

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2016: One-to-One-Marketing

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2016) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2016: One-to-One-Marketing, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 6

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275878>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

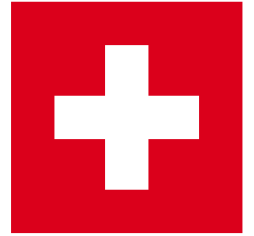
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

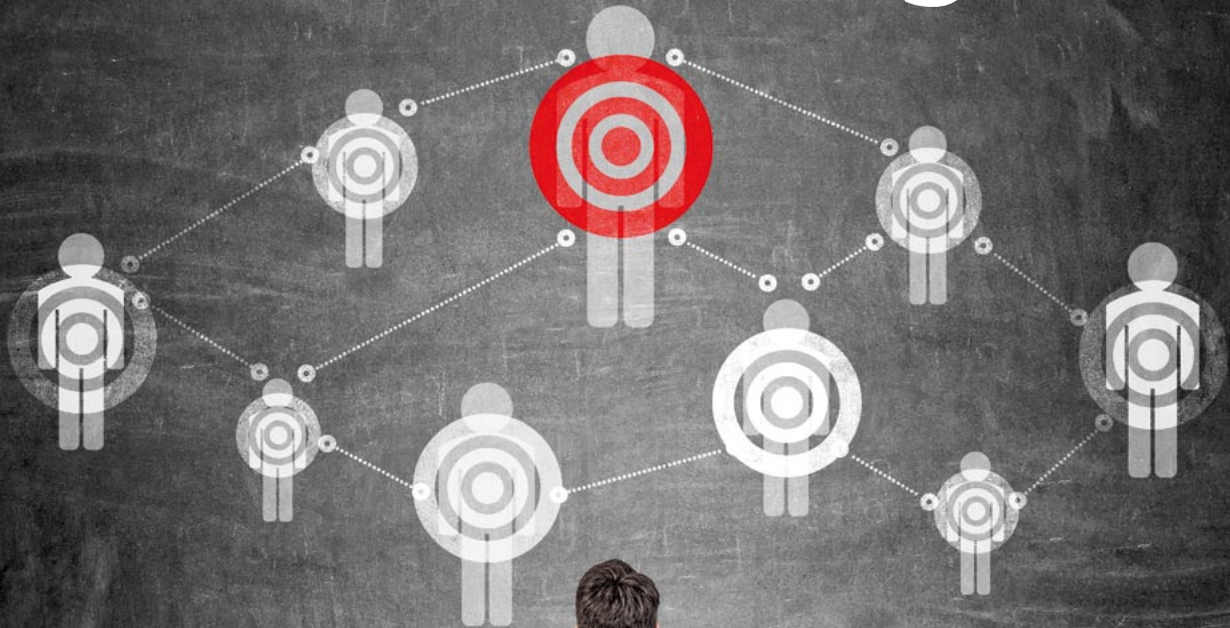
Marketing Review St. Gallen



6 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Gregor Doser, Industry Leader Google Switzerland • One-to-One-Marketing in der Praxis • Personalisierte Preisdifferenzierung • Dynamic Pricing • Curated Shopping • Potenziale von Mobile Marketing • Location-Based Advertising • User-Generated Content & Data **SPEKTRUM** Value-based Pricing für Software • Innovationsmanagement bei der BMW (Schweiz) AG **HPE INSIGHTS** Cape to Cape-Challenge • Security Awareness

www.marketing-review.ch

One-to-One- Marketing





«Der persönliche Dialog mit dem Kunden – One-To-One-Marketing und Customer Relationship Management – ist die Zukunft.»

CRM Services: Database Management, CR-Management (mandantenfähig und relational), Kundenbindungsprogramme, Dialogmanagement, DataMining Management, Customer Satisfaction Management, TeleMarketing und CallCenter Services, LetterShop Management – alles aus einer Hand.



pdc Marketing + Information Technology AG
Schwimmbadstrasse 45, CH-5430 Wettingen
Tel. +41 56 437 88 55, Fax +41 56 437 88 35
s.isliker@pdc-online.com
www.pdc-online.com

One-to-One-Marketing

Digitale „Touchpoints“ wie Online-Shops, soziale Medien oder mobile Anwendungen bieten Unternehmen bessere Möglichkeiten, um mit ihren Kunden in Kontakt zu treten. Gleichzeitig steigt aber auch die Fülle an Werbebotschaften. Im Durchschnitt wird ein Kunde täglich mit mehreren Tausend Marketingnachrichten konfrontiert. Aufgrund dieser Reizüberflutung begegnen Kunden Marketingmaßnahmen kritischer denn je. Das konventionelle Massenmarketing stößt an seine Grenzen und weicht in einem hohen Tempo dem One-to-One-Marketing.

Digitale Kontaktpunkte bieten die Chance, ein umfassendes Kundenwissen aufzubauen und in einen personalisierten Kundendialog einzutreten. Durch Speicherung und Auswertung von Cookies, Kaufhistorien und Suchanfragen verstehen Unternehmen Kundenbedürfnisse besser und entwickeln ein wirkungsvolles One-to-One-Marketing.

Zahllose Beispiele lassen sich aufführen: Amazon arbeitet intensiv am vorausschauenden Versand. Nur wenige Minuten nach dem Bestell-Click kommt das Buch beim Kunden an. Amazon kann den Bestellzeitpunkt anhand der Kaufhistorie immer besser vorhersagen. Mithilfe künstlicher Intelligenz können Zalando-Kundinnen eigene Modedesigns entwerfen. Basierend auf Angaben zu Geschlecht, Alter, Stim-

mung, Lieblingsstil und -musik sowie einer selbst entworfenen Zeichnung, errechnet das Programm einen individuell auf den Kunden zugeschnitten Fashionlook via 3D-Modell. Zudem unterstützen intelligente Computer der neuesten Generation Kundenberater in Call-Centern. Dank semantischen Suchmaschinen, kann der Kundenberater maßgeschneiderte Vorschläge unterbreiten.

Derartige Innovationen treffen den Nerv des modernen Kunden, der aktiv in den Kaufprozess miteinbezogen werden möchte, nicht bereit ist, lange Wartezeiten in Kauf zu nehmen und individuell auf ihn zugeschnittene Lösungen nachfragt. Doch der Kundenanspruch besteht heute nicht nur darin, personalisierte Angebote zu erhalten – er sucht zusätzlich nach einer inspirierenden Kundenreise, die vom ersten Kontaktpunkt bis hin zur Nachkaufberatung auf seine Bedürfnisse abgestimmt ist.

Die Beiträge dieser Ausgabe beleuchten die Chancen, Herausforderungen und Trends im Bereich One-to-One-Marketing. Sie behandeln die Potenziale von Cross-Channel-Management, Mobile- und Social-Media-Marketing sowie Datenmanagement auf dem Weg zu einer Kundenerfahrung, die begeistert.

Wir hoffen, Ihr Interesse an diesem hochrelevanten Thema geweckt zu haben und wünschen eine inspirierende Lektüre.



Prof. Dr. Thomas Rudolph
Professor für Marketing und Internationales Handelsmanagement an der Universität St. Gallen
thomas.rudolph@unisg.ch

6 / 2016

Schwerpunkt

Interview

06 „Der Nutzer steht an erster Stelle“

Gregor Doser, Industry Leader Google Switzerland, berichtet über die Relevanz und Chancen des One-to-One-Marketing.

Das Interview führten **Dr. Marc Linzmajer** und **Kristina Kleinlercher**

Grundlagen

10 One-to-One-Marketing in der Praxis: ein Fallbeispiel

Die Autoren veranschaulichen anschaulich, inwieweit das One-to-One-Marketing Einzug in die Unternehmenspraxis gehalten hat.

Marc Linzmajer, Thomas Metzler, Florian Wassel

Service

88 Buchrezensionen

90 Literatur zum Thema: One-to-One-Marketing

91 Call for Papers

92 Danksagung an die Gutachter

94 Vorschau & Impressum



Hebel

20 Personalisierte Preisdifferenzierung im E-Commerce

Der vorliegende Artikel untersucht, ob ein personalisiertes Preismanagement im Online-Handel anzutreffen ist.

Michael Schleusener, Sarah Hosell

28 Personalisiertes und dynamisches Pricing aus Einzelhandels- und Verbrauchersicht

Die Autoren analysieren kritisch das One-to-One-Pricing Konstrukt und zeigen die entsprechenden Grenzen aus Sicht von Verbraucher und Unternehmen auf.

Andreas Krämer, Regine Kalka, Nikola Ziehe

38 Curated Shopping: Value Creation durch One-to-One-Beratungsservice

Welche Konsequenzen hat das sogenannte Curated Shopping im Retailbereich? Die Antwort: Einen One-to-One Beratungsservice sowie eine Verbesserung der Nutzenorientierung im E-Commerce.

Anna Kathrin Sebald, Frank Jacob

Realisierung

46 Potenziale von Mobile Marketing erkennen & nutzen

Mithilfe experimenteller Forschung wird in diesem Artikel gezeigt, dass personalisiertes Mobile Marketing eine hohe Werbewirkung aufweist und somit klassischer Online-Werbung überlegen ist.

Liane Nagengast, Frauke Nitsch, Melanie Bassett, Thomas Rudolph

56 Location-Based Advertising: Privacy Concerns No Big Deal

The authors point out that location-based advertising delivers highly personalized advertising messages.

Michael Schade, Rico Piehler, Claudius Warwitz, Christoph Burmann

62 User-Generated Content & Data

The article outlines that an effective and efficient One-to-One marketing is achievable with the right audience-targeting data capabilities and scalable personalized messaging.

Georg Widschwendter

HPE Insights

70 Cape to Cape – Mit Content-Marketing 2.0 auf die Überholspur

Eine weitere Success-Story zum Content-Marketing bei HPE. Erfahren Sie mehr über die spannende Rekordfahrt von Südafrika bis zum Nordkap.

Friedrich M. Kirn, Christoph Wortmann

74 Security Awareness – Content-Marketing 2.0 schafft Vertrauen

Ein „vergessenes Thema“ mit hoher Relevanz – lesen Sie mehr über die Wichtigkeit von Security Awareness in Unternehmen.

Friedrich M. Kirn, Christoph Wortmann

Spektrum | Marketingmanagement

76 Value-based Pricing für Software in der Praxis

Die Autoren legen anschaulich dar, wie sich eine Preisdifferenzierung auf Basis des Value-based-Ansatzes bei heterogenen Nutzergruppen realisieren lässt.

Christine Larbig, Dieter Hottiger

84 „Eine Innovation ist ein Prozess, auf den man sich einlassen muss“

Reinhard Ahlborn, Leiter Bereich Elektromobilität BMW (Schweiz) AG, berichtet ausführlich über die notwendigen unternehmensinternen Anpassungsprozesse für ein erfolgreiches Innovationsmanagement.

Das Interview führte **Lam Ngo**



„Der Nutzer steht an erster Stelle“

Gregor Doser, Industry Leader Google Switzerland, über die Relevanz von One-to-One-Marketing, welche Rolle die zunehmende Digitalisierung dabei spielt, wie Google Kunden individuell anspricht, und was die Zukunft des personalisierten Marketings bringt.

Das Interview führten Dr. Marc Linzmajer, Leiter Kompetenzzentrum E-Commerce, und Kristina Kleinlercher, Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM) der Universität St. Gallen (HSG)

Was bedeutet One-to-One-Marketing für Sie?

One-to-One-Marketing bedeutet mit jedem einzelnen Kunden einen relevanten, situationsgerechten und individualisierten Dialog zu führen. Es segmentiert das Kundenportfolio in Segmente der Grösse eins und individualisiert jede Interaktion bestmöglich.

Immer mehr Unternehmen setzen sich stärker mit One-to-One-Marketing auseinander.

Warum ist One-to-One-Marketing so populär?

Weil es eine Win-Win-Situation für alle Seiten darstellt. Der Kunde wird individuell mit relevanten Informationen bzw. Nachrichten angesprochen. Er fühlt sich dadurch nicht nur verstanden, sondern wird auch unterstützt, schneller Lösungen zu finden (z.B. In welchem Restaurant ist jetzt in meiner Nähe noch ein Tisch frei?). Aber auch die Marke erzielt durch One-to-One-Marketing bessere Ergebnisse. Durch aufmerksame und individualisierte Handlungen zeigt diese jedem Kunden, dass dessen Bedürfnisse und Situationen sowie sein Umfeld massgeblich für die Gesprächsgrundlage sind. Folglich fühlt sich der Kunde als Individuum angesprochen und nicht als einer von vielen – er widmet der Marke seine Aufmerksamkeit. Mittlerweile ist dies keine Fantasie mehr. Die dafür notwendigen Technologien existieren bereits und ermöglichen es vielen nationalen und internationalen Unternehmen, relevante One-to-One-Kunden-dialoge zu führen.

Ist One-to-One-Marketing in manchen Branchen wichtiger und verbreiteter als in anderen? Wo sehen Sie Unterschiede? Welche Branche sollte in den kommenden Jahren stärker auf One-to-One-Marketing setzen?

One-to-One-Marketing ist in jeder Branche, die eine Zielgruppe erreichen möchte, wichtig – d.h. also in jeder. Letztendlich gewinnt man überall, wenn man aufmerksam auf jeden einzelnen Stakeholder eingeht.

Vor allem Pure Online Player, die es gewohnt sind, auf Performance zu achten, haben bereits sehr früh mit One-to-One-Marketing begonnen. Aber auch klassische Player, die vor allem in reichweitenstarke Werbung investieren, oder Unternehmen, die langjährige Kundenbeziehungen pflegen, beschäftigen sich stark mit der Thematik. Für diese Unternehmen ist es wichtig, die Kosteneffizienz zu steigern und langjährige Kundenbeziehungen optimal zu gestalten.

Welche Rolle spielt die zunehmende Digitalisierung für One-to-One-Marketing?

Gregor Doser

Seit 2011 ist Gregor Doser Industry Leader Google Schweiz und Mitglied der Geschäftsleitung. Er arbeitet mit den grössten Kunden in der Retail-, Telekommunikation- und Agenturbranche zusammen, um ihnen dabei zu helfen, sowohl ihre Performance als auch Brandingziele zu maximieren. Von 2004 bis 2011 war er Trading Director bei GroupM (WPP) und hat den Aufbau von GroupM in der Schweiz massgeblich begleitet. Zuvor war er bei der publisuisse – SRG SSR idée suisse als Leiter Marketing Services tätig und somit für die Marktforschung und das TV-Pricing der öffentlichen Fernsehender verantwortlich.

Dank der zunehmenden Digitalisierung können Unternehmen One-to-One-Marketing auf mehreren Ebenen effizient gestalten: standortbezogen, zeitlich, gerätebezogen und – am wichtigsten – relevant. Die Digitalisierung ermöglicht auch KMUs eine effiziente Gestaltung des One-to-One-Marketing. Durch den technologischen Fortschritt können Konsumenten ihre eigenen mobilen Geräte verwenden, um online zu gehen. Der durchschnittliche Schweizer besitzt drei bis vier verbundene Geräte. Dies ermöglicht es Firmen, jeden Konsumenten individuell anzusprechen. Nicht nur digitale, sondern auch traditionelle Medien, wie z.B. TV oder Out-of-Home, werden immer stärker durch die Digitalisierung geprägt (z.B. Digital-Out-of-Home). Dadurch wird es auch in traditionellen Bereichen in Zukunft neue Möglichkeiten geben.

Das Smartphone hat sich zum ständigen Begleiter des Konsumenten entwickelt. Inwiefern beeinflusst dieses Device die Möglichkeiten des One-to-One-Marketing? Welche Rolle spielt das Smartphone zukünftig als One-to-One-Device im Ladengeschäft?

Im Durchschnitt schauen wir 150-mal am Tag auf unser Smartphone. 52 Prozent der Schweizer beginnen ihre Shopping-Aktivitäten auf einem mobilen Gerät und 44 Prozent der Schweizer Smartphone-Nutzer sagen, sie haben relevante Produktinformationen im Laden über ihr Smartphone abgerufen. Diese Zahlen verdeutlichen, unter anderem, dass das Smartphone als ständiger Begleiter nicht nur eine unglaubliche Möglichkeit für das One-to-One-Marketing darstellt, sondern ultimativ zur Plattform eines persönlichen Dialoges mit dem Kunden wird.

Viele Unternehmen beobachten, wie Kunden im Laden ihre Smartphones benutzen. Das kann natürlich die Angst vor dem Preisvergleich steigern. Der Retailer „Sephora“ hat diese Hypothese mit einer Studie untersucht und herausgefunden, dass seine Kunden Produktinformationen, Produktanwendungen und Produktbewertungen auf ihrem Smartphone im Laden suchen. Demzufolge hat Sephora eine App mit einem speziellen „In-Store-Modus“ entwickelt, welcher auf diese individuellen Bedürfnisse im Laden eingeht. Gerade für den stationären Handel bieten Smartphones als „Shopping Assistants“ Möglichkeiten zum individuellen Kundenkontakt. Local Inventory Ads dienen als Beispiel: Durch Local Inventory Ads geben Smartphones dem Konsumenten Informationen über das relevante Produktinventar in seiner Nähe. Oftmals wollen Nutzer die Produkte in den Händen halten, bevor sie diese kaufen. Wenn man aufzeigen kann, dass das Produkt im Umkreis von x-km vorhanden ist, dann kommt der Kunde eher in den Laden.

Bei Google steht die optimale und einzigartige Erfahrung für den Nutzer im Vordergrund. Wie setzt Google One-to-One-Marketing ein, um das Kundenerlebnis bestmöglich zu gestalten?

Genau wie viele andere Unternehmen versucht Google One-to-One-Marketing bestmöglich zu verwenden, um Nutzern relevante Informationen abhängig vom Zeitpunkt, Standort, Tageszeit oder auch Endgerät mit höchster Effektivität und Effizienz in Echtzeit bereit zu stellen. 2014 hat Google bereits 73 Prozent seiner Marken-Displaykampagnen programmatisch eingekauft. Dadurch konnten wir im Vergleich zum

„Jedes Unternehmen sollte sich Gedanken darüber machen, wer der Nutzer ist und wer der Kunde, und darauf basierend eine Strategie entwickeln.“

Vorjahr 30 Prozent mehr Nutzer dreimal häufiger mit ca. 30 Prozent niedrigeren Kosten-pro-Tausend-Impressionen (eCPM) erreichen. Wir verwenden sowohl Daten dritter Quellen als auch interne Daten, um die Effizienz unserer One-to-One-Marketingkampagnen durch effizientere Ansprache unserer Zielgruppen zu steigern. Wir konnten unser Markenbewusstsein um bis zu 50 Prozent gegenüber der Kontrollgruppe steigern. Der wahrscheinlich grösste Vorteil für Google im One-to-One-Marketing ist die Möglichkeit,

Kampagnen in Echtzeit zu optimieren. In Echtzeit erhält man Rückmeldung darüber, wie eine Kampagne läuft, und kann diese daraufhin effizient optimieren. So kann man inkrementell jede Interaktion mit dem Nutzer bestmöglich gestalten.

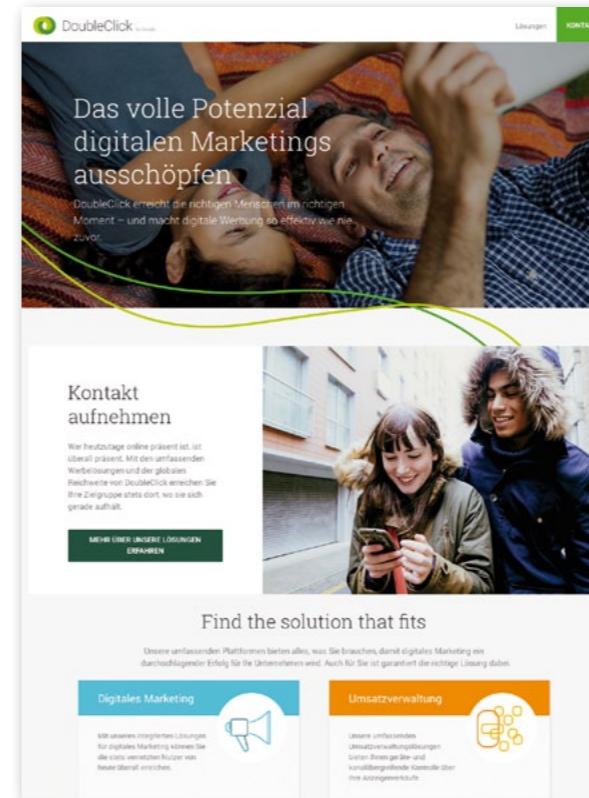
Google gilt als Vorreiter im Bereich individuelle Kundenansprache. Was können andere Unternehmen von Google lernen?

Der Nutzer steht an erster Stelle, alles Weitere folgt von selbst. Seit der Unternehmensgründung konzentrieren wir uns bei Google darauf, dem Nutzer eine optimale und einzigartige Erfahrung zu bieten. Von der Entwicklung eines neuen Internetbrowsers bis hin zum letzten Schliff am Design der Startseite ist es unser höchster Anspruch, dass in allererster Linie unsere Kunden von diesen Verbesserungen profitieren, nicht unser Unternehmen. Unsere Benutzeroberfläche ist übersichtlich und schlicht und die Seiten werden schnell geladen. Platzierungen in den Suchergebnissen können unter keinen Umständen gekauft werden und Anzeigen sind nicht nur klar als solche gekennzeichnet, sondern bieten ausserdem relevante Inhalte und lenken nicht von der eigentlichen Suche ab. Diese „Nutzer an erster Stelle“-Mentalität ist in Google's DNA verankert. Google bietet viele Produkte, bei denen absolut keine Wechselkosten für den Nutzer entstehen. Das spornt natürlich an, dem Nutzer optimierte Erfahrungen mit Google-Produkten zu bieten. Deshalb beziehen wir die Nutzer in jeden Entwicklungsprozess von Anfang an mit ein. Jedes Unternehmen sollte sich Gedanken darüber machen, wer der Nutzer ist und wer der Kunde, und darauf basierend eine Strategie entwickeln.

Gibt es Ihrer Meinung nach klassische KPIs, um den Erfolg von One-to-One-Marketing zu messen? Auf welche KPIs sollten Unternehmen besonders achten?

Grundsätzlich sollte jedes Unternehmen – unabhängig von der Technologie – mit KPIs arbeiten. Durch den Einsatz von One-to-One-Marketing ändern sich diese Zielwerte eigentlich nicht, es wird aber möglich, diese über Kanäle hinweg ganzheitlich zu messen. Beispielsweise hat eine Konsumentenmarke früher auf Kontaktklassen optimiert. Mithilfe von programmatischem Marketing kann man dies nun kanalübergreifend gestalten.

Unter der Marke DoubleClick bietet Google zahlreiche Online-Marketing-Lösungen für Unternehmen. Welche Möglichkeiten im Bereich One-to-One-Marketing bietet DoubleClick? Bitte erläutern Sie ein paar Beispiele.



Fotos: Unternehmen

DoubleClick ist eine Plattform, die diversifizierte Elemente bietet, um Marketingaktivitäten messbar zu machen und diese effizient und effektiv zu gestalten. So erhält man kanalübergreifend ein Bild aller Marketingaktivitäten und deren Wirkung. Die Möglichkeiten mit DoubleClick kann man in zwei Segmente unterteilen: 1. Tracking & Reporting und 2. Daten-Management.

1. DoubleClick bietet eine Sichtweise über alle digitalen Kanäle hinweg, die es ermöglicht, die Interaktionen zwischen den Nutzern und der Marke besser zu verstehen – z.B., ob ein Nutzer mit einer bestimmten Anzeige angesprochen wurde und ob er auch auf diese Anzeige geklickt hat. D.h. im ersten Schritt ermöglicht DoubleClick das Messen und Berichten von Kontaktdaten des Nutzers.
2. Des Weiteren bietet DoubleClick die Möglichkeit, die Daten, die man im ersten Schritt gewonnen hat, in jeder Interaktion mit dem Nutzer zu optimieren. Man kann auf Interessen, individuelle Merkmale, Situationen und vergangene Kommunikationen mit dem Nutzer eingehen und darauf basierend die Kampagne adaptieren. Z.B. kann man bestimmen, ob ein Nutzer, der ein Video bereits gesehen hat, ein abgeändertes Folgevideo sehen soll oder nicht.

DoubleClick bietet u.a. eine Vielzahl an Lösungen zum Thema programmatische Werbung. Welche Chancen bietet programmatische Werbung für Unternehmen?

Programmatische Werbung bietet die Chance auf eine höhere Effizienz in der Kampagnensteuerung durch eine gezieltere Kundenansprache. Eine individuelle Kundenansprache wird möglich, da man nicht mehr bestimmte Werbeumfelder einkauft, sondern der Medieneinkauf zusätzlich auf relevanten Signalen basiert – z.B. Nutzersignale („audience data“), Umfeldsignale oder auch Kontextsignale. Anhand dieser Signale kann man einen besser gesteuerten und relevanteren Medieneinkauf ermöglichen. Man erhöht die Relevanz für jede Kampagne, da man bei jeder Impression entscheiden kann, ob man diese kaufen möchte oder nicht. Im Endeffekt erzielt man eine wesentlich höhere Effizienz in der Kampagnensteuerung und gleichzeitig einen grösseren Individualisierungsgrad.

Google treibt die Automatisierung im Online-Marketing massgeblich voran. Wird der Online-Marketing Manager in Zukunft durch intelligente Werbesysteme ersetzt? Oder denken Sie, dass One-to-One-Marketing neue Stellen in Unternehmen schafft?

One-to-One-Marketing wird neue Chancen für Unternehmen schaffen. Durch die vielen neuen Möglichkeiten, die das One-to-One-Marketing bietet, werden Stellen mit dem Fokus auf Beratung und programmatische Expertise geschaffen. Die vielfältige Thematik des One-to-One-Marketing fordert spezielle Kenntnisse und Erfahrungen, über welche die meisten Unternehmen noch nicht verfügen. One-to-One-Marketing schafft vor allem neue Service- und Beratungsfelder in Unternehmen und Agenturen. Stellen in der Beratung werden vor allem in den Bereichen Medien, Technologie als auch in Trend- und Marktforschung wichtig. Stellen im Service können mehrere Facetten annehmen: Full-Service der One-to-One-Strategie, Qualitätssicherung, etc.

Wie sieht aus Ihrer Sicht die Zukunft des One-to-One-Marketing aus (werden z.B. soziale Netzwerke wichtiger im Zusammenhang mit One-to-One-Marketing)?

Skaliert und effizient. Es wird so viele Kundendialoge geben, wie es Kunden und Marken gibt. In der Schweiz wird es acht Millionen Dialoge geben – auf jedem denkbaren Marketingkanal. Die Technologien werden sich weiterentwickeln und noch einfacher zu handhaben sein. Sowohl aus technischer Sicht als auch aus einer Usability-Sicht wird One-to-One-Marketing für mehr Kunden relevant werden. Unternehmen wird es gelingen, ihre Kommunikation zielgerichteter und individueller zu gestalten – nach dem Motto: die richtige Botschaft, zum richtigen Zeitpunkt, an die richtige Person. 📌

DoubleClick ist eine Plattform, die diversifizierte Elemente bietet, um Marketingaktivitäten messbar zu machen und diese effizient und effektiv zu gestalten.

One-to-One-Marketing in der Praxis: ein Fallbeispiel

One-to-One-Marketing-Maßnahmen gewinnen sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Unternehmenspraxis zunehmend an Bedeutung. Wie stark sich unterschiedliche One-to-One-Marketing-Maßnahmen in der Unternehmenspraxis durchgesetzt haben, wird in diesem Artikel anhand einer Analyse der Top-100-Unternehmen einer wirtschaftsstarken europäischen Region untersucht.

Dr. Marc Linzmajer, MMag. Thomas Metzler, Florian Wassel

Das Kaufverhalten der Kunden hat sich die letzten Jahre dramatisch verändert (Rudolph et al. 2013; Burke 2002; Shankar 2011). Kaufprozesse werden komplexer und Kunden werden anspruchsvoller (Rudolph et al. 2014). Die Wettbewerbssituation ist in vielen Branchen, nicht zuletzt aufgrund des Markteintritts durch Online-Pure-Player, angespannt (Kalthoff 2013). Eine Möglichkeit für Unternehmen, sich innerhalb der Kaufprozesse zu differenzieren, sind One-to-One-Marketing-Maßnahmen (Murthi et al. 2003). Nach Arora et al. (2008) gibt es zwei Formen von One-to-One-Marketing: Personalisierung und Customisierung. Den Autoren nach basiert Personalisierung auf bestehenden Kundendaten (z.B. Kaufhistorie, Klickverhalten). Zentral hierbei ist, dass der Kunde eine passive Rolle einnimmt. Das Unternehmen entscheidet, welche Inhalte, Services oder Produkte für den Kunden auf Basis der bestehenden Kundendaten am besten zur Befriedigung seiner Bedürfnisse passen. Nachfolgend wird diese Art des One-to-One-Marketing auch als passives One-to-One-Marketing beschrieben. Bei der Customisierung hingegen nimmt der Kunde eine aktive Rolle ein (Arora et al. 2008). Er ist an der Gestaltung von Inhalten, Services oder Produkten aktiv beteiligt, weshalb nachfolgend von aktivem One-to-One-Marketing gesprochen wird. Eine Analyse der sozialwissenschaftlichen Publikationen der letzten 30 Jahre im Themenbereich des aktiven und passiven One-to-One-Marketing zeigt ein steigendes Interesse an der Thematik beginnend ab dem Jahr 2000, welches den vorläufigen Höhepunkt im vergangenen Jahr erreichte (Scopus 2016). Die wissenschaftlichen Beiträge verteilen sich nahezu gleich auf die Bereiche des aktiven und passiven One-to-One-

Marketing. Bei One-to-One-Marketing-Maßnahmen kann darüber hinaus differenziert werden, ob das Zielobjekt digital oder physisch ist. Bei einer physischen One-to-One-Marketing-Maßnahme ist das Zielobjekt ein reales Produkt, ein Service oder ein Gesprächsinhalt im nicht-digitalen Raum. Bei einer digitalen One-to-One-Marketing-Maßnahme ist das Zielobjekt ein Produkt, ein Service oder ein Inhalt im digitalen Raum. Anhand der One-to-One-Marketing-Matrix (siehe Abbildung 1) lassen sich One-to-One-Marketing-Maßnahmen in vier Bereiche bzw. Felder einteilen. Die Vier-Felder-Matrix soll eine vereinfachte Konzeptualisierungsmöglichkeit darstellen, die je nach Untersuchungsgegenstand erweitert werden kann. Jeder der vier One-to-One-Marketing-Bereiche stellt das Unternehmen vor verschiedene Herausforderungen. Nachfolgend möchten wir mögliche Beispiele aus den vier One-to-One-Marketing-Feldern vorstellen, welche als Anregung, nicht jedoch als vollumfängliche Darstellung aller Handlungsoptionen in den vier Feldern zu verstehen sind.

Aktives, digitales One-to-One-Marketing

Bei aktivem, digitalen One-to-One-Marketing werden digitale Inhalte, Services oder Produkte in einem aktiven Austausch mit dem Kunden erstellt. Dieser kann beispielsweise über nicht-öffentliche, unternehmenseigene soziale Netzwerke erfolgen, immer mehr Kunden suchen jedoch über öffentlich zugängliche soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Twitter) den persönlichen Dialog mit Unternehmen. Diesen Dialog attraktiv und Nutzen stiftend zu gestalten, bietet eine Differenzierungsmöglichkeit für Unterneh-

Dr. Marc Linzmajer

ist Leiter des Kompetenzzentrums für E-Commerce am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St.Gallen (IRM-HSG).
marc.linzmajer@unisg.ch
<http://www.irm.unisg.ch>

MMag. Thomas Metzler

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St.Gallen (IRM-HSG).
thomas.metzler@unisg.ch
<http://www.irm.unisg.ch>

Florian Wassel

ist Mitgründer und Geschäftsführer der Digitalagentur TOWA.
florian.wassel@towa.at
<http://www.towa.at>

men. Die holländische Fluglinie KLM beantwortet z.B. 60 000 Kundenanfragen pro Woche via Social Media (KLM 2015). Social Media soll dabei ein 24/7 One-Stop-Shop für alle Anliegen der Kunden sein. Innerhalb von 30 Minuten soll der Kunde eine persönliche Antwort in bis zu 14 Sprachen erhalten. Der persönliche Austausch scheint bei den Kunden gut anzukommen. Über 11,1 Millionen Personen folgen KLM auf Facebook. Zum Vergleich: Der Austrian Airlines folgen auf Facebook 313 000, der Swiss Air 815 000 und der Lufthansa 2,1 Millionen Menschen. Die Herausforderung für Unternehmen bei aktiven, digitalen One-to-One-Marketing-Maßnahmen im Kontext von

sozialen Netzwerken besteht u.a. darin, der hohen Erwartungshaltung der Kunden gerecht zu werden. Kunden erwarten sich zeitnahe Antworten, die ihr Problem lösen. Dazu benötigt das Unternehmen Mitarbeiter, die Kundenanliegen abteilungsübergreifend und eigenverantwortlich lösen können. Social Media ist aus Unternehmenssicht eine anspruchsvolle Form des aktiven, digitalen One-to-One-Marketing. Es gibt jedoch auch einfachere Maßnahmen in diesem Bereich. Zalando ermöglicht es registrierten Kunden beispielsweise, die Zalando-Website auf die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Kunden können aktiv ihre Lieblingsmarken auswählen und so die präsentierten Inhalte auf der

Zalando-Website auf die eigenen Bedürfnisse anpassen.

Aktives, physisches One-to-One-Marketing

Bei aktivem, physischen One-to-One-Marketing ist das Zielobjekt nicht digital, sondern physisch. Diese Art des One-to-One-Marketing ist häufig in wettbewerbsintensiven Branchen zu beobachten, in welchen die Service-/Produktendifferenzierung schwierig zu erreichen, aber elementar ist; die aktive, physische One-to-One-Marketing-Maßnahme stellt hierbei häufig sogar die eigentliche Differenzierung gegenüber Wettbewerbern dar (Arora et al. 2008; Rudolph/Linzmajer 2014). Bei

MyMuesli können sich Kunden z.B. ihr Wunschküchli aus über 80 Zutaten individuell zusammenstellen und dieses per Click & Collect in eine der MyMuesli-Filialen oder per Post nach Hause liefern lassen (MyMuesli.ch 2016). Die Herausforderung bei aktivem, physischen One-to-One-Marketing ist u.a. einerseits, den Kunden nicht durch zu umfangreiche Auswahlmöglichkeiten bei der Anpassung von Inhalten, Services oder Produkten zu verwirren (Huffmann/Kahn 1998). Andererseits müssen unternehmensseitig die Kosten für die individuelle Anpassung berücksichtigt werden. Ein individuell angepasster Adidas-Schuh ist laut Arora et. al (2008) in der Produktion 30 Prozent teurer als ein Standardschuh.

in der Organisation eine gewichtige Rolle (Brunner/Rudolph 2015).

Passives, physisches One-to-One-Marketing

Bei passivem, physischen One-to-One-Marketing werden Daten des Kunden genutzt, um Inhalte, Services und Produkte im nicht-digitalen Raum an dessen Bedürfnisse anzupassen. Mitarbeiter der Luxushotelkette Ritz-Carlton werden z.B. dazu angehalten, den Aufenthalt der Hotelgäste über passive, physische One-to-One-Marketing-Maßnahmen zu einem unvergesslichen Erlebnis zu machen. Um dies zu erreichen, darf jeder Servicemitarbeiter dabei eigenverantwortlich bis zu 2000 Dollar pro Gast ausgeben (Forbes 2009). Bemerkt eine Servicekraft beispielsweise, dass ein Gast ein spezielles Shampoo verwendet und dieses nahezu aufgebraucht ist, kann dieses von der Servicekraft für den Kunden nachgekauft werden. Die Info über die Vorliebe für dieses spezielle Shampoo kann im CRM-System von Ritz-Carlton festgehalten werden, sodass der Kunde bei seinem nächsten Aufenthalt direkt das bevorzugte Shampoo im Badezimmer vorfindet. Der Mitarbeiter selbst soll antizipieren und entscheiden, wie die Bedürfnisse des Kunden am besten befriedigt werden (Ritz-Carlton 2016). Eine Herausforderung bei passivem, physischen One-to-One-Marketing-Maßnahmen ist es u.a., die dafür nötige Unternehmenskultur zu schaffen und gewünschtes Mitarbeiterverhalten zu schulen und kontinuierlich zu fördern. One-to-One-Marketing kann nach Murthi et al. (2003) einen Lock-in-Effekt für Kunden erzeugen, da das Unternehmen es mit jeder One-to-One-Marketing-Maßnahme besser versteht, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. One-to-One-Marketing ist dabei jedoch kein neues Konzept. Auch in der

Abb. 1: One-to-One-Marketing-Matrix



Quelle: Eigene Darstellung.

Vergangenheit versuchten Unternehmen die Gesprächsinhalte, Services oder Produkte auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Die Möglichkeiten, die sich durch die rasanten Entwicklungen in der digitalen Welt ergeben, sind hingegen weitgehend Neuland für viele Unternehmen. Im Nachfolgenden möchten wir daher auf die unternehmensseitige Nutzung von aktiven und passiven, digitalen One-to-One-Marketing-Maßnahmen anhand eines Fallbeispiels eingehen.

Fallbeispiel

Für unser Fallbeispiel haben wir die Top-100-Unternehmen (VN 2016) einer wirtschaftsstarken deutschsprachigen Region in Europa (Vorarlberg, Österreich) im Hinblick auf ausgewählte aktive und passive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen analysiert (Wirtschaftsblatt 2016). Das Pro-Kopf-BIP in der ausgewählten Region liegt 39 Prozent über dem EU-Durchschnitt (Der Standard 2016) und der Großteil der ana-



Zusammenfassung

1. One-to-One-Marketing-Maßnahmen lassen sich im Hinblick auf die Rolle des Kunden (aktiv vs. passiv) und im Hinblick auf das anzupassende Zielobjekt (physisch vs. digital) in vier Bereiche unterteilen.
2. Bei aktiven One-to-One-Marketing-Maßnahmen nimmt der Kunde eine aktive Rolle ein, er entscheidet. Bei passiven One-to-One-Marketing-Maßnahmen entscheidet das Unternehmen für den Kunden.
3. 80 Prozent der Unternehmen haben eine Präsenz in sozialen Netzwerken. Interaktionsraten mit Kunden sind jedoch gering. 26 Prozent der Unternehmen nutzen One-to-One-Marketing-Tools zur Personalisierung von Werbebotschaften.

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen

lysierten Unternehmen ist im B-to-B-Geschäft aktiv (80% B-to-B; 20% B-to-C). Im Durchschnitt beschäftigt ein Top-100- Unternehmen 398 Mitarbeiter und erzielt einen Jahresumsatz von 208 Millionen Euro. Im Hinblick auf die ausgewerteten aktiven und passiven, digitalen One-to-One-Marketing-Maßnahmen konnten keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen B-to-B- und B-to-C-Unternehmen beobachtet werden, weshalb bei der weiteren Analyse nicht mehr zwischen B-to-B- und B-to-C-Unternehmen differenziert wird.

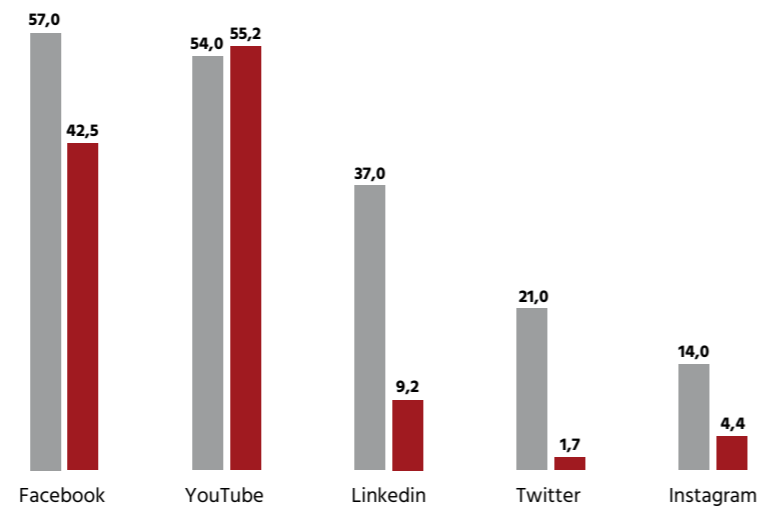
Nutzung sozialer Netzwerke

Im Hinblick auf die aktiven, digitalen One-to-One-Marketing-Maßnahmen wurde in einem ersten Schritt die Nutzungshäufigkeit gängiger sozialer Netzwerke betrachtet. Hierzu wurde erhoben, ob die Top-100-Unternehmen mittels einer eigenen Präsenz auf bekannten, öffentlich zugänglichen, sozialen Netzwerken auffindbar sind. In der nachfolgenden Abbildung vergleichen wir die prozentuale Social-Media-Nutzung der Unternehmen mit der prozentualen Social-Media-Nutzung der Gesamtbevölkerung in Österreich. Da YouTube-Nutzer im Vergleich zu den meisten anderen sozialen Netzwerken keinen eigenen Account für das Abrufen von Inhalten benötigen, wurde auf YouTube nicht die Anzahl der registrierten User, sondern der prozentuale Anteil der Bevölkerung, die YouTube nutzen, herangezogen.

Die Auswertung verdeutlicht, dass Unternehmen primär auf soziale Netzwerke setzen, die von der breiten Masse der Nutzer verwendet werden. Facebook wird beispielsweise von 57 Prozent der Top-100-Unternehmen genutzt. Im Durchschnitt folgen 45 869 Personen (Median 1300) einer Unternehmensseite, wobei eine hohe Streuung der Follower-Zahlen zu beobachten ist (Standardabweichung: 200 996 Personen; Min: 13

Abb. 2: Nutzung sozialer Netzwerke aus Kunden- und Unternehmensperspektive

■ Anteil der Top-100-Unternehmen, die das soziale Netzwerk nutzen (in Prozent)
■ Anteil der Bevölkerung, der das soziale Netzwerk nutzt (in Prozent)



Quelle: Eigene Analyse der Top-100-Unternehmen (2016); Trendingtopics (2016), SocialMediaRadar (2016), Artworx (2015).

Follower, Max: 1 488 863 Follower). Im Durchschnitt werden auf den unternehmenseigenen Facebook-Seiten 0,28 Beiträge am Tag veröffentlicht, d.h. ca. alle vier Tage ein Beitrag. Auf einem YouTube-Unternehmenskanal unseres Samples sind im Durchschnitt 40 Videos (Median: 12 Videos) zu finden. Damit konnten die Unternehmen durchschnittlich 1 039 899 Views generieren (Median: 29 321) und im Mittelwert 1738 Follower (Median: 46) für sich gewinnen. Twitter, LinkedIn und Instagram werden prozentual von den Unternehmen deutlich häufiger verwendet als von der Bevölkerung. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass diese sozialen Netzwerke für One-to-One-Marketing-Maßnahmen mit Schlüsselpersonen genutzt werden, wie beispielsweise zur Rekrutierung bei LinkedIn oder zum Austausch mit Pressevertretern auf Twitter. Der Anteil an Unternehmen, welcher min-

destens ein soziales Netzwerk für aktive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen nutzt, beläuft sich auf 80 Prozent. 20 Prozent der Unternehmen sind auf keinem der untersuchten sozialen Netzwerke vertreten. Mit 51 Prozent sind etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen auf ein bis zwei sozialen Netzwerken präsent. 29 Prozent der analysierten Top-100-Unternehmen nutzen mehr als drei soziale Netzwerke für ihre One-to-One-Marketing-Maßnahmen. Bei 50 Prozent der Unternehmen, die nur ein soziales Netzwerk nutzen, ist dies Facebook, bei 31,25 Prozent YouTube und bei 18,75 Prozent LinkedIn.

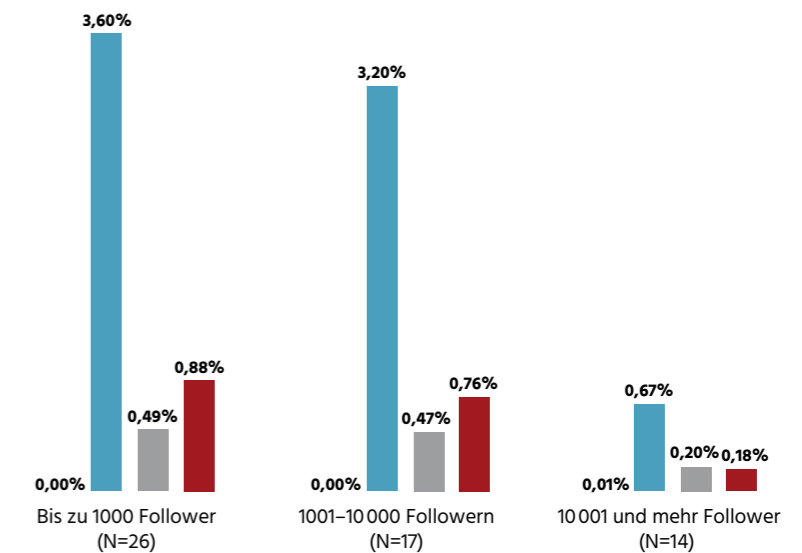
Interaktion in sozialen Netzwerken

Die reine Nutzung sozialer Netzwerke sagt noch nichts darüber aus, ob aktives, digitales One-to-One-Marketing betrie-

ben wird. Erst wenn Kunden und Unternehmen auf sozialen Netzwerken interagieren, handelt es sich um aktives, digitales One-to-One-Marketing. In diesem Zusammenhang haben wir Interaktionsraten verschiedener sozialer Netzwerke analysiert. Interaktionsraten geben den prozentualen Anteil der Follower an, die mit dem Unternehmen bzw. den veröffentlichten Inhalten des Unternehmens auf dem jeweiligen sozialen Netzwerk in den letzten 30 Tagen aktiv interagierten. Nachfolgend möchten wir detaillierter auf die Interaktionsrate des sozialen Netzwerks Facebook (N=57) eingehen. Eine Interaktion auf Facebook ist eine aktive Handlung eines Followers auf der Facebook-Seite des Unternehmens, z.B. die Dialogaufnahme mit dem Unternehmen über die Kommentarfunktion, das Anklicken „Gefällt mir“ markieren oder das Teilen von Inhalten des Unternehmens (Facebook 2016). Die Facebook-Interaktionsrate der Top-100-Unternehmen liegt bei durchschnittlich 0,41 Prozent (Median 0,16%, N=57), d.h. von 1000 Followern interagierten durchschnittlich vier Follower in den letzten 30 Tagen vor der Erhebung mit dem Unternehmen auf Facebook. Für die weitere Analyse unterteilten wir die Facebook-Präsenzen der Unternehmen anhand der Follower-Anzahl in drei Gruppen. Die

Abb. 3: Interaktionsraten der Top-100-Unternehmen auf Facebook

■ Minimum ■ Maximum ■ Mittelwert ■ Standardabweichung



Quelle: Eigene Darstellung.

Einteilung in drei Gruppen anhand der Follower-Anzahl (Gruppe A: 0–1000 Follower; Gruppe B: 1001–10000 Follower; Gruppe C: 10001 und mehr Follower) wurde gewählt, da dadurch ein Vergleich mit anderen Studien möglich ist (z.B. Irin 2016).

Eine Studie von 180 000 Facebook-Pages über einen Beobachtungszeitraum von einem Jahr ergab durchschnittliche Interaktionsraten von 1,54 Prozent bei Facebook-Seiten mit bis zu 1000 Followern, 0,72 Prozent bei 1001–10000 Followern und 0,21 Prozent bei 10001–1000000 Followern, wobei die Interaktionsrate laut Studie sinkt, desto mehr Follower eine Facebook-Seite hat (Irin 2016). In unserem Sample konnte sich diese negative Korrelation zwischen Anzahl der Follower und der Interaktionsrate teilweise nachweisen lassen. Die analysierten Facebook-Seiten in unserer Fallstudie konnten durchschnittliche Interaktionsraten von 0,49 Prozent (0–1000 Follower; N=26), 0,47 Prozent (1001–10000 Follower; N=17) und 0,20 Prozent (10001 und mehr Follower; N=14) erreichen. Werden bei der Da-

Handlungsempfehlungen

1. Da der Reifegrad der One-to-One-Marketing-Maßnahmen im Markt aktuell noch nicht sehr ausgeprägt ist, ergeben sich in diesem Themenbereich interessante Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern.
2. Bei der Auswahl möglicher One-to-One-Marketing-Aktivitäten sollen sich Unternehmen auf diejenigen Maßnahmen fokussieren, die ihr Leistungsversprechen stärken.
3. Vor allem bei passiven One-to-One-Marketing-Maßnahmen müssen u.a. Datenschutzbestimmungen und die Kundenakzeptanz berücksichtigt werden.

tenanalyse diejenigen Facebook-Seiten eliminiert, welche keine Interaktion aufweisen (0,00%), dann lässt sich die abnehmende Interaktionsrate auf Basis der drei beschriebenen Gruppen replizieren und es ergeben sich Werte von 1,10 Prozent (0–1000 Follower; N=12), 0,50 Prozent (1001–10 000 Follower; N=16) und 0,20 Prozent (10 001 und mehr Follower; N=14). Die Unterschiede zwischen den Gruppen sind statistisch signifikant ($F(2,39)=4,419$, $p=.019$). 14 der 15 Facebook-Seiten, die eine Interaktionsrate von 0,00 Prozent aufweisen, folgen nur bis zu 1000 Personen. 13 der 15 Unternehmen veröffentlichen keine Beiträge mehr auf ihrer Seite. Die Mehrheit dieser Unternehmen (61,50%) haben keine Präsenz in einem anderen sozialen Netzwerk. Hingegen sind 83,30 Prozent der Unternehmen, die überdurchschnittlich hohe Interaktionsraten auf Facebook erreichen, in weiteren sozialen Netzwerken aktiv.

Nutzung von Basis-Tools für passives, digitales One-to-One-Marketing

Neben den beschriebenen aktiven, digitalen One-to-One-Marketing-Maß-

nahmen haben wir für unser Sample passive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen analysiert. Hierfür haben wir bei den Top-100-Unternehmen erhoben, wie häufig diese, Basis-Tools, welche eine Grundlage für viele passive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen bilden, verwenden. Basis-Tools (Google Tag Manager, Google AdWords Remarketing Tag, Google Doubleclick, Facebook Customer Audience) ermöglichen es dem Unternehmen u.a., einen Website-Besucher auf den Plattformen von Google (Search, Display, YouTube) und Facebook via Cookie-Technologie wieder zu erkennen und ihm anhand seines vergangenen Internet-Nutzungsverhaltens individuelle Inhalte zu präsentieren (Retargeting). Informiert sich ein potenzieller Kunde z.B. auf der Website eines Maschinenherstellers über ein spezifisches Produkt, so kann das Unternehmen diesem Kunden z.B. über eine Facebook-Werbeanzeige eine personalisierte Einladung zu einer Produktvorführung mit dem lokalen Verkaufsberater anbieten. Überraschenderweise nutzen nur 26 der Top-100-Unternehmen mindestens eines dieser Basis-Tools für passives, digitales One-to-One-Marketing (siehe Ab-

bildung 4). Googles Tag Manager, welcher eine Vielzahl an potenziellen passiven, digitalen One-to-One-Marketing-Maßnahmen ermöglicht, ist in lediglich elf Prozent der analysierten Websites eingebunden.

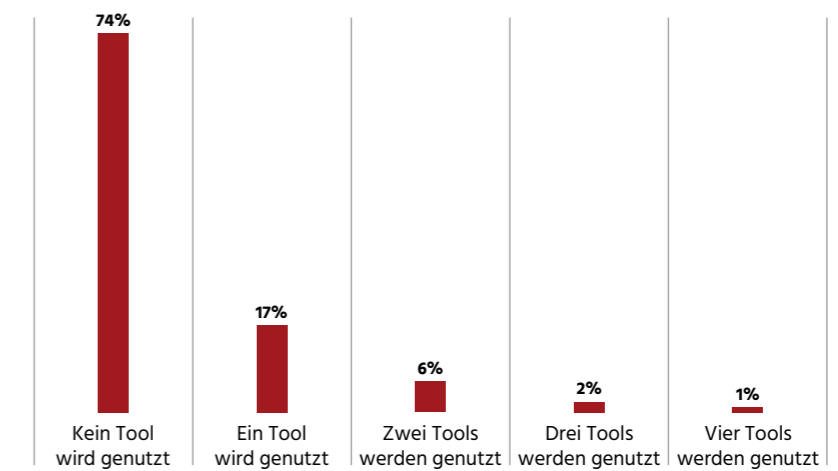
Mobile als One-to-One-Marketing-Enabler

Abschließend soll noch die Rolle des Smartphones als One-to-One-Marketing-Enabler thematisiert werden, denn sowohl für aktive als auch passive digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen spielt das Smartphone eine zunehmend bedeutende Rolle (Persaud/Azhar 2012; Rudolph et al. 2015). Im Rahmen des passiven, digitalen One-to-One-Marketing können über das Smartphone zusätzliche Daten (z.B. Geotracking) erhoben und One-to-One-Marketing-Maßnahmen ausgespielt werden. Für das aktive, digitale One-to-One-Marketing ist entscheidend, dass der Kunde das Smartphone meist bei sich trägt und somit stets in den Dialog mit dem Unternehmen treten kann. Zur Bewertung der Kompetenz der Unternehmen im Themenbereich Mobile haben wir analysiert, ob die Websites der Unternehmen mobil opti-

Kernthesen

1. Aktive und passive One-to-One-Marketing-Aktivitäten ermöglichen es, dem Kunden relevantere Inhalte, Services und Produkte anzubieten.
2. Passive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen werden aktuell von Unternehmen weitaus seltener genutzt als aktive One-to-One-Marketing-Maßnahmen.
3. Die zunehmende mobile Internetnutzung wird die Bedeutung von One-to-One-Marketing-Maßnahmen verstärken.

Abb. 4: Anzahl genutzter Basis-Tools für passives, digitales One-to-One-Marketing



Quelle: Eigene Darstellung.

miert sind und wie sich deren Ladezeiten von 2015 auf 2016 entwickelt haben. Während 2015 nur 36,1 Prozent der Top-100-Websites mobil optimiert waren, sind es 2016 bereits 51,4 Prozent. Die Ladezeiten der mobilen Websites haben sich von 2015 auf 2016 signifikant verbessert. Trotzdem ist es überraschend, dass fast die Hälfte der Top-100-Unternehmen ihre Website nicht mobil optimieren, da eine Website ohne mobile Optimierung von Google mit einem schlechteren Ranking bei der Google-Suche abgestraft wird (Die Welt 2015).

Fazit

Passive, digitale One-to-One-Marketing-Aktivitäten werden im Vergleich zu aktiven, digitalen One-to-One-Marketing-Maßnahmen weniger häufig verwendet. Gründe hierfür könnten u.a. sein, dass passive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen stärkere Privacy-Bedenken auslösen, da der Kunde in den One-to-One-Marketing-Prozess nicht aktiv eingebunden ist und seine

Daten weitgehend ohne sein Zutun verarbeitet werden (Treiblmaier et al. 2014). Auch unternehmensseitig sind Privacy-Bedenken ein Hindernis für passive One-to-One-Marketing-Maßnahmen. 50 Prozent der Manager geben an, dass sie vorhandene Daten nicht für

Im Hinblick auf die Kundenbindung bieten sowohl passive als auch aktive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen Chancen für Unternehmen.


passive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen nutzen, da sie über die gesetzlichen Datenschutzbestimmungen zu wenig informiert sind (Department One 2014). In derselben Studie geben 49

Prozent der Manager an, vorhandene Daten nicht nutzen zu können, da diese in unterschiedlichen Silos im Unternehmen gespeichert werden und der Zugriff daher schwierig ist. D.h. technologische Hürden und Privacy-Bedenken können Gründe für die geringe Verwendung von passiven, digitalen One-to-One-Marketing-Maßnahmen sein. Unternehmen sollten jedoch prüfen, wie diese Maßnahmen umgesetzt werden können, ohne Reaktanz beim Kunden hervorzurufen. Das Vertrauen in die Marke und eine gewisse Kontrolle bzw. Transparenz hinsichtlich der Datenverwendung spielt dabei für die Akzeptanz der Maßnahme aus Kundensicht eine wichtige Rolle (Persaud/Azhar 2012). Unter Berücksichtigung der Privacy-Bedenken der Kunden bieten passive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen durchaus Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern, indem z.B. die Customer Experience auf der eigenen Website durch relevantere Inhalte verbessert wird. Aktive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen werden

von den meisten Unternehmen in der Form von sozialen Netzwerken genutzt; die Interaktionsraten auf den sozialen Unternehmenspräsenzen sind jedoch meist niedrig. Differenzierung wird bei diesen Maßnahmen nicht durch die bloße Präsenz auf den Netzwerken, sondern durch die Ausgestaltung des Dialogs, der Inhalte und der Reaktionszeit geschaffen.

Im Hinblick auf die Kundenbindung bieten sowohl passive als auch

aktive, digitale One-to-One-Marketing-Maßnahmen Chancen für Unternehmen. Während bei aktiven Maßnahmen in sozialen Netzwerken die Kundenbindung über die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen gestärkt werden kann, können passive Maßnahmen dabei helfen, aus vergangenem Kundenverhalten zu lernen und relevantere Inhalte für den Kunden auszuspielen. In welche der vier One-to-One-Marketing-Felder ein Unterneh-

men investieren soll, hängt stark von der Grundsatzstrategie des Unternehmens ab. Bei der Auswahl möglicher One-to-One-Marketing-Maßnahmen sollte sich das Unternehmen neben den klassischen Kosten-Nutzen-Abwägungen vertiefend Gedanken darüber machen, inwieweit die ausgewählten Maßnahmen das eigene Leistungsversprechen stärken und die Wettbewerbsposition verbessern (Rudolph 2013). 

Literatur

Arora, N./Dreze, X./Ghose, A./Hess, J. D./Iyengar, R./Jing, B./Joshi, Y./Kumar, V./Lurie, N./Neslin, S./Sajeesh, S./Su, M./Syam, N./Thomas, J./Zhang, Z. J. (2008): Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, S. 305–321.

Brunner, F./Rudolph, T. (2015): *Toward Cross-Channel Management – A Comprehensive Guide for Retail Firms*. Oldenbourg: De Gruyter.

Burke, R. R. (2002): Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Journal of Academy of Marketing Science*, S. 411–432.

Department One (2014): Von Department One und Goldmedia veröffentlichte Studie zu Kundenbindung und Kundendaten: Wie Unternehmen Marketingmillionen verschicken, http://www.departmentone.com/wp-content/uploads/2014/07/140706_department_one_PM_Studie_Kundenbindung.pdf, Abruf 12.8.2016.

Der Standard (2016): Europas reichste Regionen: Wien rutscht weiter ab, <http://derstandard.at/2000031843083/Wien-nur-mehr-auf-Rang-17-unter-Europas-reichsten-Regionen>, Abruf 3.8.2016.

Diaz, D. M./Zuluaga, A. R./Carillo-Ramos, A. (2009): Personalized Services Oriented towards Commercial Establish-

ments. In Meersman, R./Herrero, P./Dillon, T. (2009) *On the Move to Meaningful Internet Systems: OTM 2009 Workshops* (S. 474–483). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Die Welt (2015): Google bestraft Seiten ohne Mobil-Optimierung, <http://www.welt.de/wirtschaft/article139811260/Google-betrast-Seiten-ohne-Mobil-Optimierung.html>, Abruf 5.8.2016.

Facebook (2016): Wie ist die Interaktionsrate definiert, <https://www.facebook.com/help/794890670645072>, Abruf 19.10.2016.

Forbes (2009): How Ritz-Carlton Stays At The Top, <http://www.forbes.com/2009/10/30/simon-cooper-ritz-leadership-ceonetwork-hotels.html>, Abruf 11.8.2016.

Huffmann, C./Kahn, B.E. (1998): Variety for sale: Mass customization or mass confusion? *Journal of Retailing*, S. 491–513.

Irin, A. (2016): Social Benchmark Study: Number of brand posts on Facebook surged in 2015, <https://www.quintly.com/blog/2016/05/social-benchmark-study-number-of-brand-posts-on-facebook-surged-in-2015/>, Abruf 4.8.2016.

Kalthoff, M. (2013): Zalando-Gründer rechnet mit etabliertem Handel ab, http://www.textilwirtschaft.de/business/Zalando-Gruender-rechnet-mit-etabliertem-Handel-ab_85455.html#.UTobTZgskM, twitter, Abruf 1.8.2016.

KLM (2015): What Has KLM Learned From 5 Years of Social Media Service?, <https://blog.klm.com/what-has-klm-learned-from-5-years-of-social-media-service/>, Abruf 4.8.2016.

Liang, T.-P./Lai, H.-J./Ku, Y.-C. (2006): Personalized Content Recommendation and User Satisfaction: Theoretical Synthesis and Empirical Findings. *Journal of Management Information Systems*, S. 45–70.

Liu, Y./Zhang, J. (2006): Research Note - The Benefits of Personalized Pricing in a Channel. *Marketing Science*, S. 97–105.

Murthi, B./Sarkar, S. (2003): The Role of Management Sciences in Research on Personalization. *Management Science*, S. 1344–1362.

Persaud, A./Azhar, I. (2012): Innovative mobile marketing via smartphones. *Marketing Intelligence & Planning*, S. 418–443.

Ritz-Carlton (2016): Gold-Standards, <http://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>, Abruf 12.8.2016.

Rudolph (2013): *Modernes Handelsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rudolph/Linzmajer (2014): Big Data im Handel. *Marketing Review* St. Gallen, S. 12–24.

Rudolph, T./Metzler, T./Emrich, O./Kleinlercher, K. (2014): Cross-

Channel Management 2014. St.Gallen: Universität St.Gallen.

Rudolph, T./Emrich, O./Böttger, T./Essig, E./Metzler, T./Pfrang, T. (2013): *Der Schweizer Online-Handel – Internetnutzung Schweiz 2013*. St.Gallen: Universität St.Gallen.

Rudolph, T./Emrich, O./Kleinlercher, K./Pfrang, T. (2015): *Der Schweizer Online-Handel – Internetnutzung Schweiz 2015*. St.Gallen: Universität St.Gallen.

Shankar, V. (2011): *Shopper Marketing*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.

Shaffer, G./Zhang, J. Z. (2002): Competitive One-to-One Promotions. *Management Science*, S. 1143–1160.

Treiblmaier, H./Madlberger, M./Knotzer, N./Pollach, I. (2004): Evaluating Personalization and Customization from an Ethical Point of View: An Empirical Study. *Proceedings of the 37th HIC on System Sciences*, S. 1–10.

VN – Vorarlberger Nachrichten (2016). Top 100 – Vorarlbergs größte Unternehmen, http://cdn3.vol.at/2016/03/2016_03_31_TOP_100_AnsichtsPDF.pdf, Abruf 1.8.16

Wirtschaftsblatt (2016): Europas reichste Regionen, <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/europa/4934079/Europas-reichste-Regionen-Wien-nur-mehr-auf-Rang-17-Abruf-3.8.2016>.

PLAKATE, DIE EINDRUCK MACHEN.



DAUERTIEFPREISE! ZUM BEISPIEL:

PLAKATE A2
100 STÜCK NUR CHF 59

INKL. MWST UND STANDARDVERSAND
135 g/m² Bilderdruckpapier / einseitig vierfarbig bedruckt [4/0]

Jetzt bestellen auf onlineprinters.ch



Personalisierte Preisdifferenzierung im E-Commerce

Der Einsatz personalisierter Preise im Online-Handel wird derzeit diskutiert. Dieser Beitrag untersucht mithilfe von Preistests in ausgewählten Branchen empirisch, ob dies der Fall ist. Abgesehen von einer Ausnahme werden keine personalisierten Preise gefunden.

Prof. Dr. Michael Schleusener, Prof. Dr. Sarah Hosell

Immer wieder erscheinen in den Medien und in der verbraucherpolitischen Diskussion Berichte darüber, dass der online zu zahlende Preis beispielsweise vom Endgerät oder individuellen Nutzereigenschaften abhängt. Zu der Frage, ob dies tatsächlich der Fall ist, gibt es Studien im internationalen Kontext (Mikians et al. 2012), für die USA (Hannak et al. 2014), für Großbritannien (Office of Fair Trading 2013) und für Österreich (Arbeiterkammer Wien 2015). Alle diese Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass so gut wie keine personalisierten Preise eingesetzt werden. Entsprechende Medienberichte beziehen sich beispielsweise häufig auf zeitliche oder ortsbezogene Differenzierungen. Da es für Deutschland keine derartige Untersuchung gibt, soll nach einer grundlegenden Einordnung des Phänomens ein entsprechendes Studiendesign mit den Ergebnissen der Untersuchung vorgestellt werden. Dieser Untersuchung kommt auch deshalb besondere Relevanz zu, da dem Thema gerade von Seiten der Verbraucherpolitik eine hohe Aufmerksamkeit zuteil wird und erste regulatorische Maßnahmen in der Diskussion sind bzw. gefordert werden (FAZ 2016; Zander-Hayat/Domurath/Groß 2016).

Ökonomische Grundüberlegungen und Gesamtkontext

Eine Preisdifferenzierung ersten Grades bedeutet, dass Konsumenten genau die Preise bezahlen, die ihrer jeweiligen individuellen Zahlungsbereitschaft entsprechen. Damit wird die Konsumentenrente vollständig vom Verkäufer realisiert. Im Vergleich zum Einheitspreis wird zum einen zusätzliche Zahlungsbereitschaft abgeschöpft, zum anderen wird die Markträumung verbessert. Durch die Menge an Informationen, die über jedes einzelne Individuum bei der Nutzung des Internets verfügbar ist, könnten solche individuellen Preise Realität werden (Rayna/Darlington/Striukova 2015, S. 139). Unterschieden werden muss von solchen personalisierten Preisen das Dynamic Pricing, das zu unterschiedlichen Preisen im Zeitablauf führt und hier nicht Gegenstand der Betrachtung ist.

Überlegungen zum Wettbewerb

Ein Monopolist kann eine Preisdifferenzierung ersten Grades durchsetzen. Doch im Wettbewerb ist die Obergrenze für den zu fordernden Preis nicht die maximale Preisbereitschaft des Kunden, sondern der Preis des Wettbewerbers, sofern dieser Preis niedriger ist und vom Kunden wahrgenommen wird. Es gilt die Annahme, dass die Produkte und

die Transportkosten identisch sind (Ulph/Vulkan 2000, S. 2). Ein Abschöpfen der Preisbereitschaft des Kunden wäre theoretisch möglich, wenn alle Anbieter die gleichen Kriterien zur individuellen Bepreisung nutzen würden und gleichzeitig ihre Vorstellung über die maximale Preisbereitschaft eines einzelnen Kunden identisch wäre. Außerdem müssten alle Anbieter Gewinnmaximierung als Ziel verfolgen. Nun ist das gleichzeitige Vorliegen dieser drei Bedingungen sehr unwahrscheinlich. Somit wird der Wettbewerb gerade bei hochpreisigen Artikeln dazu führen, dass ein Abschöpfen maximaler, individueller Preisbereitschaften über den Marktpreis hinaus nicht möglich ist. Dagegen erscheint es plausibel, dass einzelnen Kunden besonders niedrige Preise angeboten werden. Ulph und Vulkan (2000, S. 11) haben in ihrem Grundlagenartikel herausgearbeitet, dass der im Online-Umfeld besonders starke Wettbewerb (intensified competition effect) dem durch Datennutzung möglichen stärkeren Abschöpfen der Konsumentenrente (enhanced surplus extraction effect) entgegensteht. Individualisierte Preise sind dementsprechend dann zu erwarten, wenn der zweite Effekt stärker als der erste ist. Daher folgern sie, dass aufgrund des starken Wettbewerbs im Internet die meisten E-Commerce-Unter-

Prof. Dr. Michael Schleusener
Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen / eWeb Research Center, Hochschule Niederrhein, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Dekan Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen
Reinarzstr. 49, 47805 Krefeld
Tel.: +49 (0) 2151 822-6610
michael.schleusener@hs-niederrhein.de
<http://www.hs-niederrhein.de/wirtschaftsingenieurwesen/wir-als-fachbereich/personen/schleusener-michael/>

Prof. Dr. Sarah Hosell (geb. Stevens)
Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Campus Köln, Professorin für Wirtschafts- und Medienpsychologie, insbesondere Marketing und Marktforschung
Höninger Weg 139, 50969 Köln
Tel.: +49 (0)179 223 1986
s.hosell@hmkw.de
<http://www.hmkw.de/hochschule/professoren-und-lehrbeauftragte/fachbereich-psychologie/sarah-hosell/>



nehmen eine personenbezogene Preisdifferenzierung eher nicht verfolgen werden (Ulph/Vulkan 2000, S. 13).

Kundenperspektive

Zur Einordnung des Phänomens aus Kundensicht stellt sich die Frage, in welchen Fällen Kunden überhaupt wahrnehmen, dass sie unterschiedliche Preise angeboten bekommen. Dies könnte passieren, wenn Paare gleichzeitig und am gleichen Ort mit unterschiedlichen Endgeräten und unterschiedlichen Suchhistorien die gleichen Angebote aufrufen; in den meisten Fällen werden Kunden die personalisierte Preissetzung jedoch nicht bewusst wahrnehmen.

Aus Kundenperspektive ist die Preisfairness ein wichtiger Aspekt. Für die Beurteilung der Preisfairness legen Konsumenten die Ähnlichkeit der jeweiligen Transaktion zu Grunde (Xia/Monroe/Cox 2004, S. 1). Wenn die Kunden Unterschiede in der Art der Transaktion erkennen können, dann akzeptieren sie auch unterschiedliche Preise. Ein Beispiel sind die vom Buchungszeitpunkt abhängigen Preise bei Airlines: je früher eine Buchung erfolgt, desto günstiger ist sie. Die Transaktionen unterscheiden sich trotz Inanspruchnahme derselben Dienstleistung durch die unterschiedlichen Buchungszeitpunkte deutlich. Da die Konsumenten diese Prinzipien verstanden haben, werden die unterschiedlichen Preise nicht als unfair betrachtet (Fassnacht/Mahadevan 2010, S. 304). Kann

der Kunde nicht erkennen, dass Transaktionen sich unterscheiden, so führt dies im besten Fall lediglich zu einer Verunsicherung des Kunden und damit zu einem Verzicht auf den Kauf. Im schlechtesten Fall führt eine wahrgenommene Preisunfairness zu Unzufriedenheit, negativer Mund-zu-Mund-Propaganda bis hin zum Boykott. Gerade in der Verbindung mit der großen Verbreitung sozialer Medien ergibt sich daraus ein hohes Gefahrenpotenzial für die Anbieter. Dies ist ein wesentlicher Grund für Unternehmen, keine individuellen Preise einzusetzen, wie eine Expertenbefragung zeigte. Zwei Experten sagten unabhängig voneinander, dass individuelle Preise aus Angst vor negativer Presse oder Propaganda in sozialen Netzwerken nicht eingesetzt werden.

Untersuchungsansatz

Mit dem Ziel, den Einsatz von personalisierten Preisen in Deutschland zu untersuchen, wurde im Zeitraum von August 2015 bis April 2016 eine experimentelle Studie durchgeführt. Vom Ansatz her orientiert sie sich an der Studie von Mikians et al. (2012). Es handelt sich um einen synthetischen Ansatz, bei dem mit unterschiedlichen Konfigurationen Preisabfragen durchgeführt wurden. Parallel wurde die Unternehmenssicht mittels Experteninterviews und die Konsumentensicht mittels qualitativer Interviews sowie durch eine Ad-hoc-Social-Media-Recherche erhoben.

Fotos: © iStockphoto

Branchen- und Produktauswahl

Die zu untersuchenden Branchen sollten ein relevantes Online-Volumen aufweisen, da nur dann bei den Unternehmen ein entsprechendes, auch finanzielles Potenzial sowie die Kompetenz für den Einsatz von individueller Preisdifferenzierung zu erwarten ist (Abbildung 1). Darüber hinaus wurden Unternehmen ausgewählt, über die in den Medien bereits zu personalisierten Preisen berichtet wurde. Auf Produktseite wurde der Homogenitäts- bzw. Komplexitätsgrad berücksichtigt. Es wurden sowohl sehr homogene Produkte (z.B. elektronische Geräte) als auch Produkte, die schwieriger vergleichbar sind (z.B. Pauschalreisen mit einer Vielzahl von Leistungsparametern), untersucht.

Weiterhin wurde hinsichtlich des absoluten Preisniveaus der Produkte unterschieden. Für Produkte mit niedrigen Preisen werden die Konsumenten aufgrund der vergleichsweise hohen Suchkosten wahrscheinlich keine umfangreichen Preisvergleiche vornehmen, sondern bei einem Anbieter bleiben, der damit eher in der Lage wäre, eine personenbezogene Preisdifferenzierung vorzunehmen. Bei höherwertigen Produkten werden die Konsumenten eher eine umfangreiche Preisrecherche durchführen und dies schränkt die Möglichkeiten zu individuellen Preisen ein.

Testumgebung

Zur Herstellung einer geeigneten Testumgebung wurde zunächst mit einem Netzwerk-Sniffer geprüft, welche Protokolle sich mit welchen Servern beim „normalen“ Besuch auf den Web-Seiten der ausgewählten Branchen/Unternehmen verbinden. Anschließend wurde getestet, mit welchen Mitteln Informationen über den Konsumenten hinter dem Computer gezielt ein- und ausgeschaltet werden können. Zur Durchführung der Tests wurde detailliert festgelegt, mit

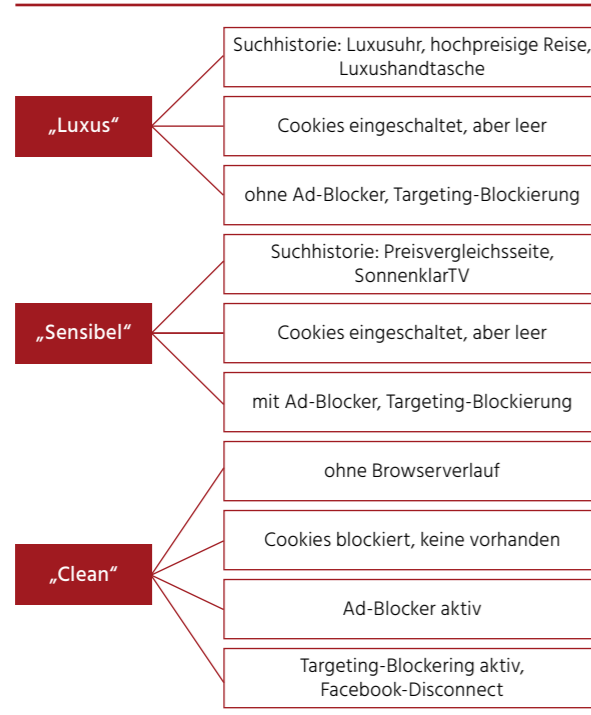
Zusammenfassung

Personalisierte Preise werden in den Medien und der verbraucherpolitischen Diskussion immer wieder erwähnt. Technisch sind sie realisierbar, aber die betriebswirtschaftliche Umsetzung hängt stark von der Wettbewerbssituation ab. In dieser Studie wird exemplarisch untersucht, ob personalisierte Preise in Deutschland eingesetzt werden. Es wird gezeigt, dass dies bislang, mit Ausnahme von Pauschalreisen und in gewissem Ausmaß bei einer Dating-Plattform, nicht nachgewiesen werden kann.

Abb. 1: Tabelle Branchen- und Produktauswahl

Branche	Anbieter	Produkt
Branchenauswahl nach relevanten Online-Anteilen		
Tourismus/ Verkehr	Europcar	Audi A8 Golf Variant 1,4
	Lufthansa	Flug Düsseldorf – Narita (Tokio) Flug Frankfurt – Barcelona
	ab-in-den-urlaub.de	jeweils: 1 Woche Gran Canaria 3 Sterne und 5 Sterne, HP
	weg.de Expedia.de	
Consumer Electronics	Amazon	jeweils: Samsung UE40JU6550, Samsung UE32J5550
	Cyberport	
	Media-Markt	
	notebooksbilliger.de	
Sportartikel	Sportcheck	Walkingstöcke hoch- und niedrigpreisig
Mode	Zalando	Herren GEL-KAYANO 22 GEL-IMPRESSIO 8 T5C3N
Versicherungen	Check24	Haftpflichtversicherung
Spielwaren	MyToys	Ravensburger ministeps® Tablet
Medien/ Tonträger	Weltbild	Hörbuch Frank Schätzing XXL, Download
Food	Hawesko	Champagne Moët & Chandon Imperial
	Fressnapf	Royal Canin Size Maxi Adult 5+
Drogerie	Douglas	Paco Rabanne Olympéa, Frauen
	Otto	outflexx Esstischgruppe, 130x190, Rattan
Gartenmöbel	GartenXXL Gartenmöbel.de	
Branchen- und Anbietersauswahl nach öffentlichen Berichten über individuelle Preisdifferenzierung		
Tourismus	ab-in-den-urlaub.de	Ferienwohnung, 1 Woche Niederlande; Gran Canaria 1 Woche HP, 5 Sterne; Teneriffa, 1 Woche HP, 5 Sterne
	www.ferienhausmiete.de	Ferienhaus in Schoorl, Nord-Niederlande, mittlere Ausstattung
Drogerie	Douglas	Damenduft: Olympéa Aqua von Paco Rabanne Aqua Olympéa Eau de Toilette (EdT) 50 ml
Consumer Electronics	Amazon	Samsung UE48JU6050 121 cm; Bosch WAY2854D Waschmaschine
	Sportcheck	Mammut – MTR 201-II Max Low – Laufschuhe
Sportartikel	Runnerspoint	Sportuhr: Polar V800
	Zalando Deutschland	Herrenanzug: Tiger of Sweden; Polo-Shirt: Lacoste LIVE
Mode	Zalando Österreich	Polo-Shirt: Lacoste LIVE
	Baby- ausstattung	Babywalz
Optiker	Lensbest	Kontaktlinsen, Tageslinsen: Dailies AquaComfort Plus (1x30)
Online-Dating- Portale	Parship	Anmeldung mit unterschiedlichen Personas, Unterscheidung nach Einkommen

Abb. 2: Personas nach nutzerbezogenen Merkmalen



Quelle: Eigene Darstellung.

welchen unterschiedlichen Settings Preisinformationen abgerufen werden sollen. Bei konstanter zeitlicher Dimension wurden folgende Faktoren differenziert:

- Technikbasierte Informationen: unterschiedliches Endgerät und Betriebssystem, Verwendung von Ad-Blockern oder Script-Blockern (z.B. Facebook Disconnect),
- Personenbezogene Informationen: Browserverlauf, Cookies und Suchhistorie der simulierten Personas,
- Geolokation: Unterschiedliche Standorte innerhalb Deutschlands unter teilweisem Einbezug von Standorten in Österreich und den Niederlanden.

Die personenbezogenen Informationen wurden durch drei Personas mit jeweils unterschiedlichen Nutzerprofilen realisiert (ähnlich Mikians et al. 2012). Vor dem Hintergrund des Ziels dieser Untersuchung scheint die Preissensibilität als Unterscheidungskriterium sinnvoll. Dabei steht die Annahme im Vordergrund, dass preissensible Kunden eher Preise auf Preisvergleichsseiten vergleichen und somit die Browserhistorie Preisvergleichsseiten ausweist. Des Weiteren wurde angenommen, dass bei preissensiblen Kunden die Internet-

kompetenz höher ist, was zur Verwendung von Targeting- und Ad-Blockern führt. In diesem Forschungsansatz wurden die Nutzerprofile „Luxus“ und „Sensibel“ kreiert und anhand der Suchhistorie, Preissensibilität und Technik-affinität unterschieden (Abbildung 2). Als Kontrollgruppe wurde ein „cleaner“ Nutzer entworfen, der so wenige Informationen wie möglich über sich preisgibt. Sicherlich ist auch eine andere Operationalisierung von „Preissensibilität“ denkbar. Damit ergaben sich die folgenden Merkmale der Personas:

Zunächst wurden die drei experimentellen Tests mit Differenzierung nach technikbasiert, simulierten Personas und Geolokation durchgeführt. Die drei Faktoren wurden nicht gleichzeitig verändert, um gewährleisten zu können, dass eine Preisänderung einem Faktor zuzuordnen ist.

Ergebnisse aus den experimentellen Tests

Insgesamt konnte nur in einer Branche eine personenbezogene Preisdifferenzierung festgestellt werden, in den anderen untersuchten Branchen lag keine derartige Preisdifferenzierung vor. Im Bereich Tourismus konnten bei höherpreisigen Pauschalreisen (5-Sterne-Hotel, Preis höher als 2000 € pro Woche) individualisierte Preise mit Differenzierung nach Betriebssystem festgestellt werden. Im experimentellen Setting mit Unterschieden in den Nutzerprofilen konnte ein Unterschied zwischen dem Luxus-Nutzer und dem Clean-Nutzer festgestellt werden. Der Luxus-Nutzer sollte dabei einen um 34 € höheren Preis bezahlen als der Clean-Nutzer (Luxus-Nutzer: 2230 € versus Clean-Nutzer: 2196 €). Bei der Differenzierung nach Geolokation wurden die Standorte Mönchengladbach, Hamburg und Düsseldorf getestet. Es wurden zusätzlich unterschiedliche Endgeräte bei gleichbleibendem Betriebssystem geprüft. In keinem Fall konnte ein differenzierter Preis festgestellt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass bei Pauschalreisen konstant günstigere Preise für das Windows-Betriebssystem ausgespielt wurden als für das von Apple.

Die Experimente mit Branchen- und Anbietersauswahl nach öffentlichen Berichten über individuelle Preisdifferenzierung haben positive Tests in den Branchen Tourismus, Mode und Online-Dating-Plattformen ergeben. Die Pauschalreise zeigte erneut eine individuelle Unterscheidung nach Betriebssystem. Im Bereich Mode wurde eine Differenzierung nach Geolokation ermittelt, die daraus resultierte, dass ein Standort nach EU-Land differenziert wird und der Nutzer direkt auf die entsprechende Landesseite geleitet wird. Die Differenzierung nach Einkommen des Nutzers bei Online-Dating-Portalen konnte bei gleichbleibenden Antworten auf die rund 20 Minuten dauernden Eintrittsfragen bei unterschiedlichen Angaben über das Einkommen ermit-



telt werden. Dabei schwankte der Monats-Preis von 9,69 € bis 35,69 € für das jeweils günstigste Abo. Für Amazon konnten keine personalisierten Preise nachgewiesen werden. Dies kann zum einen daran liegen, dass diesbezügliche Berichte in den Medien häufig falsch interpretiert werden, zum anderen aber auch daran, dass mit dem hier vorliegenden Design nur ein vom Umfang her sehr begrenzter Test durchgeführt werden konnte.

Konsumenten- und Unternehmensperspektive

Parallel zum experimentellen Setting wurde auch die Konsumentensicht betrachtet. Dazu wurde zum einen in sozialen Medien nach entsprechenden Erlebnisbeschreibungen ge-

sucht und zum anderen wurden rund 30 Studierende im Alter von 18 bis 30 Jahren qualitativ nach solchen Erlebnissen befragt.

Die Suche im Social-Media-Netzwerk Facebook war erfolglos. Es konnten keine Berichte über eine erlebte Preisdifferenzierung gefunden werden. Die Ursachen dafür sehen die Autoren in der Vielzahl nicht differenzierbarer Ergebnisse bei der Suche nach ähnlichen Schlagworten wie „unterschiedliche Preise“, „unfaire Preise“ oder ähnlichem. Die qualitativen Gespräche mit ausgewählten Konsumenten ergaben, dass nur wenige Konsumenten von erlebten Situationen berichten konnten. Dabei wurden von allen Befragten Situationen beschrieben, in denen sie mit ihrem Partner oder mit einem Freund gleichzeitig Preise im Internet abgefragt

Handlungsempfehlungen

Unternehmen, die personalisierte Preise einsetzen möchten, sollten sich bewusst sein, dass solche Aktivitäten derzeit von Medien und Politik unter Beobachtung stehen. Daher ist entscheidend darauf zu achten, dass die Kunden solche Aktivitäten als fair wahrnehmen. Selbst Tests sollten eher unter Laborbedingungen durchgeführt werden. Um personalisierte Preise schließlich durchsetzen zu können, ist die Einzigartigkeit des eigenen Angebotes herauszuarbeiten, um so die Wettbewerbsintensität zu reduzieren.

Kernthesen

1. Ein funktionierender Wettbewerb mit Preisvergleichen der Kunden verhindert die Umsetzung personalisierter Preise.
2. Individualisierte Preise können außer für den Bereich Tourismus/Pauschalreise nicht nachgewiesen werden.
3. Ein wesentlicher Grund für Unternehmen keine individuellen Preise einzusetzen, ist die Sorge vor negativem Konsumenten-Feedback bis hin zum Boykott.

hatten. Damit scheint das Thema aus Konsumentensicht eine andere, geringere Relevanz zu haben, als es die Berichterstattung in den Medien glauben macht.

Ergebnisse aus den Expertengesprächen


Die Unternehmenssicht wurde vor Beginn der Tests in Experteninterviews sowohl mit E-Commerce-Verantwortlichen als auch mit IT-Spezialisten einbezogen. Nach Auskunft von Experten aus Unternehmen, die aus dem Multi-Channel-Handel kommen, sind diese momentan überwiegend mit Echtzeit-Verfügbarkeitsabfragen und sinnvollen Empfehlungssystemen beschäftigt. Ein Experte bemerkte eher überrascht auf die Frage nach der Möglichkeit, Preise zu differenzieren, dass er davon schon einmal gehört habe, es jedoch wichtigere Themen auf der Agenda gäbe, um mit den großen Online-Pure-Playern mithalten zu können. Diese Aussagen spiegeln sich auch in den Ergebnissen der experimentellen Preisabfragen wider. Im Gegensatz zu manchen Experten aus dem Handel war einem IT-Experten in der Diskussion völlig klar, dass sinnvoll funktionierende Empfehlungssysteme auch zur Preisdifferenzierung genutzt werden könnten. Dies zeigt, dass dieses Thema zwar durchaus bekannt ist, bei vielen Unternehmen

jedoch andere Themenbereiche eine höhere Priorität aufweisen. Dies ist nicht zuletzt der hohen Dynamik im Online-Bereich geschuldet.

Zusammenfassung und Ausblick

Es lässt sich festhalten, dass durch die durchgeführten Experimente eine nur sehr geringe Verbreitung einer Preisdifferenzierung unter Verwendung von personenbezogenen Daten in Deutschland festgestellt werden konnte. Die gefundene Preisdifferenzierung bei Pauschalreisen kann damit zusammenhängen, dass solche Leistungen durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet sind, die eine Vergleichbarkeit von Angeboten durch den Konsumenten erschwert. Dadurch ist die Preisdifferenzierung für den Konsumenten nicht offensichtlich, eventuelle negative Reaktionen werden minimiert. Bei Dating-Portalen könnte dem Preis eine weitere Funktion zukommen, indem über die Preissetzung der Versuch unternommen werden könnte, die Zusammensetzung der Nutzerschaft zu steuern. Diese ist für den Erfolg einer solchen Plattform ausschlaggebend. Darüber hinaus übernimmt der Preis auch die Funktion, ein Qualitätssignal auszusenden, was gerade bei schwierig zu bewertender Qualität der Dienstleistung wichtig sein kann.

Ein unmittelbarer regulatorischer Handlungsbedarf ist daher nicht zu erkennen. Vor einem solchen Schritt sind neben preispsychologischen Fragestellungen vor allem die Wohlfahrtseffekte zu untersuchen, die mit einer online zumindest partiell angewandten Preisdifferenzierung ersten Grades einhergehen würden. Die politischen Überlegungen zu dieser Thematik und die damit einhergehende mediale Berichterstattung erhöhen das Risiko für Unternehmen, dass bei der Einführung von personalisierten Preisen die Konsumenten besonders sensibel und kritisch reagieren. Darunter kann die Akzeptanz stark leiden. Die Situation in anderen Ländermärkten scheint sich ähnlich darzustellen.

Neben den in dieser Untersuchung getesteten personenbezogenen Daten technikbasierter Art, Suchhistorie und Geolokationen erscheint für nachfolgende Studien der Einbezug von weiteren Verhaltensinformationen interessant zu sein. Erste Berichte über die Auswertung von Mausbewegungen und die Art und Weise der Eingabe per Tastatur, um daraus Rückschlüsse auf Stimmungen und sogar auf Preisbereitschaft zu ziehen, zeigen ein interessantes Feld für den Einsatz individueller Preise auf, sofern dies die Wettbewerbssituation zulässt. Das Testdesign selbst sollte erweitert und vor allem automatisiert werden, um mehr Datenpunkte erfassen zu können. 

Literatur

Fassnacht, M., Mahadevan, J. (2010): Grundlagen der Preisfairness – Bestandsaufnahme und Ansätze für zukünftige Forschung, in: Journal für Betriebswirtschaft, Volume 60, Issue 4, S. 295–326.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2016): Individuelle Preise? Bitte nicht!, <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/johannesremmel-will-individuelle-preise-im-internet-stoppen-14044329.html>, Abruf am 22.10.2016.

Hannak, A. et al. (2014): Measuring price discrimination and steering on e-commerce web sites, Proceedings of the 2014 Conference on Internet Measurement Conference: S. 305–318.

Kammer für Arbeiter und Angestellte in Wien (Hrsg.), DYNAMIC PRICING – DIE INDIVIDUALISIERUNG VON PREISEN IM E-COMMERCE (2015), November 2015, https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Dynamic_Pricing_2015.pdf, Abruf am 22.10.2016.

Mikians, J., et al. (2012): Detecting Price and Search Discrimination on the Internet, in: HotNets'12, October 29–30, 2012, Seattle, WA, USA.

Office of Fair Trading (2013): Personalised Pricing, OFT 1489, May 2013, http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140402142426/http://www.offt.gov.uk/shared_offt/markets-work/personalised-pricing/oft1489.pdf, Abruf am 22.10.2016.

Rayna, T./Darlington, J./Striukova, L. (2015): Pricing music using personal data: mutually advantageous first-degree price discrimination, in: Electronic Markets 25:139–154, DOI 10.1007/s12525-014-0165-7.

Ulph, D./Vulkan, N. (2000): Electronic commerce and competitive first-degree price discrimination, <http://else.econ.ucl.ac.uk/papers/vulkan.pdf>, Abruf am 30.6.2016.

Xia, L./Monroe, K. B./Cox, J. L. (2004): The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions, in: Journal of Marketing Vol. 68, S. 1–15.

Zander-Hayat, H., Domurath, I., Groß, C. (2016), Personalisierte Preise, SVRV Working Paper. http://www.svr-verbraucherfragen.de/wp-content/uploads/2016/08/SVRV_WP01_Personalisierte-Preise.pdf, Abruf am 22.10.2016

Herausforderung suchen

Wer verkaufen will, muss kommunizieren.
Lassen Sie uns reden und Ihren Vertrieb pushen.

www.commnet-media.de

communication
network
media
Marketing & Vertrieb

Personalisiertes und dynamisches Pricing aus Einzelhandels- und Verbrauchersicht

Die technologischen Entwicklungen und die zunehmende Akzeptanz digitaler Angebote sowie die Informationsbeschaffung auf Kundenseite haben für Unternehmen einen erheblichen Einfluss auf die Art, wie Produkte zu individuell berechneten, maßgeschneiderten Preisen den Bedarf einzelner Kunden treffen können. Mittels One-to-One-Pricing soll die individuelle Zahlungsbereitschaft der Kunden zu jedem Zeitpunkt exakt getroffen werden. Was sich auf den ersten Blick als neue Chance des Marketings zeigt, hat aus Sicht der Unternehmen und Verbraucher allerdings Grenzen.

Prof. Dr. Andreas Krämer, Prof. Dr. Regine Kalka, Prof. Dr. Nikola Ziehe

Wie Krugman (2000) bereits frühzeitig beschrieben hat, stellt die dynamische Preisgestaltung nur eine neue Version der uralten Praxis der Preisdiskriminierung dar. Eine dynamische Preisgestaltung ist teilweise seit Jahrzehnten etabliert (Elmaghraby/Keskinocak 2003; Krämer/Kalka 2016). Neu ist, dass die Technologien zunehmend eine dynamische Preisgestaltung nicht nur in einer breiten Anwendung ermöglichen, sondern dass diese auch wirtschaftlich realisierbar und in Echtzeit veränderbar sind. Die erhöhte Verfügbarkeit von Verhaltens- und Transaktionsdaten löst eine Verlagerung von einer Preisdifferenzierung dritten Grades (basierend auf demografischen Parametern) zu einem personalisierten Pricing aus (Executive Office of the President of the U.S. 2015; Sahay 2007). Bernasek und Mongan (2015) sehen in diesem Zusammenhang vor allem kritisch, dass primär wenige große Unternehmen (Google, Facebook, Amazon) von den veränderten Rahmenbedingungen profitieren werden. Aus rechtlicher Sicht ist One-to-One-Pricing grundsätzlich zulässig, solange Datenschutzbestimmungen und Diskriminierungsverbote eingehalten werden und die Preise nicht mehr als 100 Prozent über dem Marktpreis liegen (AK Wien 2015). Während die Wirkungen des dynamischen Pricings aus Anbietersicht wissenschaftlich intensiv untersucht sind, ist die Bewertung aus Verbrauchersicht – insbesondere der Fairness-Aspekt – wenig erforscht (Haws und Bearden 2006). An diesem Punkt setzen auch öffentliche Diskussionen zu flexiblerer Preisgestaltung im Handel an. So forderte Nordrhein-Westfalen (NRW)-Umweltminister Rammel im Februar 2016: „Wohnort darf nicht über Preis entscheiden“ und kündigte an, personalisierte Preise bekämpfen zu wollen (Landesregierung NRW 2016).

Zielsetzung

Im Rahmen dieses Beitrags sollen die Ansätze im dynamischen Pricing strukturiert und aus Sicht der Einzelhandelsunternehmen sowie Verbraucher mit einem speziellen Fokus auf individualisierte Preise untersucht werden:

- Wie unterscheiden sich die Möglichkeiten der dynamischen und individualisierten Preisgestaltung?
- Wie verbreitet ist das dynamische Pricing und welche Systematiken der Preisvariation sind erkennbar?
- Welche Chancen ergeben sich durch ein dynamisches Pricing und welche Vorbehalte bestehen derzeit aus Sicht des Einzelhandels?
- Wie bewerten Verbraucher die Möglichkeiten des dynamischen Pricings, insbesondere beim Übergang zu einer individualisierten Preisgestaltung (1:1-Pricing)?
- Welche Empfehlungen können für die Implementierung eines dynamischen Pricings gegeben werden?

Vom dynamischen Pricing zum 1:1-Pricing

Beim dynamischen Pricing wird der Verkaufspreis an den aktuellen Markt angepasst. Der Produktpreis wird damit zu einer zeitlich schnell veränderbaren Größe. Steigt die Nachfrage, wird der Preis angepasst und entsprechend erhöht. Sollte das Kaufinteresse stagnieren, geben die Anbieter durch Preisreduktionen einen neuen Kaufimpuls. Eine dynamische Preisbestimmung hat in der Praxis und Forschung eine zunehmende Relevanz, wie folgende Beispiele verdeutlichen:

- Tankstellen: Die Kraftstoffpreise werden aus Verbrauchersicht als be-

Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer-Value-Management an der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn.

andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Prof. Dr. Regine Kalka

Professorin für BWL, Marketing und Kommunikation an der Hochschule Düsseldorf.

regine.kalka@hs-duesseldorf.de

Prof. Dr. Nikola Ziehe

Professorin für BWL, Handelsmarketing und Kommunikationsmanagement an der Hochschule Düsseldorf.

nikola.ziehe@hs-duesseldorf.de



Die klassische Tankstelle wendet schon seit Jahren das Preismodell des „Dynamic Pricing“ an.

Zusammenfassung

Die praktische Anwendung von Elementen des „Dynamic Pricing“ ist derzeit (noch) begrenzt und auf wenige Unternehmen konzentriert (Studie 1). Weiterhin bestehen aus Sicht der verantwortlichen Entscheider in den Unternehmen Vorbehalte zur Anwendung des dynamischen Pricings in Hinblick auf technische und personelle Voraussetzungen sowie die Unsicherheit zur Kundenwahrnehmung und -akzeptanz (Studie 2). Dies bestätigt die Verbraucherbefragung (Studie 3), die insbesondere im Falle einer dynamischen personalisierten Preisbestimmung eine kritische Beurteilung durch die Konsumenten mit möglichen negativen Folgen für das Unternehmensimage und die Kundenbindung bestätigt.

sonders volatil bewertet. Anbieter Shell bietet Besitzern einer Clubsmart-Karte seit Mitte 2015 eine Preisgarantie (sie zahlen bei Shell höchstens 2 Cent pro Liter mehr als an der günstigsten Markentankstelle im Umkreis). Dies hat allerdings nicht zu einem Preis-Image-Gewinn für den Anbieter geführt (Krämer 2016).

- Online-Händler: Der US-Riese Amazon setzt seit mehr als 15 Jahren auf dynamische Preise. „Wenn wir das Gefühl haben, es entwickelt sich für den Kunden ein neuer Marktpreis, und das kann bei manchen Produkten mehrmals am Tag sein, reagieren wir darauf“, sagte Amazon-Deutschland-Chef Ralf Kleber der *Rheinischen Post* am 31.10.2015.

Bereits hieran ist zu erkennen, dass unter dem Begriff der dynamischen Preisbildung unterschiedliche Mechanismen verstanden werden; so beschreiben Haws und Bearden (2006) diesen einerseits als „individual-level

price discrimination“ (d.h. 1:1 Pricing) später als Preisdifferenzierung in Abhängigkeit von der Zeit, vom Kunden und/oder den Umständen („time, consumers, and/or circumstances“). Dynamisierung ist demzufolge nicht mit Individualisierung in der Preisgestaltung gleichzusetzen. Vielmehr liegt ein personalisiertes Pricing dann vor, wenn der Anbieter über ein umfangreiches Wissen zur Zahlungsbereitschaft einzelner Kunden verfügt (Choudhary et al. 2005) und versucht, diese abzuschöpfen. In Abb. 1 ist der Übergang von einem Einheitspreis zu einem dynamischen Preissystem vom Szenario 1 auf Szenario 2 dargestellt. Hier werden die Preise abhängig von der konkreten Marktlage bestimmt, allerdings nicht personalisiert.

Auch die stationären Einzelhandelsunternehmen wollen in Zukunft ihr stationäres Angebot personalisieren und installieren dafür digitale Preisschilder (Ziehe 2015) (Abb. 1, Szenario 3). Über sogenannte Beacons lässt sich Kontakt mit dem Smartphone der Kun-

Foto: Unternehmen

den aufnehmen, um in den Filialen in Echtzeit Preise auf Basis von Preisveränderungen der Online-Konkurrenten für den Kunden individuell anzupassen (Hecking 2014). Damit ergeben sich nicht nur Chancen für eine personalisierte Preisbildung (Grewal et al. 2004), sondern dies ist auch sehr dynamisch möglich. In diesem Fall erhält der Nachfrager zum Zeitpunkt der Anfrage einen individuell zugeschnittenen Preis auf Basis seines Kundenprofils (Abb. 1, Szenario 4).

Dreistufige Studie zur Ermittlung der Anwendungsbereiche von dynamischem Pricing

Um die aktuellen Entwicklungen im dynamischen Pricing aus Sicht der Einzelhandelsunternehmen und Verbraucher zu untersuchen, wurde ein dreistufiges Studiendesign entwickelt. In der ersten Studie erfolgte eine Beob-

achtung von ca. 32.000 Einzelpreisen (198 Produkte, vier Wochen) im stationären und Online-Einzelhandel. In der zweiten Studie wurden Pricing- und Marketingmanager zu ihrer Einstellung sowie der Umsetzung von dynamischem Pricing in ihrem Handelsunternehmen befragt. Die dritte Studie untersuchte quantitativ die Sichtweise der Verbraucher (Online-Erhebung). Mittels Verknüpfung der unterschiedlichen Studienergebnisse lassen sich Handlungsempfehlungen für den Einsatz des dynamischen bzw. personalisierten (One-to-One)-Pricings ableiten.

STUDIE 1: Anwendung dynamischer Preise im Einzelhandel (Beobachtungsergebnisse)

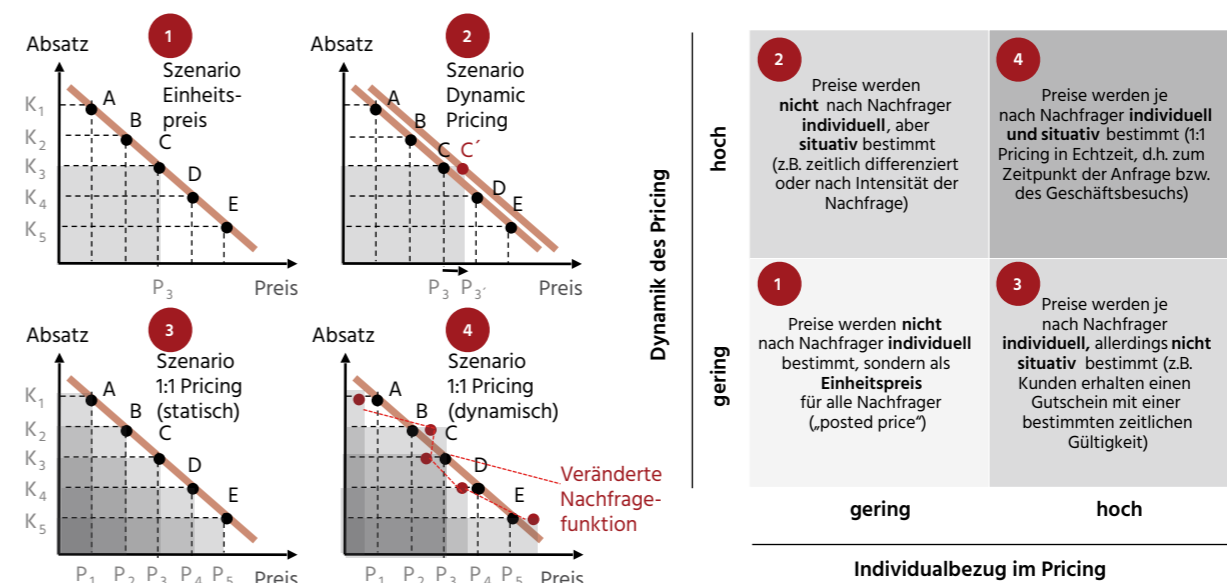
Ziel der Preisbeobachtung war es, die aktuelle Anwendung der dynamischen

Preisbildung im stationären und Online-Einzelhandel in verschiedenen Konsumgütersegmenten zu untersuchen. Bisherige Forschungsergebnisse zeigen nur punktuell für einzelne Produkte Ansätze des dynamischen Pricings auf (Krämer/Kalka 2016; Puscher 2016; Wadhawan 2016). Daher wurde eine anbieter- und branchenübergreifende Untersuchung über einen Zeitraum von vier Wochen in Konsumgütersegmenten mit den höchsten privaten Ausgaben in Deutschland durchgeführt. Dabei wurden die folgenden acht Konsumgütersegmente, in Reihenfolge nach den privaten Ausgaben in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2013) betrachtet: Lebensmittel, Textilien, Do it yourself, Einrichtung, Spiel, Sport, Drogerieprodukte und Elektro (Unterhaltungselektronik und Elektrogeräte). In diesen Konsumgütersegmenten wurden die Preise verschiedener Pro-

Abb. 1: Begriffseinordnung Dynamisches und Individuelles (1:1) Pricing

Schritte vom undifferenzierten zum dynamischen 1:1 Pricing

Portfolio-Darstellung zur Dynamik und zur Individualisierung im Pricing



Quelle: Krämer/Kalka/Ziehe, 2016.

Abb. 2: Beobachtete Systematiken des dynamischen Pricings nach Kriterien, Häufigkeiten und Ausmaß

Preisbeachtung: Formen der Preisdifferenzierung innerhalb des dynamischen Pricings

Kernergebnisse zur Preisbeachtung: Produkte und Handelsunternehmen mit starker dynamischer Preisänderung des dynamischen Pricings



Top 5: Produkte mit stärksten Preisänderungen	Preisschwankung*	Anzahl der Preisänderungen
Matratze Schlaraffia Greenfirst, 100x200, H2 (Dänisches Bettenlager, Multichannel Online)	100 – 201	1 mal
Head & Shoulders Classic clean (Amazon)	82 – 167	17 mal
Calvin Klein – Modernes Baumwoll-Bustier (Amazon)	98 – 140	4 mal
Adidas Fußball EM Euro 16 Official Matchball (Zalando)	87 – 125	7 mal
Santander Boxspringbett (Höffner, Online)	67 – 100	3 mal

Top 5: Händler mit stärksten Preisänderungen	Anzahl Preisänderungen	Produkte mit Preisänderungen
Amazon	148 mal	13 von 24
myToys	15 mal	3 von 3
Zalando	15 mal	3 von 8
Obi	9 mal	2 von 4
Sportscheck	8 mal	2 von 3

* Index 100 = erster Beobachtungspunkt, dargestellt sind Min-Max-Werte; Zeitraum der Preisbeobachtung 1. bis 31. Mai 2016.

Quelle: Krämer /Kalka /Ziehe, 2016.

dukte bei Pure-Online-Händlern (z.B. Amazon, allyouneedfresh), bei Markenherstellern (z.B. Adidas, Nespresso) sowie bei Einzelhändlern (z.B. Obi, Media-Markt) mit Multi-Channel-Vertrieb erfasst. Der Zeitraum von vier Wochen wurde gewählt, da Preisveränderungen in dieser Periode über das übliche Maß an branchentypischen Preisanpassungen hinausgehen. Für die Preisbeobachtungen im Stationärhandel sowie im Online-Handel wurden neun Kriterien für dynamische Preisfestlegung zugrunde gelegt (Abb. 2).

Bei insgesamt 45 Anbietern über 40 Produktgruppen in den acht Konsumgütersegmenten wurden die Preise von 198 unterschiedlichen Produkten im Zeitraum 1. bis 31. Mai 2016 dokumentiert. Für die einheitliche Interpretation der Daten wurden diese indexiert (der erste erfasste Preis entspricht Index 100). Im Folgenden werden exemplarisch nur prägnante Ergebnisse



Klar können Sie mit kleinen Inseraten viel erreichen...

nach den Konsumgütersegmenten zusammengefasst, die im Beobachtungszeitraum Preisänderungen aufweisen:

- Im Drogeriebereich fiel insbesondere die Preisveränderung bei Amazon

bei dem Produkt Head & Shoulders Classic Clean Shampoo auf. Hier konnte eine Preisdifferenzierung nach Standort identifiziert werden: Der Preis des Produktes war grundsätzlich beim Online-Zugriff von

einem ländlichen Standort günstiger als beim OnlineZugriff aus der Stadt.

- Signifikante Preisschwankungen in der Sparte Sport ergaben sich für die Kombination von Endgerät und Search Agent. Dies wurde vor allem bei dem Multi-Channel-Einzelhändler MyToys beobachtet. Wurden die Preise über eine Google-Anzeige aufgerufen, lagen beispielsweise die Preise des Produktes Playmobil Kinderklinik um neun Indexpunkte höher als bei Vergleichsanfragen.
- In dem Konsumgütersegment Elektro wurden bei Amazon besonders häufig Preisveränderungen erfasst. Auffällig war hier das Produkt Playstation, dessen Preisindex innerhalb kurzer Zeit auf 103 anstieg, um anschließend auf 85 Punkte zu sinken. Eine besonders dynamische Preisveränderung betraf das Produkt Nespresso Kaffeemaschine. Hier stieg der Preisindex innerhalb eines Tages von 98 auf 122 Punkte.

Insgesamt wurden bei 50 der untersuchten 198 Produkte Preisschwankungen erkannt (25%). Bei drei von vier Produkten blieben demzufolge die angezeigten Preise im einmonatigen Untersuchungszeitraum unverändert. Bezogen auf die exakt 31 733 dokumentierten Preisbeobachtungen ergaben sich in 296 Fällen Preisveränderungen (0,9%), überwiegend bei Online-Anbietern. Preisänderungen wurden dabei insbesondere in Abhängigkeit von Wochentagen und Uhrzeiten vorgenommen. Dabei spielten die Tage um Feiertage eine besondere Rolle. In Bezug auf die verschiedenen Branchen konnten im Bereich Elektro online die meisten Schwankungen erkannt werden. Hier änderten sich die Preise bei zehn der insgesamt 14 untersuchten Produkte. Hinweise für eine individualisierte Preisbestimmung, z.B. auf Basis der Kundenkontos sowie

der Cookie-Einstellung, konnten bei keinem Anbieter festgestellt werden. Wie die Preisbeobachtungsergebnisse zeigen, sind bei der Mehrzahl der Anbieter keine oder nur schwach dynamisierte Preisveränderungen erkennbar. Zum größten Teil bezogen sich die Preisvariationen auf Wochentage und Uhrzeiten. Die Preise schwankten teilweise nur im Cent-Bereich.

STUDIE 2: Sicht der Pricing-Manager auf dynamisches und 1:1-Pricing

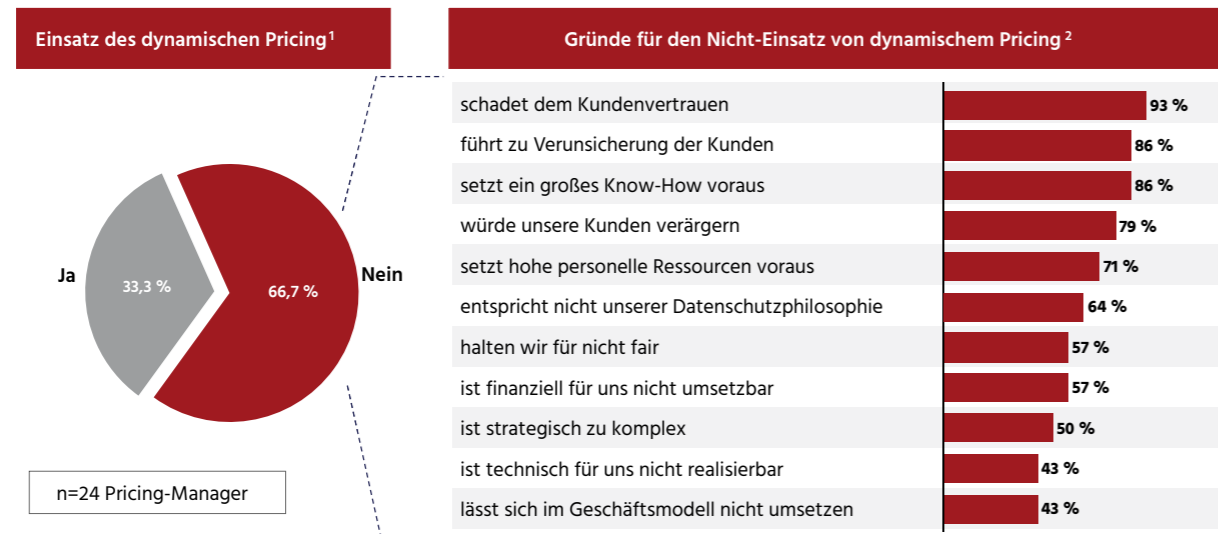
Die Beobachtung der Preise zeigt erste Umsetzungen der dynamischen Preisgestaltung zumindest für ausgewählte Artikel und Anbieter in der Praxis. In einer zweiten Studie wurden die Einschätzungen von Preis- und Marke-

**... Ihren Umsatz steigern
Sie zusätzlich mit einem
Werbebrief.**

Die Wirkung macht den Unterschied.

Nichts ist so persönlich wie ein Brief. Nutzen Sie ihn für besonders erfolgreiche Werbung und mehr Umsatz. Wir sagen Ihnen wie:
post.ch/wirkung-kmu

DIE POST
Gelb bewegt.

Abb. 3: Dynamisches Pricing aus Sicht der Preismanager im Einzelhandel

¹ Setzen Sie die Methode des Dynamic Pricings oder der Preisdifferenzierung bereits im Unternehmen ein? Prozent „Trifft voll zu“ und „Trifft teilweise zu“.
² Falls kein Einsatz von dynamischem Pricing: Welche der folgenden Aussagen treffen inwiefern auf Sie zu?
 Quelle: Krämer/Kalka/Ziehe, 2016.

tingentscheidern in den Unternehmen der acht betrachteten Einzelhandelsbranchen aus Studie 1 abgefragt. Ziel der Online-Befragung (245 Bruttokontakte bei Preis- und Marketingentscheidern; Rücklaufquote 22%) war es, einen Status zur aktuellen Anwendung des dynamischen Pricings bzw. zu den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten aus Sicht des Managements zu erhalten. Aus Anbietersicht haben sich die Rahmenbedingungen für ein dynamisches Pricing nicht nur aufgrund der verfügbaren Daten und technologischen Möglichkeiten für eine schnelle Preisanpassung geändert, sondern auch, weil mittlerweile eine Reihe von Decision-Support-Tools verfügbar sind (u.a. von Blue Yonder, IBM, Prudsys oder SAP), die für die Datenanalyse und automatisierte Preisbestimmung genutzt werden können (Elmaghraby/Keskinocak 2003).

Etwa ein Drittel der befragten Manager gab an, Methoden des dynamischen

Pricings praktisch einzusetzen (Abb. 3). Als Hauptgrund für die Anwendung wird der Wettbewerb angeführt und darauf verwiesen, Unternehmen müssten mit ihrem Pricing auf hochflexible Wettbewerber – vor allem im Internet – reagieren. Dadurch werde es immer notwendiger und damit auch üblicher, Preise kundenspezifisch anzupassen und so die Preiswahrnehmung aus Kundensicht zu verbessern bzw. Marktanteile und/oder Gewinne zu sichern. Weiterhin versuchen die Unternehmen durch die kundenindividuelle Ansprache, die langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen zu fördern und neue Kunden zu gewinnen. Aus Unternehmensperspektive zeigen sich vor allem zwei Gründe für den Verzicht auf dynamische Preisveränderungen: Zum einen fehlt es ihnen an personellem und technischem Know-how, verbunden mit der Befürchtung eines hohen Ressourcenaufwands. Zum anderen befürchten die

Unternehmen, dass ihre Kundenbeziehung durch eine Flexibilisierung und Dynamisierung der Preise geschädigt werde (u.a. Verlust von Kundenvertrauen, negative Imagewirkungen etc.).

In Hinblick auf den zukünftigen Einsatz wird jedoch erwartet, dass Kriterien zu kundenindividuellen Preisveränderungen zukünftig eine größere Beachtung finden werden. Kunden sollen vor allem noch stärker für ihr Einkaufsverhalten individuell belohnt werden.

STUDIE 3: Sicht der Verbraucher auf ein dynamisches und 1:1-Pricing

Im Rahmen der von der exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG durchgeführten Studie *Pricing Lab* erfolgte in der aktuellen Untersuchungsphase (Feldphase Juli 2016) eine repräsentative Stichprobenziehung von knapp 1000 Personen im Alter ab 18

Jahren (deutsche Wohnbevölkerung; gewichtet nach Alter, Geschlecht und Internetnutzung). Innerhalb der Studie wurden u.a. die Erfahrungen der Verbraucher mit dynamischer Preisgestaltung, die branchenspezifische Akzeptanz, die Akzeptanz unterschiedlicher Preisdifferenzierungsmöglichkeiten von Händlern und die Akzeptanz eines personalisierten Pricings behandelt. Die Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Erfahrungen der Verbraucher mit einer dynamischen Preisgestaltung sind je nach Branche sehr unterschiedlich: 55 Prozent der Verbraucher haben eine flexible Preisgestaltung bei Kraftstoffen an Tankstellen wahrgenommen, 39 Prozent bei Flugtickets und 36 Prozent bei Elektrogeräten im Online-Handel. Dagegen liegt der korrespondierende Anteil bei Restaurants nur bei 14 Prozent.
- Branchenspezifisch wird eine dynamische Preisbildung bei Airline-Tickets am stärksten akzeptiert (41% Top-2-Zustimmung), allerdings liegt der Anteil der Ablehner bei mehr als 20 Prozent (low-2). Obwohl Revenue Management (RM) seit drei Jahrzehnten das Airline-Pricing bestimmt, kann somit zwar von einem etablierten System, jedoch nicht von einem aus Verbrauchersicht stark akzeptierten Preismodell gesprochen werden. McMahon-Beattie (2011) beschreibt dies wie folgt: „There still remains a sense that RM is something that is done to customers rather than something that is done for the customer.“ Etwa zwei Drittel der Verbraucher lehnen eine dynamische Preisgestaltung zumindest bei einer Branche bzw. Produktkategorie ab. Für jeden zweiten Befragten in diesem Segment stellen variable Preise einen Grund für einen Anbieterwechsel dar (vgl. dazu Krämer/Burgartz 2016).

- Eine individuelle Bepreisung auf Basis von Informationen des Kundenprofils wird aus Konsumentensicht besonders kritisch gesehen (Abb. 4), wobei eine signifikante Altersabhängigkeit erkennbar ist. Senioren sehen das Sammeln von persönlichen Informationen zwecks Preisgestaltung überdurchschnittlich kritisch. Nur ein Fünftel der Befragten würde es begrüßen, wenn sie individuelle Angebote erhalten würden.

Zusammenfassung der Studienergebnisse

Die Studienergebnisse lassen die Erkenntnis zu, dass dynamisches Pricing im Einzelhandel bereits erste Anwendungen findet. Allerdings zeigt sich die dynamische Preisfestlegung aktuell nur bei wenigen Handelsunternehmen und Produkten. Außerdem erfolgten die Preisveränderungen bisher überwiegend ohne erkennbare Systematik; Anzeichen für eine tatsächliche personalisierte Produktbepreisung (1:1 Pricing) liegen nicht vor. Unternehmen stehen der Anwendung des dynamischen

Pricings zum Großteil mit Skepsis entgegen: Einerseits, weil die Kosten-Nutzen-Wirkungen unterschiedlich eingeschätzt werden, und andererseits, da eine kritische Wahrnehmung der Verbraucher befürchtet wird. Die Befragung von Verbrauchern unterstreicht, dass es sich beim dynamischen personalisierten Pricing um ein sensibles Thema handelt, welches bei den Konsumenten zu einer erheblichen Polarisierung führt und damit insgesamt ein hohes Konfliktpotenzial mit sich bringt.

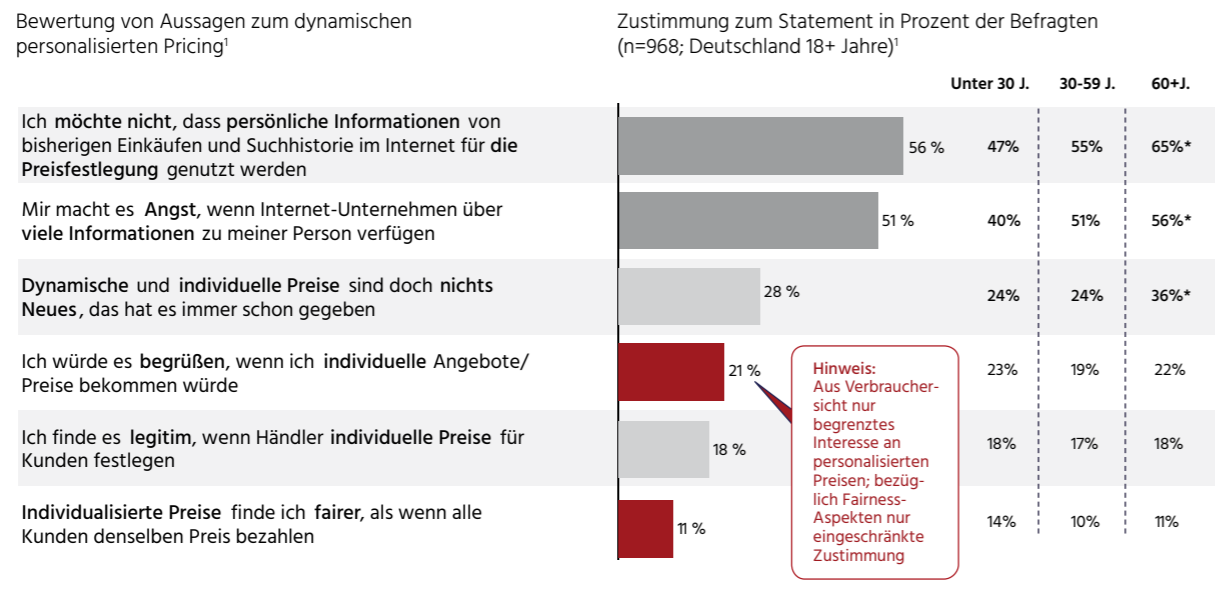
Empfehlungen für die Praxis

1. Abgleich der Pricing-Strategie mit der Geschäfts- und Unternehmensstrategie

Beabsichtigt ein Unternehmen, die Chancen von Dynamic Pricing zu nutzen, sollte die Pricing-Strategie mit der Geschäfts- und Unternehmensstrategie abgeglichen werden. Die Preisgestaltung sowie die Gewinnung und Nutzung von Kundendaten sollten einen hohen Stellenwert innerhalb des Unter-

Handlungsempfehlungen

1. Bewerten Sie Kosten und Nutzen einer differenzierten Preisgestaltung für Ihr Unternehmen. Entscheiden Sie, welche Elemente des dynamischen Pricings für Ihr Unternehmen sinnvoll und wirtschaftlich sind und auf welche verzichtet werden sollte.
2. Ihre Preisstrategie sollte einen hohen Stellenwert im Rahmen ihrer Geschäfts- und Unternehmensstrategie bekommen, damit auch die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt sowie die Chancen und Potenziale genutzt werden können.
3. Investieren Sie in technisches Know-how und qualifiziertes Personal, damit mithilfe professioneller IT- und Marketinglösungen Ihre Kunden- und Wettbewerbsdaten für die Preisgestaltung genutzt werden können.
4. Spielen Sie nicht mit der Preisfairness-Beurteilung Ihrer Kunden und sehen Sie das Kundenvertrauen als Ihr höchstes Gut an: Nachhaltige Geschäftsergebnisse sollten Vorrang vor einer kurzfristigen Gewinnmaximierung haben.

Abb. 4: Bewertung von Aussagen zum dynamischen personalisierten Pricing

¹ Im Rahmen einer stärkeren Digitalisierung und Nutzung des Internets wird auch diskutiert, dass die Preise auf einzelne Kunden individuell zugeschnitten werden. Welche Aussagen sind aus Ihrer Sicht zutreffend? Chi-Quadrat-Test: * (p<0.05); ** (p<0.00)
Quelle: Krämer/Kalka/Ziehe, 2016.

nehmens erhalten, um auch die notwendigen finanziellen Mittel zu Verfügung stellen zu können.

2. Schaffung der technischen und personellen Voraussetzungen

Für den optimalen Einsatz von dynamischem Pricing wird entsprechende IT-Unterstützung benötigt. Der Einsatz von Software ist notwendig, um mithilfe von Algorithmen jedem Kunden den optimalen Preis, zu jeder Zeit, am richtigen Ort anzubieten.

3. Enge Verzahnung zwischen Pricing und CRM

Zukünftig kommt es zu einem inhaltlichen „Zusammenrücken“ des Preismanagements mit dem Customer-Relationship-Marketing bzw. Customer-Experience-Management (Burgartz/Krämer 2016). Wenn Kunden bewusst oder unbewusst Daten an Händler übermitteln, die im Gegenzug zu einer Personalisie-

rung von Preisen herangezogen werden, ergeben sich Chancen und Risiken für die Kundenbeziehung (Kalka/Krämer 2016). Elmaghraby und Keskinocak (2003) nehmen hier eine wichtige Unterscheidung

vor, wenn sie zwischen „price-posted mechanisms“ und „price-discovery mechanisms“ (Auktionen) unterscheiden. Im ersten Fall wird der potenzielle Käufer vor die Wahl gestellt „take-it-or-leave-it“.

Kernthesen

These 1: Dynamisches Pricing wird bisher mit Ausnahme führender Online-Händler wie Amazon nur in geringem Umfang und überwiegend ohne erkennbare Systematik angewendet.

These 2: Trotz der erheblichen Vorteile, die ein dynamisches Pricing theoretisch bietet, bestehen bei den Marketingentscheidern im Unternehmen deutliche Vorbehalte.

These 3: Die dynamische Pricing-Strategie benötigt einen hohen Stellenwert im Rahmen der Gesamtstrategie des Unternehmens.

These 4: Aus Kundensicht ist eine faire Preisgestaltung mit Hinblick auf den Umgang mit dem Know-how über die individuellen Kundendaten und die Betonung des damit zusammenhängenden Kundennutzens notwendig.

These 5: Innerhalb des Spektrums der dynamischen Preisgestaltung stellt ein dynamisches personalisiertes Pricing aus Verbraucher- und Anbietersicht die größte Herausforderung dar.

4. Klare kommunikative Positionierung zum Thema Dynamic Pricing und 1:1-Pricing

„Dynamic Pricing“ ist ein sensibles Thema. Dies mag auch ein Grund sein, weshalb Dynamic Pricing bisher außerhalb bestimmter historischer Anwendungsbereiche (Airlines, Hotels, Mietwagen, Bahnreisen etc.) bzw. des Internethandels nur verhalten genutzt wird. Die Anwendung des dynamischen und vor allem des personalisierten Pricings in Echtzeit muss zu jeder Zeit für den Kunden transparent und nachvollziehbar sein. Nur die somit sichergestellte Preisfairness schützt das Unternehmen vor Kundenvertrauensverlust und Misserfolg (Ziehe 2010). Allerdings ergeben sich auch Möglichkeiten der dynamischen Preisbestimmung mittels Couponing, Auktionen und anderen Formen des partizipativen Pricings. In diesem Fall hat der Kunde die Möglichkeit, Einfluss auf die Preisbildung zu nehmen (Krämer/Burgartz 2016).

5. Kosten-Nutzen-analytische Bewertung der Effekte

Es bedarf einer professionellen IT-Abteilung, die das Pricing-System entwickelt sowie einer klaren fachlichen und organisatorischen Führung im Unternehmen, welche insbesondere die Preisentscheidungskompetenz im Unternehmen klar regelt. Zusätzlich müssen alle Vertriebskanäle und Unternehmensbereiche verknüpft werden, damit eine IT-gestützte Preisgestaltung über verschiedene Kundenkriterien überhaupt realisiert werden kann.

Ausblick: Chancen und Risiken des dynamischen 1:1 Pricings

Unabhängig von den jeweiligen „Mainstream“-Diskussionen muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob und welche Form eines dynamischen Pricings

umgesetzt werden soll. Wichtig ist die Erkenntnis, dass eine Flexibilisierung der Preise nicht nur Chancen beinhaltet: Falls nicht richtig implementiert, riskiert der Anbieter Umsatzeinbußen oder längerfristige Imageschäden. Eine weitere Erkenntnis ist die Vielfalt der Elemente der dynamischen Preisgestal-

Literatur

AK Wien 2015: Arbeitskammer Wien: Studie: Dynamic Pricing – Die Individualisierung von Preisen im E-Commerce, 53/2015.

Bernasek, A./Mongan, D. (2015): All You Can Pay: How Companies Use Our Data Empty Our Wallets, New York.

Burgartz, T./Krämer, A. (2016): Measures to Understand and Control Customer Relationship and Loyalty, in: Mack et al. (Hrsg.): Managing in a VUCA World. Springer, New York 2015, S. 99–114.

Choudhary, V./Ghose, A./Mukhopadhyay, T./Rajan, U. (2005): Personalized pricing and quality differentiation, in: Management Science, 51, 7, S. 1120–1130.

Executive Office of the President of the US (2015): Big Data and differential Pricing, Abruf am 12. Juli 2016 unter https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/Big_Data_Report_Nonembargo_v2.pdf.

Elmaghraby, W./Keskinocak, P. (2003): Dynamic pricing in the presence of inventory considerations: Research overview, current practices, and future directions, in: Management Science, 49, 10, S. 1287–1309.

Grewal, D., Hardesty, D.M., & Iyer, G.R. (2004): The effects of buyer identification and purchase timing on consumers' perceptions of trust, price fairness, and repurchase intentions, in: Journal of Interactive Marketing, 18, 4, S. 87–100.

Haws, K. L./Bearden, W. O. (2006): Dynamic pricing and consumer fairness perceptions, in: Journal of Consumer Research 33, S. 304–311.

Hecking, M. (2014): Die Entdeckung des gläsernen Kunden, online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/dynamische-preise-der-glaeserne-kunde-a-999780.html>.

Kalka, R./Krämer, A. (2016): Dynamic Pricing – verspielt Amazon das Vertrauen seiner Kunden? In: Absatzwirtschaft Online; erschienen in absatzwirtschaft.de am 16.2.2016 unter <http://www.absatzwirtschaft.de/dynamic-pricing-verspielt-amazon-das-vertrauen-seiner-kunden-75271/>

Kolbrück, O. (2016): Dynamic Pricing im Graubereich: Wenn der Stammkunde der

tung. Dies zeigen die beiden Pole einerseits rein situativen Preisveränderung (z.B. in Zeiten stärkerer Nachfrage oder höherer Lagerbestände) und andererseits einer dynamischen personalisierten Preisbildung, welche die individuelle Nachfragesituation des Verbrauchers berücksichtigt. +

Dumme ist, online verfügbar unter <http://etailment.de/thema/marketing/Dynamic-Pricing-im-Graubereich-Wenn-der-Stammkunde-der-Dumme-ist-3569>.

Krämer, A./Burgartz, T. (2016): Controlling von innovativen Preismodellen, in: Controlling, 28, 6, S. 329–337.

Krämer, A./Kalka, R. (2016): How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Models, in: Khare, A./Schatz, R./Stewart, B. (Hrsg.): Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation, Springer, November 2016, S.87–103.

Krugman P. (2000): What Price Fairness? N.Y. Times, Oct. 4, 2000, A35.

Landesregierung NRW (2016): Wohnort darf beim Online-Handel nicht über den Preis entscheiden, Presseinformation v. 7. Februar 2016; Abruf unter <https://www.land.nrw.de/pressemitteilung/minister-remmel-wohnort-darf-beim-online-handel-nicht-ueber-den-preis-entscheiden>.

McMahon-Beattie, U. (2011): Trust, fairness and justice in revenue management: Creating value for the consumer, in: Journal of Revenue & Pricing Management, 10, 1, S. 44–46.

Puscher, F. (2016): Was falsches Pricing kostet, in: absatzwirtschaft, Nr. 4, 2016, S. 32.

Sahay, A. (2007): How to reap higher profits with dynamic pricing, in: MIT Sloan Management Review, 48, S. 53–60.

Statistisches Bundesamt (2013): Einnahmen und Ausgaben der privaten Haushalte, abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/SEA2013.pdf?__blob=publicationFile

Wadhawan, J. (2016): Dynamic Pricing: Kein Wert für alle, in: absatzwirtschaft Nr. 4, 2016, S. 27.

Ziehe, N. (2010): Customer Insights – Preisbotschaften im Handel: Was wir von Media Markt, Praktiker und Tesco lernen können, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Customer Insights: Wissen wie der Kunde tickt, Gabler, Wiesbaden 2010, S. 171–187.

Ziehe, N. (2015): Preise: Alles ist relativ, in: Retail Intrapreneur, No. 6, 2015, S.10–11.

Curated Shopping: Value Creation durch One-to-One- Beratungsservice

Das Curated Shopping ermöglicht einen One-to-One-Beratungsservice sowie eine Verbesserung der Nutzenorientierung im E-Commerce. Im Rahmen der Wertgenerierung bilden kundenseitige Nutzungsprozesse und die Interaktion zwischen Kunde und Stilberater wichtige Untersuchungseinheiten. Die Service-Dominant-Logic liefert hierbei als Analyseraster wertvolle Hinweise für Marketingentscheider im Handel.

Anna Kathrin Sebald, Prof. Dr. Frank Jacob

Das Zeitalter des E-Commerce führt zunehmend zu einer digitalen Transformation und Neuausrichtung des Handels. Die globale Reichweite des Internets und die Implementierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflussen Waren- und Dienstleistungskäufe und somit die Interaktion zwischen Händler und Kunde (Elsharnouby/Mahrous 2015; Lee/Lin 2005). Zudem bedingt die wachsende Beliebtheit des Online-Shoppings eine Umsatzverschiebung vom stationären zum Online-Handel und begünstigt die Entwicklung neuer E-Commerce-Geschäftsmodelle. Die Modebranche beispielsweise veranschaulicht jedoch, dass Online- und Offline-Handel nicht zwangsläufig im Widerspruch stehen. Den Herausforderungen der digitalen Welt begegnen hier viele Händler mit Omni-Channel-Strategien (Rigby 2011; Verhoef/Kannan/Inman 2015). Durch die Verbindung mehrerer Vertriebswege verschwimmen die Grenzen zwischen Online- und Offline-Konsumwelt und ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis wird geschaffen (Brynjolfsson/Hu/Rahman 2013).

Das Curated-Shopping-Geschäftsmodell versucht darüber hinaus, den individuellen Beratungsservice, der ursprünglich als Domäne des stationären Handels galt, gezielt in den Online-Bereich zu übertragen. In diesem Zusammenhang verdeutlicht es die Potenziale für das One-to-One-Marketing im E-Commerce – ein Marketingkonzept, bei dem Marketingmaßnahmen bewusst auf individuelle Kundencharakteristika und -bedürfnisse abgestimmt werden (Arora et al. 2008).

Durch One-to-One-Beratungsservice ermöglicht das Curated Shopping eine Verbesserung der Nutzenorientierung im E-Commerce. Dies geschieht, indem das breite Produktsortiment des Online-Handels mit der Verkaufsberatung des stationären Einzelhandels vereint wird. Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel, die Wertgenerierung im Rahmen des Curated Shoppings aus der Perspektive der Service-Dominant-Logic zu analysieren. Anschließend wird auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse für Praktiker aufgezeigt, wie Stilberater durch One-to-One-Beratungsservice einen wesentlichen Beitrag zur Wertentstehung im Curated Shopping leisten können.

Curated Shopping im Modehandel

Das betreute Online-Shopping bildet ein neues Geschäftsmodell im E-Commerce und ist in der Handelswelt unter dem Trendbegriff Curated Shopping bekannt (Thomas 2013). Insbesondere Start-ups versuchen, sich mithilfe individueller Stilberatung von klassischen Online-Shops zu differenzieren sowie in die Domäne des stationären Handels einzudringen. Dagegen können klassische Online-Händler den

Anna Kathrin Sebald

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Deutschland

asebald@escpeurope.eu
Tel.: +49 (0) 30 32007-154

Prof. Dr. Frank Jacob

Lehrstuhlinhaber für Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Deutschland

fjacob@escpeurope.eu
Tel.: +49 (0) 30 32007-146

Curated-Shopping-Beratungsservice nutzen, um ihr bestgehendes Online-Angebot zu erweitern und Synergien zu schöpfen. Die Zielgruppe bilden vorrangig diejenigen Kunden, die das Bedürfnis nach einem zeitsparenden, aber zugleich individualisierten Einkaufserlebnis besitzen.

In Deutschland scheint Curated Shopping insbesondere im Modehandel sein ursprüngliches Nischendasein verlassen zu haben. Die ausschließlich auf Männermode spezialisierten Start-ups Outfittery und Modomoto haben in ihrer Pionierrolle den deutschen Bekleidungshandel für Curated Shopping geebnet und zahlreiche Nachahmer inspiriert. Als Follower adressieren beispielsweise Kisura oder Kindhochdrei speziell den Markt für Damen- beziehungsweise Kinderbekleidung. Dagegen bietet der Online-Versandhändler Zalando unter dem Namen Zalon einen eigenen Curated-Shopping-Service sowohl für Frauen als auch Männer an (Franzreb 2015; Kindhochdrei 2016).

Solution Selling im Curated Shopping

Unabhängig von der Zielgruppe versprechen alle Anbieter ihren Kunden, den Bekleidungskauf im Internet zu erleichtern. Durch das Angebot individueller Kundenlösungen greift das Curated Shopping den Grundgedanken des Solution Sellings für den Business-to-Consumer-Handel auf. In der Literatur wird eine „Solution“ als Bündelung von Dienstleistungen und Gütern definiert, die in Interaktion zwischen Kunde und Anbieter kundenindividuell erstellt wird (z.B. Davies/Brady/Hobday 2006, Sawhny 2006; Shepherd/Ahmed 2000). Dieser Begriffsabgrenzung des Lösungsgeschäfts, das bisher verstärkt im Business-to-Business-Bereich erforscht worden ist, entspricht auch das Curated Shopping.

Auf Basis eines Fragebogens, der meist durch ein Telefonat ergänzt wird, treffen persönliche Stilberater kostenlos eine auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Bekleidungs-vorauswahl, die anschließend als Modebox versendet wird (Gyllensvärd/Kaufmann 2013). Die Generierung kundenspezifischer Outfits wird durch freiwillige Kunden-Feedbacks verbessert, die darüber hinaus zum kontinuierlichen Ausbau bestehender Kundenbeziehungen beitragen.

Im Rahmen des Solution Sellings erfolgt der Beratungsservice ähnlich wie im stationären Handel ausschließlich One-to-One, d.h. jedem Kunden wird für den gesamten Ein-

kaufprozess jeweils nur ein persönlicher Stilberater (Curator) zugeordnet. Dies gilt auch für alle wiederkehrenden Einkäufe (Möhlenbruch/Georgi/Kohlmann 2014).

Den Kern des Aufgabengebiets eines Stilberaters bildet die Übernahme der zeitaufwendigen Produktrecherche, des Produktvergleichs und der Produktauswahl, um so einer Informationsüberflutung des Kunden durch das große Online-Angebot an Produkten, Marken und Shops entgegenzuwirken. Ein derartiger „information overload“ kann in der Modebranche besonders schnell zu einer Kundenüberforderung führen, da die Branche durch mehrmals im Jahr wechselnde Kollektionen und Trends geprägt ist (Brito et al. 2015). Ziel des Curated Shoppings ist es deshalb, Orientierungs- und Entscheidungshilfe durch individuelle Produktrelevanz und serviceorientierte Verkaufsberatung sowie durch eine einfache und schnelle Kundenhandhabung zu bieten. Die Herausforderung besteht nun darin, diese Kundennutzenorientierung theoretisch abzubilden und in der Praxis dem Kunden zu vermitteln.

Value Creation im Curated Shopping

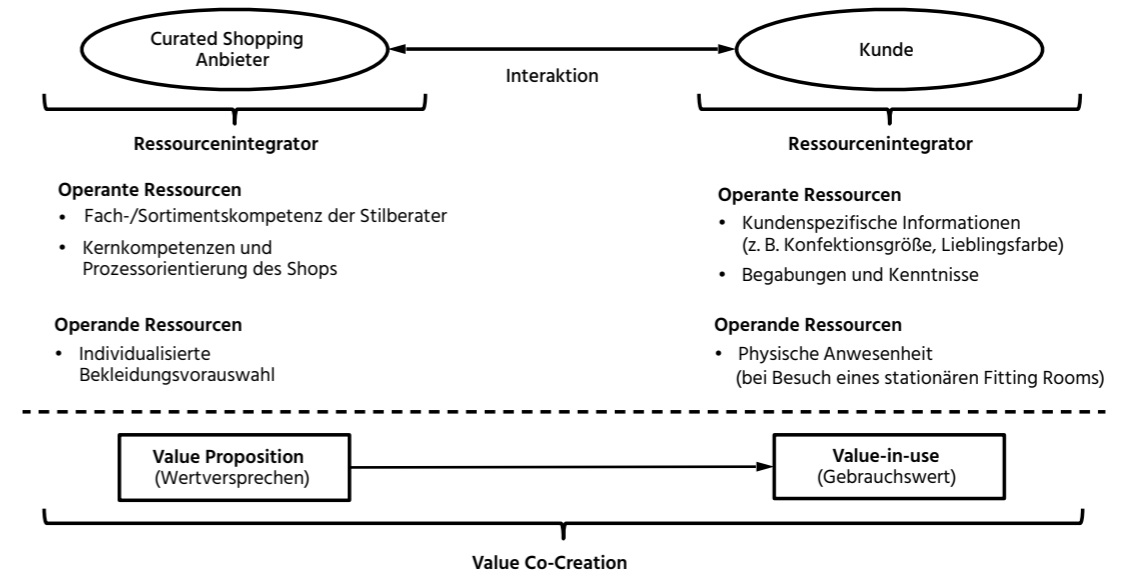
Von zentraler Bedeutung im Solution Selling ist die wechselseitige Wertgenerierung (Value Co-Creation) zwischen

Zusammenfassung

1. Das Zeitalter des E-Commerce hat zu einer Umsatzverschiebung vom stationären zum Online-Handel geführt und die Entwicklung neuer E-Commerce-Geschäftsmodelle begünstigt.
2. Das Curated Shopping greift die Idee des Solution Sellings für den Business-to-Consumer-Handel auf und führt zu einer Verbesserung der Lösungs- und Kundenorientierung im E-Commerce.
3. Der Beitrag nutzt die Service-Dominant-Logic, um die wechselseitige Wertgenerierung zwischen Kunde und Anbieter zu veranschaulichen.



Abb. 1: Ressourcenintegration im Curated Shopping aus Sicht der SD-Logic



Quelle: Darstellung der Verfasser in Anlehnung an Vargo 2009, S. 376; Woratscheck/Horbel/Popp 2015, S. 147.

dem Kunden und dem Anbieter. Aus diesem Grund wird der folgende Abschnitt zuerst aufzeigen, wie der Wert für den Kunden im Curated Shopping generiert wird. Als theoretische Fundierung bietet sich ein dienstleistungsspezifischer Marketingansatz an, der im Wesentlichen durch zwei Publikationen beeinflusst worden ist. Mit der Service-Dominant-Logic (SD-Logic) formulierten Vargo und Lusch (2004) eine neue ökonomische Marketingperspektive, die einen Paradigmenwechsel weg von der traditionellen güterzentrierten Wertschöpfungssicht (Goods-Dominant-Logic) einleitete. Grönroos und Voima (2013) präzisieren diese neue Perspektive, indem sie abgrenzend zur SD-Logic eine sogenannte kritische Service Logic (S-Logic) einführen.

Die Service-Dominant-Logic

Das auf der SD-Logic beruhende Wertverständnis ist grundsätzlich auf alle Marketingangebote übertragbar und somit auch auf diejenigen Angebote, die materielle Produkte umfassen (Vargo/Lusch 2004). Das Curated-Shopping-Geschäftsmodell erfüllt die Prämissen der SD-Logic weitgehend prototypisch.

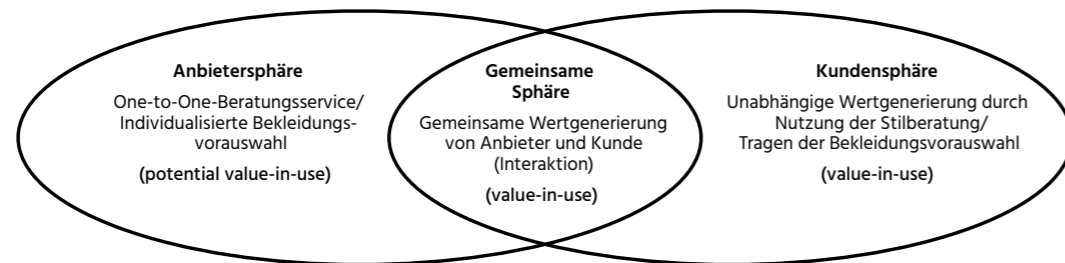
Die SD-Logic betrachtet Dienstleistungen als Basis für ökonomische Austauschbeziehungen und betont die Bedeutung der Kundenintegration für den Leistungserstellungsprozess. Vargo und Lusch (2004, S. 2) definieren Dienstleistungen als „(...) the application of specialized competences

(knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself“. Bezüglich der im Zitat angesprochenen Kompetenzen unterscheiden die Autoren zwischen operanten und operanden Ressourcen.

Unter operanten Ressourcen werden das Wissen und die Fähigkeiten zusammengefasst, die von den Marktteilnehmern zur Erstellung oder Mitwirkung an der Dienstleistung eingesetzt werden. Als operande Ressourcen werden dagegen diejenigen meist tangible Ressourcen bezeichnet, die mithilfe der operanten Ressourcen genutzt oder verändert werden. Wert (Value) entsteht erst durch die Kombination von Anbieter- und Kundenressourcen und entfaltet sich dynamisch in kundenseitigen Nutzungsprozessen (Lusch/Vargo/O'Brien 2007). Abbildung 1 visualisiert die Wertgenerierung im Licht der SD-Logic für den Curated-Shopping-Kontext.

Demnach generiert die Fach- und Sortimentskompetenz (operante Ressource) der persönlichen Stilberater im Curated Shopping noch keinen Wert. Dies trifft auch auf den bloßen Tausch der kuratierten Bekleidungsauswahl (operande Ressource) zu. Kleidungsstücke stellen lediglich ein Vehikel für die Erbringung der Dienstleistung und somit für die Generierung von Gebrauchswert (value-in-use) dar (Lusch/Vargo 2004; 2008). Der Anbieter und der Kunde selbst werden als operante Ressourcen betrachtet. Nur gelegentlich fungiert der Kunde als operande Ressource (Vargo/Lusch 2004), wenn er sich bei der Kleidungsanprobe in einem stationären Fitting

Abb. 2: Gemeinsame Wertgenerierung im Curated Shopping aus Sicht der S-Logic



Quelle: Darstellung der Verfasser in Anlehnung an Grönroos/Voima 2013, S. 141.

Room physisch in den Leistungserstellungsprozess einbringt. Allerdings verfügen lediglich Outfittery und Modomotto über solch einen stationären Ankleideraum, wengleich sie betonen, dass auch sie sich weiterhin auf die Modeberatung im E-Commerce konzentrieren wollen (Rösch 2016). Gemäß Abbildung 1 agieren Anbieter und Kunde als Ressourcenintegratoren und Koproduzenten (Value Co-Creation). Der Curated-Shopping-Anbieter kann seinen Kunden somit lediglich ein Wertversprechen (value proposition) unterbreiten (Vargo/ Lusch 2004).

Die Service Logic

Eine Präzisierung der SD-Logic stellt die Service Logic (S-Logic) von Grönroos und Voima (2013) dar, die im Rahmen der Wertschöpfung die Rolle des Anbieters und des Kunden

den sowie die Art der beiderseitigen Interaktion verstärkt analysiert. Die S-Logic kann in einem Sphären-Modell (Abbildung 2) veranschaulicht werden und ist ebenfalls problemlos auf den Curated-Shopping-Kontext übertragbar. Für die Wertgenerierung sind demnach drei Sphären von Bedeutung. Grönroos und Voima (2013, S. 140ff.) unterscheiden zwischen einer Anbietersphäre, einer Kundensphäre und einer gemeinsamen Sphäre. Die beiden letzteren sind für das Curated Shopping besonders relevant, da die Integration von Anbieter- und Kundenressourcen die Generierung eines personen-, kontext- und situationsspezifischen Wertes bedingt.

In der Anbietersphäre stellt der Anbieter dem Kunden diejenigen Ressourcen zur Verfügung, auf denen sein Wertversprechen beruht. Im Curated Shopping wird das Leistungspotenzial (potential value-in-use) des Anbieters primär durch die individualisierte Bekleidungs-vorauswahl (operante Ressource) und den One-to-One-Beratungsservice geprägt, dessen Wertbeitrag vor allem durch die Kundenkenntnisse sowie die Fach- und Sortimentskompetenz des jeweiligen Stilberaters (operante Ressourcen) beeinflusst wird. In dieser Sphäre trägt der Anbieter in der Rolle des „value facilitators“ nur indirekt zur Wertentstehung bei.

In der gemeinsamen Sphäre wird der Curated-Shopping-Anbieter dagegen zum „value co-creator“. Aufgrund der direkten Interaktion mit dem Kunden und der gemeinsamen Ressourcenintegration ist er hier in der Lage, den Wertentstehungsprozess zusammen mit dem Kunden zu beeinflussen. Da Interaktionsprozesse beidseitig ablaufen, agiert der Kunde ebenfalls als „value co-creator“. Ist die Interaktion mit dem Anbieter in dieser Sphäre dagegen nur indirekter Natur, agiert der Kunde als „value creator“.

Die Rolle des „value creators“ übernimmt der Kunde vor allem in der Kundensphäre, in der er unabhängig vom Anbieter Wert generiert. Dank der kuratierten Bekleidungs-vorauswahl fühlt sich der Kunde beispielsweise gut gekleidet oder erhält Komplimente von seinem sozialen Umfeld für

sein neues modisches Erscheinungsbild. Der Anbieter nimmt in dieser Sphäre wieder die Rolle des „value facilitator“ ein.

Abbildung 3 ordnet die wichtigsten Anbieter-Kunde-Interaktionen im Curated Shopping den soeben beschriebenen drei Sphären zu. Der Wertgenerierungsprozess beginnt mit der Aktivität (1).

One-to-One-Beratungsservice als Erfolgsrezept

Nachdem die Wertgenerierung im Curated Shopping aus Sicht der SD- und der S-Logic dargestellt worden ist, soll nun abschließend der One-to-One-Beratungsservice als zentrales Erfolgsrezept des Curated Shoppings thematisiert werden. Wengleich dieser Beratungsansatz konzeptionell auch der service- und kundenorientierten Sichtweise der SD-Logic entspricht, wird er in diesem Beitrag in das One-to-One-Marketing eingeordnet. Als solches zeichnet sich der Beratungsservice im Curated Shopping durch eine flexible und konsequente Ausrichtung an individuellen Kundenbedürfnissen und dem Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen aus (Peppers/Rogers/Dorf 1999). Der One-to-One-Beratungsservice stellt jedoch nur dann ein Erfolgsrezept im Curated Shopping dar, wenn er zielgenau implementiert wird. Entsprechend ist der Identifikation individueller Kundenbedürfnisse, der Ausgestaltung einer interaktiven Kommuni-

kation sowie dem Aufbau einer emotionalen Kundenbindung besondere Beachtung zu schenken.

Identifikation von Shopping-Motiven

Aus Anbietersicht ist die Identifikation von Shopping-Motiven zentral für ein kundenindividuelles Lösungsangebot und die Wertgenerierung für den Kunden. In der Literatur werden zwei dominierende Shopping-Motive genannt: zum einen das utilitaristische Motiv, das sich auf einen zielgerichteten und effizienten Einkauf bezieht, und zum anderen das hedonistische Motiv, bei dem das Einkaufsvergnügen für den Kunden im Vordergrund steht (z.B. Childers et al. 2001; Haas/Kenning 2014; Jones/Reynolds/Arnold 2006). Zusätzlich wird die Verkaufsberatung häufig als Instrument der Unsicherheitsvermeidung interpretiert, da sie Kaufentscheidungen erleichtern und beschleunigen kann (z.B. Kalra/Shi/Srinivasan 2003; Mortimer, K./Pressey, A. 2013). Auch im Curated-Shopping-Kontext spiegeln sich die in der Literatur belegten Motive wider. Einer Studie des ECC Köln (2015) zufolge bilden die Möglichkeit Neues auszuprobieren (52,2%) und Zeitersparnis (39,5%) die stärksten Shopping-Motive für deutsche Curated-Shopping-Nutzer. Zusätzlich wurden die Stilberatung im Online-Handel, die individuelle Bekleidungs-vorauswahl sowie die Entscheidungshilfe durch

Abb. 3: Anbieter-Kunde-Interaktionen im Curated Shopping

Wert	Anbietersphäre		Gemeinsame Sphäre		Kundensphäre	
	Anbieter	Anbieter	Kunde	Kunde (individuell)	Kunde (kollektiv)	
	potential value-in-use	value-in-use	value-in-use	value-in-use	value-in-use	
	Indirekte Interaktion		Direkte Interaktion		Indirekte Interaktion	
	Value facilitation (Ermöglichung der Wertgenerierung)	Value Co-Creation	Value Co-Creation/ Unabhängige Wertgenerierung	Unabhängige Wertgenerierung	Unabhängige soziale Value Co-Creation	
Wertgenerierung	1. Der Curated-Shopping-Anbieter plant, steuert und organisiert die betrieblichen Prozesse. Er wirbt mit One-to-One-Beratungsservice und individualisierter Bekleidungs-vorauswahl.	5b. Der Anbieter ordnet dem Kunden einen persönlichen Stilberater zu, der den Fragebogen des Kunden auswertet.	5a. Der Kunde besucht die Anbieter-Homepage und füllt zur Anmeldung einen Fragebogen aus. 6. Zusätzlich kann der Kunde seinen Stilberater am Telefon persönlich kennenlernen und weitere Angaben zu seinem Modegeschmack machen.	2. Der Kunde wird auf das Curated-Shopping-Konzept aufmerksam. 8. Der Kunde erhält die Modebox und kann die Kleidung zuhause anprobieren. 10. Der Kunde freut sich über die neuen Outfits und denkt gerne an das Einkaufserlebnis zurück.	3. Freunde berichten dem Kunden von ihren positiven Erfahrungen mit dem Curated-Shopping-Service. 4. Der Kunde recherchiert in Online-Bewertungsportalen und entscheidet sich daraufhin für einen Anbieter. 9. Der Kunde erhält Komplimente, wenn er seine neuen Outfits trägt.	
	Einflussnahme durch den Anbieter					

Quelle: Darstellung der Verfasser in Anlehnung an Grönroos/Voima 2013, S. 143.

Handlungsempfehlungen

1. Stilberater sind dafür zu sensibilisieren, dass sie als alleinige Kundenansprechpartner eine Schlüsselrolle für die Wertgenerierung im Curated Shopping einnehmen.
2. Kundenbedürfnisse sind explizit in den Fokus der Unternehmensaktivitäten zu stellen.
3. Die Identifikation von Kundenbedürfnissen, die Ausgestaltung einer interaktiven Kommunikation sowie der Aufbau emotionaler Kundenbindungen tragen zur Optimierung des Lösungsangebots bei.
4. Die richtige Nutzung der Kundenangaben, deren Umsetzung in kundenindividuelle Outfits sowie eine einfache Kundenhandhabung sind zu gewährleisten.

den Stilberater als Vorteile genannt. Für diese Vielfalt an Shopping-Motiven müssen Curated-Shopping-Anbieter ihre Stilberater sensibilisieren und die motivationstheoretischen Erkenntnisse nutzen, um durch Interaktivität den Kundendialog zu individualisieren. Vorschläge zur Methodik für die situationsspezifische Identifikation und Analyse von value-relevanten Shopping-Motiven liegen vor (Jacob/Bruns 2014).

Interaktivität, Individualisierung und Dialog

Im Curated Shopping sind Interaktivität, Individualisierung sowie der kontinuierliche Dialog mit dem Kunden zentrale Prämissen für die kundenspezifische Bekleidungs-vorauswahl. Aus diesem Grund basiert der One-to-One-Beratungsservice auf einem interaktionsorientierten Kommunikationsverständnis, das sich sowohl in der SD-Logic (Lusch/Vargo 2009) als auch im One-to-One-Marketingansatz (Peppers/Roggers/Dorf 1999) widerspiegelt. Kommunikation ist demnach vor allem durch Dialog und somit durch den unmittelbaren Austausch zwischen Anbieter und Kunde geprägt. Im Zuge der Digitalisierung vereinfacht eine Individualisierung der Kommunikation, den Kunden in die Leistungserstellung zu involvieren und in seinem Einkaufsprozess zu unterstützen (Rudolph et al. 2015). Curated-Shopping-Anbieter haben das Potenzial der digitalen, vernetzten Kommunikation für ihr Unternehmen bereits erkannt, indem sie beispielsweise eine Live-Chat-Beratung anbieten oder die Facebook-Profile ihrer Kunden nutzen, um anschließend optimale Beklei-

dungsempfehlungen aussprechen zu können (Weiber/Wolf 2014). Ziel des One-to-One-Beratungsservice im Curated Shopping ist es, Outfit-Lösungsvorschläge fortlaufend an neuen Kundenangaben auszurichten. Die richtige Nutzung

Getreu der Maxime „Do it for me“ anstelle von „Do it yourself“ stellt der Stilberater Kundenbedürfnisse explizit in den Fokus der Unternehmensaktivitäten.

der im Vorfeld gesammelten Kundenangaben und deren Umsetzung in Outfits sind dabei entscheidend, um die Beratungsbeziehung auch über einzelne Transaktionen hinaus aufrechtzuerhalten.


Emotionale Kundenbindungen

Individualisierung, Interaktivität und der gemeinsame Dialog dienen Curated-Shopping-Anbietern auch als Mittel zur Erzeugung emotionaler Kundennähe, die den Aufbau langfristiger Kundenbindungen fördert (Möhlenbruch/Georgi/Kohlmann 2014). Durch die Emotionalisierung von Kunden-

bindungen können bestehende aber auch potenzielle Kunden zur Nutzung des Leistungsangebots motiviert werden, damit sie aus dem Wertversprechen des Anbieters selbst Wert generieren. Zu diesem Zweck veröffentlichen manche Curated-Shopping-Anbieter Kurzbiografien ihrer Stilberater (Gyllensvärd/Kaufmann 2013), um das Kundenvertrauen in die Beratungskompetenz ihrer Stilberater zu gewinnen. Der Aufbau einer Vertrauensebene hilft, die räumliche Distanz zum Kunden zu überwinden. Aus diesem Grund agiert der Stilberater als stetiger Online-Shopping-Begleiter, der positive Emotionen beim Kunden auslöst und die Bindung zum Anbieter stärkt. Aus langfristiger Sicht können dadurch die Zahlungsbereitschaft sowie die Warenkörbe von Kunden erhöht, Absatzpotenziale durch Cross- und Up-Selling gesteigert und Retouren reduziert werden.

Fazit

Im Curated Shopping nimmt der persönliche Stilberater als alleiniger Kundenansprechpartner eine Schlüsselrolle für die Wertgenerierung ein (Möhlenbruch/Georgi/Kohlmann 2016). Zwar entsteht der eigentliche Wert der Bekleidungs-auswahl erst durch die Nutzung durch den Kunden (Grönross 2011), unter Anwendung eines One-to-One-Beratungsansatzes kann der Stilberater jedoch ein auf die individuellen Kundenbedürfnisse abgestimmtes Wertversprechen anbieten. Getreu der Maxime „Do it for me“ anstelle von „Do it yourself“ stellt er Kundenbedürfnisse explizit in den Fokus

der Unternehmensaktivitäten. Dadurch leistet er einen wesentlichen Beitrag zur hohen Kundennutzen- und Lösungsorientierung des Anbieters. Eine differenzierte und fundierte Einschätzung des Wertschöpfungspotenzials für den Handel bedarf allerdings der Durchführung erster empirischer Studien. Die Zukunft wird zeigen, ob und in welchem Maße sich Curated Shopping langfristig als feste Säule im Handel etablieren kann. 

Kernthesen

1. Das Curated Shopping verbindet das breite Produktsortiment des Online-Handels mit dem Beratungsservice des stationären Handels.
2. Durch One-to-One-Beratungsservice wird dem Kunden eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe geboten, um einer Informationsüberflutung durch das große Online-Angebot entgegenzuwirken.
3. Von wesentlicher Bedeutung im Solution Selling ist die wechselseitige Wertgenerierung zwischen Kunde und Anbieter.
4. Das auf der SD- und der S-Logic beruhende Wertverständnis ist problemlos auf das Curated-Shopping-Angebot übertragbar.
5. Anbieter und Kunde agieren als Ressourcenintegratoren und Koproduzenten.

Literatur

Arora, N. et al. (2008): Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice, in: *Marketing Letters*, 19, S. 305–321.

Brito, P. Q. et al. (2015): Customer segmentation in a large database of an online customized fashion business, in: *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 36, S. 93–100.

Brynjolfsson, E./Hu, Y. J./Rahman, M. S. (2013): Competing in the Age of Omnichannel Retailing, in: *MIT Sloan Management Review*, 54, 4, S. 23–29.

Childers, T.L. et al. (2001): Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior, in: *Journal of Retailing*, 77, 4, S. 511–535.

Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2006): Charting a Path Toward Integrated Solutions, in: *MIT Sloan Management Review*, 47, 3, S. 39–48.

ECC Köln (2015): Curated Shopping – Jeder vierte Online-Shopper hat Interesse, <http://www.ifhkoeln.de/nc/blog/details/curated-shopping-jeder-vierte-online-shopper-hat-interesse/>, Abruf 05.06.2016.

Elsharnouby, T.H./Mahrous, A.A. (2015): Customer participation in online co-creation experience: the role of e-service quality, in: *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9, 4, S. 313–336.

Franzreb, B. (2015): Curated Shopping: Zalando startet Zalon, in: *TextilWirtschaft*, http://www.textilwirtschaft.de/business/Curated-Shopping-Zalando-startet-Zalon_97107.html, Abruf 18.05.2016.

Grönroos, C. (2011): Value co-creation in service logic: A critical analysis, in: *Marketing theory*, 11, 3, S. 279–301.

Grönroos, C./Voima, P. (2013): Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 2, S. 133–150.

Gyllensvärd, D./Kaufmann, S. (2013): Curated Shopping als Alternative zu ePace getriebenen Category-Killer-Konzepten, in: Heinemann, G./Haug, K./Gehrckens, M. (Hrsg): *Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile*, Wiesbaden, S. 187–200.

Haas, A./Kenning, P. (2014): Utilitarian and Hedonic Motivators of Shoppers' Decision to Consult with Salespeople, in: *Journal of Retailing*, 90, 3, S. 428–441.

Jacob, F./Bruns, K. (2014): Vom Produkt-Marketing zum Marketing für Mobile-Use-Leistungen, in: *Marketing Review St. Gallen*, 5, S. 14–21.

Jones, M.A./Reynolds, K.E./Arnold, M.J. (2006): Hedonic and Utilitarian Shopping Value: Investigating Differential Effects on Retail Outcomes, in: *Journal of Business Research*, 59, 9, S. 974–81.

Kalra, A./Shi, M./Srinivasan, K. (2003): Salesforce Compensation Scheme and Consumer Inferences, in: *Management Science*, 49, S. 655–672.

Kindhochdrei (2016): Startseite, <https://www.kindhochdrei.de/>, Abruf 18.05.2016.

Lee, G.G./Lin, H.F. (2005): Customer perceptions of e-service quality in online shopping, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33, 2, S. 161–176.

Lusch, R.F./Vargo, S.L. (2009): Service-dominant logic – a guiding framework for inbound marketing, in: *Marketing Review St. Gallen*, 26, 6, S. 6–10.

Lusch, R.F./Vargo, S.L./O'Brien, M. (2007): Competing through service: Insights from service-dominant logic, in: *Journal of Retailing*, 83, 1, S. 5–18.

Möhlenbruch, D./Georgi, D./Kohlmann, A. (2016): Curated Shopping als serviceorientiertes Geschäftsmodell, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg): *Service-transformation*, Wiesbaden, S. 210–228.

Möhlenbruch, D./Georgi, J./Kohlmann, A. (2014): Erfolgspotenziale der Prozessorientierung im Curated Shopping, in: *Marketing Review St. Gallen*, 31, 6, S. 22–33.

Mortimer, K./Pressey, A. (2013): Consumer Information Search and Credence Services: Implications for Service Providers, in: *Journal of Services Marketing*, 27, 1, S. 49–58.

Peppers, D./Rogers, M./Dorf, B. (1999): Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?, in: *Harvard Business Review*, The January-February Issue.

Rigby, D. (2011): The future of shopping, in: *Harvard Business Review*, 89, 12, S. 65–76.

Rösch, B. (2016): Curated Shopping: Das Erwachen der stationären Macht. *Etailment*, dfv-Mediengruppe, <http://etailment.de/thema/marketing/Curated-Shopping-Das-Erwachen-der-stationaeren-Macht-3865>, Abruf 31.05.2016.

Rudolph, T. et al. (2015): Die Nutzung mobiler Shopping Apps im Kaufprozess, in: *Marketing Review St. Gallen*, 3, 32, S. 42–49.

Sawhney, M. (2006): Going beyond the product: Defining, Designing and delivering customer solutions. The service-dominant logic of marketing (S. 365–381). New York: M.E. Sharpe.

Shepherd, C./Ahmed, P. K. (2000): From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage, in: *European Journal of Innovation Management*, 3, 2, S. 100–106.

Thomas, J. (2013): Curated Shopping – Verliert der Mensch seinen eigenen Geschmack. *Berlin Valley*, <http://berlinvalley.com/curated-shopping-verliert-der-mensch-seinen-eigenen-geschmack/>, Abruf 18.05.2016.

Vargo, S.L. (2009): Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: A Service-Dominant Logic

Perspective, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 5/6, S. 373–379.

Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, S. 1–10.

Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: *Journal of Marketing*, 68, 1, S. 1–17.

Verhoef, P. C./Kannan, P. K./Inman, J. J. (2015): From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, in: *Journal of Retailing*, 91, 2, S. 174–181.

Weiber, R./Wolf, T. 2014: Privacy Research durch Social Screening, in: *Marketing Review St. Gallen*, 31, 4, S. 42–51.

Woratschek, H./Horbel, C./Popp, B. (2015): Value Creation im Sport: Von der Integrativität zum Sport Value Framework, in: Fließ, S. et al.: *Kundenintegration und Leistungslehre: Integrative Wertschöpfung in Dienstleistungen, Solutions und Entrepreneurship*, Wiesbaden, S. 135–155.

Potenziale von Mobile Marketing erkennen & nutzen

Smartphones bieten Unternehmen neue Möglichkeiten, mit Kunden persönlich zu kommunizieren. Mithilfe eines Experiments zeigt diese Studie, dass insbesondere personalisiertes Mobile Marketing eine hohe Werbewirkung aufweist und klassischer Online-Kommunikation überlegen ist.

Prof. Dr. Liane Nagengast, Prof. Dr. Thomas Rudolph, Melanie Bassett, Frauke Nitsch

Die Nutzer- und Umsatzzahlen von Shopping-Apps über mobile Endgeräte steigen kontinuierlich (Wölfle/Leimstoll 2015). 80,5 Prozent der Schweizer Bevölkerung besitzen ein Mobiltelefon (Statista 2016). Die individuelle Beziehung von Menschen zu ihren Smartphones ist sehr persönlich. Das Smartphone ist nicht nur Kommunikationsmittel: Es dient als Kamera, Kalender, Musikplayer und entwickelt sich immer mehr zu einem „Mobilen Einkaufswagen“. Ob Kleidung, Bücher oder Elektronik, das Einkaufen über das Smartphone ist beliebt: Laut einer aktuellen Umfrage kaufen knapp 80 Prozent der befragten Internetnutzer über mobile Apps ein. Neben dem tatsächlichen Kauf von Produkten suchen 90 Prozent der befragten Internetnutzer nach Produkten, 86 Prozent lassen sich inspirieren – weitere 80 Prozent suchen in Apps nach Produktbewertungen und Empfehlungen (Innofact 2016).

Marketingmanager reagieren auf diesen Trend mit einem gesteigerten Mobile-Marketing-Budget. Im Jahr 2014 stiegen die Ausgaben für Mobile Marketing um 83 Prozent, während die Ausgaben für klassische Online-Werbung erstmals sanken. Mobile Marketing unterscheidet sich von anderen Kommunikationsmedien in drei Aspekten (Shankar et al. 2010):

- Smartphones sind klein und handlich und daher ein ständiger Begleiter im Alltag von Konsumenten. Unternehmen können zu jeder Zeit mit den Kunden kommunizieren.
- Die GPS-Funktion ermöglicht die Identifikation des physischen Standorts. So stehen Unternehmen standortrelevante Informationen über die Benutzer zur Verfügung.
- Mobile Geräte werden meist ausschließlich vom Besitzer verwendet.

Dies ermöglicht eine gezielte und individuelle Ansprache des Konsumenten (One-to-One-Marketing).

Aufgrund dieser Eigenschaften bieten sich Unternehmen neue Möglichkeiten, Daten personenbezogen in einer effizienten Weise zu sammeln, zu speichern und zu analysieren. Der technologische Fortschritt unterstützt diesen Trend: Location-Based-Marketing, Beacons und Push-Mitteilungen ermöglichen eine immer personalisiertere Ansprache von Kunden. Eine Empfehlung ist dann für Kunden personalisiert, wenn mindestens ein Aspekt des Marketingmixes (Produkt, Preis, Promotion, Place) aufgrund individueller Informationen geändert wurde, um eine erhöhte persönliche Relevanz für diese Person zu schaffen (Kwon/Kim 2012). So können beispielsweise durch personalisierte Aktionen und Sonderangebote über eine App Marketingaktivitäten besser an die situationsbedingten Bedürfnisse des einzelnen Kunden angepasst werden (Lang 2011; Vesanen 2007; Peppers/Rogers 1997). Personalisierung hat gerade im Internet- und Informationszeitalter an Bedeutung gewonnen. Konsumenten werden täglich mit bis zu 5000 Werbebotschaften konfrontiert. Diesen „Information Overload“ finden viele Konsumenten lästig und reagieren mit Verwirrung und Kaufabbruch (Story 2014). Insbesondere, da ein Großteil dieser Meldungen von geringer Bedeutung für den Einzelnen ist, erweckt Werbung kaum noch positive Emotionen (Hunter, 2002). Personalisierung kann die Informationsmenge und den kognitiven Aufwand bei der Entscheidungsfindung verringern (Liang et al. 2007; Tam/Ho 2006) und die Relevanz von Werbung erhöhen (Kim/Sundar 2012; Awad/Krishnan 2006). Darüber hinaus führt Personalisierung zu einem gesteigerten

Prof. Dr. Liane Nagengast
Assistenzprofessorin
HSG – IRM
liane.nagengast@unisg.ch
+41 (0) 71 2247191

Prof. Dr. Thomas Rudolph
Direktor
HSG – IRM
thomas.rudolph@unisg.ch
+41 (0) 71 2249238

Melanie Bassett
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
HSG – IRM
melanie.bassett@unisg.ch
+41 (0) 71 2247181

Frauke Nitsch
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
HSG – IRM
frauke.nitsch@unisg.ch
+41 (0) 71 2247189

Abb. 1: Manipulationsszenarien Smartphone und Desktop-PC

Stellen Sie sich bitte die folgende fiktive Situation vor:

Der Weinhändler „Vinum Helevetia“ betreibt schweizweit ca. 15 Filialen, eine davon befindet sich auch in St.Gallen. Der Händler verfügt über eine attraktive Auswahl unterschiedlicher Weine und Schaumweine. Um der wachsenden Konkurrenz aus dem Internet zu begegnen, betreibt „Vinum-helevetia.ch“ seit ca. einem halben Jahr einen Online-Shop. Hier kann man Weine online bestellen und nach Hause liefern lassen. Da Sie schon mehrmals sowohl im Laden als auch online bei Vinum Helvetia eingekauft haben und mit der Qualität der Weine und dem Service zufrieden waren, nehmen Sie auch am Kundenkartenprogramm teil. Mit jedem Einkauf sammeln Sie Punkte, die man ab einem gewissen Wert gegen Einkaufsgutscheine eintauschen kann.

Fall 1: Manipulation App

Um regelmäßig über aktuelle Angebote informiert zu werden, haben Sie zudem die App von „Vinum Helevetia“ auf Ihrem Smartphone installiert.

Eines Tages erhalten Sie eine Nachricht von „Vinum Helevetia“ auf Ihrem Smartphone. Diese enthält das Angebot, welches Sie auf der folgenden Seite sehen.

Fall 2: Manipulation Newsletter

Um regelmäßig über aktuelle Angebote informiert zu werden, haben Sie sich für den online Newsletter von „Vinum Helevetia“ angemeldet.

Eines Tages erhalten Sie eine E-Mail von „Vinum Helevetia“ auf Ihrem PC. Dieses enthält das Angebot, welches Sie auf der folgenden Seite sehen.

Quelle: Eigene Darstellung.

geren Involvement von Konsumenten (Liang et al. 2007) und letztlich zu höherer Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Kwon/Kim 2012; Liang et al. 2007; Kumar et al. 2004). Auch Cross- und Up-Selling, das heißt der Verkauf weiterer Produkte beziehungsweise einer teureren Produktkategorie, kann durch personalisierte Produktempfehlungen gesteigert werden (Stüber 2013; Maitzen 2016).

Die spezifischen Eigenschaften von Smartphones – insbesondere die enge Beziehung von Konsumenten zum Smartphone – lassen vermuten, dass personalisierte Kommunikation im mobilen Kontext anders auf das Kaufverhalten wirkt als auf dem Desktop-Computer (Grant/O’Donohoe 2007; Jung

2014). Bisherige Studien über die Auswirkungen von mobilen Werbemaßnahmen zeigen, dass SMS-Textnachrichten die Verkäufe kurzfristig steigern können (Dickinger/Kleijnen 2008; Jarvenpaa/Tomak 2003). Darüber hinaus beeinflussen mobile Apps die Markenbindung von Kunden an Unternehmen positiv (Wang 2007). Personalisierte Werbung über Smartphones wurde bisher nicht untersucht. Daher untersucht diese Studie die folgenden Fragen:

- Wie unterscheiden sich personalisierte und nicht-personalisierte Werbebotschaften in Hinblick auf die Beeinflussung von kaufverhaltensbezogenen Variablen?

- Inwieweit beeinflusst das Kommunikationsmedium (Smartphone vs. Desktop-PC) die Wirkung von Werbebotschaften?
- Unterscheidet sich die Wirkung personalisierter Werbebotschaften, je nachdem, über welches Medium sie kommuniziert werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen untersucht die vorliegende Studie zunächst die Auswirkung von personalisierter und nicht-personalisierter Werbung auf die Emotionen beim Einkauf, die wahrgenommene Inspiration sowie die Kaufabsicht von Konsumenten. Anschließend wird die Wirkung der Werbebotschaft über die unterschiedlichen Medien auf die kaufverhaltensbezogenen Variablen untersucht. Die Studie vergleicht dazu die am häufigsten genutzten Medien zur Distribution personalisierter Werbebotschaften, das Smartphone und den Desktop-PC. Daran anschließend wird untersucht, ob eine Interaktion zwischen der Personalisierung und dem Kommunikationsmedium besteht. Möglicherweise verstärkt das Mobiltelefon die Wirkung personalisierter Werbung zusätzlich. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen Werbebotschaften (Produktempfehlungen), die Unternehmen an Kunden senden. Die Studie ermöglicht damit Unternehmen und insbesondere Marketingmanagern ein vertieftes Verständnis von Mobile Marketing im Kontext von Personalisierungsmaßnahmen.

Im Rahmen eines 2x2 faktoriellen (Personalisierungsgrad: personalisiert vs. nicht-personalisiert; Kommunikationsmedium: Mobiltelefon vs. Desktop-PC) Laborexperiments (n=111 Studenten, Durchschnittsalter: 25 Jahre, 55% Frauen) wurden die Probanden zunächst zu ihren Weinvorlieben (z.B. präferierte Tageszeit des Weinkonsums, Geschmacksrichtung, Farbe des

Weins) befragt. Auch nach Kaufkriterien wie Preis, Bio-Labels oder Herkunft des Weins wurden die Teilnehmer befragt. Daran anschließend sahen die Probanden ein Szenario eines hypothetischen Weinhändlers (Abbildung 1). Alle Teilnehmer sollten sich vorstellen, dass sie bei besagtem Weinhändler eingekauft haben und kürzlich dem Kundenloyalitätsprogramm des Händlers beigetreten sind. Je nach Szenario wurden die Teilnehmer informiert, dass sie entweder den Newsletter abonniert oder sie die mobile App des Händlers auf ihrem Smartphone installiert haben.

Anschließend sahen die Teilnehmer eine Produktempfehlung (Abbildung 2) mit folgender Manipulation: Probanden wurde entweder ein auf ihren zuvor angegebenen Präferenzen personalisierter Wein oder ein nicht-personalisierter, nach Zufallsprinzip ausgewählter Wein, angezeigt. So ergeben sich vier Szenarien:

1. personalisierte Weinempfehlung via Smartphone
2. nicht-personalisierte Weinempfehlung via Smartphone
3. personalisierte Weinempfehlung via Desktop-PC
4. nicht-personalisierte Weinempfehlung via Desktop-PC

Daran anschließend beantworteten die Probanden Fragen zu ihren Emotionen, zur wahrgenommenen Inspiration und zur Kaufwahrscheinlichkeit (7-Punkt-Likertskala). In Hinblick auf die einkaufsbezogenen Emotionen (Edell/Burke 2014; Williams/Drolet 2005) sollten die Teilnehmer angeben, wie interessiert, aufgeregt, glücklich und fröhlich sie sich fühlten, nachdem sie die Anzeige gesehen hatten. Die durch die Werbung empfundene Inspiration wurde mit der Kundeninspirationskala von Rudolph et al. (2015) erhoben. Schließlich gaben die Teilnehmer an, wie wahrscheinlich es ist, dass sie den

empfohlenen Wein kaufen würden. Als Anreiz zur Teilnahme wurde ein 40- CHF-Gutschein verlost.

Die Auswirkung von Personalisierung auf Emotionen, Inspiration und Kaufabsicht

Der Einsatz von Personalisierung hat – unabhängig vom Kommunikationsmedium – einen positiven Effekt auf Emotionen und die Kaufabsicht von Konsumenten. (positive Emotionen: $M_{non-pers.}=2.9$, $M_{pers.}=3.4$; $F(1,105)=9.5$; $p < .05$; Kaufabsicht: $M_{non-pers.}=3.45$; $M_{pers.}=4.13$; $F(1, 105) = 6.33$, $p < .05$).

Begründen lässt sich dieses Ergebnis mit der Austauschtheorie nach Heerwegh (2005). Hat der Konsument im Vorfeld Interessen (u.a. Geschmack, Herkunft) bekannt gegeben, erwartet er einen Mehrwert beim Empfang einer Kommunikationsbotschaft. Ein Einsatz von Personalisierung verstärkt demnach die positive Wirkung von

Zusammenfassung

Im Zeitalter omnipresenter Smartphone-Nutzung müssen sich Unternehmen zunehmend mit dem Thema Mobile Marketing auseinandersetzen, um zielgerichtet Kunden anzusprechen. Mithilfe eines Experiments wird gezeigt, dass personalisierte Produktempfehlungen via Smartphone bei Konsumenten Inspiration und positive Emotionen auslösen und die Kaufwahrscheinlichkeit erhöhen. Unternehmen sollten daher verstärkt in Mobile Marketing investieren und Kommunikationsmaßnahmen individuell und personalisiert auf Konsumenten abstimmen.

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen



Werbepotschaften, wenn die Relevanz für den Kunden dadurch erhöht wird (Wissmann 2013).

Das Smartphone als Verstärker der Werbewirkung

Ein Vorteil von Smartphones ist, dass das Gerät durch mobile Anwendungen auf individuelle Bedürfnisse anpassbar ist. Smartphone-Benutzer legen selbst fest, welche spezifischen Funktionen das Smartphone ausführen soll und in welcher Art und Weise es sie in ihrem täglichen Leben unterstützen kann (Jung 2014). Diese enge Bindung wird durch die Ergebnisse der Studie unterstrichen. Das Experiment zeigt, dass das Kommunikationsmittel Smartphone dem Desktop hinsichtlich der Werbewirkung tendenziell überlegen ist. Produktempfehlungen, die

über mobile Anwendungen gesendet werden, erhöhen tendenziell, wenn auch insignifikant, im Vergleich zu Empfehlungen via Desktop-PC positive Emotionen ($M_{App}=2.99; M_{News}=3.32, F(1,105)=4.93; p>.2$). Der Einfluss des Kommunikationsmediums Smartphone auf den Inspirationsgrad von Konsumenten hat einen signifikant positiven Einfluss ($M_{App}=3.55; M_{News}=4.09, F(1,105)=7.71, p < .05$). Insbesondere die gesteigerte Kaufwahrscheinlichkeit, die das Kommunikationsmedium hervorruft ($M_{App}=3.32; M_{News}=3.82; F(1,105)=2.40; p < .05$), ist für Unternehmen relevant.

Das Smartphone ist somit – unabhängig vom Personalisierungsgrad – ein ideales Kommunikationsmedium, um Emotionen, Inspiration von Konsumenten anzusprechen und tendenziell zu erhöhen.

Personalisiertes Mobile Marketing als Erfolgsfaktor

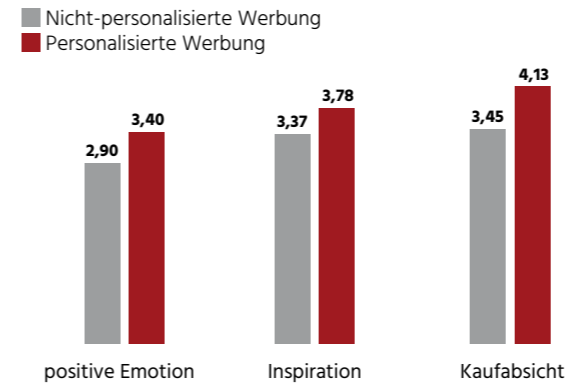
In Hinblick auf die positiven Emotionen zeigt sich eine Interaktion von Kommunikationsmedium und Personalisierungsgrad ($F(1,102)=3.83, p=.05$). Personalisierung erhöht die positiven Emotionen nur über das Smartphone ($M_{pers.} = 3.99; M_{non-pers.} = 3.20; F(1,103)=5.72, p < .05$), während sich auf dem Desktop-PC keine Unterschiede zwischen personalisierter und nicht-personalisierter Werbung zeigen. Für die anderen Variablen ergeben sich keine Interaktionen zwischen Kommunikationsmedium und Personalisierungsgrad. Allerdings bringt die Kombination aus Smartphone und Personalisierung tendenziell die höchsten Werte für Emotionen, Inspiration und Kaufabsicht hervor. Positive Emotionen

Abb. 2: Beispiel für Personalisierung und Nicht-Personalisierung



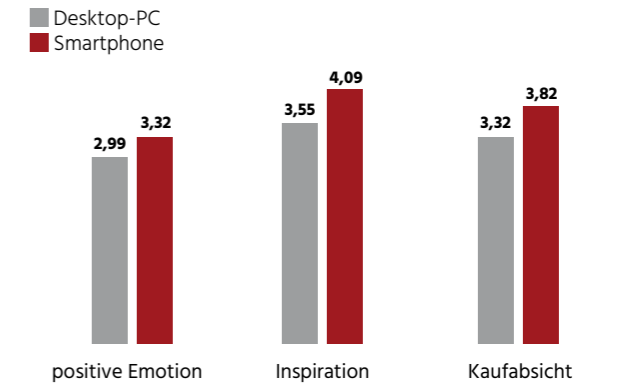
Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Einfluss von Personalisierung auf Emotionen, Inspiration und Kaufabsicht



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 4: Das Kommunikationsmedium Desktop-PC im Vergleich zum Smartphone



Quelle: Eigene Darstellung.

($M=2.73$), Inspirationsgrad ($M=3.18$) und Kaufabsicht ($M=3.15$) sind jeweils am niedrigsten, wenn nicht-personalisierte Produktempfehlungen über Desktop-PCs kommuniziert werden. Wird die Produktempfehlung auf dem Desktop-PC hingegen personalisiert, steigen alle drei abhängigen Variablen tendenziell an (Emotionen: $M=3.22$, Inspiration: $M=3.50$, Kaufabsicht:

Die positivsten Effekte zeigen sich bei personalisierter Werbung über das Smartphone. So ist beim Vergleich der personalisierten Werbung mit der nicht-personalisierten Werbung eine Steigerung von Emotionen von 3.20 auf 3.99, Inspiration 3.57 auf 3.96 und Kaufabsicht von 3.69 auf 4.24 festzustellen.

Um den Prozess der Wirkung personalisierter Produktempfehlungen ge-

auf die Kaufwahrscheinlichkeit durch positive Emotionen, die nur über mobile Anwendungen signifikant sind. Obwohl dieser indirekte Effekt nicht im Fokus der Untersuchung steht, sollte im Auge behalten werden, dass Emotionen ein wichtiger Vorläufer von anderen beobachtbaren Verhalten wie beispielsweise der Kaufwahrscheinlichkeit sind.

Konsumenten scheinen die positiven Emotionen, die sie mit ihrem Smartphone verbinden (Jung 2014), auch auf die Werbung zu übertragen. Erklären lässt sich dieses Phänomen mit der Construal Level Theorie (Trope 2010). Die Nähe zum Smartphone reduziert demnach die Distanz zur Werbeanzeige und erhöht gleichzeitig die Verbundenheit. Diese Verbundenheit wirkt sich positiv auf das Kaufverhalten aus. Die Kaufabsicht ist im Fall der Personalisierung über die mobile App am höchsten.

Handlungsempfehlungen

Unternehmen müssen sich in Zeiten der zunehmenden Verbreitung von Smartphones überlegen, wie sie das Medium nutzen und zielgerichtet Werbemaßnahmen ausgestalten. Eine persönliche An-

Das Smartphone ist ein ideales Kommunikationsmedium, um Emotionen, Inspiration von Konsumenten anzusprechen und tendenziell zu erhöhen.

($M=3.95$). Die Auswirkung einer nicht-personalisierten Werbemaßnahme auf dem Smartphone im Vergleich zu einer personalisierten Werbemaßnahme auf dem Desktop ist für Emotionen und Inspiration nahezu identisch (Emotionen: $M = 3.2$ bzw. 3.22, Inspiration: 3.5 bzw. 3.57). Die Nähe zum Smartphone scheint daher den Einfluss der Personalisierung auf positive Emotionen und Inspiration auszugleichen.

nauer zu analysieren, wurde eine Mediationsanalyse durchgeführt. Es zeigt sich, dass positive Emotionen die Wirkung der Personalisierung auf die Kaufwahrscheinlichkeit medieren. Dieser indirekte Effekt wird durch das Medium der Kommunikation (also Smartphone im Vergleich zum Desktop-PC) moderiert. Genauer gesagt, zeigt eine Bootstrap-Analyse einen signifikanten indirekten Effekt der Personalisierung

sprache von Nutzern über ihr Smartphone scheint ein Erfolg versprechender Weg zu sein. Personalisierung wirkt sich tendenziell positiv auf Emotionen, Inspiration und die Kaufabsicht von Konsumenten aus. Konsumenten wünschen sich individuell zugeschnittene Angebote und Inhalte. So sieht auch Lohse (2016) One-to-One-Marketing als unabdingbar und längst keine „nice-to-have“-Variante mehr. Um die Relevanz von personalisierten Werbebotschaften zu erhöhen, sollten Unternehmen ihre Datenmengen aus CRM-Systemen zielgerichtet analysieren. Daran anschließend können sie Kunden Produkte zeigen, für welche diese Interesse bekundet haben, um so die Kaufwahrscheinlichkeit zu maximieren. Personalisierung stellt Unternehmen dabei vor personelle und technische Herausforderungen: Es ist erfolgsentscheidend, einen guten Personalstamm aufzubauen, der sich mit der Thematik der Personalisierung auseinandersetzt. Auch Big Data wird, zur Auswertung von CRM-Informationen, in diesem Kontext an Bedeutung gewin-

nen. Gleichzeitig gilt es, einen zu starken Eingriff in die Privatsphäre und mögliche Reaktanzen von Konsumenten zu vermeiden. Fühlt der Kunde einen zu starken Eingriff in seiner Privatsphäre, kann er durch negative Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz komplett von einem Kauf absehen (Stüber 2013).

Die Kommunikation über mobile Anwendungen erwies sich im Vergleich zum Desktop-PC als überlegen. Dies

Unternehmen müssen sich in Zeiten der zunehmenden Verbreitung von Smartphones überlegen, wie sie das Medium nutzen und zielgerichtet Werbemaßnahmen ausgestalten.

Handlungsempfehlungen

1. Sprechen Sie Konsumenten personalisiert an: Die Inspiration von Konsumenten, positive Emotionen und die Kaufabsicht von Produkten werden steigen.
2. Nutzen Sie die Vorteile von Smartphones: Location-Based-Marketing, Beacons und Push-Mitteilungen sind wertvolle Möglichkeiten des Direktmarketings.
3. Verbinden Sie personalisiertes Marketing und Werbemaßnahmen über das Smartphone: Die Interaktionseffekte sind positiv.
4. Entwickeln Sie eine unternehmenseigene Marketing-App: App-gesteuerte Push-Mitteilungen erreichen Kunden jederzeit aktuell, ortsspezifische Angebote erzielen eine hohe Aufmerksamkeit.
5. Bieten Sie durch die Kommunikation über das Smartphone dem Nutzer klare Vorteile: Lassen Produkte keine Differenzierung zu, können zusätzliche Mehrwerte durch mobile Applikationen Ihre Marken-Kunden-Beziehung stärken.

liegt vermutlich an der generell positiven Beziehung zum Smartphone. Daher ist es Unternehmen grundsätzlich zu empfehlen, Werbebotschaften an das Smartphone zu verschicken. Insbesondere, falls noch keine Möglichkeit zur Personalisierung besteht, kann Kommunikation über das Smartphone eine ähnliche Werbewirkung auf Konsumenten und deren Emotionen erzielen wie personalisierte Desktop-Werbung. Die emotionale Ansprache ist entscheidend, da positive Emotionen oft als Vermittler für den Einfluss von Marketing-Stimuli auf Verhaltens- und finanziellen Ergebnisse wirken, wie Kaufwahrscheinlichkeit, Word of Mouth, Loyalität und Verkäufe (Babin et al. 1995; DeWitt et al. 2008). Kunden treffen keine rationalen Entscheidungen, sondern sind emotional geleitet (Raab et al. 2009) und kaufen ca. 5 bis 10 Prozent mehr, wenn sie freundlich gestimmt sind (Häusel 2012). Daher stehen emotional ausgerichtete Marketingmaßnahmen, die eine Verhaltensbeeinflussung mittels besonderer Kommunikationsmittel zum Ziel haben (Kroeber-Riel/Esch 2004), im Fokus von Marketingmanagern – im Falle des gegebenen Experiments kann das Smartphone solch ein Erfolg versprechendes Kommunikationsmedium sein.

Eine Werbemaßnahme über das Smartphone, die zusätzlich personalisiert ist, kann den Konsumenten noch stärker emotional ansprechen, Konsumbedürfnisse treffen und das Leistungsangebot besser erfüllen. Um erfolgreich über das Smartphone Werbung zu betreiben, müssen Kunden die App des Händlers kennen und auf ihrem Smartphone installieren. Es ist daher von großer Bedeutung, nützliche Anwendungen zu entwickeln, die einen zusätzlichen Wert über die Vorteile der traditionellen Loyalitätsinitiativen hinaus bieten (Wang/Li 2012). Auch, damit Kunden die App regelmäßig ver-

wenden. Eine Kommunikation über das Smartphone wird so zu einer einzigartigen Möglichkeit, mit Konsumenten zwischen zwei Kaufevents auf einer persönlichen Ebene zu kommunizieren. Positive Emotionen bei der App-Nutzung führen wiederum zu einer höheren Wiedernutzungswahrscheinlichkeit der App selbst (Ding/Chai 2015).

Kommuniziert ein Unternehmen mit Kunden über das Smartphone, sollten die Informationen aktuell sein, dem Nutzer einen Mehrwert stiften und klare Vorteile bringen. Aktuelle Angebote, die Abholbereitschaft von Paketen, Informationen über Rückerstattungen von Rücksendungen, standortbezogene Rabattgutscheine oder auch Terminerinnerungen sind nur einige der zahlreichen Möglichkeiten, wie Unternehmen

das Mobiltelefon als Werbekanal nutzen können. Neben der Vermarktung von Produkten stellt das Angebot einer mobilen Anwendung auch eine Differenzierung zu Wettbewerbern dar. Fraglich bleibt, ob es dem Kunden um eine möglichst genaue Personalisierung geht, oder darum, dass Konsumenten das Angebot als personalisiert wahrnehmen. Hier bieten sich Anknüpfungspotenziale für zukünftige Forschung.

Limitationen und Ausblick

Die Studie ist eine der Ersten, welche das Thema Personalisierung über Smartphones analysiert und die Effekte des Kommunikationsmediums, der Personalisierung sowie deren Zusam-

Kernthesen

1. Mobile Marketing rückt immer stärker in den Fokus von Marketingaktivitäten.
2. Die enge Verbindung zwischen Smartphone und Konsumenten ermöglicht eine personalisierte Ansprache.
3. Die persönliche Ansprache über das Smartphone verstärkt die Werbewirkung.
4. Die gesteigerte Werbewirkung führt zu einer höheren Kaufwahrscheinlichkeit beworbener Produkte.

Institut für Marketing
 **Universität St.Gallen**



Nächster Start im Januar 2017

Diplomstudiengänge Marketing Executive HSG und Vertriebsleiter HSG


Unsere Weiterbildungsdiplome Marketing Executive HSG und Vertriebsleiter HSG verbinden die Vermittlung praxisrelevanter Themen mit dem Transfer auf die konkreten Problemstellungen der Teilnehmenden.

Beide Studiengänge starten am 10. Januar 2017 mit dem Intensivstudium Marketingmanagement (CAS). Für das Diplom Marketing Executive HSG (DAS) besuchen Sie 38 Studientage, für das Diplom Vertriebsleiter HSG (DAS) 36 Studientage in 12 Modulen.

Weitere Infos unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung
 Gerne berät Sie Doris Maurer auch persönlich zu unseren Weiterbildungsangeboten unter +41 71 224 28 55 oder per Mail an doris.maurer@unisg.ch.

menwirken auf kaufverhaltensrelevante Variablen untersucht. Sie liefert erste Erkenntnisse, die teilweise als Tendenzaussagen zu werten sind. Hierbei ist insbesondere anzumerken, dass

die Stichprobe („Studentensample“) nicht repräsentativ ist. Künftige Arbeiten sollten daher auf Felddaten zurückgreifen, um die eher explorativen Ergebnisse zu validieren. Zudem wurde

nur ein Ausschnitt möglicher Kommunikationsvarianten untersucht: In der Praxis sind auch Mischformen wie beispielsweise das Lesen einer E-Mail auf dem Smartphone relevant. 

Literatur

Awad, F./Krishnan, M. (2006): The Personalization Privacy Paradox, in: MIS Quarterly, 30(1), S. 13–28.

Babin, B./Boles, J./Darden, W. (1995): Salesperson Stereotypes, Consumer Emotions, and Their Impact on Information Processing, in: Journal Of The Academy Of Marketing Science, 23(2), S. 94–106.

DeWitt, T./Nguyen, D./Marshall, R. (2008): Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery, in: Journal of Service Research, 10(3), S. 269–281.

Dickinger, A./Kleijnen, M. (2008): Coupons going wireless: Determinants of consumer intentions to redeem mobile coupons, in: Journal of Interactive Marketing, 22(3), S. 23–39.

Ding, Y./Chai, K. (2015): Emotions and continued usage of mobile applications, in: Industrial Management & Data Systems Vol. 115 No. 5, 2015, S. 833–852.

Edell, J./Burke, M. (2014): The Power of Feelings in Understanding Advertising Effects, in: Journal of Consumer Research, 14(3), S. 421–433.

Grant, I./O’Donohoe, S. (2007): Why young consumers are not open to mobile marketing communications, in: International Journal of Advertising, 26 (2), S. 223–246.

Häusel, H. G. (2012): Emotional Boosting. Die hohe Kunst der Kaufverführung, 2. Auflage, Freiburg.

Hunter, G. (2002): A Dual-Process Theory of Information Overload, in: Advances in Consumer Research, 29, S. 211–212.

Innofact (2016): Die App Commerce Studie 2016, <http://cache.pressmailing.net/content/737b2b00-75a7-4cd3-80d5-d6368ae110d2/-app-first-fast-80-prozent-der-internetnutzer-shoppen-via-app-inspiration-produktsuche-und-shopping-?attachment=false>, Abruf: 02.07.2016.

Jarvenpaa, S./Tomak, K. (2003): Competing in mobile business, in Luftman, J. (Hrsg.): Competing in the Information Age, Oxford, S. 157–169.

Jung, Y. (2014): What a smartphone is to me: understanding user values in using smartphones, in: Information Systems Journal, 24(4), S. 299–321.

Kim, N./Sundar, S. (2012): Personal relevance versus contextual relevance: The role of relevant ads in personalized websites, in: Journal of Media Psychology, 24(3), S. 89–101.

Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. Auflage, Stuttgart.

Kumar, R./Smith, M./Bannerjee, S. (2004): User interface features influencing overall ease of use and personalization, in: Information & Management, 41(3), S. 289–302.

Kwon, K./Kim, C. (2012): How to design personalization in a context of customer retention?, in: Electronic Commerce Research and Applications, 11(2), S. 101–116.

Liang, T./Lai, H.-J./Ku, Y.-C. (2007): Personalized Content Recommendation and User Satisfaction, in: Journal of Management Information Systems, 23(3), S. 45–70.

Lohse, J./DeNicola, M./Diana, A. (2016): One-to-One for Millions. Winning in Dialogue Marketing, https://www.accenture.com/t00010101T000000__w___/de-de/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_4/Accenture-Dialogue-Marketing-PoV.ashx#view=50, Abruf: 08.03.2016.

Maitzen, P. (2016): Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten aus Kundensicht. Konstruktentwicklung und Überprüfung im Wirkungsmodell, Wiesbaden.

Peppers, D./Rogers, M. (1997): Enterprise One-to-one: Tools for Competing in the Interactive Age, New York.

Rudolph, T./Boettger, T./Pfrang, T./Evanschitzky, H. (2014): Customer inspiration – Conceptualization, Scale Development, and Validation. Working paper.

Shankar, V./Venkatesh, A./Hofacker, C./Naik, P. (2010): Mobile Marketing in the Retailing Environment, in: Journal of Interactive Marketing, 24(2), S. 111–120.

Statista (2016): Anteil der Mobiltelefonnutzer an der Bevölkerung in der Schweiz in den Jahren 2013 und 2014 sowie Prognose bis 2019, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/493930/umfrage/prognose-zur-penetrationsrate-der-mobiltelefonnutzer-in-der-schweiz/>, Abruf: 26.06.2016.

Statista (2016): Anteil der Smartphone-Nutzer an allen Mobiltelefonnutzern in Deutschland von 2011 bis 2014 und Prognose bis 2019: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/237079/umfrage/anteil-der-smartphone-nutzer-an-allen-mobilfunknutzern-in-deutschland/>, Abruf: 26.06.2016.

Story, L. (2014): Anywhere the Eye Can See, It’s Likely to See an Ad, http://www.nytimes.com/2007/01/15/business/media/15everywhere.html?pagewanted=all&_r=1&_abuf:28.11.2014.

Stüber, E. (2013): Personalisierung im Internethandel. Die Akzeptanz von Kaufempfehlungen in der Bekleidungsbranche, Wiesbaden.

Tam, K. Y./Ho, S. Y. (2006): Understanding the Impact of Web Personalization on User Information Processing and Decision Outcomes, in: MIS Quarterly, 30(4), S. 865–890.

Trope, Y./Liberman, N. (2010): Construal-level theory of psychological distance, in: Psychological Review, 117(2), S. 440–463.

Vesanen, J. (2007): What is personalization? A conceptual framework. In: European Journal of Marketing, 41(5/6), S. 409–418.

Wang, A. (2007): Branding over mobile and internet advertising: The cross-media effect, in: International Journal of Mobile Marketing, 2(1), S. 34–42.

Wang, W.-T./Li, H.-M. (2012): Factors influencing mobile services adoption: a brand-equity perspective, in: Internet Research, 22(2), S. 142–179.

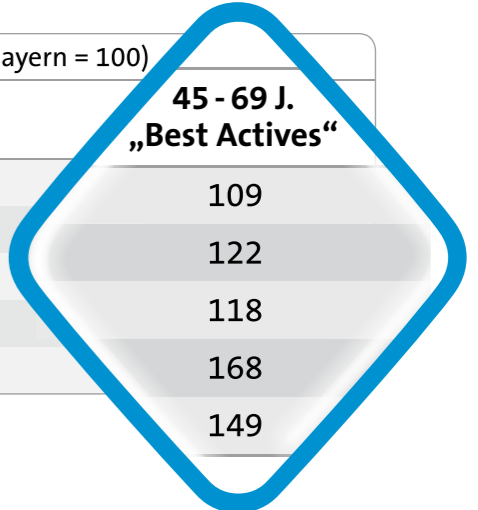
Williams, P./Drolet, A. (2005): Age-Related Differences in Response to Emotional Advertisements, in: Journal of Consumer Research, 32 (12), S. 343–354.

Wissmann, J. (2013): Einwilligungen im Permission Marketing. Empirische Analysen von Determinanten aus der Sicht von Konsumenten, Wiesbaden.

Wölfl, R./Leimstoll, U. (2015): E-Commerce-Report Schweiz 2015. Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, <http://www.crm-finder.ch/fileadmin/Daten/PDF/e-commerce/E-Commerce-Report-Schweiz-2015.pdf>, Abruf: 01.07.2016.

Aktiv • Kohle

Netto-Einkommen Befragter	Index (Bev. Bayern = 100)	
	14 - 49 J.	45 - 69 J. „Best Actives“
3.000 - unter 3.500 €	95	109
3.500 - unter 4.000 €	102	122
4.000 - unter 4.500 €	115	118
4.500 - unter 5.000 €	64	168
5.000 € +	81	149



In Bayern ist die konsumaktive Zielgruppe der Best Actives massenattraktiv und preisgünstigst mittels werblicher Ansprache auf Bayern 1 zu erreichen. Best Actives 45 - 69 J.: Bruttokontakte 424.000 Hörer / TKP 4,93 €

Quellen: ma 2016 Radio II, Bev. 10 J.+ , Bayern – Bayern 1-Einschaltpreise 2017 (Bruttokontakte und TKP „Best Actives“: Ø Stunde mit Werbung Mo-Fr)

Location-Based Advertising: Privacy Concerns No Big Deal

Location-Based Advertising (LBA) is an innovative advertising channel to deliver highly personalized advertising messages. Based on an empirical study the negative effect of privacy concerns on the intention to use LBA is considerably weaker than the positive effect of advertising value.

Dr. Michael Schade, Dr. Rico Piehler, Dr. Claudius Warwitz, Prof. Dr. Christoph Burmann

The increasing diffusion rate of GPS-enabled smart phones and the possibility to collect and handle a huge amount of data in real time (so called Big Data) equip marketing managers with an innovative advertising channel: Location-Based Advertising (LBA) (Richard/Meuli 2013). Unni and Harmon (2007, p. 28) define LBA as „targeting advertising initiatives delivered to a mobile device from an identified sponsor that is specific to the location of the consumer.“ GPS enables to track the location of smart phones within a range of a few meters. Traditional advertising (e.g., TV commercials) and early internet advertising (e.g., web banners) have been used as channels for mass communication. However, personalized one-to-one communication is seen as a more profitable approach (Nowak/Phelps 1997). LBA enables marketers to deliver advertisements, promotions, coupons, etc. that are customized to consumer preferences, their geographical location and time of day. As a consequence, LBA provides information and offers to consumers based on their location and, therefore, represents a powerful way to individually interact with consumers (Zhou 2013).

Despite the vast opportunities offered by LBA, consumers are still skeptical about this innovative advertising channel (Xu/Oh/Teo 2009). While consumers may see benefits of LBA, privacy becomes an important concern (so called personalization-privacy-paradox; (Chelleppa/Sin 2005). In order to operate, LBA has to collect and utilize users' location and further personal data (e.g., sociodemographic data, buying behavior), which may increase privacy concerns (Zhou 2013). Therefore, it is very important for LBA providers (e.g., Google, Facebook, Coupies, Sprint, O₂, Vodafone) to identify factors influencing the intention to use LBA and, thereby, the willingness to disclose personal information.

Prior studies (e.g., Xu/Oh/Teo 2009; Xu et al. 2011) investigating these factors only used student samples from one university with small sample sizes. In order to derive valuable practical implications, it is necessary to analyze this topic with a more general sample. Therefore, the aim of this study is to empirically investigate factors influencing the intention to use LBA not only based on student samples but based on a more general sample including different age and education groups.

Conceptual Framework

LBA is a part of Location-Based Services (LBS) that use technologies of global positioning systems (GPS), multi-function mobile devices, and internet network services to provide users with flexibility to access networks and services

while on their move (Wu/Kao/Yang 2012). The functioning of LBA is distinguished in pull- and push-LBA. The main difference between these two strategies is the initiator of the communication process: the marketer or the consumer (Okazaki/Molina/Hirose 2012). In the pull strategy, consumers initiate the request for advertising for preferred product categories close to their location. In contrast, push-LBA is any content sent to a consumer's smart phone based on that consumer's location and stated product preferences without any specific request (Unni/Harmon 2007). Users receive related advertisements when they are close to retail stores. This study focuses on push-LBA as it provides an effective way to trigger impulse buying and it is more susceptible to privacy concerns since consumers are aware of being tracked whenever and wherever they are (Xu/Oh/Teo 2009).

In order to identify factors influencing the intention to use LBA, the privacy calculus theory offers a suitable conceptual framework (Dinev/Hart 2006; Laufer/Wolfe 1977; Li 2012). According to this theory, individuals calculate the perceived benefits (in the context of LBA: advertising value)

Dr. Michael Schade

is Postdoctoral Researcher at the Chair of Innovative Brand Management, University of Bremen, Germany

mschade@uni-bremen.de
www.lim.uni-bremen.de

Dr. Rico Piehler

is Postdoctoral Researcher at the Chair of Innovative Brand Management, University of Bremen, Germany

rico.piehler@uni-bremen.de
www.lim.uni-bremen.de

Dr. Claudius Warwitz

is Managing Director at Warwitz Consulting, Bonn, Germany

warwitz@gmail.com
www.locationbased-advertising.com

Prof. Dr. Christoph Burmann

is Professor at the Chair of Innovative Brand Management, University of Bremen, Germany

burmann@uni-bremen.de
www.lim.uni-bremen.de

versus the perceived risks (in the context of LBA: privacy concerns) of LBA usage to decide whether they disclose personal data. Individuals behave in order to maximize positive outcomes and minimize negative outcomes. Therefore, individuals will disclose personal information and use LBA if they perceive that the overall benefits of their behavior at least compensate the perceived risks (risk-benefit analysis) (Dinev/Hart 2006). Culnan and Bies (2003, p. 327) argue that „a positive net outcome should mean that people are more likely to accept the loss of privacy that accompanies any disclosure of personal information as long as an acceptable level of risk accompanies the benefits.“

The dependent variable in the present study is the intention to use LBA and, consequently, the willingness to disclose personal data. According to the privacy calculus theory, this behavioral intention is determined by contrary beliefs: perceived benefits of the usage of LBA and perceived risks concerning the disclosure of personal information. Perceived benefits in the context of LBA are represented by advertising value (Xu et al. 2011). Advertising value represents personalized advertisements, promotions, coupons, etc. for preferred products and services that are relevant to the location of LBA users (Ducoffe 1996; Xu/Oh/Teo 2009). Due to the fact that advertising value represents a positive outcome it can be assumed that a high perception of advertising value increases the intention to use LBA and, consequently, to disclose personal information. Empirical studies with students in the US show that advertising value positively influences the intention to use LBA (Xu/Oh/Teo 2009; Xu et al. 2011).

H₁: Advertising value has a positive influence on the intention to use LBA.

In contrast to advertising value as perceived benefit, privacy concerns are perceived risks in context of LBA usage. Risk is a subjective concept and defined as „the possibility of loss“ (Yates/Stone 1992, p. 4). The perception of risk is related to the uncertainty caused by the possibility of opportunistic behavior by LBA providers. Sources of such opportunistic behavior are unauthorized access, selling personal data, and sharing information with third parties. This opportunistic behavior could result in the mining of location data and further personal information and may enhance the visibility of individuals' behavior and, consequently, increase the scope for situations that may be embarrassing for LBA users (privacy invasion). Privacy concerns reflect an internalization of the possibility of opportunistic behavior of LBA providers and the risk of privacy invasion (Pee 2011). Consumers' behavioral intention to use LBA will be low if they have the feeling that high risks of privacy invasion exist. In an empirical study with students in the US, Xu et al. (2011) show that „perceived risks of info disclosure“ negatively influences the willingness to use LBA.

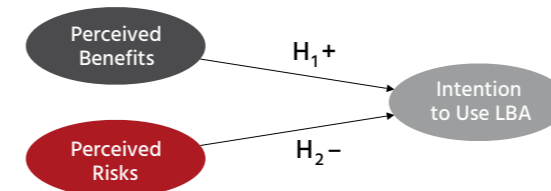
H₂: Privacy concerns have a negative influence on the intention to use LBA.

The conceptual model is shown in figure 1.

Empirical Study Methodology

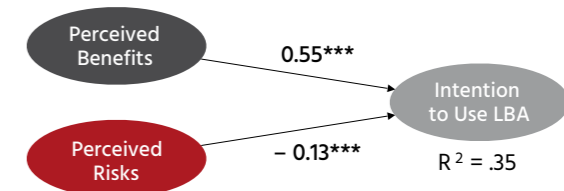
In order to empirically investigate the hypotheses, 1,253 respondents were interviewed using an online-panel from a large German market research agency in November and December 2014. The sample of participants were actual smart phone users from Germany. The participants rated the advertising value of

Fig. 1: Conceptual model



Source: Own illustration.

Fig. 2: Empirical results



* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, n. s. = not significant

Source: Own illustration.



LBA in the context of LBA usage. Moreover, each participant rated privacy concerns and the intention to use LBA for one LBA provider brand. The participants only answered questions about a LBA provider brand they were familiar with. The measurement relied on the subjective knowledge of the consumer as no other information or clues regarding the provider brands were given. In total, we captured the evaluation of six LBA provider brands from the German market (Google, O₂, Facebook, Gettings, Coupies, and Bild.de). After data cleansing, we had an effective sample size of 1,121 respondents. 58 percent were men and most of the respondents were 20–49 years old (42% from the age group of 20–29, 32% from 30–39, 13% from 40–49). Only 22 percent of the sample consisted of students.

Development of the survey instrument began with a careful review of literature to identify relevant measures. In general, we were able to find existing measures that we could either directly apply or slightly adapt to fit our research goals. To measure advertising value we used the scale by Xu, Oh, and Teo (2009). Privacy concerns were measured using a scale by Xu et al. (2012). Intention to use LBA was measured by a scale from Lee and Hill (2013). A five-point Likert-type response format with 1 = „strongly agree“ and 5 = „strongly disagree“ was applied for the measures. Initially, the questionnaire was developed in English and then translated into German and modified as necessary to eliminate discrepancies between the two versions to verify the accuracy of translation. The back-translation method was used to ensure semantic equivalence.

Empirical Study Results

To analyze the model we chose variance-based SmartPLS (Ringle/Wende/Will 2005) because the research goal is to predict the intention to use LBA. Moreover, the research is exploratory in nature and the data are non-normal (Hair et al. 2012). First, reliability and validity of the reflective measurement models were evaluated (Hair et al. 2012). Regarding indicator reliability all indicator loadings were significant (p < .001) and above the recommended .70 parameter value. Reliability on the latent construct level was assessed using composite reliability (CR). The threshold of .70 for CR was exceeded for all constructs. Convergent validity was assessed using average variance extracted (AVE). The threshold of .50 for AVE was also clearly exceeded for all constructs. Finally, discriminant validity was assessed using Fornell-Larcker criterion and cross loadings. Concerning Fornell-Larcker criterion, the square root of AVE of each construct exceeded the construct's highest correlation with any other construct. In addition, all indicators loaded highest on the respective constructs. Therefore, reliability and vali-

Management Summary

In order to use Location-Based Advertising (LBA) as innovative advertising channel effectively, it is important to identify factors influencing the consumers' intention to use LBA. Based on an empirical study with 1,121 German smart phone users, the positive effect of advertising value on intention to use LBA is larger than the negative effect of privacy concerns. In order to increase advertising value, managers should ensure that LBA is informative, entertaining, and does not irritate consumers. In addition, companies should invest in building a trusted brand to reduce privacy concerns.

Lessons Learned

1. In order to increase the intention to use LBA, companies should engage in measures that enhance advertising value and reduce privacy concerns.
2. Companies could enhance advertising value by ensuring that the advertisements are entertaining and informative and do not irritate the user.
3. Companies could reduce privacy concerns by building brand trust and ensuring that the LBA offer is transparent and easy and that consumers have control over the use.

Fotos: © Style-Photography/Fotolia.com

dity were confirmed for all measurement models. We based the structural model evaluation on explained variance R^2 , absolute values for path coefficient estimates, significance of path coefficient estimates, and effect size f^2 (Hair et al. 2012). Figure 2 shows the structural relationships.

According to hypothesis H_1 , there was a significant positive effect of advertising value on the intention to use LBA ($\beta = .55^{***}$, $t = 23.5$, 95% CI = [.51;.60]). As expected and confirming hypothesis H_2 , there was a significant negative relationship between privacy concerns and the intention to use LBA ($\beta = -.13^{***}$, $t = 4.86$, 95% CI = [-.19;-.08]). To summarize, using a more general (not student-only sample) our study confirmed the results of Xu et al. (2011): Perceived benefits (advertising value) have a significant positive effect on the intention to use LBA while perceived risks (privacy concerns) have a significant negative effect on the intention to use LBA. Comparing both antecedents, advertising value had a stronger effect ($f^2 = .45$) than privacy concerns ($f^2 = .03$).

Practical Implications

Based on our empirical results, privacy concerns significantly decrease the intention to use LBA, but the negative effect is small compared to the large positive effect of advertising value. In order to increase the intention to use LBA, companies should engage in measures that enhance advertising value and reduce privacy concerns.

Taking previous research regarding antecedents of advertising value (Ducoffe 1996) into account, companies have to ensure that the advertisements are entertaining and informative. Entertainment refers to the extent of fun and entertainment provided by the advertisement (Xu/Oh/Teo 2009). Entertainment fulfils users' needs for hedonic pleasure (McQuail 1983). Informativeness is defined as the extent to which advertising provides resourceful and helpful information (Xu/Oh/Teo 2009), which depends on the quality of the technology (reliability of data, exactness of data, etc.). In addition to entertainment and informativeness, the perceived advertising value is negatively affected by irritation caused by the advertisement. Even with personalized advertisements, it could be annoying if users receive too many LBA messages (Xu/Oh/Teo 2009) or if the timing is inappropriate. In the context of LBA, Xu, Oh, and Teo (2009) show in an empirical study that entertainment and informativeness have a significant positive influence on advertising value, while irritation has a significant negative effect. Therefore, managers should ensure that LBA is informative (i.e. relevant, up-to-date, immediate, and convenient product information), entertaining (i.e. enjoyable, exciting, and fun-to-use), and does not irritate consumers (i.e. not cumbersome, annoying, and irritating).



For example, the German LBA provider O₂ More Local focuses on informative benefits (discounts and 2for1 offers for popular partner brands like Coca Cola, Nike and Häagen Dasz, opening offers, and discounted admissions for cinema, theater, and museums) in order to communicate the benefits of their LBA service. In addition, O₂ More Local also ensures that users do not receive advertisements more than once when they visit a location several times, thus reducing irritation.

In order to reduce privacy concerns, companies should invest in building brand trust as trust is one of the most salient beliefs in information privacy contexts (Malhotra/Kim/Agarwal 2004). It can be defined as „the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party, based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to

Main Propositions

1. LBA as targeted marketing initiative enables marketers to deliver highly customized advertisements.
2. Despite the vast opportunities offered by LBA, consumers are still skeptical about this innovative advertising channel due to privacy concerns.
3. In comparison to the positive effect of advertising value privacy concerns do not play an important role.

monitor or control that other party“ (Mayer/Davis/Schoorman 1995, p. 712). Corritore, Kracher and Wiedenbeck (2003, p. 740) specify trust in online context as „an attitude of confident expectation in an online situation of risk that one's vulnerabilities will not be exploited.“ Based on literature, confidence can be seen as an important element in the construct of trust (Gambetta 1988; Okazaki/Molina/Hirose 2012; Zand 1972). If a LBA user is confident that a specific LBA provider brand will not behave in an opportunistic way, the perceived risk of privacy invasion (privacy concerns) will be low. Therefore, privacy concerns toward a specific LBA provider can be reduced by brand trust toward this provider. Especially in a technologically rapidly developing environment the LBA provider brand serves as a trust anchor and reduces complexity for the LBA user. Therefore, it can be assumed that brand trust is of high relevance in LBA context. As a consequence, it is important for managers to monitor brand trust and to avoid trust damaging behavior. For example, the German LBA provider O₂ More Local guarantees that the collected personal data are not shared with third parties and that the location data are deleted after eight hours in order to build up brand trust and reduce privacy concerns.

In addition to brand trust, personal factors can also reduce privacy concerns. In this context, self-efficacy is an important personal factor (Lee/Hill 2013; Richard/Meuli 2013). Self-efficacy is defined as „People's judgments of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances. It is concerned not with the skills one has but with judgments of what one can do with whatever skills one possesses“ (Bandura, 1986, p. 391). Transferred to the LBA context, self-efficacy is users' judgment of their capabilities to deal with potential privacy invasions while using LBA. Therefore, LBA providers should ensure that their LBA offer is transparent and easy and that consumers have control over the use (i.e. ability to turn on and off, ability to block specific content).

Limitations and Implications for Future Research

As this study was only carried out in Germany, replication studies are suggested for other countries and cultural areas as it is assumed that the relevance of privacy concerns is culture-specific (e.g., higher relevance in Western Europe in comparison to the US). In addition, the suggested antecedents of advertising value and brand trust should be empirically investigated by applying a more general sample than the typically used student samples. Finally, as this study does not investigate moderators, future research should include moderators such as personal variables like age in order to give more detailed answers to managers. ■

Literature

- Bandura, A. (1986): Social Foundations of Thoughts and Action. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Chelleppa, R.K./Sin, R. (2005): Personalization versus privacy: An empirical examination of the online consumer's dilemma, in: Information Technology and Management, Vol. 6, No. 2, pp. 181–202.
- Corritore, C.L./Kracher, B./Wiedenbeck, S. (2003): On-line trust: concepts, evolving themes, a model, in: International Journal of Human-Computer Studies, Vol. 58, No. 6, pp. 737–758.
- Culnan, M.J./Bies, R.J. (2003): Consumer privacy: Balancing economic and justice consideration, in: Journal of Social Issues, Vol. 59, No. 2, pp. 323–342.
- Dinev, T./Hart, P. (2006): An Extended Privacy Calculus Model for E-Commerce Transaction, in: Information Systems Research, Vol. 17, No. 1, pp. 61–80.
- Ducoffe, R.H. (1996): Advertising Value and Advertising on the Web, in: Journal of Advertising Research, Vol. 36, No. 5, pp. 21–35.
- Gambetta, D.G. (1988): Can we trust? in: Gambetta, D.G. (ed.) Trust, New York, Basil Blackwell, pp. 213–237.
- Hair, J.F./Sarstedt, M./Ringle, C.M./Mena, J.A. (2012): An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, No. 3, pp. 414–433.
- Lauffer, R.S./Wolfe, M. (1977): Privacy as a Concept and a Social Issue: A Multidimensional Developmental Theory, in: Journal of Social Issues, Vol. 33, No. 3, pp. 22–42.
- Lee, H.-H./Hill, J.T. (2013): Moderating effect of Privacy Self-Efficacy on Location-Based Marketing, in: International Journal of Mobile Communication, Vol. 11, No. 4, pp. 330–350.
- Li, Y. (2012): Theories in Online Information Privacy Research: A Critical Review and Integrated Framework, in: Decision Support Systems, Vol. 54, No. 1, pp. 471–481.
- Malhotra, N.K./Kim, S./Agarwal, J. (2004): Internet users' information privacy concerns (IUIPC): The construct, the scale, and a causal model, in: Information Systems Research, Vol. 15, No. 4, pp. 336–355.
- Mayer, R./Davis, J./Schoorman, F. (1995): An integrative model of organizational trust, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 709–734.

- McQuail, D. (1983): Mass Communication Theory: An Introduction. London, Sage Publications.
- Nowak, J.G./PHELPS, J. (1995): Direct marketing and the use of individual-level consumer information: Determining how and when „privacy“ matters, in: Journal of Direct Marketing, Vol. 9, No. 3, pp. 46–60.
- Okazaki, S./Molina, F.J./Hirose, M. (2012): Mobile advertising avoidance: Exploring the role of ubiquity, in: Electronic Markets, Vol. 22, No. 3, pp. 169–183.
- Pee, L.G. (2011): Attenuating Perceived Privacy Risk of Location-Based Mobile Services, in: ECIS Proceedings, Paper 238.
- Richard, J.E./Meuli, P.G. (2013): Exploring and Modelling Digital Natives' Intention to Use Permission-Based Location-Aware Mobile Advertising, in: Journal of Marketing Management, Vol. 29, No. 5-6, pp. 698–719.
- Ringle, C.M./Wende, S./Will, A. (2005): SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg, Germany.
- Unni, R./Harmon, R. (2007): Perceived Effectiveness of Push vs. Pull Mobile Location-Based Advertising, in: Journal of Interactive Advertising, Vol. 7, No. 2, pp. 28–40.
- Wu, C.-H./Kao, S.-H./Yang, K.-D. (2012): Acceptance of real-time location-based advertising service: A conceptual examination, in: Journal of Location Based Services, Vol. 6, No. 4, pp. 250–269.
- Xu, H./Gupta, S./Rosson, M.B./Carroll, J.M. (2012): Measuring Users' Concerns for Information Privacy. Thirty third International Conference on Information Systems, Orlando 2012.
- Xu, H./Luo, X./Carroll, J.M./Rosson, M.B. (2011): The Personalization Privacy Paradox: An Exploratory Study of Decision Making Process for Location-Aware Marketing, in: Decision Support System, Vol. 51, No. 1, pp. 42–52.
- Xu, H./Oh, L.B./Teo, H.-H. (2009): Perceived effectiveness of text vs. multimedia Location-Based Advertising messaging, in: International Journal of Mobile Communications, Vol. 7, No. 2, pp. 154–177.
- Yates, J.F./Stone, E.R. (1992): Risk appraisal, in: Yates, J.F. (ed.) Risk-Taking Behavior, Chichester, John Wiley, pp. 49–85.
- Zand, D. (1972): Trust and managerial problem solving, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 2, pp. 229–239.
- Zhou, T. (2013): An Empirical Examination of User Adoption of Location-Based Services, in: Electronic Commerce Research, Vol. 13, No. 1, pp. 25–39.

User-Generated Content & Data

Balancing efficiency and effectiveness in one-to-one marketing is complex but achievable with the right audience-targeting data capabilities and scalable personalised messaging. While advertisers face headwinds with industry limitations, new solutions are emerging.

Georg Widschwendter

The secret to success in one-to-one-, or personalised-, marketing is without a doubt, relevancy. A person that is exposed to a highly relevant advertising message will be more likely to complete the action that the advertiser deems to be important. However, delivering a relevant one-to-one marketing scheme can be complicated and fragmented. Media planning, buying and measuring processes are often inefficient, leading to reduced and unsatisfactory ROIs. While the principle of relevancy in digital advertising is well understood, the challenges of scaling highly relevant and impactful personalised marketing campaigns still remain – disperse media placements, lack of targeting capabilities, cross-channel, cross-device, frequency capping and the list goes on.

This paper aims to address arguably the two most important factors of digital advertising relevance – audience-targeting data and the creative messages for the user. While other relevancy factors are equally as important to achieving overall personalised marketing success, the focus of this paper concentrates on audience-targeting data and creative messaging. Audience targeting capabilities have certainly advanced, but there are limitations to be aware of. The industry is looking for new ways to overcome these limitations, which will be illustrated by highlighting a current initiative from a European e-commerce company. Finally, a real campaign example from the mobile app world will be outlined to understand how one company managed to increase their advertising relevance, and consequently maximised their return on investment.

1. Understanding relevance in digital advertising: Relevance factors

The key ingredients in successful and digital advertising are showing the right message, to the right person at the right

time and place. If done right, this significantly impacts the return of the advertisers investment. The importance of relevancy is also well understood by the most dominant digital media platforms of today – Google and Facebook. Facebook defines relevancy as

„After your advert is served more than 500 times, it receives a daily relevance score from 1–10, ten meaning that we estimate your advert to be highly relevant and one meaning that we estimate it not to be very relevant.“

(Facebook Business 2016)

Google too defines relevance, as

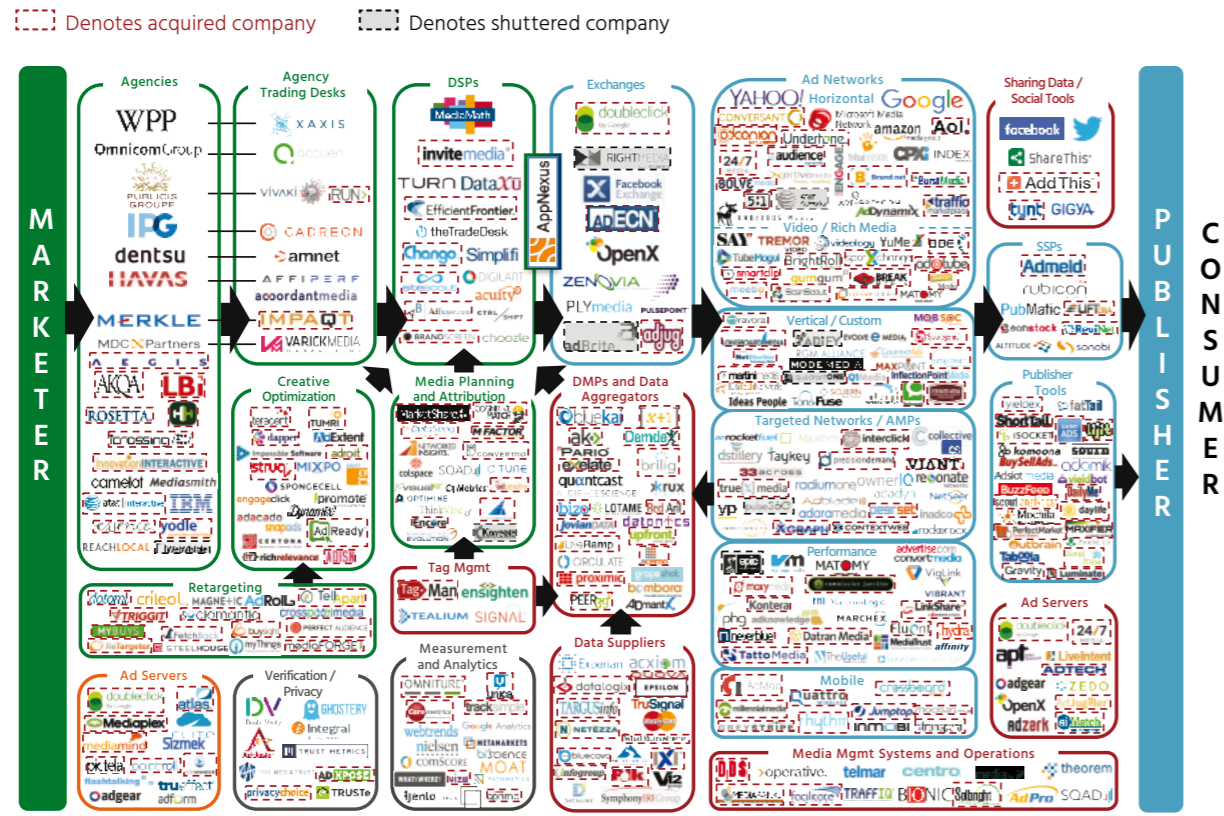
„The 1-10 Quality Score reported for each keyword in your account is an estimate of the quality of your ads and landing pages triggered by that keyword.“

(AdWords Help 2016)

Although the exact composition of the quality score differs between the two digital media companies, the underlying principle is the same: More relevant ad-

Georg Widschwendter
Product Owner Zalando Media Solutions. Previously CMO at AMAZE, Technology and Data Partnerships at Facebook
Zalando
g.widschwendter@gmail.com

Fig. 1: Display LUMAScape



Quelle: LUMA Partners, 2016.

vertising is rewarded, less relevant is punished, which impacts campaign performance and the price the advertisers pays for the campaign. This supports the fact that the effectiveness of campaigns is directly linked to how relevant the advertisements are in a campaign to the user.

2. Relevance Factor: Audience-targeting data

One-to-one-, or personalised-, marketing has been enabled by an incessant collection of data. This vast amount of data powering the underlying technolo-

gies for the digital advertising industry has been recognised as the key ingredient for digital marketing success. It ultimately defines the group of people that are or will be the marketers' customers. Collecting audience data, processing, segmenting, selling and analysing the data has also created an entirely new industry, which is partly captured in one of the many well-known Lumascapes (see Figure 1).

The flow of data and money in Figure 1 is bewilderingly difficult to grasp and even poses a challenge to seasoned industry veterans. Despite the overcrowded logos on the Lumascope, the

output is always channelled through to the publishers – among which Google (including YouTube) and Facebook combined capture 46.7 percent of total digital ad spend (eMarketer 2015). Their increasing success has rendered considerable implications not just for the many companies on the Lumascope, but more importantly for advertisers and users too. The digital ad revenue imbalance concentrates predominately on Google and Facebook-owned and operated media properties, which is largely a function of their superior and highly sought after targeting capabilities that they offer to advertisers.

Fotos: Unternehmen

2.1 Deterministic and probabilistic data

The most common process for publishers (e.g. websites, apps, etc.) to collect deterministic data is when users are logged into their service. Generally speaking, users allow the collection, storage and usage of their data by agreeing to the terms of service during the sign-up process. Hence, deterministic data is often what the user supplies him/herself. Facebook, for example, is arguably the biggest source of deterministic data as users directly supply their real identity, likings, locations, interests and so on.

Probabilistic data, on the other hand, is generated by algorithms and data scientists. Hereby users are profiled with a statistical probability that match predefined segments. One example to illustrate this practice is the data collection via web browser cookies. Users that browse on specific websites, which belong to a certain category, are bundled together and defined as a group who have an interest in outdoor sports for example. Finding statistical twins of a given audience-targeting data set, often referred to „Lookalike Audiences“, can also generate probabilistic data. This blurs the line of probabilistic and deterministic data and is commonly used in advertising campaigns to prospect new users or customers.

2.2 The walled garden problem

While both data collection approaches have advantages and disadvantages, deterministic data is often considered more accurate and more powerful as the user supplies the data consciously and directly. However, the problem at heart with deterministic data is scale. It has become increasingly difficult to collect vast amounts of deterministic

data, as it requires world-class user application services that are used frequently by vast amounts of people.

This advantage in deterministic data at an unprecedented volume has helped Google and Facebook to form, what

in the Facebook NewsFeed, for example. If an advertiser wants to advertise to users outside of Facebook, however, alternative targeting and data must be sourced, which often results in problems with targeting as well as cross-channel and cross-device campaign measurement. Simply put, if an advertiser wants to maximise reach across the digital sphere the advertising campaign will suffer from a multitude of inefficiencies due to the lack of accessibility and isolation of audience targeting data.

Additionally, Facebook also allows the supply of an advertisers' own audience too via a practice called Custom Audiences. Hereby an advertiser can simply upload a list of email addresses or other unique identifiers such as Android Advertiser ID, Apple ID for Advertisers, etc. and Facebook's technology will find those users in their databases and enable the advertisers to show highly targeted and personalised advertisements to these users. Again, while this is a great tactic for personalised marketing at scale, it does bind the advertiser to the Facebook universe. Since the majority of Facebook's advertising inventory is sold via an auction process,

The vast amount of data powering the underlying technologies for the digital advertising industry has been recognised as the key ingredient for digital marketing success.

the industry refers to, a walled garden. In other words, advertisers that opt into their requirements (legal, creative, media buying processes, etc.) can access their deterministic data for campaign targeting purposes (and insights) on their owned and operated properties, like deploying an advertising campaign

Management Summary

Efficiency and effectiveness in one-to-one marketing are directly correlated with advertising relevance, which is largely determined by the quality of audience targeting data being used as well as resonating creative messages.

High quality deterministic data is now not only available inside of so-called „walled gardens“ of the main media companies but also increasingly pooled together by newer participants in the online media world, e-commerce companies.

Sourcing and delivering personalized creative messages at scale has become easier with an emerging content supply tactic called UGC (user-generated content).

it is therefore also fair to assume that the growing number of Facebook advertisers (3 million in 2016, 50 percent increase since 2015) entering the ad auction do not necessarily result in decreasing auction prices (Boorstin 2016).

The impact of this walled garden problem is not to be underestimated. An article on the ReadWrite.com website, a popular online destination for news on various consumer technology topics, states

„But Facebook’s long-term goal is to keep users inside its own walled garden, and that has implications on every platform.“

(Nielsen 2015)

Because the relevancy of Facebook ads is superior and hence less interruptive compared to banners on news websites, for example, publishers increasingly struggle to build and maintain attractive web services for their users.

2.3 Breaking down the walled gardens

One of the industries best situated to break down the walled garden is e-commerce. Global and local players such as Amazon, Alibaba and Zalando are entering the digital media and deterministic data landscape. Zalando, for example, has 18 million active customers across Europe that generates 135 million monthly visits to its websites (Zalando 2016). Additionally, Zalando Media Solutions also acquired two media technologies, nugg.ad (a powerful probabilistic

data supplier) and Metrigo (a start-up that focuses on performance and display real-time bidding technologies). By feeding the newly acquired technologies with deterministic and probabilistic data, the Berlin based e-commerce company has developed an attractive one-to-one marketing proposition for advertisers inside of walled gardens – reach audiences at scale based on quality deterministic and probabilistic data across the web and the world of mobile apps. While it is too early to judge its long-term success potential, advertisers and their agencies are welcoming the data alternatives provided by e-commerce companies as it aims directly to increase return on advertising investments and introduces a much needed competitive value proposition.

Lessons Learned

1. To diversify one-to-one digital media channels, experimentation with alternatives that focus on high quality, deterministic data is recommended.
2. Knowing how audience data was sourced allows advertisers to better plan and optimize campaigns.
3. Combining media buying technologies with UGC (user-generated content) platforms enables personalized messaging at scale.
4. Closely tracking and backtracking price behavior inside of „walled-gardens“ ensures timely media channel diversification and minimizes lower return on ad spends.

The key challenge for all e-commerce companies aiming to break down the walled gardens will be to convince additional data suppliers and advertisers to join its mission. This is due to the fact that the volume of advertising data a consumer technology (i.e. Google) can generate surpasses the usable targeting data an e-commerce company can produce. This is a function of overall user volumes, frequency of usage as well as granularity of data that is generated.

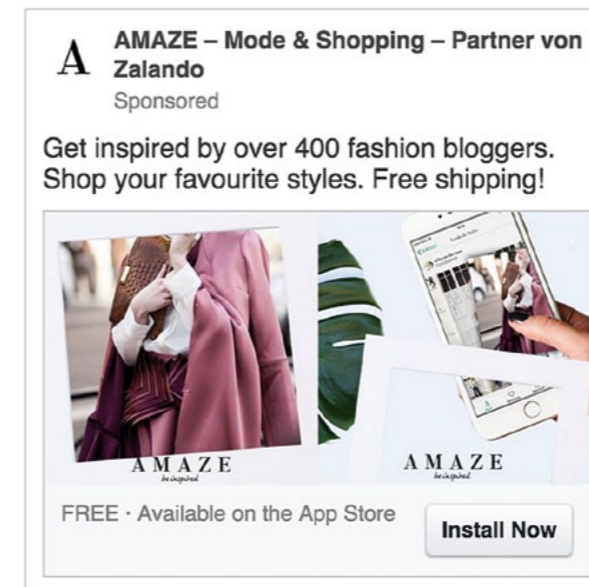
3. Relevance Factor: Message/Creative

While the data used in one-to-one marketing is of paramount importance, it is the combination of audience targeting, the message (creative) as well as timing and the placement (channel) that results in the highest possible relevancy and hence the best returns for advertisers. This begs the question: How can marketers personalise their creative messages at scale? Currently, the best possible way to achieve actual one-to-one communication in advertising messages is via email marketing, based on the marketers own CRM system. Due to the fact that this is often faced with challenges such as spam and limitations to the marketers own data, it is not considered as scalable or high performing. Display advertising across the Internet, however, offers slightly less granular yet highly effective new alternatives.

4. User-Generated Content

A relatively new approach is to work with user-generated content (UGC). Herby the advertiser leverages content produced by users, most likely from within the required target audience, to be then used in an advertising cam-

Fig. 2: AMAZE Branded image in Facebook ads



Quelle: Widschwendter 2016.

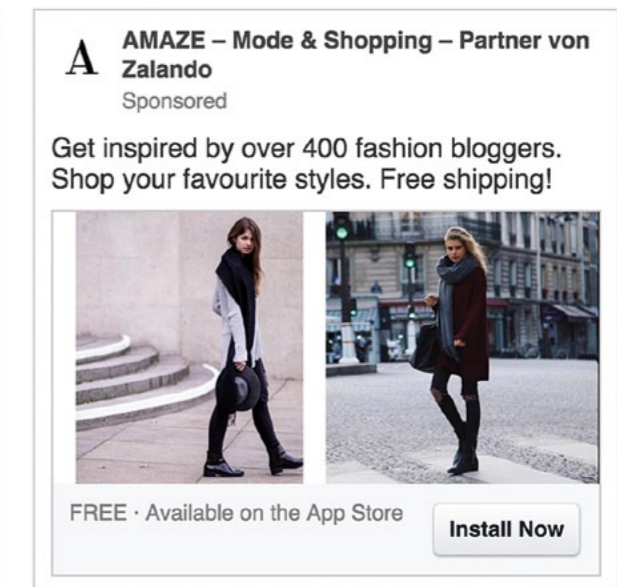
paign. This tactic has evolved quickly over the last few years and has proven great results for those who tried it out. Google also realised the potential in UGC and recently acquired FameBit –

“A technology platform company that helps creators and brands find and work with each other through sponsorships and paid promotion.”

(YouTube Official Blog 2016)

The integration of this acquisition in Google’s core advertising offering will

Fig. 3: User-generated content in AMAZE Facebook ads



Quelle: Widschwendter 2016.

most likely result in a wider adoption of UGC centric campaigns, which could bring a welcoming performance improvement to brand advertisers with a somewhat out-dated spray-and-pray approach to online advertising.

But UGC is not just growing amongst advertisers with branding objectives. A Berlin-based mobile fashion e-commerce start-up, AMAZE, has experienced great results in performance marketing by implementing a scalable UGC-lead customer acquisition strategy.

4.1 AMAZE: Relevance optimisation with user-generated content

AMAZE’s key objective was to significantly increase the AMAZE App

download volume without an incremental budget. The team at AMAZE achieved a decrease to their cost-per-app-install by a factor of 10. The increased relevancy has dropped the cost-per-app-install from €3.30 down to €0.36, allowing the start-up to scale its user base within the given budget requirements. So how did they do it?

Targeting: AMAZE already had an existing user base of roughly 10,000 users that used the app at least once a week. Out of those users, the marketing team captured the most valuable users – user that have the highest retention, have put items in the basket in AMAZE app before and spent more time with the app than the average user. Based on this high-performing user cluster of 4,893 users the start-up then built a Facebook Lookalike Audience

Main Propositions

1. Data quality and resonating creative messages are key ingredients in one-to-one marketing success
2. Access to vast amounts of quality data is often limited to the „walled gardens“ of large digital media companies
3. E-commerce companies realized their data potential and started to offer attractive alternatives to the main digital media companies
4. The UGC (user-generated content) approach sources the creative material from within an advertiser's audience
5. UGC can be gathered, distributed and optimized at an unprecedented scale

that extrapolated that high-performing user cluster to a total reach of over 3 million people. This lookalike audience expansion is also a dynamic, meaning that users who installed the app are then automatically excluded from the targeting cluster and shifted to the source bucket to find statistical twins for lookalike targeting.

Message: Before the increased focus on relevancy, AMAZE used branded and high-quality imagery to encourage people to download the app (see Figure 2).

While this clearly states the key benefit as well as a call to action, it lacked relevancy for users and was given an average Relevance Score from Facebook's ad system of 6.

In order to increase the Relevance Score and hence decrease the costs per app install, the start-up tested user-generated imagery. Since the app's core value proposition is centred on fashion influencers and their outfits, it selected the best-performing fashion influencer content from the app and deployed it for the advertising campaign on Facebook (see Figure 3 for an example)

This simple yet highly effective change has increased the Relevance Score to the highest possible level of 10 and therefore decreased the costs significantly.

4.2 Scaling user-generated content with the technologies of today

While AMAZE's approach to increase relevancy was relatively manual there are an increasing amount of advertising technologies available today that offer user-generated content at scale.

There are varying approaches to automate and scale user-generated content but the barriers remain the same: accessing content, obtaining the rights to use it, understanding what the image actually contains and using it in the right place. One such setup that has solved all aforementioned challenges is the cooperation between content aggregators and media buying tools. Instagram, Pinterest and Twitter are considered „open“ platforms as their API's allow approved developers to access publicly available content on their platform. However, that does in

no way allow advertisers to use a person's image for commercial purposes. For that, content aggregators have built nifty solutions that automatically ask the content owner (the user who posted the image) for permission. This can be done via posting a link into the comment section and direct the content owner to an external website where she may grant access. Since this entire approval process is fully automated it is highly scalable and enables content aggregators to easily build up a sizeable volume of approved user-generated content.

The next step to then implement user-generated content is to understand its content and pass it into the desired advertising campaigns. Image recognition is often built into the core of content aggregators to allow them to effectively tag images and categorize them accordingly. In order to then pass the content into an advertising campaign the content aggregator and the media-buying tool need API's to allow the dynamic transfer of content. Thankfully this is a common functionality that is often made available by many of the eligible companies. Content aggregators need API's to distribute (sell) their content and media buying tools are often already connected with external API's to import information about weather temperatures, mortgage rates, stock prices, etc.

One such setup of dynamically inserting approved user-generated content can be found in the cooperation between Stackla (content aggregator) and Brand Networks (media buying tool). The combination of their systems allows advertisers to effectively and very efficiently use user-generated content in digital advertising campaigns, analyse the performance, and scale high-performing segments with ease.

Crown Casinos, an Australian entertainment company, has leveraged this technology setup for their Facebook campaigns and lowered their campaign costs (cost-per-thousand ad impressions) by 21 percent (Stackla 2016).

These results with user-generated content are also in line with Nielsen's finding in the Global Trust in Advertising Report, which claims that,

„92 percent of consumers around the world say they trust earned media.“

(Nielsen Newswire 2012)

Additionally Salesforce, a heavyweight in CRM and one-to-one marketing, too states on its blog that

„Social campaigns that incorporate user-generated content see a 50 percent lift in engagement, ads with user-generated content generate 5-times greater click-through rates.“

(Hutchison 2016)

Not every major media-buying tool and content aggregator has such capability available but with today's access to technology the barriers between companies have certainly decreased. For any marketer thinking about digi-

tal advertising success, user-generated content poses an attractive new alternative and users too surely appreciate a fresh wave of relevant and engaging creative content.

5. Conclusion

One-to-one marketing does in theory sound like the perfect approach for many of the challenges of today's marketer. Data providers, advertising technology companies and creative content producers must work together better to break down the walled gardens that have been created. Major e-commerce companies and their data partners have made their way into the digital advertising spotlight and started to provide compelling alternatives. Time will tell whether or not the combined force of the industry's secondary players is strong

enough to establish a permanent position in the digital advertising universe.

User-generated content appears to be a growing trend that is diversifying media channels and supports an ever-growing need of creatively positioning advertising relevancy. The possible applications of UGC range from broad brand advertising down to the bottom of the marketing funnel where performance is measured in conversion and purchases.

Being relevant in place, time and message remain a key focus for every marketer that wishes to engage in personalised one-to-one marketing. Leveraging data and creative material that is produced by users directly (deterministic data and UGC), has become a growing trend amongst advertisers. Time will tell whether this new trend has the ability to stand the test of time. +

Literature

AdWords Help. (2016): Check and understand Quality Score (<https://support.google.com/adwords/answer/2454010?hl=en>), accessed: 28 June 2016.

eMarketer. (2015): Digital Ad Spending Worldwide, 2014 – 2018 (<http://www.emarketer.com/>), accessed: 13 June 2016.

Boorstin, J. (2016): Facebook: Active advertisers jump to 3 million, [cnbc.com](http://www.cnbc.com/2016/03/02/facebook-announces-jump-in-advertiser-growth.html) (<http://www.cnbc.com/2016/03/02/facebook-announces-jump-in-advertiser-growth.html>), accessed October 16 2016.

Facebook Business. (2016): Advert Relevance Score: Understand how people respond to your adverts | Facebook for Business (<https://www.facebook.com/business/a/ads-relevance-score>), accessed: 28 June 2016.

Luma Partners. (2016): Display LUMAScape (<http://www.lumapartners.com/lumascapes/display-ad-tech-lumascapes/>), accessed: 28 June 2016.

Nielsen Newswire. (2012): Consumer Trust in Online, Social and Mobile Advertising Grows | Nielsen (<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2012/consumer-trust-in-on->

<line-social-and-mobile-advertising-grows.html>), accessed: 14 June 2016.

Nield, D. (2015): The Walled Gardens Of The Web Are Growing, [readwrite.com](http://readwrite.com/2015/05/13/walled-gardens-of-the-web/) (<http://readwrite.com/2015/05/13/walled-gardens-of-the-web/>), accessed: 14 June 2016

Hutchison, M. (2016): User-Generated Content is Transforming B2C Marketing—Are You Ready?, [Salesforce Blog](https://www.salesforce.com/blog/2016/02/user-generated-content.html) (<https://www.salesforce.com/blog/2016/02/user-generated-content.html>), accessed: 14 June 2016.

Stackla. (2016): Crown Resorts | Stackla – Social Media Aggregator (<https://stackla.com/case-studies/crown-resorts/>), accessed: 12 June 2016.

YouTube Official Blog. (2016): Helping creators connect with brands (<https://youtube.googleblog.com/2016/10/helping-creators-connect-with-brands.html>), accessed: 14 October 2016

Zalando. (2016): Zalando Geschäftsbericht 2015 Bilanzen und Berichte (<https://geschaeftsbericht.zalando.de/2015/>), accessed: 28 June 2016

Cape to Cape – Mit Content- Marketing 2.0 auf die Überholspur

In nur neun Tagen rasten Rainer Zietlow und sein Team vom Kap Agulhas in Südafrika bis ans Nordkap. Mit der Cape to Cape-Challenge stellte der Rallyepilot nicht nur einen neuen Weltrekord auf, sondern Hewlett Packard Enterprise (HPE) zeigte auch dem staunenden Publikum, was mit dem Internet of Things (IoT) und Big-Data-Auswertungen heute alles machbar ist. Die Ergebnisse, die in der digitalen Transformation rund um den Themenkomplex „Connected-Car“ von größter Relevanz sind, kommunizierte HPE über die sozialen Medien und seine Online-Plattform „Business Value Exchange (BVEx)“. Ohne Zweifel: Ein Best Case für effizientes Content-Marketing 2.0, denn das Unternehmen schaffte mit relevanten Themen emotionale Nähe zu den Kunden, messbare Awareness und förderte über alle Business Units hinweg den Teamgeist.

Wie können zentrale Zukunftsthemen wie „Connected-Car“, „Big Data“ und Internet of Things (IoT) für Menschen greifbar und emotional erlebbar gemacht werden? „Diese Frage stellte sich für uns als weltweit führenden Anbieter von IT-Lösungen“, erinnert sich Martina Aldinger, Account Marketing & Communication Lead, HPE Enterprise Services Deutschland. Die Antwort war verblüffend einfach: Rainer Zietlow. Der Rallyefahrer konnte schon einige Weltrekorde für sich verbuchen. So hatte er 2005 mit seinem VW Touareg V6 TDI in der chilenischen Atacama-Wüste den Höhenrekord für Fahrten mit einem Standard-Pkw aufgestellt und umrundete als Erster mit seinem Team die Welt in einem erdgasbetriebenen VW Caddy EcoFuel. Die Idee für diese Technologiepartnerschaft kam interessanterweise aufgrund guter Beziehungen zwischen Marketing und Kunden zustande: Andrea Svagrovská Boutin, EMEA Thought Leadership Marketing bei HPE Enterprise Services, wurde durch Kontakte beim VW-Werk Bratislava auf Rainer Zietlow aufmerksam. Vordergründig bestand die Herausforderung darin, mit dem Auto auf der Strecke von Südafrika zum Nordkap einen neuen Weltrekord aufzustellen.

Fahrendes Versuchslabor sendet Datenflut

Doch die eigentliche Challenge stellte sich für Marketing, Technik und IT. „Für die rund 19000 Kilometer lange Fahrt statten wir einen Serien-Touareg V6 TDI mit zahlreichen IoT-Sensoren aus und erfassen die biometrischen Daten der Fahrer. Während des Rekordversuchs führte das Expertenteam von HPE in Echtzeit Big-Data-Analysen durch“, erklärt Aldinger. Allein die Fahrzeugsensoren übermittelten während der Fahrt rund zwei GB Daten live, dazu kamen alle ein bis zwei Sekunden Kamerabilder und täglich Videos. Enorme Datenmengen wurden lokal gespeichert und später offline analysiert. „Durch die Kommunikation über soziale Medien und unsere Online-Plattform ‚Business Value Exchange (BVEx)‘ partizipierten interessierte, emotional involvierte Zielgruppen rund um den Globus am spannenden Geschehen. Die Awareness war wegen der Relevanz der Themen enorm.“ Doch was ist so besonders an diesem

Best Case? HPE stellte in einer ganz realen Situation einer breiten Öffentlichkeit seine Kernkompetenz als Lösungsanbieter unter Beweis und involvierte die gesamte Organisation. „Dabei war die Rallye nicht nur ein Marketingspektakel, sondern lieferte wertvollen Input rund um das Thema Connected-Car und damit für die Optimierung des Autos der Zukunft“, ist Aldinger überzeugt.

Muster für die Digitalisierung

Dem stimmt ihr Kollege Jürgen Dettling, Regional Chief Technologist, HPE, ohne Einschränkung zu. „Über das Cape to Cape-Projekt entwickelten wir mit unseren Partnern viele Use Cases, die heute allgemeingültige Muster für die Digitalisierung als solche sind.“ Garant für den Erfolg waren die minuziöse Planung unter Beteiligung der verschiedenen Business Units von HPE und die Kooperation mit kompetenten Partnern. So zeichneten HPE und Intel für das Gesamtkonzept und die Technologie im Fahrzeug verantwortlich. „Zudem lieferten wir die dahinterliegende IT-Infrastruktur“, ergänzt Dettling. Die Sensorik im Auto steuerten die Spezialanbieter HBM und IAV zu, die biometrische Daten der Fahrer ermittelte SensCore. Eine SIM-Karte von Cubic Telekom diente der kontinuierlichen 3G-Mobilfunkverbindung und für die Kommunikation in den abgelegenen Winkeln der Strecke sorgte der Satellitennetzwerkbetreiber Inmarsat. Innovative Apps und Web-Interfaces führten zu einem Grad an Vernetzung, den die IT-Branche bisher nur aus milliardenschweren Projekten der Raumfahrtindustrie kannte. „Durch die Analysen der biometrischen Daten der Fahrer ermittelten die Teams von HPE beispielsweise kontinuierlich den Stresslevel. So konnte erfasst werden, wie ein Pilot auf exogene Faktoren reagiert und wie er mit Stress-Situationen zurecht kommt“, erklärt der IT-Spezialist. Das hat praktische Relevanz. „Künftig könnten Versicherer die Höhe der Prämien vom Fahrverhalten abhängig machen“, bringt es Dettling auf den Punkt. „Natürlich kann der Fahrstil dem Marketing auch Informationen liefern, welches neue Modell dem Kunden angeboten werden sollte.“





Cape to Cape

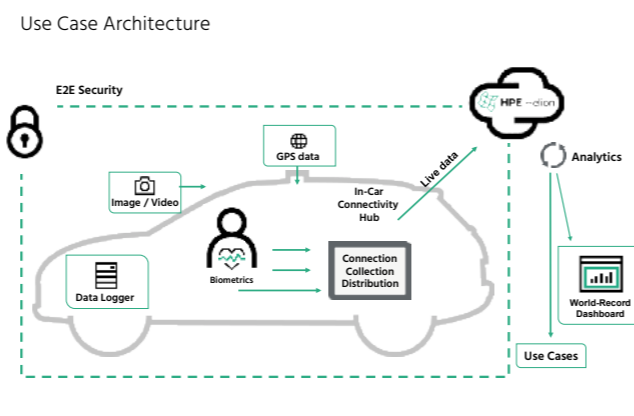
Möchten Sie sich weitergehend über die Cape to Cape-Geschichte informieren und immer auf dem aktuellen Stand in Sachen Digitalisierung sein? Dann besuchen Sie Business Value Exchange. www.bvex.de www.bvex.com



Organisationsübergreifende Zusammenarbeit

Zur Entwicklung neuer Ansätze in Zeiten der Digitalisierung von Connected-Car und Industrie 4.0 ist eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich. „Das war uns natürlich schon vor Cape to Cape klar. Aber in dem Projekt haben wir Komplexität in die Praxis umgesetzt und mit unseren Use Cases Neuland betreten“, konkretisiert Dettling. Während Expertenteams beispielsweise mit Hardware, Big-Data-Analysen, Cloud-Lösungen und Security-Aspekten betraut waren, versuchten ihre Kollegen, das fahrende Versuchslabor zu hacken. „Bei dem Grad an Connectivity, den Connected-Car voraussetzt, müssen wir stabile Sicherheitskonzepte bieten“, weiß Dettling. Auch den Fahrkomfort sieht der

Abb. 1: Cape to Cape Solution Overview



Quelle: HPE, 2016.

Fotos: Unternehmen

„Die Rallye war nicht nur ein Marketingspektakel, sondern lieferte wertvollen Input rund um das Thema Connected-Car und damit für die Optimierung des Autos der Zukunft.“

Martina Aldinger, Account Marketing & Communication Lead, HPE Enterprise Services Deutschland

Experte in Zukunft auf einem völlig neuen Level. Vernetzte Fahrzeuge werden künftig kommunizieren und sich gegenseitig Glatteis oder Schlaglöcher melden. Die Schwarmintelligenz wird dazu führen, dass Verkehrsteilnehmer proaktiv

die Geschwindigkeit anpassen und weniger Unfälle verursachen. „Keine Zukunftsmusik, sondern durch unser Cape to Cape-Projekt in vielen Facetten in der Praxis getestet“, freut sich Dettling über den technischen Fortschritt.

Content-Marketing wirkt

Hochzufrieden mit der Content-Marketing-Strategie zeigt sich Martina Aldinger: „Unsere Blogs, Posts und die Aktivitäten auf Twitter, Facebook, YouTube und LinkedIn haben sehr starke Resonanz erzeugt und nachweislich Menschen auf der ganzen Welt angesprochen. Zudem verstärkten wir die Werbewirkung durch Kooperationen mit Wirtschaftsmagazinen und durch Showauftritte unseres Rallye-Teams bei Messe-Events und Roadshows. Eine rundum gelungene Aktion.“

von Friedrich M. Kirn und Christoph Wortmann

Security Awareness – Content-Marketing 2.0 schafft Vertrauen

Die scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten, die sich in der digitalen Transformation durch Big Data, Cloud Business und Internet of Things (IoT) auftun, beflügeln die Entscheider in den Vorstandsetagen: Jetzt dabei sein, die Weichen richtig stellen und in der digitalen Gründerzeit den großen Wurf wagen. Bei aller Euphorie müssen die Unternehmen aber oft durch schmerzliche Erfahrung die Sicherheitsrisiken erkennen, die das digitale Zeitalter mit sich bringt. „Security Awareness“ ist deshalb im Business ein Themenkomplex mit höchster Relevanz. Das hat der weltweit führende IT-Lösungsanbieter Hewlett Packard Enterprise (HPE) erkannt. Die Spezialisten aus Palo Alto positionieren auf ihrer Online-Plattform „Business Value Exchange (BVEx)“ in der Praxis bewährte Ansätze und innovative Sicherheitskonzepte. So tritt das Unternehmen über die Kommunikation sensibler Sujets im Rahmen seiner internationalen Content-Marketing-Strategie in engen Kontakt zu den Kunden. Das schafft Nähe und Vertrauen.

Wer erfolgreich Content-Marketing betreiben will, muss relevante Themen kommunizieren, die für die Zielgruppen von essenzieller Bedeutung sind“, sagt Jan Gladziejewski, Marketing Director Enterprise Services EMEA, HPE. Der Manager verfolgt mit seiner international ausgerichteten Strategie den einfachen und konkreten Anspruch, den Kunden durch qualifizierte Information „den täglichen Job einfacher zu machen“. Ein Themenkomplex, der in Zeiten der digitalen Transformation kontinuierlich an Bedeutung gewinnt und die tägliche Arbeit stark bestimmt, ist die Security Awareness. Cyber-Kriminelle hacken rund 68 Millionen Dropbox-Konten und dubiose Quellen veröffentlichen in der heißen Phase des Wahlkampfs die E-Mails von Präsidentschaftskandidatin Hillary Clinton. Das gibt zu denken, und in den Organisationen reift das Bewusstsein, dass die digitale Welt verletzlich ist. Obwohl sich bei den IT-Verantwortlichen ein dumpfes Unwohlsein breit macht, wird in den meisten Unternehmen die Datensicherheit eher stiefmütterlich behandelt. Gladziejewski: „Als Experten für IT-Lösungen greifen wir das Thema Security auf unsere Online-Plattform ‚Business Value Exchange (BVEx)‘ ganz offensiv auf und suchen die Interaktion mit den Usern.“

Der Mensch steht im Mittelpunkt

„Grundsätzlich wird bei Fragen rund um Security die Bedeutung des Individuums im Unternehmen unterschätzt. Denn Informationssicherheit fängt bei loyalen und aufgeklärten Mitarbeitern an“, weiß Marcus Beyer, Senior Enterprise Security Awareness Architect, HPE, aus seiner langjährigen Berufserfahrung. „Wer den Einzelnen wertschätzt und Eskalationen mit einer gewissen Resilienz begegnet, ist auf Vorfälle aller Art besser vorbereitet.“ In der digitalen Transformation fordert Beyer für den Unternehmensbereich „IT-Sicherheit“ den Stellenwert wie beispielsweise für „Finance“, „HR“, „Corporate Communication“ oder „Facility Management“. Erst wenn „Security Awareness“ zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur geworden sei, verringere sich das Sicherheitsrisiko signifikant.

Doch wie lässt sich dies erreichen? Die Meinungen dazu sind einhellig: Es bedarf der konsequenten Unterstützung durch das Top-Management. Mit anderen Worten: Security Awareness ist ein klassisches Leadership-Thema. Nur wenn es „von oben“ vorgelebt wird, kann es auch erfolgreich implementiert werden.

Change-Management-Prozess

Die Sensibilisierung der Mitarbeiter für Datensicherheit und eine daraus resultierende Verhaltensänderung erreichen Unternehmen natürlich nicht über Nacht. „Mit einem Web-based Training oder einem E-Learning genügen Organisationen vielleicht pro forma der ISO 27001. Informationssicherheit entsteht so aber bestimmt keine“, betont Beyer. „Statt einer Zwangsstrategie sollten Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern in einem echten Change-Prozess passende und praktikable Lösungsansätze entwickeln.“ Nur durch den aktiven Austausch kämen Mitarbeiter aus den IT-Abteilungen mit allen Unternehmensbereichen in Kontakt. Technische Themen lassen sich so in ein allgemeinverständliches Wording übersetzen und Botschaften erreichen die Menschen.

Im WWW mit Sicherheit am Puls der Zeit

Die Nutzung der sozialen Medien für das Marketing sowie die Applikationen der Industrie 4.0 erfordern ein besonders Maß an vorausschauender Security. „HPE hat nicht nur einen ‚Think Tank‘ zum Thema SecurityAwareness, sondern ein weltumspannendes Netz – das ‚Security Operation Center‘ – das Anomalien im Netz erkennt und Attacken frühzeitig meldet“, ergänzt Beyer: „Das wissen unsere Kunden besonders zu schätzen.“ In der Vermittlung von Wissen und der Bereitstellung von relevanten Informationen sieht auch Jan Gladziejewski beim Thema „Security Awareness“ den entscheidenden Vorteil für die Kundenbeziehung: „Durch den engen Kontakt und das Aufgreifen heikler Themen entsteht über BVEx ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis.“

von Friedrich M. Kirn und Christoph Wortmann



Security Awareness

Möchten Sie sich noch weitergehend über das Thema „Security Awareness“ informieren? Freuen Sie sich auf das Whitepaper „Advanced Cyber Resilience – Principles and Tools for Boards“, welches im Januar 2017 auf BVEx zum Download bereit steht.

www.bvex.de
www.bvex.com

Value-based-Pricing für Software in der Praxis

Softwareanbieter verändern stetig durch Upgrades und technologische Entwicklungen wie Software-as-a-Service ihr Angebotsportfolio. In der Praxis stellen sich Manager die Frage, wie sich der dadurch veränderte Kundennutzen preispolitisch abbilden lässt. Der Artikel veranschaulicht anhand eines Fallbeispiels in der Softwareindustrie, wie sich eine Preisdifferenzierung auf Basis des Value-based-Ansatzes bei heterogenen Nutzergruppen realisieren lässt.

Dr. Christine Larbig, Dr. Dieter Hottiger

Praktiker und Akademiker sind sich einig, dass eine Preisdifferenzierung nach dem wertorientierten Ansatz der kostenorientierten Preispolitik vorzuziehen ist (Hinterhuber, 2008, 42). Die Umsetzung gilt jedoch wegen der aufwendigen Beschaffung von relevanten Informationen als schwierig (Michel und Pfäffli, 2009, 26).

Dieser Beitrag erläutert aus Sicht der Praxis eine mögliche Vorgehensweise zur wertorientierten Preisgestaltung für Softwareangebote; als konkretes Fallbeispiel dient die Weiterentwicklung einer Fußgänger-Simulationssoftware, die von diversen Geschäftskunden genutzt wird.

1. Wertorientierte Preisgestaltung in vier Schritten

Für Softwareunternehmen sind die Überlegungen zur wertorientierten Preisbildung als besonders essenziell anzusehen. Der fortwährende technologische Fortschritt in der digitalen Welt erfordert eine stetige Anpassung des Angebots in Form von verbesserten Softwarepackages und Software-as-a-Service-Lösungen (SaaS). Hinzu kommt, dass es meist diverse Nutzergruppen gibt, die den Nutzen einer angebotenen Leistung unterschiedlich beurteilen, was sich auf ihre Zahlungsbereitschaft auswirkt (Michel und Pfäffli, 2009, 26).

Falls für den Softwareanbieter eine Preisdifferenzierung ersten Grades (jeder Kunde erhält ein individuelles Angebot) nicht oder nur bedingt in Betracht kommt, ist er gefordert, Produkt-Preis-Kombinationen vorab festzulegen (Ellenberg, 2014, 29). Für die Umsetzung eines wertorientierten Preisdifferenzierungsansatzes ergeben sich diesbezüglich einige wichtige Fragestellungen:

1. Wer sind die Nutzer, und wie nutzen sie das heutige Softwareangebot in unserem Markt?
2. Wie bewerten sie den Nutzen des heutigen Angebotes, und wie werden sie technologische Weiterentwicklungen in der Zukunft nutzen?
3. Mit welchen Angebotspreisen vergleichen sie unsere Leistungen?
4. Wie sind die Interdependenzen zwischen unseren heutigen und zukünftigen Software-Angeboten aus Sicht des Kunden?

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen werden einige Informationen benötigt (Abb.1).

Ziel dieser Vorgehensweise ist die Ermittlung eines Nutzenzuwachses (Netto-Nutzen) pro Kundengruppe, der durch ein Upgrade im Vergleich zu dem heutigen Softwareangebot bzw. Lizenz entsteht. Er dient als Grundlage für die anschließende Preisbestimmung.

2. Theoretische Grundlagen

In diesem Abschnitt sollen die theoretischen Hintergründe, die bei der Auswahl und Ausgestaltung der einzelnen Prozess-Schritte wegleitend waren, ausführlicher diskutiert werden.

Zu Schritt 1: Herleitung der Kundensegmente mit Nutzungsprofilen

Für die Bestimmung eines wertbasierten Preises ist es notwendig, auf die spezifischen Unterschiede von Kunden und deren Nutzungsvorstellungen einzugehen. Sie stehen im engen Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft (Fasciati/Bieger, 2007, 46; Michel/Pfäffli, 2009, 30) und dem Konzept der Preisfairness (Jäger/Engelke/Wübker, 2009, 41). Das Wissen über das Nutzungsverhalten von bestehenden Kun-

Dr. Christine Larbig
ist Dozentin und Forschungsleiterin im Bereich Service Innovation an der Hochschule Luzern Wirtschaft
Dept. Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
Zentralstrasse 9, CH-6002 Luzern
Tel.: +41 (0) 41 2284178
Fax: +41 (0) 41 2284151
christine.larbig@hslu.ch

Dr. Dieter Hottiger
ist Dozent und Forschungsmitarbeiter im Bereich Quantitative Sozialforschung an der Hochschule Luzern Wirtschaft
Dept. Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
Zentralstrasse 9, CH-6002 Luzern
Tel.: +41 (0) 41 2284298
Fax: +41 (0) 41 2284151
dieter.hottiger@hslu.ch

Anmerkung

Die Autoren danken zwei anonymen Gutachtern für die konstruktive Kritik und die wertvollen Anregungen. Ebenso bedanken wir uns bei dem Softwareanbieter, dessen Informationen wir für diesen Artikel nutzen durften.

Abb. 1: Informationen zur Preisbestimmung von Upgrades

Nr.	Benötigte Informationen	Datenquelle	Ergebnis
1	Erhebung und Analyse der Unterschiede zwischen (potenziellen) Softwarenutzern	Kundenbefragung zur Nutzung von Software oder Online-Tracking von Nutzerverhalten	Kundensegmente mit Nutzungsprofilen
2	Erhebung und Analyse des Kundennutzens heutiger Softwareangebote sowie Prognose zur kundenseitigen Akzeptanz der Elemente des Upgrades	<ul style="list-style-type: none"> Kundenbefragung zum Nutzen von Software Spezifikation der Value Proposition zur verbesserten Software 	Nutzenmatrix, die Kundennutzen und Verbesserungen der neuen Software einander gegenüberstellt
3	Erhebung der Preise zu heutigen Softwareangeboten	Interne Preiskalkulation und Preise der Wettbewerber	Referenzpreise
4	Ermittlung des Nutzenzuwachses der neuen Software im Vergleich zu den eigenen, heutigen Angeboten	Nutzenmatrix und Referenzpreis	Nutzenzuwachs

Quelle: Eigene Darstellung.

den gilt als wertvoller Informationsgewinn für den Anbieter, um Softwarelösungen zu verbessern (Wolle, 2005, 84) und um Einschätzungen zur Nutzung eines Upgrades vorzunehmen. Im Zuge der heutigen Entwicklungen können Anbieter von Internet-basierten Softwarelösungen diese Nutzungsinformationen weitgehend durch Einsatz von Trackinginstrumenten sammeln (z.B. Autodesk: www.autodesk.com). Im Falle von Desktop-basierten Softwarelizenzen ist der Anbieter auf Kundenbefragungen angewiesen.

Zu Schritt 2: Erhebung des Kundennutzens

Dem Kundennutzen wird im heutigen Marketing eine hohe Bedeutung beigegeben (Fiechter/Haedrich, 2009, 17; Khalifa, 2004, 645–666). Die Schwierigkeit zur Erhebung besteht in der Operationalisierung des Kundennutzens, welcher sich aus nutzenstiftenden Einzelkriterien zusammensetzt und den individuellen Präferenzen entspricht (Fiechter/Haedrich, 2009, 17). Aus Sicht der Praxis ist vor allem der funktionale Anwendungsnutzen oder Gebrauchswert, Utility Value oder Va-

lue-in-Use relevant (Simon/Fassnacht, 2016, 47). Dieser steht hier im Zentrum der Analyse. Er wird ebenfalls vom Kunden bestimmt und richtet sich danach, welche Dienste ein Produkt in der Anwendung leistet (Vargo/Lusch, 2004, 3). Aus der Motivationstheorie ist bekannt, dass die Handlung von Menschen davon abhängt, welche Ressourcen (Fähigkeiten, mentale Kapazität, Zeit, u.ä.) ihnen zur Verfügung stehen

Zusammenfassung

Dieser Artikel beschreibt eine praktische Vorgehensweise zur Preisbestimmung von Software-Updates. Basis hierfür bildet der kunden-gruppenbezogene Nutzenzuwachs eines Upgrades, der sich anhand von Befragungen ermitteln lässt. Der in Geldwerte umgerechnete Nutzenzuwachs wird in Bezug gesetzt zu dem von den Kunden wahrgenommenen Referenzpreis, z.B. dem Preis für das aktuelle Softwareangebot.

(Pritchard /Ashwood, 2008). Übertragen auf die Situation eines Kunden bedeutet das, dass die Nutzung eines Produktes von den Ressourcen, die der Kunde selbst einbringt, bestimmt wird. Mobiltelefone verfügen heute über eine Vielzahl von zusätzlichen Funktionen wie Kamera, Uhr, GPS. Doch nicht alle Funktionen werden vollumfänglich von allen Nutzern eingesetzt. Nutzer selektieren und verwenden die für sie relevanten Funktionen und Applikationen. Diese stellen den Gebrauchswert dar, der für den Preis-Leistungs-Vergleich anderer Angebote herangezogen wird (Anderson/Wouters/Van Rossum, 2010, 74).

Für die Erhebung des Kundennutzens steht eine Reihe von Vorgehensweisen zur Verfügung:

1. Experteninterviews, 2. Fokusgruppen mit Kunden, 3. Conjoint-Analysen, 4. Value-in-Use-Bewertung durch Beobachtung des Nutzungsverhalten von Kunden sowie 5. Rating zur Wichtigkeit von Produktmerkmalen (Hinterhuber, 2008, 45). Die Auswahl der Methode orientiert sich an deren Eignung und dem Aufwand, den das Unternehmen betreiben möchte (Hinterhuber, 2008, 45).



Für Softwareanbieter, die planen, durch Value-based-Pricing ihre Erlöse steigern, ist es ratsam, pragmatische Bewertungsmechanismen zu den Nutzenvorstellungen unterschiedlicher Kundengruppen zu entwickeln.

Der so ermittelte Kundennutzen kann zur Prognose der Akzeptanz des Upgrades genutzt werden. Eine Gegenüberstellung von heutigen Kundennutzen und einer Einschätzung zur Akzeptanz der Value Proposition des Upgrades gibt Auskunft über den maximalen Nutzenzuwachs eines Upgrades. Die Spezifikation der Value Proposition umfasst dabei alle ökonomischen, technischen, dienstleistungsbezogenen und sozialen Nutzelemente, die ein Nachfrager im Austausch für den gezahlten Preis bekommt (Anderson/Narus, 2004, 6).

Zu Schritt 3: Ermittlung des Referenzpreises

Die Ermittlung des Referenzpreises, an dem sich ein potenzieller Nutzer im Kaufentscheidungsprozess orientiert, ist eng mit dem Konzept der Preiswahrnehmung verknüpft. Dabei geht es um die Wahrnehmung der Preishöhe im Vergleich zu Bezugswerten wie dem Preis bisheriger Angebote des Anbieters oder der Angebote der Wettbewerber (Simon/Fassnacht, 2016, 175). Wird das Upgrade – wegen seiner Investitionen – teurer als die Vorversion verkauft, so

entspricht der ökonomische Wert (und damit der maximal erzielbare Preis des Upgrades) dem Preis der besten Alternative zuzüglich des Werts der Merkmale bzw. Eigenschaften, in denen sich das Produkt von der Alternative unterscheidet (Niedrich/Sharma/Weddel, 2001, 339 in Anlehnung an Monroe, 1971, 460–464). Für einen Softwareanbieter würde dies bedeuten, auf den Preis der Vorversion einen Zuschlag zu berechnen, der dem Wert der verbesserten Softwaremerkmale (Netto-Nutzen respektive Nutzenzuwachs) entspricht.

Zu Schritt 4: Ermittlung des Netto-Nutzens verbesserter Softwarelösungen

Der Kauf eines Upgrades ist für Kunden nicht zwingend erforderlich, was dazu führt, dass sich frühere Lizenzen und Verkäufe der neuen Softwarelösungen kannibalisieren können. Anbieter reagieren in dieser Situation mit einem „Ablaufdatum“ für ältere Lizenzen. Sind sie daran interessiert, Kunden von älteren Lizenzen zu binden, so offerieren sie einen günstigeren Preis für den Bezug der neuen Version. Dass Kunden an älteren

Versionen festhalten, obgleich der Anbieter die Software aus dem Programm genommen hat, zeigt sich am Beispiel von Microsoft XP. Im Januar 2016 verfügte das Betriebssystem von Microsoft noch immer über einen weltweiten Marktanteil von 7,28 Prozent, obgleich das System im April 2014 bezüglich Support und Upgrade eingestellt worden war (www.statista.com; www.microsoft.com).

Inwiefern ein Upgrade gekauft und installiert wird, hängt mit dem Nutzenzuwachs des Upgrades zusammen (Ngwenyama, Guergachi, und McLaren, 2006). Die Bewertung des Nutzenzuwachses eines Upgrades ist sowohl für den Nutzer als auch den Anbieter nicht immer einfach, da sich die Ertragsmodelle der Softwareanbieter in den letzten Jahren durch die Integration von Supportservices geändert haben (Cusumano, 2007). Wichtig ist jedoch, dass alle neuen Leistungen des Softwarepackages für die Bewertung des Nutzenzuwachses herangezogen werden.

3. Ein Fallbeispiel

Ein Anbieter von Softwarelösungen für Fußgänger-Simulationen hat im Zuge

des Upgrades seiner bisherigen Desktop-basierten Softwarelizenzen eine Angebotserweiterung in Form einer ergänzenden SaaS-Lösung für komplexe Simulationen und angepasster Supportleistungen vorgenommen. Die daraus resultierende Problematik der Preisgestaltung wurde mit der oben vorgestellten Vorgehensweise angegangen.

Schritt 1: Kundensegmente mit Nutzungsprofilen

Bei den Kunden des Anbieters handelt es sich vorwiegend um NPOs und Unternehmen, die in der Bau- und Verkehrsbranche planerisch tätig sind, z.B. Planungsbüros, Verkehrsunternehmen oder Hochschulen, welche die Software für akademische Zwecke nutzen. Zunächst wurden zehn dieser Kunden mittels qualitativer Interviews zur ihren Nutzungsgewohnheiten und zu dem Nutzen der Software im Rahmen der eigenen Wertschöpfung befragt; die gewonnenen Ergebnisse wurden mit den Informationen des Verkaufsteams auf

Handlungsempfehlungen

Zentral für die Implementierung der wertbasierten Preisbildung ist die Erfassung von Nutzerinformationen aktueller Software. Vertriebsmitarbeitende, Kundenbefragungen und Instrumente zum Tracking des Nutzerverhaltens gelten als dabei relevante Wissensquellen. Für Softwareanbieter, die planen, durch Value-based-Pricing ihre Erlöse steigern, ist es ratsam, pragmatische Bewertungsmechanismen zu den Nutzenvorstellungen unterschiedlicher Kundengruppen zu entwickeln, wie z.B. eine im Team entwickelte Nutzenmatrix, die den Kundennutzen mit den funktionalen Verbesserungen der Software in Verbindung bringt.

Anbieterseite ergänzt. Basierend auf der Analyse der Befragungen, erfolgte eine Definition von fünf Nutzersegmenten A bis E, die auch eine Beschreibung der Nutzenvorstellungen für die einzelnen Segmente beinhaltet. Bei den Planungsbüros ist der Einsatz der Software beispielsweise davon abhängig, ob der Bauherr eine solche Simulation in der Ausschreibung verlangt. Der Einsatz ist somit nicht immer zwingend, kann allerdings zu Wettbewerbsvorteilen führen. Entscheidend war

zudem die Kenntnis darüber, wie häufig die Software im Jahr im Zuge von Projekten genutzt wird.

Schritt 2: Kundennutzen und Nutzenmatrix

Die Befragung zum Kundennutzen führte weiterhin zu Erkenntnissen über den Gebrauchsnutzen, also einzelnen Kundenvorteilen, die sich auf die Verbesserung der eigenen Wertschöpfung auswirken können. Die Ergebnisse sind in Abb. 2 zusammengestellt:

Zwei Experten aus dem technischen Hochschul Umfeld bewerteten im Anschluss die Elemente des Nutzenversprechens (Value Proposition) im Hinblick auf ihre Bedeutung für den Gebrauchswert. Ziel war es abzuschätzen, welche Angebotsverbesserungen für die kundenseitigen Leistungsvorteile wirklich maßgebend sind (prozentuale Bewertung).

Die Nutzenmatrix (Abb. 3) illustriert, dass das Nutzenversprechen der bisherigen Desktop-Version die Nutzer bereits in die Lage versetzt, sich auf Bauausschreibungen zu bewerben, welche die Anwendung einer solchen Software ausdrücklich erfordern (z.B. Bau eines Stadions mit entsprechenden

Abb. 2: Kundenvorteile, welche den Gebrauchsnutzen darstellen

Vorteil	Beschreibung
Marktzugangsvorteil	Software-/Serviceleistungen ermöglichen Ausführen einer Simulation gem. Industriestandard
Integrationsvorteil	Benutzerfreundlichkeit, Unterstützung durch Anbieter, Trainingsaufwand
Wettbewerbsvorteil	Umsatzsteigerung bei gleichbleibender Marge
Leistungsangebotsvorteil	Angebotserweiterung in Bezug auf Projektkomplexität
Kompetenzvorteil	Bessere Ergebnisse der Simulation (z.B. Realismus, Vermittelbarkeit, Robustheit)
Kommunikationsvorteil	Bessere Möglichkeiten zur Darstellung und Kommunikation der Ergebnisse an Auftraggeber (Bauherr)
Projektfizienzvorteil	Steigerung der Effizienz bei der Softwarenutzung: weniger Zeitaufwand pro Bauprojekt
Gesamtoptimierungsvorteil	Reduktion der Opportunitätskosten z.B. durch Optimierung einzelner Projektzeiten (Multitasking, Mobilität, Rechenleistungen)

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Beispielhafte Bewertung der Elemente des Nutzenversprechens

Nr.	Nutzenart	Elemente	Utility Value							
			Marktzugangsvorteil	Integrationsvorteil	Wettbewerbsvorteil	Leistungsangebotsvorteil	Kompetenzvorteil	Kommunikationsvorteil	Projektfizienzvorteil	Gesamtoptimierungsvorteil
1	Produktnutzen Desktop bestehend	Leistungsumfang Software	60	0	0	0	0	0	0	0
		Einfache Bedienung (Usability)	20	0	0	0	0	0	0	0
		Basissupport: Individ. Unterstützung durch SW-Provider	20	20	0	0	0	0	0	0
2	Zusatznutzen Support	Zusätzlicher Support: mehr Umfang	0	20	10	10	10	0	0	0
		Zusätzlicher Support: höhere Reaktionsgeschwindigkeit	0	0	0	10	0	0	10	10
3	Zusatznutzen Desktop 5.0	Exzellente Grafiken (2D und 3D)	0	10	20	0	20	40	0	0
		Realistischer Algorithmus (mit diversen Verhaltensmodellen)	0	10	20	10	20	20	0	0
		Benutzerführung über den ganzen Bearbeitungsprozess	0	30	10	10	10	10	10	0
		Effizientere Eingabemöglichkeiten für Nachfragedaten	0	0	0	10	0	0	20	30
4	Zusatznutzen Cloud	Erweiterte Analysetools und Szenarien (Desktop)	0	0	10	0	20	10	0	0
		Add-ons z.B. weitere Analysetools zur Verbesserung der Planung (PlanOptimizer)	0	0	10	20	20	10	10	0
		Nutzung durch unterschiedliche Hardware-Zugänge z.B. Mac und Linux-User	0	10	10	0	0	0	10	10
		Verbesserte Speicher- und Rechenkapazitäten (Zeitersparnis)	0	0	0	10	0	0	20	20
Gesamtnutzen			100	100	100	100	100	100	100	100

Quelle: Larbig/Hottiger, 2016.

Evakuierungsplänen). Der Marktzugangsvorteil stellt somit für den Upgrade-Kunden keinen Wert dar. Der Vorteil wurde bereits mit der Vorgängerversion erworben. Indessen unterstützen die neuen Cloud-Services den Kunden dabei, das eigene Leistungsangebot auszuweiten, Wettbewerbsvorteile zu erlangen sowie Projekte effizienter durchzuführen.

Schritt 3: Referenzpreis

Für den Softwarehersteller für Simulationen von Fußgängerströmen in Gebäuden und öffentlichen Räumen wurde als Referenzpreis der Verkaufspreis der Vorgängerversion bestimmt. Der Preis für eine frühere Softwarelizenz lag bei € 6800. Die verbesserte neue Version (hier: Version 5.0) bietet ein Zusatzversprechen gegenüber der Vorgängerversion an, z.B. verbesserter Rechenalgorithmus für realistischere Resultate. Darüber hinaus gewährt die neue Software einen Zugang zur Cloud (SaaS). Die in der Cloud simulierten, gerechneten Projekte von Planungsingenieuren stehen jederzeit einer Vielzahl von Projektbeteiligten zur Verfügung.

Durch die Nutzung des Cloud Services ergibt sich aufgrund verbesserter Rechenkapazitäten eine Zeiterparnis für den Planungsingenieur. Diese Verbesserungen stellen theoretisch einen Nutzenzuwachs (Mehrwert) für den Kunden dar.

Schritt 4: Nutzenzuwachs und neuer Angebotspreis

Das unterschiedliche Nutzungsverhalten der bisherigen Kunden deutete allerdings bereits darauf hin, dass nicht alle Nutzer den Mehrwert gleich

hoch einschätzen. Wie hoch der Zuschlag sein sollte, hängt von den Nutzensvorstellungen des jeweiligen Segmentes ab. Der Sachverhalt wird anhand des Cloud-Service-Angebotes (SaaS) deutlich. Nicht alle Planungsingenieure haben komplexe Bauprojekte, die enorme Rechenkapazitäten benötigen. Die Vorteile von Cloud-Lösungen werden bei diesen Segmenten nicht realisiert, was sich auf ihre Zahlungsbereitschaft auswirkt.

Für die Ermittlung der segment-spezifischen Preiszuschläge gegenüber der bestehenden Desktop-Version wurde es als vorteilhaft angesehen, eine Gewichtung der Gebrauchswertkomponenten (Vorteile) vorzunehmen. Diese segmentspezifische Gewichtung der Vorteile gibt Aufschluss darüber, welchen Gebrauchswert die jeweilige Nutzergruppe dem Upgrade

beimisst. Für die fünf Nutzergruppen A bis E wurde der Gebrauchsnutzen der neuen Softwarelösung beurteilt:

- Segment A und B benennen 50 Prozent der Gebrauchsvorteile als zutreffend
- Segment C und D benennen 100 Prozent der Gebrauchsvorteile als zutreffend
- Segment E benennt lediglich 20 Prozent der Gebrauchsvorteile als zutreffend,

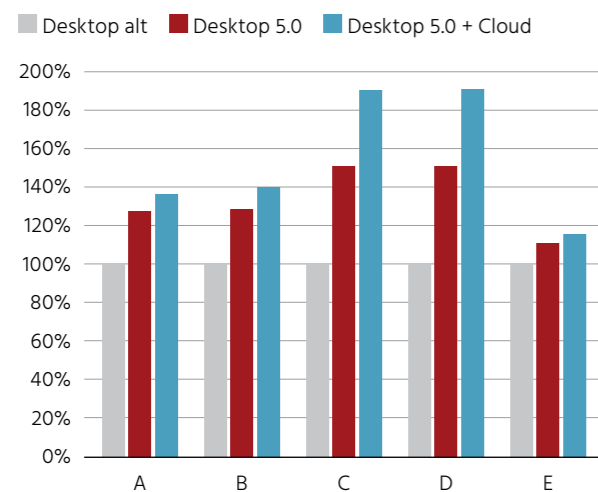
Die Heterogenität der Nutzeinschätzungen beruht auf den unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Anwender. Bewirbt sich das Segment A beispielsweise nicht auf Bauausschreibungen für komplexe Großobjekte, so wird A diese Komponente (Leistungsangebotsvorteil) mit einem geringeren

Nutzen bewerten. Das kann dazu führen, dass der Utility Value für A etwas tiefer ist als für D.

Die Nutzenmatrix und die Tabelle mit der Gewichtung des Gebrauchsnutzens wurden durch einfache Multiplikation der Matrizen kombiniert. Das Ergebnis war der Nutzenzuwachs (Netto-Nutzen) für jedes Segment, der als Orientierungspunkt für die spätere Preissetzung dienen soll.

Die Abbildung 4 macht deutlich, dass die Segmente C und D den höchsten Nutzengewinn von den Serviceverbesserungen haben. Wird dieser Netto-Nutzen auf den Referenzpreis, dem Preis für die Vorgängerversion in Höhe von € 6800,00 bezogen, so ergibt sich ein Richtpreis für das Upgrade – inklusive Cloud Services und neuem Support – von €12920,00. Die Vorgehensweise zeigt auch, dass das Segment E

Abb. 4: Segmentspezifischer Netto-Nutzen für Softwareversionen (Beispiel)



Value-in-Use für die Segmente A bis E (Desktop alt = 100%)

Quelle: Larbig/Hottiger, 2016.

Kernthesen

1. Softwareangebote werden von heterogenen Kundengruppen, die der Software unterschiedlichen Nutzen beimessen, genutzt.
2. Die unterschiedlichen Wertvorstellungen führen dazu, dass das Produktversprechen (Value Proposition) des Upgrades auf Kundenseite nicht zwangsläufig realisiert wird, was sich auf deren Zahlungsbereitschaft auswirkt.
3. Der Kunde orientiert sich beim Kauf des Upgrades an einem Referenzpreis – z.B. Preis der aktuellen Softwareversion – und beurteilt den Nutzenzuwachs des Upgrades in Relation zu dem Referenzpreis.
4. Auf die Nutzensvorstellungen angepasste Preisnachlässe für das Upgrade unterstützen die Zielsetzungen der Kundenbindung und der Erlössteigerung auf Anbieterseite.

– Nutzer einer funktional eingeschränkten Gratisversion – für die gleichen Leistungen lediglich € 6657,00 zahlen würden. Der Gebrauchsnutzen ist in dieser Zielgruppe um ein Vielfaches geringer.

Es ist als vorteilhaft anzusehen, wenn der so ermittelte und in Geldwerten ausgedrückte Netto-Nutzen die Vorteile der konkurrierenden Angebote übersteigt.

3. Schlussfolgerung

Die Festlegung von Preisen in der Softwarebranche bedarf der Berücksichtigung verschiedener Faktoren, die vor allem die Kundensicht betreffen. Es ist nicht unbedingt davon auszugehen, dass die Nutzer eine homogene Gruppe bilden und gleichermaßen von dem verbesserten Leistungsangebot des Anbieters profitieren. Die hier dargestellte Vorgehensweise illustriert, wie sich der Gebrauchsnutzen eines Softwareangebotes in die Preisbildung integrieren lässt. Erst die Vorstellung darüber, welchen Wert die Kunden den Angebotsverbesserungen beimessen, unterstützt den Anbieter bei der Entwicklung einer ausgewogenen Preispolitik. Der individuelle Nutzenzuwachs in Bezug auf den Referenzpreis bildet eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Kaufentscheidung eines Upgrades.

Die gewonnenen Resultate lassen sich nicht ohne Weiteres auf andere Softwaremärkte übertragen; generalisierbar ist jedoch der vorgestellte Ansatz zur Lösung der Preisentscheidungsproblematik. ■

Literatur

Anderson, J. C./Wouters, M./van Woutum, W. (2010): Why the Highest Price Isn't the Best Price, *MITSloan Management Review*, Winter, 5 (2), S. 69–76.

Autodesk (2016): <http://www.autodesk.com/>, Abruf: 05.05.2016.

Cusumano, M. A. (2007): The Changing Labyrinth of Software Pricing Exploring the malleable revenue pathways among the different varieties of pricing strategies, *Communications of the ACM*, July, 50, 7, S. 19–21.

Ellenberg, J. (2014): Preispolitik im Software-as-a-Service Markt: Deskriptive Analyse und Bewertung, Hamburg: Diplomica, S. 27–32.

Fassnacht, M. (2013): Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen – Implementationsformen und Determinanten, Wiesbaden: Springer.

Fasciati, R./Bieger, T. (2007): Wahrgenommene Preisfairness – Ansatzpunkte für eine segmentspezifische Marktbearbeitung, *Taxis*, 4, S. 45–50.

Fiechter, O./Haderich, H. (2009): Mit den Augen des Kunden sehen – Den Kundennutzen im Visier, *Marketing Review* St. Gallen, 4, S. 16–21.

Gartner (2012): Gartner Says Worldwide Software-as-a-Service Revenue to Reach \$14.5 Billion in 2012, <http://www.gartner.com/newsroom/id/1963815>, Abruf: 05.05.2016.

Hinterhuber, A. (2008): Customer value-based pricing strategies: why companies resist, *Journal of Business Strategy*, 29, 4, S. 41–50.

Jäger, M./Engelke, J./Wübker, G. (2009): Psychologische Aspekte des Pricing für die Praxis nutzen, *Marketing Review* St. Gallen, 5, S. 38–43.

Khalifa, A. S. (2004): Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration, *Management Decision*, 42, 5, S. 645–666.

Lehmann, S./Buxmann, P. (2009): Pricing Strategies of Software Vendors, *Business & Information Systems Engineering*, 6, S. 452–462.

Maxwell, S. (2002): Rule-based Price Fairness and its Effect on Willingness to Purchase, *Journal of Economic Psychology*, 23, S. 191–212.

Michel, S./Pfäffli, P. (2009): Implementierungshürden des Value based Pricing, *Marketing Review* St. Gallen, 5, S. 26–31.

Microsoft (2016): Der Windows XP-Support wurde beendet, <http://windows.microsoft.com/de-de/windows/end-support-help>, Abruf: 05.05.2016.

Monroe, Kent B. (1971): Measuring Price Thresholds by Psychophysics and Latitudes of Acceptance, *Journal of Marketing Research*, 8, November, S. 460–464.

Ngwenyama, O., Guergachi, A. and McLaren, T. (2007): Using the Learning Curve to maximize IT Productivity: A Decision Analysis Model for Timing Software Upgrades, *International Journal*, February, 105, 2, S. 24–535.

Niedrich, R. W./Sharma, S./Weddel, D.H. (2001): Reference Price and Price Perceptions: A Comparison of Alternative Models, *Journal of Consumer Research*, 28, December, S. 339–354.

Pohl, A./Kluge, B. (2001): Pricing im Internet: Gewinnoptimale Preisgestaltung ist kein Zufall, Working Paper, Bonn: Simon-Kucher & Partners.

Pritchard, R. D./Ashwood, E. L. (2008): Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation. New York (NY): Routledge.

Simon, H./Fassnacht, M. (2016): Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 4. vollst. neu bearb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 47–180.

Statista (2016): Marktanteile der führenden Betriebssystemversionen weltweit von Januar 2009 bis Januar 2016. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157902/umfrage/marktanteil-der-genutzten-betriebssysteme-weltweit-seit-2009/> Abruf: 05.05.2016.

Vargo, S. L./Lusch R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, January, 68, S. 1–17.

Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, S. 1–10.

Wolle, B. (2005): Grundlagen des Software-Marketing – Von der Softwareentwicklung zum nachhaltigen Markterfolg, Wiesbaden: Springer.

Reinhard Ahlborn

leitet seit März 2016 den Bereich Elektromobilität bei der BMW (Schweiz) AG. Zuvor war er über acht Jahre lang Geschäftsführer der BMW Niederlassung Zürich-Dielsdorf. Unter seiner Führung konnte der prestigeträchtige „EXPRIX Swiss Award for Excellence 2016“ gewonnen werden, was die hohe vertriebliche Innovationskraft der Niederlassung belegt. In diesem Zusammenhang hat er sich für ein Interview in der Marketing Review St. Gallen zum Thema „Innovationsmanagement“ bereit erklärt.

Reinhard.AA.Ahlborn@bmw.ch



„Eine Innovation ist ein Prozess, auf den man sich einlassen muss“

Reinhard Ahlborn berichtet im Interview über ein äusserst relevantes aber zugleich auch sensibles Thema: das Innovationsmanagement. Seiner Meinung nach bedarf es drei zentraler Säulen für eine erfolgreiche Umsetzung: Mitarbeiter, Kunden und das externe Umfeld.

Das Interview führte Lam Ngo, B.Sc. (Wissenschaftliche Hilfskraft), Institut für Marketing)

Das folgende Zitat ist von Oliver Samwer, dem Gründer der Firma Rocket Internet, zum Thema Innovation: „1 Prozent des Erfolges einer Innovation ist die Idee, die dahinter steckt. Die restlichen 99 Prozent sind Fleiss, Disziplin und Prozesssteuerung“. Was halten Sie von diesem Statement?

Ob sich die prozentuale Verteilung genauso aufteilen lässt, vermag ich nicht zu sagen, dennoch enthält die Aussage einen hohen Realitätsbezug. Gute Ideen kann man allerorts finden, aber man braucht Ausdauer, um eine echte Innovation umzusetzen. Man muss sich Ressourcen freischaufeln, gegen Widerstände ankämpfen und eine hohe Leidenschaft besitzen, um das Ganze auch durchzuhalten. Und das ist der springende Punkt: Man darf sich nicht beirren lassen und muss konsequent versuchen das Ganze umzusetzen – also auf die Strasse zu bringen – denn gute Ideen haben viele.

Und wie läuft konkret der Innovationsprozess in Ihrem Unternehmensumfeld ab?

Zentral sind bei unseren Innovationsprozessen unsere Mitarbeiter. Angefangen haben wir, wie wahrscheinlich viele Unternehmen, mit einem Ideenboard. Da die Mitarbeiter jedoch in

tägliche Prozesse eingebunden sind, waren die Ergebnisse auch sehr überschaubar. Mit klassischen Mitteln stösst man da offensichtlich relativ schnell an Grenzen. Wir verfolgen daher den Ansatz, dass wir zu den Mitarbeitern an den jeweiligen Arbeitsplatz gehen, was von externen Beratern begleitet wird. Dabei müssen immer die unterschiedlichen Startbedingungen beachtet werden, denn Absolventen der Universität St. Gallen müssen selbstredend anders abgeholt werden, als jemand, der eine gewerbliche Ausbildung gemacht hat. Folglich holen wir das Feedback bzw. den Input zu möglichen Innovationen und Verbesserungen in einem 1:1 Gespräch ein. Die Erfahrung in unserem Unternehmen zeigt, dass dieser Ansatz sehr erfolgsversprechend ist. Das Hineinversetzen in die Sicht der Mitarbeiter ist dabei ganz zentral, denn nur so kann man gemeinsam eine wirkliche Entwicklung anstossen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass wir uns auf die Stärken unserer Mitarbeiter konzentrieren und uns nicht zu lange bei den Schwächen aufhalten. Abhängig von den jeweiligen Startbedingungen der Mitarbeiter sollte beispielsweise bei einem Ideenworkshop eine „Überformalisierung bzw. -strukturierung“ vermieden werden, damit Ideen und Vorstellungen seitens der Mitarbeiter auch frei geussert und preisgegeben werden.

Wie viele Innovationen werden in etwa auch umgesetzt?

In diesem Fall muss zwischen Innovationen und Verbesserungen unterschieden werden. Schliesst man Letzteres mit ein, ergibt sich eine hohe Zahl von 70–80 Prozent. Dabei werden die gemachten Verbesserungsvorschläge natürlich nicht immer 1:1 umgesetzt, aber die Grundintention bleibt stets vorhanden. Wichtig ist dabei auch immer die Umsetzungskontrolle. Wurden die gemachten Vorschläge in der definierten Qualität und Zeit auch umgesetzt? Somit wissen unsere Mitarbeiter, dass ihre Ideen und ihr Input wertgeschätzt werden und dass es wichtig ist, diese fortlaufend voranzutreiben. Das schafft letztlich Commitment bei allen Beteiligten.

„Gute Ideen kann man allerorts finden, aber man braucht Ausdauer, um eine echte Innovation umzusetzen.“

Daneben spielt im Innovationsprozess ebenfalls die Kundensicht eine elementare Rolle. In diesem Zusammenhang sollte man Neuerungen erschaffen, von denen der Kunde heute noch nicht weiss, dass er sie morgen braucht. Kunden sind – das zeigen eine Vielzahl von geführten Gesprächen – häufig in der konkreten Befragungssituation nicht in der Lage, sich in kurzer Zeit sozusagen in eine potentielle, zukünftige Welt zu begeben. Denken Sie beispielsweise an folgende Frage: „Wie stellen Sie sich das Einkaufserlebnis 2020 vor?“ Könnten Sie – z.B. als Kunde im Supermarkt – hierzu spontan eine ausführliche und umfassende Antwort geben? Sie sehen, wie schwierig das ist. Auch bei unserem unternehmensinternen Projekt „Mobile Sales“ sind wir auf ähnliche Probleme gestossen: Erste Untersuchungen haben dabei ergeben, dass der Bedarf für eine Vor-Ort-Beratung, -Auslieferung und -Service kein latentes Bedürfnis für unsere Kunden darstellt. Aufgrund der eigenen Überzeugung haben wir es gleichwohl umgesetzt – wir haben die Kundenrückmeldungen in diesem Fall explizit umgedeutet. Diesem Faktum muss man sich im Rahmen von Innovationsprojekten immer im Klaren sein.

Schliesslich möchte ich noch das externe Umfeld nennen. Dabei ist es für alle Seiten sehr wertschaffend, dass die Universität St. Gallen mit BMW bereits vor vielen Jahren eine Kooperation eingegangen ist. Fortwährend treffen wir uns hier zu einem exklusiven Gesprächskreis: Kollegen aus der Zentrale in München, Personen von der Universität St. Gallen und Fachleute aus der Praxis. Der gegenseitige Austausch wirkt dabei sehr inspirierend und ist mitentscheidend für die Entwicklung von Innovationen. Zusammenfassend gibt es also drei Säulen hinsichtlich des Innovationsma-

agements in unserem Unternehmen: Mitarbeiter, Kunden und das externe Umfeld. Vor allem der Einbezug aller drei Faktoren schafft aus meiner Erfahrung heraus Wertschöpfung für neue Konzepte. Speziell ist vielleicht noch, dass ich darüber hinaus einmal im Jahr in einem ganz anderen Kontext hospitiere, um mir Anregungen und Inputs zu holen. Beispielsweise war ich einmal bei einem Bundesligavererein.

Bei welchem Verein waren Sie?

Ich bin bei der TSG Hoffenheim gewesen – noch zu Zeiten von Ralf Rangnick. Zu solchen Terminen gehe ich meist nicht mit einer festen Agenda, um nicht zu voreingenommen zu sein. Grundsätzlich habe ich mich aber für Führungsthemen interessiert: Wie motiviert ein Trainer seine Mannschaft, wie gehen sie mit Führungs- respektive Ergänzungsspielern um? Das ist für mich ganz zentral, denn es gibt zahlreiche Parallelen zwischen Mannschaften im Sport- und Businessumfeld. Zudem war ich letztes Jahr in einem Hotel in Österreich: Ich war an der Rezeption, habe Betten gemacht und Juniortätigkeiten im Service übernommen. Dabei war ich fasziniert von den Ansätzen zur Schaffung von Kundenbegeisterung an den verschiedensten Touchpoints. Einige habe ich auch sofort in meine tägliche Arbeit übernehmen können.

Können Sie einmal beschreiben, in welchem Fall eine Innovation bei Ihnen im Unternehmen einmal nicht geklappt hat?

Innovationsprojekte scheitern häufig dann, wenn sich ein bedeutsamer Teil des Umfeldes nicht bereit erklärt, sich für eine neue Idee aktiv einzubringen, oder wenn man die jeweiligen Unterstützer im Unternehmen falsch eingeschätzt hat. Vor allem bei grösseren Themen braucht man Befürworter. Auch hier möchte ich gerne wieder auf das Beispiel „Mobile Sales“ referenzieren: Bei der Einführung in der Schweiz haben intern einige gesagt: Das funktioniert nicht, bleibt bitte bei den klassischen Ansätzen des Automobilvertriebs. Folglich habe ich auch die notwendigen Budgets und Planstellen nicht bekommen. Ich war somit gezwungen, alternative Wege mit meinem Team zu gehen. Man darf einfach nicht aufgeben und muss seine initiale Idee überdenken, bei Bedarf anpassen und weiterverfolgen und ggfs. für die Startphase, wie in unserem Fall, mit externen Firmen zusammenarbeiten. Nehmen wir ein anderes Beispiel: Das Glattzentrum. Es ist das Einkaufszentrum in Europa mit dem grössten Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche. In unmittelbarer Nähe hatte ich die Möglichkeit, einen Betrieb zu eröffnen, was von den Fachstellungen in München aber abgelehnt wurde. Alternativ wollte ich dann einen Drop-Off, also eine Serviceannahmestelle, eröffnen, was ebenfalls scheiterte. Nach den zwei gefühlten „Niederlagen“ musste ich zunächst meinen eigenen Ansatz reflektieren, um anschliessend einen Partner mit dem Glattzentrum zusammenzubringen. Dieser bietet nun „Deluxe-Reinigung“



gen“ für alle Kunden an, die im Einkaufszentrum einkaufen und ihr Fahrzeug im Parkhaus geparkt haben. Es ist eine Win-Win-Situation für alle. Das Glattzentrum gewinnt, da sie nun einen Top-Service haben und die Kunden aufgrund des neuen Angebotes ggfs. länger einkaufen. Die Kunden wiederum profitieren, da sie Zeit sparen und die Reinigung vor Ort durchführen lassen können. Als BMW haben wir aber ebenfalls gewonnen, da wir potenzielle Kunden nun über unseren Kooperationspartner ansprechen können. Zwar konnte ich meine ursprünglich gesetzten Ziele nicht erreichen, aber durch Persistenz habe ich es geschafft, ein elementares Stück vom Kuchen abzubekommen. Wenn ich von einer Idee überzeugt bin, dann gebe ich nicht allzu schnell auf.

Ihr innovatives Konzept „Mobile Sales“, was sie ja schon einige Male angesprochen haben, ist zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden. Können Sie uns das Konzept kurz erläutern?

Das Programm setzt bei den ureigenen Bedürfnissen der Kunden an und schafft direkt Wertschöpfung. Durch „Mobile Sales“ kann der Kunde den Autokauf in seinen Tagesablauf integrieren und den Kauf oder die Beratung z.B. in den Abendstunden tätigen bzw. in Anspruch nehmen. Ein Verkaufsmitarbeiter kommt dann persönlich bei ihm vorbei und führt vor Ort die Konfiguration mit dem Kunden durch. Gleichzeitig kann auch direkt eine Probefahrt getätigt werden. Mit anderen Worten: Wir haben versucht, das Autohaus mit seinen Dienstleistungen quasi an jeden gewünschten Ort vom Kunden mitzunehmen. Dieser Ansatz kann ab einem gewissen Volumen sogar günstiger als ein stationärer Verkauf sein – v.a. wenn

sich die Immobilienpreise auf einem Level wie in einigen städtischen Gebieten (z.B. Zürich oder München) bewegen. Ein klarer Vorteil ist, dass der Kunde merkt, dass ein individualisierter Service geboten wird. Schon spricht man auf einem ganz anderen Niveau mit ihm und kreiert sozusagen einen Leistungsvorsprung. Somit entkommt man teilweise dem klassischen „Push-Vertrieb“ und baut eine Art Partnerschaft zum Kunden auf. Auch den Service versuchen wir peu à peu näher beim Kunden zu implementieren. Beispielsweise haben wir einen sehr ausgefeilten Hol- und Bringservice und teilweise machen wir auch den Radwechsel direkt vor Ort. Ich möchte das Ganze noch mit ein paar Zahlen weiter veranschaulichen: 70 Prozent unseres Umsatzes auf der Vertriebsseite machen wir heute mit „Mobile Sales“ – lediglich ca. 30 Prozent der Kunden kommen noch regelmässig in die Niederlassung. Für diesen Ansatz brauchte es natürlich auch neue Kompetenzen im Team, die im bisherigen Geschäftsmodell nicht vorhanden waren. Logistik ist bei diesem Ansatz z.B. ein entscheidender Faktor – denken Sie nur an das Thema Leerfahrten beim Hol- und Bringservice. Diesbezüglich haben wir Expertenwissen aus angrenzenden Disziplinen (z.B. Firma Galliker) eingeholt und unsere Prozesse dahingehend optimiert.

Generell sollte man sich immer fragen: Wo gibt es eine ergänzende Expertise für ein spezielles Thema, die mir weiterhelfen kann. Auch im Rahmen einer Weiterbildung an der Universität St. Gallen habe ich anhand konkreter Beispiele einen Transfer in unsere Welt herstellen können. Bei einem Vortrag, der u.a. die deutsche Fussballnationalmannschaft thematisierte, wurde aufgezeigt, wie Jürgen Klinsmann damals die Mannschaft weiterentwickelt hat. Er hat dabei früh erkannt, dass es immer einen Plan B, C, D (...) braucht, um auf veränderte Spielsituationen superschnell reagieren zu können. Dadurch motiviert, haben wir bei uns ein Flexibilisierungskonzept aufgestellt, welches auf die veränderte Auslas-

„Man darf einfach nicht aufgeben und muss seine initiale Idee überdenken, bei Bedarf anpassen und weiterverfolgen.“

tung im Service abzielt und im Ergebnis die Kundenzufriedenheit wie auch die Produktivität auf ein Top-Niveau bringt.

Kommen wir abschliessend noch mal explizit auf das Innovationsmanagement: Man muss verstehen, dass eine Innovation ein Prozess ist, auf den man sich einlassen muss. Dazu kommt, dass man die richtigen Leute im Team braucht, sodass man im Idealfall ein heterogenes Team hat. Man braucht eine gute Mischung aus kopflastigen, emotionalen und Branchentypen. Dann funktioniert Innovation – zumindest bei uns. +

Buchrezension



Franz-Rudolf Esch

IDENTITÄT

Das Rückgrat starker Marken

1. Auflage, Campus Verlag 2016,
309 Seiten, 39,95 €, 52,00 CHF

ISBN 978-3-593-50576-3

Nutzen für die Praxis

Das Werk *Identität* zeugt von der langjährigen und einzigartigen Expertise von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch im Bereich der Markeneinführung und -bildung. So werden auf eine charman- te und gleichzeitig fundierte Art und Weise Fragen für eine effiziente Mar- kenbildung beantwortet. Zahlreiche interessante Insights, umrandet von anschaulichen Praxisbeispielen, wer- den auf unterhaltsame und verständli- che Art und Weise vermittelt, sodass neuartige Sachverhalte nicht nur Mar- ketingexperten, sondern auch Leute fachfremder Unternehmensbereiche zum Nach- und Hinterfragen verleiten. Die anwendungsorientierte Formulie- rung und Illustration des Werks unter- stützt den Leser dabei, Optimierungspo- tenziale der eigenen Marke zu identifizieren und dauerhaft erfolg- reich zu etablieren.

Kernthesen

1. Große Persönlichkeiten und erfolgreiche Marken zeigen identische Erfolgs- eigenschaften auf: Beide verfügen über eine klare Identität.
2. Für eine wirksame Marken- etablierung sind sinnvolle, engver- zahnte Strukturen auf strate- gischer und operativer Ebene notwendig, wobei den Mitarbeitern eine entscheidende Rolle zukommt.

Abstract

Wie erschafft man eine erfolgreiche Markenidentität? Wie gewährleistet man den Erfolg der eigenen Marke über den Zeitverlauf? Als deutscher „Mar- kenpapst“ behandelt Franz-Rudolf Esch in seinem Buch zunächst die zen- tralen Grundlagen für den Aufbau einer fundierten Marke. So ist es nicht zu- letzt von großer Bedeutung, sich den ursprünglichen Zweck und die inten- dierten Signale zu verinnerlichen: Wie möchte ich als Marke auftreten? Da- rauf aufbauend, beinhaltet das Werk konkrete Handlungshinweise als Leit- faden zur erfolgreichen Umsetzung der Markenidentität. Demnach bringt die beste Strategie nichts, wenn sie nicht entsprechend umgesetzt wird. Betrach- tet man den Prozess der Marken- etablierung genauer, so spielt die Wahl der richtigen Mitarbeiter eine entschei- dende Rolle: Es sollte ein gewisses Min- destmaß an Commitment vorhanden sein. In diesem Zusammenhang könnte bereits der Bewerbungsprozess mar- kenkonform gestaltet werden. Im letz- ten Teil des Buches beschäftigt sich der Autor mit der Frage, welche Wachs- tumsstrategie dahingehend wegwei- send ist, um Potenziale in Bezug auf die Kundenloyalität oder eine Weiter- empfehlung seitens der Beteiligten vollständig auszuschöpfen und einer Markenerosion entgegenzuwirken.

Ingrid Schmidt

Anmerkung

Die Zeitschrift „Absatzwirtschaft“ kürt Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch zum bekanntesten Marketingforscher Deutschlands. Er lehrt an der EBS Business School in Oestrich-Winkel und leitet das Unternehmen „Esch. The Brand Consultants“ sowohl in Köln als auch in Saarlouis.

Fit und omnipräsent in allen Kanälen? Klar.



pdc Marketing + Information Technology AG
Schwimmbadstrasse 45, CH-5430 Wettingen
Tel. +41 56 437 88 55, Fax +41 56 437 88 35
s.isliker@pdc-online.com
www.pdc-online.com

Omni-Channel-Marketing zählt zu den 5 Toptrends im CRM. Es geht dabei um den kanalübergreifenden Ansatz und das Zusammenspiel zwischen On- und Offline-Massnahmen. Die Herausforderung liegt in der profilgesteuerten Führung und den nahtlosen Übergängen innerhalb der Kanäle. Und das geht nur auf der Basis einer einwandfreien Datenqualität, einer eindeutigen Herkunft der Daten und einer nahtlosen History über den gesamten Kundenkontaktprozess hinweg.

Kurz und einfach gesagt ist Omni-Channel-Marketing die Nutzung aller Kontakt-, Kommunikations- und Dialogmöglichkeiten mit einer Person. Sei es zum Wecken des Interesses, dem Heranführen an den eigentlichen Kaufprozess oder die Betreuung nach dem Kauf, unabhängig ob Erstkauf oder Wiederkauf eines loyalen Kunden oder gar Meinungsführer. Ziel ist die integrierte Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen über alle Vertriebs- und Kommunikationskanäle. Nichts Neues also?

Ein Dirigent muss das Orchester führen

Der Ansatz des Omni-Channel-Marketings verbindet alle relevanten Informations- und Kaufentscheidungs- wege potentieller Kunden. Unabhängig davon, zu welchem Zeitpunkt und an welchem Kontaktort der potentielle Kunde die einzelnen Schritte des Kaufprozesses durchläuft. Fit zu sein reicht nicht aus; es braucht analog eines Hürdenlaufs ein abgestimm- tes Zusammenspiel für den gewünschten Erfolg.

Erste Hürde: Verständnis

Unterschiedliche Informations- und Kaufentschei- dungsprozesse müssen verstanden werden. Alle Informationen über Verhalten und Wünsche der Kunden sind anhand der vielseitigen Touchpoints individuell zu erfassen. Prozesse für den nahtlosen Übergang eines Kunden müssen definiert werden, technische Voraussetzungen müssen vorhanden sein.

Zweite Hürde: Datenqualität

War die Datenpflege und damit die Aktualität und Qualität aller Kundenangaben im CRM immer schon von grosser Bedeutung spielt sie beim Omni-Channel- Marketing die entscheidende Rolle. Sie muss das solide Fundament bilden, auf welchem alle geführten und integrierten Informations- und Kommunikations- massnahmen bauen, um den Interessenten und später Kunden sprichwörtlich „wiederzuerkennen“.

Dritte Hürde: Führung

Sind die Kundendaten in einwandfreier Qualität vorhanden gilt es die verschiedenen Wege und Kanäle zu planen. Die Touchpoints müssen sorgfältig gestaltet werden, um daraus eine optimale und zielgerichtete Führung über den gesamten Kunden- gewinnungs- und -Betreuungsprozess zu gewähr- leisten.

Vierte Hürde: Koordination

Die Ausgestaltung der Prozesse zeigt Heraus- forderungen und Grenzen auf. Von den Daten, über die technische Infrastruktur zur Konzeption und Ausgestaltung der Prozesse und Massnahmen treten häufig schon in der Planungsphase zahlreiche Fragen auf. Darüber hinaus sind die Ziele zu berücksichtigen und sowohl quantitativ als auch qualitativ zu koordinieren und zeitlich aufeinander abzustimmen.

Fünfte Hürde: Umsetzung

Die Vielfalt der On- und Offline Kanäle und deren Eigenschaften bedingt Knowhow. Sollen die Kanäle in einem Gesamtkonzept abgestimmt und verbunden werden wird die Herausforderung komplex. Spezia- listen und Experten auf den jeweiligen Gebieten gibt es viele. Die Herausforderung liegt indes in der Integration kanalübergreifender Kampagnen.

Als Agentur für Kundenmanagement bietet pdc Marketing + Information Technology AG seit Jahren integriertes Consulting, Services und Tools in sämtlichen On- und Offline Kanälen. Dabei bietet pdc sowohl die Technologie als auch die Konzeption und den Support in der Implementierung (wie Data Management, Lettershop On- und Offline, Call Center), um Kunden modular und individuell zu unterstützen.

www.pdc-online.com, info@pdc-online.com

Literatur zum Thema: One-to-One-Marketing

Literaturhinweise zusammengestellt von Kristina Kleinlercher, M.Sc.

Bücher

Berger, J. (2013): *Contagious: Why Things Catch On*. Simon & Schuster.

Frosch-Wilke, D., & Raith, C. (2002): *Marketing-Kommunikation im Internet: Theorie, Methoden und Praxisbeispiele vom One-to-One- bis zum Viral-Marketing*. Vieweg Verlag.

Stuber, E. (2013): *Personalisierung im Internethandel: Die Akzeptanz von Kaufempfehlungen in der Bekleidungsbranche*. Gabler Verlag.

Piller, F., & Tseng, M.M. (2010): *Handbook of Research in Mass Customization and Personalization*. World Scientific.

Rudolph, T., Nagengast, L., & Weber, M. (2014): *Profilierung und Kundeninspiration: Wachstum in umkämpften Märkten*. Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St.Gallen.

Tseng, M.M., & Piller, F. (2003): *The Customer Centric Enterprise. Advances in Mass Customization and Personalization*. Springer-Verlag.

Uchyigit, G., & Ma, M.Y. (2008): *Personalization Techniques and Recommender Systems*. World Scientific.

Walters, D. (2015): *Behavioral Marketing: Delivering Personalized Experiences at Scale*. John Wiley & Sons.

Artikel

Aguirre, A., Mahr, D., Grewal, D., Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015): *Unraveling the Personalization Paradox: The Effect of Information Collection and Trust-Building Strategies on Online Advertisement Effectiveness*. *Journal of Retailing*, 91(1), pp. 34–49.

Ansari, A., & Mela, C.F. (2003, May): *E-Customization*. *Journal of Marketing Research*, 40(2), pp. 131–145.

Benlian, A. (2015): *Web Personalization Cues and Their Differential Effects on User Assessments of Website Value*. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), pp. 225–260.

Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015): *The Importance of Trust for Personalized Online Advertising*. *Journal of Retailing*, 91(3), pp. 390–409.

Bodoff, D., & Shuk, Y.H. (2016): *Effectiveness of Website Personalization: Does the presence of Personalized Recommendations Cannibalize Sampling of other Items*. *International Journal of Electronic Commerce*, 20(2), pp. 208–235.

Chung, T., Wedel, M., & Rust, R. (2016, January): *Adaptive personalization using social networks*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), pp. 66–87.

Doorn, J., & Hoeckstra, J.C. (2013): *Customization of Online Advertising: The role of intrusiveness*. *Marketing Letters*, 24, pp. 339–351.

Kang, H., Shin, W., & Tam, L. (2016, March): *Differential responses of loyal versus habitual consumers*

towards mobile site personalization on privacy management. *Computers in Human Behavior*, 56, pp. 281–288.

Khan, R., Lewis, M., & Singh, V. (2009 November–December): *Dynamic Customer Management and the Value of One-to-One Marketing*. *Marketing Science*, 28(6), pp. 1063–1079.

Kramer, T., Spolter-Weisfeld, S., & Thakkar, M. (2007): *The Effect of Cultural Orientation on Consumer Responses to Personalization*. *Marketing Science*, 26(2), pp. 246–258.

Kumar, R.L., Smith, M.A., & Bannerjee, S. (2004, January): *User interface features influencing overall ease of use and personalization*. *Information & Management*, 41(3), pp. 289–301.

Li, T., & Unger, T. (2012, November): *Willing to pay for quality personalization? Trade-off between quality and privacy*. *European Journal of Information Systems*, 21(6), pp. 235–248.

Li, C. (2016, January): *When does web-based personalization really work? The distinction between actual personalization and perceived personalization*. *Computers in Human Behavior*, 54, pp. 25–33.

Miceli, G., Ricotta, F., & Costabile, M. (2007): *Customizing customization: A conceptual framework for interactive personalization*. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), pp. 216–25.

Murthi, B. P. & Sarkar, S. (2003): *The Role of the Management Sciences in Research on Perso-*

nalization. *Management Science*, 49(10), pp. 1344–1362.

Simonson, I. (2005, January): *Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions*. *Journal of Marketing*, 69(1), pp. 32–45.

Surprenant, C.F., & Solomon, M.R. (1987): *Predictability and Personalization in the Service Encounter*. *Journal of Marketing*, 51(2), pp. 86–96.

Tam, K.Y., & Ho, S.Y. (2005, September): *Web Personalization as a Persuasion Strategy: An Elaboration Likelihood Model Perspective*. *Information Systems Research*, 16(3), pp. 271–291.

Thirumalai, S., & Sinha, K.K. (2013, September): *To Personalize or Not to Personalize Online Purchase Interactions: Implications of Self-Selection by Retailers*. *Information Systems Research*, 24(3), pp. 683–708.

Treiblmaier, H., & Pollach, I. (2007): *Users' Perceptions of Benefits and Costs of Personalization*. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS)*, paper 141, pp. 1–15.

Versanen, J., & Raulas, M. (2006, January): *Building Bridges for Personalization: A Process Model for Marketing*. *Journal of Interactive Marketing*, 20(1), pp. 5–20.

Zhang, J., & Wedel, M. (2009, April): *The Effectiveness of Customized Promotions in Online and Offline Stores*. *Journal of Marketing Research*, 46(2), pp. 190–206.

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stößt und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf die Bereiche Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an christoph.wortmann@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 5.2017: Disruptives Handelsmanagement

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 06.03.2017 an frau.nitsch@unisg.ch.



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Kristina Kleinlercher, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM-HSG)

Danksagung an die Gutachter

Alle bei der Marketing Review St. Gallen eingereichten Fachbeiträge durchlaufen ein Double-Blind-Review-Verfahren. Jeder Beitrag wird dabei von einem Wissenschaftler und einer Führungskraft aus der Unternehmenspraxis vor der Veröffentlichung begutachtet. Das Feedback der Gutachter dient der Selektion und Verbesserung der eingereichten Beiträge. Die wertvollen Kenntnisse und Erfahrungen unserer Gutachter tragen wesentlich zur Qualität unserer Zeitschrift bei. Daher möchten sich die Herausgeber der Marketing Review St. Gallen an dieser Stelle bei all jenen bedanken, die durch ihre Gutachtertätigkeit für die sechs Ausgaben des Jahres 2016 einen beachtlichen Beitrag zum Austausch zwischen Theorie und Praxis geleistet haben.

Prof. Dr. René Algesheimer
 Prof. Christof Amrhein
 Dr. Evangelos Avramakis
 Prof. Dr. Ingo Balderjahn
 Prof. Dr. Christoph Bauer
 Prof. Dr. Carsten Baumgarth
 Prof. Dr. Timo Becker
 Konstanze Behrend
 Prof. Dr. Christiane Beyerhaus
 Michael Bietenhader
 Marcel Blattner
 Bruno Blum
 Dr. Andre Briw
 Tobias Brummer
 Friedericke Carlsson
 Prof. Dr. Michel Clement
 Rouven Daniel
 Dr. Oliver Egger
 Björn Eichstädt
 Dr. Martin Einhorn
 Dr. Daniel Tom Fischer
 Felix Fliegert
 Jörg Fohringer
 Dr. Alexander Förster
 Prof. Dr. Gundolf S. Freyermuth
 Prof. Dr. rer. pol. Peter Gentsch
 Catherine von Graffenried
 Dr. Jörn Grahl
 Dr. Hanspeter Groth
 Prof. Dr. Karsten Hadwich
 Prof. Dr. Nils Hafner
 Prof. Dr. Christine Hallier
 Prof. Dr. Maik Hammerschmidt
 Lars Hanf
 Prof. Dr. Uwe Hannig
 Prof. Dr. Berthold Hass
 Andrea Heckelmann
 Michael Heimbeck
 Marcel Henrich

Daniel Hiestand
 Prof. Dr. Christian Hildebrand
 Prof. Dr. Hans-Christoph Hobohm
 Prof. Dr. Christian Hoffmann
 Prof. Dr. Reto Hofstetter
 Christoph Hosseus
 Prof. Dr. Hurth
 Isabelle Isenegger
 Prof. Dr. Anja Janoschka
 Dr. Michael Kaufmann
 Prof. Dr. Thomas Keller
 Prof. Dr. Oliver Klante
 Prof. Dr. Daniel Klapper
 Prof. Dr. Robert Klein
 Pia Kleine Wieskamp
 Prof. Dr. Marc Knoppe
 Antonia König
 Ernst Kratky
 Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer
 Prof. Dr. Stephan Kull
 Dr. Heike Kurzmann
 Georg Larscheid
 Mark Leinemann
 Daniel Litscher
 Dr. Michael Löffler
 Prof. Dr. Andreas Mann
 Marcus Mende
 Fabienne Meyerhans
 Alexander Monagas
 Prof. Dr. Felicitas Morhart
 Prof. Dr. Michael Müller
 Horst Müncheberg
 Dr. Frank Müller
 Prof. Dr. Kay Peters
 Dr. Catja Prykop
 Dr. Jochen Reinhardt
 Martin Riedi
 Pascal Rosenberger
 Karin Schilcher

Christian Scholze
 Helmut Schmitt
 Prof. Dr. Christian Schmitz
 Dr. Carsten Schrijver
 Prof. Dr. Schumann
 Dr. Torsten Schwarz
 Prof. Dr. Klaus Siebenhaar
 Prof. Dr. Heike Simmet
 Frank Somnitz
 Dr. Martin Stadelmann
 Florian Städtler
 Sabine Steinhäuser
 Prof. Dr. Cary Steinmann
 Prof. Dr. Bernd Swoboda
 Prof. Dr. Anabel Ternes
 Prof. Dr. Elke Theobald
 Prof. Dr. Gabriele Theuner
 Wolfgang Thomale
 Prof. Dr. Dirk Totzek
 Dr. Frank Trefflich
 Nadja Ulrich
 Prof. Dr. Harald Vergossen
 Dr. Matthias Viehmann
 Prof. Dr. Axel Vogelsang
 Prof. Dr. Richard Wagner
 Prof. Dr. Volker Walter
 Prof. Dr. Florian von Wangenheim
 Karin Wedra
 Prof. Dr. Daniel Wentzel
 Jürgen Wermuth
 Danilo Werner
 Dr. Thomas Wiechert
 Prof. Dr. Klaus Wiedmann
 Prof. Dr. Burkhard Wies
 Prof. Dr. Frosch Woilke
 Prof. Dr. David M. Woisetschläger
 Prof. Dr. Christian Wolff
 Prof. Dr. Sabine Woydt
 Stefan Zimmermann

Qualität ohne Kompromisse



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?
 Dann schließen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.
 Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Marketing Review St. Gallen

www.marketing-review.ch

Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der
Marketing Review St.Gallen

PRINT & ONLINE



Laden Sie sich kostenlos die **keosk App** herunter und lesen Sie Marketing Review St.Gallen mobil.

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

www.keosk.de

www.marketing-review.ch

Thema der nächsten Ausgabe: Kundenbegeisterung / Customer Delight

Neue Technologien und soziale Medien eröffnen Unternehmen unzählige Möglichkeiten der Kundeninteraktion. Die Begeisterung von Kunden, d.h. eine über eine Zufriedenheit hinausgehende Erfahrung mit einer Marke oder einem Unternehmen, ist eine bedeutende Möglichkeit der Differenzierung vom Wettbewerb. Um Kundenbegeisterung zu erreichen, müssen sich Unternehmen intensiv mit den Voraussetzungen, Wirkmechanismen und dem Management von Kundenerlebnissen

auseinandersetzen. Dabei stellt auch die konkrete Messung von Kundenerfahrungen eine grosse Herausforderung für viele Unternehmen dar. Das Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher sich mit den Herausforderungen, Potentialen und innovativen Lösungsansätzen im Bereich Kundenbegeisterung bzw. des Customer Delight auseinanderzusetzen. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen
Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Verlag
MIM Marken Institut München
GmbH
Ridlerstraße 35a
D-80339 München

Geschäftsführer
Friedrich M. Kirn

Redaktion
Communication Network Media
Ridlerstraße 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

**Presserechtlich verantwortlich
für die Redaktion**
Friedrich M. Kirn

**Redaktionsleitung
Universität St. Gallen**
Christoph Wortmann, M. Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34
christoph.wortmann@unisg.ch

Schlussredaktion
Wolfgang Mettmann

**Anzeigen und Produktion
Layout & Produktion**
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstr. 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.it

Anzeigenleitung
Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
kirn@marke41.de

Anzeigendisposition
Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 57 85
lugert@marke41.de

Titelbild
© Fotolia.com
(denisimagilov)

Sonderdrucke
deivis aronaitis design | dad |
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
grafik@da-design.it

Leserservice
Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 57 85
lugert@marke41.de

Druck & Verarbeitung
KESSLER Druck + Medien
GmbH & Co. KG
Kennwort: Marketing Review St. Gallen
Michael-Schaffer-Str. 1
D-86399 Bobingen

Herausgeber
Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Beirat
Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Berner
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Kraft, Münster
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Uwe Tännler
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

**Bezugsmöglichkeit und
Erscheinungsweise**
Das Heft erscheint sechsmal jährlich,
Auflage: 6.500 Exemplare,
4.300 Abonnenten.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck
Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschließlich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos sind
urheberrechtlich geschützt. Sofern
eine Verwertung nicht ausnahms-
weise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen
ist, bedarf jedwede Verwertung
eines Teils dieser Zeitschrift der
vorherigen schriftlichen
Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Nachdrucke,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen, öffentliche
Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung
von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und die
Verarbeitung oder Verwertung
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing
Review St. Gallen sind mit
größtmöglicher Sorgfalt erstellt.
Die Redaktion übernimmt jedoch
keine Gewähr für die Richtigkeit,
Vollständigkeit und Aktualität
der abgedruckten Inhalte. Für
den Inhalt der Werbeanzeigen
ist das jeweilige Unternehmen
bzw. die jeweilige Gesellschaft
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und
Illustrationen wird keine Gewähr
übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 33. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



Institut für Marketing

Universität St. Gallen

Zielgerichtet und
kompakt –
branchenspezifische
Weiterbildungen



Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Die Universität St. Gallen bietet neben übergreifenden Weiterbildungen zu Marketing, Kommunikation und Verkauf auch branchenspezifische Intensivseminare:

Intensivseminar Excellence in Key Account Management

9 Tage in 3 Modulen, nächster Start 24. Januar 2017

Competitive Edge in Luxury (in English)

5 Tage, nächster Termin: 24.–28. April 2017

Strategisches Marketing für Krankenhäuser und Spitäler

2 Tage, nächster Termin: 6.–7. Juli 2017

Die Intensivseminare und alle anderen Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen

Kontakt

Institut für Marketing an der Universität St. Gallen

Führungskräfteweiterbildung, Doris Maurer

Telefon +41 71 224 28 55, doris.maurer@unisg.ch

«Wissen schafft
Wirkung»