Vorgehens wird im weiteren Verlauf der Arbeit eine Marketingkonzeption zur Reaktivierung des Segments inaktiver Kunden für ein fiktives Unternehmen entwickelt, das Optimierungspotentiale ebendieses aufzeigen soll.

Die **Daten-Ebene** (siehe Abbildung 4) spiegelt einen modernen Ansatz des Marketings wider, der von vielen Unternehmen bisher vernachlässigt wird. Die Planung einer systematischen Datenverwendung sowie der Einbeziehung relevanter Erkenntnisse kann das unternehmerische Marketing in vielerlei Hinsichten stärken. Jedes Unternehmen wird kanalübergreifend mit riesigen Datenaufkommen konfrontiert und muss deshalb kategorisieren, welche Daten von Bedeutung sind und welche nicht. In der Problemdefinition wird der allgemeine Sachverhalt beschrieben, der wiederum festlegt, **welche Daten für die folgende Marketingplanung in Frage kommen**. Wegen des großen Datenaufkommens werden die Daten sämtlicher Quellen digital erfasst und im nächsten Schritt abgespeichert. Als Datenquellen sind hierbei vorrangig ERP-, CRM-, SCM-Systeme sowie Social Media, aber auch Big Data zu nennen.

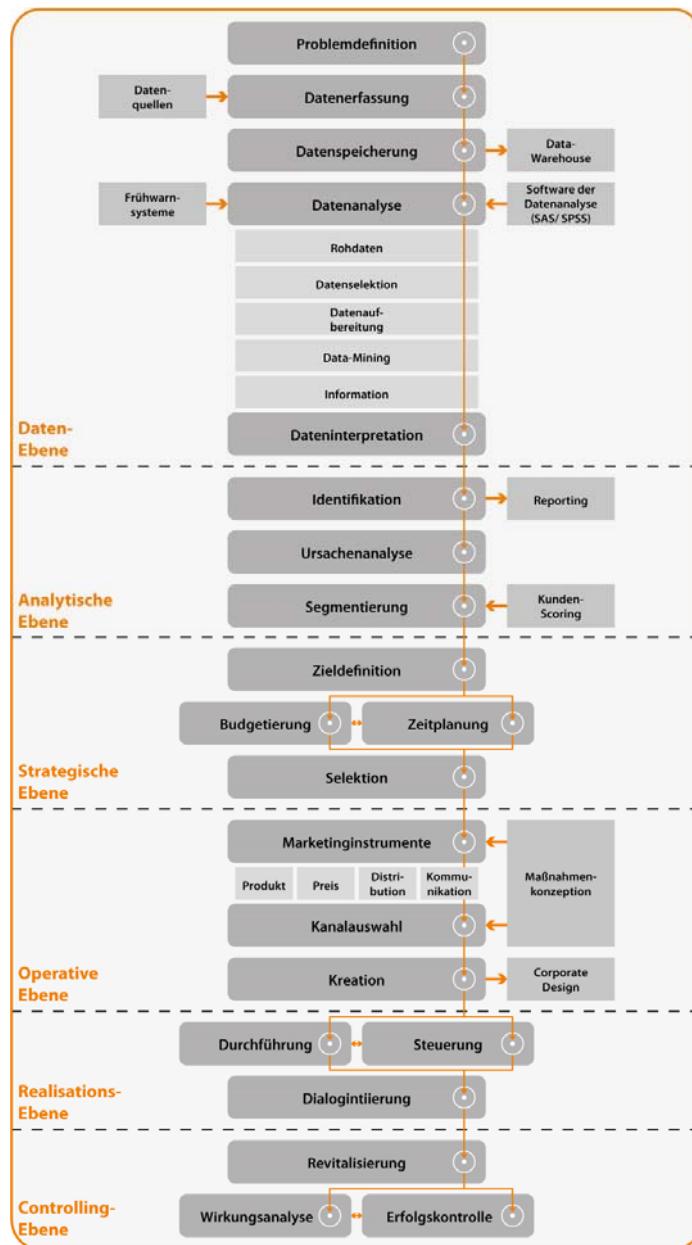


Abbildung 4: Gesamtübersicht des modellierten Marketingprozesses

Quelle: Eigene Darstellung

Die **Speicherung** erfolgt in einem dafür vorgesehenen Datenbanksystem oder im DWH. Zu diesem Zeitpunkt sollten so viele **Daten** wie möglich mit Bezug auf die Problemdefi-

nition gesammelt werden. Für die Reaktivierung von inaktiven Kunden werden beispielsweise Kennzahlen und Datensätze der Kundenhistorie hinzugezogen. Damit die Daten zugänglich und nutzbar werden, ist eine Analyse notwendig. Diese Analyse basiert grundsätzlich auf Software wie beispielsweise SAS und wandelt Rohdaten in wertvolle Informationen. Im ersten Schritt werden die Rohdaten selektiert und gefiltert, bevor sie im zweiten Schritt transformiert und somit erstmals aufgearbeitet werden. Das anschließende Data-Mining verarbeitet die Daten in Hinblick auf Mustererkennung und ermittelt Korrelationen wie auch Zusammenhänge. Damit die Daten nutzbar werden, erfolgt in der letzten Phase eine Interpretation. Mit dem daraus resultierenden Wissen wird für die Marketingkonzeption eine möglicherweise interessante Basis geschaffen, auf der die **Zielgruppendefinition individuell ausgearbeitet** werden kann. Des Weiteren können die **datenbasierten Erkenntnisse als Entscheidungsgrundlage** für das Marketing herangezogen werden. Dieser zusätzliche Datenverarbeitungsprozess ist im Sinne der vorliegenden Arbeit als Bereicherung für das Marketing zu verstehen, da es durch diesen **gezielter vorgehen** kann und somit eine **Optimierungsmöglichkeit** darstellt.

Die **analytische Ebene** beginnt mit einer Identifikationsphase, welche für das Rückgewinnungsmanagement wichtig ist. Hier wird zunächst festgelegt, ab wann ein **Kunde für das Unternehmen als inaktiv** gilt. Anschließend werden die aufbereiteten Daten anhand bestimmter Parameter ausgewertet, um alle inaktiven Kunden zu ermitteln. Eine Übersicht der Auswertung wird zum Beispiel durch das Reporting zugänglich gemacht. In der nächsten Phase werden die **Abwanderungsursachen** analysiert. Hierbei gilt es, neben den Gründen zu ermitteln, ob diesen ein Unternehmens- oder Wettbewerbsbezug zugeschrieben werden kann. Sobald die Abwanderungsgründe erfasst und aufgearbeitet sind, hat das Unternehmen einen individuellen Überblick über jeden Kunden.

Entscheidend ist hierbei eine Segmentierung, in der definiert wird, bei welchen Kunden sich eine Reaktivierung lohnt. Mithilfe einer **Scoring-Methode wird den Kunden ein individueller Wert** zugeordnet, wodurch eine neutrale Bewertung gewährleistet wird. Dieses Kunden-Scoring ermittelt die optimalen Revitalisierungsanwärter systematisch. Nach Mödritscher 2008 kann die Kundenattraktivität bereits durch ein einfaches RFMR-Scoring-Modell ermittelt werden. Die angeführte Abkürzung steht hierbei für die drei Bezugsgrößen „Regency of last purchase“ (Zeitpunkt des letztens Einkaufs), „Frequency of purchase“ (Kauffrequenz) und „Monetary Ratio“ (Einkaufswert). Für Unternehmen ist es jedoch oftmals sinnvoller, ein eigenes mehrdimensionales Scoring-Modell zu entwerfen.⁹⁴ Im ersten Schritt werden Kriterien definiert, die sich auf den Informationsbestand des Unternehmens beziehen. Solche Kriterien können beispielsweise sein: Kaufhistorie, Deckungsbeitrag, Imagefaktor, Weiterempfehlungswert, Preisessibilität, Zahlungsmentalität, Bonität, Betreuungsaufwand oder Sympathiefaktor.⁹⁵ Nach Festlegung der Kriterien erfolgt eine individuelle Bewertung in Form einer Punktevergabe, die anhand der jeweiligen Merkmalsausprägung des inaktiven Kunden vorgenommen wird. Durch die Punktevergabe werden die Kriterien quantifizierbar, wodurch sich ein Ranking nach Kundenwert erstellen lässt. Anhand eines solchen Bezugsystems lassen sich die inaktiven Kunden in

⁹⁴ Mödritscher 2008, S. 171f.

⁹⁵ Schüller 2007a

Relation setzen, um dadurch jene zu ermitteln, bei denen das Reaktivierungspotential am größten ist.

Im Zuge der **strategische Ebene** wird die grundsätzliche strategische Ausrichtung der Marketingkonzeption beschlossen. Die erste Phase, die Phase der Zieldefinition, nimmt Bezug auf die Problemdefinition und muss so exakt wie möglich formuliert werden. Aus diesem Grund werden bei der Zieldefinition Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug berücksichtigt.⁹⁶ Sobald bekannt ist, was genau Ziel des Marketingprozesses ist, werden im nächsten Schritt die Budget- sowie die Zeitplanung angefertigt. Hierbei ist zu beachten, dass die Ressourcen Budget und Zeit logisch und in Abhängigkeit zueinander verteilt werden, da sie den Rahmen für die Konzeption vorgeben. Als abschließende Phase der Strategieentwicklung ist die Selektion zu nennen. In der Selektionsphase werden die Empfänger der Kampagne und somit die exakten Zielgruppensegmente für die restliche Ausarbeitung bestimmt. Hierbei wird der postalischen oder digitalen Adresse eine große Bedeutung zugesprochen. Die vorherige Segmentierung, welche aus der Analyse-Ebene hervorgeht, dient grundsätzlich als Bezugsrahmen.

Als vierte ist die **operative Ebene** zu benennen, in dessen Kontext allgemeine Aussagen über die **Ausgestaltung sämtlicher Marketingmaßnahmen** getroffen werden. Die erste Phase nimmt Bezug auf Abbildung 2 des Kapitels 2.2.1 und bezieht sich auf die Ausgestaltung des Marketingmix. Bei dieser Planung des Marketinginstrumentariums sind Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik des Unternehmens im Hinblick auf die Maßnahmen zur Reaktivierung inaktiver Kundensegmente auszurichten. Dabei haben Unternehmen die Möglichkeit emotionaler, materieller und finanzieller Ausgestaltung der revitalisierenden Maßnahmen.⁹⁷ Zusätzlich werden im nächsten Schritt die Kanäle gewählt, über die kommuniziert werden soll. Grundsätzlich unterscheidet man hier zwischen Online- und Offline-Kanälen. Bei der Maßnahmenplanung ist es wichtig, einen optimal abgestimmten Mix an Instrumenten über kundennahe Kanäle auszuspielen, um die inaktiven Kunden auch wirklich zu erreichen. Die Maßnahmenplanung sollte immer individuell für jede Marketingkonzeption ausgearbeitet werden. Nach dem Entwurf werden die Maßnahmen im abschließenden Schritt dieser Ebene final gestaltet und ausgearbeitet. Hinsichtlich des Wiedererkennungswerts eines Unternehmens wird hierbei auf die Berücksichtigung des Corporate Designs (CD) und somit auf einen einheitlichen Gestaltungsauftritt hingewiesen.

Die **Realisations-Ebene** schließt daran mit der Durchführung der Maßnahmen an. Nach Konzeption sowie der strategischen Herleitung geht es in diesem Schritt um die Umsetzung und die dazugehörige Steuerung. Im Zuge der Reaktivierung sollen hierbei Dialoge mit den Kunden initiiert werden, da das anvisierte Segment allgemein als inaktiv gilt, weshalb eine Reaktion seitens der Kunden bereits eine neue Aktivität fördert. Um schnell auf Fragen, Probleme oder Unklarheiten reagieren zu können, ist die begleitende Steuerung der Kampagne essentiell für den Erfolg.

⁹⁶ Bogner 2006, S. 48

⁹⁷ Schüller 2007b, S. 108f.

Mit der **Controlling-Ebene** schließt der Marketingprozess letztlich ab. Die erste Phase wird als Revitalisierung bezeichnet, da das Segment inaktiver Kunden zu diesem Zeitpunkt bereits durch die eingeleiteten Maßnahmen angesprochen wurde. Die erste Auswertung nach Beendigung der Kampagne soll demnach Aufschluss darüber geben, ob die Zielgruppe erreicht wurde. Im weiterführenden Schritt der Wirkungsanalyse wird die Rückgewinnungsrate und damit einhergehend der definitive Erfolg ermittelt. Eine solche Kontrolle sichert trotz des Aufwands wichtige Erkenntnisse und zeigt dem Unternehmen Verbesserungspotenziale auf.

3.2 Fallbeschreibung anhand eines fiktiven Unternehmens aus dem B2B-Sektor

Es wird im Folgenden ein großes fiktives Unternehmen beschrieben, das seit vielen Jahren erfolgreich am Markt existiert und dementsprechend über ein großes Netzwerk an Partnern verfügt. Nicht nur Kontakte und Ansprechpartner, auch weitreichende Datensätze aus vergangenen Geschäften sind vorhanden. Als B2B-Unternehmen ist bei der Kundschaft die Rede von Organisationen. Sowohl die **Neukundenakquise wie auch das Bestandskundengeschäft sind seit vielen Jahren als treibende Kräfte des unternehmerischen Wachstums anzusehen**. Kunden, mit denen das Unternehmen einst in geschäftlichem Kontakt gestanden hat, die sich jedoch nicht weiterhin für die Produktpalette interessieren oder Einkäufe tätigen, werden **nicht fokussiert** angesprochen. Eine mögliche Abwanderung kann in diesem Fall nicht aufgehalten werden. Die Kernaufgabe dieses Fallbeispiels besteht demnach darin, die **Kundensegmente des fiktiven Unternehmens** anhand der vorhandenen Daten so darzustellen, dass aus der nachfolgenden Selektion die entsprechenden Kunden hervorgehen, welche die **optimale Zielgruppe für eine Reaktivierungs- beziehungsweise Revitalisierungskonzeption** darstellen.

Das Potential solcher inaktiven Kunden ist oftmals sehr hoch, da sie bereits zu einem früheren Zeitpunkt schon einmal in die **Fähigkeiten und Produkte des Anbieters vertraut**en. „Eine höhere Adress-Qualifikation findet sich sonst nur bei den aktiven Kunden“.⁹⁸ Es ist wichtig genau festzulegen, welchen Kunden ein inaktiver Status zugeordnet wird. Beispielsweise haben manche Produkte im Industriegüterbereich eine Lebensdauer von mehreren Jahren, weshalb der Verwender diese in einem entsprechend langen Zyklus beziehen muss. Zudem sind auch Garantieleistungen zu nennen, welche sich bei manchen Produkten über mehrere Jahre erstrecken.

3.3 Data-Driven-Marketingprozess zur Reaktivierung inaktiver Kundensegmente eines fiktiven Unternehmens

Der in Abschnitt 3 bisher allgemein hergeleitete Marketingprozess soll nun auf das fiktive Fallbeispiel angewendet werden (siehe Abbildung 5). Die **Problemdefinition** begründet die Notwendigkeit des Projekts und setzt automatisch Rahmenbedingungen: Es geht um die Reaktivierung inaktiver Kunden. Diese Definition gibt eine Richtung für die weitere

⁹⁸ Elsner 2003, S. 50

Bearbeitung vor. Die relevanten Daten werden aus unternehmensinternen Vertriebsorganen und Marketinginformationen ermittelt. Wirtschaftliche Kennzahlen liefert das Warenwirtschaftssystem (ERP), während Adress- wie auch Kontaktdaten im CRM-System vorliegen. Diese Systeme bereiten die Rohdaten durch integrierte Software so auf, dass dem Unternehmen anschließend nutzbare Informationen vorliegen.

Inaktive Kunden bergen großes Potential und sind für Unternehmen in vielerlei Hinsicht lukrativ. Beim fiktiven Unternehmen besteht das Segment „inaktive Kunden“ aus 20.000 Unternehmen. Die Handlungsbasis bilden alle vorhandenen Daten bezüglich dieser Kunden. Eine **interne Systematik** sortiert diese entsprechend nach Kundentypen vor und ändert deren Status unter Einbezug von tagesaktuellen Umsatzdaten aus dem DWH. Neben den Umsatzdaten sind weitere Informationen vorhanden, die das Unternehmen zur besseren **Segmentierung des Kundenbestandes** verwenden kann. Bestandskunden wechseln in den Status „inaktiv“, sobald die letzte Bestellung 12 Monate zurückliegt. Aufgrund unterschiedlicher Kaufzyklen sowie der Lebensdauer der Unternehmensprodukte ist es möglich, dass sich dieser intern zugeordnete Status eines Kunden während der Geschäftsbeziehung mehrfach ändert. Solche Ausnahmen gilt es zu ermitteln und besonders zu kennzeichnen.

Als **zentrale Datenbank** dient dem Unternehmen ein **DWH**, das aus unterschiedlichen Quellen gespeist wird. Diese Daten entstammen ERP-Systemen sowie einem CRM-System. Dem DWH ist außerdem der Online-Shop des Unternehmens angebunden, da dieser ebenfalls Transaktions- und Umsatzdaten übermittelt. Da die Kundendaten für diese Arbeit als essentiell angesehen werden, gilt das **CRM-System** als wichtigste Quelle für relevante Informationen. Dieses System wird vorwiegend von Mitarbeitern mit Kundenkontakt gepflegt und vom Marketing genutzt. Für jeden Kunden wird ein eigenes Firmenprofil angelegt, das in erster Linie Kundennummer und einen Adressdatensatz beinhaltet. Dieser besteht aus Postanschrift, E-Mail-Adresse und Telefonnummer. Grundsätzlich ist jeder Firma ein Ansprechpartner aus dem Vertrieb zugeordnet. Der Außendienst errechnet außerdem ein **Potential des Kunden**, indem er unter anderem **Wettbewerbsartikel** vergleicht und einen **maximalen Absatz** prognostiziert. Den Firmenprofilen sind Personen-daten zugeordnet. Ein solcher Datensatz besteht aus personenbezogenen Informationen über bekannte Mitarbeiter des jeweiligen Kunden.

Durch Auswertung der vorliegenden Kundendaten lassen sich die inaktiven Kunden mit dem größten Potenzial ermitteln. Die Datensätze dieser werden vom DWH ausgegeben. Damit liegt dem Unternehmen eine **Gesamtübersicht des inaktiven Kundensegments vor**. Dieses grobe Segment wird anschließend einer internen Bereinigung unterzogen. Im weiteren Verlauf wird das Kundensegment der Potentialanalyse unterzogen. Die weitere Bearbeitung richtet sich somit nur an Kunden, mit denen mindestens Umsätze in Höhe von 1.000 Euro erzielt werden können. Vertriebsmitarbeiter sollen Gründe der Inaktivität ermitteln, indem sie ihre zuständigen Kunden einschätzen. Dadurch werden die attraktivsten und vermutlich profitabelsten Unternehmen fokussiert. Von den 20.000 inaktiven Kunden verbleiben in diesem Fall insgesamt 10.000 Firmen. Durch die interne Bereinigung wird dieser Wert nochmals um schätzungsweise 20% reduziert.

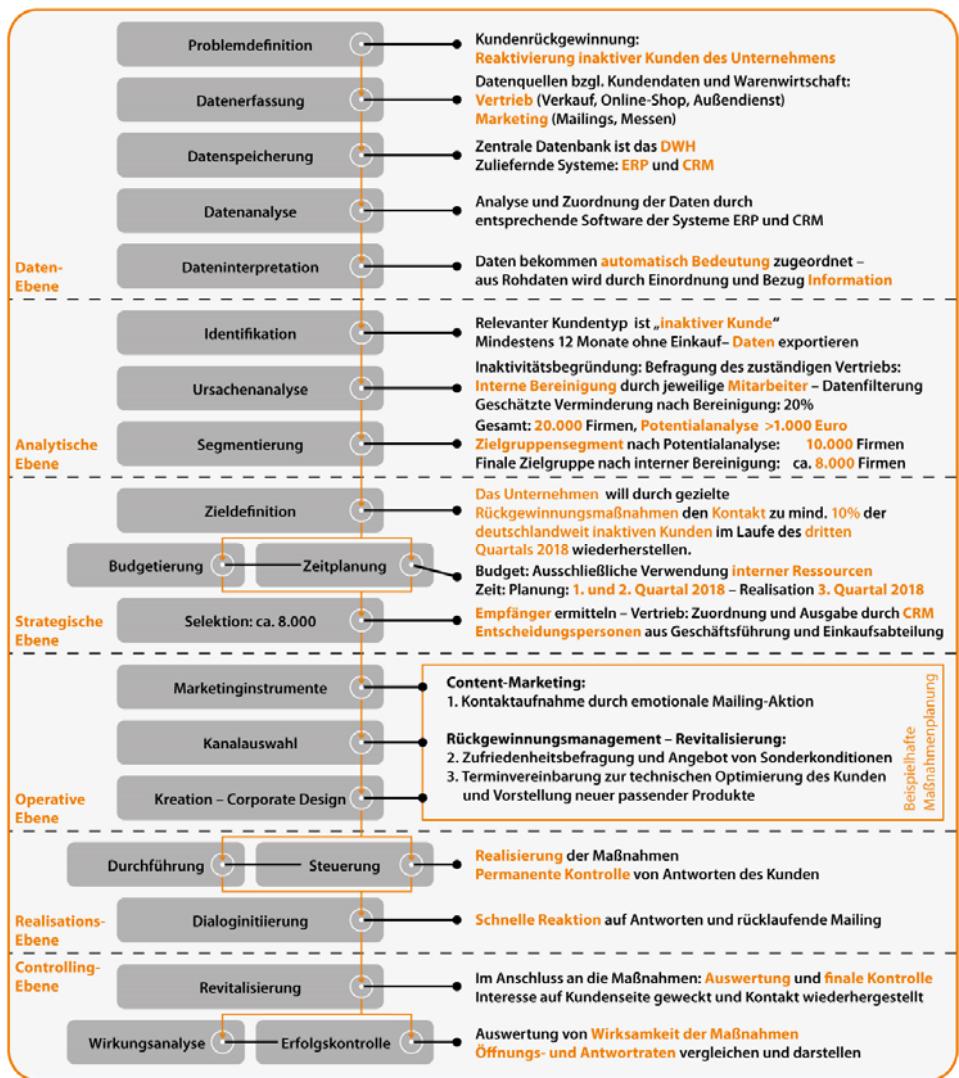


Abbildung 5: Marketingprozess zur Reaktivierung inaktiver Kunden bei einem fiktiven Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Auf **strategischer Ebene** wird zu Beginn das Ziel des Marketingprozesses ausformuliert. Hier wird festgelegt, dass das fiktive Unternehmen durch gezielte Rückgewinnungsmaßnahmen den Kontakt zu mindestens 10% der deutschlandweit inaktiven Kunden im Laufe des dritten Quartals 2018 wiederherstellen will. Im Anschluss werden vor Beginn der Durchführung im Zuge einer Zielgruppenanalyse die Empfänger ermittelt. Die Größe der Zielgruppe wird nach der internen Bereinigung auf circa 8.000 Unternehmen geschätzt. Diesen Firmen

soll aus dem CRM ein optimaler Empfänger zugeordnet werden. Hierbei handelt es sich aufgrund des Rückgewinnungsszenarios um Entscheidungspersonen wie zum Beispiel einem Mitglied der Geschäftsführung oder einem leitenden Angestellten der Einkaufsabteilung. Dass in B2B-Unternehmen Kaufentscheidungen üblicherweise durch Buying Center getroffen werden, kommt hierbei grundlegend erschwerend hinzu.

In der **operativen Gestaltung** werden drei wesentliche Maßnahmen zur Revitalisierung initiiert. Im ersten Schritt wird der Kontakt zur Zielgruppe durch eine Mailingkampagne des Unternehmens wiederhergestellt. Das folgende Rückgewinnungsmanagement sieht eine Zufriedenheitsbefragung sowie die Möglichkeit des Einkaufs unter individuellen Sonderkonditionen vor. Ebenso kann ein Termin vereinbart werden, bei dem ein zuständiger Mitarbeiter vor Ort Optimierungspotenziale hinsichtlich des Produkteinsatzgebiets des Kunden aufzeigt. Jeder Maßnahme sind sowohl Erfolge als auch Misserfolge zu entnehmen, die nach späterer Evaluation mögliche Verbesserungspotenziale aufzeigen.

Nach Abschluss der konzeptionellen Planung werden die Maßnahmen durchgeführt und permanent auf Reaktionen des Kunden eingegangen. Die Antwortzeit wird in diesem Projekt als Schlüsselfaktor betrachtet, da eine lange Wartezeit von den Kunden negativ aufgefasst wird. Seitens des Unternehmens sollte demnach eine schnelle Reaktion gewährleistet werden, um in den gewünschten Dialog mit den inaktiven Kunden zu treten.

Im Anschluss an die durchgeführten Maßnahmen folgt abschließend auf der Controlling-Ebene eine umfangreiche Auswertung. Sowohl Wirkung als auch Erfolg sämtlicher Aktivitäten werden analysiert und ausgewertet. Die ermittelten Öffnungs- und Antwortraten werden dann mit Branchenwerten bezüglich der Kundengewinnung verglichen. Die finale Auswertung gibt letztlich Aufschluss über den Zielerreichungsgrad – in diesem Fall eine Aussage darüber, bei wie viel Prozent der inaktiven Kunden der Kontakt im dritten Quartal 2018 wiederhergestellt wurde.

3.4 Mehrwert des Data-Driven Marketings für das Unternehmen

Der Prozess wurde hinsichtlich der Reaktivierung eines inaktiven Kundensegments gestaltet und am Ablaufschema, welches in Abschnitt 3.1 hergeleitet wurde, ausgerichtet. Die Konzipierung dieses Marketingprozesses dient als grundsätzliche Orientierung und gibt bestimmte Rahmenbedingungen vor. Die Initiierung eines solchen strukturierten Vorgehens bringt Vorteile für das Marketing mit sich. Daten liefern wertvolle Informationen, die es ermöglichen, passende Inhalte beziehungsweise Angebote zur richtigen Zeit an den passenden Empfänger zu übermitteln. Durch das Aufdecken verschiedener Verhaltensmuster wird die Markenkenntnis verbessert, was dazu führt, dass Entscheidungen aus dem Bauch heraus vermieden werden. Somit lässt sich der gesamte Kampagnenprozess transparenter, schneller und planbarer gestalten. Für den Umgang mit dem inaktiven Kundensegment bedeutet dies, dass sich durch eine gut durchdachte Kontaktaufnahme ein erneuter Kauf anbahnen lässt, der die Geschäftsbeziehung wiederherstellt und gegebenenfalls sogar vertieft.

Marketing-Abteilungen wird ein Prozess geboten, der sich auf Datenerkenntnisse stützt und diese auswertet, aufbereitet und einsetzt. Die Prozessoptimierung beginnt bereits beim

Einsatz der Daten. Schon im Laufe der Zielgruppensegmentierung wird dem Unternehmen aufgezeigt, wie vielseitig und wertvoll die gesammelten Daten bezüglich der Kunden sowie deren Kaufverhalten sind. Die Ausrichtung an branchen- und produktübergreifenden Kundengruppen ist für das unternehmerische Marketing eine neue, aber logisch nachvollziehbare Prozessmodifikation, um inaktive Kundensegmente gezielt erreichen zu können.

4 Fazit

Die fortschreitende Digitalisierung verändert das Marketing mitsamt seiner Möglichkeiten von Grund auf. Auf Kundenseite ändern sich Verhaltensweisen und Erwartung, weshalb sich für die Wirtschaft zunehmend neue Perspektiven wie auch Chancen ergeben. **Unternehmen müssen den Kontakt zu ihren Kunden immer weiter fokussieren** und sind im besten Fall **kanalübergreifend präsent**. Die Zufriedenheit des Kunden ist sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich entscheidend.

Die meisten unternehmerischen Investitionen fließen in **Neukundengewinnung und Bestandskundenpflege**, obwohl im Bereich der **inaktiven** beziehungsweise abgewanderten Kunden ebenfalls ein **enormes Potential schlummert**. Die meisten Firmen beschäftigen sich nicht mit der Ausgestaltung eines qualifizierten Rückgewinnungsmanagements, da abgewanderte Kunden laut Kundenlebenszyklus oftmals schon als verloren gelten. Diese Arbeit zeigt jedoch auf, wie in diesem Segment mögliche Potentiale mit verhältnismäßig geringem Einsatz ausgeschöpft werden können.

Durch den Einsatz des Data-Driven Marketings werden Erkenntnisse aus Daten gewonnen und interpretiert, bevor sie als Basis für **Marketingentscheidungen** genutzt werden. Diesbezügliche Kompetenz verspricht zukünftig Mehrwert, da durch den Einsatz von Analysemustern Muster aufgedeckt werden können. Über je mehr Daten ein Unternehmen verfügt, desto umfassender kann letztlich analysiert werden. Es gilt dabei jedoch stets, die relevanten Erkenntnisse herauszufiltern und sie nutzbringend anzuwenden.

Im Fokus der Arbeit steht die **Reaktivierung inaktiver Kunden**. Anhand von selektierten Daten wird das Segment inaktiver Kunden ermittelt und individuelle Erkenntnisse abgeleitet. Technologische Fortschritte verbessern die analytischen Möglichkeiten kontinuierlich. Aus Kundendaten lassen sich somit immer mehr relevante Informationen ableiten. Durch die Interpretation von Daten lassen sich darüber hinaus richtungsweisende Annahmen für das strategische Rückgewinnungsmanagement treffen, um inaktive Geschäftsbeziehungen in Zukunft gezielt wiederbeleben zu können.

Durch ein **Fallbeispiel** werden **strategische Handlungsoptionen** wie auch Potentiale des Data-Driven Marketings sichtbar. Für das fiktive Unternehmen ist daher ein datengetriebener Marketingprozess entwickelt worden, der das herkömmliche Vorgehen strukturell anpasst. Der Schwerpunkt liegt in diesem Fall auf der veränderten Situationsanalyse, welche um die Daten-Ebene erweitert wurde. Die ausgearbeitete Zielgruppensegmentierung beruht demnach auf analysierten Daten.

Unternehmen verfügen über eine Vielzahl bedeutsamer Datensätze, mit denen sie sich unter Verwendung gezielter Auswertungsmethoden gewisse Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Für Unternehmen sollten diese Daten sowie deren individuelle und fallbezogene Interpretation von höchstmöglichem Interesse sein. Angesichts der Implementierung eines erfolgreichen, auf Daten basierenden Rückgewinnungsprozesses kann Kundenabwanderung zukünftig im Vorfeld erkannt und im weiteren Verlauf entgegengewirkt werden.

Der strategische Ansatz des Data-Driven Marketings bietet in Hinblick auf die unternehmerische Vermarktung demnach ein nicht zu unterschätzendes Potential und die Möglichkeit zur Prozessoptimierung. Diese Aussage gilt branchenübergreifend, da eine Optimierung des Marketings sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich stattfinden kann. Aus diesem Grund wird abschließend festgehalten, dass die zunehmende Einbeziehung von Daten im Marketing gerechtfertigt ist und Umsatzerfolge verspricht.

Literaturverzeichnis

- [Aman/Jariwala 2016] Aman, Franz und Anisha Jariwala: The Marketing Data Lake. How a new generation of marketing analytics (and Big Data mindset) changes... absolutely everything, London, verbal books. 2016.
- [Arndt et al. 2008] Arndt, Dirk, Andreas Roggon und Nadine Wachter: Einsatz von Instrumenten des analytischen CRM für die Kundenbindung bei der Daimler AG. Der Nutzen von Data-Mining, in Töpfer, Armin (Hrsg.), Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Auflage, Berlin, Springer Verlag, S. 685-7003. 2008.
- [Benjamin 2013] Benjamin, Michel: 1st, 2nd, 3rd Party Data: What Does It All Mean?, 2013. [online] <http://www.lotame.com/1st-2nd-3rd-party-data-what-does-it-all-mean> [zuletzt abgerufen am 22.09.2016]
- [Berekoven et al. 2009] Berekoven, Ludwig, Werner Eckert und Peter Ellenrieder: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag. 2009.
- [Bogner 2006] Bogner, Thomas: Strategisches Online-Marketing, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag. 2006.
- [Bohl/Shanahan-Kleikamp 2015] Bohl, Oliver und Stefanie Shanahan-Kleikamp: Smart Data Marketing bei Payback, in Braun, Gabriele und Torsten Schwarz (Hrsg.), Data Driven Marketing – Mehr verkaufen mit Smart Data, Waghäusel, marketing-BÖRSE GmbH, S. 253-266. 2015.
- [Braun/Schwarz 2015] Braun, Gabriele und Torsten Schwarz: Data-Driven Marketing wird zum Standard, in Braun, Gabriele und Torsten Schwarz (Hrsg.), Data Driven Marketing – Mehr verkaufen mit Smart Data, Waghäusel, marketing-BÖRSE GmbH, S. 7-12. 2015.
- [Bruhn 2014] Bruhn, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 12. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler. 2014.
- [Bruhn/Stauss 2009] Bruhn, Manfred und Bernd Stauss: Kundenintegration. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, Gabler Verlag. 2009.
- [BVDW 2015] BVDW: Zielgruppengenaues Targeting unter Nutzung von Online- und Offline-Daten, Düsseldorf, BVDW. 2015.
- [Christl 2014] Christl, Wolfie: Kommerzielle digitale Überwachung im Alltag: Erfassung, Verknüpfung und Verwertung persönlicher Daten im Zeitalter von Big Data. Internationale Trends, Risiken und Herausforderungen anhand ausgewählter Problemfelder und Beispiele, Wien, Bundesarbeitskammer. 2014.
- [Davenport 2006] Davenport, Thomas H.: Competing on Analytics, in Harvard Business Review, Jg. 83, Nr. 1, S. 99-107. 2006.
- [Degraff 2015] Degraff, Laura: Creating a Complete Data Vie w That Fits Your Sales Cycle, in Manu Mathew, VisualIQ (Hrsg.), Data-Driven Marketing. 29 Experts Tell You How to Transform Your Marketing Organization, New York, Mighty Guides, S. 24-25. 2015.
- [Dholakia 2015] Dholakia, Sanjay: Wie organisiert man Marketing im digitalen Zeitalter, Brighton, Harvard Business School Publishing. 2015.
- [Döring/Bortz 2016] Döring, Nicola und Jürgen Bortz: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Berlin, Springer Verlag. 2016.
- [Elsner 2003] Elsner, Ralf: Optimiertes Direkt- und Database-Marketing unter Einsatz mehrstufiger dynamischer Modelle, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag. 2003.
- [Fasel/Meier 2016] Fasel, Daniel und Andreas Meier: Big Data Grundlagen, Systeme und Nutzungs-potenziale, Wiesbaden, Springer Vieweg Verlag. 2016.
- [Gabler 2016] Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort: Datenanalyse, 2016. [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1823/datenanalyse-v11.html> [zuletzt abgerufen am 04.10.2016]

- [Gebauer/Windheuser 2011] Gebauer, Marcus und Ulrich Windheuser: Strukturierte Datenanalyse, Profiling und Geschäftsregeln, in Knut Hildebrand, Marcus Gebauer, Holger Hinrichs, Michael Mielke (Hrsg.), Daten- und Informationsqualität, 2. Auflage, Wiesbaden, Vieweg + Teubner Verlag, S. 88-101. 2011.
- [Geiß 2016] Geiß, Michael R.: Marketing-Konzeption zur Rückgewinnung ausgewählter Einzelhandelskunden. Ein Relationship-Management-Ansatz am Beispiel des deutschen Buchhandels, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag. 2016.
- [Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch 2009] Grabner-Kräuter, Sonja und Alexander Schwarz-Musch: CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in Hinterhuber, Hans J. und Kurt Matzler (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 177-195. 2009.
- [Gronwald 2015] Gronwald, Klaus-Dieter: Integrierte Business-Informationssysteme. ERP, SCM, CRM, BI, Big Data Analytics – Prozesssimulation, Rollenspiel, Serious Gaming, Berlin, Springer Vieweg Verlag. 2015.
- [Helmke/Uebel 2013] Helmke, Stefan und Matthias Uebel: Systematische Neukundengewinnung im Business-to-Business-Bereich, in Helmke, Stefan, Matthias Uebel und Wilhelm Dangelmaier (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 5. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, S. 50-64. 2013.
- [Hippner/Wilde 2013] Hippner, Hajo und Klaus D. Wilde: Data Mining im CRM, in Helmke, Stefan, Matthias Uebel und Wilhelm Dangelmaier (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 5. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, S. 179-196. 2013.
- [Hohn 2008] Hohn, Stefanie: Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag. 2008.
- [Holland 2015] Holland, Heinrich: Big-Data-Marketing: Chancen und Herausforderungen, in Braun, Gabriele und Torsten Schwarz (Hrsg.), Data Driven Marketing – Mehr verkaufen mit Smart Data, Waghäusel, marketing-BÖRSE GmbH, S. 15-38. 2015.
- [ICV 2013] ICV: How to win with Data: Big Data – The Management Revolution?, Wörthsee, ICV. 2013.
- [Jeffery 2010] Jeffery, Mark: Data-Driven Marketing: the 15 metrics everyone in marketing should know, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.. 2010.
- [Kaufmann 2014] Kaufmann, Michael: Die Geister, die wir riefen, in HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 51, Nr. 4, S. 383-385. 2014.
- [KPMG 2016] KPMG: Mit Daten Werte schaffen, Berlin, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. 2016.
- [Kreutzer 2015] Kreutzer, Ralf T.: Basis eines CRM: Die Kundeninformation, in Braun, Gabriele und Torsten Schwarz (Hrsg.), Data Driven Marketing – Mehr verkaufen mit Smart Data, Waghäusel, marketing-BÖRSE GmbH, S. 61-105. 2015.
- [Kreutzer/Land 2016] Kreutzer, Ralf T. und Karl-Heinz Land: Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke, 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag. 2016.
- [Leußer et al. 2011] Leußer, Wolfgang, Hajo Hippner und Klaus D. Wilde: CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in Hippner, Hajo, Beate Hubrich und Klaus D. Wilde (Hrsg.), Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 15-55. 2011.
- [Link/Hildebrand 1993] Link, Jörg und Volker Hildebrand: Database-Marketing und Computer aided selling. Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München, Vahlen Verlag. 1993.
- [Manhart 2008] Manhart, Klaus: Grundlagen Customer Relationship Management, Teil 1: CRM – Ziele, Aufgaben und Komponenten, 2008. [online] <http://www.tecchannel.de/a/crm-ziele-aufgaben-und-komponenten,1772454> [zuletzt abgerufen am 11.10.2016]

- [Masciadri/Zupancic 2013] Masciadri, Peter und Dirk Zupancic: Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren, 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag. 2013.
- [Meffert et al. 2015] Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Manfred Kirchgeorg: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag. 2015.
- [Mehanna/Rabe 2014] Mehanna, Walid und Chris Marcus Rabe: Big Data in der Konsumgüterindustrie: Kunden verstehen, Produkte entwickeln, Marketing steuern, in Buttkus, Michael und Rald Eberenz (Hrsg.), Controlling in der Konsumgüterindustrie. Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, S. 69-90. 2014.
- [Michalski 2002] Michalski, Silke: Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse. Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken, Wiesbaden, Gabler Verlag. 2002.
- [Milz 2013] Milz, Markus: Vertriebspraxis Mittelstand. Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden, Gabler Verlag. 2013.
- [Mödritscher 2008] Mödritscher, Gernot J.: Customer Value Controlling. Hintergründe – Herausforderungen – Methode, Wiesbaden, Gabler Verlag. 2008.
- [Moorman 2016] Moorman, Christine: CMO Survey Report: Results by Firm & Industry Characteristics Aug. 2016, Durham, World Market Watch. 2016.
- [Müller 2015] Müller, Stefan: Marketing Analytics – Daten analysieren, Kunden gewinnen, in „Braun, Gabriele und Torsten Schwarz (Hrsg.), Data Driven Marketing – Mehr verkaufen mit Smart Data, Waghäusel, marketing-BÖRSE GmbH, S. 39-52. 2015.
- [Mulvenna et al. 1998] Mulvenna, Maurice, Marian Norwood und Alex Büchner: Data-Driven Marketing, in EM – Electronic Markets, Jg. 8., Nr. 3, S. 32-35. 1998.
- [North 2016] North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten, 6. Auflage, Wiesbaden. 2016.
- [Pick/Krafft 2009] Pick, Doreen und Manfred Krafft: Status quo des Rückgewinnungsmanagements, in Link, Jörg und Franziska Seidl (Hrsg.), Kundenabwanderung. Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung – Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 120-141. 2009.
- [Piller 2000] Piller, Frank Thomas: Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag. 2000.
- [Raab et al. 2009] Raab, Gerhard, Alexander Unger und Fritz Unger: Methoden der Marketing-Forschung. Grundlagen und Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden, GWV Verlag. 2009.
- [RankSider 2016] RankSider: Überblick: Digital Marketing, 2016. [online] <http://www.ranksider.de/talk/digital-marketing>, [zuletzt abgerufen am 08.10.2016]
- [Reinhardt/Solmsdorff 2015] Reinhardt, Jörg und Heiko Solmsdorff: Marketing Optimierung ermöglicht Gewinnsteigerung und Forecasting, in Braun, Gabriele und Torsten Schwarz (Hrsg.), Data Driven Marketing – Mehr verkaufen mit Smart Data, Waghäusel, marketing-BÖRSE GmbH, S.153-170. 2015.
- [Rogers et al. 2015] Rogers, Bruce, Brenna Sniderman, Hugo S. Moreno, Brian McLeod, Matthew Muszala und Lawrence Bowden: Data Driven And Digitally Savvy. The rise of the new marketing organization, New York, Forbes Insights. 2015.
- [Runkler 2015] Runkler, Thomas A.: Data Mining. Modelle und Algorithmen intelligenter Datenanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Vieweg Verlag. 2015.
- [SAS 2013] SAS: Marketing Analytics: How, why and what's next, Cary, SAS Institute Inc.. 2013.
- [Schaschke 2010] Schaschke, Michaela: Kultivierung von Kundenwissen. Ein Systematisierungsrahmen für das Customer Knowledge Management, in Szyperski, Norbert, Winfried Matthes, Udo Winand, Joachim Griese, Harald F. O. von Kortzfleisch, Ludwig Theuvsen und Andreas Al-Laham (Hrsg.), Reihe: Planung, Organisation und Unternehmensführung, Bd. 128, Lohmar, EUL Verlag, S. 1-344. 2010.

- [Schawel/Billing 2014] Schawel, Christian und Fabian Billing: Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers, Wiesbaden, Gabler Verlag. 2014.
- [Schmidt 2015] Schmidt, Björn: Competitive Intelligence in KMU, Bachelorarbeit im Studiengang Business Administration an der Berlin School of Economics and Law. 2015.
- [Schüller 2007a] Schüller, Anne M.: Kundenrückgewinnung in sieben Schritten (Teil 6), 2007. [online] [http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Kundenrueckgewinnung-in-sieben-Schritten-\(Teil-6\)/5466](http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Kundenrueckgewinnung-in-sieben-Schritten-(Teil-6)/5466) [zuletzt abgerufen am 10.11.2016]
- [Schüller 2007b] Schüller, Anne M.: Come back!: Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen, Zürich, Orell Füssli Verlag. 2007.
- [Schwarz 2016] Schwarz, Torsten: Digitale Transformation. Neue Potenziale im Marketing, Waghäusel, Marketing Börse GmbH. 2016.
- [Seidl 2009] Seidl, Franziska: Customer Recovery Management und Controlling. Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung, in Link, Jörg und Franziska Seidl (Hrsg.), Kundenabwanderung. Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung – Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 5-30. 2009.
- [Sieben 2002] Sieben, Frank G.: Rückgewinnung verlorener Kunden. Erfolgsfaktoren und Profitabilitätspotenziale, Wiesbaden, Springer Verlag. 2002.
- [Spath et al. 2013] Spath, Dieter (Hrsg.), Oliver Ganschar, Stefan Gerlach, Moritz Hämerle, Tobias Krause und Sebastian Schlund: Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0, Stuttgart, Fraunhofer Verlag. 2013.
- [Teradata 2015] Teradata Corporation: Teradata 2015 Global Data-Driven Marketing Survey: Progressing Toward True Individualization, Dayton, Teradata Corporation. 2015.
- [Treiblmaier 2006] Treiblmaier, Horst: Datenqualität und individualisierte Kommunikation. Potenziale und Grenzen des Internets bei der Erhebung und Verwendung kundenbezogener Daten, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag. 2006.
- [Velten/Janata 2012] Velten, Carlo und Steve Janata: Datenexplosion in der Unternehmens-IT. Wie Big Data das Business und die IT verändert - Eine Studie der Experton Group AG im Auftrag der BT (Germany) GmbH & Co. oHG, München, BT. 2012.
- [Vossebein 1997] Vossebein, Ulrich: Marketing: Intensivtraining, Wiesbaden, Gabler Verlag 1997
- [Winterberry Group 2015] Winterberry Group: The Global Review of Data-Driven Marketing and Advertising 2015, New York, Winterberry Group LLC. 2015.
- [Wolter et al. 2009] Wolter, Sven, Peter Tüscher, Andreas Lucco, Heiko Reimers, Frank M. Hannich und Mireille Troesch-Jacot: Kundenrückgewinnungsmanagement – Status Quo in der Schweizer Unternehmenspraxis, Zürich, Detecon Consulting AG. 2009.

Fernsehdesign in der TV-Werbung. Der Einfluss der Mainzelmännchen auf die Werbewirkung¹

Janina Schmeer, B.A.

https://www.xing.com/profile/Janina_Schmeer

Abstract: Das Problem der Informationsflut und der Konkurrenz der Botschaften ist omnipräsent. Immer mehr Informationen prasseln pro Tag auf Konsumenten ein, die diese gar nicht verarbeiten können und sogar Schutzmechanismen aufbauen. Dadurch können auch Werbebotschaften den Konsumenten immer schwieriger erreichen, was werbetreibende Unternehmen vor eine große Herausforderung stellt. Auch TV, Deutschlands reichweitenstärkstes Medium und das Medium mit den höchsten Werbespendings, kommt um diese Problematik der Werbeverdrossenheit nicht herum.

Dies stellt natürlich die TV-Sender vor eine sehr große Herausforderung, denn sie möchten ihre Werbeplätze bestmöglich auslasten, aber gleichzeitig ein qualitatives Umfeld für die werbetreibenden Unternehmen bieten. Das ZDF weist hier im Umgang mit Werbung einen interessanten Ansatz auf, der sich von allen anderen Werberahmenprogrammen in Deutschland abhebt. Hier wird der Werbeblock mit Episoden der Mainzelmännchen zwischen den einzelnen Werbespots aufgelockert und somit laut ZDF-Werbefernsehen ein hochwertigeres und zweckdienlicheres Werbeumfeld geschaffen. In einer eigenen Erhebung soll dies im Folgenden überprüft und bewertet werden, um somit auch Handlungsempfehlungen für andere TV-Sender ableiten zu können.

Abstract: The problem of the flood of information and the competition of the messages is omnipresent. More and more information pounces per day on consumers who cannot process them and even build protection mechanisms. As a result, advertising messages are becoming increasingly difficult to reach for consumers, which poses a major challenge for advertisers. Even TV, Germany's medium with the highest coverage and the medium with the highest advertising spendings, cannot avoid this problem of advertising disgust.

Of course, this poses a major challenge for TV stations, as they want to make the most of their advertising space, while at the same time providing a high-quality environment for the advertising companies. Here ZDF has an interesting approach in dealing with advertising, which stands out from all other advertising programs in Germany. Here, the ad block with episodes of the Mainzelmännchen, between the individual commercials loosened and thus created a higher quality and more appropriate advertising environment, according to ZDF commercials. In this paper, this is to be reviewed and evaluated below in order to be able to derive recommendations for action for other TV stations.

¹ Kurzfassung einer im Sommersemester 2014 im Studiengang „Kommunikations- und Multimediamangement“ im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf eingereichten Bachelorarbeit.

1 Einleitung	121
1.1 Problemstellung	121
1.2 Gang der Arbeit	122
2 Werbung als Teil der Kommunikationspolitik.....	123
2.1 Funktionen und Ziele von Werbung	123
2.2 Grundzüge der Werbeeffizienzforschung	123
2.3 Gründe für die Attraktivität der TV-Werbung	124
2.4 Herausforderungen für TV-Werbung.....	125
2.5 Mögliche Lösungsansätze	126
2.6 Der Einsatz von Mainzelmännchen im ZDF-Werberahmenprogramm als erfolgreiches Beispiel höherer Werbewirkung	128
3 Empirische Untersuchung zur Werbewirkung der Mainzelmännchen.....	129
3.1 Bisherige Untersuchungen zu Mainzelmännchen	129
3.2 Thesenhafte Operationalisierung der Forschungsfrage.....	130
3.3 Ableitung des Untersuchungsdesigns der Fokusgruppenbefragung zur Werbewirkung der Mainzelmännchen	131
3.4 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse aus der Fokusgruppenbefragung	133
3.5 Ableitung des Untersuchungsdesigns der Fokusgruppendifiskussion zur Werbewirkung der Mainzelmännchen	138
3.6 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse der Fokusgruppendifiskussion.....	139
4 Handlungsempfehlungen für TV-Sender	142
4.1 Empfehlungen für das ZDF	142
4.2 Empfehlungen für andere TV-Sender.....	142
5 Fazit	144
6 Limitationen.....	146
Literaturverzeichnis	147

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Seitdem im Jahr 1956 der erste Werbespot in der deutschen Fernsehgeschichte über den Bildschirm lief,² ist Werbung aus dem TV nicht mehr wegzudenken. Sei es zur Finanzierung der teuren Produktions- und Sendekosten der TV-Sender, zur Kommunikation der neusten Produkte und Marken für werbetreibende Unternehmen oder aber als Informationsquelle für den Konsumenten: Werbung im TV hat viele Vorteile, sieht sich jedoch auch zahlreichen Nachteilen gegenüber. Diese Arbeit handelt von dem **Umgang der Fernsehsender** mit den Problemen der **zunehmenden Werbeverdrossenheit** und der **bewussten Vermeidung von Werbung** durch die Zuschauer, die durch die Werbeflut stetig wachsen.³

In der heutigen Informationsgesellschaft werden wir vor allem durch das Internet rund um die Uhr mit den neusten Informationen versorgt. Ob wir wollen oder nicht, das Angebot hält immer alles für uns bereit – teilweise auch mehr als wir eigentlich bewältigen und verarbeiten können. Das Informationsangebot steigt exponentiell und durch die mangelnde Aufnahmefähigkeit entsteht das subjektive **Gefühl der Informationsüberlastung**, das Stress verursachen kann.⁴

Um diesem Stress zu entgehen, hat der Mensch **unterbewusst Strategien entwickelt**, um nur einen Teil der Informationen zu beachten und aufzunehmen. Diese selektive Wahrnehmung sorgt dafür, dass wir gerade einmal 0,004%⁵ aller Informationen der Außenwelt in unser Bewusstsein aufnehmen. Besonders Werbung trägt zu der Entwicklung der Informationsflut bei. Jedoch erreichen hier gerade einmal 5% der angebotenen Werbeinformationen tatsächlich den Rezipienten,⁶ Tendenz sinkend.

Werbetreibende Unternehmen und ihre Werbung müssen somit zum einen trotz dieser Flut an Botschaften und trotz der unterbewussten selektiven Wahrnehmung der Rezipienten gesehen, verstanden und verinnerlicht werden. Zum anderen müssen die Botschaften auch den bewussten Werbevermeidungsstrategien der Rezipienten entgegenwirken wie zum Beispiel Umschalten, sich mit anderen Dingen beschäftigen oder den Raum verlassen.⁷ Dies weist für die Unternehmen ein immer größer werdendes Problem auf, da sie nicht mehr ausreichend über ihre Produkte und Marken informieren können und eher als lästige Unterbrechung gesehen werden.

Da durch die GfK schätzungsweise bestimmt wird, wie hoch die Werbeblockreichweite der einzelnen Sender ist, können die werbetreibenden Unternehmen eindeutig feststellen, wo ihr Budget am effektivsten angelegt ist. Die Vermarkter der Fernsehsender, die die Werbezeiten koordinieren, müssen daher die **Werbezeiten für die Rezipienten positiver gestalten** und

² G+J Parenting Media GmbH o.J., o.S.

³ Doumen 2013, o.S

⁴ Kroeber-Riel; Esch 2011, S. 19

⁵ Kroeber-Riel; Esch 2011, S. 21

⁶ Kroeber-Riel; Esch 2011, S. 21

⁷ Kroeber-Riel; Esch 2011, S. 22

somit auch die **Werbeplätze für die werbetreibenden Unternehmen wieder attraktiver** wirken lassen, um weiterhin die Erlöse durch Werbung zu erhalten, die gerade bei privaten Fernsehsendern den Hauptbestandteil der Finanzierung ausmacht.

Aber ist hier immer das umgebende redaktionelle Programm für die Attraktivität der Werbeblöcke und ihre Wirkung auf den Zuschauer verantwortlich? Können nicht auch die Werbeblöcke an sich unterschiedlich gestaltet und somit unterschiedlich attraktiv wirken, sodass Zuschauer eher aktiv sitzen bleiben und weiter zuschauen? Dadurch würde im besten Fall die Reichweite der Werbeblöcke gesteigert und die Werbezeit für werbetreibende Unternehmen nachhaltiger. In dieser Arbeit sollen nun **mögliche Wege** aufgezeigt werden, um als Fernsehsender seine **Werbepausen für den Zuschauer angenehmer** zu gestalten und somit auch für die werbetreibenden Unternehmen attraktiver zu machen. Teilweise werden diese Möglichkeiten bereits genutzt oder bestehen bisher nur theoretisch.

Im Speziellen wird der Umgang des ZDF mit Werbung betrachtet und analysiert. Im ZDF-Werbefernsehen werden die Mainzelmännchen als Werbefiguren eingesetzt, die sowohl als Werbetrenner die Werbung ein- und ausleiten als auch die einzelnen Werbespots voneinander trennen und ihnen somit eine sogenannte Eckposition bieten.⁸ Es wird seitens des ZDF damit geworben, dass die **Mainzelmännchen die Werbung unterhaltsamer und lustiger** machen, sodass die Zuschauer eher dazu bereit sind, den kompletten Werbeblock zu schauen und nicht umzuschalten oder sich mit anderen Dingen zu beschäftigen. Denn der Werbeblock wird immer wieder durch circa viersekündige Mainzelmännchen-Spots unterbrochen. Diese **gesteigerte Aufmerksamkeit** färbt möglicherweise auch auf die im Werbeblock enthaltenen Werbespots positiv ab und macht sie effektiver, so die in dieser Arbeit zu untersuchende These.

1.2 Gang der Arbeit

Zunächst wird ein theoretisches Grundgerüst zu Werbung allgemein und Fernsehwerbung im Speziellen mit Definitionen, Zielen, Funktionen, Chancen und Herausforderungen gelegt, Werbeeffizienzforschung zur Kontrolle der Werbung vorgestellt und der Ansatz des ZDF mit seinen Mainzelmännchen im Werberahmenprogramm thematisiert. Nach einer Sekundäranalyse des bisherigen Forschungsstandes werden anschließend eine Face-to-Face-Befragung zweier Fokusgruppen über die Werbewirkung verschiedener Werbeblöcke mit beziehungsweise ohne Mainzelmännchen-Unterbrechungen und eine Gruppendiskussion über das Meinungsbild, Image und Wahrnehmung von Werbung und den Mainzelmännchen im deutschen Fernsehen durchgeführt. Aus den gemeinsamen Erkenntnissen können dann Handlungsempfehlungen sowohl für das ZDF als auch für andere Fernsehsender und ihren Umgang mit Werbung sowie der zunehmenden Werbungsvermeidung der Zuschauer gegeben werden.

⁸ ZDF Werbefernsehen GmbH 2005a, S.3, 9

2 Werbung als Teil der Kommunikationspolitik

2.1 Funktionen und Ziele von Werbung

Werbung lässt sich der wissenschaftlichen Disziplin des Marketings und hier spezieller der Kommunikationspolitik zuordnen. Die Kommunikationspolitik umfasst sämtliche Maßnahmen, die zwischen dem Unternehmen und seinen aktuellen beziehungsweise potentiellen Bezugsgruppen stattfinden⁹ und ist ein Teil des klassischen Marketing-Mixes.

Werbung bringt Angebot und Nachfrage zusammen, sodass Verbraucher auf Produkte und Marken aufmerksam gemacht, informiert und davon überzeugt werden können und ist daher ein gezielter Versuch, Verhalten und Einstellungen von aktuellen und potentiellen Nachfragern zu verändern.¹⁰ Sie nimmt in den meisten Unternehmen den größten Anteil des Kommunikationsbudgets ein¹¹ und richtet sich als Massenkommunikationsmittel über ihre Kanäle an einen offenen Empfängerkreis. Neben Printmedien, Radio und Außenwerbung gehört dazu vor allem auch das **Fernsehen**.

Die Ziele der Werbung lassen sich zudem in zwei Gruppen einteilen. Zum einen gibt es die **psychografischen Ziele**, welche Aufmerksamkeitserregung, Erhöhung des Bekanntheitsgrads, Verbesserung des Markenimages oder Beeinflussung bestehender Konsumtentengewohnheiten umfassen. Sie sind teilweise schwer zu erfassen und eher theoretische Konstrukte, da sie nicht direkt beobachtbar sind, sondern sich im Kopf der Konsumenten, der sogenannten Black-Box, abspielen. Im Vergleich dazu sind die **ökonomischen Ziele** als zweite Gruppe durch ihre betriebswirtschaftliche Ausrichtung einfacher zu fassen und zu messen. Ökonomische Ziele streben beispielsweise die Erhöhung des Absatzes, des Umsatzes beziehungsweise des Marktanteils der werbetreibenden Unternehmen oder die Neukundengewinnung an. Sie resultieren aus dem Erreichen der psychografischen Ziele, also aus der gelungenen Beeinflussung des Konsumenten.¹²

2.2 Grundzüge der Werbeeffizienzforschung

Zur Überprüfung der **Werdeffizienz** werden zwei Komponenten geprüft – zum einen die **Werbeerfolgsforschung**, die die Erreichung quantitativer beziehungsweise ökonomischer Werbeziele wie Absatzsteigerung überprüft, zum anderen ist die **klassische Werbewirkungsmessung** der qualitativen beziehungsweise psychografischen Werbeziele, die zumeist die Voraussetzung zur Erreichung der ökonomischen Ziele bilden¹³ und somit ein besonders wichtiger Punkt für werbetreibende Unternehmen sind. Es ist eine „empirische

⁹ Bruhn 2012, S.29

¹⁰ ARD & ZDF Fernsehwerbung GmbH 2009: S.33

¹¹ Bruhn 2012, S. 205

¹² Pepels 2011, S.35ff.

¹³ Pepels 2011, S.273

Überprüfung, ob und wie die Werbung das Erleben und Verhalten des Rezipienten beeinflusst und ob dieser Einfluss der Zielsetzung des Werbetreibenden entspricht“¹⁴

Werbewirkung selbst ist ein **theoretisches Konstrukt**, das nicht direkt beobachtbar oder messbar ist und deshalb durch beobachtbare Variablen beziehungsweise Indikatoren beschrieben wird.¹⁵ Dabei unterscheidet man kognitive, affektive und konative Komponenten. **Kognitive Wirkungen** umfassen Prozesse wie Aufmerksamkeit und das Erinnern an Werbeinhalte, **affektive Wirkungen** zielen auf Gefühlslagen oder Einstellungen wie Markensympathie ab, die durch Werbung erzeugt oder beeinflusst werden, und **konative Wirkungen** beschreiben die durch Werbung initiierte Handlungsabsicht oder -durchführung, also den Kauf oder die Kauf- beziehungsweise Verwendungsabsicht. Zur Messung werden zu meist Komponenten aus allen drei Ebenen herangezogen, um ein vollständiges Bild der Werbewirkung zu erhalten. Dafür werden neben klassischen Beobachtungen und Befragungen sowohl Feld- als auch Laborversuche durchgeführt.

Besonders bei TV-Werbung möchten die **Vermarkter** der Fernsehsender ihren Kunden beweisen, dass sich die teure **Investition in ihren Werbeträger lohnt** und am Ende durch wachsenden Absatz und Gewinn auszahlt. Möglichst hohe Bruttoreichweite (Gross Rating Point) zu geringen Preisen (Tausenderkontaktpreis) als Ziel und somit eine hohe Anzahl quantitativer Kontakte bedeutet nicht automatisch eine hohe Werbewirkung, denn nicht jeder Kontakt des Konsumenten mit Werbung führt zur immer gleichen und erwünschten Wirkung.¹⁶

2.3 Gründe für die Attraktivität der TV-Werbung

Die Auswahl des Leitmediums einer Werbekampagne beruht zum einen auf **quantitativen** Faktoren wie der Reichweite oder den Belegungskosten und zum anderen auf **qualitativen** Kriterien, die das Image oder die Funktion des Werbeträgers, Verfügbarkeit, Eignung der Vermittlung der eigenen Botschaft und Darstellungsmöglichkeiten umfassen.¹⁷

TV-Werbung wird häufig als **Leitmedium** eingesetzt, auf welches die **anderen Formen der Kommunikation aufbauen**. Dies liegt unter anderem an der hohen Reichweite, die trotz hoher Belegungskosten bei über 69 Millionen mindestens einmal im Monat mit Werbung erreichten Personen in Deutschland liegt.¹⁸ Sie sorgt für Aufmerksamkeit und Anfangspopularität, die für weitere Maßnahmen genutzt werden können.¹⁹ Neben der hohen Reichweite überzeugt auch das Medium Fernsehen selber den Zuschauer. So halten einer Nielsen-Umfrage zufolge 69,9% der Befragten Fernsehen für das überzeugendste Werbemedium.²⁰ Des Weiteren spricht die multisensorische Darstellung der Marke für das Medium sowie die Rezeption vorwiegend in häuslicher Atmosphäre. Durch Bild und Ton

¹⁴ Maier o.J., o.S.

¹⁵ Seven One Media GmbH 2002, S.9

¹⁶ ZDF Werbefernsehen GmbH 2005b, S.7

¹⁷ Bruhn 2012, S.211

¹⁸ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.628

¹⁹ RTL Group 2010, S.13

²⁰ RTL Group 2010, S.12

kann hier besonders eine emotionale Zuschaueransprache erfolgen und Erlebniswelten geschaffen werden.

Aufgrund der hohen Anzahl an **Sendern**, besonders durch die Entstehung zahlreicher **Spartenkanäle**, haben **werbetreibende Unternehmen** in Deutschland eine **große Auswahl an Werbeumfeldern**, um ihre Spots zu platzieren. Für jeden Sender lässt sich feststellen, welche Zielgruppen erreicht werden, und somit die Kommunikation darauf abstimmen. Dadurch besitzt das werbetreibende Unternehmen die Kontrolle, selbst zu entscheiden, was wann und wo gezeigt wird. Er kann somit verschiedenen Zielgruppen erreichen oder eben auch bewusst auslassen. Auch für die spätere Kontrolle des Erfolgs bietet Fernsehen, im Vergleich zu anderen Medien exakte Methoden zur Überprüfung von Nutzen sowie Wirkung und ist somit ein guter Werbeträger, wenn das Ziel die Steigerung des Bekanntheitsgrads oder die Imageprofilierung ist.

2.4 Herausforderungen für TV-Werbung

Allerdings hat das Medium Fernsehen auch seine Nachteile. Die Zielgruppen, die darüber erreicht werden können, sind trotz der Senderdifferenzierung eher heterogen und auch eine regionale Steuerung ist nur bedingt möglich.

Zudem kämpft das Medium mit dem Problem der Glaubwürdigkeit und der abnehmenden Response-Rate, die zum Beispiel durch **Zapping**, also der „Vermeidung von Werbung durch Umschalten“²¹, beeinflusst wird. Auch das Verlassen des Raumes, das Abschalten des Tons und das geistige Abwenden sorgen dafür, dass Werbung ins Leere läuft, und kann zu **Zapping im weiteren Sinne** gezählt werden.²² Das Zappen mindert somit den Werbeerfolg und macht sie dadurch unattraktiver für die Werbetreibenden.²³

Neben der **Dauer der Werbeblöcke**, deren Länge über das Zappingverhalten entscheidet, spielt jedoch auch das Programmumfeld eine Rolle. Interessante Programme wirken diesem Verhalten entgegen, jedoch begünstigt die zunehmende Länge des Programmes das Zapping wiederum.²⁴ Begünstigt wird das Zappingverhalten der Zuschauer auch durch die Entwicklung von **speziellen Apps**, die den Zuschauern anzeigen, auf welchem Sender gerade Werbung läuft. Durch eine Push-Nachricht bekommt der App-Nutzer dann auch das Ende des Werbeblocks seines vorherigen Senders mitgeteilt und kann, ohne etwas zu verpassen, wieder zurückschalten.²⁵

Eine weitere Herausforderung in Folge der voranschreitenden Digitalisierung ist die starke Zunahme von mobilen Endgeräten und die **Tendenz zum Second Screen** besonders in den Werbepausen von TV-Formaten. Zuschauer beschäftigen sich eher mit Smartphone

²¹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.632

²² Bruhn 2012, S. 211

²³ Friedrichsen/Friedrichsen 2004, S. 29

²⁴ Kroeber-Riel/Esch 2011, S. 263

²⁵ Apps.Eleven GmbH o.J., o.S.

und Tablet als mit den Botschaften der werbetreibenden Unternehmen. **Fernsehen wird zum Nebenbei-Medium.**

Auch das veränderte Sehverhalten der Zuschauer, die häufiger zu **Onlineangeboten der Sender** tendieren, macht der Werbung zu schaffen. Sendungen werden online in den Video-on-Demand-Portalen der Fernsehsender zu einem Zeitpunkt, den die Zuschauer selbst bestimmen, nachgeschaut, wodurch die langen Werbepausen umgangen werden können. Lediglich kleine Unterbrechungen von ein bis zwei Spots können dort untergebracht werden.

Ein weiterer Nachteil der Digitalisierung ergibt sich aus der technologischen Weiterentwicklung der Endgeräte. Fernseher beziehungsweise Recorder, auf denen man die Werbung überspringen oder vorrspulen kann, sorgen dafür, dass die Werbebotschaften auf den teuren Werbeplätzen ungesehen und ungehört bleiben.²⁶ Gerade einmal 14% der beworbenen Produkte werden beim Vorspulen der Werbespots von den Zuschauern erinnert.²⁷

2.5 Mögliche Lösungsansätze

Man muss aber zugeben, dass trotz der nachlassenden Werbeaufmerksamkeit die Wirkung der Fernsehwerbung immer noch ungeschlagen ist. Bei der **Werbeerinnerung steht TV-Werbung aus Verbrauchersicht an erster Stelle**: 63% der Befragten einer Studie gaben an, sich an eine Marke aufgrund ihrer Fernsehwerbung zu erinnern, gefolgt von Out-of-Home-Kommunikation und Onlinekommunikation.²⁸ Dennoch kann sich dies **leicht ändern**, wenn die bereits beschriebene Entwicklung des Zappings zunimmt und die Werbeverdrossenheit der Zuschauer weiterwächst.

Doch was können die Sender gegen die **sinkende Response-Rate** tun oder besser was tun sie dagegen? Wie können Sender der Entwicklung entgegenwirken, sodass den Werbepausen wieder ausreichend Aufmerksamkeit gewidmet wird und die Bedeutung von Werbung im TV auch weiterhin unverändert bleibt? Ist es die Auffälligkeit und Besonderheit der Spots, die Werbeblöcke interessanter und sehenswerter macht? Ist es die Interaktivität oder ist doch die Länge der Werbeblöcke entscheidend, ob Zuschauer umschalten oder dranbleiben? **Hierzu existieren verschiedene Ansätze, wie Werbung mehr Aufmerksamkeit erzeugen kann.**

1. Zunächst lässt sich die Vermeidung von Werbung durch den Zuschauer tatsächlich durch die **Reduzierung der Werbezeit** verringern. Laut einer Studie hilft schon eine Verkürzung der Werbezeit um 10%, damit die Zahl der Zuschauer um 25% ansteigt.²⁹ Denn **mehrere kurze Werbeunterbrechungen** werden weniger häufig vermieden als wenige lange Unterbrechungen.³⁰

²⁶ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.632

²⁷ Kroeba-Riel/Esch 2011, S. 263

²⁸ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.632

²⁹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.632

³⁰ Kroeba-Riel/Esch 2011, S. 263

2. Auch durch das Konzept des „**Brand Pulsing**“, bei dem Werbeunterbrechungen stark sequenziell aufgeteilt und kontinuierlich über das Programm verteilt werden, verbessert die Wahrnehmung bei Zuschauern. Durch diese spezielle Werbefrequenz wird die Abneigung gegenüber Werbung verringert und das Zapping eingegrenzt.³¹
3. Eine andere **Herangehensweise verfolgt das Pay-TV**. Es sendet keine Unterbrecherinseln, sondern schaltet Werbung nur zwischen aufeinanderfolgenden Formaten. So wird das Programm nicht unterbrochen und Werbung weniger negativ betrachtet.³² Jedoch stellt sich hier die Frage, ob Werbung dann überhaupt geschaut wird oder einfach später einbeziehungsweise früher abgeschaltet wird.
4. Auch **Sonderwerbeformen** helfen gegen das Zapping der Zuschauer. Im Vergleich zu einfachen Werbeblöcken haben Sonderwerbeformen eine bessere Werbewirkung, erzeugen höhere Aufmerksamkeit, Sympathie und Erinnerung und verringern gleichzeitig die Abbruchrate, also das Wegschalten oder Wegschauen.³³
5. Zudem sollten die **Werbespots den Zuschauer emotional ansprechen** und gute Geschichten mit Spannung erzählen, da dies die Stärke des Mediums TV ist. Martin Boase, Gründer der Agentur BMP sagt dazu: „Wir glauben, dass man – wenn man sich schon selbst ins Wohnzimmer der Zuschauer einlädt – die Pflicht hat, diese nicht anzubrüllen, zu langweilen oder ihre Intelligenz zu beleidigen. Wenn man die Zuschauer andererseits aber unterhält, amüsiert oder etwas Interessantes zu erzählen hat, dann mögen sie einen vielleicht etwas mehr“.³⁴
6. Durch neue technische Entwicklungen, zum Beispiel des Smart-TV, könnte auch **individualisierte Werbung am Beispiel der Online-Werbung** eine weitere Herangehensweise an die Werbeverdrossenheit der Zuschauer sein. Wenn Zuschauer gute, an die eigenen Bedürfnisse angepasste Werbung gesendet bekommen, die sie auch tatsächlich interessiert, würde ihre Aufmerksamkeit in jedem Fall steigen.³⁵
7. Neben diesen Variablen beeinflusst auch die **Spotlänge** die Aufmerksamkeit und die Bewertung der Werbung. Hier gilt nämlich im Gegensatz zu der Länge des Werbeblocks, dass längere Spots positiv für die Wahrnehmung sind. Je länger ein Spot ist, desto eher lassen sich die Zuschauer auf den Spot ein und bewerten ihn positiv, da ihnen mehr Zeit und Raum gegeben wird, den Spot zu erleben und sich in die Atmosphäre einzufühlen. Daraus resultiert zudem eine höhere spontane Werbeerinnerung und ein positiveres Image des Spots und somit auch der Marke.³⁶

³¹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.632

³² Müller 2014, o.S.

³³ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.632

³⁴ RTL Group 2010, S.14

³⁵ RTL Group 2010, S.25

³⁶ Boecker 2006, S. 6,12,13

2.6 Der Einsatz von Mainzelmännchen im ZDF-Werberahmenprogramm als erfolgreiches Beispiel höherer Werbewirkung

Das **ZDF** hat im Vergleich zu anderen TV-Sendern die **geringste Wegschaltrate** in der TV-Werbung.³⁷ Dies liegt zum einen an der Länge der Werbeblöcke, denn auch hier liegt das ZDF mit im Durchschnitt zwei Minuten **kürzeren Werbeblöcken** im Vergleich zu privaten Sendern vorn.³⁸ Des Weiteren finden auch die Unterbrechungen des Programms seltener statt. Das wirkt sich nicht nur auf die Zufriedenheit des Zuschauers aus (90% der Zuschauer finden es gut, dass das Programm nur selten unterbrochen wird),³⁹ sondern auch auf den Nutzen für werbetreibende Unternehmen. Je **länger eine Werbeinsel** ist, desto schlechter wird die **Werbebotschaft eines einzigen Spots** wahrgenommen.⁴⁰

Außerdem spielen die **Mainzelmännchen im Rahmenprogramm** der ZDF-Werbung eine besondere Rolle. Anton, Berti, Conni, Det, Edi und Fritzchen, wie die kleinen Gestalten heißen, geben dem ZDF seit über 50 Jahren ein Gesicht. In Anlehnung an die Heinzelmännchen aus Köln entstand der Name Mainzelmännchen, der durch die ersten Mitarbeiter des ZDF geprägt wurde. Er betont zudem den direkten Stadtbezug zum Sendezentrum in Mainz und wurde über die Jahre zum Erkennungszeichen des Zweiten Deutschen Fernsehens.⁴¹

Doch die Werbeblöcke im ZDF unterscheiden sich noch in anderen Merkmalen von denen anderer Sender. Die 20 Minuten Werbezeit, die dem öffentlich-rechtlichen Sender zur Verfügung stehen, werden zwar auch hier wie bei der ARD auf mehrere kürzere Werbeblöcke zwischen 16 und 20 Uhr aufgeteilt und durch ein mindestens drei Sekunden langes optisches Signal (**Werbetrenner**) von dem redaktionellen Programm getrennt, wie es gesetzlich durch den Rundfunkstaatsvertrag vorgesehen ist,⁴² sondern auch jeder einzelne Werbespot wird durch einen kurzen sendereigenen Trennspot vom nächsten Spot getrennt (**Werbespotttrenner**). In diesen **Werbespotttrennern** oder **Inserts**, wie sie im ZDF genannt werden, werden die beliebten Mainzelmännchen als Werbefiguren eingesetzt, die sich über die Jahre zu einer eigenen Marke etabliert haben. Damit weist das ZDF ein **Allleinstellungsmerkmal** in der heutigen Fernsehlandschaft auf. Zwar gab es in der Vergangenheit weitere Zeichentrickfiguren oder Maskottchen im Werberahmenprogramm, vor allem bei den öffentlich-rechtlichen Sender (SWF: Telemiezen; HR: Onkel Otto; NDR: Walross Antje; WDR: Ute, Schnute, Kasimir; Sixx: weiße Hühner), allerdings sind die Werbespotttrenner des ZDF einmalig.

³⁷ Wirtschaftsforum Verlag GmbH 2014, o.S.

³⁸ ARD & ZDF Fernsehwerbung GmbH 2009, S.31

³⁹ ARD & ZDF Fernsehwerbung GmbH 2009, S.35

⁴⁰ ARD & ZDF Fernsehwerbung GmbH 2009, S.31

⁴¹ Fuchs 2009, S. 99

⁴² Baerns 1996, S.27ff.

3 Empirische Untersuchung zur Werbewirkung der Mainzelmännchen

3.1 Bisherige Untersuchungen zu Mainzelmännchen

Um die Aussagen des ZDF-Werbefernsehens über den Nutzen der Mainzelmännchen zu überprüfen und zu klären, ob ihr Vorkommen in den Werbespotttrennern tatsächlich eine positive Wirkung auf das Zuschauerverhalten und deren Wahrnehmung hat, wird im folgenden Abschnitt eine empirische Untersuchung angeschlossen. Dieser vorgeschaltet ist eine Sekundäranalyse von existierenden Publikationen zum erörterten Untersuchungsgegenstand.

Die erste Studie des ZDF-Werbefernsehens zur Wirkung der Mainzelmännchen wurde 1990 veröffentlicht.⁴³ Nach dem Redesign der Mainzelmännchen 2005 wurde eine weitere Studie vom ZDF-Werbefernsehen hierzu durchgeführt⁴⁴ und das Ergebnis zu ihrem 50-jährigen Jubiläum 2012 noch einmal in der Studie „Die Magie der Mainzelmännchen“ bestätigt.⁴⁵ Die jährlich über 850 Inserts,⁴⁶ die vom ZDF-Werbefernsehen entwickelt werden, erhöhen laut ZDF „die Chancen des einzelnen Spots erheblich, in einem hart umkämpften Werbemarkt überhaupt wahrgenommen zu werden“, da jeder Spot eine Eckposition in dem Sendeblock erhält. Nie folgen zwei Spots aufeinander, sondern immer werden sie von den Mainzelmännchen-Inserts getrennt.⁴⁷

Laut der Studie freuen sich die Zuschauer auf die Mainzelmännchen und somit auch auf die Werbeunterbrechung, schauen aktiv zu und schalten somit nicht um. Sie verlassen seltener während der Werbepausen das Zimmer und gehen auch seltener parallel ins Internet.⁴⁸ Auch auf das **Involvement der Zuschauer** während der Werbeunterbrechung haben die Mainzelmännchen Einfluss. Im Durchschnitt läge dieses um bis zu einem Viertel höher als ohne Mainzelmännchen-Unterbrechungen.⁴⁹ Die Mainzelmännchen schaffen es, deutlich mehr Aufmerksamkeit des Publikums auf die Werbung zu richten und lösen positive Empfindungen bei den Zuschauern aus. Diese positiven Empfindungen übertragen sich auch auf die Werbung, denn durch ihre hohe Bekanntheit und Beliebtheit findet ein vorteilhafter Image-Transfer zugunsten der beworbenen Produkte statt.⁵⁰ Die Mainzelmännchen sind wichtige Sympathieträger und gefallen fast 90% der Befragten sehr gut oder gut. Sie lockern die Werbeblöcke auf und belohnen die Zuschauer für das Dranbleiben mit ihren kleinen witzigen Abenteuern. Dies habe zugeleich Auswirkungen auf die Werbeblock-Akzeptanz, die im Vergleich zu Sat.1 um 40% höher ist.⁵¹ Die Werbeerinnerung im ZDF, ob gestützt oder ungestützt, sei deutlich höher als bei Sat.1, denn die Zuschauer können 1,5-mal so häufig die Spots richtig erinnern. Besonders bei beworbenen Marken fällt der Unterschied

⁴³ ZDF Werbefernsehen GmbH 1990

⁴⁴ ZDF Werbefernsehen GmbH 2005a

⁴⁵ ZDF Werbefernsehen GmbH 2012

⁴⁶ ZDF Werbefernsehen GmbH o.J.a, o.S.

⁴⁷ ZDF Werbefernsehen GmbH 2005a, S.3,9

⁴⁸ Paperlein, 2012: S.19; ZDF Werbefernsehen GmbH 2005a, S. 25

⁴⁹ ZDF Werbefernsehen GmbH 2012

⁵⁰ ZDF Werbefernsehen GmbH 2005a, S. 23

⁵¹ Paperlein 2012, S. 19

auf, denn die ZDF-Zuschauerschaft könne mehr als doppelt so viele Marken richtig benennen, die beworben wurden.⁵² **Die Mainzelmännchen machen somit die Werbeplätze der ZDF-Werbeblöcke attraktiver für werbetreibende Unternehmen.**

3.2 Thesenhafte Operationalisierung der Forschungsfrage

Nachdem der bisherige Forschungsstand dargelegt wurde, fällt auf, dass das ZDF immer an den entsprechenden Studien beteiligt war. Daher sollen in dieser Untersuchung Erkenntnisse über die Werbewirksamkeit gesammelt werden. Dafür lautet die **Forschungsfrage: Welchen Einfluss haben die Mainzelmännchen im Werberahmenprogramm des ZDF auf die Werbewirkung und die Wahrnehmung der Werbung?** Um diese Forschungsfrage klären zu können, werden im Vorhinein der Untersuchung drei Thesen aufgestellt.

1. Um das Konsumverhalten von Menschen zu erklären, bedarf es einiger Variablen beziehungsweise Bestimmungsfaktoren. Ein zentrales Konstrukt des Verhaltens sind dabei die **Einstellungen**.⁵³ Einstellungen sind Bewertungen oder wertende Einschätzungen. Sie werden im Laufe der Zeit gebildet, sind gespeichert und in passenden Situationen abrufbar.⁵⁴

Fasst man die Einstellungen mehrerer Personen zusammen, die sich auf ein Objekt beziehen, spricht man bei der **Summe der Einstellungen** von einem **Image**, einem Gesamteinindruck. Dies ist ein subjektiv wertendes Fremdbild, das die Personen von dem Objekt haben und das enorme Auswirkungen auf das Kauf- und Wahlverhalten dieser Menschen hat.⁵⁵ Die Mainzelmännchen zählen zu den beliebtesten Werbefiguren in Deutschland.⁵⁶ Laut dem ZDF-Werbefernsehen verbreiten sie Spaß und gute Laune, was auch auf die Werbeblöcke abfärbt.⁵⁷

Somit lautet die erste These: **Die Mainzelmännchen haben ein positives Image, das sich auf die TV-Werbung überträgt, wodurch diese positiver wahrgenommen wird.**

2. Ein wichtiger Teil bei der Überprüfung der Werbewirkung ist der **Recall**, also die Werbeerinnerung – eine weitere Variable, die das Konsumverhalten der Menschen beeinflusst. Dabei handelt es sich um Kognition beziehungsweise Wissen oder Kenntnisse, also subjektive, intern gespeicherte Informationen, die durch das Erinnern abrufbar und verfügbar werden. Dazu gehören auch Markennamen, Logos sowie Werbeinhalte.⁵⁸

Um zu überprüfen, ob Konsumenten Wissen über den gesehenen Werbeblock aufgebaut haben und sich an die Produkte und Marken der Werbung erinnern, wird ihr Recall getestet. Dabei differenziert man in **gestützte** und **ungestützte Werbeerinnerung**: Entweder können

⁵² Paperlein 2012, S. 19

⁵³ Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 232

⁵⁴ Trommsdorf/Teichert 2011, S.126

⁵⁵ Trommsdorf/Teichert 2011, S.134

⁵⁶ Deutsches Werbemuseum e.V. 2006, o.S.

⁵⁷ ZDF Werbefernsehen GmbH 2012, o.S.

⁵⁸ Trommsdorf/Teichert 2011, S.74ff.

sich die Probanden bei der Frage, was sie im Werbeblock gesehen haben, an die einzelnen Spots, Produkte und Marken erinnern oder brauchen Hilfestellung wie die Produktkategorie.⁵⁹ Je stärker die Werbeerinnerung bei den Konsumenten ist, desto besser ist dies für die werbetreibenden Unternehmen, da die Kaufwahrscheinlichkeit dadurch steigt.

Aus diesem Grund lautet die zweite These: **Der Einschub einer Mainzelmännchen-Episode zwischen jedem Werbespot erhöht die ungestützte und gestützte Werbeerinnerung bei den Rezipienten.**

3. Unabhängig vom Konsumverhalten ist ein weiterer Faktor besonders interessant. Kürzere Werbeblöcke werden positiver wahrgenommen als längere Werbeblöcke.⁶⁰ Durch die Mainzelmännchen, die die Werbeblöcke unterhaltsam machen, da sie die Werbung mit redaktionellen Inhalten in Form ihrer kleinen Episoden anreichern, haben Zuschauer eine andere **Längenwahrnehmung**.⁶¹

Aus diesem Grund lautet die dritte These: **Durch den Einschub einer Mainzelmännchen-Episode zwischen jedem Werbespot wird der Werbeblock an sich als kürzer empfunden als Werbeblöcke ohne die Einbindung der Mainzelmännchen.**

3.3 Ableitung des Untersuchungsdesigns der Fokusgruppenbefragung zur Werbewirkung der Mainzelmännchen

Als Erstes und vor allem zur Überprüfung der zweiten und dritten Thesen wurde eine **Befragung** durchgeführt. Bei dieser Erhebung, einer Ad-hoc-Forschung, handelt es sich sowohl um eine qualitative als auch um eine quantitative Forschung, da sie nicht nur auf zahlenmäßig erfasssten Tatbeständen, sondern auch mit schwer quantifizierbaren Ergebnissen wie Statements von Befragten beruht.⁶²

Die Verfasserin hat sich für diese Erhebung an der Methode eines Werbemittelinterpretests orientiert, der in der Regel vor der Schaltung eines Werbespots durchgeführt wird.⁶³ Da jedoch in diesem Fall nicht ein konkreter Werbespot getestet werden soll, sondern die Wirkung des Vorhandenseins beziehungsweise der Abwesenheit der Mainzelmännchen-Inserts auf die Werbewirkung, ist die Methode gut übertragbar und könnte als **Werbemittelposttest** bezeichnet werden.

Für die Studie wurde **zwei strukturgleichen Fokusgruppen** unabhängig voneinander eine Folge einer **45-minütigen Sendung aus dem ZDF-Programm mit einer Werbeunterbrechung** vorgespielt. Den Fokusgruppen wurde vor der Studie nicht davon berichtet, dass das Thema der Erhebung die Werbeunterbrechung und die darin enthaltenen Mainzelmännchen-Inserts sind, damit sich die Probanden nicht speziell auf die Werbung kon-

⁵⁹ Trommsdorf/Teichert 2011, S.99

⁶⁰ Kroeger-Riel/Esch 2011, S. 263

⁶¹ Wirtschaftsforum Verlag GmbH 2014, O.S.

⁶² Bruhn 2012, S. 91

⁶³ Steffenhagen 2000, S.44

zentrieren. So sollte eine Alltagssituation geschaffen werden, bei der die Zuschauer aufmerksam das redaktionelle Programm schauen, während die Aufmerksamkeit und das Involvement in der Werbepause sinkt. In **der Testgruppe** wurde in dem Werbeblock, wie es beim ZDF üblich ist, **jeder Werbespot durch die Mainzelmännchen-Inserts umrahmt** und somit von den anderen Spots abgegrenzt. Die **Kontrollgruppe** erhielt denselben Werbeblock **mit den gleichen Spots** nur **ohne die Mainzelmännchen-Unterbrechungen**. Nach dem Versuch wurde anhand von **Fragebögen schriftlich einzeln** überprüft, woran sich die Probanden erinnern konnten, wie lang sie die Werbepausen empfunden haben und was ihr Eindruck von den Mainzelmännchen war. Außerdem wurden sie über das tatsächliche Forschungsziel, den Werbeblock, aufgeklärt.

Die Zuschauer des ZDF bilden die **Grundgesamtheit**, auf dessen Basis eine Teilerhebung mit einem Stichprobenumfang von **zehn Probanden je Gruppe** durchgeführt wurde. Für die Teilerhebung fand die Stichprobenziehung durch das **Quotenauswahlverfahren** statt, einer nicht zufälligen, bewussten Auswahl, die zum Einsatz kommt, da die Struktur der Grundgesamtheit, also die Verteilung von Ausprägungen, der ZDF-Zuschauerschaft bekannt ist, aber die Grundgesamtheit selbst nicht bekannt ist beziehungsweise nicht namentlich vorlag. Eine Stichprobe ist repräsentativ, wenn die Verteilung aller interessierenden Merkmale der Untersuchungselemente der Verteilung in der Grundgesamtheit entspricht.⁶⁴ Bei der Quotenauswahl wird hier anhand der Merkmalsverteilung in der Grundgesamtheit eine Quote für die Stichprobe bestimmt und genaue Quotenanweisungen für die Auswahl der Probanden geschrieben. Diese werden dann bewusst nach den Anweisungen ausgewählt.⁶⁵

Die Stichprobe dieser Untersuchung bezieht sich auf die Studie „TV Scope“ (01.01.2013-31.12.2013), eine Erhebung der AGF in Zusammenarbeit mit der GfK, die die Zuschauer der TV-Sender nach demografischen Merkmalen (Geschlecht, Alter und Einkommen) analysiert. Diese **Merkmalsverteilung in der Grundgesamtheit** wurde **auf die beiden Fokusgruppen heruntergebrochen**, in einem Quotenplan dargestellt und entsprechend den Anweisungen des Quotenplans 10 Probanden für zwei Fokusgruppen ausgewählt (siehe Tabelle 1). Eine Repräsentativität wurde angestrebt, jedoch kann aufgrund der Umgehung des Zufallsprinzips durch eine bewusste Auswahl sowie der Stichprobengröße kein Anspruch darauf erhoben werden.

Den beiden Gruppen wurde je an einem Abend die aufgezeichnete Serie SOKO Köln vom 25.03.2014 aus dem ZDF-Programm gezeigt. Die Serie läuft normalerweise von 18:05 Uhr bis 19:00 Uhr und weist genau eine Werbepause in der Mitte des Programmes um 18:25 Uhr auf – eine vergleichbare Länge zu privaten Sendern.⁶⁶ Der Werbeblock enthielt zehn Werbespots der Marken Suzuki, Yokebe, Gingium, Apollo, Dänisches Bettenlager, Dacia, Tebonin, Apothekenumschau, Kaufland und Thermacare und somit neben den zwei Werbetrennern neun weitere kurze Mainzelmännchen-Inserts.

⁶⁴ Bruhn 2012, S. 94

⁶⁵ Bruhn 2012, S. 95

⁶⁶ ZDF Werbefernsehen GmbH 2013a, S.9

1. Bedingung: Geschlecht		2. Bedingung: Alter			3. Bedingung: Einkommen		
43,8%	Männer	4	1,2%	3-13	0	34,8%	< 1500
56,2%	Frauen	6	0,7%	14-19	0	46,2%	1500-3000
			2,3%	20-29	0	12,5%	>3000
			4,7%	30-39	1		1
			11,8	40-49	1		
			18,1	50-59	2		
			25,0	60-69	2		
			36,2%	70+	4		

Tabelle 1: Quotenplan für die ZDF-Zuschauerschaft als Grundgesamtheit (n=10)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die ZDF-Zuschauerschaft laut TV Scope (01.01.2013-31.12.2013)

3.4 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse aus der Fokusgruppenbefragung

Zuerst einmal zeigt sich bei den Fernsehgewohnheiten der Probanden, dass beide Befragungsgruppen **fernsehaffin** sind. Jeweils 100% der Befragten schauen mindestens „häufig“ fern (Frage 1). Dabei wurde auch in der offenen Frage des hauptsächlich geschauten Senders jeweils das ZDF mit den meisten Stimmen benannt (Frage 2). Das **ZDF schauen 6 Personen** der Testgruppe und **10 Personen** der Kontrollgruppe **mindestens „häufig“** (Frage 3). Dies ist aufgrund der Quotenauswahl der Stichprobe anhand der Merkmale der ZDF-Seherschaft keine Überraschung.

An die Mainzelmännchen konnten sich in der Testgruppe, die diese in der Werbung als Trenner und Inserts sahen, alle Probanden **erinnern**, als bekannt einzustufen und auch einstimmig dem ZDF zuordnen (Frage 28 – 30). Ebenfalls ist die Meinung über die Mainzelmännchen sehr positiv ausgefallen. Sie werden als sympathisch, lustig, unterhaltsam und schön anzusehen empfunden und weisen daher ein sehr positives Image auf (Frage 32). Sie werden **häufig mit der Kindheit verbunden** und wurden in der Kontrollgruppe sogar als fehlend erkannt (Frage 33 – 34).

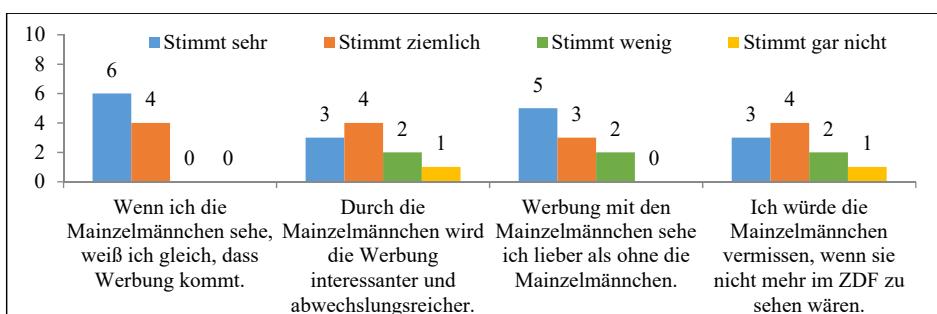


Abbildung 1: Frage 35 - Wirkung der Mainzelmännchen in der Werbung, Testgruppe

Dies verdeutlichen auch die nächsten Aussagen über die Mainzelmännchen in der Werbung. Hier geben beide Gruppen an, dass die Mainzelmännchen direkt mit Werbung verbunden werden, dass die Probanden Werbung mit den Mainzelmännchen lieber sehen als ohne sie,

dass die Werbung durch die Mainzelmännchen interessanter und abwechslungsreicher wird und dass die Probanden die Mainzelmännchen vermissen würden (Frage 35; zur graphischen Auswertung siehe Abbildungen 1 und 2).

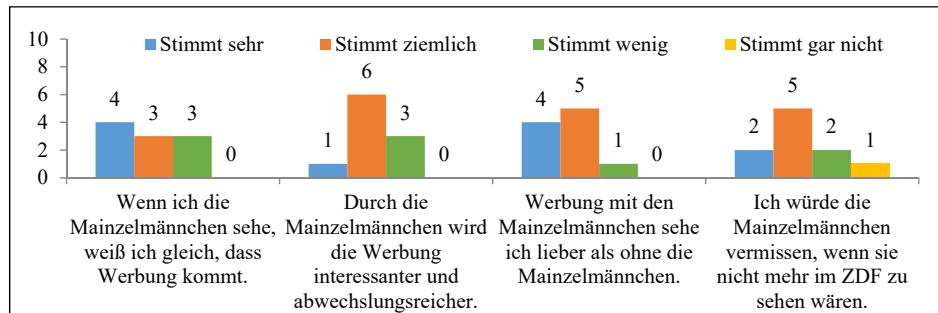


Abbildung 2: Frage 35 - Wirkung der Mainzelmännchen in der Werbung, Kontrollgruppe

Auch die Meinung über **Fernsehwerbung** im Allgemeinen ist in beiden Gruppen **relativ ähnlich**, jedoch **im negativen Sinn**. Beide Gruppen sehen Werbung als überwiegend störend an, wobei in der **Testgruppe** 6 Personen angaben, dass sie „immer“ oder „oft“ stört, was in der **Kontrollgruppe** 10 Befragte taten (Frage 4; zur graphischen Auswertung siehe Abbildung 3).

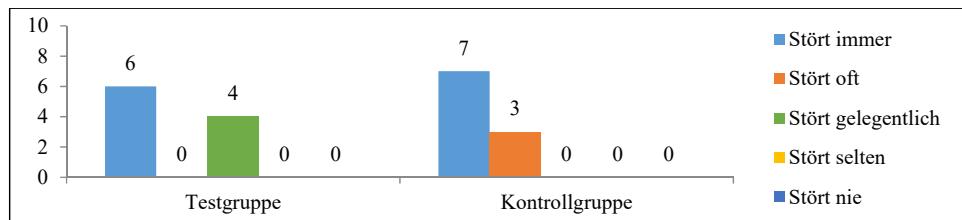


Abbildung 3: Frage 4 - Meinung über Fernsehwerbung

Eigenschaften von Werbung schätzen die Probanden nahezu identisch ein und tendieren eher zu negativen Einschätzungen. Jedoch ist auch hier die **Testgruppe etwas positiver gestimmt**. Sie finden beispielsweise **6 Personen**, dass die Werbung „sehr“ oder „ziemlich“ schön anzuschauen war. Dies empfanden in der **Kontrollgruppe** nur **3 Personen**. Auch die Unterhaltsamkeit bewerteten in der **Testgruppe 5 Personen** als „sehr“ oder „ziemlich“ unterhaltsam. In der **Kontrollgruppe** denken dies nur **2 Personen**. Ebenso hielten **5 Personen der Testgruppe** die Werbung für „sehr“ oder „ziemlich“ humorvoll und witzig, wohingegen dies in der **Kontrollgruppe von niemandem** so empfunden wurde (Frage 5; zur graphischen Auswertung siehe Abbildung 4).

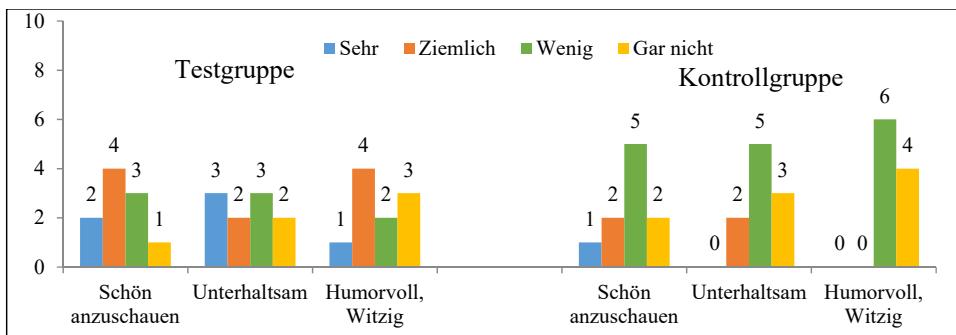


Abbildung 4: Frage 5 - Bewertung der Eigenschaften von Fernsehwerbung

Es zeigt sich deutlich, dass die Probanden der Testgruppe ein positiveres Bild der gesehenen Werbung haben. Da die Mainzelmännchen-Unterbrechungen das Einzige waren, worin sich die gesehenen Werbeblöcke unterschieden haben, kann das **für die Gültigkeit der ersten These sprechen. Die Mainzelmännchen haben scheinbar ein sehr positives Image und übertragen dies auch zum Teil auf die Werbung, die positiver wahrgenommen wird.**

Die **zweite These** mit dem Fokus auf die Werbeerinnerung wurde in mehreren Schritten abgefragt. Zuerst wurde **ungestützt** ermittelt, an welche Werbespots sich die Probanden noch erinnern können (Frage 12). Dabei wurde sich bei der **Testgruppe** insgesamt **8 Mal** an das tatsächliche **Produkt** mit dem Markennamen erinnert und **11 Mal** immerhin eine **Produktkategorie** oder Produktumschreibung genannt. In der **Kontrollgruppe** waren es insgesamt nur **6 Erinnerungen** an den Markennamen und **9 Erinnerungen** an die Kategorie (siehe Tabelle 2).

	Testgruppe	Kontrollgruppe
Markennamen	3 x Tebonin 2 x Apothekenumschau 1 x Gingium, Dacia, Yokebe	2 x Tebonin, Apothekenumschau 1 x Gingium, Thermacare
Produkt	3 x Auto 2 x Gehirnleistungstabletten, Abnehmmittel, 1 x Diät, Medizin, Wärmekissen, Peugeot	4 x Auto 1 x Medikament, Einzelhandel, Gedächtnisleistung, japanische Automarke, Abnehmprodukt
Sonstiges	2 x Mainzelmännchen	-

Tabelle 2: Frage 12 - Ungestützte Werbeerinnerung

Im zweiten Teil wurde die Frage erneut gestellt, aber durch Antwortmöglichkeiten **gestützt**. Diese Antwortmöglichkeiten beliefen sich hierbei zuerst nur auf den Produktbereich. Neben den tatsächlichen Produktbereichen wurden jedoch auch einige falsche Bereiche ergänzt, die als Fehler erkannt werden mussten (Frage 13 – 23). Die **Testgruppe** konnte sich **23 Mal erinnern**, dass der richtige Produktbereich in der Werbung vorgekommen ist. Sie nannten auch **11 Mal das richtige Produkt mit Markennamen** und **13 Mal eine Produktumschreibung**. In der **Kontrollgruppe** wurde sich **20 Mal** an die richtigen Produktbereiche aus der Werbung **erinnert** und sie nannten auch **9 richtige Produkte** mit Markennamen. Auch bei den Produktumschreibungen liegen sie mit **8 Nennungen** hinter der Testgruppe (siehe Tabelle 3).

	Korrekt erkannt?	Testgruppe	Kontrollgruppe
Automobilbereich	Erkannt	5	5
	Nicht erkannt	5	5
Gesundheitsbereich	Erkannt	6	5
	Nicht erkannt	4	5
Lebensmittelbereich	Erkannt	4	3
	Nicht erkannt	6	7
Medikamentenbereich	Erkannt	5	4
	Nicht erkannt	5	6
Möbelbereich	Erkannt	0	1
	Nicht erkannt	10	9
Optikerbereich	Erkannt	3	2
	Nicht erkannt	7	8

Tabelle 3: Frage 13 bis 23 - Gestützte Werbeerinnerung an die Produktbereiche

Zuletzt wurde im dritten Schritt erneut gestützt gefragt und den Probanden die Produkte mit Markennamen genannt, wobei auch wieder Produkte gelistet wurden, die im Werbeblock nicht vorkamen (Frage 24). Auch bei dieser Frage konnte erneut generell festgestellt werden, dass sich die **Testgruppe** besser an die Produkte erinnern kann. Insgesamt **47 Mal** erinnerten sie sich an das konkrete Produkt, was in der **Kontrollgruppe** mit **30 Nennungen** deutlich schlechter ausfiel (siehe Tabelle 4).

	Korrekt erkannt?	Testgruppe	Kontrollgruppe
Kaufland	Erkannt	5	2
	Nicht erkannt	5	8
Yokebe	Erkannt	5	4
	Nicht erkannt	5	6
Tebonin	Erkannt	5	4
	Nicht erkannt	5	6
Dacia	Erkannt	4	3
	Nicht erkannt	6	7
Dänisches Bettenlager	Erkannt	4	3
	Nicht erkannt	6	7
Gingium	Erkannt	3	2
	Nicht erkannt	7	8
Apollo Optik	Erkannt	3	2
	Nicht erkannt	7	8
Apothekenumschau	Erkannt	8	4
	Nicht erkannt	2	6
Thermancare	Erkannt	3	2
	Nicht erkannt	7	8
Suzuki	Erkannt	7	4
	Nicht erkannt	3	6

Tabelle 4: Frage 24 - Gestützte Werbeerinnerung an die konkreten Produkte

Zusammenfassend schneidet die Kontrollgruppe somit dreimal **signifikant** schlechter ab. Es sind somit **deutliche Anzeichen für die Gültigkeit der zweiten These erkennbar: Der Einschub einer Mainzelmännchen-Episode zwischen jedem Werbespot erhöht scheinbar die ungestützte und gestützte Werbeerinnerung bei den Zuschauern.**

Bei der Beantwortung der **dritten These** über die Längenwahrnehmung der Probanden zeigt sich hingegen ein weniger eindeutiges Bild. Auf der einen Seite stimmten jeweils 9 und 7 Probanden beider Gruppen bei der direkten Abfrage zu, dass Werbung mit Mainzelmännchen-Inserts ihnen kürzer vorkommt als ohne (Frage 34), was für die aufgestellte These sprechen würde. Auch die von den Probanden geschätzte Länge der Werbeblöcke einzelner TV-Sender spricht dafür (Frage 27; zur graphischen Auswertung siehe Abbildungen 5 und 6).

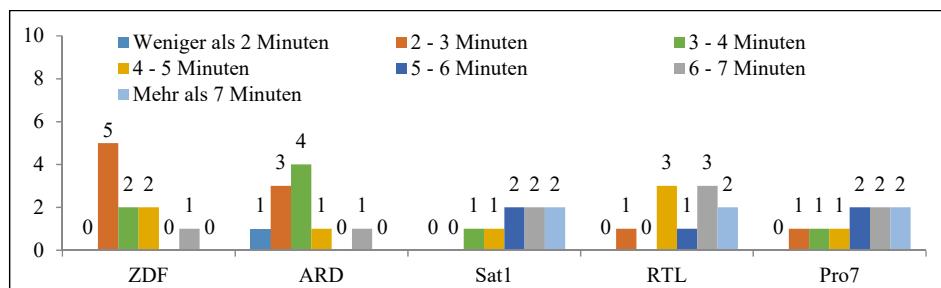


Abbildung 5: Frage 27 - Werbeblocklängenwahrnehmung von TV-Sendern, Testgruppe

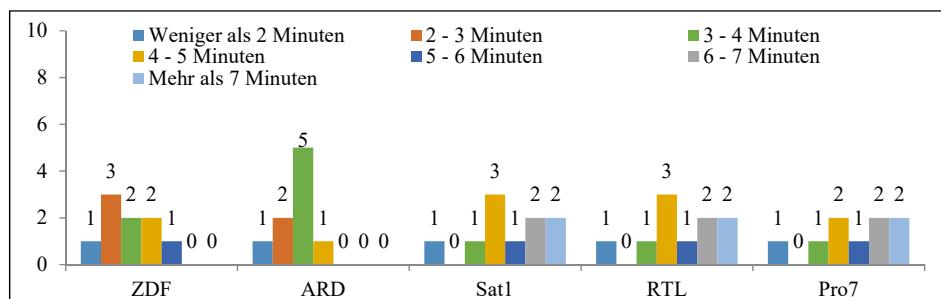


Abbildung 6: Frage 27 - Werbeblocklängenwahrnehmung von TV-Sendern, Kontrollgruppe

Auf der anderen Seite stimmen diese ersten Ergebnisse jedoch nicht mit den Erkenntnissen aus den Schätzungen der Länge des gesehenen Werbeblocks überein (Frage 26). Hier schätzte nämlich die **Testgruppe**, die die Mainzelmännchen-Inserts gesehen hatte, ihren Werbeblock mit durchschnittlich 5 Minuten und 54 Sekunden (tatsächlich 4 Minuten und 34 Sekunden) **länger** ein als die **Kontrollgruppe** ohne die Mainzelmännchen-Inserts mit einer geschätzten durchschnittlichen Länge von 5 Minuten und 30 Sekunden (tatsächlich 4 Minuten und 05 Sekunden). **Beide Gruppen überschätzten somit die reale Dauer des Werbeblocks um etwa 1,5 Minuten.** Daraus ergibt sich, dass die Probanden sich zwar vorstellen können, dass sie die Werbung kürzer wahrnehmen, es aber tatsächlich nicht tun. **Die dritte These, dass durch den Einschub einer Mainzelmännchen-Episode zwischen jedem Werbespot der Werbeblock an sich als kürzer empfunden wird, ist eher zu falsifizieren.**

3.5 Ableitung des Untersuchungsdesigns der Fokusgruppendiskussion zur Werbewirkung der Mainzelmännchen

Um die Ergebnisse aus der Face-to-Face-Befragung zu untermauern und neue Erkenntnisse über die Wirkung sowie das Image der Mainzelmännchen zu erhalten, wird zusätzlich eine Gruppendiskussion mit einer weiteren Gruppe durchgeführt. Diese konzentriert sich vor allem auf **Einstellungen zu Werbung und dessen Image im Allgemeinen** und den **Mainzelmännchen im Speziellen**. Dabei sollen die Längenwahrnehmung von Werbung, das Zappingverhalten während der Werbepausen und mögliche Problemlösungen für die wachsende Werbeverdrossenheit herausgearbeitet werden.

Die **Gruppendiskussion** ist eine qualitative Methode und gehört zu den explorativen Testverfahren.⁶⁷ Dabei können zum einen Wahrnehmungen, Gefühle, Bedürfnisse, Orientierungen und Motivationen der Probanden exploriert und zum anderen auch die Evaluation und Optimierung von Konzepten, Angeboten oder Thesen unterstützt werden.⁶⁸ Für die Durchführung einer Gruppendiskussion kommen (zufällig) ausgewählte Personen, die zumeist einander fremd sind, zu einem Roundtable-Gespräch zusammen und tauschen sich über ihre Meinungen und Einstellungen aus.⁶⁹ Geleitet wird die Runde von einem Moderator, der nicht direkt eingreift, sondern eher die Diskussionsrichtung vorgibt. Das Verfahren ist eine Mischform aus Befragung und Beobachtung,⁷⁰ das mehr Erkenntnisse bietet als Einzelinterviews, da es der natürlichen Gesprächssituation sehr nahekommt, in kurzer Zeit ein breites Spektrum von Meinungen, Ansichten und Ideen der Zielgruppe hervorbringt und in der Gruppensituation eher Hemmungen fallen gelassen werden und offener gesprochen wird.⁷¹ In einem schwach strukturierten Themenkatalog wird der Gruppe zwar ein Rahmen vorgegeben, in dem die Diskussion stattfinden soll, die tatsächliche Ausgestaltung der Themen ist jedoch ihnen überlassen und wird nur durch den Moderator leicht gelenkt.⁷² Zwar ist die Gruppendiskussion eine gute Möglichkeit, um relativ schnell an eine große Bandbreite an Informationen und Meinungen der Probanden zu kommen, jedoch kann die Methode keinen Anspruch auf Repräsentanz erheben.⁷³

Für die **Gruppendiskussion** wurden ebenso wie für die Face-to-Face-Befragung 10 Probanden zu einer Diskussion über 90 Minuten eingeladen, die auch anhand des bestehenden Quotenplans ausgesucht wurden und somit repräsentativ für die ZDF-Zuschauerschaft stehen. Darüber hinaus wurde ein Leitfaden mit Fragen als Rahmen für das offene Gespräch erstellt, der Struktur schafft, ohne dabei die Offenheit und den Gesprächsfluss zu behindern.⁷⁴ Er gliedert sich in sechs Bereiche und nutzt deduktives Vorgehen vom Allgemeinen zum Speziellen. Nach einer Begrüßung, der Vorstellungsrunde und einem Warm-up wird mit dem ersten richtigen Themenblock begonnen und über Fernsehwerbung disku-

⁶⁷ Pepels 2011, S. 275

⁶⁸ Kühn/Koschel 2011, S. 33

⁶⁹ Reichertz 2013, S.21

⁷⁰ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.170

⁷¹ Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.90

⁷² Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.91

⁷³ Pepels 2011, S. 276

⁷⁴ Kühn/Koschel 2011, S. 97

tiert. Im zweiten Themenblock wird die Diskussion auf das ZDF und die Mainzelmännchen als Werbefiguren gelenkt. Die Ergebnisse der Diskussion werden dann im Anschluss in einer Schlussrunde durch den Moderator zusammengefasst. Es wurde nur durch den Moderator übergeleitet, wenn das Gespräch selbstständig zu einem Ende kam. Das gesamte Gespräch wurde durch zwei Videokameras und ein Audiogerät zur späteren Dokumentation festgehalten.

3.6 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse der Fokusgruppendiskussion

Eine Gruppendiskussion bietet für die Auswertung die Möglichkeit, zwei Sinnesebenen zu analysieren – zum einen die verbale Ebene, also den Sinngehalt des Gesprochenen, und zum anderen die nonverbale Ebene, also das Verhaltens mit Mimik, Gestik und Körpersprache der Probanden.⁷⁵ Diese Auswertung konzentriert sich ausschließlich auf die verbalen Analyseebene. In der Gruppendiskussion ging es nicht primär darum, wie bei der Befragung die Thesen zu verifizieren oder falsifizieren, sondern darum, mehr Hintergrundinformationen über die Gründe und Einstellungen der Probanden zu erhalten.

In einer **Einführungsrunde**, um in das Gespräch zu finden, wurde den Probanden die Möglichkeit gegeben, aus Kärtchen mit Eigenschaften auszuwählen, was für sie am besten Werbung beschreibt. Hierbei wurde schnell deutlich, dass allgemein ein sehr schlechtes Bild von Werbung herrscht und diese als nervig, störend und lästig angesehen wird, wenn es das laufende Programm unterbricht. Darüber hinaus wird Werbung als oftmals kitschig, schlecht gemacht oder ohne Bezug zum Produkt empfunden.

Die Probanden sehen außerdem einen **enormen Unterschied zwischen den Werbepausen der privaten und der öffentlich-rechtlichen Sender**. Als Sender mit den längsten Werbepausen wird hier eindeutig RTL genannt, der den Probanden auch besonders lästig ist, da immer an **spannenden Stellen Werbung** geschaltet wird. Die Taktik hinter diesem Phänomen wird von den Probanden zwar erkannt, aber dadurch auch als Grund gesehen, die privaten Sender gänzlich zu meiden. Neben den kürzeren Werbepausen honorieren sie bei den öffentlich-rechtlichen Sendern zudem, dass sie keine Werbung nach 20 Uhr senden und somit der abendliche Film nicht zwischenzeitlich unterbrochen wird. Die anderen Werbepausen werden, auch wenn dies eigentlich gar nicht der Fall ist, als reine Scharnierwerbung zwischen zwei Formaten wahrgenommen. Mehrmals wird betont, dass bei der ARD und dem ZDF nie Werbung ein Format unterbricht.

Doch auch **Vorteile werden in der Werbung** gesehen: „Da gucke ich einen Film und dann ist mein Bier alle. Da ist Werbung schön“. **Zapping** ist daher auch für die Probanden der Gruppendiskussion ein großes Thema, denn sie machen nach eigenen Angaben häufiger etwas anderes während der Werbepause, als dass sie sich die Werbung ansehen. Jedoch beschreiben sie auch, dass sie bei einem Sender bleiben, wenn sie wissen, dass die Werbepause schnell wieder vorbei sein wird.

⁷⁵ Mey 2010, S. 442

Es fällt auf, dass die **Werbung im öffentlich-rechtlichen Fernsehen sehr viel positiver** aufgenommen wird. Die Probanden beschönigen sie und sagen beispielsweise: „Das ist ja dann auch mehr oder weniger nur ein kurzes Vorstellen eines Produktes“. Zudem hat **Zapping** ihrer Meinung nach über die Jahre zugenommen, da immer mehr Möglichkeiten durch die Sendervielfalt und Festplattenaufzeichnung bestehen: „Ich denke auch, dass sich das mit den Festplatten noch weiterentwickeln wird. Du nimmst die Sendung auf und startest 30 Minuten später mit dem Gucken und kannst dann alle Werbeblöcke überspringen“.

Um der **wachsenden Werbeverdrossenheit** entgegenzuwirken, haben die Probanden auch genaue Vorstellungen davon, wie Werbung sein müsste, damit diese interessanter geschaut werden würde. Teilweise ist die Werbung bereits informativ, unterhaltsam oder witzig, aber das könnte laut den Probanden noch wesentlich häufiger der Fall sein. Um wirklich auffällig und einprägsam zu sein, braucht Werbung ihrer Meinung nach originellere Ideen, die unterhaltsam und humorvoll sind, die schön anzuschauen sind und sich daher einprägt. Ein weiterer, ähnlicher Punkt, den die Probanden nennen, ist das **Storytelling**. Sie vergleichen dafür Fernsehwerbung mit Kinowerbung. Im Kino sind die Spots länger und erzählen häufiger Geschichten als in der Fernsehwerbung: „Das guckt man sich an und will fast auch bei der Werbung nicht gestört und angesprochen werden“. **Die Probanden plädieren für längere, aber dafür weniger Spots pro Werbeblock:** „Das bleibt dann auch eher hängen bei den Zuschauern“. Ein weiterer Vorschlag, **Werbung nur zwischen den Programmen** und nicht als Unterbrechung während des Programmes zu senden, kommt bei den Probanden sehr gut an und besondere Zustimmung erhielten auch die **Sonderwerbeformen**. Gerade die Single-Spots werden nicht weggeschaltet und als nicht so störend eingeschätzt. Das Gleiche gilt für die **individualisierte Werbung**, die speziell adressiert ist.

Im zweiten Teil der Diskussion lag der Fokus speziell auf den Mainzelmännchen und dem ZDF. Die Mainzelmännchen waren allen bekannt und wurden sogar, als die Frage nach existierenden Werbefiguren aufkam, direkt als Erstes genannt. Auch die verschiedenen Charaktere und Namen waren der Gruppe bekannt und wurden als sympathisch, kindgerecht, witzig und modern eingeschätzt. Es wurde beschrieben, dass sie immer in kleinen Geschichten mitspielen, die sich an aktuelle Ereignisse, sei es die WM oder Ostern, anpassen. Vor allem die Verbindung mit der Werbung im ZDF ist allen Probanden bewusst. Die Probanden wissen, dass die Mainzelmännchen die Werbung einleiten und auch wieder beenden. Werbetrenner von anderen Sendern waren den Probanden nicht bekannt.

Zudem war den Probanden bekannt, dass die Mainzelmännchen auch zwischen jedem Spot im Werbeblock auftreten. Dadurch gestanden sie den Mainzelmännchen eine enorme Wirkung auf die Werbung ein. Sie sagten von sich aus, dass sie die Werbung auflockern und angenehmer machen. Beispielsweise erklärte Proband 10: „Die machen die Werbung schöner. Viel schöner als bei RTL oder so. Da freut man sich immer wenn die kleinen Spots kommen“. Sie sagten, dass ihnen aufgefallen ist, dass sie eher Werbung mit Mainzelmännchen angucken als ohne sie und dass sie die kleinen Männchen vermissen würden, wenn sie nicht mehr zu sehen wären.

Auch für andere Sender hätten sich die Probanden vorstellen können, dass Werbefiguren wie die Mainzelmännchen die Akzeptanz verbessern könnten. Außerdem sehen sie auch

einen Vorteil für die Zuschauer, die durch die Mainzelmännchen kleine Entspannungsphasen zwischen den einzelnen Spots haben. So sagt Proband 9: „Und du hast dann nicht diese hohe Taktung drin. Ich denke, das ist manchmal für das Auge auch total schwierig, das nachzuvollziehen, wenn eine Werbung in die andere überfließt. Da tut es ganz gut, wenn da eine sympathische Unterbrechung dazwischen ist“.

Zusammenfassend lässt sich daher sagen, dass die Probanden in den Mainzelmännchen auch für andere Sender ein großes Potential sehen, um der Werbeverdrossenheit der Zuschauer entgegenzuwirken und das Zapping somit einzudämmen. **Sie bestätigen somit die erste These über den Einfluss des positiven Images der Mainzelmännchen**, welches sich auf den Werbeblock überträgt. Zudem werden **kürzere Werbeblöcke** und **längere Werbespots**, in denen originelle Geschichten erzählt werden, für **sinnvoll gehalten** und auch die Attraktivität der Sonderwerbeformen bestätigt. Individualisierte Werbung können sich die Probanden ebenso vorstellen wie reine Scharnierwerbung.

4 Handlungsempfehlungen für TV-Sender

4.1 Empfehlungen für das ZDF

Aus den Ergebnissen der Befragungen und der Gruppendiskussion können nun Handlungsempfehlungen für Fernsehsender in Deutschland abgeleitet werden. Die Ergebnisse der Befragung und auch der Gruppendiskussion haben Ergebnisse der ZDF-Studien teilweise bestätigt. Mainzelmännchen lockern die Werbung auf und werden von Zuschauern als sympathisch wahrgenommen. Sie steigern den Recall bei den Zuschauern und werten somit die Werbeplätze auch für werbetreibende Unternehmen auf, die im ZDF zielgerichtet für ihr Produkt werben können. Daher sollten die Mainzelmännchen im ZDF beibehalten werden, da sie eben nicht nur einfache Markenzeichen des ZDF sind, sondern eine tragende Rolle für die Wirkung der Werbung im ZDF spielen.

Besonders gut kamen in der Gruppendiskussion Sonderwerbeformen wie Single-Spots an, die zum Beispiel vor den heute-Nachrichten im ZDF bereits ausgestrahlt werden. Dies könnte jedoch verstärkter eingesetzt werden, da die Zuschauer diese Form der Werbung als nicht besonders störend ansehen und die Werbung für Produkte und Marken durch ihre Alleinstellung außerhalb des eigentlichen Werbeblocks und anderen Produkten und Marken auch besonders intensiv wirkt. Generell muss man jedoch anerkennen, dass das ZDF und auch die ARD stark an die gesetzlichen Entwicklungen bezüglich der Werbung gebunden sind.

4.2 Empfehlungen für andere TV-Sender

Aus den guten Erfahrungen des ZDF mit den Mainzelmännchen können auch andere Fernsehsender lernen und ihre Werbeblöcke entsprechend umgestalten. Wie sich gezeigt hat, haben die kleinen Zeichentrickfiguren tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung und die Wirkung der Werbung bei den Zuschauern. Daher könnten auch andere Sender darüber nachdenken, ähnliche Animationen zwischen den Werbespots einzubauen. Jeder Fernsehsender muss gesetzlich Werbetrenner in sein Programm einbauen, daher besteht auch die Möglichkeit, solche Figuren passend zum Senderimage einzusetzen.

Dies gilt auch für **Werbespotttrenner**. Zwar sind diese gesetzlich nicht vorgeschrieben, aber die Zeit, die für zusätzliche Werbespotttrenner von der eigentlichen Werbezeit abgeht, wird möglicherweise durch höhere Werbeeinnahmen überkompensiert. Wie beim ZDF zu sehen ist, führt diese Investition in zusätzliche Inserts, die jeden einzelnen Werbespot von den anderen abgrenzt, zu einem höheren Recall, vermindertem Zapping und einer insgesamt positiveren Wahrnehmung der Werbung.

Abgesehen von den Mainzelmännchen existieren aber noch weitere **Verbesserungspotentiale** für Fernsehwerbung, die sich aus der Gruppendiskussion ergeben haben. Denn auch über die **Länge der Werbeblöcke** sollten die Fernsehsender einmal nachdenken. Natürlich steigen ihre Einnahmen mit jedem Werbespot, der gesendet wird, aber die Wirkung der Werbung, wenn ständig umgeschaltet wird, ist marginal. Wie bereits beschrieben wurde, hat schon eine kleine Kürzung der Werbeblöcke eine große Wirkung auf das Um-

schaltverhalten der Zuschauer. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die **Spotgestaltung**. Lustigere und innovativere Ideen für Werbespots, die Geschichten erzählen, somit die Zuschauer fesseln und sie gar nicht umschalten lassen, erhöhen ebenfalls deutlich die Wirkung von Werbung. Gleiches gilt für die **Länge der einzelnen Werbespots**. Hier kommen lange Spots wesentlich besser bei den Zuschauern an und sollte daher auch von den Fernsehsendern an die werbetreibenden Unternehmen empfohlen werden. Ein etwas kürzerer Werbeblock mit weniger, aber dafür längeren Spots ist die Empfehlung aus der Gruppen-diskussion. Auch **Sonderwerbeformen**, die gerade bei privaten Sendern schon vielfach angeboten werden, könnten verstärkt eingesetzt werden, da sie wie beschrieben nicht so negativ wahrgenommen werden und nicht in einer Fülle an Werbung für andere Produkte und Marken untergehen.

5 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Fernsehsender durch die immer weiter zunehmende Konkurrenz und das bewusste und unbewusste Vermeidungsverhalten der Zuschauer gegenüber Werbung im Fernsehen vor einer großen Herausforderung stehen. Um weiterhin ihre Werbeplätze zu einem hohen Preis vermarkten zu können, müssen sie etwas für die Attraktivität ebendieser Werbeplätze tun.

In dieser Arbeit wurden verschiedene Möglichkeiten entwickelt und bewertet, um die Werbeblöcke der Fernsehsender für die Zuschauer attraktiver zu machen. Besonders wurde sich dabei auf die Werbung im ZDF konzentriert, die die Mainzelmännchen als Werbetrenner zum Ein- und Ausleiten der Werbung nutzen und sie zudem als Inserts zwischen jedem Werbespot einblenden. Die positive Wirkung auf die Werbung, die durch das ZDF-Werbefernsehen versprochen wird, wurde ebenfalls in einer eigenen empirischen Untersuchung überprüft.

Die drei für die Beantwortung der Forschungsfrage aufgestellten Thesen bezüglich Image-Transfer, Recall und Längenwahrnehmung wurden einzeln betrachtet und in einer Befragung von zwei Fokusgruppen und einer Gruppendiskussion mit einer weiteren Fokusgruppe analysiert. **Dabei verdichteten sich die Anzeichen, dass die Mainzelmännchen einen positiven Einfluss auf die Werbewirkung und -wahrnehmung bei den Zuschauern des ZDF haben.**

1. Es konnte gezeigt werden, dass das positive Image der Mainzelmännchen auf die Werbespots der Werbeblöcke im ZDF abfärbt und diese von den Zuschauern als weniger störend und nervig angesehen werden. Dies zeigt sich auch im Zappingverhalten, also der Tendenz zum Umschalten der Zuschauer während einer Werbepause. Die Probanden beschrieben, dass die Mainzelmännchen sie tatsächlich vom Umschalten in der Werbepause abhalten und dass sie eher Werbung mit den Mainzelmännchen gucken als ohne sie. Besonders gut ist das natürlich für die werbetreibenden Unternehmen, die ihre Werbung im ZDF schalten. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Zuschauer die Werbeblöcke eben nicht verpassen und die Spots der Werbetreibenden sehen.

2. Zudem können die Mainzelmännchen in der Werbung den Recall der Zuschauer leicht bis erheblich steigern. Die Zuschauer merken sich Produkte und Marken aus der Werbung eher, wenn die Spots durch die Mainzelmännchen voneinander getrennt werden, was wiederum die Werbeplätze des ZDF für die werbetreibenden Unternehmen höherwertiger und somit attraktiver macht. Nicht nur, dass hier die Werbespots eher geschaut werden als auf anderen Sendern, an sie wird sich auch eher erinnert als an andere Werbeblöcke.

3. Anders fallen die Ergebnisse zur dritten These aus. Es konnte durch die durchgeführte Befragung nicht bestätigt werden, dass die Werbung durch die Mainzelmännchen als kürzer wahrgenommen wird.

Aus der Gruppendiskussion ergaben sich darüber hinaus noch weitere Wege, um das Bild der Werbung bei den Zuschauern wieder zu verbessern und somit dafür zu sorgen, dass Werbung wieder häufiger geschaut wird. Neben kürzeren Werbeblöcken, längere

Spots, die Geschichten erzählen, Sonderwerbeformen sowie Scharnierwerbeblöcken zwischen zwei Formaten konnten sich die Teilnehmer besonders gut individualisierte Werbung vorstellen.

Werbung gehört zum Fernsehen dazu und dient besonders den privaten Sendern als vorrangige Ertragsquelle. Daher ist es für die Sender wichtig, dass ihre Zuschauer kein negatives Bild von der Werbung im Fernsehen haben und sie nicht ständig vermeiden. Besonders den werbetreibenden Unternehmen ist dies ein Anliegen. Nur wenn die Werbung der Sender gesehen wird, werden auch ihre eigenen Produkte und Marken gesehen und somit bei den Konsumenten bekannt und gekauft.

6 Limitationen

Die Ergebnisse und eingesetzten Forschungsmethoden müssen aber auch kritisch betrachtet und hinterfragt werden, um Verbesserungspotentiale zu erkennen.

Da ist zum einen das **Problem der Repräsentanz**. Zwar handelt es sich bei den Probanden um eine quotenmäßige Abbildung der ZDF-Zuschauerschaft, jedoch ist der Stichprobenumfang sehr klein und würde im Falle eines größeren Umfangs validere Ergebnisse liefern. Außerdem sind möglicherweise andere Verfahren zur Untersuchung der Werbewirkung besser geeignet. Unbewusste Verhaltensweisen wie die Aufmerksamkeit oder das Involvement, die zu den essentiellen Bestandteilen der Werbewahrnehmung gehören, sind durch Befragungen schwer erfassbar, aber für die Wirkung von Werbung besonders interessant.

Zudem fallen auch einige Probleme hinsichtlich der Befragung auf. In diesem **Versuchsaufbau** waren die Probanden gezwungen, die Werbung zu schauen. Sie konnten nicht **umschalten** oder etwas anderes tun, da sie sich beobachtet fühlten. Dadurch wurde der Werbeblock viel aktiver rezipiert, als es in einer alltäglichen Situation der Fall ist. Besser wäre es gewesen, Probanden in ihrem heimischen Umfeld möglicherweise durch verdeckte Kameras zu beobachten und zu schauen, ob sie umschalten oder dranbleiben.

Auch die **Gruppendiskussion** ist kritisch zu sehen. So wird in der Fachliteratur immer wieder betont, dass ein geschulter Diskussionsmoderator besonders wichtig für die Durchführung der Gruppendiskussion ist. Zwar wurde sich im Vorfeld seitens der Moderatorin ausführlich mit Fachliteratur zu dem Thema Gruppendiskussion beschäftigt, auf Erfahrungen damit konnte sie trotzdem nicht zurückgreifen.

Trotz dieser Limitationen zeigen die Ergebnisse beider Untersuchungen eine eindeutige Richtung auf und es wurde auf die Einhaltung der Gütekriterien der Reliabilität, Validität und Objektivität geachtet.

Literaturverzeichnis

- [Apps.eleven GmbH o.J.] Apps.eleven GmbH: Z.app. Nimmt der Fernsehwerbung ihren Schrecken. Online verfügbar unter <http://appseven.de/apps/zapp/#>, zuletzt geprüft am 14.03.2014.
- [ARD & ZDF Fernsehwerbung GmbH 2009] ARD & ZDF Fernsehwerbung: Goldene Zeiten für Ihre Werbung. Das Premium-Umfeld für Markenkommunikation: TV Werbung in ARD und ZDF. Online verfügbar unter http://www.ardzdf-fernsehwerbung.de/fileadmin/user_upload/inhalte/PDFs/goldbooklet.pdf, zuletzt geprüft am 16.03.2014, 2009.
- [Baerns 1996] Baerns, B.: Schleichwerbung lohnt sich nicht. Plädoyer für eine klare Trennung von Redaktion und Werbung in den Medien. Neuwied: Luchterhand, 1996.
- [Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009] Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- [Boecker 2006] Boecker, M.: Sie haben 30 Sekunden. Online verfügbar unter <http://www.mehr-blicke.de/pdf/30Sekunden.pdf>, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2006.
- [Bruhn 2012] Bruhn, M.: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2012.
- [Deutsches Werbemuseum e. V. 2006] Deutsches Werbemuseum e. V.: DSDBW – Deutschland sucht die beliebteste Werbefigur. Online verfügbar unter <http://www.werbemuseum.de/deutsch/aktivitaeten/archiv/index.html>, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2006.
- [Doumen 2013] Doumen, J.: 50 Jahre Mainzelmännchen – Zeitzeugen vom Zeichenbrett. Mainz: film up Film- und Videoproduktion GmbH, Wolfgang Freunscht, ZDF enterprises, 20013.
- [Friedrichsen/Friedrichsen 2004] Friedrichsen, M.; Friedrichsen, S.: Fernsehwerbung - quo vadis? Auf dem Weg in die digitale Medienwelt. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004.
- [Fuchs 2009] Fuchs, W.: Warum das Gehirn Geschichten liebt. Mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften zu zielgruppenorientiertem Marketing. 1. Aufl. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2009.
- [G+J Parenting Media GmbH o.J.] G+J Parenting Media GmbH: Für welches Produkt warb der erste Werbespot? Online verfügbar unter <http://www.pm-magazin.de/r/gute-frage/f%C3%BCr-welches-produkt-warb-der-erste-werbespot>, zuletzt geprüft am 14.03.2014.
- [Kroeber-Riel/Esch 2011] Kroeber-Riel, W.; Esch, F.: Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2011.
- [Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013] Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.: Konsumentenverhalten. 10. Aufl. München: Vahlen, 2013.
- [Kühn/Koschel 2011] Kühn, T.; Koschel, K.: Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.
- [Maier o.J.] Maier, G.: Werbewirkungsforschung. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78100/werbewirkungsforschung-v7.html>, zuletzt geprüft am 14.03.2014.
- [Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012] Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2012.
- [Mey 2010] Mey, G.: Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- [Müller 2014] Müller, F.: Gattungsstudie: Werbung im Pay-TV wirkt nachhaltiger als im Free-TV. Online verfügbar unter http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Gattungsstudie-Werbung-im-Pay-TV-wirkt-nachhaltiger-als-im-Free-TV_119005.html, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2014.
- [Paperlein 2012] Paperlein, J.: Sympathie färbt auf Spots ab. ZDF Werbefernsehen: Die Mainzelmännchen leisten bei dem Sender gute Dienste - belegen Mindline und Rich Harvest. In: Horizont (46), 2012.
- [Pepels 2011] Pepels, W.: Marketingkommunikation. 1. Aufl. Stuttgart: UTB, 2011.

- [Reichertz 2013] Reichertz, J.: Gemeinsam Interpretieren. Die Gruppeninterpretation als kommunikativer Prozess. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, 2013.
- [RTL Group 2010] RTL Group: Die unbequeme Wahrheit über TV-Werbung. Online verfügbar unter http://wirkstoff.tv/fileadmin/user/daten/studien_pdf/2010_Die_unbequeme_Wahrheit_ueber_TV-Werbung.pdf, zuletzt geprüft am 16.03.2014, 2010.
- [SevenOne Media GmbH 2002] SevenOne Media GmbH: Werbewirkungsforschung - Theorien, Methoden, Anwendungen. Online verfügbar unter https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=4752407d-6d58-47e5-8503-721b1cba1360&groupId=10143, zuletzt geprüft am 16.03.2014, 2002.
- [Steffenhagen 2000] Steffenhagen, H.: Wirkungen der Werbung. Konzepte, Erklärungen, Befunde. 2. Aufl. Aachen: Verlag Mainz, Wissenschaftsverlag, 2000.
- [Trommsdorff, Volker; Teichert, Thorsten 2011] Konsumentenverhalten. 8. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- [Wirtschaftsforum Verlag GmbH 2014] Wirtschaftsforum Verlag GmbH: Interview mit Hans-Joachim Strauch, Geschäftsführer der ZDF Werbefernsehen GmbH. "Ohne Werbung würde der Rundfunkbeitrag um 1,25 Euro steigen". Online verfügbar unter <http://www.wirtschaftsforum.de/interviews/Ohne-Werbung-wuerde-der-Rundfunkbeitrag-um-1-25-Euro-steigen/76992>, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2014.
- [ZDF 2012a] ZDF: Das Zweite, wie Sie es noch nie gesehen haben, 2012a.
- [ZDF 2012b] ZDF: Die ZDF-Familie. Online verfügbar unter <http://www.zdf.de/Programme-und-Partnerprogramme-der-ZDF-Familie-25584854.html>, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2012b.
- [ZDF 2012c] ZDF: Mitarbeiter und Standorte. Online verfügbar unter <http://www.zdf.de/ZDF-Mitarbeiter-und-Standorte-ZDF-Studios-25172410.html>, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2012c.
- [ZDF 2012d] ZDF: Beteiligungen und Kooperationen. Online verfügbar unter <http://www.zdf.de/Beteiligungen-und-Kooperationen-25172510.html>, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2012d.
- [ZDF 2013a] ZDF: Geschichte des ZDF. Online verfügbar unter <http://www.zdf.de/geschichte-des-zdf-26199326.html>, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2013a.
- [ZDF 2013b] ZDF – Programme und wichtige Beteiligungen. Online verfügbar unter <http://www.zdf.de/ZDF/zdfportal/blob/28327988/1/data.pdf>, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2013b.
- [ZDF Werbefernsehen GmbH o.J.a] ZDF Werbefernsehen GmbH: Mainzelmännchen - Entstehung und Entwicklung. Online verfügbar unter <http://www.zdf-werbefernsehen.de/mainzelmaennchen/entstehung-und-entwicklung.html>, zuletzt geprüft am 14.03.2014.
- [ZDF Werbefernsehen GmbH o.J.b] ZDF Werbefernsehen GmbH: Mainzelmännchen - Wirkung und Vorteile. Online verfügbar unter <http://www.zdf-werbefernsehen.de/mainzelmaennchen/wirkung-und-vorteile/wirkung-und-vorteile.html#c1220>, zuletzt geprüft am 14.03.2014.
- [ZDF Werbefernsehen GmbH o.J.c] ZDF Werbefernsehen GmbH: Ausgezeichnete Qualität in Serie. Online verfügbar unter <http://www.zdf-werbefernsehen.de/home/unternehmen.html>, zuletzt geprüft am 14.03.2014.
- [ZDF Werbefernsehen GmbH 1990] ZDF Werbefernsehen GmbH: Mainzelmännchen machen die Werbung im ZDF unterhaltsamer, 1990.
- [ZDF Werbefernsehen GmbH 2005a] ZDF Werbefernsehen GmbH: Die Mainzelmännchen – Kleine Kerlchen mit großer Wirkung. Online verfügbar unter http://www.zdf-werbefernsehen.de/fileadmin/user_upload/zdfwerb/pdf/studien/mainzelmaennchen.pdf, zuletzt geprüft am 16.03.2014, 2005a.
- [ZDF Werbefernsehen GmbH 2005b] ZDF Werbefernsehen GmbH: Die unterschätzte Werbezeit. Effiziente Werbewirkung zwischen 17 und 20 Uhr. Online verfügbar unter

http://www.zdf-werbefernsehen.de/fileadmin/user_upload/zdfwerb/pdf/studien/werbe-wirkung_17bis20_Uhr.pdf, zuletzt geprüft am 16.03.2014, 2005b.

[ZDF Werbefernsehen GmbH 2008] ZDF Werbefernsehen GmbH: Werbung im öffentlich-rechtlichen Fernsehen ist unverzichtbar. Online verfügbar unter http://www.zdf-werbefernsehen.de/fileadmin/user_upload/zdfwerb/pdf/studien/werbungunverzichtbar.pdf, zuletzt geprüft am 16.03.2014, 2008.

[ZDF Werbefernsehen GmbH 2012] ZDF Werbefernsehen GmbH: Die Magie der Mainzelmännchen. Online verfügbar unter http://www.zdf-werbefernsehen.de/fileadmin/user_upload/zdfwerb/pdf/studien/mainzelmaennchen_studie_2012.pdf, zuletzt geprüft am 16.03.2014, 2012.

[ZDF Werbefernsehen GmbH 2013a] ZDF Werbefernsehen GmbH: Preisliste 43. ab 1. Januar 2014. Online verfügbar unter http://www.zdf-werbefernsehen.de/fileadmin/user_upload/zdfwerb/pdf/preisliste/preisliste_2014.pdf, zuletzt geprüft am 16.03.2014, 2013a.

[ZDF Werbefernsehen 2013b] ZDF Werbefernsehen GmbH: 60plus - na und?. Online verfügbar unter http://www.zdf-werbefernsehen.de/fileadmin/user_upload/zdfwerb/pdf/sonstiges/sonderveröffentlichung_horizont_mainzelmaennchen_20131107.pdf, zuletzt geprüft am 14.03.2014, 2013b.

Perspektiven der Geschäftsmodellentwicklung bei Energieversorgungsunternehmen durch Smart Metering¹

Martin Mahlmeister, M.A.

https://www.xing.com/profile/Martin_Mahlmeister

Abstract: In der Energiebranche existieren verschiedenartige Auslöser von Geschäftsmodellinnovationen. Dies sind technische Entwicklungen und politische Entscheidungen, wie der Einsatz von Smart Metern. Außerdem bewegen sich die Energieversorger auf satten Märkten standardisierter Produkte, wodurch neue Geschäftsmodelle gefragt sind. Das Ziel der Arbeit ist eine Einschätzung zum Einsatz von Smart Metering in neuen Geschäftsmodellen bei Energieversorgungsunternehmen auf kommunaler/regionaler Ebene („Stadtwerken“). Dabei werden zwei mögliche Geschäftsmodellvarianten näher vorgestellt, die von Experten eingeschätzt werden. Das Tarifmodell „Prepaid“ stellt eine kleine Fortentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells dar. Die auf einer möglichen Datenverwendung beziehungsweise einem Datenverkauf beruhende Geschäftsmodellinnovation wird dabei mithilfe von Experten konzipiert und in die Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur 2011 überführt.

Abstract: In energy industry there are various triggers for business model innovations. These are technical developments and political decisions such as the application of Smart Meter. Furthermore the utility providers act in saturated markets of standardized products, whereby new business models are in demand. The objective of this paper is the assessment for application of Smart Metering in new business models of utility providers at local/regional level („public services“). In the process two possible types of business models are demonstrated closer and will be assessed by experts. The tariff scheme „Prepaid“ represents a small further development of the existing business model. The innovation of business model, based on possible use of data respectively data vending is conceived with the aid of experts and will be transferred to the Business Model Canvas according Osterwalder/Pigneur 2011.

¹ Kurzfassung einer im Wintersemester 2016/2017 im Studiengang „Kommunikations-, Multimedia- und Marktmanagement“ im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf eingereichten Masterarbeit.

1 Einleitung	153
1.1 Energiewirtschaft im Umbruch.....	153
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	154
2 Theoretische Grundlagen	155
2.1 Smart Metering	155
2.1.1 Begriffseinordnung.....	155
2.1.2 Anwendungsbereiche sowie Vor- und Nachteile von Smart Metering	155
2.2 Geschäftsmodellvisualisierung nach Osterwalder/Pigneur (2011)	157
3 Geschäftsmodellentwicklungen durch Smart Metering.....	160
3.1 Allgemeine Ansätze zur Modellentwicklung.....	160
3.2 Entwicklung einer Geschäftsmodellvariante mit Prepaid-Tarifen	161
3.2.1 Rechtliche Grundlagen zum Einsatz von Prepaid-Tarifen.....	161
3.2.2 Zielableitung und Erwartung an Prepaid-Tarife	162
3.2.3 Geschäftsmodellkonzeption für den Einsatz von Prepaid-Zählern	163
3.2.4 Bewertung der Geschäftsmodellvariante mit Prepaid-Tarifen.....	168
3.3 Entwicklung einer Geschäftsmodellvariante mit Datenverwertung und -verkauf.....	169
3.3.1 Zielableitung und Erwartung an Datenverwendung außerhalb der primären Einsatzgebiete.....	169
3.3.2 Geschäftsmodellkonzeption mit Datenverwertung und -verkauf	170
3.3.3 Bewertung der Geschäftsmodellvariante mit Datenverwertung und -verkauf.....	174
4 Fazit	177
4.1 Mehrwertpotenzial durch Smart Metering	177
4.2 Limitation und Ausblick	179
Literaturverzeichnis	180

1 Einleitung

1.1 Energiewirtschaft im Umbruch

Der Energiemarkt ist seit Ende des letzten Jahrtausends liberalisiert, die **Kernleistungen** wie Strom, Gas und Wasser **hochstandardisiert** und damit weitestgehend **austauschbar**.² Geschützt durch das deutsche Kartellgesetz bewegten sich die Energieversorger über Jahre hinweg **in monopolistischen Handlungsmustern** mit etablierten Geschäftsmodellen. Dass sich dort bisher keine Innovationskultur etablieren konnte, ist nicht weiter verwunderlich. Viele Führungskräfte zögern noch immer beim Einschlagen neuer Wege, verhalten lieber den Ist-Zustand.³

Impulse setzte ausgerechnet die bisher eher konservativ agierende Politik, die den Energieversorgern nun die **Energiewende** verordnet hat. Diese Vision geht über die Art der zukünftigen Versorgung weit hinaus; sie ist auch mehr als ein Ausstieg aus der Kernenergie: Bis 2050 soll 80% des Stroms aus regenerativen Energien stammen, gleichzeitig soll die Nachfrage um 25% gesenkt werden.⁴ Wird die Energie in **Zukunft** nicht in großen, zentralen Kraftwerken, sondern nur noch in **dezentraler Erzeugung** entstehen?⁵ Schon jetzt entwickeln sich immer mehr Verbraucher durch eigene dezentrale Erzeugung vom passiven Stromkonsumenten zum aktiven Stromproduzenten. Durch den Anstieg der Anzahl solcher „**Prosumenten**“ und dem steigenden Einspeiseaufkommen dezentraler Erzeugung fließt der Strom nicht länger nur in eine Richtung. Neben dem nunmehr zweiseitigen Stromfluss ist auch ein zweiseitiger Informationsfluss zur effizienten Bewältigung und Steuerung der Einspeiseaufkommen und Netze notwendig. Hier zeigt sich die **Notwendigkeit von intelligenten Messsystemen** und fortführend sogar **intelligenten Steuersystemen**.⁶

Die Digitalisierung findet sich auch in der politischen und volkswirtschaftlichen Betrachtung der Energieversorgung wieder. Mit dem **Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende**⁷ und dem Beschluss des **Messstellenbetriebsgesetzes**⁸ schafft der Gesetzgeber die Voraussetzung für den Gebrauch digitaler Komponenten bei der Energieversorgung: „Smart Metering“ soll durch den verpflichtenden Einbau intelligenter Stromzähler umgesetzt werden.

² Puls/Schwenzer 2014, S. 85

³ Oesterwind 2014, S. 81; Puls/Schwenzer 2014, S. 85

⁴ BMWi 2010, S. 5; Karl 2013, S. 30f.

⁵ Oesterwind 2014, S. 81; Milojcic 2016, S. 22

⁶ Einhellig/Behrens/Preysing et al. 2014, S. 54

⁷ §1 Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende

⁸ §1 Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende und §1 MsB G

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

In der Energiebranche existieren verschiedenartige Auslöser von Geschäftsmodellinnovationen. Dies sind technische Entwicklungen und politische Entscheidungen wie der Einsatz von Smart Metern. Das Ziel der Arbeit ist eine **Einschätzung zum Einsatz von Smart Metering in neuen Geschäftsmodellen** bei Energieversorgungsunternehmen auf kommunaler/regionaler Ebene („Stadtwerken“).

Dabei werden zwei mögliche Geschäftsmodellvariationen näher vorgestellt, die von Experten eingeschätzt werden. Das **Tarifmodell „Prepaid“** stellt eine kleine Fortentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells dar. Eine weitreichendere Geschäftsmodellinnovation beruht **auf einer möglichen Verwendung beziehungsweise einem Verkauf von Nutzerdaten** und wird in der folgenden Arbeit mithilfe von Experten herausgearbeitet und in die Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur (2011) überführt.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Smart Metering

2.1.1 Begriffseinordnung

Ein **Smart-Metering-System** (auch intelligentes Messsystem genannt) besteht aus einer **modernen Messeinrichtung (mME / Smart Meter)**, welche die Kommunikation zwischen der Messeinrichtung beim Kunden mit den Systemen des Messstellenbetreibers (in der Regel des Netzbetreibers) ermöglicht, und einem **Datenverarbeitungssystem**. Neben den Messfunktionen verfügen Smart Meter außerdem über **weitere Funktionen**, wie Datenspeicherung und Kommunikation, Laststeuerung, Fernschaltung und die Feststellung von Manipulationsversuchen.⁹

Bis 2032 sollen alle ortsfesten Zählpunkte in Deutschland mit Smart Metern ausgestattet sein.¹⁰ Eingebaut werden müssen diese bei **Letztverbrauchern** mit einem Verbrauch von **mehr als 6.000 kWh** pro Jahr und bei **Anlagenbetreibern** mit installierter Leistung von **über 7 kW**.¹¹ Wichtigste Rechtsgrundlage ist das Messstellenbetriebsgesetz (MsbG), das die Einführung von Smart Metern regelt und außerdem dem Anschlussnutzer ab dem 1.1.2021 die freie Wahl des Messstellenbetreibers einräumt.¹²

2.1.2 Anwendungsbereiche sowie Vor- und Nachteile von Smart Metering

Das Smart Metering hat zwei grundlegende **Anwendungsbereiche**: Den Einsatz zur Abrechnung und Tarifierung sowie zur Netzüberwachung, -steuerung und Produktionsplanung. Die **Qualität**, in der die Funktionen erfüllt werden, hängt von **drei Dimensionen der Datenerhebung** ab: dem **Messintervall**, d.h. dem Zeitraum zwischen zwei Erhebungen, der **Zuordnung der Daten** zu einem spezifischen Haushalt und der **Messgenauigkeit**. Für die **Rechnungslegung** sind eine eindeutige Zuordnung und eine hohe Genauigkeit (Höhe des Betrags) von Bedeutung, wohingegen das Intervall weniger relevant ist. Für die **Netzüberwachung und -planung** sind eine hohe Genauigkeit und kurze Messintervallzeit nötig. Die Zuordbarkeit ist weniger wichtig, da der Fokus hier auf Kundenkreisen beziehungsweise -segmenten liegt.¹³ Ein Smart Metering System kann im Vergleich zu einem mit herkömmlichen Zählern ausgestatteten Energieversorgungsnetz folgende Mehrwerte erzeugen:¹⁴

- **Fernauslesung:** Die Fernauslesung der intelligenten Zähler macht zeit- und personalaufwändiges manuelles Ablesen überflüssig. Dies eröffnet Kostensenkungspotenziale.

⁹ § 2 Nr. 19 MsbG; Bundesnetzagentur 2010, S. 26, 29f.; Ernst & Young 2013, S. 35; §§ 60-65 MsbG

¹⁰ § 29 Abs. 3 MsbG

¹¹ § 29 Abs. 1 MsbG; Einheilig/Behrens/Preysing et al. 2014, S. 56f.

¹² §§ 1 und 6 Abs. 1 MsbG

¹³ Finster 2014, S. 33ff.

¹⁴ Grimm/Seidl 2012, S. 9f., 12; Haag/Meister 2009, S. 36; Andelfinger/Hänisch 2015, S. 32f.; Faulstich et al. 2016, S. 6, 199; Baranek/Probst/Tenbohlen 2013, S. 1, 11

- **Echtzeitinformationen:** Aktuelle Verbrauchsdaten liefern den Netzbetreibern exakte Informationen zur Steuerung der Netzauslastung. Dies ermöglicht genauere Korrekturmaßnahmen bei Engpässen oder Lastspitzen.
- **Bessere Lastprognosen:** Genaue Informationen zum Lastverhalten verschiedener Verbrauchergruppen ermöglichen den Netzbetreibern bessere Prognosen. Einsparpotenziale ergeben sich durch sparsameres Zuschalten teurerer Ausgleichsenergie.
- **Verschiebbare Lasten:** Über variable Tarife und andere Anreize kann die Nachfrage besser auf das bereitgestellte Angebot verteilt werden. Dies ist vor allem relevant bei fluktuiierenden Energieträgern wie Sonne und Wind.
- **Einspeisung von Prosumenten:** Prosumenten mit eigenen Erzeugungsanlagen können leichter und genauer nachvollziehen, wie viel des selbstproduzierten Stroms verbraucht oder eingespeist wird.
- **Abrechnung und Kostentransparenz:** Durch zentrale elektronische Ermittlung können bei der Abrechnung Prozesskosten reduziert werden. Verbraucher können sich zeitnah über Verbrauch und tatsächliche Kosten informieren sowie Maßnahmen zur Energieeffizienz wie dem Ersatz alter Verbrauchsgeräte besser überwachen.
- **Folgedienste:** Zukunftsvision des vernetzten Hauses (Stichwort „Smart Home“).

Der Übergang zum **Smart Metering** führt zu **Mehrkosten in Anschaffung und Betrieb**: Während ein bisher eingesetzter Ferraris-Zähler circa 25 Euro kostet, liegen die Anschaffungskosten für einen intelligenten Zähler bei 80-175 Euro. Dazu kommen die Einbaukosten je Zähler und Gateway von 30-110 Euro sowie weitere Kosten für die DSL- oder GPRS-Anbindung der einzelnen Zähler und Datenkonzentratoren bis zu je 200 Zählern (900 Euro).¹⁵ Darüber hinaus entstehen bei Energieversorgungsunternehmen teils kostenintensive Folgeanpassungen von Prozessketten, insbesondere bei ERP-Systemen und in der Unternehmensorganisation. A.T. Kearney berechnet für ein solches Unternehmen mit 300.000 Kunden insgesamt einen Investitionsbedarf von 27-51 Mio. Euro.¹⁶

Das **Energieeinsparpotenzial** leistet zwar aus politischer Sicht durch weniger Verbrauch von fossilen Energieträgern und Schadstoffemissionen **einen positiven Beitrag** für die Umwelt. Aus **Sicht der Energieversorger** bedeutet dies allerdings einen **reduzierten Verkauf** von Strom und niedrigere Netznutzungserlöse – damit wirkt es sich **negativ** auf das **Unternehmensergebnis** aus. Die Energieversorger müssen daher **Geschäftsmodelle entwickeln**, die diese Lücke idealerweise übercompensieren. Kosteneinsparpotenziale müssen größer sein als der Rückgang der Stromerlöse und Netznutzungsentgelte. Die **Be trachtung der Vorteile** muss daher über das gesamte Geschäftsmodell hinweg **ganzheitlich** erfolgen. Zwar wird das manuelle Ablesen des Stromzählers vor Ort beim Kunden durch die Fernauslesung ersetzt, jedoch nicht bei der Ermittlung des Gas- und/oder Wasserverbrauchs.¹⁷

¹⁵ Ernst & Young 2013, S. 144-148. Im Durchschnitt können bei einem fragmentierten Rollout jedoch nur maximal 20 Zähler pro Konzentrator gebunden werden (ebenda).

¹⁶ Haag/Meister 2009, S. 38

¹⁷ Haag/Meister 2009, S. 36f.

Die Einführung von Smart Metering ist auch unter **Aspekten des Datenschutzes** zu betrachten.¹⁸ Der nun exakt erfassbare Stromverbrauch lässt sich mit Informationen zum Energieverbrauch einzelner Geräte in Verbindung bringen. Möglich sind **Rückschlüsse** auf die Lebensgewohnheiten und die Anzahl an Personen im jeweiligen Haushalt sowie Informationen über Zeiten der Zubereitung von Mahlzeiten oder das Dusch- und Schlafverhalten.¹⁹ Im Sinne des Datenschutzgesetzes müsste der Kunde auf die Folgen hingewiesen werden und seine freiwillige Einwilligung geben.²⁰

2.2 Geschäftsmodellvisualisierung nach Osterwalder/Pigneur (2011)

Allgemein gefasst beschreibt ein **Geschäftsmodell** das gesamte System der betrieblichen Leistungserstellung als vereinfachtes Abbild der Realität.²¹ Es dient der Beschreibung, Analyse und Entwicklung der Tätigkeiten zur Schaffung eines Kundennutzens.²² Im Geschäftsmodell wird abgebildet, welche externen Ressourcen im Unternehmen in Produkte und Dienstleistungen transferiert werden.²³ Dabei wird ein Mehrwert für den Kunden geschaffen, der das Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren und in Form von Umsätzen wieder an das Unternehmen zurückfließen soll.²⁴

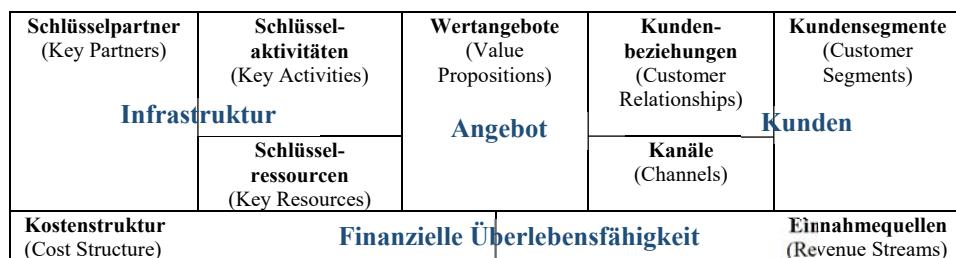


Abbildung 1: Business Model Canvas

Quelle: Osterwalder/Pigneur 2011, S. 48

Zur **Analyse von Geschäftsmodellen** gibt es **zahlreiche**, zum Teil sich **stark ähnelnde Ansätze**.²⁵ Die in dieser Arbeit verwendete Systematik nach **Osterwalder/Pigneur 2011** richtet den Fokus vor allem auf die **Konzeption und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen**.²⁶ Das Geschäftsmodellraster von Osterwalder/Pigneur 2011 ist in neun Elemente gegliedert, die die wichtigsten Unternehmensbereiche beschreiben: Infrastruktur,

¹⁸ Peter et al. 2016, S. 68f.

¹⁹ Greveler/Justus/Löhr 2011, S. 1f.; Greveler/Justus/Löhr 2012, S. 5-7; Grünwald 2015; Müller 2010, S. 360

²⁰ § 4a Abs. 1 BDSG; § 59 Nr. 2 MsBG

²¹ Doleski 2014, S. 4f.

²² Doleski 2014, S. 6f.

²³ Grösser 2014

²⁴ Schallmo 2014, S. 6

²⁵ Bieger/Reinhold 2011, S. 17-22, 32f.; Schallmo 2013, S. 13f.; Schallmo 2014, S. 6; Hoffmeister 2015, S. 36ff.; Becker/Ulrich/Ebner/Zimmermann 2012, S. 17-20

²⁶ Osterwalder/Pigneur 2011, S. 9; Schallmo 2013, S. 85

Angebot, Kunden und finanzielle Überlebensfähigkeit. Sie werden in der Canvas (Leinwand) visuell in einen Zusammenhang gesetzt (siehe Abbildung 1).²⁷

Diese eignet sich sowohl für die Diskussion mit Experten als auch zur Darstellung von Auswirkungen auf die Partialmodelle. Um einen Bezugspunkt für die im Folgenden erörterten Abwandlungen des Geschäftsmodells herzustellen, wird in Abbildung 2 eine **mögliche Überführung des klassischen Geschäftsmodells** im Energiebereich am Beispiel der Stadtwerke Düsseldorf AG in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur 2011 vorgenommen.

Das **Leistungsversprechen** der Stadtwerke Düsseldorf AG ist die „sichere Energie-, Wärme- und Trinkwasserversorgung für 630.000 Düsseldorferinnen und Düsseldorfer, für unzählige Besucher und Touristen und täglich über 280.000 Pendler“²⁸ zu garantieren.²⁹ Über den **Grundversorgungsauftrag** umfasst das potenzielle Kundenfeld alle Menschen und Unternehmen; das Geschäftsmodell der Versorgung ist somit ein **Massenmarktgeschäft**. Die **Kunden** der Stadtwerke Düsseldorf AG lassen sich gliedern in Privat- und Geschäftskunden. Privatkunden sind in der Regel Bürger innerhalb des Kundengebiets der Stadtwerke. Das ist in erster Linie das Gebiet der Stadt Düsseldorf. Aufgrund der Energiemarktliberalisierung kann der Kunde aber auch an einem anderen Ort in Deutschland seinen Sitz haben.³⁰ Aufgrund der Vielfalt unterschiedlicher **Kunden** wird auch ein breites Spektrum an Kommunikationskanälen genutzt, um die Kunden zu erreichen und Angebote zu unterbreiten. Hierzu gehören klassische Kanäle wie Kundencenter, Servicehotlines oder Unternehmensbroschüre. Zur Pflege der Kundenbeziehungen runden Kundenberater und Key-Account-Manager das Angebot ab.³¹

Schlüsselpartner sind die Eigentümer EnBW AG, die Holding der Landeshauptstadt Düsseldorf GmbH und die GEW Köln AG.³² Daneben ist die Stadtwerke Düsseldorf AG ihrerseits an Geschäftsfeldern wie der Energieproduktion mit dem modernen Gas- und Dampfturbinenkraftwerk „Block Fortuna“ beteiligt.³³ Eine **Schlüsselaktivität** der Stadtwerke Düsseldorf AG ist demnach das Betreiben eigener energieproduzierender Anlagen, die darüber hinaus auch zukunftsgerichtet ein Wertangebot schaffen können. Um das Image eines fortschrittlichen Stadtwerks zu fördern, ist eine intensive Kunden- und Markenpflege notwendig. Hierzu zählen klassisches Sponsoring und Public Relations wie zum Beispiel die Förderung von lokalen Sportaktivitäten.³⁴ Zu den **Schlüsselressourcen** gehört das eigene Netz, welches über eine hundertprozentige Tochter, die Netzgesellschaft Düsseldorf mbH, betrieben wird. Dies ermöglicht den Stadtwerken wiederum eine hohe Nähe zum Kunden. Der Netzbetrieb ist auch Grundlage für die Durchführung des Smart-Meter-Rollouts.³⁵

²⁷ Osterwalder/Pigneur 2011, S. 19

²⁸ Meier 2015, S. 9

²⁹ Zeller 2014, S. 57

³⁰ Bickenbach 2016

³¹ Bickenbach 2016; Stadtwerke Düsseldorf AG 2015, S. 66ff.

³² Stadtwerke Düsseldorf AG 2015, S. 78

³³ Ebenda, S. 7, 24

³⁴ Ebenda, S. 8

³⁵ Ebenda, S. 135f.

Die **Kostenstruktur** der Stadtwerke besteht aus zwei wesentlichen Posten: Dem Materialaufwand bestehend aus Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (1,148 Mrd. Euro, 2015) und Aufwendungen für bezogene Leistungen (376 Mio. Euro). Davon sind 234 Mio. Euro berechnete Netzentgelte. Der gesamte Materialaufwand beträgt somit 1,524 Mrd. Euro, was einem Anteil von circa 77% an den Gesamtaufwendungen entspricht.³⁶ Die **Umsatzerlöse** der Stadtwerke Düsseldorf AG sind vor allem auf den Stromverkauf (1,156 Mrd. Euro) und den Verkauf von Gas (248 Mio. Euro) zurückzuführen. Die Kunden zahlen in der Regel verbrauchsabhängig pro Kilowattstunde (direkte Erlösgenerierung, transaktionsabhängig). Zusammen machen diese beiden Produkte knapp 80% der Umsatzerlöse aus (2015).³⁷

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Leistungsversprechen	Kundenbeziehungen	Kundensegmente	
<ul style="list-style-type: none"> - Anteilseigner - Beteiligungsunternehmen - Energieproduktion - Netzbetrieb - Stadt Düsseldorf 	<ul style="list-style-type: none"> - Energieproduktion - Markenpflege - Sponsoring - Innovationen 	<p>„Sichere Energie-, Wärme- und Trinkwasserversorgung für 630.000 Düsseldorferinnen und Düsseldorfer, für unzählige Besucher und Touristen und täglich über 280.000 Pendler“</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmenskommunikation - Kundenberater und Key-Account-Manager - Intensive Pflege der Beziehungen zu Stadt und Politik 	Massenmarkt: Privat- und Geschäftskunden	
	<p>Schlüsselressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eigenes Netz und eigene Produktionsanlagen - Infrastruktur - Kundennähe und vertrauensvolle Marke 		<p>Kanäle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundencenter, Hotlines, Broschüren - Website, Social Media, App „Stadtwerkzeug“ - Kundenberater und Key-Account-Manager - Netz (Distribution) und Website (Stromkauf) 		
Kosten		Einnahmequellen			
<ul style="list-style-type: none"> - Materialaufwand - Bezogene Leistungen - Marketingkosten - Mitarbeiterkosten 		<ul style="list-style-type: none"> - Stromverkauf nach Stückzahl (kWh), variabel - Netzentgelte, fix 			

Abbildung 2: Geschäftsmodell der Energie-/Strom-Sparte der Stadtwerke Düsseldorf AG

Quelle: Eigene Darstellung nach Bickenbach 2016

³⁶ Stadtwerke Düsseldorf AG 2015, S. 126, 148ff.

³⁷ Ebenda, S. 93

3 Geschäftsmodellentwicklungen durch Smart Metering

3.1 Allgemeine Ansätze zur Modellentwicklung

Smart Metering eröffnet für Energieversorger verschiedene Optionen für neue Geschäftsfelder wie Datengenerierung und Datenverwendung. Diese Daten können **selbst genutzt** und/oder für eine **externe Verwertung** freigegeben werden³⁸ (siehe Abbildung 3).

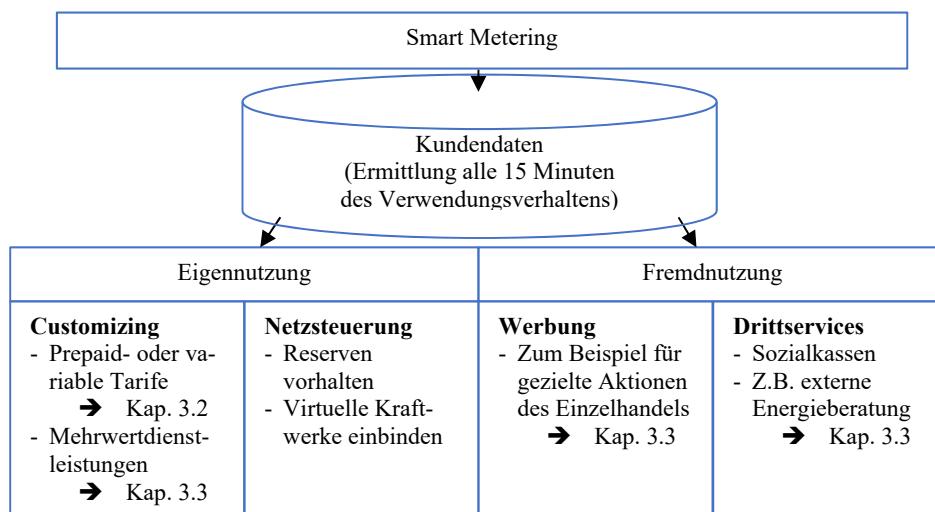


Abbildung 3: Optionen der Geschäftsmodellentwicklung durch Smart Metering

Quelle: Eigene Darstellung nach Seifert 2016, Schneidewindt/Sieverding 2015, S. 3 und Zeller 2014, S. 84, Lauterborn 2013, S. 64

Die **Eigen Nutzung** von Daten soll vor allem helfen, eigene Geschäftsmodelle voranzutreiben. Dies könnten Informationen zur Energieeffizienz und zur Netzplanung sein, wie auch vom Gesetzgeber beabsichtigt. Ferner können individuellere Produkte angeboten werden, die sich mehr nach dem Verwendungsverhalten und Lebensgewohnheiten der Kunden richten, oder zusätzliche Services, die dem Kunden einen Mehrwert bieten. Insbesondere, da Strom ein hochstandardisiertes Produkt ist, gewinnt die Differenzierung vom Wettbewerb an Bedeutung.³⁹

Die Entwicklung von neuen **Geschäftsmodellvarianten** soll aus der **Kundenperspektive** erfolgen. Welche Ansprüche und Probleme haben Kunden und wie kann man als Unternehmen eine Lösung dafür anbieten? Für welche Werte sind die Kunden bereit zu zahlen?⁴⁰ Die Themenstellung deckt jedoch auch auf die **Perspektive des Energieversorgers**

³⁸ Schneidewindt/Sieverding 2015, S. 3

³⁹ Seifert 2016

⁴⁰ Osterwalder/Pigneur 2011, S. 132ff.

ab. Welche Herausforderungen sind in Verbindung mit den hohen Kosten des Smart Meterings und den rechtlichen Einschränkungen des technisch möglichen Nutzungsumfangs erkennbar? Das Ziel dieser Arbeit ist daher, auch diese Innenperspektive zu berücksichtigen.⁴¹ Ausgehend von der in Abbildung 3 dargestellten Gliederung werden in den folgenden Kapiteln **zwei mögliche Geschäftsmodellvarianten** analysiert und auf Eignung für eine mögliche Umsetzung diskutiert. Dies ist das **Prepaid-Modell** (siehe Kapitel 3.2) und das **Datenverwertungs- und Datenverkaufsmodell** für sogenannte Mehrwertdienstleistungen in der Eigennutzung sowie in der Fremdnutzung zum Beispiel für Werbung (siehe Kapitel 3.3). Die Modelle werden in Teilen bereits umgesetzt, befinden sich aber in einer frühen Phase und können noch erweitert werden.

Die Geschäftsmodellvarianten wurden mit acht Experten diskutiert, die aus unterschiedlichen Branchen (Bezahldienstleister, Hardwarehersteller, Energieversorgungsunternehmen, Forschung, Unternehmensberatung) und Funktionsbereichen stammen. Alle Experten haben jedoch einen unmittelbaren Bezug zur Energiebranche. Das Ziel sollte eine Einschätzung zur realistischen Konzeption und Durchführung sein, aber auch das Erstellen von möglichen Erfolgsfaktoren. Dazu wurden mit den Experten Leitfadeninterviews durchgeführt. Die Ergebnisse sind in die Modelle im folgenden Kapitel integriert, werden jedoch aus Gründen des Umfangs in diesem Beitrag nicht näher dargestellt. Aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchung wurde keine Repräsentativität und eine hohe Fallzahl angestrebt.

3.2 Entwicklung einer Geschäftsmodellvariante mit Prepaid-Tarifen

3.2.1 Rechtliche Grundlagen zum Einsatz von Prepaid-Tarifen

Der Gesetzgeber fordert von Energieversorgungsunternehmen, den **Verbrauchern Anreize zur Energieeinsparung** anzubieten. Eine Möglichkeit sind variable Tarife, deren Höhe sich nach Last oder Tageszeit richtet. In § 40 Abs. 5 EnWG heißt es: „Lieferanten haben, soweit technisch machbar und wirtschaftlich zumutbar, für Letztverbraucher von Elektrizität einen Tarif anzubieten, der einen Anreiz zu Energieeinsparung oder Steuerung des Energieverbrauchs setzt. Tarife im Sinne von Satz 1 sind insbesondere lastvariable oder tageszeitabhängige Tarife.“ Die genannten Tarife sind vom Gesetzgeber nur exemplarisch genannt. Die Lieferanten können darüber hinaus weitere Formen von Tarifen entwickeln. Auch die genaue Ausgestaltung ist frei, solange sie dem Ziel der Energieeinsparung beziehungsweise -effizienz dienlich ist. Das verpflichtende Angebot gilt für alle Letztverbraucher-Kundengruppen. Die gesetzliche Pflicht zum Angebot variabler Tarife ist als ein Teil der **Gesamtmaßnahmen zur Energieeffizienz** beispielsweise in Kombination mit Energieberatung und Förderung energiesparender Geräte zu sehen.⁴² Wenn die Annahme besteht, dass der **Kunde**

⁴¹ Hierzu auch: Edelmann 2015, S. 26

⁴² Bundesnetzagentur 2010, S. 53f.

seinen Zahlungsverpflichtungen nicht oder nicht rechtzeitig nachkommt, kann der Versorger eine Vorauszahlung verlangen⁴³ oder ein Vorkassensystem einrichten,⁴⁴ das auf einem intelligenten Messsystem aufbaut.⁴⁵ Der Grundversorger ist nach den Vorschriften der Stromgrundversorgungsverordnung (StromGVV) berechtigt, die Grundversorgung bei Kunden, die der Zahlungsverpflichtung von mindestens 100 Euro trotz Mahnung nicht nachkommen, unterbrechen zu lassen.⁴⁶ Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, ausstehende Forderungen über erhöhte künftige Entgelte nachzufordern.⁴⁷

3.2.2 Zielableitung und Erwartung an Prepaid-Tarife

Durch den hohen Kostendruck und die niedrigen Margen wächst der **Bedarf an Prozessoptimierung** und zusätzlichen Erlösen beziehungsweise an einer **Reduktion von Forderungsausfällen**.⁴⁸ Bevölkerungsschichten mit geringen Einkommen wachsen: Über 6,6 Mio. Haushalte in Deutschland verfügen über ein Nettoeinkommen von weniger als 1.300 Euro pro Monat.⁴⁹ Dadurch wächst auch die Anzahl an Versorgungsunterbrechungen. Aufgrund der jährlichen Abrechnung bei monatlichen Abschlägen können höhere Kosten entstehen, die am Jahresende vom Versorger nachgefordert werden. Dies stellt viele Verbraucher sozial schwieriger Lebenslagen vor ein Problem, da sie sich oft wenig Gedanken um den Energieverbrauch machen und aufgrund der nur einmal jährlich stattfindenden Rückmeldung kaum Transparenz über ihr Verwendungsverhalten haben. Eine Stromsperrre verschlechtert zudem die Lebenslage.⁵⁰ Die Sperrungen aufgrund von Zahlungsausfällen verursachen auch bei Energieversorgern Kosten: Neben der eigentlichen Forderung stellt auch die Anschlussssperrung einen Aufwand dar. Die Netzbetreiber kamen 2014 für eine Sperrung durchschnittlich auf 47 Euro bei einer Spannbreite von 12 bis 146 Euro. Die erneute Freischaltung des Zählers kostete einen betroffenen Kunden zwischen 10 und 132 Euro – im Schnitt 50 Euro.⁵¹ Eine Sperrung kann darüber hinaus die Kundenbeziehung oft nachhaltig stören.⁵² Häufig übernehmen Sozialbehörden die Stromschulden der Nutzer, wodurch diese jedoch nur verlagert werden und die Verbraucher keine Kostenrealität entwickeln. Ziel ist daher, **Einnahmeausfälle** durch Nichtbegleichen der Stromrechnungen beziehungsweise **Kosten durch Anschlussssperrungen** von vornherein zu vermeiden (siehe Wertangebote in Abbildung 4).⁵³

Im Jahr 2014 haben Energieversorger deutschlandweit bis zu 6,3 Mio. Sperrungen bei durchschnittlich 121 Euro Zahlungsrückstand angekündigt, von denen 351.082 durchgeführt wurden. Dies ist ein Anstieg um circa 7.000 Unterbrechungen im Vergleich zum

⁴³ § 14 Abs. 1 EnWG

⁴⁴ § 14 Abs. 3 EnWG

⁴⁵ § 35 Abs. 2 Nr. 2 MsB G

⁴⁶ § 19 Abs. 2 StromGVV

⁴⁷ Liebich 2016

⁴⁸ Kopatz 2016, S. 65

⁴⁹ Statistisches Bundesamt 2014, S. 12

⁵⁰ Kopatz 2012, S. 90

⁵¹ Bundesnetzagentur/Bundeskartellamt 2015, S. 193

⁵² Weinmann 2016

⁵³ Kopatz 2016, S. 66

Vorjahreszeitraum.⁵⁴ Bei einem Stadtwerk mit circa 600.000 Kunden ergebe das im Jahr circa 280.000 Mahnungen, 29.000 Sperrankündigungen und 7.000 Unterbrechungen. Viele Mahnungen gehen auf Mehrfachtäter zurück.⁵⁵

3.2.3 Geschäftsmodellkonzeption für den Einsatz von Prepaid-Zählern

Um Übersichtlichkeit zu bewahren, werden im Folgenden lediglich für die Prepaid-Geschäftsmodellvariante (siehe Abbildung 4) besonders relevante Partialmodelle beschrieben. So wird bei den Schlüsselpartnern beispielsweise nicht auf die ansonsten wichtigen Energielieferanten eingegangen. Hier wird auf die allgemeine Darstellung in Abbildung 2 verwiesen.

Schlüsselpartner für das Anbieten von Prepaid-Tarifen ist ein Anbieter mit geeigneter Infrastruktur und Erfahrung. Für die Stadtwerke Düsseldorf AG kommt beispielsweise das Angebot „Barzahlen“ von Cash Payment Solutions GmbH in Frage. Barzahlen kooperiert in Deutschland mit über 10.000 Filialen verschiedener Einzelhändler wie Rewe, Penny oder dm und verfügt somit über ein umfangreiches Netzwerk an Customer Touchpoints. Die Idee dahinter: Kunden sollen ihre Onlinerechnungen auch in bar begleichen können. Dazu bezahlen sie zum Beispiel an der Kasse in einem teilnehmenden Supermarkt. Der Geldeingang wird beim Gläubiger verbucht. Das Modell funktioniert auch in die andere Richtung: Kunden können an der Kasse Geld von ihrem Konto abheben.⁵⁶ Insbesondere die **Zielgruppe des Prepaid-Verfahrens nutzt eher Bargeld** und kann so komfortabel die Stromrechnung in der Supermarktfiliale begleichen: Der Anteil der Menschen, die vorwiegend mit Bargeld bezahlen, ist in den einkommensschwachen Schichten mit 74,7% (2014) am höchsten.⁵⁷

Ein weiterer Schlüsselpartner sind Anbieter geeigneter Smart-Meter-Geräte. Hier wird neben dem reinen Zähler auch eine Vorrichtung benötigt, die das Prepaid-Guthaben erfassen und verbuchen sowie den Strom sperren kann, wenn das Guthaben aufgebraucht ist. Eine solche Vorrichtung kostet circa 100-200 Euro und wird von Herstellern wie der hts Systeme GmbH⁵⁸ oder der Bayerische Zählerrevision Bauer GmbH gefertigt.⁵⁹

Diese Zahlungsvorgänge müssen für einen effizienten Ablauf in ein ERP-System integriert werden. Ein weiterer Partner ist somit ein geeigneter Anbieter des Systems, in der Regel SAP, der mit DSC (Unternehmensberatung und Software GmbH) das Modul einbindet. Zur proaktiven Identifikation möglicher Kunden und zur Erhöhung der Akzeptanz bei den Kunden wird mit verschiedenen Organisationen kooperiert, die den Kunden den Nutzen vermitteln sollen. Dazu gehören die Caritas, die Verbraucherzentrale, das Sozialamt, die Diakonie und Jobcenter.⁶⁰

⁵⁴ Bundesnetzagentur/Bundeskartellamt 2015, S. 192

⁵⁵ Liebich 2016

⁵⁶ Seifert 2016, Barzahlen 2016

⁵⁷ Allegiani et al. 2015, S. 35

⁵⁸ hts Systeme GmbH 2016

⁵⁹ Seifert 2016

⁶⁰ Liebich 2016

Zu den **Schlüsselaktivitäten** gehört das Pflegen und Halten der Kundenbeziehungen, so dass diese das Vertrauen haben, sich auf den Einbau des Prepaid-Zählers einzulassen. Um das Vertrauen des Kunden zu erlangen, ist das Unternehmensimage von großer Bedeutung. Förderungen des Kultursektors und der Lebensqualität der Region zählen auf die Anbieterattraktivität der Stadtwerke ein. Noch ist der Smart-Meter-Prepaid-Markt in Deutschland überschaubar. Ein frühzeitiges Eintreten kann den Stadtwerken Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb eröffnen.⁶¹

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
<ul style="list-style-type: none"> - Cash Payment Solutions GmbH und damit über 10.000 Einzelhandelsfilialen - Endgeräteleverantoren: Bayrische Zählerrevision Bauer GmbH, hts Systeme GmbH - SAP - Schuldnerberatungen/Sozialeinrichtungen als Influencer 	<ul style="list-style-type: none"> - Differenzierungsaktivitäten - Bewerben bei Zielgruppen und Influencern - Vertrauensaufbau: Überzeugen zum Privatkauf der Zähler <p>Schlüsselressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - IT-Infrastruktur - Netzinfrastruktur - Rechtbeistand und Rechtslage - Finanzkraft für Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> - Größeres Kostenbewusstsein und erhöhte Transparenz - Vermeidung von Unbequemlichkeiten, Erhöhung der Kundenzufriedenheit - Wegfall von Mahn- und Sperrgebühren - Kühlschrank kann weiterbetrieben werden. - Flexibler Strom ohne Vertragsabschluss für kurzfristige Bewohner 	<ul style="list-style-type: none"> - Pflege und Erhaltung - Vermittlung von Vorteilen - Automatisierung <p>Kanäle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation über Direktsprache geeigneter Kunden und mithilfe von Influencern - Einzelhandel - SMS, Post, E-Mail - Vorhandene Netzstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Schlechtzahler - Kurzfristige Bewohner - Energieintensive Kleingewerbe - prepaidaffine Kunden
Kosten		Einnahmequellen		
<ul style="list-style-type: none"> - Gebühren / Provisionen pro Bezahlvorgang (an Barzahlen) - Kosten für Zähler und Einbau - Abbildung im Buchungssystem und Vertragswesen <p>Kostensparnis im „alten Zahlungsmodell“:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Außendienst-Personalkosten für das Sperren und Entsperren - Prozesskosten - nicht eintreibbare Mahn- und Sperrgebühren - Forderungsausfall 				<ul style="list-style-type: none"> - Vorkasse - Erlöse nach Tarif pro verkaufter Einheit (kWh) - Netznutzungsentgelte/Zählerumlage

Abbildung 4: Geschäftsmodellvariante Prepaid-Tarif

Quelle: Eigene Darstellung nach Seifert 2016

⁶¹ Inden 2016

Damit Kunden ihre Einzahlung sofort nutzen können, ist eine leistungsfähige technische Infrastruktur als **Schlüsselressource** enorm wichtig, die die Datenmengen schnell übertragen, verbuchen und den Strom innerhalb von Sekunden freischalten kann.⁶² Je nach Ausstattung kann das Handling der Datenmengen für kleinere Stadtwerke zum Problem werden.⁶³ Diese müssten sich geeignete Partnerunternehmen als Schlüsselpartner suchen. Den Datenschutz betreffend werden saubere Geschäftsbedingungen benötigt und damit ein entsprechender juristischer Beistand.⁶⁴

Für den Kunden der Stadtwerke gliedert sich der **Bezahlprozess** über eine Bar-Transaktion in drei Schritte (wie in Abbildung 5 dargestellt): Zunächst muss der Kunde einen Barcode anfordern beziehungsweise erhalten, der seine Transaktion verbuchen kann (Schritte 1-3). Dieser kann mit seiner Rechnung als E-Mail, als Download im Kundencenter auf der Webseite des Stadtwerks oder per SMS versendet werden (Schritt 4). Diesen Code benötigt der Kunde für seine Bezahlung an einem geeigneten Kassensystem in einer Annahmestelle (Schritt 5). Als Bestätigung erhält der Kunde einen gewöhnlichen Kassenbon. Die Verarbeitungszeit vom Bezahlen an der Kasse bis zur Gutschrift auf dem Konto des Verbrauchers beträgt circa eine halbe Minute (Schritt 6).⁶⁵

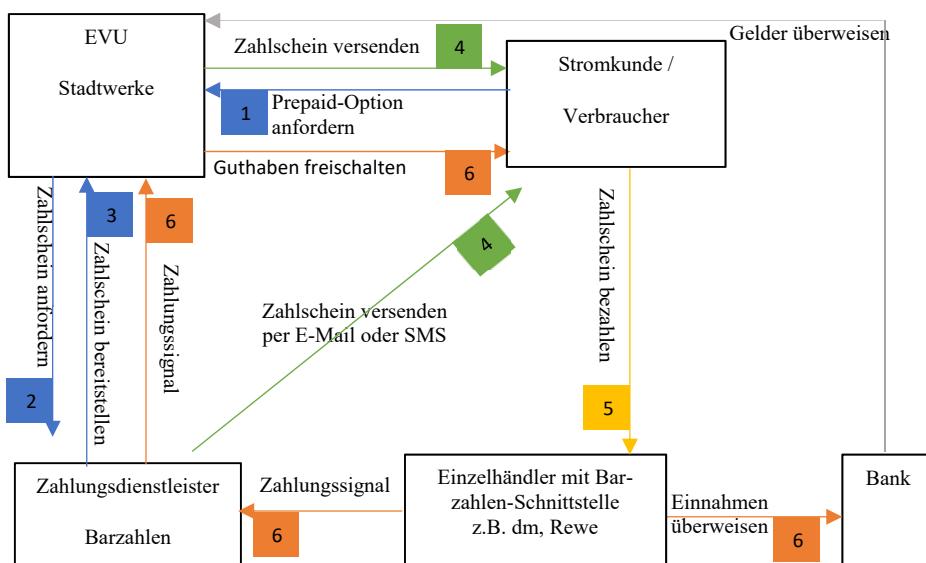


Abbildung 5: Bezahlprozess Prepaid mit Zahlungsdienstleister Barzahlen

Quelle: Eigene Darstellung nach Seifert 2016, Weinmann 2016, CPS 2016

⁶² Esser 2014

⁶³ Dieper 2016

⁶⁴ Seifert 2016

⁶⁵ Seifert 2016

Das Prepaid-Modell könnte die Stadtwerke Düsseldorf AG in die Lage versetzen, **Kostensparnispotenziale** zu realisieren.⁶⁶ So muss eine eigene Bezahlinfrastruktur durch die Partnerschaft mit Cash Payment Solutions nicht aufgebaut werden.⁶⁷ Es fallen jedoch für die Bezahlmethode transaktionsabhängige Provisionen an. Digitale Zahlungsprozesse **beschleunigen** den Vorgang, **reduzieren** Prozesskosten. Außerdem können **Personalkosten** langfristig **eingespart** werden, da der Vorgang des Sperrens und Ent sperrens ferngesteuert und nicht mehr vor Ort durch Außendienstmitarbeiter durchgeführt wird.⁶⁸ Das Zahlungsrisiko bei Prepaid-Kunden entfällt. Das **Forderungsmanagement** bei den Versorgern könnte so verschlankt werden.⁶⁹ Der Betrag der Prepaid-Zahlungsweise leistet einen Beitrag zum Unternehmensumsatz, wobei die Höhe je Kunde im Vorhinein nicht feststellbar ist. Ausstehende **Forderungen** können über erhöhte Entgelte im Nachhinein kompensiert werden: zeitabhängig, das heißt ein fester Betrag je nach Zeitraum, ein erhöhter Preis pro Kilowattstunde oder eine erhöhte Grundgebühr. Beispielsweise könnten von zehn Euro Guthaben zwei Euro direkt zur Schuldentilgung einbehalten werden.⁷⁰

Auf der anderen Seite entstehen Kosten für die **Implementierung ins** Buchungssystem der Stadtwerke Düsseldorf AG sowie Wartungskosten. Dazu kommen weitere eventuelle Einbindungen zum Beispiel in den Self-Service-Bereich. Besondere Schulungen für Mitarbeiter fallen weniger stark ins Gewicht. Die variablen Kosten sind die Einbaukosten und die Kosten für das Hardware-Endgerät.⁷¹ Ein Smart Meter kostet circa 100-200 Euro, das Prepaid-Modul 400 Euro. Alternativ gibt es eigene Prepaid-Zähler für circa 500 Euro.⁷² Die Kosten sind vom Kunden zu tragen, sofern der Kunde sich selbst den Zähler anschafft. Wird er als Schutzmaßnahme durch die Stadtwerke zwangseingebaut, sind die Kosten von den Stadtwerken zu tragen.⁷³ Die Zähler werden voraussichtlich über einen Zeitraum von 13 Jahren abgeschrieben.⁷⁴ Aufgrund der **hohen Hardwarekosten** ist ein Hauptkriterium des tatsächlichen Mehrwertes vor allem das Einsparpotenzial durch den Wegfall von Außendienst-Mitarbeitern (siehe oben). Die **Kosten für einen Mitarbeiter** müssten für die Bezifferung daher mit einer entsprechenden Anzahl an Geräten gegengerechnet werden. Über die Menge an Geräten, die einen Mitarbeiter ersetzen könnten, gibt es hier noch keine Daten oder Erfahrungswerte.⁷⁵

Auch auf Kundenseite bieten **Wertangebote** einen Mehrwert.⁷⁶ Durch eine **höhere Transparenz kann das Kostenbewusstsein** verbessert werden. Dadurch steigt auch das Bewusstsein zum Stromverbrauch und regt die Kunden zum Stromsparen an.⁷⁷ Es können außerdem Sperrungen von Anschlüssen vermieden und die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Es fallen keine Mahn- und Sperrgebühren an. Außerdem ermöglichen die Zähler

⁶⁶ Thurnwald 2016; Weinmann 2016; Michel 2014, S. 17f.

⁶⁷ Liebich 2016

⁶⁸ Liebich 2016; Kopatz 2016, S. 65; DSC GmbH 2016

⁶⁹ Kopatz 2014, S. 27; Liebich 2016

⁷⁰ Thurnwald 2016

⁷¹ Liebich 2016

⁷² Thurnwald 2016

⁷³ Liebich 2016

⁷⁴ Einhellig/Behrens/Preysing et al. 2014, S. 282

⁷⁵ Liebich 2016

⁷⁶ Seifert 2016; Liebich 2016; DSC GmbH 2016

⁷⁷ Kopatz 2016, S. 65

das Einstellen einer **Lastbegrenzung** zum Beispiel auf 500 Watt. Wenn das Guthaben aufgebraucht ist, können daher Geräte, die über dieser Leistung liegen wie ein Herd oder Föhn nicht mehr betrieben werden, der Kühlschrank läuft aber weiter und die Lebensmittel bleiben haltbar.⁷⁸ Kunden, die vorübergehend wohnhaft sind, können flexibel Strom je nach Verbrauch und Wohndauer beziehen, ohne einen Vertrag mit den Stadtwerken abzuschließen.⁷⁹ Für den Kunden fallen keine erhöhten Kosten für den Einbau der Zähler an, sofern ihn die Stadtwerke selbst installieren. Er zahlt so viel wie für einen Standardzähler, was die kundenseitige Akzeptanz stärken soll.⁸⁰

Für das Prepaidverfahren kommen zuallererst die **Schlechtzahler** als **Kundensegment** infrage. Im Falle der Stadtwerke Düsseldorf AG sind das Kunden, die regelmäßig in Verzug kommen, abgemahnt oder gesperrt werden, was wiederum Prozesskosten verursacht. Eine weitere Zielgruppe sind **kleine Haushalte**. Kunden, die nur einen kurzen Zeitraum eine an eine Verbrauchsstelle angeschlossene Wohnung, etwa als Übergangswohnung, nutzen.⁸¹ Als **Geschäftskunden** kommen kleine, energieintensive Betriebe in Frage, die eventuell nach kurzer Zeit vom Markt verschwinden und die Stromkosten schuldig bleiben. Dazu gehören zum Beispiel Sonnenstudios und kleine Gastronomiebetriebe beziehungsweise Schnellimbisse.⁸² Das Geschäftsmodell fokussiert sich somit eher auf einen **Nischenmarkt**.

Wie im Punkt Schlüsselaktivitäten genannt, gilt es die **Kundenbeziehungen** zu pflegen und insbesondere diejenigen Kunden, die dafür infrage kommen, von den Vorteilen des Prepaid-Zählers zu überzeugen. Die Kunden müssen verstehen, dass der Zähler ihnen einen Mehrwert bietet, sie achtsamer mit ihrem Stromverbrauch haushalten können und dabei auch selbst langfristig sparen.

Die in Frage kommenden Kunden sind beispielsweise über die Kooperation mit Schuldnerberatungen sowie über die Abteilung Forderungsmanagement dem Vertrieb bekannt (**Kanäle**). Um die Gerätekosten auf den Kunden zu übertragen und somit einen entscheidenden Schritt in Richtung Rentabilität des Modells zu gehen, müssen hier Kanäle aufgebaut werden, die die Zähler offensiv anbieten und vermarkten.⁸³

Die Geschäftsmodellumstellung hat in erster Linie Einfluss auf die Art und Weise des Zahlungsstroms beziehungsweise den Zeitpunkt (**Einnahmequellen**). Durch das Zahlen im Voraus ist der Zahlungsstrom darüber hinaus konstanter, da er nicht durch Zahlungsausfälle unterbrochen wird. Dadurch, dass Kunden möglicherweise weniger Strom verbrauchen, dafür aber überhaupt zahlen, leistet das Geschäftsmodell einen positiven Beitrag zum Unternehmensumsatz.

⁷⁸ Thurnwald 2016; Liebich 2016. Eine Studie zur Lastbegrenzung in Kombination mit Mahnverfahren wurde von der Hochschule Düsseldorf und der RheinEnergie AG (Köln) durchgeführt: Münch/Hauprich 2015; Bleckmann 2016, S. 52.

⁷⁹ Michel 2014, S. 17

⁸⁰ Kopatz 2014, S. 27

⁸¹ Michel 2014, S. 17

⁸² Weinmann 2016; Inden 2016

⁸³ Liebich 2016

Die Umsätze sind direkter Natur: Erlöse werden nach wie vor pro Kilowattstunde erzielt und sind daher transaktionsabhängig. Der Betrag, den der Kunde für den Smart Meter über die Netzentgelte bezahlt, hat Grundgebührencharakter und ist somit transaktionsunabhängig.

3.2.4 Bewertung der Geschäftsmodellvariante mit Prepaid-Tarifen

Der **Innovationsgrad** von Prepaid-Zählern ist vom Prinzip her eher gering. Analogien lassen sich zu Prepaid-Verfahren beispielsweise im Bereich von Mobilfunkanbietern finden.⁸⁴ In anderen Ländern gibt es diese Möglichkeit schon länger, zum Beispiel in Südafrika seit 1990.⁸⁵ In Großbritannien wurden bislang 4,5 Mio. Guthabenzähler verbaut; pro Jahr gibt es hier nur noch 500 Stromsperren.⁸⁶ Auch in Deutschland hat es in der Vergangenheit schon Prepaid-Zähler gegeben, ähnlich einem Münztelefon. Diese mussten aber regelmäßig geleert werden und waren anfällig für Manipulationen.⁸⁷

Das Prepaid-Modell ist also **kein disruptives Geschäftsmodell**, sondern eine Weiterentwicklung, die von der technischen Entwicklung der Zähler profitiert. Die Kernleistung, der Verkauf und die Lieferung von Strom, bleibt dieselbe, ebenso die Abrechnungsform und -einheit. Durch die Einfachheit des Modells ist es wahrscheinlicher, dass Kunden es verstehen und annehmen.⁸⁸ Bei Energieversorgern, die bislang für die Aufladung des Stromguthabenkontos selbst Automaten zur Verfügung gestellt haben, könnte der Zahlungsverkehr über Barzahlen im Einzelhandel oder auch über eine mögliche App Kosten reduzieren. Mit dem Prepaid-Verfahren können möglicherweise auch neue Kundengruppen erreicht werden. Mehrwerte werden so sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite geschaffen.⁸⁹ Das Geschäftsmodell ist daher als **Serviceinnovation** anzusehen.

Es gilt, den **Kunden von den genannten Mehrwerten** zu überzeugen, sodass er einem Einbau zustimmt. Im Fall, dass die **Kosten der Zähler** auf den Kunden **übertragen** werden könnten, wird das Geschäftsmodell von allen befragten Experten als wirtschaftlich eingeschätzt.⁹⁰ Ein weiterer Schritt in Richtung Rentabilität ist es, **Kompensationspotenziale** auszuschöpfen und Mitarbeiter einzusparen, die Tätigkeit durchzuführen, die die Funktionen der Zähler abdecken: das Sperren und Entsperren. Das Prepaid-Modell ist somit besonders für das Forderungsmanagement in Unternehmen interessant.⁹¹

Um **Kostentransparenz** zu ermöglichen, muss der Kunde einen leichten Zugang zu Informationen über Stromverbrauch und aktuellem Guthaben entweder über das Display des Zählers oder zusätzlich über eine Smartphone-App beziehungsweise ein Online-Portal haben. Hier knüpfen auch weitere Services der Energieberatung an, wie eine grafische Darstellung des Verbrauchs oder Verbrauchsprognosen bei derzeitigem Nutzungsverhalten.

⁸⁴ Kopatz 2016, S. 65; Oesterwind 2016

⁸⁵ Eskom 2016

⁸⁶ O'Sullivan et al. 2014, S. 182ff.

⁸⁷ Kopatz 2016, S.65; Thurnwald 2016

⁸⁸ Kopatz 2014, S. 27.

⁸⁹ Zur Kundenakzeptanz auch: Kopatz 2016, S. 67f. und Owen/Ward 2010, S. 15

⁹⁰ Hierzu auch: Owen/Ward 2010, S. 18f.

⁹¹ Kopatz 2016, S. 65

Aus **Kundensicht** sind für den Erfolg des Modells vor allem die Kosten, die der Anwender zu tragen hat, maßgeblich entscheidend über seine Akzeptanz.⁹² Das Modell müsste für den Kunden also kostenneutral, das heißt genau so teuer wie der derzeitiger Einsatz herkömmlicher Zähler sein. Zunächst hat der **Kunde einen erhöhten Aufwand**, da er sich aktiv um das Aufladen kümmern muss. Dafür entfällt das zeit- und kostenaufwändige Sperren und Entsperren, sodass der Gesamtnutzen für den Kunden laut den befragten Experten überwiegt.

Zukünftig könnte generell eine Prepaid-Lösung angeboten werden. Die Kunden könnten ähnlich einem Prepaid-Handy Guthaben auf ihr Stromkonto über eine Smartphone-App buchen.⁹³ Viele Kunden mit niedrigem Einkommen, die für den Prepaid-Zähler-Einsatz in Frage kommen, verfügen aber aufgrund von Überziehungen oft über kein funktionierendes Bankkonto.⁹⁴ Die Frage ist somit, wo für Kunden der **Mehrwert** liegt, **dem Versorger einen Kredit** zu gewähren, indem sie die Leistung im Voraus bezahlen. Über eine Kundenkarte könnten dem Kunden günstige **Zusatzangebote** unterbreitet werden, zum Beispiel **Rabatte für andere Angebote** von Unternehmen der Stadt wie Schwimmbäder oder Verkehrsbetriebe.⁹⁵ Lohnend ist das für den Versorger dann, wenn der verfrühte Geldeingang einen Vorteil bietet, das heißt weniger kostet als ein Bankkredit. Das Angebot verschiedener Zahlungsservices kann somit als Serviceinnovation angesehen werden, die bei den **hochstandardisierten Produkten die Entscheidung für einen Anbieter bestimmt**. Eine Weiterentwicklung könnte auch sein, das Guthaben zusätzlich online oder per App aufzuladen.

3.3 Entwicklung einer Geschäftsmodellvariante mit Datenverwertung und -verkauf

3.3.1 Zielableitung und Erwartung an Datenverwendung außerhalb der primären Einsatzgebiete

Da der Aufwand für die Implementierung und den Unterhalt von Smart Metering als hoch und der ökonomische Nutzen als eher gering eingeschätzt wird, werden **Smart Metering** derzeit noch **geringe Chancen** eingeräumt.⁹⁶ Eine höhere Akzeptanz könnte möglicherweise erreicht werden, wenn Smart Metering marktgetrieben einen **Zusatznutzen** zu bestehenden erzeugt oder **gar neue Arten von Produkten** ermöglicht. Der Gesetzgeber definiert Mehrwertdienste als energieversorgungsfremde Dienstleistungen, die auf der Kommunikationsinfrastruktur des Smart-Meter-Gateways aufsetzen.⁹⁷ Neben den von der Politik zur Umsetzung der Energiewende primären Einsatzgebieten der Netzlast- oder Einspeisesteuerung gibt es Überlegungen zur Mehrwerterzeugung, die auf den bereits ohnehin generierten Daten durch Smart Metering aufbauen. Das Nutzen der Smart-Meter-Infrastruktur ist dafür denkbar und rechtlich zulässig.⁹⁸ Die Verschmelzung von Branchen

⁹² Seifert 2016; Liebich 2016; Kopatz 2016, S. 67

⁹³ Owen/Ward 2010, S. 36

⁹⁴ Weinmann 2016

⁹⁵ Inden 2016

⁹⁶ Dieper 2016

⁹⁷ § 2 Nr. 9 MsbG; Zeller 2014, S. 84

⁹⁸ § 50 Abs. 1 MsbG; § 50 Abs. 2 Nr. 13 MsbG

wird in diesem Bereich sichtbar: E.ON-Vorstand Bernhard Reutersberg sieht beispielsweise Google als einen der wichtigsten Konkurrenten an. Zwar hat der Verbraucher die Hoheit über seine Daten, trotz Datenschutz ist es aber denkbar, dass es viele Verbraucher geben wird, die ihre Privatsphäre gegen Geld zumindest teilweise aufgeben werden.⁹⁹ Datenriesen wie Google könnten im Extremfall mit einem Freemium- oder Add-on-basierten Geschäftsmodell auf den Energiemarkt treten:¹⁰⁰ **Das bisherige Hauptprodukt Strom wird besonders günstig angeboten und dient somit als Türöffner für Geschäftsmodelle, die auf den Datenverwertungsmehrwerten aufbauen.**¹⁰¹ Dazu könnten auch Smart-Home-Dienste zählen wie zum Beispiel die Google-Nest-Thermostate, die über Temperatur, Luftfeuchtigkeit und Helligkeit Rückschlüsse auf Lebensgewohnheiten zulassen.¹⁰² Verbraucherdaten liegen nun in Echtzeit vor.¹⁰³

3.3.2 Geschäftsmodellkonzeption mit Datenverwertung und -verkauf

Wie bei der Konzeption des Prepaid-Modells wird nachfolgend nur auf die wichtigsten Aspekte des Geschäftsmodells eingegangen. Die Business Model Canvas ist in Abbildung 6 dargestellt.

Ein **Schlüsselpartner** ist zunächst der **Stromverbraucher**, der seine Zustimmung zur Weiterverwendung seiner Daten geben muss. Die Daten sind aufgrund der intelligenten Zähler und der Übertragung an den Versorger bereits vorhanden. Doch die genauen Abläufe sind für den Verbraucher nicht offensichtlich. Um den Verbraucher nicht zu verunsichern oder ihm das Gefühl zu geben, in seine Privatsphäre einzudringen, ist zu einem sensiblen Customer Relationship Management (CRM) zu raten. Parallelen zur Ausgestaltung kann man bei Branchen und Unternehmen suchen, die bereits mehr Erfahrung mit der Datengenerierung und -auswertung haben wie Facebook, Google oder Payback. Auch hier sind viele Nutzer bereit dazu und geben eine Einverständniserklärung zur Weiterverwertung ihrer Daten. Die Daten aus Smart Metering schlüsseln nun auch Gewohnheiten im Verlauf des Tages auf. Unternehmen wie Google oder Facebook haben an solchen Daten wahrscheinlich hohes Interesse, um die Nutzerprofile weiter zu vervollständigen. Eine (wenn auch zweifelhafte) Möglichkeit den Kunden zur Zustimmung zu überzeugen, ist der Verweis auf die Regionalität des Stadtwerkes, das für die lokale Gesellschaft einen Beitrag leistet: Die Kunden sollten lieber dem örtlichen Unternehmen und nicht dem amerikanischen Konzern ihre Daten geben.¹⁰⁴ Die Make-or-Buy-Entscheidung zur **Analyse und Auswertung der Daten** kann zu Gunsten eines spezialisierten Partners im Bereich Big Data ausfallen. Das Modell läuft ansonsten auf Basis vorhandener Infrastruktur.

Das Geschäftsmodell ist abhängig von der Einverständniserklärung des Kunden, seine Daten zu Sekundärzwecken, Auswertungen oder gar Verkauf zur Verfügung zu stellen, da er

⁹⁹ Reutersberg 2015, S. 10

¹⁰⁰ Gassmann/Frankenberger/Csik 2013, S. 76f., 134f.; Krickel 2015, S. 55

¹⁰¹ Lauterborn 2013, S. 64

¹⁰² Stöcker 2014; Greveler/Justus/Löhr 2011, S. 1f.; Greveler/Justus/Löhr 2012 und S. 1, 5f.; Andelfinger/Hänisch 2015, S. 36f.; Finster 2014, S. 32, 364

¹⁰³ Kreiskott/Lau 2015, S. 110

¹⁰⁴ Liebich 2016

der Herr über seine Daten ist. Die Datenerhebung, die über die Steuerungszwecke nach §§ 55-58 MsbG hinausgeht, ist nur rechtlich zulässig, sofern keine personenbezogenen Daten im Sinne des § 3 Abs. 1 BDSG erhoben werden¹⁰⁵ oder der Anschlussnutzer seine Einwilligung gibt.¹⁰⁶ Eine **Schlüsselaktivität** wird daher sein, den Kunden zu einer Einverständniserklärung im Sinne des § 4a Abs. 1 BDSG zur Nutzung seiner Daten zu überzeugen. Eine Möglichkeit wäre, im Gegenzug den Preis des Stromtarifs zumindest temporär zu reduzieren oder eine einmalige Gutschrift beispielsweise in Höhe von 10 Euro auf sein Konto zu gewähren bei festgelegter Rücktrittsfrist beziehungsweise Mindestvertragsdauer.¹⁰⁷

Schlüsselressourcen des Modells sind die Echtzeitdaten der Nutzer, mit denen Nutzerprofile erstellt werden können. Für das Sammeln und Auswerten der Daten müssen entweder beim Energieversorger selbst oder bei einem Partnerunternehmen ausreichende IT-Kapazitäten zur Verfügung stehen. Wenn das allgemeine Smart-Meter-Rollout schon durchgeführt worden ist, sind die entsprechenden Investitionen bereits getätigt worden. Um die IT-Implementierungskosten auf möglichst viele Nutzer umzulegen und um auch für einen möglichen Verkauf ein relevantes Volumen zu erzielen, ist es nötig, eine große Menge an Kunden zu haben, die der Verwendung zustimmen.

Aus den Lastprofilen der Verbraucher können Aktivitäten je nach Datengranularität herausgelesen beziehungsweise interpretiert werden (Grundlage für **Wertangebote**): Wann steht er auf, wann duscht er, wann kocht er, wann ist er zu Hause und wann nicht?¹⁰⁸ Der Wert für den Verbraucher, seine Daten zur Verfügung zu stellen, liegt zum Beispiel in einer Vergünstigung des Tarifs. Die Versorger könnten diese Daten an branchenfremde Unternehmen weiterverkaufen.¹⁰⁹ Werbetreibende Unternehmen könnten mithilfe dieser Informationen punktgenau Werbung schalten: Deutet ein regelmäßig hoher Stromverbrauch am Abend darauf hin, dass der Verbraucher regelmäßig kocht, könnte ihm kurz vor dieser erwarteten Aktivität eine Anzeige für einen Essens-Lieferdienst zugespielt werden.¹¹⁰ Die Angebote müssten im Kontext stimmig sein und ansprechend präsentiert werden.

Außerdem könnten die Daten für das Angebot geeigneter Smart-Home-Anwendungen genutzt werden. Dem Verbraucher könnte zum Beispiel eine Einbrechersicherung schmackhaft gemacht werden: Kommt er regelmäßig spät nach Hause, könnte ein automatisiertes Fensterladensystem angeboten werden, sodass es scheint, als sei jemand zu Hause.¹¹¹ Die Daten würden somit über andere Kanäle monetarisiert werden. Voraussetzung dafür ist, dass der Versorger über ein entsprechendes Angebot, zumindest über Partnerunternehmen, verfügt.¹¹²

Aufbauend auf der Datenanalyse könnten den Verbrauchern auch passendere Tarife angeboten werden, von denen Verbraucher wie Versorger profitieren würden (ursprünglicher Nutzen von Smart Metering): Beim Versorger liegt der Mehrwert in einer effizienteren

¹⁰⁵ § 59 Nr. 1 MsbG

¹⁰⁶ § 59 Nr. 2 MsbG i.V.m. § 4a BDSG

¹⁰⁷ Seifert 2016

¹⁰⁸ Andelfinger/Hänisch 2015, S. 36ff.; Müller 2010, S. 361

¹⁰⁹ Krickel 2015, S. 54f.

¹¹⁰ Liebich 2016; Seifert 2016; Weinmann 2016

¹¹¹ Oesterwind 2016; Zeller 2014, S. 84

¹¹² Freise 2016; Dieper 2016

Netzplanung, beim Verbraucher im günstigeren Tarif. Aufgrund der freien Wahl des Messstellenbetreibers können sich auch dritte Unternehmen einklinken. Ein Unternehmen wie Payback könnte den Verbrauchern zum Beispiel Paybackpunkte pro Kilowattstunde im Gegenzug für den Zugang zu Daten anbieten. Für das Erstellen von zielgenaue Anzeigen können hier die gewonnenen Informationen mit Informationen zu Zahlungsverhalten und -fähigkeit kombiniert werden.¹¹³

Unternehmen wie Google könnten den Verbrauchern im Gegenzug für den Zugang zu Daten eine unverbindliche und kostenlose Tarifoptimierung anbieten. Aufgrund des liberalisierten Strommarktes könnten sie zum Beispiel für jemanden, der aufgrund seiner Erwerbstätigkeit erst nach 21 Uhr nach Hause kommt und am Wochenende einen großen Stromverbrauch hat, den immer passenden Tarif heraussuchen. Dies könnte, sofern der Netzbetreiber bei der Abrechnung und der Versorger hinsichtlich Kündigungsfristen einverstanden ist, theoretisch dazu führen, dass zukünftig der Tarif stündlich automatisiert gewechselt wird.¹¹⁴ Für das eigene Geschäftsmodell des Stadtwerkes bedeutet dies, dass mindestens ebenso ein entsprechendes Angebot bereitgestellt werden sollte, sodass der Stromvertrieb bei positiver Marge in Händen des Stadtwerkes bleibt.

Potenzielle **Kundensegmente** umfassen Geschäfts- wie auch Privatkunden. **Geschäftskunden**, die an den Verbraucherprofilen interessiert sind, sind werbetreibende Unternehmen wie Mediaagenturen und lokale Unternehmen, die so den Kunden zielgerichtet und wohnortnah ansprechen können. **Endkunden**, die zur Datenverwertung sinnvoll erscheinen, sind digitalaffine Menschen: Einerseits ist für sie das Smartphone als Kanal für Werbung oder Angebote ein Lebensmittelpunkt, andererseits sind sie möglicherweise sogar bereit, auch ohne rechtliche Verpflichtung aufgrund von Smart-Home-Anwendungen Smart Meter zu verwenden.¹¹⁵ Dazu kommt, dass sie möglicherweise einer Datennutzung eher zustimmen. Für das Beispiel eines Essenslieferdiensts zeigt das Angebot vor allem dann Wirkung, wenn der Kunde unmittelbar vor dem Kochen die Anzeige erhält und nicht am Tag als Flyer per Post. **Kunden des Prepaid-Modells** (siehe Kapitel 3.2) können ebenfalls Zielgruppe der Datenverwertung sein. Zwar ist ihre Kaufkraft gegebenenfalls nicht so hoch, dafür sind sie möglicherweise werbeaffine Schnäppchenjäger.¹¹⁶ Über die Barzahlen-Bezahlmethode ist zudem der Kontakt zum wohnortnahen Einzelhandel bereits vorhanden.

Insbesondere durch Partner wie Barzahlen ergeben sich Möglichkeiten, für kundennahe Ortsunternehmen zu werben (**Kundenbeziehungen**). Im Bereich der Energieberatung, die auch von Drittunternehmen durchgeführt werden könnte, wird der Verbraucher über eine (zum Teil) automatisierte Dienstleistung¹¹⁷ integriert: Je nach seinen Vorgaben und Wünschen könnte ein passender Tarif angeboten oder sogar abgeschlossen werden.¹¹⁸

¹¹³ Seifert 2016

¹¹⁴ Dieper 2016

¹¹⁵ Andelfinger/Hänisch 2015, S. 44f.

¹¹⁶ Weinmann 2016

¹¹⁷ Osterwalder/Pigneur 2011, S. 33

¹¹⁸ Dieper 2016

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
<ul style="list-style-type: none"> - Verbraucher: Zustimmung und Datenlieferant - Big-Data-Analysten bei Eigenauswertung - Cash Payment Solutions liefert Kundenkanal 	<ul style="list-style-type: none"> - Einholen der Zustimmung des Verbrauchers - Pflegen der Beziehung zum Verbraucher 	<p>B2B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - persönliche und aktuelle Verbraucherdaten <p>B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> - individuelle Angebote, basierend auf Verbraucherverhalten - günstigere Energieangebote 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftspartnerschaft (B2B), gegebenenfalls besonders mit ortsnahen Unternehmen - Automatisierte Dienstleistung (Monitoring/Tarifwahl) 	<p>B2B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werbetreibende - Mediaagenturen - Lokale Unternehmen - Eventuell Behörden, Sozialkassen <p>B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbraucher (Zugriff nur auf eigene Daten) für Smart-Home-Angebote - Digitalaffine Nutzer, Bereitschaft zur Verwendung
Kosten	Einnahmequellen			
<ul style="list-style-type: none"> - Smart-Meter-Infrastruktur - IT-Infrastruktur - Datenanalyse 	<p>Datenverkauf:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkauf von Datensätzen nach Menge und Turnus - Verkauf nach Erfolg z.B. TKP, CPC <p>Eigene Datenverwertung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erlösgenerierung über Optimierung bisheriger Angebote - Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen 			

Abbildung 6: Geschäftsmodellvariante Datenverwertung und -verkauf

Quelle: Eigene Darstellung

Die Daten des Energieverbrauchs liefern Informationen über Aktivitäten des Verbrauchers im Zeitverlauf, sodass aus dieser Dimension Potenziale für Mehrwerte geschaffen werden. Diese können am besten realisiert werden, wenn der Verbraucher eine Werbeanzeige beispielsweise zu einem bestimmten Zeitpunkt erhält. Hierfür bietet sich sein Smartphone am ehesten an, sodass er zumindest über E-Mail oder eine App für den Anbieter erreichbar sein sollte (**Kanäle**). Wenn der Kunde Informationen über seinen Verbrauch einsehen möchte, sollten diese nicht nur über den gegebenenfalls schwer erreichbaren Zähler im Keller, sondern auch über ein Internetportal einsehbar sein, auf dem dann auch weitere Angebote präsentiert werden könnten.¹¹⁹

Die **Kostenstruktur** ist abhängig von den Kosten der vorhandenen Infrastruktur und damit vom Umfang des Smart-Meter-Rollouts sowie von vorhandenen angeschlossenen

¹¹⁹ Dieper 2016

Smart-Home-Geräten, die oftmals über herkömmliche Internetverbindungen kommuniziert. Auch in geeignete IT-Infrastruktur muss hierbei investiert werden. Zusätzliche Kosten entstehen gegebenenfalls durch eigene Systeme und Mitarbeiter zur Datenanalyse.

Als **Einnahmequelle** dienen alle Daten, die an Werbetreibende veräußert oder zu eigenen Zwecken verwendet werden. In diesem Fall werden Umsatzerlöse über zusätzliche Verkäufe des eigenen Angebotes oder zum Beispiel durch Energieberatung oder den Verkauf energiesparender Endgeräte generiert. Ansonsten bieten sich die üblichen Abrechnungsmodelle der Werbeindustrie wie Tausend-Kontakt-Preis oder Preis pro Klick an.

3.3.3 Bewertung der Geschäftsmodellvariante mit Datenverwertung und -verkauf

Die Energiedaten ermöglichen in der Theorie eine **automatisierte Informationsgewinnung** über die Lebensgewohnheiten.¹²⁰ Für ein funktionierendes Geschäftsmodell, das auf der Datenverwertung von Smart-Metering-Daten basiert, müssen viele Voraussetzungen erfüllt und Herausforderungen gemeistert werden: Vor allem die Datenschutzbestimmungen sind hier sehr streng. Rechtlich ist die Verwendung nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Letztverbrauchers möglich. Die Daten werden standardmäßig vor Ort beim Verbraucher erhoben und gespeichert, pseudonymisiert, anonymisiert oder aggregiert übermittelt und auch lokal verarbeitet.¹²¹ Darüber hinaus ist der Einbau von Smart Metern für die meisten Endverbraucher aktuell nicht verpflichtend, da der Durchschnittshaushalt mit einem Jahresverbrauch von 3.500 kWh deutlich unter der Grenze von 6.000 kWh liegt.

Für das vorgestellte Geschäftsmodell ist daher das Einholen der **Zustimmung** in jedem einzelnen Fall notwendig. Dies gelingt dann, wenn dem Kunden ein Nutzen angeboten wird, der ihn von dieser Einwilligung überzeugt. Der Nutzen kann zum Beispiel eine Vergünstigung oder eine Gutschrift sein. Für eine Kundeninvestitionsrechnung fällt dies unter Kosten der Kundenakquisition.¹²²

Neben der Zustimmung ist auch das **Vorhandensein eines Smart Meters** notwendig. Wenn der Kunde über 6.000 kWh pro Jahr verbraucht, eine Anlage betreibt (Prosumer) oder von Mehrwertdienstleistungen wie Smart-Home-Anwendungen profitieren möchte, kann dieser bereits vorhanden sein. Ansonsten könnte das Energieversorgungsunternehmen (beziehungsweise der Messstellenbetreiber) Smart Meter auf eigene Kosten einbauen und betreiben sowie die gesamten Kosten über Erlöse aus dem Datenverkauf beziehungsweise dem Angebot von Zusatzleistungen erwirtschaften. Ein wichtiges Kriterium für den Erfolg des Geschäftsmodells ist die Qualität der Daten, aus denen Kundeninsights gewonnen werden könnten. Hier schränkt das Erhebungsintervall die Qualität stark ein: Wenn alle 15 Minuten ein Wert erhoben wird, ist hieraus schwer ablesbar, ob beispielsweise der Herd, der Föhn oder Durchlauferhitzer benutzt wird.¹²³

¹²⁰ Andelfinger/Hänisch 2015, S. 38; Müller 2010, S. 360

¹²¹ BMWi/BSI 2012, S. 1-3

¹²² Seifert 2016

¹²³ Greveler 2016, S. 42

Das **vorgestellte Modell** ist auf einer parallelen Infrastruktur denkbar. Auch auf einer vorhandenen Smart-Home-Architektur wäre es als On-Top-Modell denkbar. Vermutlich sind Verbraucher, die Smart-Home-Produkte verwenden, digitalaffin und auch bereit, ihre Daten zur Weiterverwendung herzugeben, vor allem, wenn sie dafür einen (monetären) Anreiz erhalten.¹²⁴

Die **Daten** hätten auch **nicht** für jeden Interessenten **den gleichen Wert**: Google oder Facebook könnten die Daten zu ihren bereits umfangreichen Datenprofilen hinzufügen, die mit Informationen aus Google-Konten der Nutzer bei Android oder Gmail, Suchanfragen und Cookies sowie Interessen in den Sozialen Medien gefüttert sind.¹²⁵ Unternehmen wie **Stadtwerke** müssten für eine Auswertung erst **umfangreiche Kompetenzen** im Bereich der Datenanalyse aufbauen. Außerdem sind die Datenprofile nicht so umfangreich. Möglich wäre daher eine Weitergabe an Datenverwerter. Das Geschäftsmodell wäre somit eine **Diversifikation**: Auf einem neuen Markt (Markt für Daten von Energiekunden) werden neue Produkte (zeitgenaue Daten zum individuellen Energieverbrauch) angeboten.

Dennoch ist festzuhalten, dass das Angebot von Zusatzleistungen sowie die dadurch gewonnenen Kunden der **Türöffner für weitere Geschäftsmodelle** ist und sein wird.¹²⁶ Die extreme Ausprägung wäre dann erreicht, wenn es weniger um die verkaufte Energieleistung geht, sondern um Energie als Zusatzangebot. Die Versorger würden bis in den intimsten Lebensbereich vordringen.¹²⁷ Die Stadtwerke sind aber eher konservativ aufgestellt und sehen sich vor allem als seriöser Anbieter, bei dem der Kunde keine Angst um Datensicherheit haben muss.¹²⁸ Gerade hier sehen viele Versorger ihren Vorteil gegenüber datensammelnden Unternehmen wie Google, Facebook und Amazon.¹²⁹

Smarte Geschäftsmodelle sollten über das reine Energieangebot hinausgehen. Die Verwendung der Daten kann den Stadtwerken helfen, **individualisierte Angebote** zu entwickeln, die den **Kunden Mehrwerte** bieten. Dazu müssen die Versorger **Kompetenzen aufbauen**, Daten effizient zu analysieren und zu interpretieren. Die Impulse, die die Datengenerierung und -auswertung liefert, müssen die Stadtwerke mit ihren eigenen Stärken zu einem einzigartigen, nicht beziehungsweise schwer imitierbaren Angebot kombinieren.¹³⁰ Die einzigartigen **Schlüsselressourcen** lassen sich zum Beispiel im klassischen Geschäftsmodell finden (siehe Kapitel 2.2): der Einbindung der Stadtwerke als Teil der Unternehmen, die zur Stadt gehören wie beispielsweise Bäder oder auch der öffentliche Nahverkehr. **Bundles** und **Cross-Selling-Produkte** können **zielgerichteter** entwickelt werden beziehungsweise überhaupt entwickelt werden und können aufgrund des lokalen Engagements der Stadtwerke einen gewissen **Emotionalisierungsgrad** erreichen.¹³¹

¹²⁴ Freise 2016

¹²⁵ Freise 2016; Stöcker 2014; Andelfinger/Hänisch 2015, S. 37f.

¹²⁶ Reutersberg 2015, S. 10; Krickel 2015, S. 55

¹²⁷ Spannheimer/Weichert 2015, S. 20ff.

¹²⁸ Freise 2016; Inden 2016. In einer Studie von PWC planen 96 Prozent der befragten Energieversorgungsunternehmen nicht, die Daten zu monetarisieren, um die Kunden nicht zu verschrecken (Schwieters/Hasse 2016, S. 27).

¹²⁹ Schwieters/Hasse 2016, S. 27

¹³⁰ Haller 2015, S. 6

¹³¹ Inden 2016, Haller 2015, S. 8

Dadurch haben die Stadtwerke die Chance, sich zu einem **Solution-Provider** für den Kunden zu wandeln, der ein Partner für die Digitalisierung des Haushaltes ist und dem Kunden das Gefühl gibt, sich um nichts sorgen zu müssen.¹³² Hierfür müssen die Stadtwerke auch **Kooperationsbereitschaft** zeigen, um gegen neue Wettbewerber zu bestehen.¹³³ Zudem muss der **Kunde im Fokus der Überlegungen** stehen:¹³⁴ Wo gibt es Ansatzpunkte, ihm zu helfen und das Leben zu erleichtern?¹³⁵

¹³² Oesterind 2016; Freise 2016; BET 2015, S. 40ff.

¹³³ Freise 2016, Inden 2016

¹³⁴ Schwieters/Hasse 2016, S. 32

¹³⁵ Oesterwind 2016, Dieper 2013, S. 208

4 Fazit

4.1 Mehrwertpotenzial durch Smart Metering

Zunächst scheint es, dass die Pflicht zum Einsatz von Smart Metern die Energieversorgungsunternehmen beziehungsweise Netzbetreiber vor Probleme stellt: Die Einbau- und Unterhaltskosten sind hoch, die Akzeptanz bei den Endkunden durch den überschaubaren Nutzen eher gering. Die erste Aufgabe für die Messstellenbetreiber ist der Versuch, durch den Einbau durch eigenes Personal den wirtschaftlichen Verlust gering zu halten. Der Einbau soll über den gesamten, vorgeschriebenen Übergangszeitraum von sechs Jahren gezogen werden. Smart Metering bietet bei reiner Betrachtung der Netzeffizienz wenig Vorteile. **Zwar gibt es Potenziale zur Einsparung von Kosten, sodass sich Smart Metering für die Beteiligten (Energielieferanten, Netzbetreiber und Verbraucher) jeweils in geringem Maße lohnt, allerdings für niemanden so sehr, dass er die komplette Vorfinanzierung übernehmen würde.** Die tatsächlichen Kosten und Nutzen sind schwer beurteilbar, da sie abhängig von der Größe des Rollouts des jeweiligen durchführenden Unternehmens sind. Die Profitabilität ist daher von der genauen Ausgestaltung und des Volumens des Rollouts abhängig.¹³⁶

Smart Metering an sich ist kein Geschäftsmodell. Es ist der Zwischenschritt zu sich nun eröffnenden Möglichkeiten: Der vom Gesetzgeber vorgesehene Nutzen wie das **Generieren von Informationen zur effizienten Lastensteuerung als Beitrag für die Energiewende** ist nur der **erste Schritt**. Die Energieversorger sind nun gefordert, kreativ zu sein und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die sich dieser Technik bedienen. Die Verbraucher sollten auf freiwilliger Basis mit einem marktgetriebenen Ansatz überzeugt werden.¹³⁷

Auch der Sinn von **Einsparungsmaßnahmen** kann diskutiert werden: Versorger wollen sich nicht selbst bescheiden. Andererseits ist der Trend zu Effizienz durch die Digitalisierung vorhanden. Die Kompensation der Umsätze und Gewinne muss über neue Geschäftsmodelle erfolgen. Die Unternehmen sollten mutig sein, wenn sie die Ressourcen dazu haben, bislang unberücksichtigte Tätigkeitsfelder zu erschließen.

Die Stadtwerke können **kritisiert** werden, hauptsächlich den Ansatz des Resource-based View zu verfolgen und sich zu sehr auf die Verwaltung der bisherigen Tätigkeiten zu beschränken. Das Anbieten eines echten, neuen Mehrwertes wird vernachlässigt. **Der Blick nach innen** ist durch das neue Messstellenbetriebsgesetz durchaus **gerechtfertigt**: Hier kommen hohe Investitionen auf die Stadtwerke als Messstellenbetreiber zu. Auch das Geschäft mit dem Messstellenbetrieb könnte ihnen streitig gemacht werden. Dennoch muss **zügig mit dem Angebot von Mehrwerten** mit verstärktem Fokus auf den Verbraucher begonnen werden. Die Stadtwerke verfügen in der Regel über einen großen Kundenstamm und enge Beziehungen zu ihren Kunden und sind im Stadtbild verankert.

¹³⁶ Dieper 2016; Lauterborn 2013, S. 72

¹³⁷ Schneidewindt/Sieverding 2015, S. 4

Smart Metering dient als **Ausgangspunkt für neue Geschäftsmodelle** oder als Anstoß, neue digitale Modelle zu entwickeln: Tarifmodelle wie das vorgestellte Prepaid-Modell sind subventioniert umsetzbar, da der Gesetzgeber stromsparende und effiziente Möglichkeiten des Stromanbieters fördert. Die Smart Meter sind hierfür geeignet beziehungsweise werden es durch ein Prepaid-Modell. Das **Prepaid-Modell ist dabei kein Heilsbringer** für die Versorger, aber es ermöglicht die **rentable Versorgung bestimmter Kundensegmente** und eröffnet neue Kostensenkungspotenziale im Bereich des Personals und der Prozesskosten. **Das Modell wurde von allen befragten Experten als sinnvoll erachtet.**

Das **Modell der Datenverwertung** für zusätzliche Angebote und Services seitens des Versorgers oder Drittunternehmen ist theoretisch möglich, der rentable Betrieb jedoch stark von der endgültigen Konzeption abhängig. Zukünftig besteht die Möglichkeit, dass auch **andere Unternehmen den Messstellenbetrieb übernehmen** können beziehungsweise sich mit Einverständnis des Kunden in die **Datenauslesung** über das Smart-Meter-Gateway **einklinken** können. Hierüber ist zum Beispiel eine Energieberatung mit passenden Tarifen möglich. Der Verbraucher müsste sich selbst nicht um die **Wahl des günstigsten Anbieters** kümmern, es würde durch den Berater **automatisiert** werden. Dadurch können die **Stadtwerke noch stärker in Bedrängnis geraten**, da der Preis nun eine noch wichtigere Rolle spielt und auch die bislang wechseltrügen Kunden an den günstigeren Anbieter verlieren können.¹³⁸

Einige Aspekte wirken sich jedoch negativ auf die Rentabilität des Modells aus: Die Anforderungen an den **Datenschutz** sind umfangreich, die **technische Implementierung** kompliziert. Das diskutierte Messintervall von 15 Minuten eignet sich eher weniger, um Rückschlüsse aus den Daten zu ziehen. Dazu kommt, dass die Stadtwerke für derartige Geschäftsmodelle derzeit auch von ihrer Denkweise her als ungeeignet angesehen werden. **Sie sagen, sie wollen sich von Unternehmen wie Google oder Facebook**, die personenbezogene Daten in großem Stil sammeln und verwerten, **abgrenzen**. Dies wäre für den Versorger ein **Vorteil**.¹³⁹ Möglicherweise ist aber genau diese **Denkweise falsch**: Durch diese Einstellung werden Ideen, die einen Mehrwert für Unternehmen und Kunden schaffen könnten, von vornherein nicht zugelassen oder ausgebremst. Auch das Scheuen von Investitionen in Ressourcen und Kapazitäten für das Handeln in diesen sich öffnenden Geschäftsfeldern kann als Ursache dafür vermutet werden.¹⁴⁰

Am ehesten ist die **Datenverwertung** daher **für eigene Angebote und Services** zum Beispiel im Rahmen Cross-Selling oder Energieberatungen denkbar. Große Potenziale bei der Verwertung von Informationen aus dem Nutzungsverhalten und den Lebensgewohnheiten liegen aber im Smart-Home-Bereich. Für Smart-Home-Angebote ist zudem die Übertragung über den Internetanschluss des Haushaltes leichter, da man über ein derartiges Parallelsystem nicht auf die im Sinne des Datenschutzes stark geschützte Smart-Metering-Plattform aufsetzen müsste. Außerdem ist die Datengranularität höher und eine Zuordnung zu angeschlossenen Verbrauchsgeräten leichter.

¹³⁸ Dieper 2016

¹³⁹ Freise 2016; Schwieters/Hasse 2016, S. 27

¹⁴⁰ Freise 2016

Auch eine **Kombination der beiden vorgestellten Geschäftsmodelle** ist denkbar: Über eine Partnerschaft mit dem Einzelhandel stellt die Vorkasse vor Ort als zusätzlicher Service eine Differenzierung vom Wettbewerb dar. Es entsteht ein neuer Kundenkanal. Informationen aus Zahlungs- und Einkaufsverhalten könnten zusätzlich für Cross-Selling-Angeboten zusammen mit den Einzelhandelspartnern genutzt werden.

4.2 Limitation und Ausblick

Die geführten Interviews dienen als Diskussionsgrundlage für eine argumentative Auswertung der Geschäftsmodellanalyse. Dennoch sind derartige qualitative Verfahren und deren Ergebnisse mit Abstand zu interpretieren. Selbst bei wörtlicher Transkription sind die Aussagen der Befragten nicht objektiv, da sie vom Fragesteller für die Auswertung erst interpretiert werden müssen. Trotzdem gilt das Interview als etablierte Forschungsmethode.¹⁴¹ Die Expertenbefragung ist aufgrund der geringen Anzahl an befragten Experten statistisch nicht valide und nicht repräsentativ. Da in der vorliegenden Arbeit jedoch insbesondere die unterschiedlichen Sichtweisen der Experten darstellt werden, steht hierbei eine explorative Auswertung und Diskussion im Vordergrund. Die Konzeptionsideen zu den Geschäftsmodellen sind Anhaltspunkte, die für eine mögliche Umsetzung im Rahmen der Businessplanung unter örtlichen Gesichtspunkten einzeln geprüft werden müssten.

Durch das Messstellenbetriebsgesetz und den künftig frei wählbaren Messstellenbetreiber können Unternehmen aus anderen Branchen oder Tätigkeitsbereichen wie zum Beispiel Wohnungsgesellschaften oder Telekommunikationsunternehmen leichter in der Energiebeziehungsweise Versorgerbranche Fuß fassen. Diese Unternehmen verfügen über Kundennähte, denen sie leicht Kombinationsprodukte und -dienstleistungen anbieten könnten. Dadurch können sie den Stadtwerken das gegebenenfalls profitable Infrastrukturge schäft streitig machen oder gar die Energieversorgung selbst. Die Stadtwerke müssen sich nun auf ihre Stärken besinnen und sich mit einem für andere Anbieter nicht imitierbaren Angebot viel stärker als Komplettversorger positionieren. Sie verfügen über ein breites Angebotsspektrum und sind Teil einer großen Unternehmensfamilie in einer Stadt. Notwendig für die Cross-Selling-Angebote ist somit auch die Unterstützung durch die Politik.

¹⁴¹ Oehlrich 2015, S. 70

Literaturverzeichnis

- [Allegrani et al 2015] Allegrani, Silvia et al.: Zahlungsverhalten in Deutschland 2014 Dritte Studie über die Verwendung von Bargeld und unbaren Zahlungsinstrumenten. Deutsche Bundesbank (Hrsg.). Frankfurt am Main 2015
- [Andelfinger/Hänisch 2015] Andelfinger, Volker P./ Hänisch, Till: Internet der Dinge. Technik, Trends und Geschäftsmodelle. Wiesbaden. Springer Gabler 2015
- [Baranek/Probst, Tenbohlen 2013] Baranek, Dustin/ Probst, Alexander/ Tenbohlen, Stefan: Optimierung der Lastprognose mittels Smart Metering. Institut für Energietransport und Hochspannungstechnik der Universität Stuttgart. Stuttgart 2013
- [Barzahlen 2016] Barzahlen. Website. Online: <https://www.barzahlen.de/de/> [zuletzt abgerufen 02.12.2016]
- [BDSG] Bundesdatenschutzgesetz. (BDSG) In der Fassung der Bekanntmachung vom 14.01.2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Gesetz vom 25.02.2015 (BGBl. I S. 162) m.W.v. 01.01.2016
- [Becker/Ulrich/Ebner/Zimmermann 2012] Becker, Wolfgang/ Ulrich, Patrick/ Ebner, Robert/ Zimmermann, Lisa: Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle junger Unternehmen. Bamberg 2012
- [BET 2015] BET (Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH): Innovationsfähigkeit von Energieversorgungsunternehmen. Versorger anders denken: Entschlossener, mutiger, schneller! Studienergebnisse. Aachen 2015
- [Bickenbach 2016] Bickenbach, Dieter: Die Unternehmensstrategie der Stadtwerke Emden. Online: <http://www.manager-wiki.com/fallstudien/91-die-unternehmensstrategie-der-stadtwerke-emden> [zuletzt abgerufen 3.10.2016]
- [Bieger/Reinhold 2011] Bieger, Thomas/ Reinhold, Stephan: Das Wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: Bieger, Thomas/ Krys, Christian/ Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis. Berlin. Springer 2011, S. 11-70
- [Bleckmann et al 2016] Bleckmann, Lisa et al.: Energiearmut als neues soziales Risiko? Eine empirische Analyse als Basis für existenzsichernde Sozialpolitik. Abschlussbericht über das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt Nr. 2013-654-4. Universität Siegen. Siegen 2016
- [BMWi 2010] Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): Energiekonzept für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung. Berlin 28.9.2010
- [BMWi/BSI 2012] Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)/ Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI): Smart Metering – Datenschutz und Datensicherheit auf höchstem Niveau. Informationsschreiben (2012)
- [Bundesnetzagentur 2010] Bundesnetzagentur: Bericht. Wettbewerbliche Entwicklungen und Handlungsoptionen im Bereich Zähl- und Messwesen und bei variablen Tarifen. Bonn 2010
- [Bundesnetzagentur/Bundeskartellamt 2015] Bundesnetzagentur/ Bundeskartellamt (Hrsg.): Monitoringbericht 2015. Bonn 2015
- [CPS 2016] Cash Payment Solutions (CPS): Barzahlen Präsentation 2016
- [Dieper 2013] Dieper, Stephan: Rollout-Prozesse – Planung, Ausführung, Integration. In: Aichele, Christian/ Doleski, Oliver D. (Hrsg.): Smart Meter Rollout. Praxisleitfaden zur Ausbringung intelligenter Zähler. Wiesbaden. Springer Fachmedien. 2013, S. 183-208
- [Dieper 2016] Dieper, Stephan: Interview am 16.11.2016
- [Doleski 2014] Doleski, Oliver D.: Integriertes Geschäftsmodell. Anwendung des St. Galler Management-Konzepts im Geschäftsmodellkontext. Wiesbaden Gabler 2014
- [DSC GmbH 2016] DSC-GmbH: DSC Prepayment-Lösung. Website. Online: <http://www.dsc-gmbh.com/loesungen/prepayment/> [zuletzt abgerufen 20.10.2016]
- [Edelmann 2015] Edelmann, Helmut: Gewohnte Wege verlassen. Innovation in der Energiewirtschaft. Stadtwerkstudie Juni 2015. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.). Düsseldorf 2015

- [Einhellig/Behrens/Preysing et al 2014] Einhellig, Ludwig/ Behrens Kamila/ Preysing v., Laetitia et al.: Einführung von Smart Meter in Deutschland. Analyse von Rolloutszenarien und ihrer regulatorischen Implikationen. Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) (Hrsg.). Berlin 2014
- [EnWG] Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) vom 7. Juli 2005 (BGBl. I S. 1970, 3621), das durch Artikel 3 des Gesetzes vom 29. August 2016 (BGBl. I S. 2034) geändert worden ist
- [Ernst & Young 2013] Ernst & Young (Hrsg.): Kosten-Nutzen-Analyse für einen flächendeckenden Einsatz intelligenter Zähler. 2013
- [Eskom 2016] Eskom Holdings: Prepayment electricity. Website. Online: <http://www.prepayment.eskom.co.za/default.asp> [zuletzt abgerufen am 12.10.2016]
- [Esser 2014] Esser, Marc R.: Digitale Transformation in der Energiewirtschaft. Strategy & Transformation Consulting (Hrsg.). 20.9.2014. Online: <http://www.strategy-transformation.com/digitale-transformation-energiewirtschaft/> [zuletzt abgerufen 28.11.2016]
- [Faulstich et al 2016] Faulstich, Martin et al.: Umweltgutachten 2016. Impulse für eine integrative Umweltpolitik. Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hrsg.). Berlin 2016
- [Finster 2014] Finster, Sören: Protokolle für privatsphärengerechtes Smart Metering. Karlsruhe 2014
- [Freise 2016] Freise, Jonas: Interview am 9.11.2016
- [Gassmann/Frankenberger/Csik 2013] Gassmann, Oliver/ Frankenberger, Karolin/ Csik, Michaela: Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München. Hanser 2013
- [Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende] Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende vom 29. August 2016. (BGBl. I Nr. 43 S. 2034)
- [Greveler 2016] Greveler, Ulrich: Der Einblick in die Privatsphäre ist sehr hoch. Interview in: bizz energy: Smarte Stromnetze. Was die Digitalisierung bringt und wo die Risiken lauern. Sommer 2016, S. 42-43
- [Greveler/Justus/Löhr 2011] Greveler, Ulrich/ Justus, Benjamin/ Löhr, Dennis.: Hintergrund und experimentelle Ergebnisse zum Thema „Smart Meter und Datenschutz“. DaPriM (Hrsg.) Arbeitspapier FH Münster. Münster 2011
- [Greveler/Justus/Löhr 2012] Greveler, Ulrich/ Justus, Benjamin/ Löhr, Dennis.: Identifikation von Vireonhalten über granulare Stromverbrauchsdaten. Fachhochschule Münster. Münster 2012
- [Grimm/Seidl 2012] Grimm, Nadia/ Seidl, Hannes: Intelligente Zähler: Smart Metering: Ein Lösungsbaustein für ein zukunftsfähiges Energiesystem. Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) (Hrsg.). Berlin. Dezember 2012
- [Grösser 2014] Grösser, Stefan: Geschäftsmodell. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Geschäftsmodell. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v9.html>, [abgerufen am 12.12.2014]
- [Grünwald 2015] Grünwald, Clemens: Smart Metering, das Fernsehverhalten und der Datenschutz. Datenschutz nord GmbH (Hrsg.). Bremen 2015 Online: <https://www.datenschutz-notizen.de/smart-metering-das-fernsehverhalten-und-der-datenschutz-0011212/> [abgerufen am 22.10.2016]
- [Haag/Meister 2009] Haag, Wolfgang/ Meister, Florian: Mit Smart Metering Effizienz steigern und neue Potenziale im Vertrieb erschließen. In: energie wasser-praxis. 2009, Heft 10, S. 36-38
- [Haller 2015] Haller, Stephan: Vom Versorger zum Umsorger: Smarte Geschäftsmodelle über das Thema Energie hinaus. In: ew – Magazin für die Energiewirtschaft. 114. Jg. 2015, Heft 3, S. 6-9
- [Hoffmeister 2015] Hoffmeister, Christian: Digital Business Modelling. Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und strategisch verankern. München. Hanser 2015
- [hts Systeme GmbH 2016] Hts Systeme GmbH. Website. Online: <http://www.hts-systeme.eu/> [zuletzt abgerufen 02.12.2016]
- [Inden 2016] Inden, Michael: Interview am 14.11.2016
- [Karl 2013] Karl, Hans-Dieter: Wettbewerbsfähigkeit erneuerbarer Energien in der Stromversorgung. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 63. Jg. 2013, Heft 5, S. 30-33

- [Kopatz 2012] Kopatz, Michael: Energiearmut lindern: Prepaid statt Sperre. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 62. Jg. 2012, Heft 11, S. 90-92
- [Kopatz 2014] Kopatz, Michael: Prepaid vor dem Rollout? In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 64. Jg. 2014, Heft 3, S. 26-28
- [Kopatz 2016] Kopatz, Michael: Simpler Prepaidstrom mit dem Sparzähler aus Kassel. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 66. Jg. 2016, Heft 9, S. 65-68
- [Kreiskott/Lau 2015] Kreiskott, Sascha/ Lau, Carsten: Strategische Herausforderungen im Energievertrieb. In: Hecker, Werner/ Lau, Carsten/ Müller, Arno (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft. Wiesbaden. Springer Gabler 2015, S. 99-112
- [Krickel 2015] Krickel, Frank: Digitalisierung in der Energiewirtschaft. In: Hecker, Werner/ Lau, Carsten/ Müller, Arno (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft. Wiesbaden. Springer Gabler 2015, S. 41-74
- [Lauterborn 2013] Lauterborn, Axel: Strategische Aspekte von Rollout-Projekten. In: Aichele, Christian/ Doleski, Oliver D. (Hrsg.): Smart Meter Rollout. Praxisleitfaden zur Ausbringung intelligenter Zähler. Wiesbaden. Springer Fachmedien 2013, S. 43-74
- [Liebich 2016] Liebich, Andreas: Interview am 11.10.2016
- [Meier 2015] Meier, Hans-Günther: Auf ein Wort. Interview mit dem Vorstand der Stadtwerke Düsseldorf. In: Stadtwerke Düsseldorf (Hrsg.): Werksschau. Geschäftsbericht 2015
- [Michel 2014] Michel, Michaela: Abbildungsszenarios Smart Meter Produkte 2014. Intense AG Whitepaper. Würzburg 2014
- [Milojcic 2016] Milojcic, George: Beitrag der Kohle zur Transformation der deutschen Stromversorgung. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 66. Jg. 2016, Heft 4, S. 22-25
- [MsbG] Messstellenbetriebsgesetz (MsbG) vom 29. August 2016 (BGBl. I Nr. 43 S. 2034)
- [Müller 2010] Müller, Klaus J.: Gewinnung von Verhaltensprofilen am intelligenten Stromzähler. In: Datenschutz und Datensicherheit. Nr. 6/2010, S. 359-364
- [Münch/Hauprich 2015] Münch, Thomas/ Hauprich, Kai: Lastbegrenzung statt Sperre. Pilotprojekt zur Bekämpfung von Energiearmut im Stadtteil Köln-Meschenich (Kölnberg). Düsseldorf 2015
- [Oehlrich 2015] Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Berlin, Heidelberg. Springer Gabler 2015
- [Oesterwind 2014] Oesterwind, Dieter: Kulturwandel in Energieversorgungsunternehmen als Treiber der Energiewende. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 64. Jg. 2014, Heft 3, S. 80-84
- [Oesterwind 2016] Oesterwind, Dieter: Interview am 28.10.2016
- [Osterwalder/Pigneur 2011] Osterwalder, Alexander/ Pigneur, Yves: Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt/ New York. Campus Verlag 2011
- [O'Sullivan et al. 2014] O'Sullivan, Kimberley et al.: The influence of electricity prepayment meter use on household energy behaviour. In: Sustainable Cities and Society, Heft 13 2014, S. 182-191
- [Owen/Ward 2010] Owen, Gill/ Ward, Judith: Smart pre-payment in Great Britain. Sustainability First. London 2010
- [Peter et al. 2016] Peter, Viktor/ Limbacher, Elie-Lukas/ Klein, Katharina et.al.: Die digitale Energiewirtschaft. Agenda für Unternehmen und Politik. BDEW (Hrsg.). Berlin. Mai 2016
- [Puls/Schwenzer 2014] Puls, Matthias/ Schwenzer, Andreas: Gibt es Handlungsbedarf im Innovationsmanagement von Stadtwerken und Regionalversorgern? In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 64. Jg. 2014, Heft 3, S. 85-89
- [Reutersberg 2015] Reutersberg, Bernhard: „Google könnte kommen – und Strom umsonst liefern“ In: Energie Informationsdienst. 2015, Heft 41, S. 10
- [Schallmo 2013] Schallmo, Daniel: Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle. Wiesbaden. Springer Gabler 2013
- [Schallmo 2014] Schallmo, Daniel: Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen. In: Schallmo, Daniel R. A. (Hrsg.): Kompendium Geschäftsmodell-innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und

- Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden, Ulm. Springer Gabler 2014, S. 1-30
- [Schneidewindt/ Sieverding 2015] Schneidewindt, Holger/ Sieverding, Udo: Intelligente Stromzähler (Smart Meter) – mehr Risiken als Nutzen für Verbraucherinnen und Verbraucher? In: WISO direkt: Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (Hrsg.). Bonn Januar 2015
- [Schwieters/Hasse et al. 2016] Schwieters, Norbert/ Hasse, Felix et al.: Deutschlands Energieversorger werden digital. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungs-gesellschaft. (Hrsg.) Januar 2016
- [Seifert 2016] Seifert, Sebastian: Interview am 26.9.2016
- [Spannheimer/Weichert 2015] Spannheimer, Dominik/ Weichert, Thilo: Denkt die Branche digital? In: Streitfragen. Das Magazin der Energie- und Wasserwirtschaft. BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (Hrsg.). Berlin Juni 2015, S. 18-23
- [Stadtwerke Düsseldorf AG 2015] Stadtwerke Düsseldorf AG (Hrsg.): Werksschau. Geschäftsbericht 2015
- [Statistisches Bundesamt 2014] Statistisches Bundesamt: Wirtschaftsrechnungen. Fachserie 15, Reihe 1, LWR 2014
- [Stöcker 2014] Stöcker, Christian: Google will in Ihr Schlafzimmer. In: Spiegel Online. 14.1.2014. Online: <http://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/nest-uebernahme-google-will-in-ihr-schlafzimmer-a-943406.html> [abgerufen am 11.11.2016]
- [StromGVV] Stromgrundversorgungsverordnung – StromGVV (Verordnung über Allgemeine Bedingungen für die Grundversorgung von Haushaltskunden und die Ersatzversorgung mit Elektrizität aus dem Niederspannungsnetz) vom 26. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2391), die durch Artikel 9 des Gesetzes vom 29. August 2016 (BGBl. I S. 2034) geändert worden ist
- [Thurnwald 2016] Thurnwald, Haymo: Interview am 4.11.2016
- [Weinmann 2016] Weinmann, Frank: Interview am 20.10.2016
- [Zeller 2014] Zeller, Michael: Analyse und Simulation von Geschäftsmodellen für Elektrizitätsvertriebsunternehmen. Untersuchungen für die Implementierung von Smart Metern. Universitätsverlag der TU Berlin 2014

Die Auswirkungen von Big Data auf die Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel. Eine Expertenbefragung anhand der Delphi-Methode¹

Kristina Lizenberger
https://www.xing.com/profile/Kristina_Lizenberger

Abstract: Big Data ist seit mehreren Jahren ein Trend, der immer mehr an Bedeutung gewinnt. Zahlreiche Branchen nutzen die Möglichkeiten, die diese Entwicklung mit sich bringt, bereits vermehrt. Darunter auch der (Lebensmittel-)Einzelhandel, der aufgrund erschwerter Marktbedingungen (z.B. durch hohen Wettbewerbsdruck) großen Herausforderungen gegenübersteht. Das Ziel des vorliegenden Beitrags liegt in der Erarbeitung der Auswirkungen von Big Data auf das Marketinginstrumentarium im Lebensmitteleinzelhandel. Um die bisher vorliegende Forschungslücke auf diesem Gebiet zu schließen, wird neben der Verdichtung von Ergebnissen aus der Literatur eine Expertenbefragung anhand der Delphi-Methode durchgeführt. So kann der Einfluss, den Big Data auf das Marketinginstrumentarium im LEH ausübt, abgeleitet und es kann überprüft werden, ob die Instrumente entsprechend angepasst werden müssen.

Abstract: Big data has been a trend that has become increasingly important for several years. Numerous industries are already making greater use of the opportunities this development brings. This includes the (food) retail sector, which is faced with major challenges because of difficult market conditions (for example due to intense competitive pressure). The aim of this paper is to work out the impact of big data on the marketing-mix in food retailing. In order to close the gap in research in this field, an expert interview with the Delphi method is carried out in addition to the compilation of results from the literature. Thus, the influence which big data exerts on the 4Ps of marketing-mix in the food retail trade can be deduced and it can be checked whether the instruments need to be adapted accordingly.

¹ Kurzfassung einer im Sommersemester 2016 im Studiengang „Kommunikations-, Multimedia- und Markmanagement“ im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf eingereichten Masterarbeit.

1 Einleitung	188
1.1 Problemstellung	188
1.2 Forschungsinteresse	189
2 Literaturstand zum Einfluss von Big Data auf Marketinginstrumente im Einzelhandel	191
2.1 Definition von Big Data.....	191
2.2 Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel	191
2.3 Literaturgestützte Thesenformulierung von Big-Data-Einsatzzenarien auf Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel	193
2.3.1 Analyse unter Berücksichtigung klassischer Einteilung der Marketinginstrumente.....	193
2.3.1.1 Standortpolitik	193
2.3.1.2 Sortimentspolitik.....	193
2.3.1.3 Preispolitik.....	194
2.3.1.4 Politik der Verkaufsraumgestaltung und der Warenplatzierung.....	195
2.3.1.5 Kommunikationspolitik außerhalb und innerhalb der Einkaufsstätte.....	196
2.3.1.6 Kundendienstpolitik.....	196
2.3.1.7 Markenpolitik	197
2.3.2 Diskussion einer Neueinteilung der Marketinginstrumente unter Big-Data-Einfluss.....	197
3 Empirische Untersuchung des Big-Data-Einflusses auf Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel.....	199
3.1 Beschreibung der Delphi-Methodik	199
3.2 Expertenauswahl und Untersuchungsaufbau	200
3.3 Ergebnisse der ersten Befragungsrounde	202
3.3.1 Standortpolitik	202
3.3.2 Sortimentspolitik	203
3.3.3 Preispolitik.....	205
3.3.4 Politik der Verkaufsraumgestaltung und Platzierung der Waren.....	206
3.3.5 Kommunikationspolitik innerhalb und außerhalb der Einkaufsstätte .	207
3.3.6 Kundendienstpolitik.....	208
3.3.7 Markenpolitik	210
3.3.8 Abschließende Betrachtung von Big-Data-Effekten für LEH	210

3.4	Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde	212
3.4.1	Standortpolitik	212
3.4.2	Sortimentspolitik	212
3.4.3	Preispolitik.....	213
3.4.4	Politik der Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung.....	214
3.4.5	Kommunikationspolitik innerhalb und außerhalb der Einkaufsstätte .	215
3.4.6	Kundendienstpolitik.....	215
3.4.7	Markenpolitik	217
3.4.8	Abschließende Betrachtung von Big-Data-Effekten für LEH	217
3.5	Überprüfung der Thesen	218
4	Fazit.....	220
	Literaturverzeichnis	222

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Big Data ist das **Buzzword der letzten Jahre**, das die Verarbeitung großer Datenmengen, die Automatisierung von Algorithmen, die Dynamik von Analysemethoden und gar die Entwicklung ganzer Geschäftsfelder vorantreibt.² Geprägt wird diese Entwicklung vor allem durch die steigende Ubiquität von Informations- und Kommunikationstechnologien: Laut einer Studie der International Data Corporation (IDC) soll das Datenvolumen bis 2020 auf 40 Zettabyte steigen, da sich das globale Datenaufkommen alle zwei Jahre verdoppelt.³ Durch die Verlagerung der Alltagsaktivitäten in das World Wide Web können Daten gesammelt werden, die Verhalten und Vorlieben der Kunden umfassen, aber auch dazu dienen, unternehmensinterne Prozesse zu optimieren.⁴ Kenneth Cukier, Redakteur zum Thema „Daten“ der Zeitschrift „The Economist“, sprach bereits im Jahre 2010 davon, dass **Daten – neben Arbeit und Kapital – die neuen Rohstoffe unserer Wirtschaft darstellen**.⁵

Es ist daher nicht weiter verwunderlich, dass in Zusammenhang mit Big Data von einer **Disruption** gesprochen wird, da sie bereits die Strukturen und Geschäftsmodelle vielerlei Branchen beeinflusst.⁶ So findet sie beispielsweise Anwendung in der Automobil-, Reise-, Gesundheits-, Technik-, Medien- und Versicherungsbranche sowie im Einzelhandel. Speziell im **Lebensmitteleinzelhandel** erkennt man zunehmend die mit Big Data verknüpften Möglichkeiten, um den **vorrangig anonymen Umgang mit den Konsumenten durch datenbasierte Informationen individueller zu gestalten** und dem verschärften Wettbewerb so entgegenzutreten.⁷ Kaiser's Tengelmann automatisiert beispielsweise mittlerweile seine Beschaffungsprozesse, indem Absatzvorhersagen getroffen und die Kundennachfrage je nach Filialstandort erfasst werden. Dadurch können Leerkäufe vermieden und eine hohe Sortimentsverfügbarkeit sichergestellt werden.⁸ Der Lebensmitteleinzelhandel wird zudem mit komplexen **Veränderungen demographischer und struktureller Art** konfrontiert und muss sich mit modernen Vertriebsformen wie Mobile Commerce oder E-Commerce auseinandersetzen.⁹ Dies führt gleichzeitig zur Generierung von Daten, die dazu genutzt werden können, von einem **Massenmarketing** zu einem **effizienten Kundenmanagement** überzugehen. Auf dieser Basis versuchen Handelsunternehmen vor allem über die Optimierung von Sortiments- und Preisgestaltung, dem Wettbewerb entgegenzusteuern und den Kundenzugang zu verbessern.

Es ist daher anzunehmen, dass die **Vielzahl an generierten Daten** das Potential innehält, das **Marketinginstrumentarium eines Unternehmens positiv zu beeinflussen**. Diese

² Picot/Propstmeier 2013, S. 34

³ Gantz/Reisel 2012, S. 1

⁴ King 2013, S. 19

⁵ o. A. 2010

⁶ Eberspächer/Wohlmuth 2012 nach Schermann et al. 2014, S. 281

⁷ Lünendonk 2012, S. 10

⁸ Bitkom 2015, S. 31

⁹ Lünendonk 2012, S. 10

Entwicklungen sind für die Einzelhandelsbranche von großem Interesse, da im Umfeld eines starken Wettbewerbs Möglichkeiten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen entstehen. Vor allem der Lebensmitteleinzelhandel, der 98,8 % seines Umsatzes stationär und somit nur 1,2 % im **Online-Handel** erzielt, ist interessiert daran, Lösungen zu entwickeln, die – trotz einer geringen Online-Profilierung – die Chance bieten, durch Big Data den Herausforderungen auf dem Markt gerecht zu werden.¹⁰

Damit hängt die Frage zusammen, wie sich derartige Big-Data-Einsätze konkret auf die Ausgestaltung des Marketinginstrumentariums auswirken und ob sie dauerhafter Art sind. In der **Literatur** existieren zwar zahlreiche Ansätze, die sich mit den „**neuen 4Ps des Marketings**“ auseinandersetzen, diese werden allerdings nicht aus Handelssicht betrachtet oder es werden lediglich einzelne Instrumente unter dem Einfluss von Big Data hervorgehoben. Insgesamt gibt es **keine das Handelsmarketing** (speziell den LEH) umfassende Sichtweise.

Um den **Einfluss** von Big Data auf das Marketinginstrumentarium in seiner **bisher vorliegenden** und in der **zukünftig möglichen Form** nachvollziehen zu können, ist es notwendig, die vorhandenen Feststellungen zu Auswirkungen auf die Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel und erste vorliegende Ansätze zur Anpassung der Marketinginstrumente zu identifizieren. Diese Ergebnisse müssen weiterhin um einen **empirischen Beitrag** ergänzt werden.

1.2 Forschungsinteresse

Aus der dargestellten Problemlage ergeben sich demnach die nachfolgenden Kernfragen für die Forschungsarbeit:

- Welche **Auswirkungen** hat Big Data auf die Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel bzw. welche Möglichkeiten bringt es mit sich?
- Führen diese Auswirkungen dazu, dass das **Marketinginstrumentarium** des Lebensmitteleinzelhandels **dauerhaft angepasst** werden muss?
- **Welche Anpassungen** sind im Hinblick auf die Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel möglich bzw. nötig: Müssen die Marketinginstrumente lediglich umbenannt oder ergänzt werden bzw. ist gar eine völlig neue Definition der Marketinginstrumente notwendig?

Das **Ziel dieser Arbeit** liegt demnach darin, die bisher vorliegenden Erkenntnisse zunächst zu verdichten und dazu zu nutzen, mögliche Auswirkungen auf die Marketinginstrumente des Lebensmitteleinzelhandels abzuleiten. Um einen wissenschaftlichen Bei-

¹⁰ GfK Geomarketing 2015, S. 6

trag leisten zu können, wird aus diesem Grund eine **Expertenbefragung mittels der Delphi-Methode** durchgeführt. Eine Stärke der Delphi-Methode liegt in der fundierten Ideenaggregation, um vertiefte und vielseitige Einblicke zu generieren.

Zur Erforschung des Sachverhalts dienen die nachfolgenden **Thesen**:

- Big Data übt auf jedes einzelne Instrument im Marketingmix des Lebensmitteleinzelhandels Einfluss aus.¹¹
- Big Data bietet das meiste Potential im Bereich der Preispolitik.¹²
- Big Data sollte dauerhaft innerhalb des Marketinginstrumentariums des Lebensmitteleinzelhandels integriert werden.¹³
- Die Marketinginstrumente sollten völlig neu definiert werden und eine Neuaufstellung erfahren.¹⁴

¹¹ Rossa/Holland 2014, S. 250-286; Rudolph/Linzmajer 2014, S. 1-23

¹² BITKOM 2012, S. 54-67

¹³ Arnold 2015

¹⁴ Bowden 2014; Schottmiller 2014

2 Literaturstand zum Einfluss von Big Data auf Marketinginstrumente im Einzelhandel

2.1 Definition von Big Data

Die gängigste und am weitesten verbreitete Definition von Big Data ist das **4V-Modell**.¹⁵ Häufig wird das Modell im Hinblick auf den wirtschaftlichen Nutzen um ein weiteres V – Value – ergänzt. Demnach kann Big Data aus **fünf Dimensionen** betrachtet werden:

- **Volume** befasst sich mit der generierten Datenmenge, die bei Big Data klassischerweise von großem Umfang ist. Durch mobile Anwendungen, E-Commerce, Sensorentechnik, Maschinen und Social Media entsteht täglich ein enormer Datenzuwachs.¹⁶
- **Variety** beschäftigt sich als Dimension mit der Vielfältigkeit der Datenquellen und -formate, die sowohl innerhalb als auch außerhalb von Unternehmen generiert werden.¹⁷
- **Velocity**, das Attribut der Schnelllebigkeit, befasst sich mit der Geschwindigkeit der Datenentstehung/-produktion, -speicherung und -verarbeitung, welche vor allem durch die gestiegenen Rechenleistungen beeinflusst wird.
- **Veracity** umfasst die Qualität, Vollständigkeit und Verlässlichkeit von Daten. Diese können besonders unterschiedlich ausgestaltet sein, da das Unternehmen nicht immer Einfluss auf die Qualität ausüben kann.
- **Value** setzt sich mit dem Wert von Big Data auseinander. Denn der Mehrwert von Big Data entsteht nicht durch die Datensammlung, sondern ergibt sich aus den Erkenntnissen, die man aus den kombinierten Daten(-quellen) gewinnt.

Zusammengefasst dient Big Data der **Schaffung von wirtschaftlichen Mehrwerten**, indem aus großen Datenmengen und -quellen unterschiedlicher Qualität und Struktur Erkenntnisse gezogen werden können, die einer gewissen Schnelllebigkeit unterliegen.

2.2 Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel

Der Lebensmitteleinzelhandel stellt den wichtigsten Absatzkanal in der Ernährungsindustrie dar. Er umfasst diejenigen Handelsunternehmen, deren Sortiment sich vorrangig aus Lebensmittelartikeln zusammensetzt und an Endverbraucher richtet. Man unterscheidet hierbei die Betriebsformen der **Supermärkte** (tiefes Lebensmittelsortiment mit Nonfood-Artikeln, Verkaufsfläche zwischen 400 und 2.500 m²), **großen Supermärkte** (breites und tiefes Lebensmittelsortiment mit Nonfood-Artikeln, Verkaufsfläche zwischen 2.500 und 5.000 m²), **SB-Warenhäuser** (breites und überwiegend tiefes Lebensmittel- als auch Non-food-Sortiment, Verkaufsfläche ab mindestens 5.000 m²) sowie **Discounter** (flaches Lebensmittel- und Nonfood-Sortiment, Verkaufsfläche von unter 1.000 m²). 2016 wurde im

¹⁵ IBM o. J.; Gartner 2011

¹⁶ Mehanna/Rabe 2014, S. 70; Bendler et al. 2014

¹⁷ King 2013, S. 35

LEH ein Umsatz von 195,5 Milliarden Euro erzielt. Der Anteil am **Lebensmittelumsatz** wird hierbei vor allem durch **fünf große Unternehmen** (Edeka-, Schwarz-, Rewe-, Aldi- und Metro-Gruppe) dominiert, was eine **hohe Wettbewerbskonzentration** zur Folge hat. Insgesamt existieren in Deutschland ca. 100.000 Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte.¹⁸

Instrument	Erklärung
1. Standortpolitik	Bestimmung geographischer Örtlichkeiten in Form von Verkaufsstellen mit den Entscheidungsbereichen Standortwahl, Standortanpassung, Standortgestaltung, Standortwechsel ¹⁹
2. Sortimentspolitik	Kombination von Sach- sowie Dienstleistungen und Rechten mit den Entscheidungsbereichen Rahmen- und Detailsortiment ²⁰
3. Preispolitik	Entwicklung von Preis- und Konditionsstrategien zur Positionierung und Wertbestimmung einer Leistung oder eines Produktes mit den Entscheidungsbereichen Informations-, Aktions- und Zielentscheidungen ²¹
4. Politik der Verkaufsraumgestaltung und der Warenplatzierung	Entscheidung über die Raumgestaltung und -aufteilung sowie Produktplatzierung mit den Entscheidungsbereichen Verkaufsraumgestaltung (Raumaufteilung und -anordnung) sowie Warenplatzierung (qualitative und quantitative Raumzuteilung) ²²
5. Kommunikationspolitik (außerhalb und innerhalb der Einkaufsstätte)	Leistungsdarstellung sowie Interaktion mit Ziel- und Anspruchsgruppen mit den Entscheidungsbereichen Werbebotschaft, Werbeträger und Werbemittel sowie Werbestreuplanung und Interior sowie Exterior Design (Raumgestaltung, -einrichtung, -umfeldgestaltung und Ladenumfeld) ²³
6. Kundendienstpolitik	Unterstützung der Kunden vor, während und nach dem Kauf mit den Entscheidungsbereichen Gewährleistungen und Garantien, Unterstützung in der Einkaufsstätte, Unterstützung beim Kaufabschluss, Unterstützung in der Verwendungsphase, Umgang mit Beschwerden ²⁴
7. Markenpolitik	Aufteilung nach Hersteller- und Handelsmarken, Markenaufbau und -pflege, Bestimmung der Markenarchitektur bei der Handelsunternehmung mit den Entscheidungsbereichen Festlegung der Kompetenzbreite, -höhe, -tiefe ²⁵

Tabelle 1: Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel

Für die Definition der **Marketinginstrumente im (Lebensmittel-)Einzelhandel** (siehe Tabelle 1) wird in dieser Arbeit die in der Literatur allgemein anerkannte Klassifizierung nach Schröder 2012 gewählt. Es ist hervorzuheben, dass der Fokus dieser Arbeit auf den **Absatzinstrumenten** und nicht etwa auf den Beschaffungsinstrumenten liegt, da die Absatzinstrumente auf den Konsumenten ausgerichtet sind. Es kann festgestellt werden, dass sich die Marketinginstrumente für den Handelsbereich von den klassischen 4Ps (Product,

¹⁸ BVE o. J.; BVE o. J.a; Lademann 2013, S. 10

¹⁹ Ahlert/Kenning 2007, S. 175; Schröder 2012, S. 57-60

²⁰ Zentes et al. 2012, S. 399-400; Schröder 2012, S. 87, 89

²¹ Schröder 2012, S. 120; Ahlert/Kenning 2007, S. 234; Diller 2000, S. 35

²² Berekoven 1995, S. 286-287

²³ Bruhn 2014, S. 199; Schröder 2012, S. 209, 214, 217; Zentes et al. 2012, S. 527, 538-539; Theis 2006, S. 688, 690, 692

²⁴ Schröder 2012, S. 252-253, 258, 261, 263, 267, 271-272

²⁵ Schröder 2012, S. 283-284, 296

Price, Promotion, Place) unterscheiden. Dies liegt in den besonderen Strukturen innerhalb des Einzelhandels begründet.

2.3 Literaturgestützte Thesenformulierung von Big-Data-Einsatzszenarien auf Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel

2.3.1 Analyse unter Berücksichtigung klassischer Einteilung der Marketinginstrumente

Dynamisches Pricing, Verbesserung des Kundenerlebnisses und der -zufriedenheit, Zusammenstellung eines idealen Produktmixes – dies sind nur einige wenige Stichworte, die darauf schließen lassen, dass Big Data die Marketinginstrumente beeinflusst. Eben diese Effekte, die Big Data auf den Marketingmix im (Lebensmittel-)Einzelhandel ausübt, werden im Nachfolgenden in Anlehnung an die in Tabelle 1 eingeführte Systematik betrachtet.

2.3.1.1 Standortpolitik

Für die Standortpolitik gibt es im Kontext von fachlichen Veröffentlichungen bisher wenig erprobte Anwendungsbeispiele im Bereich des Big Data. Denkbar wäre allerdings eine Datenanalyse, welche Handelsunternehmen die notwendigen Informationen für Standortentscheidungen liefert. So kann auf Basis und durch Kombination unterschiedlicher Datenquellen rechtzeitig erkannt werden, wann beispielsweise ein Standortwechsel angebracht wäre.

2.3.1.2 Sortimentspolitik

Der Umgang im Handel mit Daten ist besonders in Bezug auf Online-Shops weit verbreitet. So können die dort erhaltenen Informationen dazu genutzt werden, im Rahmen der Sortimentspolitik **das Sortiment entsprechend anzupassen**. Auf Basis bisheriger Bestellungen können beispielsweise Extrapolationen durchgeführt werden, die Handelsunternehmen dabei unterstützen, rechtzeitig die notwendige Bestellmenge zu identifizieren. Daten aus der Suchmaske (Häufigkeit der Erwähnung von bestimmten Produkten oder Marken) sowie aus Merkzetteln und Warenkörben helfen dabei, Trends zu erkennen und mit einer entsprechenden Sortimentszusammenstellung darauf zu reagieren.²⁶

Die Möglichkeiten von Big Data in Bezug auf die Sortimentspolitik werden vom Handel bewusst wahrgenommen, sodass festgestellt werden kann, dass Big Data im Marketing am häufigsten verwendet wird, um die Transparenz und Effizienz von Produkten zu erhöhen. Dadurch können Handelsunternehmen den **Bedürfnissen ihrer Zielgruppen passgenau** entgegenkommen und somit ihre Cross- und Upselling-Raten erhöhen.²⁷ Im Hinblick auf die Produkt(-weiter-)entwicklung liefert Big Data den Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, sodass auf Basis von Kundenbedürfnissen individualisierte Produkte entstehen

²⁶ Schwarz 2015, S. 217

²⁷ Omri 2015, S. 105

können.²⁸ Handelsunternehmen könnten ihr **Sortiment demnach bedarfsgerecht zusammenstellen**, indem sie mittels Big Data die zukünftige Nachfrage bestimmen und so einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Signale, wie sich die Nachfrage je nach Produktsegment entwickelt, können beispielsweise über Inhalte auf sozialen Netzwerken, unternehmensinterne Daten und das Kundenverhalten aufgenommen werden.²⁹

Auch im Bereich der **Mass Customization**, der kundenindividuellen Massenproduktion (z.B. MyMuesli), kann Big Data aushelfen, den Kunden verschiedene Auswahlmöglichkeiten für die Konfiguration eines Produktes zu bieten. So kann interessierten Käufern eine datengetriebene Vorauswahl an Konfigurationsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, die ihren Vorlieben entspricht.³⁰ Lebensmittelhändler können auf dieser Basis beispielsweise über die Entwicklung neuer und die Zusammenstellung bestehender Handelsmarkenprodukte entscheiden. Außerdem können sie mithilfe von Daten herausfinden, welche Produkte sie listen sollten, um ein kundenbedarfsgerechtes Sortiment vorzuweisen.

2.3.1.3 Preispolitik

Der Einsatz von Big Data innerhalb der Preispolitik ist in der Unternehmenswelt weit verbreitet. Auf Basis von Daten werden Preise, Rabatte sowie Konditionen gestaltet und optimiert. Man unterscheidet hierbei zwischen dem kosten-, nachfrage- und wettbewerbsorientierten Ansatz der Preisgestaltung. Big Data ermöglicht Optimierungen innerhalb all dieser Bereiche und hält gar das Potential für eine individuelle Preispolitik bereit.³¹ Innerhalb der **kostenorientierten Preispolitik** geht es um die Ermittlung der Kosten und die Aufteilung dieser auf die zu erwartende Produktmenge. Sind die Mengenannahmen nicht präzise genug, kommt es zu einer falschen Kalkulation und zu Preisen, die nicht die richtige Höhe aufweisen. Mittels Big Data können diese Mengenannahmen allerdings genauer bestimmt werden. Die **nachfrageorientierte Preispolitik** fokussiert die Zielgruppe eines Unternehmens sowie deren Preisbereitschaft. Nach Festlegung eines Preises, welcher der Preisbereitschaft der Zielgruppe zu entsprechen scheint, wird ein Kostenrahmen festgelegt, der von allen Bereichen (Produktion, Marketing etc.) einzuhalten ist. Um einen Preis zu ermitteln, der sich tatsächlich an den Bedürfnissen und Vorstellungen der Nachfrager orientiert, kann Big Data im Hinblick auf Substitutionsprodukte, Habitualisierungsgrad, Relativität des Preises und Preis als Qualitätsindikator eingesetzt werden.³² Auch die **wettbewerbsorientierte Preispolitik** kann unter dem Gesichtspunkt von Big Data optimiert werden. Mittels eines automatisierten Preismonitorings können beispielsweise die Konkurrenzpreise und deren Entwicklung im Zeitverlauf nachvollzogen und Rückschlüsse auf die Preisstrategien gezogen werden.³³

²⁸ King 2013, S. 66, 68; Bloching et al. 2012, S. 154

²⁹ Mehanna/Rabe 2014, S. 79; King 2013, S. 67; Pittman 2013

³⁰ Rossa/Holland 2014, S. 272

³¹ Rossa/Holland 2014, S. 261, Omri 2015, S. 106

³² Rossa/Holland 2014, S. 261-262

³³ Rossa/Holland 2014, S. 264; Schwarz 2015, S. 214

Nach Rossa/Holland 2014³⁴ ist beim Einsatz von Big Data neben der Optimierung der unterschiedlichen Preispolitikarten auch die Möglichkeit einer neuen Art der Preispolitik zu beachten: die **individualorientierte Preispolitik**. Demnach könnten Preise individuell auf einen einzelnen Kunden in Echtzeit zugeschnitten werden. Damit dies aber funktionieren kann, ist nicht nur das Vorliegen einer großen Datenmenge notwendig, sondern vor allem deren gezielte Analyse. So sind neben der Nutzung und Kombination aller bisher genannten Quellen auch Preise je Stimmungslage oder je nach Kaufprozessphase möglich.

Eine weitere die Preispolitik beeinflussende Entwicklung ist die dynamische Preisgestaltung (**Dynamic Pricing**). Sie verbindet die wettbewerbs-, nachfrage- und individuellorientierte Sicht und wird bereits in der Praxis umgesetzt. Online finden hierbei Analysen in Echtzeit statt, die Informationen zum Kunden, zu Konkurrenzangeboten, Lagerbeständen, Saisonalität etc. berücksichtigen.³⁵ All dies führt dazu, dass für ein und dasselbe Produkt je Person unterschiedliche Preise angezeigt werden. Dies hat häufig einen Nachteil für Stammkunden zur Folge: Es konnte festgestellt werden, dass Preise höher sind, sobald man sich auf direktem Wege in einen Online-Shop begibt und dort nach einem Produkt sucht. Günstigere Angebote erhält man hingegen, wenn man über eine Google Shopping Ad das Produkt im Webshop aufsucht. Denn direkte Besucher deuten darauf hin, Stammkunden oder markenaffine Kunden zu sein, während Neukunden sich eher durch eine Google-Suche inspirieren lassen und mit entsprechenden Preisen „geködert“ werden sollen.³⁶

Doch **Dynamic Pricing** ist nicht nur für die Umsetzung im Online-Shop gedacht, sondern auch im stationären Handel einsetzbar, wie ein Beispiel von Kaiser's Tengelmann zeigt. Auf Basis von individuellen Daten aus Kundenkarten (z.B. Infos zu vorigen Einkäufen) werden für jeden Kunden unterschiedliche Preise sowie Rabatte in Bezug auf ihre Interessen bzw. ihre Zahlungsbereitschaft angeboten. Die Liste mit Produkten, die der Kunde günstiger erhält, kann er sich vor Ort im Geschäft ausdrucken.³⁷

2.3.1.4 Politik der Verkaufsraumgestaltung und der Warenplatzierung

Die Entscheidungen, die innerhalb der Verkaufsraumgestaltung getroffen werden müssen, können mittels Datenanalyse gestützt werden. Fragestellungen nach einer geeigneten Raumaufteilung, Regalanordnung und Warenplatzierung können beispielsweise über die Standortbestimmung von Mobiltelefonen der Konsumenten beantwortet werden, indem aufgenommen wird, wie sich diese durch das Geschäft fortbewegen und welche Verweildauer sie vor bestimmten Regalen aufweisen.³⁸

³⁴ Rossa/Holland 2014, S. 265

³⁵ King 2013, S. 65

³⁶ Kolbrück 2015

³⁷ Bergt 2015

³⁸ King 2013, S. 65-66; Manyika et al. 2011, S. 68

2.3.1.5 Kommunikationspolitik außerhalb und innerhalb der Einkaufsstätte

Die kommunikative bzw. werbliche Ansprache der Käufer außerhalb als auch innerhalb der Einkaufsstätte kann auf Basis von Big Data einen **Wandel von der Massenkommunikation zur individuellen Kommunikation** bewirken.³⁹ So könnten Kunden beispielsweise personalisierte Angebote gemacht werden, sobald sich diese in der Nähe des Geschäfts befinden.⁴⁰ Weiterhin können auch **interne Prozesse auf Kommunikationsdatenbasis transparent** gemacht und die Zusammenarbeit so erleichtert werden, da die Kommunikation und die Kommunikationskanäle häufig durch verschiedene Abteilungen oder Agenturen betreut werden. Dadurch kann viel schneller auf Probleme oder Trends reagiert werden.⁴¹ Auch kann der **Werbemittelteinsatz** sowie dessen Budgetierung und Frequentierung **gezielter geplant werden**, da man weiß, wann, wo und über welche Kanäle es zu einem Kontakt mit der Marke bzw. dem Unternehmen gekommen ist. Interessierten Käufern, die sich innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses in der Phase der Alternativenbewertung befinden, könnten beispielsweise Banner ausgegeben werden, die den Abverkauf fördern, anstatt nur die Marke zu bewerben. Des Weiteren kann mittels Big Data die Kommunikation auch nach Beendigung des Kaufes unterstützt werden, indem man Weiterempfehlungen und Bewertungen des Kunden analysiert. All dies führt in der Summe zu einer effizienteren Budgetierung des Werbemittelteinsatzes, da Werbung viel gezielter eingesetzt werden kann. Beispielsweise kann man zukünftig durch Daten der Google Glass ergründen, ob ein Plakat überhaupt an einer bestimmten Stelle beachtet wird oder das Budget anderweitig eingesetzt werden sollte, um eine bessere Wirkung zu erzielen.⁴² Bei der Kommunikation innerhalb der Einkaufsstätte bieten sich ähnliche Datenanalysen wie in der Politik der Verkaufsraumgestaltung an, da die Regalanordnung hier ebenfalls eine große Rolle als Kommunikationselement spielt.

2.3.1.6 Kundendienstpolitik

Mittels Big Data kann das Kundenprofil eines jeden Kunden ausführlicher ausgestaltet werden, um diesen im Rahmen der Kundendienstpolitik beispielsweise **personalisierte Promotions** oder **Produktempfehlungen** aussprechen zu können.⁴³ Eine weitere Möglichkeit stellt die Ausstattung von Produkten mit Sensoren dar. Hierdurch könnten der **Zustand des Produktes** jederzeit während der Verwendungsphase überprüft und sich anbahnende Probleme/Defekte frühzeitig erkannt werden.⁴⁴ Für den Lebensmitteleinzelhandel erscheinen derartige Services eher ungeeignet, könnten aber möglicherweise in die Verpackung von Lebensmitteln integriert werden, um den Konsumenten über das bevorstehende Ablaufdatum zu informieren. **Garantien, Umtausch- und Rücktrittsmöglichkeiten** sind ebenfalls den Entscheidungsbereichen der Kundendienstpolitik zuzuordnen. Mittels Big-Data-Analysen können sie optimiert werden, indem die Persönlichkeitsstrukturen der potentiellen Käufer ermittelt werden: Auf dieser Informationsbasis können sicherheitsbedürftigen Kunden

³⁹ Mehanna/Rabe 2014, S. 80

⁴⁰ King 2013, S. 65

⁴¹ Rossa/Holland 2014, S. 281

⁴² Rossa/Holland 2014, S. 282-284

⁴³ Mehanna/Rabe 2014, S. 78-79

⁴⁴ Rossa/Holland 2014, S. 274

verlängerte Garantien oder Widerrufsrechte und Kunden mit einem bestimmten Kaufmuster auf sie abgestimmte Abonnements (z.B. Zusammenstellung bestimmter Kochboxen) angeboten werden.⁴⁵ Auch dieser Bereich ist für den LEH schwer umzusetzen.

2.3.1.7 Markenpolitik

In der derzeitigen Literatur lassen sich keine Anwendungsbeispiele für die Entscheidungsbereiche der Markenpolitik in Handelsunternehmen auffinden. Denkbar ist hierbei allerdings die Unterstützung von Big Data beim Treffen der Entscheidungen der Kompetenzhöhe (Grundpositionierung der Handelsmarke) und -tiefe (geographische Reichweite der Handelsmarke).

2.3.2 Diskussion einer Neueinteilung der Marketinginstrumente unter Big-Data-Einfluss

Neben den Auswirkungen auf die Marketinginstrumente finden sich auch Betrachtungsweisen wider, die sich mit einer nahezu völligen Neugestaltung der Marketinginstrumente in Zeiten von Big Data beschäftigen. Hierbei dominieren momentan besonders die unterschiedlichen Betrachtungsweisen nach Bowden 2014, Schottmiller 2014 und Arnold 2015.

Bowden 2014 sieht eine Notwendigkeit in der Anpassung der Marketinginstrumente, wie man sie heute kennt, da Big Data zum Wachstum eines Unternehmens beitragen kann und Einfluss auf alle Bereiche im Marketing ausübt. Er stellt hierbei die folgenden neuen 4Ps im Marketing auf:

- **Performance:** Verbesserung der Unternehmensleistung, Treffen von Entscheidungen in Echtzeit, schnelle Reaktion auf marktliche Veränderungen, präzisere Entscheidungen auf Basis von Kundenbedürfnissen, Verbesserung der Produktivität,
- **Personalization and Preference:** Ergründung der Kundenpräferenzen, Aufbau einer persönlichen Beziehung, individuell auf Kunden zugeschnittene Angebote,
- **Prediction:** Genaue Vorhersage von Verhaltensweisen, Veränderungen, Trends, Daten in Beziehung zueinander setzen,
- **Privacy:** Datenerhebung gegenüber Kunden offenlegen.

Im Gegensatz zu dieser Betrachtung setzt sich Schottmiller 2014 mit den neuen „4Ps of Performance“ der Handelsindustrie auseinander. Er unterscheidet hierbei zwischen:

- **Precision:** Notwendigkeit intelligenter Datenanalysen, Ausstattung von Einkaufswagen, Inventar und Gängen mit Sensoren,
- **Personalization:** Unterbreitung individueller Angebote, Beachtung der Privatsphäre und Sicherheit,
- **Prediction:** Vorhersagen in Echtzeit, Verbesserung von Produkteinführungszeiten und Arbeitseffizienz,
- **Platforms:** Herausforderung bei der Kombination der Erkenntnisse zahlreicher Hard- und Software (Sensoren, Video-Verhaltensanalysen, Standortbestimmung).

⁴⁵ Rossa/Holland 2014, S. 269

Eine völlig andere Ansicht vertritt hingegen Arnold 2015. Er spricht von den „4Ps of Big Data“ sowie darüber, wie man diese den 4Ps des Marketings unterordnen kann:

- **Proprietary:** Unternehmenseigene Daten aus den Bereichen Kunden, Inventar, Point of Sale, Customer-Relationship-Management und Marketing (z.B. aus Datenbanksystemen wie Oracle oder Software wie SAP),
- **Purchased:** Von Dritten erworbene Datenquellen (Marktdata, Risikoanalysen und Konsumenteninformationen von beispielsweise Marktforschungsinstituten) zur Anreicherung und Verifizierung vorhandener Daten,
- **Public:** Daten aus öffentlich zugänglichen Quellen (z.B. Posts, Zensusdaten und Statistiken von Plattformen wie Facebook und Statista),
- **Partner:** Datenquellen von Lieferanten, Vertriebspartnern, Agenturen (beispielsweise aus Plattformen wie EDI).

Arnold 2015 ordnet diese vorgestellten Big-Data-4Ps nun den 4Ps des Marketings zu:

- **Product:** Einsatz von Proprietary-, Purchased- und Public-Daten geeignet zur Neuentwicklung und Zusammenstellung von Produkten, Erschaffung individueller Produktpaletten auf Basis von Daten aus dem eigenen Unternehmen (Proprietary, z.B. Kundendaten), aus Marktforschungsinstituten (Purchased, z.B. Trendanalysen) sowie öffentlich zugänglichen Daten (Public, z.B. Interessen aus sozialen Netzwerken),
- **Price:** Nutzung von Proprietary- und Partner-Daten aufgrund der Zuverlässigkeit interner Quellen bei Preisbestimmung,
- **Promotion:** Einsatz aller Datenquellen innerhalb der Kommunikationspolitik, Kombination unternehmensinterner Daten (Proprietary, z.B. Kundeninformationen) mit gekauften Daten (Purchased, z.B. Informationen zum Mediennutzungsverhalten der Konsumenten) und öffentlich verfügbaren Daten aus den Profilen von sozialen Netzwerken (Public) sowie agenturspezifischen Kampagnendaten (Partner) für einen effizienten und effektiven Werbemittel Einsatz,
- **Place:** Verknüpfung aller Datenquellen bei der Standortpolitik, Kombination unternehmensinterner Daten (Proprietary) zur Feststellung von Anpassungsbedarf bei der Standortwahl, mit psychologischen Studien von Marktforschungsinstituten (Purchased) beispielsweise für die Verkaufsraumgestaltung sowie öffentlichen Daten (Public) über Bewertungsportale oder soziale Netzwerke zum Einfangen des Meinungsbildes zu einer Filiale und Erfahrungswerten von Herstellern (Partnern), über Wirkung der Produktdarstellung im Geschäft.

Diese drei verschiedenen Ansichten spiegeln wider, dass sich die Forschung in Bezug auf Big Data und den Marketingmix lediglich in ihren Anfängen befindet. Denn bisher gibt es keinen gängigen Ansatz, der ausdrückt, welche neuen P's sinnvoll sind oder ob die alten Marketinginstrumente lediglich um den Big-Data-Gedanken ergänzt werden sollten. Auch existiert bislang kein den Lebensmitteleinzelhandel fokussierender Ansatz. Dies ist damit zu begründen, dass sich zunächst ein gängiger Ansatz für die Implementierung von Big Data im Allgemeinen etablieren muss.

3 Empirische Untersuchung des Big-Data-Einflusses auf Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel

3.1 Beschreibung der Delphi-Methodik

Die Aufgabenstellung dieser Arbeit liegt darin, die eingangs vorgestellten Forschungsfragen mit einer Expertenbefragung⁴⁶ anhand der Delphi-Methode zu beantworten. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass das Delphi-Verfahren eine Form der Expertenbefragung ist, die dazu dient, Expertenmeinungen in mehreren Durchgängen zu ermitteln und zusammenzuführen.⁴⁷ Insgesamt steht aber fest, dass keine einheitliche bzw. anerkannte Arbeitsdefinition für die Delphi-Methode existiert.⁴⁸ Nach Häder 2014 können jedoch zwei Grundformen für die Definition von Delphi-Befragungen unterschieden werden: Delphi-Studien mit dem Ziel der Gruppenkommunikation und solche mit dem Ziel der Bearbeitung von bestimmten inhaltlichen Fragestellungen. Diese Ausarbeitung bezieht sich auf letztere Grundform, d. h., dass Delphi hierbei als eine **mehrstufige, anonymisierte Expertenbefragung verstanden wird, die der Problemlösung dient.**⁴⁹

Das Erheben von (Kunden-)Laienmeinungen ist aufgrund eines wenig ausgeprägten fachlichen Kenntnisstandes nicht zielführend. Auch die Wahl einer einfachen Expertenbefragung würde aufgrund ihrer Einstufigkeit ein relativ „einseitiges“ Ergebnis liefern. Durch die Rückkopplungsrounde hingegen kann die Thematik ausführlicher beleuchtet und die Gewinnung eines umfassenden Meinungsbildes gefördert werden. Deshalb wird hier der **Einsatz der Delphi-Methode** befürwortet, um die Auswirkungen von Big Data auf die Marketinginstrumente im LEH zu identifizieren. Innerhalb der Delphi-Methode sind vier Typen zu unterscheiden (siehe Tabelle 2), die eine jeweils unterschiedliche Zielstellung Durchführungsweise umfassen.⁵⁰

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wird eine Sammlung von Expertenideen benötigt, da die Thematik bislang in Bezug auf den Einzelhandel nicht ausführlich ergründet wird. Daher ist es wichtig, **bestehende Erkenntnisse der Experten zu verdichten** und **neue Impulse** zu generieren, die die Auswirkungen von Big Data auf das Marketing von Lebensmitteleinzelhändlern aufzeigen, um erste „**Lösungsvorschläge**“ zu erarbeiten. Für die Erfüllung dieses Zweckes eignen sich sowohl Typ 3, der der Ermittlung von Expertenmeinungen und Typ 1, welcher der Ideenaggregation dient. Beide Typen tragen einen wertvollen Beitrag zur Bearbeitung der Fragestellung bei: Bei Typ 3 stehen das Meinungsabbild der Experten und eine Quantifizierung im Vordergrund, während bei Typ 1 die ermittelten Ideen konkretisiert, weitergeführt und qualifiziert werden sollen. Um die Aufgabenstellung bestmöglich zu bearbeiten, wird entschieden, die Befragung nach Typ 1 um Elemente aus Typ 3 zu ergänzen. Es ist allerdings anzumerken, dass die Ideenaggregation

⁴⁶ Der einfachen Lesbarkeit halber wird hier und im Nachfolgenden nur von „Experten“ gesprochen.

⁴⁷ Wübbenhorst o. J.

⁴⁸ Goodman 1987, S. 731, zitiert nach Häder 2014, S. 22

⁴⁹ Häder 2014, S. 19, 21-22

⁵⁰ Häder 2014, S. 31-34

aus Typ 1 als Leittyp fungiert und Typ 3 lediglich in der zweiten Befragungsrunde in Form von zusätzlichen quantitativen Fragen Beachtung findet.

Delphi-Typ	Ziel	Durchführung
Typ 1: Ideenaggregation	Erarbeitung von Problemlösungsvorschlägen, Qualifizierung von Ergebnissen, Ideengewinnung	Runde 1: Qualitative Befragung Runde 2: Rückkopplungsrunde mit Antworten aus Runde 1. (Wiederholung der Fragen)
Typ 2: Bestimmung eines Sachverhalts	Bestimmung eines unsicheren Sachverhalts, Determination oder Planung der Zukunft	Runde 1: Befragung Runde 2: Ergänzung der Ergebnisse aus Runde 1. Ergebnisbewertung anhand wirklich eintretender Ereignisse
Typ 3: Ermittlung von Expertenmeinungen	Ermittlung von Expertenmeinung zu diffusem Sachverhalt	Runde 1: Befragung Runde 2: Quantitative Rückkopplungsrunde
Typ 4: Konsens	Konsenserzielung zwischen Experten, Harmonisierung von Expertenmeinungen	Durchführung von Delphi-Befragungen bis Antwortestreuung einen vorher definierten Wert und völlige Zustimmung erreicht wird

Tabelle 2: Varianten von Delphi-Techniken

Quelle: Häder 2014, S. 31-35

3.2 Expertenauswahl und Untersuchungsaufbau

Für die Ideenaggregation reicht es aus, wenn immer jeweils ein Experte ein bestimmtes Fachgebiet vertritt und sich somit eine interdisziplinäre Expertenrunde formiert. Es sollen Expertenmeinungen von Personen aus Wissenschaft und Praxis eruiert werden. Aus dem **wissenschaftlichen Bereich** werden Denkweisen von Hochschullehrern aus den Disziplinen Handelmarketing sowie Big Data mit und ohne Marketingbezug herangezogen, um eine ganzheitliche Ideenabbildung erreichen zu können. Zudem bedarf es der Meinungsgewinnung von **Praktikern**, die sich täglich mit der Big-Data-Thematik befassen. So soll beispielsweise ein Experte aus dem Bereich **Politik** für die Befragung gewonnen werden. Verbände wie Bitkom setzen sich beispielsweise nicht nur mit der politischen Facette von Big Data auseinander, sondern beleuchten die Thematik umfassend. Weiterhin sollen **Forschungseinrichtungen** (wie z.B. die Fraunhofer-Institute) befragt werden, die sich explizit mit der generellen und handelsspezifischen Grundlagen- und Anwendungsforschung

zum Big Data beschäftigen. Auch die Ideen von Experten aus der **IT-Branche** (z.B. Softwareexperten bei IBM) sollen Beachtung innerhalb der Befragung finden, da diese in der branchenspezifischen Softwareentwicklung sowie -implementierung agieren. Gleichermassen besteht auch das Ziel, **Unternehmensberatungen** (z.B. PwC) mit der Befragung zu erreichen, da diese einen guten Einblick in den Markt besitzen. Dies ist auch der Grund, warum die Ideenperspektive der **Big-Data-Dienstleister** (z.B. Software-as-a-Service-Anbieter) erhoben werden soll. Entsprechende **Agenturen** (z.B. BlueYonder) entwickeln Strategien für Kunden wie Kaiser's Tengelmann und unterstützen diese dabei, Big Data auf geeignete Art und Weise in ihrem Unternehmen zu implementieren. Des Weiteren sollen aus der Praxis auch **Lebensmitteleinzelhändler** (z.B. Rewe) befragt werden, die sich nachweislich mit Big Data auseinandersetzen oder planen, es in ihre Strategie aufzunehmen. Um das Experten-Knowhow in Bezug auf die Marketinginstrumente im LEH abzurunden, sind **Retail-Marketing-Agenturen** zu befragen. Sie setzen sich in ihrem Agenturalltag mit Strategien auseinander, die Lebensmitteleinzelhändler in der Zusammensetzung ihres Marketingmixes unterstützen sollen.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei der Delphi-Methode um eine mehrstufige Befragung, d. h. es werden mindestens zwei Befragungsrounden geführt, inklusive Rückkopplungsrounde. Innerhalb der **ersten Runde** gilt es, die Fragen auf Basis der eigenen Erkenntnisse und Ideen zu beantworten, ohne besonders ausführliche Informationen zu erhalten. Nach Erhalt der Antworten aus der ersten Befragung findet eine Auswertung statt. Da es sich um offene Antworten handelt, werden diese zunächst kategorisiert, sprachlich vereinheitlicht, um Dopplungen gekürzt und anschließend in geeigneter Form in der **zweiten Befragungswelle** an die Experten weitergegeben. Auf Basis dieser kategorisierten und anonymisierten Antworten sollen Experten die zuvor gestellten Fragen nochmals beantworten und mit ihrer Zustimmung bewerten. Durch diese Vorgehensweise wird das Anregen von Suchprozessen im Gedächtnis der Experten und Überdenken bisheriger Antworten erhofft, sodass weitere für den Sachverhalt relevante Informationen erhoben werden können. So kann ein ganzheitlicher Überblick generiert und durch den Kontexteffekt das Urteil in seiner Konsistenz verbessert werden. Es ist hervorzuheben, dass die Wahrung der Anonymität von großer Bedeutung ist, da ansonsten die Angst, etwas Falsches zu sagen, die Teilnahme an der Befragung erheblich behindern kann.⁵¹

Auf Basis dieser Rahmenbedingungen fand die erste Befragungsrounde im Zeitraum vom 19.03.2016 bis zum 10.04.2016 und die zweite Befragungswelle vom 18.04.2016 bis zum 08.05.2016 via Online-Formular statt. Insgesamt wurden im Befragungszeitraum 59 Personen auf der Basis definierter Kriterien als Experten ausgewählt und angeschrieben. Davon antworteten 10 Personen innerhalb des ersten Befragungszeitraums (19.03.2016 bis 10.04.2016).⁵² Diese verteilen sich auf den wissenschaftlichen Bereich (3 Personen), auf den Bereich des Lebensmitteleinzelhandels (2 Personen) und jeweils 1 Person auf die verbleibenden Bereiche. An der Befragung hat sich kein Vertreter der Politik beteiligt.

⁵¹ Häder 2014, S. 52-53, 122, 127, 155

⁵² Da die Ideen rein qualitativ ausgewertet werden sollen, reicht bereits eine geringe Teilnehmerzahl aus (Häder 2014, S. 32).

Die Antworten der befragten Experten aus der ersten Runde unterliegen einer Kategorisierung und Kodierung. Die **Kategorisierung** der Teilnehmerantworten erfolgte **je Marketinginstrument** und auf der Basis der in den Antworten erkennbaren Muster und Oberbegriffe. Beispiele für die Kategorien sind „Hervorhebung heutiger Entwicklung“, „Standortbewertung“, „Sortimentsplanung“. Für diese Kategorien wurden anschließend sogenannte Ankerbeispiele gebildet, die als Orientierung bei der Zuordnung von Antworten zu Kategorien dienen sollen. Um mögliche auftretende Probleme zwischen der Abgrenzung verschiedener Kategorien zu vermeiden, wurden zudem gewisse Kodierregeln verfasst.⁵³ Nach Kromrey 2009 kann diese Praktik als „Mini-Inhaltsanalyse“ bezeichnet werden.⁵⁴

Aus den **Ergebnissen der ersten Befragungsrounde** sind **geschlossene Fragen** konzipiert worden. Die geschlossenen Fragen dienten dazu, zu erfahren, inwiefern Experten einzelnen Aussagen der anderen Teilnehmer auf einer Likertskaala von eins (gar nicht) bis fünf (vollkommen) zustimmen. Hierfür wurden diejenigen **Aussagen** ausgewählt, die **andere Antworten gut zusammenfassten** oder **besonders einzigartig** waren. Diese wurden so mit **sprachlich angepasst und zusammengefasst**, ohne den Kern der Aussage zu verfälschen. Die Experten wurden insgesamt aus zwei Gründen gebeten, ihre Zustimmung zu den jeweiligen Aussagen bei den Marketinginstrumenten im Hinblick auf die Auswirkungen von Big Data zu äußern: **Erstens** sollten so die Aussagen an die Experten – neben der Darstellung der ausführlichen Expertenantworten – in verdichteter Form wiedergegeben werden und gleichzeitig auch als Input für die Beantwortung der offenen Frage dienen. **Zweitens** sollten dadurch die Ideen eine Art Bewertung erfahren, indem durch die Zustimmung oder Ablehnung der Aussagen festgestellt werden soll, inwiefern die genannten Aussagen eine tatsächliche Auswirkung von Big Data auf die Marketinginstrumente darstellen oder darstellen könnten und wie sehr die Meinungen diesbezüglich je nach unterschiedlichem Expertisenbereich (Einzelhandel, Informationstechnologie etc.) differieren. Dadurch wurde letztlich beabsichtigt, dass die Experten innerhalb der offenen Fragen („Bitte äußern Sie sich unter dem Blickpunkt der Antworten der ersten Runde nochmals zu den Auswirkungen von Big Data auf das Marketinginstrument der XY-Politik.“) auf Basis neuer Impulse antworten. Der Fragebogen wurde den **10 Teilnehmern** aus der **ersten Runde** erneut, unter Erklärung des Befragungsablaufs in der zweiten Runde, zugesendet. So konnten in der **zweiten Runde 9 Antworten**⁵⁵ eingeholt werden, die neben **einer qualitativen Auswertung** auch **einer quantitativen Auswertung** unterliegen.

3.3 Ergebnisse der ersten Befragungsrounde

3.3.1 Standortpolitik

Innerhalb der ersten Befragungsrounde wurden die Teilnehmer also gebeten, sich zu den gegenwärtigen und zukünftigen Auswirkungen von Big Data sowohl zu den einzelnen Instrumenten als auch insgesamt zu äußern. Entsprechend den Kategorisierungen konnten

⁵³ Hein 2015, Kromrey 2009, S. 312, 314

⁵⁴ Kromrey 2009, S. 312

⁵⁵ Keine Teilnahme durch SaaS-Experte in der zweiten Befragungsrounde

für die Marketinginstrumente unter dem Einfluss von Big Data in der ersten Befragungs runde die nachfolgenden Erkenntnisse gewonnen werden.

Innerhalb des Frageblocks zur Standortpolitik äußert sich der befragte Experte aus dem Bereich der Forschung u.a. zur **Standortplanung**. So werden seiner Meinung nach über Big-Data-Technologien **Passantenfrequenzen aus heterogenen Datenquellen** abgeleitet, auf deren Basis man Standorte planen könne. Weiterhin sieht er im Bereich der Standortplanung Potential für den Big-Data-Einsatz und unterstreicht die Bedeutung der Kombination aus statischen Umfelddaten (Kaufkraft, Einwohner) mit dynamischen Daten. Auch der informationstechnologische Experte hebt hervor, dass bei der **Standortbewertung zahlreiche Einflussfaktoren** berücksichtigt werden können. Der wissenschaftliche Experte aus dem Big-Data-Bereich sieht darüber hinaus erhebliche Auswirkungen in einem anderen Teilbereich der Standortpolitik. Er meint, dass die Instrumente des Geomarketings wesentlich dabei helfen, die **Standortwahl** zu verbessern. Komplexe Dateien, die sich u. a. auf **Einkommenssteuerdaten** stützen und von der Finanzverwaltung bereitgestellt werden, können demnach dafür genutzt werden, die Standortwahl auf Basis der jeweiligen **Anforderungen der Kundenzielgruppen** zu optimieren. Auch der Teilnehmer aus dem Bereich der Unternehmensberatung ist sich sicher, dass die Entscheidung für oder gegen einen Standort mit Big Data erleichtert werden kann, indem **Daten zur Einkaufsumgebung** analysiert werden. Hierunter fallen beispielsweise Daten wie soziodemografische Informationen zur Kundschaft und Informationen zu umliegenden Wettbewerbern. Durch den SaaS-Anbieter und den Experten aus einer Retail-Marketing-Agentur wird im Rahmen der heutigen Entwicklungen hervorgehoben, dass man im Bereich der **Standortpolitik** bereits **zahlreiche Informationen** kaufen könne, es aber in Zukunft **noch mehr** relevante Informationen geben werde. Der wissenschaftliche Experte für Handelsmarketing und Big Data sieht zudem **Potential im Showrooming**, das auch im Lebensmitteleinzelhandel an Bedeutung gewinnen könnte, während der wissenschaftliche Experte für Handelsmarketing eine **lokale bzw. dezentrale Steuerung eines Filialsystems auf Datenbasis** für möglich hält. Einer der Experten aus dem Einzelhandelsbereich greift diesbezüglich die hohen Auswirkungen durch **mobile Endgeräte** auf, durch deren Daten zugeordnet werden kann, wer wann wo auf welche Daten zugreift und sie generiert. Außerdem sagt er für die Zukunft besonders die **stärkere Verknüpfung von lokalen und personenbezogenen Daten** sowie eine **steigende Individualisierung in der Ansprache** und in den Angeboten voraus. Auch der andere Experte aus dem Einzelhandel sieht in Zukunft Möglichkeiten, **standortpolitische Entscheidungen** durch Big Data zu unterstützen, indem beispielsweise Social-Media-Daten, App-Daten und Wifi-Infos dazu genutzt werden, festzustellen, ob ein **Standort noch lukrativ ist** oder Passantenfrequenzen beispielsweise aufgrund eines nahegelegenen Konkurrenten eine sinkende Tendenz aufweisen.

3.3.2 Sortimentspolitik

Für die Sortimentspolitik lassen sich in der gebildeten Kategorie „Sortimentsplanung“ die Aussagen vom Forschungsexperten und dem Experten aus dem Bereich des Retail Marketings zuordnen. Diese sind der Meinung, dass beispielsweise durch Daten, die man **sensorischen Einrichtungen, Kundenkarten** (z.B. Payback und Deutschlandcard) oder **In-Store Analytics** (Besucherströme) entnehmen kann, ein aussagekräftiges Bild über die

Wünsche der Konsumenten entsteht und für die Planung des Sortiments eingesetzt werden kann. Neben der Planung von Sortimenten sehen Experten aus den Bereichen Wissenschaft (Handelsmarketing), Einzelhandel und Unternehmensberatung zudem Auswirkungen von Big Data im Bereich der **Sortimentszusammenstellung**. Demnach sei durch Big Data die Zusammenstellung **individueller Sortimente und Angebote** möglich. Einer der Einzelhandelsexperten hebt hierbei besonders hervor, dass bei der Etablierung von Online-Shops in der Lebensmittelbranche **Konsumentenpräferenzen** auch **online abgelesen** werden können. Dies helfe Einzelhändlern wiederum bei der Zusammenstellung ihres Sortiments.

Der Experte aus dem Bereich der Unternehmensberatung nennt als Datenbasis der Sortimentszusammenstellung hingegen die **Verbindung von Filialdaten (Abverkaufsdaten) mit Online-Daten (Trendverfolgung bei der Google-Suche)**, die es ermöglichen, ein Sortiment zu generieren, das den Kundenbedürfnissen und -wünschen entspricht. Weiterhin ergänzt der befragte Experte, dass die gewonnenen Daten nicht nur zur Sortimentszusammenstellung, sondern auch zur **Produktentwicklung bei Handelsmarken** genutzt werden können. So kann auf Basis von Trendanalysen und Social-Media-Daten rechtzeitig erkannt werden, welche Produkte in Zukunft interessant sein könnten. Auch können nach Meinung einiger Experten auf Datenbasis **Optimierungen im Sortiment** vorgenommen werden. Der Experte aus dem Bereich der Informationstechnologie nennt diesbezüglich die Möglichkeit, **Sortimente auf Basis von Cross-Selling-Analysen zu verbessern**, während der befragte SaaS-Experte die Bedeutung von **Predictive Applications** hervorhebt. Demnach können durch komplexe **Daten auf Kassenbonniveau** und durch eine **ganzheitliche Betrachtung** (inklusive Einkaufspreise und Kosten) Sortimente optimiert werden. Seiner Meinung nach befindet sich dies allerdings noch in den Anfängen.

Der befragte Forschungsexperte sieht zudem die Auswertung von Umfelddaten als Möglichkeit, das **soziodemographische Umfeld einer Filiale besser einschätzen** und auf dieser Basis Sortimente optimieren zu können. Der andere Experte aus dem Bereich des Einzelhandels nennt zusätzlich noch die **Einbindung von Social-Media-Daten** als Chance, Trendentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und im Sortiment umzusetzen. Innerhalb der Kategorie zu den derzeitigen Entwicklungen erklärt der Experte aus dem Bereich Wissenschaft (Big Data), dass bereits seit langem **Paneldaten von Marktforschungsunternehmen** (z.B. GfK) für die Zwecke der Sortimentspolitik verwendet werden. Zudem werden zum Teil ergänzend dazu auch Daten von Marktteilnehmern gekauft oder selbst erhoben. Selbiger Experte sieht zudem besonders Potential in der **Verknüpfung solcher Marktforschungsdaten** mit den **unternehmenseigenen Daten** der Einzelhändler.

Der wissenschaftliche Experte für Big Data und Handelsmarketing hingegen sieht für die Zukunft besonders Potentiale anderer Art – er stellt nicht die Datenverknüpfung in den Vordergrund, sondern vielmehr den **Datentransfer zwischen Hersteller und Händler**. Er hebt in diesem Zusammenhang besonders die wachsende Bedeutung des **kooperativen Category Management** hervor und sagt eine **Ausbreitung von Vendor-managed und Co-managed Inventories** voraus, die dabei helfen, Kundenbedürfnisse noch besser bedienen zu können. Diese Entwicklung hält er vor dem Hintergrund der Discounter für besonders spannend, da hierbei das **Vertrauensverhältnis zwischen Herstellern und**

Händlern aufgrund von harten Preiskämpfen häufig **nicht vorhanden** ist. Der zweite Experte aus dem Bereich Einzelhandel setzt bei seinem Zukunftsausblick für die Auswirkungen von Big Data im Rahmen der Sortimentspolitik den Fokus auf Produkte und deren Nachfrager. Seiner Aussage nach übt Big Data innerhalb von sortimentspolitischen Entscheidungen besonders einen hohen Einfluss aus, wenn man es in Bezug auf **schnelldrehende und langsamdrehende** Produkte anwendet. Stattet man derartige Produkte nämlich mit tieferen **Daten** aus und erkennt, **wer die Nischenzielgruppe ist, die sich beispielsweise für Langsamdreher interessiert**, kann man lokale Hypothesen testen und anschließend mit Zahlen verifizieren oder falsifizieren.

3.3.3 Preispolitik

Die Expertenantworten zur Preispolitik ließen eine Bildung von fünf Kategorien zu. Die erste dieser Kategorien umfasst all diejenigen Aussagen zur „**Preisgestaltung bzw. -bildung**“. Hierbei meint der Befragte mit der informationstechnologischen Expertise, dass mittels Big Data die **zeitabhängige Preisbereitschaft** von Konsumenten ermittelt werden können, während der SaaS-Experte auch die Erhebung einer **individuellen Preissensitivität** erwähnt. Seiner Meinung nach können dafür innerhalb der Preispolitik moderne **Predictive Pricing Applications** eingesetzt werden, um die Preissensitivität zu messen, zu prognostizieren und zu testen. Der Experte aus dem Forschungsbereich nennt im Zusammenhang mit der Preisbildung zudem auch noch die **Einbindung von Social-Media-Daten**. Diese können die klassische Preisbildung, die üblicherweise im Kontext der tatsächlichen Kosten auf Basis von Erfahrungen oder Befragungen (Panel) stattfinde, mit weiteren Aussagen untermauern. So könne bei Produktankündigungen auf sozialen Netzwerken die **Nachfrage auf Basis von User-Reaktionen festgestellt und in die Preisgestaltung miteinbezogen** werden. Über die Preisgestaltung hinaus lassen sich zudem drei Expertenaussagen der Kategorie der „preislichen Optimierungen“ zuordnen. Laut des SaaS-Experten können **auf Basis von Daten optimale Preise gebildet** werden, die gut für Kunden und Händler, aber schlecht für die Konkurrenz seien. Dies umfasse keine niedrigen, sondern vielmehr wettbewerbsfähige Preise, sodass insgesamt der richtige Preis für das richtige Produkt am richtigen Ort zur richtigen Zeit entstehe. Der Retail-Marketing-Experte legt den Fokus in seiner Aussage in Bezug auf preisliche Optimierungen darüber hinaus besonders **auf filialspezifische Daten**, die man **In-Store Analytics** entnehmen könne. Die hierbei aufgezeichneten Besucherströme geben Rückschlüsse für preispolitische Anpassungen, indem man beispielsweise feststellen könne, dass **viele Menschen zwar vor einem gewissen Regal stehen bleiben, dort aber nur wenig kaufen**, weil der Preis für das Produkt zu hoch zu sein scheine, auch wenn das Produkt an sich für die Kunden interessant sei. Der wissenschaftliche Big-Data-Experte hingegen sieht in Big Data die Chance, die **Preispolitik standortbezogen** zu optimieren. Als Beispiel nennt er hierbei Walmart, das in den USA als eines der ersten Einzelhandelsunternehmen Data-Warehousing eingesetzt habe, um Datensysteme aufzubauen, die es ermöglichen, **lokal und regional differenzierte Systeme der optimalen Preisfindung** zu entwickeln. Damit können Handelsmargen deutlich verbessert werden.

Als eine weitere Auswirkung von Big Data, die in Form einer Kategorie zusammengefasst werden kann, sind „**preisliche Individualisierungen**“ zu nennen. Laut des wissenschaftlichen Experten für Marketing und Big Data können mittels Big Data Preise vor allem **im Online-Bereich personalisiert** werden. Im Online-Bereich habe es den Vorteil, dass derart persönlich zugeschnittene Preise für den Konsumenten nicht so einfach ohne weiteres nachzuvollziehen seien und die **Gefahr aufkommenden Unmutes** entsprechend niedrig einzustufen sei. Einer der befragten Einzelhandelsexperten gibt ebenfalls an, dass Big-Data-basierte Preisänderungen (z.B. Dynamic Pricing) **Kunden im stationären Handel eher verunsichern** werden. Als Alternative bieten sich hierbei **personalisierte Preisdiscounts**, die auf Basis der vergangenen Einkäufe ermittelt und direkt an der Kasse auf die Rückseite des Kassenzettels z.B. für Lieblingsprodukte gedruckt werden. Auch der zweite Einzelhändler und der wissenschaftliche Experte für Handelmarketing sind sich sicher, dass Big Data **kundenindividuelle Preise fernab von festen Regelpreisen** ermögliche. Bei personalisierten Preisen sei vor allem nach Meinung des zweiten Einzelhandelsexperten Vorsicht geboten, da Kunden unterschiedliche Preise als ungerecht empfinden könnten. Er sieht ein **vereinfachtes Umsetzungspotential im Online-Bereich** und klassifiziert Kundenmeinungen und -rezensionen aus sozialen Netzwerken, Wettbewerbsinfos, Zeit und Wetter als geeignete Quellen für die Ermittlung eines idealen Preises. Im Rahmen der heutigen Entwicklungen waren sich die Experten ebenfalls einig, dass in der **Preispolitik** insgesamt bereits viel ausprobiert werde, sich diese Versuche aber noch im Anfangsstadium befinden. Der Unternehmensberater-Experte meint in diesem Zusammenhang, dass **willkürliche Preisermittlungen** in Zeiten von Big Data und Dynamic Pricing ein Ende finden, aber noch sehr viel auf diesem Gebiet ausprobiert und perfektioniert werden müsse. Er führt das Beispiel von Amazon auf, bei dem über Echtzeitanalysen heute schon **kundenindividuelle Preise** erstellt werden – in Zukunft aber beispielsweise sogar **stimmungsbedingte Preise** eingesetzt werden könnten. Hierfür könnten die **Social-Media-Einträge von Konsumenten** gescannt werden, um das Stimmungsbild zu ermitteln. Auch der SaaS-Experte sieht noch viel Potential auf dem Gebiet der Preispolitik und vermutet, dass die **derzeitig dominierenden komplexen Regelsysteme von dynamischen Algorithmen**, die objektiv datengetrieben und mathematisch optimiert seien, **abgelöst werden**. Weiterhin erwähnt er die Etablierung von elektronischen Preislabels in Zukunft, die es mittelfristig gesehen erleichtern werden, Preise öfter zu ändern.

3.3.4 Politik der Verkaufsraumgestaltung und Platzierung der Waren

Bei diesem Marketinginstrument sehen die befragten Experten durch Einbeziehung aller verfügbaren Daten sowohl **Optimierungsmöglichkeiten** in der Verkaufsraumgestaltung als auch in der Warenplatzierung. Der befragte SaaS-Experte hebt hierbei die besondere Notwendigkeit hervor, die **Verkaufsraumgestaltung und ihre Veränderung über die Zeit maschinenlesbar festzuhalten und zu experimentieren**, ob so Algorithmen aus statistisch relevanten **Veränderungen in Verkaufsdaten** zu Rückschlüssen führen können. Er betont allerdings auch die damit verbundenen **Schwierigkeiten**, denjenigen Effekt aus den vielen Einflüssen auf das Kaufverhalten zu isolieren. Einer der befragten LEH-Experten thematisiert in diesem Zusammenhang besonders die Nutzung derjenigen Daten, die in den jeweiligen Filialen entstehen. So können durch **Sensoren und Videos der Einkaufsweg von Kunden** nachvollzogen und Entscheidungen darüber getroffen werden, ob

bestimmte Waren gar nicht wahrgenommen werden, weil sie nicht auf dem Laufweg der Konsumenten liegen. Der Befragte aus dem Bereich der Forschung unterstreicht ebenfalls, dass die **Sensorik bei der Laufwege erfassung eine immer größere Rolle** spielt und anhand der Auswertung derartiger Daten in Kombination mit dem Konsumentenverhalten eine bessere Verkaufsraumgestaltung durchgeführt werden könne. Er würde dies allerdings nicht mit dem Begriff Big Data verknüpfen.

Auch der zweite Einzelhandelsexperte sieht zwar Optimierungsmöglichkeiten über das **Tracken von Gehwegen und Verweildauer**, vermutet allerdings vermehrt **Potentiale in der Warenplatzierung**. Der Retail-Marketing-Experte erkennt ebenfalls Optimierungspotential in der Warenplatzierung auf Basis von In-Store Analytics. Diese zeigen **Besucherströme** auf und geben Rückschlüsse auf ideale Platzierungen der Waren, indem man beispielsweise feststellt, dass bestimmte Bereiche des Verkaufsraums kaum besucht werden. Der befragte Unternehmensberater ist sich diesbezüglich ebenfalls sicher, dass eine **Verteilung von Waren auf Basis von Daten** – und nicht etwa auf Vermutungen – zu einem **Anstieg der Abverkäufe** führen könne. Er nennt Smartphone-Daten oder die Verwendung von RFID-Technologie als Möglichkeiten, den Standort des Konsumenten in der Geschäftsstätte zu bestimmen und seine Verweildauer festzuhalten, um so die Platzierung der Sortimente im Laden zu optimieren. Der Wissenschaftsexperte für Big Data erwähnt ebenfalls ausdrücklich, dass die **Warenplatzierung im Ladenlokal durch Kundenbeobachtung** (z.B. über klassische Laufstudien) erfasst werden könne, sieht hierbei aber Differenzierungsmöglichkeiten in der **Verknüpfung mit kundenbezogenen Daten**. Innerhalb der Kategorien zu heutigen und zukünftigen Entwicklungen führt der Experte aus dem wissenschaftlichen Bereich (Big Data und Handelsmarketing) auf, dass heutzutage für die Darstellung zusammengehöriger Warengruppen **kooperatives Category Management** eingesetzt werde. Für die Zukunft könnte er sich einen Bedeutungszuwachs im **Showrooming** vorstellen, sobald der Online-Versand im Lebensmitteleinzelhandel rentabel werde und Einzelhändler nur noch dort ihr gesamtes Sortiment präsentieren. Dadurch können **große Kostenblöcke wie Fläche und Bedienungspersonal signifikant reduziert** werden. Insgesamt kann innerhalb dieses Marketinginstruments ein **einheitliches Meinungsbild der Experten** zu den Big-Data-Auswirkungen festgestellt werden, wobei sich lediglich der wissenschaftliche Experte für Handelsmarketing nicht zu der Fragestellung geäußert hat, da er keine neuen Erkenntnisse von Big Data im Rahmen der Politik zur Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung feststellen konnte.

3.3.5 Kommunikationspolitik innerhalb und außerhalb der Einkaufsstätte

Auch innerhalb dieses Kommunikationsinstruments sehen die Experten Optimierungspotential durch Big Data. So gibt der Befragte mit der Forschungsexpertise an, dass die Einkaufsstätten sich immer mehr mit der **Außen-/Online-Welt verzahnen** und somit zahlreiche Daten hervorbringen. Die Analyse der Datenmengen, die durch die Verzahnung entstehen, biete seiner Meinung nach **enormes Potential**, um die **Kommunikation mit dem Kunden zu erweitern und zu optimieren**. Auch für die Kommunikation außerhalb der Einkaufsstätte sehen zwei der befragten Experten Optimierungsmöglichkeiten auf Basis von Big Data. So können laut des Experten aus dem Retail-Marketing-Bereich bei der

Aussteuerung von Werbung alle verfügbaren Daten aus dem CRM und bekannter Zielgruppenselektion verwendet werden, um **lokalisierte mobile Werbung** an Kunden und Neukunden im Einzugsgebiet auszusteuren. Der Wissenschaftsexperte für Big Data sieht hingegen Verbesserungspotential bei den gängigen Methoden der Werbewirkungskontrolle, die durch neue Online-Befragungstools weiter differenziert werden können. Die Aussage des informationstechnologischen Experten, dass durch Big Data auf **Variablenänderungen in near-realtime reagiert werden kann**, kann hierbei ebenfalls zur Verbesserung der Kommunikationspolitik verstanden werden.

Neben den Optimierungsmöglichkeiten, die Big Data in der Kommunikation zu bieten scheint, erkennen die Experten auch die Möglichkeit, die **Kommunikation zu individualisieren**. Diesbezüglich kann laut des Befragten mit der SaaS-Expertise der Fokus in den Geschäftsstätten verstärkt auf die **persönliche Beratung und den Service** gelegt werden, wenn das Personal durch Big Data und Automatisierungen von Routineaufgaben befreit werde. Er ist sich darüber hinaus sicher, dass die **ausgespielte Werbung viel individualisierter** werde. Auch die Meinung des Wissenschaftsexperten für Big Data und Handelsmarketing schließt sich dem an. Er spricht ebenfalls von einer Entwicklung hin zu **individualisierter und personalisierter Kommunikationspolitik**, insbesondere über Mittel wie **Newsletter, digitale Displays** etc. Allerdings müsse seiner Meinung nach beachtet werden, dass die Kunden **nicht durch zu stark personalisierte Werbebotschaften abschreckt** werden. Einer der Einzelhandelsexperten erkennt ebenfalls die Möglichkeit, Angebot und Werbung auf jeden Kunden individuell zuzuschneiden, indem als Datenbasis beispielsweise die **Kundenkarten** genutzt werden, um **Kaufmuster zu erkennen**. Weiterhin sieht der Consultingexperte die Möglichkeit, die Kommunikation auf die **persönlichen Interessen des Konsumenten** zuzuschneiden, die man den **Facebook-Profilen** oder der **Surfhistorie** des Konsumenten entnehmen könne. Er hebt hervor, dass die Informationen in **Echtzeit verdichtet** und als **passende Werbebotschaft ausgespielt** werden können. Auch der zweite LEH-Experte stimmt dem mit seiner Antwort zu, da er sich sicher ist, dass **Insights** zu Verbraucherbedürfnissen und Barrieren **validiert** werden und daraus **Korrelationen** abgeleitet werden können. So wissen die Einzelhändler, dass Kunden, die Produkt A kaufen, auch Produkt B kaufen – auf dieser Basis können Impulse gesetzt werden.

3.3.6 Kundendienstpolitik

Die Antworten der Experten haben ergeben, dass die Kundendienstpolitik im Hinblick auf das Beschwerdemanagement und die Garantiegestaltung auf Basis von Daten optimiert werden kann. Der Experte mit dem informationstechnologischen Hintergrund sagt in diesem Zusammenhang aus, dass **schneller auf Beschwerden reagiert** und **Social Media bei der Beschwerdebearbeitung** verwendet werden kann. Der Experte aus dem Bereich der Marktforschung hingegen sieht hierbei die Möglichkeit, sich von gesetzlichen Vorgaben zu lösen und auf der Basis von Produktproblemanalysen individuelle Garantien zu gestalten, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. Dies ermöglicht letztendlich die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Einer der Einzelhändler erkennt ebenfalls Möglichkeiten zur **verbesserten Ausgestaltung der Garantien** – allerdings aus einem anderen Blickwinkel heraus. Seiner Meinung nach können richtig gelesene Daten dazu genutzt werden, um festzustellen, wann **welches Produkt im Lebenszyklus resigniert**, um auf

dieser Basis zu entscheiden, wo sich ein **Investment in Gewährleistungen und Garantien lohnt oder nicht**.

Auch der wissenschaftliche Experte (Big Data) äußert sich zu Optimierungsmöglichkeiten der Kundendienstpolitik auf Basis von Big Data, fokussiert hierbei aber die **Optimierung im Hinblick auf das Kunden- bzw. Kaufverhalten**. Dabei geht es darum, die Auswertung der Kundendaten dazu zu nutzen, um die an sich sehr **kostenaufwändige Kundendienstpolitik stärker auf relevante Zielgruppen** hin zu fokussieren. Er schätzt das Potential hierbei als erheblich ein. Neben dieser Kategorie äußern sich zahlreiche befragte Experten zur **Individualisierung** des Kundendienstes auf Datenbasis, wobei ein Großteil der zusammengetragenen Ideen vor allem potentiell in Zukunft denkbar sei. Der Experte aus dem Bereich SaaS findet, dass **für das Image des Einzelhändlers vor allem Großzügigkeit wichtig** sei. Allerdings müsse der Händler darauf achten, dass er nicht von einzelnen Kunden zu **schamlos ausgebeutet** werde. Diese Ausbeutung kann mithilfe von Daten verhindert werden, da der Kunde langfristig gesehen auch in Deutschland identifizierbar sein werde, sodass **berechtigte Beschwerden** – von guten und durchschnittlichen Kunden – zuvorkommender behandelt werden können, als solche Beschwerden von notorischen Ausnutzern.

Der wissenschaftliche Experte (Big Data und Handelsmarketing) sieht **einen exzellenten Kundendienst und ein exzeptentes Beschwerdemanagement** ebenfalls ein einen Hygienefaktor an, da der Online-Handel bezüglich Rückgaberecht und verfügbarer Informationen auf Bewertungsportalen neue Referenzpunkte setze. Dabei müssen seiner Meinung nach Daten vom Kundendienst klug mit Umsatzdaten verknüpft werden, damit **Kundenberater vor dem Kundenkontakt** wissen, mit wem sie **über welches Problem** sprechen. Auch der Wissenschaftsexperte für Handelsmarketing hebt die Möglichkeit hervor, den Kundenservice zu individualisieren und das **Verkaufspersonal zu steuern**. Gleichermassen beschreibt der Consultingexperte die Auswirkungen von Big Data auf das Verkaufspersonal und sieht in Big Data die Chance, Verkäufer vor Ort zu unterstützen, um Services zu verbessern und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Mittels Sensorik und Kameras erhalte **das Verkaufspersonal so z.B. Informationen über leere Regale oder ratlose Kunden**, die sehr lange vor einem Regal stehen oder etwas zu suchen scheinen.

Ergänzend dazu nennt der Experte aus dem Bereich der Unternehmensberatung auch noch die automatische **Herausgabe von Produktempfehlungen** als besonderen Service. So werden an Kunden beispielsweise vor dem Einkauf E-Mails und Push-Nachrichten versendet (Bsp.: „Diese Produkte könnten Sie interessieren/passen zu XY.“). In diese Kategorie zur Individualisierung der Kundendienstpolitik ist laut dem anderen Experten aus dem Einzelhandelsbereich auch die Garantiegestaltung einzubetten. Nach seinen Ansichten können auf Basis der Einkaufshistorie **personalisierte Garantien** angeboten werden, die wahrscheinlich den Kauf begünstigen werden. Für den Lebensmitteleinzelhandel kann er sich weiterhin ein **verbessertes Beschwerdemanagement** vorstellen, um Beschwerden auf Datenbasis frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten.

3.3.7 Markenpolitik

Die **Markenpolitik** ist das einzige Instrument, bei dem mehrere Experten keine Erkenntnisse in Bezug auf Big Data feststellen konnten. So meint der Experte aus dem wissenschaftlichen Bereich für Big Data und Handelsmarketing beispielsweise, dass Big Data im Markenzusammenhang den geringsten Einfluss verglichen mit den anderen Dimensionen habe. Auch nach Meinung einer der Einzelhandelsexperten existierten hierbei keine offiziellen Erkenntnisse. Der Informationstechnologieexperte sieht jedoch eine Chance, die Markenpolitik zu optimieren, indem **schneller auf geändertes Verbraucherverhalten** reagiert werden können. In gleicher Weise sehen einige der befragten Experten in Big Data vor allem unterstützende Möglichkeiten bei der **Gewinnung von Markeneindrücken**. Der Forschungsexperte hebt diesbezüglich hervor, dass über die Analyse von Social-Media-Daten vertiefte Eindrücke über Marken und Einstellungen gewonnen werden können. Aus den Ergebnissen ließen sich so **Differenzierungsmerkmale** erarbeiten, um Marken besser von Handelsmarken zu trennen. Der andere Experte aus dem Einzelhandelsbereich hält hierbei einen kreativen Umgang mit Daten für notwendig, um Ableitungen treffen zu können, die die **emotionalen Mehrwerte** der Marken betreffen. Obendrein nennt der Unternehmensberatungsexperte hierbei die datenbasierte Unterstützung beim **Sammeln von Markeneindrücken** und darauf basierenden Optimierungen.

Darüber hinaus äußerten sich mehrere Experten zu zukünftigen Potentialen von Big Data innerhalb der Markenpolitik. Laut des wissenschaftlichen Experten für Handelsmarketing und Big Data werden **Händlermarken auch in Zukunft wichtiger**, da sie besonders im **Premiumbereich** mit einer höheren Marge für die Händler verbunden seien. Der wissenschaftliche Experte (Big Data) hingegen sieht besonders Potential in der Einbindung von Big Data bei Marktforschungsthemen. Der zweite LEH-Experte kann sich zudem vorstellen, Markeneindrücke der Konsumenten zu sammeln, um daraus **Rückschlüsse für die eigene Marke** zu schließen. Über Social Media und auch Kundenkarten könnte man so die Präferenzen der Konsumenten aufdecken.

3.3.8 Abschließende Betrachtung von Big-Data-Effekten für LEH

Bei der abschließenden Betrachtung der gesamten Auswirkungen von Big Data auf die Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel waren sich alle Experten sicher, dass entweder eine **Ergänzung, Neuaufstellung oder Optimierung der Marketinginstrumente nötig bzw. möglich** sei. Lediglich ein Experte aus dem Bereich Einzelhandel hat angemerkt, dass die **Marketinginstrumente die gleichen bleiben** werden, man aber **Personal** benötige, das Zahlen unter Kenntnis des Marktes, der Marke und der Zielgruppe kreativ auswerten könne. Es müssen seiner Meinung nach die **Fähigkeiten erweitert und geschult** werden. Weiterhin führt er aus, dass die **Grundlage für kundenorientierte Daten** bereits mit CRM-Programmen und Loyalty-Karten gelegt wurde. **Neu seien nur die technischen Möglichkeiten**, die Masse und das Tempo der Daten sowie die Transparenz und Zugriffsmöglichkeiten, womit eine **neue Erwartungshaltung** der Individualisierung beim Konsumenten einhergehe.

Der SaaS-Experte sieht dies anders und hält eine **Ergänzung der Marketinginstrumente um den Big-Data-Gedanken für ein Minimum**. Das Optimum sei seiner Meinung nach

sogar eine **neue Denkweise**, die breiter und ganzheitlicher sei und die Wechselwirkung verschiedener Aspekte berücksichtige. So sollte es z.B. einen Zusammenhang zwischen dem Lagerbestand von verderblicher Ware und dem Preis geben – habe man offensichtlich zu viel, sollte man schon früh mit einer Reduktion beginnen, um Totalabschriften möglichst ganz zu vermeiden. Der **harte Konkurrenzkampf, die geringen Margen und auch der Angriff der Online-Händler** auf den Lebensmittelhandel machen es notwendig, die Vorteile der Big-Data-Technologie und der datengetriebenen und dynamischen Prognose, Messung und Optimierung (teilweise auch Automatisierung) in allen Entscheidungsprozessen umzusetzen.

Der Experte aus dem Forschungsbereich hingegen findet, dass der **Einzelhandel bereits auf einem guten Weg** sei, sein Handeln durch datengetriebene Methoden zu unterstützen – teilweise sei der **Einzelhandel hierbei sogar Vorreiter** im Vergleich zu anderen Branchen. Dennoch fehlen **eine gewisse Systematik und ein einheitliches Konzept**, da häufig in einer Abteilung Analysen stattfinden, ohne dass andere Abteilungen davon wissen. Big Data müsse als **Teil der Unternehmensstrategie** und nicht als singuläre Lösung verstanden werden.

Der befragte Wissenschaftsexperte für Big Data und Handelsmarketing findet ebenfalls, dass **eine Anpassung und ggf. eine Neuausrichtung der Marketinginstrumente zwangsläufig notwendig** seien. Dies begründet er damit, dass die **digitale Transformation die Geschäftsmodelle im Lebensmitteleinzelhandel vor disruptive Veränderungen** stelle. Auch einer der Einzelhandelsexperten ist sich sicher, dass Big Data den Alltag verändern, neue Möglichkeiten mit sich bringen werde und definitiv in der Aufstellung der Marketinginstrumente berücksichtigt werden sollte. Es wäre seiner Ansicht nach schon ein **Fortschritt**, Big Data als **ein zusätzliches Marketinginstrument** zu etablieren. Da Big Data aber auf jedes einzelne Instrument Einfluss ausübe, sollte idealerweise **jedes einzelne Instrument um den Big-Data-Gedanken ergänzt** werden.

Weiteren Experten ist eine Ergänzung allerdings zu wenig, so verlangen der Befragte mit der informationstechnologischen Expertise und der Unternehmensberatungsexperte eine **völlige Neuaufstellung**. Auch der Retail-Marketing-Experte hält **eine neue Denkweise für notwendig, da viele bereits CRM und Excel-Tabellen für Big Data halten**. In Ergänzung dazu sieht der wissenschaftliche Experte für Handelsmarketing vor allem die Möglichkeiten von Big Data, die **Marketinginstrumente effizienter und effektiver einzusetzen**. Gleichermaßen ist der Experte aus dem Bereich Wissenschaft und Big Data der Meinung, dass die **Marketinginstrumente durch Big Data differenzierter und fokussierter eingesetzt** werden können. Sie bieten generell zusätzliche Möglichkeiten, um neue Fragestellungen zu bearbeiten. Hohe Potentiale bestehen vor allem im **Multi-Channel-Bereich**, der eine große Herausforderung für alle Handelsbranchen darstelle und neue Arten von Datenressourcen erfordere.

3.4 Ergebnisse der zweiten Befragungsrounde

3.4.1 Standortpolitik

Im Folgenden wird auf die generierten Ideen in der zweiten Runde eingegangen. Ein Schwerpunkt wird aber vor allem auf abweichende und vertiefende Ergebnisse gelegt, da der generelle Meinungstrend bereits in den Ergebnissen zur ersten Befragungsrounde (siehe Abschnitt 3.3.) beleuchtet worden ist. Zur Erinnerung: Die verdichteten und zu bewertenden Aussagen aus Runde 1 wurden mit den Werten 5-4 als sehr zustimmend/ zustimmend, 3 als geteilter Meinung/unsicher, 2-1 als nicht zustimmend/gar nicht zustimmend gewertet.

So konnten bei der **Standortpolitik** **größtenteils Zustimmungen zu den ausgewählten Antworten** der ersten Runde festgestellt werden. **Geteilter Meinung** schienen die Experten bei der Aussage, dass die **Standortwahl durch Geomarketing** im Hinblick auf die Anforderungen der Kundenzielgruppen ($\varnothing 3,33$) optimiert werde. Dies scheinen Ansätze zu sein, die sich die Experten bislang noch nicht vorstellen können. Noch **weniger** stimmen sie allerdings der Aussage zu, dass **zukünftige Standortentscheidungen vor allem auf Basis von soziodemographischen Daten** getroffen werden ($\varnothing 2,67$).

Darüber hinaus heben der wissenschaftliche Experte für Big Data, der Unternehmensberater und der Retail-Marketing-Experte nochmal hervor, dass die **Standortpolitik schon lange datengetrieben** (z.B. auf Basis von Passantenfrequenz) ausgestaltet wird. Einer der Einzelhandelsexperten führt hingegen die Aussagen der ersten Runde weiter und erklärt, dass **Showrooming 2.0** eine Verknüpfung von Artikeln und Multichannel-Storytelling über digitale Endgeräte, wie z.B. Displays mit Infos zur Herkunft, Verarbeitung und Herstellung, sei. Anstatt bereits erwähnte soziodemographische Daten sieht er hier eher **digitale mobile Daten** in der Kombination mit relevanten Einkaufsdaten als wichtige Treiber. Der Forschungsexperte führt hingegen neue Erkenntnisse für die Kategorie der Standortwahl auf. Er ist sich sicher, dass **Entscheidungen der Standortwahl** nicht nur dynamischer und schneller, sondern auch mit weiteren Daten angereichert werden. Dies führe nicht nur zur Generierung von mehr Informationen, sondern auch zu dynamischeren Entscheidungen, was wiederum auch **Einfluss auf Mietverträge** habe. Insgesamt fassen der Wissenschaftsexperte für Big Data und der Unternehmensberatungsexperte zusammen, dass in der **Standortpolitik dennoch Potential zur weiteren datenbasierten Optimierung** bestehe.

3.4.2 Sortimentspolitik

Innerhalb der **Sortimentspolitik** stimmen die Experten den zu bewertenden Aussagen nahezu in der **Hälfte der Fälle in einem hohen Niveau** ($\varnothing 3,56$ bis $\varnothing 4,44$) zu. Lediglich die Aussage, dass durch Datenausstattung und -auswertung bei **Langsamdrehern nachvollzogen** werden kann, welche **Nischenzielgruppe** derartige Produkte nachfragt, findet unter den Experten **eher einen geringen Zuspruch** ($\varnothing 3,25$).

Neben der Bewertung der Aussagen der ersten Runde führen einige Experten auch in der zweiten Ideensammlungsrounde die von anderen Teilnehmern genannten Gedankengänge

aus. Der unternehmensberatende Experte unterstreicht den ähnlichen Tenor unter den Befragten und meint, dass Big Data die Sortimentspolitik verbessern könne, indem durch die Analyse von allen Daten **Sortimente auf die tatsächlichen Wünsche und Interessen der Käufer zugeschnitten** werden können. Die Entwicklung von Lebensmittel-Online-Shops findet er ebenfalls spannend, da **viele Daten abgelesen** werden und für **die Verbesserung der Sortimentszusammenstellung** eingesetzt werden können (z.B. zum Ausprobieren neuer oder Nischenprodukte). Einer der Einzelhandelsexperten ergänzt hingegen den aufgeführten Gedanken zur Verwendung von Marktforschungsdaten bei Produktneueinführungen und sieht hierbei Potential in einer Kombination mit **Daten aus dem Social-Media-Marketing, um Marktpotentiale besser abschätzen** zu können. Der Teilnehmer mit der Forschungsexpertise hingegen hebt hervor, dass **alle Teilnehmer das Individualisierungspotential der Sortimentspolitik** – ob regional, lokal oder spezifisch – **erkannt haben**. Er ergänzt allerdings das **Aufholpotential bei den Discountern**. Zuletzt bezieht sich der Retail-Marketing-Experte in der Kategorie zu zuvor genannten Aussagen darauf, dass genannte In-Store Analytics **zu individuellen Filialsortimenten und -anordnungen** führen müssen. Neben derartigen weiterführenden Gedanken gibt es innerhalb der Sortimentspolitik auch einen Experten, der einer Aussage nicht zustimmt. Und zwar kann sich der zweite LEH-Experte **Kollaborationen zwischen Hersteller und Händler** in Bezug auf **das Category Management** nur **schwer vorstellen**. Er sehe das Belegen von Hypothesen in puncto Sortiment bzw. Konsumentenbegehrlichkeit auf Datenbasis eher als **Einkaufsdruckmittel** vom Handel an die Industrie. Weiterhin hebt er bezüglich der Optimierung des Sortiments hervor, dass gesicherte und verifizierte Daten eine neue **starke Währung seien**. Der wissenschaftliche Experte für Big Data betont in seiner Aussage zur Kategorie der heutigen Entwicklungen, dass innerhalb der Sortimentspolitik bereits **entsprechende Analysetools** (z.B. Data Mining) verbreitet eingesetzt werden.

3.4.3 Preispolitik

Bei den geschlossenen Fragen zur **Preispolitik** dominiert ein zustimmender Tenor die **Bewertung der Aussagen** (\bar{x} 3,56 bis \bar{x} 4,44). Lediglich zwei Aussagen **unterschritten** einen Zustimmungswert von \bar{x} 3,5: So scheinen die Experten unsicher zu sein, ob sich **elektronische Preislables in Zukunft** etablieren werden (\bar{x} 3,44) und sind sich noch unentschlossener, ob auf Basis von **Social Media** tatsächlich **präzisere Preise gebildet** werden können, indem man beispielsweise über Produktankündigungen auf sozialen Medien die Nachfrage kontrollieren kann.

Fernerhin haben sich die Experten auch in der Preispolitik auf die Aussagen der ersten Befragungsrounde der Mitteilnehmer bezogen. Der Forschungsexperte hebt z.B. hervor, dass er die **Bedenken der anderen Befragten teile, dass dynamische Preise ein sensibles Thema** seien. Er sei sich sicher, dass das, was online oder im Ausland funktioniere, nicht unbedingt offline in Deutschland funktionieren müsse. Denn Deutschland stelle wie kein anderes Land den Preis in den Vordergrund, sodass Konsumenten entsprechend auf Änderungen reagieren. Einer der Einzelhandelsexperten sowie der informationstechnologische Experte **stützen die Aussagen der ersten Runde** ebenfalls, da auch sie **unterschiedliche Preise je Person** in Deutschland eher als negativ einschätzen, da diese schnell

zu Verärgerungen bei Kunden führen können. Der wissenschaftliche Experte für Handelsmarketing und Big Data führt bezüglich der Individualisierung der Preispolitik obendrein aus, dass nicht alles, was technisch möglich, auch **für den Kunden nachvollziehbar und vertrauenserweckend** sei. Das richtige Maß zu finden, sei hier entscheidend.

Darüber hinaus nennen einige Experten weitere Big-Data-Auswirkungen hinsichtlich der Optimierung der Preispolitik. Der andere LEH-Experte erwähnt hierbei z.B., dass Big Data und Electronic Pricing auch als Kontrollinstrument nach innen fungieren, indem der **optimale Preispunkt definiert und intelligente Regale ohne Leerlauf etabliert** werden. Zudem hebt der wissenschaftliche Big-Data-Experte in Bezug auf die dominierenden Entwicklungen hervor, dass Dynamic Pricing derzeit sowohl in zeitlicher als auch in regionaler Hinsicht unterentwickelt sei. Für die Zukunft sehe er aber ein großes Potential für Big Data. Auch der unternehmensberatende Experte stimmt dem zu und sagt, dass Deutschland sich noch am Anfang der Möglichkeiten befindet. Seiner Meinung nach kann bei Kombination **mehrerer Datenquellen eine flexible Preisanpassung je nach Zeit oder Örtlichkeit** stattfinden. Der wissenschaftliche Experte für Hochschulmarketing geht hierbei einen Schritt weiter und sieht in der Preispolitik das größte Potential für Big Data, und der Retail-Marketing-Experte ist sich sicher, dass **dynamisches Pricing Normalität** werden wird.

3.4.4 Politik der Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung

Bei fünf von sechs Aussagen innerhalb der geschlossenen Frage kann von keinen **weiteren Auffälligkeiten gesprochen** werden, da die Experten hierbei eine zustimmende Haltung einnehmen (\varnothing 3,56 bis \varnothing 4,22). Lediglich die **Aussage**, dass **durch Showrooming im LEH Kosten reduziert** werden können, sobald sich der **Online-Versand als rentabel** herausstellt (\varnothing 3,22), weist eine Tendenz zur **starken Unsicherheit bzw. Nicht-Zustimmung** (\varnothing 3,22) auf. Dieses Thema bot den Befragungsteilnehmern ebenfalls Spielraum für weiterführende Aussagen zu den Erkenntnissen der ersten Befragungswelle der anderen Experten.

Der unternehmensberatende Experte stimmt den Erkenntnissen zu, dass innerhalb dieses Instruments viel Spielraum für Big Data basierte Auswertungen existiere. Besonders wenn **ladeninterne Daten** (Laufwege, Videoaufnahmen) eingesetzt werden, um je nach Filiale Entscheidungen zu treffen, wohin die Ware platziert werden solle. Dies sieht einer der LEH-Experten genauso, da seiner Meinung die **Daten vorliegen und nur noch intelligent verknüpft und ausgewertet** werden müssen. Der Experte aus dem Bereich der Forschung stimmt den Aussagen grundsätzlich zu, empfindet diese Maßnahmen aber nicht als Plattform für Big Data, da Datengetriebenheit nicht gleich Big Data sei. Vielmehr müsse zunächst eine **neue Strategie entwickelt** werden. Der zweite Einzelhandelsexperte findet hingegen, dass **Showrooming nicht das geeignete Thema** in diesem Zusammenhang sei. Seiner Meinung nach lassen sich durch Big Data eher das **Facing, die Führung des Konsumenten durch die Geschäftsstätte und das Einkaufserlebnis maximieren und individualisieren**. Dies wird durch die Meinung des Retail-Marketing-Experten unterstützt. Da auch er meint, dass **Instore Analytics zur Optimierung der Verkaufsraumgestaltung** führen können.

In Bezug auf die heutigen Entwicklungen hebt der wissenschaftliche Handelsmarketing-experte hervor, dass die **Techniken bereits** vorliegen, während der wissenschaftliche Experte für Big Data einen Ausblick in Richtung Zukunft gibt und deutlich macht, dass Big Data viele ergänzende Potentiale bereithalte. Er betont allerdings, dass hierbei **keine völlig neuen Methoden** eingesetzt werden, sondern sich **viele Tools verbessert einsetzen lassen**. Lediglich der Experte aus dem Bereich der Informationstechnologie **bezweifelt innerhalb** der zweiten Runde, dass es innerhalb **dieses Instruments zu großen Fortschritten** kommen werde.

3.4.5 Kommunikationspolitik innerhalb und außerhalb der Einkaufsstätte

Im Rahmen der geschlossenen Fragen zur Kommunikationspolitik kann ein **größtenteils zustimmendes Meinungsbild** zu den ausgewählten Aussagen wahrgenommen werden ($\varnothing 3,67$ bis $\varnothing 4,44$). Nur die Aussagen, dass **stark personalisierte Werbebotschaften Kunden abschrecken** könnten und dass durch **Automatisierungen in den Geschäftsstätten Personal von Routineaufgaben befreit** werden kann, fanden mit einem Durchschnitt von jeweils 3,44 **einen geringeren Zuspruch**.

Während einer der LEH-Experten die von allen Experten genannten Aussagen zusammenfasst und hervorhebt, dass durch Big Data das Einkaufsverhalten analysiert werden könne und der **Geschmack durch Peer-to-Peer-Empfehlungen** ergänzt werden könne, führt der Consultingexperte den in der ersten Runde erwähnten Gedanken der **datenbasierten Werbewirkungskontrolle** aus. Er hält nämlich auch den Werbemittelleinsatz für Big-Data-fähig, indem man den **Zielgruppen zum richtigen Zeitpunkt** (in Abhängigkeit von Wetter oder Saison) das richtige Werbemittel (verkaufs- oder imagefördernd) am richtigen Ort (online oder Out of Home) ausspielt. Einen ähnlichen Mehrwert sieht auch der Forschungsexperte für die **Individualisierung der Kommunikation** durch eine Online- und Offline-Verzahnung, da der Kunde durch Big Data besser verstanden und mit ihm auf ergänzenden Kanälen besser kommuniziert werden kann. Gleichermassen ergänzt der Retail-Marketing-Experte den Gedanken zur **verstärkten Individualisierung der Kommunikation**, indem er erwähnt, dass Nutzer- und Bewegungsprofile datenschutzrechtlich konform erzeugt und für **lokalisierte mobile Werbung** genutzt werden können. Der wissenschaftliche Big-Data-Experte hingegen sieht neben den zahlreichen Optimierungsmöglichkeiten, die Big Data in der Kommunikationspolitik bietet, dass sich die **Herausforderungen nicht ändern** werden.

Daran knüpft auch die Aussage des wissenschaftlichen Handelsmarketingexperten an, der im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen hervorhebt, dass die **Kommunikationspolitik viel komplexer** werden würde. Darüber hinaus erwartet der informationstechnologische Experte, dass das **digitale Dialogmarketing weiter an Bedeutung** gewinnen werde.

3.4.6 Kundendienstpolitik

Im Rahmen der Kundendienstpolitik ist **eine große Zustimmung zu allen Aussagen** feststellbar ($\varnothing 3,56$ bis $\varnothing 4,33$), sodass sich die Experten hierbei besonders in den in der ersten Runde gewonnenen Erkenntnissen einig zu sein scheinen. Aus diesem Grund bezieht sich

einer der Einzelhandelsexperten in seiner Antwort auf die zuvor erzielten Erkenntnisse und betont, dass eine **Problemlösungskompetenz in Echtzeit unverzichtbar** sei, aber eine **unterschiedliche Behandlung von Kunden aufgrund einer hohen Webtransparenz schnell aufgedeckt** werden könne. Weiterhin sehen die Experten besonders viel Potential in der Individualisierung des Kundendienstes. So meint der Experte mit der Forschungsexpertise, dass das **Aufbrechen von Standards zum Wohle des Kunden (Garantie, Empfehlungen)** durch Big Data **sehr chancenreich** sei. Nach dem wissenschaftlichen Experten für Handelsmarketing und Big Data sei hierbei allerdings die **betriebswirtschaftliche Zurechenbarkeit** von zusätzlichen Services problematisch. Es käme darauf an, was der Kunde zu zahlen bereit sei. Der Retail-Marketing-Experte betont zusätzlich, dass ein guter Kundendienst und eine Kundenansprache nur dann ermöglicht werden können, wenn **in Echtzeit Kunden- und Rechnungsdaten mit dem CRM abgeglichen** werden können. Aufgrund derartiger Möglichkeiten ist sich der wissenschaftliche Big-Data-Experte sicher, dass die Steuerung der Kundendienstpolitik insgesamt verbessert werden kann. Einer der LEH-Experten sieht hingegen für den Lebensmitteleinzelhandel **besonders starke Mehrwerte im Beschwerdemanagement und im Kundendienst vor Ort**, indem dem **Verkaufspersonal Arbeit abgenommen oder diese zumindest optimiert** werden kann. Er hebt zudem hervor, dass die **Garantiegestaltung für Lebensmittel eher keine Rolle** spielt. In Bezug auf die zukünftige Entwicklung fasst der Consultingexperte zusammen, dass derjenige Kundenservice am besten sein werde, der **am persönlichsten und sinnvollsten auf die Zielgruppe zugeschnitten** sei.

3.4.7 Markenpolitik

Innerhalb dieses Marketinginstruments ist in drei von vier Aussagen **ein überwiegend zustimmender Tenor festzustellen** (\bar{O} 3,78 bis \bar{O} 4,22). Lediglich die Aussage, dass Big Data im Bereich der Markenpolitik grundsätzlich **einen geringen Einfluss** ausübe, fand eine geringe Zustimmung unter den befragten Experten (\bar{O} 2,56). In Bezug darauf ergänzt der Consultingexperte, das zwar derzeitig **keine Vielzahl an Big-Data-Erkenntnissen für die Markenpolitik** existiert, aber kreative Möglichkeiten für die Zukunft bestehen, um beispielsweise **Markeneinstellungen** durch unterschiedliche Datenquellen zu gewinnen. Diese Meinung vertritt auch einer der LEH-Experten, denn er sehe in diesem Bereich zwar aktuell auch die geringsten Erkenntnisse, aber erkenne das Potential, zukünftige Markenentscheidungen durch Informationen auf sozialen Netzwerken **näher am Konsumenten** auszurichten. Gleicherweise äußert sich der Forschungsexperte zu den Optimierungsmöglichkeiten der Markenpolitik. Er ist sich sicher, dass Social Media dabei helfe, den Kunden und seine **Einstellungen zu einem Produkt besser zu verstehen** und so die Marke zu schärfen. Dadurch kann festgestellt werden, was einen vom Konkurrenten oder einer Handelsmarke unterscheide, um entsprechende Veränderungen vorzunehmen. Dem stimmt auch der zweite Einzelhandelsexperte zu, der in Big Data die Chance sieht, Konsumenten und ihr Verhalten genauer analysieren zu können. **Daten** sagen häufig etwas über das **Was und das Wo** aus, für das **Warum** müssen aber **geschickte Hypothesen** aufgestellt werden, die nur durch **Kontextwissen queranalysiert** werden können. Lediglich der wissenschaftliche Experte für Handelsmarketing und der Wissenschaftsexperte für Big Data sprechen diesem Instrument weiterhin **nur wenig Relevanz** zu.

3.4.8 Abschließende Betrachtung von Big-Data-Effekten für LEH

Bei der Abfrage der Zustimmung zu ausgewählten Antworten innerhalb der letzten geschlossenen Fragen stimmen die Experten sich in den **Aussagen gegenseitig** zu und sind sich demnach sicher, dass **Big Data Auswirkungen auf die Marketinginstrumente hat** und **diese Instrumente gar verbessern** kann. **Weniger Zustimmung** erfahren hingegen die Standpunkte, dass im **Einzelhandel bereits datengetriebene Methoden eingesetzt** werden, aber **eine Systematik und ein ganzheitliches Konzept notwendig** seien (\bar{O} 3,44). Die **Instrumente würden sich nicht** verändern, sondern **nur die Fähigkeiten erweitert und geschult** werden müssen (\bar{O} 3,00).

Entsprechend äußert sich der unternehmensberatende Experte, denn er definiert als **Mindestanforderung für die Marketinginstrumente, dass Big Data darin überhaupt erwähnt** werden solle. Das Optimum wäre seiner Meinung nach allerdings eine neue Denkweise und Umgestaltung, da in diesem Bereich viel geschehe. Auch einer der Einzelhandelsexperten betont, dass sich der Einzelhandel in einem ständigen Wandel befindet und es entsprechend viele Entwicklungen gebe, die sich allerdings nicht durchsetzen. **Big Data hält er jedoch nicht für eine solche**, da sich auch das Berufsbild des Data Scientist verstärkt herausbilde und Big Data nicht mehr aus den Unternehmen wegzudenken sei. Es biete sehr viele Optimierungsmöglichkeiten und könne **nicht mehr als vergängliche Entwicklung** eingeschätzt werden, sodass Big Data im Marketinginstrumentarium erwähnt werden müsse. Der andere Einzelhandelsexperte ist sich sicher, dass Big Data ein Tool ist,

das erlernt werden müsse, damit man aus den Datenmassen **Insights** generieren kann. In Bezug auf die heutige und zukünftige Entwicklung hebt der wissenschaftliche Experte für Big Data hervor, dass die **Auswirkungen signifikant** sein werden, aber **im Kontext der Entwicklungen stehen**, die auch in der Vergangenheit sehr dynamisch waren.

Der Wissenschaftsexperte für Handelsmarketing hält die Auswirkungen ebenfalls für **sehr komplex** und macht deutlich, dass **neue Kompetenzen herausgebildet** werden sollen. Der Retail-Marketing-Experte sieht hingegen **Differenzierungsmöglichkeiten in der Fähigkeit, Big Data zu Smart Data umzuwandeln**. Dies würde für viele Marktteilnehmer gar die Entscheidung über das Überleben am Markt bedeuten. Einen ganz neuen Gedanken führt der Forschungsexperte auf, indem er **Big Data** und die digitale Transformation zwar als **Stichworte eines radikalen Wandels** klassifiziert, die Frage sei aber seiner Meinung nach, **ob und wie der Konsument diesen Wandel** mitmacht. Denn was **technisch möglich** sei, heiße noch lange nicht, dass **der Konsument** dies auch wolle. Bei der **älteren Zielgruppe** liege derzeit noch das Geld, allerdings sei **nicht klar**, ob sie auch **für diesen Wandel** bereit sei.

3.5 Überprüfung der Thesen

Die Überprüfung der im Abschnitt 1.2. aufgestellten Thesen findet auf Basis der verdichten Literatur und Sammlung eigener Erkenntnisse als auch verstärkt im Hinblick auf die zuvor ausgewerteten Expertenantworten statt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass **Big Data auf jedes der sieben Instrumente** – sei es in Form von **Optimierungen** oder seien es **Individualisierungen** – **Einfluss ausübt**. Lediglich beim Instrument der Markenpolitik sind in der Literatur und nach Meinung der Experten bislang zwar keine bzw. die geringsten Big-Data-Erkenntnisse festzustellen. Dennoch sind sich die Experten sicher, dass hierbei Potential für den Big-Data-Einsatz besteht und in Zukunft gewiss umgesetzt wird. Demnach kann bejaht werden, dass Big Data das **Marketinginstrumentarium des Lebensmitteleinzelhandels** weitreichend beeinflusst und starke Anzeichen zugunsten einer Verifikation der These 1 „**Big Data übt auf jedes einzelne Instrument im Marketingmix des Lebensmitteleinzelhandels Auswirkungen aus.**“⁵⁶ erkennbar sind.

Fernerhin finden sich in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Big Data und Marketing in der Literatur vorrangig **Ausarbeitungen zur Preispolitik** (z.B. Dynamic Pricing) wieder, da besonders hierbei innerhalb der letzten Jahre die Chancen ausgeschöpft und spezielle Software-as-a-Service-Agenturen gegründet wurden, sodass hierbei eine verstärkte Berichterstattung stattfand. Es ist anzunehmen, dass dies darin begründet liegt, dass **Deutschland ein besonders preissensibles Land** im Hinblick auf den Einzelhandel ist und alle preisbezogenen Maßnahmen von großem Interesse sind. Doch bedeutet das nicht, dass **Big Data in anderen Instrumenten weniger potentialreich** eingesetzt werden kann, denn es existieren ebenfalls zahlreiche Big-Data-Einsatzbeispiele für alle anderen Instrumente – auch wenn diese nicht im Ausmaß von Dynamic Pricing kommuniziert werden. So sind sich die Experten beispielsweise einig, dass Big Data in der Standortpolitik schon lange eingesetzt wird und auch alle anderen Politiken viel Spielraum bieten, um

⁵⁶ Rossa/Holland 2014, S. 250-286; Rudolph/Linzmajer 2014, S. 1-23

durch Big Data Mehrwerte zu erzielen. **These 2 „Big Data bietet das meiste Potential im Bereich der Preispolitik.“⁵⁷** ist daher eher abzulehnen.

Durch diese Feststellungen, dass **Big Data auf alle Marketinginstrumente im Lebensmitteleinzelhandel weitreichende Auswirkungen** ausübt und auch **in Zukunft Potentiale bietet**, ist zu prüfen, ob Big Data auf Dauer in das Marketinginstrumentarium des Lebensmitteleinzelhandels integriert werden soll. **Es existieren bereits Ansätze, die versuchen, Big Data mit dem bekannten Marketingmix zu verknüpfen**, und auch die befragten Experten waren sich sicher, dass die **Ergänzung der Politiken um den Big-Data-Gedanken das Mindeste** darstellt. Sie sind sich sicher, dass Big Data derartig fortgeschritten und in den Unternehmensalltag integriert ist, dass es **in irgendeiner Form in das Marketinginstrumentarium aufgenommen** werden sollte. So kann sichergestellt werden, dass die Politiken den heutigen Bedürfnissen und Möglichkeiten entsprechen. Das sind überzeugende Argumente zugunsten einer Verifikation der **These 3, „Big Data sollte dauerhaft innerhalb des Marketinginstrumentariums des Lebensmitteleinzelhandels integriert werden.“⁵⁸**

Diese Erkenntnis führt zu der Frage, ob das **Marketinginstrumentarium nicht gar einer Neudefinition** unterzogen werden müsste. Es existieren bereits **einige Neudefinitionen** vor dem Hintergrund von Big Data, die verdeutlichen, dass die Instrumente in jeder Hinsicht angepasst werden müssten. Und auch die Mehrheit unter den Experten ist der Meinung, dass eine **Neuaufstellung des Instrumentariums im Lebensmitteleinzelhandel eine Idealsituation** darstellt, da nur so **geeignete Strategien für die Entscheidungsbereiche** definiert werden können. Daher ist auch die **These 4 „Die Marketinginstrumente sollten völlig neu definiert werden und eine Neuaufstellung erfahren.“⁵⁹** eher anzunehmen.

⁵⁷ Bitkom 2012, S. 54-67

⁵⁸ Arnold 2015

⁵⁹ Bowden 2014; Schottmiller 2014

4 Fazit

Auf Basis aller vorangehenden Erkenntnisse können innerhalb dieses Kapitels nun die zu Beginn gestellten Forschungsfragen beantwortet werden. Es kann insgesamt festgehalten werden, dass Big Data nicht länger nur ein Buzzword ist, sondern weitgreifenden Einfluss auf Unternehmen ausübt. Es dient nicht nur dazu, große Datenmengen zu sammeln und zu verwalten, sondern übernimmt vielmehr die Aufgabe einer gründlichen Analyse und Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Besonders in Bezug auf marketingpolitische Entscheidungen lassen sich zahlreiche Auswirkungen von Big Data feststellen und somit Antworten auf die erste Forschungsfrage nach den Auswirkungen von Big Data auf die Marketinginstrumente im LEH formulieren.

Nach den Ergebnissen aus der Literaturrecherche und der Expertenbefragung kann abgeleitet werden, dass **Big Data einen großen Einfluss auf den Marketingmix von LEH ausübt**. Besonders bei den der Standort-, Sortiments-, Preis-, Kommunikations- und Kundendienstpolitik sowie Politik der Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung sehen Experten jetzt schon zahlreiche Einsatzmöglichkeiten und auch in Zukunft mit voranschreitender Entwicklung Potential für Big Data. Die **Markenpolitik** ist **das einzige Instrument**, bei dem die Experten bislang sehr wenige bis **keine Erkenntnisse** feststellen können, sich hierbei allerdings besonders in Zukunft Big-Data-Einsatzfelder vorstellen können.

Grundsätzlich kann auf Basis aller Erkenntnisse festgehalten werden, dass Big Data **zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten für die einzelnen Instrumente** mit sich bringt – sei es durch einen effizienteren und/oder effektiveren Einsatz der Tools oder sei es die Beschleunigung von Prozessen. Auch können sich die Experten nahezu bei jedem Instrument vorstellen, dass dieses verstärkt auf die Kunden zugeschnitten und individuell ausgestaltet werden kann. Auf Basis all dieser Gründe können auch die zweite und dritte Forschungsfrage nach Bedarf und Gründen einer Anpassung der Marketinginstrumente im LEH beantwortet werden: Es finden sich bereits **erste Ansätze, die dafür sprechen, dass Big Data nicht mehr aus dem Marketinginstrumentarium** wegzudenken ist, denn hierfür bietet Big Data zu viele Verbesserungsmöglichkeiten im Marketingmix und ist bei vielen Unternehmen bereits fest verankert bzw. befindet sich in der Planung zur dauerhaften Verankerung. Daher sollten die Marketinginstrumente mindestens um den Big-Data-Gedanken ergänzt werden – sei es durch ein zusätzliches Big-Data-Instrument oder dadurch, dass innerhalb jedes einzelnen Instrumentes die Einsatzmöglichkeit von Big Data zusätzlich erwähnt wird.

Ideal wäre aber – nach Einschätzung der befragten Experten und nach ersten Ansätzen in der Literatur – **eine völlige Neuaufstellung der Instrumente im Einzelhandel**, sodass der Marketingmix, wie man ihn bisher kennt, vollkommen verändert werden sollte. Damit dies funktionieren kann, sollte aber zunächst die Denkweise von Unternehmen verändert und die Fähigkeiten von Mitarbeitern geschult werden, damit Big Data dauerhaft erfolgreich in die Unternehmensstrategie verankert werden kann.

Die zusammengetragenen und neu gewonnenen Erkenntnisse sind hilfreich, um die zu Beginn identifizierte Forschungslücke, zumindest zum Teil, zu schließen. Dennoch be-

steht **weiterführender Forschungsbedarf**, um die Thematik noch umfassender abzuhandeln. Diese Arbeit bezieht sich speziell auf den LEH, damit die Thematik von Experten leichter eingegrenzt und das Finden von Beispielen vereinfacht werden konnte. Grundsätzlich gelten aber in allen Bereichen des Einzelhandels dieselben Marketinginstrumente. Innerhalb zukünftiger Forschungsvorhaben wäre es interessant, festzustellen, ob es Unterschiede in den einzelnen Einzelhandelsbereichen (Lebensmittel- vs. Fashionhandel) in Bezug auf den Big-Data-Einsatz im Marketinginstrumentarium gibt. Generell könnte die Befragung auch größer angelegt werden, um weitere Meinungsbilder zu erheben (z.B. Expertise aus den Bereichen Ethik oder Technik). Es ist aber erneut hervorzuheben, dass bei dem Delphi-Typ der Ideenaggregation bereits einige wenige Befragte ausreichen, da nur ein Experte einen Ideenbereich zunächst ausreicht. Der **größte Forschungsbedarf** besteht darin, wie das Marketinginstrumentarium im LEH in den nächsten Jahren nun tatsächlich ausgestaltet werden sollte. Sobald Big Data in der Denkweise der Unternehmen fest eingebunden ist, muss herausgefunden werden, auf welche Art und Weise es ins Instrumentarium ergänzt oder in welcher Form dieses neu aufgestellt werden muss. Zusätzlich sollte dann auch die Praktizierbarkeit dieser Ergänzung oder Neuaufstellung in einem größeren Rahmen erforscht werden.

Literaturverzeichnis

- [Ahlert/Kenning 2007] Ahlert, D.; Kenning, P.: Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben. Berlin. Springer. 2007. Online: [//link.springer.com/book/10.1007/978-3-540-69447-2](http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-540-69447-2) [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Arnold 2015] Arnold, E.: The 4Ps of Big Data. In: LinkedIn. 2015. Online: <https://www.linkedin.com/pulse/4ps-big-data-eliot-arnold> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Bendler/Wagner/Brand et al. 2014] Bendler, J.; Wagner, S.; Brandt, T.; Neumann, D.: Informationsunschärfe in Big Data. Erkenntnisse aus sozialen Medien in Stadtgebieten. In: Wirtschaftsinformatik 56 (5), S. 303–313, 2014.
- [Berekoven 1995] Berekoven, L.: Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen. 2., überarbeitete Auflage. München. Beck. 1995.
- [Bergt 2015] Bergt, S.: Wenn der Preis persönlich wird. Einkaufen in Zeiten von Big Data. Die Tageszeitung (TAZ) vom 16.03.2015. Online: <http://www.taz.de/!5016635/> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [BITKOM 2012] BITKOM: Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte. Berlin. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien. 2012. Online: <https://www.bitkom.org/Publikationen/2012/Leitfaden/Leitfaden-Big-Data-im-Praxiseinsatz-Szenarien-Beispiele-Effekte/BITKOM-LF-big-data-2012-online1.pdf> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [BITKOM 2015] BITKOM: Big Data und Geschäftsmodell-Innovationen in der Praxis: 40+ Beispiele. Berlin. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien. 2015. Online: <https://www.bitkom.org/Publikationen/2015/Leitfaden/Big-Data-und-Geschaeftsmodell-Innovationen/151229-Big-Data-und-GM-Innovationen.pdf> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Bloching/Luck/Ramge 2012] Bloching, B.; Luck, L.; Ramge, T.: Data Unser. Wie Kundendaten die Wirtschaft revolutionieren. München. REDLINE. 2012.
- [Bowden 2014] Bowden, J.: The New 4Ps of Marketing With Big Data. Social Media Today. 2014. Online: <http://www.socialmediatoday.com/content/new-4ps-marketing-big-data> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Bruhn 2014] Bruhn, M.: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12., überarbeitete Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler. 2014.
- [BVE o.J. a] BVE: Anteile am Lebensmittelumsatz im Einzelhandel 2014. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie. o.J. a. Online: <http://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/lebensmittelhandel/grafik-anteile-am-lebensmittelumsatz-im-leh-2014> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [BVE o.J.] BVE: Lebensmittelhandel. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie. o.J. Online: <http://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/lebensmittelhandel> [zuletzt geprüft 15.07.2017]
- [Diller 2000] Diller, H.: Preispolitik. 3., bearbeitete Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln. Kohlhammer. 2000.
- [Gantz/Reinsel 2012] Gantz, J.; Reinsel, D.: The Digital Universe in 2020: Bit Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East. Framingham. 2012. Online: <http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-the-digital-universe-in-2020.pdf> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Gartner 2011] Gartner: Gartner Says Solving 'Big Data' Challenge Involves More Than Just Managing Volumes of Data. Gartner Special Report Examines How to Leverage Pattern-Based Strategy to Gain Value in Big Data. Pressemitteilung vom 27.06.2011. Stamford. Online: <http://www.gartner.com/newsroom/id/1731916> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [GfK Geomarketing 2015] GfK Geomarketing: E-Commerce ohne Grenzen? Online-Anteile der Sortimente - heute und morgen. Gesellschaft für Konsumforschung Geomarketing. Bruchsal. 2015. Online: <http://www.gfk.com>

- geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Häder 2014] Häder, M.: Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 3. Auflage. Wiesbaden. Springer. Online: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-01928-0> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Hein 2015] Hein, T.: Auswertungsverfahren für offene Fragen. In: Statistik und Beratung. Online: <http://www.statistik-und-beratung.de/2015/11/auswertungsverfahren-fuer-offene-fragen/> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [IBM o.J.] IBM: The Four V's of Big Data. International Business Machines.2016. Online: <http://www.ibmbigdatahub.com/infographic/four-vs-big-data> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [King 2013] King, S.: Big Data. Potential und Barrieren der Nutzung im Unternehmenskontext. Dissertation. Universität Innsbruck, Innsbruck. 2013. Online: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-06586-7> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Kolbrück 2015] Kolbrück, O.: Dynamic Pricing im Graubereich: Wenn der Stammkunde der Dumme ist. etailment. 2015. Online: <http://etailment.de/thema/marketing/Dynamic-Pricing-im-Graubereich-Wenn-der-Stammkunde-der-Dumme-ist-3569>[zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Kromrey 2009] Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 12., überarbeitete Auflage. Stuttgart. Lucius & Lucius. 2009.
- [Lademann 2013] Lademann, R.: Wettbewerbsökonomische Grundlagen des Betriebsformenwettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel. In: Hans-Christian Riekhof (Hg.): Retail Business. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Fallstudien und Praxisbeispielen von Aldi, Budnikowsky, Dell, Görtz, Hugo Boss, Keen on fashion, Kiehl's, Lush, Otto Group, Sport Scheck, Takko. 3. Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler, S. 3–30. Online: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-4555-6_1 [zuletzt abgerufen 01.06.2015]
- [Lünendonk 2012] Lünendonk: Big Data im Handel. Chancen und Herausforderungen. Kaufbeuren. 2012. Online: http://luenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_trendpapier_handel_sas_f090712_fl.pdf [zuletzt abgerufen 30.09.2017]
- [Manyika/Chui/Brown et al. 2011] Manyika, J.; Chui, M.; Brown, B.; Bughin, J.; Dobbs, R.; Roxburgh, C.; Hung Byers A.: Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. McKinsey&Company. 2011. Online: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation> [zuletzt abgerufen 27.02.2016]
- [Mehanna/Rabe 2014] Mehanna, W.; Rabe, Chris M.: Big Data in der Konsumgüterindustrie: Kunden verstehen, Produkte entwickeln, Marketing steuern. Michael Buttkus und Ralf Eberenz (Hg.): Controlling in der Konsumgüterindustrie. Innovative Ansätze und Praxisbeispiele. Wiesbaden. Springer Gabler, S. 69–89. 2014. Online: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-04946-1_4 [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [o.A. 2010] o. A.: Data, data everywhere. The Economist vom 25.02.2010. Online: <http://www.economist.com/node/15557443> [zuletzt abgerufen 08.02.2016]
- [Omri 2015] Omri, F.: Big Data-Analysen: Anwendungsszenarien und Trends. Joachim Dorschel (Hg.): Praxishandbuch Big Data. Wirtschaft - Recht - Technik. Wiesbaden. Gabler, S. 104–112. 2015.
- [Picot/Propstmeier 2013] Picot, A.; Propstmeier, J.: Big Data. MedienWirtschaft (1), S. 34–38. 2013.
- [Pittmann 2013] Pittman, D.: Big Data in Retail: Examples in Action. Online: <http://www.ibmbigdatahub.com/presentation/big-data-retail-examples-action>, [zuletzt abgerufen 01.06.2016]

- [Rossa/Holland 2014] Rossa, P.; Holland, H.: Big-Data-Marketing-Chancen und Herausforderungen für Unternehmen. Heinrich Holland (Hg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden. Springer Gabler, S. 250–298. Online: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-02541-0_9 [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Rudolph/Linzmajer 2014] Rudolph, T.; Linzmajer, M.: Big Data im Handel. Marketing Review St. Gallen (1), S. 1–24. 2014.
- [Schermann/Krcmar/Hemsen et al. 2014] Schermann, M.; Krcmar, H.; Hemsen, H.; Markl, V.; Buchmüller, C.; Hoeren, T.: Big Data. Eine interdisziplinäre Chance für die Wirtschaftsinformatik. Wirtschaftsinformatik 56 (5), S. 281–287. 2014.
- [Schottmiller 2014] Schottmiller, P.: How Retail's New “4 P's of Performance” Will Transform the Industry. Cisco Blog. 2014. Online: <http://blogs.cisco.com/retail/how-retails-new-4-ps-of-performance-will-transform-the-industry> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Schröder 2012] Schröder, H.: Handelsmarketing. Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops. Mit Praxisbeispielen. 2. Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler. Online: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-7183-8> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Schwarz 2015] Schwarz, T.: Big Data im Marketing. Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache. Freiburg im Breisgau [u.a.]. Haufe. 2015.
- [Theis 2006] Theis, H-J. (2006): Handbuch Handels-Marketing. 2. Auflage. Frankfurt. Deutscher Fachverlag. Online: https://www.wiso-net.de/document/DFVE,ADFV__9783871509711841 [zuletzt abgerufen 03.06.2016]
- [Wübbenhörst o.J.] Wübbenhörst, K.: Delphi-Technik. Gabler Wirtschaftslexikon. o.J. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/delphi-technik.html> [zuletzt abgerufen 01.06.2016]
- [Zentes/Swoboda/Foscht 2012] Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T.: Handelsmanagement. 3. Auflage. München. Vahlen. 2012.

**Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der Hochschule Düsseldorf**

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

ISSN 2365-3361

Bisher erschienen:

Ausgabe 41

Khabyuk, Olexiy (Hrsg.):

Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1185/>

Ausgabe 40

Khabyuk, Olexiy; Kops, Manfred:

Broadcasting as a Means of Signal Transmission in Germany

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1173/>

Ausgabe 39

Steusloff, Tatjana; Krusenbaum, Lena:

Einfluss von Online-Ratings auf die Preisbereitschaft von Konsumenten am Beispiel von Amazon

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1174/>

Ausgabe 38

Gerhards, Claudia:

Snapchat in Deutschland: Wie verwenden Nutzer die App und was publizieren Medienmarken?

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1144/>

Ausgabe 37

Kalka, Regine; Telkmann, Verena; Grimmer, Thea; Daniel, Nils; Wille, Annika; Busboom, Wiebke; Amet Oglou,

Meltem:

Servicequalität der Telefonhotlines von Lebensmittelherstellern

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1135/>

Ausgabe 36

Telkmann, Verena; Kalka, Regine:

Wirkung von Live-Chats in Online-Shops auf die Kaufentscheidung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1134/>

Ausgabe 35

Weinert, Stephan:

Zum Zusammenhang zwischen Employer Awards und Arbeitgeberattraktivität

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1067/>

Ausgabe 34

Quack, Helmut:

KÖLSCH versus ALT: Erkenntnisse aus konsumentenpsychologischen Experimenten

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2016/974/>

Ausgabe 33

Kalka, Regine; Bär, Greta:

Herausforderungen und Besonderheiten der Zielgruppe Silver Surfer im Hinblick auf die Gestaltung eines Webshops

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/900/>

Ausgabe 32

Quack, Helmut:

Der Einsatz quantitativer Methoden zur Messung der Wirkung von Kunst auf junge Menschen am Beispiel einer Skulptur von Katharina Grosse

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/899/>

Ausgabe 31

Kalka, Regine; Schlabbers, Martina:

Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/>

Ausgabe 30

Agnese, Pablo; Hromcová, Jana:

Low-Skill Offshoring: Labor Market Policies and Welfare Effects

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/858/>

Ausgabe 29

Khabyuk, Olexiy:

Chancen einer deutsch-russischen wissenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der Medienökonomie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/854/>

Ausgabe 28

Turban, Manfred:

Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-

Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/853/>

Ausgabe 27

Fischer, Peter C.:

Globalisierung und Recht: Auswirkungen der Globalisierung auf die Praxis grenzüberschreitender Transaktionen aus deutscher Perspektive

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/852/>

Ausgabe 26

Albers, Felicitas G.:

Unternehmensziele und Compliance

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/851/>

Ausgabe 25

Bleuel, Hans-H.:

Ökonomische Wechselkursrisiken: Relevanz, Bestimmung und Steuerung im russisch-deutschen Geschäftsverkehr

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/850/>

Ausgabe 24

Funk, Lothar:

Varianten von Marktwirtschaften: Lehren für Russland

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/856/>

Ausgabe 23

Agnese, Pablo:

Offshoring and Productivity Revisited: A Time-Series Analysis

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2013/799/>

Ausgabe 22

Ziehe, Nikola; Stevens, Sarah:

Erfolgreiche Interaktion mit Digital Natives im Social Commerce: Eine theoretische und explorative Analyse von Erfolgsfaktoren in der Kunden-Kunden-Kommunikation

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/754/>

Ausgabe 21

Kalka, Regine; Schmidt, Katharina Juliana:

Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Versicherungsbranche: Eine explorative Studie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/721/>

Ausgabe 20

Weinert, Stephan:

Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/718/>

Ausgabe 19

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander; Günther, Janina; Mollekopf, Katrin:

Kommunikationscontrolling von Digital Signage : Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von Point-of-Sale-Bildschirmmedien

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/666/>

Ausgabe 18

Kalka, Regine; Lux, Dorothee:

Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen: Eine explorative empirische Untersuchung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/661/>

Ausgabe 17

Ziehe, Nikola; Stoll, Raina:

Die Wirkung von Kundenbindungsmaßnahmen auf das Einkaufsverhalten im Einzelhandel: Treueprogramme versus Kundenkarten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/658/>

Ausgabe 16

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian; Janßen, Bernd; Sadrieh, Karim:
Angebot und Nutzung von Videos in Online-Shops: Ein Forschungsprogramm zur multimedialen
Bewegtbildkommunikation im Electronic Commerce
<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/655/>

Ausgabe 15

Funk, Lothar:
Die europäische Flexicurity-Strategie: Ein Überblick zu wichtigen Vor- und Nachteilen
<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/653/>

Ausgabe 14

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander:
Video-Content auf Youtube-Kanälen von TV-Sendern am Beispiel von ARD, BBC und Deutsche Welle:
Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von redaktionellen Video-Inhalten
<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/652/>

Ausgabe 13

Nicodemus, Gerd:
The Option Value of Investments in Energy-Efficient and Renewable Energy Technologies
<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/647/>

Ausgabe 12

Turban, Manfred:
Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen: Strukturmerkmale,
Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik
<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/587/>

Ausgabe 11

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian:
Nutzung und Wirkung von Video-Content in Online-Jobbörsen: Erkenntnisse einer explorativen Studie
<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/531/>

Ausgabe 10

Albers, Felicitas; Pagel, Sven; Peters, Horst:
Wahrnehmung und Image der Rheinbahn AG im Bewusstsein der Öffentlichkeit
<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/530/>

Ausgabe 9

Gerhards, Claudia:

Branded Entertainment im TV: Ein Bestimmungsversuch aus Sicht der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/518/>

Ausgabe 8

Bleuel, Hans-H.:

The German Banking System and the Global Financial Crisis: Causes, Developments and Policy Responses

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/511/>

Ausgabe 7

Kalka, Regine; Krähling, Sabrina:

Multimediale Public Relations bei Messegesellschaften

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/509/>

Ausgabe 6

Albers, Felicitas:

Compliance der Compliance: Elektronische Analyseverfahren personenbezogener Daten zur Prävention und Aufdeckung geschäftsschädigender Handlungen in Unternehmen. Diskurs aus Anlass des sogenannten ,Datenskandals' der Deutsche Bahn AG

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/508/>

Ausgabe 5

Markowski, N.; Grosser, K.; Kuhl, R.:

Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/493/>

Ausgabe 4

Quack, Helmut:

Der Einsatz der multidimensionalen Skalierung (MDS) im nationalen und internationalen Marketing;

Teil 1: Mathematische, empirische und auswertungsbezogene Vorgehensweise

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/486/>

Ausgabe 3

Turban, Manfred; Wolf, Julia:

Absatzbezogene Strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=475

Ausgabe 2

Bleuel, Hans-H.:

Ein Analyseraster zur Bestimmung langfristiger Wechselkursrisiken von Unternehmen - dargestellt am Beispiel der US-Dollar-Abwertung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/439/>

Ausgabe 1

Turban, Manfred:

Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=414

HSD

Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences

W

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of
Business Studies



Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics