



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Kompetenz in Wissenschaft & Management
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights
025

Markteinführungsstrategien für informations- und kommunikationstechnologiebasierte Dienstleistungsinnovationen

Prof. Dr. Sabine Kuester
Mag. rer. nat. Elisa Baumbach
Dr. Monika C. Schuhmacher, MBA

2014



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- Die Digitalisierung erhöhte die Weltwirtschaftsleistung um fast 200 Milliarden US Dollar in 2011, Tendenz steigend.
→ Informations- & kommunikationstechnologiebasierte (IKT) Dienstleistungsinnovationen gewinnen an Bedeutung, die Nachfrage steigt.
- Trotz der Flut an IKT-Dienstleistungsinnovationen scheitern viele am Markt, oft mangels Umsetzungsfähigkeit digitaler Strategien.
→ Kunden haben Bedenken bzgl. ihrer Privatsphäre und befürchten Datenmissbrauch bei IKT-Dienstleistungsinnovationen.
→ Die Markteinführungsstrategie beeinflusst maßgeblich den Erfolg bzw. Misserfolg einer IKT-Dienstleistungsinnovation, da die Informationen des Marketing-Mix zur Reduktion der wahrgenommenen Unsicherheit der Kunden dienen können.
- Herausforderung für Unternehmen: Design adäquater Markteinführungsstrategien für IKT-Dienstleistungsinnovationen zur Reduktion der wahrgenommenen Unsicherheit potentieller Kunden gegenüber der Nutzung ebensolcher.

Studiencharakteristika

Ziel: Identifikation und Spezifikation von Markteinführungsstrategien für IKT-Dienstleistungsinnovationen sowie der Beweggründe für die Anwendung spezifischer Markteinführungsstrategien in der Praxis.

Methoden: Qualitative Meta-Analyse, Sekundärdatenanalyse unter Anwendung der Historischen Methode, fuzzy-set Qualitative Komparative Analyse, Experteninterviews.

Berücksichtigte Branchen

IKT-Dienstleistungsinnovationen verschiedener Branchen (z.B. Finanzbranche, Gastronomie, Unterhaltungsbranche, Handel, Telekommunikation)

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Es findet eine Transformation statt von der reinen Anwendung digitaler Strategien zu einer genuinen Etablierung einer digitalen Mentalität in der Unternehmenskultur.
- Unternehmen, die IKT-Dienstleistungsinnovationen einführen und die digitale Mentalität verinnerlicht haben, verfolgen oft einen unternehmerischen Ansatz (Ausführungslogik) statt einen planerischen Ansatz (Ursachenlogik).
- Es gibt vier Schlüsselfaktoren für die Gestaltung von Markteinführungsstrategien für IKT-Dienstleistungsinnovationen:
 - (1) Kundenorientierung: Der Kunde als unverzichtbarer, fest im Geschäftsmodell verankerter Teil des Unternehmens.
 - (2) Authentizität: Authentisch mit Kunden interagieren und als Unternehmen in Erscheinung treten.
 - (3) Empfehlungen: Vertrauensbasierte Empfehlungssysteme durch engagierte Kunden mit Leben füllen.
 - (4) Wissensvermittlung: Funktionsbasiertes Wissen über die möglichst einfach gestaltete IKT-Dienstleistungsinnovation vermitteln.

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

- Studiencharakteristika

- Ergebnisse

- Implikationen für Manager

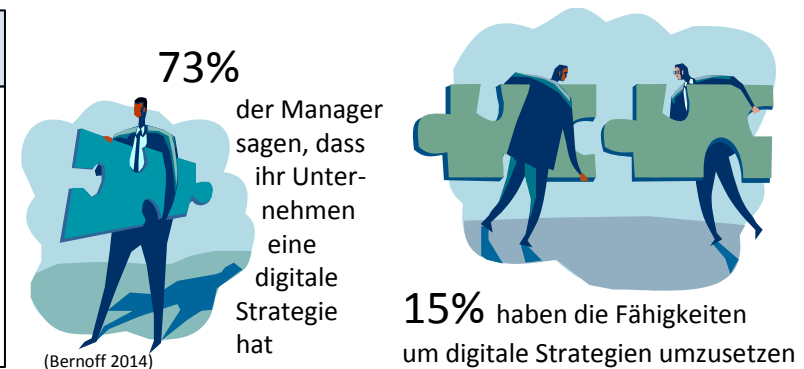
- Kontakt und weiterführende Informationen

Digitale Innovationen

- Vermehrte Verbreitung informations- & kommunikationstechnologiebasierter Dienstleistungsinnovationen (kurz: IKT-Dienstleistungsinnovationen) (Labrecque et al. 2013), die das Leben von Kunden vereinfachen (zum Beispiel: Dropbox, Spotify, WhatsApp).
- Die Digitalisierung erhöhte die Weltwirtschaftsleistung um fast 200 Milliarden US Dollar in 2011 (Bilbao-Osorio, Dutta, and Lanvin 2013).
- IKT-Dienstleistungsinnovationen verhelfen sowohl Dienstleistungs- als auch Produktionsfirmen zu erhöhter Wettbewerbsfähigkeit (Huang & Rust 2013; Meuter et al. 2005).

Markteinführungsstrategien im digitalen Zeitalter

- Trotz der Flut an IKT-Dienstleistungsinnovationen scheitern viele von ihnen am Markt (van Riel, Lemmink, & Ouwersloot 2004), oft aufgrund der begrenzten Fähigkeiten von Unternehmen digitale Strategien umzusetzen (Bernoff 2014).
- Die Markteinführungsstrategie (d.h. die Kombination der Marketing-Mix Elemente (Hultink et al. 1998)) beeinflusst maßgeblich den Erfolg bzw. Misserfolg im Markt (Lee et al. 2011) → Kunden nutzen die Informationen des Marketing-Mix für ihre Adoptionsentscheidung (Bearden & Shimp 1982).



Die Markteinführung von IKT-Dienstleistungsinnovationen

- Die Digitalisierung führt dazu, dass Dienstleistungsinnovationen weniger greifbar und schwieriger testbar sind als Produktinnovationen (Dotzel, Shankar, & Berry 2013) → man spricht von Erfahrungsgütern, deren Qualität erst nach dem Konsum beurteilt werden kann (Nelson 1970).
- Aufgrund der digitalen Charakteristika nehmen Kunden eine verstärkte Unsicherheit bezüglich IKT-Dienstleistungsinnovationen wahr (Huang & Rust 2013) → z.B. Bedenken bzgl. Privatsphäre und Datenmissbrauch (Featherman & Pavlou 2003).
- Unternehmen stehen vor der Herausforderung die richtige Markteinführungsstrategie zu wählen, um die wahrgenommene Unsicherheit potentieller Kunden gegenüber IKT-Dienstleistungsinnovationen zu reduzieren und Vertrauen zu erhöhen (Featherman & Pavlou 2003).

Wie sollten Markteinführungsstrategien für IKT-Dienstleistungsinnovationen gestaltet sein?

Identifikation von Marketing-Mix Elementen für IKT-Dienstleistungsinnovationen

Fragestellung 1: Welche Marketing-Mix Elemente für Innovationen werden in der bisherigen Forschung identifiziert?

Fragestellung 2: Welche Marketing-Mix Elemente nutzen Firmen in der Praxis bei der Markteinführung von IKT-Dienstleistungsinnovationen?

Spezifikation von Markteinführungsstrategien für IKT-Dienstleistungsinnovationen

Fragestellung 3: In welchem Ausmaß beeinflussen Markteinführungsstrategien die Akzeptanz von IKT-Dienstleistungsinnovationen?

Fragestellung 4: Welche Markteinführungsstrategien begünstigen die Akzeptanz von IKT-Dienstleistungsinnovationen am meisten?

Beweggründe für spezifische Marketing-Mix Elemente für IKT-Dienstleistungsinnovationen

Fragestellung 5: Wieso entscheiden sich Firmen für die Anwendung spezifischer Marketing-Mix Elemente für IKT-Dienstleistungsinnovationen?

Methodik

Stichprobe

Studie 1

- Qualitative Meta-Analyse (Hunter, Schmidt, and Jackson 1982) von 26 Studien zu Markteinführungsstrategien und deren Elemente
- Sekundärdatenanalyse unter Anwendung der Historischen Methode (Golder 2000): Analyse von 510 Transkriptseiten zu 26 IKT-Dienstleistungsinnovationen

Studie 2

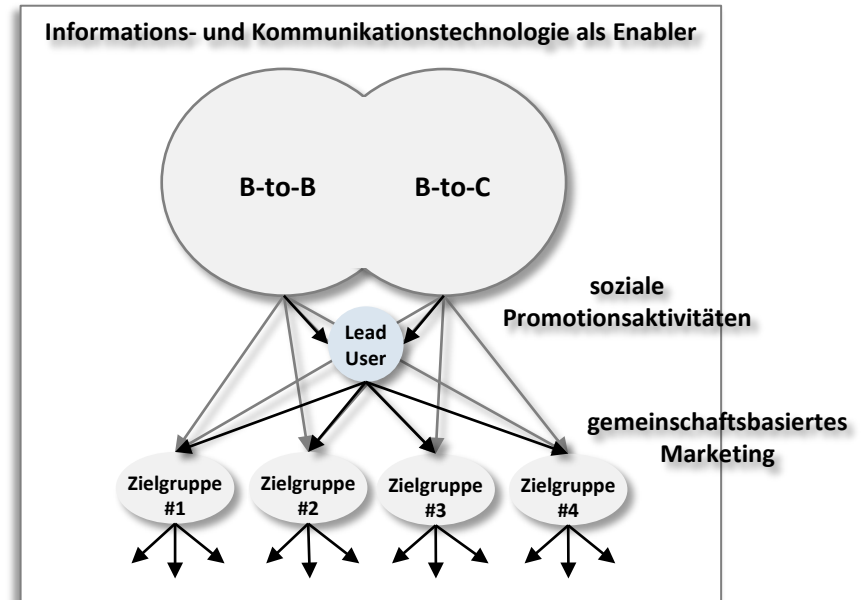
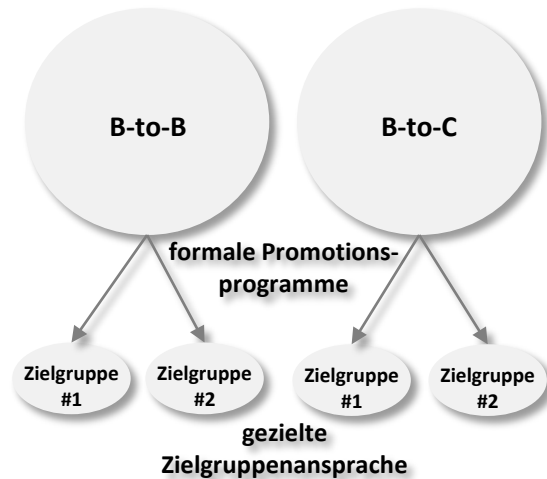
- fuzzy-set Qualitative Komparative Analyse (Ragin 2009)
- Prädiktorvariablen: breites Sortiment, neue Marke, kostenlose Serviceoption, Verfügbarkeit auf mobilen Geräten, Einsatz von Social Media oder Unternehmensblogs, Kundenaufklärung und Datensicherheit als Werbeinhalte, Integration von Kundenfeedback, schlankes Webseiten-/App-Design, einfache Serviceprozesse
- Zielvariable: Proxy Variable für die Adoption von IKT-Dienstleistungsinnovationen basierend auf Google Trends Daten

Studie 3

- Experteninterviews mit Marketingmanagern/ Vizepräsidenten/ CEOs
- Ergründen der Motive für Markteinführungsstrategien und deren Erfolg
- 30- bis 60-minütige Interviews per Telefon oder Skype
- Analyse von 102 Transkriptseiten

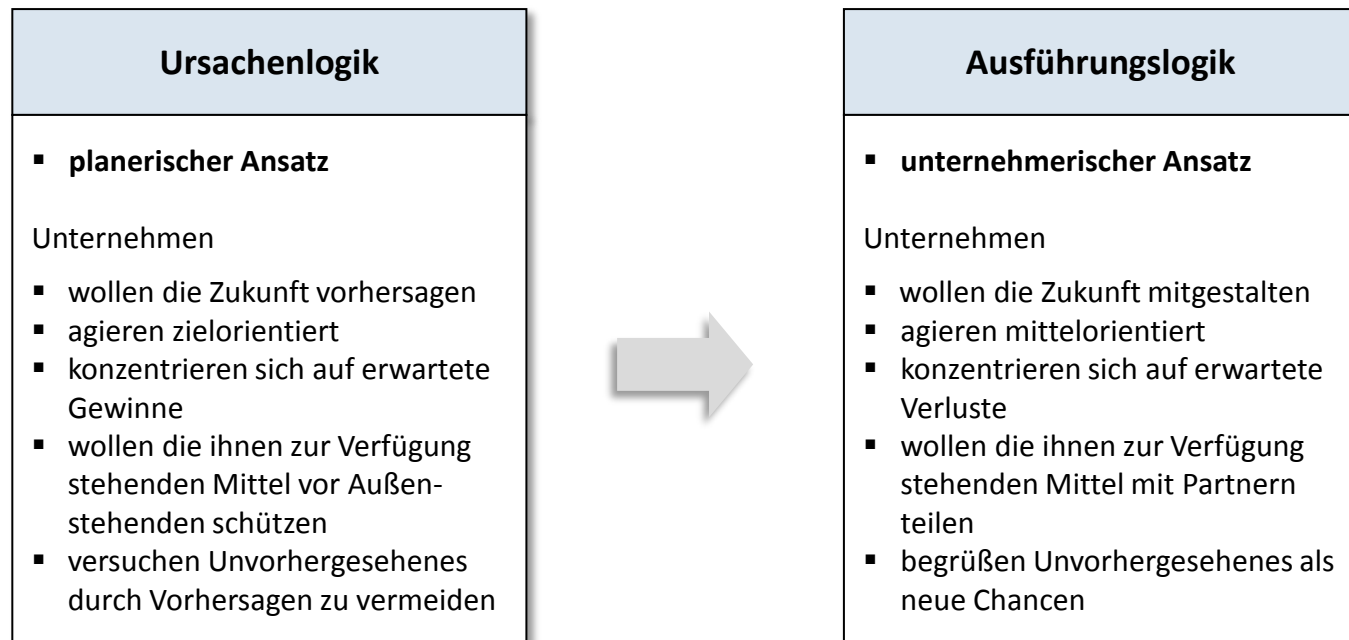


Transformation von der einen Anwendung digitaler Strategien zur genuinen Etablierung einer digitalen Mentalität in der Unternehmenskultur



Veränderung hin zu einer **erhöhten Durchlässigkeit von Geschäftsmodellen**, einer **Flexibilisierung der Zielgruppenansprache** und einer **vermehrte Nutzung von gemeinschaftsbasiertem Marketing** unterstützt von sozialen Promotionsaktivitäten

Unternehmen, die die digitale Mentalität verinnerlicht haben, folgen oft einer Ausführungslogik statt einer Ursachenlogik



Read et al. (2009)

Vier Schlüsselfaktoren für die Gestaltung von Markteinführungsstrategien für IKT-Dienstleistungsinnovationen:

Kundenorientiert:

Der Kunde als unverzichtbarer, fest im Geschäftsmodell verankerter Teil des Unternehmens.

Empfehlungsbasiert:

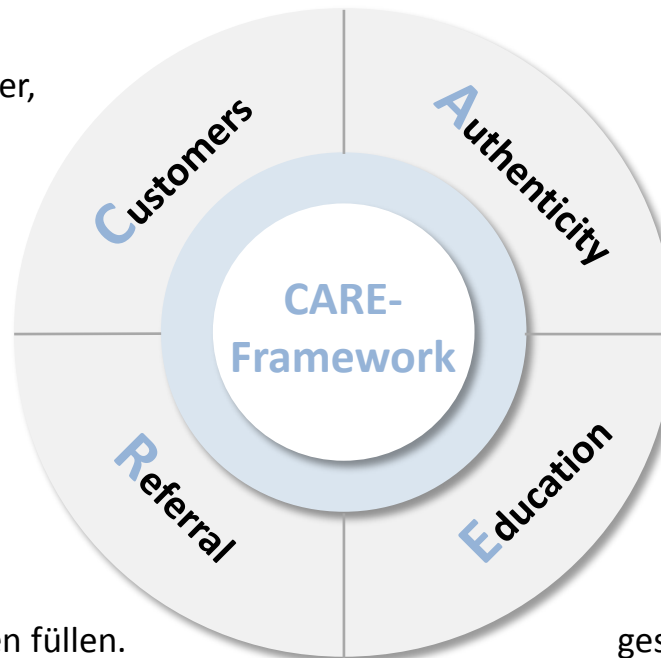
Vertrauensbasierte Empfehlungssysteme durch engagierte Kunden mit Leben füllen.

Authentizitätsbasiert:

Authentisch mit Kunden interagieren und als Unternehmen in Erscheinung treten.

Wissensvermittelnd:

Funktionsbasiertes Wissen über die möglichst einfach gestaltete IKT-Dienstleistungsinnovation vermitteln.



Customer

Integration von Kundenfeedback

- **Förderung** und Integration **von Kundenfeedback** um die IKT-Dienstleistungsinnovation bestmöglich **an die Kundenbedürfnisse anzupassen**

„Durch Kundenfeedback bekommen wir erste Kommentare und bauen dann darauf auf um die IKT-Dienstleistungsinnovation zu optimieren. Man will ja nicht drei Jahre und Hunderttausende Dollar in die Entwicklung investieren und dann eine IKT-Dienstleistungsinnovation auf den Markt bringen, die die Kunden nicht mögen.“

Promotionsprogramm

- Kein formales externes Promotionsprogramm sondern **soziale Promotionsaktivitäten**
- Schlüssel zum Erfolg: Nutzung **sozialer Medien** oder eines **Unternehmensblogs** zur Information von und zum Austausch mit Kunden

„Unser Blog ist ein weiterer Kanal, durch den Kunden eine Stimme haben können um Erfolgsgeschichten mit unserer IKT-Dienstleistungsinnovation zu erzählen.“

Distributionsaktivitäten

- **Breite Zugänglichkeit via Webseiten** und **Mobilgeräten**, um **komfortable Nutzung** der IKT-Dienstleistungsinnovation zu ermöglichen

„Kunden bekommen E-Mails über die täglichen Angebote der IKT-Dienstleistungsinnovation beim Mittagessen und die meisten lesen solche Sachen auf ihrem Handy. Es wäre nett einfach in der Lage zu sein direkt die IKT-Dienstleistungsinnovation zu nutzen. Alles ist sehr visuell.“

Authenticity

Kundeninteraktion

- Anbieten eines **Kunden-Supports** von hoher Qualität um **Hilfe** anzubieten und **Feedback** zu bekommen
- **Persönliche Interaktion** von Unternehmensvertretern **mit den Kunden**, z.B. Einladung von Kunden zur Release-Party, Kunden über Expansion mitentscheiden lassen

„Jeder muss das Telefon von Zeit zu Zeit beantworten. Wir wollen nah am Kunden sein, das ist extrem wichtig für uns. Wir laden oft dazu ein, uns in jeder erdenklichen Weise Rückmeldung zu geben.“

Promotionsprogramm

- Berichte über die **Entstehungsgeschichte** und den **Ursprung**, z.B. Gründer, Ursprungsidee, der IKT-Dienstleistungsinnovation um **Vertrauen** zu schaffen
 - Ausüben **sozialer Promotionsaktivitäten**
 - Nutzung **sozialer Medien** oder eines **Unternehmensblogs** sind zentrale Bestandteile des Promotionsprogramms
- **Vertrauen aufbauen** mittels strategischer Partner, Kunden-Testimonials, Kundenaufklärung und Schutz privater Kundendaten

„Wir sind mit einer Vielzahl bekannter Blogger in Kontakt getreten. Das geht wieder zurück auf Vertrauen. Diese kleinen Dinge waren wichtig um Glaubwürdigkeit aufzubauen.“

„Im Grunde genommen ist Vertrauen der ‚dealbreaker‘ oder ‚dealmaker‘.“

Referral

Promotionsinstrumente

- Nutzen von **Unternehmensblogs und sozialen Medien** sowie Darstellung positiver **Kundenreferenzen**
- **Aufruf** zu positiver **Mund-zu-Mund-Propaganda** und Incentivierung von **Kundenempfehlungen**, z.B. durch kostenlosen Mehrnutzen der IKT-Dienstleistungsinnovation

„Ich glaube, dass es sich wirklich bezahlt gemacht hat, die Veröffentlichung unserer IKT-Dienstleistungsinnovation zu einem sehr Community-fokussierten Event zu machen. Die Kunden wurden nahezu brillante Botschafter.“

Preissetzung

- Anbieten **kostenloser Testversionen**, z.B. temporär beschränkte Nutzung, oder **kostenloser Serviceoptionen**, z.B. via Freemium Geschäftsmodelle, um das **Ausprobieren** der IKT-Dienstleistungsinnovation zu **erleichtern**
- Kostenlose Serviceoptionen gehen oft einher mit einem **breitem Sortiment**, z.B. bei Freemium Geschäftsmodellen

“Der wichtigste Teil einer erfolgreichen Markteinführung ist den Kundenstamm zu kennen und ihn auf seine Seite zu bekommen. Unsere IKT-Dienstleistungsinnovation war sehr erfolgreich in den letzten Jahren weil wir einen Stamm von frühen Kunden hatten.”

Geschäftsmodelle

- Einsatz von **Freemium Geschäftsmodellen** sowie **provisionsbasierten** und **abonnementbasierten Geschäftsmodellen**

„Weil es so innovativ ist und viele Leute vielleicht abgeneigt gegenüber innovativen Dingen sind, muss man sie mit etwas ködern. Daher sollten sie die Möglichkeit haben, die App mit all ihren Funktionen zu testen.“

Education

Inhalt der Werbebotschaft

- Wissensvermittlung an Kunden via **Schritt-für-Schritt Anleitungen, Videos, Web-Seminare** oder **Tutorials**
- **Datensicherheit** garantieren und **signalisieren**, z.B. via Betonung der Datenschutzstandards

„Nachdem wir ein dreiminütiges Video über unsere IKT- Dienstleistungsinnovation auf unserer Webseite veröffentlicht haben, haben wir uns innerhalb von 24 Stunden von 5 000 Nutzern auf unserer Beta-Warteliste auf über 75 000 gesteigert.“

Dienstleistungsprozess

- **Gestaltung eines einfachen Nutzungsprozesses** der IKT-Dienstleistungsinnovation um Nutzungsbarrieren entgegenzuwirken, z.B. durch wenige erforderliche Prozessschritte und möglichst barrierefreie Nutzung

„Wir haben verstanden, dass wir die Nutzung so einfach gestalten mussten, dass jeder es nutzen konnte.“

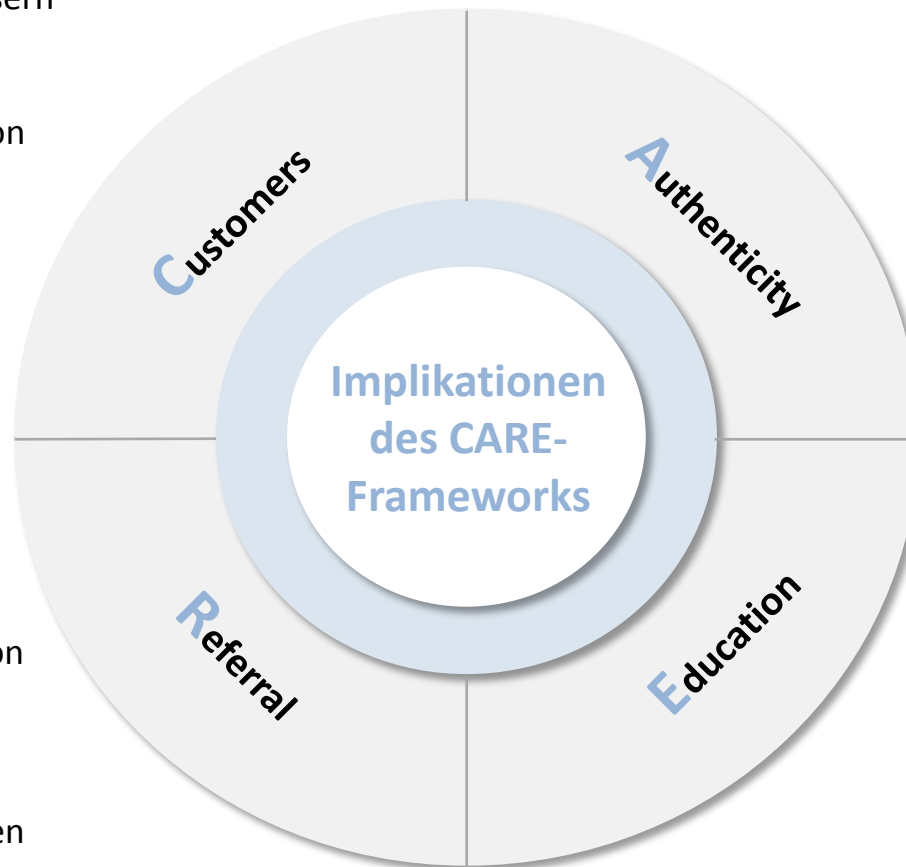
Webseiten- / App-Design

- Investieren in ein **schlankes und nutzerfreundliches** Webseiten- und App-**Design** um die IKT-Dienstleistungsinnovation tangibler zu machen

„Unsere Befürchtung ist, dass es eine Akzeptanzbarriere geben könnte weil unser Angebot so neu ist und die Kunden nicht wissen wie sie die IKT-Dienstleistungsinnovation per App nutzen sollen. Deshalb haben wir die App sehr realistisch und einfach bedienbar konzipiert. Niemand braucht dieses realistische Design aus praktischer Sicht, aber wir denken das Design erhöht die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz und erzeugt eine schöne Kundenerfahrung.“

- Entwicklung von Lead Users
- Integrieren von Kundenfeedback
- Austausch und Interaktion mit Kunden via soziale Medien

- Gewinnung von Kunden als Botschafter der IKT-Dienstleistungsinnovation
- Anbieten kostenloser Service-Optionen
- Einsatz von Kunden-Empfehlungsprogrammen



- Anbieten eines persönlichen Kunden-Supports
- Vermitteln des Ursprungs und der Vision der IKT-Dienstleistungsinnovation
- Darstellung auf einem Unternehmensblog
- Ausstrahlen von Vertrauenswürdigkeit

- Anstreben von Einfachheit
- Vermitteln der Vorteile und Funktionen der IKT-Dienstleistungsinnovation
- Aufklärung der Kunden bezüglich der IKT-Dienstleistungsinnovation

- Bearden, W., & Shimp, T. (1982). The use of extrinsic cues to facilitate product adoption. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 229–239.
- Bernoff, B. J. (2014). Dynamic Ecosystems of Value (accessed April 28, 2014). [available at <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/dynamic-ecosystems-of-value.aspx>].
- Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013). Service Innovativeness and Firm Value. *Journal of Marketing Research*, 50(April), 259–276.
- Featherman, M. S., & Pavlou, P. a. (2003). Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451–474.
- Golder, P. N. (2000). Historical Method in marketing research with new evidence on long-term market share stability. *Journal of Marketing Research*, 37, 156–172.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2013). IT-Related Service: A Multidisciplinary Perspective. *Journal of Service Research*, 16, 251–258.
- Hultink, J. E., Griffin, A., Robben, H. S. ., & Hart, S. (1998). In search of generic launch strategies for new products. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 269–285.
- Hunter, J. E., F. L. Schmidt, and G. B. Jackson. 1982. Meta-analysis: Cumulating research findings across studies. Beverly Hills, CA: Sage.
- Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269.
- Lee, Y., Lin, B.-W., Wong, Y.-Y., & Calantone, R. J. (2011). Understanding and Managing International Product Launch: A Comparison between Developed and Emerging Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 104–120.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61–83.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *The Journal of Political Economy*, 78(2), 311–329.
- Ragin, Charles C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). In B. Rihoux & C. C. Ragin (Eds.), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques* (pp. 87–121). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1–18.
- Van Riel, A. C. R., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2004). High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 348–359.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-2371

E-Mail: baumbach@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de

Die Autoren:

Prof. Dr. Sabine Kuester ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing & Innovation der Universität Mannheim. Zudem ist sie Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung und akademische Direktorin des Mannheim MBA Programms der Mannheim Business School.

Mag. rer. nat. Elisa Baumbach ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim.

Dr. Monika C. Schuhmacher, MBA ist Habilitandin am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim.