



Caroline Pinzer

Supermärkte ohne Kassen

Akzeptanz bei Verbrauchern und Möglichkeiten moderner Technologien. Vom Onlinehandel zum stationären Geschäft

WIRTSCHAFT

Academic *Plus*



BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2018 GRIN Verlag
ISBN: 9783346503411

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/1137881>

Caroline Pinzer

Supermärkte ohne Kassen. Akzeptanz bei Verbrauchern und Möglichkeiten moderner Technologien

Vom Onlinehandel zum stationären Geschäft

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Academic Plus – Aktuell, relevant, hochwertig

Mit Academic Plus bietet GRIN ein eigenes Imprint für herausragende Abschlussarbeiten aus verschiedenen Fachbereichen. Alle Titel werden von der GRIN-Redaktion geprüft und ausgewählt.

Unsere Autor:innen greifen in ihren Publikationen aktuelle Themen und Fragestellungen auf, die im Mittelpunkt gesellschaftlicher Diskussionen stehen. Sie liefern fundierte Informationen, präzise Analysen und konkrete Lösungsvorschläge für Wissenschaft und Forschung.



Hochschule für angewandtes Management
Fachbereich Wirtschaftspsychologie
Sommersemester 2018

Masterarbeit

**Expansion des Onlinehandels durch stationäre Geschäfte
mit Unterstützung moderner Technologien**

- Eine empirische Akzeptanzstudie für Supermärkte ohne Kassen
am Beispiel von Amazon Go

vorgelegt von
Caroline Pinzer
4. Semester

Inhalt

| | |
|---|----|
| Titelblatt..... | I |
| Inhaltsverzeichnis | II |
| Abbildungsverzeichnis..... | IV |
| Tabellenverzeichnis | VI |
| 1. Einführung..... | 1 |
| 1.1. Problemstellung und Zielsetzung | 2 |
| 1.2. Aufbau der Arbeit..... | 3 |
| 2. Theoretische Grundlagen..... | 4 |
| 2.1. Begriffsabgrenzung ´ Digitale Transformation´ | 4 |
| 2.2. Grundlagen Konsument..... | 6 |
| 2.2.1. Aufmerksamkeit & Wahrnehmung | 6 |
| 2.2.2. Kundenorientierte Marktsegmentierung | 8 |
| 2.2.3. Involvement..... | 10 |
| 2.2.4. Einflussfaktoren und Ablauf einer Kaufentscheidung | 12 |
| 2.2.5. Nutzungsentscheidungsprozesse von technologischen Innovationen | 14 |
| 2.3. Der neue Kunde – ´always on & connected´ | 17 |
| 2.3.1. Customer Centricity | 18 |
| 2.3.2. Customer Experience | 20 |
| 2.3.3. Customer Journey & Touchpoints | 22 |
| 2.4. Handel ist Wandel | 24 |
| 2.4.1. Die Verschmelzung von On- & Offline zu No-Line..... | 30 |
| 2.4.2. Begriffsabgrenzung: Multi-, Cross- & Omni-Channel | 31 |
| 2.4.3. SoLoMo – ´always on´ im Handel..... | 35 |
| 2.4.4. Pure-Player gehen offline..... | 45 |
| 2.5. Der Supermarkt der Zukunft..... | 53 |
| 2.5.1. Alibabas ´Hema´ | 53 |
| 2.5.2. Self-Checkout & Mobile Self-Scanning | 54 |
| 2.5.3. Mobile Payment | 56 |
| 2.5.4. Vollautomatische Artikelerfassung | 60 |
| 2.6. Game-Changer Amazon | 61 |
| 2.6.1. Über Amazon – Zahlen, Fakten & Funktionsweise | 62 |
| 2.6.2. Die Geschäftsfelder im Überblick..... | 64 |
| 2.7. Amazon Go – „No lines. No checkout. No, seriously.“ | 66 |
| 2.8. „Just walk out technology“ | 67 |

| | |
|--|-----|
| 2.9. Die Macht der Daten | 68 |
| 3. Empirische Untersuchung..... | 72 |
| 3.1. Forschungsfragen & Hypothesen | 72 |
| 3.2. Methodik..... | 78 |
| 3.2.1. Stichprobe | 78 |
| 3.2.2. Forschungsdesign & Vorgehen..... | 80 |
| 3.2.2.1. Qualitative Vorstudie | 81 |
| 3.2.2.2. Quantitative Hauptstudie..... | 83 |
| 3.2.3. Messinstrumente | 84 |
| 4. Ergebnisse..... | 87 |
| 4.1. Explorative Ergebnisse der Forschungsarbeit | 88 |
| 4.2. Deskriptive Statistiken und Korrelationen der untersuchten Konstrukte | 96 |
| 4.3. Ergebnisse der 1. Forschungsfrage..... | 97 |
| 4.4. Ergebnisse der 2. Forschungsfrage..... | 98 |
| 4.5. Ergebnisse der 3. Forschungsfrage..... | 99 |
| 4.6. Ergebnisse der 4. Forschungsfrage..... | 100 |
| 5. Diskussion der Ergebnisse..... | 104 |
| 5.1. Zusammenfassung und Erläuterung der Ergebnisse..... | 104 |
| 5.2. Implikation für Wissenschaft und Praxis..... | 108 |
| 5.3. Limitationen und zukünftige Forschung..... | 109 |
| Literaturverzeichnis | 111 |
| Anhang..... | 138 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Drei-Speicher-Modell | 7 |
| Abb. 2: Forschungsansätze des Käuferverhaltens | 12 |
| Abb. 3: Adoptoren-Modell | 15 |
| Abb. 4: Fünf-Phasen-Modell des Entscheidungsprozesses bei Innovationen | 15 |
| Abb. 5: Technology-Acceptance-Modell | 16 |
| Abb. 6: Einfache Customer Journey | 23 |
| Abb. 7: Einfache Customer Journey mit Kanalwechsel | 24 |
| Abb. 8: Five-Forces-Ansatz..... | 26 |
| Abb. 9: Gründe für den On- & Offline-Kauf..... | 29 |
| Abb. 10: Multi-Channel..... | 32 |
| Abb. 11: Omni-Channel | 33 |
| Abb. 12: Der Omni-Channel-Kaufprozess | 34 |
| Abb. 13: Umsatzentwicklung im deutschen Einzelhandel | 38 |
| Abb. 14: Startseite der Location-Based-Plattform Groupon | 41 |
| Abb. 15: Die weltweit wertvollsten Marken 2006 vs. 2018 | 45 |
| Abb. 16: Marken mit der weltweit größten Wertsteigerung..... | 46 |
| Abb. 17: 'The Inspiration Store' von eBay, PayPal & der METRO Group..... | 50 |
| Abb. 18: Personalisierte und individuelle Online-Shopping-Erfahrung – About You... | 52 |
| Abb. 19: Einkaufserlebnis in Alibabas Supermarkt der Zukunft..... | 53 |
| Abb. 20: Neue Technologien in Alibabas Supermarkt der Zukunft..... | 54 |
| Abb. 21: Amazons Geschäftsmodell | 63 |
| Abb. 22: Amazons Leistungsangebot | 64 |
| Abb. 23: Amazon Go..... | 66 |
| Abb. 24: Amazon Go App mit QR-Code und Checkout..... | 67 |
| Abb. 25: Illustration zum weiteren Vorgehen | 72 |
| Abb. 26: Qualitative Inhaltsanalyse mit MAXQDA | 81 |
| Abb. 27: Einkaufsdurchschnitt – stationäre Geschäfte, online & Lebensmittel | 87 |
| Abb. 28: Kriterien zur Wahl der Einkaufsstätte | 88 |
| Abb. 29: Einkaufsverhalten und Einstellung zum Onlinekauf von Lebensmitteln | 88 |
| Abb. 30: Omni-Channel-Verhalten der Teilnehmer..... | 89 |
| Abb. 31: Smartphone-Nutzung in stationären Geschäften | 89 |
| Abb. 32: Bekanntheit & Nutzung – Mobile-Payment-Verfahren..... | 90 |
| Abb. 33: Einstellung zu Mobile Payment..... | 90 |
| Abb. 34: Vor- und Nachteile von Amazon..... | 91 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 35: Verändertes Einkaufsverhalten durch Amazon | 92 |
| Abb. 36: Bewertung stationärer Geschäfte vs. Amazon | 92 |
| Abb. 37: Einstellung zu Amazon Go | 93 |
| Abb. 38: Vor- und Nachteile von Amazon Go | 93 |
| Abb. 39: Einstellung zur Zahlungsweise von Amazon Go | 94 |
| Abb. 40: Attraktivitätssteigerung von Amazon Go | 94 |
| Abb. 41: Verhaltensabsicht zur Nutzung von Amazon Go & bevorzugte Einkaufsstätte zum momentanen Zeitpunkt | 95 |
| Abb. 42: Einstellung zu Daten und Datenschutz | 95 |
| Abb. 43: Einstellung zur Expansion des Onlinehandels durch stationäre Geschäfte | 96 |
| Abb. 44: Ergebnisse der Moderatoranalyse – <i>H4.4</i> | 102 |
| Abb. 45: Untersuchte Einflussfaktoren mit Hypothesen der Forschungsarbeit | 104 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Tab. 1: Paradigma des Kaufverhaltens | 12 |
| Tab. 2: Vorteile stationärer Handel & Onlinehandel..... | 31 |
| Tab. 3: Charakteristika von Big Data | 69 |
| Tab. 4: Übersicht der aufgestellten Hypothesen..... | 78 |
| Tab. 5: Zusammensetzung der Stichprobe..... | 80 |
| Tab. 6: Übersicht der Konstrukte mit Anzahl der Items und der Reliabilität..... | 86 |
| Tab. 7: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der untersuchten Konstrukte | 96 |
| Tab. 8: Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests – <i>H1.1</i> | 97 |
| Tab. 9: Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests – <i>H1.2</i> | 97 |
| Tab. 10: Übersicht der Hypothesen <i>H1.1</i> & <i>H1.2</i> mit Falsifizierung & Bestätigung..... | 98 |
| Tab. 11: Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests – <i>H2.1</i> | 98 |
| Tab. 12: Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests – <i>H2.2</i> | 98 |
| Tab. 13: Übersicht der Hypothesen <i>H2.1</i> & <i>H2.2</i> mit Falsifizierung..... | 99 |
| Tab. 14: Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse – <i>H3</i> | 99 |
| Tab. 15: Übersicht der Hypothese <i>H3</i> mit Bestätigung..... | 99 |
| Tab. 16: Ergebnisse der Mediatoranalyse – <i>H4.1</i> | 100 |
| Tab. 17: Übersicht der Hypothese <i>H4.1</i> mit Bestätigung | 100 |
| Tab. 18: Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse – <i>H4.2</i> | 101 |
| Tab. 19: Übersicht der Hypothese <i>H4.2</i> mit Bestätigung | 101 |
| Tab. 20: Ergebnisse der Mediatoranalyse – <i>H4.3</i> | 102 |
| Tab. 21: Übersicht der Hypothese <i>H4.3</i> mit Bestätigung..... | 102 |
| Tab. 22: Übersicht der Hypothese <i>H4.4</i> mit Bestätigung..... | 103 |
| Tab. 23: Ergebnisse der Mediatoranalyse – <i>H4.5</i> | 103 |
| Tab. 24: Übersicht der Hypothese <i>H4.5</i> mit Bestätigung..... | 103 |

1. Einführung

„It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives.

It is the one that is most adaptable to change.“ (Charles Darwin, o.J.)

In einer sich stetig wandelnden digitalen und vernetzten Welt sorgt der menschliche Wunsch, einhergehend mit dem statischen Denkmuster, etwas 'fertig und abgeschlossen' haben zu wollen, regelmäßig für handlungsunfähige Unternehmen. In Zeiten des bereits seit mehr als 25 Jahren bestehenden Internets und der fortschreitenden Digitalisierung folgt eine Veränderung in immer kürzeren Abschnitten stetig der nächsten und Diskussionen über die 'Veränderung als Konstante' werden laut. Da hinter digitalen Wandlungen teilweise komplette Paradigmenwechsel stehen, die sich sogar auf das Verständnis von 'Veränderung' auswirken, hat die einzige Konstante digital jedoch ausgedient. Sowohl in der realen als auch der digitalen Welt ist nichts ewig beständig. Es gilt somit für alle Bereiche, sich mit der 'dauerhaften digitalen Transformationsfähigkeit' auseinanderzusetzen. Jedes Bild, jeder Text und jede Website wird regelmäßig unendlich vielen Umgebungsänderungen, wie bspw. der Nutzung auf verschiedenen Endgeräten, ausgesetzt, muss dementsprechend angepasst werden und fordert eine Sicherstellung der Transformationsfähigkeit aller bereitgestellten digitalen Inhalte über den gesamten Lebenszyklus. Anstelle eines Denkens in 'abgeschlossenen Abschnitten' rückt ein Denken in 'kontinuierlichen Prozessen' in den Fokus erfolgreicher Unternehmen; anstelle des Erreichens statischer Meilensteine zählt heute insbesondere die Fähigkeit der dauerhaften Durchsetzung stetiger Verbesserungsprozesse (Kratz, o.J.). Für Unternehmen gilt es, radikal umzudenken, und wie kaum ein anderes Wortpaar wird das der 'Digitalen Transformation' heutzutage so häufig mit der Notwendigkeit des Wandels der unternehmerischen Landschaft in Verbindung gebracht. Unternehmen transformieren ihre Prozesse jedoch bereits seit der Zeit der ersten Großrechner und profitieren inzwischen von der fortschrittlichen, leistungsfähigeren und erschwinglicheren Informationstechnologie. Heutzutage finden sich Unternehmen in einem völlig veränderten Wettbewerbsumfeld wieder und stehen nicht mehr nur technologischen Herausforderungen gegenüber. Vielmehr entspringt die Notwendigkeit der digitalen Transformation dem, durch die technologischen Entwicklungen der letzten Jahre ausgelösten, fundamentalen Wandel der Gesellschaft. Die Art zu kommunizieren, zu entscheiden, zu produzieren und zu konsumieren hat sich verändert und die omnipräsente Digitalisierung durchdringt heute mehr denn je einen Großteil des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenwirkens (Rusnjak & Schallmo, 2018; Kreutzer & Land, 2015).

1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Im Sinne einer digitalen Transformation gilt es, sich aufgrund stagnierender Märkte, steigender Wettbewerbsintensität sowie austauschbarer, homogener Produkte und Dienstleistungen durch einen entscheidenden Mehrwert und Zusatznutzen im Sinne der Verbraucher von den Konkurrenten abzuheben. Dabei müssen kundenmehrwertorientierte Leistungen entwickelt werden, um sich durch einen essenziellen Mehrwert abzuheben und die digitale Lücke vieler Branchen, in welchen die Kunden bereits digitaler als ihre Anbieter unterwegs sind, zu schließen, um den Wettbewerbern mit innovativen Geschäftsmodellen zuvorzukommen (Biesel & Hame, 2018; Kreutzer, 2017). Für eine erfolgreiche digitale Transformation und Differenzierung über Customer Experience mit dem Konsumenten im Mittelpunkt sämtlicher Aktivitäten steht insbesondere das Handelsunternehmen Amazon. Bereits 1997 schrieb Amazons Gründer Jeff Bezos an seine Shareholder: *„Being world class in both customer experience and operations will allow us to grow faster and deliver even higher service level.“*. Dieses Ziel verfolgt Amazon bis heute. Galt der deutsche Einzelhandel nach dem Scheitern von Walmart im Jahr 2006 lange Zeit als nationaler und von ausländischen Unternehmen nicht einzunehmender Markt, ist Amazon derzeit der perspektivisch mächtigste Einzelhändler Deutschlands (Binninger, Fischer, Schöler, & Steuernagel, 2017). Über viele Branchen hinweg macht Amazon dabei auch dem Lebensmittelhandel Konkurrenz und rückt als einstiger Online-Pure-Player weiter in den stationären Handel vor: Nach einer einjährigen Testphase eröffnete im Januar 2018 der erste kassenlose Supermarkt Amazon Go. Auf 170m² verfolgt Amazon zunächst in Seattle weiterhin sein Ziel, liefert seinen Kunden maximale Convenience beim Zahlungsprozess und möchte weiter expandieren (Gieselmann & Gremmer, 2018). Nach Amazon-Deutschland-Chef Ralf Kleber (2017) ist es *„[...] keine Frage des Ob, sondern des Wann. [...] Und wir werden uns nie dem verschließen, was der Kunde will.“*. Doch will der deutsche Verbraucher das?

Um dieser Frage nachzugehen, ist es das Ziel dieser Forschungsarbeit, die Akzeptanz kassenloser Supermärkte als Beispiel für die Expansion des Onlinehandels durch stationäre Geschäfte mithilfe neuer Technologien in Deutschland zu eruieren und mit den Erkenntnissen zur Schließung einer Forschungslücke beizutragen. Auf der Grundlage des formulierten Forschungsziels lässt sich folgende allgemeine Forschungsfrage ableiten:

Welche Faktoren beeinflussen die Akzeptanz der Verbraucher im Hinblick auf innovative Zahlungsmethoden?

1.2. Aufbau der Arbeit

Nach bereits erfolgter Einleitung, Problemstellung und Zielsetzung schließt in der vorliegenden Forschungsarbeit die Darlegung der theoretischen Grundlagen an. Dabei grenzt sie zunächst die Begriffe 'Digitalisierung' und 'Digitale Transformation' voneinander ab. Um ein grundlegendes Verständnis für die weitere Abhandlung zu schaffen, werden die Grundlagen des Konsumenten vorgestellt, um den neuen Kunden im Zeitalter der Customer Centricity, der Customer Experience sowie der Customer Journey und der Touchpoints näher zu betrachten. Es folgen ein Überblick über die veränderte Handelslandschaft und eine Abgrenzung der Begriffe des No-Line-Handels sowie Multi-, Cross- und Omni-Channel. Im Hinblick auf den neuen Kunden werden neue Möglichkeiten des Handels anhand des SoLoMo-Ansatzes aufgezeigt und anschließend stationäre Ladengeschäfte einstiger Pure-Player vorgestellt. Alibabas 'Hema' liefert Einblicke in Chinas Supermarkt der Zukunft und wird mit theoretischen Grundlagen innovativer Zahlungsmethoden komplettiert, um nachfolgend das Unternehmen Amazon mit Amazon Go näher zu betrachten. Der theoretische Teil schließt mit einem Beitrag zur Macht der Daten ab und leitet in die empirische Untersuchung über. Nach einer Vorstellung der spezifischen Forschungsfragen und anhand theoretischer Grundlagen sowie bestehender, aus den bisherigen Forschungsergebnissen abgeleiteter Hypothesen wird die empirische Methodik näher betrachtet. Hierbei wird zunächst die Stichprobe der Erhebung mit ihren soziodemografischen Merkmalen vorgestellt. Daran anschließend wird auf das Forschungsdesign und das Vorgehen der qualitativen Vorstudie sowie die quantitative Hauptstudie und die Messinstrumente näher eingegangen. Zu Beginn des Ergebnisteils werden die explorativen Erkenntnisse der Untersuchung sowie die deskriptiven Statistiken und Korrelationen der untersuchten Konstrukte aufgezeigt, um nachfolgend auf die Ergebnisse der Forschungsfragen einzugehen. Diese werden abschließend im letzten Teil der Forschungsarbeit zusammengefasst und diskutiert. Dabei werden die Implikation für Wissenschaft und Praxis sowie die Limitationen, aber auch die Ansätze für zukünftige Forschungen aufgezeigt.

2. Theoretische Grundlagen

Der nachfolgende theoretische Beitrag dient als Grundlage der empirischen Forschungsarbeit und zeigt zunächst relevante Begrifflichkeiten und Grundlagen der Konsumentenpsychologie sowie des Handels auf, um daran anschließend den Supermarkt der Zukunft und das globale Handelsunternehmen Amazon näher zu betrachten.

2.1. Begriffsabgrenzung 'Digitale Transformation'

Mittlerweile ist die Digitalisierung allgegenwärtig und weder aus Wirtschaft und Medien noch aus dem sozialen Umfeld wegzudenken. Doch was verbirgt sich hinter den, nach Bloching et al. (2015) oftmals synonym verwendeten, Begriffen 'Digitalisierung' und 'Digitale Transformation'? Sowohl für die Digitalisierung als auch für die Digitale Transformation existieren viele Interpretationen; eine allgemeingültige Definition ist jedoch ausgeblieben (Schallmo & Rusnjak, 2017). Für das Verständnis der Digitalen Transformation beschreiben die folgenden Definitionen den Begriff im Kontext dieser Arbeit am prägnantesten:

Nach der traditionellen, technischen Interpretation bezeichnet der Begriff der Digitalisierung „[...] einerseits die Überführung von Informationen von einer analogen in eine digitale Speicherung und andererseits thematisiert er die Übertragung von Aufgaben, die bisher vom Menschen übernommen wurden, auf Computer.“ (Hess, 2016).

Im Sinne der neueren Interpretation bezeichnet die Digitalisierung „[...] eine spezielle Form der Automatisierung, nämlich die (Teil-) Automatisierung mittels Informationstechnologien (IT).“ (ebd.).

Die „Digitale Transformation verstehen wir als durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Entscheidungen in vernetzten Systemen umfassen Datenaustausch und -analyse, Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen.“ (Bouée & Schaible, 2015, S. 6).

Die digitale Transformation beschreibt den „[...] grundlegenden Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit fundamentalen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft.“ (PwC, 2013, S. 9).

Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet und Welch (2013, S. 2) runden mit ihrer Definition die Begriffsabgrenzung ab und verstehen unter digitaler Transformation „[...] the use of

new digital technologies (social media, mobile analytics or embedded devices) to enable major business improvements (such as enhancing customer experience, streamlining operations or creating new business models).“.

Die digitale Transformation beschreibt den Umzug der Menschheit in den digitalen Raum und ist noch lange nicht am Ende. Vielmehr beginnt sie gerade erst und fordert anstelle des menschlichen linearen die Berücksichtigung des exponentiellen Denkens. Die Digitalisierung verläuft unumkehrbar. Der technologische Wandel beschleunigt sich selbst und fordert in allen Branchen eine mehr oder minder umfassende Neuausrichtung der Geschäftsmodelle (Cachelin, 2017; Kreutzer, 2017). Neben dem Einsatz neuer Technologien und Neuausrichtung der Geschäftsmodelle ist der Perspektivenwechsel hin zum Kunden ein weiteres bedeutendes Merkmal der Digitalisierung (Krickel, 2015). Im Zeitalter des Kunden (Forrester Research, o.J.) verändert die digitale Transformation die Aktivitäten des Markt- und Kundenmanagements; sie wird von den Nutzern getrieben und ist nicht die Einführung einer neuen IT-Technologie. Für Unternehmen gilt es, ihre digitalen Technologien den Anforderungen und Wünschen der Nutzer anzupassen, um die Aufmerksamkeit, die neue und nur begrenzt zur Verfügung stehende Währung der Zukunft, von potenziellen Kunden erreichen zu können (Biesel & Hame, 2018).

Unternehmen, die diese Herausforderung der digitalen Transformation nicht frühzeitig und umfassend genug aufgreifen, laufen Gefahr, dem digitalen Darwinismus zum Opfer zu fallen, einem Prozess, in dem sich viele Unternehmen und Branchen bereits befinden. Kreutzer (2017, S. 34) beschreibt den digitalen Darwinismus als Auswahlprozess, „[...] der sich ganz automatisch einstellt, wenn – in diesem Falle – Unternehmen, aber auch ganze Industriezweige und auch ganze Nationen, sich den veränderten Rahmenbedingungen nicht schnell genug anpassen und deshalb vom Markt 'aussortiert' werden.“. Der digitale Darwinismus „[...] setzt immer dann ein, wenn sich Technologien und die Gesellschaft schneller verändern als die Fähigkeit von Unternehmen, sich diesen Veränderungen anzupassen.“ (ebd.).

Die digitalen Konzepte verändern und erweitern vorhandene Geschäftsmodelle in einer Zeit, in der sich die Marktkräfte bereits klar zugunsten der Konsumenten verschoben haben. Unternehmen müssen sich neu erfinden und sich mitunter aufgrund austauschbarer Produkte und Dienstleistungen, stagnierender bzw. schrumpfender Märkte und der zunehmenden Wettbewerbsintensität durch den Markteintritt neuer Konkurrenten und steigendem Preis- und Margendruck stark vom Wettbewerb differenzieren (Schallmo, 2013; Rusnjak & Schallmo, 2018). Es gilt, kundenmehrwertorientierte Leistungen zu