

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

**Periodical Part**

**Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2018:  
Digitalisierung am POS**

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.) (2018) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2018: Digitalisierung am POS, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thesis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 6

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276007>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

# Marketing Review St. Gallen



6 | 2018 **SCHWERPUNKT** Interview mit Meik Krauthausen, Swisscom • Displays am PoS • Akzeptanz von Servicerobotern • Inspiration am PoS • Digitalisierung von Kundenerlebnissen • Technologien im Retail der Schweiz **SPEKTRUM** Social-Media-Marketing • Sportsponsoring • Zukunft des Luxus-Retail **INSIGHTS** DXC Technology: Innovativer und unabhängiger Technologiepartner • Sprinkl: Authentische Markenbotschaft dank Social Display **KOMMENTAR** Vom Branding zur Kaufauslösung: Damit sich die Werbung auszahlt

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



## Digitalisierung am PoS

Erfolgsgeschichten auf:  
[webrepublic.com/kunden](http://webrepublic.com/kunden)

# DIGITAL IST GANZ EINFACH MEHR ALS KLICKS.

Führende nationale und internationale Marken wie Migros, local.ch und Miele vertrauen seit Jahren unserer digitalen Expertise in Marketing, Werbung und Analyse. Weil es auch in der zunehmend komplexen digitalen Welt nicht um einzelne KPIs, sondern um die gekonnte Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen und den gesamtheitlichen Unternehmenserfolg geht.

**web★republic**

# Digitalisierung am PoS

---

**S**tellen Sie sich noch immer die Frage, ob der stationäre Handel überleben wird? Falls ja, dann ist das wohl die falsche Frage. Denn immer mehr Online-Händler eröffnen mittlerweile stationäre Geschäfte. Amazon betreibt bereits über 500 Lebensmittelverkaufsstellen in den USA und 3000 weitere, mit der treffenden Bezeichnung Amazon Go, sollen dazu kommen. Auch die etablierten stationären Händler haben die Zeichen der Zeit erkannt und digitalisieren ihre Filialen. Mit der Digitalisierung kann es gelingen, Kunden zum Beispiel über Apps oder Beacons personalisiert anzusprechen, physisch begrenzte Sortimente mithilfe von Online-Bestellmöglichkeiten im Laden zu erweitern und die Bequemlichkeit beim stationären Einkaufen dank „click % collect Services“ oder der „Online-Bestandsprüfung von zu Hause“ zu verbessern.

Noch stehen wir am Anfang einer spannenden Entwicklung, die aber schon bald die „Customer Experience am Point of Sales“ erheblich verbessern wird. Dank digitaler Anwendungen kann das so wichtige Einkaufserlebnis stark verbessert werden. Lernen Sie in dieser Ausgabe erste Anwendungsgebiete kennen. Die Erkenntnisse aus diesen Beiträgen beschreiben die Chancen stationärer Verkaufsstellen. Mithilfe der Digitalisierung beginnt für den stationären Handel ein neues Zeitalter. Wenn er die sich eröffnenden Chancen nutzt, wird er nicht nur überleben, sondern seine Funktion massgeblich erweitern.



**Prof. Dr.  
Thomas Rudolph**

Professor für Marketing  
und Internationales  
Handelsmanagement an  
der Universität St. Gallen  
[thomas.rudolph@unisg.ch](mailto:thomas.rudolph@unisg.ch)

## Schwerpunkt

### Interview

#### 06 **„Das Kundenbedürfnis muss im Zentrum stehen“**

Wie sieht die Swisscom der Zukunft aus? Und wie kann das Unternehmen Omnichannel Interactions integrieren? Meik Krauthausen beschreibt im Interview die Reise in eine digitalisierte Welt.

Das Interview führt **Kathrin Neumüller**

### Devices am PoS

#### 10 **Einfluss von Displays auf das Kundenverhalten**

Dieser Überblick wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Wirkung von Displays soll Händlern dabei helfen, diese bewusst und wirkungsvoll am PoS einzusetzen.

**Monika Imschloss, Eva Stüber, Ria Plitzko**

#### 18 **Humanoide Serviceroboter am PoS**

Eine akzeptanzanalytische Untersuchung neuer Formen der Kundeninteraktion

Massgeblich für die Kundenakzeptanz sind vor allem Interaktionsqualität, der wahrgenommene Nutzen und der Spass an der Interaktion mit einem Serviceroboter.

**Patrick Meyer, Philipp Spreer, Klaus Gutknecht**

#### 26 **Smart Inspiration at the Point of Sale**

Connecting In-Store Ad-Impressions with Purchase Data

With C.A.P. (Connecting Ad impressions with Purchase), a new customer inspiration approach, it is possible to combine ad-impressions from digital signage with purchase data from individual shoppers.

**Dennis Herhausen, Sven Henkel**



### Technologien im Verkauf

#### 34 **Elevating Shopping Experiences through Digital Technologies**

The Case of Retail Agglomerations

This article provides a guide to the management of retail agglomerations to successfully digitise customers' shopping experience.

**Amela Dizdarevic, Heiner Evanschitzky, Christof Backhaus**

#### 42 **The Influence of New Technologies on Retail in Switzerland**

Even with the rise of e-commerce stationary retail will not completely disappear. The question is how it can be transformed fruitfully using the possibilities new technologies provide.

**Dominik Stocker, Laura Mark**

## Service

#### 53 **Buchrezensionen**

#### 97 **Call for Papers**

#### 98 **Literatur zum Thema: Digitalisierung am PoS**

#### 99 **Vorschau & Impressum**

#### **Beilagenhinweis**

Diese Ausgabe enthält folgende Beilage:  
Dr. Marc Rutschmann AG. Wir bitten um Beachtung.

## 62 **Walking in the Customers' Shoes**

From a product-oriented company to a customer-oriented philosophy: Karen Walker, CMO at Cisco, describes the radical and most successful transformation of a leading tech company.

**Das Interview führen Christoph Wortmann und Laura Braun**

## 68 **Steigerung der Markenbekanntheit durch Social-Media-Marketing – ein Fallbeispiel**

Social-Media-Marketing ist nicht als reines Kommunikationsmedium zu verstehen, sondern kann direkte Auswirkungen auf den Markenwert und die Kaufabsicht der Konsumenten haben.

**Sonja Sperber, Christiane Beyerhaus**

## 76 **Sportsponsoring als Employer-Branding-Tool**

Sponsoring Engagement hat nachgewiesenermaßen signifikante Auswirkungen auf das wahrgenommene Image, das Commitment gegenüber dem Unternehmen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

**Marcel Hüttermann, Angela Bearth, Frank Hannich**

## 84 **The Future Role of Physical Touchpoints in Luxury Retailing**

This study highlights the relevance of physical distribution not merely being a tactical activity but an essential strategic premise for luxury retailing in various terms.

**Sophie Schüller, Daniel Dietrich, Lorenz Spielmann**

## DXC Technology

### 48 **DXC Technology**

Innovativer und unabhängiger Technologiepartner

Agilität, Skalierbarkeit und Unabhängigkeit beim Einsatz entsprechend benötigter Technologien – das sind die Charakteristika, mit denen DXC Technology sich als innovative und zukunftsweisende Brand etablierte.

**Friedrich M. Kirn**

## Sprinklr

### 54 Die perfekte Verbindung des PoS mit der Online-Welt

**Authentische Markenbotschaft dank Social Display**

Displays können zu digitalen Fenstern werden, die Konsumenten in die entsprechende Produktwelt entführen und so bei jedem Besuch am PoS eine ganz besondere Experience schaffen.

**Andrea Fusenig**

## Kommentar

### 58 Vom Branding zur Kaufauslösung:

**Damit sich die Werbung auch auszahlt**

Handlungsauslösende Kommunikation ist die Fortsetzung eines strategischen Brandings in Richtung Kaufauslösung.

**Marc Rutschmann**

# „Das Kundenbedürfnis muss im Zentrum stehen“

---

Das Smartphone ist zum ständigen Begleiter des Konsumenten im Alltag geworden. Bezahlt wird an der Kasse nicht mehr in bar, sondern über Near Field Communication (NFC). Auch die Beratung zu einem Finanzprodukt ist längst nicht mehr mit dem Gang in eine Filiale verbunden, sondern erfolgt mit dem Berater bequem per Video. Inwiefern beeinflussen diese Devices die Möglichkeiten der Digitalisierung am Point of Sale (PoS)? Als Head of Omnichannel Interaction Experience bei Swisscom obliegt es Meik Krauthausen, Swisscom – das führende Telekommunikations- und eines der führenden IT-Unternehmen der Schweiz – ins digitale Zeitalter zu führen. Er beleuchtet die Eckpfeiler der digitalen Strategie der Swisscom und erörtert Möglichkeiten, um das In-Store-Erlebnis anhand digitaler Lösungen weiterzuentwickeln.

**Das Interview führt Kathrin Neumüller, Doktorandin am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St.Gallen (IRM-HSG)**



**Die Digitalisierung ist eines der grossen Zukunftsthemen. Kritiker behaupten jedoch, dass sich die Menschen mit der voranschreitenden Digitalisierung mehr und mehr nach realen Dingen zum Anfassen sehnen. Sehen Sie am PoS auch einen Trend zur „Entdigitalisierung“?**

Die Digitalisierung und innovative technische Lösungen sind für uns immer ein Mittel zum Zweck. Digitalisierung eröffnet neue Chancen und Möglichkeiten, die wir als Swisscom unseren Kunden einfach zugänglich machen wollen und sie auch selbst für unseren Kundendialog nutzen. Die Frage, die wir zunächst klären sollten, ist, was heute ein PoS ist. Ein Point of Sale kann ein physischer Shop sein oder auch eine Webseite oder ein Chatbot, über den ein Verkauf getätigt wird. Digitale Vertriebskanäle haben ihre Stärken und auch Schwächen und wir sehen einen Shift hin zu diesen Kanälen, den unsere Kunden aktiv suchen. Unser Ziel ist es, sie nahtlos zu integrieren und im Zusammenspiel ihre Stärken zu nutzen.

Beim „klassischen PoS“, den Sie mit Ihrer Frage assoziieren, stehen für uns das Kundenerlebnis und der unmittelbare Kontakt mit unseren Shop-Mitarbeitern im Fokus. Wir sind davon überzeugt, dass wir die Bedürfnisse unserer Kunden so sehr gut aufnehmen und ihnen kompetent die Chancen und individuellen Möglichkeiten einer sich immer stärker digitalisierenden Welt aufzeigen können. Gemeinsam finden wir am PoS zusammen mit unseren Kunden die Lösungen, die für sie am besten passen. Dazu nutzen und testen wir kontinuierlich Innovationen, die die Digitalisierung hervorbringt. Medial unterstützte Produktszenarien helfen, die Chancen, die sich für unsere Kunden in einer vernetzten Welt bieten, erlebbar zu machen und sie für diese zu begeistern. Termine im Swisscom-Shop zu vereinbaren, um sich gezielt über neue Produkte beraten zu lassen, ist einer dieser Services, die wir unseren Kunden anbieten und der sehr geschätzt wird. Mobiltelefone online in einem Shop zu reservieren und sie dort schnell und bequem zu kaufen, ist ein weiterer Dienst, den wir seit einigen Jahren anbieten. Andererseits haben wir auch unsere Shops bewusst „entdigitalisiert“. Informationen zu den von uns ausgestellten Mobiltelefonen bieten wir auf Papierzetteln an, die unsere Kunden mitnehmen können.

**Welche Technologie-Trends sind aus Ihrer Sicht aktuell die wichtigsten und erfolgversprechendsten, um die Kundenerlebnisse im Ladengeschäft zu**

**bereichern – sowohl in Hinblick auf die Information and Communications-Technology-(ICT)-Branche als auch den Handel im Allgemeinen?**

Self-Services, wie z.B. Self-Checkout, sind in einigen Bereichen bereits etabliert. Zusatzinformationen zu Produkten vor Ort am PoS anzubieten, ist ebenfalls ein Trend, der sich meiner Einschätzung nach aktuell in der Breite etabliert – vereinzelt auch mit Unterstützung durch Augmented Reality (AR). Technologien, die das Verkaufspersonal unterstützen, wie mobile Kassen, sowie die Beratung via Tablets vor Ort am Produkt haben sich ebenfalls durchgesetzt. Die Verknüpfung von Informationen aus verschiedenen Touchpoints im Kontext eines Omni-Channel-Erlebnisses bereichern die Kundenerlebnisse am PoS zusätzlich an und helfen zudem, Aufwand zu reduzieren.

**Inwiefern trägt die Digitalisierung des PoS zu einer erfolgreichen Omni-Channel-Strategie bei?**

Eine erfolgreiche Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie zeichnet sich für mich durch eine starke Kundenfokussierung im gesamten Ökosystem einer Unternehmung aus. Dazu ist es notwendig, Kundeninteraktionen über die verschiedenen Touchpoints hinweg zu verknüpfen, sofern es vom Kunden gewünscht und technisch möglich ist. Die Verbindung der unterschiedlichen Interaktionen ermöglicht es, optimal auf Kundenbedürfnisse einzugehen, Prozesse zu vereinfachen und Aufwand zu reduzieren. Hat ein Kunde bereits sein Anliegen an einem Touchpoint vorgetragen, es aber nicht abgeschlossen, muss er nicht immer wieder seine Geschichte von Anfang an erzählen. Neue Services, wie z.B. Click & Collect oder Terminvereinbarung im Shop sind konkrete Angebote, die die Kanalübergänge für Kunden erleichtern. Dennoch sollte der „first time right“-Gedanke, d.h. Kundenanliegen beim ersten Kontakt zu lösen, immer in einer Omni-Channel-Strategie im Vordergrund stehen.

**Meik Krauthausen**

Head of OmniChannel Interaction  
Experience bei Swisscom

Meik.Krauthausen@swisscom.com



**House of Swisscom**

Das neues Erlebniscenter in Basel

**Immer mehr Unternehmen greifen in ihrer Kommunikation am PoS auf technologische Gadgets wie beispielsweise digitale Terminals zurück. Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach Schlüsselfaktoren, um die Nutzerakzeptanz der eingesetzten PoS-Technologien zu steigern?**

Entscheidend sind die Relevanz und der konkrete Nutzen, den sie für Kunden in der spezifischen Situation stiften. In den vergangenen Jahren und zum Teil auch heute beobachte ich, dass viele Bildschirme oder Tablets am PoS nicht genutzt werden. In diesen Fällen wurde das Kundenbedürfnis unzureichend identifiziert oder adressiert. Neben dem Kundennutzen erkenne ich immer noch Vorbehalte einzelner Kundengruppen, digitale Technologien zu nutzen. Eine enge Begleitung durch das Verkaufspersonal ist hier sicherlich hilfreich und hat sich, obwohl sie mit einem spürbaren Investment verbunden ist, in vielen Fällen bewährt.

**Wo erkennen Sie die wesentlichen Herausforderungen während des Digitalisierungsprozesses?**

Wie schon erwähnt, muss das Kundenbedürfnis im Zentrum stehen und damit der unmittelbare Nutzen für den Kunden. Gleichzeitig muss der Digitalisierungsprozess auch zur Unternehmensstrategie passen – im günstigsten Fall ergibt sich daraus eine Win-win-Situation. Das Zusammenspiel von Kunde und Mitarbeiter spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Dazu gehört auch

ein kontinuierlicher Lernprozess, der Feedbacks beider Zielgruppen aufnimmt, um digitale Lösungen laufend weiterzuentwickeln. Einfache Prozesse sind für mich das dritte Schlüsselement – sie müssen intuitiv nutzbar sein und immer funktionieren, sonst leidet die Akzeptanz.

**Welche branchenspezifischen Unterschiede sehen Sie bei der Digitalisierung am PoS? Was muss beispielsweise ein Lebensmittelhändler anders als ein Telekommunikationsunternehmen machen?**

Die Unterschiede ergeben sich aus dem Produktportfolio, dem Einkaufsverhalten und damit den Erwartungen der Kunden. Ein Kunde kauft viel öfter Lebensmittel ein als Telekommunikationsdienstleistungen. Für Letztere ist der Kunde häufig bereit, mehr Zeit für eine persönliche Beratung und eine inspirierende Produktpräsentation zu investieren. Die Digitalisierung muss diese Faktoren berücksichtigen. Effizient zu aktualisierende elektronische





Preisschilder oder einfache Lösungen, Zusatzinformationen zu Produkten zu erhalten, sind Themen, die ich für Lebensmittelhändler für erfolgsversprechend halte. Das Self-Checkout Kundenerlebnis hat ebenfalls noch viel Potenzial, das uns z.B. die Zukunftsfiliale von Amazon Go in den USA zeigt.

**„Es gibt Momente, da wünscht sich der Kunde eine persönliche Beratung. Genau dafür schaffen wir alle Voraussetzungen.“**

**Nachdem wir nun die Digitalisierung des PoS aus Kundensicht betrachtet haben, wollen wir uns dem Verkaufspersonal zuwenden: Inwiefern setzt Swisscom mobile Applikationen und digitale Medien am Verkaufsort ein, um die dortigen Mitarbeiter zu unterstützen? Auf welche Schlüsselfaktoren ist zu achten, um die Mitarbeiterakzeptanz zu steigern?**

Wir nutzen eine Floor-Manager-App, die unsere Mitarbeiter unterstützt, Kunden, die einen Shop betreten, persönlich zu begrüßen und einem Mitarbeiter für ein Beratungsgespräch zuzuteilen. Für die eigentliche Beratung und Bestellung nutzen wir Tablets. So kann das persönliche Gespräch vor Ort und direkt beim Produkt stattfinden. Eine ansprechende User Experience ist hier für unsere Mitarbeiter genauso wichtig wie für unsere Kunden im Selfcare-Kanal. Die mobilen Applikationen sind in unsere Prozesse voll integriert und müssen hoch performant und stabil funktionieren.

Feedbacks unserer Mitarbeiter zu Verbesserungen aufzunehmen und umzusetzen, führt ebenfalls zu einer hohen Mitarbeiterakzeptanz. Einfache Prozesse, die automatisiert werden können, schaffen den nötigen Freiraum für unsere Mitarbeiter für eine persönliche Beratung zu komplexeren Anliegen. Die Weiterentwicklung unserer Kultur an den Touchpoints ist ein wichtiges Element unserer Omni-Channel-Strategie. Indem wir Verständnis für die kanalübergreifenden Customer Journeys schaffen, erzeugen wir die Motivation, neue Technologien zu nutzen oder sie unseren Kunden zu empfehlen.

**Wie sieht aus Ihrer Sicht ein Swisscom-Store in 15 Jahren aus? Wie sehen Sie die Zukunft der digitalen Technologien am PoS?**

Wir haben am 30.5.2018 in Basel den ersten Shop der Zukunft eröffnet. Im 300 m<sup>2</sup> grossen „House of Swisscom“ gibt es Lounges zum Ausruhen, eine Bar für den besten Zubehörmix oder ein ruhiges Wohnzimmer für die Beratung. Das Swisscom Kompetenz- und Erlebniscenter kombiniert die konsequente End-to-End-Kundenbetreuung mit Produkt- und Service-Erlebniszonen. Es gibt Momente, da wünscht sich der Kunde eine persönliche Beratung. Genau dafür schaffen wir alle Voraussetzungen. Der Swisscom-Store wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen.

**Zusammenfassend betrachtet: Welche Empfehlungen können Sie anderen grossen Unternehmen sowie KMUs, geben, die vor ähnlichen Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung stehen?**

Jede Omni-Channel-Strategie sollte zunächst den Kunden und dessen Bedürfnisse in den Fokus stellen. Die Digitalisierung sollte also immer eine von mehreren Massnahmen zur Befriedigung eines direkten Kundenbedürfnisses sein. Die Mitarbeiter am PoS machen auch im Omni-Channel-Kontext sehr häufig den Unterschied – sie sollten von Beginn an eng einbezogen werden. Einfache, inspirierende und performante Prozesse sind erfolgskritisch. In einer VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität), in der nahezu alle Unternehmen operieren, ist Anpassungsfähigkeit zentral. Um die Chancen der Digitalisierung optimal nutzen zu können, sind meiner Einschätzung nach ein agiles Mindset und agile Arbeitsweisen in vielen Unternehmensbereichen ein Muss.

**Herr Krauthausen, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.**



# Einfluss von Displays auf das Kundenverhalten

---

Immer häufiger setzen Händler zur Kundenansprache Displays am Point of Sale (PoS) ein. Um von den Investitionen in diese In-Store-Technologie zu profitieren, müssen Händler verstehen, ob bzw. wie Displays das Kundenverhalten am PoS beeinflussen und welche möglichen Rahmenbedingungen für die Wirkung von Displays zu beachten sind. Der vorliegende Überblick über bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Wirkung von Displays auf das Kundenverhalten soll Händlern dabei helfen, eine bewusste Entscheidung im Hinblick auf den Einsatz von Displays am PoS zu treffen.

**Dr. Monika Imschloss, Dr. Eva Stüber, Ria Plitzko, M.Sc.**

In Anbetracht der Tatsache, dass fast die Hälfte aller Kaufentscheidungen am PoS ungeplant oder spontan getroffen werden (Kollat/Willett 1967; Stille/Inman/Wakefield 2010), ist die Beeinflussung des Kaufverhaltens am PoS ein nachhaltig relevantes Thema für den stationären Einzelhandel. So ist es nicht verwunderlich, dass sich der prozentuale Anteil der Brutto-Werbeaufwendungen für PoS-Marketing im deutschen Einzelhandel in den letzten fünf Jahren von 6,6 Prozent 2012 auf 13,4 Prozent 2016 mehr als verdoppelt hat (EHI Retail Institute 2012; 2016).

Angetrieben von dem stärker werdenden Wettbewerb mit Onlinehändlern sowie den durch die Digitalisierung veränderten informations- und kommunikationsbezogenen Kundenerwartungen, setzen hierbei immer mehr Händler auf den Einsatz digitaler Technologien am stationären Point of Sale (IFH Köln 2016). Egal ob in Tankstellen-Shops, in Supermärkten oder in Umkleidekabinen von Bekleidungsgeschäften – die Implementierung von sogenannten Digital-Signage-Lösungen ermöglicht es Händlern, ihre Kunden an den verschiedensten Stellen im Geschäft mit Inhalten auf Screens oder Displays anzusprechen. Dabei werden freistehende oder verbaute Flachbildschirme in beliebiger Grösse am PoS installiert, auf welchen die abgespielten Inhalte von einem zentralen Computerserver aus gesteuert werden können. Beispielsweise nutzt das Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen Kaufland in derzeit 370 seiner Filialen jeweils an die 20 Bildschirme auf der Verkaufsfläche, um seine Kunden vom Eingang über verschiedene Bedientheken hin bis zum Kassensbereich mit aktueller Produkt- sowie Imagewerbung anzusprechen (Kaufland 2018). Die geplante Ausstattung weiterer 120 Filialen des Unternehmens mit Display-Lösungen in diesem Jahr (Kaufland 2018) deutet darauf hin, dass das Unternehmen den Einsatz der Displays positiv bewertet.

Neben dem Einsatz von Displays als digitale Werbeträger können Händler die Displays auch nutzen, um ihren Kunden zusätzliche Informationen bereitzustellen (z. B. Wegweiser, Events, Services). Im Gegensatz zu herkömmlichen Plakaten am PoS tragen Displays zu einem zeitgemässen Erscheinungsbild des Händlers bei und erlauben ihm, punktuell dynamische Inhalte zu zeigen (z.B. Bewegtbild, Musik). Dadurch können die Displays beispielsweise zur atmosphärischen Gestaltung des Geschäftes genutzt werden und einen Bestandteil des Einkaufserlebnisses darstellen. Zudem ermöglichen die Displays im Gegensatz zum klassischen Plakat einen einfachen und schnellen Wechsel zwischen den gezeigten Inhalten, wodurch eine Echtzeit-Anpassung der gezeigten Inhalte an die Bedürfnisse der Kunden (z.B. angepasst an das Wetter oder die Tageszeit) oder die Situation des Händlers (z.B. Warenverfügbarkeit) realisiert werden kann. Auch die Möglichkeit, dass Kunden gegebenenfalls über Touchscreens Inhalte selbst wählen können, trägt weiterhin dazu bei, dass Displays im Vergleich zu klassischen Plakaten eine neue Art der Interaktion und Kommunikation mit dem Kunden ermöglichen.

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Einsatzes von Displays am PoS und den damit verbundenen Investitionen in diese In-Store-Technologien ist es für Händler relevant zu verstehen, ob bzw. wie und unter welchen Bedingungen Displays das Kaufverhalten von Kunden am PoS beeinflussen. Denn nur wenn die Wirkung von Displays sowie die dafür notwendigen Rahmenbedingungen verstanden werden, können Händler diese Technologien zielgerichtet einsetzen und von ihren Investments in diese profitieren. Da bisher kaum Erkenntnisse über die Effekte von Displays aus der Handelspraxis vorliegen, ist es das Ziel dieses Beitrags, Praktikern einen systematischen Überblick über bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Wirkung von Displays zu geben. Hierfür werden im

#### **Dr. Monika Imschloss**

IFH Juniorprofessorin  
für Marketing und Handel,  
Universität zu Köln  
Albertus Magnus Platz 1  
D-50923 Köln

Tel.: +49 (0) 221 470-1931  
imschloss@wiso.uni-koeln.de  
www.marketing.uni-koeln.de

#### **Dr. Eva Stüber**

Mitglied der Geschäftsleitung,  
IFH Köln

Dürener Str. 401b  
D-50858 Köln

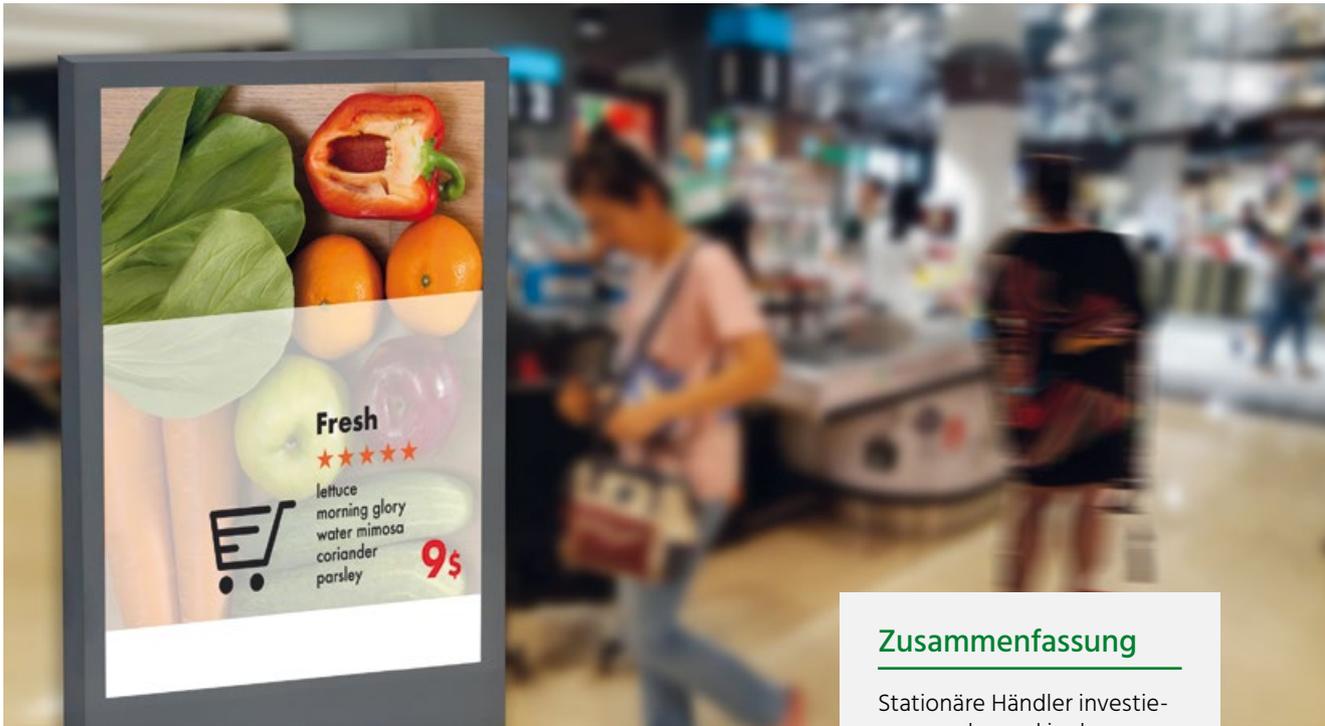
Tel.: +49 (0) 221 943607-820  
e.stueber@ifhkoeln.de  
www.ifhkoeln.de

#### **Ria Plitzko, M.Sc.**

Werkstudentin,  
IFH Köln

Dürener Str. 401b  
D-50858 Köln

Tel.: +49 (0) 221 9436070-70  
r.plitzko@ifhkoeln.de  
www.ifhkoeln.de



Folgenden ausgewählte Faktoren, welche beim Einsatz von Displays bedacht werden können (z.B. Faktoren des Handelsformats, Faktoren des abgespielten Inhalts), diskutiert und deren möglicher Einfluss auf das Kauf- und Kundenverhalten am PoS aufgezeigt.

### Wirkungsweise von Displays

Pilotstudien bestätigen die prinzipielle Wirkung von Displays auf das Kaufverhalten am PoS. Einer Studie der GfK zufolge führt der Einsatz von digitalen Werbedisplays in Supermärkten zu einer Umsatzsteigerung von 16 bis 24 Prozent (Schwede 2009). Ähnliches belegt eine Studie von Nielsen, welche zeigt, dass das Abspielen von Werbenachrichten auf In-Store-Displays in Supermärkten den Absatz um bis zu 33 Prozent erhöhen kann (OVAB Europe 2010). Konkret gaben in einer Umfrage

von Cisco fast 40 Prozent der befragten Kunden an, dass In-Store-Displays sie in ihrem Kaufverhalten beeinflussen, wenn diese z.B. Bilder und Videos von Produkten und deren Nutzung zeigen (Cisco Internet Business Solutions Group 2013).

Eine differenziertere Betrachtung zeigt, dass Displays in Verkaufsumgebungen je nach abgespielten Inhalten das Kundenverhalten auf verschiedene Art beeinflussen können. Zum einen können Displays eine emotionale Wirkung auf die Kunden am PoS haben. So indizieren Umfragen sowie Interviews mit Konsumenten, dass aus Kundensicht die Bildschirme und die darauf abgespielten Inhalte zu einer emotional positiven Shopping-Erfahrung sowie einer positiven Wahrnehmung der Verkaufsumgebung beitragen können (Dennis et al. 2010; Dennis et al. 2012).

Zum Zweiten, bezogen auf eine eher kognitive Wirkungsweise, können

### Zusammenfassung

Stationäre Händler investieren zunehmend in den Einsatz von Displays am PoS, um das Kundenverhalten im Laden zu beeinflussen. Viele Händler sind sich dabei jedoch nicht bewusst, ob bzw. wie sich Displays auf das Kundenverhalten auswirken und ob bzw. wann sich der Einsatz dieser digitalen Lösungen am PoS lohnt. Um das Potenzial von Displays am PoS besser einschätzen zu können, ist es relevant, dass Händler Kenntnis über die Faktoren haben, welche die Effektivität solcher Displays beeinflussen können. Es zeigt sich beispielsweise, dass die Wirkung von Displays abhängig sein kann von der Grösse des Geschäftes, Charakteristika der beworbenen Produkte, die Art der abgespielten Inhalte sowie deren Ausgestaltung.

Displays darüber hinaus durch die Bereitstellung relevanter Information im Geschäft den Kunden dabei helfen, informierte Einkaufsentscheidungen zu treffen (Newman/Dennis/Zaman 2006; Newman et al. 2010). Zum Dritten, bezogen auf eine eher behaviorale Wirkungsweise, können Displays, die für das Abspielen von Werbeinhalten genutzt werden, als Impulsauslöser dazu beitragen, dass Kunden am PoS ein Bedürfnis bewusst wird und sie dadurch spontan ungeplante Käufe tätigen (Roggeveen/Nordfält/Grewal 2016). Der Einfluss von Displays auf das Kundenverhalten am PoS kann folglich durch ihre Wirkung auf das Erleben, Denken und/oder das direkte Verhalten von Kunden erklärt werden.

### Displays nicht für jedes Geschäft vorteilhaft

Die grundlegende Frage, ob sich der Einsatz von Displays für Händler lohnt, kann anhand deren Effekt auf den Abverkauf im Geschäft beantwortet werden. Hierbei wird diskutiert, ob Displays für unterschiedliche Handelsformate unterschiedlich effektiv sind. Vor allem für Händler, die eine Vielzahl von Produktkategorien anbieten und nicht nur ein eingeschränktes Sortiment haben, können Displays zu einer Erhöhung des Abverkaufs führen. Hintergrund dieser Annahme ist, dass in Handelsformaten mit einem breiten Sortiment Kunden eher mit einer abstrakten als mit einer konkreten Einkaufsmisson unterwegs sind, eher das Zeitgefühl verlieren und somit die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass ungeplante Käufe getätigt werden (Roggeveen/Nordfält/Grewal 2016). Diesbezüglich zeigt eine Feldstudie von Roggeveen, Nordfält und Grewal (2016), dass der Einsatz von Displays mit verschiedenen Inhalten (saisonale Information, Information über neue Produkte,

### Kernthesen

1. Zur Beeinflussung des Kaufverhaltens im Geschäft setzen stationäre Händler vermehrt auf den Einsatz von Displays am PoS.
2. Im Gegensatz zu klassischen Plakaten ermöglichen Displays das Abspielen dynamischer und wechselnder Inhalte sowie neue Formen der Kundeninteraktion.
3. Die Wirkung von Displays ist abhängig von Faktoren wie der Grösse des Geschäftes, Eigenschaften der beworbenen Produkte, der Art der abgespielten Inhalte sowie deren Ausgestaltung.
4. Der Einsatz von Displays kann den Abverkauf erhöhen, vor allem wenn Händler ein grosses Produktsortiment haben oder wenn Produkte mit Aktionspreisen beworben werden.
5. Zeigen Displays eine dynamisch-emotionale Produktpräsentation, kann dies das Interesse sowie die Kaufabsicht für das Produkt und das Wohlbefinden der Kunden steigern.

Produktangebote, etc.) generell positive Effekte auf den Abverkauf in Geschäften mit einem grossen Produktsortiment (z.B. Hypermärkte), aber nicht in Geschäften mit einem kleinen Produktsortiment hat (z.B. Kioske, Convenience Stores). In grossen Geschäften mit über 29 000 verschiedenen Produkten erhöhte der Einsatz von Displays beispielsweise den durchschnittlichen Warenkorb um fast fünf Produkte und steigerte den durchschnittlichen Kassenbonwert von \$ 75.37 auf \$ 88.31 (Roggeveen/Nordfält/Grewal 2016). In kleineren Geschäften mit 4000 bis 8000 Produkten hingegen zeigt sich, dass der Umsatz mit dem Einschalten von Displays sinkt (Roggeveen/Nordfält/Grewal 2016).

### Wirkung von Displays abhängig vom Inhalt der gezeigten Werbenachrichten

Eine weitere Frage, die sich beim Einsatz von Displays stellt, ist die Frage nach der Wirksamkeit der darauf abgespielten Inhalte. So müssen Händler beispielsweise entscheiden, ob sie be-

stimmte Produkte lediglich mit Bildern auf den Displays bewerben oder zusätzlich zu den Produktbildern auch noch Preisinformationen einblenden. Eine Studie bestätigt erst einmal wenig Überraschendes: Werden auf In-Store-Displays Produktwerbungen mit Aktionspreisen angezeigt, steigen der Umsatz sowie die Abverkäufe im Vergleich dazu, wenn lediglich Produktbilder ohne Aktionspreise eingeblendet werden oder wenn die Displays ganz ausgeschaltet sind (Roggeveen/Nordfält/Grewal 2016). Gleichermassen zeigt ein Feldexperiment in einem grossen deutschen Freizeitmarkt, dass die Anzahl der Käufer in einer Abteilung höher ist, wenn Produkte dieser Abteilung mit Aktionspreisen auf den Displays beworben werden (Stüber/Piltzko 2018).

### Displays vor allem für nicht-substituierbare Produkte vorteilhaft

In Bezug auf die Charakteristika der auf den In-Store-Displays beworbenen

Produkte ist davon auszugehen, dass sich diese vor allem für das Bewerben von Produkten eignen, die einen geringen Substituierungsgrad aufweisen. Werden leicht austauschbare Produkte mit einem Aktionspreis beworben, so greifen Kunden eher zu dem Produkt, welches im Geschäft mit reduzierten Preisen beworben wird. In ihrem Feldexperiment im Freizeitmarkt zeigen Stüber und Plitzko (2018) genau dies: Werden auf den In-Store-Displays verschiedene leicht austauschbare Produkte einer Abteilung (z.B. Hauspflanzen-Abteilung; verschiedene Arten von Innenraum-Pflanzen) mit Aktionspreisen beworben, landen diese anstelle von regulären Produkten im Einkaufskorb der Konsumenten und reduzieren dadurch die durchschnittliche Kassenbonnhöhe.

Werden hingegen eher nicht-substituierbare Produkte einer Abteilung

wie beispielsweise verschiedene Artikel der Kreativabteilung (z.B. Ordner, Kreide, Druckerpapier) mit Aktionspreisen (vs. nur mit Produktbildern) beworben, steigt die Anzahl der Käufe für diese Produkte (interne Kommunikation mit Stüber/Plitzko 2018).

### **Wirkung von Displays abhängig von der Gestaltung der gezeigten Inhalte**

Werden Displays als Werbeträger im Geschäft eingesetzt, bieten sie die Möglichkeit einer dynamischen Präsentation der beworbenen Produkte. So können – im Gegensatz zu klassischer Produktwerbung durch Plakate oder Hinweisschilder am PoS – auf den Bildschirmen im Geschäft nicht nur statische Produktbilder gezeigt werden, sondern die Produkte oder Services mithilfe von Videos dynamisch

dargestellt werden. Eine dynamische Präsentation ermöglicht es, die Produkterfahrung lebhafter zu veranschaulichen und Kunden stärker zu involvieren (Roggeveen et al. 2015). Weiterhin gestattet eine dynamische Warenpräsentation, dass neben der Kommunikation von eher kognitiven Produktinformationen (z.B. Preis, Produkteigenschaften) auch weitere, eher sensorisch-emotionale Inhalte am PoS vermittelt werden können. Eine dynamische Video-Produktpräsentation kann beispielsweise Kunden zusätzlich durch Hintergrund-Musik oder der Darstellung von Bildsequenzen ansprechen. Dadurch können Displays, auch wenn sie eigentlich als Werbeträger für Produkte im Geschäft verwendet werden, zur Vermittlung eines emotionalen Kundenerlebnisses am PoS beitragen (Dennis et al. 2014).

Forschungsarbeiten zeigen, dass vor allem bei hedonischen Produkten eine dynamische (vs. statische) Warenpräsentation vorteilhafte Effekte hat und Kunden bei einer dynamischen Präsentation eine höhere Präferenz sowie Zahlungsbereitschaft für das dargestellte Produkt haben (Roggeveen et al. 2015). Bei einer dynamischen Produktpräsentation auf In-Store-Displays erhöht eine emotional-sensorische (vs. primär rational-kognitive) Gestaltung von Werbeinhalten zudem das Interesse und die Kaufabsicht für das in der Anzeige beworbene Produkt (Dennis et al. 2012).

Aber auch in eher utilitaristischen Shopping-Situationen wie dem Lebensmitteleinkauf im Supermarkt kann das Abspielen emotionaler Inhalte auf In-Store-Displays positive Effekte haben.

Ergebnisse einer Feldstudie zeigen, dass sich Kunden beim Einkauf in der Obstabteilung eines Supermarktes wohler fühlen, mehr positive Emotionen erleben und sich der Anteil von

## **Handlungsempfehlungen**

1. Um zu entscheiden, ob und in welcher Form die Integration von Displays am PoS zielführend ist, müssen verschiedene Faktoren bedacht werden, wie z.B. die Art des Händlers und der Produkte sowie die Bedürfnisse der Zielgruppe.
2. Die Entscheidung über einen Display-Einsatz am PoS sollte auch Überlegungen beinhalten, inwieweit digitale Lösungen zur Prozessoptimierung beitragen, und freiwerdende Ressourcen für die Kundenansprache genutzt werden können.
3. Entsprechend der Zielsetzung gilt es festzulegen, wann und wo die Displays am PoS genutzt werden und ob sie dabei zum Abspielen von emotionalen Inhalten, von Produktwerbungen oder von über den Tag wechselnden digitalen Informationen genutzt werden.
4. Die Pilotierung und einhergehende Evaluierung von Displays mit Produktwerbung ist Händlern mit grösseren Geschäften zu empfehlen, die Aktionsartikel mit geringem Substituierungsgrad promoten möchten.
5. Es gilt zu prüfen, inwieweit der Display-Einsatz durch Werbeinhalte als neue Einnahmequelle genutzt und damit das Handelsgeschäft unabhängiger von Produktmargen gemacht werden kann.



Impulskäufen erhöht, wenn dort emotionale Inhalte auf den Displays abgespielt werden (Garaus/Wagner/Manzinger 2017).

### **Lohnt sich der Einsatz von Displays am PoS?**

Die Frage, ob sich für Händler der Einsatz von Displays am PoS lohnt, kann nicht einfach und eindeutig beantwortet werden. Die vorausgehende Analyse des bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisstandes zeigt, dass die Wirkung des Einsatzes von Displays abhängig sein kann von der Grösse des Geschäftes, von Charakteristika der beworbenen Produkte und von der Art der abgespielten Inhalte sowie deren Ausgestaltung. Es zeigt sich, dass der Einsatz von Displays am PoS nicht notwendigerweise einen positiven Effekt haben muss und in kleineren Geschäf-

ten mit einem geringen Produktsortiment sogar zu einer Reduktion des Umsatzes führen kann. Auch ist die Effektivität von In-Store-Displays davon bestimmt, ob es sich bei den beworbenen Produkten um leicht substituierbare Produkte handelt, ob die abgebildeten Produkte mit einem Aktionspreis beworben werden und ob die Präsentation der Produkte auf den Displays ein emotionales Erlebnis fördert. Neben Entscheidungen entlang dieser aufgezeigten Kriterien müssen Händler zudem weitere Faktoren wie beispielsweise die Wahl des Standortes für Displays im Geschäft bedenken (Willems/Brengman/van de Sanden 2017).

Der Literaturüberblick weist darauf hin, dass der Einsatz von In-Store-Displays nicht trivial ist und positive Effekte von Displays auf das Kundenverhalten am PoS kein Selbstläufer sind.

Vielmehr müssen Händler gut abwägen, ob sich die Installation dieser In-Store-Technologie für ihr Geschäft lohnt und welche Inhalte tatsächlich genutzt werden sollen, um Kunden mit Displays im Geschäft anzusprechen. In Anbetracht der Komplexität der Wirkung von Displays wird es daher für Händler zum strategischen Imperativ, die tatsächlichen Effekte von In-Store-Displays für ihr Geschäft genau zu überprüfen. Denn nur dann kann eine Aussage bezüglich der Frage, ob sich der Einsatz von Displays lohnt, gemacht werden.

Somit lässt sich festhalten, dass es sich beim Einsatz und der Wirkung von Displays so verhält, wie häufig im Kontext der Digitalisierung: Die Technik darf nicht zum Selbstzweck eingesetzt werden, sondern Händler müssen im Vorfeld ihre Zielgruppe mit ihren Bedürfnissen und ihre Ausgangssitua-

tion mit entsprechender Zielsetzung beim Display-Einsatz genau evaluieren, um damit erfolgreich zu sein. Eine Konsequenz daraus kann sein, dass Überlegungen zu Displays am PoS gar nicht getätigt werden. Nur weil man sich im digitalen Zeitalter befindet, heisst das nicht, dass die Digitalisierung auch an allen Stellen zur Kundenansprache genutzt werden muss. Vielmehr ist ihre Berufung, die Abläufe stationär kosteneffizienter zu gestalten, sodass mehr Ressourcen z.B. auf die persönliche Betreuung der Kunden verwendet werden können. Sollte der Einsatz gewünscht sein, ist hierbei die Pilotierung eher Händlern, die über grössere Geschäfte verfügen, zu empfehlen und dabei sollte es darum gehen, Aktionsartikel stärker ins Bewusstsein

der Ladenbesucher zu bringen. Hierbei ist darauf zu achten, dass die auf Displays beworbenen Produkte stets mit einem Aktionspreis versehen sind und auch einen geringen Substituierungsgrad aufweisen. Neben der klassischen Produktwerbung bietet sich ebenso die Digitalisierung von Inhalten, die über den Tag hinweg ausgetauscht werden müssen (z.B. Speisepläne des Restaurants), an oder das Ausspielen von Stimmungen und Emotionen über unterschiedliche Bilder auf den Displays – je nach Tageszeit, Wetter, Stimmung im Laden.

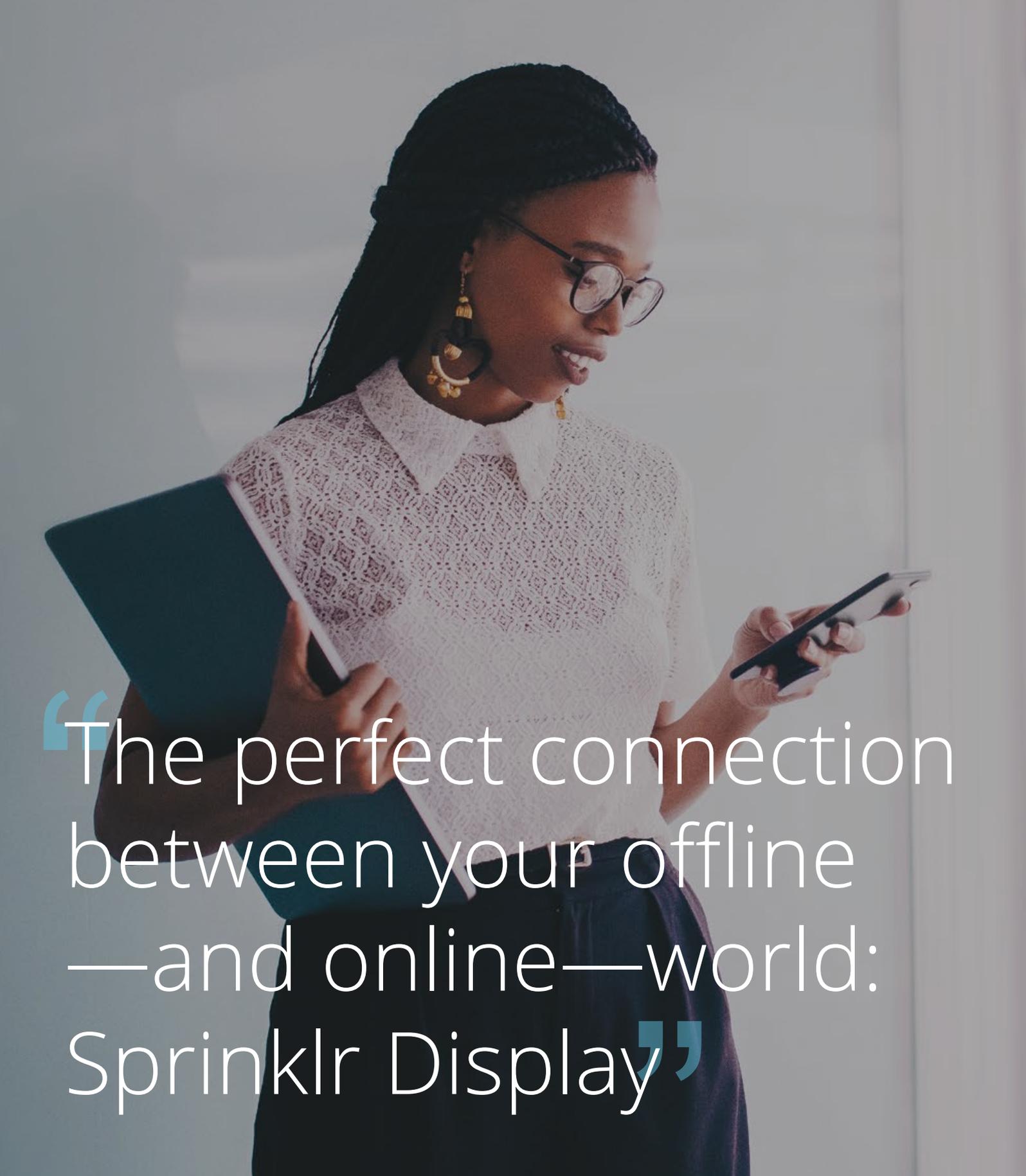
Neben den aufgezeigten möglichen Effekten von Displays auf das Kundenverhalten am PoS muss zudem ebenfalls bedacht werden, dass die auf den Displays abgespielten Werbeinhalte

gegebenenfalls eine neue Einnahmequelle für Händler darstellen. Die durch Werbeeinnahmen generierten Profite können hierbei zum Teil grösser sein als die Gewinne, welche durch den Einfluss von Displays auf den Umsatz am PoS erzielt werden (Roggeveen et al. 2016). So zahlen Markenhersteller beispielsweise zwischen \$ 60 000 bis \$ 293 000 für eine vierwöchige Ausstrahlung auf den In-Store-Displays von 2500 Wal-Mart Geschäften (Dennis et al. 2012).

Zahlen wie diese zeigen, dass In-Store-Displays neben einer möglichen Erhöhung des Umsatzes durch die Beeinflussung des Kundenverhaltens am PoS auch bisher nicht bedachte Gewinne aus Werbeeinnahmen bringen können. 

## Literatur

- Cisco Internet Business Solutions Group (2013): ‚Catch and keep‘ digital shoppers – How to deliver retail their way, [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/ac79/docs/retail/Catchand-Keep-the-Digital-Shopper\\_PoV.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/retail/Catchand-Keep-the-Digital-Shopper_PoV.pdf), Abruf am 19.09.2018.
- Dennis, C. et al. (2010): The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 3, pp. 205–215.
- Dennis, C. et al. (2012): New insights into the impact of digital signage as a retail atmospheric tool: Digital signage in retail atmospherics, in: *Journal of Consumer Behaviour*, 11, 6, pp. 454–466.
- Dennis, C. et al. (2014): The effect of digital signage on shoppers‘ behavior: The role of the evoked experience, in: *Journal of Business Research*, 67, 11, pp. 2250–2257.
- EHI Retail Institute (2012): *Marketingmonitor Handel 2012*, Köln: EHI Retail Institute.
- EHI Retail Institute (2016): *Marketingmonitor Handel 2016–2019*, Köln: EHI Retail Institute.
- Garaus, M./Wagner, U./Manzinger, S. (2017): Happy grocery shopper: The creation of positive emotions through affective digital signage content, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 124, pp. 295–305.
- IFH Köln (2016): *Implementierung digitaler Technologien am Point of Sale – Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen*, Mittelstand 4.0-Agentur Handel, [https://handelmittelstand.digital/wp-content/uploads/Mittelstand-4.0-Agentur-Handel\\_Leitfaden-Digitale-Technologien-am-Point-of-Sale\\_WEB.pdf](https://handelmittelstand.digital/wp-content/uploads/Mittelstand-4.0-Agentur-Handel_Leitfaden-Digitale-Technologien-am-Point-of-Sale_WEB.pdf)
- Kaufland (2018): *Kaufland setzt auf Digital Signage*, Pressemitteilung, <https://unternehmen.kaufland.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detail.y=2018.m=5.n=digital-signage.html>, Abruf am 19.09.2018.
- Kollat, D. T./Willett, R. P. (1967): *Customer impulse purchasing behavior*, in: *Journal of Marketing Research*, 4, 1, pp. 21–31.
- Newman, A./Dennis, C./Zaman, S. (2006): Marketing images and consumers‘ experiences in selling environments, in: *Marketing Management Journal*, pp. 515–599.
- Newman, A. et al. (2010): Shoppers‘ experiences of digital signage – a cross-national qualitative study, in: *International Journal of Digital Content Technology and Its Applications*, 4, 7, pp. 50–57.
- OVAB Europe (2010): *The Nielsen study confirms it: In-store TV works!*, <http://ovab.eu/2010/01/the-nielsen-study-confirms-it-in-store-tv-works/>, Abruf am 19.09.2018.
- Roggeveen, A. L. et al. (2015): The impact of dynamic presentation format on consumer preferences for hedonic products and services, in: *Journal of Marketing*, 79, 6, pp. 34–49.
- Roggeveen, A. L./Nordfält, J./Grewal, D. (2016): Do digital displays enhance sales? Role of retail format and message content. *Journal of Retailing*, 92, 1, pp. 122–131.
- Schwede, O. (2009): *GfK weist Wirksamkeit von Digital Signage nach*, <https://invidis.de/2009/04/gfk-weist-wirksamkeit-von-digital-signage-nach/>, Abruf am 19.09.2018.
- Stilley, K. M./Inman, J. J./Wakefield, K. L. (2010): Planning to make unplanned purchases? The role of in-store slack in budget deviation, in: *Journal of Consumer Research*, 37, 2, pp. 264–278.
- Stüber, E./Piltzko, R. (2018): *Digitalisierung am Point of Sale: Können digitale Displays überzeugen?*, Blogbeitrag, <https://www.ifhkoeln.de/blog/details/digitalisierung-am-point-of-sale-koennen-digitale-displays-ueberzeugen/>
- Willems, K./Brenngman, M./van de Sanden, S. (2017): In-store proximity marketing: experimenting with digital point-of-sales communication, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45, 7/8, pp. 910–927.



“The perfect connection  
between your offline  
—and online—world:  
Sprinklr Display”

# Humanoide Service-roboter am PoS

## Eine akzeptanzanalytische Untersuchung neuer Formen der Kundeninteraktion

---

Service Robotern wird grosses Potenzial am PoS zugesprochen, Voraussetzung ist aber die Kundenakzeptanz. Die vorliegende Studie zeigt, dass diese massgeblich von der Interaktionsqualität, dem wahrgenommenen Nutzen und – überraschenderweise – vor allem dem wahrgenommenen Spass an der Interaktion mit einem Service Roboter determiniert wird.

**Patrick Meyer, Dr. Philipp Spreer, Prof. Dr. Klaus Gutknecht**

Von „Spielerei“ bis „Schlüssel zu neuer Kundeninteraktion“ – der Einsatz von Robotern wird derzeit ebenso kontrovers wie erwartungsvoll diskutiert. Speziell für den stationären Handel ist ungeklärt, welche Rolle diese innovative Form der Kundeninteraktion einnimmt. Gerade humanoiden Servicerobotern (HSR) wird grosses Potenzial zugesprochen, werden diese doch vornehmlich für die direkte Interaktion mit Menschen entwickelt (Kirby/Forlizzi/Simmons 2010). Der stationäre Handel gilt angesichts existenzbedrohender Online-Konkurrenz, steigendem Kostendruck und kanalübergreifender Customer Journeys als vielversprechender Einsatzkontext. Experten des US-Marktforschungsunternehmens Gartner empfehlen Händlern daher, den Einsatz von intelligenten Robotern in Erwägung zu ziehen (Gartner 2017).

Da jedoch nur wenig über die grundlegende Kundenakzeptanz verschiedener Anwendungsfälle von HSR am Point of Sale (PoS) bekannt ist, ist dies die zentrale Fragestellung des Beitrags. Es wird gezeigt, dass die zentralen Konstrukte des Technology Acceptance Models (TAM) einen hohen Erklärungsgehalt für die Interaktionsqualität sowie die Nutzungsabsicht liefern (Davis 1989) und speziell die Effektstärken überraschende Aussagen über die Akzeptanztreiber erlauben.

## Mensch-Roboter-Interaktion

Die Vision einer technologisierten Realität, in der Mensch und Roboter in einem gemeinsamen Servicesystem koexistieren, ist nicht neu (Goodrich/Schultz 2007). In den letzten Jahren haben uns die technologischen Fortschritte im Bereich HSR dieser Vision ein grosses Stück nähergebracht; HSR sind inzwischen im Einzelhandel, Gastgewerbe, Bildungs- und Gesundheitswesen im Einsatz. Umso erstaunlicher, dass der Akzeptanz der Kunden bisher wenig Beachtung geschenkt wurde.

Zwar haben vorherige Studien bereits festgestellt, dass HSR das Shopping-Erlebnis und Einkaufsaktivitäten fördern (Doering et al. 2015; Iwamura et al. 2011), jedoch ist ein hohes Mass an Nutzerakzeptanz die Voraussetzung für die positive Wirkung (Kirby/Forlizzi/Simmons 2010; Niemelä/Arvola/Aaltonen 2017) – speziell angesichts der Tatsache, dass die Interaktionspartner des HSR ständig wechseln und nicht geschult werden können (Goodrich/Schultz 2007). Dies setzt eine extrem benutzerfreundliche und bedürfnisgerechte Mensch-Roboter-Interaktion voraus (Kirby/Forlizzi/Simmons 2010; Kuo et al. 2011), die sowohl dialogorientierte (Iwamura et al. 2011) als auch nonverbale Kommunikationsmerkmale (Doering et al. 2015) berücksichtigt. Nicht zuletzt

spielen im Kontext HSR auch emotionale und psychologische Faktoren eine bedeutsame Rolle (Wirtz et al. 2018). Zudem verändert sich mit steigenden Nutzererwartungen und technischen Möglichkeiten sowohl der Hard- als auch der Software (z.B. Verarbeitung von Sprachsignalen und Emotionen) (Gollnhofer/Schüller 2018) das Rollenprofil des HSR. Von stumpfen Befehlsempfängern können sie sich zu akzeptierten Gesprächspartnern entwickeln (Kirchner/Alempijevic 2012), wodurch sich deren potenzielle Einsatzfelder erweitern.

## Anwendungsfälle humanoider Serviceroboter am PoS

Das stark gestiegene Forschungsinteresse drückt sich in der Vielzahl der untersuchten Anwendungsfälle aus: HSR wurden akzeptanzanalytisch bereits am Beispiel von Navigation (Kanda et al. 2010), Kundengespräch inklusive Tragen von Einkaufstaschen (Iwamura et al. 2011), spielerischem Unterhalten von Kunden (Glas et al. 2012), Unterstützen beim Einkaufen (Doering et al. 2015) oder Informationsauskunft (Aaltonen et al. 2017) evaluiert. Berücksichtigt man auch Vorstudien und Praxisanwendungen, lässt sich der Einsatz von HSR mit vier

### Patrick Meyer

Consultant bei elaboratum GmbH

[patrick.meyer@elaboratum.de](mailto:patrick.meyer@elaboratum.de)

Tel.: +49 (0) 151 22061991

<https://www.elaboratum.de/>

### Dr. Philipp Spreer

Senior Consultant

bei elaboratum GmbH

[philipp.spreer@elaboratum.de](mailto:philipp.spreer@elaboratum.de)

Tel.: +49 (0) 172 4541914

<https://www.elaboratum.de/>

### Prof. Dr. Klaus Gutknecht

Professor für Handels-, Dienstleistungs- und Electronic-Marketing an der Hochschule München

[klaus.gutknecht@hm.edu](mailto:klaus.gutknecht@hm.edu)

Tel.: +49 (0) 151 11547697

<http://www.bwl.hm.edu/p/gutknecht.de.html>

Kategorien systematisieren: (1) Kundendialog, (2) Information, (3) Spiel & Spass sowie (4) Unterhaltung (Abbildung 1).

Um einen holistischen Eindruck der Akzeptanz von HSR am PoS zu erhalten, wurden für diese Studie folgerichtig für alle identifizierten Einsatzfelder passende Interaktionssequenzen konzipiert und dem Serviceroboter „Pepper“ beigebracht. Da am PoS keine Internetverbindung zur Verfügung stand, wurden die Anwendungsfälle prozedural programmiert und lokal (on-premises) betrieben. Abbildung 1 beschreibt den Leistungsumfang der vier Anwendungsfälle im Überblick. Diese setzen sich aus je zwei funktionalen (Kundendialog bzw. -befragungen und Information) und zwei hedonistischen Szenarien (Spiel spielen und für Selfies posieren) zusammen.

Um das Nutzerverhalten möglichst unbeeinflusst zu erfassen, wurde darauf verzichtet, den jeweiligen Anwendungsfall vorzugeben. So waren Besucher in der Lage, frei zu bestimmen, wie sie mit „Pepper“ interagieren wollten. Dabei zeigte sich, dass Funktionen mit hohem hedonistischen Nutzen besonders stark nachgefragt wurden (Spiel & Spass=37%; Unterhaltung=51% aller Interaktionen).

### Untersuchungsmethodik

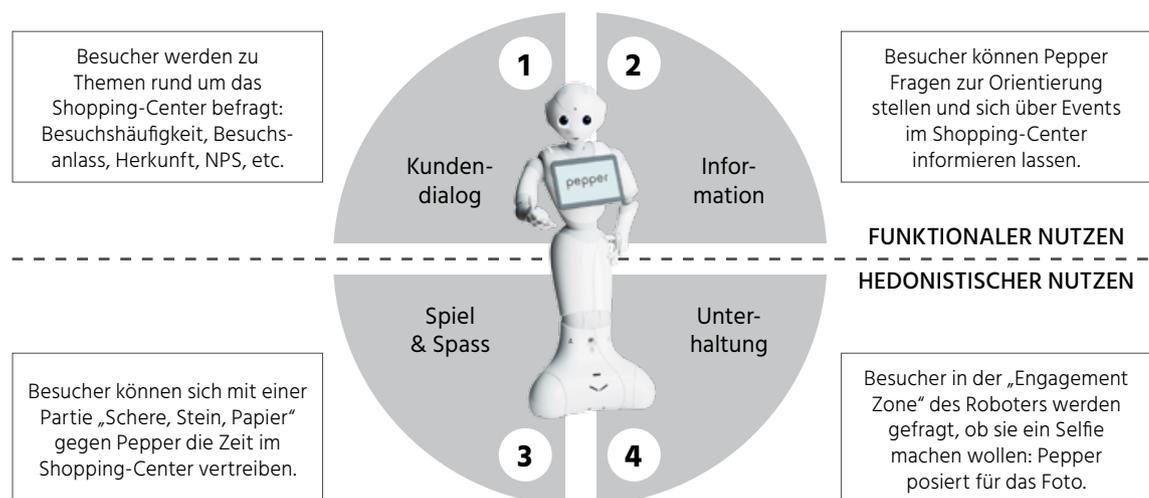
Die Nutzerakzeptanz lässt sich am besten in-situ erheben, d.h. in der Einkaufsstätte selbst (Echeverri 2017). Da HSR dort noch

### Zusammenfassung

1. Der Einsatz humanoider Serviceroboter wird ebenso kontrovers wie erwartungsvoll diskutiert, die Akzeptanz der Kunden ist dabei eine entscheidende Voraussetzung.
2. Da jedoch speziell für den stationären Handel ungeklärt ist, wie Kunden auf diese innovative Form der Interaktion reagieren, besteht beachtlicher Forschungsbedarf. Dieser wurde im Rahmen einer experimentellen Feldstudie in einem Shopping-Center adressiert.
3. Die Ergebnisse zeigen, dass der wahrgenommene Spass als kurzfristige Belohnung die Interaktionsqualität massgeblich prägt, langfristig jedoch der unmittelbare Nutzen der Anwendung für die Nutzungsabsicht entscheidender ist.

kaum vorhanden sind, wurden diese für die experimentelle Feldstudie in ein Shopping-Center gebracht. Experimentelle Feldstudien werden zwar mitunter für ihre mangelnde interne Validität kritisiert, zeichnen sich jedoch durch besonders hohe externe Validität aus (Döring/Bortz 2016, S. 206). Konkret

### Abb. 1: In der Studie evaluierte Anwendungsfälle



Quelle: Eigene Darstellung.



**Abb.2:** Eindrücke der Kundeninteraktionen im Rahmen der Datenerhebung

drückte sich diese in der Feldstudie darin aus, dass die Probanden in einer aufgeschlossenen und konsumbereiten Stimmung angetroffen wurden, eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme aufwiesen und keine Verhaltensverzerrung durch die mentale Präsenz der Forschungssituation festgestellt wurde.

Der experimentelle Aspekt wurde durch die selbstbestimmte Variation des Anwendungsfalls bei jeweils gleichbleibenden Rahmenfaktoren (Erhebungsort und -zeit, Probandenzusammensetzung, eingesetzte Hardware, Forschungsteam) realisiert. Zudem ermöglicht die Datenlage einen direkten Vergleich von aktiven Nutzern (Experimentalgruppe) und Beobachtern (Kontrollgruppe). Um Reaktivitätseffekte zu vermeiden, wurden die Probanden über das Studienziel und deren Studienteilnahme zunächst im Unklaren gelassen.

Zunächst wurden die Probanden unwissentlich (nichtteilnehmend) bei der natürlichen Interaktion mit „Pepper“ beobachtet und die Erkenntnisse mithilfe semistrukturierter Analysebögen erfasst.

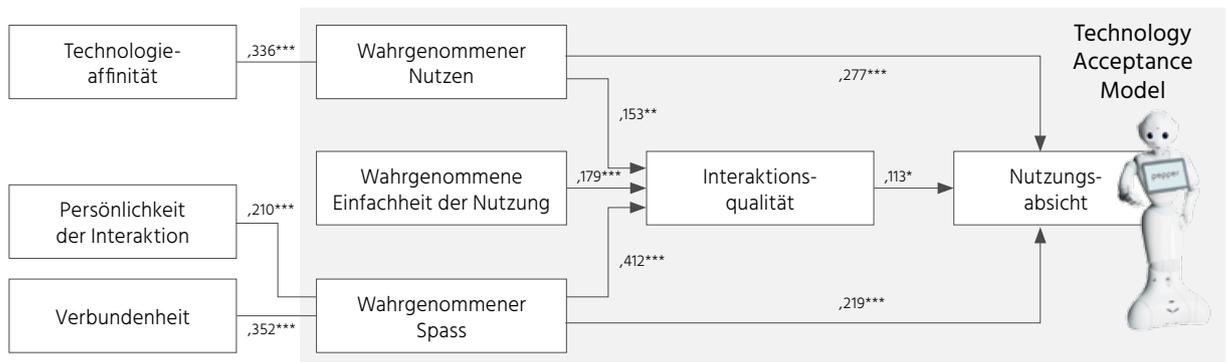
Die Beobachtung erfolgte in der Nutzungsanbahnungsphase und in der Nutzungsphase (siehe Abbildung 2). In der Nachnutzungsphase schlossen sich strukturierte Interviews per Tablet-PC an. Aus Gründen der praktischen Umsetzbarkeit und um Anforderungen des Shopping-Center-Betreibers zu erfüllen, wurden die meisten Konstrukte als Single-Items erhoben. Insgesamt wurden 262 Interviews durchgeführt, davon erfüllten 257 die Anforderungen an die Datenqualität und wurden in der Analyse berücksichtigt. Diese Gruppe teilte sich nahezu gleichverteilt in aktive Nutzer (n=135) und passive Beobachter (n=122) des HSR auf. Die Zusammensetzung der Teilnehmer war einkaufsstättenrepräsentativ hin-

sichtlich Geschlecht (w=53,7%; m=46,3%) und Alter ( $\beta$ =32,9 Jahre).

Die Auswahl der Konstrukte und die postulierten Kausalzusammenhänge sind mit dem TAM (Davis 1989) und dessen Variationen begründet (z.B. Venkatesh/Davis 2000; Heerink et al. 2010). Diese Modellfamilie eignet sich aufgrund bewiesener kontextübergreifender Einsetzbarkeit, geringer Erhebungskomplexität sowie bereits dargelegter Anwendbarkeit im HSR-Kontext (service robot acceptance model (sRAM); Wirtz et al. 2018). Im Kern stehen dabei die Einflussfaktoren wahrgenommener Nutzen und wahrgenommene Einfachheit der Nutzung. Zusätzlich wird in der vorliegenden Studie der wahrgenommene Spass ins Forschungsmodell aufgenommen (i.A.a. Heerink et al. 2010; Iwamura et al. 2011).

Als vorgelagerte Grösse wird zudem die Technologieaffinität (i.A.a. Ramayah/Ignatius 2005) integriert. Da bei der Akzeptanz von HSR Emotionen eine bedeutsame Rolle spielen (Stock/Merkle 2018), wurden die Persönlichkeit der Interaktion und die Verbundenheit zusätzlich modelliert (i.A.a. Van Doorn et al. 2017). Während sich die Persönlichkeit der Interaktion vor allem in der Software (Dialogqualität, Reaktionsfähigkeit) ausdrückt, bezieht sich die Verbundenheit vor allem auf die Hardware (Körpergrösse, Kindchenschema, Gestik) (Heerink et al. 2008; Van Doorn et al. 2017).

Im Bereich der abhängigen Variablen wird wie im Originalmodell eine sequenzielle Wirkungskette von kurz- und langfristigen Konstrukten angenommen. Anstelle der Einstellung gegenüber der Nutzung (Davis 1989) wird als kurzfristig wirksames Konstrukt die Interaktionsqualität (i.A.a. Mohammadi 2015) verwendet. Als langfristig wirk-

**Abb. 3: Empirisches Akzeptanzmodell**

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. das TAM (Davis 1989).

sames Konstrukt wird wie im Originalmodell die Nutzungsabsicht genutzt.

Vor der eigentlichen Analyse müssen die Daten zunächst in eine auswertungsadäquate Form gebracht werden. Dazu musste das Konstrukt wahrgenommener Spass, das mit zwei Items erhoben wurde, zu einem Faktor aggregiert werden. Sowohl die Korrelationsmatrix (Korrelationskoeffizient  $r=,550$ ; entspricht einem „starken Effekt“ nach Cohen 1992) als auch der Bartlett-Test (Chi-Quadrat=91,799;  $p=,000$ ) zeigen im Rahmen der Faktoranalyse, dass die Zusammenführung der Items sinnvoll ist.

### Ergebnisse und Interpretation

Die empirische Analyse basiert auf mehreren multiplen Regressionsanalysen, die jeweils den Zusammenhang zwischen mehreren unabhängigen und einer abhängigen Variable untersuchen. Sämtliche Voraussetzungen der Methode (Homoskedastizität, Normalverteilung des Fehlerwerts, keine Multikollinearität) sind gegeben.

Die empirische Analyse in Abbildung 3 zeigt, dass sich HSR grundlegend von anderen PoS-Technologien unterscheiden: Nicht der wahrgenommene Nutzen ( $\beta=,153$ ;  $p=,007$ ) und die wahrgenommene Einfachheit der Nutzung ( $\beta=,179$ ;  $p=,001$ ) stehen für die Interaktionsqualität im Mittelpunkt, sondern überraschenderweise der wahrgenommene Spass ( $\beta=,412$ ;  $p=,000$ ). Dieser besitzt neben der starken kurzfristigen Wirkung auf die Interaktionsqualität noch einen weiteren Wirkungspfad: Er beeinflusst auch die langfristige künftige Nutzungsabsicht ( $\beta=,219$ ;  $p=,001$ ). Im direkten

Vergleich ist hier jedoch der Einfluss des wahrgenommenen Nutzens stärker ( $\beta=,277$ ;  $p=,000$ ). Auch die Interaktionsqualität hat einen (tendenziell) signifikanten, aber deutlich schwächeren Einfluss auf die Nutzungsabsicht ( $\beta=,113$ ;  $p=,087$ ). Zusammengefasst lässt sich also festhalten, dass der wahrgenommene Spass als kurzfristige Belohnung die Interaktionsqualität massgeblich prägt, langfristig jedoch der unmittelbare Nutzen der Anwendung für die Nutzungsabsicht entscheidender ist.

Interessant ist darüber hinaus, dass die Einfachheit der Nutzung kein entscheidendes Akzeptanzkriterium ist. Ihr Einfluss auf die Interaktionsqualität ist zwar signifikant ( $p=,001$ ), aber eher schwach ausgeprägt ( $\beta=,179$ ). Daraus lässt sich folgern, dass sich Fragen der Benutzerfreundlichkeit bei HSR idealerweise gar nicht stellen, weil Nutzer auf menschliche Interaktionsmuster zurückgreifen können und keinerlei Kompetenz bei der Bedienung des Interfaces nötig ist. Im Vergleich zu Self-Service-Technologies, welche von Nutzern oft nur nach längerer Einführungszeit angenommen werden (Spreer 2013), ist davon auszugehen, dass HSR schnell von Nutzern adaptiert werden (Wirtz et al. 2018). Das drückt sich auch darin aus, dass im Vergleich zu passiven Beobachtern (15%) mehr als doppelt so viele aktive Dialogpartner (36%) die Interaktion als sehr einfach einschätzten.

Des Weiteren zeigt sich ein signifikanter Einfluss der Technologieaffinität auf den wahrgenommenen Nutzen ( $\beta=,336$ ;  $p=,000$ ). Möglicherweise attribuieren technologieaffinere Menschen ihre Erwartungen an die künftige technologische Entwicklung in die Bewertung des Nutzens. So-

wohl die Persönlichkeit der Interaktion ( $\beta=,210$ ;  $p=,000$ ) als auch die Verbundenheit ( $\beta=,352$ ;  $p=,000$ ) beeinflussen den wahrgenommenen Spass signifikant. Vor allem Letztere ( $\beta=,352$ ) nimmt starken Einfluss. Daraus lässt sich ableiten, dass Nutzer neben technologischen auch sozio-psychologische Anforderungen an eine Interaktion mit HSR stellen (Young et al. 2009). Dies impliziert, dass durch den Einsatz von natürlicher Dialogführung, Gestik und Mimik eine emotionale Bindung mit den Interaktionspartnern hergestellt werden kann, um somit den wahrgenommenen Spass zu erhöhen und indirekt die Nutzungsabsicht zu steigern.

### Implikation für Forschung und Praxis

Die Befunde bringen weitreichende Implikationen für die Forschung mit sich: So hat sich gezeigt, dass ein HSR nicht als geschlossenes funktionales System gesehen wird, sondern dem Roboter eine lernende Komponente zugemessen wird. Nutzer sind neugierig auf die Interaktion, weil sie intelligentes Verhalten erwarten. Das bedeutet, dass ein veränderungsfähiges intelligentes System auch an der (erwarteten) Lernfähigkeit gemessen wird. Vor diesem Hintergrund wäre eine Adaption des TAM (Davis 1989) um dynamische Lernkonstrukte hilfreich, um ein veränderungsfähiges intelligentes System – wie HSR – auch an der (erwarteten) Lernfähigkeit messen zu können. Dabei erscheint eine Differenzierung zwischen verschiedenen Trainingsansätzen (wie supervised

vs. unsupervised Learning) vielversprechend (Bauer/Wollherr/Buss 2007; Liu et al. 2014).

Die Befunde liefern auch unmittelbare praktische Implikationen. Grundsätzlich stellt sich für Händler und Shopping-Center-Betreiber die Frage: Welche Mehrwerte (abgesehen von einem nicht zu vernachlässigenden PR-Effekt) bieten HSR? Wie präsentiere ich HSR meinen Kunden?

Kurzfristig gelingt der Einstieg über hedonistische Anwendungsfälle zum Showcasing sowie für Marketingzwecke. Zudem entstehen durch HSR Kundenkontaktpunkte in einer frühen Phase des Einkaufs und Besucher werden über alle Altersgruppen hinweg in eine positive und konsumbe-reite Stimmung versetzt. Diese Erkenntnisse bestätigen die

## Die vorliegende Studie gehört zu den ersten akzeptanz-analytischen Untersuchungen humanoider Serviceroboter im deutschsprachigen Raum.

Ergebnisse bereits durchgeführter Studien (vgl. z.B. Aaltonen et al. 2017; Niemelä et al. 2017).

Mittelfristig können Händler mit kombinierten Anwendungsfällen aus hedonistischen (z.B. Spiel spielen) und funktionalen Sequenzen (z.B. Orientierung schaffen) positive Effekte auf betriebliche Kennzahlen bewirken. Zudem können immer dort, wo der menschliche Kundenservice wirtschaftliche oder psychologische Grenzen erfährt, interessante Anwendungsszenarien mit HSR entstehen (z.B. Zufriedenheitsbefragungen am PoS oder Einkaufsbegleitung inklusive Tragen der Einkäufe).

Langfristig können HSR auf zentrale Zielgrößen wie Umsatz oder Personalproduktivität einwirken (IFR 2017). Dies erfordert nicht nur eine deutliche Stärkung der Künstlichen Intelligenz, sondern auch eine tiefe Integration in Verkaufs-, Beratungs- und Service-Situationen. So können HSR durch vielfältige bzw. multimodale Interaktionen die Verknüpfung von Off- und Online-Handel unterstützen und in ein umfassendes digitales PoS-Konzept eingebettet werden (z.B. Produktdarstellung aus dem Online-Shop oder Verfügbarkeitsanfrage an anderen Standorten durch den HSR). Mit dem derzeitigen Entwicklungsstand sind diese Potenziale noch nicht effektiv nutzbar; auch das haben die Erfahrungen dieser Studie gezeigt. Positiv auf die Rentabi-

### Kernthesen

1. Humanoide Serviceroboter unterscheiden sich grundlegend von anderen Technologien am PoS, nicht Nutzen und Einfachheit der Nutzung stehen für die Interaktionsqualität im Mittelpunkt, sondern Spass.
2. Im Vergleich zu anderen Technologien stellen sich Fragen der Benutzerfreundlichkeit bei humanoiden Servicerobotern weniger, weil Nutzer auf menschliche Interaktionsmuster zurückgreifen können.
3. Nutzer stellen sozio-psychologische Anforderungen an eine Interaktion mit einem humanoiden Serviceroboter, welche durch natürliche Dialogführung, Gestik und Mimik adressiert werden können.

lität wird sich der zu erwartende Preisverfall bei der Hardware (der aktuelle Marktpreis für „Pepper“ liegt bei rund 20 000 €) sowie die bessere Verfügbarkeit von Standard-Anwendungsfällen auswirken.

### Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

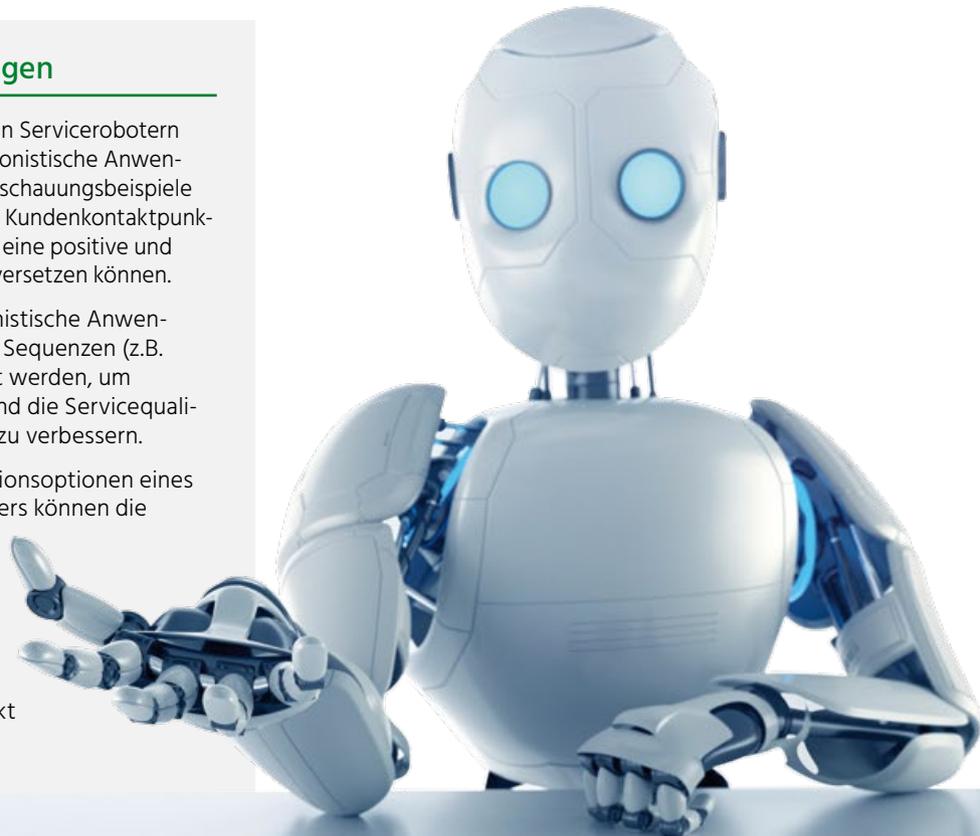
Trotz grosser Gewissenhaftigkeit bei der Erstellung des Beitrags ist dieser selbstredend nicht frei von Limitationen. Diese ergeben sich vor allem aus der gewählten Erhebungsmethodik: Die praktische Umsetzbarkeit erforderte eine effiziente Datenerhebung mit überwiegend Single-Item-Messung. Wir empfehlen daher eine Replikation der Studie auf Basis einer Multi-Item-Messung, einer grösseren Stichprobe sowie unter Verwendung verschiedener Typen von HSR, um die Ergebnisse zu validieren und zu generalisieren. Darüber hinaus bringt die freie Entscheidung der Probanden über eine Interaktion mit Pepper das Risiko eines Selbst-Selektionsbias mit sich. So lag in der Studie die Technologieaffinität der aktiven Nutzer signifikant ( $p=,002/**$ ) über der der Beobachter. In diesem Zusam-

menhang sollten sowohl die Stabilität des Einflusses von Technologieaffinität auf den wahrgenommenen Nutzen als auch der Einfluss von Introvertiertheit auf die Nutzungsbereitschaft isoliert betrachtet werden.

Die vorliegende Studie gehört zu den ersten akzeptanzanalytischen Untersuchungen humanoider Serviceroboter im deutschsprachigen Raum. Sie legt die Grundlage für ein tiefes Verständnis von Akzeptanzfaktoren und relevanten Anwendungsfällen. Gleichwohl markiert sie lediglich einen Startpunkt des Forschungsstrangs. HSR können zwar grundsätzlich neue Möglichkeiten der Kundeninteraktion entstehen lassen, jedoch sind Neuigkeitsgrad und Attraktionspotenzial allein keine Basis für nachhaltige Kundenzufriedenheit oder -begeisterung. Für den erfolgreichen Einsatz von HSR ist neben der Nutzerakzeptanz auch die Unterstützung weiterer Beteiligter nötig. Ohne die Beachtung möglicher Vorbehalte der Verkaufs- und Servicemitarbeiter werden sich HSR nicht nachhaltig durchsetzen (Spreer/Gutknecht 2015; Spreer/Rauschnabel 2016). Akzeptanzfragestellungen müssen also auf alle Interessensgruppen und (potenziellen) Nutzer des Servicesystems erweitert werden.

### Handlungsempfehlungen

1. Der Einsatz von humanoiden Servicerobotern gelingt kurzfristig über hedonistische Anwendungsfälle als attraktive Anschauungsbeispiele (Showcasing), welche neue Kundenkontaktpunkte erzeugen und Kunden in eine positive und konsumbereite Stimmung versetzen können.
2. Mittelfristig können hedonistische Anwendungsfälle um funktionale Sequenzen (z.B. Auskunft geben) erweitert werden, um Mitarbeiter zu entlasten und die Servicequalität im stationären Handel zu verbessern.
3. Die multimodalen Interaktionsoptionen eines humanoiden Serviceroboters können die Verknüpfung zum Online-Handel unterstützen, hierfür müssen sie jedoch in ein umfassendes digitales PoS-Konzept integriert und die künstliche Intelligenz deutlich gestärkt werden.



Die in der Studie identifizierten Einsatzfelder von HSR am PoS sollten im Rahmen von Längsschnittanalysen evaluiert werden, um Mere-Exposure-Phänomene einschätzen und Langzeitfaktoren für eine nachhaltige Kundenzufriedenheit oder -begeisterung identifizieren zu können. Diesbezüglich sollten die individuellen Prädispositionen der Nutzergruppen bezogen auf die einzelnen Kategorien von Anwendungsfällen

abgeleitet werden, um durch den adäquaten Einsatz des HSR die richtigen Stimuli hervorzurufen, welche Nicht-Kunden zu Kunden machen und somit eine effektive Zielgruppenorientierung ermöglichen. Nicht zuletzt gilt es, mit grösseren Fallzahlen Strukturgleichungsmodelle zu erarbeiten und die konkrete Wirkung des Einsatzes von HSR auf Steuerungskennzahlen des Einzelhandels zu evaluieren. 

## Literatur

- Aaltonen, I., et al. (2017): Hello Pepper, May I Tickle You? Children's and Adults' Responses to an Entertainment Robot at a Shopping Mall, in: HRI '17 Proceedings of the Companion of the 2017 ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction, pp. 53–54.
- Bauer, A./Wollherr, D./Buss, M. (2007): Human-Robot Collaboration: A Survey, in: International Journal of Humanoid Robotics, 12, 8, pp. 47–66.
- Cohen, J. (1992): A Power Primer, in: Psychological Association July, 112, 1, pp. 155–159.
- Davis, F. D. (1989): Perceived Usefulness, Perceived Ease Of Use, And User Accep, in: MIS Quarterly, 13, 3, pp. 319–340.
- Doering, N. et al. (2015): User-Centered Design and Evaluation of a Mobile Shopping Robot, in: International Journal of Social Robotics, 7, 2, pp. 203–255.
- Döring, N./Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Echeverri, P. (2017): In Situ Methodology. Outlining a New Direction for Service Research, in: European Review of Service Economics and Management, 3, 1, pp. 77–103.
- Gartner (2017): Hype Cycle for Emerging Technologies, [http://www2.caict.ac.cn/zscp/qzkgz/qzkgz\\_zdzsq/201708/P020170831493337899927.pdf](http://www2.caict.ac.cn/zscp/qzkgz/qzkgz_zdzsq/201708/P020170831493337899927.pdf), Abruf 03.07.2018.
- Glas, D. F. et al. (2012): The Network Robot System. Enabling Social Human-Robot Interaction in Public Spaces, in: Journal of Human-Robot Interaction, 1, 2, pp. 5–32.
- Gollnhofer, J. F./Schüller, S. (2018): Sensing the Vocal Age. Managing Voice Touchpoints on Alexa, in: Marketing Review St. Gallen, 35, 4 (in press).
- Goodrich, M. A./Schultz, A. C. (2007): Human-Robot Interaction. A Survey, in: Foundations and Trends in Human-Computer Interaction, 1, 3, pp. 203–275.
- Heerink, M. et al. (2008): The Influence of Social Presence on Acceptance of a Companion Robot by Older People, in: Journal of Physical Agents, 2, 2, pp. 33–40.
- Heerink, M. et al. (2010): Assessing Acceptance of Assistive Social Agent Technology by Older Adults: the Almere Model, in: International Journal of Social Robotics, 2, 4, pp. 361–375.
- IFR (2017): The Impact of Robots on Productivity, Employment and Jobs. A positioning paper, [https://ifr.org/img/office/IFR\\_The\\_Impact\\_of\\_Robots\\_on\\_Employment.pdf](https://ifr.org/img/office/IFR_The_Impact_of_Robots_on_Employment.pdf), Abruf 12.07.2018.
- Iwamura, Y. et al. (2011): Do Elderly People Prefer a Conversational Humanoid as a Shopping Assistant Partner in Supermarkets?, in: 6th ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction (HRI), pp. 449–457.
- Kanda, T. et al. (2010): A Communication Robot in a Shopping Mall, in: IEEE Transactions on Robotics, 26, 5, pp. 897–913.
- Kirby, R./Forlizzi, J./Simmons, R. (2010): Affective social robots, in: Robotics and Autonomous Systems, 58, 3, pp. 322–332.
- Kirchner, N./Alempijevic, A. (2012): A Robot Centric Perspective on the HRI Paradigm, in: Journal of Human-Robot Interaction, 1, 2, pp. 135–157.
- Kuo, I.-H. et al. (2011): Multidisciplinary Design Approach for Implementation of Interactive Services Communication Initiation and User Identification for Healthcare Service Robots, in: International Journal of Social Robotics, 3, 4, pp. 443–456.
- Liu, P. et al. (2014): How to Train Your Robot. Teaching service robots to reproduce human social behavior, in: The 23rd IEEE International Symposium on Robot and Human Interactive Communication, pp. 961–968.
- Mohammadi, H. (2015): Investigating users' perspectives on e-learning. An integration of TAM and IS success model, in: Computers in Human Behavior, 45, pp. 359–374.
- Niemelä, M./Arvola, A./Aaltonen, I. (2017): Monitoring the Acceptance of a Social Service Robot in a Shopping Mall. First Results, in: HRI '17 Proceedings of the Companion of the 2017 ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction, pp. 225–226.
- Ramayah, T./Ignatius, J. (2005): Impact of Perceived usefulness, Perceived ease of use and Perceived Enjoyment on Intention to shop online, in: ICFAI Journal of Systems Management, 3, pp. 36–51.
- Spreer, P. (2013): Die Digitalisierung des PoS – Ein Leitfaden zur Implementierung innovativer In-Store-Medien, in: Marketing Review St. Gallen, 30, 5, S. 48–59.
- Spreer, P./Gutknecht, K. (2015): Technologieakzeptanz von Verkäufern als Herausforderung, in: Marketing Review St. Gallen, 32, 6, S. 30–37.
- Spreer, P./Rauschnabel, P. A. (2016): Selling with Technology: Understanding the Resistance to Mobile Sales Assistant Use in Retailing, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 36, 3, pp. 240–263.
- Stock, R. M./Merkle, M. (2018): Can Humanoid Service Robots Perform Better Than Service Employees? A Comparison of Innovative Behavior Cues, in: 51st Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 1056–1065.
- Van Doorn, J. et al. (2017): Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of Automated Social Presence in Organizational Frontlines and Customers' Service Experiences, in: Journal of Service Research, 20, 1, pp. 43–58.
- Venkatesh, V./Davis, F. D. (2000): A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model. Four Longitudinal Field Studies, in: Management Science, 46, 2, pp. 186–204.
- Wirtz, J. et al. (2018): Brave New World: Service Robots in the Frontline, in: Journal of Service Management, 29, 5 (forthcoming).
- Young, J. E. et al. (2009): Toward Acceptable Domestic Robots: Applying Insights from Social Psychology, in: International Journal of Social Robotics, 1, pp. 95–108.

# Smart Inspiration at the Point of Sale

## Connecting In-Store Ad-Impressions with Purchase Data

---

Retailers increasingly use digital signage to inspire customers. The present article introduces C.A.P., a new customer inspiration approach that combines the ad-impressions from digital signage with purchase data from individual shoppers. These insights enable the analysis of individual customer reactions towards digital displays in physical stores, in order to calculate offline conversion rates and to optimize these in-store marketing activities.

**Prof. Dr. Dennis Herhausen, Prof. Dr. Sven Henkel**

**D**espite the rise of search engines and mobile technologies, more than half of all final purchase decisions still take place at the last moment of truth: the physical store (Briggs 2016). In addition, a customer browsing physically in a store is always in a particular situation: close to the product and in shopping mood, hence very receptive to marketing stimuli (Grewal, Roggeveen, & Nordfält 2017; Newman et al. 2010). Thus, even online pure-players such as Amazon open brick-and-mortar stores to address customers at a physical point of sale (PoS). Due to growing assortments, shortening product lifecycles, increasing substitutability, regionalization, limited shelf-space, and decreasing customer attention, traditional marketing at the physical store is challenged (Rudolph, Böttger, & Pfrang 2012). Consequently, innovative and digital marketing activities that allow to influence the final purchase decisions are gaining in importance. Not surprisingly, in recent years several studies tried to determine the effectiveness of different marketing activities at the physical PoS (Shankar et al. 2011).

However, many of these studies face the common offline marketing problem of missing data and insights to effectively link marketing activities (e.g., running an in-store video campaign) to actual behavioral changes of individual customers (e.g., increasing conversion and purchases) – who has seen an ad and bought the product because of it? Current PoS-media, such as in-store TV, in-store radio, billboards, trolley banners, second placements, and floor stickers do not generate reliable data for individual customers that allow to calculate conversion rates as is common practice for online marketing activities. This means that both leading retailers and leading manufacturers invest massive amounts in PoS advertising while not gaining clear insights on how marketing spending adds value to their stores

or helps to attract shoppers to their brands. This shortcoming has led to a high economic interest in understanding the conversion rates of offline marketing activities at the PoS, or, in other words, reliable information on how customer inspiration at the physical PoS works.

To address this shortcoming, the present article introduces C.A.P. (Connecting Ad-Impressions with Purchases), a new customer inspiration approach developed by the German start-up Cyreen ([www.cyreen.de](http://www.cyreen.de)) that combines the ad-impresions from digital signage with purchase data from individual shoppers.

### Inspiring Customers with Digital Signage

Introducing customers to new ideas and new products lies at the heart of marketing (Rudolph, Böttger, & Pfrang 2012). Given the increasing competition with online retailers as well as new possibilities arising from digital technologies, PoS-media is moving from static media to dynamic media such as digital signage (Mossner & Herhausen 2017). Digital signage includes in-store TVs, shelf screens, and trolley screens, and can be found in retail stores of various formats and sizes (Roggeveen et al. 2016). These digital displays play content controlled by a central computer server and have an attention-drawing impact on customers due to their audio-visual appearance and interactivity (Roggeveen et al. 2015). While often aiming to enhance the in-store environment (Dennis et al. 2010), these screens can also display other information to customers. For instance, digital signage can be used to show current price offers or provide additional information about products and events, thus enriching the shopping experience (Burke 2009). In addition, with the invasion of online giants such as Amazon, digital signage has become a key focus for retailers to in-

#### Prof. Dr. Dennis Herhausen

is Assistant Professor at the Institute of Marketing, University St. Gallen (HSG), Switzerland  
[dennis.herhausen@unisg.ch](mailto:dennis.herhausen@unisg.ch)

#### Prof. Dr. Sven Henkel

is Senior Professor of Marketing, EBS Business School, Germany  
[sven.henkel@ebs.edu](mailto:sven.henkel@ebs.edu)

Both authors are members of the academic board of Cyreen and use C.A.P. in not-for-profit academic studies to examine shopper behavior.

crease sales (Roster 2012). Due to the closeness to the purchasing decision, in-store digital signage represents the opportunity for retailers to provide the final “impulse” within a customer’s journey. Indeed, audio-visual content on digital displays is especially well suited to foster inspiration among customers (Böttger et al. 2017).

Over the past years, digital signage has increased in popularity and experienced a considerable growth. According to Roggeveen et al. (2016), “digital signage is growing at a tremendous pace, with the global market expected to be worth over \$17 billion”. Correspondingly, digital signage is increasingly prevalent in large retail chains such as Walmart, Tesco, and Carrefour. However, current studies on the effectiveness of digital displays show mixed results (see Roggeveen et al. 2016 for an overview). Some studies suggest that digital displays have the potential to enhance shopping behavior. Based on interviews with 315 mall customers, one study found that digital signs enhance frequency of visits and spending (Dennis et al. 2010). Similarly, consumers in a quasi-experiment, which compared respondents’ ratings in a test mall (digital signage) and a control mall (no signage) revealed more visits, higher spending and more items bought with digital signage (Dennis et al. 2012). However, both studies depended on self-reports to assess approach behavior. The only field study capturing consumers’ actual behaviors suggests that the effectiveness of digital displays depends on the retail format and the message used (Roggeveen et al. 2016). However, this study has major limitations, as only static displays without audio were considered (i.e., pictures), and neither targeted product purchases nor individual customer behavior was analyzed. Given that videos are much more effective than pictures (Mossner

& Herhausen 2017), that only certain products were displayed, and that not all shoppers in a given store were confronted with the pictures, the impact of digital displays on sales was likely underestimated. Finally, all existing studies have solely a retailer focus while neglecting manufacturers who may be the ones paying for the displays.

Taken together, insights on the effectiveness of digital signage at the physical PoS are still scarce, and the new customer inspiration approach described here aims to shed light on this relevant topic.

### Online and Offline Marketing at the Point of Sale

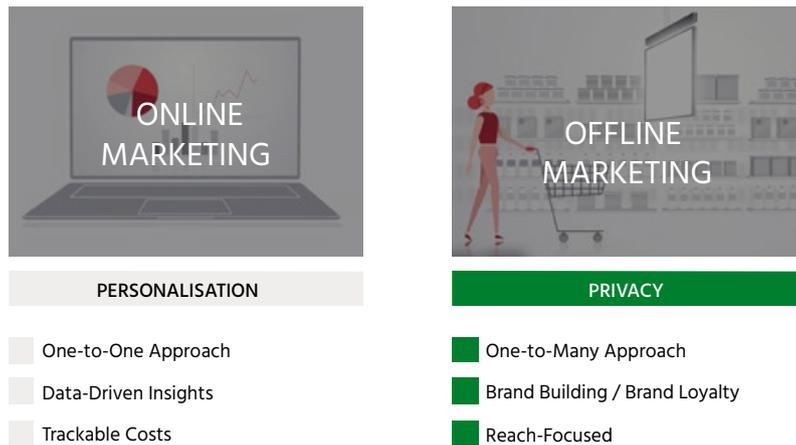
Customer inspiration, or introducing customers to new ideas or products, can take place at both the physical and virtual PoS. However, there are large differences regarding the marketing possibilities between these two types of PoS as summarized in Figure 1. Online marketing at the virtual PoS allows companies to identify and target potential customers through a one-to-one approach. Companies thus are able to get sophisticated key performance indices for their online marketing activities such as opening-rates, click-through-

rates, or conversion rates. These insights allow companies to assess their return on investment and adjust their spending accordingly. Moreover, given the possibility to track and compare the effectiveness of different marketing activities in real time, companies can constantly optimize their online marketing with A/B testing. While online marketing has experienced an astounding growth over the last decade, individually tracking the digital footprint of each customer and trying to achieve the perfect customer-fit has its downsides. With the recent Cambridge Analytica scandal, followed by the introduction of the overly complex General Data Protection Regulation, limitations are placed on many online tools that reduce their accountability.

In contrast offline marketing at the physical PoS follows a one-to-many approach, as potential customers cannot be targeted individually. While offline marketing activities enable companies to foster brand building and brand loyalty, they do not allow to capture the same key performance indices as online marketing activities. To address this shortcoming, in recent years innovative companies have tried to transfer the online logic to the physical PoS via the introduction of beacons, GPS-trackers,

### Management Summary

While online marketing allows companies to target potential customers through a one-to-one approach, to calculate conversion rates, and to constantly optimize their marketing activities based on these insights, offline marketing largely lacks these possibilities. The present article introduces C.A.P. (Connecting Ad impressions with Purchase), a new customer inspiration approach that combines the ad-impressions from digital signage with purchase data from individual shoppers. These insights enable the analysis of individual customer reactions regarding digital displays in physical stores, to calculate offline conversion rates, and to optimize these in-store marketing activities.

**Fig. 1: Advantages of Online and Offline Marketing**

Source: Own illustration.

and facial recognition cameras. Despite their potential to cause disruptive changes at the physical PoS in the long term, to date all these solutions suffer from major disadvantages and challenges. In addition to an explicit opt-in of customers, beacons rely on an app-interaction previous to the shop visit, GPS-trackers are challenged by the high frequency of shoppers as well as by the metallic shelf environment, shopping trolleys and general store design, and facial recognition faces an increased

privacy-awareness of shoppers. For example, the supermarket chain real,- terminated their facial recognition approach to measure the effectiveness of in-store advertisements after six months (real,- 2017).

C.A.P. overcomes the limitations of other solutions and allows to use the online logic at the physical PoS. By combining ad-impressions from digital signage with purchase data from individual customers, the technology allows for distinct analyses of shoppers' purchase behavior when being inspired by audio-visual ads directly at the physical PoS. Instead of using beacons, GPS-trackers, or facial recognition cameras, C.A.P. makes use of RFID technology to enhance the rudimentary digital signage. Differing in many aspects from existing solutions, the C.A.P. system is not dependent on personal data and, hence, protects the privacy of all customers. Thus, C.A.P. is able to introduce an attractive, sustainable business model to the physical PoS with common offline and online marketing performance indicators such as cost per thousand and conversion rates.

### Smart Inspiration at the Point of Sale

C.A.P. analyzes individual customer behavior in order to calculate conversion rates of digital signage (see Figure 2). To do so, digital displays placed in the middle of the main aisles are activated by an invisible RFID-tag in the shopping trolley and play ads of products sold in the retail store. Besides showing the ads on screen, a directional loudspeaker is used to target distinct shoppers. An RFID-reader tracks individual shopping trolleys and memorizes which shoppers were in contact with which advertisements. At the end of their shopping journey, the products purchased are compared to the ads seen (but not to any personal information). Constantly observing the behavior of shoppers allows for exact ad-impact analyses, transferring the online "seen & bought"-principle to the offline world. Moreover, determining the conversion rate of audio-visual ads helps to adapt and optimize the marketing stimuli. Among other things, this allows retailers and manufacturers to conduct offline A/B testing.

This unique combination of digital signage with a well-established tracking device in the usual shopping trolley is what Gourville (2006) referred to as a significant product change with limited behavior changes. This approach is key at the physical PoS, as shoppers, retailers, and manufacturers alike are usually reluctant to introduce change at this crucial moment of truth. Furthermore, (perceived) behavioral changes constitute the reasons why beacons, GPS-trackers or facial recognition cameras never reached the mass-market. Consequently, by gathering reliable data without requiring extra efforts from customers and without evoking privacy concerns, retailers, manufacturers, and academics alike are able to

### Main Propositions

1. PoS-media is moving from static media to dynamic media such as digital signage.
2. However, insights on the effectiveness of digital signage at the physical PoS are still scarce.
3. Combining ad-impressions with purchase data allows to calculate offline conversion rates.

**Fig. 2: Smart Inspiration at the Point of Sale**



Source: Own illustration.

link offline marketing activities to actual behavioral changes of the customers and gain new shopper insights.

### Gaining Shopper Insights with Data Driven Smart Inspiration

Current effectiveness measurements for digital signage at the physical PoS are based on either customer surveys or applying a store-to-store referencing methodology (e.g., Dennis 2014, Roggeveen et al. 2016). However, insights from customer surveys are subject to the attitude-behavior gap (Glasman & Albarracín 2006), thus limiting their validity. The store-to-store referencing methodology usually compares two similar retail stores: one with and one without digital signage. Then, the overall sales of both stores are compared and checked for any sales uplift. Nonetheless, even when controlling for similar sales cycles, geographic proximity, socio-demographic profiles, and store-size, the results may potentially be biased. Product discounts, in-store (shelf) positioning, or the assortment-breadth may vary, and out-of-stock situations

or external effects (e.g., temperature, events) may compound the situation. Moreover, changes in individual customers' behavior can-not be tracked with this measurement approach.

With C.A.P., retailers, manufacturers, and academics are given an alternative to the existing methodology

of comparing different stores. As C.A.P. measures every shopper-/digital signage interaction individually, the system recognizes which shoppers were triggered by which ad. This approach allows to differentiate between two groups within the same retail store: shoppers who have seen the respective ad ("study group") and shoppers who have not seen the ad ("control group", see Figure 3). In addition, given the link with purchase data, it also allows to differentiate between shoppers who have bought and who have not bought the respective product. Given that shoppers are chosen randomly, this analysis reveals differences in the purchase behavior of the two groups that stem from the ad while controlling for all the aforementioned potential biases.

### Lessons Learned

1. C.A.P. enables retailers to introduce an innovative digital signage system to profit from the increasing relevance of PoS marketing spending.
2. C.A.P. allows manufacturers to calculate the ROI of digital signage and to conduct A/B testing to optimize in-store ads.
3. C.A.P. provides the necessary infrastructure for academics to conduct large-scale empirical studies in real time.

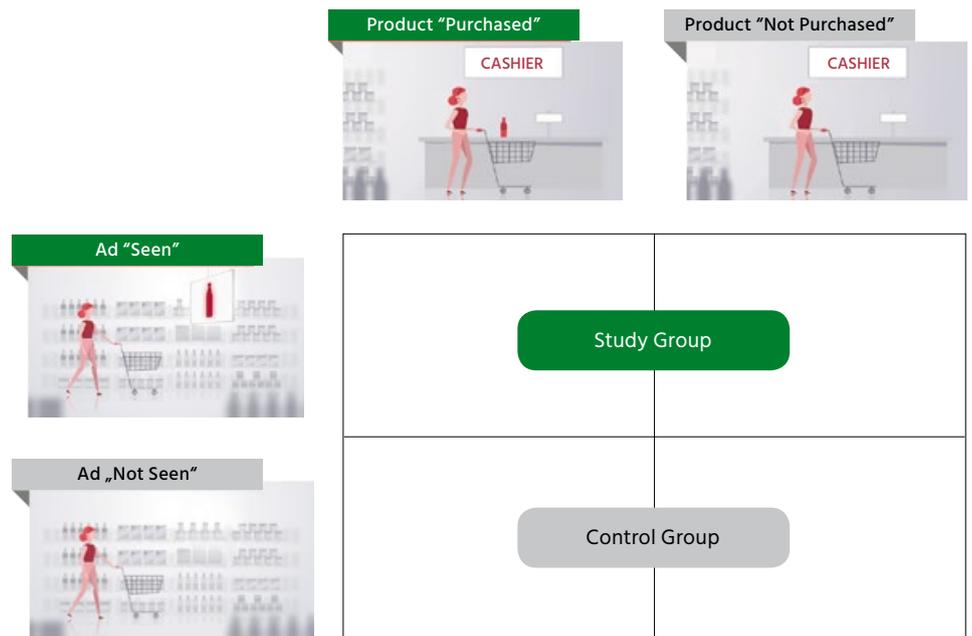
### Case Study: Inspiring Customers at the Point of Sale

A recent case study in conducted cooperation with EDEKA Minden-Hannover and the major pasta and pasta sauce brand Barilla underlines the effective-

ness of using the C.A.P. methodology and showcases its opportunities and flexibility. Barilla created a short 10-second video ad featuring the famous German football player Thomas Müller enjoying Barilla Pesto alla Genovese in a very appealing situation at home. Thus, rather than using price promotion, Barilla decided to use an inspirational setting for its in-store ad (see Figure 4). This ad was played on digital displays in several EDEKA E-Center and Marktkauf hypermarkets of over a period of nine weeks.

The ad of Barilla was played 680 000 times in 10 EDEKA E-Center and Marktkauf hypermarkets with a total of 70 000 square meters sales area. The pre-campaign week (CW 0) was used to calculate an index for the sales of the focal product (Barilla Pesto alla Genovese), and the following campaign weeks (CW 1–9) were used to calculate the effectiveness of the in-store inspiration through the ad. In the pre-campaign week, on average 6 out of 10 000 shoppers bought Barilla Pesto alla Genovese. For the traditional store-to-store referencing methodology, 10 EDEKA E-Center and Marktkauf hypermarkets with the C.A.P. methodology were compared to 12 reference hypermarkets from EDEKA E-Center and Marktkauf without digital signage from a similar region, with similar sizes, and with similar shoppers in terms of income and demography. The results reveal a 30% sales uplift in the C.A.P. hypermarkets and a 9% sales uplift in the reference hypermarkets for Barilla Pesto alla Genovese (Figure 5). However, some influencing factors might have potentially biased these results. The holiday period, changing shopper frequencies, differing temperatures, or promotional activities may have had an impact, since in a large field experiment in a real-life setting such as this one, not

**Fig. 3: New In-store Referencing Methodology**



Source: Own illustration.

all factors can be controlled or captured (Levitt & List 2009).

The more detailed analyses of the individual purchasing behavior of the two groups of shoppers in the same EDEKA E-Center or Marktkauf hyper-

markets control for potential biases of the store-to-store referencing methodology because shoppers were randomly assigned to the groups (i.e., shoppers have randomly seen or not seen the respective ad). Among the 1 527 000



**Fig. 4: Inspiring Customers for Barilla Pesto at Marktkauf**

shoppers in the control group that did not see the ad, the conversion rate was 0.064%, meaning that 6 out of 10000 shoppers bought Barilla Pesto alla Genovese. In the study group of 176000 random shoppers that did see the ad, the conversion rate was 0.168%, an increase of 163% in the number of shoppers that buy Barilla Pesto alla Genovese (Figure 6). Moreover, the slightly lower number of focal products that were sold to the inspired shoppers as compared to the other shoppers indicates that the ad indeed led to inspiration as many shoppers who saw the ad only bought one glass of Barilla Pesto alla Genovese. This is typical for first time buyers and separates them from planned purchases or price seekers who would likely buy more than one glass (Wright & Rip 1980).

### Discussion

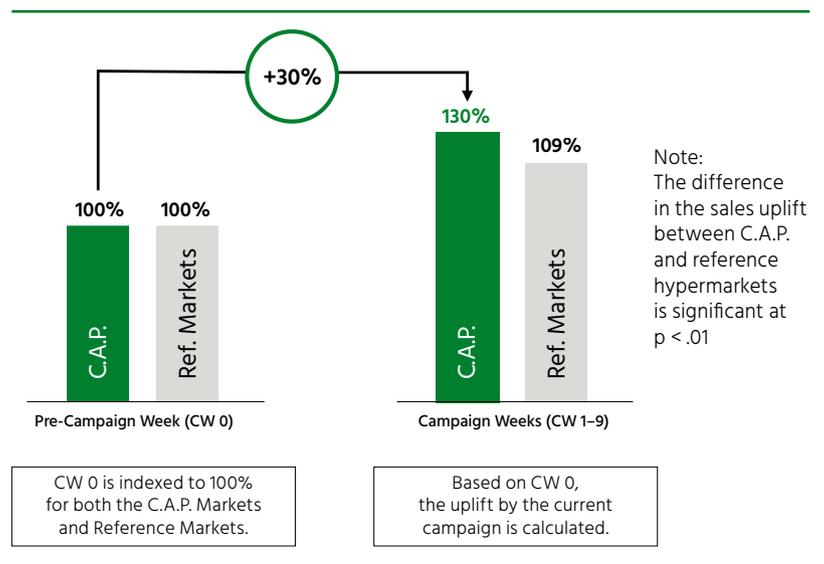
Besides enabling Barilla to calculate conversion rates, C.A.P. also allows to test for the effectiveness of variations with regard to the advertised product and the design of the ad, and PoS shopping behavior. One potential weakness of in-store displays lies in the fact that customers do not stop to watch the complete ad. Accordingly, ad stimuli need to be designed in a way that allows customers to recognize and clearly assign the promoted product independent of the video sequence they have been exposed to. For example, C.A.P. can be used to vary the presence of the brand logo. This might cover the variations no brand logo, showing the logo with low versus high frequency, and permanent logo presence. These variations can be randomly aired in the same supermarket, and their impact can be measured with C.A.P.. Moreover, the effect of audio stimuli can be investigated. Accordingly, music categories as well as sound and volume can

be varied to test for audio effects. Finally, studies can test the effect of content and context variations. Therefore, ad variations could, for example, show the preparation vs. consumption of the product to refer to different phases within the customer journey.

While retailers are increasingly using digital signage at the physical PoS

to inspire customers, to date the effectiveness of digital signage is still under-researched. The present article introduced C.A.P., a new customer inspiration approach that combines the ad impressions from digital signage with purchase data from individual customers. This approach enables retailers to analyze individual customer reactions

**Fig. 5: Impact of In-store Inspiration with Cross-Store Reference**



Source: Own illustration.

### Literature

Böttger, T., Rudolph, T., Evanschitzky, H., & Pfrang, T. (2017). Customer inspiration: Conceptualization, scale development, and validation. *Journal of Marketing*, 81(6), pp. 116–131.

Briggs, F. (2016). Shoppers Prefer To Make Final Purchase Decisions In-Store, Despite Researching Online. <https://www.forbes.com/sites/fionabriggs/2016/07/06/shoppers-prefer-to-make-final-purchase-decisions-in-store-despite-researching-online-study-shows/#6da2213c5456>

Dennis, C. et al. (2010). The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 3, pp. 205–215.

Dennis, C. et al. (2012). New insights into the impact of digital signage as a retail atmospheric tool: Digital signage in retail atmospherics, in: *Journal of Consumer Behaviour*, 11, 6, pp. 454–466.

Dennis, C. et al. (2014). The effect of digital signage on shoppers' behavior: The role of the evoked experience, in: *Journal of Business Research*, 67, 11, pp. 2250–2257.

Glasman, L. R., & Albarracín, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin*, 132(5), pp. 778.

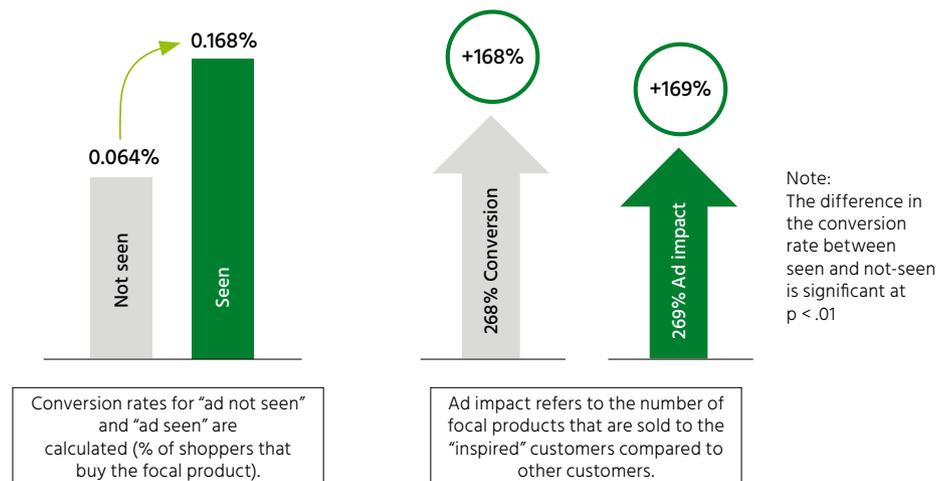
Gourville, J. T. (2006). Eager sellers & stony buyers. *Harvard Business Review*, 84(6), pp. 98–106.

towards digital displays in their physical stores, to calculate offline conversion rates, and to optimize their in-store marketing activities. Thus, it offers the possibility to overcome the attitude-behavior gap and to more realistically assess the effectiveness of digital signage. A first case study in cooperation with EDEKA Minden-Hannover and Barilla indicates that digital signage may double sales for a hedonic product.

Using C.A.P. offers several advantages for retailers, manufacturers, and academics. For retailers, C.A.P. opens up new revenue sources by enabling a calculation model analogous to that of online marketing companies such as Google. Based on conversion rates, performance-related pay could be obtained by manufacturers. For manufacturers, C.A.P. allows to calculate the ROI of digital signage and to use A/B testing to optimize in-store ads. Finally, for academics, C.A.P. provides the necessary infrastructure to conduct large-scale empirical studies in real time.

Despite its many advantages, C.A.P. is not without limitations, which, however offer promising avenues for future developments. So far, potential exposure to an ad is measured, not whether

**Fig. 6: Impact of In-store Inspiration with In-store Reference**



Source: Own illustration.

customers actually see the ad. Using a camera that tracks customers' attention might overcome this limitation (if in line with privacy rules of the retailer). In situations with high in-store traffic not only the tracked customers but also additional customers might be influenced by the ad. Given the in-store referencing methodology, these spillover effects leads to an underestimation of the effectiveness of C.A.P. Finally, to

date it is not possible to identify the recipient of the ad, and thus to personalize or target messages. Combining C.A.P. with face recognition, beacons, or loyalty cards could overcome this limitation. While this is technologically possible, privacy concerns from customers and retailers currently prevent this improvement of digital signage. ❌

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), pp. 1–6.

Levitt, S. D., & List, J. A. (2009). Field experiments in economics: The past, the present, and the future. *European Economic Review*, 53(1), pp. 1–18.

Mossner, C., & Herhausen, D. (2017). Video: The New Rules of Communication. *Marketing Review St. Gallen*, (2), pp. 36–44.

Newman, A. et al. (2010): Shoppers' experiences of digital signage – a cross-national qualitative study, in: *International Journal of Digital Content Technology and Its Applications*, 4, 7, pp. 50–57.

Real,- (2017): Ende des Echion-Tests zur Blickkontakterfassung. <https://www.real.de/nc/unternehmen/presse/pressemitteilung/pressemitteilungen/detail/ende-des-echion-tests-zur-blickkontakterfassung/>

Roggeveen, A. L. et al. (2015): The impact of dynamic presentation format on consumer preferences for hedonic products and services, in: *Journal of Marketing*, 79, 6, pp. 34–49.

Roggeveen, A. L./Nordfält, J./Grewal, D. (2016): Do digital displays enhance sales? Role of retail format and message content. *Journal of Retailing*, 92, 1, pp. 122–131.

Roster, Jeffrey (2012), *Market Insight: Retail Primer*, North America, GartnerReport, March 29, pp. 1–21.

Rudolph, T., Böttger, T., & Pfrang, T. (2012). Kundeninspiration als Chance für den Handel. *Marketing Review St. Gallen*, 29(5), pp. 8–15.

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, pp. 29–42.

Wright, P., & Rip, P. D. (1980). Product class advertising effects on first-time buyers' decision strategies. *Journal of Consumer Research*, 7(2), pp. 176–188.

# Elevating Shopping Experiences Through Digital Technologies

## The Case of Retail Agglomerations

---

Increasingly seizing the opportunities digitalisation offers, physical retail agglomerations such as city centres, shopping centres and High Streets draw on digital applications to elevate customer experiences. From a marketing perspective, the challenge lies in finding and implementing those types of digital applications that consumers find both useful and easy to use. Based on a series of qualitative interviews with shoppers, this article provides a guide to the management of retail agglomerations to successfully digitise their customers' shopping experience.

**Amela Dizdarevic, M.A., Prof. Heiner Evanschitzky, Prof. Christof Backhaus**

**W**hile online shopping is still on the rise, traditional retailing faces enormous challenges. This becomes particularly evident in the case of smaller cities, where once well-functioning traditional city centre and High Street retail agglomerations increasingly suffer from high vacancy rates and downgrading tendencies. Nevertheless, most buying decisions are still made offline. Instead of only considering innovative technologies as a threat, digitalisation – and in particular the convergence of online and offline retailing – might be viewed as an opportunity to enhance the traditional shopping experience and an agglomeration's overall attractiveness as a shopping destination. Through digital technologies, retailers can engage with customers in a different way, delivering additional benefits at the point of sale. For example, online shoppers are used to being provided with large assortments, in-depth information and easy and convenient product selection and thus increasingly demand such features when shopping offline as well (Stüber/Velden/Mischer 2016). In store environments, such features can be incorporated into the customer journey as well. Effectively supporting the creation of an authentic, engaging and inspiring shopping experience (e.g., Böttger et al. 2017), digital applications are therefore promising as a means to counter the crisis traditional retailing is facing.

This article investigates the use of technologies delivering digital services in a traditional retail environment along the customer journey (Berman/Evans 2013). By embracing emerging technologies, brick-and-mortar retailers can target appropriate customers by helping them to make better decisions and thereby make them more engaged. The qualitative-exploratory study focuses on three types of traditional retail agglomerations, namely shopping centres, High Streets and town centres. In particular, the study aims to answer the following research questions:

- Which devices and platforms are expected to deliver digital services?
- Which digital services are considered as helpful by customers and at which stage(s) of the customer journey is their application preferred?
- What drives consumers' acceptance of using digital technologies?

By shedding light on the interplay between traditional retailing and digital technologies based on customer insights, guidance for decision-makers to strengthen the overall destination experience is provided.

#### **Amela Dizdarevic, M.A.**

PhD Candidate at Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK, and lecturer at the THI Business School, Ingolstadt, DE

dizdarea@aston.ac.uk  
Tel.: +44 (0) 121 2043359

#### **Prof. Heiner Evanschitzky**

Professor and Chair of Marketing at Aston Business School and Director of the Aston Business School Centre for Retail Insights, Aston University, Birmingham, UK

h.evanschitzky@aston.ac.uk  
Tel.: +44 (0) 121 2043113

#### **Prof. Christof Backhaus**

Professor and Chair of Marketing at Aston Business School and Director of the Aston Business School Centre for Retail Insights, Aston University, Birmingham, UK

c.backhaus@aston.ac.uk  
Tel.: +44 (0) 121 2043017

<http://www.aston.ac.uk/aston-business-school/research/centres/abscri/>

## **Theoretical Background**

### Definitions of the Examined Retail Agglomerations

Retail agglomerations can be defined as the spatial concentration of individual businesses like retailers and service providers in one place (Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012; Teller/Alexander/Floh 2016; Teller/Reutterer 2008). Such agglomerations can consist of identical or dissimilar retail formats like department stores, specialised shops or supermarkets. The shopping centre format examined in this research is classified as a planned agglomeration with salesroom and central management. It is larger than 20 000 m<sup>2</sup> and is located in towns as well as out-of-town (International Council of Shopping Centers 2006). In contrast, town or city centres and also High Streets represent naturally grown commercial areas which can be classified as unplanned retail formats without exact borders (Berman/Evans 2013; Gomes/Paula 2017; Teller/Alexander/Floh 2016; Teller/Reutterer 2008). With re-

gard to High Streets, this study focuses on traditional large to medium-sized forms located in city centres.

### Retail Agglomeration Attractiveness

Taking into account the definition of identity attractiveness in the research context of omnichannel retailing (Li et al. 2017), retail agglomeration attractiveness is defined as a retail agglomerations' appealing characteristics that are able to satisfy the needs of customers.

While the retail marketing literature provides a range of conceptual and empirical insights on the drivers of retail agglomeration attractiveness, the following aspects limit the transferability of existing insights to address the question if and how digital services can help to raise consumers' attractiveness perceptions in the context of a High Street or Shopping Centre visit. First, the literature focuses on physical attributes as antecedent to customers' attraction to retail agglomerations. Among the factors most widely covered are access, retail mix and atmosphere (El-Adly 2007; Teller/Reutterer 2008; Wong/Yu 2003; Wong/Yu/Yuan 2001). While a few approaches have explicitly considered the role of service in enhancing the perceived attractiveness (Wong/Yu 2003; Wong/Yu/Yuan 2001), little recognition is provided to assess digital touchpoints that customers consider as relevant in their journey. Second, existing studies typi-

cally consider one retail agglomeration format only (Anselmsson 2016; El-Adly 2007; El Hedhli/Chebat 2009; Finn/Louviere 1996; Hart/Stachow/Cadogan 2013; Wong/Yu/Yuan 2001) and thus do not allow for generalisations across different forms of retail agglomerations. Only few attempts have been made to compare multiple retail contexts (e.g., in shopping centres and High Streets: Teller/Reutterer 2008; in downtown areas and shopping centres: Nevin/Houston 1980). Third, many studies assessing agglomeration attractiveness are based on retail gravitation models arguing that a customer's choice of a retail agglomerations is mainly affected by the size of the selling area representing the assortment offer and the distance or travel time between the customer and the retail area (Anselmsson 2016; Dennis/Marsland/Cockett 2002; Nevin/Houston 1980; Severin/Louviere/Finn 2001; Wong/Yu/Yuan 2001). However, geographic approaches have been challenged for being too broad and unrealistic in terms of shopping behaviour (Hart/Stachow/Cadogan 2013; Timmermans 1981). Also, digitalisation tends to dilute the role of spatial distance in the given context, as it allows shoppers to engage independent from the location through an internet-capable device.

### Technology Acceptance

Studies examining the acceptance and usage of information systems, digital technologies and shopping through digital devices (Davis/Bagozzi/Warshaw 1989; Evanschitzky et al. 2015; Hubert et al. 2017; King/He 2006) typically draw on the technology acceptance model (TAM), which suggests that a customer's usage intention and actual use of a new technology is influenced by its perceived usefulness and ease of use (Davis/Bagozzi/Warshaw 1989). In the case of shopping, perceived usefulness is defined as the extent to which a customer believes that using a digital service technology will enhance his or her task performance. The degree to which a customer believes that using a digital service technology will be free of effort refers to perceived ease of use (Davis/Bagozzi/Warshaw 1989; Hubert et al. 2017). Hence, to understand the acceptance and usage of information systems in retail agglomerations, predictors and antecedents of the intended and actual usage of service technologies are explored and analysed.

### Research Design

The empirical study draws on face-to-face in-depth interviews with UK-based consumers that were conducted be-

### Management Summary

1. No longer only physical factors like availability and tenant mix, but also digital technologies are considered as an opportunity to deliver value to customers of retail agglomerations along the customer journey.
2. A range of digital services facilitating the shopping experience can be provided through mobile and fixed devices, which are owned by the retail agglomeration or the customer, with preference for services delivered on own mobile devices.
3. Predictors and antecedents of the usage intention by means of usability and ease of use of information technologies are analysed to understand the acceptance process of digital services.

**Table 1: Overview of Digital Devices**

Type	Belongs to	Retail agglomeration	Customer
Mobile		Mobile phone Tablet Laptop	Mobile phone Tablet Laptop
Fixed		Display board Mounted tablets Self-service machines Customer service terminals	Computer

Source: Own table.

tween October and December 2017. In sum, 30 participants – ten for each retail agglomeration type – were interviewed, with the sample size determined on the basis of data saturation (Saunders/Townsend 2016). One interview took 24 minutes on average. Respondents were 18 to 56 years old (mean: 31.7 years). Gender distribution was 50.0% male and 50.0% female. The sampling process of the test subjects took place on a purposive basis, hence participants were chosen by the researcher's decision (Bryman/Bell 2015; Saunders/Lewis/Thornhill 2016). Considering the research aim of the project, a standardised interview guide was designed with open questions about a customer's latest shopping trip to a retail agglomeration. By following established guidelines (Braun/Clarke 2006; Saldaña 2016), the interviews were transcribed and evaluated by means of a qualitative content analysis with the help of the data analysis software Nvivo.

## Empirical Findings

### Shopping Typologies

To ensure that the participants' answers correspond to retail agglomerations and not to single stores, an offline interview setting was chosen. Due to the abstract meaning of digital services, a proper understanding of the topic was facilitated by offering examples. To not limit the relevance of the results by only asking offline shoppers, the online shopping behaviour was enquired additionally. The results indicate that 97% of the subjects shop online and offline with a range of online shopping from 'rare' (once or twice per year) and 'occasionally' (once or twice a month) to 'heavy' (once or

twice a week). It was ensured that – despite the offline context of the research topic – the sample was heterogeneous with regard to the shopping behaviours of respondents.

### Value-adding Devices and Platforms

With regard to the different types of devices, respondents' answers indicate that both mobile and fixed devices, provided by the shopping area or by the customers themselves, can generally add value to the customer experience (see table 1).

Within the group of mobile devices, mobile phones as well as laptop- and tablet-based applications can add value. Typical fixed devices within the retail agglomeration are display boards, also called digital signage or – as larger format – digital walls (Stüber/Velden/Mischer 2016). These devices normally do not have an interactive function, but are electronically updateable and can serve as scoreboard to provide information on advertisements, promotions and routing. Fixed, interactive devices include self-service machines for automated checkouts, mounted tablets and customer service terminals. In contrast to self-service machines, mounted tablets and customer service terminals can deliver the same services-, but on devices that differ in size. Using mounted or mobile tablets provided by the retailer, the customer can browse through the information without having other passers-by looking at the display. Customer service terminals, also called virtual shopping shelves (Stüber/Velden/Mischer 2016), are usually of a larger size, with the information displayed for everyone around. For mobile technologies, there is a preference of customers to use their own devices, above all mobile phones, to access information digitally. Most fixed

devices are provided by the retailer, except for computers that can be used before the shopping trip to access specific information.

The platforms delivering information are also of importance. Here, participants pointed out that social media accounts, apps, websites and email newsletters are generally seen as value-adding platforms through which retail agglomerations can interact with consumers.

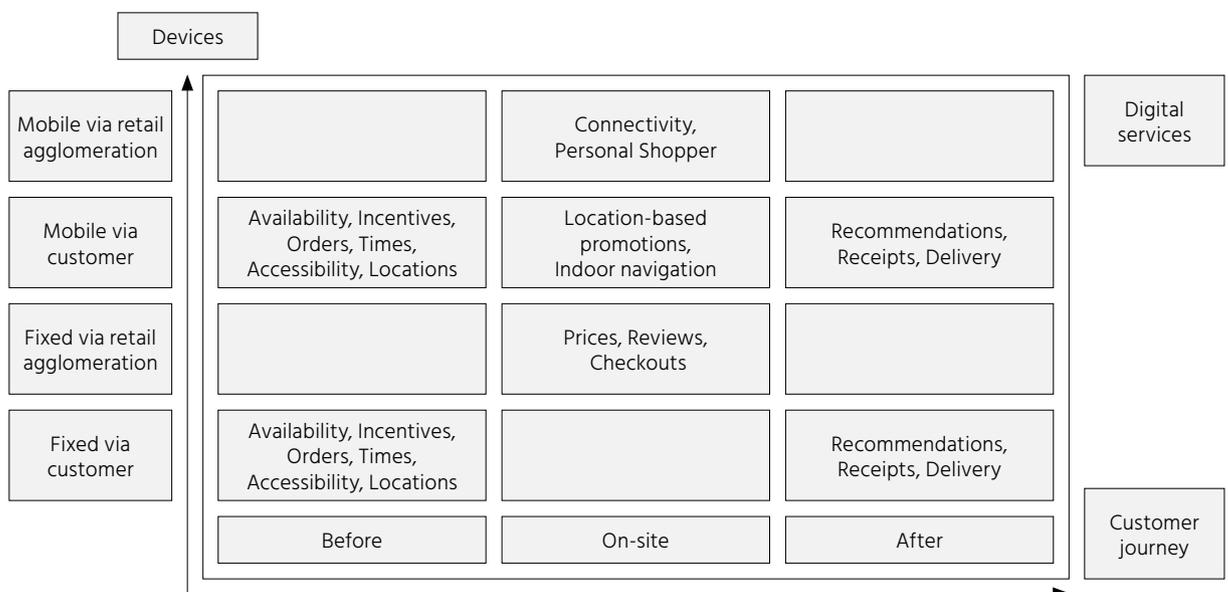
### The Use of Digital Devices Alongside the Customer Journey

As part of the decision-making process whether to purchase in a particular store, consumers search for information and evaluate other store alternatives beforehand (Spiggle/Sewall 1987). The same approach can be applied to decision-making regarding visiting a retail agglomeration. Figure 1 gives an overview of the service applications preferred alongside the temporal stages of the retail agglomeration visit (before, on-site and after) and the type of the device utilised. Customers want to get access to different kinds of information before the shopping trip, on the way to the shopping destination, on-site and afterwards. These findings give evidence that retailers should not only focus on delivering digital

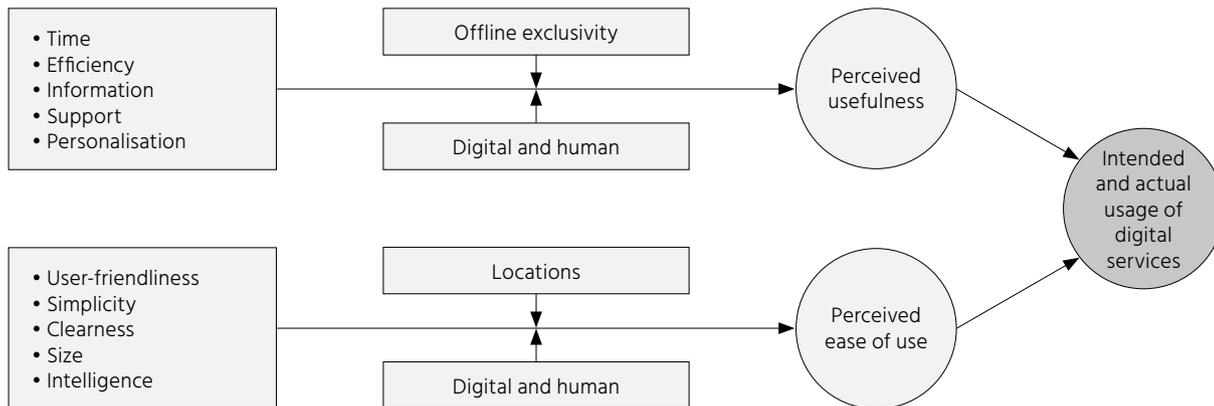
touchpoints at the actual point of sale, but alongside the entire customer journey.

Before traveling to a retail agglomeration or on the way to it, availability checks play a major role. One of the key benefits of traditional retailing is the possibility to check items physically, potentially try them on and take them home immediately. Customers making an effort to travel to a physical retail area do not want to face an out-of-stock situation. Hence, availability checks of stores, brands, products, and also for services such as restaurants and bars are seen as valuable. Further, by providing information about discounts, sales, promotions, offers and events, retailers give customers a reason in advance to visit their shops. When browsing products, customers want to get the possibility to order items online and afterwards collect them offline. By offering such click and collect services or self-service kiosks like Amazon Locker, retailers ensure that customers have a reason to visit the retail agglomeration, with the possibility to engage in offline shopping. Information about opening times, peak times and waiting hours are also appreciated. Customers want to know how to avoid large crowds when visiting a shopping centre or High Street. Further, the locations of all facilities and stores in the area as well as reliable information about connections to and

**Figure 1: Digital Services Alongside the Customer Journey**



Source: Own figure.

**Figure 2: Antecedents of the Usage of Service Technologies in Retail Agglomerations**

Source: Own figure.

traffic around the retail area can be provided to facilitate the journey to the destination.

During the shopping trip, an agglomeration's digital services offering should be similar to the range of services offered before the trip, especially for availability, price and review checks. The main difference in services required by customers during the trip is the increased demand for services delivered on mobile devices, also on their own devices, through an app. With geolocation functions, retailers can notify customers about promotions based on their location. In addition, instead of directions and navigations to the destination, now assistance in form of orientation is required in the retail agglomeration. Especially, digital interactive maps and navigation services offered via mobile phones are an innovative way to lead customers to particular shops, restaurants, or the products they desire. A service gaining more and more attention is the provision of a digital personal shopping assistant through a mobile device owned by the retail agglomeration. By the use of tailored filters, this service helps the customer to locate the most suitable product within the retail agglomeration. In addition, other amenities like charging stations for mobile phones, free Wi-Fi access or self-checkouts are valued by customers.

After completion of the shopping trip, retailers can stay connected with their customers by introducing the possibility to give feedback or recommendations and write reviews about a product or an experience. Also, receipts can be sent digitally for instance per email and delivery times of on-site ordered items can be checked.

### Main Propositions

1. To remain competitive in the digital age, traditional retailing needs to be linked with digital offerings.
2. The selection of the digital device and service depends on the stage of the customer journey.
3. Customers prefer to use their own devices, above all mobile phones.
4. Only digital services that are perceived as timesaving, efficient and exclusive are considered useful.
5. The location of the device and the possibility to complement digital assistance with human help is key.

Due to different customer preferences, it is advisable for retail agglomerations to offer an assortment of devices varying in particular in display size. However, figure 1 shows that for the choice of the service, the stage of the customer journey is more significant than the device. Before and after the visit of the point of sale, customers' access services considered as beneficial via their own devices, with a preference for mobile ones. Independent of the device, the applied services are similar per stage. Within the retail agglomera-

## Lessons Learned

1. Do not consider emerging digital technologies as a threat and do not try to ignore them, but embrace them as a chance to interact with your customer in a new way.
2. Try to provide digital services along the whole customer journey since not only their application and use on-site while shopping, but also after and especially before the trip is appreciated.
3. Offer tailored and personalised digital services to your customers through filters and queries, enabling the screening of the interests and needs of the user.
4. As customers appreciate the combination of digital and human assistance, staff needs to be trained to work with the technologies.
5. Keep in mind that customers want to be able to decide for themselves when and how to use the offered services – so do not overwhelm them with digital assistance.

tion, customers prefer to use their own devices, provided that the desired service is available that way. For specific services like checkouts or personal shoppers, customers are willing to use fixed or mobile devices provided by the retail agglomeration. Hence, management decision-making regarding device selection plays a greater role at this level.

## Acceptance of Digital Innovations

Frequently, innovations of any kind are first viewed sceptically by customers (Stüber/Velden/Mischer 2016). Based on the TAM, figure 2 shows a summary of predictors and antecedents of the intended and actual usage of service technologies in retail agglomerations based on the interviews.

To accelerate the acceptance of fixed and mobile technologies, the digital services provided need to be useful rather than entertaining, with time and efficiency being key. When using such technologies, customers want to get ‘their work’ done easier and faster with the device, rather than having to approach staff. Digital technologies are mainly considered useful due to the possibility to browse products and apply filters. Personalising the experience allows for an easier decision regarding what to find and buy. As these functions are also available while shopping online from home or work, the sole application of digital

## Literature

Anselmsson, J. (2016): Effects of shopping centre re-investments and improvements on sales and visit growth, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, pp. 139–150.

Berman, B./Evans, J. R. (2013): *Retail management: A strategic approach*, 12. ed., Boston.

Böttger, T. et al. (2017): Customer Inspiration: Conceptualization, Scale Development, and Validation, in: *Journal of Marketing*, 81, 6, pp. 116–131.

Braun, V./Clarke, V. (2006): Using thematic analysis in psychology, in: *Qualitative Research in Psychology*, 3, 2, pp. 77–101.

Bryman, A./Bell, E. (2015): *Business research methods*, 4. ed., Oxford.

Davis, F. D./Bagozzi, R. P./Warshaw, P. R. (1989): User Acceptance of Computer Technology. A Comparison of Two Theoretical Models, in: *Management Science*, 35, 8, pp. 982–1003.

Dennis, C./Marsland, D./Cockett, T. (2002): Central place practice: shopping centre attractiveness measures, hinterland boundaries and the UK retail hierarchy, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, pp. 185–199.

El Hedhli, K./Chebat, J.-C. (2009): Developing and validating a psychometric shopper-based mall equity measure, in: *Journal of Business Research*, 62, pp. 581–587.

El-Adly, M. I. (2007): Shopping malls attractiveness: a segmentation approach, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 11, pp. 936–950.

Evanschitzky, H. et al. (2015): Consumer Trial, Continuous Use, and Economic Benefits of a Retail Service Innovation. The Case of the Personal Shopping Assistant, in: *Journal of Product Innovation Management*, 32, 3, pp. 459–475.

Finn, A./Louviere, J. J. (1996): Shopping center image, consideration, and choice: Anchor store contribution, in: *Journal of Business Research*, 35, 3, pp. 241–251.

Gomes, R. M./Paula, F. (2017): Shopping mall image: systematic review of 40 years of research, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27, 1, pp. 1–27.

Hart, C./Stachow, G./Cadogan, J. W. (2013): Conceptualising town centre image and the customer experience, in: *Journal of Marketing Management*, 29, 15–16, pp. 1753–1781.

Hubert, M. et al. (2017): Acceptance of Smartphone-Based Mobile Shopping. Mobile Benefits, Customer Characteristics, Perceived Risks, and the Impact of Application Context, in: *Psychology & Marketing*, 34, 2, pp. 175–194.

International Council of Shopping Centers (2006): *Shopping Center Definitions*, <https://www.icsc.org/research/references/c-shopping-center-definitions>

services that already exist in online retailing is not sufficient. Delivering exclusivity through, for instance, on-site promotions that are only available for visitors opening the app while physically present in (or close to) the retail agglomeration are considered as an incentive to visit an offline retail environment and use the service technology delivering such benefits.

Further, customers do not want to queue to get information from a device. They consider it beneficial to be able to help themselves so that the usage of their own devices or devices that can be operated without the assistance of staff are preferred. However, participants view the combination of digital and personal assistance as complementary. Thus, digital devices like service terminals could be equipped with a function to locate or call employees nearby. Such features can only be presented offline and are a big plus compared to pure online retailing.

Ease of use has a further direct impact on the usage and acceptance of digital services. Devices need to be user-friendly and easy to operate. This is ensured by designing a proper screen with an intuitive menu allowing the customer to navigate easily through the software. Most importantly, the device should ‘understand’ and complete the desired task immediately as customers are reluctant to spend time learning how to operate it. In this case as well, the possibil-

ity of providing all choices from digital application to a human service encounter is considered as the great advantage of a physical store environment in comparison to pure online shopping. Additionally, in the case of digital technologies provided by retail agglomerations, well displayed devices in multiple locations are essential.

### Conclusion and Implications

One aim of this study is to support decision makers in retail agglomerations regarding the use of digital services delivered through mobile and fixed devices along the customer journey. Management has the most influence with device selection within the retail agglomeration, whereby the preference of customers visiting retail agglomerations is to use own mobile devices. Independent of the device, the services are similar per stage with a focus on availability checks before, exclusive location-based promotions while and reviews after the customer journey. By concentrating on the potential of digital services and the understanding of the customer acceptance process, strategies in dependence of the respective retail agglomeration and target group can be adjusted as well as newly developed to strengthen the overall destination experience and enhance economic performance. 

King, W. R./He, J. (2006): A meta-analysis of the technology acceptance model, in: *Information & Management*, 43, 6, pp. 740–755.

Li, Y. et al. (2017): Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing. The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs, in: *Decision Support Systems*.

Müller-Hagedorn, L./Toporowski, W./Zielke, S. (2012): *Der Handel: Grundlagen – Management – Strategien*, 2. ed., Stuttgart.

Nevin, J. R./Houston, M. J. (1980): Image as a component of attraction to intraurban shopping areas, in: *Journal of Retailing*, 56, 1, pp. 77–93.

Saldaña, J. (2016): *The coding manual for qualitative researchers*, 3. ed., Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.

Saunders, M. N. K./Lewis, P./Thornhill, A. (2016): *Research methods for business students*, 7. ed., Harlow.

Saunders, M. N. K./Townsend, K. (2016): Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research, in: *British Journal of Management*, 27, 4, pp. 836–852.

Severin, V./Louviere, J./Finn, A. (2001): The stability of retail shopping choices over time and across countries, in: *Journal of Retailing*, 77, 2, pp. 185–202.

Spiggle, S./Sewall, M. A. (1987): A Choice Sets Model of Retail Selection, in: *Journal of Marketing*, 51, 2, pp. 97–111.

Stüber, E./Velden, R. van der/Mischer, J. (2016): *Implementierung digitaler Technologien am Point of Sale*, <https://handel-mittelstand.digital/publikationen/leitfaden-implementierung-digitaler-technologien-am-point-of-sale/>

Teller, C./Alexander, A./Floh, A. (2016): The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores, in: *Industrial Marketing Management*, 52, S. 6–17.

Teller, C./Reutterer, T. (2008): The Evolving Concept of Retail Attractiveness: what makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 2, S. 127–143.

Timmermans, H. J. P. (1981): Multiattribute Shopping Models and Ridge Regression Analysis, in: *Environment and Planning A*, 13, 1, S. 43–56.

Wong, G. K. M./Yu, L. (2003): Consumers' perception of store image of joint venture shopping centres: first-tier versus second-tier cities in China, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 2, S. 61–70.

Wong, G. K. M./Yu, L./Yuan, L. L. (2001): SCATTR: an instrument for measuring shopping centre attractiveness, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 2, S. 76–86.

# The Influence of New Technologies on Retail in Switzerland

---

E-commerce is definitely on a growth course. Stationary brick-and-mortar trade will not completely disappear, but it will change drastically under the influence of new technologies. It therefore makes sense to consider physical shops not exclusively as sales areas. Rather, the question should be which tasks can only be executed in real shops and which e-commerce techniques can be transferred to the physical world. This article examines the current developments in Switzerland and gives recommendations on how to adapt.

**Dominik Stocker, Laura Mark**

**T**he boundary between online and offline retail is increasingly disappearing, forcing companies to adopt an omni-channel strategy. Despite strong e-commerce growth (Nielsen estimates that the global online fast moving consumer goods (FMCG) business will grow at around +20% per year by 2020), around 85% of all sales transactions are still performed in brick-and-mortar retail (Nielsen 2017).

### **E-Commerce and What Traditional Trade Can Learn From It**

E-commerce retailers' online stores, and the digital environment in which they operate, are perfectly equipped to monitor consumer behavior. Their insight regarding the e-commerce retail environment is so granular that they understand the path to purchase and the price elasticity at the level of the individual consumer – something even brick-and-mortar retailers with sophisticated loyalty programs struggle to do.

Bringing brick-and-mortar retailers to data parity with e-commerce will be challenging. Retailers have been assembling a holistic view of their businesses for decades using data warehousing and business intelligence software. But that view is limited, for example to sales and to in-store observation data as provided by product displays and price banners. Retailers use analytic techniques to infer the extent to which a display affects consumer behavior, but they cannot directly and continuously measure that effect. This is very different for e-commerce retailers, who only need to add a few lines of code to a website to capture extensive information about consumers and their environment. Gathering the same information in the real world requires installing physical devices to capture the data of interest in all the relevant places. These devices must then be con-

nected so that the captured data can be transmitted to a hub for further processing. However, the increasing prevalence of these digital technologies – including mobile phones, the “Internet of things”, wearables and smart objects (from supermarket shelves to entire cities) – now makes it possible to address the problem of instrumenting the physical world. It will soon be possible to record big data about physical consumers and their environment. This will let retailers directly measure consumer behavior that they previously had to infer from secondary signals. So, for example, data from beacons, in-store cameras, point of sale and loyalty apps will allow retailers to know whether a consumer actually paused to look at a display before making a purchase.

### **The Drivers Behind FMCG E-Commerce**

“Digitally connected” is the phrase that probably best describes the consumer behavior of recent years and it also sets the direction in which trade and manufacturers have to go in the near future. More and more consumers, services and offers go online, changing existing habits and creating new behaviors. This behavioral change also affects the way we buy. Digitalization is giving consumers more and more opportunities to shop and is improving the access to products and services. Many consumers are taking advantage of these new possibilities and the freedom to buy anything, whenever and wherever they want. Globally, there are still huge differences in the distribution and use of online commerce, but major economies such as China and the US are showing clearly that e-commerce is definitely on a growth trajectory. In Europe, especially in the UK and France, e-commerce is also becoming increasingly popular. Nielsen has identified four key growth drivers that will continue to drive

#### **Dominik Stocker**

Commercial Director,  
The Nielsen Company,  
Root, Switzerland  
[dominik.stocker@nielsen.com](mailto:dominik.stocker@nielsen.com)

#### **Laura Mark**

Analytic Consultant,  
The Nielsen Company,  
Root, Switzerland  
[laura.mark@nielsen.com](mailto:laura.mark@nielsen.com)  
[www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)

e-commerce over the next few years (Nielsen 2018):

- consumer demand,
- retail infrastructure and offerings,
- ecological and cultural factors,
- logistics.

The first factor, “consumer demand”, is an obvious driver behind the growth of e-commerce. Consumers are more and more connected to the internet and getting increasingly used to having a virtually endless selection of products at their fingertips. They are beginning to expect an assortment that corresponds to their preferences and a continuous and seamless omni-channel experience. Thus, it is important to win the trust of consumers not only in traditional retail but also online. In Switzerland, this confidence in e-commerce has still to be developed and strengthened.

Experience in well-developed e-commerce markets such as China and the United Kingdom has shown that the technical and financial infrastructure is a key driver for the success of e-commerce. Robust and reliable delivery mechanisms as well as safe and simple digital payment options have played a major role in these countries. But ecological and cultural differences among countries also are an influencing factor.

### **FMCG E-Commerce in Switzerland**

Compared to other Western European countries, Switzerland has an advanced share of online commerce. The United Kingdom and France rank first and second, each with an online value share of 6%. In 2017, about 2% of all FMCG expenditures in Switzerland were made online (Grüter 2018). This share has steadily increased during the last three years. According to their own assess-

ment, more and more consumers will access the online channel in the future. For example, 72% of Swiss consumers say they will buy groceries online within the next 10 years. Over the next 6 months, about 24% of consumers claim to definitely or probably buy groceries and toiletries online. However, for most consumers the barriers to online shopping are still huge. The following barriers have to be overcome if the penetration of this channel is to be further increased in Switzerland:

- The extra fees commonly accrued in online shopping are mentioned by more than half of all Swiss customers as the biggest obstacle.
- For 46% of Swiss customers, the lack of a “shopping experience” is also a barrier to the use of online shops.
- 35% of the respondents are missing the opportunity to examine (touch and feel) the products.

The two latter aspects of online shopping (lack of a “shopping experience” and inability to touch and feel the product) are factors that are currently still difficult to improve online. They remain the strengths of stationary trading and thus need to be emphasized by brick-and-mortar retailers. In addi-

tion to these three barriers, factors such as price/special offers in the store, concerns regarding product quality, long delivery times, or limited product choice are cited as further barriers to online shopping. When Swiss consumers are questioned about the necessary characteristics of online retailers (Nielsen 2018), almost 95% consider the correct execution of an order and the quality of the products as the most important aspects. For 89% a user-friendly design of the website with easy-to-follow processes of registration, purchasing and payment represents a crucial attribute of an online shop. Other important features of online retailers include value for money, a large selection of products, transparent handling of personal data and easy navigation on the website. Delivery times, the displayed product information and the availability of the products are also important factors.

### **A Competitive and Fragmented Retail Landscape in Switzerland**

The retail landscape has changed drastically during the last few years, which has naturally led to a change in consumer behavior and shopping patterns.

#### **Management Summary**

1. The boundary between online and offline retail is increasingly disappearing, forcing companies to adopt an omni-channel strategy.
2. Bringing brick-and-mortar retailers to data parity with e-commerce will be challenging. However, the increasing prevalence of digital technologies now makes it possible to address the problem of instrumenting the physical world.
3. With these technical advancements, stationary retail can become more personalized and individualized, which is bound to generate more profits.

With an ever increasing number of shopping options, retailers have to offer something unique to consumers in order to gain their attention and differentiate themselves from competitors.

After a decline in shopping frequency from 2009 onwards, it rose again, for the first time, from 136 to 140, in 2017. This corresponds to four additional purchasing acts per year per household as compared to 2016. One of the reasons for this increase is the higher amount of shopping opportunities and possibilities. The retail landscape in Switzerland is becoming more and more competitive and fragmented. In fact, the absolute number of shops in traditional retail grew again in 2017. Furthermore, two major discount stores, Aldi and Lidl, established themselves in the Swiss market. But not only the number of classic supermarkets increased, there are also more and more convenience shops, online shops and so called mono-brand shops in the non-food area in the Swiss market. In fact, while a household visited on average 5.5 different shop types per year in 2007, this number grew to 6.2 in 2017 (see figure 1) (Nielsen 2018). This means that the average Swiss household visited six different retailers during the past year and every second Swiss

### Main Propositions

1. New technologies and e-commerce challenge the status quo of traditional brick-and-mortar FMCG retailers.
2. In the e-commerce retail environment customer insight is so granular as to enable e-commerce shops to know the path to purchase and the price elasticity at the level of the individual consumer.
3. Stationary retailers need to rethink their business model to adapt to these trends.

household added another retailer to its “relevant set” during the last nine years.

As a consequence, spendings per purchasing act are slightly lower (down from 42 CHF to 41 CHF in 2017) as the money is now spread over a bigger number of purchasing acts and shop types. All this results in a very competitive environment, making the battle for the consumer’s loyalty tougher.

### Traditional Retail Is Becoming More Personal

In mature markets such as Switzerland, the reduction of out-of-stock situations is one of the last growth opportunities for retailers and manufacturers. Nielsen data shows that, on a global scale, on average 8% of all products are out of stock at any given time (Currie 2017). In highly developed markets such as Switzerland, this value is around 2%, but the personnel costs to clear and eliminate such out-of-stock situations on the shelf are high. By providing better forecasts, big data algorithms and “machine learning” could remedy this shortcoming. Technological advances such as “smart shelves” and “item tagging” are currently still expensive, but could become more widespread in the future.

Because the distinction between online and offline retail increasingly disappears, building a cross-channel business model becomes crucial. Thanks to digitalization, consumers have access to an almost infinite amount of good shopping destinations. Due to this increase in options, shoppers have become more demanding and discerning. Personalized shopping experiences and services are therefore becoming a major differentiator. For brick-and-mortar retailers, this means that in the future the point of sale has to be regarded less as a physical place for selling the products, but rather as an opportunity for bringing the customer closer to the products and, above all, the brand world.

If the focus of a physical shop is no longer exclusively on selling, space can be created to improve the customer experience and to meet the customers’ individual needs. The optimal combination of the online and offline “path to purchase” is a first basic requirement for perfect personalization. If this succeeds, it might in future be developed into

**Fig. 1: Number of Store Types Visited per Household and Year**



Source: Nielsen Shopper Trends, 2018.

some kind of personalized, digital level in the physical shop, in which every consumer gets their individual promotions or even individual packaging and pack sizes that are tailored to their needs.

Personalization is more natural for digital businesses. The instruments of the virtual world provide a huge amount of information about consumers: click into an e-commerce store and the site already knows your buying history and browsing habits, the ads you have viewed, your demographic information and your preferences. As a result, the digital retailer has a good understanding of individual price elasticities and paths to purchase, which by implication means he can optimize offers to suit individual consumers and maximize profit. To do so, digital businesses do not need to use human intuition. Big data technologies, real-time platforms and machine learning algorithms let retailers crunch data quickly and cost-effectively in a way that has not been possible before. Traditional business intelligence tools were suitable for describing what happened and helping analysts understand why. Modern approaches automate this kind of analysis, and the best analytic models can predict shopper behavior with an amazing level of accuracy. Trained machine learning algorithms can both diagnose what happened and prescribe the best responsive action. They enable the use of customer-centric tactics at scale and in real time (Currie 2017).

However, when consumers walk into a traditional brick-and-mortar store, it does not know anything about them and it presents the same appearance to all of them. It is not an evolving, responding platform in the way an e-commerce store is. Even if some of the customers are enrolled in a retailer's loyalty program, no one will find out until they register with a purchase – or never if the store is left

## Lessons Learned

1. Physical stores have to be regarded less as places where products are sold but rather as places where retailers can differentiate themselves and create a unique customer experience.
2. By reducing their inventories in physical stores but offering the entire assortment online, retailers can reduce costs and focus on personalization and the in-store experience.
3. In the near future, a shopper's journey through a physical store could be shadowed by their digital twin's path through a virtual store in order to provide to each individual a custom-made, personalized offer.

**Sales can be made anywhere, but some things can only be provided in a store – such as personal assistance or the opportunity of touching and seeing a product before buying it.**

without buying anything. If a consumer has downloaded and activated a retailer's shopping app and if the shoppers are monitored by beacons or other in-store technology, retailers may be able to follow the consumer at an earlier point of their route through the store. However, this is intrusive and requires consumers' participation in a way that online tracking does not.

One way to come closer to the e-commerce retailer's panoptic view of the consumer is by gathering information about shoppers from their devices: for example, many consumers allow apps on their smartphones to gather information about their location and to share it with

third parties. Retailers can also exploit the layout of their own physical store by using technologies such as beacons to capture information about the shoppers' whereabouts, their path through the store, their dwelling times, return visits to a shelf and so on. Although mobile phones are currently the best digital avatars for consumers in the physical world, there are other sources of information as well. Buildings and public spaces may be equipped with suitable instruments, and initiatives are already underway that will connect consumers' exposure to ads on office lobby and elevator screens to store visits during the working day. Leveraging the location data that consumers share with a third-party phone app may be intrusive, but it does not create a strong bond between the consumer and the retailer or manufacturer using the data. This sort of "light-touch" relationship has many advantages, but some suppliers naturally want a more direct relationship with their consumers. The most common way to do this is through a specialized app on the consumer's phone. However, app fatigue is a well-known phenomenon, plus there are other potential pitfalls. The app owner must persuade the consumer to participate with a substantial amount of personal information, which the con-

sumer knows will be used to target them directly. Also, because the relationship with the supplier is direct and explicit, the consumer has greater expectations: the app must provide a convenient, useful service that is a fair exchange for the data the consumer shares.

When looking at the current status of Switzerland with regard to the use of shopping technologies at the physical point of sale, Nielsen comes to the conclusion that Switzerland, together with Sweden, already has a high standard of technology in stationary trade. Switzerland is a digital leader, with some of the highest rates of self-reported digital coupon and retailer-specific app use worldwide (Grüter 2018). 28% of Swiss respondents say they use digital coupons (+12 pp.) and 17% say they have downloaded a retailer or loyalty program app (+8 pp.). Swiss retailers also have incorporated several technologies to speed up the checkout process that have been well received by shoppers. 36% of Swiss respondents say they have already used a self-service checkout (+5 pp.) and 28% would prefer using handheld barcode scanners as they shop rather than standing in checkout lines to purchase products.

The main reason why these technologies and tools have gained so much traction is their general availability. In Switzerland, two major retailers dominate the grocery market – with a share of 80% – thus reaching nearly every Swiss shopper. Both of these retailers have incorporated digital technologies in their stores – for example, by introducing mobile apps that include mobile coupons and payments.

## Implications

Even though 85% of all transactions in FMCG are still made offline, e-commerce business will grow significantly

in the next few years. Because of their business model, online stores are per definition better able to monitor consumer behavior. In the future, these e-commerce techniques that enable stores to collect very precise information about the consumers need to be transferred to the physical world.

Sales can be made anywhere, but some things can only be provided in a store – such as personal assistance or the opportunity of touching and seeing a product before buying it. The trend of online shopping will lead to a reduction in store inventories and implies that some retailers will offer the biggest part of their inventory for online purchasing only (Joliet et al. 2016). By having less stock, retailers will have more space to improve the customer experience, for example by adding product demonstrations or genius bars. Reducing the size of their stores can also help traditional retailers compete with pure online players and discounters because offering only a limited inventory in the physical store will allow them to compete on price and differentiate themselves by offering a full inventory of branded products online.

Technologies such as smartphones, beacons and smart cities are bringing the understanding of shoppers' behavior in the physical world onto the same level as the understanding of shoppers' behavior online. Soon, a shopper's journey through a physical store could be shadowed by their digital twin's path through a virtual store (Currie 2017). Digital twins are avatars that roam social media and online stores, tracked by the smartphones carried by their human counterparts in the real world. Currently these avatars embody limited information about an individual, and this data is fragmented across multiple systems. At present, there is no single entity that aggregates all the

information. However, with the growing popularity and sophistication of digital assistants in phones, cars and homes, personal avatars will become very important to retail in the future.

Because of these technical advancements and the growing importance of e-commerce, stationary retail has to adapt and become more personalized and individualized. Indeed, brick-and-mortar stores have already come a long way on the road to personalization. This step is crucial for stationary retailers because it is bound to deliver more profits. Studies of e-commerce show that sites that personalize a user's online experience generate higher-value orders, greater margins and fewer returns. In the never-ending race that is modern retail, companies can no longer compete primarily on product or price. Brick-and-mortar stores should continue to invest heavily in creating individualized digital interactions. These personal interactions will lead to higher satisfaction levels and engagement, and in turn help increase revenue, profit and repeat business. 

## Literature

- Currie, J. (Ed.) (2017). Perspectives on Retail Technology. A Biannual Look at Recent Developments. The Nielsen Company, <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ru/docs/Perspectives%20on%20Retail%20Technology%20Vol2-2-Oct-2017-Digital.pdf>
- Grüter, C. (2018). Trends in E-Commerce: Switzerland. The Nielsen Company, <https://www.nielsen.com/ch/en/insights/news/2018/wp-09-ecommerce.html>
- Joliet, J., Porter, E., Burt, M. (2016). Industry Vision: Less Physical Retail Space and Greater Retail-Manufacturer Collaboration. Gartner, <https://www.gartner.com/doc/3483717/industry-vision-physical-retail-selling>
- Nielsen (2017). What's In-Store for Online Grocery Shopping? Omnichannel Strategies to Reach Crossover Shoppers. The Nielsen Company, <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Connected%20Commerce%20Report%20January%202017.pdf>
- Nielsen (2018). Shopper Trends Study Switzerland. The Nielsen Company

# DXC Technology

## Innovativer und unabhängiger Technologiepartner

---

In nur knapp zwei Jahren hat sich DXC Technology als Brand in der Digitalbranche etabliert. Der Erfolg des weltweit führenden End-to-End-Dienstleisters, der im Jahr 2017 aus der Fusion der Computer Science Corporation (CSC) mit der Dienstleistungssparte Enterprise Service von Hewlett Packard Enterprise (HPE) hervorging, basiert auf der klaren Positionierung der Marke und der klaren Differenzierung vom Wettbewerb. Kennzeichnend sind dabei Themen wie Agilität, Skalierbarkeit, Nutzung bestehender Investitionen sowie breite Technologiepartnerschaften, die eine Unabhängigkeit bei der Auswahl entsprechend benötigter Technologien gewährleisten. Somit erzeugt DXC innovative und zukunftsweisende Lösungen im Zeitalter der digitalen Transformation.

**D**er Name „DXC Technology“ ist Programm. „DX“ steht für den generellen Prozess der digitalen Transformation. Die Brand beinhaltet den Multiplikator-Faktor X, den das globale Unternehmen lebt, indem es mit mehr als 130 000 Mitarbeitern in über 70 Ländern erfolgreich digitale Lösungen entwickelt und implementiert. „Unsere Marke wird als ‚frisch, visionär und innovativ‘ wahrgenommen“, freut sich Gary Stockman, Senior Vice President, Chief Marketing and Communications Officer, DXC Technology, sichtlich. „Diesem Versprechen werden wir tagtäglich gerecht und schärfen unser Profil, indem wir unseren Kunden helfen, digitale Transformationsprojekte schnell zu implementieren und zu skalieren.“ So ist es dem Unternehmen im Rebranding-Prozess in Rekordzeit gelungen, eine eigenständige Identität zu entwickeln. DXC Technology steht heute für den weltweit führenden End-to-End-Dienstleister in der digitalen Transformation.

### **DXC Technology – gelebter Markenkern**

Zu Recht, denn das Unternehmen geht die Herausforderungen, die das digitale Zeitalter mit sich bringt, konsequent und zügig an. Schon die Markteinführung von DXC Technology mit Big Bang auf dem Parkett der New York Stock Exchange und die globale Kampagne zur Steigerung der Awareness entfalteten für das Unternehmen eine enorme Dynamik. „Im Rückblick war es für unseren heutigen Erfolg entscheidend, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden und für die neue Corporate Identity zu begeistern“, sagt Rich Adamonis, Vice President, Global Communications, DXC Technology. Mit Nachdruck wurde kommuniziert, wofür DXC Technology steht, was das Leitbild vermittelt und insbesondere, wie sich das Unternehmen am Markt durchsetzen wird. „Die Identifikation der Menschen mit unserer neuen Marke, unserer Message und der Erfolge unserer Kunden sind für uns als Dienstleister unser wichtigstes Kapital“, ist sich Adamonis sicher. „Und gerade in der internen Kommunikation bedeutet das ständige Arbeit mit klaren Botschaften über viele verschiedene, interaktive Kanäle.“ Eine eigens hierfür ins Leben gerufene und vor allem stetig weiterentwickelte Mitarbeiterplattform liefert hier den Kollegen Ort für Austausch, Informationsgewinnung und täglich neue Inspirationen. Sie sollen

stetig wissen, wofür genau sie arbeiten, wie das „Grosse Ganze“ aussieht und wie ihre Arbeit die Reise von DXC Technology prägt.

### **DXC Technology – wir machen den Unterschied**

Doch was macht DXC Technology aus und warum setzt sich das Unternehmen im IT-Business durch? „Wir positionieren uns als Partner unserer Kunden in der digitalen Transformation, mit entscheidenden Differenzierungskriterien. So helfen wir unseren Kunden zum Beispiel durch Automatisierung signifikantes Einsparpotenzial in ihren traditionellen IT-Umgebungen zu realisieren, die dann in digitale Innovationen investiert werden können. Eigene Angebote werden mit denen unseres DXC Partner Networks gepaart – die Mitarbeiter von DXC entwickeln dann daraus kreative Lösungen, die wir zeitnah implementieren“, sagt Jan Gladziejewski, Vice President, Regional Marketing & Communications. Diese Agilität ist für die Kunden in der digitalen Transformation besonders wichtig. Neue Ansätze werden in kürzester Zeit entwickelt, getestet und dann entweder implementiert oder verworfen. Passende vielversprechende Lösungen müssen aber vor allem in der digitalen Welt schnell skalierbar sein. Im Detail bedeutet das, DXCs Erfahrungen aus vielen vorherigen Projekten für individuelle Lösungen zu nutzen und für den Kunden schnell einsetzbar zu machen. „Industrie Know-how und Verständnis der Prozesse sind unerlässlich. Die Kunden erwarten aber auch, dass wir ihnen Lösungsansätze aus anderen Industrien vorschlagen“, erklärt Gladziejewski.

### **Unabhängig beim Zugriff auf technologische Lösungen**

Wer in der digitalen Transformation für jeden einzelnen Kunden die bestmögliche Lösung entwickeln und implementieren will, braucht direkten, uneingeschränkten Zugriff auf die gesamte Technologiewelt. „Deshalb ist für uns unsere Unabhängigkeit bei der Auswahl der Technologie entscheidend“, unterstreicht Gladziejewski. DXC Technology arbeitet mit seinen 15 strategischen Partnern wie beispielsweise Microsoft, Amazon Web Services (AWS), HP, HPE und ServiceNow im Rahmen des „DXC Partner Networks“ eng zusammen. Darüber hinaus bestehen Partner-

**„Ich vergleiche die Zusammenarbeit in der digitalen Transformation gern mit einer Städtetour. Wir sind alle in der ‚Digital Transformation City‘, aber jeder Kunde plant seine individuelle Tour. DXC ist der gute Bekannte oder professionelle Tour Guide, der mit einem zusammen die Stadt erkundet. Der Guide kennt das Potenzial der Stadt, Abkürzungen und Sehenswürdigkeiten und trotzdem gibt es gemeinsam immer wieder Neues zu entdecken.“**

JAN GLADZIEJEWSKI, Vice President,  
Regional Marketing & Communications DXC Technology



schaften mit dutzenden Lösungspartnern, die Marktführer sind oder wichtige Nischen besetzen. „Unsere Experten kennen die Stärken der jeweiligen Anbieter und wissen, welche Lösungen für den Kunden in seiner spezifischen Situation, mit seinen Anforderungen im konkreten Projekt, zielführend sind“, betont Gladziejewski. Ob Hardware oder Software, alle Komponenten müssen sich funktional und zuverlässig in die oft sehr komplexen Gesamtlösungen integrieren lassen. „Wie gesagt, zählt für uns der maximale Kundennutzen.“

### **Systematische Zusammenarbeit mit Start-ups**

In der schnelllebigen digitalen Transformation legt DXC Technology besonderes Augenmerk auf technische Innovationen. Deshalb sind für das Unternehmen junge Start-ups wie beispielsweise aus der Start-up Autobahn in Deutschland interessante Partner. Mit denen arbeitet DXC weltweit systematisch zusammen. „Wenn unsere Kunden zu spezifischen Einzelfragen eine innovative Idee brauchen, schreiben wir das Projekt in der agilen Start-up-Szene aus. In einem 100-Tage-Sprint müssen die Partner dann einen tragfähigen Ansatz liefern. Das ist hoch span-

rend“, weiss Bernd Gill, Head of Digital Service Innovation, North & Central Europe, DXC Technology, aus der Praxis und nennt konkrete Beispiele: „In gerade mal drei Wochen hat unser Innovationsteam in Böblingen zusammen mit drei Start-ups im Sprint den sogenannten Juice Robot entwickelt und über Blockchain-Technologie programmiert. In der Demonstration kann der Roboter nach individuellem Kundengeschmack einen gewünschten Saft mixen und in einen Becher einschenken. Worum es in der Machbarkeitsstudie aber wirklich ging, ist die Realisierung eines auftragsgesteuerten Produktionsprozesses. Der Roboter lässt sich mit wenigen Kommandos umprogrammieren und anders einsetzen. Mit dem erfolgreichen Beispiel konnten wir zeigen, wie sich Blockchain-Technologie nutzen lässt, und dass wir bei DXC Technology schnell sogenannte „Minimum Viable Products“ entwickeln können. Wie schnell und wie weit die digitale Transformation fortschreitet, zeigt ein anderes Projekt, das DXC Technology mit einem japanischen Start-up realisierte. „Die innovativen Newcomer entwickelten eine Technologie, um Gerüche zu digitalisieren. Genauer gesagt, ging es in dem Case um den Geruch von Weinen“, konkretisiert Gill. Mit der Machbarkeitsstudie wurde gezeigt, dass sich Gerüche

in Daten umwandeln lassen – sehr wertvoll für Weinproduzenten und die gesamte Lebensmittelindustrie. „In der Qualitätssicherung kann eine solche Technologie grossartige Dienste leisten“, sagt Gill und nennt eine weitere Anwendung: „In der chemischen Industrie können giftige Gase erkannt werden, die anders nicht identifizierbar sind. Damit lassen sich effiziente Warn- und Präventionssysteme in der Produktion installieren.“

### Die digitale Transformationsreise eines jeden Kunden ist anders

Diese beiden Anwendungsfälle verdeutlichen eindrucksvoll, wie spezifisch heute die Interessen und Anforderungen der Kunden sind. Das digitale Zeitalter ermöglicht es, dass Geschäftsprozesse, die völlig separat und unvereinbar schienen, gebündelt werden. Technologien, deren Nutzung bisher aufwendig oder, wie in der Geruchsdigitalisierung, sogar unmöglich war, lassen sich heutzutage verlässlich einsetzen. Zudem werden Ansätze und Erfahrungen einfacher von Industrie zu Industrie übertragbar. Dieses Zusammenspiel ermöglicht, höchst individualisierte Lösungen schnell und anwendungsorientiert für jeden Kunden umzusetzen.

„Das hat auch ganz konkrete Auswirkungen auf das Marketing und den Vertrieb von DXC Technology“, schlägt Gladziejewski die Brücke. Vertriebs- und Marketingorganisationen müssen effektive Strategien entwickeln, um verschiedenste Organisationen und Top-Entscheider der Kunden in ihrer jeweiligen Situation abzuholen. Gladziejewski weiter: „Wir spannen den Bogen von Inspiration durch Kundenerfolge über die Darstellung zum Beispiel unserer Pilotprojekte mit innovativen Start-ups, bis hin zum Pursuit Marketing, das sich auf eine kleine Anzahl strategisch wichtiger Kunden konzentriert und sie höchst individuell begleitet.“ Mit der Thought Leadership Plattform THRIVE richtet sich DXC an alle Entscheider, die an erfolgreichen Ansätzen der Digitalen Transformation interessiert sind. Die Plattform liefert kontinuierlich Hintergründe, Informationen aus erster Hand und Best Practices auf dem Weg der digitalen Transformation. Und das über alle Branchengrenzen hinweg. „Wir diskutieren über neue Technologien wie Künstliche Intelligenz und Blockchain, transformative Technologien für die Digitalisierung, vorausschauende Analysen und Cyber-Sicherheit“, zählt Gladziejewski auf. Die Inhalte sind auf das Wesentliche konzentriert und kosten den vielbeschäftigten Entscheidern nur wenige Minuten ihrer kostbaren Zeit.

### Juice Robot mit Blockchain-Technologie



Der Juice Roboter kann nach individuellem Kundengeschmack einen gewünschten Saft produzieren und in einen Becher einschenken.

### Gerüche digitalisieren



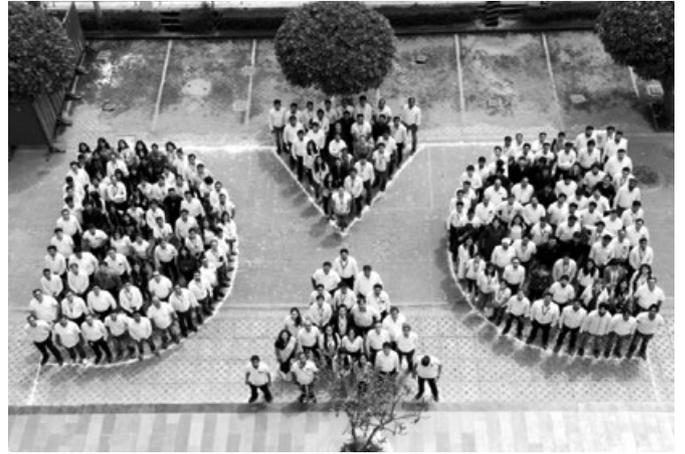
Die Technologie, die DXC Technology mit seinen Partnern entwickelte, führt zu völlig neuen Möglichkeiten, Geschäftsfelder weiterzuentwickeln.

#### Vorteile:

- Aroma-Codes können die Möglichkeiten von Online-Shopping in vielen Feldern deutlich ausweiten.
- Erhöhte Motivation beim Kunden, eine Kaufentscheidung zu treffen – sowohl online als auch offline.
- Die Visualisierung von Aromen eröffnet völlig neue Geschäftsfelder und Raum für neue Möglichkeiten.

#### Use Cases:

- **E-Commerce:** Kaufentscheidungen, für die Gerüche unabdinglich sind, werden auch im Online-Setting möglich.
- **Automotive:** Erfassen eines Geruchsprofils für eine gesamte Fahrzeugflotte zur Qualitätssicherung.
- **Manufacturing:** Früherkennung jeglicher Gas- und Giftstoffaustritte, die für Angestellte gefährlich sein könnten oder auf Missstände der Ausstattung hindeuten.



**Dank seiner über 130 000 qualifizierter Mitarbeiter in allen Schlüsselindustrien verfügt DXC Technology über profundes Expertenwissen.**

### **Pursuit Marketing als strategischer Ansatz**

„Auch beim Pursuit Marketing geht DXC Technology neue Wege. Dabei handelt es sich um eine hyper-zielgerichtete Eins-zu-Eins-Aktivität, die profunde Informationen zu einem bestimmten Unternehmen sowie den einzelnen Entscheidungsträgern und Influencern voraussetzt. Die Botschaft der Marketing- und Vertriebsteams muss ständig situativ und zielorientiert angepasst werden“, holt Dorothea Gosling, Director Global Marketing Programs, Pursuit and ABM, Global Brand, Digital and Demand, in ihrer Erklärung aus. Dabei ist das Pursuit Marketing eine eigenständige Unit, die erfahrene Verkaufsteams in spezifischen Situationen auf deren Wunsch hin unterstützt. „Unsere Kollegen verstehen es durchaus als Privileg, wenn wir unsere Manpower und unser Know-how in ihrem Sales-Projekt einbringen“, sagt Gosling, die mit ihrem Team persönliche Nähe zu den Entscheidern sucht und deren Interessen wie deren Bedürfnisse erfasst. „Selbst im Big Business kaufen Menschen bei Menschen. Dabei können Kleinigkeiten den grossen Unterschied machen. Schenken Sie beispielsweise einem Fan von Bayern München keinen Schal vom BVB“, lacht Gosling. „Gelingt es uns, das Individuum zu verstehen und seine Neigungen auszuloten, können sich unsere Führungskräfte sehr spezifisch auf Gespräche und Meetings vorbereiten.“

Letztlich dient das Pursuit Marketing natürlich dazu, die Kaufentscheidung des Kunden positiv zu beeinflussen. „Dafür liefern wir den relevanten Zielpersonen zum richtigen Zeitpunkt die für sie wichtigen Inhalte, welche wir grösstenteils mit unseren Experten erstellen“, so Gosling, für die Content Marketing höchste Priorität hat. „Wir müssen in der digitalen Transformation differenzierte Inhalte, innovative Ideen und plausible Ansätze entwickeln und kommunizieren.“ Darüber hinaus fährt das Pursuit-Marketing-Team auf einzelne Top-Entscheider fokussierte Kampagnen. „Das können LinkedIn- Aktivitäten, Banner Advertising oder auch individuell zugeschnittene Out-of-Home-Kampagnen mit Billboards sein“, wird Gosling konkret, die mit ihrem Team unlängst massgeblich dazu beigetragen hat, einen US-Versicherungskonzern als Neukunden zu gewinnen. „Darauf sind wir stolz und freuen uns, dass uns dieser Global Player vertraut.“

### **Relevante Inhalte schaffen Vertrauen**

„Wie Dorothea schon erklärt hat, spielt relevanter Content für unsere Organisation eine entscheidende Rolle. Das gilt für das Pursuit Marketing wie für alle anderen Marketingmassnahmen und für die interne Kommunikation“, nimmt Patricia Brown, Director The Content Hub bei DXC Techno-



## Handlungsauslösend: Mit Out-of-Home-Anzeigen an Flughäfen zielgerichtet und fokussiert Top-Entscheider adressieren.



logy, den Faden auf. Die ehemalige Journalistin, die unter anderem für The McGraw-Hill Companies und InformationWeek arbeitete, leitet für DXC Technology die Abteilung „Content Hub“. Brown produziert mit ihrem Team qualitativ hochwertige Inhalte, wie unter anderem Videos, Audio- und Printmaterial für DXC Technology.

„Mit der Bereitstellung von konsistenten Inhalten, die nicht nur von höchster Qualität sondern auch direkt und hoch informativ sind, schaffen wir es, die Geschichte von DXC Technology dem Markt zu kommunizieren“, erklärt Brown. „Uns geht es darum, Interessenten, Kunden, Mitarbeitern – kurz allen Stakeholdern die Informationen zu liefern, die in der digitalen Transformation relevant sind. Dafür nutzen wir alle Kommunikationskanäle, insbesondere Online und Social Media – wir haben sogar auch Print!“, so Brown. Zudem erstellt und verbreitet das Team rund 16 themenspezifische Newsletter und bedient Printmedien wie beispielsweise BBC, die *Harvard Business Review*, *Wired Magazine* und führende Verleger wie The Economist Group mit spezifischen Inhalten. Eine wichtige Rolle spielt auch die Organic Search. „Das bedeutet, dass wir unsere Inhalte so optimieren, dass wir von Suchenden über bestimmte Key Words leicht gefunden werden“, sagt Brown, die mit ihrem Team spannende aber vor allem hoch qualitative Informationen liefern will.

### Branchenübergreifende Erfahrungen

Da sich der Content an versierte Führungskräfte und Top-Entscheider richtet, müssen die Inhalte relevant, inspirierend, vertrauenswürdig und innovativ sein. Besonders gefragt sind nach Brown Best-Practice-Beispiele und Einblicke in die Hintergründe neuer Technologien und Geschäftsprozesse. „Das besondere an unserem Content ist, dass wir von den themenspezifischen Erfahrungen unserer eigenen Experten sowie unserer rund 6000 Kunden profitieren. Das ist ein grossartiger Erfahrungspool“, unterstreicht Brown, die mit ihrem Team enge Beziehungen zu den Industrien sowie zu Lösungsexperten pflegt. „Das Führungslevel der Personen, mit denen wir sprechen, und die Qualität der Informationen, die wir hierdurch generieren, ist extrem hoch – über alle Industrien hinweg. Das ermöglicht es uns die relevanten Inhalte für unser Publikum zu generieren.“

„Hinzuzufügen ist, dass wir stets auch die Erfahrungen aus unseren internen Transformationprojekten an die Kunden weitergeben. Wir sind den gleichen Disruptionen ausgesetzt wie unsere Kunden, und durch das Verständnis gewinnen wir das wichtigste, was es für ein Unternehmen gibt: das Vertrauen unserer Kunden“, schliesst Gary Stockman und bedankt sich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre starke Leistung auf dem gemeinsamen Weg.



Friedrich M. Kirn

## *Die perfekte Verbindung des PoS mit der Online-Welt*

# *Authentische Markenbotschaft dank Social Display*

---

Das Display bietet die Möglichkeit, potenzielle Kunden in die richtige Stimmung zu versetzen. Es wird hierbei zu einem digitalen Fenster, das den Konsumenten durch bewegte Bilder in die Welt des entsprechenden Produkts entführt. Es trägt so bei jedem Besuch am PoS zur positiven Experience bei.

**Andrea Fusenig**



**D**ie Customer Experience ist heute das entscheidende Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Im Idealfall ist der Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung ein Erlebnis, an das man sich erinnert.

Entscheidend für den PoS sind dabei die Gestaltung der Fläche, das Licht, die Übersichtlichkeit der Waren, die Dekoration, die Freundlichkeit der Services, das Warensortiment etc.

Für die Online-Welt gelten ähnliche Parameter: Ist der Online-Shop übersichtlich und intuitiv zu bedienen? Welches Warensortiment wird in welchen Varianten angeboten? Ist der Kaufprozess einfach gestaltet? Wie schnell ist das Produkt beim Käufer etc.?

Offline- und Online-Welt sind heute nicht mehr zu trennen. Die Erfahrungen, die ein Kunde im Laden vor Ort oder im Online-Shop macht, tragen massgeblich zum Markenbild bei. Daher ist es wichtig, diese beiden Welten so nahtlos wie möglich miteinander zu verbinden.

### Digitale Werbung – dynamische Displays

Der Einsatz digitaler Anzeigetafeln und digitaler Werbung steigt enorm – gerade im Einzelhandel, bei Events, bei Aussenwerbung aber auch innerhalb von Unternehmen. Schätzungen gehen davon aus, dass sich die Anzahl der digitalen Werbeflächen in weniger als fünf Jahren verdoppeln wird.

Die digitale Beschilderung – sogenannte Displays – wird über kurz oder lang die traditionelle Beschilderung verdrängen.

### Herausforderung: Content

Für Unternehmen, die bereits eine Strategie entwickelt haben, digitalen Content zu produzieren, der dynamisch und aktuell ist, ist das eine erfreuliche Entwicklung.

Die meisten Unternehmen stehen jedoch noch vor der Herausforderung, wie sie die hohen Kosten der Content-Erstellung, die Schwierigkeiten bei der Erhebung relevanter Daten und die Komplexität der Steuerung der Displays überwinden können. Diese Faktoren führen dazu, dass viele Displays heute eher statisch und wenig innovativ wirken.

Das bestätigt das Beispiel eines grossen Technikbieters, dessen Displays im Laden aufgrund der hohen Kosten der Content-Erstellung für einen Monat jeweils mit dem gleichen, statischen Inhalt bespielt wurden. Die Wirkung des Displays war demzufolge nicht anders als die eines Plakates – nur entsprechend kostenintensiver.

### Datenquellen für dynamischen Content

Die grösste Herausforderung für ansprechende dynamische digitale Anzeigen sind – neben der grafischen Umsetzung und der Steuerung – die Datenquellen.

User Generated Content (UGC) ist das einfachste Mittel, um Displays lebendig zu gestalten. Die Beiträge sind aktuell, wechseln bei entsprechender Motivation häufig – wie z.B. Aktionen mit einem bestimmten Hashtag – und sind authentisch.

### Social Listening

Eine Anbindung des Displays an eine Social-Listening-Lösung macht das möglich. Eine vollintegrierte Lösung kann nicht nur Beiträge auf den eigenen Social-Media-Kanälen, sondern alle Erwähnungen im Internet zu bestimmten Keywords erfassen und darstellen.

Dabei ist es sinnvoll, die Beiträge eines Kampagnen- oder Unternehmens-Hashtags nicht ungefiltert zu zeigen – eine gewisse Moderation der Beiträge ist unabdingbar, damit negative Kommentare nicht live gehen, sondern separat von einem Customer-Care-Mitarbeiter bearbeitet werden können. Automatisierte Workflows erleichtern und beschleunigen diesen Prozess. Die Sentiments können mittels AI analysiert werden. Kritische oder mehrdeutige Posts werden dann zur Kontrolle an

### Andrea Fusenig

Marketing Manager D/A/CH  
Sprinklr

Tel.: +49 (0) 170 1188800

Skype: anfuse

Twitter: @SprinklrGermany



**Produkt-Display** mit Social Engagement in einer grossen amerikanischen Warenhauskette.



**Multiple Displays** machen das Sportereignis durch Einbindung der Fans zum Erlebnis.

entsprechende Personen weitergeleitet, die diese manuell freigeben müssen.

Das Listening lässt eine uneingeschränkte Keyword-Eingabe inkl. Ausschluss-Keywords zu. Zusätzlich können z.B. das Land, die Region und die Sprache vordefiniert werden, um die Beiträge bereits im Vorfeld zu filtern.

### UGC und Influencer

Online arbeiten viele Unternehmen bereits mit Influencern oder Brand Advocates. User Generated Content (UGC) ist eines der wichtigsten Tools, um die Markenbotschaft authentisch zu kommunizieren. Dynamischer Content und Engagement in Echtzeit sind entscheidende Faktoren, um mit der Zielgruppe im Austausch zu bleiben und Markenbotschafter zu gewinnen.



**Einfache Steuerung** der Displays über eine App auf dem Mobiltelefon.

Und genau das kann perfekt über ein Social Display auf der Retail-Fläche umgesetzt werden. Wer sieht sich nicht gerne selbst mit Bild und Textnachricht auf einem grossen Monitor in seinem Lieblingsladen?

### Aufbau einer Community

Der Aufbau einer Fan-Gemeinde oder Community ist ein Hauptziel jedes Unternehmens.

Das Display am PoS visualisiert die Community und zeigt echte Personen, keine Statistiken. Es animiert gleichzeitig andere, ein Teil der Community sein zu wollen.

Unternehmen können das perfekt für den Austausch mit den Fans nutzen, um diese durch persönliche Nachrichten und/oder Vorteilsangebote noch stärker an sich zu binden.

Erfahrungen bei grossen Sport-Events zeigen, dass der Austausch mit der Fan-Gemeinde viermal höher ist, wenn ein Display eingesetzt wird, auf dem über entsprechende Event-Hashtags Kommentare und Bilder der begeisterten Fans grossflächig gezeigt werden.

### Das Display als Fenster zur Welt

Das Display bietet die Möglichkeit, potenzielle Kunden in die richtige Stimmung zu versetzen. In einem Laden für Outdoor-Artikel z.B., können Displays die Welt mittels Bewegtbild in den Laden holen: ein Zelt in der Weite Islands oder in Frankreich am Meer. Die Bilder versetzen den Käufer direkt in eine andere Stimmung, er befindet sich nicht mehr im Ladengeschäft, sondern ist live dabei. Der Kaufanreiz steigt.

In einem Sportgeschäft kann die Kaufmotivation für beispielsweise Sportschuhe durch bewegte digitale Werbung



**Grossflächiges Display** am Times Square mit Social Engagement.

enorm gesteigert werden. Der Anblick von Personen, die gemeinsam vor einem ansprechenden Hintergrund laufen und offensichtlich Spass daran haben, erreicht eine höhere Kaufmotivation als das statische Abbild eines Schuhs oder eines Läufers.

Das Display wird hierbei zu einem digitalen Fenster, das den Konsumenten durch bewegte Bilder in die Welt des entsprechenden Produkts entführt und zum Kauf animiert.

### Rating & Reviews

Kommentare und Bilder von Kunden zu einem Produkt auf einem Display auf der Ladenfläche sind gleichzusetzen mit Kaufbewertungen bei Online-Shops. Dass die Bewertungen

eines anderen Kunden, selbst wenn dieser eine unbekannte Person ist, einen massiven Einfluss auf den Entscheidungsprozess haben, ist langläufig bekannt.

Der Kunde erhält direkt im Laden während seines Entscheidungsprozesses dank Displays einen Kaufanreiz, wenn er positive Kommentare anderer Kunden zu diesem Produkt auf dem Bildschirm sieht.

### Gestaltung des Layouts und der Screens

Ein Social-Display-Layout muss sich den unterschiedlichen Themen leicht anpassen lassen. Eine aufwendige Programmierung ist für die Dynamik hinderlich.

Visuell ansprechende und vorkonfigurierte Templates, die bereits in den Corporate-Farben und der Unternehmensschrift angelegt sind, machen die Gestaltung neuer Kampagnen und Aktionen leicht.

Ausserdem müssen sich auch die Grösse und Anzahl der Displays für die unterschiedlichen Locations einfach anpassen lassen.

### Steuerung der Displays

Die Steuerung der Displays sollte für jeden Standort der Displays weltweit zentral von einem Ort erfolgen können. Ausserdem sollte es unbedingt eine Möglichkeit geben, die Displays bei Bedarf auch vor Ort zu moderieren.

Hier empfiehlt sich eine App über das Smartphone, die auf Knopfdruck zwischen den verschiedenen Display-Motiven und Orten wechseln und über die Content moderiert werden kann. 

## Sprinklr Display

Das Sprinklr Display ermöglicht eine Visualisierung und Transformation aller Daten und Inhalte, die in den sozialen Netzwerken und dem Internet über die Sprinklr Plattform gesammelt werden. Diese können in übersichtlichen Dashboards angezeigt werden und helfen Unternehmen dabei, geeignete Aktionspunkte abzuleiten, die zu eindrucksvollen Kundenerlebnissen (Customer Experiences) führen. Die Markentreue wird durch die Visualisierung von UGC auf Events oder in Shops massgeblich gefördert.

### Vorteile des Sprinklr Displays

- Unterstützt diverse Anwendungsmöglichkeiten von Displays bis Command Centern über digitale Aussenwerbung (DooH) und Displays für den Einzelhandel.
- Das Sprinklr Display kann Daten und Inhalte von mehr als 24 sozialen Kanälen visualisieren.
- Umfasst eine grosse Auswahl an vorinstallierten, modernen Templates.
- Leicht einzurichten und zu konfigurieren – auch für komplexe Multiple-Display-Wände.
- Extrem schnelle Ladezeiten
- Ist direkt mit den Sprinklr-Modulen Core, Listening und Benchmarking integriert.
- Leicht einzurichtende, benutzerdefiniertes Suchen und Filtern
- Der Display-Manager macht eine einfach fernbedienbare Steuerung des Contents, z.B. über das Mobiltelefon, möglich.

# *Vom Branding zur Kaufauflösung: Damit sich die Werbung auch auszahlt*

---

*Handlungsauslösende Werbung ist eine Methode, die komplementär ist zum Branding. Sie knüpft an dem an, was die meisten Unternehmen schon gut und erfolgreich tun: ihren Brand aufbauen. Handlungsauslösende Kommunikation, so sagen unsere Kunden, ist die Fortsetzung von ihrem Branding in Richtung Kaufauflösung. Sie stellt sicher, dass sich der Kunde bewegt, dass er den Ort des Kaufes aufsucht und – dass die Kasse klingelt.*

**Dr. Marc Rutschmann**



**Dr. Marc Rutschmann**

führt eine Agentur, die auf handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist – die Dr. Marc Rutschmann AG. Die Tochtergesellschaft Research® erforscht seit zwanzig Jahren Kaufprozesse von Kunden und Konsumenten. Rutschmann, Dr. oec. HSG, ist Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Autor zahlreicher Bücher und Fachbeiträge.

**Dr. Marc Rutschmann AG**  
Bellevueplatz 5, CH-8001 Zürich  
marc.rutschmann@mrutschmann.com  
www.mrutschmann.com

## Was wir Marketers von den Nobelpreisträgern lernen können

Branding, so kann man sagen, erzeugt eine Disposition beim Konsumenten und macht ihn geneigt, das Produkt zu kaufen. Der Konsument soll das Produkt mögen und es anderen vorziehen.

Die Kernthese des Branding lautet: Was der Kunde mag, das wird er auch kaufen. Die Parallelität zum *Homo oeconomicus* ist unübersehbar; er wählt so, dass er seine gefühlten Bedürfnisse befriedigt sieht. Diese einfache These dient gleichsam als Grundprinzip des Marketings, woraus sich alles Weitere ableitet.

In jüngster Zeit beobachtet man eine gewisse Irritation. Unternehmer und Manager stellen fest, dass sich die Kunden wohl den Brand verinnerlicht haben – sie übernehmen das Image, das man ihnen anbietet – und trotzdem kaufen sie nicht. Der Kunde liebt die Marke, nur handeln tut er nicht.

Das Phänomen ist in den Sozialwissenschaften seit Langem bekannt. Vor Jahrzehnten schon waren die Sozialpsychologen irritiert, als sie feststellten, dass eine positive Einstellung nicht zu entsprechendem Verhalten führt. Untersuchungen zeigten, dass die sogenannte Korrelation von Meinung (*attitude*) zur Handlung (*behavior*) gering ist, gegen Null tendiert oder gar negativ ausfällt. Paradox auf den ersten Blick, gewiss.

Bemerkenswert ist die Parallelität zu den Wirtschaftswissenschaften, speziell der *Makroökonomie*. Dort war der *Homo oeconomicus* die Inkarnation von rationalem Handeln. Dieser entschied so, dass er seinen Nutzen optimierte. In die Sprache des Marketings übertragen: Konsistent zu dem, was der Konsument als sein „Bedürfnis“ deklariert, handelt er auch.

Von diesem *Homo oeconomicus* hat sich die Makroökonomie längst verabschiedet. Die *Verhaltensökonom*en haben das Steuer übernommen, was man etwa an der Zahl der vergebenen Nobelpreise ablesen kann: Richard Thaler, Robert Shiller, Vernon Smith oder Daniel Kahneman. Sie gingen dazu über, die tatsächlichen Faktoren für menschliches Verhalten zu erforschen und leiteten daraus die *Regeln für die Praxis* ab: für die Politik, aber auch für Unternehmen.

Die Quellen, aus denen die Verhaltensökonom $\ddot{e}$ n schöpften, waren die verhaltensorientierte Psychologie und jüngst ganz speziell die Verhaltensbiologie und die *Neurowissenschaften*. Von Letzterer kommt etwa die Erkenntnis, dass das Mögen (*Liking*) und das Begehren (*Wanting*) im menschl-

chen Gehirn auf zwei getrennten neuronalen Bahnen verlaufen und weitgehend unabhängig voneinander ihre Wirkung entfalten. Man kann etwas begehren, ohne es zu mögen. Und umgekehrt: Der Konsument mag etwas, spricht sich positiv darüber aus, ohne dass er das Ding auch haben möchte. Ohne dass er es ergreift und zu sich nimmt. *Liking* ohne *Wanting*.

Was diese Erkenntnis aber so brisant macht – für die Ökonomie wie für das Marketing – ist der Umstand, dass das eine dem betreffenden Menschen bewusst ist, nämlich das *Liking*. Darüber kann er reden. Die andere Nervenbahn hingegen – jene des *Wanting* – verläuft in entwicklungsgeschichtlich alten Hirnregionen, wo das *Bewusstsein keinen Zugang hat*. Beim besten Willen kann der Konsument keine Auskunft geben über das, was ihn antreibt und zum Handeln bewegt.

Nicht nur die klassische Ökonomie wurde durch solche Feststellungen beeinflusst. Es rührt auch an den Grundfesten des Marketings.

Was bedeutet das für Ihr Unternehmen? Können wir etwas lernen von diesen Grössen der Wirtschaftswissenschaften und Trägern von Nobelpreisen?

## Ein Brand ist eine gute Startbedingung für Ihr Unternehmen

Freuen Sie sich, wenn Ihr Unternehmen über einen starken und positiven Brand verfügt! Schön, wenn Ihr Brand vom Konsumenten geschätzt wird. Das hilft und ist eine gute Voraussetzung für den Erfolg auf den Märkten. Aber es *reicht nicht*, dass die Kunden auch *handeln* und dass sie *kaufen*. Es sind weitere Faktoren ins Spiel zu bringen. Ergänzende Massnahmen sind erforderlich, damit der Umsatzerfolg eintritt.

## „Ein Brand hilft zwar, aber nützt nichts.“

in Anlehnung an den bekannten Verhaltensökonom $\ddot{e}$ n Dan Ariely

In unserer Agentur haben wir uns seit jeher dieser ergänzenden Faktoren angenommen. Sie fliessen ein in das, was wir mit „*Handlungsauslösender Kommunikation*“ bezeichnen. Diese knüpft am Brand an und führt den Kunden in überschaubaren Schritten ans Kaufen. Handlungsauslösende Kommunikation stellt die *Transmission* sicher: die Übertragung der Kraft auf den Kaufprozess Ihres Kunden.

**Diese Formel gilt nicht mehr:  
Brand + Rabatt = Kaufauflösung**

Schauen wir uns um und blicken auf das, was uns täglich in der Werbung begegnet: Ein Brand wird ausgelobt, inszeniert und ins beste Licht gerückt. Und dann folgt der Rabatt: „30 Prozent Rabatt, wenn Sie jetzt kaufen“. Auf die schöne Werbung folgt die Schweinebauch-Kommunikation. Rabatt als einziges Mittel, um den Kauf auszulösen? Unbesehen der schädigenden Rückwirkung auf den Brand? Ist das zielführend? Ich glaube nicht. Es gibt andere Mittel und Wege, um Menschen ans Handeln zu führen.

Nachfolgend sind *fünf Prinzipien* angeführt, wie Kommunikation an einen Brand anknüpfen kann – ohne diesen zu beschädigen und ohne Rabatte.

**Prinzip 1: Den Weg zum Kauf etappieren – und etappengerecht motivieren**

Es bereitet Schwierigkeiten, Kunden auf ein *Fernziel* hin zu motivieren; wesentlich leichter fällt es uns, Kunden zu einem *Nahziel* anzuspornen. Kaufen ist das Fernziel; den Kunden lediglich motivieren, sich an den PoS zu begeben oder gar nur den Informationskanal aufzusuchen, wäre das Nahziel. Was ihn dort als „Belohnung“ erwartet, ist ins Feld zu führen, eine *Etappenbelohnung*: etwas Verlockendes, Interessantes, kurz: etwas, was ihm sein Haben-Wollen-Hormon in die Adern treibt (das Dopamin). „Instant happiness“ nennen wir das: eine Überraschung, ein Geschenk, ein Lächeln. Jedenfalls ein Glücksgefühl, wenn der Kunde nur schon den ersten Schritt tut. Er soll sich dem Produkt annähern.

Dann erst folgen der zweite Schritt und die Motivation dazu. Erneut wird ein Anreiz geschaffen beziehungsweise die Hemmer werden abgebaut, was ihn nochmals einen Schritt näher an den Kauf führt. Etwas umständlich ausgedrückt: Nutzerzentrierte Entscheidungsumgebung entlang des Kaufprozesses<sup>1</sup>.

**Prinzip 2: Halbwertszeit beachten:  
Der Kunde will jetzt handeln – Sekunden später ist seine Handlungsbereitschaft bereits auf die Hälfte gesunken**

Dem Kunden eine Botschaft übermitteln und darauf vertrauen, dass er irgendwann später darauf reagieren wird,

führt regelmässig zu Enttäuschungen. Der Kunde handelt *jetzt oder nie*. Die sogenannte Halbwertszeit beträgt 16 Sekunden, sagen uns die Neurobiologen: Die Bereitschaft zum Handeln ist nach dieser Zeitspanne bereits auf die Hälfte abgesunken.

Das bedeutet für die *Praxis*: Dem Kunden Handlungsoptionen anbieten, die in Reichweite einer Armlänge liegen und die er sofort ergreifen kann. Zum Beispiel: umgehend vertiefte Informationen anfordern oder sie online suchen; sein Interesse bekunden lassen, indem er etwas ankreuzt, retourniert und so sein Commitment abgibt. Oder sei es nur einen *Vorsatz* fassen, der eine handfeste Ausdrucksform findet: sich anmelden; einen Gutschein einstecken, der ihn später daran erinnert; etwas eintragen auf seinem Einkaufszettel, herunterladen auf sein Mobile.

**Prinzip 3: Verweildauer auf dem Werbemittel erhöhen**

In der klassischen Werbung spricht man von *zwei Sekunden* Verweildauer bei einer ganzseitigen Anzeige; ein weltweit akzeptierter Standard.

Aus Sicht der Handlungsauslösung steht fest: Keine Chance, den biologischen Apparat innert zweier Sekunden auf Touren zu bringen! Im Minimum das *Fünffache* ist erforderlich. Menschen, die auf eine Anzeige reagieren, verweilen gar Minuten bei der Botschaft. Aus dem Direct Marketing ist bekannt, dass zweiseitige Mailings einen höheren Response erzeugen als einseitige. Wenn bestimmte Regeln der Gestaltung befolgt werden, muss man anfügen.

Nur: wie schafft man eine hohe Verweildauer? Wie stellt man sicher, dass der Kunde nicht aussteigt? Siehe Prinzip 4.

**Abb. 1: Meinung-Handlung**



maximal r = 0,20  
auch mal r = 0,00 und  
häufig negativ r = - 0,73

Quelle: Marc Rutschmann: Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!, Springer Gabler 2018, S.29.

<sup>1</sup> „Nutzenzentrierte Entscheidungsumgebung“ ist ein Begriff von Richard Thaler, Verhaltensökonom und Nobelpreisträger. Richard Thaler: Misbehaving, was uns die Verhaltensökonomie über unsere Entscheide verrät, Siedler Verlag, München 2018.

#### Prinzip 4: Dem Lesemuster des Kunden folgen

Auf Werbemitteln, gedruckten oder digitalen, lassen sich Lesemuster von Kunden erkennen, die einen in Erstaunen versetzen. Sie sind kontra-intuitiv. Denn das Auge folgt eigenen Automatismen, die uns *nicht bewusst* sind. Mit der Technik des *Eye Tracking* lassen sich solche Muster sichtbar machen. *Eye Tracking* registriert die Augenfixationen auf einem Werbemittel: jene 0,3 Sekunden, wo das Auge verharret. Nur hier findet eine Informationsübertragung ins Gehirn statt. Keine Informationsübertragung erfolgt während den längeren Sprüngen, die zwischen den Fixationspunkten liegen.

**Die Kernthese des Branding lautet: Was der Kunde mag, das wird er auch kaufen. Die Parallelität zum Homo oeconomicus ist unübersehbar; er wählt so, dass er seine gefühlten Bedürfnisse befriedigt sieht.**

In groben Zügen dargestellt: Ein Lesemuster weist i.d.R. einen dreistufigen *hierarchischen Ablauf* auf: Als Erstes fixiert das Auge den herausragenden *Eye Catcher*. Nicht selten ist es das Gesicht eines Menschen, genauer: die Augenpartie. Allenfalls ein emotionsgeladenes Reizwort wie „gratis“, „neu“ etc. Dann folgt ein Überfliegen der gesamten Seite: von Fixationspunkt zu Fixationspunkt, ohne die dazwischenliegenden Informationen aufzunehmen. Und schliesslich, auf der dritten Ebene: Der Leser taucht ein in einzelne, kompakte Botschaftselemente, wir nennen sie die *semantischen Häppchen*.

#### Prinzip 5: Der Sprachcode, der Menschen zum Handeln bewegt

Die Sprache, die den Menschen an ein offenes Verhalten, an eine Handlung führt, weist ein charakteristisches Muster auf: Die Sprache ist einfach; sie verwendet Wörter, die geläufig sind (ablesbar an der Auftretenswahrscheinlichkeit);

sie weist eine hohe Redundanz auf – häufige Wiederholungen und selbst Pleonasmen („Gratis-Geschenk“) erhöhen nachweislich den Response.

Sie ähnelt der gesprochenen Sprache, jener, die im familiären Kreise gewählt wird. Die Psycholinguisten nennen das den *restricted Code*. Das Merkmal dieser Sprache ist: Sie ist leicht verständlich und sie erfordert vom Leser nicht die geringste kognitive Anstrengung – keinerlei Übersetzen einer kreativ verfremdeten Botschaft.

Auch die Bildsprache hat ihre eigene Charakteristik. Neben den Gefühleffekten, die sie hervorruft, begleitet sie den Leseprozess. Sie macht Aussage für Aussage anschaulich. Bild und Text stehen in intensiver Wechselbeziehung; überspannen die gesamte Lesestrecke.

Keine Angst vor langen Texten! Wenn Sie dem oben beschriebenen Sprachmuster folgen, werden auch lange Texte gelesen. Sie erhöhen die Verweildauer – und damit die Handlungsbereitschaft. Ein *hoher Response*, eine *hohe Conversion* sind das Ergebnis.

#### Wir resümieren

Dem glorreichen Branding folgt der krude Rabatt zum Zwecke der Kaufauflösung, das ist die verbreitete Praxis. In der Automobilwerbung zu beobachten: 5000 Euro Rabatt und mehr. So die Plakate. Auch die Markenartikelindustrie folgt diesem Schema, wenn wir die Anzeigen von Retailern und Supermärkten betrachten.

Höchste Sorgfalt wird stets der Brand-bildenden Werbung angediehen, so die Praxis. Und weil die Kaufwirkung ausbleibt, greift man dann zum Rabatt. Ein Ausschlag im Umsatz ist durchaus spürbar. Analysen von Kaufprozessen zeigen aber, dass ein grosser Teil der Käufe vorweggenommen werden. Sie fehlen später. Ausserdem wird das kostspielige Branding neutralisiert und schmerzhaftere Erlösminderungen fallen an.

Ungenutzt bleibt jene Kommunikation, die Kunden *ans Handeln führt*. Diese etappiert den Kaufprozess und motiviert Etappe für Etappe. Die Form dieser Kommunikation stellt sicher, dass sich die Kunden mit dem Produkt und seinen Benefits *vertieft befassen* und sich *innerlich festlegen*. Und schliesslich schubst sie den Kunden, damit er sich an den Ort des Kaufes begibt. Ab hier beginnt das Produkt zu wirken – die magische Anziehung der blossen *Präsenz der Dinge*: Die Hand fährt aus, der Kunde ergreift das Produkt oder seine Briefftasche. 

# Walking in the Customers' Shoes

---

Karen Walker, CMO at Cisco, helped transforming the company the company from a product-oriented to a customer-oriented company. In the interview she explains which steps were to take and which aspects of a company are affected the most in a transformational process of this kind.

**Das Interview führten Christoph Wortmann, M.Sc., und Laura Braun, M.Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**



**Digitization is the talk of the day – how does Cisco differentiate and position itself compared with other tech giants? Do you have specific aspects, which you are taking into consideration when it comes to the German speaking area or Europe?**

Digitization is really the next wave of innovation, for companies and for countries, including their citizens. The classic examples of digitally native or digitally born companies are Uber or Airbnb. Digitization has allowed them to build a whole new business model, whether it is transportation or hotels. For industries and customers with both digital and physical assets, the so called “brown field”, digitization is both a challenge and an opportunity.

This is why we work very closely with customers. We have an innovation center here in Switzerland where we bring in customers and co-innovate. We work with them to identify business opportunities and their challenges with digitization, and then we help create solutions. We discuss how digitization changes their business model, their processes and, how it impacts the type of talent they need. We facilitate the process, but the customer is in the driver seat and takes the decisions.

Cisco is a networking company and networks are at the heart of digitization. If you think about the internet and the Internet of Things, networks, and the infrastructure needed, are more important than ever. As a technology company, we provide the secure, intelligent platform for digital business. We provide technologies for collaboration that change the user and employee experience. And we give our customers the choice whether they

want “on premise” solutions (meaning they own the equipment) or if they prefer to have everything in the public cloud or even in a multi-cloud environment. These are our pillars of differentiation and – when you put those together – they make Cisco unique.

**Do you have any special relationships or partnerships with other tech companies?**

Absolutely. We collaborate with software and Software as a Service (SaaS) companies, such as Salesforce, Oracle, and SAP. We also have a great partnership with Apple where we innovate together to create better and faster experiences on both Cisco’s network and Apple devices. This provides Apple differentiation in the business world.

**„We serve the local business, the local Cisco team, and of course the local customers.“**

We also have great relationships with Google and Amazon – and all of these partnerships are very important to our strategy.

**Do you see differences when it comes to marketing and communication in Europe, Asia or the US? From my experience, Switzerland is not a cloud country – for some reasons, a lot of SMEs here do not like the cloud solution.**

We are a global company, but we execute on a country level. Countries have different technology adoption curves and they need different ways of com-

**Karen Walker**

Senior Vice President and Chief Marketing Officer, Cisco Systems

Twitter: @KarMWalker  
www.cisco.com

munication. For example, some countries still like print, such as Switzerland or Germany. While if you go to Korea, everything is on a tablet. However, since Cisco is a 50 billion dollar business and a market leader, we can't have every country talking about Cisco in a different way. We have to tell a consistent and compelling story but we do it through our local teams. Our managing director is based locally, he understands the thinking of Swiss companies and the competitive dynamics. We totally empower the country marketing leader, so that we speak the same global language, but with the respective local dialect. Customer stories are done locally, same for social media. The country marketing

**„Hence, we have to make sure that we walk in the shoes of the customer and think about their interests, and then serve our information in the way that they want to consume it.“**

manager is my “editor in chief” for Switzerland and he can source content globally. That content doesn't have to come from the US. It comes from anywhere and might be used where it fits best, but then he adds a local flair.

**So the strategic positioning is done centrally from a marketing perspective, but all execution is done in the countries?**

Correct, the execution happens in the single countries. We serve the local business, the local Cisco team, and of course the local customers. We make sure that we do all the listening to shape our strategic positioning. The country teams use maybe two-thirds of the content from the global team and then create unique and local content that is just specific for the local market.

**What about marketing campaigns – can countries develop their own campaigns? Or is that against the philosophy of having a consistent global message?**

There are certain messages that have to be globally consistent: “who is Cisco”, “what do we stand for”, and “what is our value proposition”. We create and share content around these themes, so that the country teams don't need to invent everything themselves.

Let me give you a few examples: in autumn, we will have a new brand campaign, positioning us and our values as a company. Some of our campaigns are more specific, such as “The Network. Intuitive”-campaign we launched last summer where we told the story of how we have reinvented networking. We launched a great new portfolio and there was so much energy and momentum. In fact, it was the fastest business ramp in the history of our company. Everybody was involved – from global to local.

On top of global campaigns like this, we have our always-on digital campaigns that are real-time and personalized. Switzerland has this. Probably about 95 percent of our campaigns are completely digital. But if the country manager said security (including GDPR) is even more important here, they are fully empowered to run a local security campaign.

**If 95 percent of your campaigns are digital, how important are the traditional marketing activities or campaigns? Do you use traditional measures or is your future purely digital?**

Occasionally, we use traditional methods, such as advertising in airports. A pretty recent example was during



one of our big signature events, Cisco Live, that was held in Barcelona in January. In that case, as our customers were arriving, from the second they got off the plane, I wanted them to see Cisco. So for that, we did pop-up placements. Whether it is out-of-home or billboards, we do that very selectively, usually in support of a big event or a campaign. However, our focus is digital and here's why: on Cisco.com, we have 11 million unique visitors each month. And because they are leaning in and coming to our website, with their permission, we can derive a lot of information about them. In contrast, I do not know anything about those passengers walking through the airport. I don't know whether they see our ad. Digitally, however, I can learn a lot about them and their preferences.

**This sounds like a fundamental shift in marketing execution. How do you orchestrate such a major change?**

When we went digital three years ago, there were six levers that we had to pull. The first one was brand. We had to reposition ourselves as an innovative company, connect with our customers in a different way, and send clear messages concerning our vision. The second measure was rewriting all our content. Or as I would explain this to my engineering friends: we had to do a complete rewrite of the code. We had to go to an agile DevOps type of environment versus really long content and make everything very modular. Thirdly, we had to rebuild our marketing technology stack, as I already mentioned. Furthermore, I had to change our Operating Model. When I started, 70 percent of our people were stationed in San Jose, our headquarters. The new Operating Model had to be fast and real-time, to

balance resources between San Jose and the countries. So now we have a global but decentralized model with a lot more empowerment at the country-level. The fifth lever is our set of talent and skills. We hired digital and social natives, as well as data scien-

**„We had to think about personas, we had to make our content relevant to each stage of that customer's journey and give them the experience that they were looking for.“**

tists for analytics, and technologists for marketing technology. We trained people to be focused on customers and user design, we started to hire journalists, because we needed storytellers. So our talent profile had to be very different from what it was before. And then the sixth lever we had to pull was all about customer insights and customer experience. Business buyers behave a lot like consumers in the digital world. They are doing their own search, a lot of their own discovery, they have already checked you out. There is an equivalent to TripAdvisor in terms of getting a recommendation. So we had to think about personas, we had to make our content relevant to each stage of the customer's journey and give them the experience that they were looking for.

Those were the six major pillars. Honestly, had we known how many things we were taking on simultaneously, I'm not sure if we'd have the

courage to start. But that in a nutshell was our journey.

**So there was a shift from a product-focused company towards a customer-focused company, right?**

Yes, and it is still an ongoing journey. I think that a lot of high-tech companies are still in that trap of talking about themselves, about their product, their technology or their car or their financial service. Hence, we have to make sure that we walk in the shoes of the customer and think about their interests, and then serve our information in the way that they want to consume it.

**However, I think customers – especially when it comes to technology – do not precisely know what kind of solution would be the right one for them.**

Yes, it is easier to sell something that is tangible. A great example for a technology trap is that technology companies tend to give strange names to products. We had something called “Cisco Unified Communication Desktop Device”. And it's actually a phone. So if it is a phone, let's call it a phone. Just by simplifying your language and debunking some of the complication, being more native in terms of the language, makes a huge difference for customers to search, learn and discover. They start with that problem of “What am I trying to do?” That is the first step on their journey and therefore it has to be the first step of our journey. If they need a phone, we are going to describe our technology in an easy and understandable way.

**Are you moving towards individualized marketing or assistance as well?**

Yes, absolutely. Through the technology investment we made, we can now track on Cisco.com where visitors have been on our site, what they look at and what their dwell times are, as well as previous orders and even some additional data.

**Are you using this information? And if yes, how? Sometimes, this can be a little bit intimidating.**

Absolutely, and I am thrilled that the EU is taking such a strong stand on GDPR. I actually think that it's a good approach to put the power of privacy back with the consumer and then, ultimately, they will give you their information if you add enough value. So, it puts pressure on us to make the experience so great that you want to share your information with us. And if I know more about you, I'm going to make you faster, smarter and I'm going to make it easier for you to buy what you need. Many of the tools that

**„What we have found – and we are very lucky – is that our customers are incredibly loyal.“**

we use as consumers are transferring across into the business world. And that's where we are headed.

**Cisco is often an example for open innovation. Cisco has a big community and you regularly ask the customer for feedback on how you can improve yourselves. Are you also making your customers kind of advocates for Cisco?**

There are a couple of ways to answer that question. What we have found – and we are very lucky – is that our customers are incredibly loyal. In fact, we have customers that come to our events and they have tattoos of

**„Our community of brand lovers is incredible. It's worth gold to us, and we take their trust very seriously and know we have to earn it every day.“**

our logo or they even shaved the Cisco logo into their haircut. That makes me think I probably shouldn't try to change our logo! (laughs) The level of advocacy is just incredible and a valuable asset to our company. However, we need to earn that trust every day. So what we do is ask our customers for insights. An example is Cisco Gateway: we created a digital community, where we ask customers about certain products or engage with them on their questions. This is a great listening tool, but it's also a safe and trusted environment, where customers can exchange their experiences and receive honest answers. And you know the old marketing rule: a customer will listen more to another customer than he or she would to a vendor. Honestly, I was not sure how intensely customers would use it but I was so wrong. They take the time and make the effort as long as they feel that you are listening and will take action. And to us this insight is invaluable and has made Cisco Gateway a

really great success. What happened next was really unusual: customers who had only met digitally now wanted to meet physically at Cisco Live in Barcelona. It is a little bit as if they had been online dating. Therefore in the event we created a special place. If you were part of the community, you could go there and meet the others. This really enriches the whole experience and they just love talking to each other. Our community of brand lovers is incredible. It's worth gold to us, and we take their trust very seriously and know we have to earn it every day. We never take it for granted. Those tattoos ...

**I guess you will have to show us a picture! Thank you for your time. It was such a pleasure talking to you.** 🚩

### Use-Case

Get a glimpse of how the innovative collaboration technologies of Cisco transform the daily work at one of the leading offices for architecture in Switzerland – fsp Architekten AG – and how local content is used to convey a global message.



[https://www.cisco.com/c/de\\_ch/solutions/small-business.html](https://www.cisco.com/c/de_ch/solutions/small-business.html)

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

Das Buch *Mehr Erfolg mit Markenkooperationen. Partnerschaften im Zeitalter der Digitalisierung* gibt einen Einblick in unterschiedlichste Aspekte von Markenkooperationen, insbesondere vor dem Hintergrund digitaler Kommunikations- und Kooperationskanäle. Die Herausgeber, Prof. Dr. Karsten Kilian, Marketingprofessor sowie Initiator des Markenportals Markenlexikon.com, und Nils Pickenpack, Geschäftsführer der Agentur connecting brands, stellen in ihrem Werk diverse Fachbeiträge von Autoren aus Wissenschaft und Praxis zusammen. Neben allgemeinen Tipps zur erfolgreichen Planung, Durchführung und Bewertung von Kooperationen werden insbesondere digitale Kollaborationsformen thematisiert. Angereichert mit zahlreichen Modellen und Praxisbeispielen bietet das Buch eine umfassende Orientierungsgrundlage für Markenmanager. Es ergänzt das 2013 erschienene Praxisbuch *Markenkooperationen. Wer nicht kooperiert – verliert*.

## Abstract

Einleitend werden elf Zusammenarbeitsformen mit unterschiedlicher Kooperationsrichtung, -intensität und -dauer vorgestellt und sechs Phasen des Kooperationsmanagements erläutert: Bereits in der Planungsphase sollten Manager zentrale Parameter wie Zielsetzung, Image und Bekanntheit der eigenen Marke bestimmen, um auf dieser Grundlage passende Kooperationspartner zu identifizieren.

Anschliessend werden aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive sechs Arten der Markenanreicherung durch Markenkooperationen und Co-Promotions beleuchtet. Die grundlegende Relevanz der Markenidentität für einen erfolgreichen Imagetransfer wird aufgezeigt und ein Leitfaden zur Identifikation passender Ko-

operationspartner sowie zur systematischen Planung und Konzipierung von Partnerschaften präsentiert. Mithilfe der präsentierten Indizes ist der erzielte Kooperationserfolg quantifizierbar.

Dynamische Zeiten verstärken die Notwendigkeit eines agilen Managements von Markenkooperationen. In diesem Zuge werden evidenzbasiertes Vorgehen, strategisches Netzwerk, nachhaltiges Management sowie Fit und Glaubwürdigkeit zwischen Kooperationspartnern wichtiger. Online-Markenkooperationen wie Content, Affiliate und Influencer Marketing reagieren gezielt auf diese Anforderungen sowie auf ein verändertes Nutzungsverhalten. Für die richtige Partnerwahl und -ansprache bietet die dargestellte Influencer-Typologie zentrale Anhaltspunkte.

Abschliessend werden Kooperationen mit Wissenschaft und Kunst als Beispiele innovativen Co-Brandings dargestellt. Während Kunstkooperationen die Markenwahrnehmung (auch im Sinne des Employer Branding) verbessern können und als Quelle kreativer und differenzierender Markenführung dienen, birgt eine Kooperation mit der Wissenschaft erhebliches Innovationspotenzial. Laura Noll



Karsten Kilian, Nils Pickenpack (Hrsg.)

## MEHR ERFOLG MIT MARKENKOOPERATIONEN

Partnerschaften im Zeitalter der Digitalisierung

Business Village Verlag, 1. Auflage 2018, 272 Seiten, 34,95 €

ISBN: 978-3-8698-0425-5

## Kernthesen

1. In der Praxis gelten Markenkooperationen als Wachstums- und Wertsteigerungsstrategie, da erhöhte Aufmerksamkeit und Imagetransfer einen positiven Einfluss auf Leistungskennzahlen, Kundenzufriedenheit und Arbeitsproduktivität haben.
2. Eine starke Markenidentität ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Imagetransfer. Zudem sollte der Fit zwischen Kooperationspartnern vorab beurteilt und der Kooperationspartner mit der grösstmöglichen Schnittmenge von Produkt/Kundennutzen, Marke/Image, Strategie/Zielgruppe und Kultur/Zusammenarbeit ausgewählt werden.
3. Dynamische Zeiten erfordern ein agiles Management von Markenkooperationen. Online-Kooperation in Form von Affiliate-, Content- oder Social-Media-Marketing reagieren gezielt auf veränderte Kundenbedürfnisse und erhöhen das Innovationspotenzial.

# Steigerung der Markenbekanntheit durch Social-Media-Marketing – ein Fallbeispiel

---

Die zunehmende Digitalisierung hat für Unternehmen eine Vielzahl an neuen Aktivitätsfeldern im Bereich von Social-Media-Marketing eröffnet (vgl. Bonetti/Perry/Fernie 2017, S. 62). Diese neu gewonnenen Bereiche sind dabei jedoch nicht nur als reines Kommunikationsmedium zu verstehen, sondern können durch ihre Nutzung einen erheblichen Einfluss auf die Markenbekanntheit entwickeln, indem die Persönlichkeit einer Marke aktiv an die (potenziellen) Kunden vermittelt wird. Die Steigerung der Markenbekanntheit ist besonders in der heutigen Zeit des enormen Wettbewerbs zwischen den Unternehmen für den langfristigen Erfolg von Bedeutung und wirkt sich in der Folge auf den Markenwert sowie die Kaufabsicht der Konsumenten aus.

**Prof. Dr. Sonja Sperber, Prof. Dr. Christiane Beyerhaus**

## 1. Zielsetzung und Vorgehensweise

Der vorliegende Artikel analysiert die grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Einflussgrößen auf Grundlage aktueller Forschungserkenntnisse. Darauf aufbauend, deckt er Handlungsempfehlungen für Unternehmen auf, um das Potenzial von Social-Media-Marketing bestmöglich auszuschöpfen und sich somit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenzmarken im umkämpften Marktumfeld zu sichern. Dabei werden praxisrelevante Optionen analysiert, wie der Einfluss möglichst gewinnbringend in Massnahmen für die organisationale Nutzung überführt werden kann.

Veranschaulicht wird dies im Rahmen des in Hamburg ansässigen Unternehmens Stiebich & Rieth, welches auf Lederwaren im Luxussegment spezialisiert ist. Dieser Markt unterliegt aktuell einem extremen Konkurrenzdruck: Zum einen erhöht sich stetig die Anzahl an direkten Konkurrenten, die das Segment durchdringen; hierdurch verschwindet zunehmend die soziale Distanz, welche Luxusmarken aus Sicht der Konsumenten verkörpern. Zum anderen bauen die günstige(re)n Substitutionsprodukte grossen Druck auf die Marken auf. Besonders in dieser Situation kann die Schaffung eines Mehrwerts über Social-Media-Marketing massgeblich für den Erfolg eines Unternehmens sein. Es kann dazu beitragen, langfristig einen Markenwert aufzubauen, welcher die hohen Produktpreise aus Konsumentensicht rechtfertigt und somit die Exklusivität der Marke stärkt.

Das Fallbeispiel der Marke Stiebich & Rieth, welche durch das einzigartige Produktdesign besondere Wertwahrnehmungen bei den Konsumenten entstehen lässt, zeigt dabei die Bedeutung der Markenpersönlichkeit in der organisationalen Nutzung von sozialen Medien auf. Durch die Ableitung spezifischer Handlungsempfehlungen soll eine konkrete Anwendungshilfe geboten werden.

## 2. Der Einfluss von Social-Media-Aktivitäten auf die Kaufabsicht der Konsumenten im Luxussegment

Im Zuge der steigenden Nutzung von sozialen Medien durch die Konsumenten hat Social-Media-Marketing stark an Bedeutung als organisationales Marketing-Tool gewonnen, dem eine wichtige strategische Rolle zukommt (vgl. u.a. Bug/Haussmann 2017; Kontu/Vecchi 2014). In der Vergangenheit wurde der Einfluss von Social-Media-Marketing vorrangig mit Blick auf die Kaufabsichten der Konsumenten einer spezifischen Marke betrachtet. Folgender Zusammenhang (Abbildung 1) wurde hierbei in der Literatur konstatiert:

### Prof. Dr. Sonja Sperber

ISM International School of Management;  
Campus Frankfurt; Global Brand & Fashion Management  
Mörfelder Landstrasse 55, 60598 Frankfurt/Main

[sonja.sperber@ism.de](mailto:sonja.sperber@ism.de)

Tel.: +49 (0) 69 6605936776

<https://www.ism.de/lehre-und-forschung/lehre/departments/marketing-department>

### Prof. Dr. Christiane Beyerhaus

Program Director BA Global Brand & Fashion Management  
und MA Luxury, Fashion & Sales Management  
Brooktorkai 22, 20457 Hamburg

[christiane.beyerhaus@ism.de](mailto:christiane.beyerhaus@ism.de)

Tel.: +49 (0) 40 319933987

Mobil: +49 (0) 162 2103145

<https://www.ism.de/lehre-und-forschung/lehre/departments/marketing-department>

Dieser Zusammenhang wurde in der vorhandenen Literatur auf unterschiedliche Weise beschrieben, d.h. diverse Variablen betrachtet, welche den Einfluss bedingen. Dies führt zwar zu allgemeinem Konsens darüber, dass die organisationale Anwendung von Social-Media-Marketing das Kaufverhalten der Konsumenten beeinflussen kann (vgl. u.a. Kim/Ko 2010; Kim/Ko 2012) und dabei insbesondere wichtig für den Aufbau von „stronger brand knowledge“ durch den Konsumenten sind (Phan/Park 2014, S. 196; in Anlehnung an Ng 2014). Hinsichtlich der Fragen, über welche Faktoren der Einfluss auf die Kaufabsicht ausgelöst wird, liegen jedoch höchst unterschiedliche Ansätze vor.

Insbesondere Luxusunternehmen sehen einen Einsatz von Social-Media-Tools häufig kritisch, vorrangig bedingt durch die Befürchtung des Verlustes von Exklusivität durch eine (zu starke) Online-Präsenz bzw. gesteigerte Kommunikationsmöglichkeiten. Choi/Shen (2017, S. 6) haben in diesem Zuge jedoch darauf hingewiesen, dass auch der Luxuskonsument „(..) more digital experience“ mit einer Marke erwartet. Erfolgsbeispiele wie das der Luxus-Modemarke Burberry (s. Phan/Thomas/Heine 2011) haben gezeigt, welchen entscheidenden Beitrag Social-Media-Marketing beim (Wieder-)Aufbau des Markenimages leisten kann.

### Einfluss auf Kundenbeziehung und Kaufabsicht

Kim/Ko (2010, S. 168, 169) haben die Zielsetzung von Social-Media-Marketing in einzelne Faktoren (Entertainment, Cus-

tomization, Interaktion, Word of Mouth, Trend) untergliedert und deren Einfluss auf die Kundenbeziehung (Customer Relationship mit den Dimensionen „Trust“ und „Intimacy“) sowie auf die Kaufabsichten des Konsumenten gemessen. Die Ergebnisse liefern einen klaren Hinweis da-rauf, dass besonders die Faktoren Entertainment, Customization und Trend einen positiven Einfluss haben und insbesondere beim Aufbau von „Trust“ in eine Marke entscheidend sind. Da sich Vertrauen in eine Marke wiederum stark auf die Kaufabsicht auswirkt, wird deren Aufbau als entscheidendes Ziel der Social-Media-Aktivitäten gewertet.

**Einfluss auf Markenwert, Kundenwert und Kaufabsicht**

In einer späteren Studie haben Kim/Ko (2012, S. 1483, 1484) den Einfluss auf den Markenwert („Brand Equity“), den Kundenwert („Customer Equity“) sowie die Kaufabsicht („Purchase Intention“) analysiert; dieser Zusammenhang ist besonders mit Blick auf die Profitabilität einer

Marke entscheidend (Ng 2014). Die Analyse zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Werbemaßnahmen über die sozialen Medien und dem Markenwert auf, während sich die Kaufabsicht signifikant auf den Kundenwert auswirkt.

**3. Modell zum Einfluss von Social Media aus Markensicht**

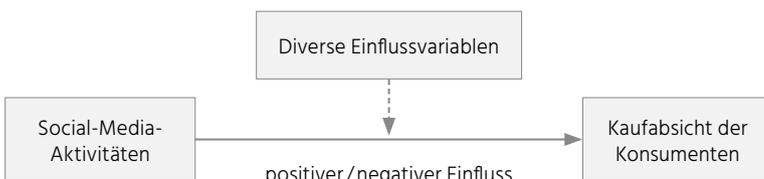
Wie aufgezeigt, liegen in der Literatur diverse Ansätze zur Erläuterung des Einflusses von Social-Media-Marketing auf die Kaufabsicht des Konsumenten vor. Bei deren Betrachtung kristallisieren sich einige grundlegende Zusammenhänge heraus: So ist die Kaufabsicht keine direkte Folge vom (erfolgreichen) Einsatz der Social-Media-Tools, sondern wird durch diverse in der Einflusskette zwischengelagerte Faktoren ausgelöst. Um einen Bezugsrahmen für die einzelnen Einflussströme zu bieten, werden diese in Abbildung 2 dargestellt.

Social-Media-Aktivitäten haben dabei einen direkten Einfluss auf die Kommunikation der Markenpersönlichkeit, die wiederum zur Markenwahrnehmung durch den Konsumenten und zur Markenbekanntheit führt (Aaker 1997). Eine direkte Folge der letzteren ist die Schaffung eines Markenwertes, woraus die Kaufabsicht resultiert. Es ist somit entscheidend, die Beziehung zwischen Markenpersönlichkeit und Markenbekanntheit zu betrachten, da die Nutzung der sozialen Medien an dieser Stelle ihre Wirkung entfaltet und über die Kommunikation spezifischer Persönlichkeitswerte die Markenbekanntheit generieren kann.

**4. Fallstudie Stiebich & Rieth**

Durch die Analyse des Fallbeispiels von Stiebich & Rieth sollen Handlungsempfehlungen für das zukünftige Vorgehen mit Bezug auf Social-Media-Anwendungen abgeleitet werden, die auch für andere Unternehmen von Interesse sein werden. Die langfristigen Unternehmensziele des Labels wurden durch die Gründer Detlef Stiebich und Julia Rieth klar definiert: Vorrangige Zielsetzung ist die Steigerung der Markenbekanntheit, was durch eine stärkere Positionierung der Marke in den Social-Media-Kanälen erreicht werden soll. Dabei geht es vor allem darum, den diskreten, zurückhaltenden Luxus hervorzuheben (Weinberg 2014), wobei das bereits vorhandene Markenimage beibehalten werden soll. Für eine dem Image der Marke entsprechende Positionierung muss demnach ein stringentes Social-Media-Konzept etabliert werden, sodass diese von (potenziellen) Kunden konsistent wahrgenommen wird und ein kanalübergreifend

**Abb. 1: Genereller Zusammenhang zwischen Social-Media-Aktivitäten und Kaufabsicht**



Quelle: Eigene Darstellung.

**Zusammenfassung**

Social-Media-Marketing bietet den Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, nicht nur mit Blick auf die Verkaufsförderung im E-Retail. Besonders auch zur Schaffung von Markenbekanntheit, welche in der Folge wiederum zur Steigerung des Markenwertes führen und somit einen direkten Einfluss auf die Kaufabsicht der Konsumenten haben kann, ist diese Form des Marketings heutzutage essenziell. Der vorliegende Artikel untersucht zunächst die theoretischen Wirkungszusammenhänge und veranschaulicht anschliessend das Potenzial des Social-Media-Marketings für den organisationalen Einsatz anhand des Fallbeispiels des Unternehmens Stiebich & Rieth, welches auf Lederwaren im Luxussegment spezialisiert ist.

## Kernthesen

1. Die Markenpersönlichkeit wirkt sich direkt auf die Markenbekanntheit und indirekt auf die Kaufabsicht der Konsumenten aus.
2. Social-Media-Marketing beeinflusst die Verbindung zwischen Markenpersönlichkeit und Markenbekanntheit bzw. -wahrnehmung.
3. Zwischen den Adjektiven, welche die Markenpersönlichkeit repräsentieren, und der Markenwahrnehmung besteht eine direkte starke Verbindung.
4. Der Markenwert wird durch erhöhte Social-Media-Aktivitäten ausschliesslich indirekt gesteigert, und nur in dem Fall, dass eine konsistente Markenkommunikation über alle Kanäle vorliegt.
5. Unternehmen können durch einen gezielten Social-Media-Einsatz ihre Markenbekanntheit auch im Offline-Bereich nachhaltig steigern.

stimmiges Bild entsteht. Kurzfristig sollen Social-Media-Kampagnen dabei vor allem auf den Plattformen Instagram, Facebook und der eigenen Unternehmens-Website umgesetzt werden, um mittelfristig die Markenbekanntheit zu steigern und zunehmend Bekanntheit zu erlangen.

Der Mittelpunkt aller Massnahmen muss demnach im Aufbau einer unverwechselbaren Markenpersönlichkeit liegen, da diese Vertrauen und Werte schafft, mit denen der Kunde sich identifizieren kann. Dies ist besonders im Luxussegment wichtig, da der Produktkauf in diesem Bereich sehr emotionsgetrieben ist. Die Emotionen werden dabei durch

sogenanntes „Story-Telling“ erzeugt und transportiert (Reihengruber 2014), indem jede Marke eine bestimmte Herkunft, einen Designer oder eine Geschichte verkörpert. Der Kunde verknüpft das wahrgenommene Bild der Markenpersönlichkeit über Emotionen mit dieser Marke. Besonders vor dem Hintergrund, dass soziale Medien heute zu einem permanenten Begleiter in unserer Gesellschaft geworden sind, ist die Kommunikation über diese Kanäle prädestiniert für die permanente Verankerung einer Marke im Gedächtnis der Kunden.

### 4.1 Unternehmensprofil

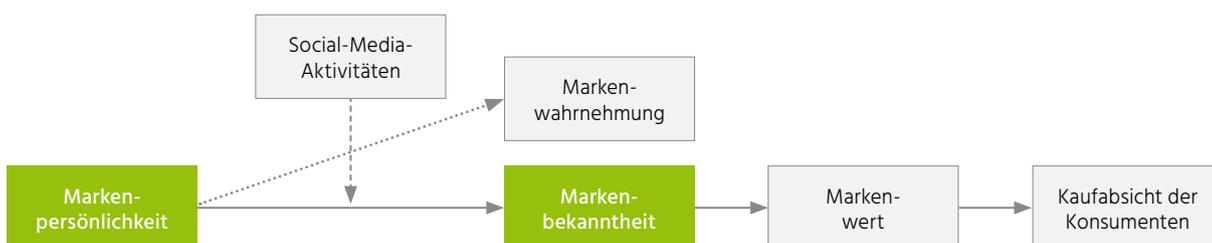
Das 2012 in Hamburg gegründete Unternehmen Stiebich & Rieth GmbH fertigt zeitlos moderne Handtaschen im nordisch-minimalistischen Stil.

Besonderer Wert wird auf die traditionelle Fertigung der Taschen gelegt: Die spezielle Sattel-Stich-Technik führt zu einer optimalen Verarbeitung des nachhaltig gefertigten Leders und unterstreicht die Exklusivität und Einzigartigkeit, die für das Label steht (Stiebich & Rieth 2014). Tabelle 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens.

### 4.2 Wettbewerbsanalyse

Um das Potenzial des Einsatzes von Social Media in der Folge zu analysieren, müssen zunächst die bedeutendsten Konkurrenten (Tabelle 2) anhand einer Wettbewerbsanalyse betrachtet werden. Mit Blick auf die Thematik von „Self Identity vs. Social Identity“ liegt die vorrangige Kaufmotivation der Zielgruppe in der Identifikation mit der Marke, nicht der persönlichen Darstellung in der Gesellschaft über die Markenwahl. Stiebich & Rieth hat viele direkte Wettbewerber, die bezüglich Zielgruppendefinition und Markenpersönlichkeit ähnlich ausgerichtet sind. Die bedeu-

**Abb. 2: Einzelne Einflussgrössen zwischen Social Media und Kaufabsicht**



Quelle: Eigene Darstellung.

tendsten direkten Wettbewerber sind dabei die Marken Céline, Hermès und Loewe.

### 5. Empirische Analyse zur Social-Media-Nutzung

Im Rahmen eines Workshops wurde eine empirische Studie zur Markenbekanntheit und Markenpräsenz von Stiebich & Rieth von Oktober bis November 2017 durchgeführt, um die aktuelle Bekanntheit des Unternehmens zu ermitteln und die Social-Media-Präsenz zu bewerten. Insgesamt haben 102 Personen an der Umfrage teilgenommen, davon waren 82% weiblich und 18% männlich. Die Altersstruktur der Teilnehmer teilt sich folgendermassen auf: 74,51% waren zwischen 20 und 29 Jahre alt, 15,68% zwischen 30 und 60 Jahre alt und 8,82% der Teilnehmer waren jünger als 20 Jahre. Ca. 49% der Befragten gaben an, weniger als 1000 € im Monat zur Verfügung zu haben, ca. 25% 1000 €–2000 € und weitere ca. 15% 2000 €–6000 €+. Ca. 11% haben keine Angabe hierzu gemacht.

#### Markenbekanntheit und Markenpersönlichkeit

Hinsichtlich der Markenbekanntheit gaben 77,50% der Teilnehmer an, die Marke nicht zu kennen, während 22,50% in der Vergangenheit bereits Berührungspunkte mit der Marke hatten. Innerhalb der Umfrage sollten die Teilnehmer anhand einer Likert-Skala (1=sehr zutreffend bis 5=nicht zutreffend) Adjektive zuordnen, um die Markenpersönlichkeit zu be-

schreiben; so kann festgestellt werden, welche Persönlichkeitswerte der Konsument mit der Marke verbindet bzw. wie diese über die sozialen Medien hervorgerufen werden. Die definierten Adjektive lauten „modern“, „geradlinig“, „hochwertig“, „exklusiv“, „qualitativ“, „dezent“, „aussagekräftig“, „authentisch“ und „interessant“.

#### Aktuelle Nutzung von Instagram, Facebook und Unternehmens-Website

Die Befragten sollten anhand von Beispielbildern der Website sowie der Unternehmensseite auf Instagram und Facebook Stiebich & Rieth mit jeweils einer der drei Konkurrenzmarken Céline, Loewe und Hermès vergleichen. Dafür wurden erneut die neun festgelegten Adjektive zur Bewertung des Unternehmensauftritts herangezogen.

**Instagram:** Auf Instagram folgen dem Unternehmen 913 Personen (Stand 21.04.2018). Die Engagement Rate beträgt 11,48%. Im Vergleich des Instagram-Accounts von Stiebich & Rieth mit dem von Hermès bewegen sich die Durchschnittswerte der Adjektive zwischen 1,63 und 2,98, wobei sich „geradlinig“ mit dem besten Durchschnittswert von 1,63 abhebt, gefolgt von „dezent“ mit einem Wert von 1,77. Den schlechtesten Durchschnittswert erreicht das Adjektiv „interessant“ mit 2,98 (siehe Anhang 1).

**Facebook:** Auf Facebook hat Stiebich & Rieth ca. 1000 Abonnenten und über 300 Inhalte gepostet (Stand 21.04.2018). Seit Januar 2018 wurden auf dem Account 21 Beiträge gepostet mit einer Engagement Rate von 2,7% von Januar bis April 2018. Im Vergleich des Facebook-Accounts mit dem von Loewe zeigt sich, dass die Durchschnittswerte zwischen 2,32 und 2,89 liegen. Den besten Durchschnittswert hat das Adjektiv „qualitativ“ mit 2,32, den schlechtesten das Adjektiv „dezent“ mit 2,89 (siehe Anhang 2).

**Website:** Hier erhält der Nutzer einen Einblick in die Kollektion, die Philosophie der Marke, weitere Produktinformationen sowie News der Marke. Bezüglich der Bewertung zur Markenpersönlichkeit bewegt sich die Website im Vergleich mit Céline bei allen Adjektiven durchschnittlich zwischen 1,91 und 2,66. Durchsetzen kann sich das Unternehmen besonders bei den Adjektiven „hochwertig“ und „geradlinig“, jeweils mit einem Wert von 1,91, während das Adjektiv „aussagekräftig“ den schlechtesten Durchschnittswert mit 2,66 erreicht und dicht gefolgt wird von „interessant“ mit einem Wert von 2,59 (siehe Anhang 3).

Abschliessend sollte die Marke durch die Teilnehmer anhand derselben Adjektive beschrieben werden. Dabei bewegten sich die Werte zwischen 1,84 und 2,67 (siehe Anhang 4).

**Tabelle 1: Fact Sheet Stiebich & Rieth GmbH**

<b>CEO/Designer</b>	Detlef Stiebich, Julia Rieth
<b>Gründungsjahr</b>	2012
<b>Key Brand Attributes</b>	traditionelle Machart, zeitlos moderner Stil
<b>Kundenzielgruppe</b>	weibliche, selbstbewusste Frauen
<b>Partner &amp; Lieferanten</b>	deutsche Manufaktur; Leder aus Spanien, Italien und Frankreich
<b>Produktpreisspanne</b>	800 €–2300 €
<b>Produktgruppe</b>	handgefertigte Lederhandtaschen und kleine Lederaccessoires (bspw. Schlüsselanhänger), gefertigt in spezieller Sattel-Stich-Technik; nachhaltige Lederverarbeitung, natürliche Zutaten zum Färben des Leders
<b>Stores</b>	Atelier in Hamburg
<b>USP</b>	handstitched, diskreter Luxus
<b>Vertrieb</b>	Direkt (Atelier) sowie indirekt (Kaufhäuser und Boutiquen, spezielle Mode-Websites); vornehmlich D/A/CH-Region, aber auch Kanada und Russland

Quelle: Eigene Recherchen.

**Tabelle 2: Fact Sheet der wichtigsten Konkurrenten von Stiebich & Rieth**

	<b>Céline SA</b> (zugehörig zu LVMH)	<b>Hermès AG</b>	<b>Loewe SA</b> (zugehörig zu LVMH)
<b>CEO/Designer</b>	Séverine Merle, Hedi Slimane	Axel Dumas, Nadège Vanhee-Cybulski	Pascale Lepoivre, Jonathan Anderson
<b>Gründungsjahr</b>	1945	1837	1846
<b>Key Brand Attributes</b>	minimalistisch, klar, zurückhaltend	elegant, qualitativ hochwertig, exklusiv	traditionelle Herstellung,
<b>Partner &amp; Lieferanten</b>	klassisch, verspielt	Ledermanufaktur in Pantin (FR), Lederlieferant: Tanneries du Puy (FR)	Loewe Stiftung, Leder aus Spanien
<b>Produktpreispanne</b>	200€–3400€	1200€–6000€	500€–2700€
<b>Produktgruppe</b>	handgefertigt; unterschiedliche Produktpaletten (Mode, Schuhe, Taschen, Sonnenbrillen, Schmuck, Lederwaren & Accessoires); hochwertigen Kalbsleder mit oder ohne Prägung	handgefertigt; unterschiedliche Produktpaletten (Lederwaren Taschen, Gürtel); Sattlerstich	handgefertigt; Lederhandtaschen, kleine Lederwaren (u.a. Portemonnaies); alte Handwerkstechniken mit neuer Technologie; spanisches Lammleder und organische Farbstoffe
<b>Stores</b>	140 weltweit	304 weltweit	150 weltweit
<b>USP</b>	Chefdesignerin Phoebe Philo => „Philophistes“-Bewegung	Anspruch und Authentizität, Eleganz und Schlichtheit, Fantasie und Kühnheit	exklusive Produktion in Spanien, traditionelle Herstellung
<b>Vertrieb</b>	Direkt (Stores, Homepage, Messen) und indirekt (Luxus-Online-Plattformen, Showrooms)	Direkt (Stores, Homepage) und indirekt (ausgewählte Retailer und Kaufhäuser)	Direkt (Website und Stores) und indirekt (über ausgewählte weltweite Retailer)

Quelle: Eigene Recherchen.

Die Adjektive „hochwertig“ mit 1,94 und „geradlinig“ mit 1,84 konnten besonders hohe Werte erzielen, wo-raus sich schliessen lässt, dass die Qualität der Taschen und das angestrebte Ziel des zeitlos modernen Stils der Marke ansprechend dargestellt wird. Viele Teilnehmer vermissen allerdings eine klare Aussage der Inhalte – die Adjektive „interessant“ und „aussagekräftig“ erzielten die schlechtesten Werte. Das Adjektiv „dezent“ erhielt beim Facebook-Vergleich den niedrigsten Durchschnittswert. Dies steht in starkem Kontrast zur Wahrnehmung der anderen Social-Media-Seiten. Eine einheitliche Social-Media-Strategie und ein konsistenter Markenauftritt sind demnach erforderlich. Die unterschiedliche Wahrnehmung der Marke über die Kanäle hinweg resultiert aus der heterogenen Bespielung der Kanäle Instagram und Facebook. Auf Instagram setzt Stiebich & Rieth vermehrt auf die Bildsprache: Es werden Katalogfotos mit dem Fokus auf einen einheitlichen Feed gepostet, während auf Facebook vorwiegend Fotos der Designer und Events gepostet werden. Grund dafür ist die unterschiedliche Ausrichtung dieser Social-Media-Plattformen: Während auf Instagram die vorwiegende Intention die Vermittlung von Emotionen ist, ist Facebook eine hybride Social Community, sowohl emotional als auch informativ (Faßmann/Moss 2016).

## 6. Handlungsempfehlungen und Ausblick

Zusammenfassend konnte im Rahmen der Studie gezeigt werden, welchen Einfluss die Wahrnehmung einer Marke in den sozialen Medien anhand von Persönlichkeitswerten auf die Markenbekanntheit hat. Die Vermittlung der Markenpersönlichkeit ist dabei entscheidend für den langfristigen Aufbau von Markenbekanntheit und Markenwert sowie die Generierung einer Kaufabsicht. Es muss daher sichergestellt werden, dass die Persönlichkeitsmerkmale, die eine Marke bestmöglich in Bezug auf ihr Leistungsversprechen beschreiben, in den Mittelpunkt aller Social-Media-Aktivitäten gestellt werden und diese so die Schaffung von Markenbekanntheit unterstützen.

Die Studie konnte aufzeigen, dass die Adjektive „hochwertig“ und „geradlinig“ besonders hohe Werte in Verbindung mit der Wahrnehmung von Stiebich & Rieth erzielen konnten; hieraus lässt sich schliessen, dass die Qualität der Taschen und das angestrebte Ziel hinsichtlich Stilausprägung über den Social-Media-Auftritt der Marke vermittelt werden. Dennoch scheinen viele der Befragten eine klare Aussage der Inhalte zu vermissen. Ein weiterer Kritikpunkt ist die gegenwärtige Unstimmigkeit der wahrgenommenen Werte über die einzelnen Kanäle: So erzielt das Adjektiv „dezent“ im Face-

## Handlungsempfehlungen

1. Die Fallstudie zeigt, dass Marken massgeblich von einer klaren Definition der Persönlichkeitsfaktoren profitieren, welche auf den USP bzw. das geleistete Markenversprechen abgestimmt sind.
2. Es ist zu empfehlen, dass die Markenpersönlichkeit zwischen Werbemaßnahmen im Offline-Bereich und den geplanten Social-Media-Einsatz-Tools zu einer konsistenten Strategie zusammengeführt wird.
3. Für den langfristigen Erfolg ist die Überführung der vermittelten Markenpersönlichkeit in eine (bestenfalls ungestützte) Markenbekanntheit entscheidend; daher muss dies als Ziel im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen.
4. Eine klare Aussage der vermittelten Inhalte – vor allem über die Persönlichkeitswerte und deren Stimmigkeit zwischen den Kanälen – ist entscheidend für eine erfolgreiche Social-Media-Strategie. Jegliche potenzielle Unstimmigkeit in Bezug auf die Aussage der Inhalte muss vermieden werden.

book-Vergleich den niedrigsten Durchschnittswert, während es in der Wahrnehmung auf den weiteren Social-Media-Seiten deutlich besser abschneidet. Diesbezüglich muss eine einheitliche Strategie erarbeitet werden, die jede der untersuchten Seiten abdeckt, um die Aufmerksamkeit der Kunden

zu wecken. Die Stimmigkeit der vermittelten Persönlichkeitswerte über die einzelnen genutzten Plattformen ist unabdingbar, um langfristig ein konsistentes Markenbild in der Wahrnehmung der Konsumenten aufzubauen.

In Bezug auf die zentralen Erkenntnisse bzw. Handlungsempfehlungen, die sich daraus ableiten lassen, ist festzuhalten:

- Hinsichtlich der Frage, welche Social-Media-Kanäle von Luxusmarken bespielt werden sollen, existiert keine einheitliche Antwort. Hier muss fallspezifisch entschieden werden, welche Werte die Marke vermitteln möchte und welche Intention dabei im Mittelpunkt steht, da Plattformen wie Instagram, Facebook, etc. verschiedene Ausrichtungen haben.
- Bevor das Potenzial der sozialen Medien als Kommunikations-Tool genutzt werden kann, muss eine klare Definition der Persönlichkeitsfaktoren vorliegen. Diese müssen zwingend auf den USP bzw. das an den Kunden geleistete Markenversprechen abgestimmt sein.
- Im Rahmen der Fallstudie konnte gezeigt werden, dass die die Markenpersönlichkeit repräsentierenden Adjektive hohe Werte in Verbindung mit der Markenwahrnehmung erzielen konnten. Die Erkenntnis, dass Persönlichkeit und Wahrnehmung einen direkten starken Zusammenhang haben, ist von zentraler Bedeutung für den Aufbau der Strategie.
- Gerade im Online-Bereich liegt der Fokus auf einer Informationsvermittlung, welche vom Konsumenten – durch

## Literatur

Aaker, J. L. (1997): Dimensions of Brand Personality, in: *Journal of Marketing Research*, 34, 3, pp. 347–356.

Bonetti, F./Perry, P./Ferne, J. (2017): The Evolution of Luxury Fashion Retailing in China, in: Choi, T.-M. & Shen, B. (Hrsg.): *Luxury Fashion Retail Management*, pp. 49–67. Springer: Singapur.

Bug, P./Haussmann, N. (2017): Using Social Media for Luxury Fashion Management, in: Choi, T.-M. & Shen, B. (Hrsg.): *Luxury Fashion Retail Management*, pp. 121–144. Springer: Singapur.

Choi, T.-M./Shen, B. (2017): Luxury Fashion Retail Management: In Introduction, in: Choi, T.-M. & Shen, B. (Hrsg.): *Luxury Fashion Retail Management*, pp. 3–9. Springer: Singapur.

Faßmann, M./Moss, C. (2016): Instagram als Marketing-Kanal: Die Positionierung aus-

gewählter Social-Media-Plattformen. Springer VS: Wiesbaden.

Kim, A. J./Ko, E. (2010): Impacts of Luxury Fashion Brand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention, in: *Journal of Global Fashion Marketing*, 1, 3, pp. 164–171.

Kim, A. J./Ko, E. (2012): Do Social Media Marketing Activities Enhance Customer Equity? An Empirical Study of Luxury Fashion Brand, in: *Journal of Business Research*, 65, 10, pp. 1480–1486.

Kontu, H./Vecchi, A. (2014): Why All that Noise – Assessing the Strategic Value of Social Media for Fashion Brands, in: *Journal of Global Fashion Marketing*, 5, 3, pp. 235–250.

Ng, M. (2014): Social Media and Luxury Fashion Brands in China: The Case of Coach, in: *Journal of Global Fashion Marketing*, 5, 3, pp. 251–265.

Phan, M./Park, S.-Y. (2014): Introduction: Social Media Marketing and Luxury Brands, in: *Journal of Global Fashion Marketing*, 5, 3, pp. 195–196.

Phan, M./Thomas, R./Heine, K. (2011): Social Media and Luxury Brand Management: The Case of Burberry, in: *Journal of Global Fashion Marketing*, 2, 4, pp. 213–222.

Reihengruber, M. (2014): Scheherazade und die Geschichte von 101 Luxusmarken – Potenziale von Storytelling in der Luxusmarkenführung, in: Ettl-Huber, S. (Hrsg.): *Storytelling in der Organisationskommunikation*, S. 103–104. Springer: Wiesbaden.

Stiebich & Rieth (2014): Made by Hand – Their work, [online]. <http://stiebich-rieth.com/> [21.4.2018].

Weinberg, T. (2014): *Social Media Marketing – Strategien für Twitter, Facebook & Co.*, 4. O'Reilly Verlag: Köln.

die Schnelligkeit der sozialen Medien – zunehmend eingefordert wird. Somit wird eine wahrgenommene fehlende Informationsvermittlung der Marke durch den Online-Nutzer stärker negativ bewertet als im Bereich der Offline-Kommunikation.

- Eine einheitliche Social-Media-Strategie muss erarbeitet werden, um Aufmerksamkeit zu wecken und aussagekräftig als Marke aufzutreten. Die Stimmigkeit der vermittelten Persönlichkeitswerte über die genutzten Plattformen in den sozialen Medien ist un-

abdingbar, um langfristig ein konsistentes Markenbild aufzubauen.

Um langfristig einen erfolgreichen Einsatz der sozialen Medien als Kommunikations-Tool zu etablieren, sind die Konsistenz der Online- und Offline-Massnahmen sowie die Analyse der Erwartungshaltung, welche die Konsumenten mit der jeweiligen Form der Kommunikation verbinden, entscheidend.

Es bleibt anzumerken, dass sich das vorliegende Fallbeispiel ausschliesslich auf die drei Plattformen Instagram, Facebook sowie die Unternehmens-Website fokussiert hat; die Analyse muss demnach, um allgemeine Gültigkeit für eine Marke darzustellen, auf alle aktiv genutzten Plattformen erweitert werden. Nur so kann beurteilt werden, ob ein konsistentes Markenbild vorliegt bzw. an welcher Stelle der Markenkommunikation Anpassungen vorgenommen werden müssen, um die sozialen Medien gewinnbringend zu nutzen und deren Potenzial maximal auszuschöpfen. 

**Es muss eine einheitliche Social-Media-Strategie erarbeitet werden, um Aufmerksamkeit zu wecken und aussagekräftig als Marke aufzutreten.**

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Start  
Januar  
2019



**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 8. Januar 2019.

**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung)**

Gerne berät Sie Laura Noll auch persönlich zum Intensivseminar für Marketingmanagement unter +41 71 224 28 76 oder per Mail an [laura.noll@unisg.ch](mailto:laura.noll@unisg.ch).

# Sportsponsoring als Employer- Branding-Tool

---

Sportsponsoring hat als Marketing-Tool gegenüber aktuellen und potenziellen Mitarbeitern an Aufmerksamkeit gewonnen. Wir konnten nachweisen, dass das hier vorgestellte Sponsoring-Engagement signifikante Auswirkungen auf das wahrgenommene Image, das Commitment gegenüber dem Unternehmen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hat.

**Marcel Hüttermann, Dr. Angela Bearth, Prof. Dr. Frank Hannich**

In vielen Unternehmen hängt der Erfolg in der heutigen Zeit immer weniger mit materiellen Faktoren zusammen, sondern wird massgeblich durch talentierte und kompetente Mitarbeiter geprägt (Heider-Winter, 2014). Entsprechend ist Humankapital in der heutigen Wirtschaft zum Grundstein für das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen geworden (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501). Aufgrund des demografischen Wandels und der steigenden Nachfrage nach hoch qualifizierten Arbeitnehmern wird der Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter in den nächsten Jahren zusätzlich an Bedeutung und Intensität gewinnen. Immer mehr Unternehmen nutzen deshalb Employer Branding, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und sich im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte optimal zu positionieren (Backhaus, 2004). Sportsponsoring wurde in den letzten Jahrzehnten als Kundenkommunikationsplattform angesehen und hat seit Mitte der 90er-Jahre als Marketing-Tool gegenüber aktuellen und potenziellen Mitarbeitern an Aufmerksamkeit gewonnen (Javalgi et al., 1994).

Diese Studie untersucht deshalb, ob Sportsponsoring als Employer-Branding-Tool eingesetzt werden kann. Mittels Literaturrecherche wurden zunächst Schlüsselattribute identifiziert, welche die Einstellungsbildung gegenüber dem Sponsor beeinflussen. Anschliessend wurden die Auswirkungen des Sportsponsoring-Engagements der Rivella AG bei Swiss Ski auf die Einstellungsbildung sowie das externe und interne Employer Branding mittels zweier quantitativer Online-Umfragen bei Studierenden als relevante Zielgruppe (n=309) und den Mitarbeitern der Rivella AG (n=44) untersucht.

## 1. Theoretischer Hintergrund

Gemäss Radermacher (2013, S. 1) entsteht die Aussenwahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber, ob man es will oder nicht, und unabhängig davon, ob man sich dessen bewusst ist. Employer Branding befasst sich damit, die Wahrnehmung eines Unternehmens aktiv zu beeinflussen und dieses sowohl bei potenziellen Arbeitnehmern, also auch aktuellen Mitarbeitern, als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010, S. 57). In der Literatur lassen sich diverse Definitionen von Employer Branding finden. Eine in der Literatur weit verbreitete Definition beschreibt den Begriff des Employer Branding wie folgt: „[...] we define employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors.“ (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502).

Ziel des Employer Branding ist die Schaffung und Erhöhung der Employer-Brand-Equity (Arbeitgebermarkenwert) (Ambler & Barrow, 1996, S. 188). Employer-Brand-Equity ist ein immaterieller Wert, welcher sich in den Köpfen von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern bildet (Ambler & Barrow, 1996, S. 188). Um die Employer-Brand-Equity zu bilden und zu erhöhen, sollte ein Unternehmen als Erstes die Markenbekanntheit bei potenziellen Mitarbeitern steigern (Kucherov & Samokish, 2016, S. 32). Weiter kann der Arbeitgebermarkenwert durch den Aufbau eines positiven Markenimages gesteigert werden (Lievins & Highhouse, 2003, S. 76). Die Aufgabe des Employer Branding besteht folglich darin, die Employer-Value-Proposition in die Arbeitgebermarke zu übersetzen und einen attraktiven Employer Brand zu entwickeln, zu

### Marcel Hüttermann

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
ZHAW School of  
Management and Law  
Institut für Marketing Management  
marcel.huettermann@zhaw.ch  
Tel.: +41 (0) 58 9347698

### Dr. Angela Bearth

Senior Researcher  
ETH Zürich, Dep. Gesundheitswissenschaften und  
Technologie, Professur für  
Consumer Behavior  
angela.bearth@hest.ethz.ch  
Tel.: +41 (0) 44 6326149

### Prof. Dr. Frank Hannich

Dozent, Stv. Leiter Institut für  
Marketing Management  
ZHAW School of  
Management and Law  
Institut für Marketing Management  
frank.hannich@zhaw.ch  
Tel.: +41 (0) 58 9346865



**Sportsponsoring**, z.B. im Motorsport (im Beispiel NASCAR), kann sich positiv auf das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter eines Unternehmens auswirken.

positionieren und gegenüber aktuellen und potenziellen Mitarbeitern zu kommunizieren.

Verschiedene Studien untersuchen den Einfluss von Sportsponsoring auf die Mitarbeiter (Grimes & Meenaghan, 1998, S. 57; Hickman, Lawrence, & Ward, 2005, S. 154). Allen gemein ist, dass sie sich ausschliesslich auf die internen Auswirkungen von Sportsponsoring fokussieren und die Einflüsse auf potenzielle Arbeitnehmer vernachlässigen. Untersuchungen, die sich im Besonderen mit dem Sponsoring zum Zwecke des Employer Branding beschäftigen, lagen nicht vor. Dennoch lassen sich aus den bisherigen Ausführungen einige begründete Überlegungen ableiten.

Hickman et al. (2005, S. 153) zeigten in einer Querschnittanalyse die Wirkungen des Sponsoring-Engagements eines Transportunternehmens bei einem NASCAR-Team auf und stellten fest, dass sich das Engagement positiv auf das Commitment und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirkte. Je höher das Fan-Involvement der Mitarbeiter für den NASCAR-Sport war, desto grösser war dieser Effekt (Hickman et al., 2005, S. 154). Ein

weiterer zentraler Baustein des internen Employer Branding ist das Image eines Unternehmens. Dieses wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit sowie auf das Commitment der Mitarbeiter aus (Lievens et al., 2007, S. 45; Priyadarshi, 2011, S. 519). In der Literatur

### **Durch Employer Branding gelingt es, die Wahrnehmung eines Unternehmens aktiv zu beeinflussen.**

wird aus Sicht der Mitarbeiter oft vom wahrgenommenen Image eines Unternehmens (Perceived Corporate Image) gesprochen (Herrbach & Mignonac, 2004, S. 77). Kuo und Shao (2008, S. 2) untersuchten die Wirkung eines Sponsoring-Engagements bei einem Baseball-Team aus Taiwan auf die Mitarbeiter des Sponsors und stellten mittels ihrer Querschnittanalyse fest, dass das Sponsoring das wahrgenommene Image des Unternehmens bei den Mitarbeitern erhöhte, was zu einer Leistungssteigerung auf der Seite der Arbeitnehmer führte. Aufgrund dieser Ausführungen ist davon auszugehen,

#### **Zusammenfassung**

In vielen Unternehmen hängt der Erfolg in der heutigen Zeit immer weniger mit materiellen Faktoren zusammen, sondern wird massgeblich durch talentierte und kompetente Mitarbeiter geprägt. Aufgrund der steigenden Nachfrage nach hoch qualifizierten Arbeitnehmern setzen immer mehr Unternehmen auf Employer Branding, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte zu erhöhen. Diese Arbeit untersucht, ob Sportsponsoring als Employer-Branding-Tool eingesetzt werden kann.

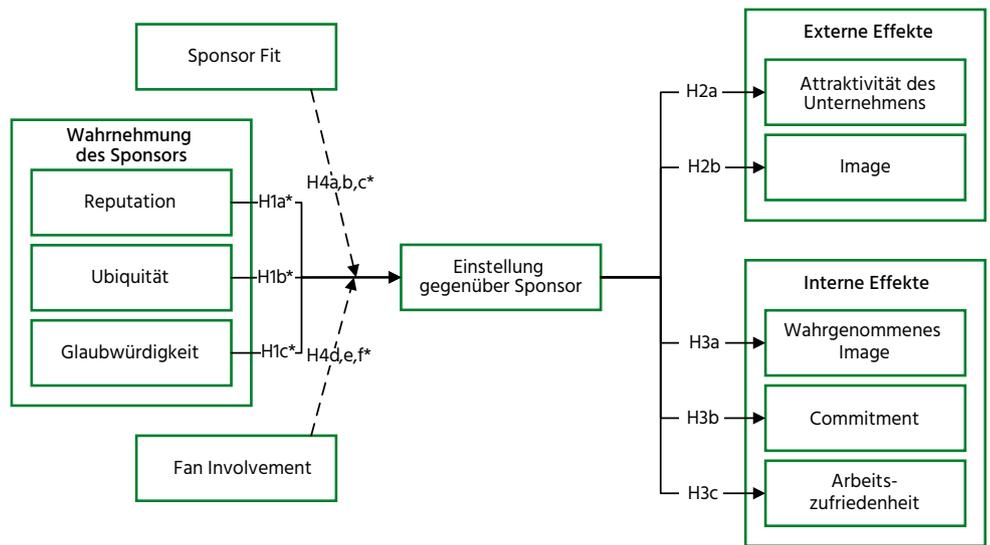
dass sich das Sponsoring als internes Employer-Branding-Tool eignet.

Nach der Theorie der Sozialen Identität bevorzugen sowohl aktuelle als auch potenzielle Arbeitnehmer die Zugehörigkeit zu Unternehmen, welche sich über ihre Marke und ihr Image positiv von andern abgrenzen. Eine wichtige Voraussetzung, um ein positives Arbeitgeberimage bei den Arbeitnehmern zu erreichen, ist eine hohe Bekanntheit (Edwards, 2009, S. 8). In diesem Zusammenhang zeigen zahlreiche Studien, dass Sportsponsoring darauf abzielt, die Bekanntheit eines Unternehmens zu erhöhen (Aaker & Joachimsthaler, 2000, S. 207; Bruhn, 2010, S. 50; Henseler, Wilson & Westberg, 2011, S. 11; Witcher, Craigen & Culligan, 1991, S. 17). Weiter bevorzugen Arbeitnehmer die Zugehörigkeit zu Unternehmen, welche sich über ihr Image positiv von andern Unternehmen abgrenzen (Edwards, 2005, S. 211). Gwinner und Eaton (1999, S. 47) zeigten anhand eines Experiments mit 160 Studierenden den positiven Effekt von Sport-Event-Sponsoring auf das Image eines Unternehmens. Der Effekt des Imagetransfers erwies sich als besonders wirksam, wenn die Probanden an dem gesponserten Event teilgenommen haben und mit dem Sponsor in Kontakt gekommen sind (Gwinner & Eaton, 1999, S. 47). Durch eine höhere Bekanntheit und ein besseres Image eines Unternehmens steigt bei potenziellen Arbeitnehmern der Wunsch, für dieses Unternehmen tätig zu sein. Highhouse, Lievens und Sinar (2003, S. 989) sprechen dabei von der Attraktivität eines Unternehmens (Organizational Attractiveness).

## 2. Methodik, Forschungsdesign und Datenanalyse

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage nach dem Einfluss des

**Abb. 1: Konzeptionelles Model**



Quelle: Eigene Darstellung.

Sportsponsorings auf das externe und interne Employer Branding sowie den Schlüsselattributen, welche die Einstellung gegenüber einem Sponsor beeinflussen.

Die vorliegende Arbeit umfasst drei zu untersuchende Wirkungen, was zu den drei folgenden Forschungsfragen führt:

1. Welche Schlüsselattribute beeinflussen die Einstellungsbildung gegenüber einem Sponsor?
2. Beeinflusst Sportsponsoring die Attraktivität und das Image eines Unternehmens im Hinblick auf potenzielle Arbeitnehmer?
3. Beeinflusst Sportsponsoring das wahrgenommene Image, das Commitment sowie die Arbeitszufriedenheit der aktuellen Arbeitnehmer?

Ziel der Untersuchung ist, signifikante Unterschiede zu identifizieren, um Aufschlüsse über die Wirkung des

Sponsorings zu erhalten. Beim Vergleich der potenziellen und aktuellen Mitarbeiter handelt es sich um die Analyse von zwei unabhängigen Stichproben. Signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen werden mittels Regressionsanalysen genauer untersucht. Zur Beantwortung der im konzeptionellen Modell aufgestellten Hypothesen wird ebenfalls die Regressionsanalyse angewendet.

Basierend auf den bisher gewonnenen Erkenntnissen, wurde ein konzeptionelles Modell entwickelt (vgl. Abbildung 1), welches die Wirkungszusammenhänge der involvierten Variablen zeigt.

Die unabhängigen und variierenden Variablen sind ceteris paribus jene, welche die Wahrnehmung des Sponsors beeinflussen (Reputation, Ubiquität und Glaubwürdigkeit). Die abhängigen Variablen sind einerseits die externen Effekte (Attraktivität des Unternehmens und Image) sowie andererseits die

internen Effekte (wahrgenommenes Image, Commitment und Arbeitszufriedenheit). Die Einstellung gegenüber dem Sponsor fungiert dabei als Mediator zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen. Weiter kann der Einfluss der unabhängigen Variablen auf den Mediator durch die Moderatoren Sponsor-Fit und Fan-Involvement beeinflusst oder verändert werden. Um die Validität der Fragen zu gewährleisten, wurden sämtliche Items und Skalen aus der etablierten Literatur übernommen (Böhler, 2004, S. 111). Die Items wurden jeweils an das entsprechende Unternehmen sowie das Sponsoring-Objekt angepasst und ins Deutsche übersetzt. Bei der Übersetzung ist das Augenmerk auf eine einfache, klare, neutrale und verständliche Sprache, ohne Doppelbedeutungen oder Fachbegriffe zu legen (Böhler, 2004, S. 99).

### 3. Ergebnisse und Diskussion

Das Ziel der vorliegenden Studie war, den Einfluss des Sportsponsorings auf das interne und externe Employer

Branding zu untersuchen. In der Literaturübersicht wurden die relevanten Theorien der beiden Themen vorgestellt und basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen ein konzeptionelles Modell entwickelt, um die Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen und zu untersuchen. Nun werden die zentralen Erkenntnisse der Forschung vorgestellt und diese mit der relevanten Literatur verglichen.

#### Einfluss des Sportsponsorings auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor

Sowohl in der internen als auch in der externen Untersuchung erwies sich die Reputation als signifikanter Prädiktor für die Einstellung. Diese Resultate sind darauf zurückzuführen, dass die Reputation massgeblich durch die Markenbekanntheit, den Marktanteil sowie die Präsenz beeinflusst wird. Mit einem Bekanntheitsgrad von nahezu 100% und einem mengenmässigen Marktanteil von 14,1% im Jahr 2016 ist Rivella eine

der bekanntesten und grössten Marken im Schweizer Süssgetränkemarkt (Rivella AG, 2017a). Zudem ist das Unternehmen als Sponsor an über 1000 Breitensportveranstaltungen präsent (Rivella AG, 2017b).

In der externen Untersuchung konnte ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Ubiquität und der Einstellung gegenüber dem Sponsor festgestellt werden. Diese Resultate decken sich mit den Ergebnissen von Baker (1999, S. 44), welcher ebenfalls feststellt, dass eine Wiederholung des Stimulus die Wahrscheinlichkeit für eine Erinnerung an den Sponsor erhöht und so die Aufmerksamkeit der Kunden weckt. In der internen Untersuchung konnte dies nicht bestätigt werden. Eine Erklärung hierfür ist gemäss Speed und Thompson (2000, S. 235), dass die Konsumenten schwach auf Sponsoring-Massnahmen von Unternehmen reagieren, welche gleichzeitig eine grosse Anzahl von Sponsoring-Engagements verfolgen. Im Falle der internen Untersuchung zeigte sich ein leicht negativer, nicht

**Tabelle 1: Regressionsmodell – Einfluss von Sponsoring auf die Einstellung**

Modellzusammenfassung <sup>a</sup>								
Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson			
1	.553 <sup>b</sup>	.305	.299	0.64	1.96			
Anova <sup>a</sup>								
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.		
1	Regression	54.94	3	18.32	44.71	.000 <sup>b</sup>		
	Nicht-standardisierte Residuen	124.94	305	0.41				
	gesamt	179.89	308					
Koeffizienten <sup>a</sup>								
Modell		B	SE	Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	0.76	0.26		2.90	.004		
	Reputation	0.33	0.06	0.28	5.64	.000	0.92	1.08
	Ubiquität	0.21	0.05	0.20	3.99	.000	0.88	1.14
	Glaubwürdigkeit	0.32	0.05	0.31	6.16	.000	0.92	1.09

a. Abhängige Variable: Einstellung

b. Einflussvariablen: (Konstante), Glaubwürdigkeit, Reputation, Ubiquität

Quelle: Hüttermann/Bearth/Hannich, 2018.

**Tabelle 2: Regressionsmodell – Einfluss von Einstellung auf die Attraktivität**

<b>Modellzusammenfassung<sup>a</sup></b>						
Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson	
1	.435 <sup>b</sup>	.189	.187	0.56	1.99	
<b>Anova<sup>a</sup></b>						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	22.82	1	22.82	71.76	.000 <sup>b</sup>
	nicht-standardisierte Residuen	97.64	307	0.32		
	gesamt	120.46	308			
<b>Koeffizienten<sup>a</sup></b>						
Modell		B	SE	Beta	T	Sig.
1	(Konstante)	2.19	0.16		14.02	.000
	Einstellung	0.36	0.04	.44	8.47	.000

a. Abhängige Variable: Attraktivität

b. Einflussvariablen: (Konstante), Einstellung

Quelle: Hüttermann/Bearth/Hannich, 2018.

signifikanter Einfluss. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Ubiquität sogar einen negativen Einfluss auf die Einstellung haben kann, da die Konsumenten die Sponsoring-Motive des Unternehmens als eigennützig und gewinnorientiert ansehen (Ko et al., 2017, S. 183).

Der Zusammenhang zwischen der Glaubwürdigkeit und der Einstellung gegenüber dem Sponsor konnte in der externen Untersuchung bestätigt werden. Die Glaubwürdigkeit hatte von allen Variablen den grössten Einfluss auf die Einstellung. Dies suggeriert, dass das Sponsoring nicht einfach als eine andere Form von Werbung angesehen wird und Kunden sensitiv auf philanthropische Motive, welche ein Sponsoring-Engagement hat, reagieren.

### Einfluss des Sponsorings auf die Attraktivität

Potentielle Arbeitnehmer, welche eine höhere Einstellung gegenüber dem Sponsor hatten, nahmen Rivella auch als attraktiveren Arbeitgeber wahr. Folglich führt dies zum Abbau von In-

formationsasymmetrien und zur Reduktion von Suchkosten auf Seiten der Arbeitnehmer, wodurch das Unternehmen attraktiver wahrgenommen wird.

### Einfluss des Sponsorings auf das Image

Sowohl der Einfluss auf das externe als auch der Effekt auf das interne Image kann in der Untersuchung bestätigt werden. Das Sponsoring-Engagement von Rivella bei Swiss Ski ermöglicht es, sich positiv von anderen

Unternehmen abzugrenzen, wodurch das Image besser wahrgenommen wird. Diese Ergebnisse decken sich mit verschiedenen Studien, welche ebenfalls einen positiven Effekt von Sportsponsoring auf das Image eines Unternehmens feststellen (Gwinner & Eaton, 1999, S. 47; Javalgi et al., 1994, S. 57; Kuo & Shao, 2008, S. 2). Das gesteigerte Image hat Auswirkungen auf die Anziehung potenzieller Mitarbeiter sowie die Bindung aktueller Arbeitnehmer und somit auf das Employer Branding.

### Kernthesen

1. Durch Employer Branding gelingt es, die Wahrnehmung eines Unternehmens aktiv zu beeinflussen.
2. Nach der Theorie der Sozialen Identität bevorzugen Arbeitnehmer Unternehmen, welche sich positiv von andern abgrenzen.
3. Sportsponsoring wurde in den letzten Jahrzehnten als Kundenkommunikationsplattform angesehen.
4. Durch Sponsoring-Engagements können signifikante Auswirkungen auf Arbeitnehmer erreicht werden.

**Tabelle 3: Regressionsmodell – Einfluss von Einstellung auf das Image**

<b>Modellzusammenfassung<sup>a</sup></b>						
Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>	SE	Durbin-Watson	
1	.532 <sup>b</sup>	0.283	0.281	0.40	1.82	
<b>Anova<sup>a</sup></b>						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	19.28	1	19.28	121.36	.000 <sup>b</sup>
	nicht-standardisierte Residuen	48.78	307	0.16		
	gesamt	68.06	308			
<b>Koeffizienten<sup>a</sup></b>						
Modell		B	SE	Beta	T	Sig.
1	(Konstante)	2.52	0.11		22.83	.000
	Einstellung	0.33	0.03	0.53	11.02	.000

a. Abhängige Variable: Attraktivität

b. Einflussvariablen: (Konstante), Einstellung

Quelle: Hüttermann/Bearth/Hannich, 2018.

### Einfluss des Sponsorings auf das Commitment

Ferner sollte festgestellt werden, ob die Einstellung gegenüber dem Sponsor einen signifikanten Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter hat. Die Resultate zeigen, dass zwischen diesen Variablen ein signifikant positiver Zusammenhang besteht und sich mit den Ergebnissen der Studien von Lievens et al. (2007, S. 45) und Priyadarshi (2011, S. 519) decken, welche zeigen, dass sich durch Sponsoring die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen verbessert und dadurch das Commitment erhöht wird.

### Einfluss des Sponsorings auf die Arbeitszufriedenheit

Es konnte bestätigt werden, dass die Einstellung gegenüber dem Sponsor einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der bestehenden Arbeitnehmer hat. Es wurde ein signifikant positiver Zusammenhang festgestellt. Dies deckt sich mit verschiedenen Studien, welche ebenfalls einen Zusam-

menhang zwischen einem positiven Image, welches durch das Sponsoring-Engagement gesteigert wird, und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bestätigen (Priyadarshi, 2011, S. 519; Punjaisri & Wilson, 2007, S. 57).

### 4. Fazit

Die externe empirische Untersuchung zeigt, dass sämtliche Schlüsselattribute einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Sponsor haben. Die Glaubwürdigkeit hat den stärksten Effekt, gefolgt von der Reputation und der Ubiquität. Weiter zeigt sich, dass Sportsponsoring einen signifikant positiven Effekt auf die Attraktivität und das Image des Unternehmens als Arbeitgeber hat, womit der Einfluss des Sponsorings auf das externe Employer Branding bestätigt wird. In der internen Untersuchung übt nur eines der drei Schlüsselattribute, die Reputation, einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung aus. Die Ubiquität sowie die Glaubwürdigkeit sind keine signifikanten Prädikatoren. Auch in der internen Umfrage kann der

Einfluss des Sportsponsorings auf das Employer Branding bestätigt werden. Das Engagement hat signifikante Auswirkungen auf das wahrgenommene Image, das Commitment gegenüber dem Unternehmen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

### Handlungsempfehlungen

1. Nutzen Sie Employer Branding, um Ihren Markenwert als Arbeitgeber zu steigern.
2. Erhöhen Sie, z.B. durch Sportsponsoring, die Markenbekanntheit bei potenziellen Mitarbeitern.
3. Schaffen Sie positive Markenattribute in den Köpfen von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern.
4. Machen Sie sich der Komplexität der Werbewirkungsforschung und deren Limitationen bewusst.

Kritisch muss bei der vorliegenden Studie allerdings reflektiert werden, dass die kommunikationswissenschaftliche Werbewirkungsforschung mit gewissen Problemen behaftet ist. So ist nicht auszuschließen, dass Wirkungen teilweise nicht konkret zugerechnet werden können

(Identifikationsproblem) oder eine Nullwirkung festgestellt werden muss (Mertens, 1982, S.30). Im Falle des Identifikationsproblems ist der Nachweis bspw. sozialer Variablen schwierig. Eine Nullwirkung liegt vor, wenn auch die Nicht-Wirkung im Sinne einer Nicht-

Veränderung eine Wirkung darstellt (Bongard, 2002, S. 80). Generell muss festgehalten werden, dass die Werbewirkungen abhängig sind vom Kommunikationsinhalt, von der Persönlichkeit des Rezipienten und der situativen Gegebenheit (Kunczik, 1977, S. 122f.) 

## Literatur

- Aaker, D. A./Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- Ambler, T./Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185–206.
- Backhaus, K. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), pp. 115–136.
- Backhaus, K./Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp. 501–517.
- Baker, W. E. (1999). When Can Affective Conditioning and Mere Exposure Directly Influence Brand Choice? *Journal of Advertising*, 28(4), pp. 31–46.
- Bongard, J. (2002). *Werbewirkungsforschung: Grundlagen – Probleme – Ansätze*. LIT Verlag Münster.
- Bruhn, M. (2010). *Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), pp. 207–230.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), pp. 5–23.
- Grimes, E./Meenaghan, T. (1998). Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience. *International Journal of Advertising*, 17(1), pp. 51–74.
- Gwinner, K./Eaton, J. (1999). Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), pp. 47–57.
- Heider-Winter, C. (2014). *Employer Branding in der Sozialwirtschaft: Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Henseler, J./Wilson, B./Westberg, K. (2011). Managers' perceptions of the impact of sport sponsorship on brand equity. *Sport Marketing Quarterly*, 20(1), pp. 7–21.
- Herrbach, O./Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), pp. 76–88.
- Hickman, T. M. et al. (2005). A Social Identities Perspective on the Effects of Corporate Sport Sponsorship on Employees. *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), pp. 148–157.
- Highhouse, S./Lievens, F./Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), pp. 986–1001.
- Javalgi, R. G. et al. (1994). Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. *Journal of Advertising*, 23(4), pp. 47–58.
- Kirmani, A./Rao, A. R. (2000). No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing*, 64(2), pp. 66–79.
- Ko, Y. J. et al. (2017). Determinants of consumer attitude toward corporate sponsors: A comparison between a profit and nonprofit sport event sponsorship. *Journal of Consumer Behaviour*, 16, pp. 176–186.
- Ko, Y. J. et al. (2008). The effects of sport involvement, sponsor awareness and corporate image on intention to purchase sponsors' products. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 9(2), pp. 6–21.
- Kucherov, D./Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15(1), pp. 29–33.
- Kunczik, M. (1977). *Massenkommunikation. Eine Einführung*. Köln: Böhlau
- Kuo, T.-Y./Shao, J. Y.-L. (2008). The Effects of Corporate Sports Sponsorship on Internal Workforce. Abgerufen von <https://www.easm.net/download/2008/edbe9cf920841e47bfb5722cbfa2349a.pdf>
- Lievens, F./Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), pp. 75–102.
- Lievens, F./Van Hove, G./Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework\*. *British Journal of Management*, 18(1), pp. 45–59.
- Merten, K. (1982): *Wirkungen der Massenkommunikation. Ein theoretisch-methodischer Problemaufriß*, in: *Publizistik*, 27: S. 26–48
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), pp. 510–522.
- Punjaisri, K./Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), pp. 57–70.
- Radermacher, S. (2013). *Die Herausforderung des Employer Brandings*. In: H. Künzle (Ed.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. S. 1–16. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rivella AG. (2017a). Hintergrundmaterial für Medienschaffende. Abgerufen von [http://www.rivella-group.com/tl\\_files/content/PR%20Bilder/Kennzahlen%202016.pdf](http://www.rivella-group.com/tl_files/content/PR%20Bilder/Kennzahlen%202016.pdf)
- Rivella AG. (2017b). Die Marke Rivella. Abgerufen von <http://www.rivella.ch/de/ueberrivella>
- Speed, R./Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), pp. 226–238.
- Wilden, R./Gudergan, S./Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), S. 56–73.
- Witcher, B. et al. (1991). The Links Between Objectives and Function in Organizational Sponsorship. *International Journal of Advertising*, 10(1), pp. 13–33.

# The Future Role of Physical Touchpoints in Luxury Retailing

---

Conforming with the changing dynamics of physical retailing in general, luxury retailing has not been spared from extensive market transitions and uncertainty around the future relevance of physical touchpoints. Based on an exploratory investigation of the future role of physical touchpoints, this study highlights the relevance of physical distribution not merely being a tactical activity but an essential strategic premise for luxury retailing in various terms.

**Sophie Schüller, Daniel Dietrich, Lorenz Spielmann**

## Challenges in the Physical Luxury Retail Environment

Contrary to the prevalent assumption that online shopping does not suit the luxury industry, recent developments reveal an increasing digital focus of luxury brands (Hein/Berghaus 2014). Initially, due to the conviction of luxury consumers favoring personal touchpoint and in-store experiences, there was no great push for digital luxury marketing and sales (Geerts 2013). Yet, the luxury retail industry has not been spared from extensive market transitions. While some characteristics of the digital world clash with aspects of traditional luxury, digital is changing the luxury industry (Hennigs/Wiedmann/Klarmann 2012). Nowadays, luxury consumption embraces new facets: consumers demand flawless e-commerce, engaging and exciting interactions on the social web, and multiple channels for a seamless interaction with brands (Pini/Pelleschi 2017). With an increasing degree of digitization, even the primarily haptically-motivated luxury consumer will direct more share-of-wallet towards e-commerce. Although a study by McKinsey revealed that e-commerce only comprises 8% of the personal goods luxury sales in 2018 (Achille/Remy/Marchessou 2018), digital search activities, social media engagement, and online communities exert great influence on luxury customers' shopping behaviors. Thus, the integration of digital structures and physical touchpoints is crucial for the future of luxury retailing. This suggests that tangibility in the luxury industry is not suppressed by the advent of the digital age, but rather constitutes of a critical driver for sales and a strong criterion for differentiation from the mass-market. Understanding these nuances poses a major challenge for high-end brands as the traditional composition of the luxury playground is disrupted.

## Conceptual Frame Work

### Luxury Brands

Knowing that there are several definitions of what a luxury good constitutes of, this article is based on the following elements, which have become widely accepted (Vickers/Renand 2003; Vigneron/Johnson 2004), with the nine most important ones gathered by Vigneron and Johnson (1999), Heine and Phan (2011), and Fionda and Moore (2009):

In contrast to mass-market brands (e.g. basis- and value-brands), which primarily focus on functionality, luxury goods add immaterial value due to their emotional benefits (Kapferer 1997; Kotouc/Kranz 2008). As shown in figure 1,

consumers' perceived benefit peaks for luxury products because they combine a high degree of functional utility (e.g. high product quality) with tangible (e.g. unique design) and intangible (e.g. social signaling value) emotional benefits (Kotouc/Kranz 2008) (see figure 1).

Furthermore, luxury is relative and subjective (Bastien/Kapferer 2013; Megehee/Spake 2012), especially with regard to entry prices (Fassnacht/Kluge/Mohr 2013; Kapferer/Laurent 2016).

Luxury brands also warrant superior product quality compared to non-luxury products (Atwal /Williams 2009; Bellai-che/Mei-Pochtler/Hanisch 2010; Dubois/Laurent 1994; Vigneron/Johnson 2004; Wiedmann/Hennigs/Siebels 2009) through, for example, superior materials used, product usability, functionality, performance or durability (Heine/Phan 2011).

Furthermore, luxury brands have a high aesthetic value with proximity to art, since their semiotic characteristics of product and store design functioning as signifiers for brand values (Fionda/Moore 2009), with an iconic design (Bruce/Kratz 2007; Dion/Arnould 2011).

Moreover, consumers perceive a high value of luxury brands through a sense of exclusivity and rarity, either by being a rare good or creating scarcity through limited production (Nueno/Quelch 1998), selective distribution (Okonkwo 2007), or artificially making the acquisition process more complex (Dubois/Laurent 1994) in order to

### Sophie Schüller

Research Assistant and Doctoral Student, Institute of Marketing at the University of St. Gallen

Tel.: +41 (0) 71 2247165  
sophie.schueller@unisg.ch  
www.ifm.unisg.ch

### Daniel Dietrich

Research Assistant and Doctoral Student, Institute for Customer Insight at the University of St. Gallen

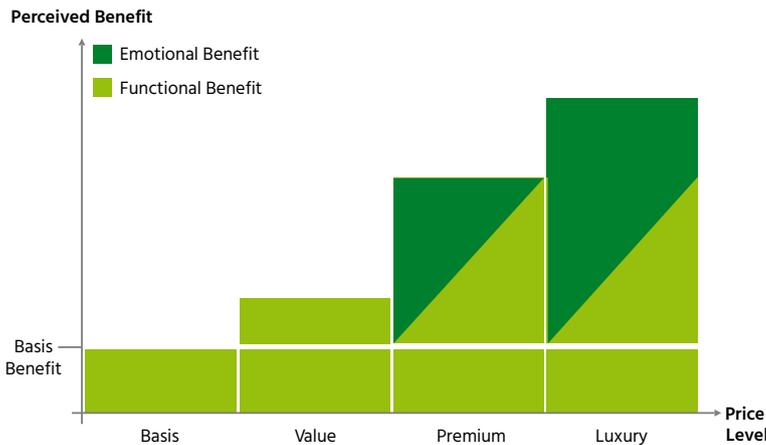
Tel.: +41 (0) 71 2242136  
daniel.dietrich@unisg.ch  
www.ici.unisg.ch

### Lorenz Spielmann

Student, University of St. Gallen

Tel.: +49 (0) 151 27531436  
lorenz.spielmann@student.unisg.ch

**Figure 1: Brand Hierarchy**



Source: Own illustration based on Kotouc/Kranz 2008, p.68.

### Management Summary

1. In the future of luxury retailing, the physical contact with products and brands will be essential for building an emotional connection with the customers.
2. Tangibility is the underlying premise for the consumption of luxury goods, and it depends on an in-depth experience with all human senses.
3. Physical touchpoints will further amplify customer trust in the brand and decrease the intrinsic resistance against buying luxury goods online.

drive desire for luxury products (Kapferer 1997; Wiedmann/Hennigs/Siebels 2009).

Lastly, extraordinariness and uniqueness are often a consequence of the exclusive design of luxury products, but can also describe something special or innovative, with superior functionality, which is first introduced by luxury brands and then commoditized to the mass-market (Bauer/Von Wallpach/Hemetsberger 2011; Heine 2012; Heine/Phan 2011).

#### Traditional Luxury Retailing

With two thirds of the sales in 2017, wholesale is the largest distribution channel for luxury brands, although monobrand

store sales are steadily rising (by 8% in 2017), 3% coming from new store openings (D'Arpizio et al. 2017).

In the early 1990s, many luxury brands heavily invested in prestigious store temples (Dion/Arnould 2011; Tischer 2014). Making luxury products available through increased distribution has been the primary source of growth for a long time (Dion/Arnould 2011). From 2007 until 2011, luxury brands from large luxury corporations such as LVMH or Richemont, but also standalone brands such as Hermès and Prada have experienced a 9% increase on average in the number of monobrand stores (Schögel/Tischer 2014), at the same time vertically integrating themselves (Tischer 2014). This growth can be primarily ascribed to the openings of new retail locations in emerging markets, especially in China (Abtan et al. 2016).

Luxury brands have put and are still putting an emphasis on opening monobrand stores since they are seen as important tools for steering the shopping experience and for brand building as well as having control over prices and achieving better margins (Dauriz/Remy/Sandri 2014; Moore/Birtwistle 2004; Okonkwo 2007).

In many cities across the globe, luxury brands are assembled in one place, creating a “luxury sense of place” through the geographical proximity of the stores of different luxury brands (e.g. Champs Elysées in Paris) (Arrigo 2012).

In luxury retailing, great emphasis lies on aesthetics, reflecting the price of the goods or services. Dion and Arnould (2011) claim that a beautiful architectural design creates a magical aura, distinguishing two dimensions: (1) the creative director’s charismatic legitimacy and (2) an extraordinary customer experience. Both the marvelous in-store presentation of iconic products and the well-trained communication skills of the sales assistants facilitate the establishment of an enchanting luxury atmosphere (Dion/Arnould 2011).

With regard to the composition of a retail store, table 1 illustrates the key criteria for differentiating mass-market and luxury retailing. These go along with the dimensions of (1) accessibility, (2) design, (3) product presentation, (4) service, (5) customer experience, and (6) online channel integration (see table 1).

#### Tangibility in Luxury Retailing

For luxury brands, the physical experience has always been at the core. The ability to touch and feel the product, the close relationship between consumers and staff, and, in particular, the expertise and service provided by sales representatives are all part of the physical luxury experience (Dauriz/Remy/

Sandri 2014; Geddes/Pope/Perkins 2015). According to Bauer, Von Wallpach, and Hemetsberger (2011), luxury brands enrich the offer of products by providing interactive, tangible, and physical experiences for consumers to evoke positive feelings of comfort and passion in retail stores. For high-end merchandise, it is especially important to provide tactile information to positively impact consumers' product evaluations at the point of sale (Grohmann/Spangenberg/Sprott 2007). Throughout the evaluation of the substance properties of a high-end product, such as texture, weight, and temperature, tactile input seems imperative as it provides crucial information that cannot be obtained through a purely visual inspection. Consequently, tactile input is of particular importance in the evaluation of sensory-rich luxury goods (e.g. leather goods, perfumes, jewelry), where substance properties are necessary characteristics to discriminate between varying levels of product quality (Grohmann/Spangenberg/Sprott 2007; Wiedmann et al. 2013). In this context, it becomes apparent that tangibility can be accentuated as the underlying element enabling physical interaction at the point of sale. According to Vecchi and Buckley (2016), relevant linkages between the topics of retail, customer experience, and luxury brands have only been researched on a piecemeal

basis while Coe and Bok (2014) highlight the lack of studies on the distribution of luxury goods.

Nevertheless, in the fields of marketing and management research, a limited amount of studies on the role of physical stores in the luxury industry (Dion/Arnould 2011 being the most significant) in times of ongoing digitization have been conducted so far.

### Digital Disruption in Luxury Retailing

Up until a couple of years ago, luxury brands limited the access to their retail stores in order to maintain a differentiating experience, creating a sense of uniqueness and worship (Dion/Arnould 2011). For a long time, luxury brands have been reluctant to extend their distribution strategy to online channels (Okonkwo 2009). Until 2005 and 2007, respectively, Versace and Prada, for example, did not even have their own corporate website (Okonkwo 2009). The primary reasons for this hesitation were tensions between the offline exclusivity and the online mass accessibility as well as the contradiction of increasing sales and the intention to preserve the belief of limited supply (Hennigs/Wiedmann/Klarman 2012). Furthermore, luxury goods are traditionally

**Table 1: Mass-Market Retailing vs. Luxury Retailing**

	<b>Mass-Market Retailing</b>	<b>Luxury Retailing</b>	
<b>Physical Touchpoints</b>	<b>Accessibility</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Present in many central locations of mid-range to large cities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selective locations, with high geographical proximity to other luxury brands in high-end streets of large cities, creating a "luxury sense of place"</li> </ul>
	<b>Design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High degree of standardization across different stores</li> <li>Emphasis on functionality of store design</li> <li>Large showroom spaces with cramped store layout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High emphasis on aesthetics</li> <li>Use of exclusive and rare materials</li> <li>Use of multi-sensory cues, appealing to emotions</li> <li>High emphasis on visual merchandising and store decoration with incorporation of art</li> <li>Small to medium showroom spaces with spacious store layout</li> </ul>
	<b>Product Presentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Display of large range of products and high quantities of each product</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Display of small range of products and low quantities of each product</li> <li>Product staging</li> </ul>
	<b>Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Self-service, with assistance only when asked for</li> <li>Basic service, with few and poorly trained store personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skilled sales personnel</li> <li>Personalized service</li> </ul>
	<b>Customer Experience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardized, ordinary customer experience</li> <li>Focus on functional benefits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusive shopping atmosphere</li> <li>Creating a sense of uniqueness and worship</li> </ul>
	<b>Online Channel Integration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Established multi-channel approach</li> <li>Increasingly moving to full channel integration with a holistic omnichannel approach (including click and collect etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generally weak channel integration</li> <li>Exceptional lead brands like Burberry or Bally with a full online-offline integration</li> </ul>

Source: Own illustration.

valued for their sensory nature appealing to all five human senses and thus were considered unsuitable for online sales (Dauriz/Remy/Sandri 2014; Okonkwo 2009). Besides these inherent peculiarities of online retailing, luxury brands also feared consumers' rejection of riskier online purchases and, therefore, had no multi-channel strategies in place (Laroche/Bergeron/Goutaland 2001).

However, this traditional retail approach by luxury brands is nowadays increasingly considered to be out-of-date, especially by Millennials (Abtan et al. 2016). Nowadays, luxury consumers are very mobile-savvy, with 98% of the consumers owning a smartphone (Achille/Remy/Marchessou 2018). Thus, luxury brands are forced to move into online retailing.

Lacking capabilities and systems, many luxury brands initially collaborated with a partner to move into online distribution, such as the Yoox Net-a-Porter Group, where they firstly displayed selected products in the multi-brand online store of Net-a-Porter (e.g. <https://www.net-a-porter.com/us/en/Shop/Designers/Bally>) and then created an online "flagship" store with their own URL (e.g. <https://www.bally.com>), run by Yoox (Geddes/Pope/Perkins 2015), selling old collections online.

In addition, it is noticeable that online sales are especially growing for low-price points and only for certain industries, such as the beauty sector (Achille/Remy/Marchessou 2018; Remy/ Catena/Durand-Servoingt 2015). Moreover, market research showed that 60%-70% of all luxury purchases are already digitally influenced, besides the online purchases themselves, due to consumer trends such as research online and purchase offline (ROPO) (Abtan et al. 2016; Achille/Remy/Marchessou 2018).

Although many luxury brands nowadays operate their own online shop, they still lag far behind many mass-market brands. The premium department store Nordstrom as well as the luxury brand Burberry, however are examples that have integrated their different channels seamlessly (Abtan et al. 2016).

### Research Objective

The aim of the present study is an exploratory investigation on the importance of physical encounters with a luxury brand in the future. The emphasis lies on how luxury retail brands experience current market shifts and on trying to understand how luxury retailers may position their physical touchpoints in the future.

**Tabelle 2: Qualitative Study Sample**

Interviewee	Position & Company	Approach	Length
Johannes	Managing Director Germany & Austria, VIU Ventures AG	Telephone	40 min
Martin	Head of Sales, Läderach (Schweiz) AG	Face-to-Face	30 min
Peter	Managing Director, Media Trade & Untitled Verlag und Agentur GmbH & Co. KG	Face-to-Face	10 min
Christophe	Global Brand Director, SCHUMACHER GmbH	Telephone	25 min
Heinz	Member of the Supervisory Board & Deputy, zai AG	Face-to-Face	34 min
Monika	Managing Director, Trends + Positionen	Face-to-Face	25 min
Nadja	Global Retail Director, Akris AG	Face-to-Face	25 min
Paul	Executive Vice President, Daniel Swarovski Corporation AG	Telephone	20 min
Thibault	Department Manager International Training, IWC Schaffhausen, Richemont Northern Europe GmbH	Face-to-Face	40 min
Yannick	Chief Executive Officer, Deutsche Patek Philippe GmbH	Face-to-Face	20 min
Anonymous 1	Global Head of Sales, Luxury & Lifestyle Segment	Telephone	26 min
Anonymous 2	Chief Executive Officer, Fashion	Face-to-Face	28 min
Anonymous 3	Chief Executive Officer, Timepieces	Face-to-Face	90 min
Claudia	Head of Marketing and Communications and family member of the fourth generation, Wellendorff Gold-Kreationen GmbH & Co. KG	Questionnaire	-
Jasmin	Brand Manager Bobbi Brown / La Mer / Jo Malone London, Estée Lauder GmbH	Questionnaire	-
Marc	Retail Director, Montblanc Deutschland GmbH	Questionnaire	-

Source: Own illustration.

# Marketing Review St. Gallen



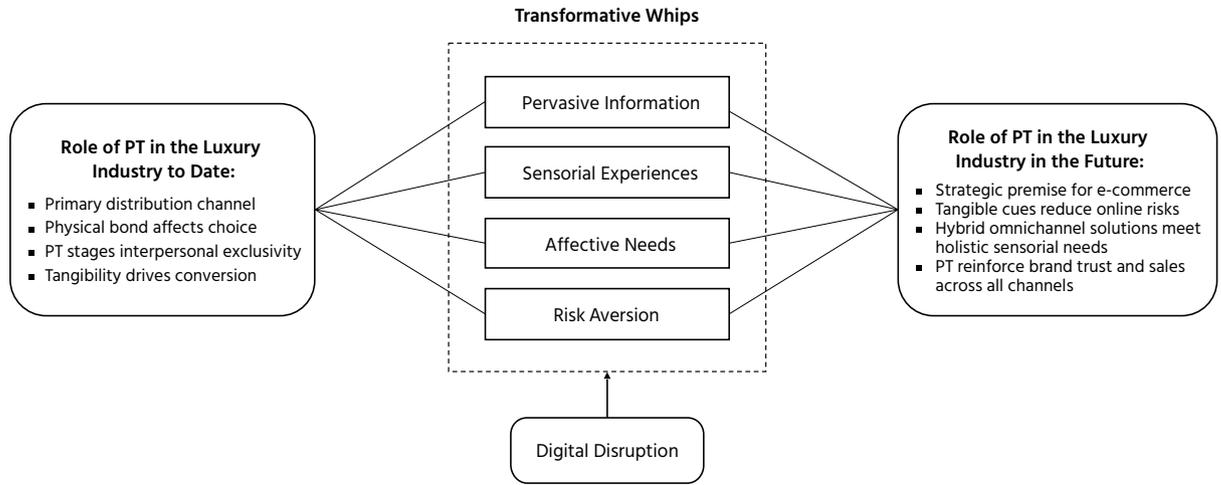
Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?

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](http://www.marketing-review.ch)

**Figure 2: Role of Physical Touchpoints in the Luxury Industry**



Source: Own illustration.

**Methodology**

To pursue the research objective, a grounded theory approach was applied. A pre-study was carried out during a luxury-specific practitioner conference with renowned industry executives, to gaining further topical insights.

Data collection comprised 13 semi-structured interviews and three written interviews, as well as field observations. Interviews were conducted face-to-face and via phone and aimed for in-depth insights into participants’ experiences with physical touchpoints in the luxury industry. Among the interviewees were executives from various retail categories such as timepieces (Patek Philippe, Rolex, IWC Schaffhausen, Montblanc), fashion (Akris, Schumacher), cosmetics (Estée Lauder), jewelry (Swarovski, Wellendorff), as well as eyewear, sport, food and lifestyle accessories (see table 2). In selecting the interviewees, profound experience or professional relation to the consumer goods retail industry was a prerequisite.

Interviews were transcribed verbatim, coded axially and abstracted into higher-order themes (Spiggle 1994). According to Strauss and Corbin (1990), the qualitative analysis was iteratively grounded within the triangulated data and the existing literature. The interview guideline and the transcripts can be provided by the corresponding author upon request.

**Role of Physical Touchpoints in the Luxury Industry to Date**

All interviewees confirmed that for luxury brands, physical retail stores are the primary distribution channel since affluent customers even today still value physical interaction with luxury products and personal sales assistants, factors which directly affect choice. More specifically, all sixteen interviewees explicitly highlighted the importance of physical interaction at some point throughout the customer journey, while ten out of sixteen interviewees acknowledged, that the opportunity to touch products affects the decision of whether to shop in offline or online retail environments as stated by Grohmann, Spangenberg, and Sprott (2007). Among all industries included in the research sample, brands operating in the luxury segments of jewelry, fashion, and cosmetics (Wellendorff, Schumacher, Akris, Swarovski, IWC, Patek Philippe, Estée Lauder) share the strongest belief in exposing their products to the client exclusively in the physical space: “Here, the tactile experience is the primary aspect of purchasing something” (Peter, Media Trade). In these cases, the tangible nature of the luxury product itself is considered as the crucial factor driving the purchase value. Furthermore, retail stores are currently still the main stage for creating personal relationships with customers, which can be seen as a brand building tool fostering brand trust.

Brick-and-mortar stores offer customers the special opportunity for both losing themselves in the magical luxury environment and experiencing their desired products with all senses. Overall, consumers' immersion into physical luxury spaces creates a feeling of interpersonal exclusivity and drives conversion due to limited availability and selective accessibility of luxury products and services.

### Transformative Whips and Digital Disruption

Nevertheless, increasing digitalization is changing the role of physical touchpoints. Luxury consumers increasingly expect high-quality online services, product visualization and information as well as trustworthy e-commerce. They intend to interact and present themselves with luxury brands on social media and to share their luxury experiences via multiple online channels (Pini/Pelleschi 2017). In particular, Millennials interact and communicate in the online sphere more directly, more frequently, and more mercilessly. This development implies for marketers in the luxury industry that they have to rethink the traditional purpose of physical touchpoints, seamlessly integrating them into omnichannel retailing strategies such as buy online pick up in store (BOPIS) or research online purchase offline (ROPO). Overall, four major themes, have emerged which will transform physical luxury retailing and will be further explained in the following: (1) pervasive information, (2) sensorial experiences, (3) affective needs, and (4) risk aversion.

#### Pervasive Information

In the future, touchpoints will act as points of contact between the client and luxury brands, shifting the product and the buying process out of focus. Due to the omni-presence of product-related information, accessible through a large variety of offline and online channels, the consumer of tomorrow will be well informed about product specifications and variations. Pervasive information implies that "[...] consumers are much more educated about the value for money and they know what products are available at what prices" (Paul, Swarovski). Therefore, of not being able to assess a product physically becomes less of a problem when shopping online. Yet, Martin, Head of Sales of Läderach AG, states: "Customers want to know more exactly where the products come from, what they contain and how they are produced. 100% transparency is what appeals to customers" (Martin, Läderach). The desire for such a broad variety of information can only be fulfilled by a sophisticated and smart online appearance. The

physical brand experience, however, will ultimately serve as the crucial differentiator between convergent offers and drive purchase intention as stated by Johannes, Managing Director of VIU Ventures AG: "We visit the showroom to feel what a brand actually stands for. [...] the product availability is mostly universal. Here, it's all about the tangible experience." Consequently, besides the web-based information access, customers will visit the experiential retail space to fuel the affection for the brand and to compensate for the existing intangibility throughout a predominantly virtual customer journey.

#### Sensorial Experiences

Consumers are given the opportunity of a sensory experience both by simply visiting the store and inspecting the look-and-feel as well as the quality of certain products. Brand perception in-store is shaped across all senses: visually (colors, lighting, store design), acoustically (music, ambient sounds), haptically (materials), gustatorily (a coffee or a glass of champagne), and olfactorily (room scents). With the selling ceremony of luxury consumer goods strongly relying on a high-touch customer-product interaction, almost half of the interviewees consider offline shopping as an experience that cannot be replicated online. Accordingly, Nadja, the Global Retail Director of Akris AG, explained: "You have to be able to touch Akris as a brand and feel the comfort of wearing it on your body" (Nadja, Akris). Similarly, Martin mentioned: "Läderach, as a brand, has to be experienceable" (Martin, Läderach). Therefore, the need for retailers to provide sensorial experiences for customers in a physical dimension proves essential. Especially in the luxury industry,

### Main Propositions

1. Forge positive emotions in the physical encounter to strengthen the customers' brand associations and decrease consumers' aversion to shopping luxury goods online.
2. Leverage technology and social media but do not over-digitize as in-store sales personnel and products will remain the heroes.
3. Bear in mind that physical retail will not necessarily imply product sales but rather serves to create world of experience.

## Lessons Learned

1. Physical touchpoints persist as the primary distribution channel.
2. Monobrand stores most effectively promote brand building measures as compared to other distribution channels.
3. Luxury retailers should continue to increase the physical and sensorial activities associated with the brand and focus on hybrid omnichannel solutions.

retailers should continue to increase the physical and sensorial activities associated with the brand. Insights from the interviews substantiate that “the physical experience is the key to success in the luxury goods sector [...]. If you enable the customer to physically assess the quality, you have the chance to create a USP that is hard to imitate. Tangibility is crucial.” (Monika, Trends & Positionen).

Yet, only few interviewees showed the aspiration of holistically addressing the client’s senses at any touchpoint throughout the customer journey. Interestingly, a deliberate sense orchestration at the point-of-sale primarily serves the strategic purpose of seducing the customer and improving the quality of their stay. However, as the customer of tomorrow increasingly migrates online and physical interaction thus appears at a later stage of the customer journey, the necessity for a synesthetic transfer to stimulate shopping desire pertains. Here, tangible cues allow for an undistorted view of the product and brand as no translation is needed during direct contact.

### Affective Needs

Moreover, due to digitalization and the mounting interaction on social media, consumers increasingly demand emotional intimacy and inter-personal comfort in their offline consumption routines. These affective needs can primarily be fulfilled by personal shopping assistance within physical retail stores. Especially for luxury customers, it is of great importance to have a sincere in-store interlocutor, someone with whom to share personal ideas and desires, as well as to receive reliable shopping recommendations. Sometimes luxury shoppers even establish close personal relationships with sales assistances of their favored brands. In this context, Nadja clarifies that after “visiting the shops and talking to the teams, [she] know[s] that many customers are tired of online shopping. These customers

desire a real, tangible experience [...]. They realize, how emotional the buying experience used to be” (Nadja, Akris).

Yet, there are both certain product categories which people prefer not to shop in public (e.g. luxury lingerie) and consumers who in general dislike to be observed during their shopping experience. In these cases, public shopping usually creates a feeling of discomfort. Although this suggests the desire for anonymous online shopping, more and more consumers make use of opportunities for private offline luxury shopping (e.g. home shopping, private viewing in hotel rooms, or boutique back rooms). Thus, physical touchpoints can be used as a marketing tool to reinforce the emotional brand-customer relationship, offering excellent customer service before, during, and after the purchase, which may create trust towards the brand over a longer period than the actual act of purchase: “I think for many products, and I would include ours, the physical store will be the point of contact where it's all about the brand experience and not the actual product [...] We visit the showroom to feel what a brand actually stands for.” (Johannes, VIU). The interviews have shown that tangible retail stores will still constitute both a central USP for the luxury industry and a key lever to drive sales value. This tendency is also reflected by Paul, Executive Vice President of Swarovski: “clearly the ability to close the sale by providing with an [affective] experience in trying on the jewelry is paramount” (Paul, Swarovski).

### Risk Aversion

“There is the topic of risk, especially with fragile products such as timepieces. With a pair of shoes you normally don't take a lot of risk, but with a mechanical timepiece you do. So sometimes customers won't purchase these items online because they are a little bit afraid of that.” (Thibault, IWC). Together with the opinion of other interviewees, this statement represents a key insight on the ongoing presence of risk aversion within luxury shopping. Due to the high financial investments, consumers are reluctant to disclose personal information and to pay high amounts of money online. Even renowned luxury brands face such trust issues with regard to their well-secured online stores. Moreover, results suggest that a certain fraction of luxury customers feels averse to buying luxury products in an anonymous online environment without having assessed the product prior to purchase. As the Retail Director of Montblanc puts it: “At a certain price level, even the digital native wants to touch and try out the product [physically]” (Marc, Montblanc). Therefore, our findings support the theory of (Laroche, Bergeron,

# 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](mailto:kirn@marke41.de)

Goutaland 2001), that despite the wide acceptance of the internet, online purchases are still perceived as riskier than offline purchases due to the absence of tangible cues. Accordingly, Peter notes that “[...] in the high-end jewelry and watchmaking segments, the problem of a missing haptic experience exists on the internet” (Peter, Media Trade & Untitled Verlag). However, once the customer has had a personal contact with a luxury brand, having visited a retail store prior to shopping online, he will trust the luxury brand when placing an order online. In this regard, integrated omnichannel solutions create overarching opportunities for the future of luxury retailing.

### The Role of Physical Touchpoints in the Luxury Industry in the Future

In summary, all interviews showed a consistent acknowledgement of physical touchpoints as the primary luxury distribution channel in the future. Exemplary statements

include: “We will always operate with stationary retail. It represents the foundation of our business” (Anonymous 2); or: “Physical stores play a very important role for us. 80% of our turnover is generated at our flagship-stores and that won’t change in the near future.” (Martin, Läderach). With regard to the role of physical touchpoints as platforms for marketing a luxury retail brand, results indicate that mono-brand stores most effectively promote brand building measures as compared to other distribution channels. They are considered to foster a consistent brand image across the retail network and strengthen the brand’s authenticity. Especially low risk offline experiences stimulate both brand trust and, in turn, luxury sales across all channels. Furthermore, our findings support the role of physical stores as a distribution premise and as a strategic medium to enhance e-commerce. For example, Christophe, Global Brand Director of Schumacher, said: “Before the internetw, stores were there to sell. Now they have become mediums to enhance your online business” (Christophe, Schumacher). Yet, most

## Literature

- Abtan, O. et al. (2016). Digital or Die. Retrieved from [http://img-stg.bcg.com/BCG-Digital-or-Die-Sep-2016\\_tcm9-148835.pdf](http://img-stg.bcg.com/BCG-Digital-or-Die-Sep-2016_tcm9-148835.pdf)
- Achille, A./Remy, N./Marchessou, S. (2018). The age of digital Darwinism. Milan, Paris & New Jersey. Retrieved from [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our Insights/Luxury in the age of digital Darwinism/The-age-of-digital-Darwinism.aspx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Luxury%20in%20the%20age%20of%20digital%20Darwinism/The-age-of-digital-Darwinism.aspx)
- Arrigo, E. (2012). The role of the flagship store location in luxury branding. An international exploratory study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(12), pp. 518–537.
- Atwal, G./Williams, A. (2009). Luxury brand marketing – The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16(5–6), pp. 338–346.
- Bastien, V./Kapferer, J.-N. (2013). More on Luxury Anti-Laws of Marketing. In *Luxury Marketing* (pp. 19–34). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bauer, M./Von Wallpach, S./Hemetsberger, A. (2011). “My Little Luxury” - A Consumer-Centred, Experiential view. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 33(1), pp. 58–67.
- Bellaiche, J.-M./Mei-Pochtler, A./Hanisch, D. (2010). The New World of Luxury. Caught Between Growing Momentum and Lasting Change. Retrieved from <https://www.bcg.com/documents/file67444.pdf>
- Bruce, M./Kratz, C. (2007). Competitive marketing strategies of luxury fashion companies, pp. 154–174.
- D’Arpizio et al. (2017). *Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2017*. Bain & Company. Milan, Paris, San Francisco, New York, Shanghai. Retrieved from [http://www.bain.de/Images/BAIN\\_REPORT\\_Global\\_Luxury\\_Report\\_2017.pdf](http://www.bain.de/Images/BAIN_REPORT_Global_Luxury_Report_2017.pdf)
- Dauriz, L./Remy, N./Sandri, N. (2014). *Luxury shopping in the digital age. Perspectives on retail and consumer goods*. Munich, Paris & Milan. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/luxury-shopping-in-the-digital-age>
- Dion, D./Arnould, E. (2011). Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Journal of Retailing*, 87(4), pp. 502–520.
- Dubois, B./Laurent, G. (1994). Attitudes Towards the Concept of Luxury: an Exploratory Analysis. In *Asia Pacific Advances in Consumer Research* (Vol. AP-01, pp. 273–278).
- Fassnacht, M./Kluge, P. N./Mohr, H. (2013). Pricing Luxury Brands: Specificities, Conceptualization and Performance Impact. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 35(2), pp. 104–117.
- Fionda, A. M./Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5–6), pp. 347–363.
- Geddes, I./Pope, N./Perkins, B. (2015). *The luxury opportunity. The evolving UK luxury consumer and how luxury brands can respond*. London. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-the-luxury-opportunity.pdf>
- Geerts, A. (2013). Cluster analysis of luxury brands on the internet. *International Journal of Management and Marketing Research*, 6(2), 79–82.
- Grohmann, B./Spangenberg, E. R./Sprott, D. E. (2007). The influence of tactile input on the evaluation of retail product offerings. *Journal of Retailing*, 83(2), pp. 237–245.
- Heine, K. (2012). *The concept of luxury brands*. Luxury Brand Management.
- Heine, K./Berghaus, B. (2014). Luxury goes digital: How to tackle the digital luxury brand-consumer touchpoints. *Journal of Global Fashion Marketing*, 5(3), pp. 223–234.
- Heine, K./Phan, M. (2011). Trading-up mass-market goods to luxury products. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 19(2), pp. 108–114.

interview participants agreed on a strategic orientation in which “the physical shops will be [...] the hubs” (Martin, Läderach) since luxury sales “benefit greatly from the haptic situation that e-commerce cannot offer by itself” (Nadja, Akris). Today’s hybrid customers desire a holistic and seamless set of online and offline channels. As the shift towards omnichannel retail continues, the role of the physical store must be rethought as an opportunity to look beyond the purely visual expression, which is digitally replicable. From a consumer perspective, in particular hybrid omnichannel solutions are capable of meeting holistic sensorial needs to experience a luxury product from all possible dimensions prior to purchase. Besides, results point out that the future of luxury retailing will not be dominated by a juxtaposition of e-commerce and physical touchpoints, but rather by an integration of both channels. Accordingly, several cases considered in this study indicate that the offline and the online networks will complement each other by contributing to the comprehensive value of a meta-shopping experience.

## Limitations and Further Research

While contributing towards a better understanding of the challenging retail landscape of tomorrow, this study faces several aspects that limit its empirical generalizability.

Experts for the interviews were predominantly from Germany, Switzerland, and France and therefore limited in terms of geography. Furthermore, the interviews were only conducted with experts in the field of personal luxury goods and does not represent the perspective of, for example, luxury cars or travel (D’Arpizio et al. 2017). Thus, future research should enlarge the sample of experts to other countries and industries.

Furthermore, only the perspectives of experts and the researchers have been taken into account in this study. Further studies with consumers should investigate how the transformative whips are actually affecting consumers when shopping offline, empirically testing the proposed model on the future role of physical touchpoints in the luxury industry. 🚩

Hennigs, N./Wiedmann, K.-P./Klarman, C. (2012). Luxury Brands in the Digital Age – Exclusivity versus Ubiquity. *Marketing Review* St. Gallen, 29(1), 30–35.

Kapferer, J.-N. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4(4), pp. 251–259.

Kapferer, J.-N./Laurent, G. (2016). Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries. *Journal of Business Research*, 69(1), pp. 332–340.

Kotouc, A./Kranz, M. (2008). Premiummarken richtig managen. *Harvard Business Manager*, (December 2008), pp. 1–10.

Laroche, M./Bergeron, J./Goutaland, C. (2001). A Three-Dimensional Scale of Intangibility. *Journal of Service Research*, 4(1), pp. 26–38.

Megehee, C. M./Spake, D. F. (2012). Consumer enactments of archetypes using luxury brands. *Journal of Business Research*, 65(10), pp. 1434–1442.

Moore, C. M./Birtwistle, G. (2004). The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), pp. 412–422.

Nueno, J. L./Quelch, J. A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 41(6), pp. 61–68.

Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding*. Houndsmill: Palgrave Macmillan.

Okonkwo, U. (2009). Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, 16(5/6), pp. 302–310.

Pini, F. M./Pelleschi, V. (2017). Creating a Seamless Experience for Luxury Consumers Integrating Online and Offline Communication. In *New Luxury Management* (pp. 217–237). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-41727-1\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-41727-1_12)

Remy, N./Catena, M./Durand-Servoingt, B. (2015). Digital inside: Get wired for the ultimate luxury experience. Paris & Milan. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business Functions/Marketing and Sales/Our Insights/Digital inside Get wired for the ultimate luxury experience/DLE 2015 Final Global report.ashx>

Schögel, M./Tischer, T. (2014). Digital media in monobrand stores. In B. Berghaus, G. Müller-Stewens, & S. Reinecke (Eds.), *The Management of Luxury* (pp. 184–198). London, Philadelphia, New Dehli: Kogan Page Limited.

Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), p. 491.

Strauss, A./Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory*

Procedure and Techniques. *Qualitative Sociology*, 13(1), pp. 3–21.

Tischer, T. (2014). Die Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores als Kernkompetenz in der Luxusmodeindustrie - Eine Analyse vor dem Hintergrund des Resource-based View. University of St. Gallen.

Vecchi, A./Buckley, C. (Eds.). (2016). *Handbook of Research on Global Fashion Management and Merchandising*. Hershey: IGI Global.

Vickers, J. S./Renand, F. (2003). The Marketing of Luxury Goods: An exploratory study – three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, 3(4), pp. 459–478.

Vigneron, F./Johnson, L. W. (1999). A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 1, pp. 1–15.

Vigneron, F./Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, 11(6), pp. 484–506.

Wiedmann, K.-P. et al. (2013). Creating Multi-Sensory Experiences in Luxury Marketing. *Marketing Review* St. Gallen, 30(6), pp. 60–69.

Wiedmann, K.-P./Hennigs, N./Siebels, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology and Marketing*, 26(7), pp. 625–651.

# Literatur zum Thema: Digitalisierung am PoS

Literaturhinweise zusammengestellt von Kathrin Neumüller, M. Phil.

## Bücher

**Bruhn, M., & Kirchgeorg, M. (Eds.) (2018):** Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Clodfelter, R. (2011):** Point-of-Sale Technologies at Retail Stores: What will the Future be like? In E. Pantano & H. Timmermans (Eds.), *Advanced Technologies Management for Retailing: Frameworks and Cases* (pp. 1–25). Hersey, Pennsylvania: IGI Global.

**Dräger, P. (2011):** Einsatz digitaler POS-Medien im Shopper-Marketing. In U. D. Frey, G. Hunstiger, & P. Dräger (Eds.), *Shopper-Marketing: mit Shopper Insights zu effektiver Markenführung bis an den POS* (S. 209–245). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Frey, U. D., Hunstiger, G., & Dräger, P. (Eds.) (2011):** Shopper-Marketing: mit Shopper Insights zu effektiver Markenführung bis an den POS. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Gläß, R., & Leukert, B. (Eds.) (2017):** Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation. Berlin, Heidelberg: Springer.

**Haderlein, A. (2012):** Die digitale Zukunft des stationären Handels. Auf allen Kanälen zum Kunden. Andreas Haderlein. München: mi-Fachverlag.

**Hamzehloe, P. (2015).** Mobile-Payment: Akzeptanz eines Mobile-Payment als Substitution für Bargeld in Deutschland. Recht, Wirtschaft, Steuern. Hamburg: Igel Verlag.

**Heinemann, G., Gehrckens, H. M., & Wolters, U. J. (2016):** Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Hierl, L. (Ed.) (2017):** Edition Bankmagazin. Mobile Payment. Grundlagen – Strategien – Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Kaupp, M. (2010):** Digital Signage: Technologie, Anwendung, Chancen & Risiken. Hamburg: Diplomica Verlag.

**Knoppe, M. (2018):** Kundenerlebnis und digitale Innovationen als Treiber erfolgreicher Geschäftsmodelle. In M. Knoppe & M. Wild (Eds.), *Digitalisierung im Handel* (S. 1–28). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Knoppe, M., & Wild, M. (Eds.) (2018):** Digitalisierung im Handel. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Manzinger, S. (2017):** Digital Signage am Point of Sale. Psychologische und verhaltensbezogene Wirkungen unterschiedlicher Inhaltsarten. Von Sandra Manzinger. BestMasters. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Pantano, E., & Timmermans, H. (Eds.) (2011):** *Advanced Technologies Management for Retailing: Frameworks and Cases*. Hersey, Pennsylvania: IGI Global.

**Reinartz, W. J. (2018):** Kundenansprache in Zeiten digitaler Transformation. In: M. Bruhn & M. Kirchgeorg (Eds.), *Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung* (S. 123–137). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Stephens, D. (2017).** Reengineering Retail: The Future of Selling in a Post-Digital World. Vancouver: Figure 1 Publishing.

**Teufel, P., & Zimmermann, R. E. (2015).** Holistic retail design. Reshaping shopping for the digital era. Amsterdam: Frame Publishers.

## Artikel

**Blázquez, M. (2014):** Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), pp. 97–116.

**Burke, R. R. (2002):** Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Academy of Marketing Science*, 30(4), pp. 411–432.

**Burke, R. R. (2009):** Behavioral Effects of Digital Signage. *Journal of Advertising Research*, 49(2), pp. 180–186.

**Dennis, C., Michon, R., Brakus, J. J., Newman, A., & Alamanos, E. (2012):** New insights into the impact of digital signage as a retail atmospheric tool. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(6), pp. 454–466.

Dennis, C., Newman, A., Michon, R., Josko Brakus, J., & Tiu Wright, L. (2010): The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(3), pp. 205–215.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017): The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93, pp. 1–6.

Haws, K. L., & Bearden, W. O. (2006): Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions. *Journal of Consumer Research*, 33(3), pp. 304–311.

Pantano, E., & Viassone, M. (2014): Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(1), pp. 43–47.

Renko, S., & Druzijanic, M. (2014): Perceived usefulness of innovative technology in retailing: Consumers' and retailers' point of view. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), pp. 836–843.

Resatsch, F., Sandner, U., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2008): Do Point of Sale RFID-Based Information Services Make a Difference? Analyzing Consumer Perceptions for Designing Smart Product Information Services in Retail Business. *Electronic Markets*, 18(3), pp. 216–231.

Spreer, P. (2013). Die Digitalisierung des PoS — Ein Leitfadens zur Implementierung innovativer In-Store-Medien. *Marketing Review St.Gallen*. (5), S. 48–59.

Spreer, P., Kallweit, K., Gutknecht, K., & Toporowski, W. (2012): Augmented Reality – Digital erweiterte Realität im stationären Handel. *Marketing Review St.Gallen*, 29(5), S. 28–33.

Weber, M. M., & Kantamneni, S. P. (2002): POS and EDI in retailing: an examination of underlying benefits and barriers. *Supply Chain Management: an International Journal*, 7(5), pp. 311–317.

Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., & Schöning, J. (2017): The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, pp. 228–242.

## 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 4.2019: Human-Machine Touchpoints in Marketing

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 11.01.2019 an iris.schmutz@unisg.ch



#### Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

**Kathrin Neumüller, M. Phil.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Forschungszentrum für  
Handelsmanagement (IRM) an  
der Universität St. Gallen (HSG)

# Thema der nächsten Ausgabe: CRM still alive (!)

Die Möglichkeiten im CRM steigen stetig: Professionelle Softwareanbieter entwickeln nützliche Funktionalitäten, investieren in Forschung und erweitern ihre Services. Doch diese rasante Entwicklung eröffnet ein Spannungsfeld: Eigene Kundendaten lassen sich wirksam mit externen Quellen verbinden und Analytics ermöglichen die Erfassung von Kundenprozessen sowie „Verkaufs-Triggern“. Mit professionellem Lead Management hoffen Marketing & Vertrieb dabei, die Kunden zum Kauf zu führen. Dagegen werden neue CRM-

Projekte in der Praxis vielfach falsch beurteilt und vertagt. Bestehende Projekte werden in Bezug auf Investitionen und Kosten sowie Wirkung kritisiert. Chronische Probleme der Datenqualität bleiben und neue Richtlinien für Datenschutz beschränken das Kundenmanagement empfindlich. In der Ausgabe 1/2019 der Marketing Review St. Gallen lesen Sie über Ansätze, CRM konstruktiv zu beleben, Lead Management effektiv einzusetzen sowie über moderne Möglichkeiten die Funktionalitäten von CRM auszuschöpfen.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thexis 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  
Iris Schmutz, M.Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34  
iris.schmutz@unisg.ch

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

### Anzeigen und Produktion

**Layout & Produktion**  
deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstrasse 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 7295 99-15  
kirn@marke41.de

### Anzeigendisposition

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

### Titelbild

© zapp2photo/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

Aumüller Druck GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review St. Gallen  
Weidener Strasse 2  
D-93057 Regensburg

### Herausgeber

Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführender  
Herausgeber)  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dirk Zupancic

### Mitbegründer

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Andreas Balazs  
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 Krafft, 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. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Alexander Stanke  
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](http://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  
ausnahmsweise 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 35. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



**Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?**

Das Institut für Marketing an der Universität St.Gallen bietet von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

**Intensivseminar Digital Marketing Academy**

22.–25. Januar 2019 (4 Tage)

**Intensivseminar Excellence in Key Account Management**

Nächster Start: 29. Januar 2019 (3x3 Tage)

**Intensivseminar B2B Marketing und Verkauf** 1.–5. April 2019 (5 Tage)

**Wirkungsvolle Werbung mit kleinem Budget** 9.–11. April 2019 (3 Tage)

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung) oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:**

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,  
[doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)**

**«Wissen schafft Wirkung»** 

DAS IST KEINE  
**BANK**

© 2018 Adobe. All rights reserved.

## Das ist ein Erlebnis.

Banken können es sich nicht mehr leisten einfach nur, naja, Banken zu sein. Denn Kunden erwarten mehr, von personalisierten Angeboten zu maßgeschneiderten Darlehen, über den Kanal der Ihnen gerade am liebsten ist, zu jeder Zeit. Adobe Experience Cloud hilft Banken dabei, Kundenbeziehungen aufzubauen, mit einheitlichen und relevanten Erlebnissen auf Basis von Daten und Technologie.

**Make experience your business.**  
Erfahren Sie mehr unter [adobe.com/go/finanzdienstleistungen](https://adobe.com/go/finanzdienstleistungen)



Adobe Experience Cloud