

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

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2019: Insight Mobility

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.) (2019) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2019: Insight Mobility, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 3

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276035>

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



3 | 2019 **SCHWERPUNKT** Mobilität & IT • Motive des Konsums von Elektromobilität • Mobilitätskonzepte für Metropolen • Optimierung von Marketingmassnahmen in der Flugbranche **KOMMENTAR** Prozessuale Betrachtungsweisen von Angebot und Positionierung führen zu effektiveren Ergebnissen **SPEKTRUM** Digitalisierung des Pricing am PoS • Best Practise der Customer Journey • Holistischer Anspruch an das Channel-Management

www.marketing-review.ch



Insight Mobility

Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der
Marketing Review St.Gallen
PRINT & ONLINE



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

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

www.keosk.de

www.marketing-review.ch

Insight Mobility

Mobilität ist eine der zentralen Triebfedern unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Ob wir uns selbst fortbewegen oder Bestellungen auf dem Tablet tätigen: Irgendwer muss irgendwo ein Auto, einen Lastwagen, ein Fahrrad, Schiff oder Flugzeug besteigen, um den Transfer von Personen oder Waren zu gewährleisten. Paul Watzlawik sagt über die Kommunikation „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Gleichermassen könnte man über die Mobilität sagen: Man kann sich nicht nicht bewegen. Insofern ist es lange überfällig, Mobilität über technologische Aspekte hinaus auch einmal aus Sicht individueller Nutzer und der Gesellschaft zu betrachten. Den zukünftigen Nutzer eines autonom fahrenden Autos interessiert nicht, ob dieses über das Automationsniveau L1 oder L5 verfügt. Wichtig ist vielmehr, warum und in welchem Kontext autonomes Fahren Sinn ergibt und ob die Technologie vertrauenswürdig ist. Das gleiche gilt für das Teilen von Fahrzeugen, das sogenannte Carsharing. Ein hehres Ziel: Aber wie bekommt man den stolzen Autobesitzer dazu, seinen Liebling zu tei-

len? Folglich ist die Weiterentwicklung der Mobilität auch eine Marketingherausforderung. Trends und Bedürfnisse müssen erkannt und technologisch befriedigt werden.

Die vorliegende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen betrachtet Mobilität aus Sicht der Konsumentenforschung. In ihren Beiträgen beleuchten profilierte Experten aus Forschung und Praxis unterschiedliche Fragestellungen und geben wertvolle Hinweise auf Entwicklungspotenziale. Was können wir in Sachen Mobilitätslösungen von den aufstrebenden Metropolen Moskau und Seattle lernen? Wo stehen wir mit der Elektromobilität in Europa und was muss geschehen, um die Technologie aus der Nische zu befreien? Welche Rolle spielt Blockchain? Handelt es sich hier um einen Technologie-Hype oder um ein wertvolles Instrument zur Integration intermodaler Mobilitätsleistungen? Die Breite der Themen ist so vielfältig wie das Mobilitätsphänomen selbst.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und würde mich über eine intensive Diskussion im Nachgang aufrichtig freuen.



Prof. Dr. Sven Henkel
Head of Research Area
Automotive and Mobility
EBS Universität für Wirtschaft
und Recht gGmbH
Gustav-Stresemann-Ring 3
D-65189 Wiesbaden

3 / 2019



Schwerpunkt

Interview

06 „Wo hört IT auf, und wo fängt Mobilität an?“

Durch die Veränderungen in der Mobilität sind nicht nur Geschäftsmodelle sondern vor allem Kundenbeziehungen und -erlebnis im Wandel. Dr. Simon Broesamle ist überzeugt, dass diese Erfolgsfaktoren unabhängig von Industrie und Geschäftsmodell entscheidend sind.

Das Interview führt Sven Henkel

Kaufmotive

12 **Elektromobilität: Was treibt Konsumenten zum Kauf?**

Insbesondere finanzielle Anreize in Kombination mit einer ausreichenden Ladeinfrastruktur stärken die Marktanteile von Elektroautos.

Nele Rietmann

Internationale Auswirkungen

22 **Russian Response to the Increasing Demand for Mobility**

The present article highlights historical developments of mobility in Moscow, gives an overview of existing concepts, and tackles challenges of Russia's biggest city. From this case study it is possible to derive best practices for other similar metropolises.

Frank Hocke, Maria Guseva

Service

53, 72 **Buchrezensionen**

63 **Call for Papers**

73 **Literatur zum Thema:
Insight Mobility**

74 **Vorschau & Impressum**

Beilagenhinweis

Diese Ausgabe enthält folgende Beilage:
Swiss CRM Forum.
Wir bitten um Beachtung.

Spektrum I Marketingmanagement

Marketingmassnahmen

- 30 **Influence of Marketing Instruments on Consumer Behavior in the Process of Purchasing Leisure Flight Tickets**
The authors reflect on the influence of different marketing instruments on the process of purchasing leisure flight tickets. The findings help airline managers to strategically plan their marketing measures in order to positively influence consumers in their purchasing process.

Maximilian Klein, Erik Linden, Andreas Wittmer

Kommentar

- 40 Ist es die „Positionierung“, die zum Erfolg führt, oder ist es das richtige „Angebot“?

Der Erfolg liegt dazwischen: Auf dem Prozess des Kunden spielt die Musik.

Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass alles entscheidende Momente auf dem Prozess stattfinden: Positionierung und Angebot sind weniger zentral, als es vielleicht den Anschein hat.

Marc Rutschmann

- 44 **Digital Pricing im stationären Einzelhandel**

Im Vergleich zwischen Einkaufsstätten mit und ohne digitalen Preisauszeichnungen analysiert dieser Beitrag entsprechende Auswirkungen auf die Preiszufriedenheit der Kunden.

Peter Billen, Tilmann Raff

- 54 **State of the Art und Best Practice der Customer Journey**

Unternehmen müssen sich fragen, was den Endkunden an den verschiedenen Touchpoints erwartet. So kann seine Customer Journey verfolgt und nachhaltig Einfluss auf das Kundenerlebnis genommen werden.

Marco Schmäh, Kristina Schneider, Alexander Schumacher, Kirsten Jäger, Armin Betz

- 64 **Adding Bricks to Clicks – Online Retail Evolution**

The integration of online and offline channels requires a strategic and holistic approach in order to allow retailers to benefit from the opportunities and to handle the arising challenges comprehensively.

Agnes Sophie Roggentin, Ramona Waldau

„Wo hört IT auf, und wo fängt Mobilität an?“

Mit veränderten Möglichkeiten und Bedürfnissen an die Mobilität verändern sich auch Geschäftsmodelle und hiermit die Kundenbeziehungen. Dr. Simon Broesamle beschreibt, an welchen Stellen weiter gedacht werden muss und wohin die Reise gehen wird.

Das Interview führt Prof. Dr. Sven Henkel, Head of Research Area Automotive and Mobility an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht gGmbH

**Dr. Simon Broesamle**Chief Customer Officer,
ReachNow USASimon.Broesamle@team.reachnow.com
www.reachnow.com

Herr Dr. Broesamle, Diesel-Gate in Deutschland, Brexit in England, staatliche Kontrolle in China ... Ist Seattle derzeit so etwas wie die Insel der Glückseligkeit für Automanager?

Im Gegenteil, der Westen der USA führt uns täglich vor Augen, wie man den Wandel gestaltet und mit Unsicherheit umgeht. Man kann nicht für alle Eventualitäten vorausplanen – das geht in der heutigen Zeit nicht mehr, es geht vielmehr darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass man flexibel reagieren kann – und Trial und Error ist nicht nur akzeptiert, es ist gewünscht. In Seattle wird diese Haltung gelebt. Die Stadt gehört zu den am schnellsten wachsenden Metropolen Amerikas, Firmen wie Amazon, Microsoft, Starbucks, aber auch Boeing haben hier ihren Hauptsitz. Sie ziehen jedes Jahr Tausende

junger, gut ausgebildeter Menschen an, die sich mit der Verkehrsproblematik auseinandersetzen und ihre vielfältigen Kompetenzen einbringen, um diese zu lösen. Das schafft Wohlstand, aber auch eine Generation an Verbrauchern und Angestellten, die sehr anspruchsvoll und progressiv ist – diesem Anspruch müssen wir gerecht werden.

Will heissen, was das Silicon Valley für die IT-Industrie, ist Seattle für die Mobilität? Das dürften viele Ihrer Wettbewerber mit Innovationsstandorten in Kalifornien anders sehen.

Das würde ich nicht so trennscharf sehen. Wo hört IT auf, und wo fängt Mobilität an? Das Spannende an der neuen Mobilität ist, dass es nicht ausreicht, nur die „User Experience“ auf den mobilen Endgeräten zu meistern (wie z.B. Spotify, Netflix als klassische

Plattformen), sondern man muss auch den „offline“-Aspekt (z.B. die Verfügbarkeit, Sauberkeit von Fahrzeugen oder auch die Freundlichkeit von Fahrern) im Griff haben. Hier ist die Wettbewerbssituation in Seattle tatsächlich enorm – neben Uber/Lyft, Car2Go, ReachNow gibt es neuerdings auch Lime, die 2017 als Bikeshare-Firma gestartet sind (mit sehr niedrigen Kundenakquisitionskosten) und nun auch Carsharing anbieten. Der Trend geht eindeutig zum integrierten Anbieter, der aus einer Hand viele „Use Cases“ anbietet. Auch hier ist Amazon ein gutes Beispiel – gestartet als Buchhandel, hat man nun ein komplettes Ökosystem für fast alle Bedürfnisse.

Klingt verlockend. Unterlaufen Sie damit aber nicht den eigentlichen Unternehmenszweck Ihrer Muttergesellschaft, der BMW-Gruppe, Autos in möglichst grosser Menge zu verkaufen?

Wenn Sie sich die grossen Metropolen dieser Welt anschauen, dann kann die Lösung nicht sein, einfach mehr Autos zu verkaufen. Nehmen Sie Mexico City als Beispiel, dort verbringen Menschen 5 Wochen jedes Jahr im Stau, es gibt im Schnitt weniger als 30 Tage mit akzeptabler Luftqualität und das ist kein Einzelfall. Hier bedarf es einer intelligenten Vernetzung komplementärer und elektrischer Mobilitätsangebote und der faktischen Reduktion von Fahrzeugen in Ballungsgebieten, um diese als attraktive Lebens- und Ar-

beitsräume zu erhalten. Wir müssen hier Partner der Städte sein und unseren Beitrag leisten. Das heisst für die Automobilhersteller, dass sich das Geschäftsmodell anpassen wird – man muss zum Mobilitätsanbieter werden. Die relevante „Währung“ wird nicht mehr nur „verkaufte Autos“, sondern immer mehr „verkaufte Meilen“ sein. Das heisst aber auch, dass man weiterhin emotionale Produkte baut, die aber intensiver und flexibler genutzt werden können. Hieraus ergeben sich höhere Anforderungen an die Qualität und das Ausstattungsniveau der Fahrzeuge – gerade bei geteilten Fahrzeugen ist es entscheidend, dass man das Erlebnis personalisieren kann – idealerweise fühlt sich jeder geteilte BMW oder MINI an wie mein eigener. Wenn meine Sitz-einstellungen, Playlists, Telefonverbindungen, Fahrziele und die Innenraumtemperatur automatisch eingestellt sind, wenn ich in ein Carsharing-Fahrzeug steige, dann kommt das dem eigenen Wagen schon recht nahe.

Das leuchtet ein! Wenn es Ihr Ziel ist, gut ausgestattete Fahrzeuge zu verkaufen: Wozu braucht es dann DriveNow und die Zusammenarbeit mit Car2Go. Beide verdienen nicht wirklich Geld.

Als Automobilhersteller hat man oft nur eine indirekte Beziehung zum Endkunden, da die eigentliche Kundeninteraktion über den Händler stattfindet.

„Ich bin fest davon überzeugt, dass unabhängig von der Industrie und des Geschäftsmodells das Kundenerlebnis der kritische Erfolgsfaktor ist.“

Bei den Mobilitätsdienstleistungen ist das anders – Car2Go und DriveNow haben zusammen 4 Millionen Kunden in knapp 30 Städten, die fleissig das Produkt Freefloating Carsharing nutzen (d.h. der Kunde kann jederzeit ein freies Fahrzeug nutzen und irgendwo anders im Geschäftsgebiet wieder abstellen – gezahlt wird pro Minute – Steuer, Versicherung, Benzin und Parken sind inkludiert). Über das Smartphone oder E-Mail steht man in direktem Kontakt mit den Kunden und da man so das Kundenverhalten und die Bedürfnisse kennt, kann man viel bessere und relevantere Angebote machen.

Diese direkte Service- und Kundenorientierung ist ein wichtiger Baustein im Wandel des Geschäftsmodells der Automobilhersteller. Durch das Joint Venture zwischen Daimler und BMW im Bereich Mobilitätsdienstleistungen entsteht ein einmaliges Konstrukt, das weit über Carsharing hinausgeht, und auch die Bereiche Ridehai-

ling, Charging und Parking sowie Anbindung des öffentlichen Personennahverkehrs ermöglicht.

Das setzt voraus, dass Ihre Kunden auch wirklich gewillt sind, ihr Fahrzeug zu teilen. Gerade in Ihrem Heimatmarkt Deutschland teilt man das geliebte Auto allerdings nach wie vor ungern.

Keine Angst. Wer sein Auto liebt und nicht teilen möchte, wird auch zukünftig bei BMW mit offenen Armen empfangen und findet hochemotionale Produkte, die pure Freude am Fahren vermitteln. Wir müssen uns aber auch der Tatsache stellen, dass viele Menschen in urbanen Räumen den mit dem Autobesitz verbundenen Aufwand nicht mehr auf sich nehmen möchten. Diese Menschen wollen Freude am Fahren, egal wo sie sind und was sie vorhaben. Idealerweise begleiten wir Menschen durch verschiedene Lebensphasen – wenn Sie Anfang 20 sind und in Berlin Mitte leben und in einem Start-up arbeiten, dann sind Sharing-Angebote von Fahrrädern und Autos absolut relevant. Wenn wir diese Menschen mit emotionalen Produkten von BMW/MINI begeistern können, dann ist dies sicher kein Nachteil, wenn er 20 Jahre später mit seiner Familie aufs Land zieht und einen sportlichen Kombi fahren möchte.

Lassen Sie uns noch einmal zum Kerngeschäft eines Automobilherstellers kommen: Tesla gilt



trotz Produktionsschwierigkeiten und Führungsausfällen für viele als Nonplusultra der Branche. Nun kommen auch noch politische und gesellschaftliche Unwegsamkeiten auf. Ist die europäische Autoindustrie ein Auslaufmodell ohne Chancen auf Erfolg?

Wettbewerb ist immer gut und anspornend – Tesla gibt viele spannende Impulse, von denen wir einige aufgreifen und mittels unserer Stärken weiterentwickeln sollten. Es ist ungemein spannend zu sehen, was einfacher sein wird – einem Softwareunternehmen wie Tesla skalierbares und profitables Autobauen und Verkaufen beizubringen oder einem etablierten, profitablen Automobilkonzern das Denken und Handeln einer „Tech Company“.

Dabei denke ich nicht nur an die Elektrifizierung an sich, wo sich enorm viel tun wird bei den europäischen Herstellern. Interessant ist beispielsweise die cloudbasierte Bereitstellung von Fahrzeugfunktionen, die man für einen bestimmten Zeitraum in Anspruch nehmen kann oder auch die gesamte User Experience vor, während und nach der Fahrt.

Die OEMs sollten aber ihre Kernkompetenzen nicht unter den Scheffel stellen. Wir können hervorragende Autos in grosser Zahl mit überdurchschnittlicher Qualität und Sicherheit für den Massenmarkt produzieren und unternehmensseitig skalieren. Ein breites Netz an Servicestationen ist zu-

dem sehr wichtig, falls es doch mal ein Problem gibt.

Dazu kommt noch der Aspekt des autonomen Fahrens – das sind sehr komplexe Vorgänge, die ein tiefes Verständnis der Fahrzeugarchitektur und des Zusammenspiels von Hard- und Software voraussetzen. Hier liegt eine grosse Stärke der OEMs.

Das Thema Kundenerlebnis ist aus Ihrer Sicht erfolgsentscheidend. Was können wir hier von anderen Industrien lernen?

Ich bin fest davon überzeugt, dass unabhängig von der Industrie und des Geschäftsmodells das Kundenerlebnis der kritische Erfolgsfaktor ist. Das ist ja nichts Neues – schon vor Jahrzehnten war derjenige Gemüsehändler, Schneider, Friseur oder Apotheker erfolgreicher, der besser mit den Kunden umgegangen ist und dadurch weiterempfohlen wurde.

Im digitalen Zeitalter ist der Wettbewerb in diesem Bereich härter, transparenter und globaler. Hier können wir sehr viel von den Amerikanern lernen. Die etwas angestaubte und überbemühte „Customer First“-Mentalität der 80er-/90er-Jahre hat ihren Weg aufs Smartphone gefunden.

Firmen wie Amazon, Starbucks, Netflix, Uber haben sich nicht durch die Produktsubstanz durchgesetzt, sondern durch ein exzellentes Kundenerlebnis, das oftmals ohne telefonischen Kontakt funktioniert. Vor einigen Wochen habe ich bei Uber Eats

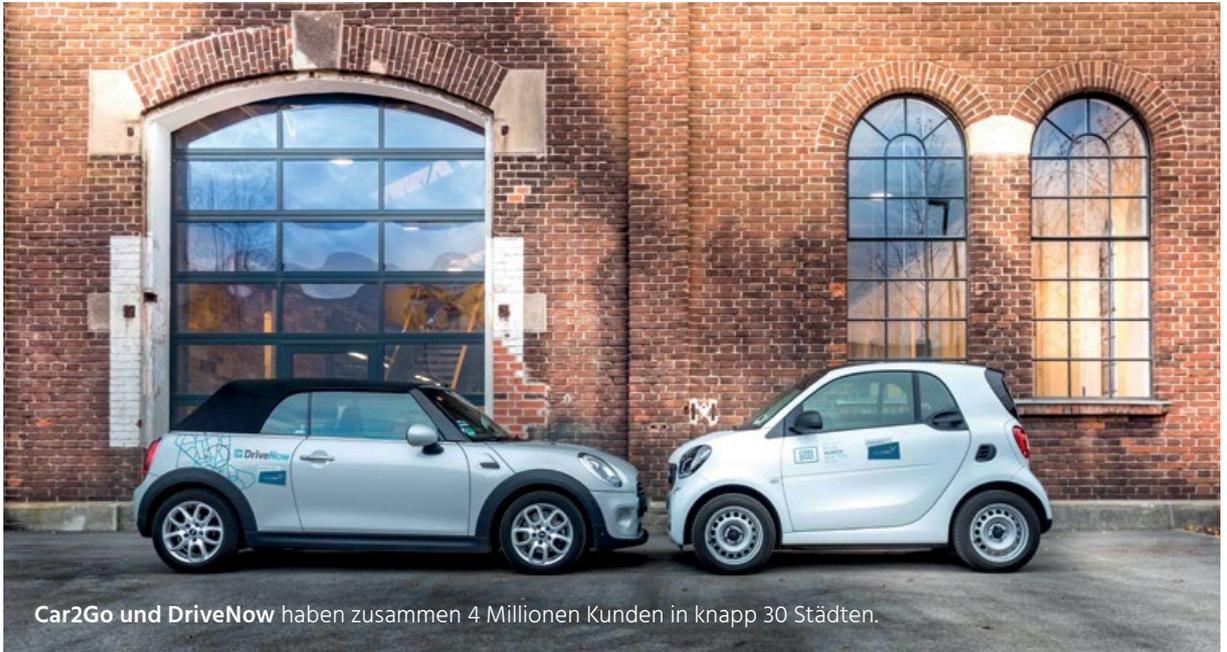
(Lieferservice von Uber) Essen für ein paar Kollegen bestellt – statt 5 Burgern kamen leider nur 4 an. Das waren ein paar Clicks in der App und ein Bild von der fehlerhaften Bestellung – innerhalb von ein paar Minuten hatte ich die Wahl einer neuen Bestellung oder einer Gutschrift der gesamten Bestellung – wir haben das Geld genommen, die Burger geteilt und die Geschichte am nächsten Tag dem ganzen Büro erzählt.

Legt der Kunde hier nicht unbewusst andere Masstäbe für junge versus traditionelle Marken an? Anders gefragt: Hätten Sie einer Marke wie BMW diese Ungenauigkeit nachgesehen?

Die automobilen Premiumhersteller verfügen über sehr starke Markkerne und Identitäten, die Innovation, Zuverlässigkeit aber auch Dynamik, Sportlichkeit und Nachhaltigkeit vermitteln. Diese Werte müssen an jedem Kundenkontaktpunkt erlebbar gemacht werden. Der Kunde, der Freude beim Fahren gewohnt ist, möchte auch beim Autokauf und Service BMW erleben. Damit aber nicht genug. Er möchte an-

Die Autostadt Seattle gehört zu den am schnellsten wachsenden Metropolen Amerikas.





deren BMW-Fahrern begegnen, sich über Fahrerlebnisse austauschen und mit Gleichgesinnten Freude erleben. Hierzu braucht es ein inspirierendes Umfeld, in dem sich Menschen gerne begegnen und dabei quasi nebenbei in Kontakt mit der Marke kommen.

Ein Thema, das mich in der Forschung aktuell umtreibt, ist die Entwicklung von Mobilitätslösungen für Unternehmen (Corporate Mobility). Welchen Beitrag kann ReachNow hier leisten bzw. sehen Sie hier einen Markt für ReachNow?

Das ist ein ganz wichtiges und vielfältiges Thema. Die Zahl der Pendler nimmt stetig zu – gerade nach der Familiengründung ziehen viele aus der Stadt in die Vororte und müssen dann zum Arbeitgeber pendeln. Die Frage ist: Wie können Städte, Arbeitgeber und Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen zusammenarbeiten, um Stau zu reduzieren und das Pendeln angenehmer und bezahlbar zu machen? Der Lösungsraum ist breit – neben effizienteren und elektrischen Fahrzeugen sowie dedizierten Flotten für Mitarbeiter zum Teilen, die zwischen Standorten genutzt werden können – schwebt uns

eine multimodale Lösung vor: Die Mitarbeiterin nutzt eine Applikation, über die sie alle Angebote vom öffentlichen Nahverkehr, Carsharing, Fahrräder, Taxi etc. nutzen kann. Wenn der Arbeitgeber dann noch ein monatliches

„Im digitalen Zeitalter ist der Wettbewerb härter, transparenter und globaler.“

Mobilitätsbudget in der App zur Verfügung stellt, dann kann die Mitarbeiterin frei entscheiden, wann sie welchen Dienst nutzen möchte. Das ist eine gute und nachhaltige Lösung.

Zum Abschluss noch ein Blick in die Zukunft. Welche Rolle wird Autonomous Ridehailing zukünftig spielen?

Autonome Fahrzeuge werden unsere Gesellschaft massiv und nachdrücklich verändern. Sobald kein Fahrer mehr nötig ist, gibt es keinen Unterschied mehr zwischen Ridehailing und Carsharing – in beiden Fällen fährt die Maschine.

Das ist ein enormes technisches, aber auch rechtliches Unterfangen, das auch viel mit Vertrauen zu tun hat. Welchem Anbieter werden Sie so vertrauen, dass Sie ihm Ihr Kind für die autonome Fahrt in den Kindergarten anvertrauen? Bis die Technologie so weit ist, dass man in allen relevanten Märkten und Städten ein flächendeckendes Angebot vorfindet, werden noch einige Jahre vergehen. Anfänglich wird man den Einsatz auf der Autobahn sehen, da dies insgesamt einfacher ist als in der Innenstadt von Barcelona nach einem Fußballspiel. Sukzessive wird man dann in die Städte gehen, wobei hier der jeweilige Gesetzgeber ein wichtiger Partner sein wird. Wir müssen jedoch weiter denken – nur das Ersetzen der Fahrer durch die Maschine reduziert ja nicht das Verkehrsaufkommen. Man muss durch intelligente Optimierung von Angebot und Nachfrage die Auslastung erhöhen – nur so wird das Verkehrsaufkommen reduziert.

Das wird eine gute Sache, die, richtig ausgeführt, das Leben einfacher und angenehmer machen kann. Es wird aber noch ein Weilchen dauern.

Herr Dr. Broesamle, ich danke Ihnen für das Gespräch.





GfK Handelstagung 2019

18. Juni 2019, ab 12 Uhr
Marriott Hotel Zürich

Der führende unabhängige Event für Handel und Hersteller vereint das Who is Who der Branche, Trendforscher, in- und ausländische Exponenten und die Retail-Experten der GfK.



Thomas Nauer
Solis



Paul Holaschke
Möbel Pfister



Markus Haller
B+T Bild+Ton



Sandra Wöhlert
GfK Switzerland



Stefan Heidenreich
GfK SE



Reto Brennwald
Moderation



Erstpräsentation
der Dokumentation



Michel Rahm
GfK Switzerland



Keynote

Anja Wyden Guelpa
civicLab

«Digitalisierung, Disruption, Privacy – wie entsteht daraus die eigene Retail-Zukunftsstrategie?»

Erleben Sie spannende Experten-Speeches live vor Ort. Mit Stehlunch, Apéro, Comedy zur Pause und viel Zeit fürs Branchen-Networking.

Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.gfk.com/handelstagung
Oder über events.ch@gfk.com, Tel. 041 632 91 11.

Tagungsticket
CHF 380.-

Gleich anmelden!



Elektromobilität: Was treibt Konsumenten zum Kauf?

Die Konsumentenakzeptanz von Elektroautos wurde vor allem in den letzten Jahren durch diverse Mittel wie staatliche Massnahmen gefördert. Resultate einer Studie zeigen, dass insbesondere finanzielle Anreize in Kombination mit einer ausreichenden Ladeinfrastruktur die Marktanteile von Elektroautos stärken.

Nele Rietmann

O bwohl Elektroautos (E-Autos) bereits vor einigen Jahren in den globalen Automobilmarkt eingeführt wurden, ist ihre Verbreitung in den meisten Ländern bis heute begrenzt (Junquera/Moreno/Álvarez 2016). Die Marktanteile steigen nur langsam, wobei Norwegen mit einem Anteil von rund 40 Prozent (EV-Volumes 2018) eine grosse Ausnahme in Sachen Akzeptanz von E-Autos darstellt. Dies wirft die Frage auf, welche Faktoren zu den gravierenden Unterschieden zwischen einzelnen Ländern beitragen. In Norwegen einzigartig ist die signifikante staatliche Unterstützung durch Anreize wie zum Beispiel hohe steuerliche Vergünstigungen, kostenfreies Parken oder die kostenfreie Nutzung von Busspuren (Figenbaum/Assum/Kolbenstvedt 2015).

Weltweit gibt es diverse Anreizsysteme zur Steigerung der Attraktivität von E-Autos. Dies beinhaltet zum einen monetäre Anreize wie steuerliche Vergünstigungen oder Befreiungen, Kaufsubventionen und die Befreiungen von Einfuhrzöllen. Zum anderen locken Verkehrsregeln wie gebührenfreie oder kostenreduzierte Parkplätze, die Erlaubnis zur Nutzung von Busspuren sowie Anreize zur Installation privater Ladestationen. Während solche Massnahmen auf verschiedenen regulatorischen Ebenen eingeführt werden können, ist der Fokus der vorliegenden Studie auf der nationalen Ebene, um diverse Länder miteinander vergleichen zu können.

Das Ziel der Studie ist aufzuzeigen, welche Anreize Konsumenten beim Kauf eines E-Autos am stärksten gewichten, um davon Empfehlungen zur staatlichen Förderung von Elektromobilität abzuleiten. Anhand aktueller Marktdaten wird erörtert, welchen Einfluss Kaufanreize und die Ladeinfrastruktur auf die E-Auto-Marktanteile in 20 Ländern haben. Dies wird mit einem Strukturgleichungsmodell (SEM) berechnet. Darüber hinaus wird untersucht, inwieweit bestehende Massnahmen mit Präferenzen der Verbraucher übereinstimmen und welche Auswirkungen deren Kaufkraft auf die Marktanteile von E-Autos hat.

Elektromobilität weltweit

In Anbetracht der noch geringen Verbreitung von E-Autos haben diverse Studien erörtert, welche Barrieren Konsumenten vom Kauf eines solchen Fahrzeugs abhalten (z.B. Franke et al. 2012; Haddadian/Khodayar/Shahidehpour 2015). Besonders grosse Bedenken haben Verbraucher bezüglich der Reichweite und Kosten (Egbue/Long 2012). Zusätzlich wird das Ladenetzwerk, das eine essenzielle

Nele Rietmann

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Customer Insight der Universität St. Gallen (HSG)

Tel.: +41 (0) 71 2242127
nele.rietmann@unisg.ch

Voraussetzung für den Kauf eines E-Autos ist, meist als unzureichend wahrgenommen (She et al. 2017).

Zur Überwindung dieser Barrieren wurden bereits einige staatliche Massnahmen ergriffen, deren Einfluss bisher hauptsächlich in einzelnen Ländern auf regionaler oder nationaler Ebene erforscht wurde (z.B. Figenbaum/Assum/Kolbenstvedt 2015; Holtmark/Skonhoft 2014; Li 2016; Zhang/Yu/Zou 2011). Bakker und Trip (2013) untersuchten urbane Massnahmen zur Verbreitung von E-Autos und fanden heraus, dass lokale Investitionen von städtischen Entscheidungsträgern Elektromobilität signifikant fördern können. Insbesondere Investitionen in die Ladeinfrastruktur waren wirkungsvoll. Gleichzeitig erkennen die beiden Autoren jedoch auch die Signifikanz nationaler und regionaler staatlicher Anreize als einflussreichste Mittel zur Unterstützung von E-Autos an. Mohamed et al. (2016) erforschten, welche Faktoren die Annahme von E-Autos in Kanada beeinflussen. Resultate eines zweistufigen Strukturgleichungs- und Segmentierungsmodells zeigen, dass neben technischen Entwicklungen und der Einstellung von Konsumenten gegenüber E-Autos vor allem staatliche Massnahmen eine wichtige Rolle spielen. Im Einklang damit zeigt Li (2016), dass E-Autos in China aufgrund staatlicher Anreize und Investitionen in eine nationale Ladeinfrastruktur von den Konsumenten wesentlich stärker akzeptiert werden als in Brasilien, dessen Regierung deutlich weniger Unterstützung bietet.

Darüber hinaus haben Studien den Einfluss staatlicher Massnahmen auf die Akzeptanz von E-Autos auf internationaler Ebene erforscht (z.B. Haddadian/Khodayar/Shahidehpour 2015; Lieven 2015;). Sierzchula et al. (2014), die den Einfluss politischer Anreize auf E-Auto-Marktanteile

Zusammenfassung

Wie sich in nur langsam wachsenden Marktanteilen von E-Autos weltweit zeigt, gibt es noch immer viele Barrieren, die Konsumenten vom Kauf eines solchen Fahrzeugs abhalten. Regierungen versuchen, diese Barrieren durch Massnahmen wie monetäre Anreize oder bevorzugte Verkehrsregeln für E-Autos zu reduzieren. Die Studie zeigt, dass insbesondere monetäre Anreize in Kombination mit einer ausgebauten Ladeinfrastruktur einen positiven Einfluss auf die Marktanteile von E-Autos haben.

in 30 Ländern untersucht haben, fanden eine positive Korrelation zwischen finanziellen Anreizen und der Ladeinfrastruktur mit den Marktanteilen. Die Autoren konnten jedoch keine kausalen Auswirkungen zwischen diesen Faktoren aufzeigen, was daran liegen kann, dass die Daten bereits im Jahr 2012 erhoben wurden, als die Marktanteile in allen 30 Ländern noch extrem niedrig waren. Im Jahr 2012 waren nur 0,4 Prozent der jährlichen Verkäufe von Personenkraftwagen (Pkws) in all diesen Ländern E-Autos (Sierzchula et al. 2014). Selbst Norwegen hatte im Jahr 2012 einen E-Auto-Marktanteil von nur 3 Prozent. Aufgrund der Entwicklungen

in den vergangenen Jahren sollten bisherige Ergebnisse erneut geprüft werden.

Lieven (2015) untersuchte Massnahmen zur Förderung von E-Autos in 20 Ländern mit einem Fokus auf Verbraucherpräferenzen. Die Ergebnisse zeigen, dass Konsumenten die finanziellen Anreize der Regierung schätzen, eine ausreichende Ladeinfrastruktur jedoch ein absolutes Muss für den Kauf eines E-Autos ist. Weitere Studien unterstützen diese Erkenntnisse (z.B. She et al. 2017). Dies deutet darauf hin, dass die zwei wichtigsten staatlichen Massnahmen zur Förderung von E-Autos monetäre Anreize für Verbraucher sowie Investitionen in Ladenetzwerke sind.

Basierend auf bisherigen Erkenntnissen, werden in dieser Studie folgende Hypothesen aufgestellt und mit einem SEM-Modell getestet:

- H1:** Finanzielle Anreize, Verkehrsregeln und die Ladeinfrastruktur haben einen positiven Einfluss auf die Marktanteile von E-Autos.
- H2:** Die Interaktion der Anzahl der Ladestationen mit finanziellen Anreizen verstärkt den jeweils durch die Einzelmassnahmen erzielten Effekt.
- H3:** Staatliche Anreize zur Förderung von E-Autos reflektieren die Präferenzen von Individuen.
- H4:** Je höher die durchschnittliche Kaufkraft in einem Land ist, desto grösser ist der E-Auto-Marktanteil.

Einfluss staatlicher Massnahmen auf E-Auto-Marktanteile

In einer Studie wurde untersucht, welchen Einfluss staatliche Massnahmen auf die Marktanteile von E-Autos haben, um aufzuzeigen, welche Anreize bei Verbrauchern am wirksamsten sind. 20 Länder wurden dafür betrachtet (Tabelle 1). Daten wurden für rein batteriebetriebene Autos (BEVs) sowie Plug-in-Hybride (PHEVs) erhoben, um alle Konsumenten zu erfassen, die ein Interesse an Pkws mit elektrischem Antrieb haben.

Die staatlichen Massnahmen, die in der Studie untersucht wurden, sind finanzielle Anreize (z.B. Steuererleichterungen, Kaufsubventionen, Befreiungen von Einfuhrzöllen), Verkehrsregeln (z.B. kostenlose oder reduzierte Parkplätze, kostenlose Nutzung von Busspuren) und Anreize für die private Installation von Ladegeräten (z.B. reduzierte Preise für Ladestationen). Während einige Regierungen auch Anreize für den kommerziellen Gebrauch von Elektrofahrzeugen implementiert haben, liegt der Fokus dieser Studie auf privaten Konsumenten.



Der Marktanteil von E-Autos in jedem Land wurde als Verhältnis aller E-Auto-Verkäufe zwischen Januar und Mai 2018 zum gesamten Pkw-Verkaufsvolumen berechnet. Diese Zahlen basieren auf Daten eines schwedischen Beratungsunternehmens (EV-Volumes 2018).

Für die Angaben der finanziellen Anreize pro Land mussten die verschiedenen Unterstützungsarten und regionale Unterschiede berücksichtigt werden. Beispielsweise ist ein wesentlicher Unterschied zwischen Ländern, dass

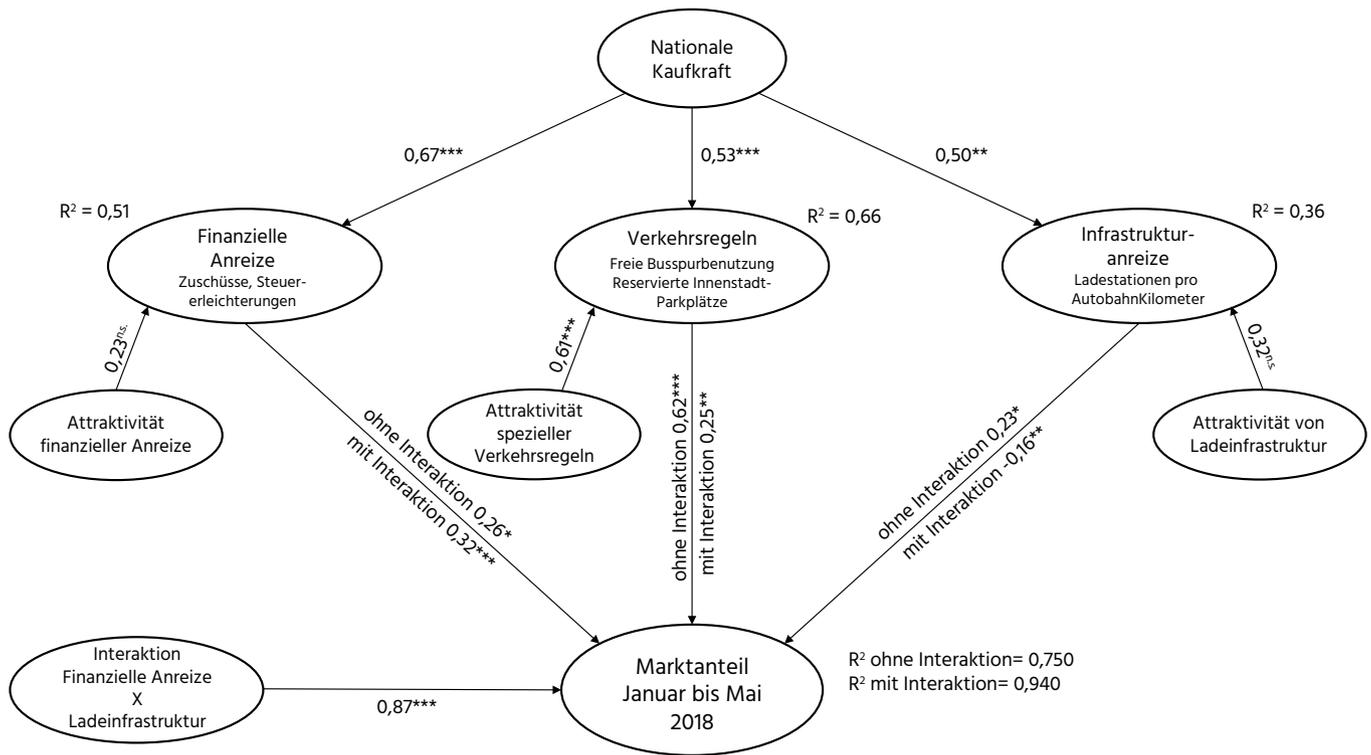
manche einmalige Subventionen oder steuerliche Anreize gewähren, andere hingegen jährliche. In Deutschland erhalten E-Auto-Käufer zum Beispiel einmalig einen Preisnachlass von EUR 4000 (EAFO 2018), während die Schweiz auf jährlich reduzierte Motorfahrzeugsteuern für E-Auto-Besitzer setzt (Bundesamt für Energie 2017). Für den Ländervergleich wurde für jedes Land die Gesamtsumme der finanziellen Anreize über einen Zeitraum von zehn Jahren berechnet. Während dieses Zeitraums wurden

Tabelle 1: Daten für 20 Länder

Land	Verkaufte E-Autos Jan.–Mai 2018	Totale Autoverkäufe Jan.–Mai 2018	E-Auto Marktanteile in % Jan.–Mai 2018	Finanzielle Anreize	Infrastruktur-Anreize	Verkehrsregeln	Ladestationen pro 1 Mio. Einwohner	Stationen pro Autobahn-km	Nationale Kaufkraft
AU Australien	1428	459684	0,311	1000	0	0	19,317	0,280	98,8
BE Belgien	6387	310214	2,059	10000	1	0	143,928	0,936	87,6
BR Brasilien	18	932182	0,002	500	0	0	0,476	0,009	29,5
CA Kanada	15262	534819	2,854	11000	1	1	135,792	0,296	91,3
CH Schweiz	3553	139166	2,553	5000	0	0	454,268	2,843	114,8
CN China	308898	10326513	2,991	8000	0	2	99,980	1,451	27,8
DE Deutschland	29304	1608642	1,822	8000	0	1	218,351	1,398	100,0
FR Frankreich	19563	1128445	1,734	8000	1	0	243,248	1,391	83,3
HK Hongkong	18	13612	0,132	12400	0	0	203,296	15,050	89,2
IN Indien	1399	1716702	0,081	2355	0	0	0,262	0,292	10,9
IT Italien	3380	1017729	0,332	5000	1	0,5	37,560	0,334	70,2
JP Japan	23813	2188342	1,088	5000	0,5	0	182,632	3,149	80,5
KR Korea	8604	639144	1,346	5000	0	0,5	35,721	0,451	63,7
NL Niederlande	7067	244498	2,890	12500	1	0	1786,874	10,859	97,9
NO Norwegen	28326	76022	37,260	25000	4	3	1805,962	14,508	131,9
RU Russland	45	692870	0,006	2000	0	0,5	1,320	0,136	39,4
TW Taiwan	18	109493	0,016	2000	0	0	16,901	0,300	60,0
UK Grossbritannien	23510	1224563	1,920	7000	1	1	203,626	2,248	85,3
US Vereinigte Staaten	99509	5069783	1,963	10000	2	1	138,796	0,603	116,9
ZA Südafrika	44	145219	0,030	0	0	0	1,576	0,047	22,5

Quelle: Rietmann, Verkaufte E-Autos: EV-Volumes (2018); Totale Autoverkäufe: OICA (2018); Finanzielle Anreize: ACT Government (2017), BC SCRAP-IT Program Society (2018), Benvenuti et al. (2016), Bloomberg (2018), Bundesamt für Energie (2017), CEV for BC (2018), EAFO (2018), Environmental Protection Department (2018), EV Taiwan (2017), Gazeta (2016), Gouvernement du Québec (2018), Government of NCT of Delhi (2016), IEA IA-HEV (2013, 2016, 2018), Kim/Yang (2016), Ministry of Transportation Ontario (2018a), My Electric Car (2017), NCSL (2017), Norsk elbilforening (2018), OECD/IEA (2017), Office of Energy Efficiency & Renewable Energy (2018), Prefeitura de São Paulo (2015), Rokadiya/Bandivadekar (2016), van der Steen et al. (2015); Infrastruktur Anreize: Berman (2017), EAFO (2018), Electric Mobility Canada (2018), IEA IA-HEV (2016), Ministry of Transportation Ontario (2018a), NCSL (2017), Plug In BC (2016), van der Steen et al. (2015); Verkehrsregeln: Berman (2017), EAFO (2018), IEA IA-HEV (2016), Kim/Yang (2016), Ministry of Transportation Ontario (2018b), Moscow Mayor (2017), NCSL (2017), van der Steen et al. (2015), Zhu/Yu/Zou (2017); Ladestationen: ChargeHub (2017), EAFO (2017, 2018), Environmental Protection Department (2018), OECD/IEA (2017), PlugShare (2017); Einwohnerzahl: Worldometers (2017); Autobahn-km: NationMaster (2017); Nationale Kaufkraft: Länderdaten (n.d.).

Abb. 1: SEM-Modell



Quelle: Rietmann, 2019.

verschiedene Währungen (Euro, Schweizer Franken, US-Dollar) in etwa gleichgesetzt. Die jeweiligen Werte sollten aufgrund dieser Berechnungen nur als grobe Anhaltspunkte für den monetären Anreiz eines Landes interpretiert werden. Ausserdem wurde die nationale Kaufkraft jedes Landes in der Analyse mit einbezogen.

Um zusätzliche nicht-monetäre Massnahmen (Infrastruktur-anreize, Verkehrsregeln) in das statistische Modell einbeziehen zu können, wurden diese als Dummy-Variablen angegeben. Sie zeigen an, in welchem Umfang die Anreize in den einzelnen Ländern vorhanden sind (0 = keine Anreize; 1 = geringe Anreize; 2 = diverse regionale Anreize; 3 = diverse nationale Anreize; 4 = starke nationale Anreize).

Schliesslich wurde der Umfang der Ladeinfrastruktur jedes Landes in die Studie einbezogen. Dazu wurde die Gesamtzahl der vorhandenen öffentlichen Ladestationen anhand mehrerer Quellen ermittelt (ChargeHub 2017; EAFO 2017, 2018; OECD/IEA 2017; PlugShare 2017). Die Lade-

infrastruktur wurde für den Ländervergleich als Gesamtzahl der Ladestationen durch die Gesamtlänge der Autobahnkilometer eines Landes dividiert (NationMaster 2017).

Alle für diese Studie erhobenen Daten werden in Tabelle 1 dargestellt. Für die nachfolgende Analyse wurden nur die hervorgehobenen Zahlen verwendet.

Resultate

Der Einfluss diverser politischer Massnahmen auf E-Auto-Marktanteile in 20 Ländern wurde mithilfe eines kovarianz-basierten SEM-Modells mit der IBM-AMOS-Software analysiert. Das Modell schätzt die Parameter so, dass die theoretische Kovarianzmatrix eine Näherung der Strukturgleichung der empirischen Kovarianzmatrix ist. Im Vergleich zu varianzbasierten Verfahren wie Partial Least Squares weist es eine höhere Konsistenz der Parameter auf (Reinartz/Haenlein/Henseler 2009). Zusätzlich zu den

hervorgehobenen Variablen in Tabelle 1 wurden Attraktivitätswerte aus einer vorherigen Studie (Lieven 2015) eingeschlossen, die zeigen, wie attraktiv bestimmte Anreize in den Augen der Konsumenten sind. Dadurch konnte getestet werden, ob existierende Massnahmen auch individuelle Präferenzen widerspiegeln. Das Modell ist in Abb. 1 dargestellt.

Im Basismodell sind finanzielle Anreize, vorhandene Ladestationen und Verkehrsregeln enthalten. Es zeigt, dass monetäre Anreize und Verkehrsregeln sich positiv auf

Obwohl Elektroautos (E-Autos) bereits vor einigen Jahren in den globalen Automobilmarkt eingeführt wurden, ist ihre Verbreitung in den meisten Ländern bis heute begrenzt.

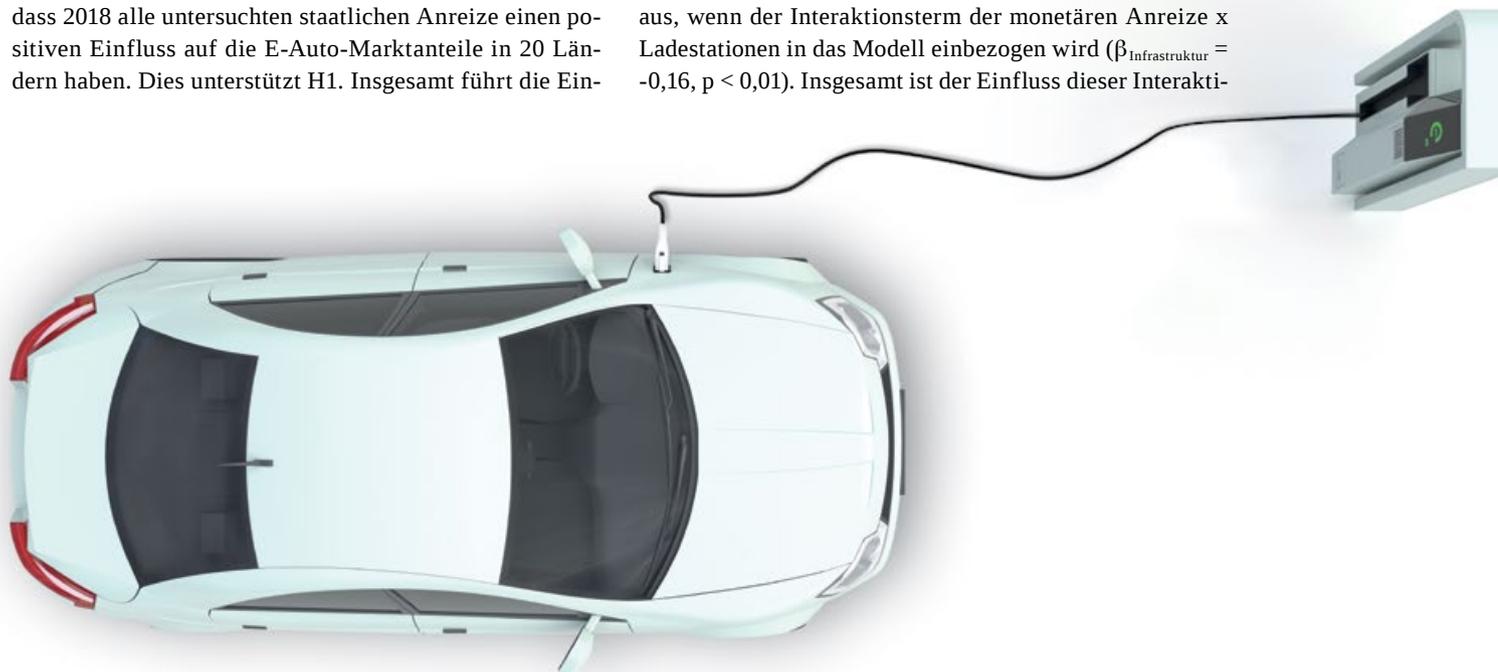
E-Auto-Marktanteile auswirken ($\beta_{\text{Monetär}} = 0,26, p < 0,01$; $\beta_{\text{Verkehr}} = 0,62, p < 0,001$). Die Marktanteile sind grösser in Ländern mit höheren Anreizen. Die bestehende Ladeinfrastruktur wirkt sich auch positiv auf die Marktanteile aus ($\beta_{\text{Infrastruktur}} = 0,23, p < 0,05$). Dies deutet darauf hin, dass der E-Auto-Anteil in einem Markt höher ist, je weiter das Ladenetzwerk entwickelt ist. Das Basismodell zeigt somit, dass 2018 alle untersuchten staatlichen Anreize einen positiven Einfluss auf die E-Auto-Marktanteile in 20 Ländern haben. Dies unterstützt H1. Insgesamt führt die Ein-

Kernthesen

1. Finanzielle Anreize, Verkehrsregeln und die Ladeinfrastruktur haben einen positiven Einfluss auf die Marktanteile von E-Autos in 20 Ländern.
2. In Interaktion mit der Anzahl an existierenden Ladestationen sind finanzielle Anreize am wirkungsvollsten.
3. Diese Anreize reflektieren zudem die Präferenzen der Konsumenten in den jeweiligen Ländern.

beziehung monetärer Anreize, vorhandener Ladestationen und Verkehrsregeln zu einem Modell, das ungefähr 75 Prozent der Varianz im E-Auto-Marktanteil im Jahr 2018 erklärt ($R^2 = 0,75$).

In Abb. 1 ist ein zusätzlicher Term im Modell: die Interaktion zwischen monetären Anreizen und vorhandenen Ladestationen. Wie das Modell zeigt, hat der Interaktionsterm einen positiven Einfluss auf den E-Auto-Marktanteil ($\beta_{\text{Interaktion}} = 0,87, p < 0,001$). Diese Interaktion hat eine so starke Auswirkung auf die Ergebnisvariable, dass der direkte Einfluss der Verkehrsregeln im Vergleich zum Basismodell reduziert wird ($\beta_{\text{Verkehr}} = 0,25, p < 0,01$). Zudem fällt der direkte Einfluss der Anzahl an Ladestationen negativ aus, wenn der Interaktionsterm der monetären Anreize x Ladestationen in das Modell einbezogen wird ($\beta_{\text{Infrastruktur}} = -0,16, p < 0,01$). Insgesamt ist der Einfluss dieser Interakti-



on auf den E-Auto-Marktanteil so stark, dass sich der Determinationskoeffizient auf 94 Prozent ($R^2 = 0,94$) erhöht. Da dies deutlich höher ist als im Basismodell, wird H2 unterstützt.

Ausserdem zeigen die Attraktivitätswerte einer früheren Studie (Lieven 2015) einen positiven Einfluss auf die staatlichen Anreize. Diese sind jedoch nicht signifikant ($\beta_{Att. Monetär} = 0,23$, n.s.; $\beta_{Att. Verkehr} = 0,61$, $p < 0,001$; $\beta_{Att. Infrastruktur} = 0,32$, n.s.). Das lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass die Stichprobengrösse mit insgesamt 20 Fällen eher gering ist. Die positiven Korrelationen deuten jedoch darauf hin, dass

Trotz steigender E-Auto-Marktanteile stehen Regierungen und Autohersteller weiterhin vor der Herausforderung, wie man die neue Technologie an die Verbraucher bringt.

die Anreize in den einzelnen Ländern die Bedürfnisse der Individuen widerspiegeln. Das unterstützt H3 teilweise.

Das Modell zeigt zudem, dass die Kaufkraft eines Landes einen positiven Einfluss auf die finanziellen Anreize, Ladeinfrastrukturmassnahmen sowie Verkehrsregeln hat ($\beta_{Kaufkraft-Monetär} = 0,67$, $p < 0,001$; $\beta_{Kaufkraft-Verkehr} = 0,53$, $p < 0,001$; $\beta_{Kaufkraft-Infrastruktur} = 0,50$, $p < 0,01$). Dies deutet darauf hin, dass Verbraucher in Ländern mit einer höheren Kaufkraft eher bereit dazu sind, ein E-Auto zu kaufen und Regierungen hier zugleich offener für entsprechende Investitionen sind. Somit ist auch H4 unterstützt.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass alle Arten von Massnahmen zur Förderung von E-Autos einen positiven Einfluss auf deren Verbreitung haben. Insbesondere monetäre Anreize in Kombination mit einer ausreichenden Ladeinfrastruktur können die Nachfrage nach E-Autos steigern.

Fazit

Trotz steigender E-Auto-Marktanteile stehen Regierungen und Autohersteller weiterhin vor der Herausforderung, wie man die neue Technologie an die Verbraucher bringt. Die Kombination diverser staatlicher Anreize scheint momentan am effektivsten zu sein, wie man vor allem am Beispiel von Norwegen sieht. Dies bestätigt auch die aktuelle Studie, in

der gezeigt wird, dass politische Massnahmen einen positiven Einfluss auf die Marktanteile von E-Autos in 20 Ländern haben. Zusätzlich wird deutlich, dass staatliche Anreize in den Ländern stärker sind, in denen die Konsumenten diese als besonders attraktiv wahrnehmen.

Insbesondere finanzielle Anreize haben einen starken Einfluss auf die E-Auto-Marktanteile, was sich unter anderem am Beispiel von Deutschland zeigt. Nachdem die Regierung eine Kaufprämie von EUR 4000 eingeführt hat, stieg der E-Auto-Marktanteil zwischen 2016 und 2017 von 0,84 Prozent auf 1,69 Prozent. Von den 58 299 verkauften E-Autos haben 46 897 Käufer von dieser Prämie profitiert, was ein starkes Anzeichen für den positiven Einfluss staatlicher Massnahmen auf den E-Auto-Verkauf ist, vor allem, wenn man berücksichtigt, dass nur E-Autos mit einem Preis von unter EUR 60 000 für die Prämie berechtigt sind (EAFO 2018).

Zusätzlich wurde in der Studie eine starke Interaktion zwischen monetären Anreizen und dem Ladenetzwerk eines Landes aufgezeigt. Verbraucher werden also von finanziellen Anreizen angesprochen, wobei dieser Effekt bei einer genügend ausgebauten Ladeinfrastruktur noch verstärkt wird. Dies deutet wiederum auf die starke Präsenz der Reichweitenangst hin. Wie bereits in vorherigen Studien gezeigt wurde, ist für viele Konsumenten die Angst vor einer ungenügenden Reichweite noch immer eine signifikante Kaufbarriere bei E-Autos (Egbue/Long 2012). Der weitere Ausbau eines Ladenetzwerks ist daher essenziell für die Verbreitung von E-Autos. Zudem ist dies eine nachhaltigere Investition als beispielsweise finanzielle Anreize, die zwar für die

Handlungsempfehlungen

1. Staatliche Massnahmen zur Förderung der Elektromobilität sollten sich vor allem auf Investitionen in die Ladeinfrastruktur konzentrieren in Kombination mit finanziellen Anreizen, die nach und nach reduziert werden können.
2. Beim Bewerben von E-Autos sollten Autohersteller und Händler finanzielle Anreize wie Steuerermässigungen oder Kaufsubventionen der jeweiligen Länder stärker hervorheben.
3. Autohersteller und Händler sollten Konsumenten zudem verstärkt über das Laden von E-Autos sowie das vereinfachte Finden von Ladestationen aufklären.



« **Mit handlungsauslösender Kommunikation** gelang unseren Kunden der Durchbruch. »

Für diese und weitere Kunden arbeiten wir:



RAIFFEISEN

■ GEBERIT

BioMed®

Deutsche Bank 

TURCK
duotec.



dieMobiliar

■ ■ T Deutsche Telekom


localsearch



DIE WELTWOCHEN

Die Welt der handlungsauslösenden Kommunikation.

Wir **konzipieren, kreieren** und implementieren Werbemittel, damit die Kunden unserer Kunden **handeln** – sich informieren, den POS besuchen, das Produkt beaugapfeln oder probieren und schliesslich: **kaufen!**

Die Grundlage bildet dabei zumeist unsere **empirische Kaufprozess-Analyse**, die auf den neuesten **wissenschaftlichen Erkenntnissen** der Verhaltensanalyse basiert.

Denn: Marketingkommunikation muss sich lohnen.
Messbar. Nachvollziehbar. Erfolgreich.


Gehen Sie auf www.mrutschmann.com
und erfahren Sie mehr Details!

Überwindung der ersten Kaufhürde hilfreich sein können, jedoch nicht zu langfristigen Vorteilen führen (Shepherd/Bonsall/Harrison 2012). Zudem profitieren nur vereinzelte Verbraucher von Kaufsubventionen, während ein Ladenetzwerk von jeglichen E-Auto-Fahrern genutzt werden kann. Für Staaten bedeutet dies also, dass sie sich vor allem auf die Ladeinfrastruktur in ihrem Land konzentrieren und anfangs finanzielle Anreize für potenzielle E-Auto-Käufer schaffen sollten, die nach und nach reduziert werden können. Aus Unternehmenssicht deuten die Resultate darauf hin, dass

Hersteller und Händler beim Bewerben von E-Autos solche Anreize stärker hervorheben und ihre Kunden verstärkt über Lademöglichkeiten aufklären sollten.

Es ist zu berücksichtigen, dass die Akzeptanz von E-Autos von diversen weiteren Faktoren beeinflusst wird. Dies beinhaltet beispielsweise klimapolitische Massnahmen, die unter anderem in Norwegen sehr stark sind (Figenbaum/Assum/Kolbenstvedt 2015), lokale Projekte wie die Amsterdam Metropolitan Area Electric zur Förderung der lokalen Ladeinfrastruktur (van 't Hull/Linnenkamp 2015) oder natio-

Literatur

- ACT Government (2017): Duty payable upon registration or transfer of a motor vehicle, https://www.accesscanberra.act.gov.au/app/answers/detail/a_id/2928#!tabs-2, Abruf 01.02.2018.
- Bakker, S./Trip, J.J. (2013): Policy options to support the adoption of electric vehicles in the urban environment, in: Transportation Research Part D, 25, pp. 18–23.
- BC SCRAP-IT Program Society (2018): Incentive Choices, <https://scrapit.ca/incentivechoices/>, Abruf 16.07.2018.
- Benvenuti, L.M.M./Ribeiro, A.B./Forcellini, F.A./Maldonado, M.U. (2016): The Effectiveness of Tax Incentive Policies in the Diffusion of Electric and Hybrid Cars in Brazil, in: 41st Congresso Latinoamericano de Dinamica de Sistemas, São Paulo.
- Berman, B. (2017): Incentives for Plug-in Hybrids and Electric Cars, Plugincars, <http://www.plugincars.com/federal-and-local-incentives-plug-hybrids-and-electric-cars.html>, Abruf 27.04.2017.
- Bloomberg (2018): China Raises Subsidies to Reward Longer Range Electric Cars, Bloomberg News, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-13/china-raises-subsidies-to-reward-longer-traveling-electric-cars>, 13.02.2018.
- Bundesamt für Energie (2017): Kantonale Motorfahrzeugsteuern: Rabatte für energieeffiziente Fahrzeuge, http://www.bfe.admin.ch/energieetikette/00886/02038/index.html?lang=de&dossier_id=02083, Abruf 04.04.2017.
- CEV for BC (2018): Clean Energy Vehicle Program, <https://www.cevforbc.ca/clean-energy-vehicle-program>, 16.07.2018.
- ChargeHub (2017): Charging Stations, <https://chargehub.com/en/charging-stations-map.html>, Abruf 27.04.2017.
- EAFO (2017): Electric vehicle charging infrastructure, <http://www.eafo.eu/electric-vehicle-charging-infrastructure>, Abruf 26.04.2017.
- EAFO (2018): Incentives & Legislation, <http://www.eafo.eu/incentives-legislation>, Abruf 04.01.2018.
- Egbue, O./Long, S. (2012): Barriers to widespread adoption of electric vehicles: An analysis of consumer attitudes and perceptions, 48, pp. 717–729.
- Electric Mobility Canada (2018): List of EVSE Incentives, <https://emc-mec.ca/evse-101/list-evse-incentives/>, Abruf 31.01.2018.
- Environmental Protection Department (2018): Promotion of Electric Vehicles in Hong Kong, http://www.epd.gov.hk/epd/english/environmentinhk/air/prob_solutions/promotion_ev.html, Abruf 17.07.2018.
- EV-Volumes (2018): EV-Volumes, <http://www.ev-volumes.com/>, Abruf 18.07.2018.
- EV Taiwan (2017): 50% Tax Exemption for Electric Cars Valued at More than NT\$1.4 Million, https://www.evtaiwan.com.tw/en_US/industry/news/%0Ainfo.html?id=1D837B141125E4C7&totalCount=11¤tRow=1%0A, Abruf 04.04.2017.
- Figenbaum, E./Assum, T./Kolbenstvedt, M. (2015): Electromobility in Norway – Experiences and opportunities, Research in Transportation Economics, 50, pp. 29–38.
- Franke, T./Neumann, I./Bühler, F./Cocron, P./Krems, J.F. (2012): Experiencing Range in an Electric Vehicle: Understanding Psychological Barriers, 61, 3, pp. 368–391.
- Gazeta, R. (2016): Subsidizing purchases of electric cars would make perfect sense, Anal. Cent. Gov. Russ. Fed., <http://ac.gov.ru/en/commentary/09599.html>, Abruf 04.04.2017.
- Gouvernement du Québec (2018): Purchase or Lease Rebate Program, <http://vehiculeselectriques.gouv.qc.ca/english/particuliers/rabais.asp>, Abruf 05.01.2018.
- Government of NCT of Delhi (2016): Budget 2016-2017, http://delhi.gov.in/wps/wcm/connect/DoIT_Planning/planning/budget+of+delhi/budget+2016-17, Abruf 20.04.2017.
- Haddadian, G./Khodayar, M./Shahidehpour, M. (2015): Accelerating the Global Adoption of Electric Vehicles: Barriers and Drivers, The Electricity Journal, 28, 10, pp. 53–68.
- Holtmark, B./Skonhoft, A. (2014): The Norwegian support and subsidy policy of electric cars. Should it be adopted by other countries?, Environmental Science & Policy, 42, pp. 160–168.
- IEA IA-HEV (2013): Hybrid and Electric Vehicles: The electric drive gains traction, <http://www.ieahev.org/news/annual-reports/>.
- IEA IA-HEV (2016): Annual Report 2015: Hybrid and Electric Vehicles – The Electric Drive Commutes, <http://www.ieahev.org/news/annual-reports/>.
- IEA IA-HEV (2018): Belgium – Policies and Legislation, <http://www.ieahev.org/by-country/belgium-policies-and-legislation/>, Abruf 05.01.2018.
- Junquera, B./Moreno, B./Álvarez, R. (2016): Analyzing consumer attitudes towards electric vehicle purchasing intentions in Spain: Technological limitations and vehicle confidence, Technological Forecasting & Social Change, 109, pp. 6–14.
- Kim, S./Yang, Z. (2016): Promoting electric vehicles in Korea, The International Council on Clean Transportation, <http://www.theicct.org/blogs/staff/promoting-electric-vehicles-in-korea>.

nale Automobilindustrien und Lobbygruppen wie in Brasilien (Li 2016). Die vorliegende Studie bietet wichtige Erkenntnisse für Forschung und Praxis. Limitierend ist zu beachten, dass die Stichprobe mit 20 Ländern aus statistischer Sicht relativ klein ist. Je kleiner die in einer Regression verwendete Stichprobe ist, desto mehr kann die Varianz durch die Regression erklärt werden. Am wichtigsten ist jedoch die Bedeutung der Mehrheit der Effekte im berechneten Modell. Daher wurde AMOS, ein kovarianzbasiertes Verfahren, gewählt, das auch Fehlerterme für die Schätzung

enthält. Schliesslich ist zu beachten, dass die aktuellen Ergebnisse nur eine statische Repräsentation der aktuellen Marktsituation darstellen. Um weitere Implikationen für die Forschung und Praxis abzuleiten, sollten Daten im dynamischen Marktumfeld kontinuierlich verfolgt werden. Zukünftige Studien sollten daher über einen längeren Zeitraum die Veränderungen im Markt beobachten, um die effektivsten Mittel zur Förderung von E-Autos zu determinieren. Zudem ist es wichtig, weitere mögliche Einflussfaktoren in einer Analyse zu integrieren. 

Länderdaten (n.d.): Purchasing Power Indices by Country, <https://www.laenderdaten.info/lebenshaltungskosten.php>.

Li, Y. (2016): Infrastructure to Facilitate Usage of Electric Vehicles and its Impact, *Transportation Research Procedia*, 14, pp. 2537–2543.

Lieven (2015): Policy measures to promote electric mobility – A global perspective. *Transportation Research Part A*, 82, pp. 78–93.

Ministry of Transportation Ontario (2018a): Electric vehicle charging incentive program, <http://www.mto.gov.on.ca/english/vehicles/electric/charging-incentive-program.shtml>, Abruf 31.01.2018.

Ministry of Transportation Ontario (2018b): Ontario's Green Licence Plate Program, <http://www.mto.gov.on.ca/english/vehicles/electric/green-%0Alcence-plate.shtml%0A>, Abruf 31.01.2018.

Mohamed, M./Higgins, C./Ferguson, M./Kanaroglou, P. (2016): Identifying and characterizing potential electric vehicle adopters in Canada: A two-stage modelling approach, *Transport Policy*, 52, pp. 100–112.

Moscow Mayor (2017): Electric vehicles to get legal restricted parking spaces, <https://www.mos.ru/en/news/item/26252073/>, Abruf 31.01.2018.

My Electric Car (2017): Global Incentives for EVs, <https://myelectriccar.com.au/incentives/>, Abruf 01.02.2018.

National Conference of State Legislatures (NCSL) (2017): State efforts to promote hybrid and electric vehicles, <http://www.ncsl.org/research/energy/state-electric-vehicle-incentives-state-%0Achart.aspx#hybrid%0A>, Abruf 08.01.2018.

NationMaster (2017): Motorway Length by Country, <http://www.nationmaster.com/country-info/stats/Transport/Road/Motorway-length>, Abruf 05.05.2017.

Norsk elbilforening (2018): Norwegian EV policy, <https://elbil.no/english/norwegian-ev-policy/>, Abruf 31.01.2018.

OECD/IEA (2017): Global EV Outlook 2017: Two million and counting, <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/global-ev-outlook-2017.html>.

Office of Energy Efficiency & Renewable Energy (2018): Electric Vehicles: Tax Credits and Other Incentives, <https://energy.gov/%0Aeere/electricvehicles/electric-vehicles-tax-credits-and-other-incentives%0A>, Abruf 05.01.2018.

OICA (2018): Sales of new vehicles 2005–2018, Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles, <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>, Abruf 18.07.2018.

Plug In BC (2016): Residential Building Charging Incentive, <https://pluginbc.ca/residential-building-charging-incentive/>, Abruf 31.01.2018.

PlugShare (2017): EV Charging Station Map, <https://www.plugshare.com/#>, Abruf 26.04.2017.

Prefeitura de São Paulo (2015): Veículos elétricos e híbridos poderão ter desconto de 50% do IPVA, <http://capital.sp.gov.br/noticia/veiculos-eletricos-e-hibridos-poderao-ter-desconto>, Abruf 20.04.2017.

Reinartz, W./Haenlein, M./Henseler, J. (2009): An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM, *International Journal of Research in Marketing*, 26, pp. 332–344.

Rokadiya, S./Bandivadekar, A. (2016): Hybrid and electric vehicles in India: Current scenario and market incentives, http://www.theicct.org/sites/default/files/publications/India-hybrid-and-EV-incentives_working-paper_ICCT_27122016.pdf.

She, Z./Sun, Q./Ma, J./Xie, B. (2017): What are the barriers to widespread adoption of battery electric vehicles? A survey of public perception in Tianjin, China, *Transport Policy*, 56, pp. 29–40.

Shepherd, S./Bonsall, P./Harrison, G. (2012): Factors affecting future demand for electric vehicles: A model based study, *Transport Policy*, 20, pp. 62–74.

Sierzchula, W./Bakker, S./Maat, K./van Wee, B. (2014): The influence of financial incentives and other socio-economic factors on electric vehicle adoption, *Energy Policy*, 68, pp. 183–194.

van der Steen, M./van Schelven, R.M./Kotter, R./van Twist, M.J.W./van Deventer, P. (2015): EV Policy Compared: An International Comparison of Governments' Policy Strategy Towards E-Mobility, in: Filho, W.L./Kotter, R. (Hrsg.), *E-Mobility in Europe: Trends and Good Practice*, Cham, pp. 27–53.

van 't Hull, C./Linnenkamp, M. (2015): Rolling out E-mobility in the MRA-electric region, in: Filho, W.L./Kotter, R. (Hrsg.), *E-mobility in Europe: Trends and Good Practice*, Cham, pp. 127–140.

Worldometers (2017): World Population by Country, <http://www.worldometers.info/world-population/>, Abruf 25.04.2017.

Zhang, Y./Yu, Y./Zou, B. (2011): Analyzing public awareness and acceptance of alternative fuel vehicles in China: The case of EV, *Energy Policy*, 39, 11, pp. 7015–7024.

Zhu, G./Hein, C.T./Ding, Q. (2017): Case Study – China's regulatory impact on electric mobility development and the effects on power generation and the distribution grid, in: Liebl, J. (Hrsg.), *Grid Integration of Electric Mobility: 1st International ATZ Conference*, Wiesbaden, pp. 13–29.

Russian Response to the Increasing Demand for Mobility

Moscow is one of the top-listed global cosmopolitan capitals with a growing economy and a population of 13 million within the city and 17 million in the suburb areas. The growing requirements for effective transportation solutions in the digital era create a new demand for personified user-friendly services. The present article gives an overview of the history of mobility in Moscow, the existing concepts, and the challenges of a highly diverse customer base in the biggest city of Russia. The article also includes various scenarios for mobility in Moscow and possible best practices for other cities.

Frank Hocke, Prof. Maria Guseva

The development and modernization of the transport infrastructure of Moscow is an important strategic blueprint for the entire country of Russia. Moscow does not only define the guidelines for other cities, but is the industrial engine for the economic development of the entire country.

Traditionally, the tram was the most important method of transportation. According to old statistics the Moscow tram transported 274 million people in 1914. In 1922 the city started the rapid development of its transport infrastructure. As a result, a bus service was launched in 1924, the first trolleybus route was implemented in 1933, and the first metro line opened for passengers in 1935. The effective integration of various types of transport, the further development of the road network, and the increase of its capacity, including the construction of new overpasses, are the main goals of modern infrastructure development (Evdokimova et al. 2008). The Moscow Government continues to improve the transport system of the city.

Local public transport in Moscow is represented by metro, buses, trolleybuses, trams and monorail transport (Gorev 2010). The payment system is unified – the Troika card can be used for all public transport types. Car sharing, bicycle and electric scooter rental are expanding.

Since 2011, when the Department of Transport of the Moscow Government started issuing licenses, many companies participate in a well-developed taxi system. Before that date, the companies were not obliged to have licenses at all. Since July 1, 2013 permits are issued for “yellow cars” only and since the end of 2018 all taxis in Moscow are yellow or white. The Moscow Government supports taxi companies by giving permission to use the bus lanes. Today, taxis in Moscow carry about 600 000 people per day.

The Department of Transport and Development of Road and Transport Infrastructure of Moscow has three main goals for improving the transport situation:

1. **Reducing** personal vehicle usage during the morning rush hour by 33% by 2025.
2. **Expanding** the carrying capacity of public transport by 41% (by 2025).
3. **Improving** the level of public transport services and reducing the average travel time in public transport by 25% by 2025.

Smart Mobility in Russia

Smart mobility is increasingly getting popular in Russia, mainly in the big cities. Figure 1 gives an overview of the transportation services which are currently going digital.

In this context, the Moscow free-floating car sharing (CS) service market is becoming ever more popular and is continuously growing (Khrennikov 2019). One of the advantages is that it saves time for the users as unnecessary rides back to the pick-up location can be avoided (Gogolev 2018). It also allevia-

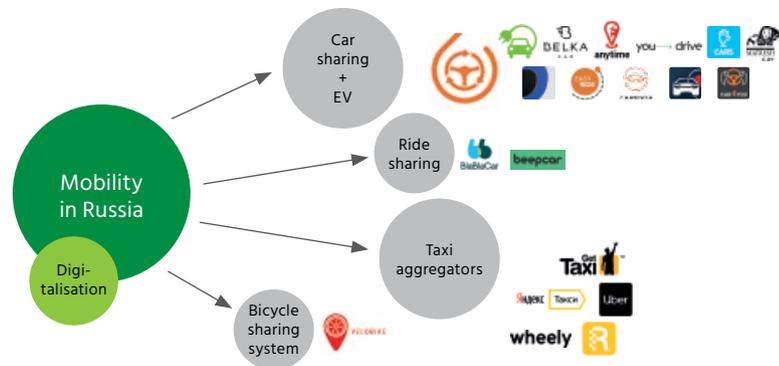
Frank Hocke

Head of Processes and Systems Russia at Volkswagen AG, Wolfsburg, Germany
hockefrank@yahoo.com

Prof. Maria Guseva

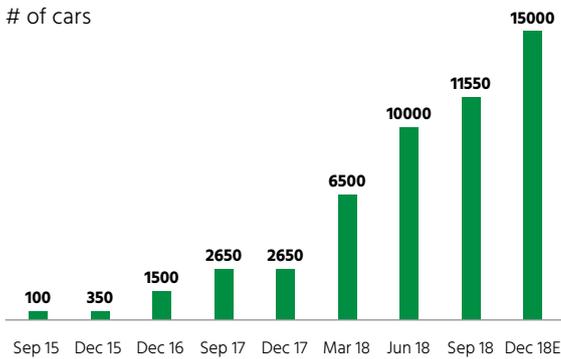
Head of International Projects, Moscow International Higher School of Business MIRBIS, Moscow, Russia
International@mirbis.ru

Figure 1: Mobility in Russia



Source: Hocke/Guseva, 2019.

Figure 2: Moscow’s Total Car Sharing Fleet



Source: www.mos.ru

tes the shortage of parking spaces in the city and reduces overcrowding of public transport. CS can be compared to the Airbnb service as it is focused on short-term renting. Another advantage is that all processes, from registration to rentals, can be organized on a smartphone. Also, there are no contracts or other binding procedures, in contrast to other rental services.

The first CS service in Moscow was established in 2013. Moscow-based customers make up more than 85% of the Russian CS market. There are 20 registered CS business entities in Russia and 15 of them are located in Moscow, with a total fleet of more than 16 000 cars. In 2017 the total size of the Russian CS market exceeded RUB 7 billion (US\$ 120 million) compared to RUB 3.2 billion (US\$ 40 million) in 2016. The majority of this revenue was generated in Moscow. The usual price range is 5–15 RUB/min including gas, parking, insurance and car maintenance. The price per ride is likely to decrease further in the near future.

The rapid growth of this business in Moscow has promoted healthy competition. Car sharing is a completely private project without any public funds, though the cars receive discounts in chargeable

parking spaces. The car sharing services work together with the Department for Transport and Road Infrastructure Development but, according to our research, operate independently with their own contacts, because there is no formal standard procedure stipulated by the government. The companies cooperating with the Moscow Government have already invested a lot into car service apps and are prepared to increase their fleet.

**A View From the Inside:
Interview with Loriana Sardar,
One of the Three Founders of
BelkaCar**

What are currently the main problems/challenges in terms of functional business processes?

First of all – people. Every company would like to have the best people on the market: flexible, smart, creative. Employees bring innovations and add value to your business. However, small businesses and startups have to compete with

such giants as Yandex or mail.ru and it’s hard because they pay higher salaries, own more resources and offer better social packages. Finding the right people at a reasonable price and convincing them to work with you is quite challenging, especially regarding IT professionals. The second problem is managing a fleet of now 4000 cars (figure 4). Most small companies still use a manual excel sheet system for their operations. So, BelkaCar automated the back-end processes and is still working to automate as much as possible. If the customer needs a car and the company cannot provide the service promptly, it loses money. Our internal fleet management system is so user-friendly that every employee of the company can easily learn how to work with it. From the beginning we had a clear view of what the product should look like and we successfully realized it.

What is the major challenge now in managing CS in a luxury segment in Moscow?

Figure 3: Car Sharing Market in Russia

	 Delimobil	 BelkaCar	 Yandex Drive	 AnyTime
Brands	Delimobil	BelkaCar	Yandex Drive	AnyTime
When	2015	2015	2018	2013
Car Park (units)	2650	1925	~2000	720
Rate (RUB/min)	7–8	8–14	5+	8–9 (3 in the morning)
Parking	free	free	free	free
Coverage	Moscow, St.Petersburg, Ufa, Grozny, Samara, Novosibirsk, Nizhny Novgorod	Moscow & Moscow region	Moscow & Moscow region	Moscow
Cars	· Hyundai Solaris · VW Polo · Renault Kaptur	· KIA Rio · Mercedes CLA	· KIA Rio X-Line · KIA Rio · Renault Kaptur	· Renault Kaptur · KIA Rio · Hyundai Solaris · Skoda Octavia · Audi A3 / Q3 · Nissan QASHQAI

Source: Car Sharing Operators’ official websites.

Currently we have 700 cars of the Mercedes-Benz S class in Moscow which is about 25 % of the total fleet. The economy class is utilized to a greater extent but because of the higher margin of the luxury segment the financial results are more or less balanced. The luxury segment is better serviced but the main problem is the winter in Moscow as the snow cover has to be removed and the car extracted.

How do you choose the places for allocating cars?

We have analytic staff who work with data, study customer behavior, the availability of cars and so on. The main goal is to increase the revenue per car. We try to form forecasts not based on the main event locations across the city but by putting the data in an algorithm system which automatically provides the appropriate solution. It automatically adapts the price, taking various characteristics into account, such as supply and demand, location, etc.



Figure 4: One of the vehicles available from BelkaCar

Do you also work in the B-to-B sector?

Yes, we offer classical CS with a special rate and a personal account. In this case, all rides will be billed to the company, and the company can limit the service based on time and monthly budget per employee. For instance, the accounting department can use the service from 9 am to 7 pm and only on weekdays, and the marketing team can use the service any time but limited to 15000 rubles per employee per month. We also offer internal car sharing where we allocate several vehicles only to employees of a certain company during the day.

What is your vision for the future of transportation and what are your predictions for the market in light of such a tough competition?

In my opinion many CS operators will disappear or merge in the course of the next year. The market is changing significantly and we expect to have three or four operators at most. There are a lot of customers with different preferences and they do not always opt for the cheapest provider. They choose the vehicle because it is the closest one, app options and quality of the app are better, the company is more customer-oriented and the car is cleaner. So, if the clients need higher quality and a more customer-oriented service, they will come to us.

Even when new CS companies appear on the market, we have a reasonable and rational basis for being an industry leader because we know how to operate the business. We grew from 100 to 4000 cars in only two years. In the mid-term future there will be individual autonomous vehicles but mostly shared ones, and this is the next development phase for our company. We are also considering the possibility of sharing the fee of the ride between customers. This service is very popular in the USA but there are limitations in the Russian legislation system which requires the driver to be treated like a taxi driver.

What are the main characteristics of Russian car sharing

YouDrive	Easy Ride	Carenda	Car5	TimCar
2015	2017	2017	2015	2017
n.a.	100+	n.a.	200+	250
8-15	9	5-6	4-7	6-7
free	free	free	n.a.	free
· Moscow +250 km · St.Petersburg +250 km · Sochi	Moscow & Moscow region	Moscow	· Moscow · St.Petersburg · Sochi · Krasnodar · Novosibirsk	Moscow & Moscow region
· BMW i3 / X2 / 2 · Smart · Mini · Nissan X-trail · Mercedes A180	· Renault Kaptur	· Hyundai Solaris · KIA Rio · Renault Logan · Ravon R2	· Nissan X-trail · Renault Sandero · Nissan Almera · Datsun · Hyundai Solaris /Genesis · VW Polo	· Renault Logan · Renault Sandero · Nissan Almera

compared to Europe, China, USA and other countries?

Moscow is structured like many European cities: it is circular, there is a downtown and people drive from suburbs to the city center. However, our rental times are two to three times longer than in Europe because we have longer distances. Moscow also provides its users with different mobility solutions (trams, busses, trolleys, metro, taxi), and the more options we have, the better it is for the development of mobility and CS in particular.

Taxis and Other Services

The USP and main competitive advantage of CS companies is that the customers drive the cars themselves. This means that CS is always cheaper than a car with a driver, thus satisfying one of the requirements of the mass market. Our canvassing of three different taxi service providers in Moscow (Yandex. Taxi, GETT and Uber) shows that a ride of the same distance during the evening rush hour costs RUB 11, 18, and 15 per minute, respectively. In comparison, the CS average price ceteris paribus is RUB 8 per minute.

In October 2011 the Russian IT company Yandex launched a taxi concept for its users. To reduce the waiting time, the new service named “Yandex Taxi” always makes use of its entire network of taxi service providers and sends a booking request to the car nearest to the client. The second company, GETT, entered the Russian market in March 2012. In 2013 Uber received more than US\$ 250 million investments from Google Ventures and entered the Russian market as well.

At the end of 2017 Uber and Yandex merged. Uber invested US\$ 225 million into the new venture and owns 36.6 percent of the company, while Yandex invested US\$ 100 million and has 59.3 percent ownership. Both apps are still available for the customers and the drivers can get orders from both. In its press release of November 24, 2017 Yandex stated that the new firm will be valued at around US\$ 3.725 billion.

All three services are quite similar. After downloading the app you first have to enter your credentials (email, phone, and name); you receive a PIN via SMS and choose to pay cash or enter credit card details. When booking a ride the app identifies your location and you

choose the destination as well as the kind of service you would like.

Based on our data the business of limousine service is disappearing. This has been corroborated by numerous interviews with industry experts and directors of limousine service companies whose names are subject to non-disclosure. The demand for stand-by luxury cars has dropped significantly since the beginning of “uberization”. The customers are now offered a variety of different vehicles at lower prices and acceptable levels of quality.

Focusing on the wider needs of clients, the business innovators are often capable of combining various products and services in more valuable integrated offers. This allows them to garner new sales in adjacent markets and to strike a balance between the product and the sales volume of goods and services, thus increasing the profit.

One such innovation is the electric scooter. In May 2018 two new services for renting electric scooters, based on the car sharing principle, appeared simultaneously in Moscow. One of these companies is owned by one of the three big car sharing companies. Both services are supported by the Moscow administration and two different operational models are offered.

One company has rental stations near every central metro station as well as in Moscow’s northwestern and southwestern outskirts, 25 stations in all. The only limitation is that you cannot rent the scooters at night. The stations open at 7 a.m. and close at 11 p.m. and the scooters are handed out by human operators (who also check their condition upon return). One hour of rental costs 100 rubles and renting the scooter for the entire day will amount to 450 rubles.

The rental service of the other company has neither an hourly nor a daily fee; instead, you pay by the minute, with

Management Summary

The Moscow Government is trying to adopt integrated strategies and to push policies that will address its traffic problems, with the aim of encouraging a modal shift in favor of “soft modes” of transport. Promoting digital change and autonomous vehicles and integrating urban planning with mobility and transport development are part of this strategy to give everyone access to the transport network. Thus, the car sharing market is growing rapidly and is on its way to more sophisticated allocation solutions. For specific areas, such as university campuses, self-driving car fleets will soon enter the market. Plus there is strong interest in urban air mobility which will probably enter Moscow’s skies in a few years’ time.

5 rubles per minute. Thus, one hour costs 300 rubles (US\$ 4.8). All the stations are located in the city center. This electric scooter is autonomous and it can be rented at any time of day. Up to now it is only available with instructions in Russian (Sinelschikova 2018).

It is expected that this service will be continuously improved (for example by offering to return and rent the scooter at any place) and that additional players will enter the market. Services that combine car sharing with taxi services and “last mile scooter” will probably appear and provide individual and customized mobility solutions. Up to now there is no intelligent pooling and ride sharing service available in Moscow. This kind of service is also likely to appear in specific areas or for specific routes, but it will have to be supported by the Moscow Government, for example by allowing the clients to use bus lanes.

Individual car services and CS will continue to exist alongside each other in Moscow. However, because of the cost advantages for the customers and the providers, more professional CS services will probably appear. In addition, there will soon be a market for peer-to-peer car sharing. For specific areas, a market for self-driving vehicles will also emerge. Yandex already presented their first self-driving car at the International Consumer Electronics Show (CES) in Las Vegas in January 2019 and signed a partnership with Hyundai to develop software and hardware for autonomous car systems in March 2019. Yandex will continue to bring more cars on the road in Russia.

It is also expected that by 2022 new platforms will emerge which will work as information hubs that combine all available services and offer the most convenient solution to customers who need to go from one point to another, based on their unique user profiles.



Figure 5:
Mr. Zosel
flying the
volocopter

New Players in the Market

Urban air mobility (UAM) adds a new dimension to the urban transportation matrix. It provides an excellent solution for districts where the amount of vehicles is exceeding the capacity of the existent infrastructure or where cars are not and will not be allowed to go. A study by

Roland Berger Consultants (Bernhart/Schönberg 2018) predicts that the first commercially used urban air mobility routes will start in 2025. By 2050 there might be 100 000 passenger drones in service worldwide. The 5G network is a key requirement for the implementation of air taxis because it will allow for better navigation. The idea is to establish landing pads at strategic locations in and around the city. Thus, passengers will be able to book short-distance flights (20–50 km) on fixed routes with fixed prices. This approach will make the demand forecasts at each station more predictable.

The Moscow Government has already taken the first steps to adapt to the changing rules of the game. Thus, it signed an agreement with Megafon in accordance with the provisions of the Russian Federation’s Digital Economy State Program, which provides for creating pilot 5G networks before the third quarter of 2019 and the commercial launch of these networks before 2022.

Volocopter, the leading drone company, is ready to capture this market with its SC-VTOL (small-category vertical take-off and landing) aircraft, also called volocopter (figure 5). In May 2016 Alexander Zosel, Co-Founder and

Main Propositions

1. The transport situation in Russian big cities is critical in terms of traffic density as well as limited availability and high costs of parking space. These factors are pushing the demand for alternative mobility solutions.
2. In future the customer in the Moscow area will be able to choose from various modes of transportation.
3. There will also be various products and services which focus on the wider needs of clients in more valuable integrated offers.

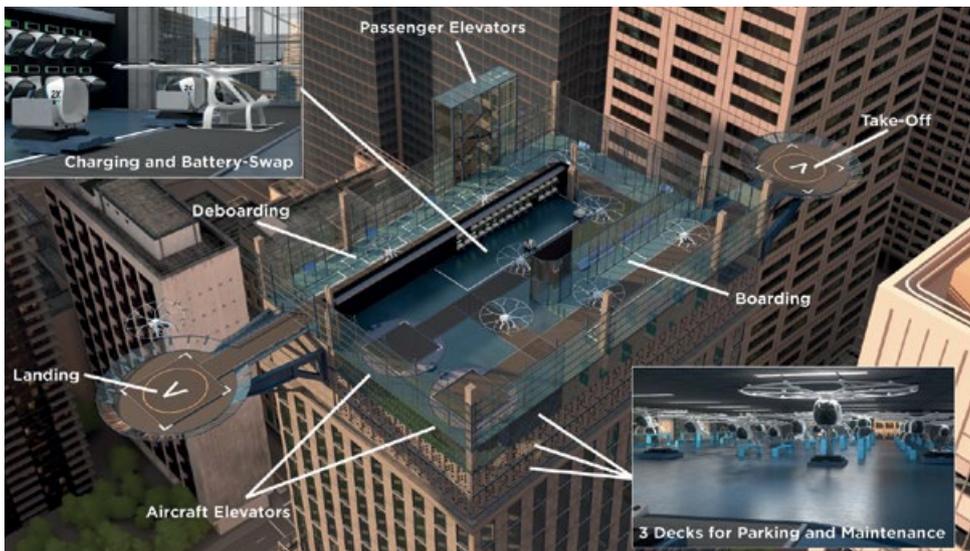


Figure 6:
Concept of a
future volo-
copter hub

Chief Innovation Advisor of Volocopter, held a presentation at the HeliRussia fair in Moscow which was well received and attracted a lot of interest. Even a local production was discussed. At the moment Russia is not in the main focus of Volocopter but Moscow is definitely on the radar screen because it would be ideal for a volocopter shuttle service due to its specific crowded points such as the airports, technology parks (e.g., Skolkovo Techpark), business cen-

ters (e.g., “City”, WTC), and huge fairgrounds (such as Crocus or VVC).

Volocopter is currently working with the European Union Aviation Safety Agency (EASA) to receive an international permit for commercial flights within the next two years. In the introductory phase, flight would take place in secure “corridors” without any other drones (such as camera or package drones) where ground-based GPS based on 5G infrastructure would be mandatory. Secure “emergency landing zones” would be available in the corridors in case of an incident. The volocopter is able to land on any small area. According to Mr. Zosel, 1,000 volocopters will be able to be in the air at the same time, with hubs operating every few kilometers along the corridors. Hence it would be possible to ground all volocopters in operation within a few minutes.

At the moment, Volocopter is working to guarantee a flight time of 30 minutes which would be sufficient for shuttling between all destination points in Moscow. The concept of Volocopter is based on a swap system, ensuring a fully charged and optimally maintained battery at the beginning of each flight. If an additional stopover is necessary for long routes over 30 km, the volocopter will

land in a hub (figure 6), where the change of the battery takes two minutes before the craft can start again. However, Volocopter expects that battery capacity will continue to increase in the near future; short-distance flights can even now be completed without a change of the battery during the ride. Volocopters can fly even at sub-zero temperatures and, like helicopters and planes, are prepared to deal with icing. The battery is not an issue because it can be brought to the ideal temperature before a flight during the swapping process. Of course there will be specifications regarding the temperatures which are safe for flights.

The research conducted by the Volocopter team comes to the conclusion that young urban people are quite willing to use the volocopter as a solution in case of heavy traffic. Its reliability is much higher than that of a normal helicopter because of its redundant systems and processes. 🚀

Literature

- Bernhart, W., Schönberg, T. (2018). Urban Air Mobility – The rise of a new mode of transportation. Munich: Roland Berger GmbH.
- Evdokimova, L., Slesareva, L., Bochkov, A., Glazov, M. (2008). Innovation Management, 2nd ed. Saint-Petersburg: Andreevsky Publishing House.
- Gogolev, A. (2018). The Russian free-floating carsharing market. J.P.Morgan Cazenove, CEEMEA Equity Research, September.
- Gorev, A. (2010). Fundamentals of the theory of transport systems: a tutorial. Saint-Petersburg: SPSUACE.
- Khrennikov, I. (2019). Here Is the Future of Car Sharing, and Carmakers Should Be Terrified. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-08/here-is-the-future-of-car-sharing-and-carmakers-should-be-terrified>. [Accessed March 9, 2019].
- Sinelschikova E. (2018), How to rent an electric city scooter in Moscow. Russia Beyond. Available at: <https://www.rbth.com/lifestyle/328422-how-rent-electric-scooter> [Accessed Dec. 20, 2018].

Lessons Learned

1. Moscow’s free-floating car sharing service market is continuously growing, stimulated by the intense competition of the main market players.
2. Shared taxi services are so far missing in Russian cities, even in Moscow.
3. Urban air mobility (UAM) is a radical innovation which will soon add a new dimension to the urban transportation matrix in Moscow.
4. Information hubs that combine all available services and offer customers the most convenient solution are going to be launched by 2022.

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

Influence of Marketing Instruments on Consumer Behavior in the Process of Purchasing Leisure Flight Tickets

This paper reflects on the influence of different marketing instruments as determinants in the process of purchasing leisure flight tickets. Based on an adaptive choice-based conjoint analysis, the authors examined the perceived importance of 39 instruments. As a result, our research identifies four different instrument categories that shape the consumer's decision to different extents. This study helps airline managers to use marketing instruments that positively influence consumers in their process of purchasing leisure flight tickets.

Maximilian Klein, Erik Linden, Dr. Andreas Wittmer

Ever since Icarus attempted to fly from Crete to Sicily with the help of a set of feather wings, flying has been a dream for the whole of humanity. Nowadays, air travel has become an integral part of our daily life. Consumers can even choose among various options of flight offerings that differ in their characteristics, be it the airline's reputation, the price, the schedule or the comfort level aboard. With the advent of the internet and thus greater transparency of the market, consumers can now conveniently compare different offerings and choose the one most suited to their needs. Consequently, airlines are facing significant challenges with regard to designing their services in such a way as to meet the different customer segments' needs and stay competitive.

In the past, academic research has only been conducted on the influence of a few selected factors, e.g., comfort aboard (Balcombe et al. 2009; Lee & Luengo-Prado 2004) or service quality (Martín et al. 2008). Although the subject is relevant for science and practice, publications so far neither attempted to grasp all air transportation marketing instruments nor did they examine them in a comprehensive research design. Therefore, the present paper aims to close this research gap by using a method that models purchase decisions in a realistic way: with an adaptive choice-based conjoint (ACBC) analysis. This paper examines the relevance of the different marketing instruments as determinants in the purchase of flight tickets for leisure purposes. It takes into account potential differences in their perception depending on different travel behavior and flight categories. It aims to provide a general understanding of the consumers' main decision criteria that may serve as a foundation for airlines for improving their customer offering.

Literature Review

In addition to the "traditional" marketing mix of the four Ps (product, price, promotion, placement), service marketing considers three additional marketing instruments: people, the physical environment, and processes (Booms & Bitner 1981). However, the validity of the so-called 7Ps marketing mix is disputed. Whilst some researchers emphasize the conflict with the classical definition of marketing that considers only processes and elements immediately influencing consumer behavior (Meffert et al. 2015, p. 268), others argue that the conventional marketing mix is not sufficient to reflect the particularities of the services industry (Booms & Bitner 1981; Cowell 1993, p. 99 et seq.; Payne 1993, p. 24). For the sake of completeness, the present research was based on the extended 7Ps marketing mix, including product, price, promotion, placement, people, physical environment, and processes.

Maximilian Klein

Consultant,
Bain & Company,
Zürich, Switzerland
maxhh.klein@gmail.com

Erik Linden

Doctoral Student,
Center for Aviation Competence,
University of St. Gallen (CFAC-HSG),
St. Gallen, Switzerland
erik.linden@unisg.ch

Dr. Andreas Wittmer

Managing Director,
Center for Aviation Competence,
University of St. Gallen (CFAC-HSG),
St. Gallen, Switzerland
andreas.wittmer@unisg.ch

Passenger transportation can be roughly split into flights for business and leisure purposes. (Pompl 2007, p. 32). In order to increase the validity of the results, this study focuses only on the latter segment, flights for leisure purposes, as a joint examination of both segments would lead to rather imprecise conclusions. Within the leisure flights segments, this study examines the relevance of different determinants and influential factors in the purchasing process. More precisely, it focuses on the different marketing instruments used to design the services that are to be sold to the consumers.

Following a thorough literature review (see Appendix A), the authors identified more than 50 relevant instruments characterizing the service of air transportation. Table 1 summarizes 39 instruments and categorizes them according to the 7Ps. These instruments were identified as potentially exerting an influence on the customers' purchase decision. In the following, this set of instruments will be used as a basis for further empirical analyses.

Methodology

Pre-study

In order to meet the requirements for an adaptive choice-based conjoint analysis, the number of instruments was re-

Table 1: Overview of Relevant Instruments in Leisure Aviation

Category	Marketing Instruments	
Product	Airline's brand image and reputation for safety	Pre-bookable meals and seats
	Airline's reputation for punctuality	Complementary services offered during booking process
	Convenience of scheduled departure and arrival times	Access to airline lounges
	Flight network (direct flight vs. required changes) and frequency	Participation in Frequent Flyer (FFP) and Bonus Programs
	Economic, social and environmental responsibility	Flexibility with necessary rebooking requests
	Complimentary meals and drinks	Compensation in case of delays and refund policy
	Free checked baggage allowance	
Price	Ticket price	Prices for supplements (e.g., extra baggage, meals, transfer to the airport, etc.)
Promotion	TV advertisements	Email newsletters
	Print media advertisements	Sponsorships
	Social media appearance	
Placement	Physical travel agencies	Online travel agencies
	Airline's website	Ease of purchase
	Call center	
People	Service level, appearance, courtesy and language skills of cabin crew	Service level of sales executives and ground staff
	Ratio passengers per flight attendant	Handling of requests and complaints
Physical environment	Comfort aboard (leg room, seat width, seat pitch, temperature, cleanliness, etc.)	Airport location and infrastructure (for multi-airport locations, e.g., London)
	Aircraft type	Equipment of airport lounges
Processes	Quality of in-flight services and ability to provide individual solutions	Quality and variety of meals and drinks
	In-flight entertainment	Duty-free sales
	Ground processes handling (e.g., check-in, boarding, baggage handling, etc.)	Availability of priority processes

Source: Klein/Linden/Wittmer, 2019.

duced by a pre-study of consumers' stated preferences. The results of this survey constitute the basis for the definition of relevant instruments within the conjoint analysis.

Respondents were asked to state their level of acceptance on a five-point Likert scale with all numbers being verbally anchored. For all 39 identified instruments, the authors collected data on short-haul (up to 3 hours), medium-haul (3–6 hours), and long-haul (6–12 hours) flights to ensure a greater validity of the results. The first section of the questionnaire collected the demographic data of the respondents, such as age, gender, and flying behavior (number of flight segments for leisure purposes during the last year). The questionnaire for the pre-study was publicly available for 12 days in 2016 on numerous frequent flyer portals (e.g., vielfliegerforum.de, vielfliegertreff.de, insideflyer.com, flyertalk.com) and on social media (Vielflieger Stammtisch, Frequent Flyer Australia) and also distributed among the authors' network. As a

result 417 datasets were gathered. Among these, 311 (74.5%) were complete and thus contained information on all instruments for all flight categories. Of this sample of 311 participants, 154 (49.5%) were male, 157 (50.5%) were female, resulting in an almost equal gender distribution.

In order to extract the perceived importance associated with each attribute and significant differences between the different flight categories, the authors performed an ANOVA analysis with a 95% confidence interval. This provides information on the mean (= associated importance, with 5 being the highest and 1 the lowest value) and the standard deviation within the sample. Additionally, the overall mean for one attribute as well as the significance of variance between the means of the different flight categories were indicated (p-value).

Table 2 illustrates the results of the pre-study. The analysis of the data gathered in the pre-study allows drawing

Table 2: Descriptive Statistics of Pre-study

		Short Haul		Medium Haul		Long Haul		Total Mean	F	Sig.	Category Mean
		Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.				
Product	Airline's Image	3.96	1.15	4.21	0.99	4.43	0.86	4.20	17.138	.000	3.22
	Network	4.11	1.12	4.15	0.95	4.16	1.00	4.14	.187	.830	
	Schedule	4.28	1.03	4.07	0.95	3.82	1.15	4.06	15.028	.000	
	Complimentary Food & Drinks	2.12	1.20	3.37	1.30	4.12	1.23	3.20	204.391	.000	
	Baggage Allowance	3.23	1.47	4.08	1.16	4.45	0.95	3.92	83.035	.000	
	Prebookable Seat and Food	2.54	1.36	3.29	1.41	3.73	1.40	3.19	58.273	.000	
	Punctuality	3.69	1.26	3.69	1.21	3.72	1.21	3.70	.065	.937	
	Frequent Flyer Program	2.47	1.43	2.69	1.50	2.81	1.55	2.66	4.018	.018	
	Access to Lounges	2.08	1.32	2.30	1.43	2.53	1.55	2.30	7.850	.000	
	Complementary Services	1.75	1.03	1.85	1.13	2.00	1.24	1.86	3.867	.021	
	Rebooking Flexibility	2.56	1.35	2.86	1.33	3.25	1.37	2.89	20.355	.000	
	Refunding and Compensation	2.76	1.39	2.90	1.39	3.23	1.46	2.96	8.902	.000	
Airline's Responsibility	2.75	1.27	2.84	1.30	2.87	1.30	2.82	0.738	.479		
Price	Price	4.72	0.54	4.51	0.73	4.25	1.02	4.49	27.674	.000	4.00
	Supplements	3.23	1.55	3.54	1.33	3.78	1.31	3.51	11.994	.000	
Promotion	Social Media	1.86	1.03	1.86	1.03	1.92	1.09	1.88	0.299	.741	1.73
	Newsletter	1.66	0.92	1.64	0.90	1.69	0.97	1.66	0.276	.759	
	TV Ad	1.74	0.95	1.75	0.97	1.79	1.02	1.76	0.242	.785	
	Print Ad	1.73	0.93	1.73	0.96	1.73	0.94	1.73	.001	.999	
	Sponsoring	1.58	0.83	1.59	0.87	1.62	0.90	1.60	0.210	.811	
Placement	Travel Agency	1.47	0.91	1.53	0.93	1.66	1.09	1.56	3.026	.049	3.07
	Airline's Website	4.10	1.21	4.08	1.20	4.08	1.19	4.09	0.029	.971	
	Phone	1.69	1.07	1.71	1.07	1.79	1.14	1.73	0.646	.524	
	Online Travel Agency	3.60	1.35	3.57	1.34	3.51	1.37	3.56	0.363	.696	
	Ease of Purchase	4.46	0.81	4.40	0.82	4.36	0.85	4.41	1.069	.344	
People	Cabin Crew	3.33	1.25	3.76	1.16	4.06	1.11	3.72	30.295	.000	3.31
	Request Handling	3.29	1.28	3.57	1.23	3.80	1.24	3.56	12.932	.000	
	Ratio FA/Passengers	2.57	1.25	2.88	1.34	3.20	1.43	2.88	17.322	.000	
	Ground Staff	2.93	1.37	3.10	1.37	3.22	1.42	3.08	3.266	.039	
Physical Environment	Comfort aboard	3.31	1.26	4.07	1.08	4.53	0.86	3.97	100.886	.000	3.34
	Aircraft model	3.45	1.29	3.66	1.26	3.86	1.24	3.66	8.113	.000	
	Lounges' Equipment	1.97	1.21	2.14	1.33	2.33	1.45	2.15	5.783	.003	
	Airport	3.55	1.34	3.57	1.28	3.62	1.28	3.58	0.240	.787	
Processes	Onboard Processes	2.97	1.25	3.41	1.25	3.75	1.28	3.38	30.080	.000	2.86
	Ground Processes	3.74	1.22	3.91	1.13	4.03	1.11	3.89	5.050	.007	
	Priority Processes	2.32	1.35	2.37	1.36	2.45	1.42	2.38	.803	.448	
	In-flight Entertainment	2.14	1.13	3.06	1.33	3.81	1.38	3.00	133.673	.000	
	Duty Free	1.46	0.82	1.54	0.92	1.58	0.97	1.53	1.547	.213	
	Quality F&B	2.17	1.22	3.10	1.32	3.76	1.36	3.01	116.740	.000	

n = 311. ■ = For the sake of simplicity, the ten attributes with the highest level of acceptance as well as attributes with a significant variance ($p \leq 0.05$) among the three categories have been grayed out. Source: Klein/Linden/Wittmer, 2019.

various conclusions about the importance of the different marketing instruments when booking a flight. The price appears to be an essential and decisive element, followed by the physical environment, the people, and the product. Consumers tend to value elements that exert an immediate influence on the flight experience: comfort aboard, time savings due to convenient scheduling and easy airport access, service quality. Additionally, the airline's image is of essential importance.

In order to qualify for the conjoint analysis, the surveyed instruments must meet certain criteria – they have to be relevant, changeable, interdependent, realizable, and compensatory, no knock-out criterion, limited). Thus, the ten most important instruments of each flight category were assessed for suitability. Both the airline's website and online travel agencies were identified as knock-out criteria as their non-existence would potentially prevent customers from purchasing a flight ticket. Consequently, both instruments can neither be classified as compensatory. Since the distribution channel influences the ease of purchase, the latter depends on other factors, which violates the criterion of independence. Lastly, the implementation of measures regarding the airport's access and infrastructure as well as the ground processes are not entirely controllable by the airlines but mostly determined by the airports. Therefore, in the context of this paper, the latter instruments do not fulfill all the necessary criteria so they were not considered any further.

Adaptive Choice-Based Conjoint (ACBC) Analysis

Conjoint analysis is a “technique [...] suited to studying customers' choice processes and determining tradeoffs” (Rao 2014, p. 1) and to “identify revealed preferences” (Wittmer & Bieger 2011, p. 137). By assessing different product configurations, the respondents evaluate the importance and utility of the different product instruments that constitute the product. Consequently, a conjoint analysis allows for specific conclusions regarding product design thus leading to valid and reliable results. The limitations are that it neglects emotional factors and may lead to a cognitive overstrain during the survey due to its complexity (Baier & Bruschi 2009, p. 10).

The latest approach to evaluate customer preferences is the *Adaptive Choice-Based Conjoint (ACBC)* analysis developed by Sawtooth Software. This approach leverages the advantages of both *Choice-Based Conjoint (CBC)* and *Adaptive Conjoint Analysis (ACA)*. We chose an Adaptive Choice-Based Conjoint analysis in order to examine the part-worth

utilities of the instruments and levels mentioned above. Compared to other data collection methods, ACBC has some advantages mainly based on the possibility to adapt the concepts in accordance with the answers provided by the respondents during the different phases.

Similar to the pre-study, the ACBC was made available on the same portals as above. This resulted in 272 datasets. In comparison to the pre-study, the dropout ratio was significantly higher: only 154 (56.6%) datasets were complete and used for further analysis. Since a sample of fewer than 100 respondents is enough for drawing reliable conclusions from a conjoint analysis (Orme 2009, p. 6), this number was considered satisfactory. Consequently, the validity of each dataset significantly increases and ultimately allows for a smaller sample size.

In the following, the sample size for all analyses is $n = 154$. Although this is sufficient for drawing valid conclusions, the small number represents a limitation to this study. Among the 154 respondents, 80 (51.9%) were male and 74 (48.1%) female, again reflecting an equal gender distribution and thus underlining the validity of the results.

Table 3 illustrates the ranking of all instruments that had previously qualified for further investigation within the scope of the conjoint analysis (based on their relevance during the pre-study as well as their applicability resulting from other criteria). All listed instruments are primarily associated with product and price and secondarily with the physical environment and the people. Therefore, distribution, promotional efforts, and processes appear to be of only minor importance. This differentiation reveals an explicit distinction between factors immediately influencing the customer experience linked to the flight itself and, on the other hand, enabling and facilitating factors that allow the customer to gain access to the transportation service.

Discussion and Introduction of the Conceptual Framework

In the following we will discuss the empirical results and introduce the central framework of this study.

While the literature and the pre-study identified the price as the primary determinant in the purchase of leisure flight tickets, our analyses did not confirm this dominating role of the price. Nevertheless, the relatively low variance between average and below-average prices compared to above-average prices indicates a variance of the consumers' willingness to pay for flights depending on different attribute configurations. Based on these findings, it is fair to assume that the consumer consistently compares a flight's perceived

Table 3: Overview of Ranking of Attributes Based on Conjoint Analyses

SHORT HAUL			MEDIUM HAUL		LONG HAUL	
#	Attribute	Importance	Attribute	Importance	Attribute	Importance
1	Network	30.9	Network	21.9	Complimentary F&B	16.4
2	Airline's Image	21.6	Price	16.0	Baggage Allowance	16.1
3	Price	20.9	Baggage Allowance	14.9	Comfort Abroad	15.6
4	Schedule	16.1	Airline's Image	14.3	Network	15.3
5	Punctuality	10.5	Comfort Abroad	13.0	Airline's Image	14.5
6			Schedule	12.3	Price	14.3
7			Cabin Crew	7.5	Cabin Crew	7.8

n = 154. Source: Klein/Linden/Wittmer, 2019.

customer value with its price and ultimately opts for a flight that maximizes the perceived customer value by balancing the price with an appropriate value proposition.

A similar distinction was found between core and additional instruments for the physical environment. While the perceived comfort aboard is a significant determinant during the purchasing process, other factors as, e.g., the lounge equipment, do not play a major role. The importance of comfort is underlined by the conjoint analyses that rank it fifth for medium-haul flights and third for long-haul flights. In the latter category, comfort comes third right after complimentary meals and drinks and the baggage allowance. Therefore, and due to its haptic nature, the comfort aboard may be considered an important element that increases customer value.

The last attribute examined within the conjoint analyses was the cabin crew's behavior and appearance. For both medium- and long-haul flights it was considered by far the least important attribute and thus does not have the same relevance as the previously mentioned tangible and intangible elements, but may be considered a supporting attribute in the purchase decision.

The three remaining instruments (promotion, placement, and processes) were not examined within the conjoint analysis. Nevertheless, these should be integrated into the concluding framework of determinants in the purchase of flight tickets.

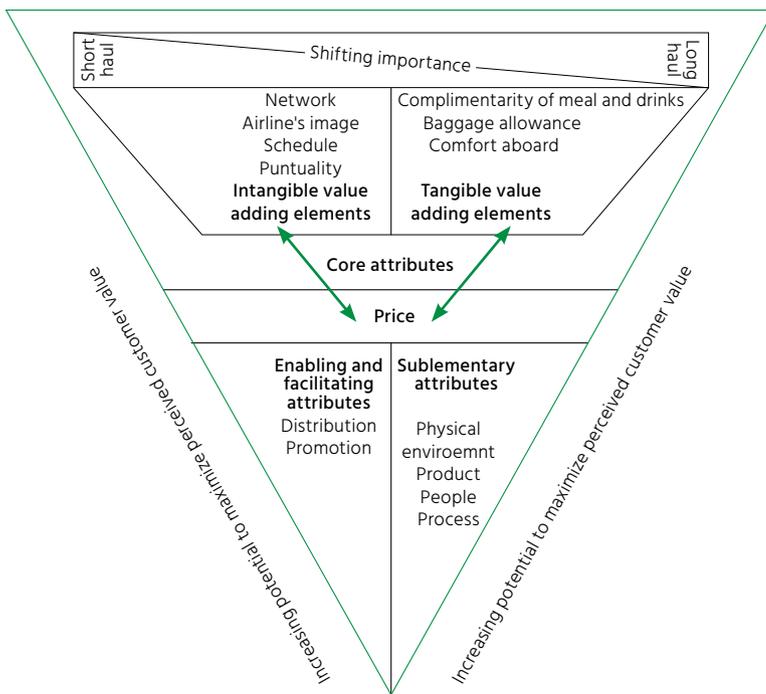
As concluded from the pre-study, promotional activities did not significantly influence the consumers' purchase decisions, and thus were ranked as the least important marketing instrument. Still, promotional efforts are assumably of essential importance as they serve to create awareness about an airline and its offering among potential customers, and, secondly, to generate a positive brand image. Given that the

latter is a significant determinant in the purchasing process, the authors consider promotional efforts as an essential component, which serve as an enabling factor.

The different distribution instruments enable the potential customer to book a flight on the airline's various channels. This is underlined by the high importance associated with the ease of purchase within the pre-study. Not surprisingly, customers perceive the airline's website as the most important distribution channel. Taking these two findings into account, airlines should further invest in building a customer-centric and appealing online ticket portal that can serve as an important differentiating factor. Since distribution channels are the main means of making an offering accessible to the customer, the website constitutes an enabling factor in the purchase of flight tickets.

Lastly, the authors divided the processes into instruments which are linked to the flight itself (in-flight entertainment, duty-free offerings, quality of meals and drinks, and onboard processes) plus supporting elements that do not shape the flight experience itself (ground processes and priority processes). Although ground processes appeared to be relatively important within the pre-study, all six instruments of this group showed up second last among all marketing instruments and thus seem not to be a significant determinant in the purchasing decision.

Next, we examined essential relations with regard to the three categories of short-, medium-, and long-haul flights. Based on the conjoint analyses, an important shift in customer attention regarding the tangible and intangible value-adding elements was detected. When booking short-haul flights, passengers value intangible elements (i.e., the airline's network, the flight schedule, and the airline's reputation for safety) higher than tangible elements. Consequently, the longer the flight (i.e., medium- and long-haul

Figure 1: Conceptual Framework of Customer Value Creation in Leisure Aviation

Source: Klein/Linden/Wittmer, 2019.

Literature

- Baier, D., Bruschi, M. (2009): Conjointanalyse. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Berlin: Springer.
- Balcombe, K., Fraser, I., Harris, L. (2009): Consumer willingness to pay for in-flight service and comfort levels: A choice experiment, in: Journal of Air Transport Management, 15(5), pp. 221–226.
- Booms, B. H., Bitner, M. J. (1981): Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Donnelly, J. H., & George, W. R. (Eds.), Marketing of Services, pp. 47–51, Chicago: American Marketing Association.
- Cowell, D. (1993): The Marketing of Services, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Lee, D., Luengo-Prado, M. J. (2004): Are passengers willing to pay more for additional legroom?, in: Journal of Air Transport Management, 10, pp. 377–383.
- Martín, J. C., Román, C., Espino, R. (2008): Willingness to Pay for Airline Service Quality, in: Transport Reviews, 28(2), pp. 199–217.
- Meffert, H., Bruhn, M., Hadwich, K. (2015): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden: Gabler.
- Orme, B. K. (2010): Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research, 2nd edition, Madison: Research Publishers LLC.
- Payne, A. (1993): The Essence of Services Marketing, New York: Prentice Hall.
- Pompl, W. (2007): Luftverkehr: Eine ökonomische und politische Einführung, 5th edition, Berlin: Springer.
- Rao, V. R. (2014): Applied Conjoint Analysis, Berlin: Springer.
- Wittmer, A., Bieger, T. (2011): Marketing in Aviation, in: Wittmer, A., Bieger, T., Müller, R. (Eds.): Aviation Systems, pp. 135–155, Berlin: Springer.

flights), the more passengers consider tangible elements during the booking process, i.e., complimentary meals and drinks, a sufficient baggage allowance and the comfort aboard and during the booking process. Based on this observation, we can assume that in short-haul flights passengers aim for reducing idle time and maximizing time spent at the destination. Given that short-haul flights are often used for short trips (e.g., weekend trips), this conclusion confirms an apparent behavior. On the other hand, long-haul flights imply a more extended time spent in an aircraft. Therefore, it is evident that passengers aim for maximizing convenience and comfort during the time spent aboard.

Figure 1 depicts the relationships mentioned above and thus serves as a conceptual framework for summarizing the present study and its results on customer value creation in leisure aviation. Of course, due to the research design this framework cannot be generalized for all customers and travel scenarios.

Conclusion

The results of our empirical analysis revealed four major categories that shape the consumer's decision to different extents. First, enabling and facilitating instruments, i.e., promotion and distribution, allow the airlines to generate brand awareness and make their service offerings available to consumers. Thus, an airline is anchored in the consumer's mind and is potentially part of the consumer's favored providers. Second, the availability and design of the different distribution channels enable the consumer to obtain a flight ticket conveniently. Beside these enabling and facilitating instruments, supplementary instruments influence the consumer to a similar extent. These instruments do not immediately influence the consumers' flight experience but represent additional features that increase their overall satisfaction. Third, the interaction between the price and the core instruments exerts a significant influence on the consumers' decisions. Consumers aim for balancing core instruments and the price by maximizing the perceived value (with regard to intangible and tangible elements) and simultaneously reducing costs (i.e., the price) during the decision and purchasing process. Fourth, the importance of intangible and tangible elements depends on the length of the flight. While for short-haul flights intangible elements are perceived as more important, tangible elements are of greater importance during the booking process of long-haul flights. This implies trade-offs between the various instruments. 

Appendix A: Overview of Literature Review

Source	Research Focus	Instruments Examined		
Ahn & Lee (2011)	Online flight ticket purchase	· Distribution channels		
Balcombe et al. (2009)	Willingness to pay for in-flight service and comfort levels	· Onboard services · Inflight entertainment · Complimentary drinks · Flexibility re-rebooking · Airport infrastructure	· Frequency · Seat pitch · Legroom · Price for supplements · Inflight temperature	· Complimentary meals · Seat width · Price · Seat comfort
Belobaba (1987)	Air travel demand	· Schedule · Inflight entertainment · Refund policy	· Flight length · Service amenities · Flexibility re rebooking	· Airport location · Price · Pre-bookable seat
Blackstone et al. (2006)	Airport choice	· Airport location		
Deloitte (2013)	Passengers' choice behavior	· Price · Baggage handling · Cabin crew behavior	· Safety · Check-in convenience · Comfort aboard	· Punctuality · Service quality · Network
Dennett et al. (2000)	Pre-bookable services in aviation	· Pre-bookable meal	· Pre-bookable seat	
Dolnicar et al. (2011)	Drivers of airline loyalty	· FFP	· Handling of requests	· Handling of complaints
Espino et al. (2008)	Willingness to pay for airline service quality	· Frequency · Price	· Complimentary meals · Flexibility re rebooking	· Reliability · Comfort aboard
Ettema et al. (2010)	Subjective well-being during travels	· Perceived safety · Price	· Flight length · Cleanliness	· Frequency · Comfort aboard
Gilbert & Wong (2002)	Passenger expectations in aviation	· Perceived safety · Network · Airline lounges · Inflight entertainment · Courtesy & responsiveness of crew · Comfort aboard	· Flight length · Airport services · Complimentary meals · FFP · Behavior of crew · Professional skills of the crew	· Frequency · Punctuality · Supplementary services · Cleanliness and appearance of the crew · Seat comfort
Hess et al. (2007)	Airport and airline choice behavior	· Schedule · Service quality · FFP	· Frequency · Airport location · Aircraft model	· Punctuality · Price
Hess & Polak (2005)	Airport choice in multi-airport regions	· Frequency	· Airport location	· Access time & cost to airport
Jiang (2012)	Passengers' choice behavior	· Reliability · Schedule	· Perceived safety · Seat comfort	· Price · Employees
Jou et al. (2008)	Effects of service quality and price in aviation	· Perceived safety · Service quality · Baggage handling · Duty-free sales · Seat comfort	· Complimentary gifts · Quality of food · Schedule · FFP · Cleanliness	· Frequency · Inflight entertainment · Inflight supplies · Distribution channels · Appearance of crew
Lee & Luengo-Prado (2004)	Willingness to pay for leg room	· Legroom		

Sources: As indicated.

Continuation see next page ▶

Appendix A: Overview of Literature Review (Continuation)

Source	Research Focus	Instruments Examined		
Martin et al. (2008)	Willingness to pay for airline service quality	· Frequency · Price · Flexibility re rebooking	· Check-in · Compensation for delays	· Complimentary meals · Seat comfort
Ostrowski et al. (1993)	Service quality and loyalty in aviation	· Ground processes · Quality of food · Service quality · Flight itself	· Baggage delivery · Legroom · Seat comfort · Arm and shoulder room	· Amount of food · Courtesy of crew · Aircraft model
O'Toole & Ionides (2005)	Distribution channels in aviation	· Distribution channels		
Oyewole & Choudhury (2006)	Level of importance of services in aviation	· Duty-free sales · Movies, newspapers, and music aboard · Check-in convenience · Toilets	· Flight itself · Complimentary drinks · Communication aboard · Information transparency · Pre-bookable seat	· Security introduction · Food aboard · Gift giving to passengers · Baggage handling · Distribution channels
Park et al. (2015)	Effects of CSR and service quality in aviation	· Corporate Social Responsibility	· Service aboard	· Airport infrastructure
Pompl (2012)	A general overview of aviation	· Brand Reputation · Schedule · Network · Punctuality · Reliability · Flexibility re rebooking · FFP · Aircraft model	· Perceived safety · Frequency · Information transparency · Airline lounges · Supplementary services · Price · Promotion channels · Flight itself	· Complementary services · Check-in · Transport conditions · Flight length · Check-in convenience · Price for supplements · Distribution channels
Prousaloglou & Koppelman (1991)	Tradeoff decisions when choosing air carrier, flight, and fare class	· Brand Reputation · Service quality · FFP	· Schedule · Fare class · Service aboard	· Frequency · Price
Shaw (2007)	A general overview of aviation	· FFP · Network · Airport services · Flexibility re rebooking · Service quality · Sales executives	· Cabin configuration · Frequency · Punctuality · Promotion channels · Ratio FA/passengers	· Fare class · Schedule · Complimentary meals & drinks · Distribution channels · The perceived feeling of safety
Tsaur et al. (2002)	Evaluation of airline service quality	· Perceived safety · Distribution channels · Appearance of crew	· Schedule · Courtesy & responsiveness of crew · Professional skills of the crew	· Punctuality · Language skills of the crew · Seat comfort · Handling of complaints
Wittmer et al. (2011)	A general overview of aviation	· Brand Reputation · Perceived safety · Check-in · Complimentary meals · Seat comfort · Aircraft model	· Schedule · Onboard services · Baggage delivery · Price · Distribution channels	· Network · Ground processes · Airline lounges · Price for supplements
Zins (2001)	Attitudes and commitments in customer loyalty models with a focus on aviation	· Brand Reputation · FFP	· Meal variety · Legroom	· Quality of food

Sources: As indicated.

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

Ist es die „Positionierung“, die zum Erfolg führt, oder ist es das richtige „Angebot“?

Der Erfolg liegt dazwischen: Auf dem Prozess des Kunden spielt die Musik.

Wenn das Kundensegment feststeht, so die Lehre, dann geht es um die Positionierung und um das richtige Angebot für den Kunden. Fixsterne im Marketing, die in der einen oder anderen Reihenfolge angegangen werden. Viel zu reden geben: Was ist die adäquate *Positionierung*? Was das marktgängige *Angebot* – das Produkt, der Service, der richtige Preis?

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

Bestimmt wichtige Festlegungen. Aber der *Engpass*, der wirkliche Engpass, der liegt auf dem *Prozess des Kunden*; auf dem Weg vom ersten Anstoss bis zum Kaufabschluss. Dieser Prozess stockt, er schwächelt oft, ihm fehlt der Antrieb. Der Prozess kommt nicht selten zum Ermatten, zum Erliegen. Wenn es gelingt, diesen Prozess flottzumachen, wenn auf dem Prozessweg Begeisterung aufkommt beim Kunden, dann tritt der Erfolg ein: Der Kunde kauft.

Das ist unsere Erfahrung. Hier möchte ich eine Hilfestellung geben, wie Sie diesen Prozess strukturieren und angehen können. Ein paar Hinweise, die sich bei uns bewährt haben.

Zuerst also die *Positionierung*. Darüber wird viel und gründlich nachgedacht: Wie soll der Kunde uns wahrnehmen? Wo stellen wir uns auf im Konkurrenzgefüge – und wie heben wir uns ab von den Mitbewerbern? Leidenschaftlich wird debattiert und feinsinnig abgewogen. Und viel Geld wird ausgegeben, um eine Positionierung durchzusetzen. Damit der Kunde uns so sieht, wie wir das gerne hätten.

Dann geht es um das *Angebot*: Was soll unser Produkt leisten? Welche Systeme von Leistungen bieten wir unseren Kunden? Und zu welchen Preisen erhält der Kunde die Leistung – was sind die Konditionen?

Die beiden Themen – *Positionierung* und das marktgängige *Angebot* – schwingen obenauf, wenn es um das Marketing im Unternehmen geht. Und was ist mit dem Kunden? In der Regel ist ja *er* der Engpass im System. Wenn er nicht kauft, sind alle unsere Bemühungen umsonst. Ist der Kunde richtig eingebaut in unseren Überlegungen zum Marketing – hat man ein zutreffendes Bild, wie er funktioniert?

Unausgesprochen geht man wohl davon aus: Der Kunde wird unsere Positionierung erkennen und verinnerlichen. Und dann wird der Kunde unser Angebot absuchen nach jenen Leistungen, die er schätzt und dafür den Preis zu zahlen bereit ist. Er wird die verschiedenen Leistungskomponenten und den Preis nach einem gewissen Algorithmus verrechnen, und dann wählt er – per saldo das Beste. Vernünftig eben. Der *Homo oeconomicus* steht in solchen Betrachtungen Modell.

Gegen dieses Bild des Kunden kann man vieles einwenden. Die Makroökonomien haben das ausgiebig getan, und sie gelangen zu einem Bild des Menschen, das ihn als „irrational“ charakterisiert – oder etwas hoffnungsvoller: *predictably irrational* wie der Buchtitel des berühmten Verhaltensökonom Dan Ari-

ely lautet. Dazu ist schon viel geforscht und manches publiziert worden. Wir werden an dieser Stelle nicht darauf eingehen.

Allein, wir greifen hier *einen* Gesichtspunkt heraus, nämlich den folgenden: Der Mensch, der kauft, vollzieht einen *Prozess*. Dieser spannt sich zwischen der Wahrnehmung einer Positionierung und dem „Ja!“ zum Angebot, dem Kaufabschluss. Auf diesem Prozess geschieht das alles Entscheidende – hier steht der Erfolg des Unternehmens auf dem Spiel. Diesen Prozess müssen wir verstehen; diesen Prozess müssen wir managen – eben handhaben und pflegen, damit er zum Abschluss gelangt. Denn kaufen soll der Kunde! An diesem Punkt fliessen alle Debatten und Kontroversen über Marketing harmonisch zusammen.

Dass das alles Entscheidende tatsächlich auf dem Prozess stattfindet – und Positionierung und Angebot gar nicht so zentral sind, wie es vielleicht den Anschein hat, dafür gibt es erhellende Beispiele, zahlreiche Beispiele.¹ Es sind Unternehmen, die haben buchstäblich *keine* Positionierung; man kennt sie nicht einmal – aber sie sind marktführend. Ihre Produkte sind durchaus „ok“, aber nicht herausragend. Häufig sind es Unternehmen, die den Kunden *direkt* ansprechen: online oder mit Direct Marketing. Und sie sind erfolgreich, obwohl der Kunde weder Unternehmen noch Marke kennt – aber er kauft. Die Fähigkeit, über die diese Unternehmen verfügen, ist: Sie holen den Kunden mit den richtigen *Triggern* ab – und dann führen sie den Prozess; sie geleiten den Kunden, bis er die ins Feld geführten Eigenschaften des Produktes wertzuschätzen beginnt, überzeugt ist und schliesslich kauft. Selbst nach dem Kauf, wenn der Kunde nach Unternehmen oder Marke befragt würde – er wäre ausserstande, sie zu nennen. Ich möchte solche Beispiele nicht propagieren; sie sollen uns lediglich vor Augen führen: allein der Prozess, seine geschickte Handhabung, kann zum Markterfolg führen.

Weshalb wird diesem Prozess, den der Kunde zu vollziehen hat, bevor er kauft, so geringe Aufmerksamkeit zuteil? Vielleicht, weil früher der *Verkäufer* diesen Prozess bearbeitet und bewältigt hatte: Seine Erfahrung und seine Intuition halfen ihm dabei. Mit Taktiken geschult, liess man ihn auf den Kunden los, und wenn er Erfolg hatte, incentivierte man ihn. Wie dieser Prozess genau vonstattenging, das blieb das Geheimnis des guten Verkäufers.

Der erfolgreiche Verkäufer beherrschte den Prozess – aber immer kleiner wird sein Einsatzfeld, immer seltener kommt

¹ Gelegentlich, aber eben selten, präsentieren sich solche Unternehmer an Symposien und Kongressen des Online-Marketing und Direkt-Marketing.

Ein Unternehmen, das der Autor Gelegenheit hatte, von innen kennenzulernen, ist der Verlag HAUFÉ; marktführend und seit Jahrzehnten erfolgreich in der Herausgabe und dem Vertrieb von betrieblicher Fachliteratur und Schulung. Selbst das Logo „Haufe“ ist kaum erkennbar auf Prospektmaterial und Anzeigen.

der persönliche Verkauf noch zum Einsatz. Die Aufgaben werden zunehmend von Systemen erbracht. Neue Medien sind die Träger: das Internet, dialogische Systeme am Verkaufspunkt und bewegte Bilder auf Plätzen. Umso mehr sind wir – insoweit der begnadete Verkäufer ausfällt – darauf angewiesen, dass uns die Wissenschaft Aufschluss darüber gibt, was hier abläuft. Was im Menschen ablaufen muss, damit er schliesslich kauft.

Solche Prozesse haben wir in unserer Agentur empirisch untersucht: über 250 Analysen von Kaufprozessen haben wir für unsere Kunden durchgeführt, in der Schweiz und in Auslandsmärkten. Es waren Produkte dabei, die reichten von Schokoladenriegeln über Motorsägen, Automobilen und Telecom-Angebote bis zu kompletten IT-Lösungen für Unternehmen.

Gibt es gemeinsame Muster? Eines stellt man fest: Vielfältig sind diese Prozesse und höchst individuell. Jede Produktkategorie hat ihren eigenen Prozess; gar jede Marke weist ein individuelles Prozessmuster auf, das sich von den anderen Marken der gleichen Kategorie erheblich unterscheidet.

Allgemeingültige Muster erkennt man erst in der Folge von radikaler Abstraktion. Dann erst treten *drei Phasen* hervor, die man mit guten Gründen als allgemeingültig bezeichnen darf. Und hier treten die Verhaltenswissenschaften auf den Plan und

erhellen, was in diesen Prozessphasen genau abläuft: evolutionspsychologische Ansätze und, zunehmend, die Neurowissenschaften. Sie geben uns präzise Einsichten darüber, was im Menschen geschehen muss, bis er handelt – bis er kauft.²

Eingeleitet wird der Prozess mit dem *Hinblicken* des potenziellen Kunden auf unsere Botschaft. Beziehungsweise mit dem *Hinführen*, wenn er eine Seite auf dem Web aufsuchen soll. Von hier an setzt ein Prozess ein, den es zu geleiten und zu steigern gilt, und der mit einem handfesten Tun seinen Abschluss findet: der zunächst passive Betrachter wird Kunde; erwirbt unsere Leistung. Er kauft.

Die Phasen, die sich hier abgrenzen lassen, sind:

1. Appetenzen ansprechen
2. Involvieren und committen
3. Handlung auslösen.

Phase 1: Appetenzen ansprechen

Der Zweck dieser Phase ist, die Aufmerksamkeit des Betrachters oder Zuhörers auf einen eng gewählten Ausschnitt der Wirklichkeit zu lenken und – wenn das gelungen ist – eine Kaskade von Assoziationen und Bildern in Gang zu setzen. So lange bis ein *Begehren* entsteht, entweder mehr zu erfahren oder gleich das Objekt in Besitz zu nehmen.

Ein Schlüsselreiz, der sogenannte *Öffner*, weckt ein schlummerndes aber vitales Bedürfnis, oder er adressiert einen Pain. Der Fokus des Betrachters verengt sich; er neigt sich hin zur Botschaft; die Pupillen weiten sich; die Herzfrequenz nimmt um ein paar Schläge zu; der Betrachter lässt sich ein auf eine Fantasiereise – seine Vorstellungskraft erhält Flügel. Ersteres ist messbar, Letzteres ist etwas metaphorisch ausgedrückt.

Was ist der Wirkfaktor dahinter? Ein Forscher nannte es die „*Gnadenlosigkeit der geweckten Aufmerksamkeit*“. Das bedeutet: Was im Augenblick im Zentrum der Aufmerksamkeit steht, überragt an Wichtigkeit alles andere. Daniel Kahneman, der Nobelpreisträger, und Amos Tversky leiteten daraus ein zentrales Grundprinzip der menschlichen Assoziationsmaschine ab, für das sie eine Abkürzung schöpften: WYSIATI: *What you see is all there is*. Nur was gerade im Fokus unserer Aufmerksamkeit steht, bestimmt unsere Urteile und unser Handeln.

Abb. 1: Ein Modell in drei Stufen



Quelle: Marc Rutschmann, Vorlesungsunterlagen „Kaufprozessorientiertes Marketing“, HSG 2018.

² Eine hervorragende Übersicht finden Sie bei Sapolsky, Robert M.: *Behave! The Biology of Humans at Our Best and Worst*, New York: Penguin Books, 2018. Detaillierteren Einblick geben auch die Publikationen von Kent Berridge, University of Michigan (abrufbar online) sowie jene von John-Dylan Haynes, Freie Universität Berlin oder Rutschmann, M.: *Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!* Wie neueste Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung und den Neurowissenschaften Marketing und Vertrieb beflügeln. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, und die dort angegebene umfassende Literatur.



Untersuchungen zeigen ferner: Was im Fokus der Aufmerksamkeit steht, dem wird (oft fälschlicherweise) *Kausalkraft* zugeschrieben: es hilft (vermeintlich) erfüllen, was wir uns wünschen. Und gleichzeitig werden alle damit konkurrierenden Botschaften eliminiert, gewissermassen vom Tisch gefegt.

Hat der Betrachter erst mal ein Vorstellungsbild gefasst und steht es vor seinem geistigen Auge, dann ist das nächste Vorstellungsbild nicht weit entfernt. Den Assoziationsstrom können wir lenken, hin zum Kernnutzen unseres Produktes. Bild folgt auf Bild; das Begehren wächst und der Betrachter ist bereit, zu handeln.

Phase 2: Involvieren und committen

Die Vorstellungsrunde ist vorbei. Aber der Verkäufer weiss aus Erfahrung: Es wäre zu früh, nun gleich den Abschluss einzufordern. Und wie immer: Die Sozialpsychologen sind mit empirischer Evidenz zur Hand und bestätigen, was der gewiefte Verkäufer intuitiv erahnt. Sachte wird in dieser zweiten Phase zur Interaktion angestossen. Kleine Zustimmungen werden eingefordert. Von Allgemeinplätzen, die vom Kunden reflexartig abquittiert werden, in aufsteigender Reihenfolge bis zur Zustimmung zum Kernnutzen des Angebotes. Das, was für den betreffenden Kunden bedeutsam ist. Also die Ja-Strasse; vom kleinen Ja zum grossen Ja, wie der Verkäufer das nennt.

Das können Fragen sein mit einem positiven Bias, wo die Antworten immer im zustimmenden Bereich liegen werden. Das können Fragen sein mit nur einer Antwort, in unserer Agentur die Rutschbahnfragen genannt: „*Sind Sie ein neugieriger Mensch; sind Sie aufgeschlossen für Neues?*“ Was einen Probierkauf einleitet. Oder, wenn das Medium keine Interaktion zulässt, wird die Frage gleich rhetorisch beantwortet – der Betrachter wird sie innerlich abquittieren, was durchaus an einem Kopfnicken abgelesen werden könnte.

Phase 3: Handlung auslösen

Unser Perzipient hat vom Zuschauer- in einen Aktivmodus gewechselt: hat mental, und mindestens andeutend, auch mo-

torisch, zugestimmt: sein *Commitment* abgegeben. Das hat er durch Zeichensetzung getan oder durch Vollzug einer Handlung. Die Wahrscheinlichkeit steigt um Faktoren, i.d.R. *mehrere hundert Prozent* –, dass er in Übereinstimmung damit auch handeln wird – gleich kauft.

Vorsicht ist gleichwohl geboten: keinesfalls dürfen wir den Kunden überfordern und einen zu grossen Sprung wagen. Es kann sein, dass wir ihn schon erfolgreich zu einer Bestellung bewegen können. Vielleicht aber zu einer *Kaufvorbereitenden Handlung*: einen PoS aufsuchen, einen Call anfordern, sich zu einem Event anmelden usw.

Zentral bei dieser Prozesssteuerung ist der *Zeitaspekt*: Sind die Appetenzen hochgefahren (in Phase 1) dann muss die Handlung – eine Zustimmung in irgendeiner Form – auf dem Fusse folgen: augenblicklich. Ablesen lässt sich das an der Konzentration von Dopamin in bestimmten Arealen des Gehirns. Dopamin ist ein Neurotransmitter, der für die Handlung verantwortlich ist: er steigt für einen kurzen Moment an und schwindet rasch: seine Halbwertszeit beträgt nur gerade 16 Sekunden, nach rund einer Minute ist der Handlungsdruck vorbei. Erneut bedarf es dann wieder der Stimulierung, damit Lust und Freude sich einfinden und der Handlungsfluss in Gang kommt.

Das 3-Phasen-Modell hat sich in unserer Agentur als *normatives Modell* bewährt. Es lenkt die Konzeptarbeit. Es zwingt uns, für jede dieser drei Phasen die adäquate Lösung zu entwickeln. Das Modell setzt Leitplanken für die Kreativität: Wie können wir im konkreten Fall die Appetenzen des Konsumenten/Kunden wecken und steigern – was sind die Vorstellungsbilder, die wir hervorrufen wollen – was die Mittel dazu? Wie geben wir dem Betrachter Raum, dazu Stellung zu nehmen – innerlich oder durch offenes Verhalten? Was ist das angemessene Handlungsziel, damit wir den Kunden nicht überfordern: direkt bestellen oder eine Vorstufe dazu?

Das Modell strukturiert den Lösungsprozess unabhängig vom Medium. Es funktioniert sowohl online wie offline, mit Printmedien sowohl wie im persönlichen Verkauf. Und es hilft, die Brücke zu schlagen vom Internet in die reale Welt: zum physischen Verkaufspunkt oder zum Dialog mit dem Berater. 🚩

Digital Pricing im stationären Einzelhandel

Digitale Preisauszeichnungen verbreiten sich im stationären Einzelhandel immer stärker. Der Beitrag analysiert die Auswirkungen auf die Preiszufriedenheit der Kunden. Auf Basis einer Befragung werden die Kunden von Einkaufsstätten mit und ohne digitalen Preisauszeichnungen verglichen.

Prof. Dr. Peter Billen, Prof. Dr. Tilmann Raff

Für eine 600 Artikel umfassende Werbung benötigt ein Merchandiser mehr als einen halben Tag, um die alten Preisetiketten mit neuen zu überstecken. Mit Electronic Shelf Label (ESL), elektronisch ansteuerbaren digitalen Etikettendisplays für die Preisinformationen, kann dies auf wenige Sekunden reduziert werden (Imagotag 2014, S. 9). Deshalb verwundert es nicht, dass digitale Preisauszeichnungen an Bedeutung gewinnen. Die Metro Group hatte schon vor rund 20 Jahren in einigen Märkten die digitale Preisauszeichnung eingeführt (Kalyanam/Lal/Wolfram 2010, S. 100). Mittlerweile ist jedes achte Ladengeschäft nach der Studie des Kölner Handelsforschungsinstituts EHI mit digitalen Preisschildern ausgerüstet. Darüber hinaus befinden sich weitere 10 Prozent in der Projektplanung. Weitere 40 Prozent denken über einen Einsatz dieser Technologie verstärkt nach (vgl. Gassmann 2017).

Die Thematik darf nicht nur aus Unternehmenssicht betrachtet werden. Nachfrager könnten digitalen Preisauszeichnungen abwehrend gegenüberstehen, weil sie Preisregulierungen wie bei Tankstellen befürchten. Aktuelle Beobachtungen des deutschen Automobilclubs ADAC zeigen deutliche Wellenbewegungen bei Kraftstoffpreisen im Tagesverlauf für den Monat Mai 2018 (o.V. 2018, S. 8).

Verbraucherschützer warnen davor, dass der Einzelhandel die Preise ähnlich wie bei Tankstellen anpassen könnte. „Schnell noch den Salat billiger machen, bevor der Kopf die Blätter hängen lässt. Oder zwei Stunden vor dem Länderspiel einen Euro auf den Preis für eine Kiste Bier draufschlagen.“ (Gassmann 2017) Nachfrager, welche die Mechanismen für die rasanten Preisänderungen nicht nachvollziehen können, werden verunsichert und empfinden dadurch eine größere Kaufunsicherheit. Im Onlinehandel werden mögliche negative Folgen eines

dynamischen Preismanagements hinsichtlich der wahrgenommenen Preisfairness und dem Vertrauen sowie mögliche Massnahmen zur Reduzierung dieser negativen Folgen schon länger diskutiert (bspw. Weisstein/Monroe/Kukarkinney 2013).

Für den stationären Einzelhandel, der durch digitale Preisauszeichnungen nun verstärkt die Möglichkeiten eines dynamischen Preismanagements erhält, ist es notwendig, mögliche negative Folgen zu betrachten. Ziel des Beitrages ist es, Auswirkungen der digitalen Preisauszeichnung auf die Preiszufriedenheit des Kunden zu untersuchen. Darüber hinaus werden mögliche Konsequenzen für die Gesamtzufriedenheit analysiert.

Preiszufriedenheit im Kontext von digitaler Preisauszeichnung

Der Preis besitzt im Kontext aller Kaufkriterien eine besondere Bedeutung (Diller 2008, S. 157; Matzler et al. 2003, S. 146). Verschiedene Studien belegen, dass die Preiszufriedenheit die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst (Schuppar 2006, S. 155ff.; Rothenberger 2005, S. 199ff.; Pohl 2004, S. 238ff.).

Attribute der Preiszufriedenheit

Preiszufriedenheit liegt bei einer „Erfüllung aller preisbezogenen Erwartungen in einem abgegrenztem Zeitraum“ (Diller 1997, S. 759) vor. Danach ergibt sich Preiszufriedenheit als Vergleich der Preiserwartungen mit dem tatsächlichen „Preisgebaren“ des Anbieters (Matzler et al. 2003, S. 147ff.).

Diller zeigt, dass neben der Preishöhe und dem Preis-Leistungs-Verhältnis auch weitere Preisleistungen eine wichtige Rolle für die Preiszufriedenheit spielen. Zu diesen begleitenden Preisleistungen (Preisnebenleistungen) werden jene Aktivitäten der Anbieter gezählt, welche die

Prof. Dr. Peter Billen

Professor für Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Käuferverhalten an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg
billen@dhbw-loerrach.de

Prof. Dr. Tilmann Raff

Professor für Marketing im trinationalen Studiengang International Business Management der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Fachhochschule Nordwestschweiz und Université de Haute-Alsace
raff@dhbw-loerrach.de

Preistransparenz für den Kunden erhöhen, dessen Preissicherheit verbessern oder die Preiszuverlässigkeit anheben. Matzler/Wricke/Huber betonen zudem als weitere Teilpreiszufriedenheit die Wichtigkeit der Preisfairness (Herrmann/Wricke/Huber 2000, S. 135). Es bleibt festzuhalten, dass Preiszufriedenheit als multiattributives Konstrukt konzipiert werden sollte. Die einzelnen Attribute der Preiszufriedenheit sollen nun vorgestellt werden.

Preisgünstigkeit: Die Preisgünstigkeit bezieht sich auf die Entgelte für die Leistungen und die zusätzlichen beim Kauf entstehenden Kosten (Nebenentgelte), z.B. Fahrtkosten. Der Gesamtaufwand wird in Relation zu einem Referenzpreis – i.d.R. den Entgelten der Konkurrenten – gesetzt (Barth/Hartmann/Schröder 2015, S. 207). Deshalb lässt sich die Preisgünstigkeit sowohl über ein real niedrigeres Entgeltniveau (z.B. Dauerniedrigpreise) als auch über preisoptische Massnahmen (z.B. Preisgegenüberstellungen) beeinflussen.

Preiswürdigkeit: Ausgehend von der Preisgünstigkeit wird zusätzlich das Leistungsniveau der jeweiligen Anbieter beachtet (Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 641). Die Preiswürdigkeit (Preis-Leistungs-Verhältnis) kann somit sowohl über die Wahrnehmung der Leistungsqualität und/oder der Preisgünstigkeit beeinflusst werden.

Preistransparenz: Hierunter versteht man, „inwieweit Kunden einen klaren, vollständigen, aktuellen und leicht erfassbaren Überblick über Preise einer Leistung erhalten“ (Siems 2009, S. 234). Die Preistransparenz steigt, wenn Preisvergleiche ohne grossen Aufwand möglich sind (Simon/Fassnacht 2016, S. 455). Ein Positivbeispiel ist der dm-drogerie markt mit seinen Dauerniedrigpreisen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass einfache Preisstrukturen, übersichtliche Information und hohe Preiskontinuität sowie der Verzicht auf preisoptische Massnahmen die Preistransparenz fördern (Siems 2009, S. 234f.; Rothenberger 2005, S. 114).

Preissicherheit: Unter Preissicherheit „wird ... die subjektiv empfundene Gewissheit des Kunden über die relative Vorteilhaftigkeit des Angebots verstanden“ (Siems 2009, S. 247), d.h. die „Wahrscheinlichkeiten für das zukünftige Eintreffen bestimmter preispoliti-

scher Massnahmen wie z.B. Preisreduktionen“ (Siems 2009, S. 248). Im Unterschied zur Preistransparenz fokussiert die Preissicherheit nicht nur auf das Angebot eines Anbieters, sondern auf relative Preisunterschiede zwischen Anbietern (Rothenberger 2005, S. 120). Als Massnahme zur Erhöhung der Preissicherheit sei auf die Preiskontinuität verwiesen, denn häufige und unterschiedliche Preispromotionen verunsichern die Kunden (Metha/Rajiv/Srinivasan 2003, S. 81).

Preiszuverlässigkeit: Preiszuverlässigkeit liegt vor, wenn keine Preisüberraschungen auftreten. Die Preiserwartungen des Kunden werden im Verlauf des Nutzungszyklus (z.B. marktgerechte Ersatzteilpreise) eingehalten (Toth 2014, S. 165f.). Damit kann von dem Preis-Leistungs-Verhältnis der Nachkaufphase gesprochen werden (Siems 2009, S. 247). Bei Dienstleistungen mit nachträglicher Preisfestsetzung (z.B. Pkw-Reparaturen) ist die Preiszuverlässigkeit von höherer Wichtigkeit als bei Leistungsangeboten mit bereits im Kaufzeitpunkt bekannten Preisen. Matzler sieht folgende Einflussgrössen auf die Preiszuverlässigkeit (Matzler 2003, S. 316): Preiskontinuität, Einhalten von Preisversprechen, Verzicht auf Zusatzkosten. Konkret werden Pauschalpreise und rechtzeitige Ankündigung von Preisänderungen genannt. Negative Preisüberraschungen beeinflussen die Preiszufriedenheit stark (Diller 2008, S. 486).

Preisfairness: Dieses Preisattribut meint die nachfragerseitig wahrgenommene Gerechtigkeit des Preisgebarens eines Anbieters (Diller 2008, S. 164). Dieses Konstrukt bringt zum Ausdruck, ob sich Nachfrager bzgl. der Höhe des zu entrichtenden Preises „übervorteilt“ fühlen (Sinha/Batra

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag untersucht die Konsequenzen einer digitalen Preisauszeichnung auf die Preiszufriedenheit der Kunden. Auf Basis einer Befragung von 333 Personen werden dazu die Kunden von Einkaufsstätten mit und ohne digitaler Preisauszeichnungen verglichen. Es zeigt sich, dass die Kunden i.d.R. den Einsatz einer digitalen Preisauszeichnung erkennen. Die Zufriedenheit mit der Preiskonstanz und die Zufriedenheit mit der möglichen Ausnutzung von Bedarfsdringlichkeiten sind bei Kunden signifikant geringer, wenn sie in der Einkaufsstätte eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden einige Handlungsempfehlungen skizziert, wie der stationäre Einzelhandel den negativen Konsequenzen einer digitalen Preisauszeichnung begegnen kann.

Abb. 1: Attribute der Preiszufriedenheit

Quelle: Billen/Raff, 2019.

1999, S. 241). Herrmann et al. unterscheiden zwei Dimensionen der Preisfairness (Herrmann/Wricke/Huber 2000, S. 133ff.). Die ökonomische Ausprägung fokussiert die Preiswürdigkeit, d.h. die Angemessenheit von Preis und Gegenleistung des Anbieters. Die soziale Dimension hingegen betrachtet bspw. die Preistransparenz, die Gleichbehandlung aller Nachfrager (keine Preisdiskriminierung) und den Verzicht auf das Ausnutzen einer nachfragerseitigen Notlage mit einem hohen Preis. Verschiedene Studien belegen einen starken Einfluss der wahrgenommenen Preisfairness auf die Preis- bzw. Gesamtzufriedenheit sowie auf die Neigung zum Anbieterwechsel (Rothenberger 2005, S. 197; Matzler 2003, S. 321ff.; Campbell 1999, S. 190).

Betrachtet man die Abgrenzung der Attribute der Preiszufriedenheit, so zeigen sich Überschneidungen zwischen den Preisattributen. Aufgrund dieser Überschneidungen ist es bei der Betrachtung der Preiszufriedenheit sinnvoll, die einzelnen Bestandteile der Attribute (wie z.B. Ausnutzen von Not-situationen) zu betrachten.

Neben den Preisattributen sind weitere Teilzufriedenheiten zu unter-

scheiden. Siems differenziert die Teilzufriedenheiten, die die Gesamtzufriedenheit bestimmen, in die Zufriedenheitsdimensionen Preiszufriedenheit und Leistungszufriedenheit (Siems 2009, S. 375f.). Zu den leistungsbezogenen Teilzufriedenheiten können hinsichtlich des Einkaufserlebnisses die Zufriedenheit mit Sortiment, Service, Mitarbeiter, Marke, Design genannt werden (Toth 2014, S. 208 u. 276). Weitere relevante Teilzufriedenheiten könnten in Orientierung am ServQual-Ansatz die Parkplatzmöglichkeiten sein. Aus dieser Differenzierung folgt die Notwendigkeit, einen Vergleich der preisbezogenen Zufriedenheitsdimension mit leistungsbezogenen Einflussgrößen vorzunehmen.

Digitale Preisauszeichnung und deren Nutzungspotenzial für die Preispolitik

Digitale Preisauszeichnung meint die „Kopplung elektronischer Etikettendisplays für jeden Regalplatz mit einem Softwarepaket zur drahtlosen Ansteuerung (per Funk) dieser Displays von einer zentralen Einheit aus“ (Hartmann 2006, S. 126). Dadurch lässt sich

in Sekundenschnelle eine problemlose und parallele Veränderung von Auszeichnung- und Kassenpreis erreichen. Neben geringen Personalkosten ist das Vermeiden von händischen Auszeichnungsfehlern als Argument für eine digitale Preisauszeichnung zu nennen (Diller 2008, S. 522f.). Preisaktionen können flexibler und kurzfristiger durchgeführt werden (Simon/Fassnacht 2016, S. 553). Die Potenziale zur zeitlichen Preisdifferenzierung (Wochentage, Tageszeiten) steigen also ebenso wie die Möglichkeiten zur persönlichen Preisdifferenzierung (z.B. Stamm- vs. Neukunde).

Einfluss der digitalen Preisauszeichnung auf die Preiszufriedenheit

Die digitale Preisauszeichnung bietet die Möglichkeit, die Preissetzung variabler zu gestalten. Die zurückgehende Preiskonstanz beeinflusst die wahrgenommene Preistransparenz negativ, da die Kunden bei zunehmender Häufigkeit der Preisänderungen den Überblick und damit auch das Preisvertrauen in die Einkaufsstätte verlieren können. Nach der Studie von Reinartz et al. (2017, S. 12ff.) werden differen-

Kernthesen

1. Die meisten Kunden erkennen, ob in einer Einkaufsstätte eine digitale Preisauszeichnung eingesetzt wird.
2. Im Vergleich zur klassischen Preisauszeichnung nimmt die Kaufunsicherheit der Kunden zu.
3. Kunden, die eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, sind sowohl mit den Preisen als auch insgesamt weniger zufrieden.
4. Kunden, die eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, sind mit der Preiskonstanz weniger zufrieden als Kunden, die eine klassische Preisauszeichnung wahrnehmen.
5. Kunden dokumentieren eine höhere Unzufriedenheit, weil sie die Gefahr des Ausnutzens eines dringenden Bedarfs der Kunden durch die Einkaufsstätte sehen.

zierte Preise von den Kunden als unfair empfunden. Eine weitere Problematik besteht darin, dass die Warenentnahme aus dem Regal und der Bezahlvorgang am Ende zeitlich auseinanderliegen. Ein Kunde wird im Falle einer zwischenzeitlichen Preiserhöhung negativ reagieren, wenn er diese denn bemerkt (Hartmann 2006, S. 125f.).

Hinsichtlich der vermuteten niedrigeren Preistransparenz bei digitalen Preisauszeichnungen ist in Bezug auf die Preiszufriedenheit von einer geringeren Kundenzufriedenheit mit dem Einzelhändler auszugehen. Somit können folgende zwei Hypothesen formuliert werden.

Hypothese 1 (H1): Die Zufriedenheit mit der Transparenz der Preise ist bei Kunden, die in ihrer Einkaufsstätte eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, geringer als bei Kunden, die eine klassische Preisauszeichnung wahrnehmen.

Hypothese 2 (H2): Die Zufriedenheit mit der Preiskonstanz ist bei Kunden, die in ihrer Einkaufsstätte eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, geringer als bei Kunden, die eine klassische Preisauszeichnung wahrnehmen.

Die dargestellten Effekte greifen nur dann, wenn Kunden den Einsatz einer digitalen Preisauszeichnung wahrnehmen. Deshalb wird in den Hypothesen auf die subjektiv wahrgenommene Preisauszeichnung und nicht auf die tatsächlich in der Einkaufsstätte vorhandene Preisauszeichnung Bezug genommen. Für die Zufriedenheitsbildung und letztendlich für das Einkaufsverhalten ist die subjektive Wahrnehmung der Kunden und nicht der objektiv vorliegende Sachverhalt ausschlaggebend.

Wenn der Kunde an der Kasse einen höheren Preis als bei der Warenentnahme wahrnehmen sollte, stellt sich die Frage, wie er reagieren wird. Der Kunde kann reklamieren, die Ware zurückgeben oder ggf. umtauschen. Alle drei Möglichkeiten sind mit einem Aufwand für den Kunden verbunden und je nach Dringlichkeit des Wareneinkaufs wird ein unterschiedlich hoher Aufwand betrieben. Damit kann bei digitalen Preisauszeichnungen auch das im Rahmen der Preisfairness diskutierte Ausnutzen von Notsituationen eine Unsicherheitskomponente darstellen. Die erhöhte Unsicherheitssituation wiederum führt zu einer geringeren

Preiszufriedenheit, was in der folgenden Hypothese dargestellt wird.

Hypothese 3 (H3): Die Zufriedenheit mit der möglichen Ausnutzung von Notsituationen ist bei Kunden, die in ihrer Einkaufsstätte eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, geringer als bei Kunden, die eine klassische Preisauszeichnung wahrnehmen.

Onlinebefragung

Vorgehensweise

Befragt wurden Studierende einer Hochschule sowie deren Eltern. Die vorgenommene Auswahl reduziert die mögliche Problematik, dass hinsichtlich der Gruppenvergleiche bei den Hypothesenprüfungen der Bildungsstand als Störgrösse wirken könnte. Insgesamt haben 333 Personen an der Onlinebefragung, die im Juni 2018 durchgeführt wurde, teilgenommen. Nach Ausschluss der Fälle mit einem Missing-value-Anteil von über 80 Prozent und einer Ausreisseranalyse mittels Single-linkage-Verfahren (Backhaus et al. 2016, S. 494) verbleiben 284 Fälle für die Auswertungen. Die Befragungsteilnehmer setzen sich zu 33,6 Prozent aus Männern und zu 66,4 Prozent aus Frauen zusammen (n=238). Die grösste Altersgruppe (53,5%) bilden die 21- bis 25-Jährigen (n=243). 85,2% der Befragten gaben als Berufsstatus Studierende an (n=244). Repräsentativitätseinschränkungen ergeben sich auch wegen der fehlenden Anwendung eines Zufallsprinzips und der Freiwilligkeit des Fragebogenrücklaufs. Aufgrund der Stichprobengrösse können aus den vorliegenden Ergebnissen jedoch zuverlässige Tendenzaussagen abgeleitet werden.

Die drei Hypothesen werden durch Mittelwertvergleiche geprüft. Dabei wird zwischen zwei Gruppen unterschieden

– Kunden, die eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, und Kunden, die eine klassische Preisauszeichnung wahrnehmen. Die Prüfung der Signifikanz der Unterschiede erfolgt mittels t-Tests bzw. Welch-Tests, falls der Levene-Test Hinweise für fehlende Varianzhomogenität liefert. Ab einer Fallzahl von 50 kann der t-Test auch bei einer möglichen Verletzung der Normalverteilungsannahme als approximativer Test verwendet werden, sodass in diesem Fall auf die Prüfung der Normalverteilung verzichtet werden kann (Eckstein 2016, S. 107ff.). Wie die folgenden Ergebnisse zeigen, weist keine der beiden Gruppen eine Fallzahl von unter 50 auf.

Bevor die Hypothesenprüfungen erfolgen, werden die beiden Gruppen zunächst hinsichtlich möglicher intervenierender Variablen wie soziodemografischer Merkmale der Befragungsteilnehmer sowie deren Präferenzen und Einkaufsverhalten untersucht. Hierdurch soll untersucht werden, ob mögliche Störgrößen den Vergleich der beiden Gruppen beeinträchtigen können.

Entsprechend der Skalenniveaus erfolgen zu diesem Zweck Chi-Quadrat-Tests und t- bzw. Welch-Tests. Die zwei Gruppen werden zusätzlich durch Mittelwertvergleiche beschrieben werden. Dies geschieht durch einen Vergleich hinsichtlich der Gesamtzufriedenheit, Preiszufriedenheit und Preissicherheit. Dabei erfolgt auch eine Analyse möglicher Unterschiede, die sich auf die Leistungszufriedenheit und Leistungsunsicherheit beziehen. Hierdurch sollen auch diese Variablen als mögliche Störgrößen ausgeschlossen werden und damit die Vergleiche der zwei Gruppen im Rahmen der Hypothesentests ermöglicht werden.

Ergebnisse der Befragung

Bei 70 der 284 ausgewerteten Befragten besitzt die Einkaufsstätte, in der am häufigsten eingekauft wird, nach Auskunft der Befragten eine digitale Preisauszeichnung. In 171 Fällen wird eine klassische Preisauszeichnung wahrgenommen. Nur 43 Befragte haben ange-

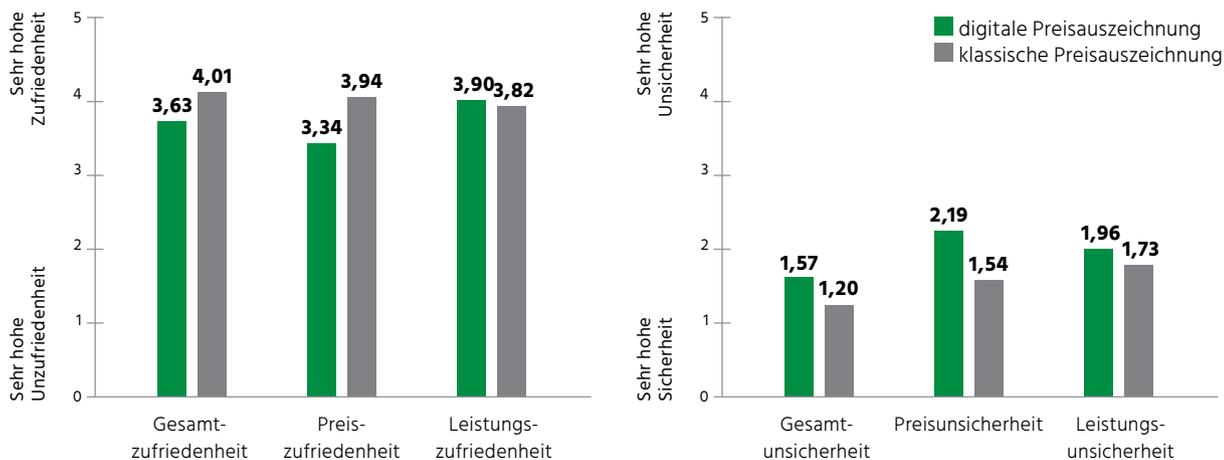
geben, dass es ihnen nicht bekannt ist, ob eine digitale Preisauszeichnung vorhanden ist oder nicht. Die Hypothesenprüfung basiert damit auf 241 Fällen.

Analyse möglicher Störgrößen:

Um die Vergleichbarkeit beider Gruppen zu ermöglichen, werden 12 mögliche intervenierende Variablen hinsichtlich möglicher Abhängigkeiten untersucht. Diese sind neben Alter, Geschlecht, Beruf und Einkommen auch die Anzahl der im Haushalt lebenden Personen, die durchschnittlichen Ausgaben je Einkauf und die Preissensitivität sowie die erfragten Wichtigkeiten von Preis, Sortiment, Image, Service und Erreichbarkeit der Einkaufsstätte.

Nach den Chi-Quadrat-Tests und den t-Test bzw. Welch-Tests lässt sich von keiner der untersuchten möglichen intervenierenden Variablen eine Abhängigkeit von der Gruppenzugehörigkeit identifizieren. Die Signifikanzen liegen mit Werten zwischen 0,103 bis 0,970 deutlich über einer akzeptablen Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Pro-

Abb. 2: Mittelwertvergleiche zur Gruppenbeschreibung



Quelle: Billen/Raff, 2019.

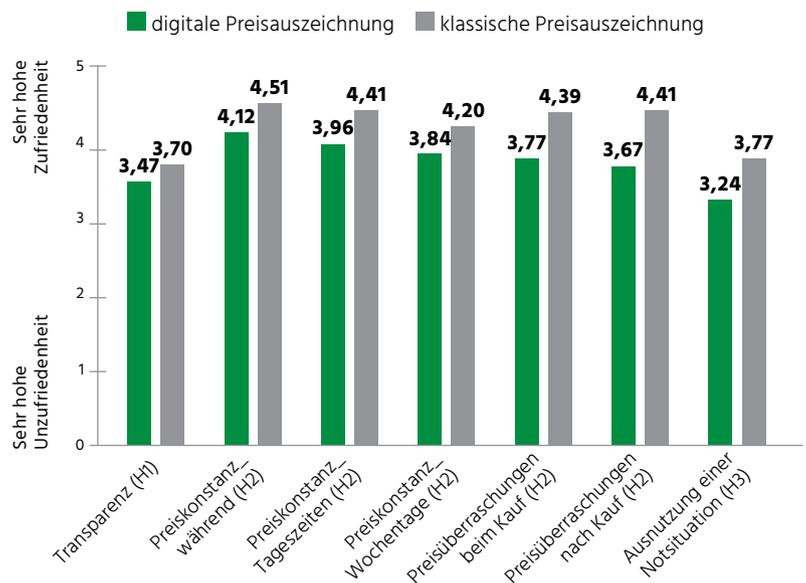
zent. Somit lassen sich keine Strukturunterschiede in den beiden Gruppen feststellen.

Hinsichtlich der Zufriedenheiten und Unsicherheiten weisen die beiden Gruppen deutliche Unterschiede auf. Zur Beschreibung der beiden Gruppen werden in der folgenden Abbildung 2 die durchschnittlichen Zufriedenheiten und Unsicherheiten in Bezug auf den Preis dargestellt. Darüber hinaus werden auch mögliche Unterschiede bzgl. der Leistungszufriedenheit und -unsicherheiten untersucht.

Kunden, die eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, sind insgesamt und auch speziell in Bezug auf die Preise unzufriedener als die andere Kundengruppe. Beide Unterschiede sind hoch signifikant – mit Irrtumswahrscheinlichkeiten von 0,000 bzw. 0,008.

Bei der Leistungszufriedenheit lassen sich dagegen keine signifikanten Unterschiede feststellen, sodass nicht von einem Einfluss auf die Preiszufriedenheit auszugehen ist. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Unsicherheiten. Während die Preisunsicherheit bei den Kunden, die eine digitale Preisaus-

Abb. 3: Mittelwertvergleich zur Hypothesenprüfung



Quelle: Billen/Raff, 2019.

zeichnung wahrnehmen, mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,005 signifikant höher ist, sind die Unterschiede in Bezug auf die Leistungsunsicherheiten nicht signifikant.

Die Betrachtung der Korrelationen (Pearson) zeigt, dass mit der Gesamtzufriedenheit die Preiszufriedenheit (0,630) hochsignifikant stärker zusammenhängt als die hier betrachteten Leistungszufriedenheiten. Die Zufriedenheiten mit der Erreichbarkeit, dem Sortiment und den Servicemitarbeitern korrelieren mit der Gesamtzufriedenheit mit Werten von 0,431, 0,445 und 0,260 deutlich geringer. Auch diese Zusammenhänge sind hochsignifikant.

Überprüfung der Hypothesen:

Für die Hypothesenprüfungen, bei denen bei Wahrnehmung digitaler Preisauszeichnungen von geringeren Zufriedenheiten ausgegangen wird, erfolgen wiederum Mittelwertvergleiche, wobei die Signifikanzen mittels t-Test bzw. Welch-Tests (Tabelle 1) überprüft werden. Die Mittelwertunterschiede selbst sind zunächst in folgender Abbildung 3 veranschaulicht.

Handlungsempfehlungen

1. Der stationäre Einzelhandel darf nicht nur die Kostenreduzierung durch digitale Preisauszeichnungen fokussieren, sondern sollte auch die Preiszufriedenheit der Kunden in seine Überlegungen einbeziehen.
2. Für die Preiszufriedenheit ist insbesondere auf die von den Kunden besonders stark wahrgenommenen Eckartikel zu achten. Eine persönliche oder zeitliche Preisdifferenzierung bietet ein grosses Gefahrenpotenzial.
3. Es ist langfristig ein Preisvertrauen aufzubauen, um für die Kunden die Unsicherheiten bei digitalen Preisauszeichnungen zu reduzieren.
4. Preisgarantien, Preiszuverlässigkeit, klare und wahre Preisinformationen sowie konsistentes Preisverhalten dienen dazu, die Preisfairness des Anbieters zu signalisieren.

Hinsichtlich der Hypothese 1 zeigt sich, dass die Kunden, die eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, bzgl. der Transparenz der Preise mit einem Wert von 2,53 eine geringere durchschnittliche Zufriedenheit als die Kunden, die eine klassische Preisauszeichnung wahrnehmen, (2,30) besitzen. Der t-Test liefert allerdings keine Hinweise auf einen signifikanten Unterschied (Tabelle 1). Folglich muss die erste Hypothese verworfen werden.

Die Hypothese 2 wird mit unterschiedlichen Messitems geprüft. Es wird differenziert nach der Preiskonstanz während des Einkaufs (also dem Zeitraum zwischen der Warenentnahme und dem Bezahlvorgang) und der Preiskonstanz hinsichtlich der Tageszeiten (möglicher Preisunterschied am Vormittag und am Abend) sowie der Preiskonstanz hinsichtlich unterschiedlicher Wochentage. Preisänderungen können auch während der Öffnungszeiten vorgenommen oder für den Kunden sichtbar gemacht werden. Fehler bei einem manuellen Austausch

von Preisschildern und technische Probleme bei einer digitalen Preisauszeichnung sind ebenso denkbar wie auch eine verzerrte Wahrnehmung der Kunden. So kann bei einer tatsächlichen Preiskonstanz dennoch eine solche wahrgenommen werden, was für die Zufriedenheitsbildung letztendlich massgeblich ist. In Tabelle 1 ist ersichtlich, dass für alle drei Formen der Preiskonstanz signifikant geringere Zufriedenheiten für die Kunden, die eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, existieren. Die Signifikanzen der t- bzw. Welch-Tests liegen zwischen 0,008 und 0,046. Neben der Preiskonstanz wurde auch umgekehrt nach der Zufriedenheit mit Preisüberraschungen bei dem Einkauf und nach dem Einkauf gefragt. Auch hier sind alle Zufriedenheitswerte der Kunden, die eine digitale Preisauszeichnung wahrnehmen, signifikant schlechter als jene der anderen Kundengruppe. Die Signifikanzen betragen 0,001 und 0,004. Folglich kann von der Richtigkeit der zweiten Hypothese ausgegangen werden.

Die Prüfung der Hypothese 3 erbringt folgendes Ergebnis. Die Zufriedenheiten bzgl. der Ausnutzung einer Notsituation weichen zwischen den beiden Gruppen voneinander ab (2,76 vs. 2,22). Der t-Test zeigt mit einer Signifikanz von 0,005, dass die Unterschiede signifikant sind (Tabelle 1). Aus diesem Grund wird auch die dritte Hypothese angenommen.

Kritik und Handlungsempfehlungen

Die Befragungsergebnisse geben Hinweise darauf, dass die meisten Kunden die Art der Preisauszeichnung wahrnehmen und eine digitale Preisauszeichnung zu geringeren Preiszufriedenheiten führen kann.

Da die Unsicherheit des Nachfragers bzgl. des Preisgebarens eines Anbieters ein bedeutendes Kaufhemmnis darstellt, sollte der stationäre Einzelhandel beim Einsatz von digitalen Preisauszeichnungen ein Preisvertrauen aufbauen. Preisvertrauen zeigt das Ausmass, in dem Kunden opportunistisches Verhalten

Tabelle 1: Levene-Tests, t-Tests und Welch-Tests zur Hypothesenprüfung

	Varianz sind	Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)
Transparenz	gleich	1,257	0,263	1,577	217	0,116
	ungleich			1,528	105,056	0,129
Preiskonstanz während	gleich	4,777	0,030	2,456	208	0,015
	ungleich			2,130	82,331	0,036
Preiskonstanz Tageszeiten	gleich	1,267	0,262	2,671	200	0,008
	ungleich			2,487	91,499	0,015
Preiskonstanz Wochentage	gleich	0,287	0,593	2,008	196	0,046
	ungleich			1,931	93,284	0,056
Preisüberraschungen beim Kauf	gleich	9,630	0,002	3,443	206	0,001
	ungleich			2,988	84,102	0,004

Die nach den Ergebnissen des Levene-Test relevanten Signifikanzen des t-Tests sind fett markiert.

Quelle: Billen/Raff, 2019.

ten eines Anbieters hinsichtlich dessen Preisleistungen erwarten. Es drückt das Vertrauen in die preispolitische Korrektheit eines Anbieters und damit dessen Preisehrlichkeit aus (Diller 1997, S. 760). Der Aufbau von Preisvertrauen setzt Fairness des Anbieters voraus, die vom Anbieter signalisiert werden kann. (Diller 2008, S. 164). Als Signale eignen sich Preisgarantien (z.B. Geld-Zurück), Preiszuverlässigkeit, klare und wahre Preisinformationen sowie konsistentes Verhalten.

Auf preisfaires Verhalten muss insbesondere bei den sog. Eckartikeln ge-

achtet werden. Es werden nicht alle bei einem Einkauf relevanten Preise geprüft, sondern nur einige bestimmte Preise herausgegriffen. Artikel, deren Preise von den Konsumenten stark wahrgenommen werden und die damit Gegenstand von Preisvergleichen sind, werden als Eckartikel bezeichnet (Simon/Fassnacht 2016, S. 526). Klassische Eckartikel im Lebensmitteleinzelhandel sind Brot, Butter, Milch, Kaffee (Müller 2003, S. 96). Hier darf sich der stationäre Einzelhandel keine Preisunzufriedenheit leisten. Deshalb sollte eine persönliche und zeitliche Preisdif-

ferenzierung nur mit grosser Vorsicht eingesetzt werden. Ansonsten könnte das Preisimage eines Handelsunternehmens gefährdet werden, was sich ebenfalls negativ auf das Preisvertrauen auswirkt. Das Preisimage besitzt einen grossen Einfluss auf die Wahl der Einkaufsstätte (Rudolph/Wagner 2003, S. 180ff.). Es stellt sich damit die Frage, bei welchen Artikeln und in welchen Situationen eine Preisdifferenzierung eher von den Kunden akzeptiert wird. Bei verderblicher Ware mag eine Preisänderung zum Ende der Öffnungszeiten eher vom Kunden nachvollzogen werden können als eine Preiserhöhung etwa für den Kasten Bier kurz vor einem wichtigen Fussballspiel.

Abschliessend soll noch auf kritische Aspekte der vorgestellten Untersuchung eingegangen werden. Neben der fehlenden Repräsentativität für die Gesamtbevölkerung ist zu der gewählten Methodik kritisch anzumerken, dass über die hier betrachteten intervenierenden Variablen hinaus auch andere Störgrössen existieren können, die auf die Preiszufriedenheit wirken. Weitere Untersuchungen hierzu sowie der Einsatz weiterer Untersuchungsmethoden sind denkbar. Bei Einführung von digitalen Preisauszeichnungen könnte beispielsweise eine Prüfung der Änderung der Preiszufriedenheiten vorgenommen werden. In einem Experimentaldesign wäre hierfür eine Messung der Preiszufriedenheit zu unterschiedlichen Zeitpunkten möglich, wodurch neben den wahrgenommenen auch zusätzlich die tatsächlich gegebenen Preisauszeichnungen berücksichtigt werden könnten. Weiterhin sind Vergleiche für unterschiedliche Arten von stationären Einkaufsstätten denkbar, die ebenso wie Vergleiche zum Onlinehandel zu weiteren Erkenntnissen führen könnten. 

Literatur

- Backhaus, K. et al. (2016): *Multi-variate Analysemethoden*, 14. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Barth, K./Hartmann, M./Schröder, H. (2015): *Betriebswirtschaftslehre des Handels*, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Campbell, M.C. (1999): Perceptions of price unfairness: Antecedents and consequences, in: *Journal of Marketing Research*, 36, pp. 187–199.
- Diller, H. (2008): *Preispolitik*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Diller, H. (1997): Preis-Management im Zeichen des Beziehungsmarketing, in: *DBW*, 57, S. 749–763.
- Eckstein, P.P. (2016): *Angewandte Statistik mit SPSS*, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Gassmann, M. (2017): *Beginnt jetzt die Ära der Flatterpreise im Supermarkt?*, unter: www.welt.de/163323468 (abgerufen am 17.06.2018).
- Hartmann, M. (2006): *Preismanagement im Einzelhandel*, Wiesbaden.
- Herrmann, A./Wricke, M./Huber, F. (2000): Kundenzufriedenheit durch Preisfairness, in: *Marketing ZFP*, 22, S. 131–143.
- Imagotag (2014): *Produktübersicht „Smart tagging 2014“*, Graz.
- Kalyanam, K./Lal, R./Wolfram, G. (2006): *Future Store Technologies and Their Impact on Grocery Retailing*, in: Krafft, M./Mantrala, M.K. (Hrsg.): *Retailing in the 21st Century. Current and Future Trends*, Berlin, pp. 95–112.
- Matzler, K. (2003): Preiszufriedenheit, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): *Handbuch Preispolitik*, Wiesbaden, S. 305–328.
- Matzler, K. et al. (2003): Preiszufriedenheit als multiattributives Konstrukt, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 49, S. 144–159.
- Metha, N./Rajiv, S./Srinivasan, K. (2003): Price Uncertainty and Consumer Search: A Structural Model of Consideration Set Formation, in: *Marketing Science*, 22, pp. 58–84.
- Müller, I. (2003): *Die Entstehung von Preisimages im Handel*, Nürnberg.
- Müller-Hagedorn, L./Toporowski, W./Zielke, S. (2012): *Der Handel*, 2. Aufl., Stuttgart.
- o.V. (2018): *Verwirrspiel mit den Spritpreisen*, in: *ADAC motorwelt*, o.Jg., 7, S. 8.
- Pohl, A. (2004): *Preiszufriedenheit bei Innovationen*, Wiesbaden.
- Reinartz, W./Haucap, J./Wiegand, N./Hunold, M. (2017): *Preisdifferenzierung und -dispersion im Handel*, *Ausgewählte Schriften der IFH-Förderer*, Band 6, Universität zu Köln.
- Rothenberger, S. (2005): *Antezedenzen und Konsequenzen der Preiszufriedenheit*, Wiesbaden.
- Rudolph, T./Wagner, T. (2003): *Preisimage-Politik im Handel*, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): *Handbuch Preispolitik*, Wiesbaden, S. 177–198.
- Schuppar, B. (2006): *Preismanagement*, Wiesbaden.
- Siems, F. (2003): *Preiswahrnehmung von Dienstleistungen*, Wiesbaden.
- Siems, F. (2009): *Preismanagement*, München.
- Simon, Hermann/Fassnacht, Martin (2016): *Preismanagement*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Toth, A. (2014): *Die Beziehung zwischen Einkaufserlebnis und Preiszufriedenheit*, Wiesbaden.
- Weisstein, F.L./Monroe, K.B./Kukar-Kinney, M. (2013): *Effects of price framing on consumers' perceptions of online dynamic pricing practices*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, pp. 501–514.
- Sinha, I./Batra, R. (1999): *The effect of consumer price consciousness on private label purchases*, in: *International Journal of Research in Marketing*, 16, pp. 237–251.

Buchrezension

Nutzen für die Praxis

Dieses Buch wird in Israel als Basislektüre gehandelt und in beinahe jedem Treffen mit ausländischen Geschäftspartnern angesprochen, besprochen und beinahe angepriesen. Daher ist die Lektüre für Praktiker, welche sich mit Israel verstärkt auseinandersetzen, schon aus Geschäftsbeziehungsgründen durchaus empfohlen. Zusätzlich signalisiert die Bekanntheit mit dem Buch eine gewisse Versiertheit in der Start-up-Szene und öffnet Türen für Diskussion und Verständnis. Darüber hinaus ist das Buch aber auch inhaltlich wertvoll: Es gibt nicht nur einen sehr guten Überblick über die Geschehnisse der letzten Jahrzehnte, die Entwicklung der Start-up-Nation, sondern vermittelt zwischen den Zeilen Grundpfeiler der israelischen Kultur und lässt einige Einblicke hinter die Kulissen der Israelis zu. Namen, die man gehört haben muss, weil sie aus guten Gründen die Tore von Flughäfen und Strassenschilder schmücken, sowie Persönlichkeiten, die das öffentliche Leben, internationale Beziehungen sowie Spannungen beeinflussen, werden hier einprägsam vorgestellt.

Abstract

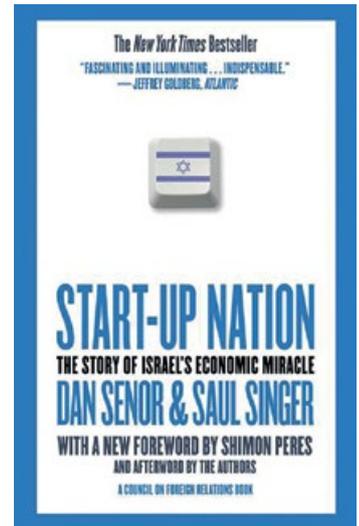
Start-up-Nation ist ein Buch, welches in Israel hohes Ansehen genießt. Das mag einerseits an der israelischen Zielstrebigkeit, Resilienz und dem nationalen Stolz liegen, wodurch auch die politischen Aspekte gefärbt sind. Andererseits entführt das Buch tatsächlich in eine Welt der Innovation, die sich deutlich von westlichen Gepflogenheiten unterscheidet. Israel hat es geschafft, eine Umgebung und einen Nährboden für Start-ups zu schaffen, indem vornehmlich die Einstellung zu neuen Ideen und die Risikobereitschaft gefördert und gesellschaftlich akzeptiert werden. Als (Jung-)Unternehmer wird man vor allem dann ernst genommen, wenn man bereits mehrere Firmen gegründet hat, von denen mindestens eine scheiterte, quasi die Feuerprobe. Diese Einstellung gegenüber Neuerungen und unternehmerischem Freigeist ist einzigartig. Doch nicht nur die kulturellen

Gegebenheiten sind in Israel ideal für das Wachstum innovativer Ansätze. Auch ein hochqualifiziertes Militär und eine geschlechtsübergreifende Wehrpflicht sorgen für intensive Netzwerke und das Streben nach Innovation.

In einem Land, das sich ständig im Krieg befindet, dessen Grenzen stetig unsicher sind und das über wenig eigene natürliche Ressourcen verfügt, in Kombination mit den genannten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, lassen sich Start-ups gerne nieder. Und die Grossen ziehen nach: Konzerne und Firmen, welche z.T. ihre Ursprünge im Silicon Valley haben, nehmen Israel als pulsierenden Pol der (Tech-)Innovationen wahr. Sie erbauen Standorte, um nahe am Geschehen zu sein, unterstützen Start-ups mit Know-how und Anwendungsprojekten, und stellen Infrastruktur bereit – alles mit dem Ziel, an der aufstrebenden und ertragsreichen Innovationsszene ihren Teil zu haben.

Einen interessanten Überblick verschafft auch das Video „Smart Country – die Start-up-Nation Israel“ der Bertelsmann-Stiftung, das u.a. auf YouTube zu sehen ist.

Iris Schmutz, M.Sc.



Dan Senor, Saul Singer

START-UP NATION

The Story of Israel's Economic Miracle

Hachette Book Group USA, 2011
Taschenbuch, 376 Seiten,
Sprache: Englisch, EUR 6,79 / CHF 14,90

ISBN: 978-1-4555-0239-4

Kernthesen

1. Durch die erfolgreiche Kooperation zwischen Militär und der Zivilindustrie wurde Israel zu einem Brutkasten für neue Technologien und Ansätze. Israelis haben so bereits in jungen Jahren sehr guten Zugang zu aussergewöhnlich guter Ausrüstung und Infrastruktur sowie Managementenerfahrungen.
2. Die Militärkultur separiert sich von der in anderen Ländern, denn auch hier werden der offene Umgang und die Thematisierung von Fehlern nicht nur akzeptiert, sondern sogar gewünscht. So sind Hierarchien nicht semipermeabel, sondern für Kritik und Änderungswünsche vollständig durchlässig.
3. Israel ist das Land, in welchem relativ zu den Einwohnerzahlen die meisten Start-ups gegründet werden. Das liegt am kulturellen Umfeld und kollaborativen Arbeitsweisen sowie wohlwollenden Netzwerken, welche Israel als Innovations-Hub erfolgreich machen.
4. Der Stellenwert von (Tech-)Innovationen ist in der israelischen Gesellschaft sehr renommiert. Entrepreneure fühlen sich als „falah“ (Arabisch), als Farmer des Hightech und in einer Position, die Menschheit voranzubringen. An den zahlreichen Exits, welche sich z.T. in enorm hohen Summen bewegen, kann man den Erfolg ihrer Innovationen festmachen.

State of the Art und Best Practice der Customer Journey

Die Auswirkungen der digitalen Revolution sind vielfältig. So gibt es inzwischen immer ausgefeiltere Möglichkeiten, um mit Kunden in den Dialog zu treten. Unternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung, die verschiedenen Kanäle und Kontaktpunkte mit ihren Kunden systematisch zu managen. Im Mittelpunkt steht dabei der Informations- und Entscheidungsprozess des Kunden – die Customer Journey (Böcker, 2015, S. 165). Sie gilt im Marketing als Königsdisziplin, bei der es darum geht, wie man am besten die „Reise des Kunden“ erfasst, um Zielgruppen genau an der richtigen Stelle anzusprechen und Budgets gezielt in bestimmte Kanäle zu steuern (Flocke & Holland, 2014, S. 214). Marketing- und Vertriebsverantwortliche müssen sich daher Folgendes fragen: Was erwartet der Endkunde an den verschiedenen Touchpoints und wie sieht seine Customer Journey aus? Wie werden Unternehmen diesen Anforderungen gerecht?

Prof. Dr. Marco Schmäh, Kristina Schneider, M.Sc., Prof. Dr. Alexander Schumacher, Dr. Kirsten Jäger, Dr. Armin Betz

Der vorliegende Beitrag hat das Ziel zu untersuchen, wie die Customer Journey zukünftig aussehen kann. Besonderer Fokus wird hier auf das B-to-B-Geschäft gelegt. Hier ist der Vertriebsprozess komplexer, häufig deutlich länger und die Entscheidung wird oftmals von einer Vielzahl von Beeinflussern und Mitentscheidern in einem Buying Center getroffen. Gleichwohl kann auch von Best-in-Class-Customer-Experience-Beispielen im B-to-C-Bereich einiges für das B-to-B-Geschäft abgeleitet werden. Nach einer Begriffsdefinition der Customer Journey als theoretisches Konstrukt wird die aktuelle Ausgangssituation von B-to-B-Kundenreisen umfassend beschrieben. Anhand verschiedener Studien hinsichtlich des Durchsetzungsgrades von digitalen Strategien und Customer-Journey-Management soll eine kurze Darstellung des Status quo in deutschen Industrieunternehmen erfolgen. Daraufhin wird eine Soll-Situation abgeleitet.

State of the Art

Die Customer Journey hat wie kaum ein anderes Schlagwort in den letzten Jahren sowohl in der Theorie als auch in der Unternehmenspraxis stetig an Bedeutung gewonnen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 70). Dabei ist die Idee im klassischen Marketing schon relativ lange bekannt. Sie basiert auf den Kaufprozessmodellen, welche dem Grundgedanken nach auf das AIDA-Modell zurückführen sind. Das AIDA-Modell postuliert, dass Konsumenten die Stufen Attention, Interest, Desire und Action linear durchlaufen. Allerdings ist die geradlinige Abfolge und klare Abgrenzung in vier Stufen durch die digitale Transformation der Gesellschaft und dem dadurch veränderten Kaufverhalten obsolet geworden (Behr, 2017). Im E-Commerce sprach man erstmals von der Customer Journey, als es darum ging, Klickpfade nachzuzeichnen, die ein Website-Besucher vor einem Kauf hinterlassen hat (Behr, 2017). Der potenzielle Kunde folgt keinem linearen Kaufprozess, sondern geht seinen eigenen Weg, weshalb man letztendlich von der „Reise des Kunden“ spricht. Das AIDA-Modell greift bei der Betrachtung der Customer Journey deutlich zu kurz. Zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Customer-Experience-Managements gehört zweifellos neben dem Kaufprozess insbesondere der Nutzungsprozess. Es werden in Letzterem im B-to-B-Geschäft erst die auskömmlichen Margen erwirtschaftet, die der reine Verkauf der Leistung bislang nicht generieren kann.

Betrachtet man die existierende Literatur und Unternehmenspraxis, so stellt man fest, dass der Fokus grösstenteils auf der Betrachtung der sogenannten Customer Experience

liegt. Viele Autoren wie Pine and Gilmore (1998), Shaw and Ivens (2002), Voss (2003), Prahalad und Ramaswamy (2004), Meyer und Schwager (2007) verdeutlichen in ihren Arbeiten die Relevanz der Customer Experience für die Kundenzufriedenheit und somit den Wettbewerb. Trotz der hohen Bedeutung des Themas beziehen sich nur wenige empirische Arbeiten explizit auf die Customer Journey und wenn, dann nur als theoretisches Konstrukt. Ein strukturierter Blick in die aktuelle Unternehmenspraxis mit Ausblick auf die Zukunft wird selten gewagt. Die Zurückhaltung ist einerseits nachvollziehbar, da ein derartiges Unterfangen höchst komplex und mit Unschärfe behaftet ist. Andererseits ist es notwendig, schon heute zu verstehen, wie zukünftige Customer Journeys und entsprechende Endkundenanforderungen an das Unternehmen im Ganzen und an den verschiedenen Touchpoints im Einzelnen aussehen (Zinkann & Maha-

Prof. Dr. Marco Schmäh

Lehrstuhl Marketing und Sales Management,
ESB Business School Reutlingen

Tel.: +49 (0) 7121 271-3018
marco.schmaeh@reutlingen-university.de

Kristina Schneider, M.Sc.

Junior Manager E-Mailmarketing
bei E. Breuninger GmbH & Co.

Kristina.schneider95@gmx.de

Prof. Dr. Alexander Schumacher

Lehrstuhl für Technologie und Innovationsmanagement,
Reutlingen University

Tel.: +49 (0) 7121 2712006
alexander.schumacher@reutlingen-university.de

Dr. Kirsten Jäger

FOM Hochschule für Oekonomie &
Management, ABWL, insbesondere Wirtschaftsmathematik und Statistik

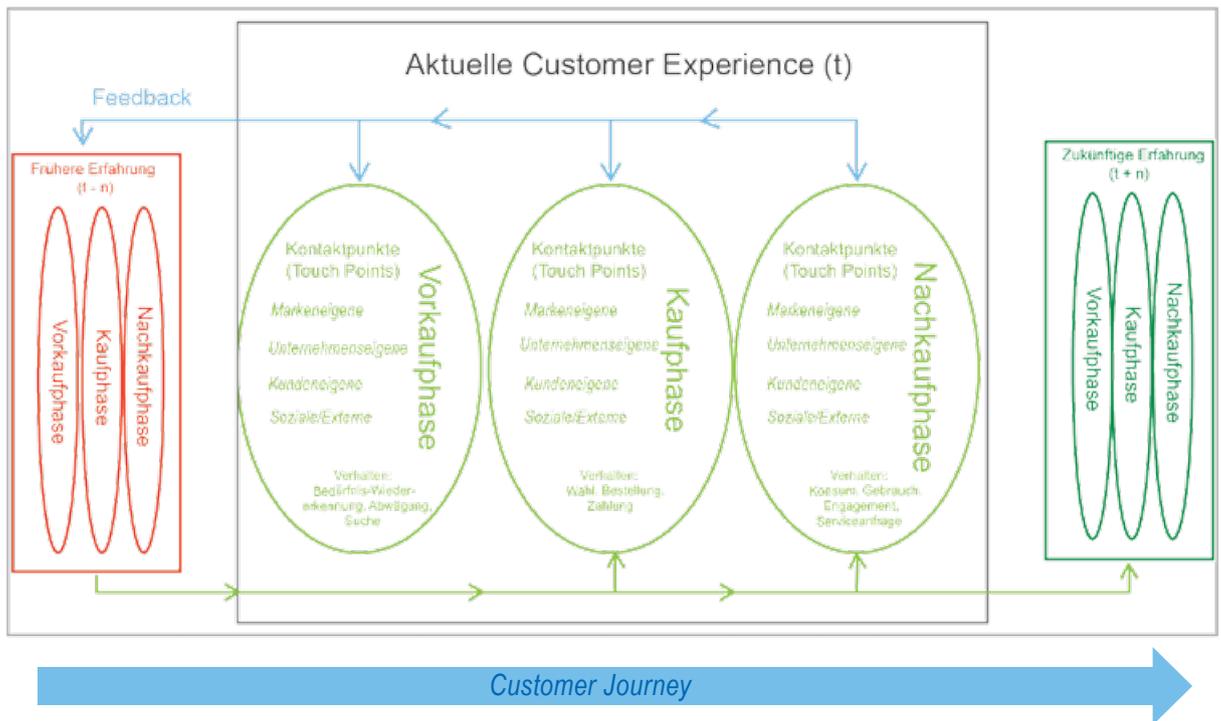
kirsten.jaeger@fom.de

Dr. Armin Betz

Sprecher des Vorstandes
Buy & Build AG, Gomaringen

Tel.: +49 (0) 7072 920177
info@buyandbuild.de

Abb. 1: Prozess-Modell für Customer Journey und Experience



Quelle: Lemon, K., & Verhoef, P. (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing November 2016, S. 77.

devan, 2017, S. 158). Nur so können Marketing- und Vertriebsverantwortliche aktuell die richtigen Entscheidungen treffen und notwendige Massnahmen für die Zukunft einleiten. Der vorliegende Beitrag nimmt diesen Ausblick vor und stützt sich dabei auf die Untersuchung relevanter Literatur und der Recherche bedeutsamer Trends in diesem Bereich.

Die Customer Journey

Customer Journeys beschreiben, wie in Abbildung 1 ersichtlich, die Interaktion eines Endkunden mit einem Unternehmen (oder einer Marke) an sämtlichen relevanten Touchpoints (Kontaktpunkten) entlang der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase (Zinkann & Mahadevan, 2017, S. 159). Dahinter steckt der Ansatz, dass sich ein Kunde im Zeitablauf mit dem Kauf eines Produkts beschäftigt und seinen individuellen Informationsbedarf befriedigt (Böcker, 2015, S. 167). Dazu nutzen Kunden die Medien bzw. Kontaktkanäle, welche ihnen in der gegebenen Situation am einfachsten oder bequemsten erscheinen und zu ihrem spezifischen An-

liegen (Fragen zum Produkt, Bestellung, Reklamation, Beschwerde etc.) passen (Böcker, 2015, S. 165).

Jede „Berührung“ mit dem Unternehmen – ob bewusst oder unbewusst, aktiv gesteuert oder nicht – beeinflusst die Wahrnehmung und Eindrücke der Kunden in Bezug auf das Unternehmen nachhaltig und ist daher von grosser Bedeutung (Esch, Klein, Knörle, & Schmitt, 2014, S. 427). Esch, Klein, Körnle und Schmitt (2014, S. 429) zufolge bedeutet jede Berührung mit der Marke Chance und Risiko zugleich. Aus diesem Grund darf das Customer-Journey-Management auf keinen Fall dem Zufall überlassen werden, sondern muss an relevanten Kontaktpunkten aktiv erfolgen. Dazu bedarf es systematischer und kontinuierlicher Steuerungsprozesse.

Ein Problem besteht darin, dass nicht alle Kontaktpunkte im Kontroll- und Einflussbereich des Unternehmens liegen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76–78). Anspruchsvoll wird der Umgang mit der Customer Journey auch dadurch, dass es sich um einen dynamischen Prozess handelt. Das bedeutet, dass Kunden sich sehr individuell bei der Informationsbeschaffung verhalten und nach Belieben zwischen

mehreren Kanälen springen. Typische Informations- und Einkaufsabläufe von Kunden lassen sich nur sehr grob abschätzen und sind deshalb schwierig nachzuvollziehen (Böcker, 2015, S. 167).

Ausgangssituation

Technologietrends treiben die verbundene, digitale Welt im B-to-B-Geschäft immer weiter an: Cloud-Computing macht Kundenkontakte mit relevanten Informationen dank grosser Rechenleistung überall verfügbar. Social Media hat bereits unsere Art zu kommunizieren verändert und wird auch in Zukunft unser soziales Leben und die tägliche Kommunikation prägen. Mobile Kommunikation trägt über eine vereinheitlichende Technologieplattform dazu bei, dass Verbindungen und Datenzugriffe zu jeder Zeit möglich sind. Datentechnologien wie Predictive Intelligence und Machine Learning schaffen neue Potenziale, Kundenverhalten vorherzusagen und diese mit personalisierten Botschaften direkt zu adressieren (vgl. Hummel, 2017, S. 175). Es scheint, als bringe der technologische Fortschritt nur Vorteile mit sich. Die Nebenwirkungen dieser Trends werden jedoch häufig ausser Acht gelassen. So ist bspw. mit einem hohen Implementierungsaufwand zu rechnen. Und auch die Komplexität solcher Lösungen ist immens. Dazu kommt dann vielerorts der Mangel an Fachwissen und eine schlechte Datenqualität. Die Unternehmen müssen somit erst diese Hausaufgaben erledigen, bevor die innovativen Potenziale gehoben werden können.

„Die Digitalisierung führt zu radikalen Veränderungen im B-to-B-Bereich, die denen im Privatkundenvertrieb in nichts nachstehen.“

Gebhardt & Handschuh, 2016, S. 45

Kanäle: mehr Touchpoints, höhere Komplexität

Die Anzahl und Vielfalt der relevanten Kommunikations- und Vertriebskanäle, getrieben durch die Digitalisierung, nimmt im B-to-B stetig zu, wodurch unzählige neue Möglichkeiten der Kundeninteraktion entstehen (Gebhardt & Handschuh, 2016, S. 49). Zu bestehenden Kanälen kommen neue hinzu, die parallel nebeneinander existieren (Böcker,

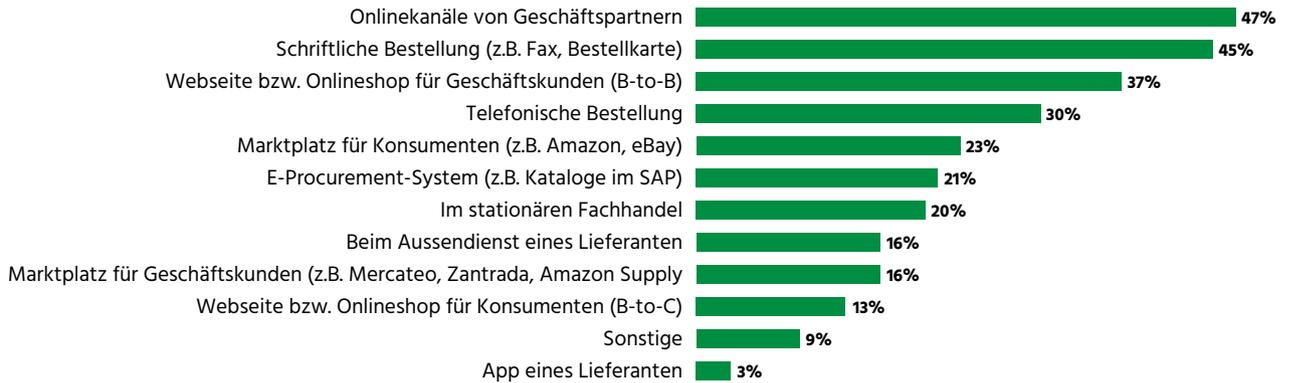
2015, S. 165) und Omni-Channel-Management dementsprechend die neue Norm ist (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69).

Die Folgen sind weitreichend: Nicht nur Verteilungsmechanismen bei der Budgetierung und Entscheidungsgrundlagen für die Medienplanung entwickeln sich neu. Insbesondere die Customer Journeys werden zunehmend komplexer, wodurch es schwieriger wird, die Wirkung einzelner Kontakte zu verstehen und sie einer konkreten Kaufentscheidung zuzuordnen. Im schlechtesten Fall sind nur der Anfang und das Ende der Kaufentscheidung bekannt. Der Entscheidungsprozess des Kunden selbst, in dem er sich mit dem Produkt auseinandersetzt und einen Informationsbedarf entwickelt, wird zur Blackbox (vgl. Böcker, 2015, S. 166).

Besonders herausfordernd erweist sich die Customer Journey, wenn sie sowohl Online- als auch Offlinekanäle umfasst. In diesem Fall stösst nämlich das Tracking der Customer Journey in der Verknüpfung der beiden Welten an seine Grenzen (Böcker, 2015, S. 166). Hinzu kommt die stetig wachsende Bedeutung von mobilen Kanälen. Mobile Endgeräte, wie das Smartphone oder Tablet, wurden aufgrund ihrer Eigenschaften überwiegend in der Such- und Informationsphase genutzt. Dies hat sich heute grundlegend geändert. Das



Abb. 2: Umfrage zum Kaufverhalten im B-to-B-Handel in Deutschland 2017



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten von: ibi research, Creditreform (2017a).

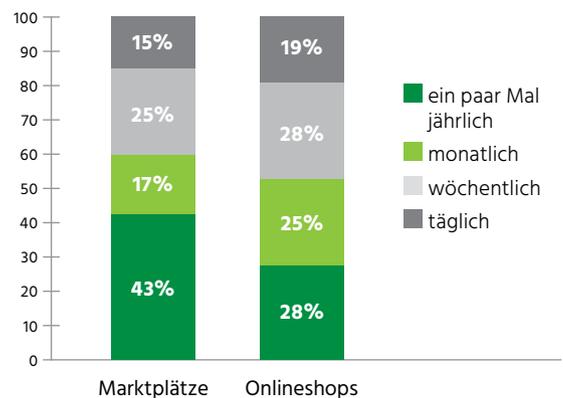
Smartphone dominiert bspw. bei den jüngeren Zielgruppen den gesamten Kaufprozess. Einigkeit besteht allerdings darüber, dass mobile Kanäle direkt mit anderen Kanälen verknüpft werden können, um Cross-Channel-Synergien zu schaffen und neue Marketingstrategien anzukurbeln (z.B. personalisierte, zeitlich und örtlich abgestimmte Werbung) (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 80).

Abbildung 2 zeigt das Ergebnis einer aktuellen Umfrage von 111 Einkäufern deutscher Unternehmen nach ihrem Kaufverhalten im B-to-B-Handel, sowohl im Online- als auch im Offlinebereich. Onlinekanäle von Geschäftspartnern werden häufiger für Bestellungen genutzt als schriftliche Bestellungen, die immerhin noch 45 Prozent der Einkäufer nutzen. Auf Platz drei stehen momentan Webseiten und Onlineshops der Geschäftspartner. Lediglich 16 Prozent der Einkäufer bestellen derzeit auf Marktplätzen für Geschäftskunden wie Mercateo, Zantrada, oder Amazon Supply. Diese teilweise noch geringe Nutzung digitaler Technologien und neuer Einkaufsplattformen stellt ein grosses Potenzial für Marketing und E-Commerce dar und hohe Wachstumsraten mit steigender Akzeptanz in den Unternehmen sind sehr wahrscheinlich.

Es ist nicht nur interessant zu wissen, welche Kanäle generell im B-to-B-Handel gewählt werden, sondern auch wie häufig, insbesondere bei den stark zunehmenden Onlinegeschäften. Aus Abbildung 3 wird ersichtlich, dass Marktplätze und Online-Shops unterschiedlich oft im B-to-B-Handel verwendet werden. B-to-B-Handel auf Marktplätzen wird mit 43 Prozent nur ein paar Mal jährlich getätigt, während lediglich 15 Prozent der Einkäufer täglich dort agieren.

Onlineshops werden dagegen häufiger frequentiert und der Anteil der täglichen Einkäufe beträgt immerhin 19 Prozent. Der Anteil der Einkäufer, die nur wenige Male im Jahr in Onlineshops bestellen, ist um 15 Prozent niedriger als bei den Geschäften auf Marktplätzen.

Abb. 3: Umfrage zur Häufigkeit des Onlineeinkaufs im B-to-B-Handel in Deutschland 2017



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten von: ibi research, Creditreform(2017b).

Die Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen: USA (49%), Vereinigtes Königreich (8%), Kanada (6%), Australien (4%), Indien (4%), weitere nicht genau ausgewiesene Länder (29%). Zum Alter der Befragten macht die Quelle folgende Angaben: unter 20 Jahre (1%), 20–29 Jahre (15%), 30–39 Jahre (20%), 40–49 Jahre (25%), 50–59 Jahre (24%), 60–69 Jahre (13%), über 69 Jahre (3%).

In Zukunft steht der Kunde sowohl im B-to-C als auch im B-to-B nach wie vor im Mittelpunkt. Das bedeutet für den Onlinehandel und das Unternehmen mehr personalisierte Kommunikation, mehr zielgerichteten Content und noch grösseren Mehrwert, um dem Kunden nachhaltige Erlebnisse anzubieten. Zwischen all diesen Kanälen und Kontaktpunkten erwartet der Kunde eine konsistente Erfahrung mit dem Unternehmen (oder der Marke). Um eine konsistente Kundenerfahrung zu kreieren, ist es notwendig, die verschiedenen Vertriebskanäle und Kontaktpunkte miteinander zu verknüpfen und Schnittstellen zu managen (Gebhardt & Handschuh, 2016, S. 49). Studien haben gezeigt, dass sich Unternehmen darin verbessert haben, die einzelnen Kontaktpunkte zum Kunden zu optimieren. Was häufig nicht gesehen wird, ist die Gesamtheit der vielen Kundenkontakte, von der Anfrage über den Kauf bis zur ersten Rechnung und der Nutzung des Produkts (Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 51).

Bei der Customer Journey der Zukunft wird der Kunde mit intelligenten Systemen kommunizieren.

Um an jedem Kontaktpunkt zu jedem Zeitpunkt individuell auf jeden Kunden einzugehen, reicht das Gruppieren, Kategorisieren und Stereotypisieren von Kunden, wie es im Marketing praktiziert wird, bei der grossen Anzahl an Interaktionen nicht mehr aus. Der einzige Weg, die zahlreichen Kontaktpunkte und individuellen Anfragen zu bewältigen, scheint die Automation von Kommunikationsprozessen zu sein. Nur über Automatisierung gelingt es, die unzähligen Interaktionen abzubilden und dennoch dem individuellen Qualitätsanspruch gerecht zu werden, indem Inhalte, Kanäle und Zeitpunkte auf den Kunden massgeschneidert sind (Hummel, 2017, S. 176).

Hyperpersonalisierte Kommunikation ist die Zukunft

In jedem guten Marketinglehrbuch steht geschrieben, dass die Kommunikation Relevanz für den Kunden haben muss, sonst geht sie in der Kommunikationsflut unter. Mit Standard- oder Massenkommunikation bzw. -E-Mails ist das nicht zu schaffen. Content ist dabei der Treibstoff für digitale Erlebnisse (Dichtl, 2018, S.66). Hierfür sind die Touch-

points in der Customer Journey detailliert zu analysieren. Und so sind dann Rückschlüsse auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden mit intelligenten Systemen einfach ableitbar. Allerdings ist anzumerken, dass Angebote dann zukünftig immer in Echtzeit für den Kunden zu kreieren sind. Oder anders herum gedacht, Analysen von vor zwei Wochen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit zukünftig immer veraltet. Der Kunde hat sich inzwischen schon weiterentwickelt (Dörner & Hosseini, 2016).

Wer personalisiert, benötigt Künstliche Intelligenz: Intelligente Bots übernehmen den Kundendialog

Bei der Customer Journey der Zukunft wird der Kunde mit intelligenten Systemen kommunizieren. Nur so kann die Erwartungshaltung des Kunden nach maximaler Individualisierung mit minimalem internen Aufwand bei vertretbaren Kosten realisiert werden. Dies ist besonders wichtig, da das Kommunikationsverhalten zukünftig noch stärker von individuellen und situativen Entscheidungen geprägt sein wird. Als Schlüssel zu den Bedürfnissen der Kunden können hierbei die Kundendaten gesehen werden. Diese werden allerdings von den Kunden nur dann geliefert, wenn ein Mehrwert erkannt wird. Die Künstliche Intelligenz kann diesen Mehrwert oder auch Value generieren. Die intelligente Auswertung der Kundendaten fungiert als Katalysator auf dem Weg zu einem präziseren Verständnis der komplexen Kundenwünsche. Die hyperpersonalisierte Adressierung der Kunden wird so durch Big-Data-Analysen möglich, basierend auf Künstlicher Intelligenz. Herausforderungen für die Unternehmen liegen nun darin, den kanalübergreifenden Kommunikationsfluss mit den Kunden zu organisieren. Und auch Kunden setzen zukünftig eine Vielzahl von Bots ein, die dann selbstständig Informationen beschaffen, diese auswerten und somit eine Beratungsassistenten bieten. Der Kundendialog im Rahmen der Customer Journey der Zukunft wird also geprägt sein von intelligenten Systemen, die miteinander im Dialog stehen (vgl. Welter & Lutz, 2018).

Entscheider beim Kunden stellen höhere Anforderungen an den Einkauf

Der Kunde von heute ist emanzipiert und sucht sich seinen eigenen Weg durch die Produktwelt. Er bevorzugt es, selbst zu bestimmen, wie und wo er seine Reise beginnt und wann der Kontakt zum Anbieter gesucht wird (Hummel, 2017,



allerdings noch viel Potenzial. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass nach wie vor grosse Diskrepanzen zwischen theoretischer Planung und tatsächlicher Umsetzung bestehen (Esch. *The Brand Consultants*, 2015, S. 3). Trotz der wahrgenommenen Bedeutung der Digitalisierung verfügt noch nicht einmal die Hälfte der deutschen Unternehmen heute über eine Digitalisierungsstrategie. 17% planen noch nicht einmal deren Entwicklung (Hannig, Heinzlbecker, & Foell, 2017, S. 22).

„Der traditionelle Vertrieb muss sich neu erfinden, um das Potenzial der Digitalisierung zu nutzen (...).“

Roland Berger, 2015, S. 6

S. 176). Dies trifft besonders zu, wenn Millennials die neuen Entscheider auf der Kundenseite sind. Laut einer Studie von Roland Berger (2015, S. 4) waren in den USA im Jahr 2015 bereits 46% derjenigen, die B-to-B-Entscheidungen beeinflussen, unter 35 Jahre alt. Die Zahl in Deutschland lag leicht darunter.

Dass der Kunde von heute selbst den Kurs angibt, ist für das Unternehmen nicht immer von Vorteil. Im Gegenteil, die Kunden von heute stellen höhere Anforderungen an ihr Einkaufserlebnis. Durch ihre persönlichen Erfahrungen mit Onlineshopping von Konsumgütern haben sie bereits eine hohe Erwartungshaltung an den Komfort eines Einkaufs. Diese spiegelt sich in ihrem beruflichen Entscheidungsverhalten wider. Gilt es also, einen Auftrag zu vergeben, sind Fragen wie „Wie einfach ist es, mit der Firma Geschäfte zu machen?“, „Wie lange muss ich auf mein Produkt warten?“, „Wie erreichbar ist die Firma?“ genauso wichtig wie detaillierte Produktspezifikationen (vgl. Roland Berger, 2015, S. 5).

Geringer Umsetzungsgrad in der Unternehmenspraxis

Eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie und insbesondere ein wirksames Customer-Journey-Management sind zentrale Erfolgsfaktoren für Unternehmen in Zukunft (Belz, 2018). Wie Studien beweisen, ist in diesem Bereich

Hinsichtlich E-Commerce erzielen heute 86% der Unternehmen weniger als 25% ihres Umsatzes online. Ein Drittel der Unternehmen vertreibt überhaupt noch nicht online (Hannig, Heinzlbecker, & Foell, 2017, S. 21). Der Anteil ohne digitalen Vertriebskanal ist bei kleinen und mittleren Unternehmen, die typischerweise vertriebsdominiert sind, höher als bei grossen, international agierenden Unternehmen (Roland Berger, 2015, S. 9). Um den Zugang zu Märkten nicht zu verlieren, müssen diese KMUs schnellst möglich eine E-Commerce-Strategie entwickeln.

Laut einer Studie der EC4U Expert Consulting AG (2016, S. 11) sind lediglich 19% der befragten Unternehmen bereits in der Umsetzung eines ganzheitlichen Customer-Journey-Managements. Weitere 33% gehen das Thema im kommenden Jahr an und 21% wollen dies erst in den nächsten fünf Jahren tun. Ein Viertel aller Befragten hat bisher keine Planungen zur ganzheitlichen Customer Journey vorgesehen. Dementsprechend sind über die Hälfte der befragten Unternehmen noch nicht vorbereitet. Wie stark die Unternehmen noch in den alten Kundenprozessen denken, zeigt sich daran, dass sie davon ausgehen, dass diese noch weitere fünf Jahre funktionieren werden.

Best Practices

Um das volle Potenzial der Customer Journey erfolgreich zu nutzen, dürfen Unternehmen die Digitalisierung nicht nur als Anlass nehmen, um traditionelle Prozesse mit neuen Technologien aufzurüsten oder die bestehenden Kanäle

durch digitale zu ergänzen. Die Veränderung im Vertriebsprozess ist wesentlich tiefgründiger und erfordert radikales Umdenken.

Um die Kundenerfahrung aktiv kontrollieren zu können, muss die Vertriebsstrategie ihren Fokus auf die Kontaktpunkte mit den Kunden und deren Bedürfnisse legen. Unternehmen aus dem B-to-C-Sektor, wie etwa N26, Apple, Disney, Zappos und Amazon, machen vor, wie es geht. Apple zeigt, wie eine konsistente Customer Journey aussehen muss, in der alle Kontaktpunkte aufeinander abgestimmt sind. Disney kreiert eine „seamless experience“, in welcher der Übergang zwischen den Kanälen reibungslos funktioniert und der Kunde gefühlt aus einer Hand über mehrere Kanäle hinweg optimal bedient wird. Zappos glänzt durch seine Fähigkeit, eine loyale Kundenbasis aufzubauen und Amazon erfüllt die Erwartungen von Millennials schon immer durch schnelle und einfache Bestellung und Lieferung.

Eine genauere Betrachtung der mobilen Bank N26 liefert interessante Erkenntnisse, die sich auch problemlos auf den B-to-B-Bereich übertragen lassen. Bei der schlanken Bank N26 wird das Banking für das Smartphone neu gedacht und eine vollwertige Alternative zu Girokonten geschaffen. Es wird eine völlig mobile Customer Experience auf höchstem Niveau geschaffen. Hierzu wird ein einzigartiges, klares, intuitives Design verwendet. Bei allen Touchpoints ist die Simplizität als Value stets erlebbar. So erfolgt die Kontoeröffnung bspw. mobil sowie papierlos in nur 8 Minuten. Eine Kontosperrung ist lediglich mit einem Klick möglich. Bei jeder Transaktion erhält der Kunde eine Pushnachricht, sodass Sicherheitsanforderungen hier Rechnung getragen wird. Darüber hinaus sind alle Produkte auch in eine N26-App integriert. Kein Wunder also, dass die Bank zurzeit stark wächst, da die Anforderungen insbesondere der jüngeren Generationen an das Banking der Zukunft gut antizipiert werden. Doch was bedeutet das für den B-to-B-Bereich?

Eine klare, stringente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden wird immer wichtiger. Die Werte Simplizität und insbesondere Schnelligkeit gewinnen bei der Betrachtung einer prägnanten Customer Experience zukünftig an Bedeutung, wo die reine Differenzierung durch Produktvorteile immer schwerer wird. Intuitivität und insbesondere intuitive Bedienung, gepaart mit modernem Design, werden von den Kunden heutzutage vorausgesetzt. Wer will sich denn heute noch lange mit einer Bedienungsanleitung vor oder während der Produktnutzung auseinandersetzen? Unternehmen, die diese Werte bei der Leistungserstellung berücksichtigen, werden im Wettbewerb erfolgreicher sein.

Neben der intelligenten Aufbereitung von Informationen und der intuitiven, einfachen Kommunikation über Onlinekanäle ist die Steigerung der Onlinesichtbarkeit von Unternehmen ausschlaggebend für den Erfolg. Untersuchungen zufolge sind bereits 57% des Einkaufsprozesses gelaufen, wenn erstmals ein Vertriebsmitarbeiter kontaktiert wird, weil sich die Mehrheit der B-to-B-Einkäufer vorab im Internet informiert (Roland Berger, 2015, S. 6). Wer also in der Informations- und Anbahnungsphase nicht präsent ist, hat geringere Chancen, in die Auswahl zu kommen.

Strategisch führt für B-to-B-Unternehmen kein Weg daran vorbei, die bisher eher separat voneinander organisierten Kanäle digital umzuschalten und miteinander zu verzahnen. Nicht nur jeder Kanal und Kontaktpunkt muss perfekt funktionieren, sondern auch die Übergänge müssen harmonisch ineinandergreifen. Um Prozesse, die einem guten Service im Weg stehen, zu identifizieren, benötigt es eine gesamtheitliche und tiefgehende Analyse der gesamten Kundenerfahrung (Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 50–54).

Best-in-Class-Unternehmen haben die gesamte Customer Journey im Blick und nicht die Optimierung einzelner Touchpoints (McKinsey 2016). Edelman und Singer betonen zurecht die Notwendigkeit der Schaffung von Value auf jedem Schritt der Customer Journey (Edelman, Singer 2015). Doch manche Unternehmen haben bislang leider noch nicht verstanden, welche Auswirkungen gefühlte Emotionen in der Customer Journey auf die zukünftige Geschäftsbeziehung haben (Pflughoeft, Whitacker 2018).

„Wer Kundenreisen ernsthaft optimiert, wird feststellen, dass das eine Reform des Unternehmens bedeutet.“

Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 58

Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen, die diese Kundenreise perfektionieren, erheblich davon profitieren, etwa in Form von höherer Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, niedrigeren Abwanderungsraten und höherem Umsatz (Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 51).

Wie Sie die Customer Journey perfektionieren?

Um die Customer Journey zu perfektionieren, müssen zwei Elemente kombiniert werden: erfahrungsbasierte Ent-

scheidungen der Führungsebene (top-down) mit datengetriebener Analyse auf der Mitarbeiterebene (bottom-up). Dann müssen alle Funktionen involviert werden, um siloartige Strukturen und Inselkulturen zugunsten funktionsübergreifender Ansätze aufzugeben. Prozesse, Kennzahlen und Anreizsystem müssen so modifiziert werden, dass sie ganz auf das Kreieren einer hervorragenden Kundenreise ausgerichtet sind (vgl. Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 56–58). Im besten Fall bietet dies gleichzeitig eine Möglichkeit, um personal- und ressourcenintensive Prozesse zu minimieren und kosteneffizient umzusetzen (Hummel, 2017, S. 176).

Dieses Unterfangen verlangt die Umstrukturierung bestehender und die Integration weiterer Business-Funk-

tionen in den Vertriebsprozess, wie z.B. Information Technology (IT), Service Operations, Logistik, Human Resource und sogar externe Partner (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). Da vor allem Marketing und Vertrieb mittlerweile zu einer integrierten Einheit verschmolzen sind, müssen Unternehmen auch eine gewisse Zentralisierung vornehmen, etwa durch eine zentrale IT-Abteilung oder ein zentrales CRM-System (Roland Berger). Besonders bei den digitalen Kanälen sind die Kommunikation und der Onlineverkauf aufs Engste miteinander verzahnt. Eine erzwungene Trennung in unterschiedliche Funktionsbereiche führt zu einem unnötigen organisatorischen Aufwand (Böcker, 2015, S. 167). 

Literatur

- Behr, C. (20. Januar 2017). Digitale Offensive. Von <https://www.digitale-offensive.de/blog/customer-journey-oder-das-leben-des-kunden-ist-eine-reise/> abgerufen.
- Belz, C. (2018). Der bessere Weg des Kunden zum Kauf entscheidet. In: Adobe. Experience – Strategie für die digitale Transformation, S. 14–21.
- Böcker, J. (2015). Die Customer Journey: Chancen für mehr Kundennähe. In Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015 (S. 165–177). Frankfurt am Main: Springer Gabler.
- Dichtl, M (2018): Content-Relevanz durch personalisierte Inhalte. In: Adobe. Experience – Strategie für die digitale Transformation, S. 64–71.
- Dörner, K. & Hosseini, B. (2016). Marketing in Echtzeit. In Akzent, Dezember 2016, Nr. 3, S. 28–33.
- Edelman, D. & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. In Harvard Business Review, Vol. 93, No.11, pp. 88–100.
- EC4U Expert Consulting AG. (2016). Customer Journey Management als integrierte Methodik zum kunden-zentrierten Geschäftsmodell. Karlsruhe.
- Esch, F.-R., Klein, J., Knörle, C., & Schmitt, M. (2014). Die Corporate Brand und die Anspruchsgruppe Kunden. In Corporate Brand Management (S. 427–230). Wiesbaden: Springer Gabler.
- ESCH. The Brand Consultants. (2015). Customer Touchpoint Management. S. 1–24.
- Flocke, L., & Holland, H. (2014). Die Customer Journey Analyse im Online Marketing. In Dialogmarketing Perspektiven 2013/2014 (S. 213–242). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gebhardt, C., & Handschuh, M. (2016). Wie die Digitalisierung den B-to-B-Vertrieb verändert. Sales Management Review, S. 44–55.
- Hannig, U., Heinzlbecker, K., & Foell, T. (2017). Marketing und Sales Automation in Deutschland. In U. Hannig, Marketing und Sales Automation (S. 20–23). Ludwigshafen: Springer Gabler.
- Hummel, F. (2017). Wirkungsvolle Kundenerlebnisse durch Marketing Automation. In U. Hannig, Marketing und Sales Automation (S. 175–176). Ludwigshafen: Springer Gabler.
- ibi research, Creditreform (2017a). Online-Kaufverhalten im B-to-B-E-Commerce 2017, Seite 10, zitiert nach de.statista.com, URL <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/471943/umfrage/kaufverhalten-im-B-to-B-handel-in-deutschland/>, Abruf am 12.05.2018.
- ibi research, Creditreform (2017b). Online-Kaufverhalten im B-to-B-E-Commerce 2017, Seite 10, zitiert nach de.statista.com, URL <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/720299/umfrage/haeufigkeit-des-online-einkaufs-im-B-to-B-handel-in-deutschland/>, Abruf am 12.05.2018.
- McKinsey (2016): The CEO guide to customer experience. In McKinsey Quarterly, Executive Briefing, August 2016. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-ceo-guide-to-customer-experience>.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience, in: Harvard Business Review, 85 (2), S. 117–26.
- Pine, B. Joseph, II, & Gilmore, James H. (1998): The Experience Economy, Cambridge, M.A., Harvard Business School Press.
- Pflughoeft, K. & Whitacker, F. (2018). An emotional view of a customer's experiences. In Maritz (2018), Unlock the value of CX. Deliver consumer experience the right way to accelerate insights, results and value, pp. 38–45.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004): Co-Creating Value with Customers, Cambridge, M.A., Harvard Business School Press.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (11 2013). Den Kunden auf seiner Reise begleiten. Harvard Business Manager, S. 50–60.
- Roland Berger. (2015). Die digitale Zukunft des B-to-B-Vertriebs. Think Act , S. 4–5.
- Roland Berger. (kein Datum). Roland Berger. Von <https://www.roland-berger.com/de/press/Online-Einkauf-auch-im-B-to-B-Bereich-auf-dem-Vormarsch-%E2%80%93-doch-viele-Anbieter-sind.html>, abgerufen am 20.09.2018.
- Shaw, C. & Ivens, J. (2002): Building great customer experiences, Palgrave Mac Millan, New York.
- Voss, C. A. (2003): Rethinking paradigm of service – service in a virtual environment, in: Journal of Operations & Production Management, 23 (1), pp. 88–104.
- Welter, H. & Lutz, A. (2018). Intelligente Bots übernehmen den Kundendialog. Studie zum Kundendialog 2025. Von <http://marconomy.de>, abgerufen am 20.09.2018.
- Zinkann, R., & Mahadevan, J. (2017). Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

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 iris.schmutz@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 01.2020: Kommunikation im Bewegtbild
Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 14.08.2019 an sven.kannler@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch.



**Inhaltliche Koordination
dieser Ausgabe**

Prof. Dr. Sven Henkel

Head of Research Area
Automotive and Mobility,
EBS Universität für
Wirtschaft und Recht

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**Start
September
2019**

Intensivstudium für Einkaufsleiter (CAS)

Das Studium zeigt wissenschaftlich fundierte, innovative Methoden und Verfahren für Einkaufsleiter auf und unterstützt Sie dabei, die tägliche Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten und sich mit neuen Entwicklungen und Techniken des Managements auseinanderzusetzen.

Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 17. September 2019.

Weitere Infos unter ifm.unisg.ch/weiterbildung

Gerne berät Sie Mauro Gotsch auch persönlich zum Intensivseminar für Einkaufsleiter unter +41 71 224 75 70 oder per Mail an mauro.gotsch@unisg.ch.

Adding Bricks to Clicks – Online Retail Evolution

The integration of an offline channel creates various (non-)monetary benefits for former pure online retailers. Nevertheless, this strategic development is an ongoing learning process for retailers and involves a fundamental corporate culture change. It therefore needs to be pursued cautiously, given the challenges that will arise.

Agnes Sophie Roggentin, M.Litt., Ramona Waldau, B.A.

Retailing experiences constant disruption (Rigby 2011; Grewal et al. 2017). While the future of retailing seemed focused on e-commerce a few years ago, the tables now appear to be turning (PricewaterhouseCoopers 2015; Walsh 2016). E-commerce is still growing, but at a slower pace. In 2013, Germany's e-commerce grew by 12%, but predictions for the coming years are merely single figure growth rates (KPMG 2017). Also, shoppers frequently use the online channel to search for information and for product comparisons, but make their actual purchases offline (Verhoef et al. 2007; Pauwels et al. 2011; Bodur et al. 2015). The offline channel is thus regaining its importance, which is also reflected in the increasing investments in the extension, development, and renewal of physical stores (KPMG 2017).

Pure online retailers opening physical channel(s) in addition to their existing online channel (Evans and Schmalensee 2016; KPMG 2012) have become a growing phenomenon. In various industries, 'Adding Bricks to Clicks' (ABtC) retailers (Avery et al. 2012) such as Zalando, Amorelie, and mymuesli have emerged. Amazon is among the most recent online retailers to go offline with its own bookstores (Micha and Koppers 2016) and supermarkets.

Prior research on ABtC retailers has primarily investigated the impact of channel integration, which boosts sales and monetary cross-channel synergies (see, e.g., Cao and Li 2015; Herhausen et al. 2015; Pauwels and Neslin 2015; Fornari et al. 2016). Consequently, the financial performance of retailers with more than one channel is better than that of single-channel retailers (Bruce et al. 2014).

However, pure online retailers considering offline channel integration need a greater spectrum of information for

their planning than mere sales development. While Rittinger et al. (2017) discuss the objectives of, and factors for, successful offline channel integration, their statements are not based on primary data derived from a scientific exploratory study. In addition, challenges arising from offline channel integration are still rather unknown.

Thus, the aim of the present study is to examine former pure online retailers' experiences with their transformation into ABtC retailers. It provides empirical insights into the non-monetary benefits and challenges of offline channel integration. Hence, this qualitative study extends our prior knowledge by contributing a hitherto neglected perspective on ABtC. It also permits a differentiated view on prior academic research by adding insights from practitioners of diverse industries. These are of particular importance as to date no best practice example of offline channel integration can be referred to.

Methodology of the Study

In 19 semi-structured expert interviews conducted during the winter months of 2017 and 2018, managers at ABtC retailers shared their insights. The selected retailers vary in turnover size and operate in different industries, thus allowing a comparison of different perspectives on offline channel integration. The managers (hereafter referred to as experts) were selected for their special and deep knowledge of offline channel integration gained through their professional experience. Table 1 provides more information on the experts and their qualifications.

Each interview comprised three major sections: a warm-up section, during which the experts introduced the retailer and their job function; the main section, which focused on the opportunities and challenges arising from offline channel

Agnes Sophie Roggentin, M.Litt.

Research Assistant,
Chair of Marketing Management,
University of Muenster, Germany
as.roggentin@uni-muenster.de

Ramona Waldau, B.A.

Student Assistant,
Chair of Marketing Management,
University of Muenster, Germany
r.waldau@uni-muenster.de

Remark

The data used in this article were initially gathered for the master theses of Clarissa Zigan (2017) and Stefanie Blob (2018).

Table 1: Overview of Interviewed Experts

Expert Number	Industry	Founding (Year)	Launch of First Offline Channel (Year)	Turnover Classification ¹	Job Function of Expert
1	Art	2003	2004	medium	CMO
2	Auto parts	2001	2006	large	CEO
3	Consulting agency	2017	n.a.	n.s.	Founder & Managing Director
4	Electronics	2001	2015	large	Head of Business Development
5	Fashion	2008	2012	large	Strategy Manager
6	Fashion	2002	2006	large	Senior PR-Manager and Project Manager Multichannel
7	Fashion	2012	2014	medium	Founder & Managing Director
8	Fashion	2014	2017	medium	Co-Founder and CFO
9	Fashion	2016	2016	n.s.	Founder
10	Food	2007	2008	large	Senior Head of Brand & Product
11	Leisure and tourism	2003	2015	medium	Director Trade & Corporate Sales
12	Optometry	2007	2016	large	Vice President Multichannel
13	Optometry	2013	2014	small	Senior Business Development Manager
14	Retail (holding group)	1949	n.a.	large	Project Manager Multichannel Retail Store Excellence
15	Stationary and interior decoration	2014	2016	n.s.	Founder
16	Sporting goods	2007	2011	large	Head of Retail Operations
17	Sporting goods	2007	2014	medium	Managing Director
18	Travel	2012	2017	large	Manager Communications
19	Travel	2011	2014	large	Head of Marketing & Sales DACH

¹According to EU norms: <10 million € = small, 10 -50 million € = medium, >50 million € = large
n.a. = not applicable; n.s. = not specified. Source: Roggentin/Waldau.

integration; and a closing section to gain insights into the experts' concluding thoughts on the ABtC model and an outlook on the retailer's future activities. On average, the interviews lasted 25 minutes. They were recorded and their transcripts analyzed using Mayring's qualitative content analysis (Mayring 2014). This systematic analysis of the transcripts served to extract relevant information and to identify categories of similar meaning and reoccurring themes.

The presentation of the interview results below is organized according to the key opportunities and challenges arising from offline channel integration (see figure 1). References to relevant literature as well as to the interviewed experts via the expert number (see tab-

le 1) can be found in brackets behind key statements.

Key Opportunities of Offline Channel Integration

Shoppers increasingly wish to combine their visits to online and offline channels into a seamless, single shopping process (Rigby 2011). The highly competitive online and offline market environments and the increasing profit potential of the offline channel (KPMG 2012) require pure online retailers to reevaluate their distribution strategy in order to maintain their market position. The omnichannel approach to retailing, which entails the integration of online and offline channels, may thus be a crucial factor for securing long-term profitability.

Creation of a Distinct Shopping Experience

Despite technological advances, distinct shopping experiences remain important for shoppers (4; 5). Digital channels cannot provide a haptic or even multisensory shopping experience. This factor is especially important for assessing specific product categories (Browne et al. 2004) such as automobiles, clothing, and electronic devices (4; 6; 13).

Through their physical stores, online retailers can offer their customers the opportunity to experience and evaluate products with many of their senses (15), and to directly experience their material, quality, and aesthetic appearance (5; 13). Allowing a haptic

Management Summary

With shoppers increasingly demanding seamless cross-channel experiences, the single channel retailer concept is deemed dead. Although former pure online retailers regard offline channel integration as financially promising, empirical insights into the non-monetary opportunities and the challenges arising from such an integration are still rare. This explorative study based on expert interviews with 19 former pure online retailers allows conclusions to be drawn regarding this promising strategic decision. The implementation challenges, however, should not be underestimated.

experience (4), using scents in-store (18) or offering product tastings (14) can optimize a shopping experience and drive sales (14; 15). Since creating a multisensory shopping experience also supports customer acquisition and cross-channel retention (18), this is online retailers' major objective when integrating an offline channel (13; 14).

Accommodation of Multichannel Shopping Behavior

Pure online retailers lose sales as shoppers often turn to the offline channel (4; 19) for their actual purchasing process. Many shoppers refer to online channels primarily for their pre-purchase inspirational (8; 11) or informative research, occasionally also for routine reorders (8; 9; 11). Shoppers' individual situation also affects their choice of channels. For instance, shoppers with a strong need for convenience are more likely to do their research and purchases online, due to this channel's potential time and effort savings. However, if shoppers need personal advice or are uncertain about a product, they prefer physical stores (13). In order to accommodate this multichannel shopping behavior and to avoid losing shoppers to their com-

petitors, retailers are required to offer a portfolio of channels rather than a single channel (3; 5; 6; 11; 14). Ideally, retailers should go a step further and integrate their channels (omnichannel retailing; see Verhoef et al. 2015), thus allowing shoppers to switch seamlessly between a single retailer's channels (13; 19).

Diversification of the Service Offering

Pure online retailers cannot offer all the services that customers seek for their convenience.

The integration of online and offline channels allows retailers to offer additional services, such as pick-up stations for online orders, offline return options, and personal consultation appointments (4; 18). Furthermore, many retailers use innovative technologies as an additional in-store service offer: for example, the lingerie company Lascana allows its customers to choose different lighting moods in the changing rooms, while the travel agency Urlaubsguru offers virtual reality headsets so that customers can explore their holiday destination in a virtual setting (see figure 2). Online retailers should therefore integrate the offline

Figure 1: Key Points Raised by Interviewed Experts



Source: Roggentin/Waldau.



Image 1 Applications of Innovative Technologies in Offline Stores
Sources: Urlaubsguru 2018; Lascana Blog 2010.

channel in such a way that its limitations, such as the limited product range and opening hours, will go unnoticed and synergies between both channels' unique strengths are created (4; 13; 18).

Increased Brand Visibility and Simplified Brand Building

Customers often perceive new or unknown retailers, as well as those that do not yet have strong ties with their customers (11), as interchangeable (8). In contrast, retailers with offline channels have a higher chance of creating memorable brand experiences and delivering their unique brand essence more convincingly (8; 13; 19). For example, customers can experience the mymuesli brand and try the products in mymuesli cafés (see figure 3). This allows the company to improve the quantitative and qualitative dimension of their customers' brand experience, which can improve their brand image.

Increase in Customer Acquisition and Enhancement of Customer Relationships

Online retailers miss out on certain customer target groups, such as those

with an online channel aversion or a lack of experience with an online channel. By integrating an offline channel, retailers can acquire new customers and, in addition, establish or strengthen their credibility by direct face-to-face interaction with their customers (8; 15). This enhances the emotional relationship between customers and retailers (3). Good relationship management can also be a unique selling proposition (18). A more personal interaction between the buyer and the seller allows the latter to gain valuable customer insights, resulting in better services, more loyal customers, fewer shoppers switching to competitors, and, ultimately, higher sales (3; 4; 6).

Economic Gain

Owing to the stiff competition that players such as Amazon currently engender, being a successful online retailer in increasingly saturated markets has become very challenging and expensive (McKinsey 2016; Rae 2016; Hyken 2017). Consequently, integrating an offline channel can – despite the required financial investments – be a profitable long-term strategic decision (3).

In line with prior research (e.g. Herhausen et al. 2015; Pauwels and Neslin 2015), most experts mentioned that physical stores have a significantly positive impact on retailers' performance and overall revenues (6; 7; 8; 14; 17). However, the extent of the economic gain engendered by offline channel integration strongly depends on factors such as company size, current online revenue, and the physical store's turnover. For instance, for retailers with a strong online heritage, the revenues from their physical channel are rather small compared to those from their online channel (14).

Verhoef et al. (2007) caution that integrating channels into the existing distribution system might generate negative spillover effects between the channels or might have no monetary benefits at all. However, the interviewed experts have found that the synergy effects outperform the cannibalization effects between channels. Online sales will increase, especially in the environment close to the store locations, while cross- and up-selling effects also occur (3; 4; 18).

All our experts evaluated the ABtC approach as profitable and defined it as an essential investment in a business's



Image 2 mymuesli Café in Munich
Source: Mymuesli 2019.

future in order to create a competitive advantage. However, offline store integration is a two-sided coin. The experts interviewed for this study stress that there are potential pitfalls when entering an unknown offline territory; channel integration thus needs to be undertaken cautiously.

Key Challenges of Offline Store Integration

Pure online retailers know their customers and know how to sell products to them online, but they lack knowledge of, and expertise in, offline retailing. Since setting up physical stores is a labor- and cost-intensive process requiring major changes within a company, retailers need to be aware of the challenges – as outlined in the following.

Adjustment of Organizational Structures

Integrating physical stores will not only affect how a company sells its products, but also how it operates, works, and organizes its processes. Rigby (2011) points out that collaboration between online and offline retail business units is the key to success, as

the free flow of ideas and information will inspire the employees and enable omnichannel innovation. Consequently, the corporate culture needs to be adapted to be less traditional and more agile (9; 12) with, for instance, more interactive processes (5) and employees working from worldwide locations (18).

Managing the employees is another major challenge, especially recruiting

and training them in order to create one team with one vision across all channels (6; 8; 9; 15; 17). Fundamentally, employees need to be willing to change along with the company and be open to new tasks (9; 14).

Acquisition of Offline Competences

Owing to their lack of competences with regard to operating offline channels, online retailers face problems when developing concepts for their physical stores (3; 6; 9; 14). The lack of relevant experience becomes especially evident when retailers transfer their online shop concept to a physical store. Retailers need to approach their offline shoppers differently if they wish to evoke positive emotions (3). In the digital world, retailers can offer an unlimited assortment of goods and display these on the basis of the customers' past purchases or their current browsing behavior. Physical stores have limited capacity, and the assortment offered needs to be tailored to a larger, more general customer group (5; 17).

Moreover, retailers need to re-organize their logistics systems due to, for instance, the challenges arising

Main Propositions

1. Offline channel integration is indispensable to ensure a former pure online retailer's growth.
2. The cross-channel management of human resources and customer data presents retailers with as yet unresolved challenges.
3. The concept of omnichannel retailing is an ongoing learning process for retailers, as there are not yet any best practice examples.

with regard to their product assortment and stock inventory, or when organizing exchange and return processes (4; 8).

Additional Financial Investments

Besides the additional costs of changing a retailer's infrastructure, more financial investments are required to establish the ABtC business mode, due to the increased complexity of offline operations and supply chain systems (8; 19). For example, internal costs will arise due to the need for employee training and special in-store services (17), while external costs will occur due to commissions for partners and rental fees (19). Although many ABtC retailers have increased their overall revenues, it is far more challenging to reach profitability (13; 17). Thus, while a successful offline channel integration appears promising, it needs to be implemented with care, as it involves complex restructuring and cost-intensive investments.

Seamless Channel Integration

It is crucial that retailers harmonize all channels regarding their communication, products, prices, and operations (17). The degree of channel harmonization determines the perceived quality of a shopping experience (1). However, to date none of the interviewed retailers have achieved full channel integration, although shoppers should be able to use multiple channels simultaneously without any performance differences across the channels or interruptions within a single transaction (4; 13; 14; 17).

Most of the interviewed retailers currently pursue an asymmetrical channel integration; i.e., offering complementary, not identical, services

in the different channels (8). The integration of all the channels remains complex (3). In order to address this challenge, retailers will need suitable data systems to aggregate and to analyze their customer data across channels (13; 17). Online retailers therefore face the issue of how to design and integrate their channels to create synergies and to analyze cross-channel customer data.

Management of Cross-channel Data

While the interviewed experts recognize the importance of collecting and analyzing cross-channel customer data, the practical implementation remains a major challenge. Retailers need to collect data across all the channels to gain a holistic understanding of their (potential) customers and their individual journeys (4; 5). Data collection in physical stores is still challenging, particularly when selling through intermediaries (6; 8; 14). So far, there are no uniform legal regulations concerning data management, which may present

problems when operating internationally (3). Thus, tracking, synchronizing, and analyzing shopping behavior across channels remains challenging (13). A technological infrastructure to enable this cross-channel analysis is essential for obtaining a comprehensive understanding of the entire customer journey (5; 6).

Conclusion

The integration of online and offline channels – if undertaken cautiously and with foresight – creates various opportunities for shoppers and, consequently, for retailers as well. An offline channel integration offers shoppers an additional touchpoint (6) and, therefore, higher levels of convenience and interaction with retailers (4; 8). Owing to the complementary benefits of online and offline channels, this allows a broader spectrum of customer needs to be met, which could lead to a larger customer target group (17; 19). Since shoppers spontaneously choose the channel that provides the best value for their purchase (9), this reduces

Lessons Learned

1. In order to remain competitive, offering multiple, yet separate channels is insufficient, as shoppers expect consistency across channels and the flexibility to use them interchangeably.
2. Retailers should adapt their organizational structures and corporate culture in order to operate inter-divisionally and to create synergies across channels.
3. In order to prevent wrong strategic decisions with follow-up costs, former pure online retailers need to build awareness of the areas in which they lack competence and experience.
4. Former pure online retailers need to integrate their online and offline data streams in order to analyze their customers' journeys across channels and to benefit from such cross-channel customer data.

the probability that they will switch to competitors (3; 6). Besides the resulting overall increase in sales, omnichannel retailers can benefit from distributing the possible risks across several channels (17).

Former pure online retailers will soon discover that channel adoption and integration are difficult endeavors when they begin operating in a field requiring different skills and compe-

tences than those they already possess (6; 9; 14). Entry into brick-and-mortar retailing not only entails extensive deployment of human and financial resources, but also requires retailers to adjust their internal processes and corporate culture. The retailers' processes will become more complex, which will in turn confront their employees with new demands. Retailers should therefore decide whether the integrati-

on of an offline channel is suitable for their company and, if so, how they may approach this endeavor. Since there is as yet no perfect omnichannel model, retailers cannot refer to a benchmark (5). The integration of online and offline channels requires a strategic and holistic approach to allow retailers to benefit from the opportunities and to handle the arising challenges comprehensively. 

Literature

- Avery, J. et al. (2012): Adding Bricks to Clicks. Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time, in: *Journal of Marketing*, 76, 3, pp. 96–111.
- Bodur, H. O./Klein, N. M./Arora, N. (2015): Online Price Search: Impact of Price Comparison Sites on Offline Price Evaluations, *Journal of Retailing*, 91, 1, pp. 125–139.
- Browne, G. J./Durrett, J. R./Wetherbe, J. C. (2004): Consumer reactions toward clicks and bricks. Investigating buying behavior online and at stores, in: *Behavior & Information Technology*, 23, 4, pp. 237–245.
- Bruce, A./Kullmann, M./Spillecke, D. (2014): Exzellenz auf einen Klick, in: *Akzente*, 10, 1, pp. 8–15.
- Cao, L./Li, L. (2015): The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth, in: *Journal of Retailing*, 91, 2, pp. 198–216.
- Evans, D. S./Schmalensee R. (2016): Business Models. The Best Retailers Combine Bricks and Clicks, <http://www.hbr.org/2016/05/the-best-retailers-combine-bricks-and-clicks> (Accessed: 15.09.2018).
- Fornari, E. et al. (2016): Adding store to web. Migration and synergy effects in multi-channel retailing, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44, 6, pp. 658–674.
- Grewal, D./Roggeveen, A. L./Nordfält J. (2017): The Future of Retailing, in: *Journal of Retailing*, 93, 1, pp. 1–6.
- Herhausen, D. et al (2015): Integrating Bricks with Clicks. Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration, in: *Journal of Retailing*, 91, 2, pp. 309–325.
- Hyken, S. (2017): How Amazon Competes Against Walmart And Every Other Retailer, <http://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/08/05/how-amazon-competes-against-walmart-and-every-other-retailer-137f82a16de8> (Accessed: 15.09.2018).
- KPMG (2017): Trends im Handel 2025. Erfolgreich in Zeiten von Omni-Business, www.einzelhandel.de/images/presse/Studie_Trends_Handel_2025.pdf (Accessed: 15.09.2018).
- KPMG (2012): Consumer Markets, Trends im Handel 2020, www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf (Accessed: 15.09.2018).
- Lascana Blog (2010): Wäscheerlebnis pur mit LASCANA in Hamburg, www.lascana.de/blog/waescheerlebnis-pur-mit-lascana-in-hamburg/101 (Accessed: 15.09.2018).
- Mayring, P. (2014): Qualitative content analysis - theoretical foundation, basic procedures and software solution, *Klagenfurt*.
- McKinsey (2016): Perspectives on retail and consumer goods, www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/perspectives-number-5 (Accessed: 15.09.2018).
- Micha, M. A./Koppers, S. (2016): Digital Adoption Retail – Hat der Offline-Handel eine Vision?, in: Heinemann, G./Gehrckens, H./Wolters, U./dgroup GmbH (eds.): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*, Wiesbaden, pp. 49–78.
- Mymuesli (2019): <https://www.mymuesli.com/ueber-uns/laeden> (accessed: 29.03.2019).
- Pauwels, K./Neslin, S. A. (2015): Building With Bricks and Mortar. The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment, in: *Journal of Retailing*, 91, 2, pp. 182–97.
- Pauwels, K./Leeflang, P. S. H./Teerling, M. L./Huizingh, K.R. (2011): Does Online Information Drive Offline Revenues?: Only for Specific Products and Consumer Segments!, in: *Journal of Retailing*, 87, 1, pp. 1–17.
- PricewaterhouseCoopers LLP (2015): Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption, www.pwc.com/totalretail (Accessed: 08.11.2016).
- Rae, H. (2016): The Retail Blow-Up Is Coming, And It Won't Be Pretty, www.forbes.com/sites/haniyarae/2016/09/28/discount-retailers-dollar-general/#2deb157d305d (Accessed: 15.09.2018).
- Rigby, D. (2011): The Future of Shopping, in: *Harvard Business Review*, 89, 12, pp. 64–75.
- Ritinger, S./Schulte M./von Wedel, J. (2017): Adding Bricks to Clicks – (R)Evolution des Online-Handels, www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/media/2017/InTheNews/Sebastian_Ritinger_Martin_Schulte_und_Jens_von_Wedel_ueber_den_Umbruch_im_Onlinehandel.pdf (Accessed 30.08.2018).
- Urlaubsguru Store Unna (2018): Urlaubsguru Store – das etwas andere Reisebüro in Unna, www.urlaubsguru.de/store-unna/ (Accessed: 15.08.2018).
- Verhoef, P. C./Kannan, P. K./Inman, J. J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, in: *Journal of Retailing*, 91, 2, pp. 174–181.
- Verhoef, P. C./Neslin, S. A./Vroomen B. (2007): Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon, in: *International Journal of Research in Marketing*, 24, 2, pp. 129–148.
- Walsh, M. (2016): The future of e-commerce: bricks and mortar, www.theguardian.com/business/2016/jan/30/future-of-e-commerce-bricks-and-mortar (Accessed: 31.03.2017).



Andreas Herrmann, Walter Brenner

DIE AUTONOME REVOLUTION

Wie selbstfahrende Autos unsere Straßen erobern

Frankfurter Allgemeine Buch,
1. Auflage 2018, 351 Seiten, EUR 30,00

ISBN: 978-3-96251-004-6

Buchrezension

Nutzen für die Praxis

Mobilität ist eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren von Wirtschaft und Gesellschaft. Ob Güter- oder Personenverkehr, ob Kurz- oder Langstrecke: Das Überbrücken räumlicher Distanzen hat auch im digitalen Zeitalter nichts an Bedeutung eingebüsst. Im Gegenteil. Autonomes Fahren ist auf dem besten Wege, unser Mobilitätsverständnis und -erleben grundlegend zu verändern. Die Verkehrssicherheit wird erhöht, die Umweltbelastung wird gesenkt. Zudem ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, Reisezeit anders zu nutzen. Umso erstaunlicher ist es, dass sich Publikationen zum Thema bisher überwiegend mit technischen und rechtlichen Fragen auseinandersetzen. Das Buch *Die Autonome Revolution – Wie selbstfahrende Autos unsere Straßen erobern* setzt sich wohlwend

von bestehenden Publikationen ab. Nicht das Auto allein steht im Vordergrund, sondern die Frage, wie die Technologie unser Reiseverhalten, das Zusammenleben in Städten, unser Mobilitätsverständnis im Allgemeinen verändern wird. Technologische Aspekte werden dabei genauso akademisch fundiert und gleichermaßen pragmatisch erläutert wie Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf Kunden, Unternehmen und Gesellschaft. Ein rundum gelungenes Buch, das Fachleute und interessierte Laien gleichermaßen anspricht.

Abstract

Das Buch gliedert sich in neun Unterkapitel, in denen sich die Autoren schrittweise der komplexen Thematik annähern und sie dem Leser zugänglich machen. In Gänze gelesen, ergibt

Kernthesen

1. Autonomes Fahren ist Realität

Autonomes Fahren ist keine Zukunftsvision, sondern bereits heute in Teilen Realität. Kunden nutzen Routenplanungsoptionen, Lane-Assist und Abstandstempomat und automatisierte Einparkhilfen und damit Möglichkeiten des teilautonomen Fahrens. Natürlich sind noch viele (insbesondere rechtliche) Fragen unbeantwortet, weshalb vollautomatisiertes Fahren noch eine Weile auf sich warten lassen wird. Die Darstellung der Technologie in Science-Fiction-Szenarien ist dennoch irreführend. Die Automatisierung des Fahrens hat bereits begonnen und ist Teil der Erfahrungswelt der Kunden.

2. Softwareentwicklung ist die wichtigste Kernkompetenz der Zukunft

Autonom fahrende Autos sind mobile Computer, die ausgesprochen hohen Anforderungen gerecht werden müssen. Fahrzeuge müssen untereinander und mit der Infrastruktur kommunizieren. Zudem müssen Anpassungen an die jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen in den Zielmärkten möglich sein. Gepaart mit Anforderungen an die Datensicherheit ergibt sich hieraus ein hochkomplexes, erfolgskritisches Betätigungsfeld. Nicht die Informationstechnologie wird im Auto verbaut, sondern das Auto entsteht basierend auf IT-spezifischen Anforderungen.

3. Autonomes Fahren beraubt uns nicht unserer Freiheit, es bringt Freiheit

Der insbesondere medial induzierten Diskussion um die Beschneidung persönlicher Möglichkeiten durch das autonome Fahren erteilen die Autoren eine klare Absage. Nutzer gewinnen durch die Technologie nicht nur ein Mehr an Sicherheit, sondern vor allem ein Mehr an Zeit, das sie für vielfältige Zwecke einsetzen können. Arbeit, Erholung, Infotainment. Die Möglichkeiten und daraus resultierende Use Cases sind vielfältig. Sie erfordern ein Umdenken bei Automobil und Interieur-Entwicklern, sie eröffnen aber auch völlig neue Markt- und Entwicklungspotenziale.

Literatur zum Thema: Insight Mobility

sich ein holistisches Bild. Die inhaltliche Aufbereitung erlaubt aber auch das direkte Einsteigen in einzelne Unterkapitel.

Die ersten drei Kapitel dienen der Schaffung eines Grundverständnisses. In Kapitel 1 wird das Themenfeld vorgestellt und im Kontext gesellschaftlicher und technologischer Trends und Entwicklungen beleuchtet. Einen Schwerpunkt bilden dabei Robo-Taxis, das heisst, selbstfahrende Taxis, denen die Autoren ein besonderes Potenzial beimessen. Kapitel 2 führt, darauf basierend, in die Entwicklungsgeschichte des autonomen Fahrens und die fachspezifische Terminologie ein, bevor die Technologie des autonomen Fahrens in Kapitel 3 näher beleuchtet wird.

Die Kapitel 4 bis 8 setzen sich, darauf aufbauend, mit den Auswirkungen der Technologie auf Mensch, Gesellschaft und Industrie auseinander. Das Herzstück aus Marketingsicht bildet Kapitel 4, das sich auf 35 Seiten intensiv mit Kundenbedürfnissen und -vorbehalten und daraus resultierenden neuen Marktpotenzialen auseinandersetzt. Kapitel 5 reflektiert rechtliche Rahmenbedingungen, bevor Kapitel 6 und 7 sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Auswirkungen das Autonome Fahren auf die Fahrzeugkonzeption und die Automotive Industrie haben wird. Spannend ist hierbei die wachsende Bedeutung der Informationstechnologie, die die Autoren sehr eindrücklich herausarbeiten. Zudem werden neue Anforderungen an Geschäftsmodelle aufgezeigt und exemplarisch diskutiert. Abgerundet wird dieser multiperspektivische Teil durch einen Blick auf gesellschaftliche Auswirkungen, in dem Effekte auf Arbeit und Wohlstand, Wettbewerbsfähigkeit und das Zusammenleben in Städten dargestellt werden.

Im abschliessenden Kapitel wagen die Autoren einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung eines zweifelsohne spannenden Marktes, der in einer Agenda für die Automobilindustrie sowie einem Zehn-Punkte-Plan für die Politik mündet. **Prof. Dr. Sven Henkel**

Literaturhinweise zusammengestellt von Sven Henkel

Bücher

Henkel, S., Tomczak, T., Henkel, St. & Hauner, C. (2015): *Mobilität aus Kundensicht: Wie Kunden ihren Mobilitätsbedarf decken und über das Mobilitätsangebot denken*, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag.

Herrmann, A. & Brenner W. (2018): *Die autonome Revolution – Wie selbstfahrende Autos unsere Welt erobern*, Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Meyer, G., & Shaheen, S. (2017): *Disrupting Mobility: Impacts of Sharing Economy and Innovative Transportation on Cities*. Cham (CH): Springer Publishing International.

Artikel

Herrmann, A. & Brenner, W. (2018): *An Overview of Technology, Benefits and Impact of Automated and Autonomous Driving on the Automotive Industry, Digital Marketplaces Unleashed*, pp. 427–442.

Merfeld, K., Wilhelms, M.-P., Henkel, S. & Kreutzer K. (forthcoming): *Carsharing with shared autonomous vehicles: Uncovering drivers, barriers and future developments – A four-stage Delphi study*, *Technological Forecasting and Social Change*.

Rayle, L, Dai, D., Chan, N., Cervero, R. & Shaheen, S. (2016): *Just a better taxi? A survey-based comparison of taxis, transit, and ridesourcing services in San Francisco*, *Transport Policy*, Vol. 45, January 2016, pp. 168–178.

Wilhelms, M.-P., Henkel, S. & Falk, T. (2017): *To earn is not enough: A means-end analysis to uncover peer-providers' participation motives in peer-to-peer carsharing*, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 125, December 2017, pp. 38–47.

Rietmann, N. & Lieven, T. (2019): *How policy measures succeeded to promote electric mobility Worldwide Review and outlook*, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 206, pp. 66–75.

Wilhelms, Mark-Philipp, Merfeld, Katrin & Henkel, Sven (2017): *„Yours, mine, and ours: A user-centric analysis of opportunities and challenges in peer-to-peer asset sharing“*, *Business Horizons*, Elsevier, Vol. 60(6), pp. 771–781.

Thema der nächsten Ausgabe: Fallstudien Sponsoring: Best Practices

Sponsoring als ein anspruchsvolles und vielseitiges Kommunikationsinstrument stellt Unternehmen stets vor neue Herausforderungen. Die Ziele, die mit Sponsoring-Massnahmen verfolgt werden, sind ebenso divers wie die strategische und praktische Umsetzung. Jedoch gilt es stets, die Strategie gewinnbringend in den jeweiligen Unternehmenskontext einzugliedern und damit eine glaubwürdige Sponsoring-Strategie zu entwickeln. Zusätzlich weist die Arbeit im Sponsoring eine hohe

Komplexität an Stakeholder-Management auf: Rechthalter, Agenturen, Medien, direkt und indirekt betroffene Anspruchsgruppen sowie nicht zuletzt die Kunden selbst müssen stets berücksichtigt und in Einklang gebracht werden. Wegen genau dieser Vielseitigkeit und diesem Anspruch an die Verantwortlichen im Unternehmen möchten wir in der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen den Fokus deutlich auf Fallstudien und Praxisbeispiele im Sponsoring legen.

Impressum

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

Kooperationspartner
Friedrich M. Kirn
MIM Marken Institut München
GmbH
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München

**Redaktionsleitung
Universität St. Gallen**
Iris Schmutz, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34
iris.schmutz@unisg.ch

Redaktion und Satz
Communication Network Media
GmbH & Co. KG
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 729599-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion
Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 12027810
Telefax: +49 (0) 89 12022814
grafik@da-design.lt

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

Titelbild
© Nikada/iStockphoto

Insights
Die Inhalte unter dieser Rubrik
sind aus der Marketingpraxis
gesponserte Beiträge.

Leserservice
Karin Walker
Telefon: +41 (0) 71 2242845
karin.walker@unisg.ch

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. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Christian Hildebrand
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.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck
Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos
sind urheberrechtlich geschützt.
Sofern eine Verwertung nicht
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 36. 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 der Universität St.Gallen bietet von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Verkauf und Kommunikation an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

Intensivseminar Excellence in Key Account Management

Nächster Start: 3. September 2019 (3x3 Tage)

Intensivstudium Verkaufsmanagement (CAS)

Nächster Start: 10. September 2019 (6 x3 Tage)

Intensivseminar B2B Marketing und Verkauf

30. September – 4. Oktober 2019 (5 Tage)

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter ifm.unisg.ch/weiterbildung

oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:

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

«Wissen schafft Wirkung»

salesforce

**GESTALTEN SIE DIE ZUKUNFT
DER CUSTOMER EXPERIENCE!**

BASECAMP ZÜRICH

**SAMSUNG HALL, ZÜRICH, DONNERSTAG,
13. JUNI 2019**



Werden Sie zum Trailblazer und vernetzen Sie sich mit Ihren Kunden auf neue Art und Weise.

www.salesforce.com