

Business – Innovation – High Tech

RESEARCH

Matthias Graumann  
Achim Burkhardt  
Thomas Wenger *Hrsg.*

# Aspekte des Managements der Digitalisierung



Springer Gabler

---

# **Business – Innovation – High Tech**

## **Reihe herausgegeben von**

Andrea Müller, Gengenbach, Deutschland

Philipp Eudelle, Gengenbach, Deutschland

Andreas Klasen, Gengenbach, Deutschland

Anne Najderek, Gengenbach, Deutschland

Thomas Wendt, Gengenbach, Deutschland

In der Reihe werden die neuesten Erkenntnisse aus der interdisziplinären Forschung von Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Offenburg veröffentlicht. Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure untersuchen darin praxisorientierte Fragestellungen und ermöglichen durch die Publikation ihrer Forschungsergebnisse den Transfer in die Unternehmen. Die Reihenherausgeber verfügen über umfassende Managementenerfahrung in Forschung, technologischen Innovationen und Unternehmenspraxis. Die Reihe richtet sich an Studierende der Wirtschafts-, Informations- und Ingenieurwissenschaften sowie insbesondere auch an Praktiker des mittleren bis höheren Managements.

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/16029>

---

Matthias Graumann · Achim Burkhardt ·  
Thomas Wenger  
(Hrsg.)

# Aspekte des Managements der Digitalisierung

 Springer Gabler

*Hrsg.*

Matthias Graumann  
BWL und Wirtschaftsingenieurwesen  
Hochschule Offenburg  
Gengenbach, Deutschland

Achim Burkhardt  
Fakultät Betriebswirtschaft und  
Wirtschaftsingenieurwesen  
Hochschule Offenburg  
Gengenbach, Deutschland

Thomas Wenger  
Fakultät Betriebswirtschaft und  
Wirtschaftsingenieurwesen  
Hochschule Offenburg  
Gengenbach, Deutschland

Business – Innovation – High Tech

ISBN 978-3-658-36888-3

ISBN 978-3-658-36889-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36889-0>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Anna Pietras

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

Unternehmen stehen unter Digitalisierungsdruck, um sich im Wettbewerb behaupten zu können. Erforderlich dafür ist ein Management, das zukünftige Kundenbedürfnisse ebenso berücksichtigt wie Kostengesichtspunkte, interne Ressourcen und allgemeine Umwelteinflüsse. Hier Ordnung zu schaffen, ist die Aufgabe wissenschaftlicher Analysen. Diese Analysen nehmen Managern die praktische Arbeit zwar nicht ab; sie können aber als Handreichungen fungieren, die das Entscheiden erleichtern. Solche Handreichungen bietet die *Hochschule Offenburg* in diesem Buch an. Unterstützt durch Vertreter kooperierender Unternehmen stellen Wissenschaftler der *Fakultät Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen* neue Denk- und Lösungsansätze für das Management der Digitalisierung vor.

Um eine solide begriffliche Grundlage zu schaffen, beginnt das Buch mit einem einführenden Beitrag, in dem die Begriffe „Digitalisierung“, „Unternehmen“ und „Management“ geklärt und miteinander verbunden werden. Dann folgen vier Teile, die unterschiedliche Aspekte des Managements der Digitalisierung beleuchten. In Teil B wird untersucht, inwieweit die Digitalisierung zur Optimierung des Kundennutzens beitragen kann. In Teil C werden praktische Einsatzmöglichkeiten maschinellen Lernens und virtueller Realität beschrieben. In Teil D werden aktuelle Entwicklungen in Regulatorik und Berichtswesen aufgezeigt. Und in Teil E werden Möglichkeiten einer modernen, IT gestützten Wirtschaftsförderung vorgestellt.

Die Herausgeber danken Frau Christina Miclau, M.A., für die sorgfältige Formattierung des Gesamtmanuskripts und wünschen den Lesern und Leserinnen eine interessante Lektüre und hilfreiche Anregungen für die praktische Arbeit.

Gengenbach, im Dezember 2021

*Matthias Graumann, Achim Burkhardt und Thomas Wenger*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
---------	---

## Teil A: Grundlagen

### Management der Digitalisierung 3

*M. Graumann, M. Lehnen, L. Caymazer*

1 Einführung	3
2 Begriffliche Analyse	4
2.1 Begriff der Digitalisierung	4
2.2 Begriff des Unternehmens	6
2.3 Begriff des Managements	8
3 Begriffliche Synthese	10
Literatur	12

## Teil B: Optimierung des Kundennutzens

### Digitale Kundeninteraktionen empirisch erforschen 17

*A. Müller, C. Miclau, A. Demaeght*

1 Einführung	17
2 Digitale Kundeninteraktionen in der Praxis	17
3 Methoden zur Untersuchung der digitalen User Experience	19
3.1 Laboruntersuchungen	19
3.2 Felduntersuchungen	26
3.3 Methoden zur Forschung aus der Distanz	27
4 Herausforderungen bei der Evaluation digitaler Kundeninteraktionen	30
4.1 Irritationsidentifikation	30
4.2 Irritationsbewertung	32
4.3 Ableitung von Handlungsempfehlungen	32
5 Fazit	33
Literatur	33

## **Digitalisierung im Handel – Den Kundennutzen im Blick** **35**

*A. Burkhardt und J. Kumbartzki*

1	Einleitung	35
2	Relevanz der Digitalisierung für den Handel	37
3	Nutzen der Digitalisierung für die Kunden	39
4	Studien zur Relevanz von digitalen Angeboten	41
4.1	Erfolgswirksamkeit von Digital Signage	41
4.2	Relevanz und Nutzung digitaler Multichannel-Angebote	43
4.3	Wirkungen von Chat Bots	46
4.4	Relevanz und Nutzung digitaler Angebote im stationären Einzelhandel	50
5	Fazit	53
	Literatur	55

## **Teil C: Maschinelles Lernen und virtuelle Realität**

### **Machine-Learning-Verfahren in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen im Kontext menschlicher Verantwortung** **61**

*J. Reiter*

1	Einleitung	61
2	Maschinelles Lernen	62
3	Der Entscheidungsprozess unter Verwendung von ML-Verfahren	65
3.1	ML-Verfahrenoutput – die Kernentscheidung	65
3.2	Analyse des ML-Resultats und Entscheidung über den Umgang mit diesem Ergebnis	66
4	Die Anforderungen an die Entscheidungsträger im ML-unterstützten Entscheidungsprozess	67
4.1	Anforderungen bzgl. der Generierung der Kernentscheidung	68
4.2	Anforderungen bzgl. der Analyse des ML-Resultats und der Entscheidung über den Umgang mit diesem Ergebnis	71
4.2.1	Analyse des ML-Resultats	71
4.2.2	Entscheidung über den Umgang mit dem Ergebnis	71
5	ML-orientiertes Methoden-Portfolio für die Entscheidungsträger	72
5.1	Methoden bzgl. der Generierung der Kernentscheidung	72
5.2	Methoden bzgl. der Analyse des ML-Resultats und der Entscheidung über den Umgang mit diesem Ergebnis	78
5.2.1	Methoden zur Identifikation charakteristischer Eigenschaften	78
5.2.2	Methoden zur Maßnahmenidentifikation und -zuordnung	84

6	Fazit und Handlungsbedarf	86
	Literatur	87

## **Intelligentes Data Governance und Data Management – Neue Chancen für die Kundendatenbewirtschaftung** **89**

*S. Braun, D. Follwarczny, A. Heißler*

1	Einleitung	89
2	Künstliche Intelligenz für die personalisierte Kundenansprache	89
3	Künstliche Intelligenz und Datenqualität – Ein Paradoxon?	90
3.1	Data Governance, Datenqualität und Datenqualitätskriterien	92
3.2	Rechtliche Anforderungen an Datenqualität	94
3.3	Potenziale für Datenqualität, Datenmanagement und Data Governance	95
4	KI-/ML-gestütztes Erfassen und Anreichern von Kundendaten	96
4.1	Herausforderungen beim Erfassen und Anlegen von Kundendaten	96
4.2	Anwendungsbeispiele für KI-/ML-gestütztes Erfassen und Anreichern	98
4.3	Nutzenpotenziale durch KI-/ML-gestütztes Erfassen und Anreichern	101
5	KI-/ML-gestütztes Konsolidieren und Pflegen von Kundendaten	101
5.1	Herausforderungen bei der Datenpflege von Kundendaten	101
5.2	Anwendungsbeispiele KI-/ML-gestütztes Konsolidieren und Pflegen	103
5.3	Nutzenpotenziale durch KI-/ML-gestütztes Konsolidieren und Pflegen	105
6	KI-/ML-gestütztes Schützen und Aussortieren von Kundendaten	105
6.1	Herausforderungen beim Schützen von Kundendaten	105
6.2	Anwendungsbeispiele KI-/ML-gestütztes Schützen und Aussortieren	106
6.3	Nutzenpotenziale durch KI-/ML-gestütztes Schützen und Aussortieren	107
7	KI-/ML-gestütztes Auffinden und Nutzen von Kundendaten	108
7.1	Herausforderungen beim Auffinden und Nutzen von Kundendaten	108
7.2	Anwendungsbeispiele KI-/ML-gestütztes Auffinden und Nutzen	108
7.3	Nutzenpotenziale durch KI-/ML-gestütztes Auffinden und Nutzen	109
8	Fazit	109
	Literatur	110

## **Die Schaffung und Nutzung von Virtualität - Jederzeit den Blick auf das Wesentliche fokussieren** **115**

*S. Rietz und F. Steinhoff*

1	Einleitung	115
2	Was ist VR & AR – eine anwenderorientierte Begriffsklärung und Einordnung	117
3	Wie hat die Corona-Pandemie unsere Arbeitswelt beeinflusst?	120
4	Vielzahl und Vielfalt der Anwendungsfälle für Virtualität im Arbeitsleben	122
4.1	Chancen und Potentiale durch die Virtuelle Realität	123
4.2	Einsatzfelder für VR, AR und MR	124
5	Auswahl und Implementierung notwendiger Komponenten	131
6	Handlungsempfehlung zur VR-Implementierung als wesentlicher Teil der Digitalisierungsstrategie	134
	Literatur	138

## **Teil D: Entwicklungen in Regulatorik und Berichtswesen**

### **Private versus Staatliche Digitalwährungen – eine interdisziplinäre Einordnung des Disruptionspotentials** **143**

*T. Wenger*

1	Interdisziplinäre Beurteilungskriterien für die Eigenschaften von Digitalwährungen	143
2	Szenarien der Digitalisierung der Währungen und des Zahlungsverkehrs getrieben durch die Privatwirtschaft	146
2.1	Weltweite Verbreitung von Kryptowährungen, Disintermediation, Realisation libertärer Phantasien	146
2.2	Weitgehend vollständiges Verschwinden von Kryptowährungen aus der Praxis der Finanzwirtschaft	150
2.3	Finanzielle Inklusion und digitale Währungsräume für schwach regulierte GSCs	153
2.4	Diem oder andere GSCs als Parallelwährung mit globaler Verbreitung	160
3	Szenarien der Einführung Digitaler Zentralbankwährungen getrieben durch Notenbanken und internationale Institutionen und Organisationen	166
3.1	Fortbestand des Status Quo – d.h. keine digitale Zentralbankwährung in entwickelten Volkswirtschaften	166
3.2	Vorbereitung von Kontingenzplänen durch (G20-) Notenbanken	169

3.3	Initiative einiger ausgewählter entwickelter Volkswirtschaften mit dem Motiv der Realisation von First Mover Advantages	169
3.4	Realisation von Design-Varianten von multi currency CBDCs	170
4	Fazit	177
	Literatur	179

## **Digitalisierung der Finanzberichterstattung – Ist die Unternehmenswelt bald ein transparentes Dorf? 185**

*T. Seyfriedt*

1	Einführung	185
2	Die ESEF- „Berichterstattungs-Offensive“ für Europa ab 2020	187
2.1	Inhalt und Zielsetzung von ESEF	187
2.2	Technische und regulatorische Umsetzung von ESEF	191
2.2.1	XHTML und iXBRL	191
2.2.2	ESEF- und IFRS-Taxonomie als eine Art „datentechnischer Standard-Kontenrahmen“	194
2.2.3	Umsetzung von ESEF in Deutschland	195
3	Zugang zu iXBRL-Finanzdaten und deren Analysemöglichkeiten	197
3.1	Status Quo: Homepage und Bundesanzeiger	197
3.2	Erfahrungen mit digitaler Finanzberichterstattung	199
3.2.1	Internationale Erfahrungen	199
3.2.2	Aktuelle Situation in Deutschland	200
3.3	Ein „iXBRL-Selbstversuch“	201
4	Kritische Analyse und künftige Herausforderungen	202
4.1	ESEF im Rahmen der IFRS-Jahresfinanzberichterstattung	202
4.2	Heterogene, abweichende Berichtserfordernisse in Deutschland	206
4.3	Kostenlose iXBRL-Analysertools als möglicher Engpass	207
4.4	Forderung nach öffentlich zugänglichen iXBRL-Jahresfinanzberichten	208
5	Fazit	209
	Literatur	210

## **Teil E: IT-gestützte Wirtschaftsförderung**

### **Digitalisierung staatlicher Wirtschaftsförderung 217**

*A. Klasen*

1	Einführung	217
2	Wirksame Exportförderung in einer digitalen Ökonomie	219

2.1	Überblick	219
2.2	Förderinstrument Exportfinanzierung und -versicherung	221
2.3	Förderungswürdigkeit als Herausforderung	223
3	Digitale Lösungen bei Wirtschaftsförderinstrumenten	225
3.1	Überblick	225
3.2	Chancen von Fintech und Insuretech	226
3.3	Beispiel Schadensvorhersage	228
4	Fazit	229
	Literatur	231

## **Innovative staatliche Außenwirtschaftsförderung für inländische KMU** **235**

### *M. Stopfkuchen*

1	Einleitung	235
2	Theoretische Grundlagen der Untersuchung	236
2.1	Grundlagen der Internationalisierung von KMU	236
2.2	Internationalisierungsmodelle	238
2.3	Staatliche Unterstützung zur Internationalisierung	238
2.3.1	Akteure der staatlichen Unterstützung	239
2.3.2	Rolle der staatlichen Unterstützung	240
2.3.3	Instrumente der staatlichen Unterstützung	241
3	Grundlagen der empirischen Untersuchung	242
3.1	Forschungsdesign	242
3.2	Forschungsmethoden	243
4	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	244
4.1	Teilaspekte eines innovativen staatlichen Fördersystems	244
4.1.1	Interaktionsprozess	244
4.1.2	One-House Approach	246
4.1.3	Critical Success Factors	249
4.2	Digitalisierungsaspekte bei der staatlichen Unterstützung	249
4.3	Modulares staatliches Fördersystem	251
4.4	Implikationen für Unternehmen und politische Handlungsfelder	253
5	Fazit	254
	Literatur	255

Autoren	259
---------	-----

**Teil A:**

**Grundlagen**



# Management der Digitalisierung

Matthias Graumann, Marc Lehnen und Leyla Caymazer

## 1 Einführung

Digitalisierung ist ein populäres Wort mit diffuser Bedeutung. Aus der technischen Signalverarbeitung stammend, wird es heute in vielfältiger Form verwendet. Man kann damit einen gesellschaftlichen Megatrend beschreiben, die öffentliche Verwaltung zur Modernisierung auffordern oder produkt- wie prozessbezogene Veränderungen in Unternehmen begründen. Schaeffler Automotive beispielsweise, ein großer Zulieferer der Automobilindustrie, hat jüngst Teile seiner Beschaffungsprozesse digitalisiert. Schaefflers Lieferanten können nun auf einer gesicherten Internetplattform in so genannten E-Auktionen an Bieterverfahren teilnehmen und für Vorprodukte, die Schaeffler technisch spezifiziert hat, ihre Preisforderungen formulieren.

Schaeffler ist kein Einzelfall. Vielmehr lässt sich eine allgemeine Entwicklung erkennen, die der Vorsitzende des Siemens Aufsichtsrats, Jim Hagemann Snabe, mit den folgenden Worten beschreibt: „Die Wirtschaftswelt ändert sich grundlegend. Die Digitalisierung beschleunigt sich noch einmal signifikant. Unternehmen sind mehr denn je gezwungen, digitaler zu werden.“<sup>1</sup> Offenbar liegt ein wichtiges Phänomen vor, und es besteht unternehmerischer Handlungsbedarf. Aber was heißt das konkret? Um diese Frage zu beantworten, werden im vorliegenden Beitrag die Begriffe „Digitalisierung“, „Unternehmen“ und „Management“ geklärt und miteinander verbunden. Auf diese Weise entsteht ein nachvollziehbar hergeleiteter Überblick über grundlegende Aspekte, die mit dem Management der Digitalisierung verbunden sind.

---

<sup>1</sup> Hagemann Snabe, 2021, S. 22.

## 2 Begriffliche Analyse

### 2.1 Begriff der Digitalisierung

Was bedeutet das Wort „Digitalisierung“? Um keine willkürliche Definition zu unterbreiten, beginnt die Begriffsarbeit mit der Auflistung von Phänomenen, die üblicherweise mit diesem Wort in Verbindung gebracht werden:

- Ein Auto beschleunigt und bremst selbstständig auf der Autobahn, ohne dass der Fahrer eingreifen muss.
- Studenten greifen über das Internet auf Lernunterlagen zu, die auf einer Hochschulplattform eingestellt wurden.
- Ein Ehepaar vereinbart bei seiner Hausärztin per Email einen Impftermin.
- Zur Beantwortung einfacher Kundenanfragen setzt ein Unternehmen sog. Software-Roboter (Chatbots) ein.
- Ein Mechaniker ist mit einem Problem überfordert und kontaktiert per Datenbrille technische Experten für eine visuelle Fernwartung.
- Über ein geschütztes online-Portal erhält ein Pharmaunternehmen aktuelle Informationen über den Zustand seiner Logistikkette incl. der Lieferströme seiner Lieferanten.
- Ein Versicherungsunternehmen trennt sich von seinem fragmentierten IT-System, das über viele Jahre hinweg gewachsen ist, und nutzt eine Cloud-Lösung, die ihm eine Zusammenführung seiner Daten und bessere Auswertungsmöglichkeiten gestattet.

Das Gemeinsame aller Beispiele besteht darin, dass gehandelt wird – von Menschen oder Dingen. Außerdem sind bei den Handlungen stets Computer in der Form von Hardware und Software beteiligt.<sup>2</sup> Es liegt daher nahe, den Begriff des *computerunterstützten Handelns* als Fixpunkt zu verwenden, unter den die aufgeführten Phänomene subsumiert werden können.

Dieser Ansatz ist tragfähig; er muss allerdings noch um den Aspekt ergänzt werden, dass die unterstützten Handlungen stets in Kommunikationsvorgänge eingebettet sind. Als Kommunikation bezeichnet man Verbindungen zwischen Menschen oder Dingen, die dadurch zustande kommen, dass Mitteilungen gesendet,

---

<sup>2</sup> Zum Verhältnis von Hardware und Software siehe näher Wendt/Manhart, 2020, S. 149.

empfangen und verarbeitet werden.<sup>3</sup> Das Besondere der oben angeführten Beispiele besteht darin, dass an den Kommunikationsvorgängen stets maschinenlesbare Daten beteiligt sind und dass sich Kommunikation (Verbindung) auch unter Ausschluss von Menschen rein zwischen Dingen vollziehen kann.<sup>4</sup> Hierbei profitiert die Kommunikation von einer Computerunterstützung, die sich nicht in der Beschleunigung des Datentransfers erschöpft, sondern auch eine wertsteigernde Verarbeitung der Daten zur Folge haben kann.<sup>5</sup>

Mit diesen Überlegungen liegt eine gute Basis für die Definition von „Digitalisierung“ vor. Diese Basis bedarf allerdings noch in einer Hinsicht einer Erweiterung, denn Digitalisierung, so wie das Wort etwa vom Siemens-Aufsichtsratsvorsitzenden verwendet wird, bedeutet mehr als eine lose Gesamtheit aus computerunterstützten Handlungen, die in Kommunikationsvorgänge eingebunden sind. Es drückt vielmehr eine Durchdringung nahezu aller menschlichen Lebenszusammenhänge durch Computerunterstützung aus, der sich kaum noch jemand entziehen kann, ohne erhebliche Nebenwirkungen in Kauf zu nehmen. Begreift man nun diese Lebenszusammenhänge als ein System, das aus kommunikativen Handlungen besteht, und nennt dieses System „Gesellschaft“,<sup>6</sup> dann lässt sich definieren:<sup>7</sup>

*Das Wort „Digitalisierung“ bezeichnet einen Prozess, der zwei Eigenschaften besitzt:*

- (1) Die Leistungsfähigkeit der Computerunterstützung (Datentransfer, wertsteigernde Verarbeitung der Daten) vergrößert sich ständig.*
- (2) Auf die Computerunterstützung wird in immer intensiverer Form beim Handeln zurückgegriffen und zwar in allen Teilsystemen der Gesellschaft (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Recht, Schule, Familie, Kunst, usw.<sup>8</sup>).*

---

<sup>3</sup> Vgl. nur Mag, 1980, Sp. 1032.

<sup>4</sup> Vgl. nur Held et al., 2021, S. 21; Winkelhaus/Grosse/Bauer, 2020, S. 56. Dass sich Kommunikation auch zwischen Dingen vollziehen kann, ist strittig. Wendt/Manhart (2020, S. 148 f.) schlagen vor den Begriff der Kommunikation nur auf Verbindungen zwischen Menschen zu beziehen und von computerbezogener Informationsverarbeitung zu trennen, weil erstere in ihren Auswirkungen indeterminiert ist, zweiteere hingegen determiniert. Der Vorschlag ist gut, sofern die Besonderheiten menschlicher Kommunikation untersucht werden sollen. Dies aber ist hier nicht beabsichtigt.

<sup>5</sup> Im ersten Beispiel der Phänomenaufzählung etwa misst ein Radar-Sensor einen reduzierten Abstand zum vorfahrenden Auto. Der Sensor teilt diese Information einem NVIDIA-Chip mit. Dieser verarbeitet sie und erzeugt eine neue, wertvollere Information, die darin besteht, dass ein aktives Bremsen erfolgen soll.

<sup>6</sup> Vgl. Luhmann, 1997, insbes. S. 78 ff.

<sup>7</sup> Vgl. auch Rürup/Jung, 2021, S. 13. Für einen Überblick über alternative Definitionen siehe Weber, 2021, S. 47 ff.

<sup>8</sup> Siehe zur Aufteilung der Gesellschaft näher Luhmann, 1997. S. 332 ff., 707 ff.

Nach dieser Definition scheint die Digitalisierung primär von soziologischem Interesse zu sein. Eine solche Perspektive wäre jedoch zu eng, denn die Computerunterstützung lässt sich auch als eine betriebswirtschaftliche *Ressource* begreifen.<sup>9</sup>

Nun ist diese Aussage alles andere als neu; beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre doch seit über 50 Jahren mit den Möglichkeiten der Computerunterstützung.<sup>10</sup> Dass diese Ressource nun (wieder) in aller Munde ist, liegt an den neuen unternehmerischen Möglichkeiten, die sich aus den beiden Eigenschaften des Prozesses der Digitalisierung ergeben. So sorgt die Prozesseigenschaft (1) für eine Ressourcenproduktivität, die hinsichtlich des Datentransfers und der wertsteigernden Verarbeitung von Daten früher als unvorstellbar galt. Und die Prozesseigenschaft (2) impliziert ein gesellschaftsweites Interesse an Produkten, die diesen Datentransfer und diese Datenverarbeitung in einen erfahrbaren Nutzen verwandeln.

Vor diesem Hintergrund wird die Forderung von Jim Hagemann Snabe verständlich, dass die Unternehmen digitaler werden müssen. Eine Antwort auf die Frage, wie dies geschehen kann, setzt Klarheit darüber voraus, was Unternehmen sind und woraus sie bestehen.

## 2.2 Begriff des Unternehmens

Als definitorischer Ausgangspunkt für „Unternehmen“ wird im Schrifttum meist der Systembegriff verwendet. Unternehmen sind als Systeme definiert, die materielle oder immaterielle Produkte herstellen und verkaufen, um einen fremden Bedarf zu decken.<sup>11</sup> Unternehmen operieren in einer Umwelt, die ständig beobachtet werden muss, um Gelegenheiten oder Bedrohungen zu entdecken.<sup>12</sup>

Setzt man so an, werden Unternehmen von ihrer Funktion (bzw. ihrem Zweck) her definiert und nicht durch ihre Bestandteile, bei denen es sich in abstrakter Hinsicht um Elemente und Beziehungen handelt. Diese Bestandteile interessieren allerdings in dem Augenblick, wo gefragt wird, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Unternehmen ihre Funktion erfüllen können. Welche Arten von

---

<sup>9</sup> Als Ressourcen bezeichnet man Dinge, die Handeln ermöglichen und hierzu vom Unternehmen auch beeinflusst werden können. Für ihre Systematisierung siehe Weber, 1980, S. 1056 ff. (dort als Produktionsfaktoren bezeichnet).

<sup>10</sup> Vgl. etwa Grochla, 1966.

<sup>11</sup> Für einen Überblick über alternative definitorische Vorschläge und die damit verbundenen Vor- und Nachteile siehe Graumann, 2004, S. 240 ff.

<sup>12</sup> Siehe hierzu anschaulich Henzler, 2019, S. 183 f.

Elementen und welche Arten von Beziehungen sind erforderlich, damit Produkte erfolgreich hergestellt und verkauft werden können?

Auf diese Frage sind verschiedene Antworten gegeben worden. Die Elemente wurden beispielsweise in Handlungen<sup>13</sup> und Ressourcen<sup>14</sup> spezifiziert und die Beziehungen in Verträge<sup>15</sup> und Kollegialität<sup>16</sup>, um nur einige wenige Antworten zu nennen.

Ressourcen, Verträge und Kollegialität sind unverzichtbar. Gleichwohl müssen die im Unternehmen ablaufenden Handlungen als die grundlegenden Unternehmensbestandteile gelten, weil sich die Relevanz der anderen Unternehmensbestandteile aus den Handlungen ergibt.<sup>17</sup> Handlungen ermöglichen nicht nur eine nachvollziehbare Spezifizierung von Ressourcen (als Handlungsvoraussetzungen), sondern auch eine Spezifizierung von Beziehungen: Vertraglich geregelte Beziehungen schaffen für die Handelnden eine erhöhte Prognosesicherheit, und inoffizielle Regeln des kollegialen Umgangs ergänzen die offiziellen Zuständigkeiten der Mitarbeiter, um die Wahrscheinlichkeit für ein konstruktives Miteinander zu vergrößern.

So weit, so gut. Nun gibt es aber viele verschiedene Arten von Unternehmen, in denen ganz verschiedene Produkte hergestellt und verkauft werden: Produkte werden an Privatkunden verkauft oder an Firmenkunden; einige Produkte sind materiell, andere immateriell; manche erfordern für ihre Herstellung oder ihren Verkauf eine Computerunterstützung, andere nicht. Vor dem Hintergrund dieser Vielfalt wäre es wichtig zu wissen, ob es einen Fixpunkt in dem Sinne gibt, dass bestimmte Handlungen grundsätzlich erfolgen müssen und zwar unabhängig von den speziellen Eigenschaften der Produkte.

Und in der Tat: Die Betriebswirtschaftslehre hat eine Liste solcher Handlungen vorgeschlagen<sup>18</sup> und als *Teilfunktionen* bezeichnet<sup>19</sup> – Teilfunktionen, die erfüllt werden müssen, damit ein Unternehmen seine Gesamtfunktion (= Deckung eines

---

<sup>13</sup> Vgl. Ulrich, 1970, S. 59 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Weber, 1980, S. 1056 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Galbraith, 2002, S. 142 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Luhmann, 1964, S. 314 ff.

<sup>17</sup> Der guten Vollständigkeit halber wird darauf hingewiesen, dass Handlungen durch Entscheidungen verursacht werden (vgl. nur Heinen, 1991, S. 12 ff.). Entscheidungen wiederum lassen sich auf andere Einflussgrößen zurückführen (vgl. nur Kahnemann, 2003). Der Feinheit der Analyse sind mithin keine natürlichen Grenzen gesetzt.

<sup>18</sup> Vgl. grundlegend Ulrich, 1970, S. 59 ff.

<sup>19</sup> Vgl. nur Schweitzer/Schweitzer, 2015, S. 4.

fremden Bedarfs) erfüllen kann. Im Einzelnen werden drei Gruppen unterschieden:<sup>20</sup>

- *Teilfunktionen, die einen unmittelbaren Bezug zu den Produkten haben:* Marktauswahl, Sortimentsgestaltung, Produktgestaltung, Preissetzung, Werbung, Vertrieb, Kundendienst, Ein- und Ausgangslogistik, Produktion (incl. Qualitätssicherung und Lagerhaltung).
- *Teilfunktionen zur Schaffung einer Infrastruktur, mit der alle anderen Teilfunktionen indirekt unterstützt werden:* Management, Planung und Kontrolle (incl. Controlling), Organisation, Informationstechnik, Geldbewirtschaftung (Finanzierung und Investition), Rechnungswesen, interne Revision, Compliance, Investor Relations.
- *Teilfunktionen, mit denen die Handlungen der ersten beiden Gruppen direkt unterstützt werden (‘Querschnittsfunktionen’):* Personalwirtschaft, Beschaffung von Ressourcen, Wissensentwicklung und Innovation.

Die vorgenannte Aufzählung ist recht abstrakt. Sie gibt gleichwohl einen umfassenden Überblick über diejenigen Handlungen, die sich zwar nicht immer, wohl aber *grundsätzlich* vollziehen müssen und zwar unabhängig von den Eigenschaften der Produkte bzw. dem verfolgten Geschäftsmodell.<sup>21</sup> So fungiert die Systematisierung der Teilfunktionen als ein stabiler Ausgangspunkt für Überlegungen, wie die neue Ressource moderner Computerunterstützung in Unternehmen genutzt werden kann. Diese Überlegungen erfordern Management.

### 2.3 Begriff des Managements

Die Betriebswirtschaftslehre bezeichnet mit dem Wort „Management“ sowohl eine bestimmte Art von Handlungen als auch ein Leitungsorgan im Unternehmen.<sup>22</sup> Im vorliegenden Sammelband wird „Management“ auf Handlungen bezo-

<sup>20</sup> Vgl. Porter, 2000, S. 67 ff. sowie vorbereitend bereits Ulrich, 1970, S. 59 ff.

<sup>21</sup> Das Wort „grundsätzlich“ drückt aus, dass Ausnahmen möglich sind. So benötigen Unternehmen, die von ihren Eigentümern geleitet werden, keine Investor Relations. Auch mögen kleine Unternehmen auf die Verankerung expliziter Zuständigkeiten für interne Revision oder Compliance verzichten. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass Teilfunktionen auf andere Unternehmen ausgelagert werden können. Ein Unternehmen mag seine Produktion vollständig auf Zulieferer übertragen oder für Werbung eine fremde Agentur einsetzen. In beiden Fällen gilt aber, dass die Teilfunktionen *in ihrer Summe* erfüllt werden, damit eine Deckung fremden Bedarfs durch den Verkauf von Produkten erfolgen kann. Dieses Phänomen wird seit einiger Zeit unter dem Begriff des virtuellen Unternehmens diskutiert. Siehe etwa Galbraith, 2002, S. 135 ff.

<sup>22</sup> Vgl. nur Schreyögg/Koch, 2020, S. 4 f.

gen – auf Handlungen, mit denen Mitarbeiter gelenkt bzw. geführt werden, um Ressourcen in Produkte mit Kundennutzen zu verwandeln.<sup>23</sup> Die Lenkung vollzieht sich im Einzelnen dadurch, dass Manager

- für Ziele sorgen,
- Sachprobleme lösen,
- organisieren,
- kontrollieren und
- Mitarbeiter fördern.<sup>24</sup>

Bevor entsprechend gehandelt werden kann, sind Entscheidungen zu treffen. Geeignete Ziele sind ebenso auszuwählen<sup>25</sup> wie die vermutet beste Organisationsform. Desgleichen muss entschieden werden, welche Arten von Kontrollen wann erfolgen sollen<sup>26</sup> und wie man Mitarbeiter so fördert, dass ihre Stärken bestmöglich genutzt werden. Das Entscheiden geht also der eigentlichen Lenkung voraus und erfordert ein eigenständiges methodisches Wissen.<sup>27</sup> Auf der folgenden Seite fasst Abbildung 1 diese Überlegungen zusammen.

Nach dem hier gewählten Denkansatz ist jede Führungskraft als Manager anzusehen.<sup>28</sup> Gruppenleiter sind ebenso Manager wie Meister, Abteilungsleiter, Werkleiter, Bereichsleiter und natürlich Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer. Management – wie es hier verstanden wird – vollzieht sich folglich auf *allen Ebenen* der Unternehmenshierarchie oberhalb der Basisebene und besitzt als *Infrastrukturfunktion* einen Bezug zu allen anderen Teilfunktionen. Damit eignet sich dieser Managementbegriff in besonderer Weise für die Beantwortung der Frage, wie sich Unternehmen durch den Einsatz einer neuen Ressource zusätzliche Wettbewerbsvorteile verschaffen können.

---

<sup>23</sup> Vgl. Malik, 2007, S. 33 f.

<sup>24</sup> Vgl. Malik, 2007, S. 71 ff. in Verbindung mit S. 91 Für alternative Vorschläge siehe Schreyögg/Koch, 2020, S. 7 ff.

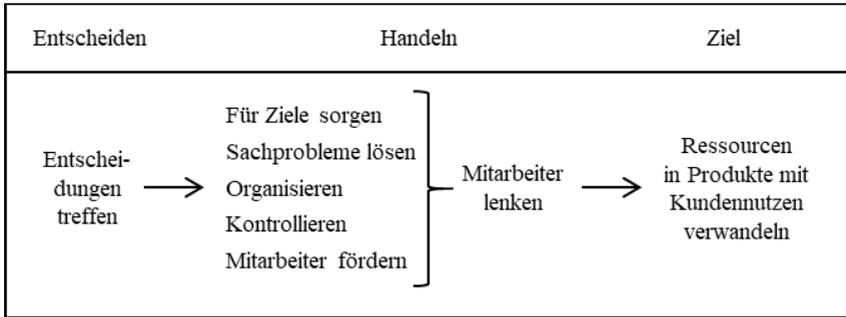
<sup>25</sup> Zur Frage, inwieweit Mitarbeiter in die Entscheidung über Zielvereinbarungen einbezogen werden sollten, siehe Semrau/Graumann/Jost, 2011, S. 238 ff.

<sup>26</sup> Siehe hierzu Graumann/Foit, 2012, S. 101 ff.

<sup>27</sup> Siehe hierzu Eisenführ/Weber/Langer, 2010; v. Nitzsch, 2017. Zur Einbeziehung juristischer Aspekte siehe etwa Graumann, 2010; Graumann, 2011; Graumann, 2021.

<sup>28</sup> Vgl. auch Malik, 2007, S. 28; Schreyögg/Koch, 2020, S. 6.

Abb. 1: Management



→ bedeutet „beeinflusst“

### 3 Begriffliche Synthese

Kombiniert man die eingeführten Begriffe miteinander, geht es beim Management der Digitalisierung in Unternehmen darum, dass

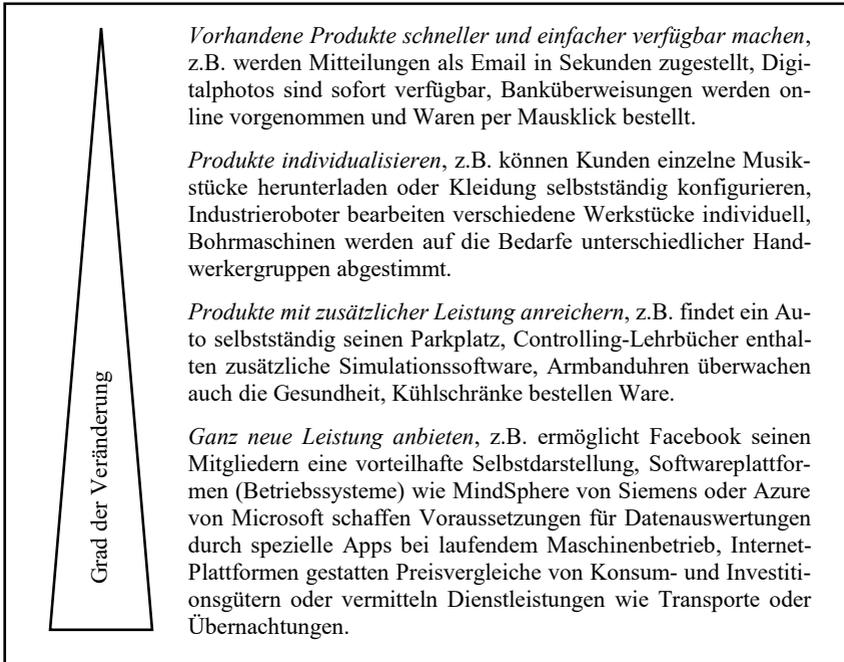
- Führungskräfte
- auf allen hierarchischen Ebenen und
- in allen Teilfunktionen des Unternehmens
- durch Lenkung von Mitarbeitern
- die neue Ressource moderner Computerunterstützung
- in Produkte mit höherem Kundennutzen verwandeln.<sup>29</sup>

Von der Digitalisierung sind zwar alle Teilfunktionen eines Unternehmens betroffen, gleichwohl haben Wirtschaft und Wissenschaft bislang die Produktgestaltung und die Produktion in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen gestellt. Das ist auch verständlich, da beide Teilfunktionen einen unmittelbaren Bezug zum Kundennutzen besitzen, was bei der Produktgestaltung besonders deutlich zu Tage tritt. Abbildung 2 systematisiert grundlegende Möglichkeiten, die sich diesbezüglich neu

<sup>29</sup> Ein spezieller Anwendungsfall dieser Aussage liegt vor, wenn sich vorhandene Produkte kostengünstiger herstellen lassen. Werden die entstehenden Spielräume für Preissenkungen genutzt, lässt sich auch hier der Kundennutzen positiv beeinflussen. Dies gilt nicht für Luxusgüter, die nicht trotz, sondern wegen ihres hohen Preises nachgefragt werden.

eröffnen.<sup>30</sup> Sie sind vor allem deshalb entstanden, weil die computerunterstützte Kommunikation die Transaktionskosten im Kundenkontakt erheblich reduziert hat.<sup>31</sup>

Abb. 2: Neue Möglichkeiten der Produktgestaltung



Ergänzt wird das Spektrum innovativer Produkte durch vielschichtige neue Möglichkeiten der Produktion. Sie lassen sich kompakt so zusammenfassen, dass für ‚digitale Fabriken‘ nicht nur ein verbesserter Materialfluss in Aussicht gestellt wird, sondern auch ein höherer Automatisierungsgrad sowie die Möglichkeit der online-Maschinenwartung.<sup>32</sup> Das ermöglicht nicht nur eine vergrößerte Produktivität, sondern auch eine leichtere Individualisierung der Produktion.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> Vgl. Müller, 2020, S. 107 ff.; Lichtenthaler, 2020, S. 49 ff.; Porter/Heppelmann, 2018, S. 7 ff.

<sup>31</sup> Siehe hierzu näher Proff et al., 2021, S. 21 ff.

<sup>32</sup> Siehe näher Wissenschaftliche Gesellschaft für Produktionstechnik e.V., 2018.

<sup>33</sup> Siehe näher Rürup/Jung, 2021, S. 18 ff.; Winkelhaus/Grosse/Bauer, 2020, S. 55 ff.

So wichtig Produktgestaltung und Produktion auch sind – es ist für alle Teilfunktionen zu prüfen, wie die Möglichkeiten des computerunterstützten Handelns genutzt werden können, um einen größeren Kundennutzen zu erzeugen.<sup>34</sup> Der Vorstandsvorsitzende der Deutsche Bank AG, Christian Sewing, formuliert dies für seine Branche mit prägnanten Worten: „Fast jeder Prozess im Bankgeschäft kann digitalisiert und optimiert werden.“<sup>35</sup> Somit ist die Digitalisierung der Unternehmen im Kern eine *Digitalisierung der Teilfunktionen*, und dem Management fällt die Aufgabe zu, diesen Vorgang zu lenken. Einige wichtige Aspekte davon werden in den Beiträgen dieses Sammelbandes genauer untersucht.

## Literatur

- Eisenführ, F./Weber, M./Langer, T. (2010): Rationales Entscheiden, 5. Aufl., Berlin.
- Galbraith, J.K. (2002): Designing Organizations, San Francisco.
- Graumann, M. (2004): Ziele für die betriebswirtschaftliche Theoriebildung, Berlin.
- Graumann, M. (2010): Gesellschaftsrechtliche Anforderungen an die Informationsgrundlage unternehmerischer Entscheidungen – Versuch einer Konkretisierung unter Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse. In: Corporate Compliance Zeitschrift 3, S. 222-228.
- Graumann, M. (2011): Der Entscheidungsbegriff in § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG – Rekonstruktion des traditionellen Verständnisses und Vorschlag für eine moderne Konzeption. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 40, S. 293–303.
- Graumann, M. (2021): Angemessene Informationsgrundlage von Prognosen bei unternehmerischen Entscheidungen. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 42, S. 61-70.
- Graumann, M./Foit, K. (2012): Vielfalt der Kontrolle. In: Der Aufsichtsrat 9, S. 101-103.
- Grochla, E. (1966): Automation und Organisation, Wiesbaden.
- Hagemann Snabe, J. (2021): Wem nützt billig? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.05.2021, S. 22.
- Hausberg, J.P. et al. (2019): Research Streams on Digital Transformation From a Holistic Business Perspective: A Systematic Literature Review and Citation Network Analysis. In: Journal of Business Economics 89, S. 931-963.
- Heinen, E. (Hrsg.) (1991): Industriebetriebslehre, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Held, G. et al. (2021): Arbeits- und prozessorientierte Digitalisierung. In: Bauer, W. et al. (Hrsg.): Arbeit in der digitalisierten Welt, Berlin, S. 19-34.
- Henzler, H. (2019): Führung? Führung! München.
- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics 3, S. 305-360.
- Kahnemann, D. (2003): Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. In: The American Economic Review 93, S. 1449-1475.

---

<sup>34</sup> Vgl. nur Hausberg et al., 2019, S. 933; Porter/Heppelmann, 2018, S. 8 ff.

<sup>35</sup> Sewing, 2021, S. 22.

- Lichtenthaler, U. (2020): Digitale Innovationen zum Erfolg führen. In: Zeitschrift Führung und Organisation 89, S. 49-54.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main.
- Mag, W. (1980): Kommunikation. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1031-1040.
- Malik, F. (2007): Management – Das A und O des Handwerks, Frankfurt am Main u.a.
- Müller, A. (2020): Innovative digitale Geschäftsmodelle für B2B und B2C. In: Müller, A./Graumann, M./Weiß, H.-J. (Hrsg.): Innovationen für eine digitale Wirtschaft, Berlin u.a., S. 107-126.
- Nitzsch, R. von (2017): Entscheidungslehre, 9. Aufl., Stuttgart.
- Porter, M.E. (2000): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt am Main.
- Porter, M.E./Heppelmann, J.E. (2018): Wie smarte Produkte Unternehmen verändern. In: Harvard Business Manager, Edition 3, S. 6-23.
- Proff, H. et al. (2021): Chancen der Digitalisierung – Transaktionskosten im traditionellen Geschäft senken, neue Interaktionen verstärken. In: Proff, H. et al. (Hrsg.): Accelerating Digitalization, Wiesbaden, S. 9-26.
- Rürup, B./Jung, S. (2021): Digitalisierung: Chancen auf neues Wachstum. In: Hildebrandt, A./Landhäußer, W. (Hrsg.): CSR und Digitalisierung, 2. Aufl., Berlin, S. 13-30.
- Schreyögg, G./Koch, J. (2020): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Schweitzer, M./Schweitzer, M. (2015): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre unter Rationalitäts- und Moralitätsaspekten. In: Schweitzer, M./Baumeister, A. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., Berlin, S. 3-45.
- Semrau, Th./Graumann, M./Jost, L. (2011): Partizipative Zielvereinbarungen – Fördert Mitbestimmung wirklich die Motivation der Mitarbeiter? In: Zeitschrift Führung + Organisation 80, S. 238-244.
- Sewing, C. (2021): Staatsgeld darf nicht zur Droge werden – Interview. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.07.2021, S. 22.
- Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern u.a.
- Weber, H.K. (1980): Zum System produktiver Faktoren. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 32, S. 1056-1071.
- Weber, M.-A. (2021): Nutzung der Digitalisierung zur Produktivitätsverbesserung in industriellen Prozessen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Anforderungen, Berlin.
- Wendt, Th./Manhart, S. (2020): Digital Decision Making als Entscheidung, nicht zu entscheiden. In: Arbeit 29, S. 143-160.
- Winkelhaus, S./Grosse, E./Bauer, M. (2020): Digitale Verzahnung in variantenreicher Fertigung. In: Industrie 4.0 Management 36, S. 55-58.
- Wissenschaftliche Gesellschaft für Produktionstechnik e.V. (2018): WGP-Standpunkt Industriearbeitsplatz 2025, Hannover.

**Teil B:**

**Optimierung des Kundennutzens**



# Digitale Kundeninteraktionen empirisch erforschen

Andrea Müller, Christina Miclau und Annebeth Demaeght

## 1 Einführung

Digitale Kundeninteraktionen haben in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen: Sowohl im B2B als auch im B2C sind weite Teile der Interaktion digital bzw. hybrid konzipiert. Ob ein bargeldloser Bezahlvorgang an der Kasse, ein Bestellformular beim Onlinekauf oder der Kauf einer Bahnfahrkarte am Automaten – die Kunden und Kundinnen haben digitale Interaktionen in vielfältigen Varianten bereits erlebt und kommen mehr oder weniger gut damit zurecht.

Um festzustellen, wie nutzerorientiert die digitalen Dialogstrecken gestaltet sind, müssen zumeist empirische Verfahren zum Einsatz kommen. Dabei haben sich Methoden zur Analyse und Interpretation z. B. von Mimik, Stimme und Gestik bei der Kundeninteraktion über digitale Kommunikations- und Vertriebskanäle als hochwirksam etabliert.

## 2 Digitale Kundeninteraktionen in der Praxis

Die digitalen Kommunikationskanäle bieten Unternehmen die Möglichkeit, mit ihren Zielpersonen in einen echten Dialog zu treten. Statt Massenansprache, erlauben computerunterstützte Kommunikationsinstrumente eine personalisierte und maßgeschneiderte Interaktion mit den Konsumenten und Konsumentinnen.<sup>1</sup>

Beim Informationsaustausch zwischen Zielgruppe und Unternehmen über Offline-Medien geht die Sendung von Reizen überwiegend vom Unternehmen aus. Die digitalen Kanäle, insbesondere die sozialen Medien, sind anders strukturiert. Über Kommentarfunktionen können auch Mitglieder der Zielgruppe Botschaften mit anderen Konsumenten und Konsumentinnen teilen. Dadurch entziehen sich die Inhalte der Steuerung und redaktionellen Prüfung durch das Unternehmen.<sup>2</sup> Es bedarf eines guten Community Managements der Unternehmen, um die Interaktion mit den Nutzern und Nutzerinnen aktiv zu steuern.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Holland, 2021, S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Müller/Miclau/Demaeght, 2021, S. 615.

<sup>3</sup> Vgl. Zerres, 2021, S. 745.

Für den langfristigen Unternehmenserfolg ist eine hervorragende Qualität des Kundendialogs unverzichtbar. Aufgrund des starken Wettbewerbs, der für die Unternehmen nur noch wenig Spielraum bei der Preis- und Produktgestaltung zulässt, hat sich ein überragender Service als zentrale Differenzierungsmöglichkeit herauskristallisiert.<sup>4</sup>

Jeder Eingriff bei der Digitalisierung von Kundeninteraktionen muss deshalb wohl durchdacht sein. Die Customer Journey soll kontinuierlich optimiert werden, damit die Konsumenten und Konsumentinnen idealerweise durch eine überzeugende Interaktion zu loyalen Kunden und Kundinnen werden.

Nicht zuletzt die während der Corona-Pandemie geltenden Bedingungen haben gezeigt, dass die Unternehmen, die digital gut aufgestellt sind und ihren Kunden und Kundinnen ein überzeugendes Nutzererleben bieten, erhebliche Wettbewerbsvorteile gegenüber Anbietern haben, die optimierungsbedürftige oder keinerlei digitale Interaktionsmöglichkeiten anbieten.

Dabei soll berücksichtigt werden, dass nicht nur rationale Faktoren bei der Schaffung exzellenter Nutzererlebnisse eine Rolle spielen.<sup>5</sup> Auch eine emotionale Aktivierung ist unerlässlich bei der Interaktionsgestaltung, da Kunden und Kundinnen bei Einkaufsentscheidungen nicht nur auf bestimmte Produkteigenschaften achten, sondern das Einkaufserlebnis ganzheitlich wahrnehmen.<sup>6</sup> Einer emotionalen Ansprache sowie dem individuellen Werterahmen der Kunden und Kundinnen wird ein Einfluss auf die Kaufentscheidungen zugesprochen.<sup>7</sup>

Entlang ihrer Customer Journey nutzen Konsumenten und Konsumentinnen parallel diverse Online- und Offline-Kanäle. Für Unternehmen stellt es eine große Herausforderung dar, die Vielzahl an digitalen Kanälen und Kontaktpunkten zu bedienen und aufeinander abzustimmen. Website, Online-Shop, mobile Applikationen, Marktplätze, soziale Plattformen, Chatbots und sprachgesteuerte Anwendungen: Die Diversität der Interaktionsmöglichkeiten ist groß und die Nutzer und Nutzerinnen fordern eine zielgruppengerechte, möglichst individuelle Ansprache über alle Kanäle hinweg.

In der Praxis laufen die digitalen Interaktionen zwischen Unternehmen und ihren Zielpersonen nicht immer reibungslos.

---

<sup>4</sup> Vgl. Kreuzer, 2021, S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Ebd., S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. Ebd.

<sup>7</sup> Vgl. Müller/Miclau/Demaeght, 2021, S. 604.