

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

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2017: Disruptives Handelsmarketing

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.) (2017) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2017: Disruptives Handelsmarketing, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 5

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275933>

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.

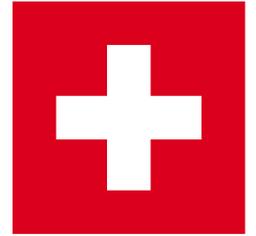
Terms of use:

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



5 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Ludovico Brioschi, COO und CFO bei AMARO • Digitization and the retail landscape • Disruption at the Door • Disruptive Veränderungen im Handel erfolgreich managen • Adding Bricks to Clicks • The Digital Disruption in Over-The-Counter Drug Retailing • Risikowahrnehmung und Mobile-Payment • Digitale Produkte als Markenbotschafter **SPEKTRUM** Interview mit Stephan Derr, Vice President, Sales EMEA North und Vorstand bei Steelcase • Interview mit Kurt Egloff, CEO BMW Schweiz AG • Multi-Channel-Pricing

www.marketing-review.ch

Disruptives Handelsmarketing

Marketing Review St. Gallen



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.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch

Disruptives Handelsmarketing

Viele etablierte Handelsunternehmen befinden sich im Umbruch. Die schnell voranschreitende Digitalisierung fordert den Umbau etablierter Geschäftsmodelle, weit über das Handelsmarketing hinaus. Symptomatisch für diese Entwicklung ist der Schritt von Wal-Mart zu werten, künftig grosse Teile des Sortiments über den Marktplatz von Google anzubieten. Damit begnügt sich der weltgrösste Händler mit der Rolle des Zulieferers und überlässt die Händlerrolle einem Konzern, der sich besonders gut mit Suchmaschinen auskennt.

Ausgehend vom Bedürfniswandel und den technologischen Entwicklungen rund um das Internet, entstehen neue Handelsformen mit vollkommen anderen Geschäftsmodellen und bis anhin unbekanntem Akteuren. An der Schnittstelle zum Kunden, dort wo sich in der Vergangenheit häufig allein der klassische Handel bewegte, kommen Hersteller wie Adidas oder Technologiekonzerne wie Google, Amazon oder Microsoft hinzu. Es entstehen neue Distributionsstrukturen, wie beispielsweise im Markt für Ferienreisen, wo das klassische Reisebüro stark an Bedeutung verloren hat.

Das Neue im Handel kommt vernetzt, bequemer, schneller und vor allem personalisierter daher. Für das Marketing in Unternehmen, die einer Handelstätigkeit nachgehen, ergeben sich neue Chancen. Mit der digitalen Disruption erhält das Retail Marketing revolutionäre Möglichkeiten, um den Kundennutzen zu erhöhen und damit an Relevanz zu gewinnen. Erfahren Sie im vorliegenden Schwerpunktheft zum disruptiven Handelsmarketing mehr über diese spannende Entwicklung.



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

5 / 2017



Schwerpunkt

Interview

06 „Using the power of technology to digitize a somewhat still very traditional industry“

In the interview, Lodovico Brioschi, COO and CFO at AMARO, a Brazilian online fashion brand, talks about the necessity of embracing new technologies and presents new opportunities for brick-and-mortar stores with his brand AMARO.

Das Interview führte Frauke Nitsch

Grundlagen

10 Digitization and the Retail Landscape – 10 Theses

The authors give an overview of technological developments and challenges of digitization.

Martin Fassnacht, Anna-Karina Schmitz

18 Disruption at the Door:

A Taxonomy on Subscription Models in Retailing

This paper presents a taxonomy of the three main archetypes of subscription models and develops a classification scheme with type-specific features relevant to their successful management.

Thomas Rudolph, Severin Friedrich Bischof, Tim Michael Böttger, Natalie Weiler

Herausforderungen

26 Disruptive Veränderungen im Handel erfolgreich managen

Ein kritischer Zwischenruf bezüglich des zögerlichen Managementverhaltens hinsichtlich disruptiver Veränderungen im Handel.

Thomas Rudolph, Markus Schweizer

34 Adding Bricks to Clicks – (R)Evolution des Online-Handels

Der Artikel thematisiert, wie es als Online-Händler gelingen kann, ein zusätzliches Standbein im stationären Vertrieb aufzubauen.

Sebastian Rittinger

Service

88 Literatur zum Thema: Disruptives Handelsmarketing

89 Call for Papers

90 Buchrezensionen

92 Vorschau & Impressum

Spektrum | Marketingmanagement

Fallbeispiele**40 The Digital Disruption in Over-The-Counter Drug Retailing**

This paper sheds light on the digital disruption in retailing with over-the-counter drugs in Switzerland.

Kristina Kleinlercher

48 Risikowahrnehmung potenzieller Mobile-Payment-Nutzer

Die Autoren erklären anhand des wahrgenommenen Risikos auf Seiten der Konsumenten, warum die Nutzungsrate von Mobile-Payment in der Schweiz vergleichsweise gering ausfällt.

Claudio Fritsche, Marc Linzmajer

58 Digitale Produkte als Markenbotschafter

Der Artikel legt dar, wie man die Wahrnehmung der Marke und der digitalen Produkte eines Unternehmens deckungsgleich gestalten kann.

Felix van de Sand

68 Durch Digitalisierung näher am Menschen

Für Steelcase, dem führenden Hersteller innovativer Arbeitsumgebungen, bietet die Digitalisierung die Chance, noch stärker und individueller mit dem Kunden zu interagieren.

Das Interview führte Christoph Wortmann

72 Neue Wege in der Brand Experience

Das BMW Group Brand Experience Center in Zürich-Dielsdorf schafft eine einzigartige Interaktions- und Informationsplattform zum aktiven Erleben der Marken BMW und Mini.

Das Interview führte Christoph Wortmann

78 Multi-Channel-Pricing

Vertriebskanalspezifisches Marketing aus Sicht der Verbraucher und Unternehmen

Der Artikel gibt Aufschluss darüber, wie eine vertriebskanalbasierte Preisdifferenzierung implementiert werden soll.

Andreas Krämer



Lodovico Brioschi

was born and raised in Lugano, Switzerland. He holds a B.A. from the University of St. Gallen and a Master of Science from the London School of Economics. After working for Credit Suisse, Credit Suisse Hedging Griffo and Roland Berger Strategy Consultants he Co-Founded AMARO in 2012 with Dominique Schweingruber and Roberto Thiele. At AMARO he is responsible for Finance, Legal, Planning, Manufacturing, Logistics and Customer Service.

lodovico.brioschi@amaro.com

„Using the power of technology to digitize a somewhat still very traditional industry“

In a retail world of contrasts with empty malls and thriving e-commerce, retailers are facing new challenges to fulfill customers' needs. In the interview, Lodovico Brioschi, COO and CFO at AMARO, a Brazilian online fashion brand, talks about the necessity of embracing new technologies and presents new opportunities for brick-and-mortar stores with his brand AMARO.

The interview was conducted by Frauke Nitsch, research associate and Ph.D. student at the Institute of Retail Management (IRM) at the University of St. Gallen (HSG)

What does disruption mean to you?

I think that the word disruption is often used in the wrong context. True disruptions are innovations to business models that completely change the rules of the game in an industry. What Spotify did to the music industry and Netflix to the TV industry serve as good examples. Amazon was an initial disruptor in the e-commerce industry, but most other online retailers who followed are not. In fashion, a true disruptor would allow their customer to print products at home instead of purchasing them in store (but we are still a bit far away from this scenario).

I see us at AMARO as building a very innovative business model but not a disruptive one. We are using the power of technology to digitize a somewhat still very traditional industry but we are not re-writing the rules of the industry.

There is, however, one aspect where I believe AMARO can be considered disruptive, which is our approach to omnichannel distribution with the Guide Shops. This retail concept is still unique in Brazil and will impact not only how retailers see their physical stores (they will become locations to experience the brand rather than to merely sell products) but also how mall operators design their shopping centers and earn revenue and how consumers will shop.

What exactly is the concept of AMARO?

AMARO is a digitally native women's fashion brand that continuously launches the latest international trends at disruptive prices. AMARO was founded in Brazil in 2012 by Dominique Schweingruber, our CEO, Roberto Thiele, our CTO, and myself, with the goal to break the predominant



AMARO Guide Shop.

correlation between price and style prevalent in the Brazilian market. Through vertical integration and a direct-to-consumer approach, AMARO is able to constantly launch new products at affordable prices. We adopted an omni-channel approach to distribution, through our own online store, marketplaces and digitally immersive brick-and-mortar Guide Shops.

In today's digitalized world, customers shop more and more online. Why did you open a brick-and-mortar store?

The step towards opening physical locations was a necessary one in a market where online retail still represents only around 6 percent of total retail sales. In order to accelerate growth and bring more people online, we need to go where people shop (i.e. in the malls) and break the barriers that prevent them from purchasing fashion online. Our long-term vision is to build a Zara 2.0 with a full-stack technology and operations infrastructure, but without the inefficient and expensive brick-and-mortar stores.

Compared to Zara, what makes your so called „Guide Shops“ special?

The Guide Shops are physical locations to experience the brand. It is a marketing platform for frequent events with influencers and customers. There is no inventory in Guide Shops. Only one try-on piece per SKU. With this approach, we are able to show more products. In the Guide Shops, customers can try the newest products, receive competent advice from our stylist and place an order on our website. Therefore, computers and tablets are available in the store. Today, one

out of three transactions are carried out via mobile devices. The products will then be delivered to the customer's home still on the same day. Guide Shops are also locations to pick up orders placed online or to do a return instead of going to the post office. These are locations in which we can have much deeper engagement with our customers than on the website and is a formidable channel to increase lifetime value and recurrence. They are our offline media platform. We notice that customers, who purchase both on- and offline, have a 40 percent higher lifetime value than online-only customers.

So what do you think the customers want nowadays?

The customer wants the latest fashion trends at affordable prices with maximum convenience. That is where AMARO comes into play. As an omni-channel, technology-enabled retailer, operating direct-to-consumers. Shopping at AMARO means maximum convenience for consumers: We are shipping very quickly anywhere in Brazil from our own distribution center in São Paulo. Same-day shipping to São Paulo and next-day to the largest cities for orders until 7pm makes us the fastest e-commerce Shop in Brazil.

How is your business model a disruptive model for the retail industry?

We are disrupting the industry with two important innovations: On the supply side, thanks to the use of technology and vertical integration, we can bring trends to the market very quickly, compared to traditional Brazilian brands. We launch monthly collections with a 12-week design, development, and manufacturing lead time compared to the quarterly coll-



Order station in the Guide Shop.

ections with one year lead time of traditional brands. Overall, we launch about 8500 new products per year. Frequent smaller collections not only allow us to have the latest trends, but are also a strategy to reduce inventory risk and decrease the need for markdowns.

We need 12 weeks to plan, design, develop and produce a collection. The manufacturing lead time per new style is around one month. The reproduction of already existing products takes less than 28 days. Many local retailers in Brazil cannot replenish their shelves in a timely manner since their products are imported. For an optimal product level, we are forecasting the demand with an algorithm.

On the distribution side, we have introduced a unique concept with a true omni-channel strategy and a seamless integration of the physical and online channels to Brazil. While traditional brands are still trying to figure out, how to integrate online and offline inventories or how to have unified communication campaigns, this integration is much easier for us, since we were born online and, subsequently, expanded offline. Furthermore, our physical stores carry no local inventory, making the expansion of our offline footprint more capital efficient than that of a traditional brand.

What were the biggest challenges for AMARO?

Building a business from scratch is never easy, anywhere in the world. However, in Brazil, there is an additional layer of complexity arising from the most complex fiscal and regulatory environment in the world and a byzantine labor law. Looking forward, the recession is nearly over and the local consumer is now more optimistic about the future. The future challenges are related to the ability to scale the AMARO

business model quickly in Brazil and abroad for the business to reach the required economies of scale. This will involve also growing the supply chain as fast as we grow sales, which can be quite challenging in Brazil.

How did you manage to establish your disruptive concept within your team?

With a lot of work, organization, and perseverance! We have been working relentlessly for five years now developing and building AMARO. We are very precise and analytical in any decision we take, striding often with the local approach, which allowed us to develop a company during the worst recession that Latin America has experienced. We also invest considerably in hiring the best talents in the market and investing heavily in technology (we have three times as many computer scientists as product designers) so that we can build the fashion brand of the future.

What chances does the digitization offer for the fashion industry?

Digitization is transforming the fashion manufacturing and retail industry. The internet allowed smaller brands to quickly grow without the need to develop an expensive physical footprint. The constant connectivity of the consumer is forcing retailers to rethink the whole journey, not only the experience at the point of sale but also the experience delivered before and after a sale. The internet is also providing manufacturers and brands alike with an unprecedented amount of data. An online retailer has much more information about a customer, her journey, the products she saw and purchased, those returned, etc. than a traditional retailer. By using this data smartly, modern retailers can, for example, complement traditional, creative, trend scouting with rational sales data across geographies and foresee trends. This allows in turn to better address consumer's needs, better plan the collections and the quantities to be produced.

Which new technologies impact the fashion industry most?

Looking at the fashion supply chain, technology is having a great impact to the way products are designed and developed. For example, with photo-realistic 3D prototyping a fashion retailer is able to reduce in half the number of physical prototypes developed and substantially decrease the time-to-market for new products. But this is only the beginning. Smart fabrics, connected apparel, 3D-printed designs are some of the applications of technology that we will for sure see in the next few years. +

Digitization and the Retail Landscape – 10 Theses

Digitization is going to radically change the retail landscape throughout all channels and industries. This paper gives an overview of technological developments and challenges of digitization. Based on ten theses, the authors discuss the influence of digitization on the retail landscape and derive managerial implications.

Prof. Dr. Martin Fassnacht, Anna-Karina Schmitz

Digitization in all its technological facets is going to radically change the retail landscape throughout all channels and industries. New technical possibilities influence shopper behavior and offer new players and innovative purchasing models opportunities to challenge the traditional retail landscape. Established companies – retailers as well as manufacturers – are facing competition from players that they had not anticipated before. Amazon, for example, forces its way into stationary retail with Amazon Go, physical bookstores, Amazon Fresh, and click-and-collect pickup locations. Another example is the German retailer Zalando: by offering own brands and opening its platform to third-party providers, Zalando develops from a classical retailer to a manufacturer and marketplace.

At the same time, social media and other intermediaries, like Google or Facebook, decline the influence of companies on shoppers, create innovative purchasing models, and provide new possibilities of interaction. Google Shopping, for example, enhances market transparency by making product information, price comparisons, and reviews available. By providing platforms for influencers and communities, Facebook and other social networks create new ways of communication between companies and shoppers.

The increased interlocking of different offers and channels allows traditional borders – like the one between retailer and manufacturer – to blur steadily. This offers new business opportunities but also comes along with considerable challenges. Retailers and manufacturers have to rise to these challenges if they want to persist and succeed in a digitized commercial world. Realizing that, many compa-

nies have already invested heavily in their digital infrastructure. Based on an analysis of current media coverage in relevant trade magazines and intensive talks with managers in the retail and consumer goods industry, the authors derive ten theses that cover recently discussed digital developments and their influence on the retail landscape. Moreover, managerial implications for retailers and manufacturers are developed.

1. The Internet as a sales channel will be of substantial importance for all product categories.

B-to-C e-commerce sales are continuously growing in every category. In 2015, they accounted for 7.4 percent of all retail sales worldwide. Forecasts predict this figure to reach 14.6 percent in 2020. However, there are large differences between countries. While Germany is supposed to reach online sales of 9.9 percent until 2019, China – the world's largest e-commerce market – already now doubles this number (eMarketer 2016).

Those growing numbers are largely driven by Millennials moving into their prime spending years. Born between 1980 and 2000, they are the first generation of digital natives, and their technological affinity shapes their shopping behavior (Goldman Sachs 2017). Millennials appreciate the advantages of online shopping: flexibility, convenience, no pressure by sales staff, larger assortments, and often better prices. Therefore, retailers and manufacturers have long discovered Millennials and following generations as a key target group.

With a growing number of (potential) online shoppers and a resulting higher importance of the Internet

Prof. Dr. Martin Fassnacht

Holder of the Otto Beisheim Endowed Chair of Marketing and Commerce

WHU – Otto Beisheim
School of Management
Burgplatz 2

D-56179 Vallendar /Germany

martin.fassnacht@whu.edu
Phone: +49 (0) 261 6509-440
Fax: +49 (0) 261 6509-449
www.whu.edu/market

Anna-Karina Schmitz

Research Assistant and
Doctoral Candidate at the Henkel
Center for Consumer Goods

WHU – Otto Beisheim
School of Management
Burgplatz 2

D-56179 Vallendar /Germany

anna-karina.schmitz@whu.edu
Phone: +49 (0) 261 6509-763
Fax: +49 (0) 261 6509-449
www.whu.edu/hccc

as a sales channel, concentration among online retailers or marketplaces will rise as well. Anyhow, retailers and marketplaces cannot longer be clearly differentiated. Traditional marketplaces like eBay have broadened their businesses and also act as retailers, whereas traditional retailers like Amazon have opened their platforms to third parties and therefore also act as marketplaces. In doing so, global players, such as Amazon, eBay, and Alibaba, profit from economies of scale in the development and usage of digital technologies. That is why they are expected to account for almost 40 percent of the global online retail market by 2020 (Ecommerce News 2015).

Managerial Implications

Retailers and manufacturers must consider the Internet as a sales channel when making strategic decisions. It is only a matter of time until the Internet penetrates even categories with little online impact today. Given the increasing importance of global marketplaces, online specialist retailers as well as manufacturers have to offer additional benefits to stay relevant from a shopper's point of view.

2. Manufacturers are seeking access to shoppers via direct sales and cooperations.

Digitization paves the way for manufacturers to bypass intermediary retailers through direct communication and sales. As a study of Capgemini found, on average 71 percent of all shoppers would prefer to buy directly from man-

Table 1: Comparison of suppliers and vendors on marketplaces

	Supplier	Vendor
Who	<ul style="list-style-type: none"> Mainly major brands and large manufacturers. 	<ul style="list-style-type: none"> Start-ups. Smaller manufacturers and retailers.
Dependence	<ul style="list-style-type: none"> Intransparent and partly high conditions. Reliance on marketplace's purchasing policy. 	<ul style="list-style-type: none"> No negotiations with marketplace. Products can be listed immediately.
Selling price	<ul style="list-style-type: none"> Marketplace determines prices. 	<ul style="list-style-type: none"> Seller determines prices.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Marketplace offers extensive marketing services. 	<ul style="list-style-type: none"> Limited marketing services available.
Shopper support	<ul style="list-style-type: none"> Shopper support directly from marketplace. 	<ul style="list-style-type: none"> Direct shopper feedback. High personnel costs.
Logistics	<ul style="list-style-type: none"> Marketplace logistics (no further expenses). 	<ul style="list-style-type: none"> Own logistics. Fulfillment by marketplace possible.
Returns	<ul style="list-style-type: none"> No direct returns. Returns are handled and marketed via the marketplace 	<ul style="list-style-type: none"> Seller responsible for handling of returns. Returns can be marketed.
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> Strong brands enjoy advantages in condition negotiations. Additional costs are possible. 	<ul style="list-style-type: none"> Clearly lower fees to pay (e.g., on Amazon 7–20% depending on product group). Manufacturers enter direct competition to their retailers.

Source: Adapted from Lebensmittel Zeitung (2017, p. 39).

ufacturers or global marketplaces (Capgemini 2017). This way, manufacturers could keep the retail margin and build up close relations to shoppers (Chen et al. 2017, p. 47).

However, managing the whole selling process and direct shopper relations comes along with high costs and efforts for manufacturers that traditionally lack corresponding retail competences. Therefore, different forms of cooperations could be worthwhile alternatives. Manufacturers could conspire in setting-up own marketplaces for the joint selling of their products or cooperate with global marketplaces. Mars, for example, built up a strategic cooperation with Alibaba to step into e-commerce in China.

Marketplaces, like Amazon or Zalando, offer different cooperation models. As shown in table 1, manufacturers

can either offer their products as suppliers or as vendors.

Managerial Implications

If manufacturers do not possess the necessary financial resources, competences, and experiences of selling directly to shoppers, they should consider cooperations. Joint marketplaces offer the advantage of more control over product presentation, prices, and communication to shoppers. By cooperating with global marketplaces, manufacturers as well as smaller retailers can profit from the marketplaces' logistics network, e-commerce competences, and mobile reach.

3. Stationary retail is changing but continues to be an important pillar of the retail landscape.

Even though there are many attempts of online retailers to let shoppers get closer to a stationary shopping experience, there are still various benefits only stationary retailers could offer:

- touching and feeling products,
- (personal) service,
- risk reduction (e.g., no delivery risk),
- immediate gratification,
- cash payment,
- browsing, and
- social experience.

However, stationary retail, compared to e-commerce, usually comes along with smaller assortments and less competitive prices (Levy/Weitz/Grewal 2014, pp. 72–74). Moreover, shoppers are often frustrated from stationary shopping, once they have become accustomed to a convenient and information-rich online shopping experience (Capgemini 2017).

That is why stationary retail has to create a unique shopping experience by offering benefits, like exceptional shopper service or differences in assortments, that online retailers cannot provide. A large German pet shop, for example, has integrated a veterinarian and a dog salon into its store and thereby offers shoppers an all-around package (Rundschau für den Lebensmittelhandel 2017, p. 39).

Digitization is a major challenge for physical retail. To stay relevant from a shopper's perspective, stationary retailers have to integrate digital elements of online shops into their stores. Digital displays, intelligent changing rooms, in-store navigation assistants, mobile applications, virtual reality, and other technologies

should be used to link the online and offline world.

Managerial Implications

Stationary retail should not be written off. Physical stores offer immediate access to shoppers and should be used to provide a unique, entertaining, and emotional shopping experience. By integrating digital elements into physical stores and engaging in an omnichannel strategy, both channels will coexist and enrich each other.

4. Omnichannel strategies are vital as shoppers increasingly combine different channels.

Omnichannel strategies provide shoppers with a seamless shopping experience throughout all channels (e.g., online, mobile, physical store). The interlinking of different channels offers shoppers flexibility and provides various touchpoints for interaction. Different channels address different shoppers at different occasions and times. Therefore, omnichannel strategies increase the number of overall purchase opportunities. Instead of cannibalizing each other, stationary as well as online sales may benefit from a well implemented omnichannel strategy (e.g., Avery et al. 2012). Adidas, for example, managed to increase retail and e-commerce net sales in Russia by offering in-store pick up of online purchases (Auschel 2016).

The merging of real and digital world enables new forms of real-world interaction between online retailers and shoppers. In Dubai, so-called Smart Malls at metro stations allow

shoppers to choose from items shown on virtual shelves on large interactive digital screens. The purchase is paid via credit card and delivered at a chosen time and place (Gulf News 2016). Thereby, Trolley.ae – a former online-only grocery store – creates a real-world touchpoint with its shoppers. Another example is Ikea's virtual reality showroom where customers can combine different pieces of furnitures in a virtual room and watch them in different lightings (Demodern 2017).

The combination of smartphones and beacons or WiFi hotspots is another driver for seamless online and offline shopper experiences. In-store beacons and/or WiFi hotspots can establish a (Bluetooth) connection with mobile devices around. This allows for in-store tracking, shopper journey monitoring, targeted shopper approaches, dynamic pricing, and cross-channel interactions.

Managerial Implications

Omnichannel strategies are vital for retailers and manufacturers that also sell their products directly, as shoppers expect a seamless shopping experience throughout different channels. However, the use of technology increases complexity. Retailers and manufacturers have to make sure that cross-channel shopping processes do not demand too much time and attention from shoppers.

5. Digital invaders penetrate all channels and challenge established retailers and manufacturers.

Digital invaders are market players with totally different business models. They

take advantage of and push the increasing industry convergence. Typically, digital invaders target profitable parts of the value chain and seize control of shopper relationships, thereby bypassing existing players and structures. Digital invaders can either be global players with highly sophisticated platforms – like Google, Amazon, or Alibaba – or focused, ambitious start-ups – like Farfetch, Outfittery, or Mornin' Glory. Examples such as Zalando, Spotify, or Airbnb show that start-ups can quickly evolve into large, or even global, players. It is typically global players that break down borders between industries, e.g., the banking industry. After being granted a bank license, Alibaba established one of the world's largest money market funds (Elsner 2016).

Start-ups do not rely on existing infrastructures which often makes them invisible to competition until it is too late (IBM 2015). Digitization makes it easy to start a business as online pure player. Online direct sales

Management Summary

Technological progress will continuously create new possibilities to interact with shoppers and sell products in innovative ways. To be successful in the long run, retailers and manufacturers must drive and shape technologies in their interest. Thereby, building up and implementing a comprehensive omnichannel strategy is not only a major task for retailers but also for manufacturers that decide to engage in direct sales and/or cooperations.

can be realized at significantly lower costs. This allows start-ups to react quickly to new market trends and occupy profitable market niches. By and by, those start-ups expand their businesses to other channels. An example is Pets Deli, a German pet food start-up, that started selling online and soon was listed by major German stationary grocery retailers and Amazon and has opened two own physical stores.

Managerial Implications

Established players have to watch out for digital invaders across industries and channels carefully. Thereby, they should not only focus on big players but also on start-ups that can penetrate the market and all channels quickly. To meet competition, especially large retailers and manufacturers should also think about integrating start-ups and intrapreneurship into their corporate culture.

6. Shoppers' power over retailers and manufacturers increases.

With the rise of the Internet, the shopper information environment has changed radically (de Langhe/Fernbach/Lichtenstein, 2016, p. 817). The enhanced accessibility of a great deal of information (e.g., from experts, reviewers, YouTube demonstrations, and friends) makes it easier for shoppers to assess the quality of products in advance, making extrinsic quality proxies (e.g., brand or price) less important (Simonson 2015, p. 21).

Shoppers use different social media and communities to interact and share contents with each other, influ-

encers, and companies. These interactions and contents cannot be entirely controlled or blocked by companies. Hence, established manufacturers and retailers cannot longer rest solely on their brand name, but have to provide a corresponding performance (Simon/Fassnacht 2016, p. 569).

Negative shopper feedback can actually be very dangerous for companies, as shoppers attach high importance to the average user rating as an indicator of objective quality (de Langhe/Fernbach/Lichtenstein, 2016, p. 819). That is why companies should ensure an appropriate handling of shopper feedback and utilize the enhanced information environment to continuously improve products and services.

Managerial Implications

Companies have to reconsider their ways to reach shoppers. In an information-rich environment, traditional marketing alone is not expedient anymore. Companies have to make sure that they also reach their relevant target group indirectly. To support shopper interaction and engagement with products, companies should emphasize product quality, create and maintain online communities, and engage with influencers whom shoppers already trust.

7. Availability and analyzability of data enhances shopper relationship management.

In the course of digitization and ongoing technological progress, big data becomes increasingly available. Big data can be a powerful tool to better understand shopper preferences and

Lessons Learned

1. Retailers and manufacturers have to watch out for new technologies and business opportunities continuously.
2. Companies have to choose actively and carefully, which technologies to use. They should never simply follow digital advancements but instead initiate and drive them themselves.
3. A clear shopper focus should guide all (digital) activities as shopper acceptance of technologies is crucial for their successful application.
4. A digital corporate culture is indispensable for all digital efforts to succeed.

behavior, but to make use of it, specific data analyses and the ability to interpret the results are necessary (Dremel et al. 2017, pp. 81–82). In future, algorithms will become better and better in showing complex relations and deriving corresponding recommendations. However, data analysis comes along with a series of challenges: How to derive a consistent overall picture? How to avoid wrong conclusions? How to treat data trustfully?

A much-noticed study of Microsoft Research and Columbia University illustrates the chances and risks that come along with the increased availability and analyzability of big data. By analyzing large samples of search engine logs, researchers could identify 5 to 15 percent of internet users who are suffering from pancreatic cancer even before a diagnosis was made (Paparrizos/White/Horvitz 2016).

The more technology penetrates everyday life, the more data are collected (e.g., by the use of WiFi hotspots, activity trackers, and smart homes). If companies could gain access to these data and analyze them properly, they could leverage them for product development, tailored offers, and new services and business models.

Managerial Implications

Gaining access to data (e.g., via loyalty programs) is crucial for companies. But big data is not useful in itself. Companies have to make sure that they build up or acquire competences to analyze and interpret big data. The derived findings then have to be implemented into strategy.

8. Innovative purchasing processes change the way shoppers buy.

Innovative digital purchasing processes provide alternatives to classical purchasing processes by building on the convenience factor. Automated purchases, like implemented in Amazon's dash button and Echo, allow shoppers to reorder consumables (e.g., detergents) by pressing a button or voice commands. Shoppers do not longer need to actually go shopping or even write a shopping list, they simply satisfy their needs when and where they arise.

Subscription models allow shoppers to receive one or more products on

a regular basis for a price that is usually lower than for one-time purchases. However, if those products do not fulfill vital needs, suppliers often face the problem of declining shopper interest (Danaher 2002, p. 120). In this regard, subscription models for consumables seem to be more promising. Amazon Subscribe&Save, for example, offers a flexible subscription for all kinds of consumables with a discount of up to 15 percent. Traditional retailers try to participate in this trend: The Austrian supermarket chain Billa, for example, is offering a delivery flat rate (Billa Lieferpass) that offers free delivery of any number of orders within a chosen time period.

Managerial Implications

For retailers and manufacturers, automated purchasing processes and subscription models entail the advantages of regaining control over price transparency and brand choice at the moment of purchase and increasing the number of potential shoppers and purchases. To implement such models successfully, companies have to make sure that their products stay relevant for shoppers in their daily life.

9. Technological developments revolutionize payments and logistics.

A seamless handling of transactions from a shopper's point of view includes smart solutions for payments and logistics. When it comes to payments, innovative systems push the trend of cashless payments. Alipay and PayPal are two examples that also

facilitate mobile payments in physical stores. Bitcoins – an electronic currency – can be used without a central settlement agency and payments remain anonymous.

In logistics, new technologies facilitate the optimization of product delivery. Delivery in absence remains to be one large issue for shoppers. That is why logistics companies continuously work on new solutions like parcel boxes, foldable parcel butlers, or delivery into trunks. Cooperations with companies could facilitate delivery to the workplace of shoppers. Drones and robots are another possibility to bridge the last mile to the shopper. Even if these technologies may not yet be suitable for large-scale use, they can be of use especially in remote regions.

3D printers will further challenge retailers and manufacturers in future, as they are able to produce nearly everything – from pizzas to whole houses (Steenhuis/Pretorius 2016, pp. 992–994). Once shoppers are able to print their own products at home or at local printing stations, warehousing and delivery have to be shifted from products to resources. That raises new questions on how to adapt traditional business models and manage shopper integration (see also thesis 10).

Managerial Implications

Cashless payment is gaining ground. A connection to national and international payment systems is therefore important for retailers and manufacturers that sell directly. Last mile delivery remains one big issue that has to be solved. Companies have to make sure that shoppers can access their products conveniently.

Main Propositions

1. Digitization in all its technological facets is continuously and radically changing the retail landscape throughout all channels and industries.
2. A comprehensive omnichannel strategy is necessary to react to shoppers increasingly combining different channels.
3. New technologies change purchasing processes, payments, and logistics.
4. Big data acquisition and analysis enables shopper interaction and integration.
5. Investing in digital business units and a corresponding digital culture is crucial to encounter digitization.

10. Shopper integration and live interaction provide benefits for shoppers, retailers, and manufacturers.

Digital platforms enable shopper integration into different parts of the value chain, e.g., into product development, assortment design, production (e.g., via 3D printers), advertising, and innovation. Mass customization combines the benefits of mass production with the possibility to fulfill individual shopper wishes. MyMuesli or NikeID are examples on how mass customization adds value for shoppers and helps companies to reach a higher price-value positioning.

Digital technology allows companies to interact with shoppers in real time. Especially services that subsist on face-to-face interactions profit from digitization. VetOnDemand, for example, offers real time video consultations with veterinarians via an app. Live chats on websites catch shoppers' attention and provide a possibility to transform visitors into shoppers and to engage in cross-selling and/or up-selling.

With the rise of artificial intelligence, even further possibilities arise.

Chatbots replace humans in interactions with shoppers. Digital assistants, like Amazon's Alexa or Apple's Siri, revolutionize the use of computers and the Internet. Hence, suppliers of the underlying technologies become digital gatekeepers: They presort, whose services shoppers can use on their platforms and which products they can order. Knowing that, there is a fierce competition for hegemony among suppliers.

Managerial Implications

If costs can be balanced, mass customization offers even established manufacturers the possibility to differentiate their offers and address shoppers with a higher willingness to pay. Thereby, higher margins and an escape from price erosions are possible. Digital technologies change the way how shoppers interact with each other and with companies. Companies have to choose carefully which technologies and forms of interaction they use.

Summary

Technological progress will continuously create new possibilities to interact with shoppers and sell products in innovative ways. To seize opportunities and to be successful in the long run, retailers and manufacturers must drive and shape technologies in their interest.

Retailers and manufacturers have to consider all channels when making strategic decisions. Even though the importance of the Internet as sales channel will rise further, stationary retail remains a relevant touchpoint for shoppers. Combining all channels in a comprehensive omnichannel strategy is therefore not only a major task for

retailers but also for manufacturers that decide to engage in direct sales and/or cooperations.

Start-ups are often one step ahead when it comes to exploiting digital business opportunities. Established retailers and manufacturers can learn from such start-ups and profit from the implementation of innovative purchasing, payment, and logistics processes. That is why large companies often try to support and integrate start-ups in a systematic way (e.g., Metro Accelerator).

The acquisition and analysis of big data helps retailers and manufacturers to generate shopper insights and adapt their offers accordingly. Especially in an information-rich environment,

where traditional marketing alone is no longer sufficient, live interaction and shopper integration can generate value to customers.

In addressing all the issues mentioned above, building up and strengthening digital business units is crucial. This might be a matter of course for online players, but often requires considerable efforts from traditionally stationary players. It is not without reason that major stationary retailers continue to invest heavily in digital business units (e.g., Rewe Digital, Real Digital, Retail Media Group). For such units to be successful, it is important to create a corresponding digital corporate culture that is supported by the headquarters. +

Literature

- Auschel, R. (2016): Der digitale Schuhmacher – Transformation zum Omni-Channel Leader, Speech at WHU – Campus for Marketing 2016, Düsseldorf, 30/06/2016.
- Avery, J./Steenburgh, T. J./Deighton, J./Caravella, M. (2012): Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time, in: *Journal of Marketing*, 76, 3, pp. 96–11.
- Capgemini (2017): Making the Digital Connection: Why Physical Retail Stores Need a Reboot, https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/retail-store-research_dti.pdf, accessed 23/08/2017.
- Chen, P./Li, B./Jiang, Y./Hou, P. (2017): The Impact of Manufacturer's Direct Sales and Cost Information Asymmetry in a Dual-Channel Supply Chain with a Risk-Averse Retailer, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 21, 1, pp. 47–70.
- Danaher, P. J. (2002): Optimal Pricing of New Subscription Services: Analysis of a Marketing Experiment, in: *Journal of Consumer Research*, 21, 2, pp. 119–138.
- de Langhe/Fernbach/Lichtenstein (2016): Navigating by the Stars: Investigating the Actual and Perceived Validity of Online User Ratings, in: *Journal of Consumer Research*, 42, 6, pp. 817–833.
- Demodern GmbH Digitalagentur (2017): Virtual Reality Showroom, <http://demodern.de/projekte/ikea-vr-showroom>, accessed 23/08/2017.
- Dremel, C./Wulf, J./Herterich, M. M./Waizmann, J.-C./Brenner, W. (2017): How AUDI AG Established Big Data Analytics in Its Digital Transformation, in: *MIS Quarterly Executive*, 16, 2, pp. 81–100.
- Ecommerce News (2015): Global marketplaces to own 39% of online retail market in 2020, <https://ecommercenews.eu/global-marketplaces-to-own-39-of-online-retail-market-in-2020/>, accessed 23/08/2017.
- Elsner, D. (2016): Ant Financial – Evolution der Ameise, <http://www.capital.de/meinungen/ant-financial-evolution-der-ameise.html>, accessed 23/08/2017.
- eMarketer (2016): Worldwide Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year, <https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369>, accessed 23/08/2017.
- Goldman Sachs (2017): Millennials Coming of Age, <http://www.goldman-sachs.com/our-thinking/pages/millennials/>, accessed 23/08/2017.
- Gulf News (2016): RTA opens Smart Mall in four Dubai Metro stations, <http://gulfnews.com/news/uae/society/rta-opens-smart-mall-in-four-dubai-metro-stations-1.1947556>, accessed 23/08/2017.
- IBM (2015): Redefining Boundaries – Insights from the Global C-suite Study, http://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/pdf/ibm_global_csuite_study-2015.pdf, accessed 23/08/2017.
- Lebensmittel Zeitung (2017): Auf der Erfolgswelle, 27th January, pp. 38–39.
- Levy, M./Weitz, B./Grewal, D. (2014): *Retailing Management*, 9th ed., Boston.
- Paparrizos, J./White, R.W./Horvitz, E. (2016): Screening for Pancreatic Adenocarcinoma Using Signals From Web Search Logs: Feasibility Study and Results, in: *Journal of Oncology Practice*, 12, 8, pp. 737–744.
- Rundschau für den Lebensmittel-einzelhandel (2017): Kölle Zoo, Weiterstadt, January 2017, p. 39.
- Simon, H./Fassnacht, M. (2016): *Preismanagement*, 4th ed., Wiesbaden.
- Simonson, I. (2015): Mission (Largely) Accomplished: What's Next for Consumer BDT-JDM Researchers?, in: *Journal of Marketing Behavior*, 1, pp. 9–35.
- Steenhuis, H.-J./Pretorius (2016): Consumer additive manufacturing or 3D printing adoption: an exploratory study, in: *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27, 7, pp. 990–1012.

Disruption at the Door:

A Taxonomy on Subscription Models in Retailing

Subscription models have become a popular new way for consumers to do their shopping. This paper presents a taxonomy of the three main archetypes of subscription models and develops a classification scheme with type-specific features relevant to their successful management. An implementation framework offers managers a guideline to introduce subscription models of their own.

**Prof. Dr. Thomas Rudolph, Severin Friedrich Bischof,
Dr. Tim Michael Böttger, Natalie Weiler**

A familiar business model is currently disrupting the retail industry: subscriptions are experiencing a renaissance in eCommerce. Subscription business models had already been adopted by European map publishers in 1500, where customers subscribed to upcoming versions of their maps, which were expanded as new territories were conquered. From the 17th century until recently, subscriptions have then mostly been applied to information-related products such as periodicals, books, and ultimately phone plans (Warrillow 2015). Since the early 2000s, the digitization has led to a revival of subscription models, driven at first by purely digital goods, such as multimedia streaming services (e.g., Netflix and Spotify). Most recently, the subscription business model has also arrived in the world of physical goods. CrateJoy, the world's first subscription marketplace, currently lists more than 1'300 subscriptions ranging from book clubs via food and beverages all the way to adult toys (CrateJoy 2017). Industry analysts predict that subscriptions will proliferate further in eCommerce (Elaguizy 2014). Between January 2013 and January 2016 alone, the demand for such physical subscriptions increased by almost 30 times (Fetto 2016). Over history, the subscription business model has thus been applied to various product segments, with a current focus on marketing and consumer goods (see fig. 1).

This recent surge in popularity of subscription business models is at least partly driven by changing consumer demands. Firstly, effortless online shopping has spoiled consumers to expect an ever-increasing level of convenience (Warrillow 2015). Secondly, consumers expect their shopping to delight and inspire them (Rudolph/Boettger/Pfrang 2012). Finally, the sharing economy has, to some extent, contributed to a rethinking regarding valuing access over ownership (Economist 2013). Subscription models, depending on the type, can allow for access to a predefined, curated, or surprise selection of goods, thereby making for a convenient or inspiring shopping experience. Overall, low distribution costs and the growing familiarization with eCommerce have eventually ushered consumers into subscribing (Janzer 2015). Apparently, consumers accept the calculated risk associated with outsourcing their decision-making to firms in exchange for satisfying the needs mentioned above (Bischof/Boettger/Rudolph 2017).

The business opportunity that subscription services entail has not gone unnoticed by marketing managers either. Several start-ups have emerged to benefit from subscription commerce, fueled by generous funding. A set of 57 successful US subscription firms has obtained a total of \$1.4B in

venture capital funding (CB Insights 2016). Online marketing experts have already called subscription models “the new black of Internet marketing” (Patel 2015). Moreover, many established retailers such as Lancome, Sephora, Amazon, and Walmart are also exploring possibilities to use subscription services to their advantage (Shopify 2016). The Economist Intelligence Unit surveyed 293 managers across the US, UK, and Australia and found that 40 percent of firms intend to change their pricing and delivery of goods and services by integrating subscriptions (Economist 2013). Apparently, subscription models carry a disruptive potential that retailers and producers alike are increasingly becoming aware of.

Given the relevance of emerging subscription business-models for retailers, surprisingly little scientific research exists to guide managers in this complex and highly dynamic field. Managers interested in information on con-

Prof. Dr. Thomas Rudolph

Director & Professor of Marketing
Institute of Retail Management,
University of St.Gallen

thomas.rudolph@unisg.ch
Tel.: +41 71 224 2856
www.irm.unisg.ch

Severin Friedrich Bischof

Research Associate & PhD Candidate
Institute of Retail Management,
University of St.Gallen

severinfriedrich.bischof@unisg.ch
Tel.: +41 (0) 71 2247188
www.irm.unisg.ch

Dr. Tim Michael Böttger

Project Leader & Post-Doc
Institute of Retail Management,
University of St.Gallen

tim.boettger@unisg.ch
Tel.: +41 (0) 71 2247193
www.irm.unisg.ch

Natalie Weiler

Research Assistant and Bachelor's Student
Institute of Retail Management,
University of St.Gallen

natalie.weiler@student.unisg.ch
www.irm.unisg.ch

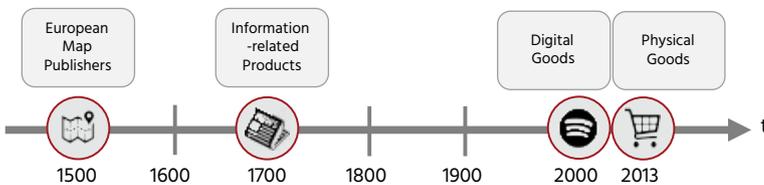
sumer product subscription models, so far, had to resort to popular press (e.g. Fetto 2016; Janzer 2015; Warrillow 2015) and aggregators such as the before-mentioned CrateJoy marketplace. The research gap is apparent, as recent academic research has so far mostly touched upon subscriptions of intangible services, such as cell phone and TV subscriptions, rather than physical consumer goods (e.g., McCarthy/Fader/Hardie 2016). This research aims to address this issue by providing a taxonomy of subscription models based on consumers' needs, and by identifying the different archetypes' success factors to provide a guide for managers to create successful subscription services. The qualitative research design of this study encompasses interviews with executives from established subscription providers.

For this analysis, the authors conducted seven qualitative interviews with C-level managers from various successful subscription firms. While major retailers such as Amazon already facilitate subscriptions by offering discounts in ex-

change for consumers' consent to recurring deliveries, this paper focuses on companies that employ subscriptions as their fundamental business model rather than as an add-on to regular retail activities. This selection criterion ensures that the findings presented herein are relevant and comprehensive to guide managers in starting a stand-alone subscription business. The interview partners were selected in accordance with the typology presented in this paper, ensuring an equal distribution across subscription archetypes. Samy Liechti of Blacksocks and Fabio Paltenghi of Mornin' Glory provide predefined subscriptions of socks and shaving appliances respectively. Anton Schmutz of Adopt-an-Alp (ELSA-MIFROMA), Ann-Sophie Mayr of the Swarovski Crystal Society (SCS) and an anonymous CEO provide curated subscriptions to cheese, crystal figurines, and fashion respectively. Dr. Caren Genthner-Kappesz of Glossybox and Anna Grassler of Glambox have been offering surprise subscriptions for beauty products.

The questionnaire employed across interviews builds on best practices in qualitative research (cf. Seidman 2013; Marshall/Rossmann 2014) and grounded theory (Creswell 2012). To scrutinize subscription models holistically, it corresponds with existing management literature on central dimensions of a firm: customers, finances, competition, strategy, and subscription-specific aspects. Regarding financial and customer-related aspects, the questionnaire touches upon the Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1996) and the Wheel of Loyalty (Lovelock/Wirtz 2010), to identify the value drivers of each subscription type and their associated influence on customer loyalty. It further accounts for competitive aspects by touching upon the Five Forces framework, thereby identifying the competitive landscape subscription providers find themselves in (Porter 1979). The strategic dimension is reflected in the 7-S Framework, specifically addressing product- and assortment-related strategies of subscription providers (Peters/Waterman/Jones 1982). Finally, subscription-specific questions seek to pinpoint membership-related aspects to identify the degree to which subscription managers promote loyalty features.

Figure 1: Historical Development of Subscriptions



Source: Based on Janzer 2015.

Management Summary

1. Popular with investors and consumers alike, subscription models allow retailers to harvest the benefits of institutionalizing a relationship with their customers by automating recurring purchases.
2. A qualitative study involving 7 C-Level managers from major subscription providers yields insights into the value proposition and best practices of the three archetypical subscription models currently employed in retailing.
3. While academic research has thus far largely neglected subscriptions to physical consumer goods, the article provides a five-step framework that guides managers in commencing their own subscription business.

The Mechanisms of the Three Types of Subscription Business Models

Subscriptions, defined as an agreement between consumer and firm regarding recurring purchases of a product or service, aim to exploit the technological capabilities of eCommerce to empower more predictable and less expensive models for generating customer value (Baxter 2015). As today's

product-related subscriptions exhibit different extents to which consumers can influence the products they receive, the typology presented herein bases on a continuum of surprise. Existing popular press discerns between two subscription types, delivering either pre-known or surprise items to consumers (Warrillow 2015). This paper, however, argues that categorizing subscription models along a continuum of surprise yields three archetypes: (i) predefined subscriptions that ship commoditized items, (ii) curated subscriptions that ship products of a certain category selected in accordance with consumers' preferences, and (iii) surprise subscriptions that ship boxes with content that cannot be controlled by consumers. While there are hybrid subscriptions allowing customers to flexibly adjust the degree of surprise, this study regards each archetype individually and only features subscription firms offering one single type in order to surface clear delineations.

Predefined subscriptions usually keep consumers supplied with everyday items such as razors, socks, and food, guaranteeing access to those products necessary to fulfill regular needs. These subscriptions attract time-constrained well-endowed quality-seeking consumers. Both interview-

**“There is not a
one-size-fits-all approach
for subscriptions.”**

ees, Paltenghi and Liechti, agree that their businesses' *raison d'être* is convenience, namely to equip customers with regular shipments of the same predefined products whose need is born out of necessity. For this to work, providers of predefined subscriptions, according to Liechti, have to “hand over control to consumers, allowing them to adjust their subscription regarding delivery frequency and shipped amount at any time.” Paltenghi agrees with the notion of putting consumers in the driver's seat: “there is not a one-size-fits-all approach for subscriptions.”

In contrast, surprise subscriptions enable access to inspiration and newest developments within a product category without the active control of the consumer. Rather than convenience, it is the experience of discovery through surprise that transcends via surprise subscriptions. The existence of surprise subscriptions is based less on functional necessities rather than hedonic desires. To Grassler, inspiration is key: “people love surprise subscriptions, because they elicit inspi-

Lessons Learned

1. In order to start a proprietary subscription business, managers should choose a product category of high expertise to them, as subscription models represent specialty retailers.
2. Managers should then choose a customer segment that is strategically important to them, as subscription models need to be tailored to consumers' needs.
3. Depending on the previous two steps, one should define a gap in one's firm's product offering that the subscription model is supposed to fill: convenience or inspiration.
4. Each subscription archetype caters to a different value proposition: increase convenience (predefined subscription), reduce complexity (curated subscription), and stimulate inspiration (surprise subscription).
5. Managers should enforce the success of their subscription by capitalizing on producers via the collection of customer reviews, by allowing for cross-selling via a separate online shop, and by increasing loyalty via the inception of a community.

ration through three incidents, namely waiting for the delivery, opening the box, and using the products.” Her explanation resembles a retail application of the Schrödinger's Cat Paradox: “as soon as a consumer opens the box, one knows what is inside, but as long as it is still closed, everything could be in it.” Genthner declares that a surprise subscription does not satisfy a specific necessity, wherefore no saturation point exists as in the case of predefined subscriptions: “once an interest for beauty is developed, it only ceases with changing life priorities, such as financial restrictions.”

Curated subscriptions represent a compromise between these two extremes, which combines both functional and hedonic aspects. Curated-subscription retailers provide consumers with customized shopping advice, usually in the form of shopping assistants, who regularly ship products to consumers according to their personal preferences. The fashion industry currently embraces this type of subscription. The manager of the curated fashion sub-

scription mentions that, overall, convenience and inspiration are equally important: “not only does our business reduce complexity in the customer journey for fashion, but it inspires consumers with personalized recommendations.” Shipping to specialty cheese retailers abroad, Schmutz can provide exclusive cheese enriched with content on the available Alps: “our subscription sells 80 percent emotions.” Mayr stated that her subscription qualifies as a membership, seeking to gather people affine to crystals, offering a diverse enough assortment to satisfy various tastes. Table 1 summarizes the proposed taxonomy of subscription archetypes.

Earning Mechanisms Differ Across the Archetypes

Although all subscription types have one goal in common, namely to generate recurring purchases, the archetypes diverge across various dimensions. In addition to the already

established contrasts in customer value, they run on different earning mechanisms (i.e., sources of income and associated ways to reach profitability). At the intersection between convenience and surprise, curated subscriptions create revenue through retailing personalized sets of products to consumers, mostly at a premium. Schmutz mentions that the price per pound of cheese shipped lies around USD 50 to 60 compared to USD 15 to 30 for regular cheese exports. The SCS even breeds long-term customer lifetime value (CLV) by charging an annual subscription fee of EUR 34 to access the assortment, thereby preselecting profitable consumers highly affine to the product. As Mayr puts it: “the SCS serves a niche of 150 000 members who are valuable consumers with a high CLV and who demonstrate the highest annual spend of Swarovski’s individual consumers overall.”

Predefined and surprise subscriptions manage their profitability either by taking on a long-term customer lifetime perspective or by adding further revenue sources.

Table 1: A Taxonomy on the Three Archetypes of Product Subscription Models

		Predefined Subscriptions	Curated Subscriptions	Surprise Subscriptions	
Customer Value	USP	• Convenience	• Personalization	• Inspiration	
	Surprise	• Low	• Medium	• High	
	Controllability vs. Risk	Degree of Controllability			Degree of Risk
	Outcome	• Equipment with Expected Product	• Controlled Inspiration	• Inspiration via Unexpected Product	
Earnings Mechanisms	Earnings Perspective	• Long-Term Profitability (High Acquisition Cost)	• Short-Term Profitability (Premium Retail)	• Long-Term Profitability (Building up Reach)	
	Profit-Critical Aspects	• Keeping Subscribers in the Long Run	• Balancing Sales with Related Service Costs	• Scale: to Acquire Subscribers & Suppliers	
	Additional Income Sources	• Online-Shop	• Membership Fee	• Online-Shop • Marketing Channel	
	Product Sourcing	• Mostly Proprietary Products	• Both Proprietary and Third-Party Producers	• Third-Party Producers	
KPIs	General KPIs	• Customer Acquisition Costs • Customer Lifetime Value • Retention Rate			
	Type-Specific KPIs	• Cross-Sales (potential eShop)	• Net Promoter Score • Average Basket Size	• Cross-Sales (potential eShop) • Reach • Engagement (potential Community)	
Exemplary Firms		• Dollar Shave Club • Blacksocks • Mornin’ Glory	• Five Four Club • Wine Awesomeness • Graze	• Bespoke Post • Glossybox • Adidas Avenue A	

Source: Own illustration.

Blacksocks, for example, is willing to acquire a customer at the cost of their first-year net contribution thus aiming at a long-term payoff: “the first renewal after the first delivery is the most critical moment. If a customer continues the subscription after the first shipment, he will remain a customer as long as blood circulates through his legs.” Subscriptions can additionally boost their profitability in the short run by complementing their subscription revenues through an eCommerce shop. Blacksocks, for example, operates an online shop, which generates 50 percent of its revenue. Paltenghi aims to add further niche products in the future, such as intimate grooming products: “subscriptions are a starting point for expansion into further related niche categories.” The opportunity for cross-selling category-congruent products eventually motivated Unilever to purchase One Dollar Shave Club, a U.S.-based predefined shaver subscription, for more than one billion U.S. dollars, “as only few such businesses prosper in the long term by selling a single product” (Livsey 2017).

Surprise subscriptions, empowered by the inspiration mechanism, earn additional revenues by involving producers. Generating inspiration via an ever-changing assortment in a specific product category, surprise subscriptions gather a consumer base that is highly consistent regarding their category affinity. Representing rather a marketing tool than a retailing channel, this subscription type offers an intriguing platform for producers. As a result, surprise subscriptions can additionally profit financially from producers trying to disseminate samples to their target group. According to Grassler, this requires a close management of suppliers: “independence from producers is very important for surprise subscriptions to function in the long run. One has to hold off from regularly including the same products or brands to not stifle discovery.” The high appeal to producers makes it possible to equip the surprise boxes with products of a value exceeding that of the box’s price. Genthner, concludingly, demarcates surprise subscriptions from regular retailers because of their small assortment and fast warehouse turnover: “the just-in-time production of boxes and the different flow of goods differentiates us strongly from regular brick & mortar beauty retailers. We actually compete with other communication channels such as influencers.”

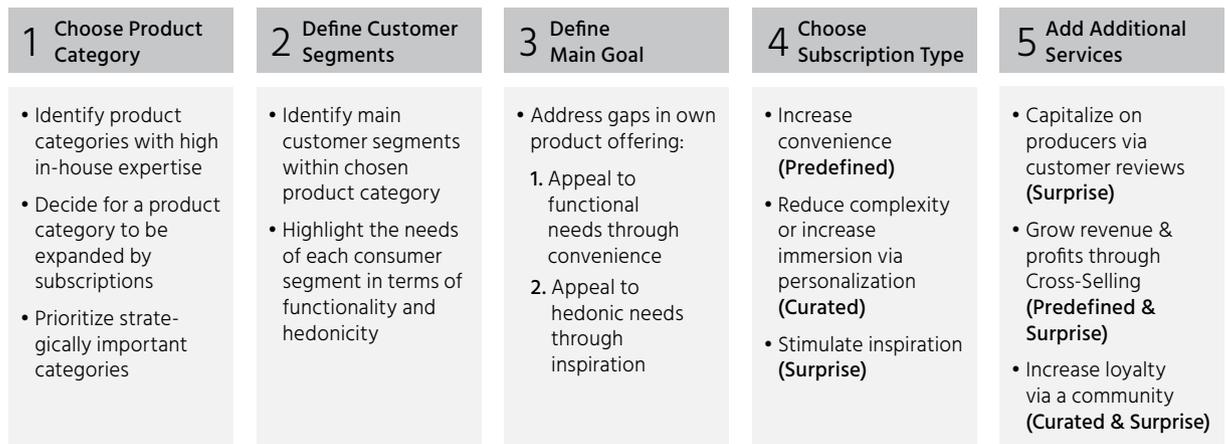
The Right KPIs to Increase Profitability and Measures to Decrease Churn

Winning customers is one thing, but keeping them is another. Subscription managers focus their business endeavors on a

Main Propositions

1. There are three main types of subscription models in retailing, which exist along a continuum of surprise.
2. Predefined subscriptions ship products already known to the consumer, automating restocking purchases of products such as shaving blades.
3. Curated subscriptions ship products assorted according to consumers’ preferences, simplifying purchases involving complex decision-making as in the case of clothing.
4. Surprise subscriptions ship products independently assorted by the subscription provider, inspiring consumers in categories of high involvement.
5. Complementing subscriptions with a customer review system, an online shop, or a community helps to increase profitability, revenues, and customer loyalty.

few select KPIs which can differ across archetypes. Orienting around the three central KPIs of customer acquisition costs, CLV, and retention rate, subscriptions concentrate on attracting long-term customers. Mayr commented that the average subscription length of the SCS is around five years, but can be as long as 30 years. Glossybox’ and Glambox’ customers remained on average for over half a year and three months respectively. The number of customers and especially their retention rate significantly impact the profitability of a firm (Gupta/Lehmann/Stuart 2004). Those subscriptions with a strong retail link (e.g., curated subscriptions and subscriptions with an additional eCommerce shop that allows for cross-selling) would ideally also include retail-related KPIs, such as the average shopping basket, into the CLV. Service-intensive curated subscriptions benefit from measuring their net promoter score, while surprise subscriptions should aim at increasing their reach regarding subscribers to portray their relevance as a marketing channel. Aside from measuring the right KPIs, Grassler would also aim to decrease churn by bundling consumers’ affinity to a product category in a community. Genthner already runs a community, as Glossybox has begun to host an annual beauty convention named Glossycon: “our long-term goal is to create a world around the beauty product category.”

Figure 2: Subscription Implementation Framework

Source: Own illustration.

Subscription Implementation Framework: How to Start and Run a Subscription

Managers should consider a few points upon designing a subscription model. In order to perform well, according to the above delineations, subscription models need to be strategically well aligned with a firm's capabilities and customers' needs. To this end, this study outlines the subscription implementation framework that guides managers through the process of creating an archetypical subscription (see fig. 2). Building on the qualitative interviews, this framework assists managers of incumbent retailers to embrace the subscription business model by highlighting the hierarchical steps necessary to build a coherent subscription business. It, therefore, helps to identify the products and customers that the firm aims to focus on strategically (steps 1 and 2), thereby laying the foundation to build a value proposition that the subscription should fulfill (step 3), on top of which it builds the eventual subscription model (step 4) and additional services (step 5).

Firstly, one needs to choose a product category in which the intending subscription provider has expertise. This proves crucial in providing a subscription that adds true value in the eyes of customers. Secondly, one has to define customer segments that are relevant to the firm, as subscriptions are usually highly focused on a certain target group. Thirdly, one needs to define the main goal the subscription should achieve. Usually, this decision comes down to an

existing gap in a company's product offering. Being so targeted, subscriptions can be used to fill a gap either with regards to convenience or inspiration. Fourthly, one needs to choose the subscription type, i.e., a predefined, curated, or surprise subscription. This step partly depends on the decision taken in step three. Convenience-related needs are best addressed through either predefined or curated sub-

Predefined subscriptions help consumers to absolve necessary tasks they do not want to take care of themselves.

scriptions, dependent on whether a product- or category-specific approach is necessary. Inspiration-related needs can best be satisfied via curated or surprise subscriptions, depending on whether control over the purchase matters to the consumer or not. Finally, the profitability of a subscription can be enhanced through further initiatives. A surprise subscription can function as a marketing tool and sell customer reviews to producers. Both surprise and predefined subscriptions can be complemented through an online shop, allowing for cross-selling. Surprise and curated subscriptions, due to their category-focus and consistent followership, can make use of forming a community to connect their

consumers and thereby achieve higher loyalty among them, leading to a higher retention rate. These five steps can lay the foundation for future subscription providers to partake in the growth of this disruptive form of retailing.

Conclusion

There are three types of subscription models in retailing. Each one satisfies different customer needs. Predefined subscription should only be chosen if a general need born out of necessity is to be fulfilled. People today value their time to be used on what's relevant to them. Predefined subscriptions help consumers to absolve necessary tasks they do not want to take care of themselves. Surprise

subscriptions succeed if a product category has the potential to widen consumers' horizons to try out further products of the same category. This mechanism only works if a critical number of consumers highly affine to this category exists. To manage the complexity of an experience-oriented subscription is both art and science. Curated subscriptions thrive when the customer journey of a product category is characterized by a complexity that drives both confusion and curiosity. If this is the case, then the controlled inspiration and convenience-oriented surprise create an added value for consumers. 

Literature

- Baxter, R. K. (2015): *The Membership Economy: Find Your Super Users, Master the Forever Transaction, and Build Recurring Revenue*. McGraw-Hill.
- Bischof, S. F./Böttger, T./Rudolph, T. (2017): *Cautiousness Caps Curiosity: The Influence of Risk on Attitude towards Product Subscription Models*, in: European Marketing Association 46th Annual Conference, May 23–26, Groningen, Netherlands.
- CB Insights (November 1, 2016): *Subscription E-Commerce Market Map, 57 Startups in One Infographic*, <https://www.cbinsights.com/blog/subscription/e-commerce-market-map-company-list/>, Last accessed: November 27, 2016.
- Cratejoy (2017): *Discover a subscription you'll love*, <https://www.cratejoy.com/>, Last Accessed: May 7, 2017.
- Creswell, J. W. (2012): *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Sage Publications.
- Economist (2013): *Supply on demand: Adapting to change in consumption and delivery models*, <http://info.zuora.com/rs/zuora/images/EIU%20Zuora%20WEB%20Final.pdf>, Last accessed: April 4, 2017.
- Elaguizy, A. (2014): *Why subscription business models will transform every industry*, <https://venturebeat.com/2014/12/17/why-subscription-business-models-will-transform-every-industry/>, Last Accessed: April 11, 2017.
- Fetto, J. (2016): *Discovery, Surprise, Inspiration: The Rise of Subscription Box Shopping*, http://hitwise.connexity.com/04.14.2016_SubscriptionBox_CD_US_LP.html, Last accessed: December 8, 2016.
- Grossman, R./Rickards, T. (2015, August 27): *Digital Pulse 2015*, Thought Leadership, <http://www.russellreynolds.com/insights/thoughtleadership/digital-pulse-2015#>, Last accessed: March 05, 2017.
- Gupta, S./Lehmann, D. R./Stuart, J. A. (2004): *Valuing Customers*, in: *Journal of Marketing Research*, 41, 1, pp. 7–18.
- Janzer, A. H. (2015): *Strategies for Nurturing Customers in A World of Churn: Subscription Marketing*, Cuesta Park Consulting.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press.
- Livezey, A. (2017): *Dollar Shave Club wins market share and customers with back-to-basics approach*, Financial Times, <https://www.ft.com/content/9bb5cc54-d368-11e6-b06b-680c49b4b4c0>, Last accessed: May 1, 2017.
- Lovelock, C. H./Wirtz, J. (2010): *Managing Relationships and Building Loyalty*, in: *Services marketing: people, technology, strategy*, Prentice Hall, pp. 314–348.
- Marshall, C./Rossman, G. B. (2014): *Designing qualitative research*, Sage Publications.
- McCarthy, D. M./Fader, P. S./Hardie, B. G. S. (2017). *Valuing Subscription-Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data*. *Journal of Marketing*, 81(1), S. 17–35.
- Patel, N. (2015): *Four things you need to know before your start recurring billing*, <https://blog.kissmetrics.com/before-starting-recurring-billing/>, Last accessed: April 11, 2017.
- Peters, T. J./Waterman, R. H./Jones, I. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row.
- Porter, M.E. (1979): *How competitive forces shape strategy*, in: *Harvard Business Review*, 57, 2, pp. 137–145.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press.
- Rudolph, T./Boettger, T./Pfrang, T. (2012): *Kundeninspiration als Chance für den Handel*, in: *Marketing Review St.Gallen*, 29, 5, pp. 8–15.
- Seidman, I. (2013): *Interviewing as qualitative research, A guide for researchers in education and the social sciences*, Teachers College Press.
- Shopify (2016): *Why Traditional Retailers Are Trying Subscription Box Services*, <https://www.shopify.com/retail/how-some-traditional-retailers-are-tip-toeing-into-subscription-box-services>, Last Accessed: May 7, 2017.
- The Telegraph (2017): *Meat, fish, coffee and more: the best food subscription boxes delivered to your door*, <http://www.telegraph.co.uk/food-and-drink/features/the-15-best-subscription-boxes-delivered-to-your-door/>, Last Accessed: April 4, 2017.
- Warrillow, J. (2015): *The Automatic Customer: Creating a Subscription Business in Any Industry*, Portfolio Penguin.
- Welt (2015): *Das verbirgt sich in den Wundertüten aus dem Internet*, <https://www.welt.de/wirtschaft/article149813603/Das-verbirgt-sich-in-den-Wundertueten-aus-dem-Internet.html>, Last Accessed: April 4, 2017.

Disruptive Veränderungen im Handel erfolgreich managen

Dieser Artikel charakterisiert disruptive Veränderungen im Handel und identifiziert die Hauptgründe für zögerliches Managementverhalten anhand des Schockstarren-Modells. Mithilfe von sechs Leitideen wird Managern Mut zur Selbstdisruption gemacht.

Prof. Dr. Thomas Rudolph, Dr. Markus Schweizer

Disruptive Veränderungen im Handel betreffen zunächst einmal die etablierten Anbieter aus der Mode-, Elektronik-, Musik-, Reise-, Sport- oder Spielzeug-Branche. In erster Linie das Internet und die damit verbundenen Innovationen stellen etablierte Geschäftsmodelle dieser klassischen Handelsbranchen immer stärker infrage. Aber auch den Herstellern stehen disruptive Zeiten bevor, denn schon viele von ihnen gehen heute einer Handelstätigkeit nach. Sie etablieren Online-Vertriebskanäle, die Kanalkonflikte auslösen und nach einem Umbau von Organisationen und Prozessen rufen. Der von den Märkten ausgehende Wandel fordert das Management zum raschen und nachhaltigen Handeln auf. Bestehende Geschäftsmodelle lassen sich unter diesen Vorzeichen nicht mehr evolutionär weiterentwickeln, sondern müssen grundlegend transformiert werden. Davor schrecken viele Unternehmen zurück oder schieben den drängenden Wandel auf die lange Bank. Mit diesem Artikel versuchen wir, wesentliche Charakteristika disruptiver Veränderungen im Handel zu beschreiben und die Gründe für zögerliches Verhalten mit unserem Schockstarren-Modell zu verdeutlichen. Mit unseren sechs Leitideen wollen wir abschliessend Mut zur Selbstdisruption machen.

1. Was Disruption bedeutet

Disruption ist zu einem Modewort gekommen. Jede noch so kleine Veränderung wird als „disruptiv“ betitelt. Sei dies die Einführung eines „Click & Collect“-Service in der stationären Filiale oder die Installation einer Kamera im Umkleideraum, um die anprobierbare Jeansjacke gleich auf Facebook dem Freundeskreis zu präsentieren. Das Silicon Valley ist zur Pilgerstätte

vieler Manager geworden, die nach einer Besuchstour durch das Tal glauben zu verstehen, was Disruption ist.

Disruption verstehen wir nicht als ein Ereignis, sondern als einen Prozess, welcher mit einer disruptiven Idee beginnt und im Zeitverlauf einen bestehenden Markt vollständig oder zu einem substantiellen Teil zu verändern vermag. Dies geschieht durch die Verdrängung von bislang als gesichert geltenden Geschäftsmodellen mittels neuer Technologien, Produkten oder Dienstleistungen. Oder einfacher und in den Worten von Jeff Bezos, Gründer von Amazon, ausgedrückt: „Alles, was die Kunden lieber mögen als das, was sie vorher gekannt haben, ist disruptiv“ (Meck/Weiguny 2015).

Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter (1883–1950) sprach in diesem Zusammenhang von der „Schöpferischen Zerstörung“ und meinte damit die Zerstörung von alten Strukturen durch eine Neukombination von Produktionsfaktoren, die sich erfolgreich durchsetzt (vgl. Schumpeter 1982).

Disruptives Handelsmarketing am Beispiel von Ikea und Amazon

Ikea, das unmögliche Möbelhaus, hat sich schon immer als Preisführer verstanden. Konkurrenten waren vor mehr als 30 Jahren bei der Expansion ins Ausland sehr skeptisch, ob sich das damals neuartige Verkaufskonzept (Wohnausstellung, Materiallager und selber Zusammenschrauben) in der Schweiz, dem ersten Auslandsmarkt, durchsetzen kann. Gerade in der Schweiz, wo der Service eine grosse Rolle spielt, war die Verwunderung über den Expansionsschritt besonders hoch. Die ersten Erfolge erzielte das Unternehmen bei den unteren Einkommensschichten, was die etablierten

Prof. Dr. Thomas Rudolph

ist Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement der Universität St. Gallen (IRM-HSG), St.Gallen

thomas.rudolph@unisg.ch
www.irm.unisg.ch

Dr. Markus Schweizer

ist Geschäftsführer und Partner der Holistic Consulting GmbH, Hannover

markus.schweizer@holisticconsultinggroup.com
www.holisticconsultinggroup.com



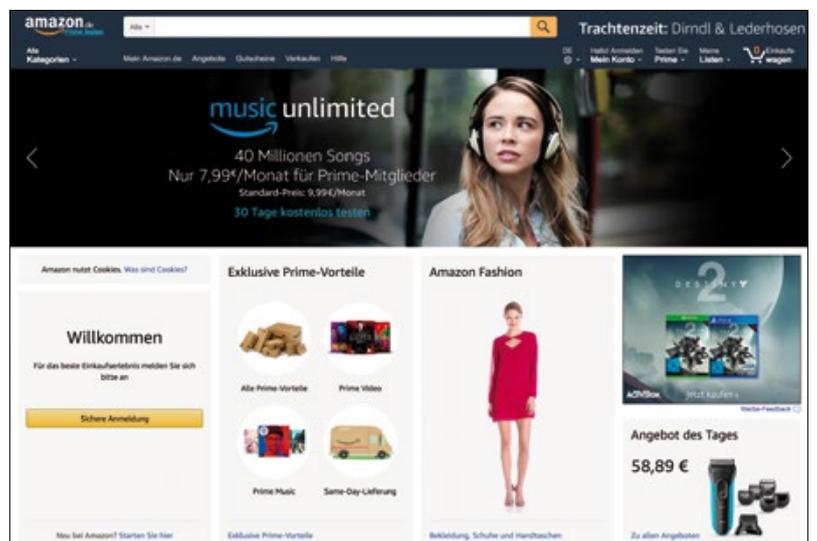
Ikea Mit dem Konzept *Wohnausstellung, Materiallager und selber Zusammenschrauben* haben die Schweden nach rund 35 Jahren die Marktführerschaft in der Schweiz übernommen.

Händler mühelos verkraften konnten. Sie gaben freiwillig das margenschwache Preiseinstiegssegment ab und konzentrierten sich fortan auf die Mittel- und Hochpreislagen. Ikea hat dann aber sukzessive die Qualitäten verbessert und auch die Mittelschicht erreicht und so, schleichend und lange Zeit unter dem Radar agierend, nach rund 35 Jahren die Marktführerschaft in der Schweiz übernommen. Im Vergleich zu Branchen, welche heute von der Digitalisierung erfasst werden, dauerte dieser Prozess in der Möbelbranche relativ lange. Die Konkurrenz reagierte evolutionär, zumal sich der Markt nur sehr langsam veränderte.

Dank des Online-Marktplatzes, der Nutzung bestehender Grosshandels-Lager und einer neuartigen Ertragslogik hat Amazon in wesentlich kürzerer Zeit einen erheblich höheren Marktanteil erreicht. In den vergangenen 20 Jahren wuchs Amazon durchschnittlich 25 Prozent pro Jahr auf mittlerweile 140 Mrd. US-Dollar Umsatz. Auch Amazon wurde als Wettbewerber lange nicht erkannt, weil das Ertragsmodell branchenunüblich daherkam und von vielen nicht verstanden wurde.

Amazon versucht nicht, mit dem Warengeschäft einen Gewinn zu erzielen. Es geht nicht in erster Linie darum, nach Abzug aller Kosten auf den erzielten Umsätzen eine hohe Rendite zu erzielen. Das hohe Umsatzwachstum im Online-Handel von jährlich über 20 Prozent finanziert das Unternehmen

über Cloud-Services, Mitgliedsgebühren (Amazon Prime) und über die Börse. Amazon schreibt als Konzern seit Jahren Gewinne und investiert erheblich in das Wachstum im Retail-Geschäft. Amazon greift alle klassischen Handelsbranchen an. Der bevorstehende Angriff im Lebensmittelgeschäft



Amazon bietet mit mehr als 250 Millionen Artikeln das grösste Sortiment und ermöglicht mit einem immensen Logistiksystem einen bequemen und günstigen Einkauf.

könnte die Dominanz deutlich ausbauen und den Handel mit Lebensmitteln aus den Angeln heben. Denn die Voraussetzungen für eine Disruption sind sehr gut. Amazon bietet mit mehr als 250 Millionen Artikeln das mit Abstand grösste Sortiment und ermöglicht mit einem ausgeklügelten Logistiksystem einen sehr bequemen und günstigen Einkauf. Amazon startete im April 2017 in Deutschland mit wesentlich tieferen Liefergebühren im Rahmen von Amazon Fresh und somit einem erheblichen Preisvorteil. Ferner erkennen die etablierten Konkurrenten aus dem Lebensmittelhandel in Amazon zwar eine grosse Gefahr, die Reaktion fällt jedoch eher überschaubar aus. Dieses zögerliche Verhalten ist für den Erfolg eines Disruptors, nach den Erkenntnissen der Forschung, besonders wichtig. Nur so kann es in kurzer Zeit gelingen, einen nennenswerten Marktanteil zu erobern.

Die beiden Beispiele beschreiben fundamentale Unterschiede zwischen Handelsinnovationen im stationären Handel (Ladengeschäfte waren ein „must“) und internetgetriebenen Innovationen im Handel. Diese Unterschiede betreffen in erster Linie die Reaktionsgeschwindigkeit und das Ausmass der Veränderung, welche im Online-Handel wesentlich tiefgreifender ausfallen. Um in dieser neuen Handlungswelt frühzeitig eine Transformation einleiten zu können, gilt es, die Gefahr einer Schockstarre zu vermeiden. Wer ohnmächtig zuschaut, wie die neuen Angreifer Marktanteile erobern, befindet sich in einer Schockstarre, deren Charakteristika wir uns genauer anschauen wollen.

2. Schockstarre überwinden

Warum wurden neue Wettbewerber wie Amazon oder Ikea in ihren Anfängen als nicht gefährlich eingestuft bzw.

wieso wurde mit zu geringer Kraft entgegengewirkt? Woher kommt diese Trägheit und wie lässt sich die damit verbundene Lethargie erfolgreich bekämpfen?

Wie konnte es passieren, dass bei Nokia, Sony, Acer, Bloomingdales etc. der Umsatz, der Marktanteil und der Gewinn einbrachen? Immerhin waren alle einmal Marktführer, besaßen eine

Eine erfolgreiche Vergangenheit macht bekanntlich träge.

volle Kriegskasse und beschäftigten sehr gut ausgebildete Manager. Auch lag es nicht daran, dass diese Unternehmen die tektonischen Veränderungen nicht erkannten. Früherkennung war bei allen eine wichtige Aufgabe. Sie beschäftigten sich mit neuen Geschäftsideen und beteiligten sich rege an Start-ups. Trotzdem kam bei allen die Schieflage. Sie waren nicht in der Lage, sich schnell genug zu verändern. Zwar hat man sich gewehrt, jedoch eher halbherzig. Innovationen, die den Veränderungen erfolgreich begegnen sollten, kamen nicht an. Trägheit ist aber ein Begriff, der dieses Phänomen im Kern nicht ganz trifft. Besser erscheint uns der Begriff der Schockstarre.

Unser nachfolgendes Schockstarren-Modell erklärt die wichtigsten Innovationsbarrieren, die etablierte Unternehmen lähmen.

Eine erfolgreiche Vergangenheit macht bekanntlich träge. Vor allem aber entsteht aus Erfolgen die Überzeugung, mit dem Ansatz aus der Vergangenheit auch in der Zukunft bestehen zu können. Nach dem Motto „was uns in der Vergangenheit gross gemacht hat, macht uns künftig noch

stärker“, halten viele Handelsmanager an bewährten Konzepten fest und versuchen, diese so lange wie möglich zu verteidigen. Doch je länger diese Phase der Verteidigung anhält, desto grösser ist die Gefahr, einer disruptiven Innovation zu unterliegen. Zwar sind Verteidiger in der Lage, bestehende Geschäftsmodelle inkrementell weiter zu entwickeln, disruptive Innovationen kommen dabei aber höchst selten heraus. Etablierte Anbieter suchen Innovationen, die eine erhaltende Wirkung entfalten. Disruptive Innovationen widersprechen diesem Ansatz und können genau aus diesem Grunde nur von neuen Anbietern hervorgebracht werden. Doch selbst wenn ein neuer Wettbewerber mit einer disruptiven Technologie rasch Marktanteile gewinnt, ziehen etablierte Anbieter nur zögerlich nach. Zu lange klammern sie sich an die Erfolge der Vergangenheit. Getragen von der Überlegung, reduzierte Gewinne seien immer noch besser, als mit hohen Anfangsverlusten

Abb. 1: Schockstarren-Modell



Quelle: Rudolph/Schweizer, 2017.



neue Geschäftsfelder aufzubauen, verpassen diese den frühzeitigen Einstieg in neue Märkte und Technologien. Gerade im Handel sind die Unternehmenskultur und das Berichtswesen auf Stabilität statt Agilität ausgerichtet. Handelsorganisationen suchen die maximale Effizienz, denn nur so lassen sich die geringen Margen sichern. Der Kundennutzen steht hingegen nur selten im Mittelpunkt der Betrachtung. Tesco in Grossbritannien hat es nicht geschafft, seine Non-Food-Abteilungen in den Griff zu bekommen. Die Umsätze sanken dramatisch. Der Versuch noch effizienter im Einkauf und in der Flächenbewirtschaftung zu werden, hat bisher nicht ausgereicht.

Fehlende Ressourcen behindern notwendige Veränderungen. Ohne fähige Mitarbeiter, State of the Art-Verkaufskonzepte, eine geeignete Infrastruktur für die Entwicklung von aussergewöhnlichen Sortimenten und Services und die notwendigen finanziellen Mittel, kann kaum ein Wandel gelingen. Aber auch fehlende intangi-

ble Ressourcen, wie z.B. gute Stammdaten, gut eingeführte Marken, gut etablierte Beziehungen zu Lieferanten und Partnern in der Distribution, bremsen den notwendigen Wandel erheblich (vgl. Christensen 2000, S. 66). Zum dominanten Engpass vie-

ge Sortimente und Services zu entwickeln, von grosser Bedeutung. Dazu zählen beispielsweise die Einkaufs-, Logistik-, Instore- und Verkaufsprozesse. Disruption verlangt im Hinblick auf diese Prozesse eine Beschleunigung und Agilität. Was in der Vergan-

Hohe Zufriedenheitswerte beruhigen, obwohl Manager eigentlich wissen sollten, dass bestehende Kunden ansonsten ja gar nicht mehr wiederkehren würden.

ler Handelsunternehmen entwickelt sich die Ressource IT, da der Veränderungsbedarf schon lange die personellen Kapazitäten vieler IT-Abteilungen übersteigt. Dies trifft im besonderen für den mittelständischen Handel zu, der ohne leistungsfähige IT den Anschluss im Omni-Channel-Zeitalter verpasst.

Auch sind die Prozesse, welche helfen, aus den Ressourcen marktfähig-

genheit formal geregelt war, muss künftig schneller und teilweise informell gelingen. Es sind häufig diese intangiblen Prozesse, welche eine Handelsorganisation hemmen. Wie werden Budgets abgestimmt und verabschiedet, wie lernen Unternehmen durch Marktforschung, oder mit welcher Methodik priorisiert ein Unternehmen die zentralen Projekte und sorgt für einen fokussierten Mitteleinsatz? Oft sind

diese Prozesse eher auf das Bewahren bestehender Systeme ausgerichtet. So hat der Buchhandel sehr lange gebraucht, einen eigenen E-Reader auf den Markt zu bringen. Durch den Tolino konnte der deutschsprachige stationäre Buchhandel seine Online-Verkaufsprozesse erheblich ankurbeln und Amazon Paroli bieten.

Eine mangelhafte Früherkennung kann Trägheit fördern. So lange man disruptiven Wandel nicht erkennt, kann man so weitermachen wie bisher, und sinkende Rendite exogenen Größen, wie z.B. der schleppenden Konjunktur, zuschreiben. Wir beobachten in vielen Handelsbranchen den Fehler, kein geeignetes Frühwarnsystem aufzubauen. Zufriedenheitsstudien für bestehende Kunden versuchen, das Kundenverhalten zu erklären. Hohe Zufriedenheitswerte beruhigen, obwohl Manager eigentlich wissen sollten, dass bestehende Kunden ansonsten ja gar nicht mehr wiederkehren würden.

Die Motive von Wechselkunden besser zu verstehen, die Gründe für Kundenabwanderung zu erheben, Stärken aufkommender Konkurrenten zu analysieren oder gar die eigene Innovationskraft mit neueren Messkonstrukten wie der Kundeninspiration zu analysieren (vgl. Rudolph et al. 2015), erfolgen höchst selten. Teilweise lässt sich auch die Tendenz beobachten, unangenehme Marktstudien gänzlich zu streichen. Aber auch die Suche nach neuen Ertragsmodellen lässt zu wünschen übrig. Welches Unternehmen sucht derartige Informationen über die eigene Landes- und Branchengrenze hinweg? Wer hält regelmässig Ausschau nach der Achillesferse im eigenen Geschäftsmodell und beauftragt damit Experten? Und auch beim technologischen Wandel erstaunt in vielen Unternehmen ein weitverbreitetes Halbwissen. Welches Unternehmen

betreibt ein eigenes Lab, welches mithilfe neuer Technologien versucht, neue Geschäftsfelder zu entwickeln und zu testen? In der Regel handelt es sich um wenige aber erfolgreiche Ausnahmen.

Wer nicht weiss, wo der Schuh zu drücken beginnt, kann keine geeigneten Gegenmassnahmen einleiten. Wir

Wer nicht weiss, wo der Schuh zu drücken beginnt, kann keine geeigneten Gegenmassnahmen einleiten.

empfehlen, die Gefahren disruptiver Veränderungen proaktiver und systematischer zu analysieren.

Auch kann ein fehlendes Leistungsversprechen bremsen. Aus unserer Erfahrung bemühen sich nur wenige Unternehmen aktiv um die Entwicklung eines fokussierten Leistungsversprechens, welches einen hohen Kundennutzen verspricht. Ohne eine gemeinsam getragene Vorstellung zum Aufbau einer attraktiven Wettbewerbsposition kann eine Geschäftsmodelltransformation jedoch nicht gelingen. Im Zuge disruptiver Veränderungen werden bewährte Leistungsversprechen aus der Vergangenheit zwar infrage gestellt, häufig entsteht jedoch ein Vakuum. Manager zögern mit der Entscheidung für ein neues Leistungsversprechen. Sie nehmen sich viel Zeit für das Analysieren und Verstehen der neuen Marktgegebenheiten. Es fehlt dann schnell die fokussierende Wirkung gemeinsam getragener Wertvorstellungen und die Schockstarre setzt ein. Es entstehen Zentrifu-

galkräfte, die gemeinsam getragene Veränderungsprozesse verunmöglichen. Wir erkennen in fehlenden oder unscharf formulierten Leistungsversprechen einen Hauptgrund dafür, weshalb Unternehmen in eine Schockstarre verfallen. Warenhäuser mussten ihr Leistungsversprechen „Alles unter einem Dach“ mit dem Aufkommen von Fachmärkten abschwächen und viele haben bis heute auf den Angriff von Online-Marktplätzen kein geeignetes Leistungsversprechen gefunden, was sich am aktuellen Warenhaussterben in den USA ablesen lässt.

Die genannten fünf Faktoren sind nicht abschliessend; sie stellen aber die wichtigsten Auslöser dar, welche in ihrer Wechselwirkung zur Lethargie führen. Oft wirken mehrere Auslöser gleichzeitig, was es häufig so schwierig macht, die Schockstarre zu überwinden.

Wem es gelingt, die Gefahr einer Schockstarre zu vermeiden, ist auf einem guten Weg, den Angriffen aus dem Internet erfolgreich zu begegnen. Statt Schockstarre dominieren Neugier und der Mut, sich den neuen Herausforderungen stellen zu wollen. Die Herangehensweise wollen wir im dritten Teil beschreiben.

3. Sechs Leitideen für die Transformation von Geschäftsmodellen

Die nachfolgenden sechs Leitideen sind uns in unseren langjährigen Forschungs- und Beratungsprojekten immer wieder begegnet und haben uns in der Umsetzung im Kontext disruptiver Marktveränderungen erfolgreich geleitet. Sie können helfen, eine erfolgreiche Transformation bestehender Geschäftsmodelle einzuleiten, müssen aber auf den individuellen Kontext der Organisation übersetzt werden.

Abb. 2: Leitideen für die Transformation von Geschäftsmodellen

-  1. Zukunftsbild klären
-  2. Führungsprinzipien überdenken
-  3. Fluidität im Unternehmen fördern
-  4. Agilität aufbauen
-  5. Empathie stärken
-  6. Ganzheitliches Denken fördern

Quelle: Rudolph/Schweizer, 2017.

LEITIDEE 1: Zukunftsbild klären

Der Vorteil eines klar formulierten Leistungsversprechens, das Kunden begeistert und Mitarbeiter für einen neuen Weg überzeugt, liegt in der Orientierungsfunktion. Ikea verspricht in seinem Leistungsversprechen Möbel, die möglichst vielen Menschen auf unserem Planeten schönes Wohnen ermöglichen. Ikea begeistert Kunden durch sehr günstige, aber dennoch gute Möbel und letztlich auch die Mitarbeiter. Für dieses Ziel lohnt sich der Einsatz. Es geht nicht nur um das Erzielen eines Profits, sondern darüber hinaus um die Verbesserung der Welt. Die Klarheit des Leistungsversprechens hat zwei Vorteile: Erstens konzentrieren sich Mitarbeiter auf Projekte, die den bestehenden Wettbewerbsvorteil stärken, und zweitens trägt die gemeinsam getragene Wertvorstellung dazu bei, sich nicht in zu vielen Projekten zu verzetteln. Daher empfehlen wir, diesen Erfolgsfaktor stärker zu berücksichtigen.

Ein motiviertes Managementteam sollte sich zuerst mit dem Leistungsversprechen befassen, bevor es die an-

deren lähmenden Faktoren angeht. Auch die Organisation bedarf der Anpassung. Prozessabläufe und Verantwortlichkeiten sind frühzeitig neu zu definieren, um bessere Leistungen anbieten zu können. Wer sich damit begnügt, ein besseres Managementteam zu formieren, kann die Schockstarre nicht überwinden. Erst wenn das neue Team einer gemeinsamen Vision folgt und mit einem klar verständlichen Leistungsversprechen die restlichen Mitarbeiter begeistert, kann der Neuanfang gelingen.

Die Leitidee eines visionären Leistungsversprechens ist an sich nichts Neues, doch in der wirkungsvollen und konsistenten Umsetzung – und dies fällt in den folgenden Leitideen ähnlich aus – liegt die Krux. Ein schönes Imagevideo für die Strategie des nächsten Jahres mag erfrischend und identifikationsbildend sein, doch wenn der Arbeitsalltag völlig anders aussieht, beziehungsweise auf das Video keine neuen Impulse mehr folgen, ist jede Mühe zur Sinnvermittlung vergebens.

LEITIDEE 2: Führungsprinzipien überdenken

Führung ist nicht mehr ein „nach unten Tragen von Zielen und Aufträgen“, sondern die Fähigkeit, die Vorstellungswelt der Vision und deren Realisierung positiv auf die Mitarbeitenden zu übertragen (Ohnemüller 2016, S. 57ff.). Dabei geht es darum, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu erkennen, diese zum Vorschein zu bringen und am richtigen Ort im Unternehmen einzusetzen. In der Führung gilt es, die strategischen Leitplanken zu setzen und innerhalb dessen jedoch einen möglichst hohen Grad an Flexibilität wahren zu können. Klar definierte Prozesse decken die Routinearbeit ab, der Freiraum für neue Ideen sollte aber

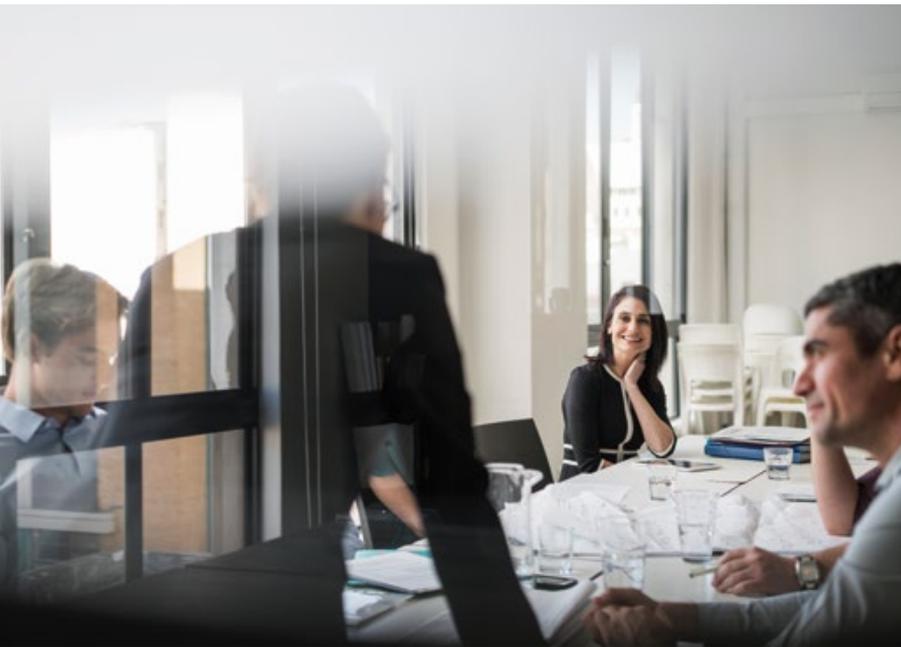
möglichst gross ausfallen. Grundlage dafür ist Vertrauen, Inspiration und Freude an der Arbeit.

LEITIDEE 3: Fluidität im Unternehmen fördern

Erfolgsentscheidend sind netzartige Zusammenarbeitsformen über die Abteilungsgrenzen hinweg. Diese Fluidität löst das Silodenken auf und setzt den Fokus auf die Wertschöpfungskette mit dem Ziel, den Kundennutzen zu steigern. Die Entscheidungen werden in vielen teilautonomen Fachgremien gefällt und immer mit dem Blick auf das Gesamtsystem. Deshalb ist auch die Visualisierung der Zukunft so zentral. Existiert kein gemeinsames Bild beziehungsweise ein konsensuales Selbstverständnis, besteht die Gefahr, dass in den dezentralen Gremien kontrahierende Entscheidungen gefällt und divergierende Ziele verfolgt werden. Mitarbeitende haben zwar weiterhin ihre Heimbasis in der fachlichen Abteilung, sie werden aber dort eingesetzt, wo ihre Expertise gefragt ist. Das heisst, die Organisation wandelt sich von einer statischen Organisation zu einer permanenten Projektorganisation, in der je nach Fragestellung die Kompetenzen aus unterschiedlichen Fachabteilungen zusammengezogen werden.

LEITIDEE 4: Agilität aufbauen

Die Agilität der Organisation basiert einerseits auf dem Erkennen von Veränderungen und andererseits auf der Ableitung von entsprechenden Handlungen mit der richtigen Geschwindigkeit. Oft wird Agilität jedoch mit einem klassischen Innovationsprozess in Verbindung gebracht, der dann aber durch eine starke Formalisierung und



Trägheit auffällt. Die Agilität versteht Innovation aber als immanenten Bestandteil der täglichen Arbeit. Dadurch erhält die Erneuerung von innen heraus einen anderen Stellenwert und die Veränderung stellt nicht mehr einen Ausnahmezustand dar, sondern wird zur Normalität. Eckpfeiler sind die Möglichkeit eines unbürokratischen Pilotierens von neuen Ideen. Dazu bedarf es einer ausgeprägten Fehlerkultur, die das Scheitern auch zulässt. Zu beachten ist dabei jedoch die richtige Geschwindigkeit. Das Management disruptiver Prozesse beruht weniger auf einer möglichst hohen Geschwindigkeit als vielmehr auf Antizipation und Angemessenheit. Die Leitidee des angemessenen Handelns teilen fast alle Manager, auch wenn die Balance zwischen Revolution und Evolution nicht einfach zu finden ist.

LEITIDEE 5: Empathie stärken

Mit einer erhöhten Empathie meinen wir, Taten wieder an Denken, Botschaften an Verstehen und Leistungen an Kundennutzen zu koppeln. Dazu braucht es eine Bereitschaft und die

Fähigkeit, Emotionen, Motive und Bedürfnisse anderer Menschen zu erkennen und zu verstehen. Deshalb braucht es eine Kombination zwischen der aktuell hochgejubelten analytischen Welt und der eher in Vergessenheit geratenen Empathie. Da Empathie einen immanenten Teil der Unternehmenskultur darstellt, bedarf es für eine erfolgreiche Profilierung auch hier einer grundlegenden Transformation. Eine Investition, die keine kurzfristigen Erträge bringt, sich aber in der Zukunft auszahlt.

LEITIDEE 6: Ganzheitliches Denken fördern

Bei der Transformation des Geschäftsmodells ist der ganzheitliche Ansatz zentral. Einzelne Stellschrauben zu betätigen, ist meist kontraproduktiv. Erhöhte Investitionen in die Marktforschung werden den erhofften Erfolg nicht mit sich bringen, wenn die empathischen Fähigkeiten oder die Bereitschaft, bisherige Prozesse zu hinterfragen, nicht vorhanden sind. Appelle aus dem Top-Management, die Silos der Fachabteilungen zu verlassen und netzwerkartig zu agieren, werden nicht

fruchten, wenn nicht auch strukturelle Anpassungen sowie die Anreizsysteme angepasst werden. Grundsätzlich ist die Unternehmenskultur der erste Ansatzpunkt der Veränderung – immer im Bewusstsein, dass kulturelle Veränderungen einen langen Zeithorizont in sich bergen. Die strukturellen und prozessualen Änderungen erfolgen dann konzertiert und unter Einsatz eines mutigen Leaderships.

Man hat fast schon das Gefühl, dass es zum guten Ton gehört, dass das eigene Unternehmen agil ist und bestens auf disruptive Veränderungen vorbereitet ist. Werden die Strategien, Strukturen und Prozesse jedoch näher betrachtet, wird meistens schnell klar, dass vielfach zwar einzelne Bestandteile eines organischen Managements implementiert wurden, aber ein ganzheitliches und aufeinander abgestimmtes System fehlt. Unsere sechs Leitideen können als Basisbausteine zur erfolgreichen Transformation des Geschäftsmodells verstanden werden. 

Literatur

Christensen, C. M. and Overdorf, M. (2000): Meeting the Challenge of Disruptive Change, in: Harvard Business Review, Volume 78, Issue 2, S. 66–76.

Meck, G. and Weiguny, B. (2015): Disruption, Baby, Disruption!, in: FAZ, Manager-Jargon, 27.12.2015, verfügbar über: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/das-wirtschaftswort-des-jahres-disruption-baby-disruption-13985491.html>, Datum des Zugriffs: 19.05.2017).

Ohnemüller, B. M. (2016): Lead – Speak – Inspire, Frankfurt.

Rudolph, T., Böttger, T., Pfrang, T. & Evanschitzky, H. (2015). Customer Inspiration: Conceptualization, Scale Development, and Validation. Präsentiert an AMA Winter Marketing Educators' Conference, Februar 2015, San Antonio, TX, USA.

Schumpeter, J. A. (1982): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin, 1982.

Adding Bricks to Clicks – (R)Evolution des Online-Handels

Der Online-Handel befindet sich im Umbruch. Mit wachsender Konkurrenz auf dem virtuellen Parkett konfrontiert, überarbeiten derzeit viele Online-Händler ihre Vertriebsstrategie und bauen sich ein zusätzliches Standbein im stationären Handel auf. Der Beitrag beschreibt die damit verbundenen Zielsetzungen und identifiziert zentrale Erfolgsfaktoren.

Dr. Sebastian Rittinger, Dr. Martin Schulte, Jens von Wedel

„**G**eschäfte sind Mittelalter. Sie wurden nur gebaut, weil es kein Internet gab“, referierte Internet-Investor Oliver Samwer beim Konsumgüterforum CGF in Paris im Jahr 2014. Ohne Zweifel befindet sich der Online-Handel ungebrochen auf einem Wachstumspfad. In Deutschland ist der B-to-C-E-Commerce von 2015 auf 2016 um 10,8 Prozent gewachsen (HDE 2017). In der Schweiz im gleichen Zeitraum um 8,3 Prozent (VSV 2017). Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sind in der Vergangenheit rein stationär tätige Händler, die durch den Aufbau eines eigenen Online-Geschäfts („Adding Clicks to Bricks“) einen Wandel im Geschäftsmodell vom Single-Channel- zum Multi-Channel-Händler vollzogen haben. Beispiele hierfür sind Media Markt, H&M oder Hornbach. Mittlerweile ist der Multi-Channel-Ansatz für den stationären Handel eher die Regel als die Ausnahme.

Als Folge dieser Entwicklung sind Online-Pure-Player, also Händler, die bislang ausschliesslich über den Online-Kanal distribuieren, mit zunehmender Konkurrenz auf dem virtuellen Parkett konfrontiert. Gleichzeitig baut Amazon seine Online-Vormachtstellung in Europa weiter aus und zeigt keine Anzeichen, sein Expansionstempo zu verringern. Allein in Deutschland konnte das Unternehmen seinen Umsatz von 11,8 Mrd. US-\$ im Jahr 2015 um fast 20 Prozent auf 14,1 Mrd. US-\$ im Jahr 2016 erhöhen und damit seinen Online-Marktanteil weiter ausbauen (GfK 2017). Vor dem Hintergrund dieser Wettbewerbssituation überarbeiten derzeit viele Online-Pure-Player ihre Vertriebsstrategie. Entgegen der These von Oliver Samwer, wonach der stationäre Handel weitestgehend als Auslaufmodell anzusehen ist, erweitern derzeit viele Online-Händler ihr Vertriebskanalspektrum um eine physische Präsenz. Dieser Trend wird auch als „Adding Bricks to Clicks“ (Avery et al. 2012) bezeichnet. Beispiele finden sich in den unterschiedlichsten Einzelhandelsbranchen. Sowohl der Online-Optiker Mister Spex, der Online-Elektronikhändler Microspot.ch als auch das Online-Lebensmittelunternehmen mymuesli sind mittlerweile in der Innenstadt anzutreffen. Auch Amazon ist, rund 20 Jahre nachdem das Unternehmen als Online-Buchhändler gestartet ist, in den USA mit mehreren Amazon-Books-Geschäften im stationären Buchhandel tätig.

Motive für den Eintritt in den stationären Handel

Mit dem Aufbau eines stationären Filialnetzes verfolgen Online-Händler im Wesentlichen fünf Ziele. Die Bedeutung dieser Ziele kann dabei von Branche zu Branche bzw. von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein.

Dr. Sebastian Rittinger

Retail and Consumer Goods, OLIVER WYMAN

Tel.: +49 (0) 89 93949280
sebastian.rittinger@oliverwyman.com
www.oliverwyman.com

Dr. Martin Schulte

Partner, OLIVER WYMAN

Tel.: +49 (0) 89 93949808
martin.schulte@oliverwyman.com

Jens von Wedel

Principal, OLIVER WYMAN

Tel.: +49 (0)30 39994564
jens.vonwedel@oliverwyman.com

1. Wachstum erzielen: Gerade in Branchen, in denen der Online-Handel bereits einen hohen Anteil an den Gesamtausgaben für sich gewonnen hat, kann der stationäre Vertriebskanal dazu beitragen, zukünftiges Wachstum zu sichern. Zusätzliche Umsätze können einerseits durch neue Kunden realisiert werden. Andererseits zeigen Käuferanalysen, dass Multi-Channel-Kunden, also Kunden, die über mehrere Vertriebskanäle eines Händlers einkaufen, höhere Umsätze generieren als Kunden, die nur einen Vertriebskanal nutzen (GfK 2017). Der Wandel zum Multi-Channel-Händler gibt Online-Händlern also die Möglichkeit, bestehende Kunden besser zu durchdringen und Wachstumspotenziale im existierenden Kundenportfolio zu heben.

2. Touch & Feel ermöglichen: Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil des stationären Handels gegenüber dem Online-Handel ist die Möglichkeit, das komplette oder zumindest Teile des Sortiments unmittelbar erlebbar zu machen. Einen hohen Mehrwert liefert dieses Touch & Feel-Erlebnis im Bekleidungseinzelhandel, um Schnitt, Passform sowie Tragegefühl besser beurteilen zu können. Aufgrund dessen hat beispielsweise der im Jahr 2007 in den USA gegründete Online-Herrenausstatter Bonobos mittels sogenannter „Guideshops“ den Weg in den stationären Handel eingeschlagen. Dabei handelt es sich um Showrooms, in denen Kunden im Vorfeld einen Termin vereinbaren und das komplette Produktportfolio aus dem Online-Shop anprobieren können. Die Artikel werden anschliessend über den Online-Shop bestellt und kostenlos an eine Wunschadresse geliefert („walk out hands-free“). Für die Kunden hat dies den Vorteil, dass sie ihren Einkauf nicht selbst nach Hause tragen müssen, sondern ohne Zusatzkosten bequem nach Hause liefern lassen können. Das Unternehmen wiederum spart sich die Lager-

haltung sowie das Bestandsmanagement und kann den Fokus auf die Beratung der Kunden legen. Nachdem der erste Guideshop im Jahr 2012 in Boston eröffnet wurde, betreibt das Unternehmen in den USA mittlerweile mehr als 30 Filialen.

3. Neue Zielgruppen erreichen: Der stationäre Vertriebskanal ermöglicht für Online-Händler den Zugang zu Zielgruppen, die bisher entweder gar nicht online einkaufen oder nur einen sehr geringen Anteil ihrer Gesamtausgaben im Internet tätigen. Laut Zahlen des Marktforschungsunternehmens GfK zählten in Deutschland im Jahr 2016 rund 48 Prozent aller Non-Food-Käufer zur Kategorie der „Exklusiv Offline-Käufer“ (GfK 2017). Diese Käufergruppe, die für 30 Prozent der Gesamtausgaben steht, hat im betreffenden Kalenderjahr keine Non-Food-Einkäufe im Internet getätigt.

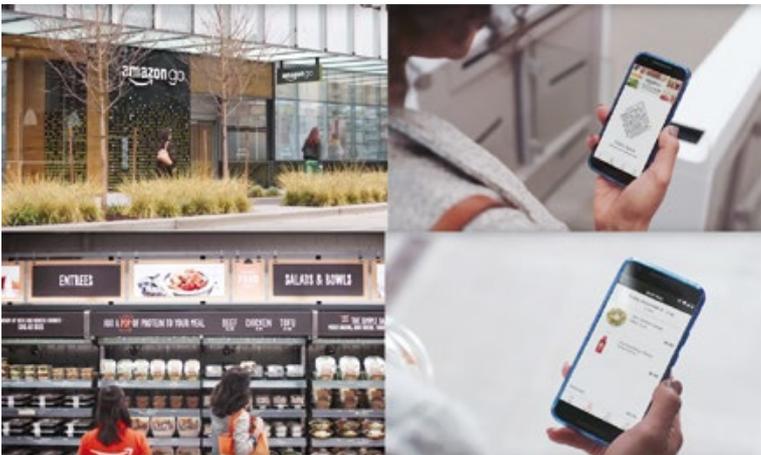
4. Markenimage schärfen: Mit dem Eintritt in den stationären Handel treten Online-Händler aus der Anonymität des Internets hervor. Durch das Einkaufserlebnis im Geschäft und den Austausch mit den Mitarbeitern wird die Händlermarke („Retail Brand“) für die Kunden greifbarer und transparenter. Damit kann der stationäre Vertriebskanal dazu beitragen, das Markenimage zu schärfen und das Vertrauen in die Händlermarke zu stärken. Eine hohe Bedeutung hat das Retail Branding beispielsweise im Bekleidungseinzelhandel. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine starke Händlermarke aufgrund des vergleichsweise hohen Involvements sowie der hohen Emotionalität des Bekleidungseinkaufs die Kaufentscheidung von Konsumenten massgeblich beeinflussen kann (Willems et al. 2012).

5. Consumer Insights generieren: Die Sammlung, Analyse und Nutzung von Kundenwissen wird für Handelsunternehmen zunehmend zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor (Oliver Wyman 2017). Erfolgreiche Online-Händler zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Surf- und Einkaufsverhalten ihrer Kunden im Internet genau kennen. Die Analyse des Einkaufsverhaltens im Geschäft sowie der direkte Austausch mit Kunden ermöglicht es den Unternehmen, dieses Wissen anzureichern und Kundenbedürfnisse (noch) besser zu verstehen.

Ein Beispiel hierfür ist Amazon. Ende 2016 hat das Unternehmen bekannt gegeben, mit dem Amazon-Go-Konzept in den stationären Lebensmitteleinzelhandel zu expandieren. Ein rund 170m² grosser Pilotmarkt wurde bereits in Seattle eröffnet. Charakteristisch für Amazon Go ist dabei das „Just Walk Out“-Einkaufserlebnis, d.h. der Verzicht auf eine traditionelle Kassenzone. Dafür authentifizieren sich Inhaber eines Amazon-Kontos beim Betreten des Geschäfts zunächst über eine App (siehe Abbildung 1). Anschliessend erfassen Kamera- und Sensortechnologien, mit welchen Produkten der Kunde während seines Einkaufs in Kontakt kommt und das Geschäft verlässt. Der Bezahlvorgang für den Einkauf erfolgt anschliessend via App über das vom Kunden hinterlegte Amazon-Konto.

Die Sensortechnologie ermöglicht Amazon-Kunden ein schnelles und bequemes Einkaufen ohne längere Wartezeiten. Gleichzeitig erlauben die eingesetzten Technologien detaillierte Einblicke in das stationäre Einkaufsverhalten der Konsumenten. So können beispielsweise detaillierte Informationen zur Verweildauer im Geschäft oder zu Produkten, die im Rahmen des Einkaufsprozesses aus dem Regal genommen und wieder zurückgestellt wurden, gewonnen werden. Die Verbindung der Datenwelt von Amazon Go mit dem Online-Einkaufsverhalten über das einheitliche Amazon-Konto ergibt ein um-

Abb. 1: Just Walk Out-Prinzip bei Amazon Go



Quelle: Amazon.com.

Zusammenfassung

Der Beitrag behandelt den Trend, dass derzeit viele Online-Händler ihr Vertriebskanalspektrum um eine physische Präsenz erweitern („Adding Clicks to Bricks“). Dabei werden fünf Motive für den Sprung über die Kanalgrenzen identifiziert: (1) Wachstum erzielen, (2) Touch & Feel ermöglichen, (3) neue Zielgruppen erreichen, (4) Markenimage schärfen und (5) Consumer Insights generieren. Zudem werden kritische Erfolgsfaktoren, die Online-Händler bei der Konzeption ihrer Offline-Marketingstrategie beachten sollten, aufgezeigt.

Abb. 2: Ladengestaltung bei Mister Spex im Alexa-Einkaufszentrum in Berlin

Quelle: misterspex.com.

fassendes Bild über das Konsumverhalten der Kunden, das in dieser Detailtiefe im Wettbewerb einzigartig sein dürfte.

Eckpfeiler einer Offline-Marketingstrategie für Online-Händler

Der Eintritt in den stationären Handel ist für Online-Händler mit einem hohen Einsatz von zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Planung und Realisierung des stationären Vertriebskanals verbunden. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) können Fehler bei der Konzeption der Offline-Marketingstrategie das zukünftige Wachstum des Unternehmens massgeblich beeinträchtigen oder bei fehlenden Reserven sogar existenzbedrohend sein. Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden fünf Eckpfeiler einer Offline-Marketingstrategie für Online-Händler aufgezeigt werden.

1. Marken-DNA übertragen: Eines der wichtigsten Motive für den Eintritt in den stationären Handel ist die Stärkung der Händlermarke. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, muss über die unterschiedlichen Vertriebskanäle ein konsistentes Markenimage kommuniziert werden. Für einen Online-Händler stellt sich beim Adding Bricks to Clicks damit die Herausforderung, seine bestehende Marken-DNA in den stationären Handel zu überführen. Ein Beispiel ist Amazon Go. Allgemein gilt Amazon als eines der innovativsten Unterneh-

men der Welt und belegt in dem „The World’s Most Innovative Companies 2016“-Ranking des Wirtschaftsmagazins *Forbes* als bestplatziertes Handelsunternehmen den 11. Platz. Entsprechend handelt es sich bei Amazon Go nicht um einen „traditionellen“ Supermarkt. Vielmehr bricht das Format mit seiner Just Walk Out-Philosophie mit klassischen Gewohnheiten beim Lebensmitteleinkauf. Nachdem das Unternehmen bereits das Einkaufsverhalten im Online-Handel massgeblich geprägt hat, wird dieser Geist nun in den stationären Handel getragen.

Ein zentraler Stellhebel zur Sicherstellung eines konsistenten Markenauftritts sind die Ladengestaltung und -ausstattung. Ein Beispiel ist der Online-Optiker Mister Spex. Im Frühjahr 2016 hat das im Jahr 2007 gegründete Unternehmen sein erstes Geschäft im Alexa-Einkaufszentrum in Berlin eröffnet, das kurz nach der Eröffnung mit dem Red Dot Award 2016 für Retail Design und dem iF Design Award 2017 für Innenarchitektur ausgezeichnet wurde. Charakteristisch für das Geschäft sind das integrierte Markenlogo an der Rückwand des Geschäfts sowie ein an der Nutzerführung des Mister Spex Online-Shops angelehntes Ladenlayout (siehe Abbildung 2). So ist z.B. die Produktpalette in der Filiale analog zu der Suchmaske im Online-Shop nach Kategorien, Brillenformen und Gesichtstypen strukturiert.

2. Einkaufserlebnisse schaffen: Der Fokus des Online-Handels liegt eher auf der Befriedigung utilitaristischer Ein-

Abb. 3: Frank+Oak Boutique mit integriertem Barbierbereich in Toronto



Quelle: FrankandOak.com.

Handlungsempfehlungen

1. Der Eintritt in den stationären Handel sollte auf Grundlage einer ganzheitlichen Offline-Marketingstrategie erfolgen.
2. Die Überführung der Marken-DNA vom Online-Shop in den stationären Vertriebskanal ist dabei eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für den Erfolg im stationären Handel.
3. Durch Exzellenz im Service, einer erlebnisorientierten Ladengestaltung sowie der nahtlosen Verknüpfung der Vertriebskanäle sollte für Kunden ein zusätzlicher Mehrwert geschaffen werden.

kaufsmotive wie Zeit- oder Geldersparnis und der Deckung eines bekannten Bedarfs. Im stationären Handel rücken hedonistische Einkaufsmotive, wie beispielsweise die Suche nach Stimulation und Inspiration, d.h. die Bedarfsweckung, deutlich stärker in den Vordergrund (HDE 2016). Entsprechend ist die Überführung der Marken-DNA vom Online-Shop in den stationären Vertriebskanälen eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für den Erfolg im stationären Handel. Vielmehr steht der Online-Handel vor der Herausforderung, durch ein ansprechendes Einkaufserlebnis einen zusätzlichen Mehrwert für die Kunden im stationären Handel zu schaffen.

Dabei sind das Engagement und die Beratungskompetenz der Mitarbeiter in der Filiale ein wesentliches Element. Auch die Ladengestaltung nimmt bei der Realisierung von Einkaufserlebnissen eine bedeutende Rolle ein. Ein Beispiel hierfür ist die Integration von gastronomischen Angeboten und Barbierdienstleistungen in die Verkaufsflächen des kanadischen Online-Modehändlers Frank+Oak (siehe Abbildung 3).

3. Kanäle verzahnen: Einer der bestimmenden Trends im Rahmen des Mehrkanalvertriebs ist der Omni-Channel-Handel (Verhoef/Kannan/Inman 2015). Unter Omni-Channel-Handel versteht man die vollständige Verzahnung stationärer und onlinebasierter Touchpoints. Unterschiedliche Vertriebskanäle werden demnach nicht als getrennte Einheiten angesehen, sondern als Netzwerk. Mit der Entwicklung zum Omni-Channel-Handel reagieren Mehrkanalhändler auf die zunehmend verschwimmenden Grenzen zwischen Online- und Offline-Einkauf. So geht in Deutschland bei 51 Prozent des Non-Food-Umsatzes in stationären Geschäften eine Informationssuche im Internet voraus. Umgekehrt wird bei 20 Prozent des Non-Food-Umsatzes in Online-Shops zunächst im stationären Handel recherchiert (HDE 2017).

Mit dem Eintritt in den stationären Handel stehen auch Online-Händler vor der Frage, wie sie das Zusammenspiel der Vertriebskanäle gestalten. Grundsätzlich sollten Kanalkonflikte die zu Konfusion und/oder Verärgerung der Konsumenten führen können, wie beispielsweise abweichende Preise zwischen stationärem Handel und Online-Kanal oder ein Loyalitätsprogramm, das nur für Einkäufe in einem Vertriebskanal genutzt werden kann, vermieden werden. Über die Vermeidung von Kanalkonflikten hinausgehend, bietet die Verzahnung der Vertriebskanäle erhebliche Potenziale, das Einkaufserlebnis der Konsumenten zu verbessern. Zwei Ansatzpunkte hierfür sind die Optimierung der Beratungsleistung der Mitarbeiter in den Filialen sowie Click & Collect-Dienstleistungen.

Optimierung der Beratungsleistung der Mitarbeiter

Sowohl Mister Spex als auch Frank+Oak erhöhen die Beratungsleistung der Mitarbeiter in den Filialen durch den Einsatz von internetfähigen PoS-Tablets, die u.a. einen Zugang zum Online-Shop bzw. Online-Kundenkonto erlauben. Durch den Zugriff auf bestehendes Online-Kundenwissen können die Mitarbeiter u.a. Produktempfehlungen auf Grundlage der vollständigen Einkaufshistorie geben oder unmittelbare Anpassungen an den Kundendaten vornehmen. Im Fall von Mister Spex können beispielsweise die Ergebnisse eines gerade im Geschäft durchgeführten Sehtests festgehalten werden.

Click & Collect-Dienstleistungen

Allgemein versteht man unter Click & Collect die Option, im Internet bestellte Waren in einem stationären Geschäft abzuholen. Eine umfangreiche Variante dieses Serviceangebots bietet der zur Migros-Gruppe gehörende Online-Elektronikhändler digitec.ch. So können im Online-Shop erworbene Waren „klassisch“ in einer der neun digitec.ch-Filialen abgeholt werden. Alternativ können Bestellungen im Rahmen des im Jahr 2015 eingeführten „PickMup“-Programms aber auch an andere Standorte innerhalb der Gruppe (u.a. Migros Supermärkte, Do it + Garden Fachmärkte, MFIT Trainingscenter) geliefert werden. Die Anzahl der potenziellen Abholstandorte für die Konsumenten wird dadurch signifikant gesteigert.

4. Hochwertige Standorte wählen: Einer alten Weisheit zufolge kann der Erfolg im stationären Handel auf drei Faktoren zurückgeführt werden: „Standort, Standort und Standort“. Für stationäre Handelsmanager ist dies sicher keine fundamental neue Sichtweise. Für Online-Pure-Player aber mitunter schon. Zur Erreichung der mit dem Eintritt in den stationären Handel verbundenen Ziele sollten repräsentative und hoch frequentierte Standorte gewählt werden. Damit rücken die 1A-Lagen der Innenstädte sowie profilierte Shoppingcenter bei der Standortsuche in den Vordergrund.

5. Fokussiert expandieren: Online-Händler, die das Adding Bricks to Clicks-Konzept erfolgreich umsetzen, zeichnen sich häufig dadurch aus, dass sie den stationären Vertriebskanal nach Markteintritt zeitnah ausbauen. Das Filialnetz wird zwar in der Regel nur punktuell, aber stetig erweitert. Dieses Expansionsverhalten zeigt sich beispielsweise bei Mister Spex. So hat das Unternehmen im Frühjahr 2017, rund ein Jahr nach der Eröffnung des ersten Geschäfts, weitere Filialen in Berlin und Oberhausen eröffnet. Der Ausbau des stationären Vertriebskanals erhöht zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass die mit dem Einstieg in den stationären Handel verbundenen Ziele erreicht werden. Ein zeitnahes Vorgehen gewährleistet zum anderen, dass gewonnene Erkenntnisse und Erfahrungswerte nicht mit der Zeit im Unternehmen verloren gehen, sondern sukzessive in Know-how umgewandelt und weiterentwickelt werden können.

Fazit und Ausblick

Während sich Oliver Samwer sehr skeptisch zur Zukunft des stationären Handels geäußert hat, prognostiziert der Marktinformationsanbieter „Planet Retail“, dass es bis 2020 keine Online-Pure-Player mehr geben wird (Planet Retail 2015). Beide Extrempositionen scheinen überspitzt. Es ist aber wei-

testgehend unstrittig, dass sowohl das Geschäftsmodell des Pure-Play-Online-Händlers, wie schon das Geschäftsmodell des rein stationär tätigen Handelsunternehmens weiter an Bedeutung verlieren werden. Ursächlich hierfür ist in erster Linie das zunehmend hybride Einkaufsverhalten der Konsumenten. So ist es laut einer Studie des Handelsverbandes Deutschland drei von vier Kunden wichtig, auch in Zukunft im Laden einkaufen zu können (HDE 2016). Gleichzeitig informiert sich jeder dritte Konsument im Geschäft über Produkte auf dem Smartphone und jeder Zweite möchte vor Ort Barcodes oder QR-Codes scannen, um zusätzliche Informationen über Produkte zu erhalten (Ipsos 2017). Vor dem Hintergrund dieser Kundenbedürfnisse kann sich die fehlende Präsenz in einem Vertriebskanal für Handelsunternehmen schnell zu einem signifikanten Wettbewerbsnachteil entwickeln. Es ist daher zu erwarten, dass der Trend zum Adding Clicks to Bricks anhalten und damit die Bedeutung des Multi-Channel-Handels in der Handelslandschaft weiter zunehmen wird. **+**

Kernthesen

1. Trotz hoher Dynamik im Online-Handel ist der Wettbewerbsdruck auf Online-Händler erheblich und erfordert Anpassungen am Geschäftsmodell.
2. Viele Online-Händler bauen sich ein zusätzliches Standbein im stationären Handel auf (Adding Bricks to Clicks).
3. Die Bedeutung des Multi-Channel-Handels in der Handelslandschaft wird damit weiter zunehmen.

Literatur

Avery, J. et al. (2012): Adding bricks to clicks. Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time, in: *Journal of Marketing*, 76, 3, S. 96–111.

GfK (2017): Shopper Trends in Deutschland und ihr Einfluss auf die Marktstrukturen, Geomarketing Praxistag Retail, Consumer Goods & Technology 2017, Bruchsal.

HDE (2016): Studie Trends im Handel 2025, <https://www.einzelhandel.de/index.php/statistik/item/127062-studie-trends-im-handel-2025>, Abruf 26.08.2017.

HDE (2017): Online Monitor 2017, Berlin.

Ipsos (2017): What shoppers really want. Latest omnichannel strategies, Hamburg.

Wyman, Oliver (2017): *The Oliver Wyman Retail Journal*, Volume 5, New York.

Planet Retail (2015): *The future of retail. 10 trends of tomorrow*, London.

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

VSV (2017): Medienmitteilung – Schweizer Online-Konsum wächst 2016 um 8,3%, Bern.

Willems, K. et al. (2012): From Armani to Zara. Impression formation based on fashion store patronage, in: *Journal of Business Research*, 65, 10, S. 1487–1494.

The Digital Disruption in Over-The-Counter Drug Retailing

While technology has disrupted retail industries such as electronics or apparel, it has just started to transform the healthcare market. This paper sheds light on the digital disruption in retailing with over-the-counter drugs in Switzerland, different customer segments purchasing non-prescription drugs, and technology-enabled health services.

Mag. Kristina Kleinlercher

Based on manufacturers' delivery prices, sales of over-the-counter (hereinafter OTC) drugs amounted to 769 million Swiss Francs, or 13.7 percent of total sales for drugs, in Switzerland in 2016. The fact that 84 percent of these OTC drug sales were generated in pharmacies and drugstores (Interpharma 2017), highlights the substantial market power of these retail formats. While technologies have already disrupted retail industries such as consumer electronics or apparel (Lemon/Vehoef 2017), the digital transformation in retailing with OTC drugs is still in its infancy. Nevertheless, there are several developments that point to an approaching disruption in OTC drug retailing in Switzerland. In 2016, every fifth traditional pharmacy in Switzerland has only gained a pre-tax profit of less than 50 000 CHF. At the same time, the Swiss retail giant Migros teams up with the online pharmacy Zur Rose in order to offer OTC drugs at cheaper prices via shop-in-shop formats (Alich 2017). While experts argue that the digitalization in the healthcare market may disrupt the entire value chain, there are hardly any insights on how quickly this development may proceed (e.g., Atluri et al. 2016). Furthermore, the question arises how traditional pharmacies can harness the potential of digital technologies (Roland Berger 2016). This paper aims to find out to what extent digital technologies have disrupted retailing with OTC drugs in Switzerland in the last three years. It focuses on customers' trust in online and offline healthcare information sources, the most prevalent customer segments that purchase OTC drugs and the biggest opportunities and threats of technology-enabled healthcare services.

Customers' trust in healthcare information sources

Despite recent developments toward a digitalized world, healthcare executives

are still in doubt whether the internet can take over an industry that relies so heavily on the customer's trust in the product/service provider (Li et al. 2014). While there are many definitions of customer trust across disciplines, this paper defines trust as a customer's expectation that the significant other will behave promotively toward him/her, despite the fact that the significant other could choose among additional alternatives (Koller 1988). As online and offline trust have the same denominator, namely the exchange between two parties, and rely on the same aspects, such as risks, costs and fear (Shankar 2002), the abovementioned definition of trust, which was formulated long before the rise of digital technologies, still holds true in today's digital environment. However, the building of online trust is much more complex than that of offline trust. Whereas customers' trust in an offline setting is typically focused on a specific person or company, online customers have to trust not only the company per se but also its online activities (e.g., its website) and the technology around it (the Internet per se) (Shankar 2002). Trusting the intangible and faceless online shop is much harder than trusting the sales staff one has just met in person (Ozdemir 2007). Nevertheless, there are some indications, that trusting healthcare information online is possible. Maloney-Krichmar and Preesce (2005) did an ethnographic research in an online health support community. They found that there is a high level of trust among community members and that the virtual community has the power to give members social support and improve their quality of life.

In today's digitalized world there are more and more contributors to online health information, such as manufacturers, pharmacies, drugstores, doctors, government agencies, and insurances (Agarwal et al. 2010). Mobile applications

Mag. Kristina Kleinlercher

Research Associate &
PhD Candidate
Institute of Retail Management,
University of St. Gallen (IRM-HSG)
kristina.kleinlercher@unisg.ch
www.irm.unisg.ch

that monitor customers health status, online doctors that comment on specific products and communities where customers share their experience empower the customer to critically reflect on information. The proliferation of new distribution and communication channels and the empowerment of healthcare customers, raise the questions which of all these channels and information sources customers trust most when purchasing OTC drugs. Hardly any healthcare studies investigate online trust in this business-to-customer-relationship (Agarwal et al. 2010).

RQ1: Which sources of information do customers trust most when searching for an purchasing OTC drugs in the new digital age? How did customers' trust in different information sources change over the last three years?

Customer segments purchasing OTC drugs in Switzerland

Companies that extensively study and know their customers will be the most successful ones in OTC drug retailing of the future (Meng/Layton/Huang 2016). Today's demanding customers and the increasing amount of customer data available call for personalized marketing strategies that serve customer segments of the size of one (Google 2016). Therefore, standardized segmentation studies based on customer demographics will no longer help to cater individual customer needs (Atluri et al. 2016). In order to provide targeted healthcare solutions, pharmacies and drugstores need to gain more insights into the type of customers that trust information online and offline.

Despite its relevance, this area of research is widely underexplored (Agarwal et al. 2010).

Previous studies categorize products by how easy their claimed quality can be researched among customers. They differentiate between products with search, experience, and credence qualities (Nelson 1970). Depending on what category the products refer to, one can determine what factors customers of these products value most when shopping. OTC drugs are what experts refer to as credence goods. This means that the average consumer will never have sufficient expertise to evaluate whether the product quality claimed by the brand is accurate or not (Beck et al. 2014). While existing studies deliver valuable insights into customers' preferences when purchasing credence goods, there is still a need to find out whether information related to price, product and service is equally important for the different types of today's customer segments purchasing OTC drugs. Furthermore, in today's digitalized and transparent world, one wonders whether some factors, such as price, have gained importance among specific segments. As a consequence, the author poses the following research question:

RQ2: What customer segments exist in today's retailing with OTC drugs and what do these different segments value most when shopping?

Opportunities and threats of technology-enabled health services

Digital services benefit customers on a wide array that ranges from increased convenience and control, to potentially cheaper prices and more accurate treatments (e.g., Ozdemir 2007, Agarwal et al. 2010). Given this „glorification“ of digitalized retailing with OTC drugs, the question arises whether there are some downsides for the customer. Especially debates about customers' privacy dilemma in the Internet give rise to this question. With the help of digital technologies companies may now collect customer data and personalize health services to the individual needs of their customers. Paradoxically, customers favor these customized products/services, but are still reluctant to share personal data (Awad/Krishnan 2006). Still, this concern is comprehensible, as personal health informati-

Management Summary

Cross-border shopping, the rising e-commerce and new market entrants are challenging traditional pharmacies and drugstores in Switzerland to defend their market shares.

Little knowledge exists on how they can harness the potential of digital technologies to differentiate themselves from others.

Insights into the trustworthiness of different information sources, today's prevalent customer segments, and the most popular digital health services help to assess the extent of the digital disruption in OTC drug retailing.

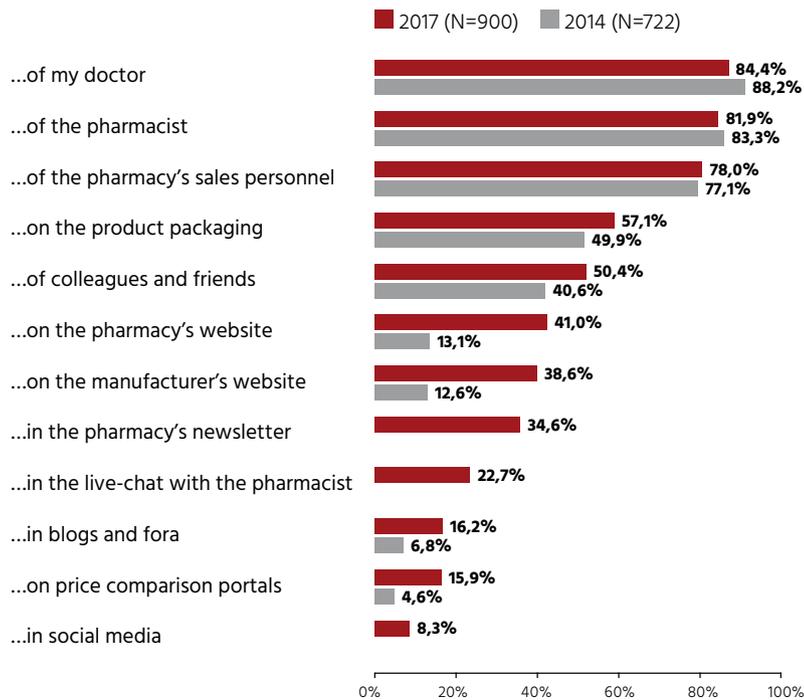
on is very sensitive and often requires higher levels of protection in order to avoid social discreditation (Beckerman et al. 2008; Malhotra/Kim/Agarwal 2004). Furthermore, health information was found to be closely linked to customers' emotions and may, therefore, only be shared with those that one utterly trusts (Anderson/Argawal 2011). Apart from potential privacy concerns, there might be other factors that hinder customers of OTC drugs to use digital services. Unfortunately, literature on that topic is scarce. Only those pharmacies and drugstores that can identify the key challenges of digital health from a customer's point of view will be able to exploit opportunities to differentiate themselves from others (Roland Berger 2016). Above-mentioned gaps in literature give rise to the third research question:

RQ3: What are the most prevalent opportunities and threats of technology-enabled services in today's OTC drug retailing?

Methodology

The author collected survey data of customers purchasing OTC drugs in Switzerland in spring 2017 with the help of an online service provider. In order to be able to replicate results, the author collected survey data among customers purchasing OTC drugs in Switzerland in autumn 2014. Within both questionnaires, participants were asked about their purchasing habits and preferences for OTC drugs. In sum, the author collected data from 900 individual customers in 2017 and from 722 individual customers in 2014. The quotes within these samples for age, gender and residential area represent the po-

Fig. 1: When purchasing OTC drugs, I trust the information...



Source: Kleinlercher 2017.

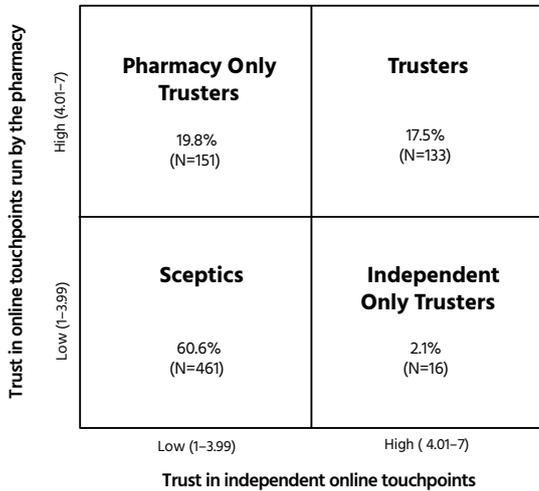
pulation distribution offered by the Swiss Federal Statistical Office (SFSO) in 2014 and 2017. This provides external validity of the results and allows a comparison between the two data sets. The author used the statistical software SPSS to analyze the data sets.

Findings

To answer the first research question, customers were asked to rate how much they trust specific online and offline health information sources when searching for and purchasing OTC drugs on a scale from 1 (= do not trust at all) to 7 (= trust entirely). The most trustworthy information source is the doctor, followed by the pharmacist¹ and the pharmacy's personnel (see Figure 1). While customers' trust in these sources

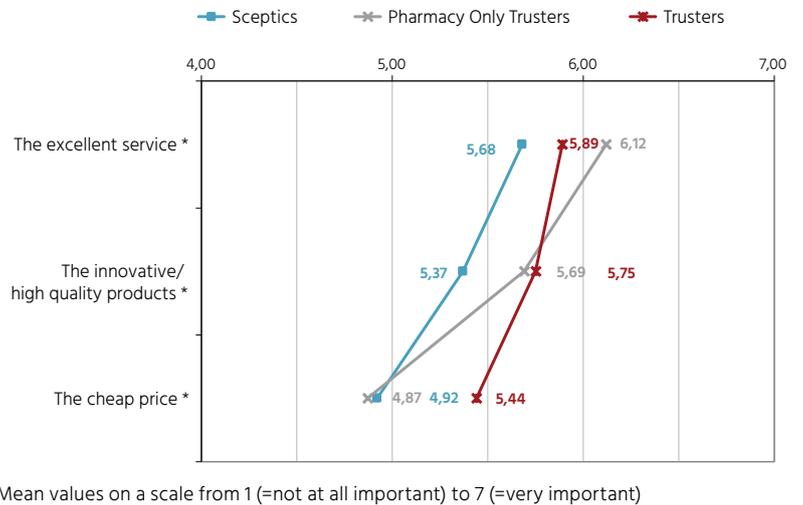
did not change significantly within the last years, online information sources are becoming more important. In 2017, online information sources such as the manufacturer's website, the pharmacy's website and the pharmacy's newsletter are trustworthy information sources for more than one third of all customers. The results suggest that digital technologies are rapidly disrupting OTC drug retailing in Switzerland. Furthermore, results from the year 2017 show, that customers Online-trust not only refers to the pharmacy but also to the manufacturer and to other customers. As the survey was conducted offline, on main railway stations, in 2014 and online in 2017, results concerning the differences between 2014 and 2017 might be biased to some extent and have to be interpreted carefully.

Fig. 2: Customer segments regarding trust in online information (2017)



Source: Kleinlercher 2017.

Fig. 3: Important decision criteria across customer segments (2017)



* = significant at p < 0.05. Source: Kleinlercher 2017.

Since standardized segmentation studies based on customer demographics will no longer help to cater individual customer needs, the author segmented customers purchasing OTC drugs according to their trust in online information sources (RQ2). First, customers were segmented depending on their level of trust (high vs. low) in online information given by the pharma-

cy (website, newsletter, live-chat). Then, customers were segmented depending on their level of trust (high vs. low) in online information given by someone other than the pharmacy (manufacturer’s website, price comparison portals, blogs and fora, social media), so-called „independent information sources“. The grouping of customers along these two dimension-

reveals four customer segments: (1) Sceptics, (2) Pharmacy Only Trusters, (3) Independent Only Trusters, and (4) Trusters (see Figure 2).

The segment *Sceptics* is the biggest of the four (60%). Sceptics do not trust any online information source. The average age of the Sceptics is the highest of the four segments. Almost two thirds of the Sceptics can name a specific pharmacy they usually go to. Sceptics visit a physical pharmacy on average once a month. The segment *Pharmacy Only Trusters* makes up one fifth of the customers investigated. These customers trust online only the information that is send out by pharmacies. 56 percent of Pharmacy Only Trusters are 45 years or older. More than two thirds of Pharmacy Only Trusters have a preferred pharmacy. The average customer in this segment visits the pharmacy every three weeks. *Independent Only Trusters* is the smallest segment. Customers in this seg-

Lessons Learned

1. Customers’ trust in online information sources such as websites or blogs when purchasing OTC drugs has risen.
2. Customers who trust in online information are more demanding when it comes to price, product and service.
3. Cross-channel services, such as Click & Collect or loyalty cards, are the most appreciated digital services.
4. 50% of customers purchasing OTC drugs are/would be bothered by digital sales advice in the pharmacy/drugstore.



ment trust online only independent information sources. Independent Only Trusters is the youngest customer segment². Customers in this segment are less loyal than the others, only 30 percent of them have a preferred pharmacy. They cover 40 percent of their demand for OTC drugs abroad or online. 17.5 percent of the customers belong to the segment *Trusters*. These customers trust online information disseminated by pharmacies and other stakeholders. Trusters are on average younger than Sceptics and Pharmacy Only Trusters. They purchase pharmaceutical products every two weeks.

The relative importance customers weight on product, price and service when choosing a pharmacy to purchase

OTC drugs differs significantly across the four segments. The pharmacy's service is the most important decision criterion for customers in all three segments (see Figure 3). Trusters and Pharmacy Only Truster are more demanding of excellent service and product quality than Sceptics. Trusters value the cheap price of a pharmacy's products the most. The excellent service weights exceptionally strong for Pharmacy Only Trusters.

By asking customers about their opinion on technology-enabled services on a scale 1 (= that would bother me a lot) to 7 (= that would please me a lot), the study reveals the most prevalent opportunities and threats of the digital disruption in Swiss OTC drug retailing

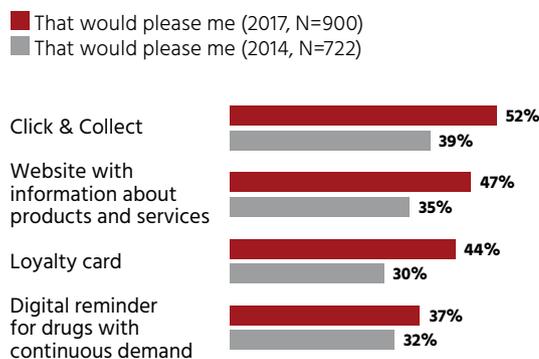
(RQ3). Services which are integrating online and offline channels (hereinafter „cross-channel services“) please a large proportion of customers (see Figure 4). Click & Collect, pharmacy websites with product/service information, and online and offline deployable loyalty cards are the most promising health services. The appreciation of these services has risen in the last three years. In contrast to that, services that reduce personal contact with the sales personnel and store customer data both a relatively large proportion of customers. For instance, 50 percent of all customers indicate that digital sales advice in the pharmacy via tablets bothers them.

Discussion

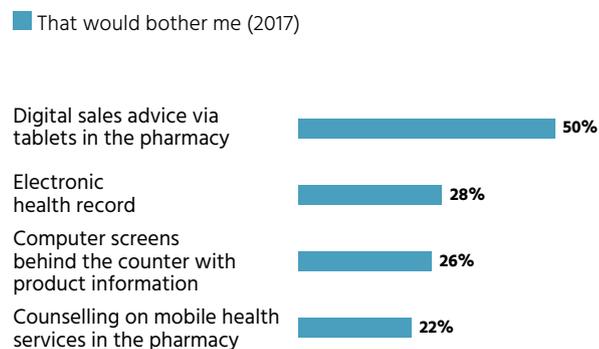
Today's digitalized world provides more and more players, such as manufacturers or other customers, with the opportunity to influence customers' purchase decision. Whether or not pharmacies will be able to keep their crucial role in the customer journey will depend on their ability to (1) identify and serve prevalent customer segments (Agarwal

Figure 4: Digital services appreciated by and bothering customers (2014 and 2017)

Digital services appreciated by customers



Digital services bothering customers



Share of customers in percent. Source: Kleinlercher 2017.

et al. 2010) and to (2) offer an increased customer experience by integrating channels (Roland Berger 2016).

Results from this study extend these statements in three ways. First, they reveal that customers who trust online information sources are more demanding when it comes to price-, service- and product-related issues. Therefore, pharmacies should identify their traditional and online-prone customers and adapt their channels to the preferences of their most valuable segment(s). Second, cross-channel services, such as Click & Collect, or online and offline deployable loyalty cards, are the most appreciated digital services among customers purchasing OTC drugs. Nevertheless, although technology-enabled services offered by the pharmacy (live-chat, website, newsletter) were proven to gain trust among customers, they shall not replace personal interactions but complement them. In this sense, companies such as Galenica Santé plan to offer services such as Click & Collect in all of its pharmacies by the second half of the year 2017 (Alich 2017). Third, while mobile health applications are estimated to grow by 41 percent in market value until 2020 (Roland Berger 2016), this study reveals that several

Literature

Agarwal, R./Gao, G./DesRoches, C./Jha, A. K. (2010): Research commentary – The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead, in: *Information Systems Research*, 21, 4, pp. 796–809.

Alich, H. (2017): Volles Risiko. Zur Rose Die führende Online-Apotheke Europas geht offline und vielleicht an die Börse, in: *Bilanz*, 28.04.2017, Zürich.

Anderson, C./Agarwal, R. (2011): The digitization of healthcare: Boundary risks, emotion, and consumer willingness to disclose personal health information, in: *Information Systems Research*, April, pp. 469–490.

Atluri, V./Cordina, J./Mango, P./Rao, S./Velamor, S. (2016): How tech-enabled consumers are reordering the healthcare landscape, McKinsey & Company.

customers are still sceptical toward mobile health. One reason for this may be that customers do not trust the information given via mobile applications (Kumar et al. 2014). Companies developing health applications are well-advised to invest in the quality of their application and include detailed information about their privacy policy.

The pharmacy and drugstore market in Switzerland is subject to predatory competition for several years. In

Awad, N. F./Krishnan, M. S. (2006): The personalization privacy paradox: An empirical evaluation of information transparency and the willingness to be profiled online for personalization, in: *MIS Quarterly*, 30, 1, pp. 13–28.

Beck, A./Kerschbamer, R./Qiu, J./Sutter, M. (2014): Car mechanics in the lab – Investigating the behavior of real experts on experimental markets for credence goods, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 108, September, pp. 166–173.

Beckerman, J. Z./Pritts, J./Goplerud, E./Leifer, J. C./Borzi, J. A./Rosenbaum, S./Anderson, D. R. (2008): A delicate balance: Behavioral health, patient privacy, and the need to know. California Healthcare Foundation: Issue Brief, http://www.acmha.org/content/events/critical/goplerud_PI_Briefing_Paper_060208.pdf, accessed 05.05.2017.

July 2017 the Swiss online pharmacy Zur Rose, which achieves almost half of its sales with OTC drugs, had a successful initial public offering with a market capitalization of approximately 900 million Swiss Francs (as of August 2017). Furthermore, technology companies such as IBM, Google or Qualcomm Technologies are entering the healthcare market and thus challenge traditional pharmacies. On top of that, cross-border shopping has become more popular over the last years. In 2017, almost 50 percent of Swiss customers go abroad from time to time to purchase OTC drugs (Rudolph/Kleinerlercher/Nitsch 2017). Traditional pharmacies and drugstores in Switzerland need to find ways to defend their shares against new market invaders. With detailed insights into the characteristics and preferences of the most prevalent customer segments purchasing OTC drugs and the most appreciated cross-channel services, this study shall help pharmacies and drugstores to embrace technology in order to differentiate themselves. 

Main Propositions

1. Whether or not traditional pharmacies and drugstores will be able to keep their crucial role in the customer journey will depend on their ability to offer an increased customer experience by integrating online and offline channels.
2. Pharmacies and drugstores should identify their traditional and online-prone customers and adapt their services and channel offerings to the individual preferences of these segments.
3. Technology-enabled services, such as live-chats, should complement personal interactions between the customer and the pharmacist/druggist instead of replacing them.

Google (2016): Der Nutzer steht an erster Stelle, in: Marketing Review St.Gallen: One-to-One Marketing, St.Gallen.

Interpharma (2017): Pharma-Markt Schweiz, http://www.interpharma.ch/sites/default/files/pharmamarkt_schweiz_2017_d_final.pdf, Abruf: 27.08.2017.

Koller, M. (1988): Risk as a determinant of trust, in: Basic and Applied Social Psychology, 9, 4, pp. 265–276.

Kumer, N./Khunger, M./Gupta, A./Garg, N. (2015): A content analysis of smartphone-based applications for hypertension management, in: Journal of the American Society of Hypertension, 9, 2, pp. 130–136.

Lemon, K. N./Verhoef, P. C. (2016): Understanding customer experiences throughout the customer journey, in: Journal of Marketing, 80, 6, pp. 69–96.

Li, Han/Gupta, A./Zhang, J./Sarathy R. (2014): Examining the decision to use standalone personal health record systems as a trust-enabled fair social contract, in: Decision Support Systems, 57, January, pp. 376–386.

Malhotra, N. K./Kim, S. S./Agarwal, J. (2004): Internet users' information privacy concerns (IUIPC): The Construct, the Scale, and the Causal Model, in: Information Systems Research, 14, 4, pp. 336–355.

Maloney-Krichmar, D./Preece, J. (2005): A multilevel analysis of sociability, usability, and community dynamics in an online health community, in: ACM Transactions on Computer-Human Interaction, 12, 2, pp. 201–232.

Meng, J./Layton, R./Huang, Y. (2016): Why do some consumers shop in this pharmacy? A cross-check of vulnerable characteristics and store types, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 30, January, pp. 116–130.

Nelson, P. (1970): Information and consumer behavior, in: Journal of Political Economy, 78 March/April, pp. 311–329.

Ozdemir, Z. D. (2007): Optimal multi-channel delivery of expertise: An economic analysis, in: International Journal of Electronic Commerce, 11, 3, pp. 89–105.

Roland Berger (2016): Digital and disrupted: All change for healthcare. How can pharma companies flourish in a digitized healthcare world?, Roland Berger GmbH, München.

Rudolph, T./Kleinlercher, K./Nitsch, F. (2017): Schweizer Apotheken- und Drogeriemarktstudie 2017, Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St.Gallen, St.Gallen.

Shankar, V./Urban, G. L./Sultan, F. (2002): Online trust: A stakeholder perspective, concepts, implications, and future directions, in: Journal of Strategic Information Systems, 11, Devenber, pp. 325–344.

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Start
Januar
2018

Intensivstudium für Marketingmanagement (CAS)

Das Studium verfolgt das Ziel, Teilnehmende mit aktuellem Wissen, neuen Kompetenzen und innovativen Methoden im Marketingmanagement weiterzubilden. Die Teilnehmenden erhalten eine strategische Managementperspektive auf das Marketing: auf Basis des Zusammenspiels von Marketing, Verkauf und Innovation legt das Studium die Grundlagen für eine marktgerichtete und marktgerechte Unternehmensführung.

Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 16. Januar 2018.

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.

Risikowahrnehmung potenzieller Mobile- Payment-Nutzer

Die Nutzungsrate von Mobile-Payment erweist sich in der Schweiz als verhältnismässig tief. Die vorliegende Studie zeigt auf, dass potenzielle Verwender mobiler Bezahlösungen ein aus mehreren spezifischen Teilrisiken zusammengesetztes globales Risiko wahrnehmen, das die Absicht, künftig mit dem Smartphone zu bezahlen, merklich beeinflusst.

Claudio Fritsche, Dr. Marc Linzmajer

Im Jahre 2013 besaßen 58,0 Prozent aller Schweizer ein Smartphone (Statista 2017a), womit die Schweiz im direkten internationalen Vergleich mit Deutschland, Frankreich, dem Vereinigten Königreich, Spanien und weiteren europäischen Staaten die allerhöchste Smartphone-Dichte zu verzeichnen hatte (Statista 2017b). Smartphone-Besitzer verwenden ihr Gerät nicht nur als Kommunikationsmedium, sondern vor allem auch zur Ausführung mannigfaltiger mobiler Anwendungen (Mayer 2012, S. 13) – im Jahr 2017 leben wir im mobilen Internet (Rudolph et al. 2017). Dabei helfen zahlreiche Apps Smartphone-Nutzern weitgehend bei der Bewältigung ausgewählter alltäglicher Prozesse (Jacob/Bruns 2014, S. 15).

Die Bezahlung von Wirtschaftsgütern unmittelbar am Point of Sale (PoS) stellt einen solchen Alltagsvorgang dar, der durch mobile Applikationen erleichtert, beschleunigt und optimiert werden kann. In der Schweiz ermöglichen einige mobile Bezahldienste Smartphone-Besitzern das bargeldlose „Zahlen mit einem mobilen Endgerät“ (Lerner 2013, S. 1), kurz Mobile-Payment. Obschon dieser Zahlungsmethode eine prosperierende Zukunft prophezeit wurde (Schierz et al. 2010, S. 209), werden mobile Bezahlösungen allen voran in entwickelten Volkswirtschaften von den Konsumenten nur in sehr beschränktem Masse akzeptiert (Slade et al. 2015, S. 860). Auch in der Schweiz bezahlte im Jahr 2014 „kaum jemand seine Einkäufe mit dem Handy“ (Müller/Ferber 2014).

Auf der Grundlage der oben angeführten Erläuterungen drängen sich besonders vor dem Hintergrund, dass sich Mobile-Payment in afrikanischen und asiatischen Ländern nachhaltig durchgesetzt hat (Lerner 2013, S. 1), die Fragen auf, weswegen Schweizer Smartphone-Nutzer mobile Bezahlösungen nur „eher zaghaft“ (Raymann 2016) verwenden und welche Ursachen die Absicht potenzieller Nutzer, künftig mit dem Smartphone zu bezahlen, negativ beeinflussen. Einen ersten Hinweis für die Beantwortung dieser Fragestellungen könnte der sehr „hohe Neuartigkeitswert“ (Sohn 2014, S. 34) von Mobile-Payment liefern, denn diejenigen Schweizerischen Bezahlapplikationen, die sich als Standards herauszubilden scheinen, wurden erst 2015 lanciert (Ade 2015). Für potenzielle Kunden ist „Unbekanntes“ (Sohn 2014, S. 34), bspw. eine innovative Zahlungsmethode wie Mobile-Payment, mit spezifischen „Risiken behaftet“ (Cho 2004, zit. in Sohn 2014, S. 34). Diese Teilrisiken determinieren allesamt eine übergeordnete Grösse, nämlich das sogenannte „globale wahrgenommene Risiko“ (Hetzl 2009, S. 146; Sohn 2014, S. 34; Jacoby/Kaplan 1972, S. 2). Dieses umfassende wahrgenommene Risiko wiederum „[leistet] einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung des Kundenverhaltens“ (Mitchell 1999; Kleijnen et al. 2007, zit. in Sohn 2014, S. 36), in casu der Nutzungsabsicht von Mobile-Payment.

Claudio Fritsche

M.A. HSG

claudio.fritsche@hsgalumni.ch
Tel.: +41 (0) 79 6856552

Dr. Marc Linzmajer

Leiter Kompetenzzentrum
E-Commerce und Retail Promoter
Programm Universität St. Gallen

marc.linzmajer@unisg.ch
Tel.: +41 (0) 71 2242854

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, zunächst den Einfluss spezifischer Risikokomponenten im Kontext von Mobile-Payment auf das ganzheitlich wahrgenommene Risiko potenzieller Nutzer zu untersuchen. Diesem umfassenden wahrgenommenen Risiko wird dann eine Wirkung auf die Nutzungsabsicht von Mobile-Payment unterstellt. Empirisch werden die dargestellten Mechanismen mithilfe eines Strukturgleichungsmodells auf Basis einer Befragung gemessen.

Wahrgenommenes Risiko und seine Determinanten

Das wahrgenommene Risiko blickt als übergeordnetes „intervening psychological construct in marketing“ (Stone/Grønhaug 1993, S. 39) auf eine lange und sehr ergiebige Forschungstradition zurück. Bereits Anfang der 1960er-Jahre prägte Bauer (1960) den Begriff „wahrgenommenes Risiko“ (Sohn 2014, S. 34). Seine pionierhaften Ausführungen setzten eine regelrechte Forschungswelle zu diesem Thema in Gang (Stone/Grønhaug 1993, S. 39) und bildeten die Basis für eine Vielzahl von Definitionen (Sohn 2014, S. 34). Stone und Grønhaug (1993) z. B. beschreiben das wahrgenommene Risiko als „a subjective expectations [sic] of loss“ (S. 42). Auch Roselius (1971) spricht im Zusammenhang mit Risiken, die Kaufprozesse beeinflussen, explizit von „suffering some type of loss“ (S. 56). Das wahrgenommene Risiko stellt also eine übergeordnete „subjektive Verlusterwartung“ (Sohn 2014, S. 34) dar und beschreibt in vorliegendem Forschungskontext gemäss Chen (2008), „inwieweit ein potenzieller Nutzer erwartet, dass Mobile-Payment riskant ist“ (S. 39). Sein Einfluss auf die Nutzungsabsicht, die wiedergibt, „inwieweit ein potenzieller Verwender beabsichtigt, Mobile-Payment zu nut-



Zusammenfassung

Potenzielle Nutzer neuer Technologien nehmen grundsätzlich ein globales Risiko wahr, das aus spezifischen Risikokomponenten, wie z. B. einer finanziellen oder einer zeitlichen Dimension, besteht. Die vorliegende Studie untersucht den Zusammenhang zwischen bestimmten Risikodimensionen und dem globalen wahrgenommenen Risiko und dessen Einfluss auf die Nutzungsabsicht von Mobile-Payment. Auf Grundlage der empirischen Untersuchung im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells werden Risikoreduktionsmassnahmen abgeleitet, die eine stärkere Nutzung von Mobile-Payment in Zukunft fördern können.

zen“ (Chen 2008, S. 39), wurde in vielen einschlägigen Studien bestätigt (vgl. hierzu Chen 2008; Yang et al. 2012; Lu et al. 2011). Das umfassende wahrgenommene Risiko stellt jedoch keineswegs ein eindimensionales Gebilde dar, als das es in zahlreichen Studien im Kontext von Mobile-Payment Eingang gefunden hat (Slade et al. 2014, S. 328). Es ist vielmehr ein „mehrdimensional[es]“ (Sohn 2014, S. 39) Konzept (Stone/Grønhaug 1993, S. 42), welches als „Resultat spezifischer Verlustwahrnehmungen“ (Sohn 2014, S. 34) aufgefasst wird.

Seit den 1960er-Jahren hat sich eine Vielzahl von Wissenschaftlern, darunter allen voran Jacoby und Kaplan (1972), Roselius (1971) sowie Stone und Grønhaug (1993), mit der Eruierung verschiedener spezifischer Risikoarten, die das globale wahrgenommene Risiko erklären sollen, auseinandergesetzt (Sohn 2014, S. 34). Gemäss Jacoby und Kaplan (1972, S. 2) bestimmen das Leistungsrisiko, das psychologische Risiko, das finanzielle Risiko, das soziale Risiko sowie das physische Risiko das übergeordnete wahrgenommene Risiko. Das Leistungsrisiko beschreibt konkret, inwieweit ein potenzieller Nutzer Zweifel darüber, ob Mobile-Payment „wie erwartet funktionieren wird“ (Hoyer/MacInnis 2004, S. 68), hegt. Bei mobilen Bezahlvorgängen am PoS besteht ein Leistungsrisiko bspw. darin, dass dem Kunden an der Kasse kein oder nur ein sehr schwaches Mobilfunknetz zur Verfügung steht (Yang/Liu et al. 2015, S. 257). Das psychologische Risiko als weitere Teildimension des globalen wahrgenommenen Risikos schildert, inwieweit ein potenzieller Nutzer erwartet, dass er durch die Verwendung von Mobile-Payment „negative Gemütsbewegungen“ (Hoyer/MacInnis 2010, S. 60) wie „Frustration, Druck oder Angst“ (Lim 2003, zit. in Yang/Liu et al. 2015, S. 257) empfinden wird. Eine psychische In-

disposition auf Seiten potenzieller Kunden kann bspw. aus deren Unvermögen, eine Bezahl-App zu bedienen, resultieren (Yang/Liu et al. 2015, S. 257). Das finanzielle Risiko als dritter Risikotyp reflektiert die Erwartung eines Konsumenten, dass ihm durch die Verwendung von Mobile-Payment in irgendeiner Form ein „monetärer Verlust“ (Featherman/Pavlou 2003, zit. in Yang/Liu et al. 2015, S. 257) entstehen wird. Bspw. können sowohl bei der Installation als auch bei der Nutzung von Bezahlapplikationen Mobilfunkkosten anfallen, die durch den Verbrauch von Datenvolumen verursacht werden (vgl. Sohn 2014, S. 35). Das soziale Risiko hingegen beschreibt, inwieweit ein potenzieller Nutzer erwartet, dass er als Folge der Nutzung von Mobile-Payment einen „Statusverlust in einer sozialen Gruppe“ (Featherman/Pavlou 2003, S. 455) erleiden wird. Konkret besteht das soziale Risiko bspw. darin, dass Mobile-Payment im Freundes- und Bekanntenkreis eines Nutzers prinzipiell missbilligt wird und dass

sich sein soziales Umfeld daran stört, wenn er mobil bezahlt (vgl. Sohn 2014, S. 35). Das physische Risiko schliesslich umschreibt, inwieweit ein potenzieller Nutzer erwartet, dass Mobile-Payment die „Gefährdung seiner Gesundheit“ (Garner 1986, zit. in Mitchell 1992, S. 27) zur Folge haben kann. Die gesamthafte Smartphone-Nutzung, die durch die Verwendung von Mobile-Payment weiter gesteigert wird (vgl. Sohn 2014, S. 36), kann bspw. Myopie (Stein 2015) und Nackenbeschwerden (Hammer 2014) hervorrufen.

Nebst den bereits beschriebenen fünf Risikodimensionen leistet eine sechste Komponente, nämlich das zeitliche Risiko, einen Beitrag zur Erklärung des globalen wahrgenommenen Risikos (Roselius 1971, S. 58; Sohn 2014, S. 34). Das zeitliche Risiko beschreibt, inwieweit ein potenzieller Nutzer erwartet, dass er „durch die Nutzung von Mobile-Payment einen Zeitverlust“ (Yang/Liu et al. 2015, S. 257) erleiden wird. Im Kontext von Mobile-Payment können Zeitverluste z. B. dann entstehen, wenn der Lernprozess, an dessen Ende Mobile-Payment vollumfänglich beherrscht wird, sehr zeitaufwendig ist (Yang/Liu et al. 2015, S. 268).

Zu den bereits beschriebenen sechs Risikotypen gesellt sich eine weitere Dimension, die gerade im Kontext von Mobile-Payment von grosser Bedeutung sein könnte, nämlich das sogenannte Datenschutzrisiko („perceived privacy risk“ (Yang/Liu et al. 2015, S. 257)). Potenzielle Nutzer von Mobile-Payment können u. a. dann erhöhte „privacy concerns“ (Chen 2008, S. 39) wahrnehmen, wenn sie besorgt sind „that information is collected for one purpose but is used for another, secondary purpose after disclosure to an external party“ (Smith/Milberg/

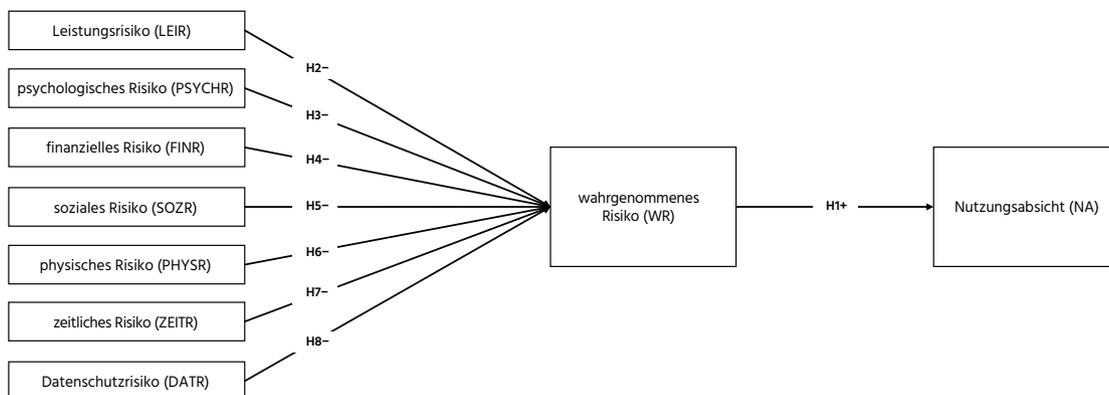
Burke 1996, S. 172). An dieser Stelle seien Leserinnen und Leser, die an einer ausführlicheren und detaillierteren Darstellung der einzelnen Risikodimensionen interessiert sind, u.a. auf Jacoby und Kaplan (1972), Roselius (1971), Stone und Grønhaug (1993) sowie Sohn (2014) verwiesen.

Aus den obigen theoretischen Ausführungen über die Nutzungsabsicht, das wahrgenommene Risiko und dessen Determinanten können die folgenden acht Hypothesen abgeleitet werden:

- H1: Das globale wahrgenommene Risiko beeinflusst die Nutzungsabsicht negativ.
- H2: Das Leistungsrisiko beeinflusst das globale wahrgenommene Risiko positiv.
- H3: Das psychologische Risiko beeinflusst das globale wahrgenommene Risiko positiv.
- H4: Das finanzielle Risiko beeinflusst das globale wahrgenommene Risiko positiv.
- H5: Das soziale Risiko beeinflusst das globale wahrgenommene Risiko positiv.
- H6: Das physische Risiko beeinflusst das globale wahrgenommene Risiko positiv.
- H7: Das zeitliche Risiko beeinflusst das globale wahrgenommene Risiko positiv.
- H8: Das Datenschutzrisiko beeinflusst das globale wahrgenommene Risiko positiv.

Das Untersuchungsmodell wird durch die nachstehende Grafik anschaulich visualisiert:

Abb. 1: Untersuchungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 1: Faktorreliabilitäten, durchschnittlich erfasste Varianzen und Fornell-Larcker-Kriterium

	Faktor-reliabilitäten	Ø erfasste Varianzen	Fornell-Larcker-Kriterium								
			DATR	FINR	LEIR	NA	PHYSR	PSYCHR	SOZR	WR	ZEITR
DATR	0,837	0,567	0,56								
FINR	0,901	0,571	0,343	0,571							
LEIR	0,888	0,665	0,090	0,259	0,665						
NA	0,972	0,898	0,119	0,097	0,091	0,898					
PHYSR	0,877	0,704	0,041	0,082	0,063	0,018	0,704				
PSYCHR	0,885	0,720	0,144	0,192	0,101	0,172	0,194	0,720			
SOZR	0,883	0,716	0,097	0,117	0,070	0,008	0,072	0,054	0,716		
WR	0,924	0,709	0,265	0,424	0,326	0,161	0,055	0,323	0,112	0,709	
ZEITR	0,774	0,467	0,017	0,118	0,255	0,036	0,003	0,029	0,069	0,167	0,467

Quelle: Darstellung in Anlehnung an SmartPLS Report und Sohn 2014, S. 36.

Untersuchungsmethodik

Zur Überprüfung der oben aufgestellten Hypothesen wurde ein Online-Umfragebogen entwickelt. Für jeden der neun Faktoren im Untersuchungsmodell wurden aus der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur mindestens drei Items abgeleitet. Die Indikatoren wurden, wo nötig, an den Mobile-Payment-Kontext angepasst und, falls sie einer englischsprachigen Quelle entstammten, so wortgetreu und verständlich wie möglich ins Deutsche übersetzt. Insgesamt umfasste der Fragebogen 38 Items.

Der Fokus der im April 2016 stattfindenden Erhebung wurde bewusst auf Digital Natives im Alter zwischen 15 und 29 Jahren gelegt, die in der Deutschschweiz wohnhaft sind und/oder in der Deutschschweiz studieren. Die Wahl fiel auf Digi-

tal Natives, da ganze 91,0 Prozent aller 14- bis 29-Jährigen in der Schweiz über ein Smartphone verfügen (Statista 2017c) und 85,0 Prozent aller 15- bis 29-jährigen Schweizer regelmässig Smartphone-Apps nutzen (Rudolph et al. 2017; Statista 2017d), weswegen Digital Natives für Mobile-Payment-Provider eine besonders attraktive Zielgruppe darstellen.

Das finale Sample betrug 154 Teilnehmer, womit die Stichprobe im Hinblick auf die Bewertung des Strukturmodells „hinreichend gross“ (Byrne 2001, S. 270 f., zit. in Weiber/Mühlhaus 2014, S. 331) war.

Gütebewertung des Messmodells

Die Untersuchung der Hypothesen erweist sich nur dann als zweckmässig, wenn das Messmodell als „reliabel und auch als valide beurteilt werden“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 168) kann. Für die Beurteilung des vorliegenden Modells wurden die einzelnen Indikatorreliabilitäten, die Faktorreliabilitäten, die durchschnittlich erfassten Varianzen (Homburg/Baumgartner 1995, S. 172), das Fornell-Larcker-Kriterium (Brock 2009, S. 89–90) sowie die Heterotrait-Monotrait-Ratio (Henseler/Ringle/Sarstedt 2015, S. 121) verwendet.

Sämtliche Items erfüllen die Anforderung, eine Reliabilität von grösser oder gleich 0,4 aufzuweisen (Homburg/Baumgartner 1995, S. 172), wobei ein Indikator vorgängig gelöscht wurde, da er mit einer Reliabilität von 0,386 den Schwellenwert knapp nicht erreichte. Die Faktorreliabilitäten sind, wie Tab. 1 zu entnehmen ist, allesamt grösser als 0,6, womit sämtliche Konstrukte die „Anforderung bezüglich der Reliabilität erfüllen“ (Homburg/Baumgartner 1995, S. 173).

Kernthesen

1. Ein höheres globales wahrgenommenes Risiko führt zu einer geringeren Nutzungsabsicht von Mobile-Payment.
2. Das psychologische Risiko übt den grössten Einfluss auf das globale wahrgenommene Risiko aus.
3. Das finanzielle Risiko und das Leistungsrisiko beeinflussen das globale wahrgenommene Risiko ebenfalls signifikant positiv.
4. Das soziale Risiko, das physische Risiko, das zeitliche Risiko sowie das Datenschutzrisiko hingegen leisten keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung des globalen wahrgenommenen Risikos.

Schliesslich übersteigen, mit einer Ausnahme, auch sämtliche durchschnittlich erfassten Varianzen der Faktoren den Schwellenwert von 0,5 (Homburg/Baumgartner 1995, S. 172). Das Fornell-Larcker-Kriterium wird ebenfalls erfüllt (s. Tab. 1). Zudem übersteigt die HTMT-Ratio den Schwellenwert von 0,85 (Clark/Watson 1985; Kline 2011, zit. in Henseler/Ringle/Sarstedt 2015, S. 121) in keinem Fall. Die Anpassungsgüte des Messmodells kann folglich als sehr „zufriedenstellend“ (Homburg/Baumgartner 1995, S. 173) bezeichnet werden.

Analyse des Strukturmodells

Zur Ermittlung der Pfadkoeffizienten, die gemäss Lohmöller (1989, S. 60 f., zit. in Weiber/Mühlhaus 2014, S. 331) einen Wert von $\geq 0,1$ aufweisen sollten, wurde das PLS-Verfahren angewendet, da es sich insbesondere „für Prognosezwecke“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 75) anbietet und nicht etwa einen „theoretistende[n] Ansatz“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 74)

darstellt. Mittels der „Bootstrapping-Methode“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 327) wurde überprüft, ob die einzelnen „Parameterschätzer“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 203) bei einem Niveau von 0,05 auch als signifikant betrachtet werden können. Weiter wurde „zur Beurteilung der Erklärungskraft eines PLS-Modells“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 327) das Bestimmtheitsmass R^2 herangezogen. Schliesslich wurde, um die „Prognoserelevanz“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 329) der abhängigen Variablen (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 329) zu bewerten, das so genannte „Stone-Geisser-Kriterium (Q^2)“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 329) ermittelt.

Wie Abb. 2 zu entnehmen ist, beeinflusst das globale wahrgenommene Risiko die Absicht, künftig mit dem Smartphone zu bezahlen, signifikant negativ. Das R^2 der Nutzungsabsicht erreicht den Grenzwert von 0,2 (Hair/Ringle/Sarstedt 2011, S. 147) knapp nicht, was die Schlussfolgerung zulässt, dass weitere Konstrukte ins Untersuchungsmodell Eingang finden sollten, um die Nutzungsab-



Dipl. Marketingmanager/in HF

Die Marketingumsetzer

«Strategy is a commodity, execution is an art.»

Peter F. Drucker

SIB SCHWEIZERISCHES
INSTITUT FÜR
BETRIEBSÖKONOMIE

DIE SCHWEIZER
KADERSCHMIEDE
SEIT 1963

ZÜRICH/CITY
WWW.SIB.CH
043 322 26 66

Erstklassige Bildung direkt beim HB Zürich.
Die grösste Höhere Fachschule für Marketing!

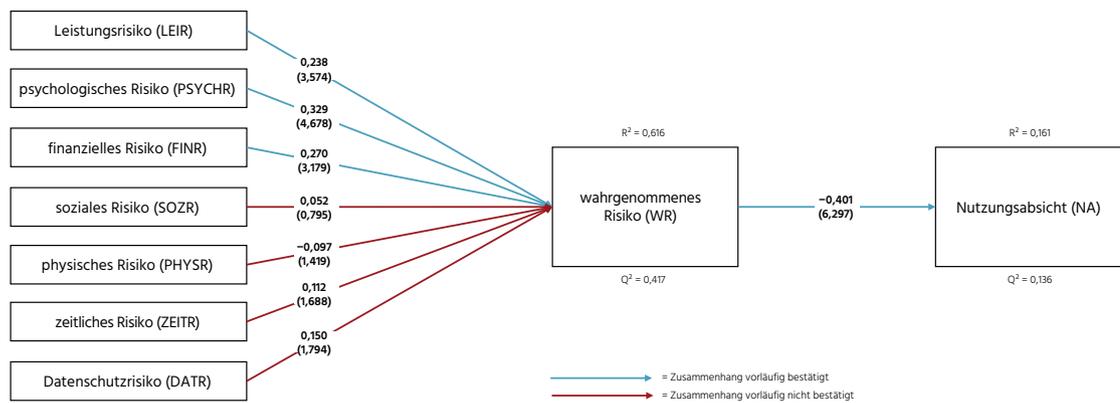
sicht potenzieller Mobile-Payment-Verwender besser erklären zu können (vgl. Sohn 2014, S. 39). Das Konstrukt der Nutzungsabsicht verfügt mit einem Q^2 von 0,136 über eine „Prognoserelevanz“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 329). Die Hypothese H1 kann also vorläufig bestätigt werden.

Das psychologische Risiko übt mit einem signifikanten Pfadkoeffizienten von 0,329 den grössten Einfluss auf das globale wahrgenommene Risiko aus. Auch das finanzielle Risiko und das Leistungsrisiko determinieren das globale

wahrgenommene Risiko signifikant mit standardisierten Pfadkoeffizienten von 0,270 resp. 0,238.

Das soziale Risiko, das physische Risiko, das zeitliche Risiko sowie das Datenschutzrisiko hingegen leisten keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung des wahrgenommenen Risikos. Die sieben aus der bestehenden wissenschaftlichen Literatur deduzierten Risikodimensionen vermögen 61,6 Prozent der gesamten Varianz des globalen wahrgenommenen Risikos zu erklären, womit der in der Konsumentenverhal-

Abb. 2: Pfadkoeffizienten, t-Werte, Bestimmtheitsmasse und Stone-Geisser-Kriterien im Untersuchungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Massnahmenkatalog zur Minimierung des psychologischen Risikos, des finanziellen Risikos und des Leistungsrisikos



Quelle: Eigene Darstellung.

Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der
Marketing Review St.Gallen

PRINT & ONLINE

tensforschung geforderte kritische Wert von 20,0 Prozent (Hair/Ringle/Sarstedt 2011, S. 147) übertroffen wird. Mit einem Q^2 von 0,417 weist das wahrgenommene Risiko schliesslich eine bedeutende „Vorhersagerelevanz“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 329) auf. Auf der Grundlage dieser Erläuterungen lassen sich die Hypothesen H2-H4 verifizieren, während die Hypothesen H5-H8 nicht bestätigt werden können.

Das Strukturmodell besteht die Güteprüfung, da das sehr hohe Bestimmtheitsmass des globalen wahrgenommenen Risikos den Schwellenwert bei Weitem übertrifft, und weil sowohl das wahrgenommene Risiko als auch die Nutzungsabsicht durch die Erfüllung des Stone-Geisser-Kriteriums über eine „Prognoserelevanz“ (Weiber/Mühlhaus 2014, S. 329) verfügen.

Handlungsempfehlungen für Anbieter mobiler Bezahlösungen

Aufgrund des Einflusses des wahrgenommenen Risikos auf die Nutzungsabsicht sollten Anbieter mobiler Bezahlösungen das Ziel verfolgen, das globale wahrgenommene Risiko zu reduzieren (Sohn 2014, S. 39), indem sie adäquate und wirkungsvolle „Risk Relievers“ (Roselius 1971, S. 56; Sohn 2014, S. 39) implementieren, die auf die Minimierung des psychologischen Risikos, des finanziellen Risikos und des Leistungsrisikos abzielen (vgl. Sohn 2014, S. 39). Dabei sollen allem voran pragmatische und realisierbare Risikoreduktionsmassnahmen in Betracht gezogen werden, deren Kosten in einem vernünftigen Verhältnis zum zusätzlichen Umsatz, der durch diese Vorkehrungen generiert wird, stehen (vgl. Roselius 1971, S. 57). Einen Überblick über die in der vorherrschenden Literatur präsentierten, in der Praxis bereits angewandten oder von den Autoren empfohlenen Massnahmen zur Reduktion der relevanten Teilrisiken verschafft Abb. 3.

Ausblick

Der Mobile-Payment-Markt entwickelt sich in der Schweiz mit einer überdurchschnittlichen Geschwindigkeit weiter und zeichnet sich durch eine ausgesprochen hohe Dynamik aus. Seit der Durchführung dieser Studie trat mit „Apple Pay“ eine Bezahlösung eines namhaften Betreibers, der aggressiv um Marktanteile kämpfen und so die Wettbewerbsintensität immens erhöhen wird (Porter 1999, zit. in Tomczak/Kuss/Reinecke 2009, S. 38), in den Schweizer Markt ein. Weiter haben die einst miteinander konkurrierenden Schweizer Bezahlösungen „TWINT“ und „Paymit“ mittlerweile fusioniert. Um die Nutzungsabsicht von Mobile-Payment zu



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!

erhöhen, wird den hiesigen Bezahldiensten empfohlen, das globale wahrgenommene Risiko zu mindern, indem sie spezifisch das psychologische Teilrisiko, die finanzielle Risikodimension und das Leistungsrisiko adressieren und die oben aufgeführten Risikoreduktionsmassnahmen implementieren. Die Zukunft wird zeigen, ob Mobile-Payment in der Schweiz durch die Einführung der vorgeschlagenen Vorkehrungen an Attraktivität gewinnen wird. Einen Beitrag zur Förderung der grundsätzlichen Akzeptanz mobiler Bezahlösungen leisten sicherlich auch Erkenntnisse, die aus der Beantwortung weiterführender Forschungsfragen resultieren. Konsekutive Forschungsarbeiten könnten z. B. untersuchen, welche Risikotypen das globale Risiko, das „Digital Immigrants“ und „Silver Surfers“ als potenzielle Verwender von Mobile-Pay-



Literatur

- Ade, V. (2015, 3. November): Twint bietet mehr, Paymit hat schon die Nutzer, Finanz und Wirtschaft, <http://www.fuw.ch/article/twint-bietet-mehr-paymit-hat-schon-die-nutzer/>, Abruf 24.04.2017.
- Bernhard, S. (2011): Wie viel Risiko darf es sein? Der Einfluss der Risikowahrnehmung und Risikoakzeptanz auf den Reiseentscheidungsprozess, Hamburg.
- Brock, C. (2009): Beschwerdeverhalten und Kundenbindung. Erfolgswirkungen und Management der Kundenbeschwerde (Dissertation, Universität Münster), in: Ahlert, D./Creusen, U./Ehrmann, T./Olesch, G. (Hrsg.): Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Wiesbaden.
- Chen, L.-D. (2008): A model of consumer acceptance of mobile payment, in: International Journal of Mobile Communications, 6, 1, S. 32–52.
- Dobelli, R. (2015): Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen, 12. Aufl., München.
- Einwiller, S. (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management, in: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie. Management. Wertschöpfung, Wiesbaden, S. 371–391.
- Eisenmann, M./Linck, K./Pousttchi, K. (2004): NUTZUNGSSZENARIEN FÜR MOBILE BEZAHLLVERFAHREN, in: Pousttchi, K./Turowski, K. (Hrsg.): Mobile Economy: Transaktionen, Prozesse, Anwendungen und Dienste. Proceedings zum 4. Workshop Mobile Commerce, Bonn, S. 50–62.
- Featherman, M. S./Pavlou, P. A. (2003): Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective, in: International Journal of Human-Computer Studies, 59, 4, S. 451–474.
- Gierl, H./Bambauer, S. (2004): Effekte qualitätsbezogener Zusatzinformationen über Websites auf die Beurteilung von Produkten, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 26, 2, S. 95–107.
- 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, 40, 3, S. 414–433.
- Hammer, M. (2014, 22. November): Haltungsschäden. Der Blick aufs Smartphone wiegt schwer, STERN ONLINE, <http://www.stern.de/gesundheit/smartphone-nutzung-belastet-die-wirbelsaeule-3241772.html>, Abruf 24.04.2017.
- Henseler, J./Ringle, C. M./Sarstedt, M. (2015): A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 1, S. 115–135.
- Hetzl, M. (2009): Die Nutzung des Internets bei extensiven Kaufentscheidungen im Multi-Channel-Vertrieb, in: Gierl, H./Helm, R./Huber, F./Sattler, H. (Hrsg.): Reihe: Marketing. Band 38, Lohmar.
- Homburg, C./Baumgartner, H. (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungs-
- empfehlungen, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 17, 3, S. 162–176.
- Hoyer, W. D./MacInnis, D. J. (2004): Consumer Behavior, 3rd ed., Boston.
- Hoyer, W. D./MacInnis, D. J. (2010): Consumer Behavior, 5th ed., international ed., Australia.
- Jacob, F./Bruns, K. (2014): Vom Produkt-Marketing zum Marketing für Mobile-Use-Leistungen, in: Marketing Review St. Gallen, 31, 5, S. 14–21.
- Jacoby, J./Kaplan, L. B. (1972): THE COMPONENTS OF PERCEIVED RISK, in: Purdue Papers in Consumer Psychology, Paper No. 118.
- Khodawandi, D./Pousttchi, K./Wiedemann, D. G. (2003): Akzeptanz mobiler Bezahlverfahren in Deutschland, in: Pousttchi, K./Turowski, K. (Hrsg.): Mobile Commerce – Anwendungen und Perspektiven. Proceedings zum 3. Workshop Mobile Commerce, Bonn, S. 42–57.
- Lerner, T. (2013): Mobile Payment. Technologien, Strategien, Trends und Fallstudien, Wiesbaden.
- Lu, Y./Yang, S./Chau, P. Y. K./Cao, Y. (2011): Dynamics between the trust transfer process and intention to use mobile payment services: A cross-environment perspective, in: Information & Management, 48, 8, S. 393–403.
- Mayer, A. (2012): App-Economy. Milliardenmarkt Mobile Business, München.
- Mitchell, V.-W. (1992): Understanding Consumers' Behaviour: Can Perceived Risk Theory Help?, in: Management Decision, 30, 3, S. 26–31.

Die Zukunft wird zeigen, ob Mobile-Payment in der Schweiz durch die Einführung der vorgeschlagenen Vorkehrungen an Attraktivität gewinnen wird.

ment empfinden, am stärksten bestimmen. Allenfalls beeinflussen bei diesen Zielgruppen andere Risikodimensionen das umfassende wahrgenommene Risiko stärker, was zur Folge hätte, dass Schweizer Anbieter mobiler Bezahlendienste altersgruppenspezifische Risikominimierungsmassnahmen

ergreifen müssten. Forschungsbedarf besteht weiter auch im Zusammenhang mit der Untersuchung der Risikowahrnehmung potenzieller Nutzer in „Bezahlenszenarien“ (Khodawandi/Pousttchi/Wiedemann 2003, S. 44) wie E-Commerce oder M-Commerce (Eisenmann/Linck/Pousttchi 2004, S. 52). Schliesslich würden Studien zu Risikowahrnehmungen im Kontext von Mobile-Payment, die in anderen Ländern durchgeführt werden würden, interessante Erkenntnisse über mögliche kulturelle Ausprägungen der Stärke des Einflusses, den das globale wahrgenommene Risiko auf die Verhaltensabsicht ausübt, und über die Bedeutung spezifischer Teilrisiken generieren; gemäss Bernhard (2011) besteht nämlich Evidenz, „dass Risiken von verschiedenen Kulturen unterschiedlich bewertet werden“ (S. 29). 

Müller, J./Ferber, M. (2014, 19. November): Mobile Bezahlssysteme. Wie wir in Zukunft bezahlen werden, Neue Zürcher Zeitung, <http://www.nzz.ch/wirtschaft/wie-wir-in-zukunft-bezahlen-werden-1.18427880>, Abruf 24.04.2017.

Raymann, F. (2016, 11. Januar): Bezahlen per Smartphone: Welcher Anbieter bietet welche Funktionen?, Bluewin, <https://www.bluewin.ch/de/digital/redaktion/2016/16-01/bezahlen-per-smartphone.html>, Abruf 24.04.2017.

Ringle, C. M./Wende, S./Becker, J.-M. (2015): SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.

Roselius, T. (1971): Consumer Rankings of Risk Reduction Methods, in: *Journal of Marketing*, 35, 1, S. 56–61.

Rudolph, T./Linzmajer, M./Lersch, T./Neumüller, K. (2017): Der Schweizer Online-Handel: Internetnutzung Schweiz 2017. ISBN 978-3-906057-23-1.

Schierz, P. G./Schilke, O./Wirtz, B. W. (2010): Understanding consumer acceptance of mobile payment services: An empirical analysis, in: *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, 3, S. 209–216.

Slade, E. L./Dwivedi, Y. K./Piercy, N. C./Williams, M. D. (2015): Modeling Consumers' Adoption Intentions of Remote Mobile Payments in the United Kingdom: Extending UTAUT with Innovativeness, Risk, and Trust, in: *Psychology & Marketing*, 32, 8, S. 860–873.

Slade, E. L./Williams, M. D./Dwivedi, Y. K. (2014): Devising a research model to examine adoption of mobile payments: An extension of UTAUT2, in: *The Marketing Review*, 14, 3, S. 311–336.

Smith, H. J./Milberg, S. J./Burke, S. J. (1996): Information Privacy: Measuring Individuals' Concerns about Organizational Practices, in: *MIS Quarterly*, 20, 2, S. 167–196.

Sohn, S. (2014): Warum Smartphone-Nutzer nicht mobil einkaufen, in: *Marketing Review* St. Gallen, 31, 5, S. 32–41.

Statista (2017a): Anteil der Smartphone- und Tablet-Besitzer in der Schweiz in den Jahren 2012 bis 2016*, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/297293/umfrage/smartphone-und-tablet-besitzer-in-der-schweiz/>, Abruf 24.04.2017.

Statista (2017b): Anteil der Smartphone-Besitzer an der Gesamtbevölkerung in ausgewählten europäischen Ländern im Jahr 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/312108/umfrage/anteil-der-smartphone-besitzer-in-europa-nach-laendern/>, Abruf 24.04.2017.

Statista (2017c): Anteil der Besitzer von Smartphones bzw. Tablets in der Schweiz nach Altersgruppen im Jahr 2015, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/537954/umfrage/besitz-von-smartphone-bzw-tablet-in-der-schweiz-nach-altersgruppen/>, Abruf 25.04.2017.

Statista (2017d): Regelmäßige Nutzung von Smartphone-Apps in der Schweiz nach Alter im Jahr 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/524218/umfrage/nutzung-von-smartphone-apps-in-der-schweiz-nach-alter/>, Abruf 25.04.2017.

Stein, A. (2015, 6. September): Smartphone & Co lassen Kurzsichtigkeit explodieren, *WeltN24*, <http://www.welt.de/gesundheit/article146081080/Smartphone-amp-Co-lassen-Kurz-sichtigkeit-explodieren.html>, Abruf 24.04.2017.

Stone, R. N./Grønhaug, K. (1993): Perceived Risk: Further Considerations for the Marketing Discipline, in: *European Journal of Marketing*, 27, 3, S. 39–50.

TWINT AG (2017a): TWINT Privatkunden – Kasse, <https://www.youtube.com/watch?v=K3GPbOxZU4E>, Abruf 29.04.2017.

TWINT AG (2017b): FAQ, <https://www.twint.ch/privatkunden/support/faq/>, Abruf 29.04.2017.

Tomczak, T./Kuß, A./Reinecke, S. (2009): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 6. überarb. Aufl., Wiesbaden.

Weiber, R./Mühlhaus, D. (2014): Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, 2., erw. u. korr. Aufl., Berlin.

Yang, Y./Liu, Y./Li, H./Yu, B. (2015): Understanding perceived risks in mobile payment acceptance, in: *Industrial Management & Data Systems*, 115, 2, S. 253–269.

Yang, S./Lu, Y./Gupta, S./Cao, Y./Zhang, R. (2012): Mobile payment services adoption across time: An empirical study of the effects of behavioral beliefs, social influences, and personal traits, in: *Computers in Human Behavior*, 28, 1, S. 129–142.

Yang, Q./Pang, C./Liu, L./Yen, D. C./Tarn, J. M. (2015): Exploring consumer perceived risk and trust for online payments: An empirical study in China's younger generation, in: *Computers in Human Behavior*, 50, S. 9–24.

Digitale Produkte als Markenbotschafter

Jedes digitale Produkt löst mittels seiner Gestaltung bewusste und unbewusste Assoziationen aus. Die UXi-Methode nutzt Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften und der Verhaltensökonomie, um die Wahrnehmung der Marke und der digitalen Produkte eines Unternehmens deckungsgleich zu gestalten und so die Erfolgchancen der digitalen Produkte zu erhöhen.

Felix van de Sand

Wir leben in einer Welt vielschichtiger Interaktionsmöglichkeiten und ständiger Erreichbarkeit. Die potenziellen Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Konsumenten sind heute vielfältiger denn je, und der Verdrängungswettbewerb um die Aufmerksamkeit der Konsumenten ist in vollem Gange. Die zunehmende Reizüberflutung führt dazu, dass der Konsument seine Aufmerksamkeit gegenüber Unternehmen und ihren Markenbotschaften zunehmend ökonomischer einteilt. Analysten von Forrester Research zufolge leben wir im „Zeitalter des Kunden“ (Forrester 2016). Dies bedeutet, dass Unternehmen, die noch den traditionellen Prioritäten in den Bereichen CRM und Marketing anhängen, gegenüber jenen, die ein kundenzentriertes Betriebsmodell umzusetzen wissen, stark ins Hintertreffen geraten werden (Watermark Consulting 2015). Denn die traditionelle Einweg-Kommunikation von Marken und ihren Botschaften hat sich zu einem ständigen Dialog über unterschiedliche Medien gewandelt. Marken werden zu flexibel reagierenden, aber im Kern konstanten und wiedererkennbaren Interaktionsmustern (Shillum 2011). Die zunehmende Etablierung der Disziplin des Customer-Experience-Management in Unternehmen zeigt, dass das konzentrierte Management dieser Muster in Echtzeit eine immer grössere Wichtigkeit erfährt.

Definition Customer Experience:

Customer Experience ist die innerliche und subjektive Reaktion, die auf Seiten der Kunden bei jedem direkten oder indirekten Kontakt mit einem Unternehmen entsteht. Ein direkter Kontakt entsteht im Allgemeinen im Rahmen eines Einkaufs, einer Nutzung oder einer Dienstleistung und wird üblicherweise

vom Kunden angebahnt. Indirekter Kontakt beinhaltet zumeist ungeplante Begegnungen mit der Präsentation von Produkten, Services oder Marken eines Unternehmens und tritt in Form von Mundpropaganda, Werbung, Nachrichten, Rezensionen und so weiter auf (Meyer/Schwager 2007).

Die digitalen Produkte eines Unternehmens sind dabei ein zentrales Element dieser Interaktionsmuster, und sie gewinnen zunehmend an Gewicht. Immer häufiger interagieren Nutzer über Schnittstellen wie Apps, Websites und Interfaces mit einem Unternehmen. So findet zum Beispiel der Kontakt mit einer Bank heute wahrscheinlich häufiger über eine Website oder eine Mobile-Banking-App statt als über den Besuch einer Filiale, die Werbung oder eine Hotline. Nutzer denken jedoch nicht in Touchpoints. Für sie ist das Sehen eines TV-Spots, der Service in der Bankfiliale, an der Kunden-Hotline oder das Erlebnis bei der Nutzung einer Banking App gleichermassen ein Erlebnis der Marke. Dazu Nielsen Norman: „Most people can't differentiate how they feel about a brand from how they feel about the experiences they have with that brand. [...] UX can be part of – or all of – the reason a customer chooses to engage with a company or its products.“ (Nielsen Norman Group 2016).

Definition User Experience:

DIN EN ISO 9241, 210 beschreibt User Experience als die Wahrnehmung und Reaktion eines Menschen, die aus der Nutzung oder der antizipierten Nutzung eines (digitalen) Produktes, Systems oder Services resultiert. Weiter gefasst, wird UX auch als dynamische, kontextspezifische und subjektive Interpretation einer Mensch-Maschinen-Interaktion bezeichnet (Law et al, 2009).

Felix van de Sand

Managing Partner & Director
Design Strategy
COBE GmbH

felix.vandesand@cobeisfresh.com
Tel.: +49 (0) 89 997437050
<http://www.cobeisfresh.com/>

Nutzer digitaler Produkte erwarten heute das Verständnis und die klare Ansprache ihrer Bedürfnisse an jedem potenziellen Kontaktpunkt. Das Betrachten von digitalen Produkten nicht bloss als Funktions- und Informationsträger, sondern als Markenbotschafter, die gezielt unterbewusste Assoziationen und Emotionen auslösen, ist somit grundlegende Voraussetzung, um im Kampf um die Aufmerksamkeit des Konsumenten erfolgreich zu sein.

Die hier vorgestellte UXi-Methode zeigt eine Möglichkeit auf, die User Experience eines digitalen Produktes aus der Positionierung einer Marke abzuleiten und somit User Experience und Brand Experience deckungsgleich zu gestalten. Ziel ist es, eine nachhaltige emotionale Bindung zwischen Nutzer, digitalem Produkt und der dahinterstehenden Marke zu erzeugen, um eine möglichst häufige und langfristige Nutzung des digitalen Produktes sicherzustellen.

Pragmatische und hedonische Qualität

Die Qualität digitaler Produkte wird heute noch immer hauptsächlich an der pragmatischen bzw. funktionalen Qualität der Produkte festgemacht. Die pragmatische Qualität entspricht dabei dem „(...) Ausmass, in dem ein Produkt, System oder ein Dienst durch bestimmte Benutzer in einem bestimmten Anwendungskontext genutzt werden kann, um Ziele effektiv, effizient und zufriedenstellend zu erreichen“ (Diefenbach und Hassenzahl, 2010). Auch eine hohe ästhetische Qualität, getrieben durch die Bemühungen von Unternehmen wie z.B. Apple (iOS) (Apple Developer, 2017) oder Google (Google Material Design, 2017), ist heute gewissermassen zum „Hygienefaktor“ geworden: Ästhetisch minderwertige



Abb. 1: Gestaltung einer fiktiven Lauf-App auf Basis drei unterschiedlicher Markenwerte

digitale Produkte haben heute kaum eine Chance, langfristig die Aufmerksamkeit der Nutzer zu gewinnen. Wie kann also sichergestellt werden, dass ein digitales Produkt für Nutzer überhaupt relevant ist und sich im Idealfall noch vom Wettbewerb differenziert? Hierfür bietet das Modell der hedonischen Qualität von Marc Hassenzahl eine ideale Grundlage: Die hedonische Qualität bezieht sich auf die Identitätsfindung und Identitätskommunikation des Menschen. Ein Grundbedürfnis des Menschen ist es, von seinen Mitmen-

schen in einer spezifische Weise wahrgenommen zu werden und sein Selbst durch die Nutzung von Dingen mitzuteilen. Gleichzeitig erhöht das Ausmass an wahrgenommener hedonischer Qualität die Identitätsfindung des Nutzers und ist dadurch ein Mass für den Identifikationsgrad des Nutzers zum Produkt und der Marke (Diefenbach und Hassenzahl, 2010).

Auch Hassenzahl stellt fest: Digitale Produkte sind meist mit einer hohen funktionalen bzw. pragmatischen Qualität ausgestattet, können den Nutzer allerdings selten begeistern (Hassenzahl, Diefenbach und Göritz, 2010). Es werden keine tiefgreifenden Kundenbedürfnisse erfüllt, keine Markenwerte kommuniziert, keine Erlebnisse geschaffen. Es wird keine emotionale Verbindung zwischen Nutzer und digitalem Produkt aufgebaut, eine längerfristige Nutzung ist also unwahrscheinlich.

Um die wichtige hedonische Komponente im Rahmen der User Experience erfüllen zu können, müssen das Thema Marke und die damit verbundene emotionale Wertschöpfung des Nutzererlebnisses verstärkt Einzug in den Produktentwicklungsprozess finden.

Zusammenfassung

Die pragmatische Qualität digitaler Produkte ist zum „Hygienefaktor“ geworden. Für den Nutzer relevante, sich vom Wettbewerb differenzierende und somit erfolgreiche digitale Produkte benötigen eine hohe hedonische Qualität. Diese kann mithilfe der UXi-Methode sichergestellt werden.

hätten wir die bewusste Kontrolle über all unsere Handlungen, beeinflusst das Bewusstsein die wenigsten unserer Entscheidungsabläufe (Kahneman 2011). Das Nutzungsverhalten digitaler Produkte basiert somit grösstenteils auf impliziten (unbewussten) Vorgängen. Es existiert hierbei eine regelhafte und unmittelbare Verbindung von physischen Produkteigenschaften, auch als „Signale“ bezeichnet, mit einer dahinterliegenden mentalen Ebene.

Ein Experiment an der Yale University verdeutlicht dies: Für den Versuchsaufbau wurde die Situation eines Einstellungsgesprächs simuliert. Die Probanden sollten ein kurzes Interview mit einer fremden Person führen und dann darüber entscheiden, ob sie die Person einstellen würden. Vor dem Gespräch bekamen die Probanden entweder ein warmes oder ein kaltes Getränk in die Hand. Die Ergebnisse des Experiments waren verblüffend: Die Testpersonen, die ein warmes Getränk erhalten hatten, beurteilten die fremde Person signifikant positiver als jene, denen ein Kaltgetränk gereicht worden war. Die Temperatur des Getränks hatte also einen Einfluss darauf, wie eine fremde Person



Abb. 3: Moodboard Erfahrungswissen Dynamik

beurteilt wurde (diese überraschende Erkenntnis wurde in der Fachzeitschrift *Science* veröffentlicht, was die Bedeutung der Forschungsergebnisse unterstreicht) (Williams 2008).

Reflektieren wir unser tägliches Verhalten, speziell unsere Sprache, wird der beschriebene Zusammenhang

zwischen der Produkteigenschaft „warm“ bzw. „kalt“ und dem damit verbundenen „warmherzigen“ bzw. „kaltherzigen“ sozialen Urteil umso klarer. Wir sprechen von einem „unterkühlten“ Verhältnis zwischen zwei Menschen oder davon, dass man mit jemandem „warm geworden“ ist. Wir nutzen die physische Temperatur im übertragenen Sinn, übertragen sie in den mentalen Bereich. Unser Gehirn folgt dabei dem Effizienzprinzip: Ob physische Eigenschaft oder mentales Konzept, es kann immer auf dasselbe Netzwerk zurückgreifen und muss nicht beides doppelt verarbeiten.

Der renommierte Verhaltensökonom Dan Ariely (Ariely und Norton 2009) bezeichnet die Fähigkeit, physische Produkteigenschaften in mentale Konzepte zu übersetzen, als „Conceptual Consumption“. Das heisst, Menschen konsumieren Produkte und über ihre Eigenschaften auch immer die damit verknüpften mentalen Konzepte. Auf diese Weise haben Form, Be-

Kernthesen

1. Die Aufmerksamkeit der Nutzer besitzt heute einen hohen Wert. Wer sie regelmässig und langfristig erhält, ist am Markt erfolgreicher.
2. Digitale Produkte sind ein integraler und wichtiger Bestandteil der Customer Experience eines Unternehmens.
3. Die pragmatische UND hedonische Qualität eines digitalen Produkts bestimmt über seinen Erfolg.
4. Eine hohe hedonische Qualität wird erzielt, wenn Wahrnehmung von Marke und digitalem Produkt deckungsgleich sind.
5. Die UXi-Methode ermöglicht die Codierung von Markenwerten im digitalen Produkt und stellt so eine hohe hedonische Qualität sicher.



Abb. 4: Moodboard Erfahrungswissen Empathie

schaffenheit, Grösse, Geräusche, Bewegungen und Verhalten eines Produkts einen massgeblichen Einfluss auf das Kauf- und Nutzungsverhalten. Physische Wärme wird in soziale Wärme übersetzt, eine weiche Oberfläche codiert Weichheit im übertragenen Sinne, Händewaschen verhilft uns auch zu moralischer Sauberkeit. Codes sind die Verbindung vom Produkt zum Motiv und transportieren die Bedeutungen, über die der Konsument die Positionierung der Produkte bzw. Marken erlernen soll (Scheier und Held 2006, S. 98).

Die Codierung von Markenwerten durch User-Experience-Design

Für den Bereich User-Experience-Design zeigen diese Erkenntnisse weitreichende Potenziale auf. Denn auch durch die Art und Weise, wie ein digitales Produkt gestaltet ist, werden mentale Konzepte codiert. Mithilfe dieser

Codes gilt es, in jedem Gestaltungselement, in jeder Interaktion, Animation oder Transition eines digitalen Produktes die Werte einer Marke zum Leben zu erwecken. Das fiktive Beispiel einer

Das Nutzungsverhalten digitaler Produkte basiert somit größtenteils auf impliziten (unbewussten) Vorgängen. Es existiert hierbei eine regelhafte und unmittelbare Verbindung von physischen Produkteigenschaften.

Lauf-App (Abbildung 1) illustriert, dass die Fokussierung auf unterschiedliche Werte einer Marke unweigerlich ein unterschiedliches User-Experience-Design mit sich bringen muss. Denn die Entscheidung, den dynamisch verspielten (links), kraftvoll exklusiven (Mitte) oder empathisch zugänglichen (rechts) Teil einer Marke mithilfe der Gestaltung einer App zu unterstreichen, muss

fallen, bevor auch nur das erste Grobkonzept erstellt wird.

Der linke Entwurf zeigt, wie die Markenwerte „dynamisch“, „energetisch“ und „spielerisch“ in das UX-Design übertragen werden können. Dynamik assoziiert man mit Kraft, Geschwindigkeit, Bewegung. Als Code hierfür wurde die dynamisch ansteigende Linie des Start-Buttons gewählt. Das Freisetzen von Energie verbindet man stark mit Helligkeit und Glühen. Auf diesem Konzept basiert die Farbwahl des leuchtenden Orange. Der Wert des Spielerischen liesse sich gut in verspielten, nicht zu nüchternen Animationen und Transitions codieren. Das Design des mittleren Beispiels zeigt eine sehr dunkle Anmutung. Die Farbe Schwarz wird stark mit dem Luxussegment in Verbindung gebracht, was deutlich wird, wenn man die Kommunikation der meisten Luxusmarken betrachtet. Somit kann mit der Farbe Schwarz auch der Wert „exklusiv“ codiert werden. Die Gestaltung des Start-Buttons erfolgte ebenso zielgerichtet. Es wurde

ein fetter Schnitt für die Schrift gewählt, der Abstand zwischen der Schrift und dem Rand des Buttons ist gering. Die Schrift scheint fest im Button zu sitzen, fast aus ihm ausbrechen zu wollen vor Kraft. Im letzten Beispiel wurde der Fokus auf Werte gelegt, die den Massenmarkt ansprechen könnten. Das Design wirkt hell und freundlich, reduziert und einfach. Die Formen sind

weich und rundlich (z. B. ein Langloch für den Start-Button), das Farbspektrum ist in „menschlichen“, pastelligen Tönen angelegt. Durch die Codes, die diese App aussendet, wirkt sie zugänglich, einfach und offen.

Was hier deutlich wird, ist einer der grössten Vorteile dieser Herangehensweise für Gestalter, Produktentwickler und andere Stakeholder: Es wird nicht um Geschmäcker gestritten. Ein Design-Diskurs auf der Ebene des Geschmacks kann nie zielführend sein, da er rein persönliche Meinungen abbildet, die nicht immer mit der Wahrnehmung des Konsumenten einhergehen müssen. Stattdessen gibt die Methode allen am Diskurs beteiligten ein gemeinsames Vokabular an die Hand und ermöglicht eine effiziente Entscheidungsfindung auf Basis von Markenwerten und Codes.

Die User-Experience-Identity-Methode (UXi)

Um diese Herangehensweise an User-Experience-Design nicht nur für Gestalter, sondern auch für Entscheider auf Unternehmensseite nachvollziehbar zu machen, entwickelte der Autor die User-Experience-Identity-Methode (UXi). In drei Schritten schafft die UXi-Methode auf Basis von Markenwerten eine Grundlage für die Gestaltung relevanter und differenzierender digitaler Produkte.

1. Semantische Karte

Ausgangspunkt ist immer die wertebasierte Positionierung einer Marke. Die Markenwerte werden je nach ihrer Eignung und Relevanz für das User-Experience-Design in drei Prioritäten eingeordnet (Kernwert, Sekundärwert und Tendenz-Wert) und in ihrer semantischen Nähe zueinander dargestellt. Ab-



Abb. 5: Moodboard Codes Dynamik

bildung 2 zeigt beispielhaft eine semantische Karte mit den Kernwerten Leichtigkeit, Empathie und Dynamik. Ziel des Prozesses ist es, diese Markenwerte mithilfe von User-Experience-Design in dem zu gestaltenden Produkt zu codieren und somit während der späteren Nutzung implizit in jeder Interaktion zum Leben zu erwecken. Folgend wird der Prozess am Beispiel der Werte Dynamik und Empathie beschrieben.

2. Erfahrungswissen

Auf Basis der semantischen Karte erfolgt im zweiten Prozessschritt die Untersuchung des sogenannten Erfahrungswissens, d.h. welche Bilder, Eindrücke, Assoziationen und Gefühle werden mit dem entsprechenden Markenwert verbunden? Zur Aufstellung des Erfahrungswissens eignen sich zum Beispiel Brainstorming Workshops mit Repräsentanten der Zielgruppe.

Das Moodboard in Abbildung 3 zeigt beispielhaft das Erfahrungswis-

sen für den Markenwert „Dynamik“: Bilder, Eindrücke, Assoziationen und Gefühle, die wir im Laufe unseres Lebens und in unserem Kulturkreis statistisch gelernt haben, mit dem besagten Wert zu verbinden. So verbinden wir den Wert „Dynamik“ mit Kraft und Agilität, Vorwärtsgewandtheit, Progressivität, Geschwindigkeit und dadurch Bewegungsunschärfe. Unter Spannung stehende Linien und Formen verkörpern gleichermaßen Dynamik.

Betrachtet man das Erfahrungswissen für den Markenwert Empathie in Abbildung 4, ergibt sich ein gänzlich anderes Bild. „Empathie“ bedeutet, dass sich ein Mensch in einen anderen Menschen hineinversetzen kann, sich mit ihm „auf Augenhöhe“ befindet, sich auf der gleichen Ebene aufhält. Empathie ermöglicht eine besondere Verbindung zwischen zwei Menschen. Man verbindet damit menschliche Wärme, Nähe, gegenseitige Unterstützung, Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit und Geschlossenheit.

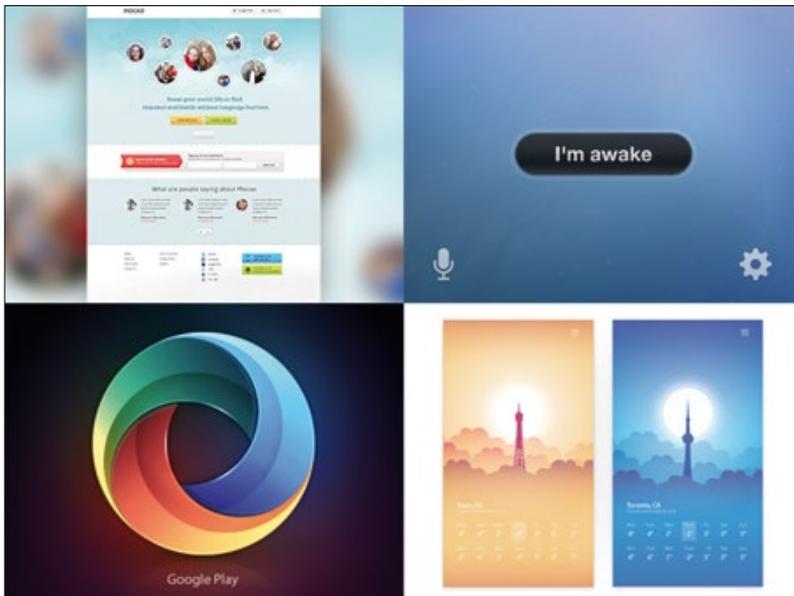


Abb. 6: Moodboard Codes Empathie

Als Ergebnis dieses Prozessschritts besitzen wir zunächst einmal ein besseres Verständnis des Erfahrungswissens, das die Zielgruppe mit dem entsprechenden Markenwert verbindet. Im nächsten Schritt soll diese Erkenntnis genutzt werden, um daraus Codes für die Gestaltung digitaler Produkte abzuleiten, die zu einer markenprägenden User Experience führen.

3. Implizite Codes

Die Übersetzung des Erfahrungswissens in implizite Codes stellt den zentralen Schritt des vorgestellten Prozesses dar. Es gilt zu definieren, welche Gestaltungselemente als konstituierende Merkmale eingesetzt werden müssen, um den gewünschten Markenwert zu codieren. Die in diesem Schritt erstellten Moodboards geben die Leitplanken für eine markenkongruente Gestaltung der User Experience eines Produktes vor. Sie gelten als Vorlage für die Gestaltung von

Wireframes, UI-Design und Animationen/Transitions.

Abbildung 5 zeigt, wie bei der Auswahl der digitalen Codes die klare assoziative Verbindung zum Erfahrungswissen deutlich wird. Der eindeutigste

wussten Bruch und somit Progressivität. Flächen und Linien sind gespannt und/oder geschwungen. Animationen und Transitions sollten so gestaltet werden, dass die Elemente schnell beschleunigen und nachfedern. Alle Elemente müssen den Anschein erwecken, als stünden sie unter Spannung.

Betrachten wir nun die Gestaltungsbeispiele in Abbildung 6, die den Wert Empathie codieren. Hier fällt die Wahl auf weiche Formen und pastellige, „menschliche“ Farbtöne. Die menschliche Wärme, die wir mit Empathie assoziieren, kommt in warmen Farben wie gelb und orange zum Ausdruck. Gestaltungselemente überlappen sich, sind nah aneinander gruppiert oder verbunden. Dies codiert den verbindenden Aspekt des Werts Empathie. Die Formensprache ist rund, weich und vertraut, konkret und bekannt, statt abstrakt, kantig, abweisend und ungesehen. Gleiches gilt für das Gestaltungsraster, das ruhig, klar geordnet und somit schnell erfassbar und vertraut aufgebaut ist, statt durch Asymmetrie Progressivität zu codieren wie es bei dem Wert Dynamik

Ein Design-Diskurs auf der Ebene des Geschmacks kann nie zielführend sein, da er rein persönliche Meinungen abbildet, die nicht immer mit der Wahrnehmung des Konsumenten einhergehen müssen.

Code für den Wert Dynamik sind die vorwärts und aufwärts zeigenden Gestaltungselemente, die so Fortschritt und Agilität verkörpern. Die Farben sind sehr kräftig, grell, fast glühend und somit Energie ausstrahlend gewählt. Bewegungsunschärfe vermittelt Geschwindigkeit. Asymmetrisch schneidende Linien stehen für den be-

der Fall ist. Hier kommt auch die Tonalität, also die Wahl der Sprache zum Tragen. Die Statusbezeichnung „I'm awake“ wirkt wesentlich menschlicher und somit zugänglicher als beispielsweise ein technisch-nüchternes „Status: on“. Der Nutzer wird auf emphatische Weise angesprochen und bei der Navigation sowie „Call-to-actions“ an die

Hand genommen, statt zu viel Vorwissen vorauszusetzen (Zugänglichkeit).

Die Ableitung einer Designsprache aus den Markenwerten eines Unternehmens gibt allen am Gestaltungsprozess Beteiligten ein einheitliches Vokabular an die Hand. Auf die digitalen Codes kann und soll im Laufe eines Projektes immer wieder zurückgegriffen werden, um zu überprüfen, ob ein Entwurf die Vorgabe erfüllt, aus UX-Sicht auf die Markenwerte einzuzahlen.

Fazit

Customer und User Experience spielen eine tragende Rolle bei der glaubhaften Vermittlung einer Unternehmensidentität. Demnach muss neben der Unternehmenskommunikation vor allem auch die Gestaltung von (digitalen) Produkten bewusst und gezielt auf die Werte einer Marke abgestimmt erfolgen. Die Geschichte, die das Marketing

eine nachhaltige emotionale Beziehung zwischen einem Produkt, seinem Nutzer und somit der dahinterstehenden Marke herzustellen.

Neben dem pragmatischen Qualitätsfaktor muss demzufolge auch das Kriterium der hedonischen Qualität Einzug in den Gestaltungsprozess digitaler Produkten halten. Die UXi-Methode bietet hierfür das passende Werkzeug. Dank ihr kann sichergestellt werden, dass ein digitales Produkt über eine hohe Relevanz für sei-

nen Nutzer verfügt, möglichst oft und lange genutzt wird, sich im Idealfall klar von seinen Wettbewerbern differenziert und so zu einem erfolgreichen Produkt wird.

Aktuell wird die UXi-Methode in einer wissenschaftlichen Kooperation mit der Technischen Hochschule Ingolstadt als Testing Tool quantitativ verprobt. Das Ziel dabei ist es, die als Ergebnis des UXi-Prozesses intendierte Übereinstimmung von User Experience und Brand Experience zu validieren. 

Jede Interaktion mit einem digitalen Produkt birgt das Potenzial, eine nachhaltige emotionale Beziehung zwischen einem Produkt, seinem Nutzer und somit der dahinterstehenden Marke herzustellen.

auf allen Kommunikationskanälen erzählt, die Erlebnisse, die ein Konsument mit einem Unternehmen hat, müssen zu jenen Bildern, Emotionen, Assoziationen und Erinnerungen passen, die der Nutzer/Konsument in jeder Interaktion mit den Produkten des Unternehmens explizit und implizit wahrnimmt. Jede Interaktion mit einem digitalen Produkt birgt das Potenzial,

Literatur

Apple Developer, 2017. <https://developer.apple.com/ios/human-interface-guidelines/overview/design-principles/>. Abruf 28.08.2017.

Ariely, Norton. 2009. How concepts affect consumption. *Forethought Grist*. Harvard Business Review 87 (6): 14–16.

Diefenbach, S. and Hassenzahl, M. Handbuch zur Fun-ni Toolbox–User Experience Evaluation auf drei Ebenen. Online verfügbar: http://fun-ni.org/wpcontent/uploads/Diefenbach+Hassenzahl_2010_Handbuch-Fun-ni-Toolbox.pdf (2010).

DIN EN ISO 9241, S. 210.

Forrester Research Inc. 2016. Lead the customer-obsessed transformation. <https://go.forrester.com/age-of-the-customer/>. Abruf: 21.09.2016.

Google Material Design, 2017. <https://material.io/guidelines/>. Abruf 28.08.2017.

Hassenzahl Marc, Diefenbach Sarah, Göritz Anja. 2010. Needs, affect, and interactive products – Facets of user experience. *Interacting with Computers* 22 (2010), S. 353–362.

Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking fast and slow*. Penguin Books.

Law, E., V., Hassenzahl, M. Vermeeren, A. Kort, I., 2009. Understanding scoping and defining user experience: a survey approach. In: *Proceedings of the CHI 2009 Conference on Human Factors in Computing Systems*. ACM, New York, S.719–728.

Meyer, Christopher und Schwager, Andre 2007. Understanding Customer Experience. In: *Harvard Business Review*. <http://www.dlts.univr.it/documenti/Avviso/all/all999201.pdf>. Abruf: 28.08.2017.

Nielsen Norman Group (2016): *Brand Is Experience in the Digital Age*, <https://www.nngroup.com/articles/brand-experience-ux/>. Abruf 28.08.2017.

Scheier, Christian und Held, Dirk. 2006. *Wie Werbung wirkt*. Planegg: Haufe.

Scheier, Christian, Bayas-Linke, Dirk und Schneider, Johannes. 2010. *Codes. Die geheime Sprache der Produkte*. Haufe: Planegg.

Sheldon K.M., Elliot A.J., Kim Y., & Kasser T. (2001). What is satisfying about satisfying events? *Testing 10 candidate psychological needs*. *Journal of personality and social psychology* 80, 2, 325.

Shillum, Marc. 2011. *Brands as patterns. Redefining Consistency*. Method. <https://medium.com/method-perspectives/brands-as-patterns-b265d10ee7c7>. Abruf 28.08.2017.

Thaler, Richard H., Sunstein, Cass R. 2009. *Penguin Books*.

Van de Sand, Felix. 2016. *User Experience Identity. Mit Neuropsychologie digitale Produkte zu Markenbotschaftern machen*. Springer Gabler.

Watzlawick, Paul. 2016. *Die Axiome von Paul Watzlawick*. <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>. Abruf: 21.09.2016.

Williams, Lawrence E. und Bargh, John A. 24. Oktober 2008. *Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth*. *Science*. <http://science.sciencemag.org/content/322/5901/606.long>. Abruf 28.08.2017.



+



=



Ihre Idee.

Unser Know-how.

Das ist Teamwork.

 **diedruckerei.de**

Drucksachen **einfach online** bestellen!

 **Onlineprinters**

Drucksachen **einfach online** bestellen!

Digitalisierung als Chance, näher am Menschen zu sein



Wenn man an innovative Büroeinrichtungen und Raumlösungen denkt, kommt man an dem Namen Steelcase nicht vorbei. Stephan Derr, Vorstand bei Steelcase, berichtet über die zukünftige Markenentwicklung, den zunehmenden „Home-Office“-Trend und die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung für sein Unternehmen.

Das Interview führte Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen

Zu Beginn: Wofür steht die Marke Steelcase heute und wie sieht die zukünftige Entwicklung aus?

Steelcase war früher auf die Produktion klassischer Büromöbel spezialisiert. Heute verknüpfen wir diese mit dem technologischen Wandel, um Mitarbeitern bestmögliche Bedingungen für das Arbeitsleben 4.0 zu bieten. Wir unterstützen führende Organisationen mit fundiertem Wissen und unserem über 100-jährigen Erfahrungsschatz – überall dort wo Arbeit stattfindet. Gerade die Integration digitaler Komponenten wird zukünftig eine noch stärkere Rolle einnehmen, damit das Büro der Zukunft mit der zunehmenden Digitalisierung der Gesellschaft Schritt halten kann. Daher haben wir vor Kurzem unsere Partnerschaft mit Microsoft zur Schaffung von Creative Spaces angekündigt. Ziel ist es, das kreative Potenzial der Mitarbeiter durch die Integration von Technik in die Arbeitsplatzgestaltung zu fördern.

Sie betonen in Ihren Kampagnen immer wieder die „Kraft des Raumes“ – gerade auch im Arbeitsalltag. Wie passt dies mit dem zunehmenden „Homeoffice“-Trend zusammen?

Vorab zur Erklärung: Die „Kraft des Raumes“ entsteht, wenn Mitarbeitern resiliente Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, d. h. Räume, die Mitarbeitern optimale Rahmenbedingungen für ihre jeweiligen Aufgaben bieten sowie ihre Zufriedenheit und ihr Engagement verbessern. Dazu muss bei der Raumgestaltung erstens das emotionale, kognitive und physische Wohlbefinden der Mitarbeiter berücksichtigt und gefördert werden. Zweitens muss für die Angestellten die Möglichkeit bestehen, je nach aktueller Tätigkeit aus einer Vielzahl an Arbeitsräumen den am besten geeigneten zu wählen. Dabei wird das Büro aus einem

neuen Blickwinkel gedacht: als ein Ort, an dem Mitarbeiter arbeiten, weil sie es möchten, nicht, weil sie es müssen.

Sind Büros nach diesen Prinzipien gestaltet, schaffen sie den optimalen Rahmen für effizientes Arbeiten und bieten im Vergleich zum Homeoffice eine Reihe von Vorteilen: Nur im Büro trifft man die Kollegen persönlich, kann sich unkompliziert austauschen oder gemütlich einen Kaffee zusammen trinken. Auch in puncto Ergonomie und Technik sind moderne Büros in der Regel besser ausgestattet. Berücksichtigt man all diese Faktoren, dann wird klar, dass das Büro trotz Homeoffice-Trend ein zentraler Bestandteil unseres Arbeitslebens bleibt. Ich gehe vielmehr davon aus, dass sich die klassische Büroarbeit langfristig um gelegentliche Homeoffice-Tätigkeiten erweitern wird – komplett ablösen wird sie jedoch nicht.

Wagen wir einmal einen Blick in die Glaskugel: Wie sieht Ihrer Meinung nach die Arbeitswelt im Jahr 2030 aus?

Anknüpfend an den schon erwähnten Homeoffice-Trend wird sich noch deutlicher als bisher zeigen, dass Mitarbeitern das klassische Büro von früher längst nicht mehr genügt. Im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung wird es nicht mehr den einen Arbeitsplatz, sondern ein System von Möglichkeiten geben, in dem sich Mitarbeiter bewusst entscheiden können, wie sie arbeiten. Um diese Flexibilität in Zeiten der Digitalisierung gewährleisten zu können, wird das Büro der Zukunft zunehmend vernetzt sein. Cloud-Systeme, IoT-Anwendungen oder Sensoren werden immer stärker in unsere Büros Einzug halten. Beispielsweise erinnert sich unser Schreibtisch an seinen Benutzer und passt sich automatisch an die gewünschte Höhe an oder öffnet von selbst die aktuelle Agenda.

Stephan Derr

Vice President, Sales EMEA North und Vorstand bei Steelcase, dem führenden Hersteller innovativer Arbeitsumgebungen.

In dieser Rolle ist Derr verantwortlich für sämtliche Vertriebstätigkeiten in der Region Nord, die die Märkte Deutschland, Österreich, Schweiz, Skandinavien, Benelux und Mitteleuropa umfasst.

Der Wahlmünchner ist seit Juli 2011 bei Steelcase und fungierte zunächst als Director Finance & Dealer Development in Deutschland sowie zuletzt als Vice President Sales and Channel Development DACH. Während dieser Zeit erwarb er sich innerhalb des Unternehmens wie auch bei Fachhandelspartnern und in der gesamten Branche großen Respekt. Vor seiner Zeit bei Steelcase war Stephan Derr bei Roland Berger Strategy Consultants und anschließend als Partner bei der Quest Consulting AG tätig, wo er unter anderem als Berater im Partner Council die Zusammenarbeit von Steelcase und deren Fachhändlern erfolgreich unterstützte.



Kommen wir zu einem anderen Thema. Ihre Produkte bestehen durch Funktionalität und futuristisches Design. Wie sieht der Innovationsprozess bei Steelcase aus? Und was genau verstehen Sie unter dem Schlagwort „User-centered Design“?

User-centered Design bedeutet, dass wir den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Das heißt, wir beobachten ihn dort, wo er tätig ist – beim Arbeiten, Lernen und Vernetzen. Zunächst verwenden wir also sehr viel Zeit darauf, zu erforschen und zu verstehen, wie Menschen arbeiten und welchen Einfluss die Arbeitsumgebung auf sie und ihre Arbeit hat. So gewinnen wir wichtige Erkenntnisse, die das Fundament unserer Arbeit bilden und die in all unsere Produkte einfließen.

Verändert die fortschreitende Digitalisierung etwas an diesem Innovationsprozess

und gibt es andere Bereiche, in denen sie die Auswirkungen konkret spüren?

Die Digitalisierung gibt uns die Chance, noch näher am Menschen zu sein: Dank integrierter Sensoren in den Möbeln, die anonyme Nutzungsdaten messen, erfahren wir zum Beispiel, wie sich Mitarbeiter in spezifischen Situationen verhalten. So können wir viel besser auf ihre Bedürfnisse reagieren,

indem wir unsere Lösungen dahingehend anpassen. Dank der zunehmenden Vernetzung haben wir intern die Chance, uns noch besser auszutauschen und kreative Prozesse auch über räumliche oder zeitliche Grenzen hinweg voran-

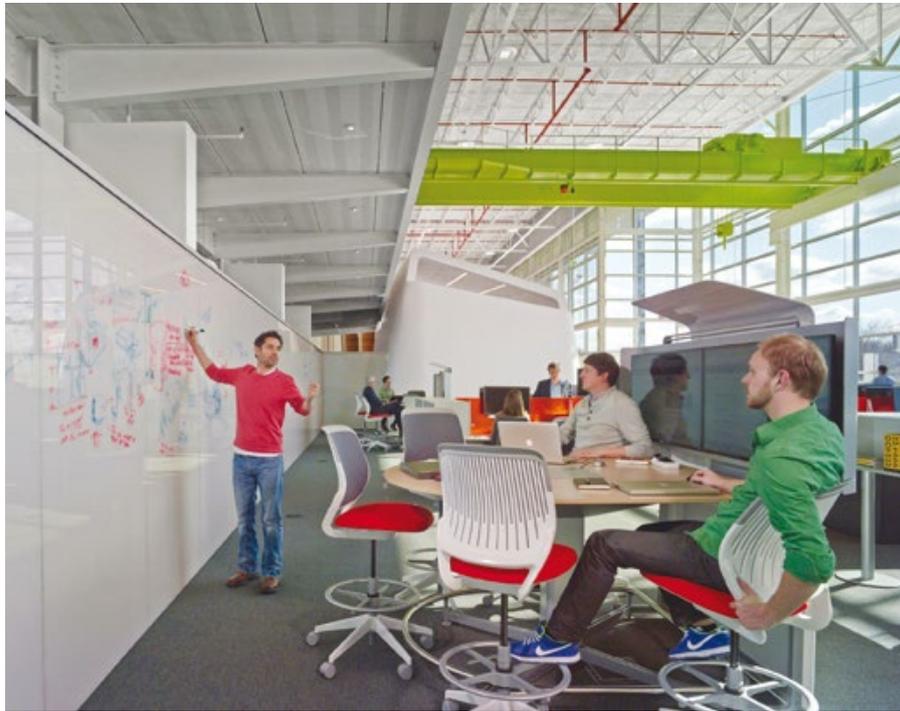
zutreiben. Aber unser Innovationsprozess bleibt grundsätzlich derselbe.

Das Thema „Nachhaltigkeit“ scheint Ihnen besonders am Herzen zu liegen. Welche Maßnahmen setzen Sie diesbezüglich, sowohl intern als auch extern, konkret um?

Wir sind in der Tat ein Unternehmen mit hohen ökologischen Ansprüchen.

Das Büro wird aus einem neuen Blickwinkel gedacht: als ein Ort, an dem Mitarbeiter arbeiten, weil sie es möchten, nicht, weil sie es müssen.

So wie der Mensch im Mittelpunkt des Handelns steht, tragen wir auch Verantwortung für die Umwelt. Daraus ergibt sich die Verpflichtung zu nachhaltigem Handeln, nicht nur in Produktentwicklung und Produktion.



Steelcase Impressionen unterschiedlicher Coworking Spaces

Wir haben uns dazu verpflichtet, innovative Produkte mit möglichst geringen negativen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt zu schaffen. Daher fertigen wir unsere Produkte möglichst ressourcen- und umweltschonend: durch Lebenszyklus-Analysen, entsprechende Zertifizierungen und durch Fertigung nach dem anspruchsvollen „Cradle-to-Cradle-Prinzip“.

Abschließend möchte ich den Fokus noch auf den Verkauf lenken. Welche Bedeutung kommt Ihren unterschiedlichen Verkaufskanälen zu und wie sieht die weitere Entwicklung in diesem Bereich aus?

Unser engmaschiges Netzwerk an Fachhandelspartnern bildet das Herzstück unserer Vertriebstätigkeit. Dieses besteht aus über 800 Partnern weltweit und bedient vom einfachen Tagesgeschäft bis zum großen Projekt mit führenden Unternehmen die gesamte

Palette. Dabei arbeiten unsere eigenen Vertriebsmitarbeiter eng mit dem Fachhandel zusammen. Um den Wandel unserer Arbeitswelt und den damit einhergehenden veränderten Anforderungen gerecht zu werden, optimieren wir stetig unseren Verkaufsansatz. Unsere Kunden haben vielfach ähnliche, jedoch nicht die gleichen Anforderungen, wodurch es keine Allzwecklösungen gibt. Eine unserer wichtigsten Aufgaben ist es daher, gemeinsam mit dem Kunden die für ihn geeignetste Lösung zu finden. Es

ist vor allem wichtig, den Dialog zu suchen und herauszufinden, welche Bedürfnisse seitens des Kunden wirklich bestehen. Teilweise kennt der Kunde diese noch nicht einmal selbst.

ist vor allem wichtig, den Dialog zu suchen und herauszufinden, welche Bedürfnisse seitens des Kunden wirklich bestehen. Teilweise kennt der Kunde diese noch nicht einmal selbst.

Wir haben uns dazu verpflichtet, innovative Produkte mit möglichst geringen negativen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt zu schaffen. Daher fertigen wir unsere Produkte möglichst ressourcen- und umweltschonend.

Es geht also darum zu erkennen, was der Kunde einerseits möchte und was er andererseits wirklich benötigt, um daraus die für ihn optimale Lösung zu konzipieren. Hier können verschiedene Workshop-Formate helfen, die wir gemeinsam mit unseren Fachhandelspartnern anbieten, um ein Bewusstsein dafür zu entwickeln. **+**

Neue Wege in der Brand Experience

Auf dem Weg zu ihrem Wunschfahrzeug können die Kunden der BMW und MINI Partner in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein seit gut einem Jahr an einer neuen Adresse Station machen. Im BMW Group Brand Experience Center in Dielsdorf im Kanton Zürich erwartet sie eine einzigartige Vielfalt an Möglichkeiten, sich über das Modellprogramm der Marken BMW und Mini zu informieren. Mit dem markenübergreifenden Präsentationsforum für Premium-Mobilität auf zwei und vier Rädern stellt die BMW (Schweiz) AG den Handelsbetrieben an zentraler Stelle Fahrzeuge, Flächen, Know-how und Personalkapazitäten bereit, die ihren Kunden zu einem umfassenden und intensiven Markenerlebnis verhelfen.

Das Interview führt Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen



Kurt Egloff
CEO BMW Schweiz AG
kurt.egloff@bmw.ch

Geschätzter Herr Egloff, seit mehr als einem Jahr begeistert das BMW Group Brand Experience Center in Dielsdorf Kunden, Besucher und Mitarbeiter gleichermassen. Inwiefern fügt es sich in die Markenstrategie der BMW Group ein?

Das BMW Group Brand Experience Center macht die Marken BMW, BMW Motorrad und Mini für Kunden, Interessenten und Gäste noch erlebbarer. Im Kern geht es um Customer Experience. Wir definieren hier die Markenwerte nicht nur als Versprechen, sondern geben sie aktiv als Erfahrung weiter. Dabei bieten allein die stylischen Räumlichkeiten des Centers Möglichkeiten, die der Handel so nicht hat – vor allem vor dem

Hintergrund einer stetig wachsenden Modellpalette. Gegenwärtig halten wir im Brand Experience Center rund 170 Fahrzeuge mit Ausstattungen vor, die beim Kunden garantiert einen Wow-Effekt hervorrufen. Es versteht sich von selbst, dass wir ganz bewusst Produkte zeigen, die die Kunden im Handel eher selten zu sehen bekommen.

In Bezug auf die Markenstrategie ist es wichtig, dass wir den Kunden im BMW Group Brand Experience Center keinen Stress in puncto Kauf machen – bedeutet: Wir sind überhaupt nicht daran interessiert, Verkaufs- und Finanzierungsgespräche zu führen. Es geht vielmehr darum, den Kunden über einen qualifizierten Touchpoint in die Markenwelt der BMW Group ein-



zubeziehen. Dies erreichen wir durch perfekt ausgebildetes Personal, sogenannte „Product Genius“. Das sind technisch versierte und kommunikative Mitarbeiter, die dem Kunden aktiv die verschiedenen Fahrzeuge erklären und zeigen, was in Bezug auf Sonderausstattungen alles möglich ist. Selbstverständlich ermutigen wir die Besucher zu einer Probefahrt. Denn nur das Erleben des Fahrzeugs schafft die Nähe zur Marke und unterstreicht „Freude am Fahren“. Im ersten Jahr konnten wir über 6000 Probefahrten durchführen – ein recht respektable Wert, wie ich finde. Um es nochmal zu betonen: weder Preis noch Lieferfristen stehen bei uns im Zentrum, sondern einzig und allein die Marken der BMW Group. Allerdings führt die Customer Experience dazu, dass die Kunden bestimmte Ausstattungen kennen lernen und dann auch bestellen. So verkaufen wir durch das Brand Experience Center besser ausgestattete Fahrzeuge in einer höherwertigen Konfiguration. Und das wiederum hat positive Auswirkungen auf die Umsatzentwicklung und das Markenimage auf der Strasse.

Inwiefern?

Schauen Sie, es ist einfach wichtig, dass die jeweiligen Produkte einer Marke auch wirklich vom Kunden gesehen werden. Bei einem Automobilhersteller ist es dabei natürlich zentral, dass der Kunde die Fahrzeuge auf der Strasse sieht und denkt „Wow, das ist aber ein schönes Auto, das da gerade an mir vorbeigefahren ist“. Die Schweiz ist – im europäischen Vergleich – ein kleiner Markt. Da beginnt ein aktives Wahrnehmen von Kundenseite ab einer Zahl von ca. 3000 Fahrzeugen. Erfreulicherweise liegen wir bei dieser Grössenordnung.

Gerade in den oberen Segmenten und im M-Bereich haben wir eine hohe Anzahl an Fahrzeugen auf der Strasse. Und das mit sehr schönen Ausstattungen und teilweise unkonventionellen Farben. Da ist die Wahrnehmung garantiert.

Haben Sie schon Erfahrungswerte, ob Ihre Brand-Strategie aufgeht? Und wie sieht die konkrete Zusammenarbeit mit dem Handel aus?

Ich kann Ihnen nicht alle Karten auf den Tisch legen, aber ein paar Indikatoren möchte ich schon mit Ihnen teilen. So hat sich gezeigt, dass Kunden, die ihren Besuch auf eineinhalb Stunden bei uns angemeldet haben, im Schnitt fast zweieinhalb Stunden bleiben. Zudem werden fast immer zwei Probefahrten durchgeführt und nicht nur eine. Es erweist sich, dass der Kunde sich bei uns wohlfühlt und Freude daran hat, Neues auszuprobieren. Das alles zahlt positiv auf die Marken der BMW Group ein – keine Frage.

Die Zusammenarbeit mit dem Handel läuft dabei sehr geräuschlos. Denn wir sind Partner und nicht Konkurrenten. Ich sage den Händlern immer, dass sie das Brand Experience Center wie einen zusätzlichen Showroom verstehen sollen. Und so leben wir diese Partnerschaft auch. Nach jedem Kundenbesuch schicken wir dem Handel sofort die entsprechenden Daten zu. Der Kundenbetreuer beim Händler bekommt detailliert Rückmeldung, was der Kunde für ein Auto gefahren ist, an was er zusätzlich interessiert wäre und was ihm gefallen hat. Darauf basierend kann der Händler dann innerhalb von wenigen Stunden nachfassen. Das lohnt sich auch aus monetärer Sicht für den Handel. Denn Kunden, die das



BMW Group Brand Experience Center besucht haben, geben für die Ausstattung im Schnitt CHF 4500 mehr aus als Kunden, die unser Center nicht besuchten. Das sind schon ganz erfreuliche Zahlen.

Wie verankern Sie das Brand Experience Center im Bewusstsein der Händler und Mitarbeiter?

Ganz gezielt durch Schulungen – angefangen vom Mechaniker bis hin zum CEO. Allein im letzten Jahr hatten wir 6600 Schulungstage. Konkret machen wir bei jeder Schulung eine Führung durch das Center, damit jeder Mitarbeiter genau weiss, was das Brand Experience Center überhaupt ist. Zudem haben wir das Endjahres-Meeting des Vertriebs hier ausgerichtet und aufgezeigt, wie hoch die Abschlüsse mit den Kunden sind, die unsere Vertriebsmannschaft hierhergeschickt

„Wir definieren die Markenwerte nicht nur als Versprechen, sondern geben sie aktiv als Erfahrung weiter.“

hat. Das funktioniert sehr gut. Darüber hinaus können die Händler ausgewählte Kunden zu exklusiven Events anmelden. Beispielsweise hatten wir eine Schaufläche zum neuen X3, der im November auf den Markt kommt. Nur die vom Händler angemeldeten Kunden konnten also vorab einen exklusiven

Blick auf dieses Modell werfen – inklusive Rahmenprogramm und Afterwork-Party. Solche Erlebnisse stärken die Bindung zur Marke ungemein. Diese Customer Experience bietet das BMW Group Brand Experience Center in besonderer Weise.

Somit wird also das BMW Brand Experience Center Teil der Customer Journey und hilft beim Kreieren einer einzigartigen Customer Experience. Kann man das so zusammenfassen?

Ich denke, es trifft den Kern. Zentrales Element ist es, das Kundenerlebnis so zu gestalten, dass der Kunde sich gut betreut und wohlfühlt. Der Customer entscheidet über die Verweildauer im Center und er bestimmt die Länge der Probefahrt – von 20 Minuten bis zu einer Stunde ist alles möglich. Zudem ist uns wichtig, den Kunden aktiv zu begleiten – also ein wahrnehmbarer Teil der Customer Journey zu werden. Dies funktioniert am besten durch die bereits angesprochene Verzahnung mit den Händlern. Die Kommunikationswege funktionieren dabei einwandfrei, und so können wir dem Händler die Arbeit ein Stück weit erleichtern. Darüber hinaus nutzen wir unser Brand Experience Center auch für externe Veranstaltungen – von denen hatten wir im letzten Jahr knapp 90. Auch hier ergeben sich wieder wichtige Kontaktpunkte zu potenziellen Kunden. An der Stelle möchte ich unsere Kooperationen mit mehreren namhaften Marken hervorheben. So arbeiten wir beispielsweise sehr gut mit Omega oder Mont Blanc zusammen. Starke Brands zahlen aufeinander ein. So können wir v. a. potenzielle Neukunden auf bisher noch nicht genutzten Kanälen ansprechen und die Mar-

„Zentrales Element ist es, das Kundenerlebnis so zu gestalten, dass der Kunde sich gut betreut und wohlfühlt.“



ken der BMW Group im richtigen Umfeld noch erlebbarer machen. Ich denke, dass das Thema der Markenkooperationen in Zukunft immer wichtiger für bewährte Brands werden wird. Man sollte Kunden, gerade als etablierte Marke, immer wieder überraschen und da sind Kooperationen Gold wert.

Herr Egloff, ich möchte nochmal gerne auf den „Product Genius“ zu sprechen kommen. Was unterscheidet ihn denn von einem Verkäufer?

Der „Product Genius“ unterscheidet sich komplett vom Verkäufer. Er äussert sich nicht zu Themen wie Finanzierung, Offertenstellung und Vertragsverhandlung etc. Dafür gibt es den Händler, und zudem wollen wir den Kunden bei uns im Center ja nicht zum Kauf bewegen. Das sind unterschiedliche Zielstellungen. Der „Product Genius“ ist vielmehr eine meist junge Person, die sehr technik- und computeraffin ist, mit neuen Medien sehr gut umgehen kann und ein exzellentes Produktwissen aufweist. Um diesen Punkt nochmals zu unterstreichen: Sie wissen wirklich alles über das Produkt – jedwede Zusatzmöglichkeit und Konfiguration ist ihnen bekannt und sie können für den Kunden in einer verständlichen Art und Weise erklären. Schon im Brand Experience Center verbinden die „Product Genius“ beispielsweise die mobilen Endgeräte der Kunden mit den Fahrzeugen. So erlebt der Customer das neue Modell schon bei der Probefahrt als sein Auto.

Wagen wir zum Schluss noch einen schüchternen Blick in die Glaskugel: Wie wird sich die Rolle des Verkaufs – auch vor dem Hintergrund

einer rasant fortschreitenden Digitalisierung – in Zukunft verändern?

Zunächst einmal bleibt festzuhalten, dass das Händlernetz der bewährte Backbone unserer gesamten Strategie bleibt. Wenn Sie den Händler im Servicebereich nicht wirklich absolut top pflegen und schulen, haben Sie den Namen Premiumautomobilhersteller in keiner Art und Weise verdient. Das ganze Thema „Convenience“ ist für den Kunden enorm wichtig, und da stehen unsere Händler an vorderster Front – angefangen bei der Einlagerung von Rädern bis hin zum Airport Shuttle.

Wenn wir nun auf die zukünftige Entwicklung zu sprechen kommen, sehe ich zwei Szenarien: In den nächsten zehn Jahren wird sich im Volumenmarkt sicher ein grosser Teil über das Internet abspielen. Und hier rede ich ganz bewusst auch vom finalen Kaufakt. Im Premiumbereich müssen wir meiner Meinung nach etwas differenzierter argumentieren. Gerade bei sehr spezifischen Sonderausstattungen, wie beispielsweise die Nahtverarbeitung beim Lederpolster, bleibt der persönliche Verkauf einfach unschlagbar. Zwar wird auch hier das Internet wichtiger, v. a. in puncto Informationsbeschaffung, aber bei einer Investition von über CHF 100 000 möchte man einfach trotzdem einen „Touch and Feel“ haben. Bei der Vor- und Nachbereitung von Kundenbesuchen, bzw. bei der Kundenansprache wird sich aber noch mehr in den Online-Bereich verschieben, da man so effektiver und auch effizienter mit dem Kunden interagieren kann. Mit klaren Vorteilen für Kunden und das Unternehmen. 

Writing for Leaders

London · München · Zürich

Diskretion & Exzellenz

Strategie · Blogs · Reden · Präsentationen ·
Fachartikel · Beiträge für Panel-Diskussionen



Kontakt

MIM Marken Institut München GmbH
Ridlerstraße 35a · D-80339 München
+49 (0) 89 72959915 · kirn@marke41.de

Multi-Channel-Pricing

Vertriebskanalspezifisches Marketing aus Sicht der Verbraucher und Unternehmen

Wenn die Wachstumsraten im E-Commerce nachhaltig höher sind als im stationären Vertrieb, stellt sich für Entscheider im Management die Frage der Sinnhaftigkeit mehrerer Vertriebskanäle kaum noch. Allerdings müssen die Unternehmen bei Nutzung verschiedener Vertriebskanäle (Multi-Channeling) die Frage beantworten, ob und wie eine vertriebskanalbasierte Preisdifferenzierung implementiert werden soll. Offen ist häufig, welche Konsequenzen sich daraus für die Preiswahrnehmung und Kundenbindung ergeben. Beide Facetten, die Perspektive des Preismanagements und die des Verbrauchers, sollen in diesem Beitrag zusammengeführt werden.

Prof. Dr. Andreas Krämer

Mehr als 80 Prozent der US-Einzelhändler und 90 Prozent der erfolgreichsten Einzelhändler verwenden zwei oder mehr Kanäle, um ihre Angebote zu vermarkten (Zhang et al. 2010; Vogel/Paul 2015). Dabei ist entscheidend, ob und wie eine Preisdifferenzierung nach Vertriebskanal angestrebt wird; insbesondere, wenn eine stärkere Verzahnung der Vertriebskanäle (Omni-Channeling) erfolgt (z. B. Kauf online, Abholung im Geschäft). Unabhängig davon müssen Unternehmen darauf vorbereitet sein, dass Mitarbeiter im Geschäft auf Preisdifferenzen angesprochen werden (beispielsweise, weil die Kunden im eigenen Online-Vertrieb günstigere Preise recherchiert haben, andere Online-Anbieter günstigere Preise anbieten oder Wettbewerber in der Nähe). Mit steigender Nutzung mobiler Endgeräte und verstärkter Digitalisierung sowie erhöhter Preissensitivität der Verbraucher nimmt die Wahrscheinlichkeit von Preisvergleichen durch die Kunden zu. Eine internationale Studie der GfK (2015) kommt zum Ergebnis, dass Konsumenten im Geschäft häufig Preise mithilfe ihres Mobiltelefons vergleichen (40%), Freunde oder Familie um Rat fragen (40%) und Produkte fotografieren, die sie eventuell kaufen wollen (36%). Brynjolfsson, Hu und Rahman (2013) beschreiben dieses Phänomen als „comparison shopping“. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Bereitschaft zum Preisvergleich beim Verbraucher in Abhängigkeit vom Produkt (getrieben u. a. durch das Involvement und die absolute Preishöhe) unterschiedlich ist.

Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund sollen im Rahmen dieses Beitrags zwei Perspek-

tiven betrachtet werden: die Sicht des Unternehmens und die Sicht der Verbraucher. Folgende Fragen sind zu beantworten:

- Welche strategischen Optionen haben Unternehmen in Zeiten von Multi- und Omni-Channeling in Hinblick auf die Preisbildung, und wie stark werden die Preise in der Praxis differenziert?
- Was erwarten die Verbraucher bezüglich der Preisgestaltung von Produkten, die von einem Unternehmen in mehreren Vertriebskanälen angeboten werden? Wie verändert sich die Präferenz der Konsumenten je nach Preisstellung des Offline- zum Online-Vertriebskanal?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich für Unternehmen bei einer veränderten strategischen Ausrichtung (Beschreibung anhand von Fallbeispielen)?
- Welche Punkte sind aus Sicht des Preismanagements strategisch und operativ zu beachten, wenn Vertriebswege zunehmend vernetzt werden, und welche Empfehlungen können gegeben werden?

Strategische Optionen für die Preisgestaltung im Multi-Channeling

Wie Vogel und Paul (2015) beschreiben, setzen einige Einzelhändler in den USA auf Preiskonsistenz über die Absatzkanäle (z. B. Ann Inc., Kohl's Corp.), andere erfolgreiche Multi-Channel-Anbieter wie Walmart, Tesco und AT&T differenzieren ihre Preise zwischen dem Online- und Offline-Vertrieb. Für beide Strategien ergeben sich nachvollziehbare Argumente. So ist es möglich, mittels Preisdifferenzierung die Rentabilität zu erhöhen, wenn es gelingt, die Preisbereitschaf-

Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich BiTS in Iserlohn.

andreas.kraemer@exeo-consulting.com

ten von Kunden abzuschöpfen und gleichzeitig preissensiblen Kunden günstigere Preise anzubieten. Idealtypisch ist dies der Fall, wenn für Online-Käufer der Preis ein höheres Entscheidungsgewicht hat als bei Kunden im stationären Vertrieb. Nicht verwunderlich ist, dass Preisunterschiede zwischen Online- und Offline-Kanälen besonders häufig erkennbar sind, wenn Handelsunternehmen temporäre Verkaufsaktionen online, aber nicht stationär durchführen (Vogel/Paul 2015). Allerdings sind mit einer Preisdifferenzierung immer dann negative Effekte für die Kundenbeziehung möglich, wenn die Kunden die Preissetzung nicht verstehen oder sich dadurch sogar getäuscht fühlen (Krämer/Kalka/Ziehe 2016). Ausserdem besteht die Gefahr, dass die Preissensitivität für Produkte und Services mittelfristig ansteigt (und gleichzeitig die Illoyalität der Kunden), wenn Preise stärker als vom Verbraucher erwartet variieren. Besonders betroffen davon dürften insbesondere starke Produkt- oder Handelsmarken sein (Krämer 2016). Demnach kann es auch sinnvoll sein, auf eine kurzfristig gewinnsteigernde Preisdifferenzierung zu verzichten (Ancarani 2002) und Produkte in allen Vertriebskanälen uniform zu bepreisen mit dem Ziel, längerfristig über eine verbesserte Preistransparenz Kundenvertrauen zu erzeugen und den Lifetime-Value der Kunden zu erhöhen.

Empirische Ergebnisse zur Multi-Channel-Preisdifferenzierung

Homburg, Lauer und Vomberg (2014) kommen in ihrer Analyse zu einem polarisierten Bild. Die Hälfte der interviewten Unternehmen verfolgt eine einheitliche Preisstrategie (insbesondere Hersteller oder Unternehmen mit

Herstell- und Handelsfunktion), während die andere Hälfte ihre Preise nach Kanälen, einzelnen Produkten und/oder Regionen differenziert (insbesondere Handel und Grosshandel). Einheitliche Preise werden dann gewählt, wenn die Strategie des Unternehmens auf Preistransparenz setzt. Differenzierte Preise zwischen Vertriebskanälen werden bestimmt durch die Faktoren Wettbewerbsfähigkeit und Kostenunterschiede.

Truöl (2015) untersucht die Preisdifferenzierung bei Handelsunternehmen in der Schweiz und erkennt in der praktischen Umsetzung eine Bevorzugung der Preisstandardisierungsstrategie. Ausnahme bildet das Unternehmen Media-Markt Schweiz, das mehrheitlich die Preise in seinen Kanälen differenziert.

Cavallo (2017) stellt Ergebnisse eines grossflächigen Vergleichs von

Online- und Offline-Preisen in Multi-Channel-Unternehmen vor (56 der grössten Einzelhändler in 10 Ländern). In 72 Prozent der Fälle sind Online- und Offline-Preisniveaus identisch, wobei allerdings auf eine starke Heterogenität – bestimmt durch die Untersuchungsregion, Branche und Handelsebene – verwiesen wird. Der korrespondierende Anteil streut von 42 Prozent (Brasilien) bis 91 Prozent (Kanada und Grossbritannien).

Insbesondere dann, wenn sich Unternehmen entscheiden, Preise im Online-Vertrieb niedriger anzusetzen als im stationären Vertrieb, ist zu klären, ob das Handelsunternehmen seinen Kunden im Geschäft den (niedrigeren) Preis des Online-Vertriebs anbietet. Kireyev, Kumar und Ofek (2014) argumentieren, dass eine sogenannte „Self-Matching-Strategy“ insbesondere dann wirtschaftlich für Handelsunternehmen sein kann, wenn die Kunden per Smartphone im Geschäft Preise vergleichen. Ähnlich die Empfehlung von Mohammed (2017): „It’s usually best to match online prices. View it as incremental profit, and hope these customers make additional in-store purchases.“ In der Realität bestehen hinsichtlich der vertriebskanalspezifischen Preisdifferenzierung mehrere Facetten, diese schliessen z. B. auch Aspekte wie komplette oder selektive Preisdifferenzierung bzw. Art der Einbeziehung der Versandkosten in den Preis ein.

Verbrauchererwartung in Hinblick auf die Preisgestaltung

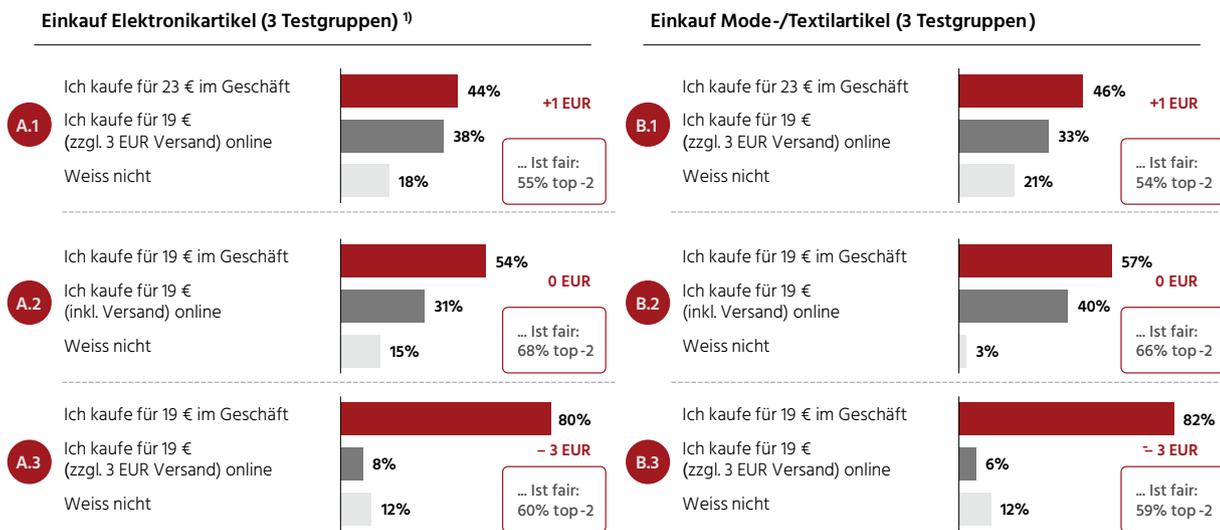
Neben der Frage, für welchen Weg sich Unternehmen im Rahmen der Preisdifferenzierung entscheiden, stellt sich auch die Frage, wie die Erwartungen und Präferenzen der Verbraucher sind. Verbraucher erwarten überwiegend

Zusammenfassung

Während die Weiterentwicklung vom Multi-Channel zum Omni-Channel-Vertrieb voranschreitet, ergeben sich gleichzeitig mögliche Anpassungserfordernisse im Marketing. Ein wesentlicher Punkt betrifft die Frage der Preisgestaltung, wobei sich zwei Grundpositionen abzeichnen. Die erste Position unterstützt eine vertriebskanaldifferenzierte Preissetzung und richtet den Fokus auf kurzfristige Gewinnmaximierung, die zweite Position setzt die Preise nicht unterschiedlich nach Vertriebskanälen fest und fokussiert sich dabei auf Stringenz, Transparenz und Fairness.

Abb. 1: Verbraucherentscheidung bei unterschiedlichen Preisszenarios (Experimentaldesign zum vertriebskanalspezifischen Pricing)

x EUR: Preis offline – Preis online (inkl. Versandkosten)



¹⁾ Stellen Sie sich vor, Sie möchten ein Elektroprodukt (ein Textil-/Modeprodukt) kaufen: Ihr bevorzugter Händler bietet das Produkt im Geschäft und auch online an. Bitte geben Sie an: Wo werden Sie das Produkt kaufen? (n=520). Quelle: exeo Strategic Consulting AG / Rogator AG.

eine uniforme Preisgestaltung über die Vertriebskanäle (Krämer 2017). Zwei von drei Konsumenten geben an, Preise für identische Produkte sollten im stationären und Online-Vertrieb gleich sein. Etwa ein Drittel der Verbraucher erwartet unterschiedliche Preise (20 Prozent erwarten im stationären Verkauf höhere, 13 Prozent geringere Preise als im Online-Verkauf). Bei Verbrauchern, die im stationären Vertrieb höhere Preise erwarten, ist diese Erwartung im Wesentlichen durch die Faktoren persönlicher Service und allgemein höhere Kosten bestimmt und weniger durch höhere Zahlungsbereitschaften der Kunden. Im Rahmen der Untersuchung Pricing Lab (repräsentative Online-Erhebung, deutsche Wohnbevölkerung 16+ Jahre, n=520) wurde der Einfluss der Preisstellung identi-

scher Produkte bei einem Multi-Channel-Händler gemessen. Pricing Lab ist eine experimentelle Studie zur Ermittlung und Bewertung von Trends im Preismanagement. Sie wird in Kooperation von der exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG durchgeführt. Basierend auf Experimentaldesigns für zwei Beispielprodukte (Elektro- und Textilartikel), werden die Auswahlentscheidungen der Verbraucher je nach Preisstellung eines Produkts (3 Testgruppen) bei ein und demselben Händler bestimmt (Abb. 1):

- Am stärksten wird der Kauf im Stationärvertrieb gewählt (ca. 80%, ca. 6% bis 8% Online-Kauf), wenn das Produkt preislich undifferenziert (19 EUR) angeboten wird, allerdings für den Online-Kauf zusätzli-

che Versandkosten anfallen (Testgruppe A.3/B.3). Zwischen den Produktkategorien ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. Wird über die Vertriebskanäle ein identischer Preis angeboten, wobei das Online-Angebot die Versandkosten inkludiert, findet ein Nachfrage-Shift zugunsten des Online-Vertriebs statt (31% bzw. 40 Prozent, Testgruppen A.2 und B.2).

- Alle dargestellten Preisszenarios erhalten eine gute Bewertung der empfundenen Fairness des Angebots, die beste Bewertung erreicht das Szenario mit identischen Preisen (Versandkosten beim Online-Kauf inkludiert, Testgruppen A.2 und B.2).

Offensichtlich ergeben sich relativ starke Effekte auf die Nachfrage, je

nachdem, ob die Versandkosten beim Online-Angebot inkludiert sind oder nicht. Für die These, dass Zusatzkosten in der Preiswahrnehmung nur unterproportional berücksichtigt werden (Morwitz et al. 1998), ergeben sich wenig Anhaltspunkte. Beim Übergang vom Szenario 2 auf 3 ergeben sich die stärksten Präferenzverschiebungen.

Fallbeispiele für die Weiterentwicklung der Preisstrategie

Nachfolgend werden anhand von Fallbeispielen die Strategien des Multi-Channel-Pricing dargestellt. Dieses betrifft das Spektrum klassischer Han-

delsunternehmen, die relativ spät auch in den Online-Vertrieb eingestiegen sind (z. B. Media-Markt), über Unternehmen, die als Pure-Online-Unternehmen gestartet sind, aber mittlerweile auch über einen stationären Vertrieb verfügen (bspw. Mymuesli, Cyberport), bis hin zu Dienstleistungsunternehmen, die bereits traditionell stark auf unterschiedliche Vertriebskanäle ausgerichtet sind (z. B. Deutsche Bahn).

(1) Differenzierte Preisgestaltung bei Late Adopters (Media-Markt)

Unterschiedliche Preise zwischen Online- und Stationärvertrieb sind in der

Elektronikbranche nicht unüblich – ein Thema, das auch die Verbraucher bewegt. Hintergrund ist vielfach eine strategische Entscheidungen der Unternehmen, teilweise ist dies aber auch auf rechtliche bzw. organisatorische Besonderheiten zurückzuführen. Bei Media-Markt hat beispielsweise jeder einzelne Markt freie Hand bei der Sortiments-, Einkaufs- und Werbegestaltung. Dementsprechend kann der Marktleiter je nach Marktsituation die Preise so festsetzen, wie er dies als Unternehmer für richtig hält. Während der stationäre Handel dezentral geführt wird, erfolgt die Steuerung des Online-Handels zentral. In Inter-

Abb. 2: Beispiel für Preistransparenz und differenzierte Preise (Cyberport)

	Produktbeispiel #1: Smartphone	Produktbeispiel #2: Akkusauger
Versand online	<p>B-Ware HTC 10 carbon grey Android 6.0 Smartphone</p> <p>★★★★★ Bestellen</p> <p>€ 445,00</p> <p>Sofort verfügbar</p> <p>zzgl. Versand ab € 4,99</p> <p>IN DEN WARENKORB</p> <p>Artikelnummer: DM1-319</p> <p>Bestand in Filiale: Berlin-Mitte</p> <p>Preis in Filiale: € 451,00</p> <p>Verkaufsfaktor: keine</p>	<p>Aktion Dyson V8 Absolute Akkusauger 21,6 V gelb/nickel</p> <p>★★★★★ 2 Bewertungen</p> <p>€ 549,00</p> <p>zgl. Versand ab € 4,99</p> <p>IN DEN WARENKORB</p> <p>Artikelnummer: H02-125</p> <p>Bestand in Filiale: Verfügbar</p> <p>Preis in Filiale: € 557,00</p> <p>Verkaufsfaktor: keine</p>
Kauf in der Filiale	<p>B-Ware HTC 10 carbon grey Android 6.0 Smartphone</p> <p>★★★★★ Bestellen</p> <p>€ 451,00</p> <p>zgl. Versand ab € 4,99</p> <p>IN DEN WARENKORB</p> <p>Artikelnummer: DM1-319</p> <p>Bestand in Filiale: Berlin-Mitte</p> <p>Preis in Filiale: € 451,00</p> <p>Verkaufsfaktor: keine</p>	<p>Aktion Dyson V8 Absolute Akkusauger 21,6 V gelb/nickel</p> <p>★★★★★ 2 Bewertungen</p> <p>€ 557,00</p> <p>zgl. Versand ab € 4,99</p> <p>IN DEN WARENKORB</p> <p>Artikelnummer: H02-125</p> <p>Bestand in Filiale: Verfügbar</p> <p>Preis in Filiale: € 557,00</p> <p>Verkaufsfaktor: keine</p>

Quelle: exeo Strategic Consulting AG.

netforen finden sich ausreichend Beispiele dafür, dass Kunden darüber berichten, wie sie Preisunterschiede zwischen einzelnen Märkten bzw. Online- und Offline-Vertrieb erkannt und nach entsprechendem Hinweis im Geschäft einen angepassten Preis erhalten haben.

(2) Preisgestaltung bei früheren Pure-Online-Playern

Mymuesli zählt zu den prominenten Unternehmen, die nach starkem Wachstum als reiner Online-Anbieter auch über den stationären Vertrieb aktiv geworden sind. Während Anfang 2017 in Deutschland, Österreich und der Schweiz 36 Geschäfte betrieben wurden, sollen es Ende des Jahres bereits 50 Filialen sein (Scherkamp 2017). Stringent ist auch die uniforme Preispolitik, die Mitbegründer Wittrock begründet: „Nur weil ich nicht neben einem Mymuesli-Laden wohne, darf ich nicht online teurer einkaufen müssen.“ Auch andere Unternehmen sind diesen Weg gegangen. Der Elektronikhändler Cyberport, bereits 1998 gegründet, eröffnete 2003 die erste Filiale am Stammsitz in Dresden. Cyberport bietet hingegen keine Einheitspreise an, sondern zeigt seinen Kunden sowohl Online-Preise als auch die Preise in den Filialen parallel an. In Abb. 2 ist das exemplarisch für zwei Produkte dargestellt.

Als Begründung für die unterschiedlichen Preise werden primär Kostenunterschiede angegeben.

(3) Differenzierte Preisgestaltung bei klassischen Multi-Channel-Anbietern („Bahn-Spezial“ der Deutschen Bahn)

Der Vertrieb von Bahntickets erfolgt traditionell über eine Vielzahl von

Handlungsempfehlungen

1. Führen Sie sich die Strukturunterschiede (Wettbewerb, Kunden etc.) zwischen Stationär- und Online-Vertrieb vor Augen.
2. Überprüfen Sie kontinuierlich das Markt- und Kundenumfeld, wenn Sie in dynamischen Branchen aktiv sind.
3. Schaffen Sie ein Verständnis für die Kundenerwartungen in Richtung Omni-Channel: Für welche Zielgruppen ist dieser relevant und wie hoch ist der generierte Kundenwert?
4. Stellen Sie Ihre Produkt-Portfolio- und Kundenbindungsstrategie auf den Prüfstand.
5. Kommunizieren Sie Ihre Preisentscheidung offen und transparent, wenn Sie nachhaltig auf Kundenloyalität setzen.

„It’s usually best to match online prices. View it as incremental profit, and hope these customers make additional in-store purchases.“

MOHAMMED (2017)

Distributionskanälen. Mit dem Angebot „Bahn-Spezial“ entwickelte die DB im Jahr 2014 ein Angebot, das nur auf speziellen Buchungsportalen für Fernbusreisen angeboten wurde. Dabei hatte das Ticket einige Tarifkonditionen in Abgrenzung zum Regelaangebot Sparpreis.

Einerseits stellt das Angebot ein gutes Beispiel für Tarifkonditionierung und eine zielgruppenspezifische Vertriebskanaldifferenzierung dar, andererseits ergeben sich Zielkonflikte: In der Konsequenz bedeutet das Vorgehen besonders niedrige Preise für Nicht- oder Gelegenheitskunden der

Bahn, vergleichsweise höhere Preise für Stammkunden, die auf bahn.de Tickets buchen. Von den Medien wurde das Unternehmen dafür heftig kritisiert (Roman 2015). Wie Abb. 3 illustriert, war es möglich, über buslinien-suche.de ein zuggebundenes Ticket zu 29 EUR zu kaufen, während ein Sparpreis für dieselbe Zugverbindung zum selben Buchungszeitpunkt auf bahn.de 89 EUR kostete.

Im Dezember 2015 folgte die strategische Kehrtwende: Über das Nachrichtenportal n-tv (2015) verkündete die Deutsche Bahn: „Zum Ende des Jahres werden wir die dauerhaft verfügbaren günstigen Fahrscheine auf externen Portalen nicht mehr anbieten.“ Neuer Fokus war eine veränderte Eckpreispolitik mit 19-EUR-Tickets (Stiftung Warentest 2016).

Empfehlungen für die Preisgestaltung im Multi- und Omni-Channeling

Aufgrund der jeweils unternehmens- und branchenspezifischen Besonderheiten sowie Ausrichtung der Unternehmen sind generelle Empfehlungen

Abb. 3: Sparpreis vs. „Bahn-Spezial“: Relation Köln – Berlin (kurzfristige Buchung, 27.8.14)

<http://www.busliniensuche.de>
Bahnangebot „Bahn-Spezial“ (29 EUR)

Bahn-Spezial als Alternative zum Fernbus



Zielgruppe

Datum	Abfahrtszeit	Dauer	Ankunftszeit	Linienname	Preis	Aktion
27 Aug 06:00	9h 0min	27 Aug 15:00	ADAC Fernbus	23,50 €	ZUR BUCHUNG	
27 Aug 06:48	4h 20min	27 Aug 11:08	Deutsche Bahn	29,00 €	HIER BUCHEN	
27 Aug 07:30	7h 25min	27 Aug 14:55	FixBus	17,00 €	ZUR BUCHUNG	
27 Aug 07:45	9h 45min	27 Aug 17:30	berlinlinienbus.de	22,00 €	ZUR BUCHUNG	
27 Aug 08:00	9h 40min	27 Aug 17:40	MerFernbus	20,00 €	ZUR BUCHUNG	
27 Aug 08:45	7h 10min	27 Aug 15:55	MerFernbus	20,00 €	ZUR BUCHUNG	
27 Aug 08:45	7h 20min	27 Aug 16:05	ADAC Fernbus	23,50 €	ZUR BUCHUNG	

<http://www.bahn.de>
Bahnangebot Sparpreis zum Preis von 89 EUR

Sparpreis als Alternative zum teuren Normalpreis



Zielgruppe

Wählen Sie eine Verbindung

Ihre Hinfahrtmöglichkeiten - sortiert nach **Abfahrt**

Bahnhaltestelle	Datum	Zeit	Dauer	Umsat.	Produkte	Preis für alle Reisenden*
↑ Früher						
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 05:45	4:25	0	ICE	89,00 EUR → Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 06:48	4:20	0	ICE	89,00 EUR → Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 07:48	4:22	0	ICE	89,00 EUR → Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 08:48	4:20	0	ICE	89,00 EUR → Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 09:48	4:23	0	ICE	89,00 EUR → Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 10:48	4:23	0	ICE	89,00 EUR → Zur Buchung
↓ Später						

Die Fahrt mit dem ICE 553 wird über busliniensuche.de zu 29 EUR verkauft (Angebot „Bahn-Spezial“) während das Regelangebot „Sparpreis“ 89 EUR kostet (Umtausch und Erstattung möglich).

Quelle: exeo Strategic Consulting AG / Rogator AG.

nicht hilfreich. Folgende allgemeine Punkte sind jedoch zu beachten:

(1) Überprüfung der Strukturunterschiede und Preis-erwartungen zwischen Stationär- und Online-Vertrieb

Dies sollte sich sowohl auf die Kunden als auch auf die Wettbewerber beziehen. Je ähnlicher die Ergebnisse für die Vertriebskanäle sind (z. B. hoher Anteil von Kunden, die sowohl online als auch stationär einkaufen), desto geringer ist der Spielraum für eine differenzierte Preisgestaltung. Wie aus Abb. 1 erkennbar wurde, stellen die Versandkosten als Inklusiv-/Exklusiv-Leistung eine Möglichkeit zur Preisdifferenzierung dar.

(2) Kontinuierliches Monitoring zum Verständnis des Markt- und Kundenumfelds

In Verbindung mit der dynamischen Veränderung des Such- und Entscheidungsverhaltens der Verbraucher (Brynjolfsson, Hu und Rahman 2013) und einer gestiegenen Wettbewerbsdynamik ist eine kontinuierliche Beobachtung des Marktes erforderlich. Klassische Fencing-Mechanismen, d. h. Barrieren wie Geografie oder Trägheit der Konsumenten verlieren in Zeiten von Digitalisierung und Omni-Channeling an Bedeutung. Ein dynamisches Pricing (vorwiegend online) wirkt zusätzlich als Treiber

(Krämer/Kalka/Ziehe 2016). Wie die eigenen Studienergebnisse verdeutlichen (vgl. Abb. 4), geben im Falle von Elektroartikeln etwa 40 Prozent der Verbraucher an, den Online-Preis zu recherchieren, während man sich im Geschäft aufhält (Textilbereich: 28%). Bei den Unter-30-Jährigen liegt der Anteil bei 60 Prozent.

(3) Verständnis für die Kundenerwartungen in Richtung Omni-Channel

Die Durchsetzung von Preisunterschieden zwischen den Distributionskanälen ist davon abhängig, welche Art der Vernetzung der Vertriebskanäle die Kunden erwarten und welche

Zahlungsbereitschaften dafür bestehen. Je nach Produktbereich geben etwa 30 Prozent der Konsumenten an, dass sie gerne online einkaufen und das Produkt im stationären Handel abholen. Bei jüngeren Verbrauchern ist dieser Bedarf stärker ausgeprägt (vgl. Abb. 4).

(4) Überdenken der Produkt-Portfolio- und Kundenbindungsstrategie

Auch die klassischen Möglichkeiten des Fencing können helfen, die Suche der Verbraucher nach geringeren Preisen und alternativen Kaufmöglichkeiten zu reduzieren. Dazu zählt u. a. die gezielte Schaffung von Intransparenz (Aufbau von Produktunterschieden). In diesem Kontext sind auch Instrumentarien wie Loyalitätsprogramme zu überdenken (Ancarani 2002; Brynjolfsson/Hu/Rahman 2013). Auch wenn Amazon (noch) kein klassischer

Multi-Channel-Anbieter ist: Das Programm Amazon Prime stellt einen wesentlichen Treiber für das Umsatzwachstum des E-Commerce-Giganten dar (Krämer/Hercher 2017). Zalando

führt nach längerem Test „Zalando Zet“ ein; Mymuesli setzt auf die „gute, alte Kundenkarte“ und Media-Markt führte im Frühjahr 2016 einen Kundenclub ein.

Kernthesen

These 1: Wenn Unternehmen das Portfolio an Absatzkanälen erweitern, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob und wie stark Preise über die Vertriebskanäle differenzieren.

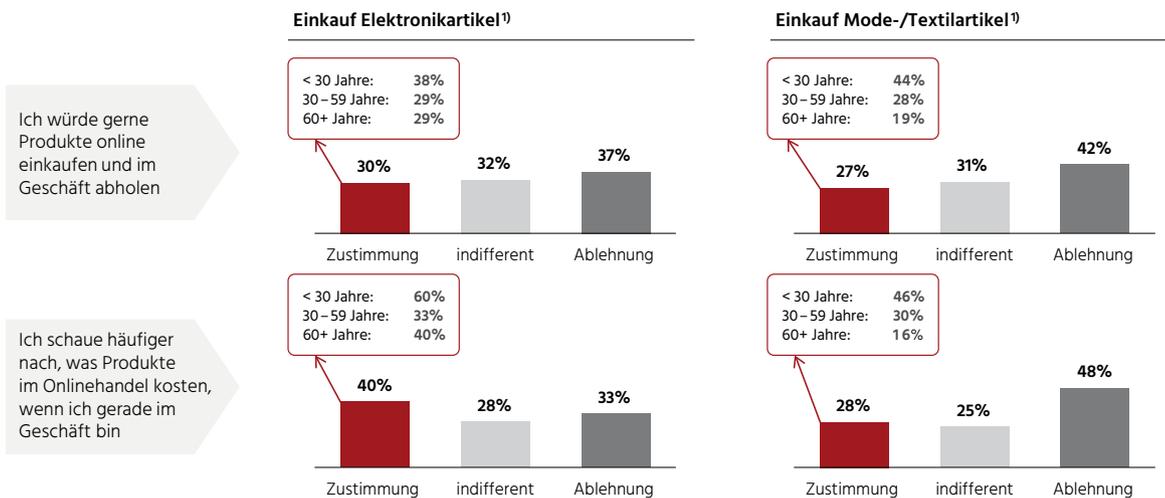
These 2: Die starke Vernetzung der Vertriebskanäle (Omni-Channeling) erschwert die Rechtfertigung von Preisdifferenzen.

These 3: Verbraucher erwarten überwiegend eine einheitliche, undifferenzierte Preisgestaltung.

These 4: Für Unternehmen besteht das Risiko von empfundener Unfairness, wenn Preisunterschiede nicht offen in Richtung Kunde kommuniziert werden.

These 5: Die Kunden achten nicht nur auf den nominalen Endpreis, sondern beziehen die Transaktionskosten (z.B. Versand beim Online-Kauf) in ihre Auswahlentscheidung mit ein.

Abb. 4: Bedeutung von Omni-Channeling und mobiler Preisrecherche nach Produktgruppen



1) Immer häufiger bieten Handelsunternehmen ihre Produkte nicht nur im Geschäft, sondern auch online an: Wenn Sie jetzt einmal an Produkte aus dem Elektronikbereich (Textil-/Modebereich) denken: Welche Aussagen treffen aus Ihrer Sicht zu oder nicht zu?

Quelle: exeo Strategic Consulting AG / Rogator AG.

(5) Offene Kommunikation zum Kunden

Aus Kundensicht besteht überwiegend die Erwartung, dass Preise über unterschiedliche Vertriebswege hinweg identisch sind. Dies setzt zwingend voraus, dass Unternehmen transparent mit dem Thema umgehen, sei es durch eine offene und transparente Darstellung der Preise (z. B. Cyberport; der Händler bietet auch eine Preisgarantie: „Finden Sie das gleiche Produkt innerhalb von 7 Tagen nach Kauf im Cyberport Store in einem anderen Ladengeschäft im Umkreis von 20 km nachweislich günstiger und verfügbar, erhalten Sie den Differenzbetrag zurück.“) oder eine gezielte

Argumentation für Preisunterschiede. Dass dies nicht immer erfolgreich ist, zeigt das Beispiel Deutsche Bahn: Nach massivem Druck aus Politik und Öffentlichkeit verzichtete das Unternehmen Ende 2008 auf die Einführung einer Gebühr von 2,50 Euro beim Kauf von Fernzugtickets am Schalter.

Ausblick: Der vernetzte Vertrieb – wird Omni-Channeling zum Standard?

Mit einer zunehmenden Verbreitung von Omni-Channel-Angeboten erhöht sich der Druck auf Unternehmen, die eigene Preisstrategie zu überprüfen. Grundsätzlich ist zu klären, wie stark einer kurz-

fristigen Erhöhung der Einnahmen und Gewinne durch eine differenzierte Preisgestaltung in den Absatzkanälen überproportionale langfristige Negativeffekte (Steigerung der Preissensitivität, Verlust des Kundenvertrauens, Kundenabwanderung etc.) gegenüber stehen. Die Antwort auf die Sinnhaftigkeit einer vertriebskanaldifferenzierten Preissetzung ist daher erstens wesentlich von der Zielgewichtung des Managements und somit vom Einzelfall bzw. vom spezifischen Unternehmen abhängig. Wie die Fallbeispiele verdeutlichen, sind zweitens die strategischen Entscheidungen zur Preisgestaltung von den Rahmenbedingungen im Markt abhängig, also keine statische Größe. 

Literatur

- Ancarani, F. (2002): Pricing and the Internet: Frictionless Commerce or Pricer's Paradise? In: *European Management Journal*, 20, 6, pp. 680–687.
- Brynjolfsson, E./Hu, Y. J./Rahman, M. S. (2013): Competing in the age of omnichannel retailing, in: *MIT Sloan Management Review*, 54, 4, 23. <http://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
- Cavallo, A. (2017): Are Online and Offline Prices Similar? Evidence from Large Multi-Channel Retailers, in: *The American Economic Review*, 107, 1, pp. 283–303.
- GfK (2015): Handys sind wichtige Einkaufsbegleiter, <http://www.gfk.com/de/insights/press-release/handys-sind-wichtige-einkaufsbegleiter-1/>, Abruf 01.03.2017.
- Hermes, V. (2015): Multichannel: Der Mix macht's. *Handelsjournal* 19.06.2015, <http://handelsjournal.de/2015/06/19/technik-prozesse/dwolf/multichannel-der-mix-machts/> Abruf 18.07.2017
- Homburg, C./Lauer, K./Vomberg (2014): Multichannel Pricing – Status Quo und zukünftige Entwicklungen. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, IMU Research Insights # 029, Universität Mannheim.
- Kireyev, P./Kumar, V./Ofek, E. (2014): Match your own price? self-matching as a retailers multichannel pricing strategy, Working Paper, Harvard Business School.
- Krämer, A. (2016): Flexibles Pricing: Risiko für starke Marken? *Markenartikel*, 78, 12, S. 62–65.
- Krämer, A. (2017): Multi-Channeling: Der Preis muss stimmen, in: *Markenartikel*, 79, 7, S. 61–63.
- Krämer, A./Kalka, R./Ziehe, N. (2016): Personalisiertes und dynamisches Pricing aus Einzelhandels- und Verbrauchersicht. *Marketing Review* St. Gallen, 33, 6, S. 28–37.
- Krämer, A./Hercher, J. (2017): Der unaufhaltsame Aufstieg von Amazon: Wie Amazon Prime unsere Konsumententscheidungen beeinflusst. White Paper, Bonn, 8.6.2017, https://www.researchgate.net/publication/317427917_Der_unaufhaltsame_Aufstieg_von_Amazon_Wie_Amazon_Prime_unsere_Konsumententscheidungen_beeinflusst, Abruf 18.07.2017.
- Mohammed, R. (2017): How Retailers Should Think About Online Versus In-Store Pricing. <https://hbr.org/2017/01/how-retailers-should-think-about-online-versus-in-store-pricing>.
- Morwitz, V. G./Greenleaf, E. A./Johnson, E. J. (1998): Divide and Prosper: Consumers' Reactions to Partitioned Prices, *Journal of Marketing Research* 35, S. 453–63.
- N-TV (2015): L'tur stellt Fernwehtickets ein: Bahn stoppt Spar-Tickets bei Drittanbietern, <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Bahn-stoppt-Spar-Tickets-bei-Drittanbietern-article16636136.html>, Abruf 23.03.2017.
- Roman, M. (2015): Kennen Sie den Bahn-Fernbus-Trick? T-Online.de v. 6.2.215, http://www.t-online.de/reisen/reisemagazin/bahnreisen/id_71053546/-bahn-spezial-guenstige-tickets-dank-bahn-fernbus-trick.html, Abruf 23.03.2017.
- Scherkamp, H. (2017): Man sollte sich nicht zu früh unter Wert verkaufen, Gründerszene-Interview vom 5. Februar 2016, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/interview-mymuesli>, Abruf vom 10.03.2017.
- Stiftung Warentest (2016): Sparpreise Deutsche Bahn: Bis Mitte September für 19 Euro, <https://www.test.de/Sparpreise-Deutsche-Bahn-Bis-Mitte-September-fuer-19-Euro-4866505-0/>, Abruf 23.03.2017.
- Truöl, T. (2015): Preissetzungsstrategien von Multi-Channel-Retailern in der Schweiz, in: *Retailing & Consumer Goods Marketing* – Dezember 2015.
- Vogel, J./Paul, M. (2015): One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, pp. 126–139.
- Zhang, J./Farris, P. W./Irvine, J. W./Kushwaha, T./Steenburgh, T. W./Weitz, B. A. (2010): Crafting integrated multichannel retailing strategies, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24, 2, pp. 168–180.



Marketing Executive HSG (DAS)

Das Weiterbildungsdiplom „Marketing Executive HSG“ vermittelt ein fundiertes, ganzheitliches Wissen in Marketing und Kommunikation. Das Diploma of Advanced Studies (DAS) setzt sich aus den beiden Intensivstudiengängen in Marketingmanagement sowie Kommunikation und Management zusammen. Mit Abschluss des ersten Lehrgangs erhalten Sie bereits ein vorläufiges Certificate of Advanced Studies (CAS). Durch den modularen Aufbau bietet der Studiengang hohe Flexibilität und sichert die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie. Den Starttermin und das Tempo Ihrer Weiterbildung können Sie selbst mitbestimmen.

Sie besuchen 12 Module à 3–4 Tage (insgesamt 38 Tage) in St.Gallen, nächster Start am 16. Januar 2018.

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,
doris.maurer@unisg.ch**

**«Wissen schafft
Wirkung»**

Literatur zum Thema: Disruptives Handelsmarketing

Literaturhinweise zusammengestellt von Frauke Nitsch, M.Sc.

Bücher

Christensen, C. (2017): *Besser als der Zufall: Jobs to be done – die Strategie für erfolgreiche Innovation*, Plassen Verlag.

Heinemann, G.; Gehrckens, M.; Wolters, U. (2016): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce*, Gabler Verlag.

Matusiewicz, D.; Gehne, C.; Elmer, A. (2017): *Die digitale Transformation im Gesundheitswesen: Transformation, Innovation, Disruption*, MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Matzler, K.; Bailom, F.; von den Eichen, S.; Anshober, M. (2016): *Digital Disruption: Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten*, Vahlen Verlag.

Moore, G. (2014): *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*, 3. Auflage, Harper Business.

Artikel

Bock, Adam J., et al. (2012): The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies* 49.2, S. 279–305.

Bruni, Daniele Severi, and Verona, Gianmario (2009): Dynamic marketing capabilities in Science-

based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, S. 101–117.

Burt, G. (2007): Why are we surprised at surprises? Integrating disruption theory and system analysis with the scenario methodology to help identify disruptions and discontinuities. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(6), S. 731–749.

Christensen, C. M. (2006): The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23: S. 39–55.

Christensen, Clayton M., and Tedlow, R. S. (2000): Patterns of Disruption in Retailing. *Harvard Business Review* 78, no. 1 (January–February 2000): S. 42–45.

Dahlström, P., Ericson, L., Khanna, S., and Meffert, J. (2017): From disrupted to disruptor: Reinventing your business by transforming the core, *McKinsey Quarterly* February.

Fleming, Lee (2001): Recombinant uncertainty in technological search. *Management science* 47.1, S. 117–132.

Guttentag, D. (2015): Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), S. 1192–1217.

Keupp, Marcus Matthias, Palmié, Maximilian and Gassmann, Oliver (2012): The strategic management of innovation: A systematic review

and paths for future research. *International Journal of Management Reviews* 14.4, S. 367–390.

Lin, Yini and Wu, Lei-Yu (2014): Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research* 67.3: S. 407–413.

Nagy, Delmer, Schuessler, Joseph and Dubinsky, Alan (2016): Defining and identifying disruptive innovations. *Industrial Marketing Management* 57: S. 119–126.

Raynor, M. E. (2011): Disruption theory as a predictor of innovation success/failure. *Strategy & Leadership*, 39(4), S. 27–30.

Reinhardt, Ronny and Gurtner, Sebastian (2011): Enabling disruptive innovations through the use of customer analysis methods. *Review of Managerial Science* 5.4, 291.

Schmidt, G. M. and Druehl, C. T. (2008): When Is a Disruptive Innovation Disruptive?. *Journal of Product Innovation Management*, 25: S. 347–369.

Schneider, S., & Spieth, P. (2013): Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.

Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011): Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87, S. 29–42.

Sood, Ashish and Tellis, Gerard J. (2011): Demystifying disruption: a new model for understanding and predicting disruptive technologies. *Marketing Science* 30.2, S. 339–354.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011): Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S. 3–16.

Vecchiato, Riccardo (2017): Disruptive innovation, managerial cognition, and technology competition outcomes. *Technological Forecasting and Social Change* 116: S. 116–128.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., Göttel, V. (2016): Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), S. 36–54.

Yu, D. and Hang, C. C. (2010): A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, 12: S. 435–452.

Zentner, A. (2015): Disruptive Innovation: A Catalyst for Change in Business and Market Modeling.

Zhou, K. Z. and Wu, F. (2010): Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strat. Mgmt. J.*, 31: S. 547–561.

Zhou, K. Z. and Li, C. B. (2012): How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strat. Mgmt. J.*, 33: S. 1090–1102.

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 den Bereichen 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 3.2018: Reorganisation in Marketing und Verkauf

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 13.11.2017 an christian.belz@unisg.ch und christoph.wortmann@unisg.ch.



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Frauke Nitsch, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM) der Universität St. Gallen (HSG).

Anzeige

Weltweit tatkräftig.

Soforthilfe, Wiederaufbau und Prävention. **Jeden Tag. Weltweit.**

60 JAHRE
Diakonie
Katastrophenhilfe



Jürgen Meffert & Heribert Meffert

EINS ODER NULL

Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen

Econ Verlag 2017
Gebundene Ausgabe, 384 Seiten
28,00 €

ISBN-13: 978-3430202398

Kernthesen

- 1. Warum digitalisieren?**
Im Zuge der digitalen Transformation schützen selbst Grösse und Tradition eines Unternehmens nicht vor einer vollständigen Marktverdrängung.
- 2. Was digitalisieren?**
Das Fundament der Digitalisierung ist die Technologie, doch an Grösse gewinnt man mit zukunftsfähigen Geschäftsarchitekturen innerhalb der entstehenden Ökosysteme.
- 3. Wie digitalisieren?**
Innerhalb eines Unternehmens kann die Digitalisierung nur erfolgreich sein, wenn sie auf Führungsebene strategisch vorangetrieben wird.

Buchrezension

Nutzen für die Praxis

Warum steht mitten auf dem Google-Campus ein Skelett des berühmten Dinosauriers Tyrannosaurus rex? Die Antwort: Selbst Riesen können aussterben, das soll sich jeder Google-Mitarbeiter stets aufs Neue vergegenwärtigen! Dieses Damoklesschwert, welches im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung schon viele einstige Marktführer heimgesucht hat, ist der ständig mitschwingende Impuls des vorliegenden Businessratgebers. Über diesen Impuls wird ein holistischer Ansatz transportiert, der Führungskräften einen Leitfaden für die digitale Zukunft ihres Unternehmens an die Hand geben soll. Dies ist der entscheidende Vorzug des Ratgebers, da die Digitalisierung nicht wie sonst als reines IT-Thema behandelt wird, sondern als grundsätzlich interdisziplinäre sowie strategische Führungsaufgabe.

Obwohl das inzwischen omniprésente Thema „Digitalisierung“ schon in diversen Ratgebern aufgegriffen wurde, überzeugt das Buch bezüglich Praxisnutzen gleich in mehrerer Hinsicht: Zunächst fällt positiv auf, wie eng sich die Inhalte an den prototypischen Vorreitern der Digitalisierung orientieren und somit aus den Best Practices von Google, Apple, Facebook und Co die Handlungsmaximen ableiten. Zum anderen wurde das komplexe Unterfangen, einen allgemeingültigen Digitalisierungsfahrplan für Unternehmen aufzustellen, in eine verständliche Struktur eingebettet, die nicht nur eine angenehme Lektüre ermöglicht, sondern auch an jedem Punkt den Leser verorten lässt, wo sich der Anknüpfungspunkt für das eigene Unternehmen befindet. Diese Struktur verläuft entlang dreier Fragestufen: Warum muss ein Unternehmen bei der digitalen Transformation Schritt halten? Was sollte die Transformation umfassen? Und wie kann sie erfolgreich durchgeführt werden? Am Ende, wenn der Leser jede dieser Stufen erklommen hat, sollte sich schliesslich eine umfassende Zukunftsperspektive in Richtung Digitalisierung eröffnen, welche einerseits auf

Grund der vielen Beispiele aus der Praxis die nötige Detailschärfe aufweist, andererseits aber den für die Unternehmensführung notwendigen strategischen Fokus beibehält.

Abstract

Im Rahmen der ersten Fragestufe werden einleitend sowohl das bisherige Fortschreiten der Digitalisierung als auch die sich bereits abzeichnenden Entwicklungen skizziert, welche zukünftig für Unternehmen relevant sein werden (z.B. die Auflösung tradierter Branchenmuster und Geschäftsmodelle). Diese Betrachtungen laufen dann auf jene konkreten Grundsatzfragen hinaus, die sich Unternehmensführungen heute stellen müssen.

Bei der Beantwortung der Frage, was digitalisiert werden sollte, werden erneut drei Dimensionen herangezogen: 1. Die zu antizipierenden Strategien der Konkurrenten sowie anstehende Paradigmenwechsel, welche die Entstehung wirtschaftlicher Ökosysteme bedingen (z.B. digitale Gesundheit, intelligente Gebäude oder FinTechs), 2. die zukünftigen Pfeiler erfolgreicher Geschäftsarchitekturen (z.B. Priorisierung des Kundenerlebnisses, indem Prozesse grundsätzlich vom Kunden und seinen Bedürfnissen her gedacht werden) und 3. das notwendige technologische sowie organisatorische Fundament (z.B. bewährtes Konzept der „IT der zwei Geschwindigkeiten“ oder die Schlüsselrolle des CDOs).

Abschliessend wird auf der letzten Fragestufe betont, dass 1. die digitale Transformation im eigenen Unternehmen vor allem kundenzentriert und vor dem Hintergrund rasanter Technologieentwicklung geplant werden muss, dass 2. insbesondere für die Akquisition digitaler Talente bestimmte Arbeitsbedingungen herrschen müssen und dass 3. Unternehmen letztendlich – so wie es bereits der Untertitel des Buches mit *Digital@Scale* suggeriert – auf ganzer Breite ihre Strukturen und Prozesse in die digitale Transformation mit einbeziehen müssen.

Janik Festerling

Thema der nächsten Ausgabe: Aktives Preismanagement

Das Preismanagement wird gerne als wirksamstes und zugleich gefährlichstes Marketinginstrument bezeichnet, da sich Preisänderungen sehr schnell auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis auswirken – sowohl positiv als auch negativ. Während die anderen Marketinginstrumente „Wert schaffen“, geht es beim Pricing um die Gegenleistung des Kunden („value capturing“). Trotz der hohen strategischen Bedeutung erfolgt die Preisgestaltung in vielen Unternehmen unsystematisch; oft wird sie sogar operativ an den Vertrieb delegiert. Welche Formen der Preisfindung, -durchsetzung und -organisation haben sich bewährt? Wie lassen sich

psychologische Erkenntnisse beim Preismanagement berücksichtigen? Wie können verschiedene Datenquellen kombiniert werden, um dynamische Preisverfahren zu gewährleisten?

Das Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher, die aktuellen Trends und Entwicklungen im Preismanagement zu beleuchten. Dabei stehen v.a. die Vor- und Nachteile verschiedener Preissetzungsmechanismen in unterschiedlichen Situationen sowie das gezielte Management des Preisimages im Vordergrund. 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 2834
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.lt

Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 729599-15
kirn@marke41.de

Anzeigendisposition

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Titelbild

© freshidea / Fotolia.com

Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
grafik@da-design.lt

Leserservice

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
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 Bernet
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
Dr. Michael Löffler
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 34. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



salesforce

WERDEN AUCH SIE ZUM – WEGBEREITER –

Für Ihre Kunden.
Mit der weltweit führenden
CRM Plattform.



Gehen Sie neue Wege und vernetzen Sie sich mit Ihren Kunden auf neue Art und Weise – mit der Nr. 1 bei CRM.

www.salesforce.com/ch

SOURCE: IDC WORLDWIDE
SEMIANNUAL SOFTWARE
TRACKER, APRIL 2017