

eingereicht am: 21.12.2017  
überarbeitete Version: 14.02.2018

## Auswirkungen der Digitalisierung im Marketing – eine Expertenstudie

**Holger J. Schmidt**

**Martina Berg**

Die digitale Transformation der Wirtschaft ist unübersehbar und betrifft alle Fachdisziplinen. Insbesondere das Marketing, verstanden als Führungskonzeption, muss sich den Veränderungen ganzheitlich stellen. Um die richtigen Stellhebel zu betätigen, ist es allerdings notwendig, diejenigen Bereiche zu identifizieren, in denen der größte Veränderungsbedarf gegeben ist. Die hier vorgestellte Expertenstudie liefert hierzu erste Erkenntnisse. Aufbauend auf den Antworten von 31 Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern, die sich in der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) organisieren, werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Marketing als Unternehmensfunktion, Forschungsdisziplin und Lehrfach dargestellt und interpretiert.

The digital transformation of the economy is highly visible and affects all disciplines. In particular marketing, understood as a strategic business function, must face the changes holistically. However, in order to identify the relevant parameters, it is necessary to address those areas first where the greatest need for change is given. The expert study presented here, which is based on the responses of university lecturers, provides first insights. Based on the opinions of 31 participants, the impact of digitalization on marketing is presented and interpreted in the context of the corporate function, the research discipline and the teaching subject.

**Prof. Dr. Holger J. Schmidt** promovierte an der Leibniz Universität Hannover. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Theorie und Praxis der Markenführung. Seit dem Jahr 2011 ist er Professor für ABWL und Marketing an der Hochschule Koblenz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Internal Branding, Markenorientierung, strategische Markenführung sowie der Markenführung von Sozial- und Technologieunternehmen. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Fachpublikationen, Mitglied in der Denkfabrik Medinge, im Expertenrat Technologiemarken e.V. sowie Beirat der Generationsbrücke Deutschland. [hjschmidt@hs-koblenz.de](mailto:hjschmidt@hs-koblenz.de)

**Martina Berg** spezialisierte sich im Rahmen ihres Studiums auf die Schwerpunkte Wirtschaftsinformatik, Marketing und Marktforschung. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Hochschule Koblenz beschäftigt sie sich in Forschung und Lehre mit den Themen Online- und Social Media-Marketing. [martinaberg@hs-koblenz.de](mailto:martinaberg@hs-koblenz.de)

## 1. Ausgangssituation

Der „Thermomix“ erhielt im Jahr 2017 den Deutschen Marketingpreis. In der Begründung des Präsidenten des Deutschen Marketing Verbandes, Ralf E. Strauß, hieß es, dass sich dieses Küchengerät „vom Produkt an sich zu einer Gesamtlösung, die auf einer klaren, digitalisierten Produktstrategie basiert“, entwickelt habe (asw 2017, S. 41). Dieses Beispiel zeigt, dass die Digitalisierung schon heute in den Konzepten mutiger Marketingverantwortlicher eine zentrale Rolle einnimmt. Denn zum einen fungiert sie als Innovationstreiber und ermöglicht somit attraktive Wertangebote für die Kunden (Hamidian/Kraijo, S. 12ff.). Zum anderen stärkt sie das Customer-Relationship-Management, indem sie neue Kontaktpunkte zwischen Unternehmen, Kunden und Marken zulässt und Informationen an den Brand Touchpoints in ganz neuer Art erfassbar, speicherbar, verteilbar, analysierbar und bewertbar macht (Innovationsindikator 2017a).

Doch obwohl die Marketingpraxis in vielen Unternehmen alltäglich mit dem Wandel von Kommunikation und Technik in Berührung kommt, wird dem Thema Digitalisierung auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene nicht überall höchste Priorität beigemessen (Faecks 2017). Die Notwendigkeit disruptiver Veränderungen wird vielfach verkannt (Heinemann 2016, S. 4f.). Dieser Sachverhalt spiegelt sich u.a. im Wirtschaftsindex DIGITAL 2017, bei dem die deutsche Wirtschaft insgesamt nur 54 von 100 möglichen Punkten erzielt (BMW 2017), wieder. Im erstmals vom Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung erhobenen Digitalisierungsindikator belegt Deutschland nur den 17. Platz von insgesamt 35 Ländern (Innovationsindikator 2017b). Und lediglich 45 % der Arbeitnehmer in Deutschland empfinden ihren Arbeitgeber als gut vorbereitet für die Digitalisierung (Orizon 2017). Auch deshalb müssen die Marketingentscheider in den nächsten Jahren viel Engagement beweisen, damit sich das digitale Denken in den Unternehmen festigt (Jahn/Pfeiffer 2014, S. 79ff.).

Vor dem skizzierten Hintergrund ist es Ziel des vorliegenden Beitrags, Einschätzungen der Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Praxis, Forschung und Lehre aufzuzeigen. Dies dient der Identifikation dringender Handlungsfelder, die in zukünftigen Forschungsarbeiten dann anwendungsorientiert bearbeitet werden können (Spiller 2001, S. 31ff.). Eine solche Vorgehensweise dürfte gerade für die Marketingdisziplin an Hochschulen der angewandten Wissenschaften besonders relevant sein. Um den notwendigen gedanklichen Bezugsrahmen für diese Analyse zu schaffen, werden zunächst im Kapitel 2 in aller Kürze einige zentrale Thesen der Digitalisierung diskutiert. Kapitel 3 beschreibt dann das Forschungsdesign der sich anschließenden Studie. Kapitel 4 erläutert die Ergebnisse der Expertenbefragung. Ein abschließendes Resümee zeigt in Kapitel 5 auf, welche Punkte für die Zukunft von besonderer Bedeutung sind.

## 2. Literaturüberblick

Über die Veränderungen, die durch die Digitalisierung für Marketingpraxis, Marketingwissenschaft und Marketinglehre entstehen, ist bereits viel geschrieben worden (vgl. z.B. Backhaus/Paulsen 2018; Meffert 2018; Wenhart/Munzinger 2012). Da vorliegender Beitrag die in Kapitel 4 dargestellten Studienergebnisse fokussiert, können an dieser Stelle nur ausgewählte Erkenntnisse aus der Literatur erwähnt werden. Dies soll dazu dienen, einen gedanklichen Bezugsrahmen zu schaffen, um die später diskutierten Ergebnisse zielgerichteter in die Felder Marketingpraxis, Marketingforschung und Marketinglehre einordnen zu können. Der Erkenntnishorizont des Marketing innerhalb der Felder ist allerdings deutlich tiefer und breiter als nachfolgend dargestellt.

Naturgemäß steht die **Marketingpraxis** im Fokus vieler Autoren. Ein zentrales Handlungsfeld, welches in diesem Kontext immer wieder genannt wird, betrifft die kundenzentrierte Vernetzung unterschiedlicher Kommunikationsstränge (Kreutzer/Land 2017, S. 76ff.). Aufgrund des globalen Wettbewerbs, der gestiegenen Transparenz und der digitalen Informationsflut nehmen die Konsumenten nur noch geringe Unterschiede zwischen den funktionalen Attributen vieler Marken wahr (Esch 2014, S. 33f.). Folglich gilt es, einzigartige Kundenerlebnisse sowie einen Kundenmehrwert zu schaffen (Heinemann 2017, S. 8ff.; Esch et al. 2014, S. 48), was durch die Digitalisierung möglich erscheint. Die emotionale Erlebnisvermittlung sowie die Inszenierung der Marke über alle Kanäle hinweg gewinnen somit an Bedeutung (Lempke/Honal 2015, S. 63). Die Marketingabteilungen benötigen deshalb Kommunikatoren, die den Dialog mit und zwischen den Anspruchsgruppen des Unternehmens beobachten, fortführen und laufend weiterentwickeln. Es ist aber zu befürchten, dass es den Marketern an digitalem Know-how fehlt, um die diesbezügliche Wandlung im Unternehmen erfolgsorientiert umzusetzen (Lembke/Honal 2015, S. 64).

Neben dem Customer-Experience-Management (Kreutzer/Land 2017, S. 107ff.) nimmt die besondere Bedeutung der sozialen Medien im Allgemeinen („Social Internet“; Heinemann/Gaiser 2016, S. 17) und der elektronischen Mund-zu-Mund-Propaganda im Speziellen („Electronic Word-of-Mouth“; Hennig-Thurau et al. 2004, S. 39) einen hohen Stellenwert in der Diskussion der Digitalisierung ein. Vor diesem Hintergrund wird vor allem die zunehmende Bedeutung des viralen Marketing (Ferguson 2008) sowie des Influencer-Marketing diskutiert, welches auch schon als wichtigster neuer Ansatz des Marketing im letzten Jahrzehnt bezeichnet wurde (vgl. Bucheinband von Brown/Hayes 2008). Kreutzer und Land (2017, S. 209f.) argumentieren, dass im digitalen Zeitalter Meinungsführer wichtiger werden und sie durch ihre Rolle innerhalb ihrer Marken-Community eine wichtige, verkaufsunterstützende Funktion übernehmen. Dabei spielen auch „Virtual Communities“ eine bedeutende Rolle (Wirtz 2018, S. 619).

Da Marketer im Kontext der Digitalisierung zunehmend interdisziplinär agieren müssen, werden tradierte Kommunikations- und Organisationsstrukturen obsolet (Kreutzer/Land 2013, S. 227ff.). Neue Strukturen sollten eine gesteigerte Agilität ermöglichen (Gehrckens 2016, S. 85ff.) Hierzu gehört zudem die Etablierung einer neuen Kultur: Die Aufgabe der Marketingexperten ist es nicht mehr nur, Kunden- und Marktanforderungen zu identifizieren, sondern auch für die technische Umsetzung via IT-Abteilung mit den dort Verantwortlichen eng zusammenzuarbeiten (Neus et al. 2017; Lembke/Honal 2015, S. 63f.). Von Nöten sind aufgrund der Geschwindigkeit

u.a. neue Denkweisen und Ansätze im Umgang mit Risiko und Entscheidungsprozessen (Neus et al. 2017, S. 31ff.). Die Führungsebenen sollten verinnerlichen, dass die Transformation einzelner Prozesse sowie die Investition in Informations- und Kommunikationstechnologien nicht ausreichen, um eine umfassende und zukunftsorientierte Digitalisierungsstrategie zu entwickeln (Faecks 2017).

Um notwendige Veränderungen in der Marketingpraxis aufzuzeigen und einen Beitrag zu ihrer erfolgreichen Umsetzung zu leisten, steht insbesondere die **Marketingforschung** in der Pflicht. Zu häufig hat sie in der Vergangenheit Modewellen aufgegriffen, was dem Ansehen der Disziplin mehr geschadet als genutzt hat (Meffert 2013, S. XVII). Mit Bezug zur Digitalisierung kann ihr einerseits vorgeworfen werden, dass es ihren Vertretern nicht rechtzeitig gelungen ist, ausreichend Wissen darüber zu generieren, wie deren Folgen bewältigt und erfolgreich genutzt werden können (Boltz/Baumgarth 2015, S. 44). Andererseits ist eine Reihe von Arbeiten erschienen, die das Potential aufweisen, die Praxis stark zu beeinflussen.

Beispielsweise haben Redler (2014, S. 458ff.) oder auch Kreutzer/Land (2017, S. 107ff.) wichtige Triebkräfte und Auswirkungen im Hinblick auf die Markenführung im Allgemeinen und die Markenkommunikation im Speziellen herausgearbeitet. Kreutzer/Land (2013) zeigen, wie sich Geschäftsmodelle im Zuge der Digitalisierung verändern müssen. Heinemann (2017; 2016) sowie Heinemann/Gaiser (2016) diskutieren, was die Digitalisierung für den Handel bedeutet. Die Ergebnisse von Boltz und Baumgarth (2015, S. 42ff.) legen nahe, dass aus Sicht der Wissenschaft die interne Markenführung im digitalen Zeitalter an Bedeutung gewinnt, da Mitarbeiter gegenüber den Kunden – auf digitalem Wege oder offline – echte Markenerlebnisse vermitteln können. Und Burmann (2017, S.12) argumentiert, dass die Digitalisierung aufgrund des hohen Datenaufkommens die Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis fördern kann und neue Forschungsgebiete ermöglicht. Die Vielzahl an neuen Daten („Big Data“; Wirtz 2018, S. 119) trägt dazu bei, das Bild des Kunden weiter zu vervollständigen (Urbach/Ahlemann 2016, S. 40).

Auch in der **Marketinglehre** sind die durch die Digitalisierung bewirkten Veränderungen bereits allgegenwärtig (Schneider 2017, S. 499). Digitale Medien unterstützen die Dozenten bei der Wissensvermittlung über Lernmanagementsysteme sowie die Studierenden beim Lernen. Zudem hilft die Digitalisierung, von jedem Standort auf Unterlagen zuzugreifen sowie Veranstaltungen vorzubereiten, ihnen zuzusehen und zuzuhören sowie die Inhalte nachzulesen. Neue Lernerfahrungen sind möglich durch das Teilen von Inhalten, durch Feedbackfunktionen, Gruppendiskussionen sowie durch das gemeinsame digitale Erarbeiten von Inhalten (Seufert/Meier 2016, S. 300ff.). Die Herausforderung liegt beim Einsatz der aufeinander abgestimmten physischen und digitalen Werkzeuge. Ein weiterer Focus liegt auf dem Ausbau von Lernmanagementsystemen (LMS), die den Personenkreis durch Selbst- und Zeitmanagement unterstützen, ihre Ziele zu erreichen (Seufert/Meier 2016, S. 299), sei es durch Lernfortschrittskontrollen, Kalenderfunktionen oder Wettbewerbe („Gamifizierung“; Pawelka et al. 2014, S. 2353f.).

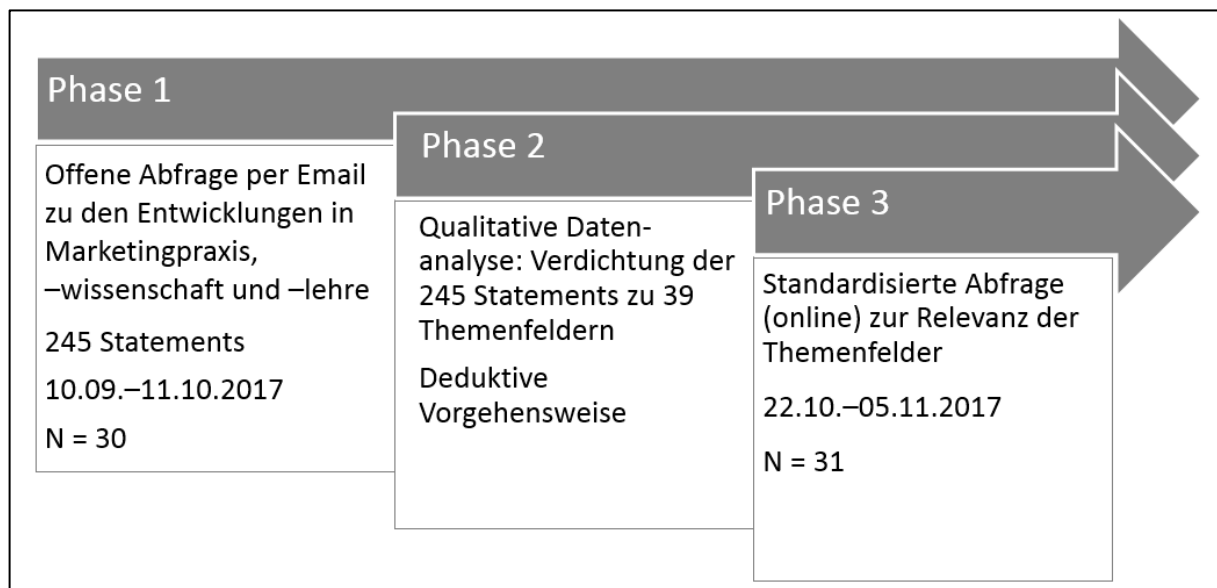
Doch der Aufbau von technischer und Methodenkompetenz wird nicht ausreichen, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen (Holdener et al. 2016 S. 69). Die Hochschullehre wird sich tiefgreifender verändern müssen (Schneider 2017, S. 500f.; Dräger et al. 2014, S. 8ff.; Handke 2014, S. 61; Handke o.Jg.). Mit der viel diskutierten Zielgruppe der Digital Natives bildet sie diejenigen Marketingverantwortlichen aus, die in der Zukunft den Herausforderungen des digitalen Zeitalters gegen-

über stehen. Die Digital Natives nutzen mit großer Selbstverständlichkeit Angebote und Informationen im Internet und in den sozialen Netzwerken und lernen deshalb anders als die Generationen vor ihnen (Dräger et al. 2014, S. 5), wodurch sich die Rollenverteilung zwischen Lehrendem und Lernendem deutlich verändert: Studierende werden zu Co-Produzenten der Lehre (Schmidt/Baumgarth 2017, S. 88). Demzufolge benötigen die Anbieter digitaler Bildungsdienstleistungen eine „individuelle Interaktionskompetenz“ (Schneider 2017, S. 511). Dies wird sich auch in den Lehrangeboten der Hochschulen und in der Didaktik der Lehrenden niederschlagen müssen (Dräger et al. 2014, S. 5). Ferner sollte in den Hochschulen eine Denkweise gefördert werden, die die Digitalisierung unterstützt und innovativ vorantreibt (Holender et al. 2016, S. 69). Eine Erweiterung der Lehrpläne um Online-Kommunikation, digitale Geschäftsmodelle und -prozesse sowie Change Management ist unerlässlich (Kollmann/Schmidt 2016, S. 136). Ebenso sollten die Studierenden stärker auf Veränderungskompetenz und Agilität im Marketing geschult werden.

### 3. Studiendesign

Wie in Kapitel 2 dargestellt, betrifft die digitale Transformation sowohl die Marketingpraxis als auch die Marketingwissenschaft und die Marketinglehre. Das Marketing muss als Führungskonzeption (Raffée 1984, S. 4) auf die dramatischen Veränderungen der Rahmenbedingungen reagieren. Um die richtigen Stellhebel zu identifizieren, ist es folgerichtig notwendig, diejenigen Bereiche zuerst anzugehen, in denen der größte Veränderungsbedarf gegeben ist. Die in diesem und im folgenden Kapitel dargestellte Expertenstudie, die auf den Antworten der in der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) organisierten Hochschullehrer beruht, liefert hierzu erste Erkenntnisse.

Der in Abbildung 1 dargestellte Untersuchungsansatz der Studie orientiert sich an der Delphi-Methode, die als systematisches, mehrstufiges Befragungsverfahren von Expertinnen und Experten mit Rückkopplung verstanden werden kann (Steinmüller 1997, S. 70). Im Speziellen wurde das Forschungsdesign in enger Anlehnung an die Expertenstudie zum Handlungs- und Forschungsbedarf im Marketing entwickelt, die Boltz und Baumgarth (2015) gemeinsam mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. durchführten.



**Abb. 1** Studiendesign (in Anlehnung an Boltz/Baumgarth 2015, S. 43)

In einer ersten Phase wurden die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) in einer E-Mail-Abfrage gebeten, die folgenden Fragen zu beantworten und Gründe für die jeweiligen Antworten zu benennen:

- Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Veränderungen, die durch die Digitalisierung für das Marketing in der Praxis zu erwarten sind.
- Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Fragestellungen, welche die Marketing-Wissenschaft im Kontext der Digitalisierung in Zukunft erforschen sollte.
- Wie sollte sich die Marketing-Lehre aufgrund der Digitalisierung verändern? Bitte nennen Sie Ihre drei wichtigsten Punkte.

30 Kolleginnen und Kollegen nahmen an der Untersuchung teil und lieferten, teilweise mit ausführlichen Begründungen, 88 Statements zur Marketingpraxis, 79 Statements zur Marketingwissenschaft und 78 Statements zur Marketinglehre. In einer zweiten Phase wurden die offenen Antworten mit Hilfe einer qualitativen Datenanalyse-Software (QDA) zu Themenfeldern verdichtet. Eine QDA-Software wurde gewählt, um die große Menge an erhobenen Daten systematisch zu analysieren. Zudem empfiehlt sich eine QDA-Software insbesondere für Auswertungsverfahren, bei denen wie im vorliegenden Fall die Kategorienbildung im Fokus steht (Bogner et al. 2014, S. 84). Die für die vorliegende Analyse gewählte QDA-Software ATLAS.ti gilt auch international als eines der geläufigsten und leistungsfähigsten Programme.

Das Herzstück jeder Inhaltsanalyse ist die Kategorienbildung, die induktiv, deduktiv oder induktiv-deduktiv erfolgen kann (Gläser und Laudel 2010, S. 201). Eine deduktive Vorgehensweise ist dadurch gekennzeichnet, dass die Kategorien anhand der theoretischen Vorüberlegungen und somit vor der Analyse des Datenmaterials gebildet werden (Mayring 2015, S. 118f.). Da im vorliegenden Fall jedoch allein die Meinungen der AfM-Mitglieder im Fokus standen und es nicht das Forschungsziel war, darüber hinausgehendes themenspezifisches Wissen zu berücksichtigen, wurde eine induktive Vorgehensweise gewählt. Die Kategorien wurden somit ohne Verzerrung durch die in Kapitel 2 dargestellten Vorüberlegungen direkt aus dem empirischen Material abgeleitet (Mayring 2015). Dieser Ansatz entspricht dem „Grounded Theo-

ry“-Modell von Strauss und Glaser (1999). Als Resultat konnten 14 Themenfelder in der Marketingpraxis, 15 Themenfelder in der Marketingforschung und 10 Themenfelder in der Marketinglehre identifiziert werden. Die zweite Phase wurde parallel zum Eintreffen weiterer Antworten und somit noch vor Abschluss der Projektphase 1 begonnen.

Ziel der dritten Projektphase, war es, herausfinden, für wie wichtig die AfM-Mitglieder die identifizierten Themenfelder halten. An der Befragung konnten wiederum alle AfM-Mitglieder teilnehmen, d.h. nicht nur diejenigen, die auch an Projektphase 1 teilgenommen hatten. Hierzu wurde ein Link zu einem Online-Fragebogen verschickt, in dem die Themenfelder erläutert wurden und es den Befragten möglich war, diese in eine Rangfolge zu bringen. Um zu vermeiden, dass die Befragten den Link zur Befragung an Dritte (z.B. Studierenden) weiterleiteten, wurden sie darauf aufmerksam gemacht, dass es sich um eine Expertenbefragung handelte. Allen Befragten wurde eine anonyme Datenauswertung und Ergebnisdarstellung zugesichert. Projektphase 3 verzeichnete insgesamt 27 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die die Befragung beendeten, und bis zu 31 bei den einzelnen Bewertungen. Der Link zur Online-Befragung war bis Anfang November 2017 aktiv und wurde durch 79 Personen angeklickt. Der letzte Zugriff erfolgte am 02.11.2017.

## 4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die im Rahmen der in Kapitel 3 dargestellten Studie identifizierten Themenfelder sowie die ihnen beigemessene Wichtigkeit dargestellt. Dabei wird jedoch aus Platzgründen nur auf diejenigen Themenfelder näher eingegangen, denen eine besondere Wichtigkeit beigemessen wurde. Die Ergebnisdiskussion ist dabei geordnet nach den drei Suchfeldern der Studie: Marketingpraxis, Marketingwissenschaft, Marketinglehre.

### 4.1 Veränderungen in der Marketingpraxis

Innerhalb des Suchfeldes Marketingpraxis wurden 14 Themenfelder identifiziert, denen 84 Aussagen zugeordnet werden konnten. Vier Aussagen konnten keinem Themenfeld zugeordnet werden, da sich ihre Bedeutung dem auswertenden Forscher nicht erschloss. Als äußerst wichtige Veränderung in der Marketingpraxis prognostizierten die Befragten die wachsende Bedeutung des quantitativen Marketing. Dabei sei durch „Big Data“ nicht der Zugang zu Daten das Problem, sondern deren intelligente Auswertung. Zudem verschiebe sich die Marktmacht im B-to-C-Sektor hin zu Plattformen wie Amazon mit direktem Kontakt zum Konsumenten. Da zudem alles schneller und flexibler werde und ein höherer Automatisierungsgrad herrsche, seien keine graduellen, sondern disruptive Veränderungen zu erwarten. Hierzu zählen nach Auffassung der Befragten auch eine Umgestaltung in Organisation und Kultur der Marketingabteilungen. Auch Einstellungen („Mindset“) und Anforderungsprofile der dort zuständigen Mitarbeiter müssten sich verändern.

Einzelheiten zu den Ergebnissen innerhalb des Suchfeldes Marketingpraxis liefert Tabelle 1, in deren zweiter Spalte das Themenfeld benannt ist. Die Themenfelder wurden bewusst als Hypothesen formuliert. In der dritten Spalte findet sich die Anzahl der Textstellen, die mit dem entsprechenden Themenfeld codiert wurden. Die Textstellen resultieren aus Phase eins des Projekts. Um das Themenfeld besser zu verstehen und seine Bandbreite einordnen zu können, befinden sich in der vierten Spalte beispielhafte Aussagen der Befragten. In Tabellenspalte eins findet sich der Rangplatz, der dem Themenfeld durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Projektphase drei beigemessen wurde. Der Rangplatz ergibt sich aus dem Mittelwert der individuellen Einschätzungen der Befragten: Wäre einem Themengebiet von jedem Teilnehmenden die höchste (niedrigste) Wichtigkeit beigemessen worden, läge dieser Mittelwert bei 1 (14). Der Mittelwert der beiden wichtigsten Themenfelder „Big Data“ und „Organisation, Kultur und Mindset der Marketingabteilungen“ lag jeweils bei 5,96, der des am wenigsten wichtig bewerteten Themenfeldes „Inboundmarketing“ bei 9,13.

Rang (Wichtigkeit)	Themenfelder	Anzahl Textstellen	Beispielhafte Aussagen der Befragten
1	Durch "Big Data" ist der Zugang zu Daten nicht mehr das Problem. Quantitatives Marketing wird wichtiger, um diese Daten intelligent auszuwerten.	14	Bedeutungszuwachs von Data Analytics und Algorithmen Datengetriebene Unternehmen werden Gewinner sein
1	Organisation, Kultur und Mindset der Marketingabteilungen sowie Anforderungsprofile an Mitarbeiter verändern sich.	16	Umfassende Reorganisation der Marketingabteilungen Aufbrechen von Silo-Strukturen, weil ein Fachbereichsdenken keine angemessenen Lösungen mehr bieten kann
3	Agilität/Schnelligkeit/Flexibilität/Automatisierung: Disruptive Veränderungen erfordern entsprechendes Handeln.	12	Zunahme von Agilität, Flexibilität und Schnelligkeit in der operativen Marketingumsetzung Zunehmende Automatisierung und Vernetzung
3	Die Macht verschiebt sich zu Plattformen mit Kundenkontakt: Unternehmen müssen sich hierauf einstellen.	2	Plattformen werden eine noch stärkere Rolle spielen (Uber, Facebook, Amazon) Machtverschiebung zur Institution mit Kundenkontakt
5	Digitalisierung der Markenführung und der Marketinginstrumente (z.B. Marktforschung, Pricing, CRM)	5	Digitale Markenführung Dynamic Pricing
6	Multi-Channel-Marketing: Die Präsenz auf allen Kanälen und in allen Medien wird erforderlich.	2	Umfangreicherer Medienmix Omni-Channel-Marketing
7	Die steigende Transparenz führt zu einer neuen Erwartungshaltung der Kunden.	3	Erwartungsinflation der Kunden Transparenz auf Unternehmens- und Kundenseite
8	Co-Creation mit dem Kunden und die Integration anderer externer Partner (Kooperationen) werden wichtiger.	4	Notwendigkeit zur übergreifenden Kooperation Demokratisierung der Produktentwicklung
9	Die Marketingkommunikation muss präziser und individueller werden, auch um eine mögliche Werbereaktanz der Kunden zu vermeiden.	5	Overload durch Werbung vermeiden Personalisierung



10	Customer Centricity: Die Vertiefung der Kundenbeziehung gewinnt noch einmal an Bedeutung.	7	Ausrichten an der mobilen User Journey Totale Kundenzentrierung
11	Das Marketing muss immer stärker um seinen strategischen Führungsanspruch im Unternehmen kämpfen.	5	Marketing nimmt an Bedeutung im Unternehmen ab. Marketing muss seine Führungsrolle wieder stärker ausfüllen.
12	Zunehmende Vernetzung individualisierter Produkte	4	Individualisierung und Vernetzung der Produkte Besseres Customizing
13	Was bringt's? Wirkungsmessung erfolgt in Echtzeit.	3	Wesentlich bessere, genauere und schnellere Wirkungsmessung Zunehmende Zahlenfixiertheit
14	Inboundmarketing gewinnt an Bedeutung: Inhalte generieren Leads	2	Inboundmarketing statt Segmentierung

**Tab. 1** Ergebnisse im Suchfeld Marketingpraxis

## 4.2 Fragestellungen in der Marketingwissenschaft

Innerhalb des Suchfeldes Marketingwissenschaft wurden 15 Themenfelder identifiziert, denen 79 Aussagen zugeordnet werden konnten. Nach Meinung der Befragten sollte sich die Marketingwissenschaft vorrangig mit der Erforschung zukünftiger Geschäftsmodelle beschäftigen. Dabei sollte die Frage im Vordergrund stehen, wie in Zukunft noch Wertschöpfung erzielt werden kann. Ein weiteres Forschungsfeld sahen die Befragten in Bezug auf Plattformstrategien: Wie sollen Unternehmen in der Zukunft mit digitalen Plattformen umgehen? Auch das Thema „Customer Journey, Centricity and Experience“ wurde eine besondere Wichtigkeit beigemessen. Es scheint von besonderer Bedeutung für den Unternehmens- und Marketing Erfolg zu sein, den Kunden im digitalen Umfeld besser zu verstehen.

Einzelheiten zu den Ergebnissen innerhalb des Suchfeldes Marketingwissenschaft liefert Tabelle 2, die analog zur Tabelle 1 aufgebaut ist. Der Rangplatz ergibt sich wiederum aus dem Mittelwert der individuellen Einschätzungen der Teilnehmenden, der in diesem Fall theoretisch zwischen 1 und 15 liegen kann. Der Mittelwert des wichtigsten Themenfeldes „Geschäftsmodelle der Zukunft“ lag jeweils bei 5,59, der des am wenigsten wichtig bewerteten Themenfeldes „Influencer Marketing“ bei 9,56.

Rang (Wichtigkeit)	Themenfelder	Anzahl Textstellen	Beispielhafte Aussagen der Befragten
1	Geschäftsmodelle der Zukunft: Wie soll in Zukunft noch Wertschöpfung erzielt werden?	4	Wie soll in Zukunft noch eine Wertschöpfung erzielt werden, wenn digitale Produkte mit Null-Grenzkosten zu erstellen sind (bspw. Bücher, Musik, Filme)? Wie lässt sich das konzeptionelle Zusammenspiel zwischen strategischem Marketing, Geschäftsmodellentwicklung und operativem Marketing beschreiben?
2	Plattformstrategien: Der Aufbau von und der Umgang mit digitalen Plattformen	2	Was sind Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Plattform?

			Wie lässt sich Unabhängigkeit von Google und Co. erreichen?
3	Customer Journey, Centricity and Experience: Den Kunden im digitalen Umfeld besser verstehen	18	Verständnis für das veränderte Kundenverhalten der digital agierenden Kunden Wie können die verschiedenen Online- und Offline-Instrumente des Marketing so miteinander verknüpft werden, um eine überzeugende und wertschöpfende Customer-Experience zu erreichen?
4	Grenzen der Automatisierung und Chancen der Kreativität: Kreativität vs. Analytik	2	Wann automatisiertes Marketing? Wann besser „hand made“? Kreativität vs. Analytik
5	Instrumente der modernen Datenanalyse: Wie lässt sich die Vielfalt der Information im digitalen Zeitalter sinnvoll nutzen?	6	Wie funktionieren Algorithmen? Wie lassen sich die vorliegenden Daten auswerten und nutzenstiftend einsetzen?
6	Die zukünftige Rolle des Marketing und die neue Marketingorganisation: Welche neuen Aufgaben ergeben sich und wie sollten diese organisiert werden?	8	Welche Rolle sollte die Unternehmensfunktion Marketing im Zusammenspiel mit Geschäftsführung, Vertrieb, Business Development und IT/Geschäftsprozessmanagement zukünftig idealerweise spielen? Wie sollte Marketing reorganisiert werden und wie im Unternehmen aufgehängt?
7	Neue Ansätze der Markenführung im digitalen Umfeld: Wie lassen sich Emotionen und Markenerlebnisse transportieren?	8	Wie lassen sich Emotionen und Markenerlebnisse transportieren? Veränderung der Markenführung, die in der Vergangenheit auf Stabilität und Konsistenz aufgebaut hat
8	Megatrend Individualisierung: Welche Chancen folgen aus der Individualisierung von Angebot und Ansprache?	2	Welche Chancen folgen aus der Individualisierung von Angebot und Ansprache?
9	Kultureller Wandel in den "high speed-Unternehmen" und die Veränderungen der notwendigen Kompetenzen	4	Erforschung des Kulturwandels und der Organisationsmodelle Kompetenzmodelle für die Marketingausbildung
10	Multi-Channel-Management: Welche neuen Formate des Multi-Channel-Management sind effizient?	3	Welche neuen Formate des Multi-Channel-Management sind für individualisierte Angebote effizient?
11	Ethische und rechtliche Fragestellungen sowie Integrität des Marketing: Wie lässt sich die Privatsphäre schützen?	6	Ethischer Rahmen der Datensammlung und Nutzung
12	Einsatz digitaler Technologien im Marketing-Mix: Beispiel Dynamic Pricing, Mobile Marketing, Virale Videos etc.	4	Veränderung des Marketing-Mixes durch digitale Technologien Dynamic Pricing: Was sind die sinnvollen Preistreiber?
13	Anwendungsorientierte Forschung: Praxisorientiert zum Einsatz der Digitalisierung forschen	3	Best Practices ermitteln und publizieren
14	Mediaplanung, Werbewirkungsmessung und Kennzahlen	7	Werbewirkung der Internetkommunikation
15	Influencer Marketing: Bedeutung, Funktionsweise und Glaubwürdigkeit von Influencern in den sozialen Medien	2	Social Media Influencer

**Tab. 2** Ergebnisse im Suchfeld Marketingforschung

## 4.3 Veränderungen in der Marketinglehre

Innerhalb des Suchfeldes Marketingwissenschaft wurden zehn Themenfelder identifiziert, denen 77 Aussagen zugeordnet werden konnten. Eine Aussage konnte nicht zugeordnet werden, d.h. sie wurde nicht zur Bildung eines eigenen Themenfeldes herangezogen. Kern dieser Aussage war es, dass sich die Lehre nicht verändern müsse, da die Grundprinzipien bestehen blieben.

Die Befragten sahen es als besonders wichtig an, dass Marketing wieder ganzheitlicher und strategischer gedacht werde. Dies müsse sich in den Modulhandbüchern wiederfinden. Auch müssten sich die Lerninhalte verändern und an die Erfordernisse der Digitalisierung angepasst werden. Zudem sollte die Vermittlung analytischer und IT-Kompetenz mehr Gewicht bekommen.

Einzelheiten zu den Ergebnissen innerhalb des Suchfeldes Marketingwissenschaft liefert Tabelle 3. Der Mittelwert des wichtigsten Themenfeldes „Marketing muss wieder ganzheitlicher und strategischer gedacht werden“ lag auf der theoretisch möglichen Skala 1 bis 10 bei 4,0, der des am wenigsten wichtig bewerteten Themenfeldes „Digitale Lehre und digitales Lernen“ bei 6,62.

Rang (Wichtigkeit)	Themenfelder	Anzahl Textstellen	Beispielhafte Aussagen der Befragten
1	Marketing muss wieder "ganzheitlicher" und strategischer gedacht werden. Dies muss sich in den Modulhandbüchern wiederfinden.	9	Marketing-Vorlesungen breit anlegen Strategische Aufgaben des Marketing stärker betonen (Digitale Geschäftsmodelle) Integration strategisches Marketing und Business Development (Geschäftsmodellentwicklung, -innovation)
2	Die Lerninhalte müssen sich verändern und an die Erfordernisse der Digitalisierung angepasst werden.	15	Fallstudien zu den Möglichkeiten der Digitalisierung einsetzen Stärkere inhaltliche Berücksichtigung der Facetten der Digitalisierung in der Lehre
3	Die Vermittlung analytischer und IT-Kompetenz muss mehr Gewicht bekommen (Data Sciences).	7	Integration von IT- Kenntnisse und verstärkte Betonung quantitativer Methoden (Business Analytics) Beibringen von analytischen und kreativen Fertigkeiten Mehr IT-Skills (z.B. Google Analytics) vermitteln
4	Die klassische Vorlesung verliert an Bedeutung. Neue, interdisziplinäre und dialogorientierte Lernformen und Veranstaltungsformate sind notwendig.	10	Mehr Blended Learning Projektarbeit und Case Studies Dialog mit Marketingmanagern
5	Veranstaltungen müssen stärker interdisziplinär angelegt werden.	7	Interdisziplinäre Lehrformen finden, insbesondere in den höheren Semestern Vernetzung mit anderen Disziplinen
6	Weniger Wissensvermittlung, mehr Anwendungsorientierung und Methodenkompetenz	11	Mehr Hands-on im digitalen Bereich durch praktische Übungen Weniger Wissensvermittlung (kann Studierender alleine), mehr Anwendung fundierter Theorien

7	Die permanente Weiterbildung der Dozenten wird wichtiger, auch um Talente besser fördern zu können.	3	Marketinglehre wird nicht mehr ein Billigstudium, sondern setzt ein kontinuierliches Investment in Soft- und Hardware sowie Weiterbildung der Dozenten voraus. Mehr Professoren müssen sich in der Tiefe mit dem Online-Marketing auseinandersetzen.
8	Wissenschaftliches Arbeiten muss stärker trainiert werden.	1	Umfassende Rechercheanleitung/wiss. Arbeiten für Studierende
9	Soft Skills (Kreativität, Kommunikation, Konfliktmanagement) gewinnen an Bedeutung.	2	Kommunikationsmanagement und Konfliktmanagement in die Lehre integrieren
10	Digitale Lehre und digitales Lernen: In den Veranstaltungen müssen vermehrt neuen Medien eingesetzt werden.	12	Alle 20 Minuten digitale Interaktion mit Apps im Unterricht für Feedback, Messung des Lernfortschritt, Input, Evaluation etc.

**Tab. 3** Ergebnisse im Suchfeld Marketinglehre

## 4.4 Vergleichende Diskussion

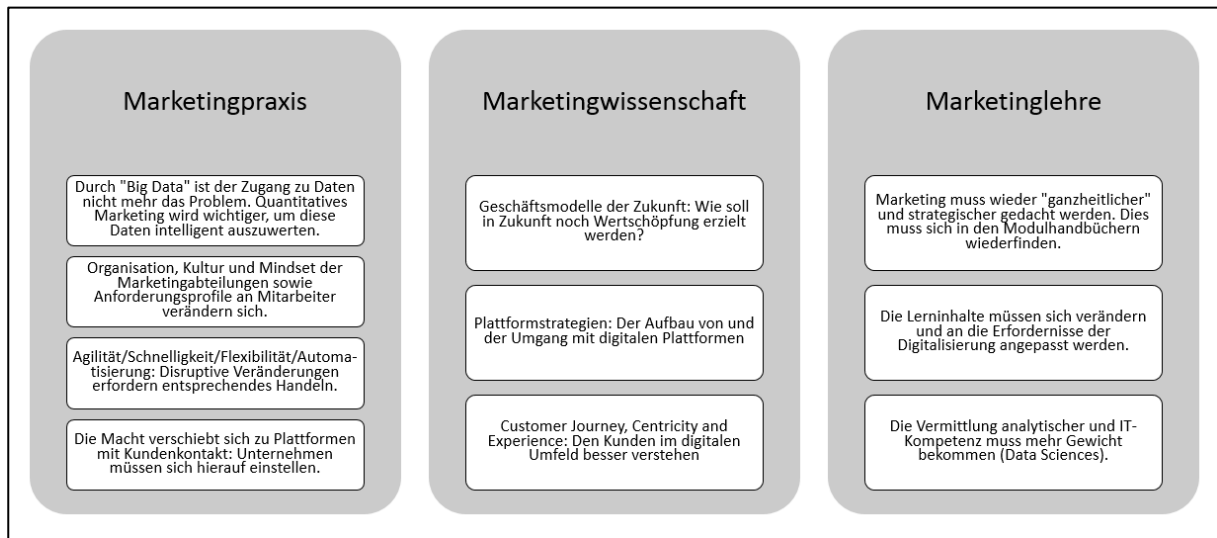
Die im Kontext der Digitalisierung auftretenden Veränderungen scheinen die befragten AfM-Mitglieder über alle drei untersuchten Perspektiven hinweg zu beschäftigen. Interessanterweise spiegeln sich dabei viele der Themen, die als Herausforderung für die Marketingpraxis genannt wurden, auch im wahrgenommenen Forschungsbedarf für die Marketingwissenschaft und in den Veränderungsnotwendigkeiten der Marketinglehre wieder. Beispielsweise erkennen die Experten mit Blick auf die Marketingpraxis, dass ein Erfolgsfaktor darin liegen wird, aus der Menge an Daten diejenigen Informationen herauszufiltern, die dazu beitragen, den Kunden besser zu verstehen und ihm noch näher zu sein. Es ist also wichtig, dass Unternehmen Fähigkeiten auf- und ausbauen, um aus „Big Data“ die richtigen Schlüsse zu ziehen. Dieser Entwicklung können mindestens zwei Themenfelder aus dem Bereich der Marketingwissenschaft zugeordnet werden: Zum einen sehen die Befragten erhöhten Forschungsbedarf in den Feldern „Customer Journey, Centricity and Experience“: Die Wissenschaft soll Wege finden, den Kunden im digitalen Umfeld besser zu verstehen. Zum anderen sollte nach Meinung der Befragten die Marketingwissenschaft auch die Instrumente der modernen Datenanalyse stärker fokussieren, um die Vielfalt der Information im digitalen Zeitalter sinnvoll zu nutzen. Letzteres spiegelt sich wiederum in der Notwendigkeit, in der Marketinglehre der Vermittlung analytischer und IT-Kompetenz mehr Gewicht beizumessen.

Die hohe Kongruenz der drei Perspektiven zeigt sich auch im Fall des Themenfeldes „Organisation, Kultur und Mindset der Marketingabteilungen“. Einige der Befragten waren u. a. der Meinung, dass sich die Marketingwissenschaft stärker mit der zukünftigen Rolle des Marketing und der neuen Marketingorganisation beschäftigen sollte. Daher ist es nur folgerichtig, wenn im Bereich der Lehre ein erhöhter Bedarf an dialogorientierten Lernformen und interdisziplinären Veranstaltungen gesehen wird.

Als weiteres Beispiel für den weitgehenden Gleichklang des Antwortverhaltens der Befragten über die Felder Marketingpraxis, -forschung und -lehre hinweg kann das Themenfeld „Die Macht verschiebt sich zu Plattformen mit Kundenkontakt“ dienen. Dieses weist nach den dargestellten Ergebnissen für die Marketingpraxis eine hohe

Bedeutung auf. Folgerichtig ist aus Sicht der Expertinnen und Experten auch der Aufbau von und der Umgang mit digitalen Plattformen eines der wichtigsten Forschungsgebiete. Auch das Thema „Geschäftsmodelle der Zukunft“ spielt hier mit hinein. Aus der Perspektive der Lehre ist demzufolge eine Priorität, dass das Marketing wieder ganzheitlicher und strategischer gedacht werden muss.

Abbildung 2 zeigt aus jedem der drei Bereiche die Themenfelder mit der höchsten Relevanz.



**Abb. 2** Themenfelder mit der höchsten Relevanz

## 5. Studienkritik und Fazit

Das eingangs erwähnte Beispiel Thermomix stimmt zuversichtlich: Der erfolgreiche Aufbau einer Thermomix-Community ([www.rezeptwelt.de](http://www.rezeptwelt.de)) ist nur eines von vielen Beispielen rund um das „vernetzte Produkt“ (Terpitz 2017), das zeigt, wie Marketingverantwortliche die Möglichkeiten der Digitalisierung für ihre Ziele und im Sinne der Kunden nutzen. Doch noch gibt es zu viele zögerliche Ansätze, und die deutsche Wirtschaft zählt nicht zu den Vorreitern der Digitalisierung. Vor diesem Hintergrund war es Ziel dieses Artikels, zentrale Auswirkungen der Digitalisierung auf Marketingpraxis, -forschung und -lehre aufzuzeigen.

Das Studiendesign der hier vorgestellten Expertenstudie weist einige Limitationen auf, die für qualitative Forschung typisch sind (Snape/Spencer 2013, S. 5). Zwei wesentliche Kritikpunkte liegen in der mangelnden Repräsentativität und der zweifelhaften Objektivität der Studie: Mit 30 Teilnehmenden in Projektphase 1 und bis zu 31 Teilnehmenden in (der quantitativ geprägten) Projektphase 3 kann die Studie nicht den Anspruch erheben, die Meinungen aller AfM-Mitglieder abzubilden. Da zudem in Projektphase 2 nur ein Forscher eingesetzt wurde, um die Rückmeldungen der Teilnehmer zu kodieren, ist darüber hinaus nicht auszuschließen, dass die Auswertung und somit die Benennung der Themenfelder subjektiv erfolgte. Zudem zeigt die hohe Abbruchrate der Online-Befragung, dass eine klare Abgrenzung und ein Ranking der identifizierten Themenfelder vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern schwer fiel.

Dennoch sind die Ergebnisse wertvoll, da sie helfen, die Herausforderungen der Digitalisierung anhand konkreter Themenfelder zu benennen. Die Studie identifizierte 14 solcher Themenfelder aus der Marketingpraxis, 15 Themenfelder aus der Marketingwissenschaft und elf Felder aus der Marketinglehre, die vor dem Hintergrund der Digitalisierung von besonderer Bedeutung sind, und konnte diese gewichten. Somit tragen die Studienergebnisse nicht nur dazu bei, den Status-Quo zu beschreiben, sondern lenken den Blick auch auf die richtigen Themen und tragen in diesem Sinne dazu bei, neue und wichtige Forschungsprojekte anzuregen. Klar ist, dass sich das Marketing als Philosophie und als Abteilung transformieren muss, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

## Literatur

asw (2017): Deutscher Marketing Preis 2017: Thermomix erhält die Premium-Auszeichnung. <http://www.absatzwirtschaft.de/deutscher-marketing-preis-2017-thermomix-erhaelt-die-premium-auszeichnung-114853>, Zugriff: 22.11.2017.

Backhaus, K./Paulsen, Th. (2018): Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis – Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 105-122.

BMWi (2017): Wirtschaft DIGITAL 2017. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital.pdf?__blob=publicationFile&v=10), Zugriff: 19.11.2017.

Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2014): Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung, in: Bohnsack, R./Flick, U./Lüders, C./Reichert, J. (Hrsg.): Die Reihe Qualitative Sozialforschung. Praktiken – Methodologien – Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 1-105.

Boltz, D.-M./Baumgarth, C. (2015): Was geht, was bleibt, was kommt, Markenartikel 4/2015, S. 42-44.

Brown, D./Hayes, N. (2008): Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers?, New York.

Burmann, Chr. (2017): Starke emotionale Markenbindung lässt Konsumenten verzeihen. Horizont, Heft 42/2017, S. 12.

Dräger, J./Friedrich, J.-D./Müller-Eiselt, R. (2014): Digital wird normal. Wie die Digitalisierung die Hochschulbildung verändert. [https://www.che.de/downloads/Im\\_Blickpunkt\\_Digital\\_wird\\_normal.pdf](https://www.che.de/downloads/Im_Blickpunkt_Digital_wird_normal.pdf). Zugriff: 06.02.2018.

Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Aufl., München.

Esch, F.-R./Puhlmann, A./Knörle, Chr./Klaus, A. (2014): Marken müssen auf die Kunden zugehen. Absatzwirtschaft, Heft 12/2014, S. 48-50.

Faecks, W. I. (2017): Unternehmen im Wandel: Werte transformieren die Kultur. <http://www.absatzwirtschaft.de/unternehmen-im-wandel-werte-transformieren-die-kultur-115327>, Zugriff: 23.11.2017.

Ferguson, R. (2008): Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing, *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), S. 179-182.

Gehrckens, H. M. (2016): Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderungen an die Organisation von morgen, in: Heinemann, G./Gehrckens, H. M./Wolters, U. J./dgroup (Hrsg.): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*, Wiesbaden, S. 79-108.

Gläser, J./Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 4. Aufl., Wiesbaden.

Hamidian, K./Kraijo, C. (2013): Digitalisierung – Status Quo, in: Keuper, F./Hamidian, K./Verwaayen, E./Kalinowski, T./Karijo, C. (Hrsg.): *Digitalisierung und Innovation*, Wiesbaden, S. 3-23.

Handke, J. (2014): *Patient Hochschullehre*. Marburg.

Handke, J. (o. Jg.): Digitalisierung der Hochschullehre. Welche Rolle spielt das Inverted Classroom Model dabei? [https://moodle.ruhr-uni-bochum.de/m/pluginfile.php/290442/mod\\_resource/content/3/Handke\\_Rolle%20des%20ICM%20in%20der%20Digitalisierung%20der%20Hochschullehre.pdf](https://moodle.ruhr-uni-bochum.de/m/pluginfile.php/290442/mod_resource/content/3/Handke_Rolle%20des%20ICM%20in%20der%20Digitalisierung%20der%20Hochschullehre.pdf). Zugriff: 06.02.2018.

Hanser, P (2017): Produkte, die nicht genutzt werden, werden nicht geliebt, *Absatzwirtschaft*, 10/2017, S. 38-41.

Heinemann, G. (2016): Die Mythologie der Digitalisierung – Plädoyer für eine disruptive Transformation, in: Heinemann, G./Gehrckens, H.M./Wolters, U.J./dgroup (Hrsg.): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*, Wiesbaden, S. 3-28.

Heinemann, G. (2017): *Der neue Online-Handel – Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce*, Wiesbaden.

Heinemann, G./Gaiser, W. (2016): *SoLoMo – Always-on im Handel*, Wiesbaden.

Hennig-Thurau, Th./Gwinner, K.P./Walsh, G./Gremler, D.D. (2004): Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms, *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), S. 38-52.

Holdener, A./Bellanger, S./Mohr, S. (2016): Digitale Kompetenz als hochschulweiter Bezugsrahmen in einem Strategieentwicklungsprozess. Tagungsband der GMW-Jahrestagung 2016, S. 65-74. <http://2016.gmw-online.de/wp-content/uploads/065.pdf>, Zugriff: 23.11.2017.

Innovationsindikator (2017a): Neue Technologien machen die Welt smarter. <http://www.innovationsindikator.de/2017/home/#!/neue-technologien-machen-die-welt-smarter>, Zugriff: 19.11.2017.

Innovationsindikator (2017b): Online verfügbar unter <http://www.innovationsindikator.de/2017/home/#!/zentrale-befunde>, Zugriff: 19.11.2017.

Jahn, B./Pfeiffer, M. (2014): Die digitale Revolution – Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neue Kommunikation. *Marketing Review St. Gallen*, 31(1), S. 80-91.

Kollmann, T./Schmidt, H. (2016): *Deutschland 4.0*. Wiesbaden.

Kreutzer, R./Land, K.-H. (2013): *Digitaler Darwinismus*, Wiesbaden.

Kreutzer, R./Land, K.-H. (2017): *Digitale Markenführung*, Wiesbaden.

- Lembke, G./Honal, A. (2015): Die digitale Transformation als Treiber digitaler Markenführung. *Marketing Review* St. Gallen, 32(1), S. 62-69.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Weinheim.
- Meffert, H. (2014): 50 Jahre Marketingdisziplin, in: Sepehr, P. (Hrsg.): *Die Entwicklung der Marketingdisziplin*, Wiesbaden, S. V-XXII.
- Meffert, H. (2018): Marketing Weiterdenken!, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 19-22.
- Neus, A./Buder, F./Galdino, F. (2017): Zu erfolgreich für die Digitalisierung? Wie man Innovationsblindheit bekämpfen kann. <http://www.gfk-verein.org/publikationen/gfk-marketing-intelligence-review/alle-ausgaben/digitale-transformation/zu-erfolgreich-fuer-die-digitalisierung-wie-man-innovationsblindheit-bekaempfen-kann>, Zugriff: 23.11.2017.
- Orizon (2017): Digitales Selbstvertrauen. <https://www.orizon.de/presselounge/detail/digitales-selbstvertrauen>, Zugriff: 19.11.2017.
- Pawelka, F./Wollmann, T./Stöber, J./Lam, T. V. (2014): Erfolgreiches Lernen durch gamifiziertes E-Learning, *GI-Jahrestagung*, S. 2353-2364.
- Raffée, H. (1984): Marktorientierung der BWL zwischen Anspruch und Wirklichkeit, *Die Unternehmung*. 38(1), S. 3-18.
- Redler, J. (2014): Herausforderungen und Chancen neuer Kommunikationsinstrumente für die Corporate Brand erkennen, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T./Redler, J. (Hrsg.): *Corporate Brand Management*, Wiesbaden, S. 449-480.
- Schmidt, H. J./Baumgarth, C. (2017): Empowerment from a „student as customer“ perspective: Literature review and development of a framework in the context of higher education, *PraxisWissen German Journal of Marketing*, Heft 1/2017, S. 91-106.
- Schneider, A (2017): Hochschule 4.0 – Herausforderungen und Perspektiven der Digitalisierung von Bildungsdienstleistungen, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungen 4.0*, Wiesbaden, S. 497-521.
- Seufert, S./Meier, Chr. (2016): Digitale Transformation: Vom Blended Learning zum digitalisierten Leistungsprozess ‚Lehren und Lernen‘. Tagungsband der GMW-Jahrestagung 2016, S. 298-302. <http://2016.gmw-online.de/wp-content/uploads/298.pdf>, Zugriff: 23.11.2017.
- Snape, D./Spencer, L. (2003): *The Foundations of Qualitative Research*, in: Ritchie, J./Lewis, J. (Hrsg.): *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, London, S. 1-23.
- Spiller, A. (2001): Praxiskrise der Marketinglehre, *Marketing ZFP*, Heft 1/2001, S. 31-44.
- Steinmüller, K. (1997): *Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung*, Gelsenkirchen.



Strauss, A. L./Glaser, B. G. (1999): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, New Brunswick/London.

Terpitz, K. (2017): Neue Rekorde des „iPhones unter den Küchengeräten“. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/thermomix-von-vorwerk-neue-rekorde-des-iphones-unter-den-kuechengeraelen/19818832.html>, Zugriff: 09.02.2018.

Urbach, N./Ahlemann, F. (2016): IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung, Berlin.

Wenhardt, Chr./Munzinger, U. (2012): Die Bedeutung der Digitalisierung für die Sphären von Markenführung und Marketing, in: Munzinger, U./Wenhardt, Chr. (Hrsg.): Marken erleben im digitalen Zeitalter, Wiesbaden, S. 37-98.

Wirtz, B. W. (2018): Electronic Business, 6. Aufl., Wiesbaden.

## Schlüsselwörter

Digitalisierung, Marketinglehre, Marketingforschung, Marketingpraxis, Expertenbefragung, Delphi-Methode