



Jörg Reinnarth · Claus Schuster
Jan Möllendorf · André Lutz

Chefsache Digitalisierung 4.0



EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Chefsache Digitalisierung 4.0

Jörg Reinnarth · Claus Schuster ·
Jan Möllendorf · André Lutz

Chefsache Digitalisierung 4.0



Springer Gabler

Jörg Reinnarth
Cintellic GmbH
Bonn, Deutschland

Claus Schuster
DEFACTO X GmbH
Erlangen, Deutschland

Jan Möllendorf
DEFACTO X GmbH
Erlangen, Deutschland

André Lutz
DEFACTO BE/ONE
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-15876-7

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-15877-4>

ISBN 978-3-658-15877-4 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. 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.

Einbandabbildung: fotolia.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

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

Inhaltsverzeichnis

Teil I Megatrends zur Digitalisierung

1	Einleitung	3
2	Der Kapitalismus, das Monopol und fehlende Werte	5
	Literatur	10
3	Du musst digitalisieren	11
	3.1 Mit auf den Rücken gebundenen Händen gegen eine Armee	13
	3.2 Der Staat – Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit	15
	Literatur	17
4	Der falsche Glaube – Big Data wird’s schon richten	19
	Literatur	25
5	Zukunftstrends Managed Service, künstliche Intelligenz und die Auswirkungen	27
	Literatur	31
6	Achtsamkeit, Work-Life-Balance	33
	Literatur	37
7	Digitalisierung 4.0	39
	Literatur	43
8	Die Veränderung der Gesellschaft – Ein starkes gesellschaftliches Bewusstsein und ein souveräner Staat	45
9	Interviews	49
	9.1 Interview mit Jens Döge	49
	9.2 Interview mit Dominique Bornhöft	53
	9.3 Interview mit Dr. Dr. Gert Mittring	61
	9.4 Interview mit Dr. Ansgar Burghof	66

Teil II Die strategische Ordnung für die digitale Transformation

10	Einführung	79
11	Strategiefeld 1 – Orientierung zum Thema Daten: Sichern Sie sich die Informations- und Nutzungshoheit sowie Ihre Handlungsfähigkeit!	87
11.1	Grundlagen	89
11.2	Eigene Daten	90
11.3	Besonderheit: Befragungsdaten	91
11.4	Externe Daten	92
11.5	Veredlung oder Attribuierung von Daten	92
11.6	Daten statt raten – der gute Start	92
11.7	In der Theorie klingt das einfach, aber in der Praxis?	93
11.8	Datenquellen und Tools – heute und in Zukunft	94
12	Strategiefeld 2 – Orientierung dazu, wie und wo man Kundenwissen in der Organisation nutzen kann und wie man eine beharrliche Organisation dazu bewegt, tatsächlich vom Kunden her zu denken	97
12.1	Methodik und praktische Intelligenz	98
12.2	Monetarisierung von Daten entlang der Wertschöpfungskette	98
12.2.1	Strategische und operative Kundensegmentierung	98
12.2.2	Aus Sicht von Marketing, Vertrieb und Einkauf: Sortimentsoptimierung auf der Basis des DEFACTO Consumer Heartbeat	99
12.2.3	Im Verkauf: Die Nutzung von Algorithmen zur Steuerung und Reduzierung von Abschriften	100
12.2.4	Im Marketing: Die Erfolgsvorhersage für Werbemaßnahmen	100
12.2.5	Daten als Entscheidungsgrundlagen für Standort-Eröffnungen oder Standort-Schließungen	100
12.3	Die Bereitstellung der relevanten Informationen als Entscheidungsgrundlagen	101
12.4	Erfolgsmessung	101
12.5	Veränderungen in der beharrlichen Organisation	102
12.6	Fazit und Impulse	104
13	Strategiefeld 3 – Orientierung zum Thema Kanäle: Warum es sich lohnt, Kunden über viele verschiedene Kanäle anzusprechen und wie das in der Praxis zu realisieren ist	105
13.1	Theoretisch: Auf allen Kanälen	107
13.2	Praktisch: Noch nicht soweit	108
13.3	Relevante Kontaktpunkte identifizieren	109
13.4	Stichwort: „Internet der Dinge“	110
13.5	Überall: Smartphone, Apps, Influencer und soziale Netzwerke	111

13.6	Zu Hause: Mehr Touchpoints, als man denkt	112
13.7	Der Point of Sale: Vor und in der Filiale	112
13.8	Fazit und Impulse	113
	Literatur	114
14	Strategiefeld 4 – Orientierung zum Stichwort „Customer/User Experience“: Was Sie tun können, damit sich Ihr Kunde bestens abgeholt und bedient fühlt	115
14.1	Wissen, was ist	116
14.2	Verbesserungen der Prozesse	117
14.3	Verbesserungen durch Personalisierung	119
14.4	Weitere Möglichkeiten, mit denen das Kundenerlebnis verbessert werden	122
15	Strategiefeld 5 – Orientierung zum Thema organisatorische Veränderungen: Technologische, strukturelle und kulturelle Aspekte der digitalen Transformation	125
15.1	Kulturelle Aspekte: Werte und Leitbild	126
15.2	Strukturelle Aspekte: Eingriffe in die Abläufe	128
15.2.1	Folgen für Mitarbeiter	130
15.2.2	Outsourcing und Insourcing – wir nennen es Partnerschaft	130
15.2.3	Die Position des Chief Customer Officer	132
15.2.4	Bereichsübergreifende Betrachtung und Bewertung	133
15.3	Technologische Aspekte	133
16	Be-Merkenswertes: Zehn Punkte zum Mit-auf-den-Weg-Nehmen	135
 Teil III Was bedeutet die Digitalisierung für die Unternehmenskultur und für die Menschen, die in ihr zuhause sind?		
17	Einleitung	139
18	Aspekte: Worum geht's?	141
18.1	Die digitale Transformation von oben, aus der Vogelperspektive betrachtet	141
18.2	Die digitale Transformation von unten, aus Unternehmensicht betrachtet	141
18.3	Was bedeutet „digitale Transformation“? Zunächst einmal maximale Irritation	142
18.4	Buzzword: Daten	142
18.5	Schmerzpunkte der Veränderung	143
18.6	Fachkompetenz für Umwälzungen – Woher nehmen?	143
18.7	Diese digitale Transformation – Lohnt sich der Aufwand denn überhaupt?	144
18.8	Wer ist eigentlich zuständig?	145

19	Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur für die digitale Transformation?	147
19.1	Aus Mitarbeitersicht	147
19.2	Aus Kundensicht	147
19.3	Wir wissen, wie sie sich anfühlt, aber was ist denn nun Unternehmenskultur?	148
19.4	Die drei Aspekte der Unternehmenskultur, die Sie als Unternehmer am ehesten greifen können	149
19.5	Fazit: Schritt für Schritt	154
	Literatur	154
20	Das Wertesystem macht die Unternehmenspersönlichkeit aus	155
20.1	Anforderungen an die Menschen innerhalb der Organisation	158
20.2	Wofür Führung?	159
20.3	Der neue Mitarbeiter	160
21	Methoden der Transformation: Was kann man tun?	163
21.1	Umgang mit Innovationen	163
21.2	Die zwei, die den Hut aufhaben	165
21.3	„Abgespact“?	170
21.4	Engl. to accelerate – beschleunigen, Gas geben!	171
21.5	Reisen bildet: Trends auf der Spur – Inspiration pur	172
	Literatur	176
22	Zum guten Schluss ein Gespräch mit einem Pfarrer	177

Teil IV Markenführung in digitalen Welten

23	Zusammenfassung	183
	Literatur	185
24	Einleitung	187
	Literatur	188
25	Grundsätzliche Anforderungen an Marken in einer digitalen Welt	189
25.1	Die Marke muss mehr denn je als Leuchtturm für Konsumenten fungieren	189
25.2	Die Marke muss mehr denn je Nutzen stiften	189
25.2.1	Relevanz durch Inhalte: Content	190
25.2.2	Relevanz durch Umsetzung: User Experience	194
25.2.3	Relevanz durch Bindung: Kundenbindungsmechaniken	201
25.3	Die Marke muss stabil bleiben, jedoch agil geführt werden	203
	Literatur	204

26	Anpassungen an die Markenführung in einer digitalen Welt	205
26.1	Inhaltliche Anpassungen an die Markenführung	206
26.1.1	Anpassung: Berücksichtigung sich ändernden Konsumentenverhaltens durch Consumer Centricity	206
26.1.2	Anpassung: Formulierung einer Multichannel-Markenstrategie	211
26.1.3	Anpassung: Aufbau und Ausdifferenzierung von Kontaktpunkten entlang der Customer Journey	214
26.2	Organisatorisch-kulturelle Anpassungen an die Markenführung	241
26.2.1	Markenorganisation	241
26.2.2	Interne Organisation	242
26.2.3	Externe Organisation	249
26.2.4	Arbeitsweise	252
	Literatur	255
27	Fazit	257
	Literatur	258
	Über den Initiator der Chefsache-Reihe	259

Die Autoren

Dr. Jörg Reinnarth studierte Physik an der Universität Bonn und promovierte im Bereich statistische Datenanalyse am CERN (Schweiz). Er leitete anschließend verschiedene Datenanalyse-Gruppen in Frankreich und den USA. Danach baute er den Bereich strategisches und analytisches Kunden-beziehungsmanagement (CRM) für den deutschsprachigen Raum bei Altran (größtes europäisches Beratungshaus) auf. Als Mitglied der Geschäftsleitung von Altran CIS war er darüber hinaus für das Geschäft in Deutschland, Schweiz und Österreich zuständig. 2010 gründete er die Cintellic Consulting Group, um seinen Klienten eine noch fokussiertere Beratung zu den Themen Kunden-beziehungsmanagement, Marketing und Sales anzubieten. Dr. Jörg Reinnarth ist einer der führenden Experten im Bereich Cross Channel Kundenmanagement. Seit mehr als 15 Jahren berät er DAX- und mittelständische Unternehmen beim Aufbau eines ganzheitlichen Massen-Kundenangangs, von der Digitalen Strategie, über Big Data bis hin zur Cross Channel CRM Umsetzung. Er begleitet europaweit Projekte aus allen Branchen und ist zusätzlich als Speaker zu diesen Themen in Deutschland unterwegs.

Claus Schuster wurde 1967 in Nürnberg geboren. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Georg-Simon-Ohm Fachhochschule in Nürnberg und dem ISG in Paris wurde Schuster 1994 Assistent des Vorstandes der INA Schaeffler Inc. in den USA. 1996 übernahm er die Verantwortung für die Bereiche Strategie, Konzeption und Consulting bei der defacto marketing GmbH, 2001 wurde er Geschäftsführender Gesellschafter. 2005 legte sein Vater Erich Schuster das operative Geschäft komplett in seine Hände. Für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge wurde Schuster 2007 mit dem „Großen Preis des Mittelstandes für Bayern“ ausgezeichnet. Seit 2010 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der inhabergeführten Unternehmensgruppe DEFACTO X, die für ein umfassendes Angebot im Themenfeld Consumer Centricity steht.

Zu Schusters Kernkompetenzen gehören die Entwicklung und Umsetzung von Dialogmarketing-Strategien, die Neukundengewinnung mittels Dialogprogrammen und -prozessen, die Entwicklung und Steuerung nationaler und internationaler Loyalitätsprogramme und die Bewertung und Entwicklung von Unternehmensstrategien auf Basis von Kundendaten-Analysen. Schuster hat es geschafft, DEFACTO X zu einer Unternehmensgruppe für Consumer Centricity auszubauen, die die Expertise der drei Geschäftsfelder

(science & operations, communication strategy & campaigns und digital platforms & services) in unterschiedlichen Standorten vereint.

Jan Möllendorf wurde 1968 in Seattle/USA geboren. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg war er in verschiedenen nationalen und internationalen Positionen bei Unilever tätig. 2000 wechselte er dann zur DEFACTO X (damalige defacto gruppe) und wurde 2001 Geschäftsführer der defacto kreativ GmbH (heutige defacto BE/ONE) und dann 2009 Geschäftsführender Gesellschafter der defacto kreativ GmbH (heutige defacto BE/ONE);

Seit 2010 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der inhabergeführten Unternehmensgruppe DEFACTO X, die für ein umfassendes Angebot im Themenfeld Consumer Centricity steht.

Zu Möllendorfs Kernkompetenzen gehören unter anderem die Themen Digitale Transformation, IoT, Digitales Kundenbeziehungsmanagement, CRM-Targeting sowie e-CRM und Programmatic Advertising. 2009 wurde er unter die TOP-50-Manager der Kommunikationsbranche in Deutschland von der Fachzeitschrift W&V gewählt und von 2012 an bekleidet er inzwischen in zwei Bereichen im DDV (Deutscher Dialogmarketing Verband) die Position des Vize Präsidenten.

André Lutz wurde 1970 in Freising geboren. An der Applied University of Ingolstadt studierte er Betriebswirtschaftslehre und absolvierte den Master of Business Administration. Zunächst arbeitete er als Marketing & Sales Assistent bei Hugo Boss Fashions Inc. Anschließend war er in verschiedenen Positionen im Bereich Marketing & Sales bei der Ford-Werke AG sowie der AUDI AG tätig. Von 2006 bis 2009 war er als Director International Business Development für den internationalen Geschäftsbereich sowie für das Segment Automobilbranche bei DEFACTO X verantwortlich. Seit 2009 ist er Geschäftsführer der defacto defacto kreativ GmbH (heute defacto BE/ONE). 2011–2015 war André Lutz Dozent für Marketing und Werbeplanung an der Georg-Simon-Ohm Hochschule in Nürnberg tätig.

Zu Lutz' Kernkompetenzen gehören unter anderem die Bereiche Marketing-Kommunikation, Dialog Marketing, Digitales Marketing, Strategische Beratung und Markenführung. André Lutz zählt zu den Marketing-Experten in der Automotive und FMCG-Branche und hat in diesem Bereich mehrere Artikel publiziert.

Teil I

Megatrends zur Digitalisierung

Dr. Jörg Reinnarth

Digitalisierung, Disruption und „Data is the new Oil“ sind heute in aller Munde. Jeder spricht von den Chancen oder Gefahren einer digitalen Welt, von der Weiterentwicklung aller Branchen, von künstlicher Intelligenz und den neuen Geschäftsmodellen, die die Nutzung von Daten ermöglicht.

Glauben wir diesen Stimmen, dann stehen uns in den nächsten Jahren bisher ungeahnte und nie dagewesene Wandlungen bevor. Aber ist das auch wirklich so?

Wenn ich Zeitungsartikel lese und Konferenzen zum Thema Digitalisierung besuche, fühle ich mich häufig in das Jahr 1890 zurückversetzt, sehe den ersten Benz an mir vorbeifahren und frage mich, ob die Welt das wirklich braucht oder ob es sich nicht doch eher um Teufelswerk handelt. Werden die aktuellen technologischen Trends Wirklichkeit? Sind die Versprechungen, die gemacht werden, in wenigen Jahren schon Realität oder wird es doch noch Jahrzehnte dauern, bis es selbstfahrende Autos und mit Menschen wirklich intelligent umgehende Maschinen gibt?

Ich beschäftige mich seit mittlerweile 17 Jahren mit der Digitalisierung und Big Data. Meine Doktorarbeit in Physik habe ich am CERN geschrieben, wo ich mit analytischen und mathematischen Modellen komplexe Datenmengen analysiert habe. Mit dieser Erfahrung bin ich anschließend in die Wirtschaft gegangen, wo ich nun seit 15 Jahren im Bereich Datenanalyse oder – wie es heute heißt – Smart/Big Data arbeite.

Gleichzeitig habe ich um die Jahrtausendwende diverse Start-ups im Web- und Digitalisierungs-Bereich gegründet und bin diesem Gebiet seitdem treu geblieben. Mit meiner eigenen Unternehmensberatung unterstütze ich mittlerweile europaweit Unternehmen bei der Digitalisierung ihres Kundenmanagements. Meine jahrelange Expertise, der intensive und umfassende Einblick in europäische Firmen, sowie meine Erfahrungen von internationalen Konferenzen und Messen lassen mich dem Hype um Disruption und Digitalisierung kritisch gegenüberstehen. In der Weiterentwicklung der Digitalisierung hin zur Digitalisierung 4.0 stellt sich für mich nicht die Technologie-, sondern vielmehr die Wertefrage.

Werte und Vernunft werden aus meiner Sicht in den nächsten Jahren eine große Bedeutung bekommen, sodass sich der Fokus von Menschen und damit auch Kunden, weg von den neuen technologischen Möglichkeiten hin zur Erfüllung von Werten richten wird.

Digitalisierung 4.0 muss daher in der Lage sein, neue Technologien für den Menschen nutzbar zu machen, ihn dabei unterstützen Wertmaßstäbe einzuhalten und einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Die reine Fixierung auf „neue Themen“ oder disruptive (zerstörerische) Ansätze werden nach meiner Einschätzung scheitern.

In meinem Beitrag möchte ich daher folgende Megatrends beleuchten:

- Monopolisierung, Disruption, Kräfteverschiebung
- Big Data und die Notwendigkeit, deren Möglichkeiten zu verstehen
- Zukunftstrends: Managed Service, künstliche Intelligenz und Job-Umbrüche
- Gegentrends: Achtsamkeit, Work-Life-Balance

Ich werde aufzeigen, inwieweit diese Megatrends uns bereits aktuell bestimmen, uns auch in Zukunft bestimmen werden und wie diese Trends dazu führen, dass die Digitalisierung 4.0 aus meiner Sicht aus vor allem zwei Fokusthemen bestehen wird:

- Änderung der gesellschaftlichen Werte hin zu einer ganzheitlichen Lebensweise
- Staatliche Intervention, um diese ganzheitliche Lebensweise in einem digitalen Umfeld zu ermöglichen.

Der Kapitalismus, das Monopol und fehlende Werte

2

1999 bin ich im Alter von 23 Jahren gemeinsam mit einem Freund zum ersten Mal in die Start-up-Welt eingetaucht. Er stammte aus einer Unternehmerfamilie, war auf diesem Gebiet deutlich weiter als ich und hatte einen enormen Weitblick auf die Themen Digitalisierung und neue Medien. Wir diskutierten viel darüber, wie sich das Internet und die Gesellschaft entwickeln würden. Eine seiner Überzeugungen war: Das Internet ist monopolistisch. Für Unternehmen war es daher ratsam, möglichst schnell und früh mit einer Idee zu starten, bevor andere es taten. Auch heute noch teilen sich nie mehrere Plattformen die Nutzerzahlen, sondern es gibt immer den einen großen Platzhirsch, der unangefochtener Marktführer in der jeweiligen Branche ist. Dieser Effekt rührt daher, dass mehr Besucher auf einer Plattform auch mehr Inhalte bedeuten. Ein gutes Beispiel ist eBay: Je mehr Menschen dort kaufen und verkaufen, umso besser wird die Plattform. Wenn dort viele Menschen verkaufen, kommen auch mehr Käufer, da sie stetig zunehmende Angebote zu günstigen Preisen finden. Umgekehrt werden auch mehr Verkäufer angelockt, sobald sich viele Käufer auf der Plattform aufhalten, weil sie hier leicht Abnehmer für ihre Ware finden. Für andere Online-Versteigerungsplattformen ist es daher schwer, einen Fuß in den Markt zu bekommen. Sie verfügen nicht über ausreichend Anbieter, weshalb sie für Käufer keine attraktive Anlaufstelle sind. Mit wenig Käufern lohnt sich wiederum der Einsatz für Anbieter nicht. Daher war und ist eBay die dominierende Plattform in diesem Bereich und bislang hat es niemand geschafft, in einer auch nur annähernd ähnlichen Größenordnung mitzuhalten.

Die Abb. 2.1 zeigt die Verteilung der Marktplätze im Jahr 2013, als lokale E-Commerce-Anbieter wie hood.de oder rakuten.de versuchten, eBay Konkurrenz zu machen. Ihr Volumen machte allerdings nur einen Bruchteil des Volumens von eBay aus. Dies liegt, wie bereits erwähnt, nicht nur daran, dass eBay früher auf dem Markt war, sondern an der Sogmacht durch die Größe des Unternehmens.

Es ist wichtig, diesen monopolistischen Effekt von Internet-Angeboten zu verstehen. Aber so zutreffend er auch erscheint, so falsch, bzw. zu kurz gegriffen ist er gleichzeitig. Denn nicht das Internet ist monopolistisch, sondern der Kapitalismus. Jedes Unternehmen,



Abb. 2.1 Ebay ist stärkster Marktplatz in Deutschland. (Quelle: statista)

bzw. jeder Markt hat Skaleneffekte. Das bedeutet, je größer ein Unternehmen ist, desto größer wird sein Sog auf neue Kunden, wodurch es weiterwächst. Ein Grundgesetz des Kapitalismus, das gerne übersehen und vergessen wird.

Vergessen deshalb, weil wir in der Wirtschaft seit über 100 Jahren mithilfe des Kartell-Rechts dafür sorgen, dass kein Unternehmen eine absolute, also monopolistische Stellung im Markt einnehmen kann. Das Kartellrecht wurde vor über 100 Jahren eingeführt, als man erkannte, dass marktführende Unternehmen in der Lage sind Monopole zu bilden und zu halten – wodurch der Markt sowohl verzerrt als auch die jeweilige Monopolstellung ausgenutzt wird.

Die Zeitung „Die Welt“ rechnet vor, dass die großen Vier (Google, Amazon, Facebook und Apple) in Summe einen Marktwert von 1,7 Billionen US-Dollar haben (siehe Abb. 2.2). „... Das entspricht in etwa dem Bruttoinlandsprodukt der einstigen Supermacht Russland. Diese schiere Größe ist zu einem Risiko für die Welt geworden.“

Das Internet bzw. die Digitalisierung bringt ähnliche Probleme der Monopolisierung mit sich – allerdings mit zwei Besonderheiten: Einerseits sind bei Internetfirmen Markteintrittsbarrieren in andere Länder besonders niedrig. Bei Google oder Amazon z. B. wird deutlich, dass Software und Funktionalitäten einmalig entwickelt werden und auf alle anderen Länder ausgerollt werden können. Hier sind oft nur sprachliche Anpassungen nötig. In der „Old School“-Welt ist der Markteintritt in andere Länder oft erheblich schwieriger, da hier Lieferketten, Vertriebseinheiten (Menschen) und gesetzliche Bestimmungen eingehalten und aufgebaut werden müssen. Reine Software-Firmen tun sich in der Regel relativ leicht beim Sprung in einen neuen Absatzmarkt und haben maximal mit den Schwierigkeiten kultureller Unterschiede oder Lokalpatriotismus zu kämpfen. Amerikanische Internet-Firmen schaffen normalerweise problemlos den Übergang nach Europa. Firmen mit europäischen Wurzeln haben beim Expandieren in die USA dagegen erschwer-

Konzerne sind wertvoller als viele Volkswirtschaften

Marktkapitalisierung und Bruttoinlandsprodukt in Mrd. Dollar*

Apple 615	Facebook 299,5	Alibaba Group 212,2	Luxemburg 57,9	Turkm. 44,4
		Bill Gates** 78,9	Uruguay 55,0	Tunesien 44,3
		Dominik. Rep. 66,6	Libanon 54,4	Slowenien 42,7
		Usbekistan 66,0	Costa Rica 51,6	Litauen 41,8
			Kroatien 48,9	DR Kongo 39,1
			Panama 47,5	Jordanien 38,2

Abb. 2.2 Die gefährliche Dominanz der großen Vier. (Quelle: www.welt.de)

te Bedingungen, was nicht an den Produkten, sondern am dort herrschenden Patriotismus liegt. Ähnlich verhält es sich mit der Ausweitung amerikanischer Firmen nach Asien, da die Nutzer dort lokale Firmen bevorzugen und diese auch noch staatlich geschützt werden.

Durch die niedrige Markteintrittsbarriere können sich Unternehmen – bis auf teilweise große Unterschiede in der kontinentalen Präferenz – also sehr gut ausbreiten und eine Monopolstellung einnehmen, da sie ihr Produkt direkt in allen Ländern anbieten können.

In der Abb. 2.3 ist die geografische Aufteilung der B2B-Plattformen dargestellt. Man kann sehr deutlich die Verteilung der jeweiligen Plattformen in ihren Heimatmärkten erkennen.

Die zweite Besonderheit liegt in der Natur vieler digitaler Unternehmen und ihres Geschäftsmodells. Eine monopolistische Stellung der Firmen ist landesweit kaum zu regulieren, da die Angebote frei sind und von jedem genutzt werden können. Als die Regulierungsbehörde den Marktanteil der Deutschen Telekom senken wollte, musste sie nur dafür sorgen, dass die Deutsche Telekom den Preis ihrer Produkte auf einem bestimmten Niveau hielt, die Wettbewerber aber Preise unterhalb dieses Niveaus anbieten konnten. Auf diese Weise gab es eine Kundenbewegung hin zu günstigeren Preisen, insofern das Telefonnetz von ähnlicher Qualität war. Die Kunden konnten so dazu bewegt werden, sich einen anderen Anbieter zu suchen und so gleichzeitig das Monopol zu regulieren. Die Kunden- und Nutzerzahlen konnten quantifiziert sowie Maßnahmen angepasst werden.

Bei digitalen Firmen ist das Geschäftsmodell ein anderes. Google, Facebook und auch Amazon bieten ihre Leistung im Internet erst einmal kostenfrei an. Jeder kann die Seiten besuchen und das Produkt nutzen. Googles Marktanteil von 95 % zu verringern, ist daher kaum möglich, da die Anwender frei in den Browser eingeben können, wo sie surfen wollen und dies nicht regulierbar ist.

Google und Amazon sowie andere Unternehmen verdienen folglich über Werbung und die Nutzung der Daten ihrer Kunden. Eine Steuerung bzw. Eingrenzung ist auch hier kaum möglich. Wenn ein staatliches Dekret anordnen würde, die Preise für die Werbeplätze bei Google im Vergleich zu Microsofts Suchmaschine Bing zu erhöhen, würden die Nutzer

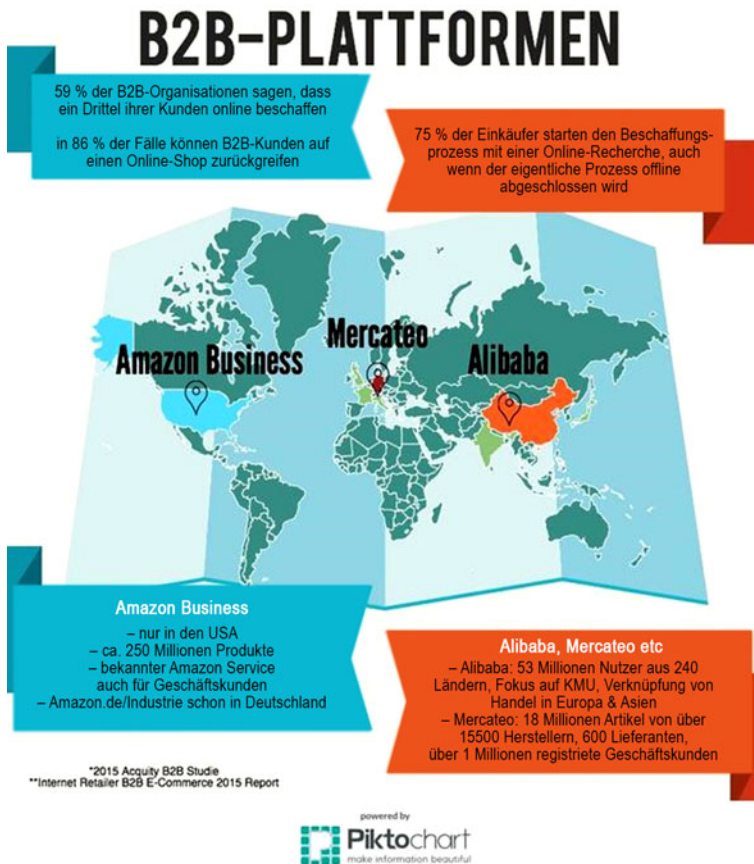


Abb. 2.3 B2B-Plattformen. (Quelle: www.mapudo.de)

dennoch primär auf Google zugreifen. Vermutlich wären die Werbetreibenden auch durchaus bereit, die geforderten Preise zu bezahlen, um ihre Nutzer nach wie vor zu erreichen. Denn nicht der Endnutzer bezahlt den Preis, sondern die werbetreibenden Firmen.

Das Problem der digitalen Welt ist allerdings, dass Google oder Facebook mit ihrem digitalen und monopolistischen Geschäftsmodell so viel Geld verdienen, dass sie sehr gut in anderen Märkten Fuß fassen können. Wenn Geld fast keine Rolle mehr spielt und ein neuer Markt eine noch höhere Anzahl von Kundendaten produziert, die sich dann für die Optimierung der Werbeeinnahmen verwenden lassen, ist fast kein Markt mehr vor diesen Anbietern sicher. Darum investieren alle großen Konzerne fortlaufend in neue Märkte und Unternehmen: um Kundendaten zu sammeln, Werbeanzeigen zu verbessern und neue Werbeflächen generieren und anbieten zu können.

Auf diese Weise ist es den großen Playern ohne weiteres möglich, in jeden Markt einzutauchen. Es geht nicht unbedingt darum, mit dem Geschäftsmodell dieses Marktes Geld

zu verdienen (z. B. durch den Kauf von Haus-Verwaltungsanlagen), sondern Kundendaten zu sammeln und Werbung auszuspielen.

Die Abb. 2.4 zeigt die Beteiligungen von Google im Jahr 2015. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Google gerade erst den Roboter-Hersteller Boston Dynamics verkauft hat (Spiegel.de 2017). Zusätzlich ist Google an vielen weiteren Firmen beteiligt, wie z. B. Uber (Welt.de 2013).

Spannend war der Aufkauf von Nest Labs, einem Thermostat und Rauchmelde-Hersteller (Spiegel.de 2014). Der Kauf erschien vielen in der Branche erst einmal ungewöhnlich und fragwürdig, er passte jedoch hervorragend zum Geschäftsmodell und verspricht einen enormen Mehrwert für Google. Einerseits, da zahlreiche neue Daten im Haushalt gewonnen werden können, andererseits da so die Möglichkeit besteht, Werbung auf den Geräten in den jeweiligen Haushalten zu platzieren.

Internet-Firmen und Software-Anbieter sind ein Beispiel für die stärkste Form der Monopolbildung im Kapitalismus, da sie sehr gut skalieren, d. h. einfach zu vervielfältigen sind. Das ist auch der Grund, warum Internet-/Software-Firmen so gehypt werden und sehr schnell eine Milliardenbewertung erhalten. Denn sobald ein Unternehmen einmal eine signifikante Größe erreicht hat, ist ihm die Monopolstellung kaum noch zu nehmen und es wächst einfach nur aufgrund seiner Größe.

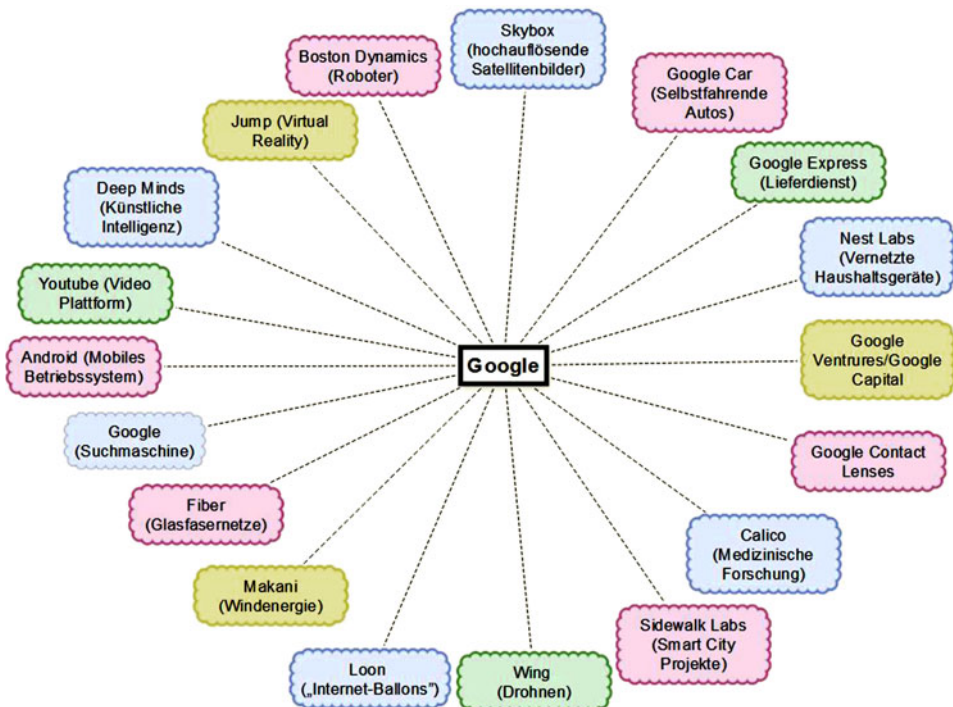


Abb. 2.4 Beteiligungen von Google im Jahr 2015. (Quelle: www.kauleo.de)

Monopole sind aber extrem kritisch zu betrachten, da sie den Markt und den Wettbewerb stark verzerren. Monopolbildung von Datensammel-Firmen müssen erst recht kritisch betrachtet werden, da hier mit sehr viel Geld neue Märkte betreten werden, um noch mehr Daten zu sammeln.

Literatur

Spiegel online (2014). Google kauft Nest Labs für 3,2 Milliarden Dollar. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/google-kauft-nest-labs-fuer-3-2-milliarden-dollar-a-943362.html>.

Zugegriffen: 3. Jan. 2018.

Spiegel online (2017). Google verkauft Roboterfirma Boston Dynamics. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/boston-dynamics-google-verkauft-roboterfirma-an-softbank-a-1151413.html>. Zugegriffen: 3. Jan. 2018.

Welt N24 (2013). Google steckt 250 Millionen Dollar in Taxidienst. <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article119323599/Google-steckt-250-Millionen-Dollar-in-Taxidienst.html>. Zugegriffen: 3. Jan. 2018.

„Unternehmen müssen digitalisieren“ – diesen Appell hört man aktuell auf jeder Konferenz. Aber ist das wirklich so? Muss tatsächlich jeder digitalisieren und profitiert auch jeder davon?

Nehmen wir an, ich besitze ein gut etabliertes Haushaltswarengeschäft in der Bonner Innenstadt. Bis zum Jahr 2010 lief vermutlich alles zufriedenstellend. In der Woche waren die Verkäufe auf einem guten Niveau, an den Wochenenden stiegen sie noch einmal an, sodass ich in einer zentralen Lage mit günstiger Verkehrsanbindung und einem attraktiven Sortiment als Unternehmen meine Daseinsberechtigung hatte.

Wenn wir uns heute die Innenstädte deutscher Großstädte ansehen, stellen wir fest, dass die Einzelhändler mehr und mehr verschwinden. Die Marktmacht von Amazon oder Zalando und das einfache Von-Zuhause-Bestellen sorgen dafür, dass die Menschen ihre Einkäufe immer weniger im direkten Händlerkontrakt erledigen.

Die Kritiker des Einzelhandels weisen vermehrt daraufhin, dass dieses Phänomen an der geringen Sortimentsauswahl, dem schlechten Service und den hohen Preisen liege und preisen gleichzeitig die Vorzüge der Digitalisierung an. Den Vorwurf, dass der deutsche Einzelhandel Digitalisierung und E-Commerce verschlafen hat, halte ich aber für Unsinn. Wenn ich als Einzelhändler bereits 2010 bemerkt hätte, dass der Trend Richtung Online-Bestellung geht und begonnen hätte, meinen eigenen Online-Shop und digitale Prozesse aufzubauen, würde ich heute nicht besser dastehen als ohne Online-Shop. Denn die Marktmacht von Amazon oder Zalando würde weiterhin dafür sorgen, dass die Menschen nicht in meinem Online-Shop einkaufen, sondern in denen von Zalando oder Amazon.

Entscheidend ist nämlich nicht die Digitalisierung meines Geschäftsmodells, sondern die Marktgröße, und die damit verbundene Sogwirkung, die ich erreichen kann. Dies verschärft sich gerade durch den Online-Bereich, wo Menschen aus der ganzen Welt einkaufen können. Daher ist es gerade online besonders schwer für Unternehmen, sich gegen Monopolisten durchzusetzen oder überhaupt wahrgenommen zu werden. Für Einzelhändler auf dem Land oder in einer Stadt ist die Ladenfläche begrenzt und neue Konkurrenz

TOP 100 UMSATZSTÄRKSTE ONLINESHOPS IN DEUTSCHLAND

E-Commerce-Umsatz 2015 der B2C-Shops für physische Güter in Mio. €

statista
http://de.statista.com/

EH Retail Institute
http://de.statista.com/

RANG	ONLINE-SHOP	E-COMMERCE UMSATZ 2015	EH GEPRÜFTER ONLINE-SHOP	SORTIMENT	RANG	ONLINE-SHOP	E-COMMERCE UMSATZ 2015	EH GEPRÜFTER ONLINE-SHOP	SORTIMENT
1	www.amazon.de*	7.790,6		Generalist	51	www.baby-welt.de*	100,8		Babypartikel
2	www.otto.de*	2.300,0		Generalist	52	www.c-and-a.com.de*	98,6		Bekleidung, Textilien, Schuhe
3	www.zalando.de*	1.031,8		Bekleidung, Textilien, Schuhe	53	www.vente-privee.com*	94,3		Generalist
4	www.notebookbilliger.de	610,9		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör	54	www.hp.com/de*	94,2		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör
5	www.cyberport.de*	491,3		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör	55	www.medicamente-per-lick.de*	93,8		Medikamente, Gesundheitsartikel
6	www.bonprix.de	484,7		Bekleidung, Textilien, Schuhe	56	www.medimops.de	91,7		Medien
7	www.tchibo.de*	450,0		Generalist	57	www.hawesko.de	91,5		Lebensmittel
8	www.conrad.de*	433,2		Generalist	58	www.computeruniverse.net	91,0		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör
9	www.alternate.de	376,7		Generalist	59	www.kfzteil24.de*	90,8		Auto und Motorrad, inkl. Zubehör
10	www.apple.com/de*	369,6		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör	60	www.shop-apotheke.com*	88,0		Medikamente, Gesundheitsartikel
11	www.hen.com/de*	344,6		Bekleidung, Textilien, Schuhe	61	www.voelker.de*	87,6		Generalist
12	www.esprit.de*	342,0		Bekleidung, Textilien, Schuhe	62	www.dell.de*	86,8		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör
13	www.baur.de*	331,6		Bekleidung, Textilien, Schuhe	63	www.hellofresh.de*	84,5		Lebensmittel
14	www.docomoris.de	283,6		Medikamente, Gesundheitsartikel	64	www.jag24.de*	81,6		Generalist
15	www.myltoys.de*	281,4		Spielwaren	65	www.hornbach.de*	69,5		Do it yourself
16	www.thomann.de	250,0		Hobby, Sammel- und Freizeitartikel	66	www.zalando-lounge.de*	68,5		Bekleidung, Textilien, Schuhe
17	shop.gesund-goldhandel.de	227,1		Schmuck, Uhren, Goldhandel	67	www.babymarkt.de*	68,2		Babypartikel
18	www.mediamarkt.de*	218,9		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör	68	www.obi.de*	67,9		Do it yourself
19	www.redcoon.de*	212,7		Generalist	69	www.sitt-weiden.de*	67,4		Bekleidung, Textilien, Schuhe
20	www.roppius.de**	199,3		Tierbedarf	70	www.aboutyou.de*	67,2		Bekleidung, Textilien, Schuhe
21	www.mindfactory.de	192,0		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör	71	www.elektroshopwagner.de	66,6		Generalist
22	www.ikea.com/de/se	189,6		Möbel, Dekorationsartikel	72	www.mistersex.de*	66,0		Optiker
23	www.drogerie.de*	175,5		Drogerieartikel, Kosmetik	73	www.rebuy.de/kaufen*	65,7		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör
24	www.qvc.de*	168,3		Generalist	74	www.atp-autoteile.de*	63,9		Auto und Motorrad, inkl. Zubehör
25	www.home24.de*	167,1		Möbel, Dekorationsartikel	75	www.galeria-kaufhof.de*	63,4		Generalist
26	www.sankare.de*	165,7		Medikamente, Gesundheitsartikel	76	shop.apot.de*	61,2		Medikamente, Gesundheitsartikel
27	www.pearl.de*	164,5		Generalist	77	www.casando.de*	60,9		Do it yourself
28	www.weltbild.de*	150,2		Generalist	78	www.lapado.de*	57,5		Generalist
29	www.lidl.de*	150,0		Generalist	79	www.cheego.de*	57,0		Bekleidung, Textilien, Schuhe
30	www.medion.com/de*	147,6		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör	80	www.buecher.de	56,0		Medien
31	www.klingel.de*	146,6		Generalist	81	www.walbusch.de*	54,6		Bekleidung, Textilien, Schuhe
32	www.westfalia.de*	145,3		Generalist	82	www.vrrbaudet.de	52,9		Babypartikel
33	www.satum.de*	143,6		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör	83	www.amos.de*	51,6		Bekleidung, Textilien, Schuhe
34	www.hugobos.de*	141,9		Do it yourself	84	www.quelle.de*	51,0		Generalist
35	www.reifendirekt.de*	131,1		Auto und Motorrad, inkl. Zubehör	85	www.peterhahn.de	50,7		Bekleidung, Textilien, Schuhe
36	www.ruter.de*	129,7		Haustechnik	86	www.globetrotter.de*	50,7		Sport, Outdoor
37	www.amazon.com*	129,6		Generalist	87	www.roller.de*	50,1		Möbel, Dekorationsartikel
38	www.fritz24.de	127,8		Generalist	88	www.thalia.de*	49,3		Medien
39	www.jako-o.de*	124,3		Babypartikel	89	www.goertz.de*	48,6		Bekleidung, Textilien, Schuhe
40	www.reichelt.de	122,0		Haustechnik	90	www.emg.de*	48,2		Bekleidung, Textilien, Schuhe
41	www.bader.de*	120,4		Generalist	91	www.rud.de**	47,0		Generalist
42	www.sulver.de*	119,8		Bekleidung, Textilien, Schuhe	92	www.windeln.de*	46,0		Babypartikel
43	www.brands4friends.de*	116,8		Generalist	93	www.moebelgumstiger.net	46,0		Möbel, Dekorationsartikel
44	www.sportscheck.com	115,0		Sport, Outdoor	94	www.karstadt.de*	46,0		Generalist
45	www.auragroup.de	112,6		Schmuck, Uhren, Goldhandel	95	www.erstings-family.de*	45,6		Bekleidung, Textilien, Schuhe
46	www.limgo.de*	107,4		Generalist	96	www.addis.de*	45,1		Bekleidung, Textilien, Schuhe
47	www.drucker-zubehoer.de*	107,2		Computer, Unterhaltungselektronik, TK, Zubehör	97	www.megaad.com*	44,9		Haustechnik
48	www.contech.de*	105,4		Generalist	98	www.pollin.de*	44,5		Generalist
49	www.schwab.de*	103,0		Generalist	99	www.parfumsdreams.de	44,2		Drogerieartikel, Kosmetik
50	www.heine.de*	101,0		Bekleidung, Textilien, Schuhe	100	www.myheresa.com*	44,2		Bekleidung, Textilien, Schuhe

Definition E-Commerce-Umsatz:

Nettoumsatz (Berichtigungen von Retouren, inkl. Umsatzsteuern), der im jeweiligen Onlinejahr im Jahr 2015 in Deutschland aus der reinen Geschäftstätigkeit des Onlineshops (ohne sonstige betriebliche Erträge) erzielt wurde.

Schwerpunkt der Untersuchung waren B2C-Onlineshops für physische Güter. Abgelassen ist ein Teil der Umsatz der jeweiligen URL, und nicht der Gesamtumsatz des Unternehmens.

Alle Angaben stammen aus einer Unternehmensbefragung des EH Retail Institute, ausgenommen:

- * Statista-Analyse (Modellierung oder Approximation auf Basis einer Regressionsanalyse)
- ** Andere Unternehmensangaben (Geschäftsberichte, Pressemitteilungen, Unternehmenswebsite)

E-Commerce-Studie 2016

Die TOP 100 Onlineshops basieren auf der Studie „E-Commerce-Markt Deutschland 2016“, durchgeführt von EH Retail Institute und Statista. Die Studie untersucht den deutschen B2C E-Commerce-Markt aus der Sicht der Online-Shops nach Umsatz in Deutschland im Jahr 2015. Dienstleistungen und Nutzungsrechte (z.B. Mobilfunkverträge, Mantelplätze (z.B. eBay) sowie Shops, welche nur digitale Güter verkaufen (z.B. Google Play), werden nicht betrachtet. Die Studie beruht auf zwei professionell aufbereiteten Dokumenten, einer Excel-Daten mit 1.000 Datensätzen zu Onlineshops und einer umfangreichen PDF-Daten, die eine ausführliche Analyse der Daten mit Diagrammen und Tabellen enthält. Zu jedem Shop gibt es Angaben zu Umsatz, Produktangebot, Zahlungsmethoden und vielen weiteren Shopinformationen. Die Studie wird durch die Studie „E-Commerce-Markt Österreich/Schweiz 2016“ erweitert.

Die Studien sind lieferbar ab dem 25.10.2016 (DE) zu einem Preis von 980,00 € zzgl. MwSt. bzw. 23.11.2016 (AT/CH) zu einem Preis von 480,00 € zzgl. MwSt.

Neu im Oktober: Statista launcht unter ecommerce08.com ein Portal mit Umsatzinformationen zu über 5.000 Onlineshops weltweit.

Bestellung auf: www.eh-shop.de/en/ecommerce oder de.statista.com/statistik/studien/6375813/de/e-commerce-commerce-market-deutschland-2016/

Abb. 3.1 Top 100 umsatzstärksten Onlineshops in Deutschland. (Quelle: www.ehi.org)

findet kaum Platz. Online ist der Platz aber unbegrenzt und es siegt die bekannteste und größte Marke, sobald sich Kunden auf einen Anbieter fokussieren.

Die Abb. 3.1 zeigt den Einfluss der führenden Online-Anbieter in Deutschland (Ehi.org 2017). Amazon liegt als Generalist weit vor Otto und Zalando, die sich zwar gut behaupten, aber selbst in Summe weniger als die Hälfte von Amazon ausmachen. Amazons Marktdurchdringung ist immens und wird immer mehr zu einem Problem – auch für die Händler, die bisher ihre Ware hier verkauft haben. Denn Amazon hat nicht nur Whole Foods Market gekauft (Finanzen.net 2017), sondern plant auch vermehrt Eigenprodukte (Finanzen100.de 2017). Das Unternehmen treibt den Ausbau seines Geschäfts so stark voran, dass der Platz für Produkthersteller und Händler noch enger wird.

3.1 Mit auf den Rücken gebundenen Händen gegen eine Armee

Das Beispiel des Einzelhändlers zeigt, dass die Digitalisierung eines Geschäftsmodells nicht unbedingt zur Lösung des Problems führt, da es bereits digitale Platzhirsche gibt, die aufgrund ihrer Größe eine unanfechtbare Monopolstellung besitzen. Der Staat hat hier häufig Probleme, diese Monopolisierung in den Griff zu bekommen.

Aber nicht nur die Monopolisierung ist problematisch, sondern auch Geschäftsmodelle, die gerne als „Disruption“ bezeichnet werden, wie z. B. Uber und Airbnb. Hier werden auf eine andere Art und Weise etablierte von digitalen Geschäftsmodellen in Frage gestellt. So greift Uber beispielsweise den Taximarkt an, indem jede Privatperson über die Uber-Plattform Fahrten anbieten kann. Über Airbnb können wiederum Privatpersonen ihre Zimmer und Wohnungen an Reisende vermieten. Es gibt mittlerweile zahlreiche Firmen aus dem Bereich der Share Economy (Spiegel.de 2014), wie die Abb. 3.2 zeigt. Der Grundgedanke des Teilens ist auch aus meiner Sicht zunächst ein guter. Er greift allerdings nur sehr kurz.

Diese neuen Geschäftsmodelle wurden zu Beginn stark umjubelt. Die Vorteile für den Kunden waren direkt sichtbar. Uber sorgte dafür, dass mehr Beförderungsmöglichkeiten zur Verfügung standen, wodurch die Wartezeiten für den Kunden kürzer wurden und die Preise sanken. Airbnb erhöhte die Zahl der Übernachtungsmöglichkeiten, was sich ebenfalls auf die Preise auswirkte. Außerdem machte für viele Nutzer die Möglichkeit des Wohnens in attraktiven Lagen mit persönlicher Betreuung durch den Vermieter das besondere Flair des Angebots aus.

Nun sind sinkende Preise und verbesserter Service natürlich Vorteile, die man Kunden nicht nehmen möchte. Aber um welchen Preis? Jedes Unternehmen in Deutschland ist in der Lage, seine Produkte günstiger anzubieten, einfach indem es z. B. den Firmensitz nach Luxemburg verlegt und fortan in Deutschland keine Steuern mehr bezahlt. Was den Kunden zunächst begeistert, nämlich günstigere Angebote, erweist sich schnell als Eulenspiegel-Trick, da dem Staat nun steuerliche Einnahmen fehlen, die er für die Infrastruktur verwenden könnte (Spiegel.de 2014).

Ähnlich verhält es sich mit Uber und Airbnb. Sowohl der Taxi-Markt als auch das Hotelgewerbe sind stark regulierte Märkte. Im Taxi-Gewerbe benötigen Taxifahrer eine

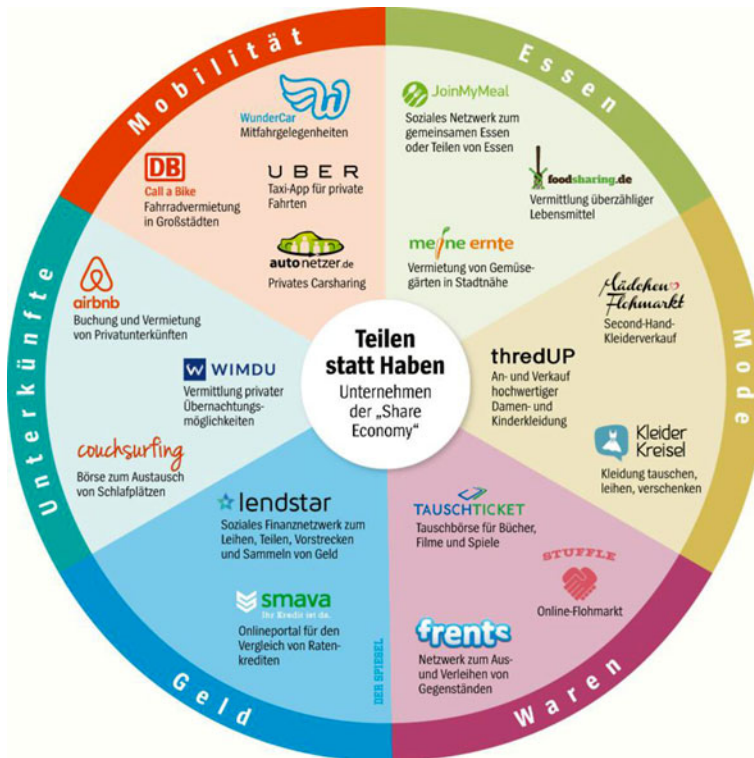


Abb. 3.2 Unternehmen der Share Economy. (Quelle: Spiegel)

Konzession, die sie von der Stadt erwerben müssen. Es fallen also Kosten für sie an. Hotelbesitzer müssen im deutschen Rechtssystem zahlreiche Auflagen (Brandschutz, Hygiene etc.) erfüllen, um ihren Hotelbetrieb aufrecht zu erhalten und ihren Gästen vergleichbare Qualitätsstandards anbieten zu können. Diese Regularien gelten für die Anbieter auf Airbnb und Uber nicht. Da es sich hier um einen anderen Markt handelt, können diese frei ihrem Geschäft nachgehen, ohne Auflagen erfüllen zu müssen. Beide Märkte sind nicht vergleichbar und es ist nachvollziehbar, dass die regulierten Anbieter auf höhere Preise angewiesen sind, um deutsche Richtlinien erfüllen zu können. Wir beobachten also das Duell von nicht regulierten gegen regulierte Märkte. Und wetten Sie doch mal, wer gewinnt.

Natürlich kenne ich die Argumente, dass sich in der freien Marktwirtschaft zeigen wird, was sinnvoll ist und was beim Kunden ankommt. Die Anbieter auf den regulierten Märkten müssten also Vorteile bieten, die dazu führen, dass ein Kunde gerne bereit ist, mehr zu bezahlen. Ansonsten würde sich die Regulierung ja selbst ad absurdum führen. Besserer Brandschutz und Hygiene-Bestimmungen sollten dem Kunden schon etwas wert sein, weswegen die Märkte kompetitiv sein sollten. Dem ist aber nicht so. Denn der Mensch ist nicht immer der Homo Sapiens, bzw. der Homo Oeconomicus, für den wir ihn gerne halten, sondern denkt häufig durchaus linear und ausschließlich preisorientiert. Ansons-

ten würde sich z. B. 1 kg Schweinehackfleisch nicht für 99 Cent verkaufen lassen. Ich schließe mich daher der Auffassung an, dass es den Homo Oeconomicus nicht gibt (The-European.de [2012](#)).

Der Staat hat also die wichtige Aufgabe, den Markt zu regulieren. Denn nur mit einer sozialen und regulierten Marktwirtschaft können wir Monopolstellungen und Umbrüche, die aus bestehenden Regulierungen kommen, vermeiden. Dabei geht es mir nicht etwa darum, an traditionellen Geschäftsmodellen festzuhalten und die Wirtschaft nicht innovativ voranzutreiben. Aber wenn Sie im Champions-League-Finale einer Mannschaft harte Auflagen machen, an die sie sich halten muss, und die andere Mannschaft nach neuen und anderen Regeln spielen darf, dann existiert kein fairer Wettkampf mehr, in dem der Bessere gewinnt, sondern nur noch ein verzerrter Wettbewerb.

Daher finde ich es gut und richtig, dass Uber in Deutschland verboten ist (Spiegel.de [2015](#)). Aber dies ist nur ein Geschäftsmodell von vielen, die auf den Markt stoßen und bestehende regulierte Märkte angreifen. Die Aufgabe der Politik besteht darin, diese neuen Geschäftsmodelle zu bewerten und einen Ausgleich im Wettbewerb mit den Etablierten zu schaffen – ohne Überregulierung und ohne bewährte, sinnvolle Regeln über Bord zu werfen. Keine leichte Aufgabe.

3.2 Der Staat – Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit

Die digitalen Märkte im Blick zu behalten und einen sinnvollen Ausgleich zum Wohle seiner Bürger zu schaffen, ist eine wichtige Aufgabe des Staates. Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Grundwerte unserer Gesellschaft und die Digitalisierung in Einklang zu bringen. Dieser Aspekt wird voraussichtlich in den nächsten Jahren besonders spannend werden.

Der Staat wird häufig als bürokratisch, komplex und träge betrachtet. Die Digitalisierung soll hier Abhilfe schaffen, Prozesse verschlanken und die Bürokratie so weniger zeitraubend gestalten.

Digitalisierung ist aber nicht in allen Punkten das Allheilmittel schlechthin. Es ist daher wichtig, dass der Staat die Digitalisierung zwischen prozessualer Notwendigkeit und den Grundwerten einer Gesellschaft ausbalanciert. Bargeldloses Zahlen ist hierfür ein gutes Beispiel. In naher Zukunft wird es eines der digitalen politischen Themen werden, das als Sinnbild für das Gleichgewicht zwischen der Vereinfachung von Prozessen, den Interessen des Staates und den Grundwerten einer freien Gesellschaft verstanden werden kann.

Der Staat würde Bargeld gerne abschaffen. Offiziell wird diese Forderung damit begründet, dass so die organisierte Kriminalität eingedämmt werden könnte, da Waffenhandel, Drogenhandel oder Prostitution nicht länger mit Bargeld abgewickelt werden könnten und Kriminelle leichter aufzuspüren wären. Was für uns als Bürger erst einmal vernünftig klingt (weniger Verbrecher, einfachere Prozesse) und den Eindruck erweckt, als hätte es keine Auswirkungen auf uns persönlich, entpuppt sich bei näherer Betrachtung als deutlicher Angriff auf die Grundwerte.

Die Eindämmung der Kriminalität ist unter Vermarktungsgesichtspunkten ein gutes Argument für die Abschaffung des Bargelds. Viele Politiker gehen auch vielleicht tatsächlich davon aus, dass das ein Hauptgrund ist. Bei genauerer Betrachtung hätte die Abschaffung von Bargeld aber eine noch deutlichere Auswirkung auf die Steuereinnahmen der Städte und Länder. Denn Steuerflucht (in Form von Bargeldtransfers in die Schweiz), Schwarzarbeit von Handwerkern oder verminderte Umsatzmeldungen durch Cafés, Restaurants oder Dienstleister wären dann nicht mehr möglich.

Steuerhinterziehung in der Gastronomie oder im Dienstleistungsgewerbe – also überall da, wo Bargeld gegen Leistung fließt und das Finanzamt keinen Einblick hat, welche und wie viel Leistung tatsächlich geflossen ist – stellt für den Fiskus ein großes Problem dar (Zeit.de 2014; Faz.net 2015).

Die Abschaffung des Bargelds würde daher nicht nur das Problem der organisierten Kriminalität, sondern auch auf einen Schlag das Problem zu niedriger Steuereinnahmen lösen.

Das klingt zunächst vernünftig, da mehr Steuereinnahmen ja allen Bürgern zugutekämen. Dass der Staat etwas gegen Steuerschlupflöcher tut, kann daher nur von Vorteil sein.

Die Verhältnismäßigkeit sollte aber gewahrt bleiben. Und das wäre mit der Abschaffung des Bargelds nicht länger gegeben. Vielmehr würde es den Verlust der persönlichen Freiheit jedes Einzelnen bedeuten. Freiheit bedeutet nämlich, jederzeit eigenverantwortlich handeln zu können. Vollkommene Überwachung ist das Gegenteil von Freiheit. Die Abschaffung des Bargelds wäre ein deutlicher Schritt in diese Richtung.

Angenommen, es gäbe kein Bargeld mehr. Das würde bedeuten, dass sämtliche finanziellen Transaktionen elektronisch getätigt würden. Sie müssten also alles mit Ihrer EC-Karte bezahlen. Nehmen wir an, Sie teilen sich ein Bankkonto mit Ihrem Partner. Sie wären dann noch nicht einmal in der Lage, ihm heimlich ein Geschenk zu kaufen, da es einen Tag später auf dem gemeinsamen Kontoauszug sichtbar wäre. Was, wenn Sie abnehmen wollten und sich zwischendurch doch mal einen Döner holten? Sofort sichtbar. Was, wenn Ihr Partner eifersüchtig wäre und Sie dennoch mit einer Freundin oder einem guten Freund essen gehen wollten? Ebenfalls problematisch.

Diese Gedanken lassen sich leicht weiterspinnen. Ihre Bank würde jede Transaktion sehen, die Sie machen; jeden Einkauf an jedem Ort, an dem Sie gewesen sind. Aber nicht nur Ihre Bank könnte alles einsehen: Auch Staaten wollen Zugriff auf die Transaktionsdaten erhalten, genauso wie viele Unternehmen. Daher sprießen im Augenblick auch Kontoverwaltungs-Apps wie Pilze aus dem Boden: nur, damit andere Unternehmen Einblick in Ihre Geld-Ströme erhalten.

Es gibt nur wenige Datenströme, die so wichtig sind, wie Finanzströme. Telefonie- und Surfdaten gehören ebenfalls dazu. Diese Daten können Telefon- und Endgeräteanbieter wie Apple und Google bereits problemlos verwenden. Ihre Bewegungsprofile sind hoch interessant für diese Unternehmen: Wo halten Sie sich auf? Wie häufig und wie weit bewegen Sie sich? Hier sind die Handy-Hersteller klar im Vorteil, da die Bewegungsdaten über GPS aufgezeichnet werden können. Anhand Ihrer Geld-Ströme wird wiederum er-