

# Von der digitalen Transformation zur digitalen Unternehmensführung

# 1

Jochen Schellinger, Kim Oliver Tokarski und Ingrid Kissling-Näf

## Zusammenfassung

Der Metatrend „Digitalisierung“ und die mit ihm einhergehende digitale Transformation gesellschaftlicher und ökonomischer Strukturen und Prozesse stellen eine zentrale Herausforderung für die Unternehmensentwicklung dar. Fundamentale Änderungen der Strukturen und Prozesse der Leistungserstellung, andersartige und neue Leistungsangebote und veränderte Kundenbeziehungen erfordern eine grundlegende Erweiterung der Führungsperspektive in Richtung einer „digitalen Unternehmensführung“. Für deren funktionale Handlungsfelder ist für die Zukunft von einer weitreichenden und kontinuierlichen Erhöhung des Digitalisierungsgrads auszugehen. Die Beiträge aus den untersuchten Bereichen Führung und Organisation, Human Resource Management, Marketing und Finanzwirtschaft werden zusammengefasst. Sie zeigen das große Gestaltungsspektrum der digitalen Unternehmensführung exemplarisch auf und geben konkrete Hinweise für Problemlösungen in der Unternehmenspraxis.

Die *Digitalisierung* von Wirtschaft und Gesellschaft ist ein Phänomen, dem als derzeit wohl bedeutsamste global wirksam werdende Umweltveränderung für die strategische Entwicklung von Unternehmen eine wachsende Relevanz zukommt. Bei der

---

J. Schellinger (✉) · K. O. Tokarski · I. Kissling-Näf  
Departement Wirtschaft, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: [jochen.schellinger@bfh.ch](mailto:jochen.schellinger@bfh.ch)

K. O. Tokarski  
E-Mail: [kim.tokarski@bfh.ch](mailto:kim.tokarski@bfh.ch)

I. Kissling-Näf  
E-Mail: [ingrid.kissling@bfh.ch](mailto:ingrid.kissling@bfh.ch)

Digitalisierung handelt es sich um einen Metatrend, der die Unternehmenswelt und ihre zugrunde liegenden Führungsperspektiven grundlegend verändert und mit einer wachsenden Immaterialisierung von Ressourcen, Prozessen und Produkten einhergeht (Cachelin 2013). Die mit dem Einsatz neuer digitaler Technologien verbundenen gravierenden Veränderungen können unter dem Begriff der „digitalen Transformation“ subsumiert werden und beeinflussen im ökonomischen Kontext die gesamte Wertschöpfungskette. Ursachen dieser Veränderungen sind die direkten und indirekten Technologieauswirkungen in Bezug auf Rahmenbedingungen und Strukturen des Wirtschaftens sowie auf völlig neuartige Produkt- und Dienstleistungsangebote. Besonders bedeutsame Technologiefelder sind in diesem Zusammenhang der Einsatz von Sensoren, die mobile Kommunikation, der Umgang mit großen Datenmengen (Big Data, Clouds), Maschinenlernen und künstliche Intelligenz, neue Ausprägungen der Mensch-Computer-Interaktion, Simulationstechniken (Virtual und Augmented Reality) sowie der integrierte Einsatz solcher und weiterer Technologiefelder bei der Produktentwicklung (neue digitale Geschäftsmodelle), der Produktion (Industrie 4.0), der Vermarktung und der Kundeninteraktion (Pousttchi 2017). Bei der Wertgenerierung liegt der Fokus dabei auf der Erzielung von Effizienz- und Effektivitätsvorteilen durch die Optimierung von Strukturen und Prozessen der Leistungserstellung, die in der Regel mit einer erheblichen Beschleunigung von Arbeitsabläufen und einer zunehmenden Verdichtung und Komplexität der Arbeitstätigkeiten verbunden sind. In Bezug auf das Leistungsangebot steht eine intelligente Verknüpfung der technologischen Möglichkeiten zur Nutzung ökonomischer Opportunitäten durch neuartige Produkte und Dienstleistungen im Vordergrund. Hinsichtlich der Kundenbeziehungen gilt es, neue kommunikative Möglichkeiten (Online- und Multichannel-Marketing) sowie datenbasierte Optimierungen der Zielgruppenausrichtung und individualisierter Serviceangebote zu nutzen (Pousttchi 2017; Westermann et al. 2014; Bankl 2014, S. 306).

Angesichts der laufenden und weiter noch bevorstehenden gravierenden digitalisierungsbedingten Umwälzungen der Wirtschaftswelt und der Gesellschaft ist neben dem Einbezug dieser internen und externen Umweltveränderungen in der strategischen Planung auch eine grundlegende Erweiterung der Führungsperspektive erforderlich (siehe dazu auch Putzinger 2016; Cole 2017). Die Digitalisierung durchdringt in zunehmendem Maße alle Führungs- und Funktionsbereiche von Unternehmen und Organisationen und verändert die Art und Weise, wie Unternehmen in Zukunft geführt werden. Die mit den technologischen Möglichkeiten verbundene Flexibilisierung und Individualisierung der Wirtschaftsbeziehungen führt zu zunehmend komplexer werdenden Wertschöpfungs- und Vermarktungsprozessen, die wiederum mit gleichermaßen komplexen technologischen Lösungen bewältigt werden müssen. Gleichzeitig steigt der Bedarf, einfache Lösungen von Kunden- und Betriebsproblemen zu generieren. Agilisierung, Individualisierung, Lateralisierung und Holokratisierung der Führungsbeziehungen und -systeme scheinen hier für die Zukunft wegweisende Entwicklungsrichtungen für in wachsendem Maße selbstorganisierte Netzwerkorganisationen mit fortgeschrittener digitaler Infrastruktur. Im Hinblick auf die funktionalen Handlungsfelder der Unternehmensführung ist für die Zukunft von einer weitreichenden und kontinuierlichen

Erhöhung des Digitalisierungsgrads der Forschung und Entwicklung, der Beschaffung, der Produktion, des Marketings, von Finanzwirtschaft und Controlling, der Organisation sowie des Human Resource Managements auszugehen. Vor diesem Hintergrund scheint der Terminus einer „digitalen Unternehmensführung“ als Management-Entwicklungsperspektive und Konsequenz der digitalen Transformation, aber auch im Sinne einer unternehmerischen Bewältigungsstrategie für die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft naheliegend.

Einzelne funktionale Handlungsfelder werden im vorliegenden Herausgeberband pointiert und exemplarisch im Sinne von *Teilaspekten einer digitalen Unternehmensführung* aufgezeigt. Der erste Themenblock befasst sich mit ausgewählten Rahmenseetzungen und grundlegenden Aspekten der digitalen Transformation, es folgen Beiträge aus den Bereichen Führung und Organisation, Human Resource Management, Marketing und Finanzwirtschaft.

Für einen ersten Basisaspekt der digitalen Transformation, der wachsenden Verfügbarkeit von Wissen(-schaft), erfolgt im zweiten Beitrag *„Digitale Transformation und Open Access von Forschungsergebnissen in der Schweiz“* eine Bestandsaufnahme der freien Zugänglichmachung von Forschungspublikationen für die Schweiz (Open Access). Grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung geben wichtige Impulse für unternehmerische Innovationen und sind ein wichtiges Fundament für den Wohlstand in hochentwickelten Volkswirtschaften. Insofern erscheinen die Entwicklungstendenzen in Verbindung mit der Digitalisierung im Forschungsumfeld der Schweizer Unternehmen als wichtige Signalgeber für zukünftige Entwicklungen, die über die Hochschulwelt hinausgehen. Darüber hinaus werden aber auch der Markt für forschungsbasierte Publikationen und die Geschäftsmodelle für die in diesem Segment tätigen Verlage fundamental verändert. Die digitale Transformation hat einen erheblichen Einfluss auf die Arbeits- und Kommunikationsweisen der Wissenschaft und ermöglicht heute eine weitgehende Transparenz und Offenheit der Forschungsergebnisse. Die Begriffe „Open Science“ und „Open Access“ stehen für diese Öffnung wissenschaftlicher Prozesse und der Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen. Für Open Access – dem freien Zugang zu wissenschaftlichen Publikationen – existieren schweizerische und internationale Programme und Strategien, die von Förderinstitutionen wie dem Schweizerischen Nationalfonds (SNF) und Wissenschaftsorganisationen wie swissuniversities getragen werden. Neben einem Überblick über die zentralen Begriffe und Konzepte geht der Beitrag auf diese Strategien ein. Besondere Beachtung finden die Situation in Europa und der Schweiz sowie der Wandel der Geschäftsmodelle und der Publikationslandschaft.

Mit der digitalen Transformation einher geht eine beschleunigte Entwicklung in Richtung Dienstleistungsgesellschaft als weiterer grundlegender Veränderungsaspekt, der von Beitrag drei *„Plattformbasierte Dienstleistungen: Dienstleistungen als Treiber des gesellschaftlichen Wandels“* aufgegriffen wird. Peer-to-Peer-Dienstleistungsplattformen (P2P-Plattformen) stellen eine besondere Form von Dienstleistungsplattformen dar, die zum Beispiel Geschäftsmodelle der Sharing Economy in ihrer heutigen Form

ermöglichen. Als Reaktion auf den aktuell herrschenden Begriffsdschungel rund um Sharing Economy und Dienstleistungsplattformen im Allgemeinen werden zunächst wesentliche Begrifflichkeiten geklärt, bevor Aspekte des gesellschaftlichen Wandels diskutiert werden. Aufgrund iterativer Wechselwirkungen zwischen Sozialstrukturen und sozialen Akteuren werden technische, soziale, ökologische und ökonomische Aspekte des gesellschaftlichen Wandels sowohl als Folge als auch als Vorbedingungen für das Aufkommen von P2P-Plattformen betrachtet. Darauf aufbauend werden Chancen und Herausforderungen diskutiert, die sich aktuell und zukünftig durch P2P-Plattformen für die Gesellschaft ergeben. Dabei ist festzustellen, dass viele Aspekte sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringen, die entsprechend abzuwägen sind.

Der vierte Beitrag *„Gamification in Unternehmen. Beeinflussung der Unternehmenskultur durch spieletypische Elemente“* ist gleichzeitig der erste Beitrag im Themenbereich Führung und Organisation und befasst sich mit neuen Möglichkeiten zur zielgerichteten Beeinflussung von Werten und Normen in Unternehmen. Eine „gute“ Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen. Im Rahmen der digitalen Transformation wird zunehmend auch Gamification zur zielgerichteten Kulturbeeinflussung eingesetzt. Dabei werden spieletypische Elemente genutzt, um für Mitarbeitende bezogen auf bestimmte Handlungen Anreize zu schaffen. Im Rahmen einer Fallstudie wurden digital umgesetzte Gamification-Maßnahmen eines Unternehmens bezüglich ihrer Wahrnehmung und Beeinflussung der Arbeitsmotivation analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Gamification kulturwirksam zur Unternehmensführung genutzt werden kann. Die digitale Umsetzung diente als einheitlicher Impulsgeber und sorgte für Transparenz als Basis für Vertrauen. So konnte die angestrebte „Kultur auf Augenhöhe“ entwickelt werden, geprägt durch Respekt, Toleranz und Mitbestimmung. Der Erfolg der Gamification-Maßnahmen lässt sich vor allem durch die positive Wirkung auf die intrinsische Motivation sowie das gestärkte Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden erklären.

In Verbindung mit der digitalen Transformation kristallisiert sich das Thema „Cybersicherheit“ als wichtiger werdendes Führungsfeld auch für kleine und mittlere Unternehmen heraus. Im fünften Beitrag *„Cybersicherheit als Führungsaufgabe in Schweizer KMU. Herausforderungen und Chancen im Zuge der Digitalisierung“* wird dies aufgegriffen. Diverse Studien zeigen, dass KMU Cybersicherheit als relevantes Handlungsfeld identifizieren, gleichzeitig aber nicht genügend adressieren. Die bestehende Forschung liefert für dieses Verhalten noch keine schlüssigen Erklärungsansätze. Dieses Phänomen wird in der Untersuchung als „Security Paradox“ definiert und mit Bezug auf die in einem Multiple Case Design untersuchten Schweizer KMU eingehend beschrieben. Es werden dessen Ursachen aufgezeigt und praxisrelevante Empfehlungen für Führungskräfte und Entscheidungsträger im Umgang mit der digitalisierungsbedingten Herausforderung Cybersicherheit gegeben.

Der Beitrag sechs *„Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. Synergie zwischen Exploration und Exploitation als Voraussetzung für die digitale Transformation“* widmet sich der Problematik einer organisatorischen Verankerung der Veränderungsfähigkeit

von Unternehmen, die in Bezug auf die digitale Transformation essenziell ist. Sich disruptiv verändernde Rahmenbedingungen können dazu führen, dass bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle innerhalb weniger Jahre obsolet werden. Geschuldet ist dies einer mangelnden Anpassungsfähigkeit, deren Ursache unter anderem in der sogenannten Pfadabhängigkeit wurzeln kann. Die Pfadabhängigkeit bezeichnet eine Situation, in der die Auswirkungen von stark durch die Vergangenheit geprägten Entscheiden dazu führen, dass die Möglichkeit, beziehungsweise Notwendigkeit neuer Geschäftsmodelle nicht erkannt, verpasst oder deren Chancen falsch eingeschätzt werden. Das Ausbrechen aus einer solchen Pfadabhängigkeit ist für den Fortbestand von Unternehmen daher von zentraler Bedeutung. Das Konzept der organisationalen Ambidextrie widmet sich dieser Problemstellung. Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, einerseits das Kerngeschäft stetig weiterzuentwickeln, gleichzeitig aber auch neue Wege und Denkweisen zu etablieren und so sicherzustellen, dass Veränderungen im Umsystem rechtzeitig erkannt und die sich dadurch bietenden Chancen für die Zukunft genutzt werden. Eine Fähigkeit, die gerade im Digitalisierungskontext überlebensnotwendig ist.

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit und die dahinterstehenden Menschen sind gravierend und müssen vom Human Resource Management aufgegriffen werden. Beitrag sieben „*Digitalisierung: Perspektiven für Arbeitsmodelle der Zukunft in Wirtschaft und Verwaltung*“ greift diesen Transformationsaspekt an der Schnittstelle zwischen Organisation und Human Resource Management mit Fokus auf administrative Arbeitszusammenhänge auf. In Bezug auf die Zusammenarbeit in Unternehmen und Organisationen sind bestehende Arbeitsmodelle für administrative Arbeit anzupassen und neue Formen digitaler Kollaboration einzuführen. Hiermit verbunden sind Änderungen der Arbeitszeitmodelle, der Organisation der Mitarbeitenden, der Art der Zusammenarbeit und Führung sowie der Gestaltung von Büroräumlichkeiten. In einem vergleichenden Case-Study-Ansatz von zwei Schweizer Großunternehmen und einer großen Verwaltungseinheit des Bundes wurden die existierenden Arbeitsmodelle für Büroarbeit analysiert und auf Entwicklungsperspektiven hin untersucht. Als Ergebnis wird unter anderem festgehalten, dass ein derzeit vorhandener Mix aus traditionellen und agilen Arbeitsmodellen sich in Zukunft im digitalen Kontext voraussichtlich unternehmensspezifisch stärker in Richtung einer höheren Agilität weiterentwickeln wird.

Der achte Beitrag „*Digitale Transformation und Human Resource Management. Trends und Perspektiven einer zukunftsgerichteten Personalarbeit in Schweizer Großunternehmen*“ betrachtet das digitale Führungsfeld Human Resource Management in seiner Gesamtheit, das sowohl als Objekt als auch als ein Treiber der digitalen Veränderungen in Erscheinung treten kann. Strategisch relevante Veränderungen wie Cloud Computing, Big Data und Social Media Management sowie Mobility-Trends wirken sich mittelbar und unmittelbar auch auf die Gestaltungsbereiche betrieblicher Personalarbeit aus. Der Beitrag geht theoretisch und empirisch der Frage nach der Relevanz und Konsequenz der Digitalisierung für das Personalmanagement in Schweizer Großunternehmen nach. Im Mittelpunkt steht die Vorstellung der Ergebnisse einer qualitativen Befragung von sechzehn HR-Managern führender Schweizer Großunternehmen aus verschiedensten

Wirtschaftsbereichen und eines weltweit marktführenden eHR-Softwareanbieters. Grundlage hierfür war die Entwicklung eines Reifegradmodells, das versucht, die Digitalisierung anhand von acht Dimensionen des digitalen Wandels abgestuft zu spezifizieren. Die Schweizerische Unternehmenslandschaft scheint sich aufgrund der Erkenntnisse der Befragung in Bezug auf die Digitalisierung noch in einer Aufbauphase zu bewegen. Dies gilt auch hinsichtlich des Umsetzungsstands von Digital HRM-Ansätzen in den Unternehmen. Die Personalbereiche können und dürfen sich dem Digitalisierungstrend aber nicht verschließen und sollten künftig eine noch aktivere Rolle bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien spielen.

Für Aktiengesellschaften und Kapitalmärkte ist der Börsenkurs eine wichtige finanzielle Messgröße. Beitrag neun *„Big Data Analytics. Analyse der prädiktiven Fähigkeit von Twitter-Sentiments auf die Entwicklung des Börsenkurses von Technologieunternehmen“* verbindet zwei wesentliche Faktoren des Digitalisierungstrends „Big Data“ und „Social Media“ mit der Frage nach der Prognostizierbarkeit von Börsenkursen. Es wird untersucht, inwiefern die Social-Media-Daten die Veränderung von Börsenkursen voraussagbar machen. Die Analyse fokussiert auf die prädiktive Fähigkeit von Twitter-Nachrichten im Zusammenhang mit einem Technologieunternehmen und dessen Börsenkurs anhand von zwei Anwendungsfällen. Konkret wird anhand der Twitter-Nachrichten mithilfe einer Sentimentanalyse die Stimmung der Twitter-Nutzer mit den Veränderungen des Börsenkurses verglichen. Diese Analyse wird anhand der Technologieunternehmen Facebook und Amazon vorgenommen. In einem ersten Schritt wird untersucht, ob eine Beziehung zwischen den Twitter-Sentiments und dem Börsenkurs besteht, in einem zweiten Schritt, ob die Twitter-Sentiments eine Voraussagekraft für die Veränderung des Börsenkurses haben. Die Auswertung zeigt bei beiden Unternehmen eine positive Korrelation der Twitter-Sentiments und des Börsenkurses auf. Weiter konnte mithilfe der Granger-Analyse eine signifikante Voraussagekraft der Twitter-Sentiments für die Börsenkurse beider Unternehmen ermittelt werden. Die Twitter-Sentiments können demnach die Börsenkurse 13 Stunden voraussagen.

Für den Finanzsektor sind Kryptowährungen in den vergangenen Jahren zu einer Herausforderung geworden. Hiermit einher geht die Chance für unternehmerische New Player, neue Marktsegmente in einer bislang eher schwer zugänglichen Branche mittels neuer Geschäftsmodelle zu erschließen. Die Verfasser des zehnten Beitrag *„Kryptowährungen. Eine empirisch-qualitative Analyse von Kryptowährungen gegenüber dem traditionellen Währungssystem“* sehen die Finanzkrise in Verbindung mit der Digitalisierung als zentrale Haupttreiber dieses „neuen“ Phänomens der Kryptowährungen. Kryptowährungen sollen sowohl eine Alternative zu dem traditionellen Währungssystem bieten, als auch den Zahlungsverkehr vereinfachen. Es wird ein Vergleich von Kryptowährungen mit dem traditionellen Währungssystem durchgeführt. Dabei liegt der Fokus auf der Kryptowährung Bitcoin und dem Wirtschaftsstandort Schweiz. Die empirischen Untersuchungen wurden mittels qualitativer Erhebungen via Experteninterviews im Bereich des Geldsystems und des Zahlungsverkehrs realisiert. Dabei wurden insbesondere die Aspekte des Vertrauens, der Resilienz sowie der Vereinfachung von Zahlungstransaktionen analysiert.



Ein weiteres hoch spannendes finanzwirtschaftliches Untersuchungsfeld ist Gegenstand des elften Beitrags *„Das Potenzial von Smart Contracts an einem Beispiel aus der Finanzbranche – Smart Rating“*. Der Beitrag stellt die Grundsätze von auf Smart Contracts und der Blockchain-Technologie basierenden Rating-Verfahren zur Bonitätsbewertung vor. Es werden die technologischen Grundlagen von Blockchain und Smart Contracts erläutert und diskutiert, inwieweit die Finanzbranche im Bereich des Ratings von dieser Technologie profitieren kann. Zunächst werden die Probleme traditioneller Ratingverfahren und deren Akteure thematisiert und anschließend Lösungsansätze aufgezeigt, um diese zu überwinden. Damit zeigt dieser außerhalb der traditionellen Bankdienstleistungen befindliche Anwendungsfall, dass mit der Blockchain-Technologie neue Potenziale für Geschäftsmodelle entstehen, die etablierte Prozesse grundlegend verändern und damit ein weiteres Mosaik zur Disruption der Finanzbranche darstellen können.

Einer ersten Fragestellung im Marketing wendet sich Beitrag zwölf *„Erfolgsfaktoren für die Kundengewinnung mit digitalem Marketing am Beispiel des Online-Marketing-Tools Google AdWords“* zu. Den Absatz zu steigern, ist das übergeordnete Ziel von effizientem Marketing. Die Digitalisierung eröffnet hier über die Umsetzung neuer Online-Marketingaktivitäten neue Chancen. Ein wichtiges Instrument im digitalen Marketing ist Google AdWords, ein Tool, welches es Unternehmen ermöglicht, dass deren Produkte und Dienstleistungen von potenziellen Kunden gefunden werden, wenn auf der Suchmaschine von Google danach gesucht wird. Die Identifikation von Erfolgsfaktoren bei der Arbeit mit Google AdWords ist aufgrund der Schnelllebigkeit des Themenfelds sowie des komplexen AdWords-Auktionssystems eine Herausforderung. Eine Fallstudienanalyse, in deren Rahmen erfahrene Experten in Unternehmen sowie weitere Fachexperten hinsichtlich des Marketings Google AdWords befragt wurden, deckt mögliche Erfolgsfaktoren des Google-AdWords-Einsatzes auf der Maßnahmenebene auf. Eine moderne und nutzerfreundliche Webseite mit relevanten Inhalten sowie eine hohe Relevanz zwischen Keyword, Werbeanzeige und Zielseite haben sich im Rahmen der Analyse als essenzielle Voraussetzungen für erfolgreiche Google-AdWords-Kampagnen herausgestellt.

Beitrag dreizehn *„Augmented Reality als Entscheidungshilfe beim Möbelkauf“* untersucht den Einfluss von Augmented Reality (AR) auf den Kaufentscheidungsprozess von Kunden beim Möbelkauf. Ziel der Studie waren konkrete, handlungsleitende und wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse für die Praxis im Umgang mit einem wichtigen Treiber der digitalen Transformation. Dafür wurde der Einfluss einer AR-App in der Möbelbranche untersucht. Es konnte gezeigt werden, dass die AR-App ihren Nutzern eine wertvolle Unterstützung im Kaufentscheidungsprozess bietet. Die App funktioniert jedoch nicht als eigenständiger Kanal, sondern entfaltet ihren Nutzen nur im Zusammenspiel mit den bisherigen Kanälen und Hilfsmitteln. Insbesondere der Austausch mit Dritten bietet deutliches Entwicklungspotenzial und Chancen, die Customer Experience weiter zu verbessern. Einen klaren Kundenmehrwert würde eine händlerübergreifende AR-App bieten. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich aus den Rückkopplungseffekten zwischen veränderter Kundeninteraktion und Technologieentwicklung.

Die Vermarktung von Online-Abonnements steht als vertriebspolitisches Spezialproblem im Mittelpunkt des vierzehnten Beitrags „*Online Abonnement-Vermarktung. Erfolgreicher Marketingmix für die Abonnement-Vermarktung von Konsumgütern*“. Die Online-Abonnement(Abo)-Vermarktung für Konsumgüter gilt als lukrativer Nischenmarkt im E-Commerce. Sowohl etablierte Firmen als auch Start-ups erarbeiten neue Konzepte hierfür, deren Erfolgsfaktoren bleiben aber bis anhin noch im Dunkeln. Hier von ausgehend werden im Rahmen des Beitrags diejenigen Schlüsselfaktoren des kuratierten Online-Abo-Marktes untersucht, die den Absatzerfolg fördern. Bisher wurden noch keine entsprechenden branchenspezifischen Analysen durchgeführt, die sich auf den Marketingmix im Online-Abo-Bereich beziehen. Aufgrund der identifizierten Forschungslücke wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen unter Heranziehung des Marketingmix-Ansatzes eine erfolgreiche Online-Abo-Vermarktung für Konsumgüter gestalten können. Im Mittelpunkt steht dabei der kuratierte Online-Abo-Markt. Ausgehend von der theoretischen Verknüpfung von „Subscription Economy“ und der Marketingmix-Thematik wurde eine qualitative Bestandsaufnahme anhand von vier Fallstudien durchgeführt. Die Cross-Case-Untersuchung mit Bezug auf prozentuale Umsatz- und Abonnentenzahlentwicklungen ermöglicht das Herauskrystallisieren von Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Abo-Vermarktung, die auch für andere Online-Abo-Anbieter relevant sein dürften.

Ein letztes und noch recht neues Handlungsfeld im Online-Marketing, das Social Influencing, wird in Beitrag fünfzehn „*Social Influencer. Eine Analyse ausgewählter visueller und auditiver Stile erfolgreicher Social Influencer auf YouTube*“ behandelt. Visuelle Kommunikation gewinnt im Zusammenhang mit der Digitalisierung immer mehr an Bedeutung. So erfolgt die Kommunikation auf Social-Media-Plattformen wie Facebook, Instagram und YouTube fast nur noch mittels Bild- und Videosprache. Social Influencer nutzen diese Kommunikationsweise, um sich auf den genannten Kanälen eine große Community aufzubauen. Dabei entsteht ein Beziehungsverhältnis zwischen Social Influencer und Empfänger. Der Beitrag untersucht, welche Faktoren dazu führen, dass Social Influencer „Communities“ von mehreren Tausend bis Millionen Menschen aufbauen können, von diesen als Vorbilder und Meinungsmacher angesehen werden, und dass dabei ein Beziehungsverhältnis entsteht. Die Ergebnisse zeigen, dass Social Influencer mittels aktivierender Wirkung des Gesagten die „Interaktion“ fördern. Durch eine selbstoffenbarende und wertschätzende Wirkung wird ein Storytelling realisiert, die Authentizität und Glaubwürdigkeit erhöht und die Entstehung einer Beziehung gefördert. Die Gestik, erhöhte Sprechlautstärke und das schnelle Sprechtempo sorgen dabei beim Empfänger für eine kompetent und glaubwürdig wirkende Erscheinung des Social Influencers, während die Mimik „Freude“ Glücksgefühle beim Adressaten auslöst. Die Ergebnisse liefern somit qualitativ-explorative Erkenntnisse über Stile von Social Influencern und deren Umsetzung auf dem Social-Media-Kanal YouTube. Sie bieten Ansätze zur Erklärung des Beziehungsverhältnisses zwischen YouTuber und Community.



Die hier im Kontext der digitalen Transformation angeführten Untersuchungen zeigen ansatzweise die große Bandbreite potenzieller Gestaltungsfelder einer digitalen Unternehmensführung auf. Die Analysen stützen sich weitestgehend auf empirische Primärerhebungen und versuchen, auch gestaltungsbezogene Hinweise abzuleiten. Das Feld einer digitalen Unternehmensführung bietet in seiner Gesamtheit, auch angesichts der Entwicklungsdynamik der zugrunde liegenden Digitalisierungsthematik, noch erhebliches Entwicklungspotenzial für zukünftige Forschungsaktivitäten und die konkrete Implementierung in der Unternehmenspraxis.

---

## Literatur

- Bankl, M. (2014). Lebensphasenorientierte Personalarbeit – Ein nachhaltiger Ansatz. In B. Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement: Strategisch-operativ-systemisch* (S. 306–314). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Cachelin, J. L. (2013). Digitalisierung als Reifeprozess. *Personalmagazin*, 11(13), 51–53. <https://www.wissensfabrik.ch/digitalisierung-als-reifeprozess/>. Zugegriffen: 25. Apr. 2016.
- Cole, T. (2017). *Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss! Impulse für den Mittelstand* (2. erw. Aufl.). München: Vahlen.
- Poustchi, K. (2017). Digitale Transformation. In N. Gronau, J. Becker, N. Kliewer, J. M. Leimeister, & S. Overhage (Hrsg.), *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Online-Lexikon*. Potsdam. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/>. Zugegriffen: 24. Apr. 2019.
- Putzinger, R. (2016). *Das digitalisierte Unternehmen. Zeit für eine neue Managementphilosophie*. Wien: Facultas.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Press.

**Schellinger, Jochen (Prof. Dr./jochen.schellinger@bfh.ch)** Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration an der Berner Fachhochschule. Lehr- und Forschungstätigkeiten in den Bereichen Strategisches Management, Marketing und Personalmanagement. Davor 15 Jahre Praxistätigkeit bei der Deutschen Sparkassenorganisation, im Haniel-Konzern, an der Universität Tübingen sowie in der Daimler AG.

**Tokarski, Kim Oliver (Prof. Dr./kim.tokarski@bfh.ch)** Professor für Entrepreneurship und Unternehmensführung und Leiter der Abteilung Weiterbildung am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule. Er ist Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Bukarest (ASE Bukarest), Rumänien. Seine Forschungs- und Lehrtätigkeiten liegen in den Bereichen Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Innovation, Digitalisierung, Strategie sowie Leadership. Er ist Autor unterschiedlicher Publikationen in den genannten Themenkontexten.

**Kissling-Näf, Ingrid (Prof. Dr./[ingrid.kissling@bfh.ch](mailto:ingrid.kissling@bfh.ch))** Direktorin Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule. Forschungserfahrung als Assistenzprofessorin in Ressourcenökonomie an der ETHZ und langjährige Führungserfahrung unter anderem beim Schweizerischen Nationalfonds Abteilung Geistes- und Sozialwissenschaften, bei der Förderagentur für Innovation KTI sowie bei der Akademie der Naturwissenschaften Schweiz. Während zwei Jahren tätig als Beraterin in der Privatwirtschaft bei der Firma Ernst Basler & Partner AG. Sie ist zudem UNICEF-Delegierte und Stadträtin in Bern.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

