

DECODING DIGITAL MARKETING

Szenarien zur Zukunft
der Mensch-Maschinen-Interaktion



W.I.R.E.

[WEB FOR INTERDISCIPLINARY RESEARCH & EXPERTISE]

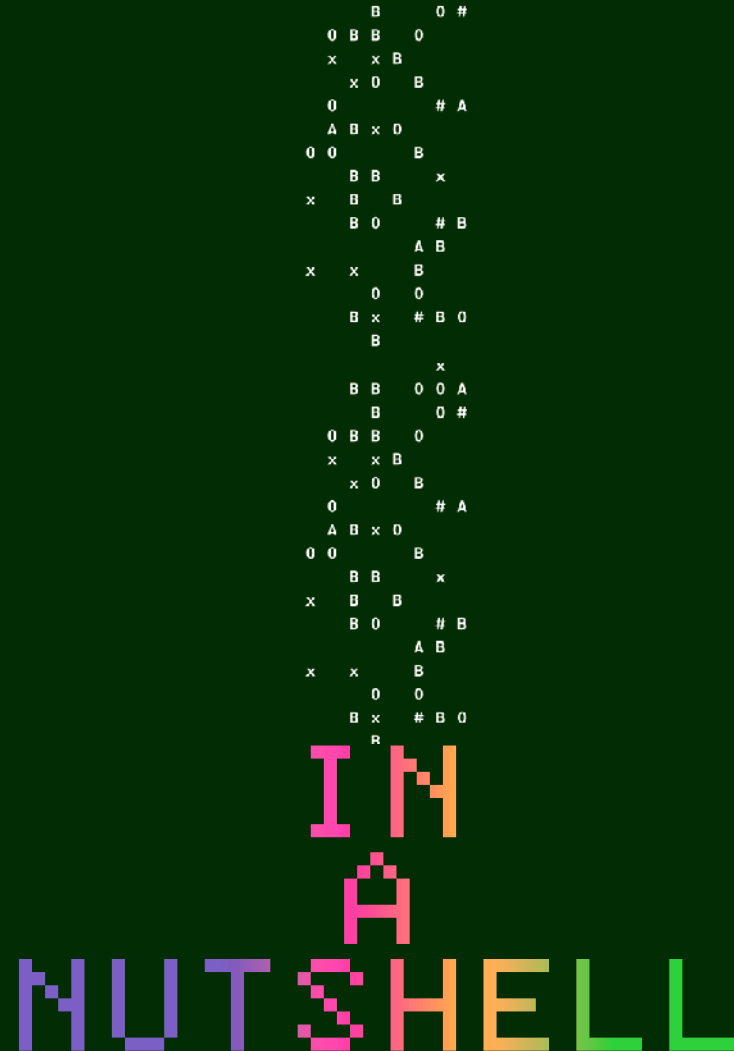
— THINK TANK FÜR WIRTSCHAFT, WISSENSCHAFT & GESELLSCHAFT

STEPHAN SIGRIST | DOMINIQUE MEIER
TANJA SCHIESS | STEFAN PABST

DECODING DIGITAL MARKETING

Szenarien zur Zukunft
der Mensch-Maschinen-Interaktion

W.I.R.E. | Think Tank für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft
In Zusammenarbeit mit BSI Business Systems Integration AG



Der digitale Tornado transformiert Marketing und Kommunikation mit hoher Geschwindigkeit. Im Zentrum des Wandels stehen automatisierte Prozesse, die nicht nur Effizienz, sondern vor allem eine immer präzisere Personalisierung von Inhalten und Botschaften ermöglichen. Mit Blick auf die Versprechen bezüglich der Leistungsfähigkeit künstlicher Intelligenz, durch die Möglichkeit, neue Erlebnisse in virtuellen Räumen zu erschaffen und mit der Perspektive, dass Kunden in sozialen Medien selbst die Inhalte auf Marken übertragen, gilt es, den Planungshorizont von Marketingstrategien zu erweitern. Denn nicht nur das technologische Fundament wird neu definiert, sondern auch die Erwartungen der Kunden und Zielgruppen verändern sich. Die Individualgesellschaft sieht massgeschneiderte Informationen als neue Normalität, die situativ und «on demand» abrufbar sind. Die globale Vernetzung bringt eine Vermischung, aber auch eine Angleichung von Sehnsüchten und Wünschen. In diesem Umfeld eröffnet die Skalierung der Märkte eine neue Rolle des Marketings: die Orchestrierung der digitalen Matrix für Organisationen und Marken. Allerdings erfordert eine langfristige Herangehensweise für eine nachhaltige Wachstumsstrategie auch eine kritische Analyse des effektiven Potenzials neuer Technologien. Denn nicht alles, was digitalisierbar ist, wird auch zwingend digitalisiert. Und Daten sind nicht per se das neue Gold, sondern nur dann, wenn sie einen Nutzen für Kunden oder die Gesellschaft bringen.

Ausgehend von diesen Überlegungen präsentiert sich die digitale Zukunft des Marketings nicht als ein eindeutiger Vektor, sondern vielmehr als ein Kaleidoskop unterschiedlicher Szenarien, die – basierend auf der DNA einer Organisation – das Zeitalter der Automatisierung ergänzen, gezielt kontrastieren und eine Differenzierung ermöglichen.



PLATTFORMEN SIND MACHT

Die Marktmacht von digitalen Plattformen für die Inszenierung von Produkten und Dienstleistungen wächst. Ihre starren Strukturen und Mechanismen bilden die Eckpunkte für das Marketing der Zukunft. Dies eröffnet Zugang zu globalen Zielgruppen, entkoppelt die Marken allerdings vom direkten Kundenkontakt als Grundlage für die Weiterentwicklung und Personalisierung der Botschaften. Als Orientierungsstiftung, zur Differenzierung und für die Präsenz von Marken bleiben eigene Kanäle komplementär und relevant.



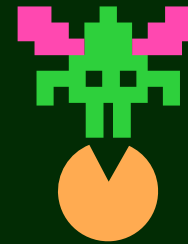
DIE 4. DIMENSION

Die Vermittlung von Inhalten und Botschaften verlagert sich in den mit digitalen Schnittstellen erweiterten physischen und den virtuellen Raum; Smartphones und zweidimensionale Screens treten langfristig in den Hintergrund. Der Fokus des technischen Fortschritts liegt in der Spracherkennung und einer digitalen Infrastruktur, die einfache und situative Interaktionen ermöglicht und in der Erschaffung funktionaler virtueller Umgebungen, die ergänzend zur realen Welt Erlebnisse und Orientierung ermöglichen.



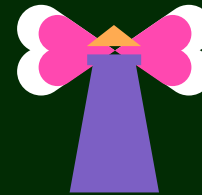
LA MARQUE, C'EST MOI

Mit der fortschreitenden Personalisierung, basierend auf immer umfassenderen Informationen über individuelle Interessen und auf der Demokratisierung der Wissensvermittlung sowie dem Wunsch nach Selbstinszenierung, richten sich Marken immer stärker an Einzelpersonen aus. Inhalte und Produkte werden gemeinsam massgeschneidert, was die Hierarchie von Marke und Zielpublikum neu definiert.



BOT AGAINST BOT

Mit der Robotisierung des Marketings durch Social Bots, die einen menschlichen Gesprächspartner imitieren, eröffnen sich neue Dimensionen, um die Frequenz von Botschaften weiter zu erhöhen und dabei die Sichtbarkeit am Markt zu steigern. Als Folge der Überreizung der Kunden werden die Botschaften allerdings künftig von ebenfalls smarten Bots der Kunden abgefangen und gefiltert. Das Marketing der Zukunft erfordert eine Ausrichtung auf Parameter und Strategien, mit denen sich soziale Marketingbots gegen die Bots zur Filterung durchsetzen.



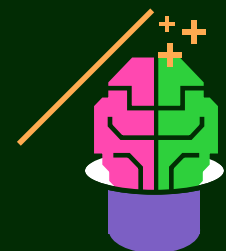
DAS ZEITALTER DER WERTE

Mit der Verbreitung von sozialen Medien wird das klassische Marketing als Quelle für Produktinformation abgelöst. Anstelle von subtiler oder aktiver Beeinflussung stehen in Zukunft Entscheidungsgrundlagen und Glaubwürdigkeit im Zentrum. Die Grundlage dafür sind eine wertebasierte Positionierung und eine langfristige Kundenbindung jenseits von kurzfristigen Marktdynamiken.



KILL THE NOISE

Weder das menschliche Gehirn noch die gesellschaftlichen Strukturen können mit dem exponentiellen Wachstum von automatisierten Prozessen und Botschaften mithalten. Die zunehmende Überforderung durch das digitale Rauschen, aber auch die Sensibilisierung für die Abhängigkeit von digitalen Geräten führen zu neuen Marketinggrundlagen, die nicht auf Geschwindigkeit setzen, sondern auf eine reduzierte Vermittlung von relevanten Inhalten. Algorithmen, die lediglich Reichweite erzielen sollen, verlieren an Relevanz.



DIFFERENZIERUNG DURCH DAS GEHIRN

Marketing wird datenbasiert und automatisiert. Die Differenzierung erfolgt allerdings durch Menschen und «machine teaching». Dies erfordert einerseits den Aufbau einer digitalen Infrastruktur als Grundlage für die Menschen, die durch eigenständige Narrative differenzieren und andererseits in der kontinuierlichen händischen Anpassung von Trainingsdaten für Algorithmen, um die Qualität ihres Outputs zu steigern.

B x x B A x B # 0 B B B B x x B A x B # 0 B B B x x
B x B B A B 0 B x x B B x B 0 B x x B B
B 0 # B B B A 0 0 B A A B B 0 # B B B A 0 0 B A A B B 0 # B B
A B B A x A B B A x A B B A x A B
B B A x 0 B B # x x B A x 0 B B # x x B
0 0 x B 0 B B 0 0 x B 0 B B # 0 0
x # B 0 B x 0 A x # 0 B x # B 0 B x 0 A x # 0 B x # B 0 B x
B 0 0 A B x 0 B A # B A B B 0 0 A B x 0 B A # B A B B 0
x x # A x 0 A 0 B 0 x x # A x 0 A 0 B 0
B 0 0 A B A B B # B B 0 0 A B A B B # B B 0 0 A B
B 0 # A B B A B A x 0 x B 0 # A B B A B A x 0 x B 0 #
B 0 0 A 0 # B x x # 0 A x B 0 B B 0 0 A 0 # B x x # 0 A x B 0 B B 0
x B # A x 0 0 x 0 A x x x B # # A x 0 0 x 0 A x x x B
x 0 B 0 B 0 x 0 # x 0 B 0 B 0 x 0 # x 0 B 0 0 # A x
x 0 # A x B 0 x x B 0 0 # A x B 0 x x B 0 0 # A x
x 0 0 x x x x 0 x x # 0 A B x 0 0 x x x x 0 x x # 0 A B x 0 0
B x x B A x B # 0 B B B B x x B A x B # 0 B B B B x x
B x B B x B 0 B 0 x B x x B B B x B 0 B 0 x B x x B B
B 0 # B B B A 0 0 B A A B B 0 # B B B A 0 0 B A A B B 0 # B B
A B B A x A B B A x A B B A x A B
B 0 0 x B 0 B B # 0 0 0 x B 0 B B B # 0 0
x # B 0 B x 0 A x # 0 B x # B 0 B x 0 A x # 0 B x # B 0 B x
B 0 0 A B x 0 B A # B A B B 0 0 A B x 0 B A # B A B B 0
x x # A x 0 A 0 B 0 x x # A x 0 A 0 B 0
B 0 0 A B A B B # B B 0 0 A B A B B # B B 0 0 A B
B 0 # A B B A B A x 0 x B 0 # A B B A B A x 0 x B 0 #
B 0 0 A 0 # B x x # 0 A x B 0 B B 0 0 A 0 # B x x # 0 A x B 0 B B 0
x B # # A x 0 0 x 0 A x x x B # # A x 0 0 x 0 A x x x B
x 0 B 0 B 0 x 0 # x 0 B 0 B 0 x 0 # x 0 B 0 0 # A x
x 0 # A x B 0 x x B 0 0 # A x B 0 x x B 0 0 # A x
x 0 0 x x x x 0 x x # 0 A B x 0 0 x x x x 0 x x # 0 A B x 0 0
B x x B A x B # 0 B B B B x x B A x B # 0 B B B B x x
B x B B x B 0 B 0 x B x x B B B x B 0 B 0 x B x x B B
B 0 # B B B A 0 0 B A A B B 0 # B B B A 0 0 B A A B B 0 # B B
A B B A x A B B A x A B B A x A B
B 0 0 x B 0 B B # 0 0 0 x B 0 B B B # 0 0
x # B 0 B x 0 A x # 0 B x # B 0 B x 0 A x # 0 B x # B 0 B x
B 0 0 A B x 0 B A # B A B B 0 0 A B x 0 B A # B A B B 0
x x # A x 0 A 0 B 0 x x # A x 0 A 0 B 0
B 0 0 A B A B B # B B 0 0 A B A B B # B B 0 0 A B
B 0 # A B B A B A x 0 x B 0 # A B B A B A x 0 x B 0 #
B 0 0 A 0 # B x x # 0 A x B 0 B B 0 0 A 0 # B x x # 0 A x B 0 B B 0
x B # # A x 0 0 x 0 A x x x B # # A x 0 0 x 0 A x x x B
x 0 B 0 B 0 x 0 # x 0 B 0 B 0 x 0 # x 0 B 0 0 # A x
x 0 # A x B 0 x x B 0 0 # A x B 0 x x B 0 0 # A x
x 0 0 x x x x 0 x x # 0 A B x 0 0 x x x x 0 x x # 0 A B x 0 0
B x x B A x B # 0 B B B B x x B A x B # 0 B B B B x x
B x B B x B 0 B 0 x B x x B B B x B 0 B 0 x B x x B B
B 0 # B B B A 0 0 B A A B B 0 # B B B A 0 0 B A A B B 0 # B B
A B B A x A B B A x A B B A x A B
B 0 0 x B 0 B B # 0 0 0 x B 0 B B B # 0 0
x # B 0 B x 0 A x # 0 B x # B 0 B x 0 A x # 0 B x # B 0 B x
B 0 0 A B x 0 B A # B A B B 0 0 A B x 0 B A # B A B B 0

INHALT


CHRONIK EINER
ANGEKÜNDIGTEN DISRUPTION
Zur Automatisierung des Marketings

AUSGABE
N G S L A G E


VON ALGORITHMEN UND
MENSCHEN
Die Rahmenbedingungen von morgen

KRÄFT
T R I E B
Ä F T E


JENSEITS
DER MASCHINENWELT
Perspektiven des digitalen Dialogs

AUSGABE
S Z E N
R I E N


VON FIKTION ZU FAKTEN
Aufgaben für die Gestaltung des Marketings
im 21. Jahrhundert

HANDLUNG
G S F E L D E R

A P P E N D I X

Chronik einer angekündigten Disruption

Zur Automatisierung des Marketings

«The best sort of worker is the cheapest worker. The one that has the least needs. What young Rossum invented was a worker with the least needs possible. He had to make him simpler. He threw out everything that wasn't of direct use in his work, that's to say, he threw out the man and put in the robot. Miss Glory, robots are not people. They are mechanically much better than we are, they have an amazing ability to understand things, but they don't have a soul. Young Rossum created something much more sophisticated than Nature ever did – technically at least!»

Rossum's Universal Robots, Karel Capek, 1920

Als der tschechoslowakische Autor Karel Capek im Jahr 1920 sein Drama «R.U.R.» veröffentlichte, war ihm die Tragweite seiner Arbeit wohl noch kaum bewusst. Er definierte dort den Begriff des Roboters, der wie wenig andere Wortschöpfungen die Hoffnungen und Ängste der Menschen bis heute prägt. Der Begriff stammt vom slawischen Begriff «robota» und bedeutet Arbeit. Capeks Werk handelt vom Unternehmen R.U.R. – ein Akronym für Rossum's Universal Robots –, das künstliche Menschen herstellt, die als günstige und rechtlose Arbeiter eingesetzt werden. Ihr Einsatz in der Industrie verändert mit der Zeit die gesamte Weltwirtschaft, bringt aber auch die Zerstörung der Menschheit, da die Kunstmenschen gegen ihre Schöpfer rebellieren. Capek legte das Fundament für ein kulturgeschichtliches Szenario, das seither in unzähligen Büchern und Filmen von Fritz Langs «Metropolis» bis Charlie Chaplins «Modern Times» oder in Hollywood-Filmen der 1980er-Jahre wie «Terminator» aufgenommen wurde. Grundsätzlich: Die Erschaffung von künstlichen Menschen ist einer der ältesten Träume der Menschheit, indem sie den Menschen zum Schöpfer macht, obwohl dadurch aber auch seine eigene Existenz und Einzigartigkeit infrage gestellt werden.

Neben dystopischen Perspektiven hat die Aussicht auf intelligente Maschinen aber immer auch den Blick auf neue Potenziale und Wohlstand eröffnet. Die deutschen Synthesizer-Pioniere Kraftwerk haben seit den späten 1970er-Jahren die Synergien zwischen Menschen und Maschinen thematisiert und dabei die Zukunft als Szenario einer zwar getakteten, aber fortschrittlichen Welt dargestellt, die dem Menschen neue Freiheiten eröffnet. Hier sind Roboter mehr als Arbeitsmaschinen, sie ermöglichen als künstlich intelligente Wesen einen partnerschaftlichen Austausch und sogar Freundschaften. Im Film «Nummer 5 lebt» entscheidet sich ein intelligenter Kampfroboter entgegen seinem Entwicklungszweck für die Freundschaft mit Menschen. Menschen und Maschinen werden Teil des gleichen Ökosystems – so die positive Lesart einer Welt, die menschenähnliche Maschinen beheimatet.

Wir sind die Roboter

Heute stehen wir mehr denn je mitten in diesem Spannungsfeld. Aber nicht wie in der Vergangenheit in einer fiktionalen Auseinandersetzung – sondern mit handfesten Fakten. Die digitale Transformation, die nach Jahren grosser Ankündigungen diese nun schrittweise einzuholen scheint, verspricht eine neue Generation von intelligenten Maschinen, die als Roboter, Chatbots oder selbstlernende Algorithmen menschliche Aufgaben übernehmen und dabei die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen neu definieren.

Die lange angekündigte Disruption erreicht damit die Realität. Nachdem digitale Plattformen in der Musikindustrie und der Medienwelt zu einem grundlegenden Strukturwandel geführt haben, ist die nächste Phase der Digitalisierung nun durch den Einsatz der lernenden Maschinen geprägt. Im Mittelpunkt steht die nächste Stufe einer Automatisierung von Aufgaben und Prozessen, auf der nicht wie in den ersten industriellen Revolutionen die Fließbandarbeiter in den grossen Fabriken ersetzt wurden; vielmehr geht es um die Automatisierung von anspruchsvolleren Aufgaben bis ins Mittelmanagement von Dienstleistungsunternehmen sowie um neue Perspektiven für die Selbststeuerung von physischen Maschinen wie Automobile. Höhere Präzision, Sicherheit und Convenience werden greifbar und im Umkehrschluss passen sich Arbeitsweise und Rolle des Menschen den Kompetenzen der Maschinen an.

«Let us do the writing for you»

Deutlich näher und realistischer als selbstfahrende Automobile ist aber die Automatisierung der Vermittlung von Informationen. Hier setzt die aktuelle Generation von digitaler Hard- und Software an, die personalisiert Wissen vermitteln und Aufgaben im Alltag übernehmen bzw. unterstützen soll. In diesem Kontext zeigt sich der Anspruch der Tech-Giganten, der im Slogan der Heimassistentin Alexa aus dem Jahr 2015 auf dem Punkt gebracht wird: «Let us do the writing for you» – der Mensch befiehlt, die Maschine führt aus. Wenn die Maschinen derartige Aufgaben übernehmen und damit die Schnittstelle zu Produkten und Unternehmen bilden, erfordert dies gleichzeitig auch neue Strategien, Lösungsansätze und Kompetenzen für das Marketing. Die Digitalisierung hat diese Aufgabenbereiche bei grossen und kleinen, privaten und öffentlichen Organisationen längst erfasst. Die sozialen Medien haben den Paradigmenwechsel vor Jahren eingeläutet und eröffnen neue Dimensionen, um Botschaften präziser, persönlicher, schneller und günstiger zu platzieren. Das Geschehen hat sich dabei von den traditionellen Kanälen verabschiedet und in den virtuellen Raum verschoben. Das Volumen für Onlinewerbung der grossen digitalen Plattformen von Google bis Facebook spricht hierzu eine mehr als klare Sprache. Dabei stellt die Dynamik selbst Unternehmen vor Herausforderungen, die in der digitalen Welt geboren wurden. Das Pionierunternehmen Yahoo hat den Machtkampf im digitalen Marktplatz verloren und auch Facebook wird immer wieder ein absehbares Ende prophezeit, weil das Nutzerverhalten der jüngeren Generationen neue Angebote fordert. Mit Blick auf die Automatisierung des Marketings sind die Ankündigungen über einen grösseren Stellenabbau – wie ihn das Onlinekaufhaus Zalando

anfangs 2018 vollzogen hat – ein scheinbar klares Zeichen für den bevorstehenden Tipping Point, der Marketing und Kommunikation in den nächsten Jahren ins 21. Jahrhundert katapultieren wird – mit allen Konsequenzen für Konsumenten und Angestellte. Tatsächlich sind viele Aufgaben und Tätigkeiten in grossen Marketingabteilungen im Kontext der Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung zu administrativen Tätigkeiten degradiert worden, die mit dem einstigen Traumberuf vieler Studienabgänger, die sich auf eine kreative und menschnahe Tätigkeit gefreut haben, nicht mehr viel gemeinsam haben. Dabei ist Ideenreichtum erwünschter denn je: Es gilt, datenbasierte Geschäftsmodelle und die dazu nötigen Strukturen aufzubauen.

Dafür ist ein kritisches Verständnis der neuen Rahmenbedingungen unerlässlich. Was ist die effektive Leistungsfähigkeit von Algorithmen und was sind die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden? Wie können die schnell wachsenden Kundendaten sinnvoll und mit betriebswirtschaftlichem Mehrwert genutzt werden? Wie lässt sich das Vertrauen in automatisierte und virtuelle Prozesse stärken? Oder was bedeutet es, wenn Marketing künftig über Alltagsgegenstände erfolgt und die Smartphones ihre Vormachtstellung einbüßen? Oder wenn zunehmend Maschinen mit anderen Maschinen kommunizieren, die letztlich die Kaufentscheide für uns Menschen übernehmen? Braucht es noch Marken als Orientierungshilfe, wenn automatisierte Systeme basierend auf den besten Produkteigenschaften die Auswahl übernehmen? Und welche Aufgaben bleiben für die Menschen, wenn künstliche Intelligenzen kreative Aufgaben übernehmen, Geschichten erfinden oder Musik kuratieren?

Vor solchen Fragen stehen nicht nur internationale Konzerne, die die digitale Transformation mit grossen Investitionen in ihre technische Infrastruktur vorantreiben, sondern auch mittelständische und kleine Unternehmen. Die konzentrierte Marktmacht und internationale Skalierungspotenziale von Unternehmen wie Amazon und Alibaba führen zu der Frage, wie kleinere Marktteilnehmer die Digitalisierung nutzen können, ohne durch die notwendige Standardisierung an Differenzierung einzubüssen.

Decoding Digital Marketing

Vor diesem Hintergrund hat sich der Think Tank W.I.R.E. im Auftrag des Softwareunternehmens BSI Business Systems Integration AG in einem mehrmonatigen Projekt auf die Suche nach Antworten gemacht. Beide Organisationen beschäftigen sich aus unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzfeldern mit den konkreten, aber auch mit den langfristigen Folgen der digitalen Trans-

formation und den Handlungsfeldern für Organisationen, die sich aktuell auf die künftigen Rahmenbedingungen vorbereiten. Die vorliegende Publikation fasst die Erkenntnisse aus diesem Prozess zusammen, der auf einer umfassenden Analyse unzähliger Fallbeispiele, der Verdichtung der Theorien der aktuellen Literatur, aber auch auf Gesprächen mit internationalen Experten beruht. Für die Gespräche standen uns Sascha Lobo, deutscher Journalist und Unternehmer, Martin Raymond, englischer Autor und Co-Gründer des Unternehmens The Future Laboratory und Douglas Rushkoff, amerikanischer Medientheoretiker zur Verfügung – ihnen sei an dieser Stelle für den Ausblick und die kritischen Reflektionen zur Zukunft des digitalen Marketings ausdrücklich gedankt. Ebenfalls gilt der Dank den Sparring Partnern Dr. Catherine B. Crowden und Charlotte Malz von BSI Business Systems Integration AG für die wertvollen Diskussionen.

Das Ziel der Arbeit liegt darin, in der hohen Dynamik Orientierung zu stiften, die wichtigen Entwicklungen, die das Marketing der Zukunft prägen, offen, aber auch kritisch zu durchleuchten und darauf basierend mögliche Szenarien zu entwickeln, die die Zukunft der digitalen Vermarktung, Wissensvermittlung und Kommunikation prägen werden. Mit Blick auf die hohe Dichte an Informationen repräsentiert dieses Dokument keine traditionelle Studie, sondern dient vielmehr als Guide für Organisationen, die losgelöst von den Buzzwords und den immer gleichen Standardideen einen eigenständigen Weg suchen, sich durch ein wirklich intelligentes Marketing im Markt zu positionieren. Die digitale Wirtschaft hat nicht die eine Ausprägung, die es zu identifizieren und auf die es sich auszurichten gilt. Je nach Markt, der eigenen DNA und den künftigen Anforderungen der Kunden gilt es eine eigene Strategie zu erarbeiten und dazugehörige Massnahmen und Aufgabenfelder abzuleiten, die einen eigenen Weg in die Zukunft eröffnen. Denn auch wenn die Nutzung individueller Daten automatisiert und skalierbar erfolgen kann, heisst das nicht, dass Capeks düstere Zukunft zwingend darin mündet, dass die Menschen den Kampf gegen die Maschinen um Rechenkapazitäten verlieren. Tatsächlich ist unser Gehirn nicht in der Lage, die gleiche Datenmenge zu verarbeiten, wie es ein leistungsstarker Prozessor heute kann; allerdings haben sich in der Evolution nicht in allen Bereichen die schnellsten Wesen durchgesetzt, sondern diejenigen, die sich intelligent der künftigen Umwelt anpassen. Zeit also, einen differenzierten Blick nach vorne zu werfen.

AUSGANGSLAGE

TRIEBKRÄFTE DER VERÄNDERUNG

TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN

GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN

KÜNFTIGE RAHMENBEDINGUNGEN

CHANCEN

KUNDEN BEDÜRFNISSE

HERAUSFORDERUNGEN

SZENARIEN

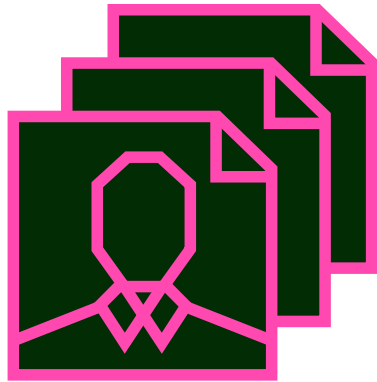
HANDLUNGSFELDER

Von Algorithmen und Menschen

Die Rahmenbedingungen von morgen

Das digitale Marketing wird durch unterschiedliche technologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen geprägt. Um in der hohen Dynamik der Veränderung eine Übersicht zu den wirklich relevanten Einflusskräften zu erhalten, gilt es die Ausprägungen dieser Entwicklungen kritisch zu betrachten. Im Kontext der exponentiellen Zunahme der Daten und der damit verbundenen Leistungsfähigkeit von Prozessoren und Speichermedien liegt der Schluss nahe, dass sich auch Anwendungen mit derselben Geschwindigkeit durchsetzen und sich dabei die Marktverhältnisse in immer kürzeren Zeitabständen radikal verändern. Hierbei gilt es neuen technologischen Lösungsansätzen wie beispielsweise rund um künstliche Intelligenz die effektive Machbarkeit entgegenzusetzen, denn die Anwendung in der Realität ist oftmals durch komplexe Rahmenbedingungen geprägt und limitiert. Gleichzeitig wird eine neue technologische Lösung erst dann zu einer Innovation, wenn sie durch Nutzer akzeptiert wird und den Markt durchdringt. Unter einer solchen Betrachtung wird nicht alles digitalisiert, was digitalisiert werden kann – eine Annahme, die über lange Jahre an vielen Konferenzen und in strategischen Planungsprozessen als Grundkonstante gesetzt wurde –, sondern das, was tatsächlich einen Mehrwert für Menschen, die Gesellschaft und Geschäftsmodelle bietet. Aus diesem Grund werden im Folgenden die wichtigen technischen Entwicklungen den gesellschaftlichen Veränderungen gegenübergestellt. Aus dieser Kopplung von künftigen Potenzialen der Technologie mit den veränderten Bedürfnissen der Kunden entsteht das Fundament für die langfristige Ableitung der Rahmenbedingungen des Markts von morgen und des digitalen Marketings.

01 Systematische Datennutzung als Grundlage für Personalisierung



Nie zuvor war die zur Verfügung stehende Datenmenge so gross wie heute. Allein die in den letzten beiden Jahren erzeugten Daten machen etwa 90 % der heute weltweit existierenden Datenmenge aus.¹ Es legt die Grundlage für eine erhöhte Transparenz und das Versprechen massgeschneiderter und personalisierter Kommunikation und Marketingstrategien.

Die Grundlage legen einerseits immer leistungsfähigere Sensoren und Analysetools. Sie ermöglichen, Daten im realen und virtuellen Alltag von Menschen zu erfassen, darauf basierend Verhaltensweisen besser zu verstehen und damit individuell

Kunden anzusprechen sowie Produkte anzubieten. Die Mustererkennung bildet die Grundlage für eine verhaltensbasierte Segmentierung der Adressaten. Unternehmen können durch deren Nutzung – teilweise automatisiert – persönliche Beziehungen aufbauen. Als Folge wächst die Effizienz für Marketing, Verkauf und Kommunikation; gleichzeitig nimmt die Informationsasymmetrie zwischen Kunden und Unternehmen ab, da der Zugang zu Wissen einfacher geworden ist. Blockchain-Anwendungen versprechen zudem eine grössere Sicherheit für Daten durch eine dezentrale Infrastruktur, die eine vielfältige Nutzung ermöglicht. Mithilfe von blockchainbasierten Apps oder Plattformen können Kunden beispielsweise ihre Daten gezielt mit werbetreibenden Marken teilen. Durch Transaktionsbeträge werden sie dafür entschädigt. Der Fokus der Innovation liegt im Aufbau von datenbasierten Geschäftsmodellen, die Unternehmen den Zugang zu relevanten Daten ermöglichen, indem Kunden attraktive Mehrwerte als Gegenwert für ihre Daten erhalten.

Mit dem Übergang in ein datenbasiertes Marketing sind mehrere Herausforderungen verbunden: Zunächst steht die Anpassung auf einheitliche Standards im Umgang mit sensiblen Daten mit der Umsetzung der DSGVO Richtlinien (Datenschutz-Grundverordnung) als

wichtige Anforderung im Raum. Die Hyper-Personalisierung von Botschaften führt dazu, dass Kunden immer mehr einheitliche Informationen erhalten, die dem quantifizierten Profil entsprechen. Neue, überraschende Inhalte, die ausserhalb des Kundenprofils liegen, werden seltener. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass die Korrelationen, die Algorithmen in grossen Datenbanken identifizieren, keine Kausalität aufweisen, sondern statistisch Zusammenhänge aufzeigen, die inhaltlich keinen Sinn stiften. Je stärker die Datenbanken wachsen, desto schneller steigt die Anzahl der «falschen Korrelationen».² Der Umgang mit grossen Datenmengen und einer damit verbundenen erhöhten Komplexität kann zu Überforderung der Empfänger oder Fehlinterpretationen führen. Heute liegt eine weitere Schwierigkeit darin, dass in vielen Branchen noch keine sauber strukturierten Datenbanken vorhanden sind. Die verfügbaren Daten bestehen aus unstrukturierten, nicht qualitätsgeprüften Daten, sogenannter Dark Data, die sich nicht per se in profitabile Geschäftsmodelle überführen lassen. Experten sprechen in diesem Zusammenhang von einer «Datenblase», deren Wert aktuell überbewertet ist. Während Facebook und Google hohe Umsätze durch das Platzieren von Werbung verdienen, ist nicht gesichert, dass sich Daten in anderen Anwendungen bei Mobilität, Gesundheit oder Versicherungen im

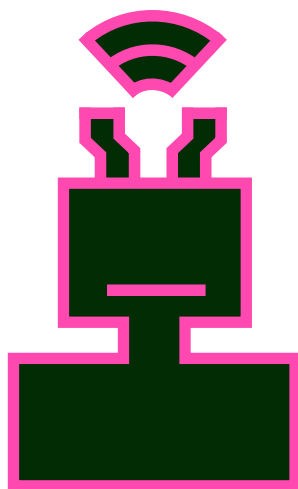
gleichen Ausmass in kommerzielle Produkte übersetzen lassen. Ebenfalls besteht eine hohe Intransparenz, wo und durch wen persönliche Daten gespeichert werden respektive wie Algorithmen Entscheidungen treffen. Theoretisch sind persönliche Datengrundlagen bei sozialen Netzwerken für Kunden einsehbar; der Aufwand, dies zu tun, ist aber hoch und für die meisten Menschen zu kompliziert. Eine zentrale Herausforderung liegt in einem nachhaltigen Schutz der persönlichen Daten, die einerseits die Grundlage für die Marktplätze der Zukunft bilden, gleichzeitig aber Diebstahl und Missbrauch oder eine Nutzung verhindern, die nicht im Sinn der Kunden ist.

AUSPRÄGUNGEN

- Verfügbarkeit von immer grösseren Datenbanken durch systematische Sammlung und Verknüpfung von persönlichen Kundeninformationen, Gesundheitsdaten, Präferenzen und Verhaltensweisen.
- Echtzeitprofilierung und Segmentierung sowie personalisierte Kommunikation und Marketingkampagnen als Standard in allen Sektoren.
- Zunehmende Sensibilisierung für die Sicherheit und Hoheit persönlicher Daten als Grundlage für eine datenbasierte Wirtschaft.
- Schwierigkeiten im Umgang mit den immer grösseren Datenmengen und Intransparenz durch Fehler bei der Interpretation aufgrund falscher Korrelationen.

02

Automatisierung von Datenanalysen und Generierung von Inhalten



Mit den erweiterten Möglichkeiten, Prozesse in Dienstleistungsorganisationen zu automatisieren, wird in Marketing und Kommunikation aktuell ein Strukturwandel angestoßen, der eine wesentliche Effizienzsteigerung mit sich bringt und bei standardisierten Prozessen eine höhere Qualität ermöglicht. Unternehmen können mit weniger Ressourcen mehr erreichen und damit stärker wachsen. Durch eine höhere Präzision und eine gestiegene Reichweite in der Kommunikation, beispielsweise durch intelligenter

Chatbots, wird die Grundlage für einen schnellen und direkten Austausch mit Kunden gelegt, die Produktinformationen oder Beratung erhalten. Dies gibt auch kleineren Anbietern Auftrieb, da automatisierte Systeme die Ansprache und Betreuung breiter Kundensegmente über einfach skalierbare Prozesse ermöglichen. Die Experten von Gartner gehen davon aus, dass bis 2020 85 % aller Kundeninteraktionen über entsprechende «conversational platforms» ohne einen Kontakt zu einem Menschen ablaufen werden.³ Gleichzeitig erfordert der Einsatz von lernenden Maschinen oder künstlicher Intelligenz den Zugang zu grossen Datenbanken als Grundlage für Qualität. Die Empfehlung und das Lernverhalten basieren auf der Analyse bestehender, historischer Transaktionen und je grösser die Grundlage dieser Quelle ist, desto besser ist die Qualität der Empfehlung. Dies erklärt auch den Vorteil der grossen amerikanischen und chinesischen Plattformen wie Amazon oder Alibaba mit grossen Heimmärkten und dürfte eine Konsolidierung im Wettbewerb um die Kundenschnittstellen verstärken. Durch die wachsenden Möglichkeiten der automatisierten Produktempfehlung, die zunehmend durch Sprachassistenten wie Alexa erfolgt, sehen Experten einen steigenden Druck auf Marken, die an Marktpräsenz an etablierten Orten verlieren respek-

tive ihre Positionierung auf die wachsende Marktdominanz der Plattformen ausrichten.⁴

Mit Blick in die Zukunft bietet die Automatisierung des Marketings die Möglichkeit, mehrdimensionale Prozesse und Tätigkeiten im Unternehmen an computergestützte Systeme auszulagern und einen höheren Standardisierungsgrad zu erreichen. Der Einsatz von lernenden Algorithmen ermöglicht, dass Botschaften basierend auf Datensätzen eigenständig produziert und individualisiert an die Empfänger weitergegeben werden. Dabei wird künstliche Intelligenz auch einen Teil der kreativen Leistung übernehmen können.

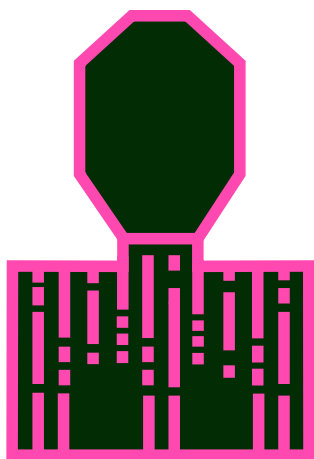
Der individuellen Kundenansprache über Bots im Bereich Marketing- und Kommunikation steht ein hohes Mass an Standardisierung über automatisierte Prozesse gegenüber. Die Auslagerung an Algorithmen ist entsprechend mit einem Verlust an Differenzierung verbunden und führt zu einer Homogenisierung von Inhalten. Die sogenannten Filter-Bubble-Effekte führen zu einer Fragmentierung und Einschränkung des Zugangs zu neuen Informationen oder Empfehlungen. In Bezug auf die bestehenden persönlichen Präferenzen bringt die Automatisierung zwar Effizienz, aber keine neuen oder überraschenden Inhalte. Durch die

hohe Geschwindigkeit und die Vielzahl an Einzelbotschaften wächst zudem das Risiko einer Überforderung der Rezipienten – der Aufbau von echten Narrativen wird immer schwieriger.

AUSPRÄGUNGEN

- ▶ Weitgehende Automatisierung von repetitiven Aufgaben in Marketing und Kommunikation mit hoher Relevanz für Backoffice-Prozesse und administrative Aufgaben. Dies bringt in Bereichen, die eine hohe Standardisierung als Qualitätsmerkmal aufweisen, Vorteile durch die Vermeidung von Fehlern und Kosteneinsparungen.
- ▶ Wachsende Dominanz von Plattformen mit einer Verschiebung des Wettbewerbs hin zur Kontrolle der digitalen Schnittstellen zum Kunden. Erschaffung neuer Grundlagen für Markenpositionierung in automatisierten Prozessen ohne Einflussnahme von Menschen. Risiko eines Bezugsverlusts der Unternehmen zu ihren eigenen Produkten und Lieferanten.
- ▶ Immer höhere Geschwindigkeit in der Verbreitung von Botschaften in Echtzeit und Fokus auf situationsgerechte Ansprache. Gleichzeitig ein steigendes Risiko von Überforderung der Zielgruppen durch die Frequenz und Dichte an Botschaften.

03 Virtualisierung der Kundeninteraktion



Mit den Fortschritten im Bereich der Virtualisierung eröffnen sich neue Interaktionsmöglichkeiten mit Kunden. Durch Augmented-Reality-Anwendungen lassen sich zusätzliche Informationsebenen auf die reale Welt übertragen. Für Marketing und Kommunikation ermöglicht dies, situativ Botschaften vor Ort in Echtzeit zu vermitteln. Während heute bereits digitale Screens Nutzertypen oder deren emotionalen Zustand anhand von Kameras identifizieren, könnten Kunden damit künftig an einem Verkaufsort individuelle, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Produktvorschläge oder Rabatte erhalten. Die Markenwelt kann neu inszeniert und erleb-

bar gemacht werden. Anwendungen, die mit Virtual-Reality-Botschaften kommunizieren entwickeln sich zu einer neuen Möglichkeit um Produkte erlebbar zu machen. Augmented Reality-Anwendungen gehen noch einen Schritt weiter, indem sie komplett neue Umgebungen ermöglichen, in denen Unternehmen Produkte in einem realen Raum präsentieren. Auch Avatare spielen eine zunehmende Bedeutung und das nicht nur in Japan, wo bereits heute künstliche intelligente Figuren aus Computerspielen zu sozialen Begleitern werden, die ihren Besitzern Kurznachrichten senden und sich nach dem Wohlbefinden erkundigen. Auch Banken möchten bei Kunden virtuell präsent sein, wie die Grossbank UBS, die jüngst ihren CIO als Avatar geklont hat. Die nächsten Jahre werden entsprechend durch erweiterte und neue virtuelle Räume geprägt sein, die, von der Tourismus- bis zur Gesundheitsindustrie oder Versicherung, für Marketing und Kommunikation neue Möglichkeiten für die Vermittlung von Informationen, Erlebnissen oder für mehr Orientierung im Alltag genutzt werden können.

Die Virtualisierung wird die Möglichkeiten des Marketings in Zukunft grundlegend erweitern: von der Erschaffung neuer Räume für Kundenerlebnisse oder Produktpräsentationen bis zur Einbindung der

Alltagsumgebung für die Platzierung von Botschaften, aber auch für den Dialog über Voice- und Gesture-Control Devices, virtuelle Assistenten oder Avatare. Es ist davon auszugehen, dass beispielsweise der Gesundheitszustand eines Menschen nicht nur äusserlich erkennbar sein wird, sondern auch über Gesten oder die Stimme eingeordnet werden kann.

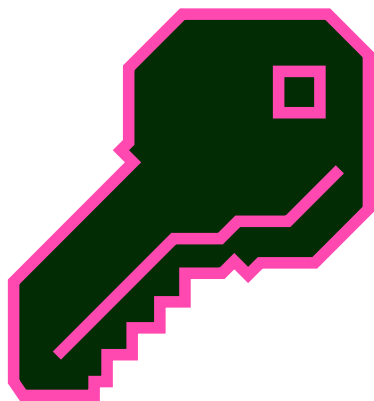
Mit den neuen Kanälen erhöht sich für eine Organisation auch die Komplexität in der Bewirtschaftung der unterschiedlichen Schnittstellen und der formgerechten Aufbereitung von Inhalten. Auch steigt die Gefahr einer Reizüberflutung oder Realitätsflucht und Manipulation, die zu rückläufigem Vertrauen, Überforderungen oder Reputationsrisiken führen können. Neben Fake News werden künftig Fake Realities eine grössere Rolle spielen, da Bild- und Videomaterial einfach manipuliert werden kann. Dabei spielen sogenannte «generative adversarial networks» eine Rolle, bei denen durch künstliche Intelligenz Deep-Fake-Bilder generiert werden, die täuschend echt sind. Die Folge ist, dass auch die Glaubwürdigkeit von bildbasierten Nachrichten und Botschaften weiter sinken könnte.⁵ Gleichzeitig wird heute vermehrt auf Gesichtserkennung als

eine zentrale Möglichkeit zur Identifizierung der Identität und zur Interpretation des Gemütszustands gesetzt. Dabei werden jedoch gleichzeitig die Einschränkung der Privatsphäre sowie die subjektive und mitunter diskriminierende Auslegung von Mimiken zur Herausforderung.

AUSPRÄGUNGEN

- ▶ Erweiterung von Marketing und Kommunikation durch virtuelle Räume und Ermöglichung von neuen Erlebnissen und Dialogen mit Avataren.
- ▶ Neue Möglichkeit für situative Platzierung von Botschaften im Alltag. Interaktion mit Kunden rund um die Uhr auf einer Vielzahl von Kanälen.
- ▶ Zunehmende Überforderung von Kunden durch Dauerbespielung mit Marketingbotschaften. Rückläufige Glaubwürdigkeit durch Fake Realities und Deep Fakes.
- ▶ Höhere Abstraktion und Entfremdung von der Realität als Folge der Verbreitung von virtuellen Umgebungen.

04 Demokratisierung der Wissensvermittlung



Das Internet hat in den letzten 20 Jahren zu einer Demokratisierung, also von einer vertikalen zu einer horizontalen Gesellschaft geführt: Wissen, das in der Vergangenheit nur ausgewählten Kreisen zugänglich war, ist durch Wissensbibliotheken wie Wikipedia für alle Menschen verfügbar geworden; die sozialen Netzwerke haben es ermöglicht, dass jeder Mensch auf der Welt seine Meinung, Ideen und Botschaften verbreiten kann. Als Folge haben sich viele der traditionellen, hierarchischen Strukturen aufgelöst und sind durch offene, partizipative Netzwerke ersetzt worden. Es existieren erste Schritte in die Richtung von einem Open-Access-Zugang zu wissenschaftlichen Arbeiten, die sich aber

momentan noch auf wenige Bereiche beschränken und weit weg sind von einem tatsächlichen Allgemeingut. Swissuniversities verfolgt beispielsweise die Vision, alle durch öffentliche Mittel publizierten Studien bis im Jahr 2024 für jedermann zugänglich zu veröffentlichen.⁶ Die Zukunft des Marketings ist folglich von einer immer grösseren Vielfalt von Inhalten und Anbietern geprägt, die die traditionellen Prozesse herausfordern. Diese Mechanismen liefern eine breitere Grundlage für Lösungsansätze und Inhalte, die nicht mehr zentral produziert und verbreitet werden. Denn auch bei der Vermarktung von Produkten spielt diese Demokratisierung eine immer wichtigere Rolle. Individuelle Meinungsträger haben bereits eine hohe Relevanz bei der Positionierung von Produkten erlangt. In immer mehr Fällen werden die Inhalte und Geschichten zu Marken nicht mehr durch die Werbeabteilungen vorgegeben, sondern durch Nutzer eigenständig erstellt. Mit der zunehmenden Leistungsfähigkeit von Smartphones können heute selbst Videoproduktionen in hoher Qualität ohne Zugang zu professionellem Equipment hergestellt werden. Die Folge ist eine fortschreitende Dezentralisierung der Medienlandschaft mit einer Verschiebung der Deutungshoheit und der Erarbeitung von Inhalten weg von den grossen Organisationen hin zu kleineren

Organisationen oder Individuen. Durch soziale Medien wird dabei eine Grundfunktion des traditionellen Marketings übernommen, nämlich die Vermittlung von Informationen als Entscheidungsgrundlage. Die Demokratisierung in der Kommunikation kann noch einen Schritt weiter gehen. Über Social-Media-Kanäle können über neue Interessengruppierungen in kürzester Zeit Petitionen lanciert oder grössere Diskussionen gestartet werden, die weitreichende Konsequenzen haben für Institutionen, Unternehmen und Marken.

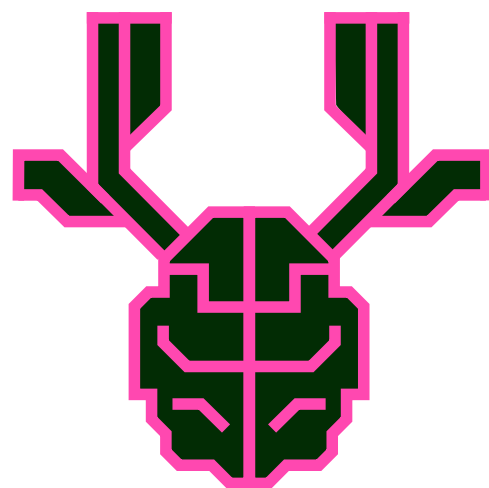
Die Zusammenarbeit mit Individuen als Influencer erhöht die Glaubwürdigkeit und Authentizität, und kann durch das Einbinden von Kunden als Botschafter auch zu tieferen Kosten für die Kommunikation führen. Es ist davon auszugehen, dass bekannte Influencer in Zukunft an Bedeutung zunehmen: Junge Influencer vermarkten ihre Beliebtheit auf Instagram geschickt und verdienen dabei hohe Summen. Auch in der Schweiz boomt das Influencer Marketing und die Ausgaben der Firmen haben sich in den letzten zwei Jahren vervierfacht.⁷ Influencer werden aber nur dann eine glaubwürdige Position behalten können, wenn ihnen eine unabhängige Position zugetraut wird und die verbreiteten Inhalte den erwarteten Qualitätsansprüchen genügen.

Mit der wachsenden Anzahl an Quellen besteht allerdings auch das Risiko eines Vertrauensverlusts, da die Aussagen zunehmend subjektiv geprägt sind. Der Rückgang der Deutungshoheit birgt für Marken zudem das Risiko eines Kontrollverlusts durch die Unternehmen, gekoppelt mit einer höheren Abhängigkeit von externen Netzwerken. Ausserdem bringen die wachsenden frei verfügbaren und zirkulierenden Informationen, die durch die Vielzahl an Inhaltsgenerierenden Personen verbreitet werden, auch das Risiko einer Überforderung.

AUSPRÄGUNGEN

- ▶ Grössere Vielfalt an Marketingbotschaften durch private und professionelle Inhaltsproduzenten. Wachsendes Potenzial für kreative und authentische Inhalte mit geringeren Kosten für Produktion und Distribution.
- ▶ Höhere Loyalität durch Einbindung von Kunden als Botschafter.
- ▶ Risiko einer individuellen Überflutung von unterschiedlichen Botschaften durch die Vielfalt an unterschiedlichen Inhaltsentwicklern und rückläufige Konsistenz von Botschaften. Druck auf Influencer als reine Produkt-Pusher.
- ▶ Rückläufige Qualität und Kontrollverlust von Marketing- und Kommunikation durch dezentrale Strukturen.

05 Aufbau einer intelligenten Infrastruktur



Durch die Möglichkeit, immer höhere Rechenleistung in immer kleinere Prozessoren zu verbauen, wird die Grundlage für den Aufbau einer vernetzten und intelligenten Infrastruktur gelegt. Aktuell führt dies zum Einbau von Sensoren, Prozessoren oder Kontrolleinheiten in Alltagsprodukte, die sich mitten im Lebensraum der Menschen befinden. In Wohnungen und Häusern werden Kühlschränke und Betten vernetzt und sollen dabei die Lebensqualität der Bewohner verbessern. Technologieexperten gehen ferner davon aus, dass sich die Ära der Smartphones ihrem Ende nähert und als Folge zu neuen

Schnittstellen führt, die mit Uhren, Brillen, Kleider, Stimmen- oder Gestenerkennung funktionieren. Darauf basierend eröffnen sich neue Möglichkeiten für die Verbreitung von Botschaften und Inhalten für Marketing und Kommunikation. Als gemeinsames Experiment einer Restaurantkette und einem Schuhhersteller wurden Sneakers mit GPS-Sendern und einem Bestellknopf ausgestattet, mit dem sich an die jeweiligen Position des Trägers eine Pizza bestellen lässt.⁸ Für den Massenmarkt werden mit Sprachassistenten wie Alexa neue Lösungen entwickelt, die eine einfachere Interaktion mit der digitalen Umwelt ermöglichen und es erlauben, Produkte ohne Computer oder Smartphone zu bestellen oder Informationen abzurufen.

Durch die stärkere Vernetzung von Wohnungen, Häusern und der öffentlichen Infrastruktur besteht die Möglichkeit, Kunden noch besser und präziser zu verfolgen und Verhaltensmuster sowie Bedürfnisse zu identifizieren. Es entstehen neue Kanäle und Schnittstellen für geografisch präzise Produktplatzierungen. Intelligente Wegweiser kennen die Bedürfnisse von Kunden und weisen massgeschneidert den Weg zum präferierten Kaffee oder zum Konzert der Lieblingsband.

Mit der einfachen Bedienbarkeit der Real-World-Schnittstellen

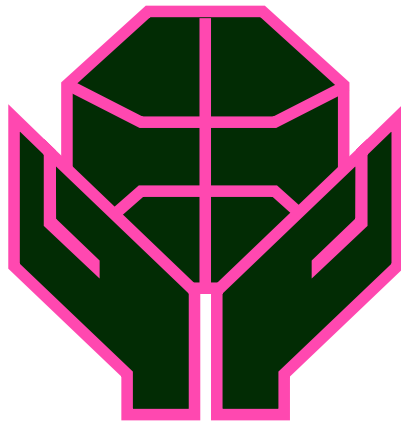
entstehen auch neue Risiken. Kurz nach der Einführung der Sprachassistenten hatte Alexa versehentlich ein ganzes Puppenhaus bestellt, weil ein Kind mit seinen Eltern darüber gesprochen hatte.⁹ Mit der Vernetzung wächst aber auch das Risiko von Systemausfällen durch Manipulation oder Hacking, die durch ein Platzieren von Fehlbotschaften die Reputation von Unternehmen gefährden können. Das sogenannte Botnet of Things basiert auf einer schnell wachsenden Anzahl ungenügend gesicherter elektronischer Bauteile, die als Einfallstor für Malware dienen. Primär wird die Ausweitung auf neue Kanäle aber zu einer Reizüberflutung führen und Abwehrreaktionen durch Kunden und Zielgruppen nach sich ziehen, die analog zu AdBlockern den Schutz vor geolokalisierten Botschaften ermöglichen. Zudem sinkt durch den Einbau von digitalen Schnittstellen in Alltagsgegenstände deren Halbwertszeit, was zu einer laufenden Erneuerung der Geräte mit höheren Kosten und einer sinkenden Nachhaltigkeit führt. Generell bestehen grundlegende Limitationen bei der Interaktion mit der realen Welt; so haben Algorithmen Schwierigkeiten bei der Erkennung von Alltagsobjekten, da sie anders als Menschen nicht Gegenstände als solche erkennen und ihnen eine semantische Bedeutung zuordnen können, sondern weil sie ohne

Bewusstsein Unterschiede von Bildpunkten identifizieren. Dabei bestehen Manipulationsrisiken, wenn einzelne Farbpunkte auf Objekten ersetzt werden, was dazu führt, dass einem Gegenstand mit der Veränderung weniger Bildpunkte eine komplett andere Bedeutung zugemessen wird.¹⁰ Ferner dürfte mit der weiteren Verbreitung von elektronischen Steuergeräten auch die Sensibilisierung vieler Menschen über mögliche gesundheitliche Gefahren – beispielsweise von elektromagnetischer Strahlung – zunehmen.

AUSPRÄGUNGEN

- Ausweitung von Marketing und Kommunikation über Alltagsgegenstände basierend auf einer präziseren Überwachung im Alltag. Neue Möglichkeiten für geolokalisierte, personalisierte Ansprache und gleichzeitig eine höhere Komplexität für das Bespielen der Kanäle.
- Rückläufige Systemstabilität und Manipulationsrisiken durch Hacking mit Reputationsrisiken durch falsche Botschaften.
- Belastung und Reizüberflutung durch permanente Erreichbarkeit. Zunehmene Sensibilisierung durch Risiken von elektromagnetischen Strahlungen im Alltag.

06 Polare Globalisierung



Die Globalisierung setzt sich unaufhaltsam fort. Unternehmen in Industrienationen, von der Textilindustrie bis zu Pharmafirmen, verlagern die Produktion von Gütern und personalintensive Dienstleistungen seit Jahren an kostengünstige Standorte, sodass Handelsströme immer mehr global geplant und optimiert werden. Durch die Globalisierung nehmen multilokale Lebensweisen und Migrationsbewegungen stark zu. Lokale Unternehmen setzen verstärkt auf die Rekrutierung von sogenannten Global Talents, die internationalen Märkte werden zunehmend durch globale Marken und Plattformen beeinflusst, die ihre Reichweite international skalieren. Dabei spielen nicht mehr nur die USA, sondern in immer grösserem Ausmass China

eine dominierende Rolle, das sich das Ziel gesetzt hat, in der digitalen Wirtschaft mit Schwerpunkt auf die Entwicklung und den Einsatz künstlicher Intelligenz die Führung zu übernehmen. Die Entwicklung der letzten Jahre belegt, dass China nicht mehr die Rolle eines Billiglohnlands spielt, sondern längst den Ton angibt. Alibaba hat sich als weltgrösster Online-Handelsplatz von Gütern etabliert; der Chat-Dienst WeChat hat eine Applikation entwickelt, die von Messengerdiensten bis zu Restaurantbesuchen oder Bankendienstleistungen eine breite Angebotspalette umfasst. Ein wichtiger Teil der Basis für die künftige Marktmacht chinesischer Anbieter ist die schnell wachsende Datenmenge, die China durch eine weitreichende Überwachung seiner Bürger aufbaut. Damit ändern sich auch politische Machtverhältnisse: Die Vormachtstellung der Industriestaaten und die westliche liberale Ordnung geraten zunehmend unter Druck, mit der Geschwindigkeit der digitalen Transformation Schritt zu halten.

Parallel zur weiteren Öffnung und zum Ausbau der globalen Märkte wächst der Fokus auf lokale Strukturen durch die Suche nach nachhaltigen Angeboten und einem höheren Vertrauen in regional verankerte Organisationen. Der Trend zum Aufbau von Handelsschranken und Zöllen der US-Regierung unter Donald Trump verstärkt diese Ten-

denz – wenn auch aus anderen Beweggründen. Dies betrifft Banken genauso wie Lebensmittelhersteller oder die Textilbranche und führt zu einer polaren Globalisierung, die durch eine weitere Öffnung, aber auch durch eine stärkere regionale oder nationale Ausrichtung geprägt ist.

Mit der dauernden und globalen Verfügbarkeit von Informationen, Dienstleistungen und Waren, die via Internet ortsunabhängig über Landesgrenzen hinweg verfügbar sind, ändern sich auch die Aufgaben des Marketings. Via soziale Medien sind Menschen heute über Geschehnisse und Neuigkeiten auf jedem Ort der Welt in Echtzeit informiert. Digitale Verkaufsmodelle und die wachsende Nachfrage nach individualisierten Produkten legen die Basis für neue globale Nischenmärkte. Es besteht eine steigende Nachfrage nach dem «Echten» und «Authentischen», das in der lokalen Kultur verankert ist. Lokale Netzwerke schaffen Vertrauen und wirken als Gegenpol zur Anonymität globalisierter Strukturen.

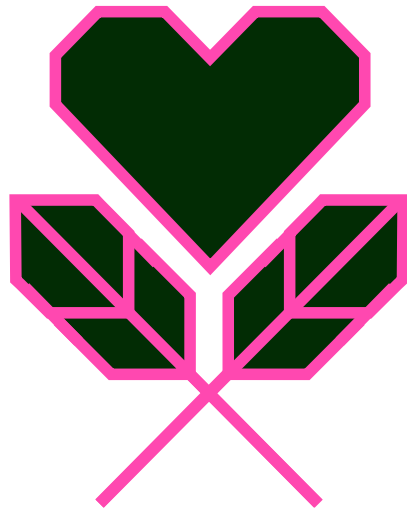
Mit der immer engeren wirtschaftlichen Verflechtung hat die Globalisierung verschiedene kritische Auswirkungen auf den Lebensalltag der Menschen. Für das Marketing heisst dies, dass es durch die Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen der Möglichkeit einer globalen Strahlkraft und einer Stärkung durch

lokale Werte steht. Gleichzeitig eröffnet sich für die Vermarktung auf der Unternehmensseite, aber auch für die Wahlmöglichkeiten auf der Konsumentenseite eine immer höhere Komplexität, da die Auswahl an Produkten massiv zugenommen hat.

AUSPRÄGUNGEN

- ▶ Veränderte Erwartungen von Kunden als Folge einer Anbindung an globale Kulturen und Märkte, teils losgelöst von nationalen Strukturen.
- ▶ Ausweitung des Marketings auf globale Märkte als Folge der schnellen Verbreitung von digitalen Plattformen mit gleichzeitiger Fokussierung auf lokale Gegebenheiten.
- ▶ Kostenreduktionen durch Auslagerung von IT-Dienstleistungen im Marketingkontext in Länder mit tieferen Lohnkosten, aber auch Kostenerhöhung durch Investitionen in neue Technologien zur Individualisierung von Botschaften.

07 Pluralisierung der Werte



Als Folge der veränderten Lebenswelten in einer Multioptionsgesellschaft zeichnet sich auch eine Verschiebung der Werte ab. Im Fokus dieser Entwicklung stehen oftmals Nachhaltigkeit oder Gesundheit, die stellvertretend für einen längerfristigen Wertewandel stehen. Diese sind zweifelsohne relevant und prägen das Verhalten und die Bedürfnisse von Kunden und Bürgern. Tatsächlich aber lässt sich der Wertewandel nicht auf wenige Kernentwicklungen reduzieren. Vielmehr haben die letzten Jahrzehnte zu einer pluralen Auffassung von Werten geführt, die als Trends und Gegentrends parallel die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft prägen. Neben der

langjährigen Tendenz hin zu einer liberaleren und offeneren Gesellschaft zeichnen sich gleichzeitig eine Rückbesinnung auf traditionelle Werte und eine stärkere Abgrenzung ab. Neu dabei ist, dass durch die Fragmentierung und durch die digitalen Echokammern der Austausch zwischen Menschen mit unterschiedlichen Wertemustern nicht nur virtueller und damit abstrakter wird, sondern auch weniger Schnittpunkte zwischen unterschiedlichen Gruppen bestehen. Angesichts der zunehmenden Überforderung vieler Menschen mit den grossen Datenmengen werden Entscheidungen und Einstellungen stärker durch wertebasierte oder ideologische Grundlagen gefällt anstatt durch rationale Entscheidungskriterien.

Mit Blick auf die Zukunft zeichnet sich ein heterogenes Bild unterschiedlicher Wertemuster ab, die parallel und gleichzeitig relevant sind, sich dabei aber auch widersprechen können. Für Marketing und Kommunikation bringt dies eine wesentlich höhere Komplexität, zumal sich traditionelle Segmentierungskategorien nach Alter, geografischer Herkunft oder Berufsgruppe kaum in die Praxis übersetzen lassen. Das Verständnis der prägenden Werte von Kunden ist entscheidend für den Erfolg am Markt und den Aufbau von Vertrauen, gerade im Kontext einer immer grösseren

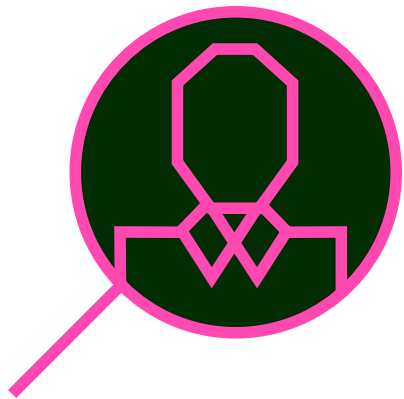
Überforderung und der Verbreitung von Fake News oder Fake Realities. Daraus eröffnet sich die Chance, die Kundenbindung zu stärken und Kunden individuell auf einer emotionalen Ebene anzusprechen. Es erfordert aber auch einen höheren Aufwand, die richtigen Botschaften in der richtigen Form zu den jeweiligen Kunden zu bringen. Nicht zuletzt eröffnen sich mit Blick auf Werte wie Nachhaltigkeit neue Geschäftsmodelle rund um die Sharing Economy oder den Einsatz für Menschen in Not.

Die Abkehr von einem rationalen Entscheidungsmodell hin zu einer emotionaleren Kundenansprache ist für Marketingexperten nichts Neues. Es bestehen aber dennoch Risiken durch eine Abkehr von faktenbasierten Argumentationen, gerade im Umfeld von Gesundheitsanbietern oder Finanzdienstleistern. In einer zunehmend ideologisch geprägten Welt ist der Raum für Kompromisse und Toleranz geringer. Kunden suchen sich tendenziell Firmen, die ihre Werthaltung widerspiegeln. Für Marken bringt dies das Risiko einer Unter- bzw. Einordnung in bestehende Wertesysteme als Voraussetzung für das Vertrauen, was die Weiterentwicklung einer Marke einschränken kann.

A U S P R Ä G U N G E N

- ▶ Wachsende Bedeutung von Werten als Vertrauensgrundlage in einem immer dynamischeren Marktumfeld. Damit verbunden sind auch eine Abkehr von rationalem Denken und eine Zuwendung zu einer vermehrt emotionalen oder ideologiegetriebenen Entscheidungsgrundlage.
- ▶ Gefahr einer Polarisierung und Fragmentierung der Gesellschaft durch digitale Echokammern.
- ▶ Zunehmende Verantwortung von Unternehmen für gesellschaftlichen Zusammenhalt sowie Sensibilisierung für Nachhaltigkeit und Gesundheit.

08 Individuelle Lebensgestaltung



Seit den 1950er-Jahren hat vor allem in der westlichen Welt der Prozess der Individualisierung immer stärker zugenommen. Charakteristisch für diese Entwicklung ist eine höhere Differenzierung der Gesellschaft bezüglich unterschiedlicher Lebensmodelle, Wertehaltungen und Identitäten. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung traditioneller Strukturen wie Schicht, Herkunft, Religion, Beruf, Altersgruppe oder Geschlechterrolle ab. Es kann zwischen immer mehr Optionen gewählt werden, um den eigenen Lebensentwurf individuell zu gestalten. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung rückt damit immer mehr ins Zentrum und legt die Grundlage für eine wachsende Erwartungshaltung nach personalisierten Produkten und Dienstleis-

tungen, die als Fundament für das Marketing genutzt werden können. Angetrieben wird die Individualisierung unter anderem durch digitale Kommunikationstechnologien, die zu neuen Erwartungshaltungen durch die Vermittlung immer neuer Identitäts-, Werte- und Verhaltensmodelle führen. Gleichzeitig bieten die sozialen Netzwerke auch die Möglichkeit, sich selbst zu inszenieren und die eigene (Schein-) Individualität nach aussen zu projizieren. Der Einzelne kann sich so von anderen abgrenzen und gleichzeitig die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft von Gleichgesinnten signalisieren. Eine solche Einbindung in selbstgewählte Gemeinschaften wird immer wichtiger, da durch die Individualisierung ein soziales Vakuum entstanden ist und sich viele Menschen wieder nach dem Gefühl der Zugehörigkeit sehnen. Online Communities und soziale Netzwerke, in denen gemeinsame Interessen, Erfahrungen oder Meinungen ausgetauscht werden, haben enorme Wachstumsraten. Dadurch entstehen Mikronischen mit zunehmend stärker ausgeprägten Interessenprofilen. Eine Folge der Individualisierung ist somit eine Aufspaltung der Gesellschaft in immer kleinteiligere soziale Milieus, Nischengruppierungen und Subkulturen, die als Zielgruppen die traditionellen Kundensegmente des Marketings ersetzen.

Durch diese Entwicklung ändern sich auch die Erwartungen an das Marketing der Zukunft: Konsumenten fordern massgeschneiderte Angebote, die ihren individuellen Wünschen und Bedürfnissen Rechnung tragen. Immer wichtiger wird damit die Personalisierung von Produkten, Dienstleistungen und Marketingbotschaften. Im Zeitalter der Individualisierung wird Konsum zu einem Teil der eigenen Selbstverwirklichung. Man umgibt sich mit den Dingen, Orten und Menschen, die die eigene Identität und die eigenen Wertvorstellungen widerspiegeln. Der glutenfreie Bio-Burger, den man zu Mittag isst, das Vintage-Fahrrad, mit dem man sich fortbewegt, das Café, das man frequentiert, und sogar das Fitnessprogramm, mit dem man den eigenen Körper trainiert, werden zur Projektionsfläche der eigenen Persönlichkeit. Konsum wird zu einem Katalysator, um neue Kontakte mit Gleichgesinnten zu knüpfen und sich in eine Gemeinschaft einzubinden.

Die Individualisierung bringt Chancen und Freiheiten für den Einzelnen, ist aber auch mit neuen Zwängen verbunden. Da Identität immer weniger von aussen vorgegeben wird und da es kaum mehr verlässliche Handlungsanleitungen gibt, wie man sein Leben gestalten soll, ist jeder Einzelne angehalten, einen individuellen Lebensentwurf

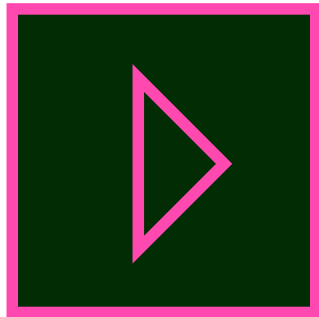
für sich zu «erfinden». Damit besteht auch die Gefahr der eigenen Entfremdung, des Kontrollverlusts und der Überforderung, denn in dem Mass, wie die Entscheidungsfreiheiten zunehmen, steigt auch der Druck, den «richtigen» Lebensentwurf zu wählen.

A U S P R Ä G U N G E N

- Grössere Vielfalt an Lebensmodellen und Erwartungshaltungen, die traditionelle Segmentierungsmuster durchbrechen. Steigender Wunsch nach Selbstverwirklichung und das Realisieren individueller Vorstellungen. Höhere Komplexität für Marketing bei der Ansprache der einzelnen Zielgruppen.
- Personalisierung von Produkten, Dienstleistungen und Kommunikation als Grundlage des Marketings der Zukunft.
- Suche nach Gemeinschaft und Zugehörigkeit auf digitalen Plattformen und in virtuellen Umgebungen, aber auch Bedürfnis nach Austausch in der physischen Welt.



09 Echtzeit- Gesellschaft



Wir leben in einer Zeit, die von einer zunehmenden Flexibilisierung aller Lebensbereiche geprägt ist. Der individuelle Lebensrhythmus entkoppelt sich zunehmend von äusseren Strukturen, sodass Arbeit, Freizeit und Konsum zeitlich und örtlich flexibler werden, ineinander übergehen und sich vermischen. Angetrieben wird diese Entwicklung durch Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, die Individualisierung, die Globalisierung und die Digitalisierung. Der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft führt seit Jahren zu einer zunehmenden Deregulierung von Arbeitsverhältnissen; gekoppelt an die wachsende Bedeutung von Plattformen führt dies zur Ausprägung der sogenannten Gig Economy. Im Arbeitsmarkt ist dies mit einer Zunahme von Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Temporärarbeit, Arbeit im Home Office sowie

freien Arbeitsverhältnissen verbunden. Dies zeigt sich unter anderem auch in der Liberalisierung von Ladenöffnungszeiten, im Offshoring von Dienstleistungen, wie etwa Call Centern, sowie in der Zunahme von schwierigen bis prekären Arbeitsverhältnissen.

Das Marketing wird geprägt durch die fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung und eine immer engere Vernetzung, oft über Landesgrenzen und Zeitzonen hinweg. Informationen und Dienstleistungen sind übers Internet augenblicklich zu jeder Zeit und an jedem Ort aufrufbar. Dadurch entsteht eine zunehmend stärker ausgeprägte «24-Stunden-Gesellschaft» und eine «on demand»-Mentalität, bei der rund um die Uhr gearbeitet, kommuniziert und konsumiert wird. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die umfassende Verbreitung von mobilen Kommunikationsgeräten. Smartphones, Tablets und zunehmend auch Wearables ermöglichen eine immer engere Anbindung an die Online-welt. Jeder freie Augenblick kann genutzt werden, um im Internet Neuigkeiten abzurufen, online einzukaufen oder berufliche E-Mails zu beantworten. Die Tagesstruktur wird so vermehrt in kleine Zeiteinheiten zerstückelt, in denen man sich in unterschiedlichen Kontexten bewegt – zum Teil auch in mehreren gleichzeitig. Durch die stetige

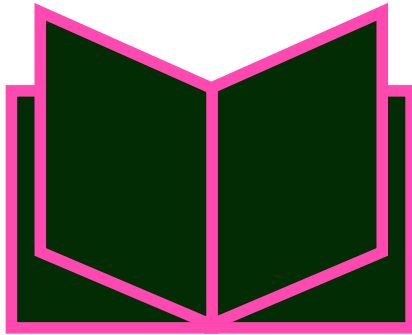
Erreichbarkeit steigt zudem auch die Erwartungshaltung, dass Nachrichten persönlich oder durch automatisierte Systeme sofort beantwortet werden.

Für den Einzelnen hat die Flexibilisierung zur Folge, dass das empfundene Tempo des Alltags stetig zunimmt. Neuigkeiten, Termine, Benachrichtigungen und Verpflichtungen reißen nie ab und erreichen den Einzelnen in immer schnellerem Takt. Die gesellschaftlichen und beruflichen Kontexte, in die man eingebunden ist, werden stetig unsicherer und verändern sich rascher. Immer mehr Menschen fühlen sich deshalb ausgebrannt und vom Alltag überfordert. Die Folge ist ein steigendes Bedürfnis nach Ruhe und Entschleunigung, um der Hektik des Alltags für einen kurzen Moment zu entfliehen. Yoga, Meditation und andere Entspannungstechniken haben deshalb stark an Beliebtheit gewonnen. Auch sehnen sich die Menschen verstärkt nach kurzen Auszeiten vom Alltag – etwa in Form eines Digital Detox, um sich zu erholen, nachzudenken und sich über die wichtigen Dinge des Lebens klar zu werden. Für das Marketing entstehen Anknüpfungspunkte für neue Narrative, aber auch die Herausforderung, durch eigene Inhalte die gefühlte Beschleunigung des Alltags zu verstärken.

AUSPRÄGUNGEN

- ▶ Erwartung an Unternehmen, immer erreichbar und zu Diensten zu sein und Dienstleistungen innerhalb kürzester Zeit anzubieten. Wachsende Bedeutung von kurzfristigen Markenerlebnissen.
- ▶ Zunehmende Bedeutung von Einfachheit durch unkomplizierte Digitalerlebnisse. Keine Zeit für komplexe und zeitraubende Funktionen; wachsende Bedeutung von hoher «usability».
- ▶ Suche nach verlässlichen Strukturen und Sicherheit sowie wachsendes Bedürfnis nach Entschleunigung und Ruhe, die auch punktuell als eine Art «Entspannungsiseln» im Alltag verfügbar sind.

10 Radikale Transparenz



Im Übergang in eine digitale Wirtschaft und Gesellschaft werden Daten zu einem immer wichtigeren Rohstoff. Daten bieten Vergleichbarkeit und Transparenz und können so Entscheidungsprozesse wirksam unterstützen. Konsumenten können beispielsweise Produktpreise global in Sekunden vergleichen und über Kundenbewertungen detaillierte Informationen zu den Angeboten erhalten. Vergleichsportale existieren heute für beinahe jede Branche, von Hotels über Restaurants bis hin zu Versicherungen und Finanzdienstleistungen. Dadurch erhöht sich der Preisdruck auf Händler und die Qualität von Dienstleistungen wird quantifizierbar. Die Reputation im Internet wird damit zu einem zentralen Faktor für den Geschäftserfolg.

Die Verfügbarkeit der wachsenden Datenmengen und der Anspruch an eine immer höhere Transparenz ist grundlegend für die Zukunft des Marketings. Noch nie waren so viele persönliche Daten offen oder indirekt zugänglich; vor allem jüngere Generationen stellen über Social Media grosse Mengen von persönlichen Informationen ins Internet, die einen tiefen Einblick in ihr Leben bieten. Diese Informationen werden zunehmend von Unternehmen zu Marketingzwecken ausgewertet. Auch Arbeitgeber durchsuchen immer häufiger das Internet, um Hintergrundinformationen über zukünftige Mitarbeiter oder Bewerber zu finden. Zudem nimmt auch die Überwachung von staatlicher Seite zu. Gleichzeitig besteht eine wachsende Forderung nach radikaler Transparenz vonseiten unterschiedlicher Interessenvertretungen. Organisationen wie Wikileaks beispielsweise erzwingen die Veröffentlichung schützenswerter Daten, selbst von Staatsgeheimnissen, und bringen so das Risiko einer unkontrollierten Datenoffenlegung mit sich. Demgegenüber steht das Argument, dass eine solche Praxis durch die Pressefreiheit geschützt ist. Der offene Zugang zu immer mehr Daten bringt auch die Gefahr einer Pseudotransparenz: Falschmeldungen und gezielte Manipulationen werden durch das Internet genauso schnell verbreitet wie Fakten. Es wird damit

immer schwerer, zwischen seriösen Informationen und Propaganda zu unterscheiden. Dabei wächst auch der Wunsch, die persönlichen Daten zu schützen. Die Suche nach Privatsphäre ist auch eine Gegenreaktion auf die «Vermessung» des eigenen Verhaltens. Social-Media-Stars wie der Rapper Kyane West fordern deshalb, dass Likes nicht mehr öffentlich gezeigt werden.¹¹

Die immer umfangreichere Datensammlung ist mit grossen Herausforderungen für die Privatsphäre verbunden und hat grosse Implikationen auf das Marketing. Die Angst vor dem «gläsernen Menschen» nimmt in der Gesellschaft zu. Das Thema Datensicherheit wird deshalb immer wichtiger. Konsumenten fordern von Unternehmen sowie vom Staat, dass ihre Daten wirksam geschützt werden und nicht ohne ihr Einverständnis an Dritte weitergegeben werden. Eine steigende Gefahr für Datensicherheit geht zudem von Hackerangriffen aus. Regelmässig sind Unternehmen davon betroffen und sehen sich der Gefahr ausgesetzt, dass firmeninterne Informationen und Betriebsgeheimnisse an die Öffentlichkeit gelangen. Auch private Daten werden immer häufiger gehackt und können bisweilen kaum mehr aus dem Internet entfernt werden. Auf gesellschaftlicher Ebene kann die zunehmende Transparenz zu einer Beschneidung der individuel-

len Freiheit führen. Wenn jeder weiss, was der andere tut und denkt, kann dies dem Konformismus und der Einheitlichkeit im Handeln und Denken Vorschub leisten. Die Folge ist eine Ausgrenzung und Stigmatisierung von Minderheiten und Andersdenkenden. Mit der Gefährdung des Pluralismus ist damit auch die Grundlage einer demokratischen Gesellschaft bedroht. Gleichzeitig führt die zunehmende Transparenz auch zu einer Informationsüberflutung; es wird damit immer schwerer, relevante und verlässliche Informationen zu finden. Die Abhängigkeit von Algorithmen und von Experten steigt.

A U S P R Ä G U N G E N

- Wachsende Anspruchshaltung der Menschen an eine vollständige Transparenz und an einen Zugang zu Produkt- und persönlichen Daten. Transparenter Zugang für detaillierte Vergleiche von Produkten und Dienstleistungen als Basis für bessere Entscheidungen.
- Immer mehr persönliche Daten sind online; der Datenschutz wird wichtiger. Gleichzeitig besteht gerade bei jüngeren Generationen eine grössere Bereitschaft, persönliche Daten für individualisierte Angebote preiszugeben.
- Wachsende Schwierigkeit, in der Datenflut die richtigen Informationen zu finden bzw. zu unterscheiden, welchen zu trauen ist und welchen nicht; steigende Abhängigkeit von Algorithmen und Experten.



CHANCEN

KÜNFTIGE RAHMEN BEDINGUNGEN VON MARKETING UND KOMMUNIKATION IM ZEITALTER DER DATEN

HERAUSFORDERUNGEN



Automatisierung von repetitiven Prozessen zur Qualitätssteigerung und Fehlerreduktion.



Blockchain-Technologie als Grundlage für dezentrale Strukturen und höhere Datensicherheit.



Dynamische Kunden-Segmentierung und Pricingmodelle basierend auf Echtzeitanalysen der Marktentwicklung und des Kundenverhaltens.



Mehr Convenience und «one stop shopping» durch mit Hardware verknüpfte Plattformen.



Fortschreitende Personalisierung von Botschaften basierend auf wachsenden Kunden-Datenbanken und leistungsfähigeren Algorithmen.



Virtuelle und erweiterte Realitäten zur Inszenierung und Vermittlung von Inhalten.



Einfacherer Austausch mit digitalen Systemen via Chatbots oder Avataren.



Demokratisierung des Wissens und Stärkung partizipativer Strukturen für die Produktion von Inhalten durch Nutzer.



Physische Infrastruktur mit digitalen Schnittstellen zur Kommunikation als Konkurrenz zu Smartphones.



Limitation sinnvoller Auswertungen durch unstrukturierte, fehlerhafte oder irrelevante Datenmengen.



Risiko von Datenblasen durch überhöhte Bewertung von Datensätzen, die sich nicht kommerziell nutzen lassen oder fehlende Geschäftsmodelle.



Tendenz zur Monopolbildung der grossen Plattformen und wachsende Abhängigkeit der Hersteller.



Grenzen von künstlicher Intelligenz bei der Analyse von komplexen Fragestellungen oder bei der Objekterkennung im Alltag.



Standardisierung und Homogenisierung des Angebots durch Automatisierung und als Folge von Filter-Bubble-Effekten.



Zunehmende Entmenschlichung der Kommunikation durch Austausch mit technischen Schnittstellen.



Reizüberflutung der Nutzer durch erhöhte Geschwindigkeit der Informationsverbreitung und durch mehr Kanäle.



Gefahr von Datendiebstahl und rückläufige Systemintegrität einer vernetzten Infrastruktur.



KUNDEN BEDÜRFNISSE

ACCESS

Zugriff in Echtzeit zu objektiven und transparenten Fakten

INDIVIDUALITÄT

Berücksichtigung persönlicher Wertvorstellungen

EINFACHHEIT

Direkter Zugang bei der Nutzung von Dienstleistungen und Produkten

PARTIZIPATION

Mitgestaltung bei der Entwicklung von Inhalten und Produkten

ORIENTIERUNG

Kontinuierliche Einordnung aktueller Ereignisse zur Meinungsbildung

EXKLUSIVITÄT

Frühzeitige Bereitstellung von relevanten Botschaften und Angeboten

UNTERSTÜTZUNG

Ermöglichung oder Inspiration zur Realisierung privater und beruflicher Ideen

SICHERHEIT

Schutz der Privatsphäre durch individuelle Datenfreigabe und sichere Infrastruktur

- 1 Marr, Bernard: How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read. www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/#41be515560ba. Abgerufen am 22.8.2018.
- 2 Straumann, Felix: Zusammenziehen macht dick. www.tagesanzeiger.ch/wissen/medizin-und-psychologie/Das-ist-erstens-peinlich-zweitens-Betrug/story/16638927. Abgerufen am 10.10.2018.
- 3 Gartner Customer 360 Summit 2011, CRM Strategies and Technologies to Understand, Grow and Manage Customer Experiences. www.gartner.com/imagesrv/summits/docs/na/customer-360/C360_2011_brochure_FINAL.pdf. Abgerufen am 23.8.2018.
- 4 Dawar, Niraj: Marketing in the Age of Alexa. hbr.org/2018/05/marketing-in-the-age-of-alexa. Abgerufen am 25.7.2018.
- 5 Snow, Jackie: AI Could Set Us Back 100 Years When It Comes to How We Consume News. www.technologyreview.com/s/609358/ai-could-send-us-back-100-years-when-it-comes-to-how-we-consume-news. Abgerufen am 4.9.2018.
- 6 Swissuniversities, Nationale Strategie Open Access. www.swissuniversities.ch/de/themen/hochschulpolitik/open-access. Abgerufen am 7.7.2018.
- 7 Knoll, Stefanie et. al.: Das Influencer-Marketing boomt – auch hierzulande. www.srf.ch/news/wirtschaft/grosses-geschaef-mit-werbung-das-influencer-marketing-boomt-auch-hierzulande. Abgerufen am 6.8.2018.
- 8 Gartenberg, Chaim: Pizza Hut's Pie Tops II sneakers can order a pizza and pause your TV. www.theverge.com/circuitbreaker/2018/3/5/17080462/pizza-hut-pie-top-ii-sneakers-bluetooth-order-pizza-shoes-smart. Abgerufen am 22.6.2018.
- 9 Liu, Gia: Hey, I didn't order this dollhouse! 6 hilarious Alexa mishaps. www.digitaltrends.com/home/funny-accidental-amazon-alexa-ordering-stories. Abgerufen am 13.8.2018.
- 10 Vincent, James: Google's AI thinks this turtle looks like a gun, which is a problem. www.theverge.com/2017/11/2/16597276/google-ai-image-attacks-adversarial-turtle-rifle-3d-printed. Abgerufen am 2.7.2018.
- 11 Kanye West wants Twitter to hide ,likes' and compares it to ,having to write the size of your d**k on your T-shirt'. www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-6197017/Kanye-West-wants-social-media-companies-hide-likes-follower-numbers-Twitter-rant.html. Abgerufen am 23.9.2018.

«There are clear differences between digital platforms: Amazon has control over its products, Facebook has control over its content. As Facebook doesn't make the content, it's very hard for them to monitor every single word that is going back and forth between the users. The amount of information on Facebook is astronomical and almost infinite, as far as it concerns human observation. What helps Amazon in that regard, is that it sells physical objects, that don't scale the same way as words and videos. In that sense, Amazon is still calculable.»

Douglas Rushkoff
Amerikanischer Medientheoretiker, Schriftsteller, Dozent, Grafikautor und Dokumentarist. Er unterrichtet Medientheorie und schreibt Bücher über Technologie, Medien und Kultur. Er lebt in New York.

«Es wird lebende Kampagnen geben mit einem lernenden Algorithmus, der nach und nach Einfluss nimmt auf die ganz konkrete, kreative Gestaltung von Werbemitteln, der Texte und Bilder austauscht und der Daten, bestimmte Platzierungen oder Klangfarben gesprochener Worte feinjustiert.»

Sascha Lobo
Deutscher Journalist und Unternehmer. Seine Texte befassen sich unter anderem mit dem Wandel der Wirtschaft durch die Digitalisierung, mit der Virtualisierung und künstlicher Intelligenz. Er lebt in Berlin.

«In the future
you might not know,
if the entity
on the other side
of a screen will
be a robot.»

Martin Raymond
Englischer Autor und Co-Gründer des Unternehmens The Future Laboratory, Chefredaktor von Magazinen und Autor verschiedener Bücher, die sich mit Trends und Trendvorhersagen beschäftigen. Er lebt in London.

Jenseits der Maschinenwelt

Perspektiven des digitalen Dialogs

Die Perspektiven des Marketings haben mit dem Übergang in eine datenbasierte Wirtschaft und Gesellschaft einen scheinbar eindeutigen Fluchtpunkt: die Automatisierung als neue Grundlage für eine massive Effizienzsteigerung und für einen hohen Grad an Personalisierung. Dafür sprechen die Fortschritte im Bereich der digitalen Technologien, der wachsende Anspruch der Menschen nach einer Berücksichtigung ihrer individuellen Interessen und Werte sowie der zunehmende Wettbewerbsdruck im Kontext der globalen Konsolidierung im Kampf um die Kundenschnittstellen. Auch wenn viel dafür spricht, dass die Grundstrukturen des Marketings in naher Zukunft durch die Mechanismen und Strukturen der digitalen Wirtschaft definiert werden, gibt es allerdings auch Argumente, die aufzeigen, dass eine weitgehende Automatisierung klare Grenzen hat. Die Limitationen verlaufen nicht dort, wo die Technologien keinen Mehrwert für Kunden liefern, sondern gerade aufgrund der hohen Effizienz zu einer Standardisierung führen. Diese Erkenntnis legt die Grundlage für eine Differenzierung und das Entwickeln von wirklich intelligenten Lösungen die – jenseits der Maschinenwelt – mit Blick auf die künftigen Bedürfnisse der Kunden und Zielgruppen Nutzen bringen, die sich von den Mainstream-Lösungen der globalen digitalen Plattformen differenzieren. Die digitale Transformation präsentiert sich darum bei genauerem Hinschauen nicht als einziger, linearer Vektor, der für alle Unternehmen und Anbieter die Richtung vorgibt. Vielmehr bestehen die Chancen gerade darin, eine Strategie zu entwickeln, die auf den neuen Grundlagen aufbaut, aber einen eigenständigen Weg zeichnet. Nachfolgend werden basierend auf der Analyse der Triebkräfte der Veränderung Szenarien vorgestellt, die unterschiedliche Grundlagen des digitalen Marketings der Zukunft separat aufzeigen.

01

PLATT- FORMEN SIND MACHT

Die Marktmacht von digitalen Plattformen für die Inszenierung von Produkten und Dienstleistungen wächst. Ihre starren Strukturen und Mechanismen bilden die Eckpunkte für das Marketing der Zukunft. Dies eröffnet Zugang zu globalen Zielgruppen, entkoppelt die Marken allerdings vom direkten Kundenkontakt als Grundlage für die Weiterentwicklung und Personalisierung der Botschaften. Als Orientierungsstiftung, zur Differenzierung und für die Präsenz von Marken bleiben eigene Kanäle komplementär und relevant.



01 Plattformen sind Macht



Ein wesentlicher Teil der Erfolgsgeschichte des Internets basiert auf Plattformen, die Menschen, Güter und Dienstleistungen verknüpfen und dabei bestehende Wertschöpfungsketten durch das Ausschalten von Mittelsmännern effizienter gestalten. Der Unterschied zu bestehenden Marktplätzen liegt in der Skalierbarkeit. Das ist auch der Grund, warum primär Plattformen aus den USA oder China erfolgreich waren, da sie über Märkte mit einer entsprechenden Grösse verfügen. Mit der steigenden Leistungsfähigkeit von Prozessoren und dem Einsatz von maschinellem Lernen wird auch das Marketing noch stärker durch die Mechanismen der Plattformökonomie beeinflusst. Dies eröffnet eine globale Reichwei-

te, erfordert von Unternehmen aber die Einordnung in die vorgegebenen Strukturen und Spielregeln. In vielen Sektoren, von Retail bis zu Finanzdienstleistungen, verschiebt sich der Wettbewerb immer stärker auf die Schnittstelle zu den Kunden, die durch wenige, global agierende Unternehmen wie Amazon oder Alibaba dominiert werden. Für Marken wird der Aufbau von eigenen, digitalen Kundenschnittstellen in Form von Apps oder Onlineshops angesichts der immer höheren Dominanz der Plattformen anspruchsvoller. Es gilt einerseits die eigene Identität und Unabhängigkeit zu stärken, gleichzeitig aber nach den Regeln und innerhalb der vorgegebenen Strukturen zu operieren. Wobei das Wissen über die und der Kontakt zu den Kunden als eigentliche Grundlage für eine erwünschte Personalisierung von Botschaften nicht mehr bei den Unternehmen respektive den Marken liegt, sondern bei den einzelnen Plattformen. In der Folge werden der Aufbau und das Weiterentwickeln des Austauschs mit Kunden und Zielgruppen für Anbieter von Konsumgütern zu einer zentralen Herausforderung der nahen Zukunft. Eine Chance liegt darin, dass durch die Grösse und die Distanz der Plattformen zum eigentlichen Produkt eine echte Betreuung von Kunden nicht mehr

möglich ist und diese folglich nur bei Dienstleistungen und Produkten nachhaltig skalierbar sind, die keine grosse Relevanz oder Emotionalität für die Zielgruppen haben. In diesem Kontext werden Marken und ihre eigenen Kanäle auch weiterhin eine Rolle als Leuchttürme haben, da die Plattform alleine keine ausreichende Orientierung stiftet. Ferner ist davon auszugehen, dass die gemittelten Erkenntnisse aus grossen internationalen Datenbanken nur bedingt auf regionale Gegebenheiten angepasst werden können. Plattformen sind entsprechend dominierende Anbieter, allerdings nur in einem eingeschränkten Leistungsspektrum.

ROLLE

MARKETING



- ▶ Verständnis von Plattformdynamiken
- ▶ Moderationskompetenz für konstruktive Diskussionskultur
- ▶ Kenntnis der Spezifikationen von Plattformen zur Orchestrierung von einzelnen Markenbestandteilen
- ▶ Fokus auf Kernwerte und authentische Ästhetik zur Wiedererkennung in normierten Plattformen
- ▶ Schnittstelle zu Kunden und Informationen sicherstellen
- ▶ Strategische Partnerschaften aufbauen und Plattformen mit eigenen Services ergänzen sowie für eigene Angebote nutzen

NAVIGATION UND MANAGEMENT IN DER PLATTFORMÖKONOMIE

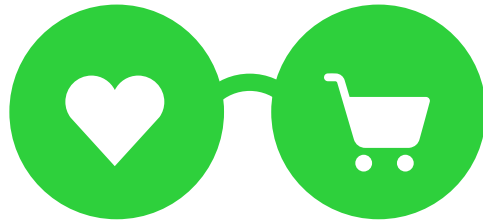
02

DIE 4. DIMENSION- SION

Die Vermittlung von Inhalten und Botschaften verlagert sich in den mit digitalen Schnittstellen erweiterten physischen und den virtuellen Raum; Smartphones und zweidimensionale Screens treten langfristig in den Hintergrund. Der Fokus des technischen Fortschritts liegt in der Spracherkennung und einer digitalen Infrastruktur, die einfache und situative Interaktionen ermöglicht und in der Erschaffung funktionaler virtueller Umgebungen, die ergänzend zur realen Welt Erlebnisse und Orientierung ermöglichen.



02 Die 4. Dimension



Mit dem Aufbau des Internets der Dinge entsteht eine neue Grundlage für Marketing und Kommunikation durch die Kopplung der physischen Alltagswelt mit digitalen Schnittstellen für die Vermittlung von Inhalten und Botschaften. Beim Einkaufen werden etwa wichtige Informationen über ein Produkt direkt auf die digitalen Endgeräte von Kunden übertragen, wenn ein potenzielles Interesse besteht. Dies ermöglicht es zunehmend, nicht nur personalisiert, sondern situativ zu reagieren und dabei präzisere Impulse oder Informationen zu vermitteln. Dabei rücken die heute dominanten Schnittstellen wie Smartphones oder zweidimensionale Screens möglicherweise schon bald in den Hintergrund und werden durch eine neue Generation von Tools ersetzt, die Sprache oder Gesten erkennen, möglicherweise integriert sind in Kleidung und Brillen oder als implantierte Steuerungselemente mit dem Körper verschmelzen. Neben der

dritten, eröffnet die Virtualisierung eine vierte Dimension. Durch neue Layer werden zusätzliche Informationen oder Erlebnisse mit Augmented Reality auf die reale Welt gelegt, die neue Möglichkeiten für Interaktionen ermöglichen. Darüber hinaus bringen virtuelle Realitäten nicht nur für Computerspiele, sondern für die Vermittlung von Fakten oder das Eintauchen in neue Welten grundlegend neue Möglichkeiten für die Inszenierung von Marken, oder die Präsentation von Produkten oder Dienstleistungen. Für das Marketing ermöglicht dies einen einfacheren, fokussierten und authentischen Dialog mit Kunden, der es erlaubt, Kaufentscheide mit einer einfachen Handbewegung zu vermitteln. Gerade durch diese theoretische Einfachheit entsteht aber auch ein neues Risiko für Kurzschlusshandlungen, Manipulationen oder Fehler. Erstens besteht eine immanente Gefahr, dass die Identifizierung eines Menschen oder dessen emotionaler Situation nicht korrekt eingeschätzt wird und in der Folge Empfehlungen ausgesprochen werden, die nicht den gewünschten Effekt erzielen oder Wünsche aufgrund von eindeutigen Gesten oder speziellen Dialekten, die nicht dem Durchschnitt entsprechen, aufgrund der technischen Limitationen falsch verstanden werden. Zweitens können digitale

Schnittstellen gehackt und manipuliert werden, was einerseits das Risiko für Betrug erhöht, andererseits vor allem in einer höheren Fragilität der vernetzten Systeme mündet. Drittens können auch, wie bereits mehrfach geschehen, Entscheidungen durch die Systeme missverstanden oder die vernetzte Infrastruktur gehackt werden, die damit ihre Funktionalität verliert. Als zentrale Herausforderung steht die Frage nach dem Tipping Point im Raum, der entscheidet, bis zu welchem Punkt eine dauernde Bespielung von und Interaktion mit Kunden als wünschbar und ab wann sie als Belästigung empfunden werden. Dabei spielt nicht nur die Vermittlung von Botschaften eine Rolle, sondern auch das Eindringen der Technologie in die Privatsphäre. Für die nahe und mittelfristige Zukunft des Marketings werden Schnittstellen im analogen Raum dort eingesetzt, wo die Fehlerquote minimal und der Mehrwert für Nutzer maximal ist – das gilt für Anwendungen im eigenen Haushalt ebenso wie für den öffentlichen Raum und den POS.

ROLLE

MARKETING

- ▶ Verständnis von Kundenerlebnissen im realen und virtuellen Alltag
- ▶ Berücksichtigung von Manipulationsrisiken beim Einsatz von Sprachsteuerung
- ▶ Schnittstellen für Smart Cities und Smart Homes aufbauen
- ▶ Fähigkeit, virtuelle Welten zu gestalten und aufzubauen

POSITIONIERUNG UND MARKENAUFBAU IN REALEN UND VIRTUELLEN RÄUMEN

03

LA MARQUE C'EST MOI

Mit der fortschreitenden Personalisierung, basierend auf immer umfassenderen Informationen über individuelle Interessen und auf der Demokratisierung der Wissensvermittlung sowie dem Wunsch nach Selbstinszenierung, richten sich Marken immer stärker an Einzelpersonen aus. Inhalte und Produkte werden gemeinsam massgeschneidert, was die Hierarchie von Marke und Zielpublikum neu definiert.



03 La marque c'est moi



Die Personalisierung schreitet mit den rasant wachsenden Datenmengen unaufhaltsam voran. Sie bildet die Grundlage für Produkte und Dienstleistungen in praktisch allen Marktbereichen, von Banken bis zu Mobilität, von Gesundheitsprodukten bis zu Medien oder Versicherungen, und bildet damit die Ausgangslage für das Marketing der Zukunft. Während in Europa die Datensammlung noch in weiten Kreisen durch Kunden und Behörden kritisch beurteilt wird und als Folge viele Unternehmen beispielsweise aus dem Detailhandel bewusst zurückhaltend mit ihrem Kundenwissen umgehen, bestimmt in den USA – insbesondere aber in China – eine wesentlich progressivere Kultur den Umgang mit dem «neuen binären Gold».

Dabei ist der Mehrwert offenkundig. Je detaillierter die Bedürfnisse und Verhaltensweisen bekannt sind, desto präziser lassen sich massgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen ableiten. Gleichzeitig eröffnen die Daten neue Grundlagen für die Segmentierung von Kundengruppen jenseits der traditionellen Kriterien des Alters oder der geografischen Herkunft. Mit Blick auf die nahe Zukunft verschiebt sich der Marktfokus von Massen- oder Blockbuster-Produkten, die für alle Zielgruppen identisch waren, zu einer segmentspezifischen Ausrichtung, die sich an vegane Mütter, gesundheitsbewusste Senioren oder risikoaffine Neuinvestoren wendet. Angebote verschmelzen zunehmend mit dem Nutzer, werden in ihrer Ausführung modularer oder fokussieren auf eine kleinere Zielgruppe. In der nächsten Phase dürfte selbst die heutige Ausrichtung auf Subsegmente durch eine noch höhere Granularität ersetzt werden. Im Mittelpunkt des Marketings von morgen steht das Individuum samt seiner wachsenden Erwartungshaltung, die sich vollständig auf die persönlichen Werte und Erwartungen ausrichtet. Damit erfolgt eine Umkehr der traditionellen Rollen, in denen eine Marke als Identifikation oder Wegweiser für viele Menschen dient, hin zu Marken, die sich selbst auf Individuen ausrichten.

Dabei muss eine starke Identität von Marken per Definition dehnbar werden und verliert dabei auch die Rolle als Orientierungstifterin, ohne jedoch an Vertrauen einzubüssen. Auch geht damit schrittweise die Stärkung der einzelnen Identität durch Zugehörigkeit zu einer grösseren Gemeinschaft verloren. Durch die Flexibilisierung eröffnet sich aber auch eine neue Grundlage, eine Zielperson über eine längere Zeit zu begleiten und sich mit ihr zu entwickeln. Menschen suchen Marken zukünftig danach aus, wie sie sich mit diesen innerhalb der Gesellschaft bestmöglich darstellen und positionieren können. Dabei können Markenprodukte mit einem sichtbaren Grad an Personalisierung den entscheidenden Unterschied machen. Das Aufladen mit Inhalten kann aber nur durch die Zielperson selbst erfolgen. Für das Marketing bedeutet dies die Aufgabe der Vorgabe von Inhalten und Werten, und die Neupositionierung der Marke als Plattform, die sich dezentral und partizipativ weiterentwickelt, und folglich je nach Nutzer unterschiedliche Ausprägungen erhält. Die Herausforderung wird darin liegen, die DNA der Marke zu festigen, so dass sie trotz unterschiedlicher Interpretation die Identität behält und nicht vollständig verwässert.

ROLLE

MARKETING



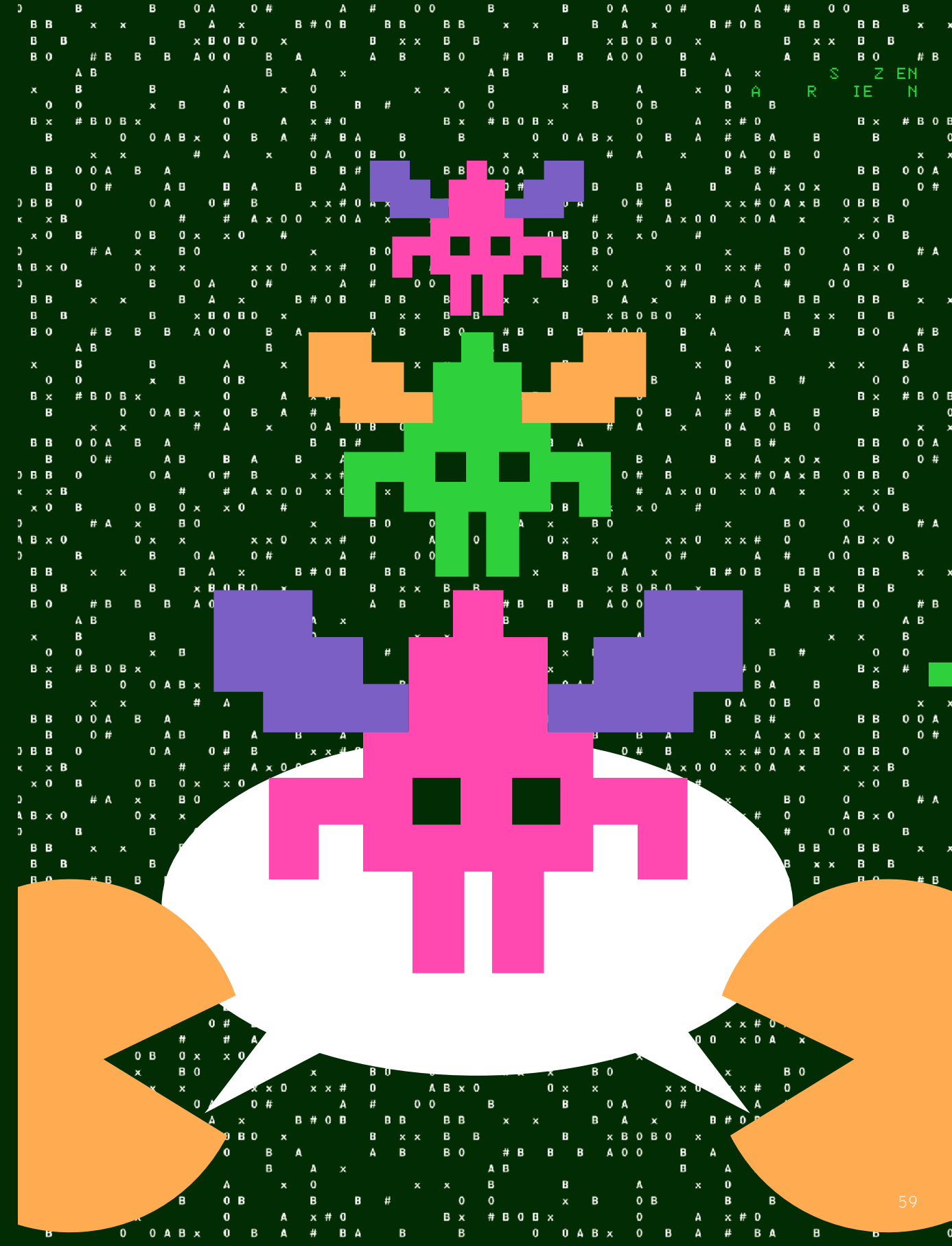
- Transformation von Marken als Projektionsflächen hin zu partizipativen Plattformen, die mit Inhalten von Kunden aufgeladen werden können
- Aufbau von hochspezifischen Kundeninformationen
- Weiterentwicklung von Marken im Dialog mit Kunden
- Verständnis der Kern-DNA einer Marke als Grundlage für die flexible Interpretation in Richtung Kunde

ENTWICKLUNGS- GEMEINSCHAFTEN MIT EINZELKUNDEN

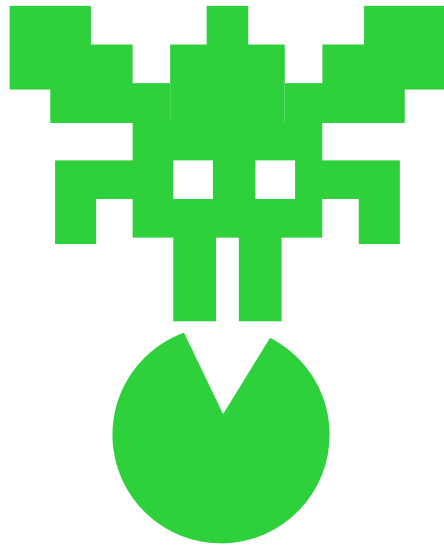
04

BOT AGAINST BOT

Mit der Robotisierung des Marketings durch Social Bots, die einen menschlichen Gesprächspartner imitieren, eröffnen sich neue Dimensionen, um die Frequenz von Botschaften weiter zu erhöhen und dabei die Sichtbarkeit am Markt zu steigern. Als Folge der Überreizung der Kunden werden die Botschaften allerdings künftig von ebenfalls smarten Bots der Kunden abgefangen und gefiltert. Das Marketing der Zukunft erfordert eine Ausrichtung auf Parameter und Strategien, mit denen sich soziale Marketingbots gegen die Bots zur Filterung durchsetzen.



04 Bot against Bot



Mit der schnell wachsenden Dominanz von automatisierten Vermarktungsplattformen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die Grundlage eines grossen Teils der heutigen Marketingaktivitäten definieren, steigt die Frequenz und Dichte der Aktivitäten durch datenbasierte Empfehlungen oder Newsletter, deren Texte oder Videos durch Algorithmen selbstständig verfasst werden. Updates erfolgen in Echtzeit und rund um die Uhr basierend auf individuellen Social Bots, die eigenständig in sozialen Medien aktiv werden, selbstständig festgelegte Ziele verfolgen und dabei als menschlicher Kommunikationspartner auftreten. Der Einsatz dieser roboterbasierten Kommunikation und Marketingaktivitäten legt

theoretisch die Basis für bessere Entscheidungsgrundlagen. In Realität dürfte aber primär das Risiko einer Überforderung der Zielgruppen ansteigen, die durch immer mehr Bots von unterschiedlichen Anbietern anvisiert werden. Als Gegenreaktion auf die immer höhere Dichte von Botschaften und Werbung steigt bereits heute die Bedeutung von Botblockern, die eingesetzt werden, um ungewünschte Werbung auszublenden. Mit Blick in die Zukunft des Marketings wird eine neue Generation von AdBlockern als kundenorientierte Social Bots eingesetzt, die dabei helfen, die Informationsflut zu filtern und die Menschen vor der Überflutung zu schützen. Unter diesen Rahmenbedingungen verliert die traditionelle Architektur von Marken an Bedeutung. Während bei der Vermarktung von Produkten schon heute die Optimierung für Suchmaschinen wichtiger geworden ist als herkömmliche Dimensionen wie markencharakteristische Schriften oder Farben, ist davon auszugehen, dass der Erfolg in Zukunft von neuen Parametern bestimmt wird, die in der Welt der Algorithmen und im Wettkampf der Social Bots entscheidend für Differenzierung und Sichtbarkeit sind. In einem Umfeld, in dem Technologien mit- und gegeneinander agieren, besteht das Risiko einer Entmensch-

lichung der Kommunikation und es steigt die Gefahr, dass relevante Inhalte die Nutzer nicht mehr erreichen. Die Grundlagen der Entscheidungen von Bots basiert auch in Zukunft nur auf quantifizierbaren Daten. Sämtliche Eigenschaften und Interessen, die als informelles Wissen eine Relevanz haben, bleiben aussen vor. Die strategischen Vorteile sind analog einem Schachspiel mit berechenbaren Spielzügen, die letztlich in homogenen Resultaten münden, die wiederum nur bei limitierten Markt- und Themenfeldern einen echten Nutzen stiften.

ROLLE

MARKETING



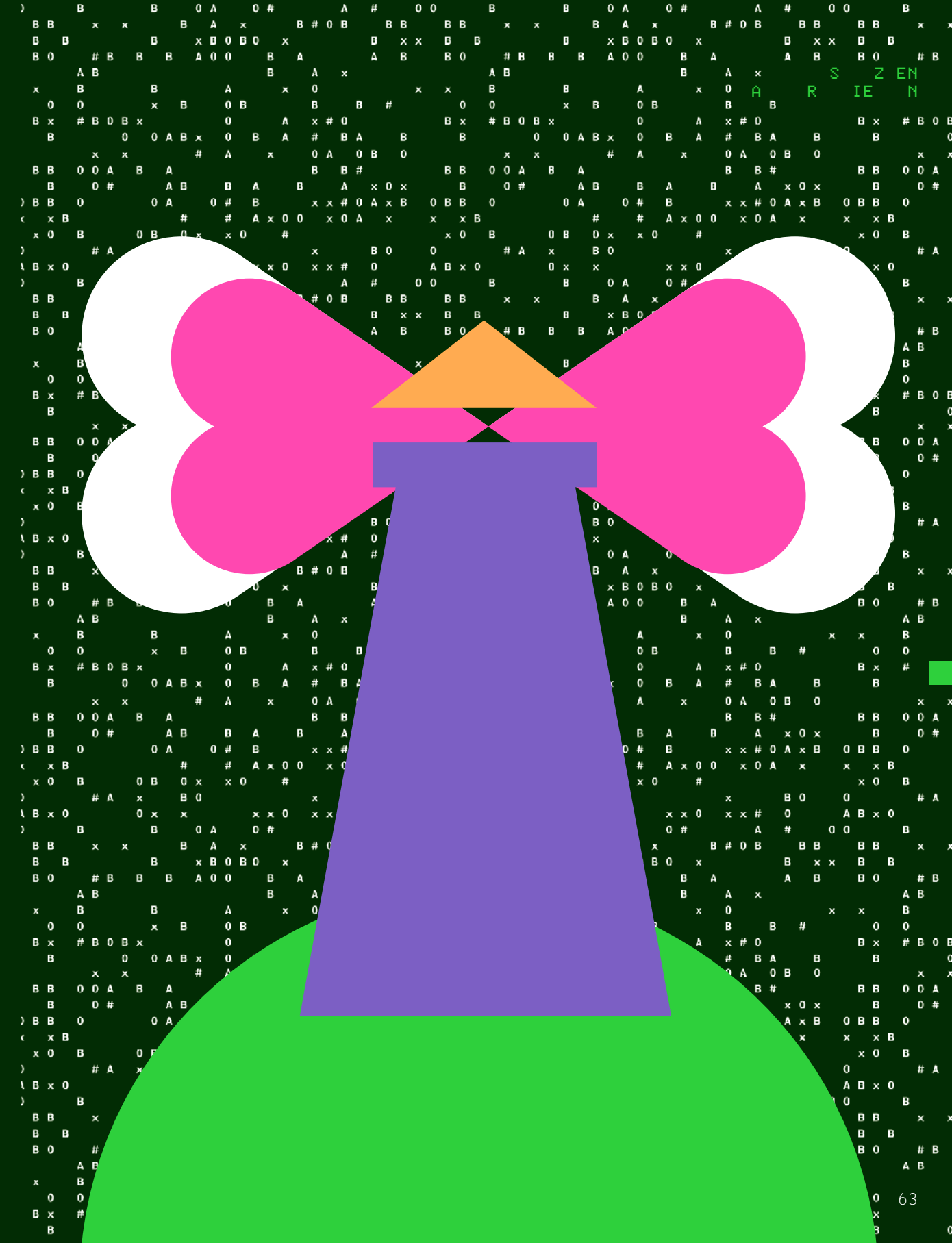
- ▶ Aufbau von «computational thinking» als Basiskompetenz von Mitarbeitern
- ▶ Bot-Verhalten durch strategische Auswahl der Datengrundlagen und präzise Erfassung von quantifizierbaren Nutzerbedürfnissen optimieren
- ▶ Früherkennung von technologischen Innovationen in einem hochdynamischen Umfeld
- ▶ Schnellerkennung von Datenlecks
- ▶ Hohe Akzeptanz von Trial-and-Error-Kultur sowie stetige Anpassung an sich ändernde Algorithmen
- ▶ Hohe Cybersecurity-Kompetenz

STRATEGISCHES DENKEN FÜR ROBOTERTAKTIKEN

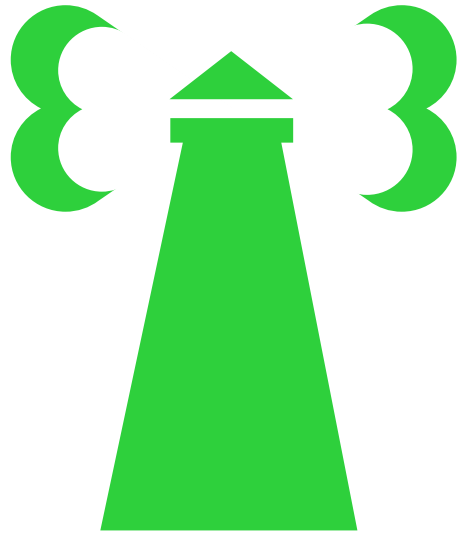
05

DAS ZEIT- ALTER DER WERTE

Mit der Verbreitung von sozialen Medien wird das klassische Marketing als Quelle für Produktinformation abgelöst. Anstelle von subtiler oder aktiver Beeinflussung stehen in Zukunft Entscheidungsgrundlagen und Glaubwürdigkeit im Zentrum. Die Grundlage dafür sind eine wertebasierte Positionierung und eine langfristige Kundenbindung jenseits von kurzfristigen Marktdynamiken.



05 Das Zeitalter der Werte



Eine der traditionellen Kernaufgaben des Marketings liegt in der Vermittlung von Entscheidungsgrundlagen und Produktinformationen. Gerade diese Aufgabe ist im Informationszeitalter des Internets kaum noch notwendig. Es ist heute über soziale Medien oder andere digitale Plattformen einfacher denn je, sich über Angebote von Unternehmen zu informieren – und die Meinung von anderen Nutzern auf Rating Sites oder durch eine einfache Google-Suche einzuholen. Die traditionellen Aufgaben im Marketing sind vor diesem Hintergrund obsolet geworden. Dennoch werden jährlich allein in den USA 200 Milliarden US-Dollar für Werbung – insbesondere auf sozialen Medien aufgegeben.¹² Der Grund dafür

liegt aus Sicht von Wissenschaftlern in einer weiteren Funktion des Marketings, nämlich der Beeinflussung. Sie wird als Hauptgrund für die enorme Bedeutung der aktuellen Werbestrategien angesehen und in zunehmendem Ausmass als Manipulation kritisiert.¹³ Tatsächlich sinkt die Glaubwürdigkeit der sozialen Medien für Konsumenten als Folge der Fake News-Debatten kontinuierlich.¹⁴ Die Grundlage für ein nachhaltiges Marketing liegt folglich im Aufbau von glaubwürdigen Informationsgrundlagen und Massnahmen, die das Vertrauen in Marken und Organisationen langfristig stärken. Im Zentrum steht dafür eine Werteorientierung, die klare Richtlinien festlegt und das Verhalten eines Unternehmens gegenüber Kunden aufzeigt. Damit verbunden ist eine Ausrichtung auf Inhalte, die Kunden helfen, sich in der höheren Komplexität zurechtzufinden. Anstelle von subtiler oder aktiver Beeinflussung stehen in Zukunft entsprechend kundenorientierte Entscheidungsgrundlagen und nachvollziehbare Werte für Glaubwürdigkeit. Dies umfasst einen verantwortungsvollen Umgang mit Kundendaten und eine Transparenz beim Einsatz von Algorithmen bei Produktempfehlungen oder bei der dynamischen Preisgestaltung. Die nahe Zukunft dürfte indes wieder durch einen

Wettbewerb um Qualität geprägt sein, der letztlich auf die Loyalität der Kunden zielt. Dies betrifft insbesondere Organisationen, die ein klares ethisches Ziel verfolgen. Die Berücksichtigung gesellschaftlicher oder ökologischer Interessen ist folglich nicht mehr eine Frage von beiläufigen Corporate-Social-Responsability-Programmen, sondern wird Teil der eigentlichen Wachstumsstrategie für Unternehmen, die entsprechend durch ein zukunftsgerichtetes Marketing gesteuert werden. Kurzfristige und manipulative Verhaltensweisen, die in Zukunft im Kontext von Fake Realities weiter zunehmen, werden dabei die Glaubwürdigkeit massiv beeinträchtigen.

ROLLE

MARKETING



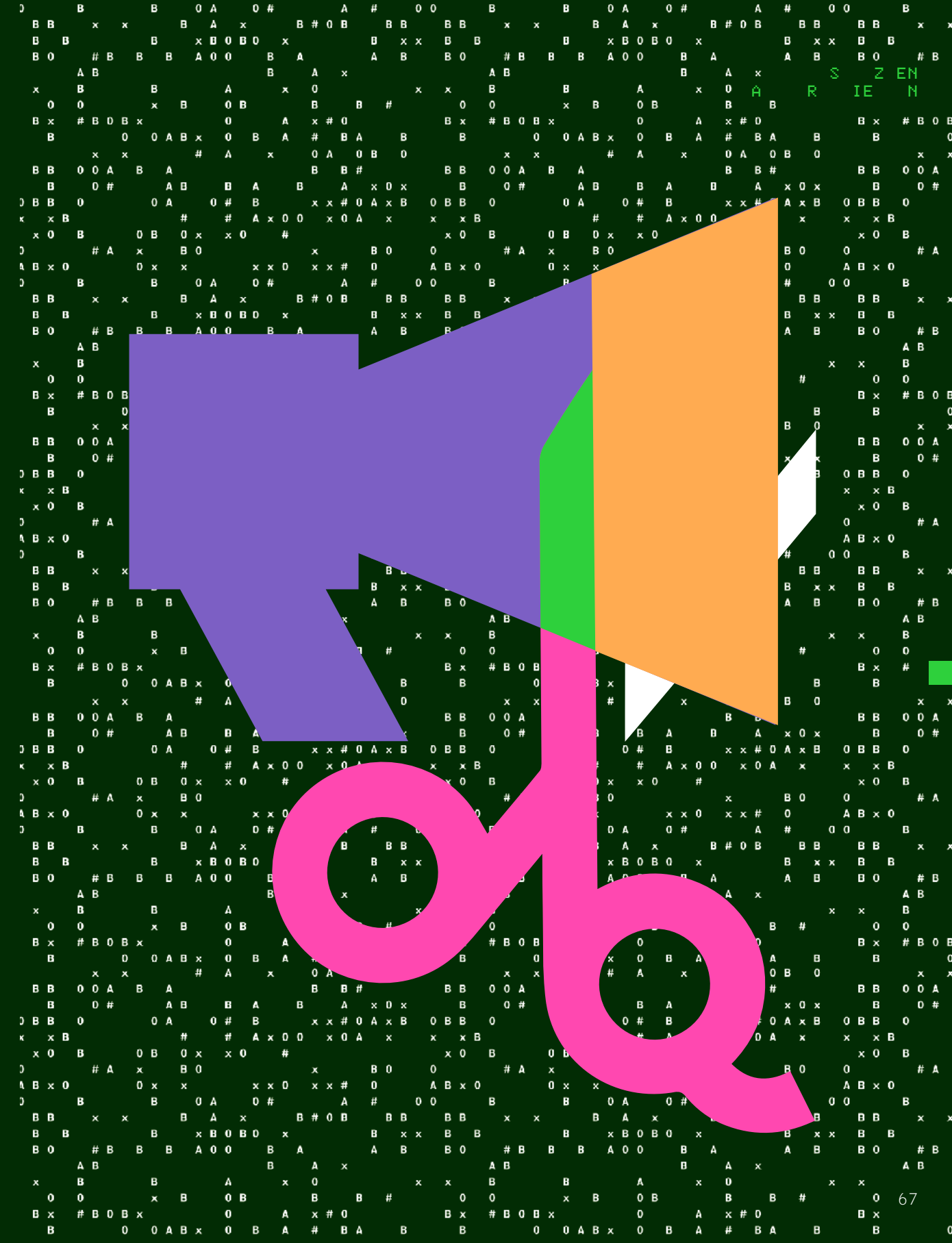
- ▶ Auseinandersetzung mit Wertehorizonten heterogener Gesellschaften
- ▶ Werteorientierte Positionierung aufbauen und auf Kundeninteraktion übertragen
- ▶ Inhaltskompetenzen für substanzielle Dialoge mit Kunden
- ▶ Klare Data-Policy-Richtlinien aufstellen und Daten-Ethikcode definieren
- ▶ Weiterdenken der Privatheit von Kundeninformationen
- ▶ Verständnis künftiger gesellschaftlicher Herausforderungen und Diskurskultur im Unternehmen

KOMPETENZZENTRUM FÜR INHALTE UND VERTRAUEN

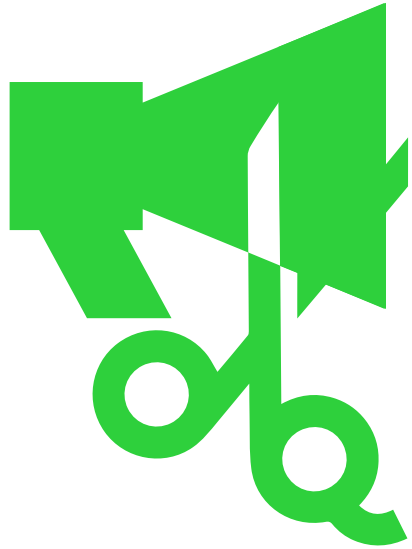
06

KILL THE NOISE

Weder das menschliche Gehirn noch die gesellschaftlichen Strukturen können mit dem exponentiellen Wachstum von automatisierten Prozessen und Botschaften mithalten. Die zunehmende Überforderung durch das digitale Rauschen, aber auch die Sensibilisierung für die Abhängigkeit von digitalen Geräten führen zu neuen Marketinggrundlagen, die nicht auf Geschwindigkeit setzen, sondern auf eine reduzierte Vermittlung von relevanten Inhalten. Algorithmen, die lediglich Reichweite erzielen sollen, verlieren an Relevanz.



06 Kill The Noise



Die Dynamik der digitalen Transformation wird seit Jahren durch das exponentielle Wachstum der Leistungsfähigkeit von Prozessoren und Speichermedien definiert. Als Folge haben wir Zugang zu mehr Informationen in immer höherer Geschwindigkeit und eine immer grössere Transparenz als Grundlage für Entscheidungen. Allerdings lässt sich der exponentielle Fortschritt der Prozessoren nicht mit der gleichen Geschwindigkeit in Innovation übersetzen. Trotz des exponentiellen Datenwachstums oder der höheren Prozessorleistung sehen wir wirklich innovative Durchbrüche von Anwendungen nur in unregelmässigen Zeitabständen. Der Grund dafür liegt in unterschiedlichen Verarbeitungsgeschwindigkei-

ten von technologischen und sozialen respektive biologischen Grundlagen: Weder das menschliche Gehirn noch die gesellschaftlichen Strukturen passen sich einem exponentiellen Wachstum in der gleichen Geschwindigkeit an. Die Folge ist im Gegenteil eine zunehmende Überforderung der Menschen und der Gesellschaft. Für das Marketing der Zukunft erfordert dies ein grundsätzliches Umdenken, das darauf aufbaut, nicht mehr Botschaften mit höherer Reichweite zu mehr potenziellen Kunden zu versenden, sondern den Fokus auf Vermarktungsformen zu setzen, die mit den Kapazitäten von Gehirn und Gesellschaft kompatibel sind. In diesem Kontext helfen digitale Skaleneffekte nur noch bedingt. Mit dem Fokus auf echte Qualität und eine persönliche Betreuung sind weder Facebook noch Twitter entscheidend, sondern die Vermittlung von Inhalten, die auch tatsächlich ankommen und verdaubar sind. Mit einem solchen Wandel geht ein grundsätzliches Umdenken einher, das sich vom Grundprinzip «lauter, schneller, weiter» entkoppelt und auf eine Reduktion und Abkehr vom immer dominanteren Rauschen der digitalen Kanäle setzt. In Realität sind viele Kunden schon lange auf dem Weg, sich einer Digital-De-tox-Kur zu unterziehen und die Interaktion mit digitalen Medien

und immer mehr Plattformen zu reduzieren. Langfristig suchen die Kunden nach Marken, die Einfachheit und Convenience ins Zentrum ihrer Aktivitäten setzen. Niemand wird mehr in Loyalitätsprogrammen von sieben verschiedenen Airlines sein. Dies erfordert die Bereitschaft, nicht mehr, sondern weniger zu senden. Der Vorteil liegt auch in einer Reduktion der zu bespielenden Kanäle, sodass es nicht mehr notwendig sein wird, zwingend auf allen oder generell auf sozialen Medien präsent zu sein. Selbst grosse Tech-Unternehmen erhöhen aktuell die Sensibilisierung der Nutzer für digitale Abhängigkeiten und fördern Strategien für mehr Offline-Zeit oder eine Abkehr von der Dauerkommunikation von Präferenzen.

ROLLE

MARKETING



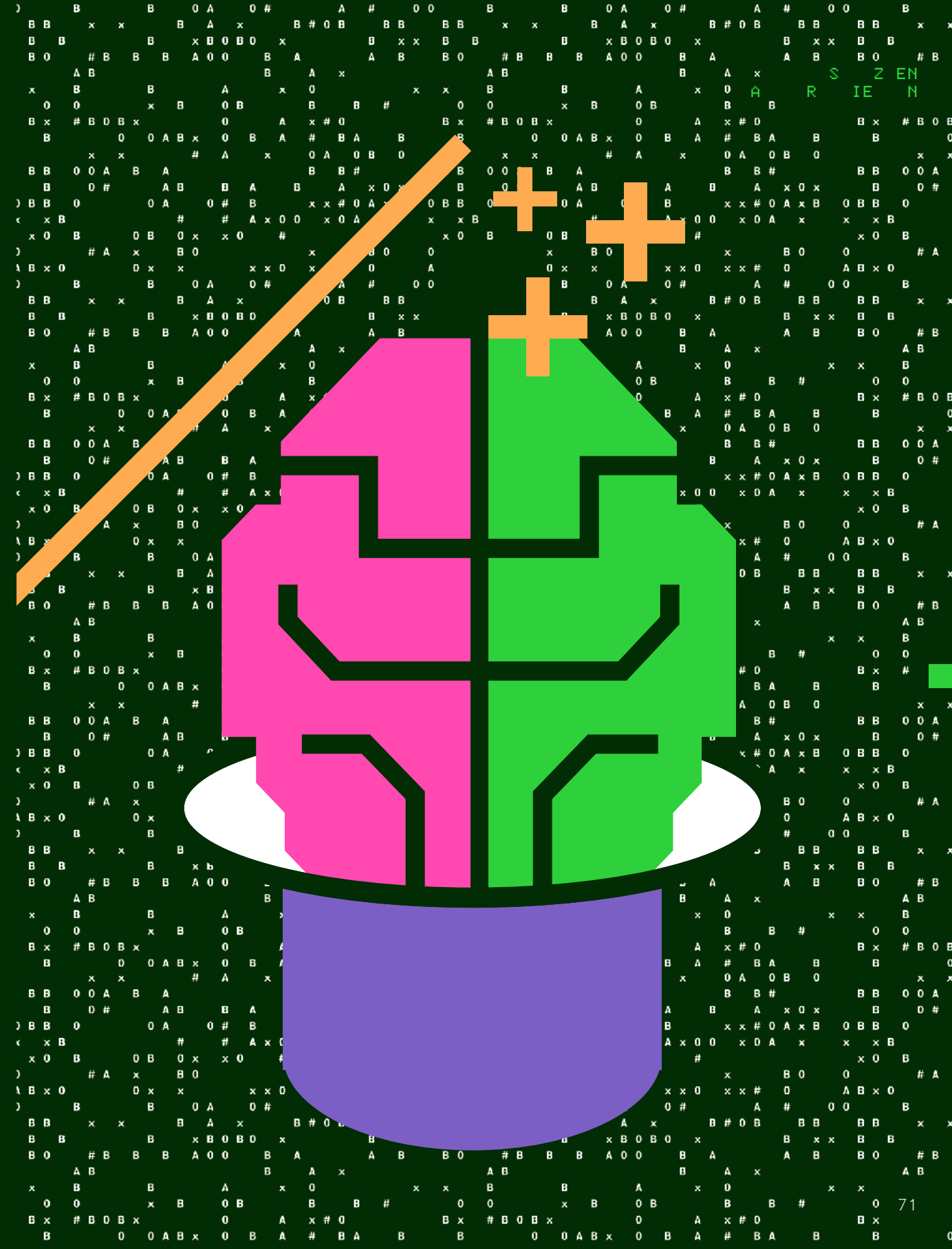
- ▶ Reduktion der Inhalte und ihrer Frequenz auf das Wesentliche
- ▶ Sicherstellen der Qualität aller Inhalte
- ▶ Steuerung der Kanalaktivitäten und spezifische Anpassung der Form
- ▶ Analoge Touchpoints stärken
- ▶ Verständnis für die Aufnahmefähigkeit des menschlichen Gehirns und Adaptionsgeschwindigkeit der Gesellschaft

SPEZIALISIERUNG AUF REDUKTION VON KOMPLEXITÄT

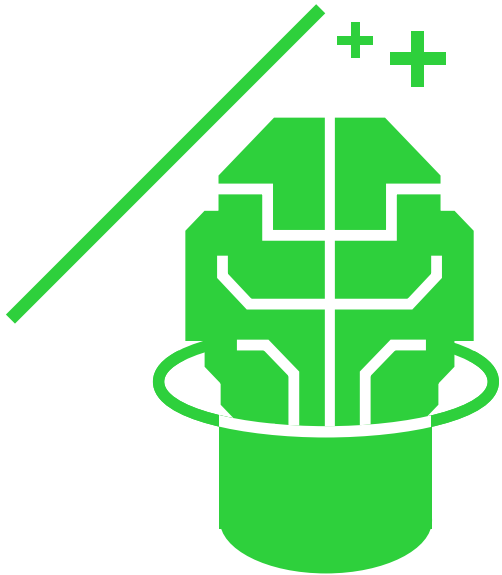
07

DIFFE- RENZIE- RUNG DURCH GEHIRN

Marketing wird datenbasiert und automatisiert. Die Differenzierung erfolgt allerdings durch Menschen und «machine teaching». Dies erfordert einerseits den Aufbau einer digitalen Infrastruktur als Grundlage für die Menschen, die durch eigenständige Narrative differenzieren und andererseits in der kontinuierlichen händischen Anpassung von Trainingsdaten für Algorithmen, um die Qualität ihres Outputs zu steigern.



07 Differenzierung durch Gehirn



Die Automatisierung der Dienstleistungsindustrien schreitet voran und initiiert einen Strukturwandel in einer Vielzahl von Sektoren, indem ein signifikanter Teil der repetitiven Support-Prozesse, aber auch von Managementaufgaben an Maschinen ausgelagert wird. Diese Entwicklung umfasst in besonderem Ausmass auch das Marketing – gerade in grösseren Organisationen, in denen über die letzten Jahre Prozesse zur Effizienzsteigerung implementiert und damit für digitale Verarbeitung zugänglich gemacht wurden. Diese Entwicklung wird in den nächsten Jahren zu einer Transformation von Marketingfunktionen führen, die zunehmend datenbasiert und IT-getrieben

ablaufen werden. Dabei können auch Aufgaben, die bislang als kreativ eingestuft wurden, durch Algorithmen übernommen werden. So haben lernende Maschinen begonnen, Geschichten zu erfinden oder Gemälde zu erstellen – allerdings immer basierend auf einer Weiterentwicklung bestehender Werke. Die Qualität der Resultate dieser neuen, automatisierten Marketingstrukturen ist allerdings von der effektiven Leistungsfähigkeit der Algorithmen abhängig. Dabei ist davon auszugehen, dass die Automatisierung zwar zu einer höheren Effizienz, gleichzeitig aber durch die Standardisierung auch zu einer Homogenisierung führen wird. In der Folge werden Kunden auch in Zukunft Empfehlungen nur basierend auf vergangenem Verhalten und bestehenden Interessen erhalten. Das Resultat sind eine Verstärkung der bestehenden Erfahrungswelten und eine Einschränkung der Vielfalt. Weiter werden nur diejenigen Faktoren berücksichtigt, die effektiv quantifizierbar und in Datenbanken gespeichert verfügbar sind. Informelle Informationen, die oftmals auch für Kunden selbst nicht bewusst oder nicht erfasst sind, werden ausgeschlossen. Die Automatisierung führt dementsprechend zu einer Angleichung der Ergebnisse auch von konkurrierenden Systemen. Eine

Differenzierung erfordert darum auch in Zukunft menschliche und nicht künstliche Intelligenz, die eigenständige Strategien, überraschende Inhalte und vor allem Narrative aufbaut, die sich von der Masse der algorithmenbasierten Outputs abheben. Entsprechend argumentiert auch John Maeda, der frühere Leiter des MIT Medialab, in einem aktuellen Report, in dem er die Chance für Designer im Kontext von künstlicher Intelligenz darin sieht, die Vielfalt zu erhalten, die durch Algorithmen per Definition reduziert wird. Dabei gilt es den Blickwinkel anzupassen, denn auch beim Einsatz von Robotern wird der Mensch vorgeben, was zu tun ist. In diesem Sinn ist es ein «machine teaching» und nicht ein «machine learning», das für das Marketing der Zukunft entscheidend ist. Dies erfordert einerseits den Aufbau einer digitalen Infrastruktur als Grundlage für die Menschen, die durch eigenständige Narrative differenzieren und andererseits in der kontinuierlichen händischen Anpassung von Trainingsdaten für Algorithmen, um die Qualität ihres Outputs zu steigern.

ROLLE

MARKETING

- ▶ Grundlagenverständnis von der Funktionsweise automatisierter Systeme und Identifikation von reproduzierbaren Prozessen
- ▶ Kritischer Umgang mit Spekulationen zur Leistungsfähigkeit selbstlernender Systeme
- ▶ Aufbau technischer Infrastruktur sowie Fähigkeiten für «coding» und «machine teaching»
- ▶ Identifizieren der wirklich relevanten Kundendaten
- ▶ Fördern der Kompetenzen im Storytelling
- ▶ Verständnis der Alleinstellungsmerkmale menschlichen Denkens
- ▶ Strategische Ausrichtung des Marketings durch menschliche Intelligenz

AUFBAU VON EIGENSTÄNDIGEN NARRATIVEN

- 12 Media advertising spending in the United States from 2015 to 2021 (in billion U.S. dollars). www.statista.com/statistics/272314/advertising-spending-in-the-us. Abgerufen am 22.7.2018.
- 13 Woodcock, Ramsi A., The Obsolescence of Advertising in the Information Age. www.yalelawjournal.org/article/the-obsolescence-of-advertising-in-the-information-age. Abgerufen am 2.8.2018.
- 14 Edelman Trust Barometer 2018, Special Report : Brands and Social Media. www.edelman.com/sites/default/files/2018-06/2018_Edelman_Trust_Barometer_Brands_Social.pdf. Abgerufen am 3.9.2018.

«People are overwhelmed with information. We are not in a moment, that we want to consume more. We want to slow down, regain time and quality experiences. We are looking at products for their utility value and we cannot longer afford to engage with things for brand value.»

Douglas Rushkoff

«The philosophical, ethical and social nature on how the algorithms will work are increasingly becoming focus. We know that the current generation of algorithms or even robots, or chat bots have embedded biases.»

Martin Raymond

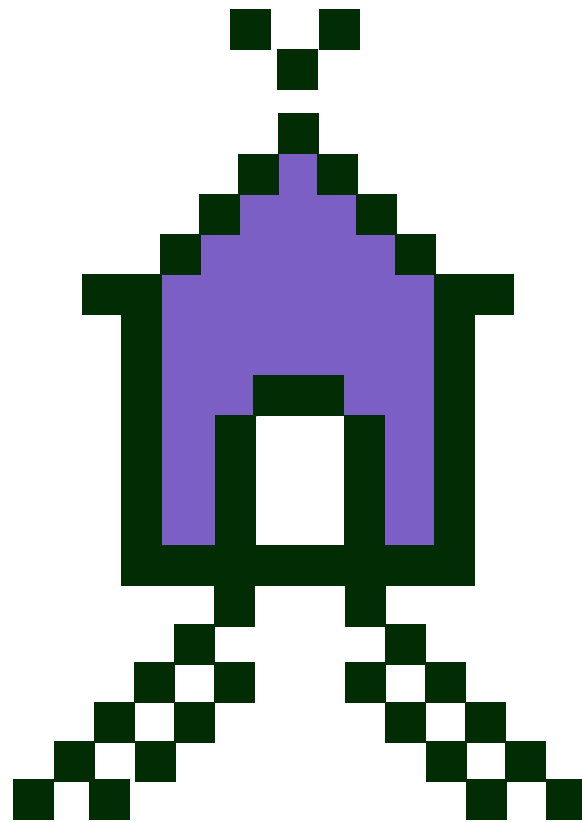
«Die Richtung des Marketings, die ich als zukunftssträchtig sehe, ist die kreativ-strategische Vorarbeit für eine künstliche Intelligenz. Die Aufgabe der Zukunft im Marketing wird es sein, eine geeignete Frage zu stellen, auf die künstliche Intelligenz eine Antwort findet.»

Sascha Lobo

Von Fiktion zu Fakten

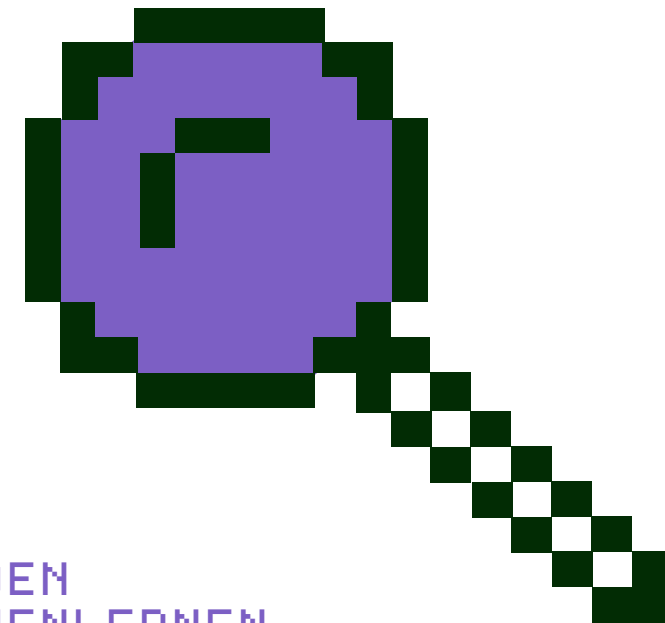
Aufgaben für die Gestaltung des Marketings im 21. Jahrhundert

Nachdem in den letzten Jahren in grossen Pinselstrichen vielfältige Visionen einer digitalen und datenbasierten Wirtschaft an den Horizont gezeichnet wurden, steht nun die Umsetzung an – auch im Marketing. Hierfür gilt es eine mittel- bis langfristige Digitalstrategie zu entwickeln, die auf einem differenzierten Verständnis des effektiven Potenzials der Technologien, vor allem aber auf den künftigen Bedürfnissen der Ziel- und Kundengruppen aufbaut. Entgegen der verbreiteten Vorstellung, dass alles digitalisiert wird, was digitalisiert werden kann, entstehen die Chancen vor allem durch eine eigenständige Positionierung basierend auf der DNA der eigenen Organisation. Eine klare Positionierung bedeutet in diesem Fall nicht, jedes theoretische Potenzial von digitalen Tools zu nutzen, sondern klar zu bestimmen, wo die Grenzen liegen und welche Möglichkeiten man als Unternehmen oder Marke nicht nutzen möchte. Ein klares Profil zeichnet sich durch Abgrenzung aus – in der Vergangenheit, der Gegenwart und auch in der digitalen Zukunft.



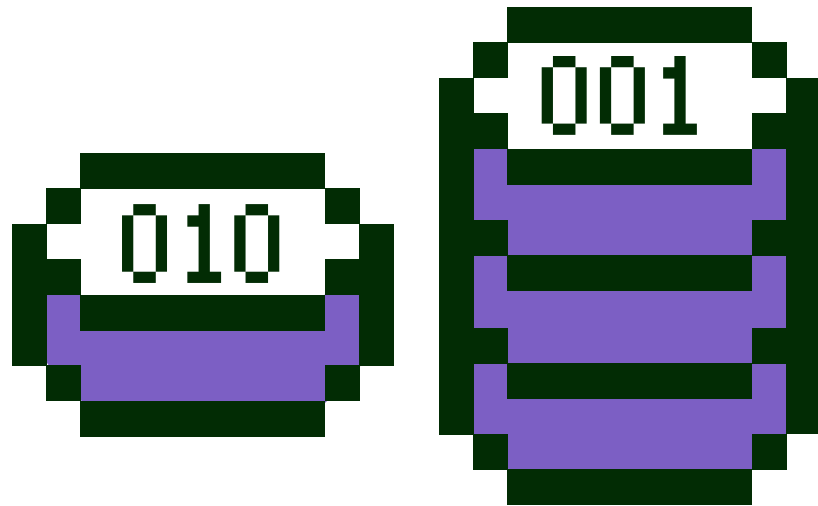
BASISINFRASTRUKTUR AUFBAUEN

Die Ausgestaltung des Marketings der Zukunft erfordert in einem ersten Schritt das Bereitstellen der notwendigen technologischen Grundlagen. Dazu zählt der Aufbau von Datenbanken mit Schnittstellen, die eine einfache Integration von bestehenden Informationen ermöglichen. Ferner gilt es, in Abhängigkeit der strategischen Ausrichtung, die Systemarchitektur zu bestimmen, die etwa den Einsatz künstlicher Intelligenz und dezentraler Systeme ermöglicht oder die von Cloud-Lösungen bis zur Einbindung vernetzter Objekte und Infrastruktur reicht. Die Berücksichtigung von Sicherheitsfragen bezüglich Daten- und Systemintegrität erhält hierbei auch für das Marketing eine zentralere Rolle als in der Vergangenheit. Um das Marketing auf neue technologische Möglichkeiten wie Virtual oder Augmented Reality auszurichten, bedarf es zudem einer internen Infrastruktur, um die Technologie auch in der Praxis zu erleben und sie nicht nur aus theoretischer Perspektive zu bewerten.



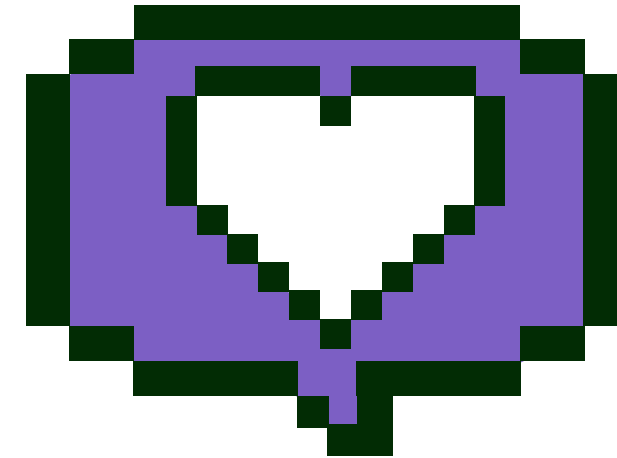
KUNDEN KENNENLERNEN

Die Voraussetzung für ein personalisiertes und massgeschneidertes Marketing ist der Zugang zu qualitätsgeprüften und strukturierten Datenbanken. Genau dies ist aber in sehr vielen Organisationen bis heute nicht oder nur teilweise vorhanden. Der Aufbau solcher Datenbanken ist für den Übergang zu einem digitalen und automatisierbaren Marketing daher essenziell. Ist die Akkuratheit nicht gegeben, werden die Resultate losgelöst von der Leistungsfähigkeit der Algorithmen keinen Nutzen stiften. Zudem ist es unerlässlich, diejenigen Kundendaten zu identifizieren, die tatsächlich einen realen Mehrwert bieten können. Darauf aufbauend ist eine differenzierte Datenstrategie erforderlich, die Daten nicht willkürlich, ohne die Kenntnis von Nutzern anhäuft, sondern die auf ethischen Grundsätzen und mit dem Einverständnis von Nutzern erfolgt. Hierbei ist zwischen unterschiedlichen Kundentypologien zu unterscheiden: Die individuelle Bereitschaft, Daten zur Verfügung zu stellen, variiert stark und muss bei den eigenen Angeboten berücksichtigt werden. Damit verbunden ist die Art und Weise der Speicherung und internen Freigabe von Daten – je transparenter und personalisierter mit Daten verfahren wird, desto einfacher ist das Vertrauen der Nutzer zu gewinnen. Durch einen Dialog zwischen Nutzer und Anbieter besteht gleichzeitig die Möglichkeit, Inhalte von Kunden über digitale Schnittstellen oder den persönlichen Kontakt in die Organisation zu tragen und auf diesem Weg Marken gemeinsam weiterzuentwickeln.



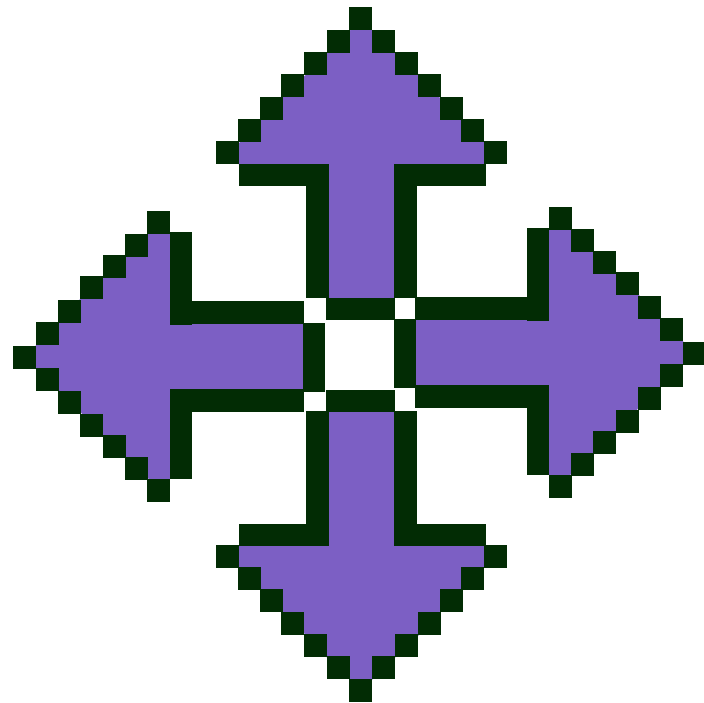
DATENBASIERTE GESCHÄFTS- MODELLE KONZIPIEREN

Dass Daten per se ein neues Gold darstellen, das – einmal gespeichert – Marktwachstum und Fortschritt garantiert, ist eine Illusion, die bei der Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen offenkundig wird. Es ist nur ein gewisser Teil von Daten, der sich schnell in kommerzialisierbare Geschäftsmodelle umsetzen lässt. Die Mehrheit von Informationen über unsere Umwelt oder das Verhalten von Menschen mag aus wissenschaftlicher Perspektive spannend sein, ist aber nicht oder nur bedingt direkt kommerzialisierbar. Hieraus ergibt sich mit Blick auf Effizienz und Ressourcen die Notwendigkeit, nur diejenigen Daten zu sammeln, die Nutzen stiften. Neue Geschäftsmodelle, die etwa auf dynamischen Preismodellen aufbauen, Angebote in Echtzeit erstellen oder die als «pay for performance»-Modelle auf dem effektiven Nutzen einer Aktion basieren, liefern neue Ansätze, um in einer datenbasierten Wirtschaft Wachstum zu erzielen. In der Ausgestaltung dieser flexiblen und dynamischen Modelle liegt einer der zentralen Differenzierungsfaktoren der digitalen Wirtschaft, allerdings mit der daraus resultierenden Komplexität auch eine der zentralen Herausforderungen. Grundlage wird sein, dass Kunden selbst über die Verwertung und Kommerzialisierung ihrer Daten entscheiden. Der Wettbewerb um die Kundenschnittstelle dürfte sich als Folge künftig noch stärker über die Gegenwerte für die Nutzerdaten entscheiden.



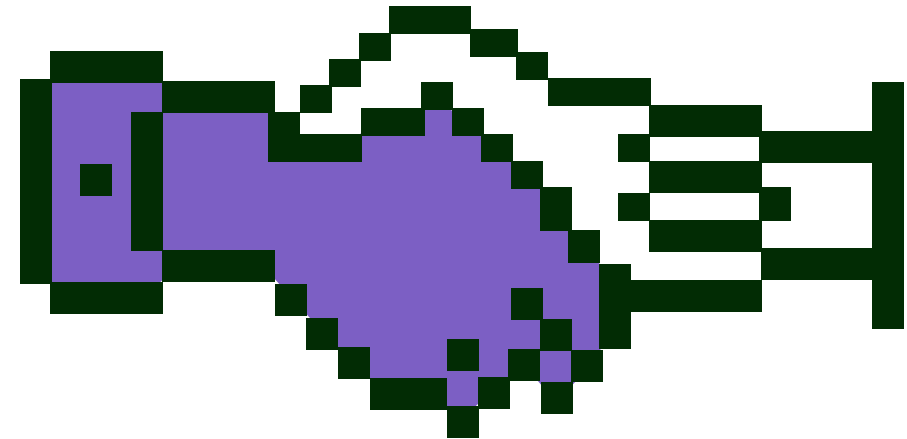
INHALTE STÄRKEN UND WERTE DEFINIEREN

Vor dem Hintergrund eines rückläufigen Vertrauens gegenüber Fakten und Informationen sowie der zunehmenden Reizüberflutung der Aufmerksamkeitsökonomie, in der bislang die Organisation gewinnt, die am schnellsten und lautesten auf sich aufmerksam macht, zeichnet sich eine Kehrtwende ab, die auf Glaubwürdigkeit und auf Werte als Grundlage für einen nachhaltigen Vertrauensaufbau setzt. Voraussetzung hierfür ist, dass Unternehmen, die das Marketing immer stärker von der eigentlichen Organisation entkoppelt haben, den Prozess umkehren und es wieder näher an ihr Kerngeschäft anbinden und entsprechend die eigene Marketing-Expertise reaktivieren. Hier liegt auch die Chance, den Dialog mit Kunden langfristig aufrechtzuerhalten und sich mit klaren Kompetenzen von den globalen Plattformen abzugrenzen, die zwar Kundenkontakt, aber keine inhaltliche Kompetenz besitzen. Die Grundlage für einen solchen langfristigen Dialog, und für den Aufbau von Vertrauen, ist eine wertebasierte Positionierung, die sich im Umfeld von immer kürzeren Halbwertszeiten von Fakten, Fake News und Fake Realities durch Authentizität auszeichnet. Dies umfasst das Formulieren einer «Datencharta», die verständlich und anwendbar klärt bzw. kommuniziert, wie eine Organisation mit Daten und Algorithmen umgeht und beispielsweise deren Entscheidungsmechanismen offenlegt. Marketing wird zu einer strategischen Funktion, die Inhalte und Werte in der Organisation mitdefiniert und glaubwürdig umsetzt.



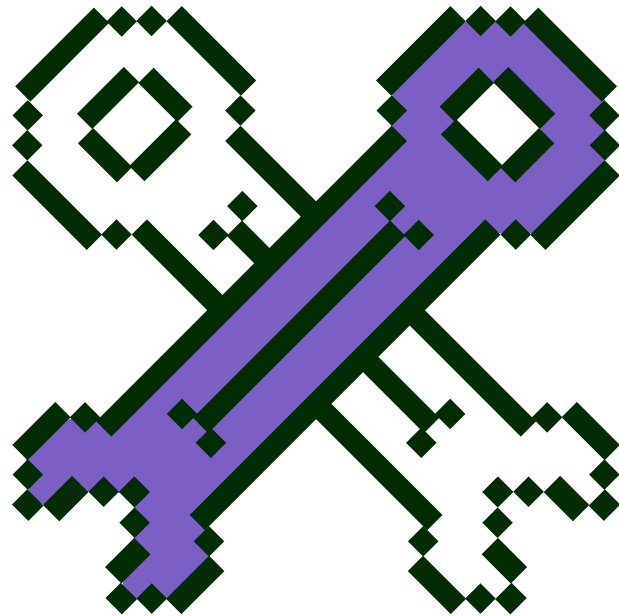
ÖKOsysteme ENTWICKELN

Losgelöst von den verschiedenen Szenarien, die das künftige Marketing prägen, gewinnen Kooperationen mit neuen Partnern grundsätzlich an Bedeutung. Zunächst betrifft dies die Zusammenarbeit mit Organisationen, die die notwendige Kompetenz bei digitalen Lösungen einbringen können. Ferner gilt es aber auch den Nutzen für Kunden über «Ökosysteme» zu optimieren, bei denen unterschiedliche Bedürfnisse nicht einzeln, sondern im Verbund mit Partnern erbracht werden. Wenn Kunden die Anzahl an Schnittstellen zu Unternehmen reduzieren möchten, um der Komplexität Herr zu werden, liegt hier ein Handlungsfeld, um innovative Angebote zu entwickeln. Das Marketing als Schnittstelle zwischen Organisation und Kunde kann in dieser Position federführend sein, indem es das Verständnis für künftige Kundenbedürfnisse bündelt und in einen grösseren Kontext übertragen kann. Anders formuliert: Die Vielzahl der Einzellösungen sind für sich genommen spannend, bringen aber ohne Integration in ein Netzwerk keinen Mehrwert. Dies betrifft auch die Inhaltsentwicklung, die nicht mehr durch die Marken vorgegeben wird, sondern in Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern erfolgt. Der Wettbewerb verschiebt sich dabei von einzelnen Anbietern in Richtung von Konglomeraten als Ökosysteme.



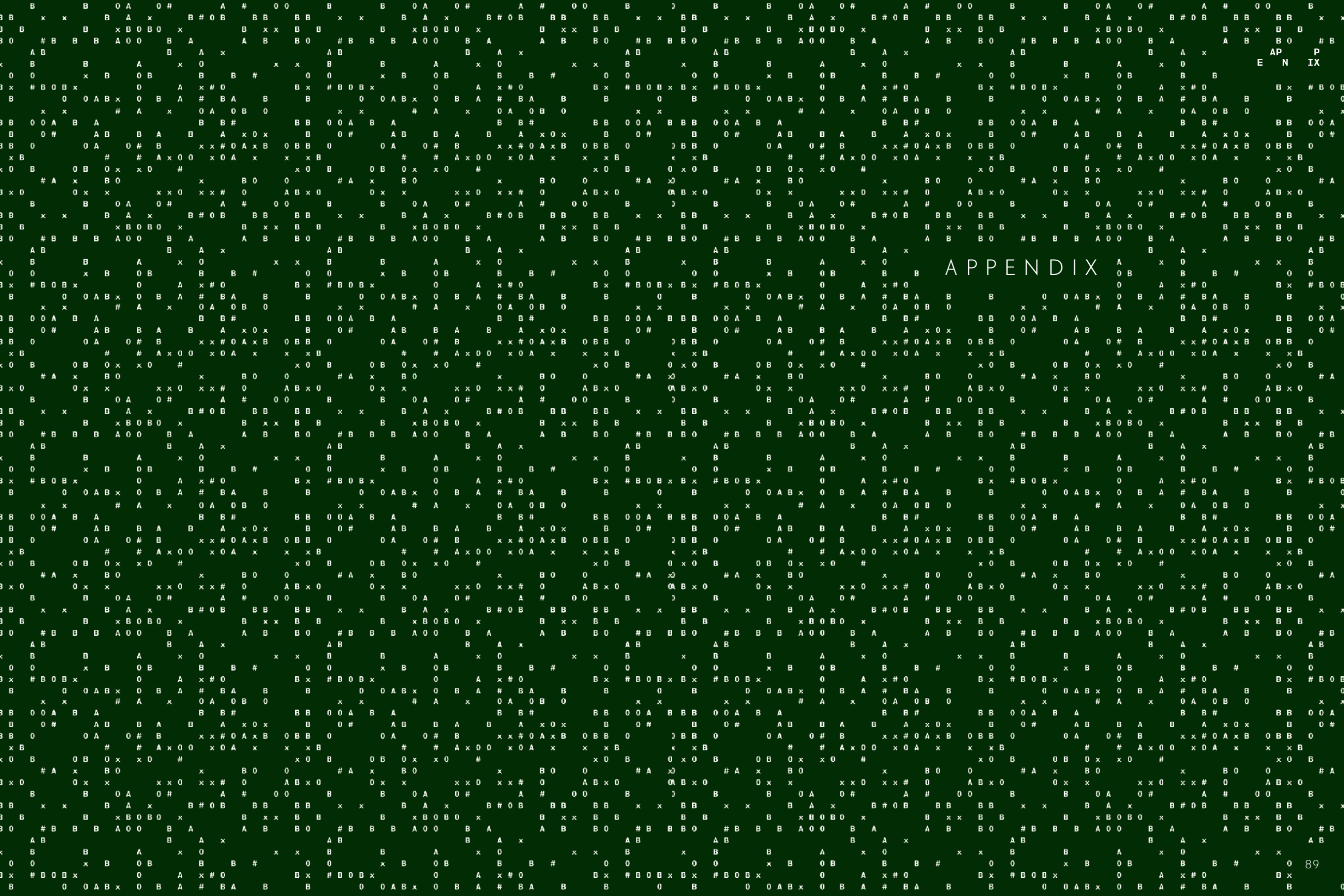
MENSCH-MASCHINEN-SCHNITTSTELLEN AUFBAUEN

Der Übergang in eine datenbasierte Welt führt zu einer Vielzahl von Interaktionen zwischen Menschen und der digitalen Infrastruktur. Einerseits geht es konkret um Bedienoberflächen, die trotz oder gerade aufgrund immer neuer technischen Lösungsansätze weiterentwickelt werden müssen. Voraussetzung ist der Aufbau einer Informationsarchitektur, die es ermöglicht, komplexe Sachverhalte aufzubereiten und die Entscheidungskompetenz der Kunden langfristig zu stärken. Mit einer Ausweitung auf die reale Welt eröffnet sich eine grössere Bandbreite einer technischen Infrastruktur, die auf menschliche Interaktionen ausgerichtet werden muss. Damit umfasst das Spektrum weit mehr als Apps oder Websitegestaltung, sondern betrifft letztlich die gesamte Interaktion zwischen Marke und Kunde. Die Bedeutung und der Verantwortungsbereich des Marketings wachsen, wenn eine Markenidentität auch über neue Kanäle wie Chatbots, einen Avatar oder eine virtuelle Umgebung vermittelt werden soll.



KRITISCHE KOMPETENZEN VERMITTELN

Die Weiter- und Neuentwicklung der unterschiedlichen Kompetenzfelder des Marketings erfordern den Ausbau bestehender und den Aufbau neuer Kompetenzen. Technische Fähigkeiten sind ein wesentlicher Bestandteil der künftigen Marketingfähigkeiten, umfassen aber nur einen Teil dessen, was gefordert sein wird. Im Zentrum steht das Verständnis künftiger Kundenbedürfnisse als Grundlage für eigene Ideen und die Fähigkeit, die Schnittstellen für den Dialog mit den Kunden zu gestalten. Im Vergleich zur Rolle des Marketings der Vergangenheit, hat der Übergang in eine datenbasierte Wirtschaft mehr mit einer kulturellen Transformation zu tun, und geht weit über den Aufbau technischer Skills für die Betreuung von Datenmanagement-Plattformen hinaus. Marketingverantwortliche werden etwa noch mehr als heute mit Mitarbeitern über Landes-, Sprach- und Kulturgrenzen hinweg zusammenarbeiten und kommunizieren, indem sie «conversational platforms», Avatare und intelligente Sprachsoftware benutzen. Das Marketing der Zukunft erfordert dementsprechend Kreativität, aber genauso kritisches Denken und die Fähigkeit, langfristige Perspektiven zu stärken und in die Gegenwart zu übersetzen.



THINK TANK W.I.R.E.

W.I.R.E. ist ein führender interdisziplinärer Think Tank, der sich seit rund zehn Jahren mit globalen Entwicklungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft beschäftigt. Im Fokus des Schweizer Denklabors stehen die frühe Erkennung neuer Trends und deren Übersetzung in strategische Landkarten und Handlungsfelder für Unternehmen und öffentliche Institutionen.

An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis zeichnet sich W.I.R.E. durch eine kritische Denkhaltung und politische Neutralität aus. Thematische Schwerpunkte betreffen die digitale Wirtschaft, gesellschaftliche Innovation und die Förderung der Zukunftsfähigkeit. Dabei stellt der Think Tank seine Expertise in den Dienst von Öffentlichkeit, Unternehmen und Behörden – von Life Science, Finanzdienstleistern und Medien bis hin zu Food und Industrie.

Die zwei- und dreidimensionale Wissensvermittlung von W.I.R.E. zeichnet sich durch die Verbindung von Inhalt und Form sowie einen hohen Anspruch an Ästhetik und Design aus. Der Think Tank verfügt über ein internationales Netzwerk aus Experten, Vordenkern und Entscheidungsträgern.

www.thewire.ch

BSI BUSINESS SYSTEMS INTEGRATION AG

Alle reden von Digitalisierung – BSI Business Systems Integration AG lässt Taten sprechen. Software von uns macht Unternehmen erfolgreicher und Anwender glücklich. BSI CRM und BSI CTMS zählen zu den führenden Omnichannel-Plattformen im Markt. Hinzu kommen innovative Anwendungen wie die Digitalisierungsplattform BSI Studio, smarte Branchenlösungen für Retail, Banking, Health und Insurance sowie BSI Contact Center, unser unermüdlicher Helfer im Kundenkontakt. Immer mit dabei: 360°-Sicht auf alle Daten und echter Full Service, von A wie Analyse bis Z wie Zufriedenheit. Robuste Technologie, die heute überzeugt – und für morgen und übermorgen bereit ist.

Von unserer Software profitieren täglich über 1 20 000 Anwender in Unternehmen wie Actelion, AMAG, Basler Versicherungen, Die Schweizerische Post, ERGO Direkt, Globus, Hermes Logistik, Lidl, Münchener Verein, PostFinance, Privatbank Metzler, Sprüngli oder Walbusch. Dahinter steht die harte Arbeit von 310 Ingenieuren und Projektleitern – in Baar, Baden, Bern, Darmstadt, Düsseldorf, Hamburg, München, Zürich. Und überall dort, wo Sie uns brauchen.

www.bsi-software.com

AUTOREN

DR. STEPHAN SIGRIST

Stephan Sigrist ist Gründer und Leiter des Think Tank W.I.R.E. Er analysiert seit vielen Jahren interdisziplinär Entwicklungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und beschäftigt sich schwergewichtig mit den Folgen der Digitalisierung in den Life Sciences, Financial Services, Medien, Infrastruktur und Mobilität. Er ist Herausgeber der Buchreihe ABSTRAKT und Autor zahlreicher Publikationen sowie Keynote-Referent an internationalen Tagungen. Mit W.I.R.E. berät er Entscheidungsträger bei der Entwicklung von langfristigen Strategien, begleitet Innovationsprojekte und unterstützt Unternehmen bei der Neugestaltung von zukunftsorientierten Räumen für Mitarbeiter und den Austausch mit Kunden. Nach seinem Biochemie-Studium an der ETH Zürich und einer Dissertation am Collegium Helveticum war er in der medizinischen Forschung von Hoffman-La Roche tätig. Danach arbeitete er als Unternehmensberater bei Roland Berger Strategy Consultants und am Gottlieb Duttweiler Institute. Er ist im Stiftungsrat des Schweizerischen Allergiecenters AHA und Mitglied des Innovationsrats von Innosuisse, der Förderagentur des Bundes für wissenschaftsbasierte Innovation.

DOMINIQUE MEIER

Dominique Meier ist für die Kommunikation von W.I.R.E. verantwortlich. Sie studierte Medienwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre und Internationale Beziehungen an der Universität Zürich und schloss 2007 mit dem Lizentiat ab. Dominique Meier war bis 2015 als Leiterin Unternehmenskommunikation bei der Notenstein Privatbank tätig und begleitete die Kommunikation rund um die Entstehung des Bankhauses, welches Anfang 2012 aus Wegelin & Co. Privatbankiers hervorging. Sie ist spezialisiert auf Public Relations, Krisenkommunikation sowie Markenaufbau und -positionierung.

TANJA SCHIESS

Tanja Schiess ist Projektleiterin und Researcher beim Think Tank W.I.R.E. Sie untersucht den Einfluss von Trends und neuen Technologien auf die Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft. Nach ihrem Pharmaziestudium an der ETH Zürich und der Universität in Barcelona hat sie in verschiedenen Apotheken im Raum Zürich, und dann in der Pharmaindustrie bei Pfizer und Bayer im nationalen und internationalen Marketing gearbeitet. Anschliessend war sie als stellvertretende Bereichsleiterin im Corporate Marketing bei der Privatklinikgruppe Hirslanden tätig. Sie verfügt zudem über einen Master in International Communication Management and Leadership der ZHAW und der Columbia University in New York.

STEFAN PABST

Stefan Pabst ist Senior Projektleiter beim Think Tank W.I.R.E. Seit seinem Studium der Philosophie und Physik betreut er Innovations- und Strategieprojekte innerhalb der Themenfelder Digitalisierung und gesellschaftliche Innovation. Ergänzt durch seine Expertise in der interdisziplinären Ideenfindungsmethode «Design Thinking» begleitet er Organisationen beim Erschliessen neuer Marktfelder und bei der aktiven Gestaltung eines digitalen Kulturwandels. Er ist mitverantwortlich für eine Vielzahl von Publikationen des Think Tanks und tritt als Keynote-Referent auf. Seine Themenschwerpunkte liegen in der Transformation von Kommunikation, Mobilität und gesellschaftlichem Zusammenhalt sowie in den ethischen Fragestellungen im Kontext der Automatisierung.

GLOSSAR: FUTURE MARKETING

ADBLOCKER Als AdBlocker bezeichnet man eine Computer-Software, die automatisiert Werbung ausblendet – meist auf Websites, aber in Zukunft möglicherweise auch innerhalb von Apps und bei Social-Media-Anwendungen.	chen Wahrnehmung. Zusätzliche virtuelle Inhalte werden dafür in Echtzeit eingebunden. Die Inhalte überlagern und ergänzen die wahrgenommene, reale Welt. So unterscheidet sich Augmented Reality von Virtual Reality dadurch, dass der Nutzer nicht vollständig in eine virtuelle Welt eintaucht, sondern nur einzelne, künstlich generierte Elemente als Ergänzung wahrnimmt. Ein Beispiel sind Datenbrillen, die etwa die visuelle Wahrnehmung des Menschen von einem Gebäude um Textbausteine für zusätzliche Informationen erweitert.	verändert werden können, ohne dass die gesamte Kette davon betroffen wäre und damit die Manipulation offenkundig wird. Die Technologie eignet sich als Register für direkte Verträge oder Transaktionen zwischen zwei Parteien, da sie die dezentrale Speicherung, die Manipulationsresistenz und die Transparenz von Einträgen kombiniert. Die dezentrale Blockchain-Technologie wirft die Frage auf, inwiefern sie die bisher zentral gehandelten Leistungen und Transaktionen, beispielsweise von Staat und Banken, beeinflussen wird. Bekannt wurde Blockchain durch die Kryptowährung Bitcoin, deren Alltagseinsatz bis heute allerdings stark beschränkt ist und vielmehr als Spekulationsobjekt zum Einsatz kommt.	einzelnen Devices sind häufig wenig verschlüsselt, es fehlt an Sicherheits-Updates, sie sind im Internet sichtbar und damit ein einfach zugängliches, angreifbares Ziel. Es entstehen neue Risiken für grossflächige Systemausfälle und Erpressungsversuche.	Rechner installiert sein muss. DEEP LEARNING → Maschinelles Lernen DIGITALES UND AUTOMATISIERTES MARKETING Der Begriff digitales Marketing umfasst sämtliche Marketingaufgaben, wie die Planung, die Umsetzung und die Kontrolle, die im Bereich digitaler Medien durchgeführt werden. Die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen dehnt sich mit dem digitalen Marketing auf digitale Plattformen und Endgeräte aus. Automatisiertes Marketing umfasst algorithmengesteuerte Marketingprozesse, die selbstständig durchgeführt werden. Ziel der softwaregestützten Massnahmen ist neben der Effizienzsteigerung insbesondere die Personalisierung von Botschaften basierend auf individuellen Nutzerprofilen.	grad nicht durch ihre Qualität bestimmt werden kann. Mit automatisierter Software können anhand von bestehendem Videomaterial neue Sequenzen erstellt werden, in denen Personen beliebige Aussagen treffen oder Handlungen vollziehen, ohne dass sie es in der physischen Realität je getan hätten.
ALGORITHMUS Algorithmen sind eindeutige Handlungsvorschriften, die für Lösungen von Problemen verwendet werden. Sie bestehen aus einzelnen, präzise formulierten und definieren Einzelschritten. Algorithmen kommen bei der Ausführung von digitalen Prozessen zum Einsatz und steuern digitale Geräte oder Maschinen. Algorithmen sind eindeutig formuliert und liefern bei gleichen Eingaben stets dieselben Ergebnisse. Da sie selbst nicht aus Fehlern lernen, braucht es eine kontinuierliche händische Verbesserung.	BLOCKCHAIN Die Datenbanktechnologie Blockchain ist ein Verfahren, das zum dezentralen Speichern und Verschlüsseln von Datensätzen, sogenannten Blöcken dient. Mit einem kryptografischen Verschlüsselungsverfahren werden die einzelnen Datenblöcke miteinander verkettet. Die stetig wachsende Liste von aufeinander basierenden Datensätzen funktioniert, indem gespeicherte Daten zwar gelesen, nicht aber	BOTNET OF THINGS Ein Botnet of Things ist eine Sammlung von Geräten, wie Smartphones, Sprachassistenten, Computer oder IoT-Geräte, die mit dem Internet verbunden sind und deren Kontrolle in grosser Zahl an Dritte abgegeben wurde. Die	CHATBOT Chatbots sind digitale Dialogsysteme, die text- oder sprachbasiert eine Interaktion mit Menschen führen können. Sie greifen auf Datenbestände zu, um nach dem Erkennen einer Frage die entsprechende Antwort auszugeben. Zum Einsatz kommen sie unter anderem in sprachgesteuerten Assistenten im Eigenheim oder auf Websites zur Beantwortung einfacher Kundenanfragen. Virtuelle Avatare können Chatbots personifizieren, um die emotionale Ebene der Kommunikation mit einem Chatbot zu erhöhen.	CHATBOT Chatbots sind digitale Dialogsysteme, die text- oder sprachbasiert eine Interaktion mit Menschen führen können. Sie greifen auf Datenbestände zu, um nach dem Erkennen einer Frage die entsprechende Antwort auszugeben. Zum Einsatz kommen sie unter anderem in sprachgesteuerten Assistenten im Eigenheim oder auf Websites zur Beantwortung einfacher Kundenanfragen. Virtuelle Avatare können Chatbots personifizieren, um die emotionale Ebene der Kommunikation mit einem Chatbot zu erhöhen.	FILTERBLASE Der Begriff der Filterblase oder Echokammer beschreibt das Phänomen, dass Websites und Plattformen algorithmenbasiert dem Einzelnen nur oder hauptsächlich Informationen und Meinungen zur Verfügung stellen, die mit den bisherigen Ansichten und Interessen weitgehend übereinstimmen.
AUGMENTED REALITY Der Begriff Augmented Reality (AR) umfasst Technologien zur computergestützten Erweiterung der menschli-			CLOUD Cloud Computing oder die Kurzbezeichnung Cloud beschreibt eine Dienstleistung im Internet, die Speicherplatz, Rechenleistung oder Software zur Verfügung stellt, ohne dass diese auf dem lokalen	FAKE REALITY Fortschritte im Bereich digitaler Bild- und Videobearbeitung ermöglichen bereits heute das Erstellen von gefälschten, virtuellen Inhalten, deren Wahrheits-	GENERATIVE ADVERSARIAL NETWORK Generative Adversarial Networks (GANs) dienen dem automatisierten Erstellen von neuen Inhalten, die sich qualitativ nicht von realen unterscheiden lassen, wie zum Beispiel fotorealistische Bilder oder Filme. Es handelt sich um ein konkretes Anwendungsfeld von maschinellem Lernen, das ohne externe Überwachung von aussen seine Ergebnisse

selbst evaluiert, um sich dabei den eigenen Zielvorgaben sukzessive anzunähern.	ihrer Meinungen und Empfehlungen zu Produkten, Unternehmen oder Marken machen Influencer zu einem neuen Werkzeug innerhalb von Marketingstrategien, um konkrete Zielgruppen zu erreichen.	sieren und selbstständig Aufgaben zu lösen. Maschinelles Lernen, also die künstliche Generierung von Wissen, wird oft als Synonym von künstlicher Intelligenz verwendet, beschreibt aber ein Teilgebiet davon. Ein anderes sind sogenannte Expertensysteme, bei denen die Verknüpfung von Datenpunkten bzw. Begrifflichkeiten durch Menschen erstellt wurden, die dann wiederum durch einen Algorithmus angewendet werden, um Aufgaben zu lösen. Das Erkennen von wiederkehrenden Mustern in grossen Datensätzen wie zum Beispiel Bilddaten oder Sprachaufnahmen ist ein Anwendungsfeld von KI. KI bzw. maschinelles Lernen kann aufgrund fehlerhafter oder falsch strukturierter Trainingsdaten die Resultate verzerren (Bias) – dabei arbeiten die Systeme selbst fehlerfrei, liefern aber dennoch falsche Ergebnisse. Ethische und politische Fragestellungen in Bezug auf KI sind noch ungeklärt, jedoch die Voraussetzung für einen breiteren Einsatz der Technologie.	MASCHINELLES LERNEN Maschinelles Lernen bezeichnet unterschiedliche Ansätze zum künstlichen Generieren von Wissen und zur automatisierten Verarbeitung von Daten. Lernende Systeme werden trainiert, um Gesetzmässigkeiten und Muster in Datenmengen zu erkennen und daraus Zusammenhänge für die Verarbeitung unbekannter Daten zu beurteilen. Ein bekanntes Beispiel für ein maschinell lernendes System ist die Übersetzungstechnologie, auf der Google Translate basiert. Das Vorgehen der Übersetzung liegt auf der statistischen Auswertung von Texten und der Wahrscheinlichkeit von Wortfolgen, statt auf grammatischen oder lexikalischen Regeln, und dies in mehreren Sprachen. Das Verfahren wird auch bei Bilderkennungsverfahren angewendet, beispielsweise zum automatischen Erkennen von Gesichtern oder einzelnen Elementen in Bildern.	handelt es sich um Motive, die mit einem Text kombiniert werden und damit pointierte Botschaften vermitteln.	unter anderem einen transparenten Überblick zu Datensammlungen, die durch Unternehmen, private Geräte und staatliche Institutionen erhoben wurden. Ebenso relevant ist das selektive Freigeben von Daten für Dienstleistungen – unentgeltlich oder gegen Bezahlung.
GESTURE CONTROL Algorithmen und mathematische Methoden können eingesetzt werden, um menschliche Gesten eindeutig zu identifizieren und damit eine Mensch-Maschinen-Interaktion zu ermöglichen. Mit der gezielten Bewegung und Haltung des Körpers – insbesondere von Kopf und Händen – werden Befehle an IoT-Gegenstände, wie Smart-Home-Systeme oder Wearables, gegeben. Die Erkennung kann entweder über eine Sensorik, die vom Körper geführt wird, durchgeführt werden (z. B. Beschleunigungssensoren in Datenhandschuhen). Alternativ kommen 2-D- oder 3-D-Bildanalysen zum Einsatz, die Kamerabilder mit bekannten Datensätzen vergleichen und die entsprechenden Befehle weitergeben.	INTERNET OF THINGS Das Internet der Dinge ist ein Sammelbegriff für digitale Infrastrukturen, in denen physische und virtuelle Gegenstände miteinander vernetzt sind und über Daten- bzw. Informationsaustausch interagieren. Die Netzwerke können aus Sensoren und Steuerungselementen bestehen, die etwa Sprache oder Bewegungen erkennen und automatisiert Befehle an Gegenstände weiterleiten. So können Automobile wechselseitig Informationen über das Verkehrsaufkommen austauschen oder Lichter im Eigenheim eingeschaltet werden, wenn der Besitzer das Grundstück betritt.			NET PROMOTER SCORE Der Net Promoter Score (NPS) ist eine Kennzahl, die vor allem im Marketing genutzt wird, um die Loyalität bzw. die Zufriedenheit von Kunden abzubilden. Sie beschreibt das Verhältnis zwischen den Menschen, die einer Marke eher positiv gegenüberstehen und sie weiterempfehlen (die sogenannten Promotoren), und den Menschen, die das nicht tun (die Detraktoren).	SHARING ECONOMY Unter Sharing Economy wird eine Wirtschaft des kommerziellen oder nicht kommerziellen Teilens zusammengefasst. Mit dem Sammelbegriff werden Firmen, Plattformen oder Modelle bezeichnet, deren Angebot auf ganz oder teilweise ungenutzten Ressourcen basiert. Unter den Begriff fallen unterschiedliche Projekte, wie der Verleih von Fahrrädern, Plattformen zur Etablierung von Nachbarschaftshilfen, der Verleih von Haushaltsgeräten oder Kleidern oder auch die Angebote von Unternehmen wie Uber, Airbnb oder der Schweizer Carsharing-Genossenschaft Mobility.
INFLUCENCER Als Influencer werden Personen bezeichnet, die durch ihre Bekanntheit, ihr Ansehen und ihre hohe Präsenz in sozialen Netzwerken Einfluss auf andere Nutzer ausüben. Die grosse Wirkung	KUNSTLICHE INTELLIGENZ Künstliche Intelligenz (KI) beschreibt technische Systeme, die das Ziel verfolgen, Fähigkeiten des menschlichen Denkens zu automati-		MEME Als Meme werden Bilder, Videos, Blogs, Texte oder ganzen Websites bezeichnet, die sich viral in hoher Geschwindigkeit online verbreiten. In der Regel	PAY-PER-CLICK Pay-per-Click (PPC) ist eine Abrechnungsmethode im Online- bzw. Digitalmarketing, bei dem der Werbetreibende nur bei einem Klick des Nutzers auf ein Werbemittel an die jeweilige Plattform Gebühren zahlt.	SMART CITY Der Begriff Smart City beschreibt städtebauliche Konzepte, die durch technische, wirtschaftliche und
				PRIVATE DATA MANAGEMENT Unter Private Data Management wird der individuelle und aktive Umgang mit dem Erheben, Speichern, Auswerten und Übermitteln von Daten verstanden. Es umfasst	

gesellschaftliche Innovationen die Lebensqualität in Städten erhöhen. Das Ziel umfasst die effiziente und nachhaltige Nutzung von Ressourcen, aber auch eine grünere Gestaltung und die Schaffung eines Raums, der soziale Inklusion fördert. Ein Baustein einer Smart City-Lösung ist beispielsweise eine Verkehrsführung, die situativ auf das Verkehrsaufkommen reagiert und den Verkehr regelt, um Stau und die Suche nach Parkplätzen zu reduzieren. Sensortechnologien und eine digital vernetzte Infrastruktur werden künftig verstärkt Smart-City-Konzepte prägen.

TROLL
Im Netzsargon werden Personen als Trolls bezeichnet, die mit ihrer Kommunikation auf sozialen Medien andere Gesprächsteilnehmer provozieren und Konflikte auslösen möchten. Motiviert werden die Aktivitäten einerseits durch den Wunsch nach Aufmerksamkeit oder durch das konkrete Ziel, Diskussionen zu manipulieren.

VIRTUAL REALITY
Virtual Reality (VR) ist eine Computertechnologie, die mit Bildern, Geräuschen oder anderen künstlichen Sinnes-

eindrücken arbeitet, um dem Nutzer die Präsenz einer virtuellen oder imaginären Welt zu simulieren. Diese computergestützte Simulation einer fiktiven oder realen Welt ist im Unterschied zur Augmented Reality vollständig virtuell und nimmt nicht direkt auf die reale Umgebung des Nutzers Bezug. Anwendung findet die Virtual Reality beispielsweise in Computerspielen, aber auch in Filmen oder Fernsehübertragungen, um die Nähe zu den Inhalten zu steigern. Die computergenerierten Umgebungen werden unter anderem über Virtual-Reality-Brillen und Datenhandschuhe vermittelt.

VOICE CONTROL
Sprachsteuerung ermöglicht die Bedienung von Geräten oder digitalen Anwendungen mit der menschlichen Stimme. Im Zentrum stehen Module aus Sensoren und Computersystemen, die gesprochene Sprache interpretieren können. Durch den Rückgriff auf Datenbestände werden aus erkannten Aussagen konkrete Befehle abgeleitet und ausgegeben bzw. an das entsprechende Gerät weitergeleitet.

LITERATUR

- App bezahlt Verbraucher für personenbezogene Daten. https://tool.trendexplorer.com/de/microtrend/app_bezahlt_verbraucher_fuer_personenbezogene_daten. Abgerufen am 22.8.2018.
- Bain-Studie zu Marketingstrategien im digitalen Zeitalter, Künstliche Intelligenz und menschliche Erfahrung clever kombinieren. www.bain-company.ch/press/press-archive/marketing_strategies_in_the_digital_age.aspx. Abgerufen am 4.7.2018.
- Birger, Nicolai: E-Reader-Trick bringt Werbespots auf fahrende Lkw. www.welt.de/wirtschaft/article178835256/Marketing-Alle-30-Sekunden-erscheint-am-Lkw-eine-neue-Werbung.html?utm_campaign=n=6175d83021-EMAIL_CAMPAIGN_LUNCH_2017_11_02_COPY_01&utm_medium=email&utm_source=Handelszeitung+Newsletter&utm_term=0_c1505081ea-6175d83021-97854605. Abgerufen am 8.7.2018.
- Brown, Gerry: Können Maschinen kreativ sein? Wie Technologie die Personalisierung und Relevanz im Marketing verändert. www.criteo.com/de/wp-content/uploads/sites/3/2017/11/IDC-Machine-Learning-TLP-German-Web-Final.pdf. Abgerufen am 27.7.2018.
- Brownstein, John et. al.: 37 Startups building voice applications for healthcare. www.mobihealthnews.com/content/37-startups-building-voice-applications-healthcare?utm_source=The+Medical+Futurist+Newsletter&utm_campaign=fef8752a51-EMAIL_CAMPAIGN_2018_08_07&utm_medium=email&utm_term=0_efd6a3cd08-fef8752a51-420696129. Abgerufen am 5.8.2018.
- Burrows, Peter: The future is ear: Why "hearables" are finally tech's next big thing. www.fastcompany.com/90212065/the-future-is-ear-why-hearables-are-finally-techs-next-big-thing. Abgerufen am 10.7.2018.
- Dawar, Niraj: Marketing in the Age of Alexa. hbr.org/2018/05/marketing-in-the-age-of-alexa. Abgerufen am 25.7.2018.
- Digital Maturity und Transformation Report 2017. crosswalk.ch/media/193915/digital-maturity-transformation-report-2017.pdf. Abgerufen am 17.7.2018.
- Doland, Angela: Coca-Cola's Chinese New Year Campaign Blends a Folk Art Tradition With AR and Mobile Payments. adage.com/creativity/work/coca-cola-china-coca-cola-clay-dolls/53705. Abgerufen am 19.8.2018.
- Edelman Trust Barometer 2018, Special Report: Brands and Social Media. www.edelman.com/sites/default/files/2018-06/2018_Edelman_Trust_Barometer_Brands_Social.pdf. Abgerufen am 3.9.2018.
- Gartenberg, Chaim: Pizza Hut's Pie Tops II sneakers can order a pizza and pause your TV. www.theverge.com/circuitbreaker/2018/3/5/17080462/pizza-hut-pie-top-ii-sneakers-bluetooth-order-pizza-shoes-smart. Abgerufen am 22.6.2018.
- Gartner Customer 360 Summit 2011, CRM Strategies and Technologies to Understand, Grow and Manage Customer Experiences. www.gartner.com/imagesrv/summits/docs/na/customer-360/C360_2011_brochure_FINAL.pdf. Abgerufen am 23.8.2018.
- Genner, Sarah: IAP Studie 2017, Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf. Abgerufen am 12.7.2018.
- Ghattas, Saher: What Is The Future Of Digital Marketing?. www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/03/28/what-is-the-future-of-digital-marketing/. Abgerufen am 23.8.2018.
- Guy, Marion: 2015 Marketing Automation Performance Report, Where Companies are investing, winning and failing. https://d3kjp0zrek7zit.cloudfront.net/uploads/attachment/file/13317/uploads_2F22050ca-fce0-4c92-9f23-01b53383a8ea_2F2015_Marketing_Automation_Performance_Report_-_Autopilot.pdf. Abgerufen am 29.6.2018.
- Howard, Alex: US election campaign technology from 2008 to 2018, and beyond. www.technologyreview.com/s/611823/us-election-campaign-technology-from-2008-to-2018-and-beyond/. Abgerufen am 24.8.2018.
- Kanye West wants Twitter to hide 'likes' and compares it to 'having to write the size of your d**k on your T-shirt'. www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-6197017/Kanye-West-wants-social-media-companies-hide-likes-follower-numbers-Twitter-rant.html. Abgerufen am 23.9.2018.
- Liu, Gia: Hey, I didn't order this dollhouse! 6 hilarious Alexa mishaps. www.digitaltrends.com/home/funny-accidental-amazon-alexa-ordering-stories. Abgerufen am 13.8.2018.
- Johnson, Lauren: Pandora Crunched Data From 10,000 Songs to Create Personalized Audio Clips. www.adweek.com/digital/pandora-crunched-data-from-10000-songs-to-create-personalized-audio-clips/. Abgerufen am 22.6.2018.
- Knoll, Stefanie et. al.: Das Influencer-Marketing boomt – auch hierzulande. www.srf.ch/news/wirtschaft/grosses-geschaefft-mit-werbung-das-influencer-marketing-boomt-auch-hierzulande. Abgerufen am 6.8.2018.
- Kotler, Philip: Marketing 4.0. Reaching Connected Customers. <https://minutehack.com/opinions/marketing-4-0-reaching-connected-customers>. Abgerufen am 7.7.2018.

Laufschuh schickt Käufer auf Erlebnistour. https://tool.trendexplorer.com/de/microtrend/laufschuh_schickt_kaeufer_auf_erlebnistour/6 . Abgerufen am 20.8.2018.	Media advertising spending in the United States from 2015 to 2021 (in billion U.S. dollars). www.statista.com/statistics/272314/advertising-spending-in-the-us . Abgerufen am 22.7.2018.	Straumann, Felix: Zusammenziehen macht dick. www.tagesanzeiger.ch/wissen/medizin-und-psychologie/Das-ist-erstens-peinlich-zweitens-Betrug/story/16638927 . Abgerufen am 10.10.2018.	Tzuo, Tien: Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future – and What to Do About It. New York, 2018.
Liyakasa, Kelly: Beyond Paid Media: Weather Co. Rolls Out Journey FX Data Offering With A Boost From IBM. https://adexchanger.com/data-exchanges/beyond-paid-media-weather-co-ibm-watson-roll-journey-fx-data-offering/ . Abgerufen am 10.7.2018.	Mood:Shazam In-Store. https://moodmedia.de/shazam/ . Abgerufen am 19.7.2018.	Swissuniversities, Nationale Strategie Open Access. www.swissuniversities.ch/de/themen/hochschulpolitik/open-access . Abgerufen am 7.7.2018.	Woodcock, Ramsi A., The Obsolescence of Advertising in the Information Age. www.yalelawjournal.org/article/the-obsolescence-of-advertising-in-the-information-age . Abgerufen am 2.8.2018.
Marr, Bernard: How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read. www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/#41be515560ba . Abgerufen am 22.8.2018.	Panetta, Kasey: Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018. www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018 . Abgerufen am 20.9.2018.	Vincent, James: Google's AI thinks this turtle looks like a gun, which is a problem. www.theverge . Abgerufen am 2.7.2018.	
	Rathi, Reshu: Deep Learning and 'Hyper-Personalization' are the Future of Marketing Automation. www.entrepreneur.com/article/317350 . Abgerufen am 17.8.2018.	The Future Group partners with The Weather Channel. https://www.futureuniverse.com/future-group-partners-weather-channel/ . Abgerufen am 28.6.3018.	
	Snow, Jackie: AI Could Set Us Back 100 Years When It Comes to How We Consume News. www.technologyreview.com/s/609358/ai-could-send-us-back-100-years-when-it-comes-to-how-we-consume-news . Abgerufen am 4.9.2018.	Turpin, Dominique: Seven trends that will affect the future of marketing. https://www.imd.org/research-knowledge/articles/seven-trends-that-will-affect-the-future-of-marketing/ . Abgerufen am 23.6.2018.	

Impressum

© 2018 W.I.R.E. | www.thewire.ch

Erstellt in Zusammenarbeit zwischen BSI Business Systems Integration AG
und dem Think Tank W.I.R.E.

Redaktion: W.I.R.E. | Dr. Stephan Sigrist, Dominique Meier,
Tanja Schiess, Stefan Pabst

Sparring Partner: Dr. Catherine B. Crowden, Charlotte Malz

Konzept: W.I.R.E.

Gestaltung: W.I.R.E. | Kristina Milkovic

Korrektorat: Ruth Rybi

Druck: Neidhart + Schön Print AG, Zürich

Herausgabe: Oktober 2018

Diese Publikation von W.I.R.E. erscheint in Deutsch.

«The real problem is not
whether machines think
but whether men do.»

B. F. Skinner

W.I.R.E.

[WEB FOR INTERDISCIPLINARY RESEARCH & EXPERTISE]

— THINK TANK FÜR WIRTSCHAFT, WISSENSCHAFT & GESELLSCHAFT

