

DIGITALE TRANSFORMATION

Beispiele aus der Praxis

Lifecycle-Marketing über alle Kanäle
Neue Märkte und Erlösmodelle



Torsten Schwarz
Herausgeber

LEITFADEN

Digitale Transformation

Print: ISBN 978-3-943666-08-3

Epub: ISBN 978-3-943666-21-2

PDF: ISBN 978-3-943666-22-9

1. Auflage 2016

Copyright © 2016 marketing-BÖRSE GmbH

Melanchthonstr. 5

D-68753 Waghäusel

www.marketing-boerse.de

info@marketing-boerse.de

Umschlaggestaltung und Layout: Maren Wendt, Hamburg

Satz: Peter Föll, Karlsruhe

Druckproduktion: Winfried Becker, Fulda

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier

Printed in Germany

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen der Autoren und des Verlags zusammengestellt. Gleichwohl sind Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden auch keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen entsteht, auch nicht für die Verletzung von Patentrechten und anderer Rechte Dritter, die daraus resultieren können. Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind.

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

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Die jährliche Konjunkturumfrage des Mittelstandsverbundes ergibt ein klares Bild: Die größte Herausforderung sehen die Unternehmen in der Digitalisierung. „Durch das Internet haben wir neue Konkurrenten aus aller Welt bekommen“, sagt Hauptgeschäftsführer Ludwig Veltmann. Die im Mittelstandsverbund organisierten Firmen erwirtschaften zuletzt einen Jahresumsatz von knapp 500 Milliarden Euro – fast ein Sechstel des gesamten deutschen Bruttoinlandsproduktes (BIP). Noch immer jedoch ist das Internet für viele „Neuland“. Während weltweit über die Vernetzung im Internet der Dinge gesprochen wird, ist Deutschlands Mobilfunknetz abgeschlagen auf Rang 49 was die LTE-Abdeckung angeht. Gleichzeitig testet Google Drohnen, um das Internet in unterversorgte Entwicklungsländer zu bringen. Der neue Mobilfunkstandard 5G ist 40mal schneller als LTE.

Weltweit nutzen 3,4 Milliarden Menschen das Internet, die meisten davon über Mobilgeräte. In Deutschland sind 80 Prozent der Bevölkerung online. Bei den 15-19-Jährigen sind es 99 Prozent. Junge Menschen im Alter zwischen 16 und 30 Jahren verbringen durchschnittlich 3,2 Stunden pro Tag mit ihren mobilen Devices. Für 60 Prozent der unter 24-Jährigen ist das Internet die wichtigste Quelle für Tagesnachrichten. Nur 27 Prozent nennen TV als wichtigste Newsquelle.

Nun geht es darum, Menschen und Dinge zu vernetzen. Der Software-Spezialist Chaotic Moon aus Austin hat ein interaktives Tattoo entwickelt. Es erfasst und überträgt Körpertemperatur, Pulsschlag und Hautfeuchtigkeit. Silverpush misst mit Audio-Beacons, wer gerade welchen Fernsehsender hört. Während eines TV-Spots werden dann Anzeigen auf das Smartphone gespielt.

Stimm- und Gesichtserkennung sind in den letzten Jahren erheblich treffsicherer geworden. Alter und Gefühlslage können bestimmt werden. Uber nutzt das Handy-Gyrometer, um seine Kunden vor rasenden Fahrern zu schützen. Die TK bietet Sondertarife für Smartwatch-Nutzer. Miniohrhörer übernehmen bereits Mess- und Computerfunktionen.

Weltweit setzt bereits jedes fünfte Unternehmen das Internet der Dinge ein. Verkehrsströme können mit Handydaten berechnet werden. Werkstätten erhalten Aufträge direkt vom Auto. Verbrechen können mit 91 Prozent Trefferquote vorhergesagt werden. KI-gesteuerte Chatbots werden als Sprachlehrer eingesetzt.

Die zunehmende Digitalisierung von Menschen und Dingen eröffnet für Unternehmen viele neue Chancen. In diesem Buch erhalten Sie Anregungen zu Zukunftstechnologien, die Sie bereits hier und jetzt einsetzen können und sollten.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

Torsten Schwarz

Waghäusel, im September 2016

Inhalt

Digitale Transformation: Chancen und Herausforderungen	7
<i>Torsten Schwarz</i>		
1. Grundlagen		
Digitale Transformation – ein Weckruf	21
<i>Tim Cole</i>		
Die Kraft der Dematerialisierung – eine Herausforderung für Unternehmen	35
<i>Ralf T. Kreuzer</i>		
Mit System digital transformieren	59
<i>Albert Brenner, Peter Gentsch</i>		
2. Technologien		
Ein neues Betriebssystem für das digitale Marketing	75
<i>Thomas Euler</i>		
Dynamic Pricing im Handel	89
<i>Boris Schuler</i>		
Programmatic Advertising: Die längst gegenwärtige Zukunft	107
<i>Jörg Klekamp</i>		
Cloud-Technologien: Grundlagen für die digitale Transformation	117
<i>Hakan Yüksel</i>		
Performance-Marketing und Realtime-Advertising	125
<i>Alexander Gösswein</i>		
3. Der Kunde im Fokus		
Dem Kunden entgegen: Customer Journey und Marketing Automation	137
<i>Reinhard Janning</i>		
Customer Analytics – den Kunden verstehen und handeln	149
<i>Martin Böhn, Lars Iffert</i>		
Relevanz auf Distanz: Worauf es den Kunden im Onlinehandel ankommt	165
<i>Jasmina Hrutanovic</i>		

4. Kundenbindung

Umbruch im Kundenservice <i>Heike Simmet</i> 177
Customer Experience Management <i>Heinrich Holland, Nandhini Ramanathan</i> 187
Die Emotionalisierung der digitalen Welt <i>Anne M. Schüller</i> 199
Erfolgsfaktor Mitarbeiter <i>Karin Bacher</i> 211
Marken vor Missbrauch im Netz schützen <i>Stefan Moritz</i> 223

5. Content Marketing

Warum die Social-Media-Strategie von 2009 nicht mehr funktioniert <i>Klaus Eck</i> 235
Wie man eine Content-Strategie ins Unternehmen einführt <i>Babak Zand</i> 247
Inbound Marketing <i>Robert Weller</i> 259

6. Praxisbeispiele

Kundenprozesse digitalisieren

Mazda führt in digitalen Showroom <i>Nadine Turon</i> 276
Jack Wolfskin beschleunigt den Katalogdruck <i>Luisa Gehlmann</i> 278
Lifecycle-Marketing mit Rasierklingen <i>Rainer Brosch</i> 280

Data-Driven Marketing und CRM

Freizeitpark bündelt Daten und steigert Umsatz <i>Gregor Wolf</i> 282
Mit CRM zu Customer Centricity bei Ekornes <i>Meike Muscogiuri</i> 284
Kundendaten bei Versicherern und Industrie <i>Holger Stelz</i> 286
Bet3000: Dank CRM international rechtskonform <i>Daniel Heck</i> 288

Alle Touchpoints online wie offline nutzen

Handelsvertretung optimiert Abläufe mit CRM <i>Petra Bond</i> 290
CAD-Anbieter veranstaltet virtuelle Messe <i>Sharin Gattung</i> 292
AEB managt Leads mit E-Mail-Marketing besser <i>Martin Philipp</i> 294

Onlineportale und Datengewinnung kombinieren

Springer-VDI-Verlag vermarktet digital <i>Goran Stefanovic</i> 296
Neue Umsatzquellen der Medienunternehmen <i>Susanne Böck</i> 298
Autobauer setzt auf Daten-Targeting und Display Ads <i>Katrin Meier</i> 300

E-Commerce: Prozesse online bequemer abwickeln

L'Oréal setzt auf Multi-Brand-Shops <i>Wiljo Krechting</i> 302
Big Data im Versandhandel <i>Andreas Landgraf</i> 304
SEO-Fehler vermeiden – Shopumsatz erhöhen <i>Siwen Zhang</i> 306
BIKESportworld steigert Umsatz mit E-Mails <i>Martin Bucher</i> 308
Händler versendet relevante Automation-Mailings <i>Friederike Beins</i> 310
Schild steigert Wirkung von Transaktionsmails <i>Manuela Meier</i> 312
Autoren 315
Stichworte 323

Digitale Transformation: Chancen und Herausforderungen

Torsten Schwarz

Das Firmenkarussell dreht sich schneller: Dem Niedergang von Kodak, Nokia und Sony steht der Aufstieg von Google, Apple und Amazon entgegen. Wer die digitale Transformation verschläft, hat schlechte Karten. Daher steht das Thema momentan bei allen großen Unternehmen ganz oben auf der Tagesordnung. Branchenfremde Wettbewerber bedrohen etablierte Unternehmen mit nur einem Vorteil: Sie sind näher am Kunden. Es geht nicht mehr nur darum, ein gutes Auto zu bauen. Sondern um das Wissen, was ein Autofahrer will. Audi plant, 2020 die Hälfte seines Umsatzes mit digitalen Produkten zu machen. Dazu gehören Dinge wie downloadbare Designelemente oder die Wartung, während der Wagen am Flughafen parkt.

Wer die digitale Transformation verschläft, hat schlechte Karten

Media-Saturn will wissen, was Kunden sich wünschen

Auch andere hecken in Ingolstadt neue Ideen aus: Media-Saturn betreibt dort einen Saturn-Markt, in dem neue Technologien getestet werden. In der Küchenabteilung können mit einer Virtual-Reality-Brille alle Varianten der Traumküche live erlebt werden. Dell hat schon Ende der neunziger Jahre einen Online-Konfigurator angeboten. Der Nutzen: Kundenwünsche zu erkennen und daraus Serienprodukte zu entwickeln.

Media-Saturn-Chef Pieter Haas bringt ein Problem auf den Punkt, das derzeit viele etablierte Unternehmen haben: „Wir haben viele Kunden aber wir wissen nicht so viel über sie, wie wir sollten.“ Hier kommen Google, Facebook, Twitter & Co. ins Spiel: Sie haben zwar keine Produkte, dafür aber das Wissen über Kundenwünsche. Und daraus werden Produkte gemacht. Momentan ist das einzige Produkt Werbung, aber das muss nicht so bleiben.

Kundenwünsche erkennen

Google, Facebook und Amazon sind Kundenverstehler

Von Google wissen wir schon lange, wie geschickt es dem Unternehmen gelingt, immer die richtige Anzeige an den richtigen Interessenten auszuspielen. Facebook hat verschiedene Produkte zusammengeführt, um das gleiche Ziel zu erreichen. Custom Audiences analysiert Zielgruppen, Atlas steuert die Anzeigen und LiveRail bietet zudem auch noch Videoanzeigen.

70 % der US-
Verbraucher
besuchen jeden
Monat Amazon

Mit Amazon kommt eine neue Dimension in die Werbepplatzvermarktung. Jeden Monat besuchen etwa 70 Prozent der US-Verbraucher die Website von Amazon. In Deutschland sind es 55 Prozent. Niemand weiß mehr über das Käuferverhalten. Seit einiger Zeit ist Amazon auch im Werbemarkt aktiv. Bisher liegt der Umsatz mit Onlinewerbung bei etwa einem Prozent des Gesamtumsatzes von 107 Milliarden. Aber es zeigt, wie auch in der digitalen Welt ein Unternehmen nur aus der Kenntnis der Kundenwünsche neue Produkte entwickelt.

Amazon verfügt über detaillierte Kundenprofile und kann damit in die Echtzeit-Mediaplanung einsteigen. Niemand sonst weiß so viel darüber, was echte Käufer wünschen. Und genau darin unterscheidet sich Amazon von Google und Facebook: Facebook weiß, womit man Menschen ablenkt, die Neuigkeiten von ihren Freunden suchen. Google weiß, was Menschen suchen, die auf der Suche nach Produkten sind. Und Amazon weiß, was Menschen suchen, die eine ganz konkrete Kaufabsicht haben.

CRM und Werbung wachsen zusammen

Wer seine Zielgruppen ohne Streuverlust ansprechen wollte, war bisher auf Direktmarketing angewiesen. Dazu gibt es CRM-Datenbanken mit Kundenprofilen, über die dann per Brief, E-Mail oder Telefon die passenden Personen kontaktiert werden. Klassische Anzeigenwerbung dagegen wurde nur nach Umfeldern gebucht: Finanzinteressierte bei FAZ und Handelsblatt, Frauen bei Brigitte und Technikaffine bei c't.

Passende
Banner mit
Programmatic
Advertising

Das ändert sich momentan rasant: Programmatic Advertising macht es möglich in Zehntelsekunden zu errechnen, welche Anzeige zu welchem Leser am besten passt. Jeder bekommt seine individuelle Werbung. Dazu wird mit statistischen Zwillingen gearbeitet. Ein Unternehmen liefert anonymisierte Kundenprofile und sagt: „Davon hätte ich gerne mehr“.

Bei Facebook heißt das „Custom Audience“, bei Google „Customer Match“. 75 Prozent der Besucher von US-News-Websites kommen inzwischen von Google und Facebook.

Facebook und Google kennen die Reise des Kunden über verschiedene Kanäle. Wer morgens eine Anzeige für eine Bali-Reise auf dem Tablet liest und mittags eine Touristik-E-Mail auf dem Smartphone anklickt, bekommt von beiden Anbietern abends konkrete Werbung zum nächsten Bali-Urlaub auf den PC.

Von Predictive Targeting zu Industrie 4.0

Die technische Entwicklung erlaubt es, immer mehr Daten immer schneller zu verarbeiten. Früher wurden beim Data Mining mühsam Daten aus der Vergangenheit manuell analysiert, um das Konsumverhalten zu erforschen. Heute wird zum Beispiel vollautomatisch in Echtzeit berechnet, welches Produkt dem Besucher eines Webshops innerhalb der nächsten Millisekunde präsentiert werden soll.

Und wo früher vielleicht gerade einmal bekannt war, welche Kunden wann welches Produkt gekauft haben, gibt es heute ein Vielfaches an Daten. Der Grund: Immer mehr Touchpoints sind digital. Und digitale Kontaktpunkte werden automatisch als Daten protokolliert. Täglich zeigen Kunden über Smartphone und PC, was sie interessiert. Mit dem Internet der Dinge kommen Smartwatch, Navigationsgerät und iBeacons als Messfühler für Kundenwünsche hinzu. Unternehmen können aus diesen Informationen maßgeschneiderte Angebote machen.

Immer mehr
Touchpoints sind
digital

Das Internet der Dinge und das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 tun ein weiteres: Nicht nur Kunden, auch Fabriken und Produktions- und Logistikprozesse sind vernetzt. Wem es gelingt, all diese Daten richtig zu interpretieren, kann neue Marktpotenziale erkennen und Vertriebskampagnen besser aussteuern.

Der Werbemittelhersteller Schokologo ist auf dem Weg vom individualisierten Kundenwunsch zur automatisierten Produktion relativ weit. Das Unternehmen verwendet Daten aus dem Produktkonfigurator und vernetzt diese Information direkt mit der Produktion.

Permission Marketing: Daten nur mit Einwilligung nutzen

Die gute Nachricht: Je mehr Daten über Sie bekannt sind, desto höher die Chance, dass Sie Werbung sehen, die Sie als informativ empfinden. Die schlechte Nachricht: Um dieses Ziel zu erreichen, sammeln US-Unternehmen auch mal Daten, über deren Zweckgebundenheit Zweifel angebracht sind.

Google schlug schon einmal über die Stränge, als im Zuge der StreetView-Befahrungen gleich noch alle WLAN-Netze erfasst wurden. Und jüngst ist Google wieder einen Schritt weiter gegangen, als andere: Telefoniert man mit einem Android-Smartphone, so werden Verbindungsdaten nicht nur von deutschen Telekommunikationsanbietern gespeichert, sondern auch noch von Google in den USA.

Die Telkos sind laut Gesetz zur Vorratsdatenspeicherung seit 2015 verpflichtet, Standortdaten der Teilnehmer aller Mobiltelefonate und der mobilen Internetnutzung vier Wochen lang zu speichern. Rufnummern, Zeit und Dauer aller Telefonate und zugewiesene IP-Adressen aller Internetnutzer werden zehn Wochen lang gespeichert. Nun jedoch speichert auch Google und niemand weiß, wie lange dort gespeichert wird. Sobald ein Nutzer die Telefon-App auf dem Smartphone aufruft, baut Google eine Verbindung zum eigenen Server auf und speichert die Verbindungsdaten. Wozu genau diese Daten verwendet werden, wird den Nutzern nicht mitgeteilt.

Um die Streuverluste noch weiter zu minimieren, erfasst Google nun auch alle Besuche auf Websites, die im Google-Werbenetzwerk verbunden sind. Facebook macht das schon länger. Der Unterschied zwischen Google und Facebook: Google bittet um Zustimmung des Nutzers für das Tracking auf Drittanbieter-Websites, bei Facebook muss aktiv widersprochen werden.

Ab Mai 2018
gilt die Zweck-
gebundenheit
beim Sammeln
von Daten

Mit Inkrafttreten der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung wird sich ab Mai 2018 vieles ändern. Unter anderem gilt dann die Zweckgebundenheit beim Sammeln von Daten EU-weit. Auch muss sehr viel mehr als bisher dokumentiert werden, mit welchen Daten wie umgegangen wird. Die Sensibilität für die eigenen Daten steigt und Unternehmen sollten das ernst nehmen und ihren Kunden plausibel erläutern, welche Daten wozu gebraucht werden.

Das betrifft ganz besonders die Apps auf Smartphones, die wahre Weltmeister im Daten sammeln sind. Facebook analysiert systematisch

Nutzerverhalten, um nur die am besten passenden Werbeanzeigen auszuspielen. Die App holt sich dazu die Einwilligung, 42 unterschiedliche Dinge zu tun. Das reicht vom Anzapfen von Datenquellen wie dem Adressbuch, Standort und Kalender bis zum Ändern von Einträgen. Andere Apps holen sich noch weitaus mehr Einwilligungen. Das Pew Research Center hat 165 Einwilligungen mit Zugriff auf die Hardware dokumentiert und 70 Einwilligungen, Nutzerdaten auszulesen. Immer mehr Menschen nutzen daher statt der eigentlichen Facebook-App sogenannte „Wrapper“: Das sind Programme wie Metal oder Swipe, die die gleichen Funktionen bieten, wie die Facebook-App, aber keine Daten herausgeben. Das spart enorm Akkuleistung.

Nachholbedarf bei deutschen Unternehmen

Viele deutsche Unternehmen verstehen bei Daten und Digitalisierung nur böhmische Dörfer. Die jährliche Konjunkturumfrage des Mittelstandsverbundes ergibt ein klares Bild: Die größte Herausforderung sehen die Unternehmen in der Digitalisierung. „Durch das Internet haben wir neue Konkurrenten aus aller Welt bekommen“, sagt Hauptgeschäftsführer Ludwig Veltmann. Die im Mittelstandsverbund organisierten Firmen erwirtschaften zuletzt einen Jahresumsatz von knapp 500 Milliarden Euro – fast ein Sechstel des gesamten deutschen Bruttoinlandsproduktes (BIP). Noch immer jedoch ist das Internet für viele „Neuland“.

Daten und Digitalisierung sind für viele deutsche Unternehmen böhmische Dörfer

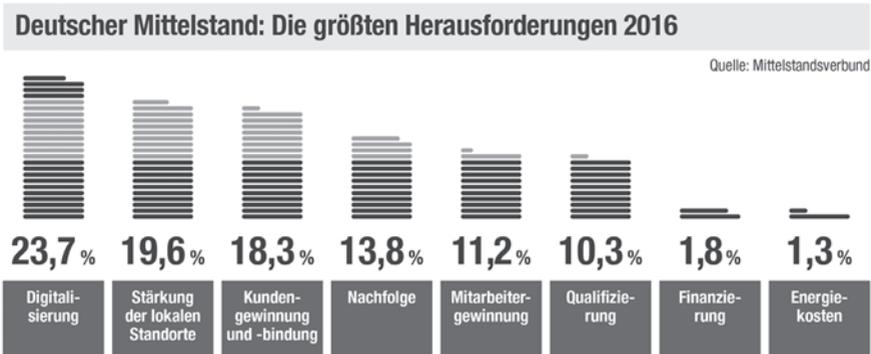


Abb. 1: Konjunkturumfrage des deutschen Mittelstandsverbunds [1]

Verbote
Antwort auf
Digitalisierung?

Die Antwort deutscher Kommunen auf den Taxikonkurrenten Uber sind Verbote. Dabei sind es gerade solche Plattformen, die Transaktionskosten senken und damit grundsätzlich einen positiven volkswirtschaftlichen Einfluss haben. Der Zimmervermittler Airbnb ist ein weiteres Beispiel für ein Unternehmen, das lediglich den Kontakt zwischen Anbieter und Kunden vermittelt. Sicher besteht Handlungsbedarf, wenn in einer Gesellschaft massenhaft Arbeitnehmer in die Selbstständigkeit wechseln. Aber Verbote eines von Kunden bevorzugten Angebots können keine Antwort auf die Digitalisierung sein.

Industrie 4.0: Betriebssysteme für das Internet der Dinge

Das Geniale an Tim Berners-Lees Erfindung von WorldWideWeb und HTML war der gemeinsame Standard. Alle Informationen auf allen Computern sind seitdem über HTML miteinander verknüpft. Das war 1993 nicht unbedingt sicher – es gab neben HTML auch noch Hyper-G als Alternative. Gescheitert sind jedoch alle proprietären Systeme wie BTX, Compuserve und AOL.

Für
Kommunikation
der Geräte sind
gemeinsame
Standards
notwendig

Heute werden nicht nur Computer, sondern alle technischen Geräte miteinander verbunden. Damit die Geräte miteinander kommunizieren können, wird ein gemeinsamer Standard benötigt. Das erleichtert das Steuern von Lichtschaltern, Türöffnern, Rauchmeldern, Heizungsreglern, Wasserversorgung oder Überwachungskameras über Smartphones oder Uhren.

Mit dem Projekt Brillo hat Google 2015 ein neues Betriebssystem für das Internet der Dinge vorgestellt. Brillo basiert auf Android und kann von Herstellern als mobiles Betriebssystem für ihre Geräte verwendet werden. Ein Jahr zuvor hatte Apple sein HomeKit vorgestellt. Samsung hat mit Artik ein eigenes System, ARM hat die mbed-Plattform entwickelt. Der Markt fragmentiert sich. Microsoft unterstützt AllJoyn. Dieses ist von der AllSeen Alliance, einem Konsortium, das an einem offenen Protokoll für das Internet der Dinge arbeitet. Unternehmen wie Philips, Sony, Faber, HoneyWell, HTC und LG sind mit dabei.

Smartwatches laufen meist unter iOS oder Android Wear. Letztens kündigte Samsung an, neue Geräte nicht mehr unter Android laufen zu lassen, sondern unter dem eigenen System Tizen, das kompatibel zur Artik Cloud ist. Einer der Gründe: Der Akku hält damit länger.

Einen eigenen Weg gehen die großen Anlagenbauer. Auch hier wird kräftig am Internet der Dinge gewerkelt, damit in der Fabrik der Zukunft alle Maschinen miteinander reden können. Hier hat Siemens sein System Sinalytics entwickelt, das die Maschinendaten zentral steuert. Mit MindSphere wurde auf der Hannover Messe eine Datenplattform vorgestellt, die die digitale Fabrik steuern kann.

Noch schlauer mit seinen analytischen Fähigkeiten ist jedoch IBM Bluemix, das an IBMs Watson angeschlossen ist, der ja bekanntlich alles weiß. Auch Microsoft bietet mit der Azure IoT Suite ein Produkt für die digitale Fabrik an. GE hat jetzt gerade mit der Predix Cloud ebenfalls eine Lösung am Markt, die dafür sorgt, dass alle Maschinen schneller und effizienter laufen. Pepsi, Proctor&Gamble und Toshiba arbeiten schon damit.

Digitalisierung bringt neue Kunden

Während der Maschinen- und Anlagenbau sich Gedanken über Industrie 4.0 macht, sind für den Großteil der Unternehmen viel banalere Hausaufgaben zu erledigen: Jeder hat eine Homepage, aber die wenigsten nutzen sie wirklich.

Die Wenigsten nutzen die Homepage für Neukundengewinnung

Das Thema Homepage und Suchmaschinenoptimierung ist zwar erkannt, aber auch nicht in seiner ganzen Tragweite: Suchmaschinen bringen Menschen auf die eigene Website, die konkretes Produktinteresse haben. Und was machen viele Unternehmen? Nichts! Es gibt eine schöne Website und man kann sich über die Produkte informieren und das war's dann.

Das ist so ähnlich wie ein Messestand, auf dem die Mitarbeiter des Unternehmens fröhlich miteinander plaudern, anstatt sich um die Standbesucher zu kümmern. Man kann versuchen, mit den Besuchern ins Gespräch zu kommen. Man kann deren Wünsche und Bedürfnisse erfragen. Man kann anbieten, weiteres Material zuzusenden. Man kann sich die Visitenkarte geben lassen.

All das sollte auch auf einer Website getan werden: Dialoge führen, Präferenzen erfassen und Leads generieren. Eine Analyse der 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen ergab ein erschreckendes Bild: Zwar setzen 73 Prozent der Unternehmen die eigene Webseite zur Leadgenerierung ein, aber nur 16 Prozent tun dies professionell.



Abb. 2: Anteil der Top-500-Unternehmen, die über die Website Leads generieren [2]

Website-Besucher zur Registrierung bewegen

Wer professionell vorgeht, kann bis zu fünf Prozent der Besucher dazu bewegen, sich zu registrieren. Auf absolut.de liegt die Registrierungsrate bei 3,9 Prozent. Die meisten Unternehmen jedoch kommen gerade einmal auf 0,1 Promille, weil völlig unprofessionell an dieses strategisch wichtige Thema herangegangen wird.

Unternehmen verschenken jährlich 24 Millionen Euro

Die Websites größerer Unternehmen haben etwa eine Million Besucher pro Monat. Bei einer konservativen Konversionsrate von zwei Prozent sind das 20.000 potenzielle Käufer, die verloren sind. Bei einem Kundenwert von 100 Euro sind das monatlich zwei Millionen Euro, die verschenkt werden. Aber auch die professionell agierenden Versandhändler haben noch Luft nach oben: 57 Prozent des Potenzials werden ausgeschöpft. Lampenwelt.de als Branchenprimus kommt auf 73 Prozent (absolut.de/versandhandel). Anhand von 40 Kriterien wurden die E-Mail-

Aktivitäten der Versandhändler unter die Lupe genommen. 14 Kriterien dienen zur Ermittlung der Intensität der Leadgenerierung. Hier sind die Wichtigsten:

- Newsletter-Anmeldung auf der Startseite
- Auffällige Platzierung oder Layover
- Layover professionell eingesetzt
- Nur die E-Mail-Adresse verlangt
- Keine Barrieren wie Captcha oder Kundenkonto
- Anmeldung mit höchstens zwei Klicks möglich

Wer Kunden kennen will, braucht Technik dazu

Die Vernetzung der Systeme, die mit Kundendaten zu tun haben, ist eine große Aufgabe, an die sich viele noch nicht herangewagt haben. Heute hat jedes Unternehmen sein CRM-System. Dieses weiß aber leider nicht, was sich im E-Mail-Versandsystem abspielt. So hat man zum Beispiel Kenntnis darüber, dass nur jede vierte E-Mail geöffnet wird, aber was sich hinter diesen Zahlen verbirgt, bleibt ein Rätsel. Wer sind die Nichtleser? Kann man sie aktivieren?

Und dann gibt es noch das Webanalytics-System. Das weiß genau, wie sich die Menschen auf der Website bewegen, was sie interessiert und wie sie konvertieren. Aber die wenigsten Unternehmen nutzen bisher die Chance von Retargeting. Damit könnte zum Beispiel derjenige, der seine Urlaubsplanung auf der Website abbricht, via Facebook nochmal an die schöne Ferienwohnung an der Algarve erinnert werden.

Datensilos in Unternehmen

Auch mit dem Anschluss des Social Media Monitoring tun sich viele noch schwer. Egal ob sich jemand beschwert oder begeistert von dem neuen Produkt schwärmt – bei der Marketingabteilung sind alle Kunden gleich. Individualisierung beschränkt sich auf den Namen und vielleicht noch auf eine grobe Segmentierung. Und dass ein Unternehmen es schafft, die Daten aus dem Callcenter oder dem – dank Kundenkarte dokumentierten – Filialbesuch sinnvoll zu integrieren, bleibt wohl eher ein Wunschtraum.

Und was ist der Hauptgrund für das Dilemma? Jede Abteilung des Unternehmens ist Weltmeisterin in der Analyse des eigenen Datensilos. CRM, E-Mail-Marketing und Webanalytics sind jeweils Spitze. Leider aber immer nur in ihrem eigenen System. Wenn die richtigen Daten

verknüpft werden, lassen sich eine ganze Reihe von Fragen im Handel beantworten, so zum Beispiel:

- Welche Personen haben gekauft und welche Gruppen haben welche Merkmale gemeinsam?
- Über welchen Werbekanal kam der Kunde und wie war die Customer Journey vor dem Kauf?
- Welche Erst- und Folgeumsätze wurden generiert?
- Welche Produkte mit welchen Deckungsbeiträgen wurden gekauft?
- Welche Werbekanäle bringen gute und welche schlechte Kunden?
- Welche Akquisitionskosten stecken hinter dem jeweiligen Produkt, das gekauft wurde?
- Welche Produktempfehlungen haben bei welchem Kunden in welchem Moment die höchste Kaufchance?

Dynamische Preise werden zum Normalfall

Preise ändern
sich mehrfach
täglich

Was an der Tankstelle schon längst Realität ist, hält nun auch im Internet Einzug: Die Preise werden mehrfach täglich geändert. Auch hier spielt eine gigantische Datenmaschine im Hintergrund die entscheidende Rolle. Alle Informationen über vergangene Verkäufe, Wettbewerbspreise und Käufervorlieben laufen zusammen und führen zur Anzeige des Preises, zu dem das Produkt am wahrscheinlichsten gekauft wird. Amazon ist hier Vorreiter, aber immer mehr andere Anbieter ziehen nach.

Recommendation-Systeme werden besser

Wer die Verknüpfung von Produkteigenschaften und -verkäufen sowie Käufervorlieben beherrscht, kann Empfehlungen geben. Je mehr Daten bekannt sind, desto valider ist die Vorhersage des „next best offer“: Auf welches Kaufangebot würde ein Kunde in diesem Moment mit der höchsten Wahrscheinlichkeit als nächstes eingehen?

LinkedIn schlägt Mitgliedern Bekannte („People you may know“ = PYMK) vor. Die PYMK-Funktion analysiert viele unterschiedliche Parameter, unter anderem gemeinsame Bekannte, Schulen, Arbeitsstätten, Interessen, Gruppen. Die Qualität der Vorschläge ist beeindruckend.

LinkedIn benutzt PYMK-Informationen, um mit E-Mails inaktive Nutzer zurück auf die Website zu locken. PYMK-Nachrichten bewirkten eine Steigerung der Klickrate um 30 Prozent. Auch andere Social Networks haben diese erfolgreiche Technik inzwischen übernommen.

Das Reservierungssystem Amadeus hat mit featured results ein Programm entwickelt, mit Hilfe dessen sämtliche Anfragen, Preise und Verbindungen analysiert werden, um aus dem Nutzerverhalten Vorschläge an die Kunden abzuleiten. Das Verhältnis von Suchanfragen zu Reservierungen konnte so beim Reisebüropartner Vayama um 16 Prozent gesteigert werden.

Neue Techniken, um Kontakt zu Kunden zu halten

Der permanent mobile Kunde stellt Unternehmen vor Herausforderungen. Ist es immer dieselbe Person, die gerade am Smartphone etwas sucht, dann am Tablet Bilder dazu anschaut und schließlich am PC bestellt? Die Attribution der Werbekontakte ist ein nicht ganz einfach zu lösendes Problem. Sie ist aber notwendig, um die Wirkung der verschiedenen Werbemittel zu ermitteln.

War der TV-Spot, die Google-Suche oder die Retargeting-Anzeige am Wichtigsten für die Kaufentscheidung? Damit trotz lauter digitalen Messfühler alles noch bequem gemanagt werden kann, gibt es jetzt Container-Tags. Hier werden alle Zählpixel und Cookies in einem System gebündelt.

In Container-Tags werden alle Zählpixel und Cookies in einem System gebündelt

In Zukunft wird jeder Fernseher automatisch auch internetfähig sein. Damit besteht die Möglichkeit, personalisierte Angebote zu machen. Auch Reaktionsverhalten kann erfasst werden. Schon heute hört das Smartphone anhand von Audio-Beacons, wer gerade welchen Fernsehsender hört. Während eines TV-Spots kann dann so eine Anzeige auf dem Smartphone des Hörers platziert werden.

Künftig werden Navigationssysteme automatisch ansagen, welche interessanten Anbieter es in der Nähe gibt. Google My Business, Yelp und Apple Connect bauen bereits heute umfangreiche Datenbanken von lokalen Unternehmen auf, die durch Bewertungsinformationen ergänzt werden.

Ebenso kann gemessen werden, welche Kunden sich wohin bewegen, einerseits per Einwilligung auf dem Smartphone und andererseits durch Beacons. Beacons sind eine Technik, mit der Besitzer von Smartphones

geortet und kontaktiert werden können. Der erklärte Zweck des Handyspiels Pokémon Go ist es ebenfalls, einen Nutzen für stationäre Händler herzustellen. Damit kann nicht nur gemessen werden, wo und wie sich Menschen bewegen. Indem an einem Ort mehr Pokémon ausgespielt werden, können gezielt Menschen dorthin gelenkt werden.

Ausblick

Über Jahrhunderte war die Veredelung physischer Rohstoffe die wichtigste Quelle der Wertschöpfung. Was im letzten Jahrhundert die Förderung und Raffination von Rohöl war, ist heute die Gewinnung und Veredelung von Daten. Lange führte der Ölmulti Exxon die Liste der wertvollsten Unternehmen der Welt. Es folgten Firmen wie Shell, Gazprom und Petrochina. Im August 2016 lautet die Reihenfolge der Top5 Apple, Google, Microsoft, Amazon und Facebook. Apple produziert beides: physische Produkte und Daten. Google und Facebook verdienen den Löwenanteil ihres Umsatzes mit Daten. Amazon und Microsoft sind gerade dabei, den Anteil ihrer Datenprodukte zu erhöhen. Daten sind das neue Öl – und das werden sie auch noch eine ganze Weile bleiben.

Daten sind das
neue Öl

Literatur

[1] eigene Darstellung, Datenquelle: Konjunkturumfrage des deutschen Mittelstandsverbands

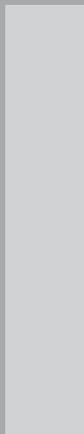
[2] Absolit (2016): *Top 500 Digital Marketing Report – Analyse des digitalen Marketing in den 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen*. 86 Seiten, Waghäusel: absolit.de/Top500.

Braun, G./Schwarz, T. (2015): *Leitfaden Data Driven Marketing – Mehr verkaufen mit Smart Data – Mit Daten Prozessen optimieren und neue Kunden ansprechen*. 417 Seiten, Waghäusel: marketing-BÖRSE.

Schwarz, T. (2014): *Leitfaden Marketing Automation – Digital neue Kunden gewinnen – Von Lead Management über Big Data zum Lifecycle Marketing*. 287 Seiten, Waghäusel: marketing-BÖRSE.

Schwarz, T. (2015): *Big Data im Marketing. Aus Daten die richtigen Schlüsse ziehen. Wie Sie mithilfe von Daten Ihre Kunden effektiv ansprechen und die Wünsche in Echtzeit erkennen*. 384 Seiten, Freiburg: Haufe.

GRUNDLAGEN



Digitale Transformation – ein Weckruf	21
Die Kraft der Dematerialisierung – eine Herausforderung für Unternehmen	35
Mit System digital transformieren	59

Digitale Transformation – ein Weckruf

Tim Cole

Warum tun sich manche Unternehmen so schwer, mit den Veränderungen des Digitalzeitalters zu Recht zu kommen, und warum sind andere erfolgreich? Warum ist Apple heute mehr wert als GE, Wal-Mart, GM und McDonald's zusammen? Und vor allem: Warum gibt es kein einziges deutsches Unternehmen, das es mit den „Big 4“ – Apple, Google, Facebook und Amazon – aufnehmen kann? Schlafen sie in den deutschen Vorstandsetagen? Ist der deutsche Unternehmer besonders zukunftsresistent? Sind die Deutschen ein Volk von Technikmuffeln, und was bedeutet das für die Zukunft des Standorts Deutschland und den Wohlstand in diesem Land?

Sind Deutsche ein Volk von Technikmuffeln?

Wenn heute jeder Hund den Begriff „Industrie 4.0“ durchs Dorf zu bellen scheint, warum haben dann ein Drittel aller Chefs von deutschen Fertigungsunternehmen noch nie davon gehört? Warum verlangen 70 Prozent aller Führungskräfte hierzulande von ihren Mitarbeitern absolute Präsenzpflcht während der Bürostunden? Warum klammern sich die Gewerkschaften an den Acht-Stunden-Tag und bekämpfen jeden Versuch, stattdessen beispielsweise Wochenarbeitskonten einzuführen, wie es die fortschreitende Digitalisierung sowie neue Arbeitsmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie eigentlich längst möglich und wünschenswert machen?

Kein Zweifel: Die Zukunft nicht nur dieses Landes wird von Digitaltechnik geprägt sein. Das Internet hat in den vergangenen 20 Jahren bereits tiefgreifende Veränderung ausgelöst, aber das ist nichts im Vergleich zu dem, was sich in den nächsten 20 Jahren tun wird. Vernetzung und intelligente Systeme werden einen riesigen Wachstumsschub auslösen, von dem aber nur diejenigen profitieren werden, die rechtzeitig einen Gang hochgeschaltet und die sich bietenden Chancen ergriffen haben.

Riesiger Wachstumsschub in den nächsten 20 Jahren

Wirtschaftswunder 2.0 – kann es das geben

Deshalb sei die Frage erlaubt: Sind wir Deutschen für die Digitale Transformation der Wirtschaft gerüstet? Kann es in diesem Land so etwas wie ein digitales, ein „Wirtschaftswunder 2.0“ geben? Oder haben deutsche Unternehmen und deutsche Unternehmer zu viel Angst vor der Zukunft – und sie lassen sie deshalb an sich vorbei ziehen.

Leider sieht es ganz so aus. Nein, damit sind nicht alle Unternehmen in diesem Land gemeint. Und ja, es gibt auch heute noch Unternehmer mit Weitblick und Mut. Aber sie sind leider in der verschwindenden Minderzahl. Die Mehrheit, nämlich 70 Prozent von ihnen, wollen nicht, dass ihre Mitarbeiter selbst bestimmen dürfen, wann und wo sie arbeiten. Sie verlangen stattdessen von ihnen Präsenzpflcht: Ihr habt gefälligst um neun am Schreibtisch zu sitzen und dürft das Haus nicht vor 17 Uhr verlassen. Diese „Nine2five“-Mentalität stammt aus einem anderen Jahrhundert und hat in einer Welt, in der das Internet den Takt angibt und den Menschen viele neue Freiheiten gibt, einfach nichts zu suchen.

„Nine2five“-
Mentalität ist
von gestern

Geschwindigkeit ist in dieser neuen Welt Trumpf: Daten und Bilder rasen in Sekundenbruchteilen um die Welt und können deshalb überall und jederzeit abgerufen werden: Im Büro, aber auch zuhause im „Home Office“ oder notfalls im Starbucks oder im Englischen Garten. Dazu braucht es dicke Leitungen, am besten solche aus Glasfaser, die in der Lage sind, auch in Zukunft die unvorstellbaren Datenmengen zu transportieren, die für die Wirtschaft das „Erdöl des 21sten Jahrhunderts“ darstellen.

Geschwindigkeit
ist Trumpf

Daten sind das
neue Erdöl

Doch Deutschland liegt in puncto Breitbandausbau unter den OECD-Ländern weltweit an vorletzter Stelle (s. Abb. 1). Nur 1,1 Prozent der Haushalte haben schon Anschluss an die Zukunft. In Japan sind es 71,5 Prozent, in Korea 66,3 Prozent. Da ist es kein Trost, dass die Schweiz mit neun Prozent eher im Mittelfeld rangiert und Österreich nur zwei Plätze vor Deutschland am Fuß der Tabelle liegt.

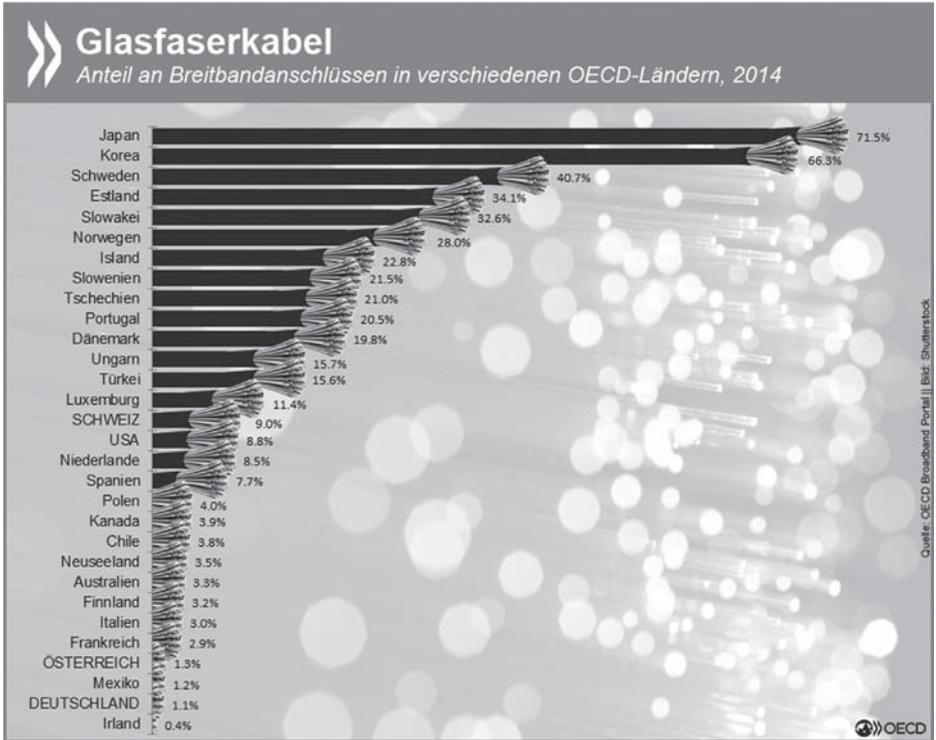


Abb. 1: Breitbandausbau in den OECD-Ländern [1]

Empfangen werden sie auf handlichen, mobilen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets. Der Anteil der Smartphone-User betrug in Deutschland Ende 2014 mehr als 70 Prozent bei Menschen unter 49. Am PC sitzen wir immer seltener. Wir haben die Kabel sozusagen abgeschnitten, die uns früher an den Schreibtisch gefesselt haben, und sind hinausgetreten in eine Zukunft, in der jeder selbst die beste Zeit und den besten Ort zum Arbeiten finden und bestimmen darf. Der eine ist morgens um fünf am produktivsten, der andere spät in der Nacht. Der eine sitzt gerne auf seinem Hometrainer und tritt in die Pedale, wenn er Akten liest oder Tabellen prüft, der andere liegt vielleicht lieber in der Hängematte.

„Faulenzer“: Das ist die Standardreaktion deutscher Vorgesetzter, die ihre Leute deshalb ins Büro beordern, wo man sie im Auge und damit vermeintlich unter Kontrolle hat. Sie wissen nichts von der „Boss-Taste“,

die schlagartig Börsenkurse, Pornobildchen oder die eBay-Auktion vom Arbeitsbildschirm verschwinden lässt, sobald der Chef im Anmarsch ist; statt dessen erscheint wieder die SAP-Maske oder die Tabellenkalkulation, an der man ja zwischendurch auch immer wieder arbeitet – aber nicht unbedingt dann, wenn der Vorgesetzte es will.

Solche Szenen künden von einem abgrundtiefen Misstrauen deutscher Führungsverantwortlicher ihren Mitarbeitern gegenüber – die das natürlich wissen und deshalb sich einen Sport daraus machen, den Chef zu überlisten. In einer digital transformierten Arbeitswelt haben solche Katz- und Maus-Spielchen nichts zu suchen. Wenn Chef und Mitarbeiter auf Augenhöhe miteinander umgehen, sind sie auch gar nicht mehr nötig: Wenn beide wissen, welche Ziele erreicht werden müssen, dann kann der eine ruhig loslassen, weil er weiß, dass der andere weiß, was von ihm erwartet wird. Nur dass er selbst bestimmen darf, wann und wo er die Aufgabe erledigt.

Digitale Transformation verlangt Umdenken

Digitale Transformation verlangt von beiden ein Umdenken. Aber wer als Chef nicht dazu bereit oder in der Lage ist, macht sich selbst zum Problem, für das eine Lösung gesucht werden muss. Und zwar möglichst schnell...

Aber auch auf die Mitarbeiter kommt eine neue Situation zu: Er oder sie müssen zunehmend eigenverantwortlich handeln und es sich gefallen lassen, dass der Preis für die neue Freiheit und Selbstbestimmung in Nachvollziehbarkeit bezahlt wird. Wer sich zu ergebnisorientierter Arbeitsorganisation verpflichtet, muss sich auch daran messen lassen, ob das Wunschergebnis erreicht worden ist. Er wird lernen müssen, in vernetzten Teams zu arbeiten, deren Mitglieder womöglich über den halben Globus verstreut sind – oder im Büro nebenan. Ist ja egal, wo einer sitzt...

**Mitarbeiter
müssen sich
anstrengen**

Und die Mitarbeiter von morgen werden sich anstrengen müssen, mitzukommen in einer Welt, in der die Messlatte der beruflichen Qualifikation immer weiter hinauf gelegt wird. Für Mittelmaß ist in der digital transformierten Arbeitswelt zunehmend weniger Platz. Oder, wie es der Werkmeister einer schwäbischen Maschinenfabrik in einem Interview der WirtschaftsWoche kürzlich formulierte: „Wer 15 Jahre

dieselben Handgriffe gemacht hat, mag es zuerst nicht glauben, dass es für alle leichter wird, wenn alle mehr können.“

Statt Chancen zu erkennen und sie zu ergreifen, verfallen deutsche Unternehmen beim Stichwort „Digitalisierung“ in eine Art Angststarre. In seiner Studie „d!conomy: Die nächste Stufe der Digitalisierung“, die zur CeBIT 2015 erschien (vgl. Abb. 2), stellt der IT-Branchenverband Bitkom ernüchtert fest: „Jedes fünfte Unternehmen bangt um seine Existenz“ und stellt die ketzerische Frage: Ist die Digitalisierung eine Gefahr für die Wirtschaft?

Deutsche Unternehmen fallen in Angststarre

Unternehmen sehen eher Chancen als Risiken

Sehen Sie die Digitalisierung eher als Chance oder eher als Risiko für Ihr Unternehmen?

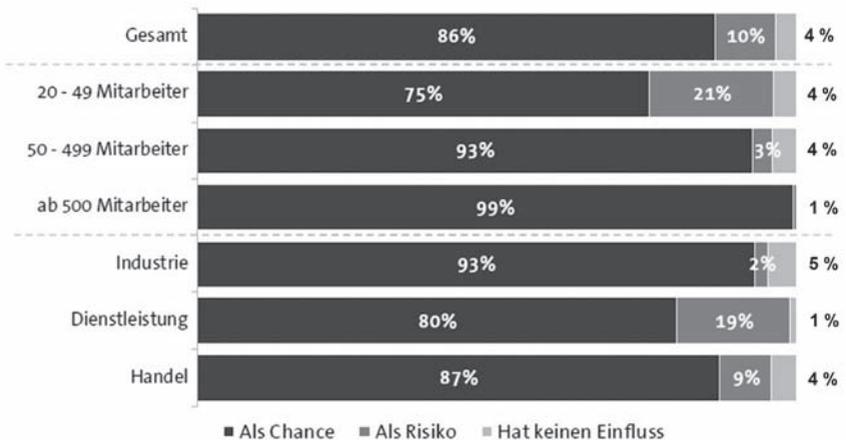


Abb. 2: Chancen und Risiken der Digitalisierung [2]

Immerhin ist der großen Mehrheit deutscher Unternehmen wenigstens klar, dass die Digitalisierung Wirtschaft und Gesellschaft umfassend verändert. Aber ziehen sie daraus die richtigen Schlüsse? Eher nein.

Die Big 4: Kapitalismus im Internettempo

Andererseits gehen deutsche Unternehmer sehenden Auges in eine Zukunft, die nicht mehr von Firmen definiert wird, die einst zu den Säulen des Wirtschaftswunders hiesiger Prägung dominiert wurden, sondern von einem neuen Typus von globalen Konzernen, die scheinbar

Die „Big 4“

alle gängigen Regeln auf den Kopf stellen. Der Einfachheit halber bezeichnen wir diese als die „Big 4“, nämlich Apple, Google, Amazon und Facebook. Jedes dieser Unternehmen hat auf ihre Weise demonstriert, dass das, was man vielleicht am besten als „Kapitalismus 2.0“ bezeichnen sollte, den Weg in die Zukunft von Wirtschaftswachstum und künftigem Wohlstand weisen. Wir sollten alle von ihnen lernen.

Der Economist hat die Big 4 einmal mit Meeresungeheuer verglichen. „Niemals zuvor hat die Welt Firmen gesehen, die so schnell gewachsen sind oder ihre Tentakel so breit ausgestreckt haben.“ Sie gehören zu den kapitalstärksten Unternehmen, die die Welt je gesehen hat. Und sie sind nicht nur groß, sie haben auch viel Geld auf der hohen Kante – Apple allein fast 200 Milliarden Dollar!

Apple ist heute der Koloss des Kapitalismus. Vor 20 Jahren stand die Firma vor dem Bankrott, heute ist sie die erste Firma der Welt, deren Kapitalwert an der Börse über 700 Milliarden Dollar liegt – ein Fünftel des S+P 500. Apple ist heute mehr wert als GE, Wal-Mart, GM, und McDonald's zusammen!

Google ist der Weltmarktführer in Search und Onlinewerbung. Allerdings hat die Firma bereits vor Einbrüchen 2015 gewarnt. Der Onlinewerbekuchen wächst zwar, aber immer mehr wollen ein Stück davon abhaben: Anbieter wie artoo, Teoma und Wondir – wollen Google mit einer benutzerfreundlicheren Bedienungsführung, einer verbesserten Suchtechnik oder schlichtweg mit relevanteren Fundstellen Paroli bieten. Google ist deshalb ständig auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern. Das Handy-Betriebssystem Android hat es ja innerhalb von wenigen Jahren auf die weltweite Spitzenposition geschafft.

Amazon ist auf dem besten Weg, die Vision von Gründer Jeff Bezos zu erfüllen und zum größten Handelsunternehmen der Welt zu werden. Er hat ja eigentlich nur zufällig mit Büchern angefangen, aber mittlerweile bekommen Sie bei Amazon ja fast alles. Aber Amazon will mehr und expandiert in alle Richtungen. In den USA vermittelt Amazon inzwischen Handwerker über seinen neugegründeten Dienst „Amazon Home Services“. Und mehr oder weniger unbemerkt hat Amazon sich inzwischen zum heimlichen Weltmarktführer bei Cloud Computing entwickelt, also dem Angebot von Computer-Dienstleistungen und Infrastruktur über riesige dezentrale Rechenzentren. Das sozusagen als Abfallprodukt des eigentlichen Kerngeschäfts, dem Onlinehandel, der ja auch riesige IT-Kapazitäten erfordert.

Facebook ist natürlich das Aushängschild der weltweiten Bewegung, die als „Social Media“ bekannt ist und über die inzwischen ein Großteil der persönlichen Kommunikation weiter Teile der Menschheit läuft. Wäre Facebook mit seinen rund 1,4 Milliarden Nutzern ein Land, wäre es das zweitgrößte der Welt nach China und vor Indien.

Facebook bleibt auch weiterhin die mit Abstand populärste Social-Media-Plattform, auch wenn das Wachstum in letzter Zeit deutlich langsamer läuft, vor allem unter jungen Nutzern. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Facebook, das wegen seines, sagen wir mal, lockeren Umgangs mit den persönlichen Daten seiner Kunden heftig kritisiert wird, neuerdings vor allem gegenüber Konkurrenten Anteile abgeben muss, die ihren Nutzern mehr Kontrolle über ihre Informationen versprechen. Snapchat, ein Messaging-Dienst, erlaubt es seinen Usern festzulegen, dass Texte oder Bilder, die sie ihren Freunden schicken, nach dem einmaligen Anschauen sofort dauerhaft gelöscht werden. Das kommt gerade bei jungen Leuten gut an. 2013 lehnten die Snapchat-Gründer ein Angebot von Facebook ab, die ihnen drei Milliarden Dollar in Cash zahlen wollten. Experten wie Dr. Stephen Wicker von der Cornell-Universität behaupten, dass Privatheit in Zukunft ein wichtiges Geschäftsmodell sein wird: Menschen werden bereit sein, zumindest ein bisschen dafür zu bezahlen, dass ein Anbieter ihre persönlichen Daten schützt.

Privatheit in
Zukunft ein
wichtiges
Geschäftsmodell

Die Big 4 sind inzwischen weltweit in die Kritik geraten, wenn auch aus jeweils verschiedenen Gründen. Drei Trends sind es vor allem, die Wettbewerbshüter und Verbraucherschützer auf die Palme bringen.

Weltweite Kritik
an den „Big 4“

1. „The winner takes it all“: Die Big 4 sind in ihren jeweiligen Kernmärkten rasend schnell gewachsen und haben bereits oder drohen eine marktbeherrschende Stellung einzunehmen. Microsoft hat vergeblich Milliarden in seine Suchmaschine „Bing“ gesteckt – trotzdem wächst Google weiter und beherrscht in Amerika zwei Drittel und in Europa sogar 90 Prozent des Suchmaschinenmarktes. Facebook hat sich im Social Web ebenfalls ein Quasi-Monopol geschaffen.
2. „Kunden süchtig machen“: Wie gute Drogenhändler bemühen sich die Big 4 darum, Kunden auf ihren Plattformen „anzufixen“, indem sie ein dichtes Netz von zusätzlichen Onlinediensten und Smartphone-Apps um den Verbraucher herum spinnen, um diese möglichst eng an sich zu binden. Apple ist vor allem deshalb so erfolgreich, weil es ihnen gelungen ist, das iPhone sozusagen zu einer Fernbedienung für das

digitale Leben zu machen. Apple iTunes wurden Absprachen mit den großen Musik-Multis vorgeworfen, also im Grunde klassisches „price fixing“. Wettbewerbsrechtler befürchten, dass die Big 4 ihre jeweilige Übermacht dazu missbrauchen werden, sogenannte „Walled Gardens“ zu schaffen, aus denen Verbraucher nicht mehr entkommen können.

3. „Innovation ausbremsen“: Mit ihren prall gefüllten Kriegskassen können sich die Big 4 leisten, potenzielle Konkurrenten frühzeitig zu übernehmen und einzustellen. Das machen beileibe nicht nur die Big 4 so: Microsoft kaufte Anfang des Jahres den Musik-Streaming-Dienst LiveLoop und schloss ihn sofort. Sony machte das Gleiche mit ihrem Übernahmeobjekt OnLive, einem innovativen kleinen Anbieter von „Game Streaming“, der zum 30. April 2015 eingestellt wurde. Sämtliche Konten und Daten der Anwender wurden gelöscht und an den eigenen Dienst Playstation Music übertragen.

Die EU würde Google am liebsten zerschlagen. Aber ob das die richtige Antwort auf das unheimliche Wachstum der Big 4 ist, bleibt eher zweifelhaft: Es könnte mehr Schaden anrichten als Gutes bewirken. Der Grund, weshalb die Großen Vier so erfolgreich sind, ist weil die Menschen das, was sie machen, gut, nützlich oder bereichernd finden. Offenbar sind viele Leute gerne bereit, etwas Offenheit gegen Nutzwert oder Bedienungsfreundlichkeit einzutauschen. Und wenn es ihnen nicht mehr passt, ist es leichter denn je im Zeitalter des Internets, den Anbieter zu wechseln und woanders hinzugehen. Von Google nach Bing oder Yahoo ist es nur ein Mausklick.

Zur Konkurrenz
ist es nur ein
Mausklick

Die jüngere Internetgeschichte ist voll von Beispielen für Firmen, die über Nacht groß geworden und schnell wieder verschwunden sind. Wer erinnert sich noch an MySpace? Dafür war Facebook selbst vor acht Jahren noch ein Startup. Android hat die scheinbare Übermacht von Apples IOS-Betriebssystem mühelos und in Rekordzeit gebrochen. Facebook, Apple und Microsoft haben ein begieriges Auge auf Googles Suchmaschinen-Dominanz geworfen. Wer weiß, was noch kommt?

Die neuen Räuberbarone

Joseph Schumpeter lag vielleicht richtig mit seiner Idee der „schöpferischen Zerstörung“: Kapitalismus ist für ihn und seine Anhänger ja Unordnung, die fortwährend durch innovative Unternehmer entsteht, die neue Ideen

in den Markt tragen. Aus dieser Unordnung entstehen Fortschritt und Wachstum.

Die Technologiebranche liefert laufend Beispiele für solche kreative Unordnung. IBM und Apple in den 80ern, Microsoft und Netscape in den 90ern, die Big 4 im 21. Jahrhundert: Stets geht es ja darum, sich einen Vorteil auf Kosten der anderen zu verschaffen. Anfangs blieb jeder noch brav bei seinen Leisten: Google machte Suche, Apple baute Computer, Amazon verkaufte Bücher und Facebook machte die Leute zu Freunden. Heute sieht die Welt der Big 4 aus wie eine Landkarte aus dem Mittelalter, wo jeder gegen jeden kämpft oder sich mit dem einen gegen den anderen verbündet, um sich strategische Vorteile zu verschaffen.

Kreative Unordnung in der Technologiebranche

Es gibt eine deutliche Parallele zur Ära der sogenannten „Robber Barons“, der Räuberkapitalisten, die das sogenannte „Gilded Age“ in Amerika um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert geprägt haben. Der Wilde Westen war gezähmt, und diese großen Männer wie John D. Rockefeller, Cornelius Vanderbilt, Andrew Carnegie und J. Pierpont Morgan haben in der Folge Imperien geschaffen und sie skrupellos ausgebeutet.

Historiker werden vielleicht einmal vom „Gilded Age des Internets“ sprechen, eine hektische Zeit ohne feste Regeln und klare Aufsichtsfunktionen, die erst langsam von Regulatoren, vor allem aber vom Markt selbst in geordnete Bahnen gelenkt wurde, und in der Männer wie Steve Jobs, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg und Larry Page ähnliche Imperien schufen wie ihre Vorfahren ein Jahrhundert zuvor. Uns kommt es vielleicht vor, als gäbe es das Internet schon ewig, aber in Wahrheit stehen wir noch ganz am Anfang.

„Gilded Age des Internets“

Zur Zeit werden noch Claims abgesteckt und um wichtige Schlüsselbranchen gerungen. Video, Musik-Streaming, Maps und Navigation, Cloud Services: Das sind einige der Bereiche, in denen der Kampf zwischen den Big 4, aber auch zwischen vielen anderen Hightech-Unternehmen ausgetragen werden. Die Karten werden noch gemischt, und es ist noch nicht endgültig klar, wer das Spiel gewinnen wird.

Deutschland 4.0

Deutschland hat also noch eine, wenn auch nur eine kleine Chance, beim „Great Game“, also bei der Neuverteilung der Welt im Zeitalter von digitaler Transformation, eine tragende Rolle zu spielen. Aber dazu muss