

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2021: Experience Management im Handel

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 und Customer Insight (Ed.) (2021) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2021: Experience Management im Handel, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 5

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276154>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

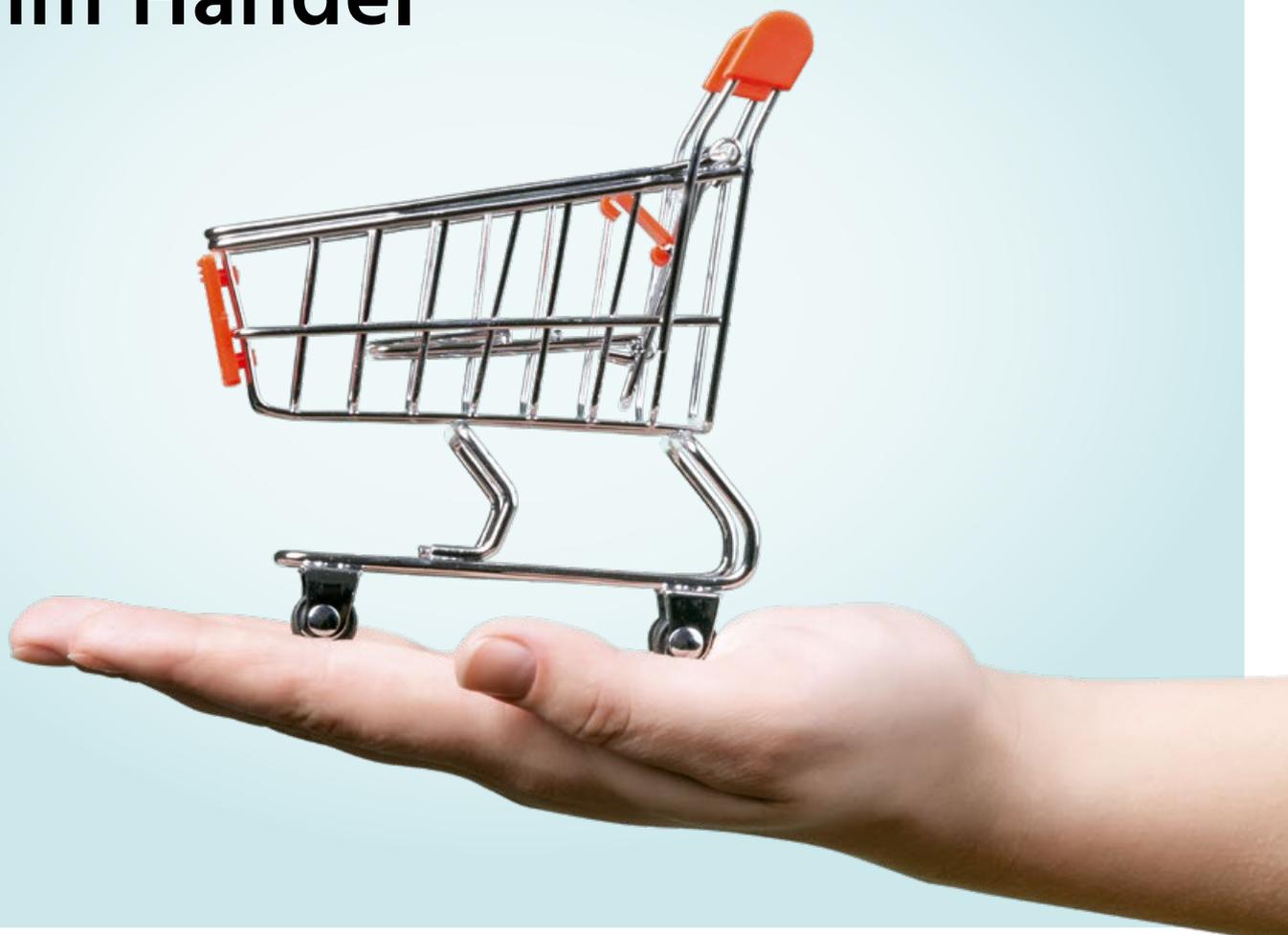
Marketing Review St. Gallen



5 | 2021 **SCHWERPUNKT** Experience Management bei der engelhorn Gruppe • Ein Managementkonzept zur ganzheitlichen Customer-Experience-Messung im Handel • Echtzeitmessung der Customer Experience an Online- und Offline-Kontaktpunkten • Storytelling-Videos zur Vermittlung von Erlebnissen • Data as Key to a Customised Digital Experience – A Case Study **SPEKTRUM** Marketing und Verkauf 2021 aus Sicht von Marketingführungskräften • A Framework for Growth and Collaboration in Digital Ecosystems

www.marketing-review.ch

Experience Management im Handel





Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

Customer Experience Masterclass

Ihr nächster Starttermin: 17. September 2021 (24h Präsenzunterricht)

Social Selling Academy

Ihr nächster Termin: 22. – 26. November 2021 (5 Tage)

CAS Marketing Management

Ihr nächster Termin: 18. – 20. Januar 2022 (6 x 3 Tage)

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing und Customer Insight

finden Sie unter <https://ifmhsg.ch/weiterbildung/>

oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:

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

«Wissen schafft
Wirkung» 

Experience Management im Handel

Die Customer Experience im Handel hat sich mit der Pandemie grundlegend verändert. Davor boten in erster Linie stationäre Verkaufsstellen ein überzeugendes Kundenerlebnis. Massgeblich dazu beigetragen haben eine aufwendige Ladengestaltung, eine inspirative Produktpräsentation und im Besonderen die persönliche Beratung. Mit der Pandemie kam die Wende. Angst vor Ansteckung, Maskenpflicht und mehrere Lockdowns reduzierten die empfundene Experience gegen null. Zwangsläufig suchen deshalb viele Konsumenten Käuferlebnisse im Online-Handel. Social-Media-Kanäle, Live-Streaming und viele andere innovative Ansätze auf Online-Shops haben die Online-Customer-Experience stark verbessert.

Nach den Ergebnissen unserer Omni-Channel-Studie liegen in Deutschland, Österreich und der Schweiz Online-Kontaktpunkte mittlerweile vor stationären Kontaktpunkten, was die Nutzung und Wichtigkeit aus Kundensicht betrifft. Der stationäre Handel muss deshalb erstens auf ein schnelles Ende der Pandemie hoffen und sich zweitens in puncto Customer Experience neu erfinden. Anregungen zur Neuausrichtung vermitteln in dieser Ausgabe namhafte Autorinnen und Autoren: Wie können Daten zur Messung von Customer Experience gewonnen werden? Wie kann die Online Experience gesteigert werden? Welche Implikationen ergeben sich für die Zeit nach der Corona-Krise?

Die vielseitigen Beiträge aus der Wissenschaft und Praxis in der aktuellen Ausgabe sollen Ihnen zeigen, wie sich das Customer-Experience-Management im Handel in Zeiten von und nach Corona rasant verändert und weiter verändern wird. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!



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

5/2021

Schwerpunkt

Interview

06 **Corona-Pandemie als Treiber des Experience Managements im Handel**

Ein Gespräch mit Fabian Engelhorn, Geschäftsführer der engelhorn-Gruppe, über das Management der Customer Experience online und offline im Textil- und Sparteinzelhandel.

Das Interview führt Andreas Hauschke

Messung der Customer Experience

10 **Messung der Customer Experience im Handel**

Erkenntnisse einer qualitativ-explorativen Best-Practice-Studie

Basierend auf den Erkenntnissen einer Interviewstudie zeigt der Beitrag auf, wie Unternehmen ein Managementkonzept zur ganzheitlichen Messung der Customer Experience umsetzen können.

Matthias Gouthier, Juliane Königer

18 **Customer-Experience-Tracking im Handel**

Echtzeitmessungen wirksam implementieren

Die Autoren geben eine Anleitung zur dauerhaften Implementierung eines Customer-Experience-Trackings in Echtzeit.

Markus Gahler, Jan F. Klein, Michael Paul

Customer Experience in einer digitalen Umgebung

26 **Erlebnisse in Webshops durch Storytelling-Videos**

Erzählender Video-Content in Webshops wird als Möglichkeit zur Erlebnisvermittlung vorgestellt und empirisch nachgewiesen, dass dadurch die hedonische Wiederbesuchsabsicht gesteigert werden kann.

Michael Schleusener, Eva Bohg

36 **A Data-Driven Approach to Improve the Digital Customer Journey for SMEs**

A Case Study On HAILO

HAILO, a German-based OEM, optimized its online marketing funnel and thus the digital customer experience by relaunching its website and introducing a comprehensive data and analytics set-up.

Caroline Heins, Daniela Grumbach, Deniz Herkert, Wolfgang H. Schulz



Einzelhandel im Zeichen der Pandemie

44 **Non-Food-Einzelhandel vor, während und nach der Pandemie**

Implikationen für das Experience Management

Ein systematisches Management der Customer Experience versetzt Unternehmen in die Lage, aktiv an der kundenzentrierten Ausgestaltung von Erfolgseigenschaften zu arbeiten und sich so vom Wettbewerb zu differenzieren.

Kai Hudetz, Werner J. Reinartz



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Andreas Hauschke, M.Sc.

Research Associate und Doktorand am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen

Spektrum | Marketingmanagement

52 **„Rückbesinnung auf das Echte“**

Veränderungen im Kundenverhalten, Trends und Herausforderungen in Marketing und Verkauf ab 2021

Die Ergebnisse einer explorativen Studie geben einen Einblick in die Sichtweise von Marketingführungskräften. Es werden konkrete Handlungsfelder für Marketing und Verkauf abgeleitet.

Sven Reinecke, Susanna Renner

60 **Strategy Design in a Digital Ecosystem**

The Ecosystem Growth and Collaboration (EGC) Model

This article provides a comprehensive framework to understand and integrate growth and collaboration mechanisms of digital ecosystems into a corporate strategy.

Jan-Frederik Engelhardt, Sebastian Badde

Service

51, 70 **Buchrezensionen**

71 **Call for Papers**

72 **Literatur zum Thema: Experience Management im Handel**

74 **Vorschau & Impressum**

Corona-Pandemie als Treiber des Experience Managements im Handel

Fabian Engelhorn studierte nach einer Ausbildung zum Handelsfachwirt in München Handelsmanagement an der Hochschule Worms und verbrachte danach 18 Monate in den USA und Hongkong für Auslandspraktika. Im Anschluss war er für zwei Jahre als Mitglied der Geschäftsführung für die Firma Sportler AG, Bozen/Italien, tätig. Im Jahr 2003 trat er in die Unternehmensleitung des Familienunternehmens engelhorn KGaA, Mannheim, ein und ist seit 2015 CEO der engelhorn Holding GmbH, Mannheim. Er engagiert sich als Vizepräsident im Präsidium der IHK-Rhein-Neckar, ist Mitglied des Aufsichtsrat des Tennisclubs Grün-Weiss, Mannheim, und der Rhein-Neckar-Löwen, Mannheim.

Das Interview führt Andreas Hauschke, M.Sc., Research Associate und Doktorand am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen



Was verstehen Sie unter Customer Experience beziehungsweise Customer-Experience-Management?

Für uns bedeutet Customer Experience beziehungsweise Customer-Experience-Management, dass wir jeden Touchpoint, die Berührungspunkte unserer Kunden in ihrer Customer Journey vor oder nach dem Kauf, in seiner jeweiligen Form analysieren. Mit dem Ziel unsere Unique-Selling-Proposition aus Handelsgesichtspunkten zu optimieren, um so gegenüber anderen Marktteilnehmern oder Wettbewerbern herauszustechen.

In welcher Position sind Sie bei engelhorn tätig und welche Berührungspunkte haben Sie zu Customer-Experience-Management im Handel?

Ich bin seit mittlerweile fünf Jahren CEO der engelhorn-Gruppe. Unser Marketing, also alle Themen zum Customer-Experience-Management, sind in unserer Firmenstruktur direkt unter mir angesiedelt. Insofern habe ich tagtäglich Berührungspunkte und Diskussionen zum Customer-Experience-Management im Handel. Marketing bedeutet für uns nicht nur die klassischen vier Ps, sondern vor allem das ganze Thema Social- und Performance-Marketing im E-Commerce sowie RE-Targetings und PRE-Targeting.

Was waren Ihrer Meinung nach die grössten Veränderungen und Treiber im Customer-Experience-Management im Handel in den vergangenen zehn Jahren?

Insbesondere durch Corona gibt es erneut einen bedeutsamen Entwicklungsschub. Wir bei engelhorn zeichnen uns beispielsweise dadurch aus, dass wir seit 20 Jahren keine zentralen Kassen mehr besitzen. Wir haben jeden Tag auf einer Fläche von 40 000 m² knapp 100 Kassen geöffnet, absolut dezentral. Jeder Mitarbeiter kann unsere Kassen flexibel bedienen, inklusive mir. Dadurch wollen wir unseren Kunden ein persönliches Boutique-Gefühl vermitteln. So vermeiden wir lange Schlangen oder doppeltes Anstehen unserer Kunden. Es hat sich insbesondere durch die Pandemie gezeigt, Kunden sind zunächst Herr ihrer

Fabian Engelhorn,
Geschäftsführer der
engelhorn Holding GmbH
www.engelhorn.de

eigenen Daten und entscheiden selbst, wann und in welchem Umfang sie diese teilen möchten.

Wie messen Sie die Customer Experience bei engelhorn online, stationär und kanalübergreifend? Welche Messansätze und Messgrössen kommen bei Ihnen aktuell zum Einsatz und welche wollen Sie zukünftig stärker verfolgen?

Dies stellt aktuell die grösste Herausforderung für uns dar. In unseren digitalen Kanälen können wir alle Touchpoints relativ einfach messen und nachverfolgen. Zum Beispiel wie oft ein Kunde zwischen unserer Instagram-Seite und unserem Online-Shop springt. Im stationären Bereich gibt es solch harte Kennzahlen nicht, aber natürlich den persönlichen Kontakt. Die Frage, die sich in Zukunft stellen wird, ist, wie kann ich den persönlichen Kontakt, der ja auch zwischenmenschlich und Empathie seitens der Mitarbeiter fordert,

„Zum Schluss ist es ein People-Business, ein kleines Kind steckt in uns allen, wir müssen kontinuierlich an uns arbeiten und versuchen nicht stehen zu bleiben.“

ausserhalb von reinen Umfragen messbarer machen. Ich glaube durch neue Massnahmen wie Click & Meet werden sich unsere Kunden zukünftig immer mehr daran gewöhnen, sich auch für das Vor-Ort-Einkaufen einzuchecken. Frühere Ausnahmen wie „personal Shopping“ oder „VIP Shopping“ werden immer mehr die neue Normalität. So sollten wir stationär unsere Customer Experience messbarer machen können.

Wo liegt Ihrer Meinung nach der Unterschied zwischen „Kundenerfahrungen“ und „Kundenerlebnissen“? Wie kann man Erfahrungen zu Erlebnissen machen?

Eine Kundenerfahrung ist für mich ein Bündel vieler Kundenerlebnisse. Diese Erfahrung ist am Ende wie eine DNA, aus der sich ein Bild einer Firma oder die Marken-DNA herausbilden. Wir haben das grosse Glück, dass es uns bereits seit 130 Jahren gibt und wir über viele Jahrzehnte viele Kunden kennenlernen durften. So hat am Ende jeder seinen Kommuniionsanzug mit seinem Grossvater bereits bei uns gekauft. Diese Erlebnisse



helfen uns beim langfristigen Markenaufbau. So bleiben wir durch neue Erlebnisse in der Wahrnehmung der Kunden stets modern und stauben nicht ein. 2006 haben wir unsere Gastronomie mit fünf Restaurants, davon zwei Sterne-Restaurants eröffnet, welche durch unsere verschiedenen Sinneswahrnehmungen sicherlich auch einen wichtigen Anteil haben. Am Ende des Tages sind es aber stationär unsere Mitarbeiter. Es

„Ich bin ein grosser Fan von Menschen und Mitarbeitenden.“

muss bei uns „engelhorn like“ sein. Unsere individuellen Verhaltensweisen gegenüber unseren Kunden. Authentisch sein, auch Fehler machen und ehrlich dazu stehen. Wir wollen greifbar und nahbar für unsere Kunden sein.

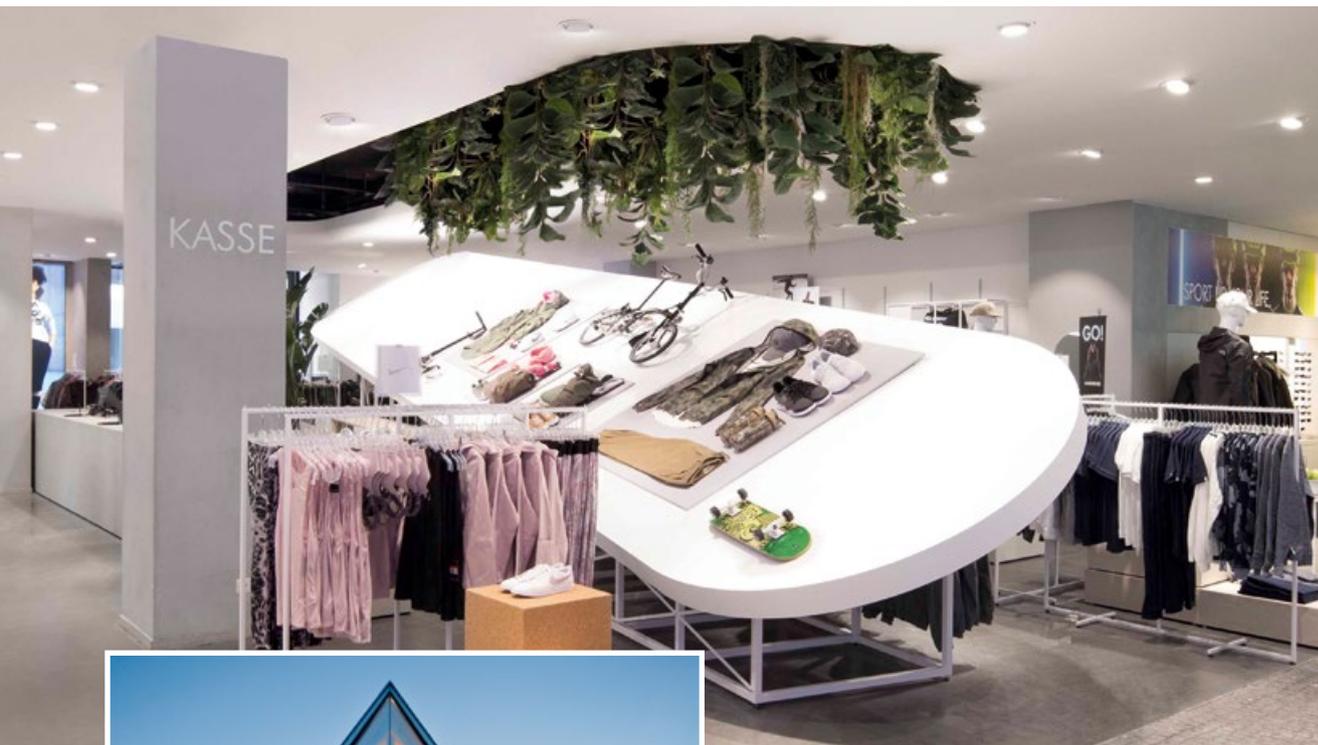
Wo können Unternehmen konkret ansetzen, um die Customer Experience aktiv zu verbessern? Welche Hebel nutzt engelhorn, um die Customer Experience online, stationär und kanalübergreifend zu steigern?

Wir haben intern Gesetze aufgestellt, zum Beispiel hat unser Kunde immer Recht oder vor unseren Kunden diskutieren wir nicht. Ja, es gibt auch die 0,5% der Kunden, die dies

ausnutzen und ein getragenes Abendkleid Montagmorgen wieder zurückbringen. Dies ist jedoch ein minimaler Anteil. Wir glauben daran, dass gerade solche Entscheidungen vom Kunden gespürt werden. Wichtig ist uns auch die kontinuierliche Gesprächssuche mit unseren Mitarbeitern, um Probleme oder Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren zu können. Zum Schluss ist es ein People-Business, ein kleines Kind steckt in uns allen, wir müssen kontinuierlich an uns arbeiten und versuchen, nicht stehen zu bleiben.

Welches sind aktuell die kritischen Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Customer Experience? Denken Sie, dass sich diese Erfolgsfaktoren zwischen den verschiedenen Handelsbranchen unterscheiden? Falls ja, wie?

In unserem Bereich sind unsere Mitarbeiter der erfolgsversprechende Faktor und in meinen Augen der absolut kritischste Erfolgsfaktor. Unser Mitarbeiter halten die Kundenbindung hoch, insbesondere in Corona-Zeiten über Telefonate, E-Mail oder WhatsApp-Nachrichten. Zusätzlich erinnern sie stetig unsere Kunden an uns, selbst wenn wir geschlossen sind oder auf unsere Online-Angebote hinweisen. Ich bin ein grosser Fan von Menschen und Mitarbeitenden. Die Technik, dass ein Online-Shop funktioniert oder spannende Erlebnisse in der Customer Journey erzeugt, ist wichtig und hat ihre zentrale Bedeutung. Wir selbst sind nicht immer bestplatziert. Das sind aber alles Hygienefaktoren, die von Kunden vorausgesetzt werden. Firmen aus an-



Die **expressive Architektur** von engelhorn Mode im Quadrat in Mannheim überträgt sich auch auf die Innengestaltung und unterstreicht damit das trendweisende Handelskonzept der engelhorn Unternehmensgruppe.

deren Segmenten wie beispielsweise Kik legen natürlich über den Preis andere Schwerpunkte und benötigen dafür auch ein entsprechend differenziertes Marketing.

Wie kann die Customer Experience bei Handelsunternehmen unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität erhöht werden?

Mittels Customer Experience können Retourenquoten stationär als auch online optimiert oder die Kaufhäufigkeit erhöht

werden. Darüber hinaus muss der Customer-Lifetime-Value verstärkt in den Fokus gestellt werden. Zurzeit sehen wir online ein spannendes Wachstumspotenzial an neuen Kunden. Vorsicht ist aber geboten, bereits existierende Fans oder Kunden dürfen bei all der Online-Euphorie nicht vergessen werden. So wollen wir unsere rein stationäre Vorteilskarte, die es bereits seit 20 Jahren gibt, auch online und für die Gastronomie verwendbar machen. Dadurch sollten wir eine weitere Gap Richtung Omni-Channel-Readiness schliessen können.

Wie ist Customer-Experience-Management bei engelhorn organisational verankert und wer ist dafür zuständig?

Hauptsächlich bei mir und unserem COO, der für das ganze operative Geschäft verantwortlich ist. Unter uns sind noch die einzelnen Teams angebunden, die sich dem Thema E-Commerce und allen anderen Themenbereichen rund um das Customer-Experience-Management widmen.

Wie wichtig beurteilen Sie Technologien heute und in zehn Jahren für die Schaffung einer herausragenden Customer Experience?

Ohne Technologien geht es nicht mehr. Langfristig werden diese noch stärker unterstützend wirken. Im Sinne von Preis-Automatisierung wie beispielsweise bei Amazon, dass einzelnen Kunden unterschiedliche Preise angezeigt werden. Dies wird sicherlich in Zukunft ein weiterer bedeutsamer Hebel sein, um Deckungsbeiträge zu optimieren. 🚩

Messung der Customer Experience im Handel

Erkenntnisse einer qualitativ-explorativen Best-Practice-Studie

Die Schaffung von herausragenden Customer Experiences (CX) wird in Zeiten intensiven Wettbewerbs zunehmend zum Differenzierungsmerkmal von Handelsunternehmen. Um CX möglichst effizient und effektiv zu gestalten, ist eine systematische Messung selbiger unerlässlich. Dieser Artikel beschreibt die Messung von CX im Handel und entwickelt konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung eines Managementkonzepts zur ganzheitlichen CX-Messung.

Prof. Dr. Matthias Gouthier, Juliane Königer

Die Herausforderungen, mit denen sich der Handel gerade heutzutage konfrontiert sieht, sind mannigfaltig und tiefgreifend. Temporäre Store-Schliessungen aufgrund von Lockdowns, ein durch Covid-19 zusätzlich befeuertes Wachstum des E-Commerce, gepaart mit einer grundsätzlich höheren Wechselbereitschaft der Kunden¹, veranlasst die Handelsunternehmen, verstärkt in die Optimierung der Erlebnisse der Kunden, die sogenannte Customer Experience (CX), zu investieren. Die Zielsetzung ist, den Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern ihn möglichst zu begeistern, um ihn an das eigene Unternehmen zu binden. Das Schaffen einer nicht nur positiven, sondern einer herausragenden CX wird somit zu einem entscheidenden Differenzierungskriterium (Becker & Jaakkola, 2020). Laut einer Studie von Gartner (2019) konkurrierten im Jahr 2019 bereits 67 Prozent der befragten Organisationen, u.a. aus dem Handel, vor allem auf Basis von CX – mit einem erwarteten Wert von 86 Prozent für 2021.

Voraussetzung für ein gezieltes Design und eine kontinuierliche Optimierung der CX ist deren systematische Messung. Trotz der hohen Relevanz wurde die kundenbezogene Messung von CX sowohl in der Literatur als auch in der Praxis bislang eher stiefmütterlich behandelt (Kuppelwieser & Klaus, 2021).

Vor diesem Hintergrund haben die Autoren eine umfangreiche qualitativ-explorative Studie durchgeführt, um zu identifizieren und zu analysieren, welche Erfahrungen Best-Practice-Unternehmen im Bereich der Messung von CX gemacht haben. Basierend auf 20 leitfadengestützten Interviews mit einschlägigen Experten, wurden mehrwertschaffende Einblicke in die aktuelle Praxis zur Messung von CX generiert. Dazu wurden in einem internationalen Setting, mit Schwerpunkt auf den deutschsprachigen Raum, sowohl die Leiter von CX-Fachabteilungen befragt als auch ergänzend weitere Interviews mit Experten von Beratungsunternehmen und Software-Anbietern durchgeführt, die sich auf den Bereich der CX spezialisiert haben. Weitere Informationen zum Studiendesign und zur Datenerhebung können dem Kasten zur Methodik auf S. 15 entnommen werden. Für diesen Artikel wurden die handelsbezogenen Erkenntnisse extrahiert.

Management der ganzheitlichen CX-Messung

Ausgangspunkt der Überlegungen stellt die Entwicklung und der Einsatz eines Managementkonzepts zur gezielten und ganzheitlichen Messung von CX dar. Dieses Konzept besteht aus insgesamt vier Aufgabenfeldern und den zugehörigen Mikro- und Makrofaktoren (siehe Abbildung 1).

Das erste Aufgabenfeld beschreibt die strategische CX-Messung. In dieser ist der strategische Rahmen zur Ausgestaltung der CX-Messung zu definieren. So ist die CX-Messung auf

Prof. Dr. Matthias Gouthier

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und elektronische Dienstleistungen der Universität Koblenz-Landau / Direktor des Centers for Service Excellence
gouthier@uni-koblenz.de
<https://www.uni-koblenz-landau.de/de/koblenz/fb4/ifm/aggouthier>

Juliane Köninger

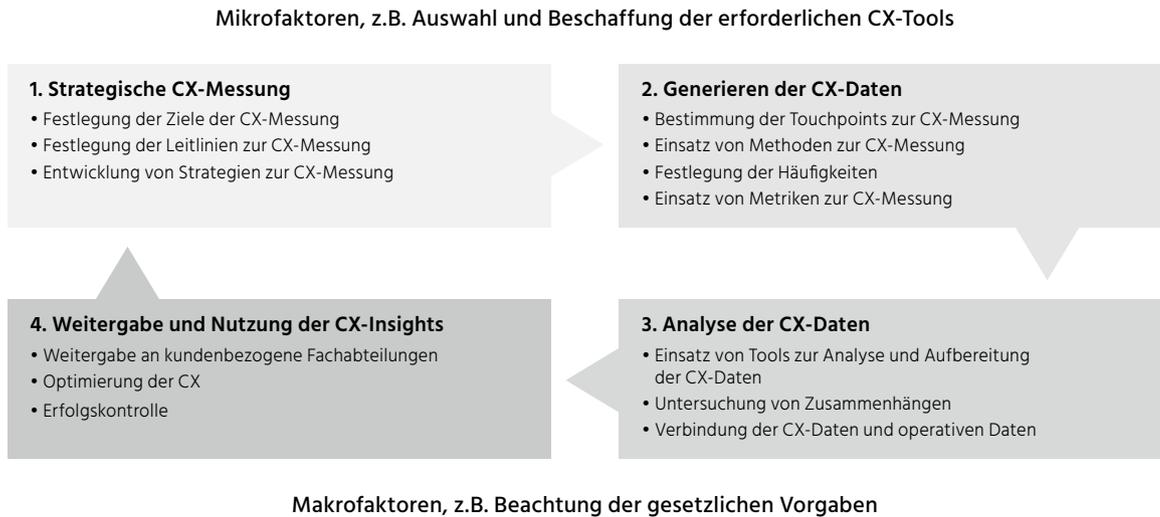
Externe Doktorandin am Lehrstuhl für Marketing und elektronische Dienstleistungen der Universität Koblenz-Landau
koeninger@uni-koblenz.de

die Ziele des CX-Managements auszurichten. Hierbei werden die konkreten Ziele der CX-Messung festgelegt. Des Weiteren sind Leitlinien für die CX-Messung zu definieren (z.B. Umgang mit den kundenbezogenen Daten, Transparenzschaffung, Nutzung der Ergebnisse und kontinuierliche Weiterentwicklung der CX-Messung). Zudem sind die Strategien zur CX-Messung aufzusetzen, wie z.B. einen Technologiefokus auf die verstärkte Nutzung von CX-Tools und Künstlicher Intelligenz zu legen. So relevant dieser Aufgabenschwerpunkt für Unternehmen auch ist, so nachlässig wird dieser häufig in der Praxis gehandhabt.

Im zweiten Aufgabenfeld liegt der Fokus auf der Generierung der CX-Daten. Zunächst gilt es, die relevanten Touchpoints zur CX-Messung zu bestimmen, die idealerweise nach einer ersten internen Bestimmung mittels eines externen Realitätschecks auf Basis von Kundeninterviews validiert werden sollten. Bei der sich hieran anschliessenden CX-Messung kommen üblicherweise mehrere Methoden zum Einsatz. So ist insbesondere der kombinierte Einsatz von qualitativen und quantitativen Methoden von Vorteil, um ein vollumfängliches und damit ganzheitliches Bild der Kundenerlebnisse zu erheben sowie um neben den funktionalen Qualitäten auch die emotionalen Qualitäten abzubilden. In diesem Schritt wird zudem die Häufigkeit der CX-Messung festgelegt. In letzter Zeit ist zu beobachten, dass immer öfters Kundenfeedback in Echtzeit eingeholt wird anstatt mit einem Zeitversatz von mehreren Tagen, Wochen oder gar Monaten. Mittels der Kundenbefragungen lassen sich schliesslich CX-Metriken ermitteln. Im Laufe des Artikels wird sowohl auf die Methoden als auch auf die Metriken detaillierter eingegangen.

Im dritten Aufgabenfeld erfolgt die Analyse der gewonnenen CX-Daten. Dazu werden verschiedene Analysetools eingesetzt. Im Zuge dessen werden u.a. Zusammenhänge der CX-Daten untersucht. Zudem lassen sich Treiberanalysen

Abb. 1: Managementkonzept der ganzheitlichen CX-Messung



Quelle: Eigene Darstellung.

durchführen, um die relevanten Einflussgrößen auf die CX zu analysieren. Bei qualitativen CX-Daten kommen z.B. Sentiment-Analysen zum Einsatz. Auf diese Weise lassen sich die Gefühlslagen des Kunden anhand des geschriebenen oder gesprochenen Wortes erkennen. Des Weiteren ist zur Analyse und Interpretation der CX-Daten eine Verbindung der operativen Kennzahlen mit den CX-Daten herzustellen. So berichtete im Rahmen der Experteninterviews ein Handelsunternehmen davon, dass in einem Store die Kundenzufriedenheitswerte über einen bestimmten Zeitraum stark gesunken sind. Bei der Analyse stellte das Unternehmen durch Einbezug operativer Daten fest, dass der Storemanager in dieser Zeit krank war, was die Erklärung für die schlechten Werte lieferte. Durch die Analyse werden schliesslich wertvolle CX-Insights generiert, die es im nächsten Schritt gilt, im Unternehmen zu verbreiten und aktiv zu nutzen.

Das vierte Aufgabenfeld widmet sich daher der Weitergabe und Nutzung der CX-Insights. Die gewonnenen Erkenntnisse sind insbesondere an die kundennahen Fachabteilungen, wie Marketing, Sales und Service weiterzugeben. Auf Basis dieser CX-Insights sind Massnahmen abzuleiten, um schliesslich die CX zu optimieren. Dies hat eine Expertin sehr treffend wie folgt auf den Punkt gebracht: „Und aus meiner Sicht ist es immer wichtig, dass man nicht misst, um zu messen, sondern um Massnahmen abzuleiten.“

Schliesslich ist neben der Optimierung der CX die Zielerreichung mittels Erfolgskontrolle zu überprüfen. Zur Veranschaulichung sei ein Best-Practice-Beispiel aus der Studie aufgeführt. Einer der Experten berichtete von einer Analyse der 5-Sterne-Kundenbewertungen seiner Produkte mittels eines Tools auf Amazon. Hiermit reagiert das Unternehmen aktiv auf die Kundenbewertungen. So kann ein Kunde, der aufgrund einer falschen Nutzung eines Produkts unzufrieden ist, direkt über die korrekte Funktionsweise aufgeklärt werden. Zudem werden die qualitativen Feedbacks innerhalb des Unternehmens z.B. an das Produktmanagement weitergegeben, wodurch die CX optimiert werden kann. Durch ein anschliessendes

Zusammenfassung

Dieser Beitrag greift das bislang relativ unerforschte, aber aus Praxis­sicht hochgradig relevante Themengebiet der CX-Messung auf. Basierend auf einer qualitativ-explorativen Studie mit CX-Experten, stellen die Autoren ein Managementkonzept der ganzheitlichen CX-Messung vor. Zudem werden Methoden zur Messung von CX im Handel, CX-Kennzahlen und damit einhergehende Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

Tracking der weiteren Entwicklung der 5-Sterne-Bewertung erfolgt eine Erfolgskontrolle der CX-Massnahmen. Diese Erfolgskontrolle beeinflusst letztendlich wiederum die Definition der Ziele der CX-Messung, wodurch sich der Kreislauf des Managements der ganzheitlichen CX-Messung schliesst.

Neben diesen vier Aufgabenfeldern gilt es sowohl Mikro- als auch Makrofaktoren zu berücksichtigen. Zu den Mikrofaktoren zählen beispielsweise die Identifikation, Bewertung und Selektion adäquater CX-Tools. Diese CX-Technologien dienen insbesondere zur systematischen Erhebung und Analyse von Echtzeit-Feedback an verschiedenen Touchpoints. Auf diese Weise kann ein Händler, der sowohl Online-Shops als auch stationäre Stores anbietet, die Befragungsergebnisse der beiden Arten von Shops und deren Standorte auf einer Plattform bündeln, analysieren und gegenüberstellen. Schliesslich werden die Mikrofaktoren um die Makrofaktoren ergänzt. Hierzu gehört z.B. die Beachtung der gesetzlichen Vorgaben insbesondere zum Datenschutz und zur Verarbeitung personenbezogener Daten.

Der vorgestellte Managementrahmen zur ganzheitlichen CX-Messung veranschaulicht die einzelnen Aufgabenfelder

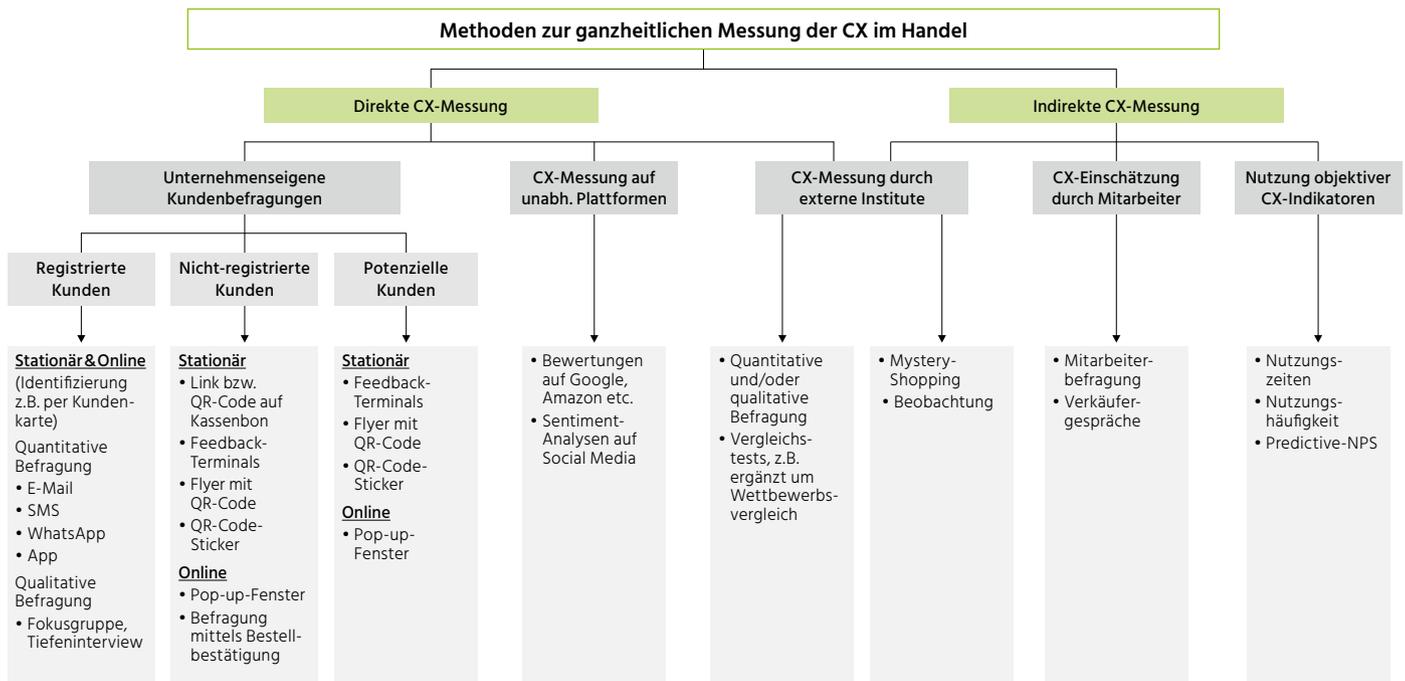
und hebt deren Verknüpfung hervor. Denn nur das Zusammenspiel dieser Phasen führt zum langfristigen Erfolg. Die Generierung der Daten spielt für diesen Kreislauf eine besonders relevante Rolle. Da vor allem in diesem Aufgabenfeld Besonderheiten für den Handel existieren, wird im Folgenden näher auf die relevanten Methoden eingegangen.

Methoden der ganzheitlichen CX-Messung im Handel

Einen Überblick über die verschiedenen Methoden zur ganzheitlichen Messung der CX im Handel liefert Abbildung 2. Die Methoden lassen sich dabei einer der beiden Hauptkategorien der direkten oder indirekten CX-Messung zuordnen.

Bei der CX-Messung nimmt die direkte Messung, d.h. durch eine unmittelbare Erfassung der geäußerten Kundenmeinung, die bedeutendere Rolle ein. Diesbezüglich stellte sich in den Interviews heraus, dass über alle Methoden hinweg Kundenbefragungen als dominierende Methode zur Messung von CX eingesetzt werden. Dies ist aus einer wissenschaftlichen Perspektive einfach zu erklären, da ein Kunden-

Abb. 2: Methoden zur ganzheitlichen Messung der CX im Handel



Quelle: Eigene Darstellung.

erlebnis ein subjektiv wahrgenommenes Phänomen ist, das letztlich nur durch den individuellen Kunden bewertet werden kann. In diesem Zusammenhang sei eine gängige CX-Definition von Lemon und Verhoef genannt, die CX als multidimensionales Konstrukt wie folgt charakterisiert: „a multidimensional construct focusing on a customer’s cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm’s offerings during the customer’s entire purchase journey“ (Lemon & Verhoef, 2016, S. 71). Folglich ist zu betonen, dass Unternehmen im Rahmen des CX-Managements nur die grundlegenden Voraussetzungen für positive CX schaffen können. Ob eine Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde auch tatsächlich als positiv wahrgenommen wird, entscheidet letztlich ausschliesslich der einzelne Kunde.

Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung geht heutzutage der Trend hin zum Echtzeit-Feedback. Quantitative Befragungen bzgl. des Kundenerlebnisses und der damit einhergehenden Kundenzufriedenheit werden häufig am Ende eines Anrufs, durch Einsatz einer App, nach einem Kauf oder Inanspruchnahme eines Services per E-Mail, SMS oder WhatsApp-Nachricht durchgeführt. Ein Problem hieran ist, dass sich zwar hierdurch die Dauer einer einzelnen Befragung für die Kunden reduzieren lässt, aber die Befragungshäufigkeit tendenziell bei dem einzelnen Kunden zunimmt, was zu Reaktanzen führen kann. Neben diesen transaktionalen Befragungen werden ergänzend von einzelnen Transaktionen entkoppelte Befragungen realisiert, um ein besseres Bild über die langfristige Kundenerfahrung zu erhalten. Unternehmen sollten die gesamte Kundenreise analysieren, da diese einen verlässlicheren Indikator für den unternehmerischen Erfolg darstellt als eine rein touchpoint-bezogene Messung (Rawson et al., 2013). Typische (standardisierte) Fragen beziehen sich u.a.

auf die Weiterempfehlungsbereitschaft oder die Beurteilung der Gesamtzufriedenheit. Die 5-Sterne-Logik, die bei Google Reviews und Amazon bereits weit verbreitet ist, erfreut sich immer grösserer Beliebtheit bei anderen Anbietern zur Erfassung der CX. Je nach Handelsunternehmen werden die geschlossenen Fragen ergänzt durch ein optionales offenes Textfeld, um qualitativ die Gründe für die Beurteilung abzufragen. In den Interviews kristallisierte sich heraus, dass besonders das qualitative Kundenfeedback die Quelle für Verbesserungsmaßnahmen ausmacht und einen essenziellen Mehrwert liefert. So urteilte ein Händler wie folgt: „[...] das eigentlich Wichtige, wo wir viel rausziehen, ist das Qualitative.“

Um darüber hinaus mehr über die Beweggründe, die emotionalen Erlebnisse und das tiefgreifende Empfinden des Kunden zu erfahren, führt ein Teil der befragten Firmen qualitative Befragungen wie Fokusgruppen oder Tiefeninterviews durch. Manche Unternehmen nutzen auch Online-Communities, in welchen sie Kunden sowie zum Teil Nicht-Kunden zu diversen CX-bezogenen Themen qualitativ als auch quantitativ befragen.

Im Folgenden wird näher auf die Besonderheiten der Kundenbefragungen im Online-Handel sowie für den stationären Handel eingegangen. Für die Durchführung der Befragungen werden i.d.R. Kundenkontaktdaten benötigt, welche dem Online-Händler vorliegen, um den Kunden die entsprechende Online-Umfrage zu senden. Daneben sind Pop-up-Fenster auf Webseiten und speziell in Online-Shops eine beliebte Methode, um mehr über die Meinung der Kunden und insbesondere der potenziellen bzw. enttäuschten Kunden zu erfahren. Beispielsweise kann dieses Fenster erscheinen, sobald der Cursor in die obere rechte Ecke Richtung Schliessen des Shops fährt.

Eine Schwierigkeit stellt dagegen die systematische Befragung im stationären Handel dar. Zur Identifikation der Kunden ist eine Registrierung in einem Loyalitätsprogramm hilfreich, welche z.B. mittels einer Kundenkarte identifiziert werden kann. Auf diese Weise kann nach dem Kauf im stationären Handel eine Befragung automatisch mittels eines Tools an die im Kundenkonto hinterlegte E-Mail-Adresse gesandt werden.

Bei einem Kauf ohne Registrierung in der Datenbank des Händlers gestaltet sich dies indes sehr viel schwieriger. Hier besteht die Option, einen QR-Code oder einen Link zur Befragung auf dem Kassenbon abzudrucken, ggf. gepaart mit einem monetären Anreiz wie einem Gewinnspiel oder einem Gutschein.

Neben der Experience der aktiven Kunden ist es essenziell, mehr über die Erfahrungen der potenziellen Kunden zu lernen, die nicht gekauft haben. Dies gestaltet sich jedoch als Herausforderung, besonders für den stationären Handel. Ein interview-

Kernthesen

Eine erfolgreiche CX-Messung benötigt zunächst eine strategische Einbettung in das CX-Management und eine klar definierte strategische Ausrichtung. Handelsunternehmen sollten eine Kombination mehrerer Messmethoden verwenden, um die CX ganzheitlich zu erfassen. Dabei gilt es neben ausgewählten quantitativen Methoden auch qualitative Methoden einzusetzen, um emotionale Qualitäten und konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen zu erfassen. Um einen möglichst grossen Mehrwert zu stiften, sollten CX-Kennzahlen nicht einzeln, sondern über die Zeit hinweg verglichen und in ein CX-Kennzahlensystem eingebunden werden.

Handlungsempfehlungen

1. Für eine nutzenstiftende CX-Messung sind in einem ersten Schritt eine klare Zielsetzung und Strategie vonnöten.
2. Die Kombination von verschiedenen Methoden generiert ein ganzheitliches Bild bezüglich der CX. Unternehmen sollten Kundenfeedback möglichst zeitnah zum Ereignis einholen sowie die entsprechenden CX-Kennzahlen erheben und tracken.
3. Die CX-Kennzahlen sollten bevorzugt in einem Tool gebündelt und analysiert werden. Zudem sollten die CX-Kennzahlen in Verbindung mit operativen Daten und qualitativem Feedback gebracht werden, um die Treiber der CX zu identifizieren.
4. Die CX-Insights sollten funktionsübergreifend zur Ableitung von CX-Massnahmen genutzt und mittels einer Erfolgskontrolle die CX-Optimierung fortlaufend überprüft werden.

Methodik

Der Studie liegt ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign zur Erhebung der Erfahrungen von Best-Practice-Unternehmen mit der Messung von CX zugrunde. Die Auswahl der Unternehmen basierte auf mehreren Kriterien wie z.B. Sitz des Unternehmens (In- versus Ausland), Anwendungsunternehmen oder auf CX-Beratung/-Software spezialisiertes Unternehmen, bei Anwendungsunternehmen Vorhandensein einer eigenen CX-Abteilung bzw. eines CX-Teams, mehrjährige CX-Erfahrung und laut Studien führend in der Erzeugung positiver CX. Es wurden 20 leitfadengestützte, semistrukturierte Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von 45 Minuten realisiert. Die CX-Experten wurden über die Forschungsfragen vorab informiert und erhielten zuvor auch bereits den Leitfaden zur Durchsicht. Durchgeführt wurden diese per Telefon, Video-Call oder persönlich. Anschliessend wurden die Interviews transkribiert und mittels der Software MAXQDA codiert und ausgewertet.

ter Händler betonte in diesem Kontext die Schwierigkeit, Feedback von den Personen zu erfassen, „die enttäuscht den Laden verlassen und eben nicht gekauft haben“. Methoden, mittels der ein Händler dennoch versuchen kann, mehr über das Erlebnis und die Gründe für einen Nicht-Kauf zu erfahren, sind z.B. der Einsatz von Feedback-Terminals, ausgelegte Flyer mit QR-Code oder QR-Code-Sticker, z.B. platziert in Umkleidekabinen.

Neben den Kundenbefragungen mit dem Aufforderungscharakter gibt es Methoden, bei welchen die Kunden von sich aus proaktiv ihre Meinung zu den Erlebnissen und Erfahrungen mit dem Unternehmen äussern. Hierzu zählen z.B. Bewertungen und Erfahrungsberichte auf unabhängigen Online-Plattformen wie etwa Google Reviews und Amazon sowie auf Social-Media-Seiten oder im App-Store. Zur Auswertung dieser CX-Informationen nutzen die befragten Unternehmen häufig Sentiment-Analysen, um so systematisch die Gefühlslage der Kunden zu ermitteln.

Neben den eigeninitiitierten Befragungen beauftragen einige der befragten Unternehmen regelmässig Marktforschungsinstitute mit der Durchführung von Kundenstudien. Häufig werden diese Institute einbezogen, um Vergleichstests durchzuführen und somit einen Wettbewerbsvergleich zu erhalten. Folglich sind die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse eher strategisch-taktischer Natur.

Die zweite Hauptkategorie wird als indirekte Messung bezeichnet, da der Kunde nicht direkt durch das Unternehmen

befragt wird, sondern entweder Indikatoren oder Intermediäre herangezogen werden. Dabei wird zwischen den drei Unterkategorien Messung durch externe Institute, Einschätzung durch Mitarbeiter und Nutzung objektiver CX-Indikatoren differenziert. Neben der Durchführung einer direkten CX-Messung mittels Kundenbefragungen durch externe Institute werden selbige auch zur indirekten Einschätzung der CX beispielsweise mittels Beobachtungen und Mystery-Shopping beauftragt.

Eine weitere Quelle, die in den Interviews häufig genannt wurde, sind die eigenen Mitarbeiter wie Verkäufer oder Kundenberater, die im intensiven Austausch mit den Kunden stehen. Gerade im stationären Handel lässt sich über diese Weise einiges über das Kundenerlebnis und die Wirkung spezifischer CX-Massnahmen erfahren. Folglich sollten diese Erkenntnisse systematisch erfasst und an weitere Funktionen oder Stores im Unternehmen weitergegeben werden.

Ein Problem, das bei den Experteninterviews hervorgehoben wurde, ist die zunehmende Befragungsmüdigkeit („survey fatigue“), die durch zu viele Umfragen entstehen kann. So meinte einer der befragten Experten: „Es ist immer ein bisschen eine Gratwanderung, ja, weil irgendwann nervt man die Leute auch mit der ganzen Fragerei.“ Um dieser Müdigkeit zumindest teilweise entgegenzuwirken, lassen sich gerade bei digitalen Produkten objektive CX-Indikatoren heranziehen. So können z.B. über die Nutzungshäufigkeit und Anzahl an Aktivitäten,

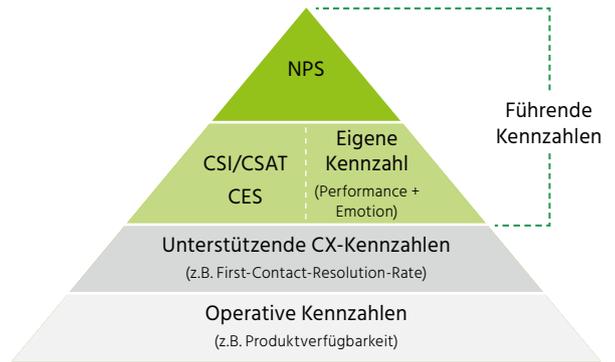
bspw. innerhalb einer App, Rückschlüsse auf die User Experience als spezifische Ausprägungskomponente der CX gezogen werden. In diesem Zusammenhang ist der sogenannte Predictive-NPS zu erwähnen, der zukünftig relevanter werden könnte. Auf Basis von objektiven Signalen, die der Kunde sendet, lässt sich zum Teil die Zufriedenheit des Kunden vorhersagen, ohne den Kunden direkt nach dessen Feedback zu fragen. Solch ein Signal könnte z.B. die durchschnittliche Nutzungsdauer eines Produkts oder Services sein. Ein Interviewpartner erläuterte, dass man anhand eines Vergleichs der Signale von Kunden mit vorhandenen Zufriedenheitsdaten mit den Signalen von Kunden ohne vorliegendes Kundenfeedback auf deren CX sowie Zufriedenheit Rückschlüsse ziehen kann. Voraussetzung hierfür ist, dass der Händler über eine verlässliche Kundendatenbasis verfügt.

Einsatz von CX-Metriken

Zur Messung der CX und zur Veranschaulichung deren Entwicklung werden CX-Metriken eingesetzt. Mithilfe dieser Kennzahlen kann der Verlauf der CX über die Zeit, Touchpoints, Produkte, Services oder Standorte hinweg verglichen werden. Um eine übersichtliche Struktur zur Kategorisierung der aktuell verwendeten CX-Metriken im Handel zu schaffen, wurde, basierend auf den Erkenntnissen aus der Best-Practice-Studie, eine CX-Kennzahlen-Pyramide (siehe Abbildung 3) entwickelt. Zudem hat sich bei den Interviews gezeigt, dass eine alleinige Auswertung einzelner Metriken nur einen geringen Erkenntnisgewinn liefert. Erst durch das Zusammenspiel verschiedenster Kennzahlen können mehrwertschaffende CX-Insights generiert werden.

Die Basis der Pyramide bilden die operativen Kennzahlen. Darüber liegen die unterstützenden und die führenden Kennzahlen. Da sich in den Interviews der Net Promoter Score® (NPS)² als die am häufigsten genutzte Kennzahl zur Messung von CX herausstellte, steht dieser in der CX-Kennzahlen-Pyramide an oberster Stelle. Auch wenn der NPS de facto nur die Weiterempfehlungsbereitschaft abfragt, wird er von vielen Unternehmen als „die CX-Messgrösse“ bzw. Key-Performance-Indikator (KPI) angesehen. Dennoch stehen einige Experten dem NPS eher kritisch gegenüber. Dies liegt zunächst an einer eher geringen Aussagekraft dieser Metrik. Der NPS als absolute Metrik ist schwierig zu interpretieren. Erst durch einen Vergleichsmaßstab wie z.B. im Zeitverlauf, zwischen verschiedenen Stores oder zu Wettbewerbern kann der NPS an Aussagekraft gewinnen. Aber selbst dann gibt es noch Zweifel an der Aussagekraft des NPS. So wiesen mehrere Experten darauf hin, dass bei geringfügigen Veränderun-

Abb. 3: CX-Kennzahlen-Pyramide



Quelle: Eigene Darstellung.

gen die Interpretierbarkeit selbiger durchaus problematisch ist. So fragten sich die Experten, wie z.B. eine Veränderung des NPS-Wertes von zwei Punkten genau zu interpretieren ist. Schliesslich kann häufig nur bedingt, wenn überhaupt, ein Zusammenhang zwischen dem NPS und kundenbezogenen Verhaltensgrössen wie z.B. dem Deckungsbeitrag, Umsatzwachstum oder Kündigungsverhalten nachgewiesen werden. Dieser Kritikpunkt wird schon sehr lange in der Wissenschaft vorgebracht (siehe hierzu z.B. Baehre et al., 2021).

Eine weitere wichtige Metrik und damit Teil der führenden CX-Kennzahlen ist der Customer-Satisfaction-Score (CSAT) bzw. Customer-Satisfaction-Index (CSI), welcher sich aus einer generellen Zufriedenheitsfrage ermitteln lässt. Hierbei lässt sich die Kundenzufriedenheit mit dem Handelsunternehmen im Allgemeinen abfragen oder auch speziell die Zufriedenheit mit einem bestimmten Produkt oder Service. Auch bei dieser Metrik ist die Problematik, dass der Zusammenhang zu kundenverhaltensbezogenen Zielen wie der Kundenloyalität häufig eher schwach ausgeprägt ist.

Eine weitere Metrik zur CX-Messung ist der Customer-Effort-Score (CES). Dieser gibt Auskunft darüber, wie viel Aufwand ein Kunde betreiben muss bzw. wie leicht es für ihn war, sein Anliegen gelöst zu bekommen (Dixon et al., 2010). Im Handel ist der Einsatz des CES z.B. für den Online-Handel und Kundenservice mehrwertgenerierend, um mehr über das Erlebnis hinsichtlich eines Online-Bestellvorgangs, der Klärung eines Anliegens wie einer Beschwerde oder eines Umtauschs zu erfahren. Im Gegensatz zum NPS und dem CSAT/CSI ist dieser jedoch nicht universell einsetzbar, sondern muss auf den spezifischen Kontext passen, wie auch einer der Experten betonte.

Es zeigte sich in den Interviews zudem der Trend, ergänzend zur Zufriedenheit die Emotionen der Kunden abzufragen. So erläuterte einer der Experten, dass bspw. ein Kunde bei einer NPS-Befragung ein Unternehmen sicherlich weiterempfehlen würde, wenn hinsichtlich einer einfachen Transaktion alles funktioniert hat. Durch eine zusätzliche Abfrage der Emotionen könnte man indes z.B. erfahren, dass der Kunde sich währenddessen lediglich neutral gefühlt hat, woraus nur eine schwache Wirkung auf die eigentliche Kundenbeziehung resultiert. Gemäss des befragten Experten müssen die Emotionen relativ intensiv empfunden werden – entweder begeisternd oder enttäuschend –, damit das Erlebnis im Gedächtnis des Kunden „hängen bleibt“. Analog zu dieser Praktik berichtete ein interviewter Experte ebenso von der Nutzung der folgenden Emotionsfrage: „Wie haben Sie sich beim Besuch unseres Stores gefühlt?“ Besonders im stationären Handel sind Emotionen wichtig für das Kundenerlebnis, da vor Ort z.B. durch eine freundliche persönliche Beratung, Catering, Düfte und Haptik positive Emotionen gezielt hervorgerufen werden können. Je nach Unternehmen gibt es daher bspw. eine eigene Emotions-Metrik oder eine Kennzahl bestehend aus einer Mischung von Performance- und Emotionsabfrage. Dabei kann es durchaus sein, dass solch eine Kennzahl auch die oberste Position in der CX-Kennzahlen-Pyramide einnimmt. Dies war jedoch bei den befragten Unternehmen nur selten der Fall.

Für ein ganzheitliches CX-Bild ist es hilfreich, diese führenden kundenbezogenen CX-Kennzahlen um unterstützende CX-Kennzahlen zu ergänzen. In diesem Kontext erklärte einer der Experten: „Wir haben uns halt für den NPS entschieden. Aber was ich eben als wichtig erachte, ist, dass man nicht nur auf dieser einen globalen Kennzahl quasi rumreitet, sondern wirklich auch darunter tiefergehende Indikatoren hat.“ Beispielsweise ist hierbei in Bezug auf den Kundendienst eines Händlers die First-Contact-Resolution-Rate zu nennen. Diese sagt aus, ob das Problem schon im ersten Kontakt mit dem Unternehmen gelöst wurde.

Ergänzend zu den unterstützenden Kennzahlen ist die Berücksichtigung und Analyse von operativen Kennzahlen mehrwertgenerierend, um die CX in Gänze betrachten zu können. Bei den operativen Kennzahlen handelt es sich um Kennzahlen, die zwar ohnehin bereits intern vorliegen, aber zunächst keinen direkten CX-Bezug aufweisen. Dennoch lassen sich diese Kennzahlen u.U. als Indikatoren für eine positive oder negative CX nutzen und können u.a. zur Ursachenanalyse herangezogen werden. Hierbei seien bspw. die Lieferdauer eines bestellten Produkts im Online-Handel oder Anzahl an technischen Störungen wie z.B. Serverüber-

lastungen bei Online-Shops zu nennen, die letztendlich einen Einfluss auf die empfundene CX ausüben können. In Bezug auf den stationären Handel sind z.B. Fehlzeiten und Krankheitstage der Kundenkontaktmitarbeiter sowie die Produktverfügbarkeit mögliche operative Kennzahlen, die als Indikatoren für die Analyse der CX dienen.

Fazit und Ausblick

Die Wahrnehmung und die Bewertung der CX geschieht ausschliesslich durch den einzelnen Kunden und nicht durch das Handelsunternehmen. Das dargestellte Management der ganzheitlichen CX-Messung verdeutlicht die Notwendigkeit, CX aus Kundensicht zu ermitteln sowie die damit einhergehende Analyse und Nutzung der gewonnenen CX-Insights. Das kontinuierliche Durchlaufen der vier Aufgabenfelder ist nötig, um die CX fortlaufend messen und optimieren zu können. Hinsichtlich dieser vier Aufgabenfelder liefert der Infokasten dezidierte Handlungsempfehlungen für den Leser. In die Zukunft blickend, wird durch den zunehmenden Einsatz neuer Technologien die Anzahl an Kundenbefragungen abnehmen und die CX wird zunehmend automatisiert auf Basis verschiedener Indikatoren sowie Text- und Sprachanalyse ermittelt.

Da letztendlich der Kunde über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidet, ist und bleibt das Thema CX-Management und damit verbunden die CX-Messung von hoher Relevanz. Um valide Aussagen zu den Auswirkungen und Erfolgsfaktoren der CX-Messung treffen zu können, untersuchen die Autoren in einem weiteren Schritt mittels einer grosszählig angelegten empirischen Studie diese Wirkzusammenhänge näher im Detail. 

Literatur

- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L. & Lee, N. (2021). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: Insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–18.
- Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648.
- Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116–122.
- Gartner (2019, 11. Oktober). Gartner for marketers: 2019 Customer experience management study: Marketers take more control as CX expectations and budgets rise. <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/marketing/documents/2019-cx-management-study-research.pdf>
- Kuppelwieser, V. G. & Klaus, P. (2021). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, 624–633.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). Den Kunden auf seiner Reise begleiten. *Harvard Business Manager*, 35(11), 48–60.

Customer-Experience-Tracking im Handel

Echtzeitmessungen wirksam implementieren

Für Unternehmen, welche konsequent positive Kundenerlebnisse entlang der Kundenreise schaffen wollen, sind akkurate Echtzeit-Daten zur Customer Experience unerlässlich. Daher geben wir hier eine Anleitung zur Implementierung einer Methode, die die Customer Experience direkt an den relevanten Kontaktpunkten der Handelspraxis in Echtzeit misst.

Dr. Markus Gahler, Dr. Jan F. Klein, Prof. Dr. Michael Paul

In Zeiten einer hohen Wettbewerbsdichte ist die Customer Experience (CX) heute ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für Handelsunternehmen (PwC, 2021). Damit Unternehmen ihren Kunden an allen relevanten Kontaktpunkten der Kundenreise ein positives Erlebnis bieten können, sind akkurate CX-Messdaten aus der Kundenperspektive für die einzelnen Kontaktpunkte unerlässlich. Zur Erfassung der CX-Daten bieten sich kontinuierliche Echtzeitmessungen an, die es konsequent an allen relevanten Kontaktpunkten der Kundenreise zu implementieren gilt (Baxendale et al., 2015; Lovett & Peres, 2018).

Im Handel wird die CX derzeit nur unvollständig entlang der Kundenreise erfasst. Zwar messen viele Händler bereits Kundenerlebnisse, jedoch mit Methoden, die häufig keinen umfassenden Einblick in die CX erlauben (Lovett & Peres, 2018; PwC, 2021). Traditionelle Methoden wie Tiefeninterviews, Fokusgruppen oder Umfragen messen Erlebnisse retrospektiv. So können Erinnerungslücken eine umfassende Untersuchung der CX an allen Kontaktpunkten beeinträchtigen. Moderne Methoden wie Clickstream- oder Feedback-Analysen erlauben zwar eine Echtzeitmessung, erfassen aber nur Online-Daten. Offline-Kontaktpunkte, die insbesondere den stationären Einzelhandel dominieren, werden so nicht berücksichtigt (Baxendale et al., 2015). Insgesamt fehlt also ein Messinstrument, welches an relevanten Online- und Offline-Kontaktpunkten implementiert werden kann und die CX dort in Echtzeit aus Kundenperspektive erfasst.

Daher geben wir in diesem Beitrag eine Anleitung zur dauerhaften Implementierung einer CX-Echtzeitmessung an allen relevanten Offline- und Online-Kontaktpunkten der Handelspraxis. Diese Anleitung basiert auf aktuellen Forschungserkenntnissen und praktischen Anwendungserfahrungen zur Echtzeitmessung von Erlebnissen. Bei dieser Messmethode

– dem sogenannten CX-Tracking – nutzen Kunden eine technische Schnittstelle (z.B. Smartphone), um vier kurze Fragen zur CX direkt am Kontaktpunkt zu beantworten. Durch diese kontaktpunktspezifische Echtzeitmessung können Unternehmen die CX nicht nur vollständig entlang der Kundenreise erfassen, sondern auch Negativmomente an einzelnen Kontaktpunkten erkennen und Massnahmen zur CX-Verbesserung schnell ableiten. So können Handelsunternehmen wertvolle Wettbewerbsvorteile generieren.

Die Customer Experience und Kundenreise

Kunden haben verschiedene Interaktionen mit Marken, Mitarbeitern und anderen Kunden an unterschiedlichen Kontaktpunkten entlang der Kundenreise. Eine einzelne Interaktion an einem Kontaktpunkt, z.B. ein Informationsgespräch mit einem Verkäufer im Ladengeschäft, führt bereits zu einem individuellen Erlebnis beim Kunden (Gahler, 2020). Ein Erlebnis ist der subjektive Zustand eines Kunden, der sich in verschiedenen mentalen Reaktionen auf die jeweilige Interaktion (z.B. Gefühle oder Gedanken) widerspiegelt (Chalmers, 1996). Dieser subjektive Zustand kennzeichnet die CX (De Keyser et al., 2020).

Da Kunden im Handel eine Vielzahl von Interaktionen an diversen Kontaktpunkten erleben, haben sie verschiedene Kundenerlebnisse entlang der Kundenreise (Gahler et al., 2019). Die Kundenreise beschreibt den Pfad, den der Kunde entlang der Kontaktpunkte in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase beschreitet. Die Kontaktpunkte können online (z.B. Online-Shop oder soziale Medien) oder offline (z.B. Ladengeschäft oder Zeitungswerbung) sein. Je nach Phase innerhalb der Kundenreise erfüllen sie zudem einen unterschiedlichen Zweck (Lemon & Verhoef, 2016). So kann z.B. ein Laden-

Dr. Markus Gahler

Customer Experience
Consultant & Research Fellow
Lehrstuhl für Value Based
Marketing

Universität Augsburg
86159 Augsburg, Deutschland
Tel.: +49 (0) 821 598-4247
markus_gahler@web.de

Dr. Jan F. Klein

Assistant Professor
Tilburg School of Economics
and Management

Tilburg University
5037 Tilburg, Niederlande
Tel.: +31 (0) 13 4662804
j.f.klein@tilburguniversity.edu

Prof. Dr. Michael Paul

Professor und Lehrstuhlinhaber
Lehrstuhl für Value Based
Marketing

Universität Augsburg
86159 Augsburg, Deutschland
Tel.: +49 (0) 821 598-4246
michael.paul@wiwi.uni-augsburg.de

geschäft in der Vorkaufphase der Informationssuche, in der Kaufphase der Bezahlung und in der Nachkaufphase der Kundendienstnutzung dienen.

Die Implementierung des CX-Trackings

Damit Händler die CX als kontakt- und phasenspezifisches Erlebnis des Kunden verstehen und verbessern können, ist eine Messung der CX an den einzelnen Kontaktpunkten der Kundenreise unabdingbar. Anstatt die CX retrospektiv zu messen, erlaubt das CX-Tracking, die Kundenerlebnisse direkt am Kontaktpunkt über eine technische Schnittstelle zu erfassen (Baxendale et al., 2015). Diese Methode reduziert nicht nur die kognitive Belastung des Kunden, die mit dem Erinnern an Erlebnisse verbunden ist, sondern beugt auch Erinnerungslücken vor, die bei einer retrospektiven Befragung auftreten können (Lovett & Peres, 2018)¹. Um die CX konsequent an den einzelnen Kontaktpunkten zu messen, ist eine dauerhafte Implementierung des CX-Trackings notwendig. Die Implementierung erfolgt in fünf Phasen, die nachfolgend erläutert werden: Vorbereitungs-, Entwicklungs-, Umsetzungs-, Analyse- und Optimierungsphase.

Um die Messpunkte zur CX-Quantifizierung festzulegen, werden zuerst alle relevanten Online- und Offline-Kontaktpunkte mit der Customer-Journey-Mapping-Methode erfasst (Rosenbaum et al., 2017). Ziel ist es, für jede Phase der Kundenreise die Kontaktpunkte strukturiert festzuhalten. Dabei sollte auch dokumentiert werden, welche Nutzungsgründe und unternehmensinternen Prozesse mit dem Kontaktpunkt verbunden sind, um bei schlechter CX unmittelbar Massnahmen zur Verbesserung ableiten und in den Prozessen anwenden zu können (Homburg et al., 2017; Rosenbaum et al., 2017).

Vorbereitungsphase: Identifikation der Kontaktpunkte

Die Kontaktpunkte können sowohl durch eine unternehmensinterne als auch -externe Analyse ermittelt werden. Zur unternehmensinternen Identifikation werden prozessbezogene Unterlagen (z.B. Prozesshandbücher) und kundenbezogene Dokumentationen (z.B. Gesprächsprotokolle) gesichtet. Danach folgen Interviews mit Kontaktpunktverantwortlichen, welche die Interaktionen, die sie mit Kunden haben, inklusive des Prozessablaufs, skizzieren. Abschliessend sollten Interviews mit Kunden erfolgen, um die Kontaktpunkte aus externer Kundenperspektive zu validieren und zu erweitern (Lemon & Verhoef, 2016; Rosenbaum et al., 2017).

Aus der Analyse aller Unterlagen und Interviews geht letztlich eine Customer Journey Map (CJM) hervor, die den Prozess der Kundenreise darstellt.

Aus der Analyse aller Unterlagen und Interviews geht letztlich eine Customer Journey Map (CJM) hervor, die den Prozess der Kundenreise darstellt.

Aus der Analyse aller Unterlagen und Interviews geht letztlich eine Customer Journey Map (CJM) hervor, die den Prozess der Kundenreise darstellt.

Abb. 1: Beispielhafte Customer-Journey-Map eines stationären Fahrradhändlers

Phase der Kundenreise	Vorkaufphase			Kaufphase	Nachkaufphase		
Kontaktpunkt	Traditionelle Werbung	Soziale Medien	Ladengeschäft	Ladengeschäft	Telefon-service	Ladengeschäft	Soziale Medien
Typischer Nutzungsgrund	Informationssuche durch Werbekonsum (aktiv/passiv)	Informationssuche durch Empfehlungen/Bewertungen	Informationssuche durch Beratung/Produktvergleiche	Produktkauf (z.B. E-Bike)	Problemlösung durch Beschwerde/Frage	Reparaturservice	Weiterempfehlung durch Bewertung
Kontaktpunkt-Verantwortliche	Marketing und Kommunikation	Marketing und Kommunikation	Filialleitung	Filialleitung	Kundenservice	Filialleitung	Marketing und Kommunikation
Kontaktpunkt-Prozesse	Entwicklung und Aussteuerung von traditionellen Werbekampagnen für Fahrräder	Entwicklung und Pflege der Inhalte der Social-Media-Seite des Unternehmens	Ausstellung der Fahrräder und Zubehör inklusive Infoschilder und Vor-Ort-Beratung	Kassieren, Produktübergabe und Hilfe beim Einladen ins Kfz (bei Bedarf)	Technische Erstberatung und Terminvereinbarung für Vor-Ort-Reparatur-Service	Planung, Durchführung und Abrechnung von Vor-Ort-Reparaturen	Entwicklung und Pflege der Inhalte der Social-Media-Seite des Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung.

¹Anwendungsbeispiele für die Echtzeit-Erlebnismessung finden sich z.B. in empirischen Studien von Baxendale et al. (2015), Klein et al. (2020) und Lovett & Peres (2018).

Abb. 2: Fragen der CX-Tracking-Methode

Quelle: Eigene Darstellung.

customer-Journey-Map mit allen relevanten Kontaktpunkten hervor. Diese verdeutlicht nicht nur, in welcher Phase ein Kunde den jeweiligen Kontaktpunkt aus welchen Gründen nutzt, sondern auch, wie der Händler diesen Kontaktpunkt prozessual steuert. Abbildung 1 zeigt eine beispielhafte Customer-Journey-Map aus dem stationären Einzelhandel, welche auf Basis von Projektdaten mit einem stationären Zweiradhändler abgeleitet und abstrahiert wurde.

Entwicklungsphase: Konzeption der Fragen

Das CX-Tracking basiert auf vier Fragen, die der Kunde in kurzer Zeit, direkt am Kontaktpunkt und unter Verwendung einer technischen Schnittstelle (z.B. Smartphone) beantwortet. Abbil-

Zusammenfassung

Dieser Beitrag bietet Marketingverantwortlichen eine Anleitung zur dauerhaften Implementierung des CX-Trackings. Mit dieser Anleitung können Handelsunternehmen eine Vielzahl von Kundenerlebnissen an allen relevanten Kontaktpunkten der Kundenreise in Echtzeit messen, steuern und verbessern. So können Unternehmen den sich stetig verändernden Kundenerwartungen im Handel bestmöglich gerecht werden, um wertvolle Wettbewerbsvorteile auszubauen und zu verteidigen.

dung 2 zeigt die vier Fragen im Allgemeinen und individualisiert für einen beispielhaften Kontaktpunkt.

CX-Kontaktpunktusage – „Wieso benutzen Sie den Kontaktpunkt?“
Um zu verstehen, wieso ein Kunde einen bestimmten Kontaktpunkt nutzt, gilt es, den Grund für diese Nutzung zu erfassen (Baxendale et al., 2015). Damit der Grund beim CX-Tracking schnell ausgewählt werden kann, wird eine Vorauswahl möglicher Nutzungsgründe angezeigt. Je Kontaktpunkt basiert die Vorauswahl auf den in der Vorbereitungsphase ermittelten Nutzungsgründen und kann durch Kunden über ein Freitextfeld erweitert werden. Durch dieses Vorgehen kennt das Unternehmen stets die Kundenreisephase, in welcher der Kontaktpunkt genutzt wird. Diese eindeutige Zuordnung ist essenziell, um

Tabelle 1: Technische Schnittstellen des CX-Trackings im Handel

Technische Schnittstelle	Erklärung	Beispielhafte Kontaktpunkte
Feedback-Terminal	Touchdisplay-Systeme mit integrierter CX-Tracking-Umfrage, die durch eine Tisch-, Boden- oder Wandhalterung an einem Offline-Kontaktpunkt fest installiert sind	· Kasse · Messestände · Verkaufsräume
Mobile Applikation	Applikation mit integrierter CX-Tracking-Umfrage, die auf dem mobilen Endgerät des Unternehmens (Smartphone oder Tablet) vorinstalliert ist, und dem Kunden an einem Offline-Kontaktpunkt zur Verfügung steht	· Lieferservice · Verkaufspersonal · Vor-Ort-Kundenservice
Online-Link	Link mit CX-Tracking-Umfrage, der an einem Online-Kontaktpunkt integriert ist, und über den Browser eines stationären (z.B. Desktop-PC) oder mobilen Endgeräts (z.B. Smartphone) des Kunden geöffnet wird	· E-Mail (Signatur) · Online-Shop · Soziale Medien
QR-Code	QR-Code mit Link zu CX-Tracking-Umfrage, der an einem Offline-Kontaktpunkt integriert ist und über Scannen mit der Kamera des mobilen Endgeräts des Kunden (Smartphone oder Tablet) ausgelöst wird	· Printwerbung · Produktverpackungen · Rechnungen
Sprachdialogsystem	Audio-basierte CX-Tracking-Umfrage, die an einem Offline- oder Online-Kontaktpunkt implementiert ist, und Antworten des Kunden über die Spracherkennung oder Tasteneingabe verarbeitet	· Callcenter · Service-Roboter · Sprachassistenten

Quelle: Eigene Darstellung.

später zielgerichtet Massnahmen zur Verbesserung der CX ableiten zu können (De Keyser et al., 2020).

CX-Evaluation – „Wie ist Ihr Erlebnis am Kontaktpunkt?“ Um die CX an den einzelnen Kontaktpunkten der Kundenreise effizient messen zu können, empfiehlt sich der Einsatz grafischer Skalen (z.B. Smileys oder Icons)². Verschiedene grafische Elemente, wie Smileys mit abgestuften negativen und positiven Gesichtsausdrücken, ermöglichen es, eine differenzierte Bewertung des Erlebnisses in kurzer Zeit vorzunehmen (Toet et al., 2018). Die Evaluation kann dabei sowohl aggregiert für das gesamte Erlebnis als auch detailliert für einzelne Erlebnisdimensionen erfolgen. So entwickelten z.B. Gahler et al. (2019) eine aus sechs Icons bestehende Skala, mit welcher emotionale, kognitive, physische, relationale, sensorische und symbolische Dimensionen der CX gemessen werden können. Da sich die Antworten auf einer grafischen Skala in numerische Werte umwandeln lassen, erhalten Händler nach erfolgter Datenerhebung

eine CX-Kennzahl, die zeigt, wie gut oder schlecht ihre CX-Leistung am jeweiligen Kontaktpunkt ist. Auf Basis der einzelnen CX-Dimensionen können sie dann herausfinden, an welchen Stellen das Erlebnis gezielt verbessert werden kann (Keiningham et al., 2020).

CX-Relevanz – „Wie wichtig ist Ihnen das Erlebnis am Kontaktpunkt?“ Um wichtige Kundenmomente erkennen zu können, sollten Händler beim CX-Tracking auch die Relevanz des Erlebnisses für den Kunden ermit-

teln. Die Relevanz ist die kontaktpunktspezifische Wichtigkeit, die der Kunde dem Erlebnis in Abhängigkeit vom Nutzungsgrund des Kontaktpunkts beimisst (Wagner et al., 2020). Beim CX-Tracking kann der Kunde diese Wichtigkeit einfach und schnell beurteilen, indem er einen Schieberegler zwischen zwei Skalenpolen (z.B. „unwichtig“ vs. „sehr wichtig“) so verschiebt, dass die Position des Reglers die empfundene Wichtigkeit widerspiegelt. Der dieser Position zugeord-

Kernthesen

1. Mit CX-Tracking können Händler Kundenerlebnisse direkt an Kontaktpunkten in Echtzeit messen.
2. CX-Tracking misst die CX mit vier einfachen Fragen, die Kunden in kurzer Zeit am Kontaktpunkt beantworten.
3. Die Implementierung des CX-Trackings erfolgt in fünf Phasen: Vorbereitung, Entwicklung, Umsetzung, Analyse und Optimierung.
4. So können Händler die CX an allen relevanten Kontaktpunkten kontinuierlich messen, steuern und verbessern.

nete numerische Wert erlaubt im Rahmen der Datenanalyse eine Klassifikation der Kontaktpunkte nach ihrer Kundenrelevanz, auf deren Basis eine Priorisierung von Massnahmen zur Verbesserung der CX erfolgt (Holmlund et al., 2020; Klein et al., 2020).

CX-Verbesserung – „Wie können wir Ihr Erlebnis am Kontaktpunkt verbessern?“ Am Ende wird der Kunde schliesslich gefragt, wie das Erlebnis am jeweiligen Kontaktpunkt verbessert werden kann. In einem Freitext-Feld können Kunden so Feedback zur CX-Verbesserung geben. Die Antworten können anschliessend mit computergestützter Textanalyse automatisiert ausgewertet (z.B. nach Themen) und von Unternehmen als Ideenfindungspool genutzt werden, um Massnahmen zu entwickeln, die die CX am jeweiligen Kontaktpunkt tatsächlich verbessern (McColl-Kennedy et al., 2019).

Umsetzungsphase: Integration an den Kontaktpunkten

Damit Händler die CX an den identifizierten Kontaktpunkten in Echtzeit messen können, wird das CX-Tracking in der Umsetzungsphase an den identifizierten Online- und Offline-Kontaktpunkten implementiert. Zur Integration des CX-Trackings können je nach Kontaktpunkt unterschiedliche technische Schnittstellen genutzt werden (QuestionPro, 2021). Tabelle 1 zeigt eine Auswahl technischer Schnittstellen.

Das CX-Tracking wird an der jeweiligen Schnittstelle durch ein bestimmtes, vordefiniertes Ereignis ausgelöst (z.B. Benutzen eines Feedback-Terminals). Da jedem Ereignis eine individuelle Tracking-ID zugeordnet ist, werden dem Kunden in der CX-Tracking-Umfrage stets die für den Kontaktpunkt individualisierten Fragen angezeigt (siehe Abbildung 2). Die CX-

Abb. 3: Beispielhaftes CX-Dashboard



Quelle: Eigene Darstellung.

Daten können dann für identifizierte Kunden oder anonym erfasst werden. Die Daten aller Kontaktpunkte werden schliesslich in einer zentralen Online-Datenbank gespeichert, um eine kontaktpunktübergreifende Auswertung der CX zu ermöglichen (Holmlund et al., 2020; QuestionPro, 2021).

Händler sollten die CX an allen relevanten Kontaktpunkten in den verschiedenen Phasen der Kundenreise messen, um ein möglichst vollständiges Bild der Kundenreise zu erhalten. Damit Unternehmen die CX-Entwicklung über den Zeitablauf beobachten können, ist es wichtig, dass das CX-Tracking an den einzelnen Kontaktpunkten dauerhaft implementiert ist (Lemon & Verhoef, 2016).

Analysephase: Visualisierung im Dashboard

Durch die Implementierung des CX-Trackings an den diversen Kontaktpunkten erhalten Händler eine breite Datenbasis zu den Erlebnissen ihrer Kunden, auf deren Grundlage sich eine

normierte CX-Kennzahl (z.B. von 1 = „sehr negativ“ bis 10 = „sehr positiv“) für verschiedene Erlebnisdimensionen, Kontaktpunkte und Phasen der Kundenreise berechnen lässt. Die Berechnungen erfolgen automatisiert und werden mit jedem neuen Datenzugang aktualisiert, um Verantwortlichen eine stets aktuelle Entscheidungsgrundlage in Form eines CX-Dashboards zur Verfügung zu stellen (Holmlund et al., 2020).

Mit einem CX-Dashboard kann die aktuelle CX-Leistung des Händlers für die Kontaktpunkte und Kundenreisephasen analysiert und innerhalb oder entlang verschiedener Zeiträume verglichen werden. Filterfunktionen erlauben eine Betrachtung der CX für unterschiedliche Untersuchungsgegenstände, wie z.B. Kundengruppen, Kontaktpunkte, Kundenreisephasen oder Regionen, ausgewählt je nach Informationsbedarf des entsprechenden Dashboard-Benutzers (QuestionPro, 2021). Abbildung 3 zeigt einen Vorschlag zur Gestaltung eines CX-Dashboards.

Zur Entwicklung zielgerichteter Massnahmen stehen dem CX-Dash-

Handlungsempfehlungen

- 1. Vorbereitung:** Um die Messpunkte zur Erfassung der CX festzulegen, sollten Händler die relevanten Kontaktpunkte mit der Customer-Journey-Mapping-Methode identifizieren und dokumentieren.
- 2. Entwicklung:** Zur Messung der CX sollte eine kurze Umfrage mit vier kontaktpunktspezifischen Fragen zur Kontaktpunktnutzung, Evaluation, Relevanz und Verbesserung des Erlebnisses entwickelt werden.
- 3. Umsetzung:** Um die CX an den Kontaktpunkten in Echtzeit messen zu können, sollte das CX-Tracking dort mithilfe diverser technischer Schnittstellen (z.B. Feedback-Terminals) integriert werden.
- 4. Analyse:** Auf Basis der Messdaten sollten Händler die eigene CX-Performanz in einem Dashboard visualisieren, um Negativmomente an Kontaktpunkten zu erkennen und Verbesserungsmassnahmen abzuleiten.
- 5. Optimierung:** Die Verbesserungsmassnahmen sollten einer CX-gestützten Priorisierung folgen, sodass Kontaktpunkte mit schlechter CX-Performanz und hoher Kundenrelevanz zuerst verbessert werden.

board-Benutzer zudem weitere Informationen zur Verfügung. Zum einen sind die Kontaktpunkte entsprechend ihrer CX-Performanz und ihrer Relevanz als Punkte in einer Stärken-Schwächen-Matrix eingetragen (siehe Abbildung 3). Je nach Informationsbedarf können die Punkte in der Matrix sowohl anhand ihrer aggregierten CX-Performanz und Relevanz als auch detailliert für einzelne Kundenreisephasen, Regionen, Zeiträume und Dimensionen dargestellt werden. Kontaktpunkte mit schlechter CX-Performanz (z.B. CX-Kennzahl < 5) und hoher Relevanz (z.B. Relevanz-Wert > 5) werden dann in einen Quadranten integriert, der jene Kontaktpunkte kennzeichnet, die relevante, vom Unternehmen zu verändernde Schwächen aufweisen. So können Entscheider der Matrix einfach entnehmen, an welchen Kontaktpunkten die Kundenerlebnisse priorisiert verbessert werden sollten.

Zum anderen stellt das CX-Dashboard die Antworten der Kunden zur

CX-Verbesserung auf Basis einer automatisch durchgeführten Textanalyse in einer Wortwolke dar, wobei die enthaltenen Vorschläge entsprechend ihrer Häufigkeit in den CX-Daten unterschiedlich gross dargestellt werden. Auf Basis dieses Informationspools können Entscheider Massnahmen zur CX-Verbesserung entwickeln und ihre Umsetzung entsprechend der Stärken-Schwächen-Matrix planen, um die limitierten Ressourcen des Händlers möglichst effizient einzusetzen (Lemon & Verhoef, 2016). Um die Entscheidungsfindung weiter zu fundieren, können CX-Dashboards um zusätzliche Informationen ergänzt werden, z.B. um operative Transaktionsdaten oder Benchmark-Daten von Wettbewerbern (Holmlund et al., 2020).

Optimierungsphase: Massnahmen zur CX-Verbesserung

In der letzten Phase werden die in der Analysephase identifizierten Mass-

nahmen zur CX-Verbesserung durchgeführt. Die Massnahmen können sich auf einzelne oder mehrere Kontaktpunkte gleicher oder unterschiedlicher Phasen der Kundenreise beziehen. Die zeitliche Durchführung der Massnahmen sollte neben den üblichen Budget- und Ressourcenrestriktionen vor allem einer CX-gestützten Priorisierung folgen. Wie in der Stärken-Schwächen-Matrix in Abbildung 3 dargestellt, besitzen Kontaktpunkte die höchste Priorität, die eine schlechte CX-Performanz bei gleichzeitig hoher Relevanz aufweisen, und sollten daher stets zuerst verbessert werden. Danach können Kontaktpunkte mit guter CX-Performanz und hoher Relevanz veredelt werden, um die Bindung der Kunden weiter auszubauen. Von Investitionen in Kontaktpunkte, die von geringer Kundenrelevanz sind, ist aus wirtschaftlicher Perspektive abzuraten (Holmlund et al., 2020).

Die einzelnen Massnahmen werden sich mit einem gewissen zeitlichen Abstand auch in den neuen CX-Daten widerspiegeln und folglich als Veränderung im CX-Dashboard erkennbar sein. Durch eine stetige Durchführung des CX-Trackings kann letztlich festgestellt werden, ob die durchgeführten Massnahmen die gewünschte Wirkung erzielen. Zeigt eine Massnahme z.B. nicht die gewünschte Wirkung, kann zeitnah nachjustiert werden (Klein et al., 2020). Insgesamt ist das CX-Tracking ein iterativer Prozess, der eine ständige Messung, Kontrolle und Verbesserung der Kundenerlebnisse an den Kontaktpunkten umfasst, um sich verändernden Kundenerwartungen stets bestmöglich gerecht werden zu können.

Limitationen und Implikationen

Trotz der vielen Vorteile, welche das CX-Tracking bietet, hat die Methode

zwei zentrale Limitationen, die es bei der Anwendung in der Handelspraxis zu beachten gilt. Zum einen kann die Teilnahmequote im Vergleich zu retrospektiven Umfragen geringer ausfallen. Während Kunden bei retrospektiven Umfragen üblicherweise an die Teilnahme erinnert werden, erfolgt eine aktive Aufforderung zur Teilnahme bei Echtzeitmessungen nicht zwingend (Lovett & Peres, 2018). Aber auch Datenschutzbedenken der Kunden können die Bereitschaft zur Teilnahme senken (Okazaki et al., 2020). Zum anderen kann die Repräsentativität der Stichprobe beim CX-Tracking im Vergleich zu herkömmlichen Methoden der Marktfor-

schung geringer ausfallen. Besonders zufriedene oder unzufriedene Kunden können z.B. die Chancen zur Erlebnisbewertung stärker wahrnehmen als durchschnittlich zufriedene Kunden (Macdonald et al., 2012).

Vor diesem Hintergrund ist eine feste Integration des CX-Trackings in die Prozesse eines Kontaktpunkts sehr wichtig. So sollten z.B. Verkäufer dafür sensibilisiert werden, den Kunden stets um eine kurze Bewertung des Erlebnisses am Feedback-Terminal zu bitten, wenn dieser während des Verpackens seiner Ware an der Kasse wartet. Einen Anreiz zur Teilnahme können auch Gutscheine oder Rabatte bieten (Gahler, 2020). Die CX-Tracking-Um-

frage muss zudem schnell und einfach bedient werden können, ohne grosses Technikwissen und kompliziertes Registrierungsverfahren. Weiter sollten Datenschutzbedenken proaktiv durch transparente Datenschutzerklärungen aus dem Weg geräumt werden. So können schliesslich CX-Daten in grosser Anzahl von Teilnehmern aller Kundengruppen erfasst werden, wodurch die Teilnahmequote und die Repräsentativität der Stichprobe steigen. Insgesamt dient das CX-Tracking damit nicht nur der Messung, Kontrolle und Steuerung der Kundenerlebnisse, sondern wird auch zu einem Wegbereiter kontinuierlicher Kundenmitwirkung im Handel. 

Literatur

- Baxendale, S., Macdonald, E. K. & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235–253.
- Chalmers, D. J. (1996). *The conscious mind: In search of a fundamental theory*. Oxford University Press.
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L. & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433–455.
- Gahler, M. (2020). Customer Experience: Konzeptualisierung und Entwicklung einer text-basierten und grafischen Skala. Shaker.
- Gahler, M., Klein, J. F. & Paul, M. (2019). Measuring customer experiences: A text-based and pictorial scale. *Marketing Science Institute Working Paper Series 2019*, Report No. 19–119, 1–53.
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Raval, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V. & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116(8), 356–365.
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R. & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116(8), 431–440.
- Klein, J. F., Zhang, Y., Falk, T., Aspara, J. & Xueming, L. (2020). Customer journey analyses in digital media: Exploring the impact of cross-media exposure on customers' purchase decisions. *Journal of Service Management*, 31(1), 489–508.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lovett, M. J. & Peres, R. (2018). Mobile diaries – Benchmark against metered measurements: An empirical investigation. *International Journal of Research in Marketing*, 35(2), 224–241.
- Macdonald, E. K., Wilson, H. N. & Konus, U. (2012). Better customer insight – in real time. *Harvard Business Review*, 90(9), 102–108.
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F. & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8–26.
- Okazaki, S., Eisend, M., Plangger, K., de Ruyter, K. & Grewal, D. (2020). Understanding the strategic consequences of customer privacy concerns: A meta-analytical review. *Journal of Retailing*, 96(4), 458–473.
- PwC (2021). Customer Experience messbar machen. PwC. <https://digital.pwc.at/2020/08/11/customer-experience-messbar-machen>
- QuestionPro (2021). Customer Experience Management (CX, CXM, CEM): Definition, Beispiele, Software, Tipps, Best Practices, Live-Online-Demo. QuestionPro. <https://www.questionpro.de/customer-experience-management-cx>
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. & Ramirez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150.
- Swaney-Stueve, M., Jepsen, T. & Deubler, G. (2018). The emoji scale: A facial scale for the 21st century. *Food Quality and Preference*, 68(1), 183–190.
- Toet, A., Kaneko, D., Ushiyama, S., Hoving, S., de Kruijff, I., Brouwer, A.-M., Kallen, V. & van Erp, J. B. F. (2018). EmojiGrid: A 2D pictorial scale for the assessment of food elicited emotions. *Frontiers in Psychology*, 9(2396).
- Wagner, G., Schramm-Klein, H. & Steinmann, S. (2020). Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. *Journal of Business Research*, 107(2), 256–270.

Erlebnisse in Webshops durch Storytelling-Videos

Video-Content boomt – zunehmend auch in Webshops. Häufig gibt es Produkt-Videos mit beratender Funktion oder solche, die die Anwendung erklären. Doch Storytelling-Videos können auch einfach nur Neugier wecken und Spass machen. Solche inspirierenden Videos verwendet beispielsweise der Online-Shop von Patagonia. Schneebedeckte Felsen sind zu sehen, die Kamera zoomt auf den Skifahrer im Tiefschnee in rasanter Abfahrt. Es entwickelt sich eine Geschichte, die den Webshop-Besucher in ihren Bann zieht. Wichtig für E-Commerce-Unternehmen ist dabei, dass die Besucher anschliessend eine höhere Wiederbesuchsabsicht aufweisen und damit zu attraktiven Kunden werden können.

Prof. Dr. Michael Schleusener, Eva Bohg, M. Sc.

Die Vermittlung von Erlebnissen im Online-Handel ist aufgrund der fehlenden Multi-Sensualität generell eher schwierig. Erlebnisse werden häufig in eine direkte Verbindung mit den angebotenen Produkten gebracht. Doch auch erzählender Video-Content kann Nutzen für die Kunden erzeugen: Er führt zu höherer Kompetenzzuschreibung, höherer Wiederbesuchsabsicht und letztlich dazu, dass solche Kundenbeziehungen bei späteren Besuchen erfolgreich monetarisiert werden können.

Storytelling-Videos als Chance für Webshops

Viele Webshops (darunter sollen im folgenden Online-Shops und Apps verstanden werden, über die Produkte und/oder Dienstleistungen angeboten werden) sind heute weitgehend austauschbar. Eigenschaften wie kostenloser Versand oder Zahlung auf Rechnung sind eher Grundvoraussetzung als Unterscheidungsmerkmal. Daher müssen Webshops neue Wege finden, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Ein solcher Weg kann die Vermittlung von Erlebnissen sein, durch die der Besuch des Webshops an sich schon einen Nutzen für die Besucher erzeugt. Weiterhin können Videos typische E-Commerce-KPIs wie Traffic, Conversion-Rate, Lead-Generierung und Kundenbindung positiv beeinflussen. So verweilen Online-Nutzer im Durchschnitt 4,5 Minuten länger auf Seiten mit Video-Content gegenüber solchen mit reinen Bild-/Text-Inhalten (Pattiss, 2018). Sie erleben die Inhalte aufmerksamer, haben eine grössere Absicht, sie zu teilen und weiterzuverbreiten sowie positiv darüber zu sprechen (WOM) (vgl. Coker et al., 2021).

Videos werden bisher hauptsächlich auf Social-Media-Plattformen wie YouTube, Facebook oder Instagram konsumiert. Unter Digital Storytelling versteht man die Verwendung von Kurzfilmen, die digitale Elemente wie Bilder, Texte, Videos, Animationen und Musik verbinden und typischerweise eine Erzählung in Form einer Tonspur besitzen, die die Geschichte emotionalisiert (Shelton et al., 2016). ASOS beispielsweise verwendet „Laufsteg-Videos“, um Konsumenten eine bessere Vorstellung von den angebotenen Kleidungsstücken zu vermitteln. Während solche Videos mit utilitaristischer Absicht genutzt werden, lassen sich Storytelling-Videos auch zur hedonischen Stimulierung einsetzen (Säwert & Riempp, 2019; Adlmaier-Herbst & Musiolik, 2017; Lambert, 2013). Unter Storytelling-Videos sollen Videos verstanden werden, die vom Anbieter des Webshops selbst produziert werden, in den Webshop

eingebunden sind und keinen direkten Bezug auf die angebotenen Produkte haben, wie es üblicherweise bei Werbeformaten der Fall ist. Diese Storytelling-Videos können durch ihre Authentizität starke Gefühle beim Konsumenten erzeugen (Säwert & Riempp, 2019). Storytelling-Videos sind in der Lage, eine nachhaltige Erinnerung und damit eine Wiederbesuchsabsicht auszulösen. Dies ist besonders relevant, da 92% der Konsumenten nicht sofort beim ersten Besuch eines Webshops bestellen (E-Commerce Magazin, 2017). Es besteht allerdings die Gefahr, dass die Videos als irritierend empfunden werden und zu negativen Folgen im Hinblick auf die Verhaltensabsicht führen (Seehaus, 2016). Für ein Verständnis des Nutzens solcher Videos müssen daher die Motive von Webshop-Besuchern verstanden werden.

Motive von Webshop-Besuchern

Grundsätzlich lassen sich utilitaristische (nutzenorientierte) und hedonische (spassorientierte) Beweggründe für den Besuch von Webshops unterscheiden; tatsächlich wird es sich überwiegend um eine Kombination von beiden Motiven handeln. Utilitaristische Motivationen zielen vor allem auf einen einfachen und zeiteffizienten Kauf ab, wie er durch die ständige zeitliche und örtliche Verfügbarkeit eines Webshops möglich wird. Jiang et al. (2013) unterstreichen die Bedeutung der vorhandenen Search- und Evaluation-Convenience im E-Commerce, die dafür sorgt, dass

Prof. Dr. Michael Schleusener

Professor für Marketing am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Niederrhein, Dekan Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen

Tel.: +49 (0) 215 1822 6610
michael.schleusener@hs-niederrhein.de

Eva Bohg, M. Sc.

Marketing Specialist bei Canon Deutschland GmbH

Tel.: +49 (0) 151 12605535
eva.bohg@canon.de

Kunden online schnell das gewünschte Produkt sowie nötige Produktinformationen finden. Die Transaction-Convenience beinhaltet die Nutzung präferierter Zahlungsmittel sowie den einfachen Zahlungsprozess. Weitere utilitaristische Motivationen liegen in der Sortimentsbreite, der Artikelverfügbarkeit oder Preisvorteilen. Joines et al. (2003) betonen, dass besonders die Kombination von Convenience und schnellem Preisvergleich eine starke Motivation ist, Artikel in Webshops zu kaufen.

Storytelling-Videos bedienen demgegenüber vor allem hedonische Motivationen. To et al. (2007) argumentieren, dass für viele Online-Shopper das Erlebnis und der Shopping-Genuss im Vordergrund stehen und nicht der Erwerb eines bestimmten Produktes. Das Enjoyment stellt so ein Hauptmotiv im Online-Shopping dar. Es entsteht durch den Spass und die Spielfreude, die während des Online-Erlebnisses auftreten, und ist, im Gegensatz zu utilitaristischen Motiven, vom Kaufresultat unabhängig. Laut Monsuwé et al. (2004) ist Teil dessen das Gefühl der Escape, welches auftritt, wenn ein Nutzer so gefesselt von den Online-Aktivitäten ist, dass er die reale Welt um sich herum eine Zeitlang vergisst. Dieses Streben nach Escape ist oft von Stress und den Routinen im Alltag getrieben, denen Konsumenten entfliehen wollen.

Des Weiteren beschreiben Martínez-López et al. (2016) Sensation-Seeking/Entertainment als ein wichtiges Motiv für den Besuch eines Webshops. Es beschreibt das Verlangen nach Situationen, die neue Emotionen auslösen. Laut Sherry (1990) ist das Streben nach solchen Emotionen für Nutzer oft

Zusammenfassung

Erlebnisse im Online-Handel können ein wichtiger Differenzierungshebel sein. Storytelling-Videos können auch ohne Produktbezug Erlebnisse vermitteln und starke Gefühle bei den Webshop-Besuchern auslösen. Empirisch kann gezeigt werden, dass dadurch die hedonische Wiederbesuchsabsicht ansteigt und somit letztlich ökonomische Ziele erreicht werden können.

viel wichtiger als der Produktkauf selbst. Dazu gehört auch das Verlangen nach Adventure, das Gefühl, sich neuen Stimuli auszusetzen und in einer anderen Welt zu sein.

Ein weiteres hedonisches Motiv ist laut Martínez-López et al. (2016) die Self-Expression. Der Online-Konsum zahlt dabei auf das Bedürfnis der Selbstverwirklichung ein und der Nutzer erfreut sich an neuen Eindrücken und Ideen. Self-Expression lehnt sich stark an das Konzept der Inspiration an, welches in der Literatur bisher eher spärlich behandelt wurde. Dies überrascht, denn Kundeninspiration hat das Potenzial, neue Nachfrage zu generieren und Kundenloyalität zu fördern. Böttger et al. (2017) konnten die positive Beziehung zwischen Inspiration und Loyalty sowie Inspiration und Zufriedenheit nachweisen. Gleichzeitig kann es zu höherer Wiederkaufsabsicht und Positive Word of Mouth führen.

Abb. 1: Systematisierung des Video-Einsatzes in Webshops



Quelle: Eigene Darstellung.

Typen und Eigenschaften von Videos in Webshops

Die unterschiedlichen Motive, Online-Videos zu konsumieren, führen zu einer Vielzahl an Video-Typen (vgl. Abbildung 1). Nutzer mit primär utilitaristischen Motiven konsumieren vor allem Produkt-, How-to-, oder FAQ-Videos. Der Einfluss dieser utilitaristisch verwendeten Videos im E-Commerce wurde bereits im Zusammenhang mit Video-Produktreviews (Xu et al., 2015) und Produkt-Videos (Kumar & Tan, 2015; Pagel et al., 2010) getestet.

Das Narrative Advertising nutzt Geschichten, die oft vom Produktkonsum oder dessen Folgen (Chang, 2009) handeln und damit sowohl hedonische als auch utilitaristische Motive befriedigen. Mit Brand-Storytelling werden Geschichten bezeichnet, die sich um eine Marke drehen und eher hedonische Motive befriedigen (Hong et al., 2021). Demgegenüber nehmen Storytelling-Videos den Fokus vom Produkt und der Marke und stellen stattdessen die Geschichte in den Vordergrund (Dessart, 2018). Durch den Protagonisten wird dabei ein kognitiver und emotionaler Transfer zum Konsumenten hergestellt. Eine solche Verbindung entsteht vor allem durch die Identifizierung mit dem Protagonisten der Geschichte, wodurch der Konsument indirekt an dessen Erfahrungen teilhat (Coker et al., 2017).

Storytelling-Videos sollen bei Konsumenten auch etwas verändern. Laut Sammer (2014) ist Rational Persuasion ein Prozess, der auf Gemeinsamkeiten zwischen dem Erzähler

und dem Konsumenten basiert. Dabei teilen diese die gleichen Werte und Interessen und schenken den gleichen Themen Aufmerksamkeit. Die emotionale Überzeugung durch Geschichten hat einen grösseren Einfluss auf Konsumenten als die rationale Aufzählung von Daten und Fakten.

Emotionale Geschichten regen die Fantasie der Menschen an und transportieren sie in neue Welten (Sammer, 2014). Unter Narrative Transportation wird das Zusammenschmelzen kognitiver, affektiver und bildlicher Verbundenheit zu einer Geschichte verstanden (Green & Sestir, 2017). Menschen, die in eine Geschichte transportiert werden, sind lebendigen, mentalen Bildern ausgesetzt, fühlen starke Emotionen und verlieren ihr Zeitgefühl. Konsumenten verknüpfen diese Geschichten dann mit bisherigen Erfahrungen und Erinnerungen und formen daraus Assoziationen und Einstellungen gegenüber Marken (Dessart, 2018).

Kuan et al. (2012) haben acht Kernelemente des Digital Storytelling identifiziert. So muss ein Storytelling-Video einen Grund haben, erzählt zu werden und daher eine Intention aufweisen. Um die Spannung der Geschichte aufzubauen sollte eine Dramatical Question die Storymap (Struktur) leiten. Der Inhalt des Videos sollte für den Zuschauer von Bedeutung (Significant Content), emotional bindend (Engagement; vgl. Nicoli et al., 2021) und persönlich (Personal) sein. Der Ausdruck des Videos (Expression) sollte von hoher Qualität sein und die Geschichte zeigen, statt sie zu erzählen. Nicht zuletzt sollte die Geschichte im Video durch einen passenden Soundtrack unterstützt werden.

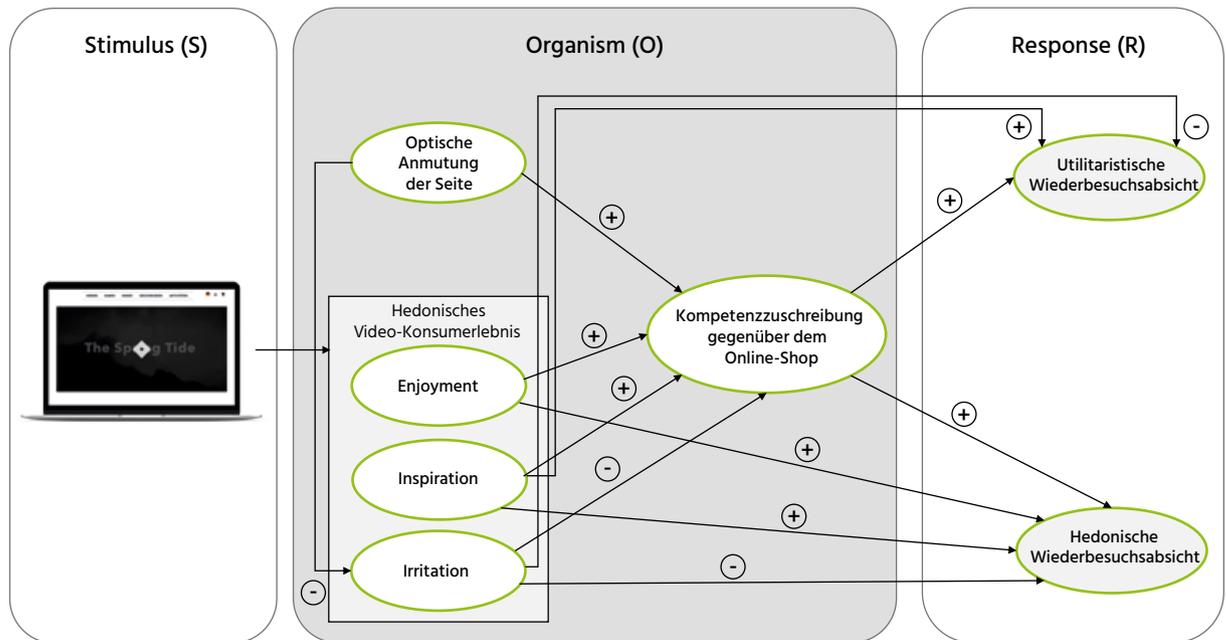
Kernthesen

1. Eine weitgehende Uniformität von Online-Shops kann durch Erlebnisvermittlung vermieden werden.
2. Erlebnisse unabhängig vom Produktkauf stellen für Besucher von Online-Shops eine wesentliche Besuchs-Motivation dar.
3. Storytelling-Videos sind besonders geeignet, Erlebnisse zu erzeugen.
4. Die durch Storytelling-Videos ausgelöste hedonische und utilitaristische Wiederbesuchsabsicht ist auch wirtschaftlich relevant.
5. Negative Effekte sind nicht zu erwarten.

Handlungsempfehlungen

1. Ziehen Sie ein Angebot von Storytelling-Videos in Ihrem Online-Shop in Betracht, um sich im Wettbewerb zu differenzieren.
2. Bieten Sie Ihren Kunden ein Erlebnis durch ein gutes Storytelling-Video, auch unabhängig vom Produktkauf.
3. Steigern Sie Wiederkaufsabsicht und Kundenbindung durch Storytelling-Videos, die damit langfristig zum ökonomischen Erfolg beitragen.
4. Achten Sie darauf, dass das Video und die optische Anmutung des Online-Shops zusammenpassen.

Abb. 2: Konzeptioneller Rahmen und Wirkungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung.

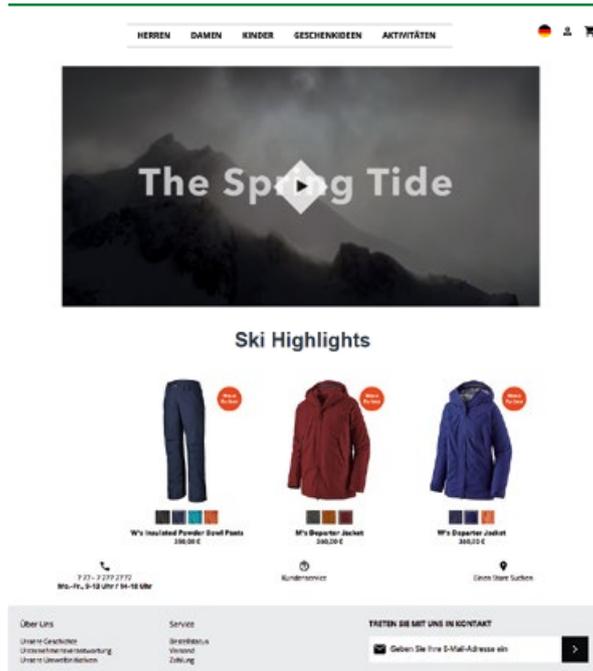
Wirkungen von Storytelling-Videos

Die dargestellte Erlebnisvermittlung ist aus Sicht eines Online-Shop-Betreibers vor allem dann relevant, wenn dadurch ökonomische oder vor-ökonomische Kennzahlen positiv beeinflusst werden können. Ein vom Konsumenten wahrgenommener hedonischer Wert hat einen positiven Einfluss auf die Wiederbesuchsabsicht (Demangeot & Broderick, 2007). Daher wurde der Zusammenhang zwischen den Wirkungen des hedonischen Video-Konsums (als Nutzen für den Kunden) und der Wiederbesuchsabsicht, definiert als Wahrscheinlichkeit, dass ein Nutzer eine Website erneut besucht (Abdualla et al., 2016), als zentrale Erfolgsvariable untersucht. Diese Wiedernutzungsabsicht wurde analog der gemischten Motivlage in eine utilitaristische und eine hedonische Wiederbesuchsabsicht aufgeteilt.

Das hedonische Video-Konsumerlebnis wurde über die Konstrukte Enjoyment, Inspiration und Irritation modelliert, die sich jeweils direkt auf die Hedonische Wiederbesuchsabsicht als auch indirekt über die Kompetenzzuschreibung gegenüber dem Online-Shop auswirken. Abbildung 2 zeigt das Modell mit den hypothetisierten Wirkungsbeziehungen.

Unter Enjoyment wird hier der Grad des persönlichen Vergnügens verstanden; es besteht aus der Einbindung in die Aktivität (Engagement, hier Eintauchen in die Geschichte), positive Gefühle (Glück, Freude etc.) und die Erfüllung eines (bisher auch durchaus unbekannt) Wunsches (Lin et al., 2008). Die Inspiration wird über den wahrgenommenen Impuls (Evocation), der neue Möglichkeiten aufzeigt (Transcendence) und das Bedürfnis, die neu entstandene Idee zu realisieren, konzeptualisiert (Böttger et al., 2017).

Für die Irritation wurde ein negativer Einfluss angenommen, bei den anderen Konstrukten ein positiver Einfluss. Weiterhin wurde angenommen, dass die utilitaristische Wiederbesuchsabsicht von der Kompetenzzuschreibung (zugeschriebene Fachkenntnis, Perceived Expertise (vgl. Ohanian, 1990)) gegenüber dem Online-Shop positiv und von einer möglichen Irritation negativ beeinflusst wird. Die optische Anmutung des Online-Shops (basierend auf dem Konzept der Visual/Perceptual Consistency (vgl. Axelsson, 2021; Song et al., 2013) definiert als der Grad der Übereinstimmung eines Webshop-Elements, hier des Storytelling-Videos, mit dem optischen Eindruck eines Nutzers mit dem

Abb. 3: Webshop-Mockup mit eingebettetem Storytelling-Video als Stimulus

Quelle: Eigene Darstellung.

Webshop insgesamt) wird mit ihren Wirkungen auf Irritation und Kompetenzzuschreibung betrachtet.

Dieses Modell wurde durch eine Online-Befragung überprüft. Die Probanden sahen sich zunächst ein in einen Webshop eingebettetes Video an. Für diesen Stimulus wurde ein Webshop-Mockup erzeugt, das einem üblichen Webshop nachempfunden ist, allerdings ohne die Nennung von Markennamen (siehe Abbildung 3).

Als Video-Stimulus kam eine übersetzte, neu synchronisierte und gekürzte Fassung eines Storytelling-Videos von Patagonia zum Einsatz, das zu diesem Zweck freundlicherweise freigegeben worden war. Es waren im Vorfeld weitere Videos von Columbia Sportswear, Adidas, Salomon, Audi, Samsung, The North Face, Nike, Under Armour und anderen gesichtet worden, um ein typisches Beispiel zu identifizieren. Von der Verwendung unterschiedlicher Videos wurde abgesehen, um die Vergleichbarkeit sicherstellen zu können.

Nach der Video-Darbietung wurden den Probanden Fragen zu den beschriebenen Konstrukten und der Wiederbesuchsabsicht gestellt. Die Messung erfolgte über fünfstufige Likertskalen, die der oben angegebenen Literatur entnommen

und modifiziert wurden. Der Fragebogen wurde mittels eines qualitativen Pretests mit kognitiven Interviews und einem quantitativen Pretest überprüft. Die Konstrukte erster Ordnung wurden zur Prüfung der Eindimensionalität einer explorativen Faktorenanalyse (Measure of Sampling Adequacy, Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium, Bartlett-Test) unterzogen. Daraufhin wurde auf Konstruktebene eine Reliabilitätsprüfung mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (siehe Infobox „Studiendesign“) durchgeführt. Anschliessend wurden die Konstrukte zweiter Ordnung (Enjoyment und Inspiration) im Rahmen der Second-Order-Faktorenanalyse überprüft. Die Befragung erfolgte online mit einem Convenience-Sample (n=122). Die Befragten waren zu 75,4% weiblich, das Durchschnittsalter betrug 36,2 Jahre. Am häufigsten war die Altersgruppe 20–29 Jahre vertreten. Die Datenbereinigung erfolgte hinsichtlich der benötigten Bearbeitungszeit und mithilfe von Kontrollfragen, um sicherzustellen, dass das Video auch angeschaut wurde. Bei weniger als 5% fehlender Werte bei den Indikatoren wurden diese durch Mittelwerte ersetzt, andernfalls paarweise ausgeschlossen.

Zur Überprüfung des Modells wurde ein Partial-Least-Squares-Ansatz (SmartPLS) mit einem reflektiven Messmodell gewählt. Dieser scheint vor dem Hintergrund der noch neuen Theorie, dem recht komplexen Modell und der dafür doch geringen Stichprobengrösse geeignet.

Tatsächlich konnten 42,7% der Varianz der hedonischen Wiederbesuchsabsicht (angepasstes R-Quadrat, vgl. Hair et al., 2017) durch die vier Prädiktoren Kompetenzzuschreibung, Enjoyment, Inspiration und Irritation erklärt werden. Den stärksten Einflussfaktor für die hedonische Wiederbesuchsabsicht stellte dabei das Enjoyment mit einem Pfadkoeffizienten von 0,335 und bei kleiner Effektstärke (Chin, 1998) dar. Gleichzeitig wiesen Konsumenten, die Enjoyment und Inspiration als Folge des Storytelling-Videos empfanden, eine höhere utilitaristische Wiederbesuchsabsicht auf. Es lässt sich zeigen, dass unter Berücksichtigung der relevanten Einflussfaktoren sowohl die hedonische Erlebnis-komponente als auch die utilitaristische Dimension der Wiederbesuchsabsicht positiv beeinflusst werden können.

Folglich lässt sich sagen, dass ein durch das Storytelling-Video wahrgenommenes Enjoyment sowie eine vom Storytelling-Video ausgelöste Inspiration die hedonische Wiederbesuchsabsicht in Webshops steigert.

Im Hinblick auf die utilitaristische Wiederbesuchsabsicht konnten durch die Einflussfaktoren 18,8% der Varianz erklärt werden. Dabei erwies sich der Prädiktor Inspiration mit einem Pfadkoeffizienten von 0,326 als stärkster Einflussfaktor mit einer kleinen Effektstärke von 0,099. Es lässt

sich somit schlussfolgern, dass Konsumenten, die Enjoyment und Inspiration als Folge des Storytelling-Videos empfinden, eine höhere utilitaristische Wiederbesuchsabsicht aufweisen als solche Konsumenten, die beim Anschauen des Videos nicht vergnügt und inspiriert sind. Dies zeigt einmal mehr, dass offensichtlich die hedonische und utilitaristische Motivation kombiniert gesehen werden müssen.

Aufgrund der Mehrstufigkeit des Kausalmodells fungiert die Kompetenzzuschreibung nicht nur als Prädiktor, sondern auch als endogene Variable. Dabei lässt sich feststellen, dass die optische Anmutung mit einem Pfadkoeffizienten von 0,480 und einer mittleren Effektstärke von 0,187 die stärkste Beziehung im Modell widerspiegelt. Auch die Variablen Enjoyment und Inspiration zeigten signifikante Einflüsse auf die Kompetenzzuschreibung.

Implikationen für den E-Commerce

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass es ein Potenzial für das Angebot von Erlebnissen auch in relativ standardisierten Shop-Umgebungen gibt.

Daher sollten E-Commerce-Anbieter den Einsatz von digitalen Storytelling-Videos als strategische Option zur

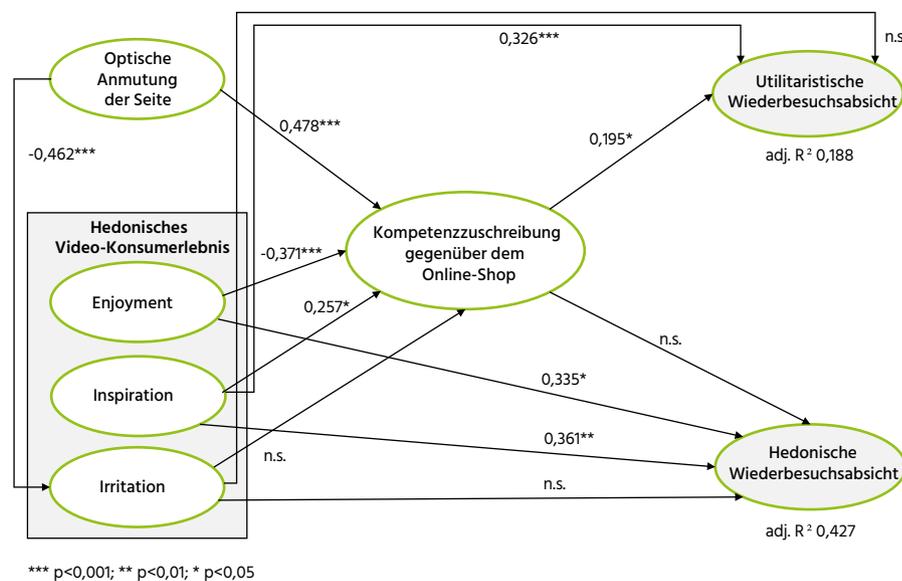
Weiterentwicklung ihres Angebotes nutzen. Diese Videos sollten durch den Anbieter selbst produziert und im eigenen Webshop klar präsent sein. Dabei ist wichtig, dass das Video zu den anderen Elementen des Webshops passt. So sollte in Video und Webshop auf eine einheitliche Bildsprache geachtet werden. Ein Produktbezug sollte für diese Art von Videos

Emotionale Geschichten regen die Fantasie der Menschen an und transportieren sie in neue Welten.

Sammer, 2014

nicht gegeben sein. Die Nutzer sollen durch die Geschichte ein emotionales Erlebnis genießen, das sie zu einer späteren Rückkehr auf die Seite veranlasst. Diese könnte durch frühzeitige Ankündigung weiterer Videos oder auch die Verlinkung auf frühere Videos noch gefördert werden. Registrier-

Abb. 4: Modell mit Pfadkoeffizienten



Quelle: Eigene Darstellung.



Foto. © iStockphoto

Studiendesign

Die Datenerhebung wurde Anfang Januar 2020 mit einem Online-Fragebogen durchgeführt. Es wurde ein Convenience-Sample über Poll-Survey, SurveyCircle und Social-Media-Plattformen erhoben.

Geschlechterverteilung:

- 75,4% weiblich
- 24,6% männlich

Altersverteilung:

- 47,5% 20–29 Jahre
- 17,2% 30–39 Jahre
- 9% 40–49 Jahre
- 19,7% 50–59 Jahre
- 5,7% 60 Jahre und älter

Güteprüfung des reflektiven Messmodells:

Überprüfung der Inhaltsvalidität über explorative Faktorenanalysen der einzelnen Konstrukte:

- KMO-Werte zwischen 0,5 und 0,887
- MSA zwischen 0,5 und 0,937

Überprüfung der Konstruktreliabilität, Konstrukte 1. Ordnung:

- Cronbach's Alpha zwischen 0,794 und 0,932
- Composite Reliability zwischen 0,888 und 0,955

Überprüfung der Konstruktreliabilität, Konstrukte 2. Ordnung (Enjoyment, Inspiration):

- Cronbach's Alpha zwischen 0,807 und 0,834
- Composite Reliability zwischen 0,719 und 0,900

Überprüfung der Konvergenzvalidität, Konstrukte 1. Ordnung:

- durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) zwischen 0,725 und 0,876
- Indikatorladungen (konfirmatorische Faktorenanalyse) zwischen 0,836 und 0,958
- Indikatorreliabilität zwischen 0,674 und 0,918

Überprüfung der Konvergenzvalidität, Konstrukte 2. Ordnung (Enjoyment, Inspiration):

- Indikatorladungen zwischen 0,778 und 0,913
- Indikatorreliabilität zwischen 0,605 und 0,834
- DEV zwischen 0,719 und 0,761

Überprüfung der Diskriminanzvalidität, Konstrukte 1. Ordnung:

- alle HTMT-Werte unter 0,85
- Fornell-Larcker-Kriterium zwischen 0,754 und 0,928

Überprüfung der Diskriminanzvalidität, Konstrukte 2. Ordnung (Enjoyment, Inspiration):

- HTMT unter 0,85
- Fornell-Larcker-Kriterium zwischen 0,719 und 0,889

ten Kunden könnten Benachrichtigungen geschickt werden, wenn neue Videos online sind. Auf den vom Unternehmen genutzten Social-Media-Kanälen könnten neue Videos mit kleinen Teasern angekündigt werden. Die Verlinkung erfolgt dann direkt zum Video im eigenen Webshop und nicht auf eine Video-Plattform. Die entsprechenden KPIs sind wie bei anderen Massnahmen auch klar zu monitoren; auf diese Weise ist es möglich, nach einer grösseren Zahl von Videos auch die Erfolgsfaktoren der Video-Gestaltung (z.B. Länge, Tonalität, Protagonisten etc.) zu ermitteln und zu berücksichtigen.

Limitationen und Forschungsausblick

Im Gegensatz zu früheren Forschungen und entgegen der Hypothese konnte die Variable Irritation nicht als Prädiktor unterstützt werden. Nichtsdestotrotz konnte der Einfluss der optischen Anmutung auf die Irritation (0,272, $p < 0,001$) gezeigt werden. Des Weiteren zeigt die statistische Auswertung der Kausalbeziehung des Enjoyments auf die Kompetenzzuschreibung, entgegen der angenommenen Richtung, einen negativen Einfluss. Im Hinblick auf die aufgestellte Theorie lassen sich daraus zu diesem Zeitpunkt allerdings keine logischen Schlussfolgerungen ziehen. Zukünftige Untersuchungen sollten diese Beziehung daher weiter erforschen.

Die Stichprobe hatte eine überproportional starke Beteiligung von Frauen (75,4%); bei Webshops, die überwiegend von Männern besucht werden, könnten die Effektstärken differieren.

Des Weiteren war die vorliegende Untersuchung im Hinblick auf das verwendete Storytelling-Video kontextbezogen, es lässt sich thematisch dem Kontext Wintersport zuordnen. Zukünftige Forschungen sollten die Untersuchungsergebnisse daher mithilfe von anderen Storytelling-Videos in anderen Themengebieten validieren; auch Video-Eigenschaften wie Protagonist, Stimme oder Schnitt dürften einen Einfluss auf die Wahrnehmung des Videos haben. Das verwendete Storytelling-Video stellte (typischerweise) die Ich-Erzählerin in den Mittelpunkt; wichtig wäre für die Gestaltung zukünftiger Videos, auch die Dialogorientierung als wirkungsvolles Mittel (vgl. Strelow et al., 2021) zu untersuchen.

Das Ursache-Wirkungs-Modell bildet nur einen kleinen Teil der hedonischen und utilitaristischen Wiederbesuchsabsicht in Webshops ab. Es bestehen noch zahlreiche andere Einflussfaktoren, die in das Modell aufgenommen und statistisch überprüft werden sollten. Auch weitere E-Commerce-KPIs (z.B. Käufe/Conversion, Loyalität oder eWOM) sollten als Zielvariablen einbezogen werden. 

Literatur

- Abdullah, D., Jayaraman, K. & Kamal, S. B. M. (2016). A conceptual model of interactive hotel website: The role of perceived website interactivity and customer perceived value toward website revisit intention. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 170–175. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30109-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30109-5)
- Adlmaier-Herbst, D. G. & Musiolik, T. H. (2017). Digital Storytelling als intensives Erlebnis - Wie digitale Medien erlebnisreiche Geschichten in der Unternehmenskommunikation ermöglichen. In *Storytelling*, 33–59. Springer.
- Axelsson, A. (2012). Consistency in web design from a user perspective.
- Böttger, T., Rudolph, T., Evanschitzky, H. & Pfrang, T. (2017). Customer inspiration: Conceptualization, scale development, and validation. *Journal of Marketing*, 81(6), 116–131.
- Chang, C. (2009). Being hooked by editorial content: The implications for processing narrative advertising. *Journal of Advertising*, 38(1), 21–33.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Coker, K. K., Flight, R. L. & Baima, D. M. (2017). Skip it or view it: The role of video storytelling in social media marketing. *Marketing Management Journal*, 27(2).
- Coker, K.K., Flight, R.L. & Baima, D.M. (2021). Video storytelling ads vs argumentative ads: How hooking viewers enhances consumer engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2020-0115>
- Demangeot, C. & Broderick, A. J. (2007). Conceptualising consumer behaviour in online shopping environments. *International Journal of Retail and Distribution Management* 35(11), 878–894.
- Dessart, L. (2018). Do ads that tell a story always perform better? The role of character identification and character type in storytelling ads. *International Journal of Research in Marketing*, 35(2), 289–304. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.12.009>
- E-Commerce Magazin (2017, 27. Januar). Studie: 92 Prozent der Online-Shopper kaufen nicht sofort beim ersten Besuch einer Website. E-commerce Magazin. <https://www.e-commerce-magazin.de/>
- studie-92-prozent-der-online-shopper-kaufen-nicht-sofort-beim-ersten-besuch-einer-website/
- Green, M. C. & Sestir, M. (2017). Transportation theory. *The International Encyclopedia of Media Effects*, 1–14.
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Richter, N. F. & Hauff, S. (2017). Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung. Vahlen.
- Hong, J.(J), Yang, J., Wooldridge, B.R. & Bhappu, A.D. (2021). Sharing consumers' brand storytelling: Influence of consumers' storytelling on brand attitude via emotions and cognitions. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2019-2485>
- Jiang, L. A., Yang, Z. & Jun, M. (2013). Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *Journal of Service Management* 24(2), 191–214.
- Joines, J. L., Scherer, C. W. & Scheufele, D. A. (2003). Exploring motivations for consumer web use and their implications for e-commerce. *Journal of Consumer Marketing*, 20(2–3), 90–108.
- Kuan, T. H., Shiratuddin, N. & Harun, H. (2012). Core elements of digital storytelling from experts' perspective. *Knowledge Management International Conference*, S. 4–6.
- Kumar, A. & Tan, Y. R. (2015). The demand effects of joint product advertising in online videos. *Management Science*, 61(8), 1921–1937.
- Lambert, J. (2013). *Digital storytelling: Capturing lives, creating community*. Routledge.
- Lin, A., Gregor, S. & Ewing, M. (2008). Developing a scale to measure the enjoyment of web experiences. *Journal of Interactive Marketing*, 22(4), 40–57.
- Martínez-López, F. J., Pla-García, C., Gázquez-Abad, J. C. & Rodríguez-Ardura, I. (2016). Hedonic motivations in online consumption behaviour. *International Journal of Business Environment*, 8(2), 121–151.
- Monswé, T. P., Y. B., Dellaert, G. C. & De Ruyter, K. (2004). What drives consumers to shop online: A literature review. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 102–121.
- Nicoli, N., Henriksen, K., Komodromos, M. & Tsagalas, D. (2021). Investigating digital storytelling for the creation of positively engaging digital content. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2021-0036>
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39–52.
- Pagel, S., Goldstein, S., Janssen, B. & Sadrieh, A. (2010). Angebot und Nutzung von Videos in Online-Shops: Ein Forschungsprogramm zur multimedialen Bewegtbildkommunikation im Electronic Commerce. Düsseldorf Working Papers in applied management and economics.
- Pattiss, J. (2018). *Praxisratgeber Video-Marketing: Strategie, Produktion, Tools, Verbreitung*. Springer.
- Pöppel, E. (2008). *Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager*, München.
- Sammer, P. (2014). *Storytelling*. O'Reilly Germany.
- Säwert, M. & Riempp, R. (2019). *Digital Storytelling im Web: am Beispiel von scroll-activated animations*. Springer.
- Seehaus, C. (2016). *Video-Marketing mit YouTube. Video-Kampagnen strategisch planen und erfolgreich managen*. Springer.
- Shelton, C. C., Warren, A. E. & Archambault, L. M. (2016). Exploring the use of interactive digital storytelling video: Promoting student engagement and learning in a university hybrid course. *TechTrends*, 60(5), 465–474.
- Sherry, J. & John, F. (1990). A sociocultural analysis of a midwestern American flea market. *Journal of Consumer Research*, 17(1), 13.
- Song, J., Kim, M., Baker, J. & Kim, J. (2013). Fostering a seamless customer experience in cross-channel electronic commerce. In 2013 SIGBPS Workshop on Business Processes and Service, Milan, Italy, S. 21–26.
- Strelow, E., Talke, K. & Heitmann, M. (2021). On the potential of dialogs in advertising. *Marketing Review St. Gallen*, (2), 36–45.
- To, P. L., Liao, C. & Lin, T. H. (2007). Shopping motivations on internet: A study based on utilitarian and hedonic value. *Technovation*, 27(12), 774–787.
- Xu, P., Chen, L. & Santhanam, R. (2015). Will video be the next generation of e-commerce product reviews? Presentation format and the role of product type. *Decision Support Systems*, 73, 85–96.

A Data-Driven Approach to Improve the Digital Customer Journey for SMEs

A Case Study On HAILO

In the current, rapidly changing environment, understanding the customer journey and continuously improving the customer experience are key success factors for competing successfully in the online business. A case study of HAILO, a German-based OEM, shows the impact of a data-driven approach and derived activities on providing a customised digital experience in order to be successful in the digital age.

Caroline Heins, Daniela Grumbach, Deniz Herkert, Prof. Dr. Wolfgang H. Schulz

Since early in 2020, the German government has taken actions to tackle the COVID-19 pandemic, such as curfews or shutdowns of local stores, which have significantly accelerated the transition towards digital and online-based distribution channels (Hoekstra & Leeflang, 2020). Digital distribution channels have thus become the most popular alternative to in-person shopping (Coppola, 2021). However, not all players have benefited equally from this development in their online sales due to, inter alia, a deficient customer journey.

Small and medium-sized enterprises (SME) face multiple challenges in their digital transformation to increase online sales (Adam & Alarifi, 2021; Omar et al., 2020). Processes and structures that have grown over decades turn out to be insufficient in the digital era. To create a real customer experience, suitable, cross-functional concepts as well as a vision with an agile and digital mindset have to be developed (Holmlund et al., 2020; Homburg et al., 2017; Fassnacht & Königfeld, 2015). Cross-functionality and collaboration between departments are essential since digital markets are customer-centric and customer journeys need to be consistent throughout all relevant touchpoints of each journey. Actively managed customer relationships, from which enterprises derive insights for changing and optimizing their entire value creation, are clear competitive advantages (Schellhorn & Adler, 2015). To create a positive and compelling experience, the right data has to be available to analyse and understand the customer needs and derive the expected experience (Zaki, 2019; Earley, 2018; Wedel & Kannan, 2016).

Following this rationale, HAILO, a leading original equipment manufacturer (OEM) in the development, production and distribution of ladders and waste collection solutions, is currently implementing a comprehensive customer-centric approach based on cross-functional collaboration through centralised digital leadership and data management. This case study describes the problems that were identified, the measures taken and the lessons learned in the process.

Background on the HAILO Case Study

HAILO, based in Haiger, Germany, is classified as a medium-sized enterprise and part of the well-known “German Mittelstand” operating in the business-to-business (B2B) and business-to-consumer (B2C) sectors. With around 400 employees, the enterprise is organised in three business units: (i) home & business, (ii) professional and (iii) built-in technology. In 2019, HAILO started to implement their three-phase digital strategy to create a centralised online customer touchpoint (figure 1).

The first phase included the migration to one single domain (hailo.de), the establishment of a single relaunched website, and the merger of shop systems as well as databases.

Prior to starting the second phase of HAILO’s digital strategy, the following transformation problems were identified:

- **Digital mindset:** A consistent digital mindset and common understanding had to be created throughout the entire organisation. To foster a common understanding and commitment of employees, a clear and transparent communication concept without

Caroline Heins

PhD Candidate at Chair of Mobility, Trade & Logistics, Zeppelin University, Friedrichshafen, Germany
c.grabellus@zeppelin-university.net

Daniela Grumbach

Head of Digital Unit & Director Marketing – home & business, HAILO-Werk Rudolf Loh GmbH & Co. KG, Haiger, Germany
dgrumbach@hailo.de

Deniz Herkert

Managing Director, DauHerkert GmbH, Stuttgart, Germany
deniz.herkert@dauherkert.de

Prof. Dr. Wolfgang H. Schulz

Head of Executive Education, Research Transfer & Entrepreneurship and Director of the Center for Mobility Studies; Chair of Mobility, Trade & Logistics, Zeppelin University, Friedrichshafen, Germany
wolfgang.schulz@zu.de

Fig. 1: Timeline of HAILO's Digital Strategy



Source: Own illustration.

buzzwords was introduced. The way forward and key advantages were explained on a business unit level.

- **Market disruption:** Markets were and are still changing dramatically, with retailers introducing their own brands and products, new domestic and international manufacturers easily accessing digital markets via marketplaces, and customers buying directly from manufacturers, thus turning former partners into competitors in some fields by bypassing retailers. This has opened up a whole new competitive situation between enterprises with significant pressure on recommended retail and market prices in general.

- **Data quality:** Founded in 1947, HAILO has gone through different phases of data processing, collecting data according to different logics and in different areas of the enterprise. However, in the latest era of digital transformation, with great processing power, almost endless storage capaci-

ties, interconnectivity and many other key drivers, a clear data taxonomy and central data management have become one of the most valuable resources for digital growth. These had yet to be introduced at HAILO.

- **Changing environment:** Nowadays, customers have access to all relevant information on products and services due to digital media. In the B2C market this is not new, but in the B2B sector such information has traditionally not been readily available

to buyers; instead, a close and personal relationship was necessary (Pandey et al., 2020). With the opportunities digital channels offer, B2B customers make informed decisions. Therefore, HAILO has to maintain and extend a credible online presence for both B2B and B2C markets by managing customer relationships across all channels.

The second phase was adopted to meet online sales growth targets, e.g., by increasing online visibility, improving

Management Summary

By relaunching its website and implementing a comprehensive data and analytics set-up, HAILO is better able to understand available data and customer touchpoints and can therefore improve the customer experience. The online marketing funnel as a tool for identifying touchpoints and performing in-depth analyses was optimised with a consistent data-driven approach and related activities. This approach helps position HAILO for upcoming challenges by providing new business opportunities and keeps a traditional brand sustainable in the digital age.

Fig. 2: Online Marketing Funnel

Source: Volz & Griepe (2020).

the online customer experience and conversion rates, and focusing on customer retention. Data management and the establishment of a centralised customer data platform (CDP) turned out to be the major enablers of relevant acquisition- and conversion-related initiatives such as introducing customer relationship management (CRM). This followed the insight that only with a centralised data management is it possible to maintain data quality and a structured data life cycle, secure access, maximise the value of data and ensure that it reaches the right person at the right time (Wallner, 2019). From data analyses to artificial intelligence-based developments, HAILO will now be able to offer customer-oriented innovations and services.

The third phase is currently ongoing, partly driven by fast improvements during the COVID-19 pandemic. HAILO aims to roll out the current setup outside Germany and Austria as well as develop new business opportunities enabled by the new data-driven approach.

Key Pillars of the HAILO Customer Journey

Enterprises, and especially SMEs, are facing human and financial resource constraints (Adam & Alarifi, 2021). Hence, transformation processes are often carried out in small but rather quick steps. These activities require the participation of a multitude of people, experts, strategists, and managers to develop customer-centric solutions (Roubelat, 2000).

Therefore, HAILO established the HAILO Digital Unit (HDU), a specialised team, as a central division with the goal to generate online sales growth and to create new business opportunities. The team members were carefully selected and comprise internal and external colleagues who combine internal network and long-term experience at HAILO with digital and marketing experience. Following an agile approach, the HDU divided the strategy into three phases, which ensures the quick adoption of learnings generated from the collected data. The three phases

and their concomitant milestones also allow for more frequent internal communication on success stories, which is part of the digital mindset and its transparent communication strategy.

Throughout the strategy development process, a major concern of the HDU was to optimise the relevant steps of the online marketing funnel (figure 2) by identifying touchpoints and performing in-depth analyses on how customers can best continue their journey with HAILO to avoid churn.

Some of the questions asked by the HDU at each stage of the customer journey are described below:

1. Awareness: How do we involve users at an early stage? What type of content are people interested in during an early stage? How do we increase search engine optimisation (SEO) visibility for informational searches via search engines? How do we target relevant audiences that might not consider us yet via social media and display ads?

2. Interest: How do we keep users involved through customised retargeting campaigns? How do we move users to the next funnel stage by providing relevant and convincing content?

3. Consideration: How do we make users understand our unique selling proposition and convince them to decide in our favour without confusing them with too much information? What is the optimum frequency cap for our retargeting campaigns? What is the best transactional SEO approach during the middle stages of the funnel?

4. Purchase intent: What types of pay-per-click campaigns do we need to target as many people as possible that are currently considering our products? Do we need recommendation tools or

chatbots to help clients make better decisions or answer remaining questions?

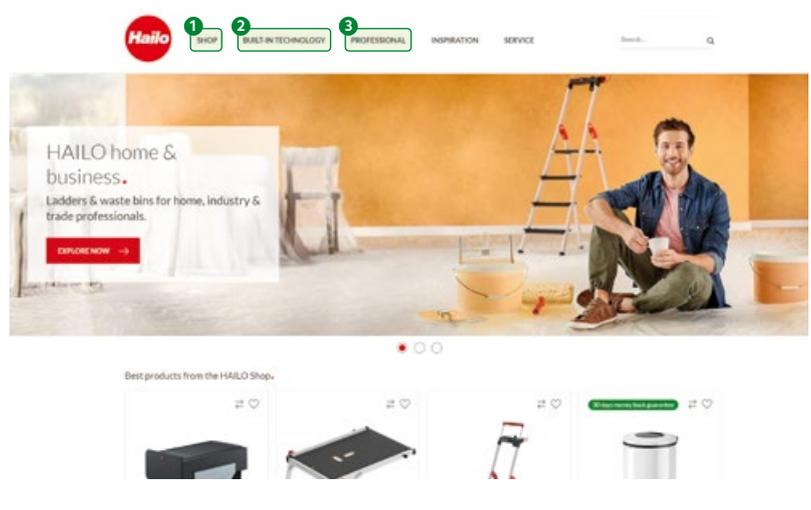
5. Purchase/Lead: How should the perfect check-out for our customers be designed? What are the transactional customer needs that we face (e.g. what types of payments and invoices do they require)? How do we reduce checkout abandonment rates and how do we regain customers who dropped out of the process via intelligent e-mail marketing?

6. Upselling: What can we learn from our customers' purchasing behaviour and history? Are there upselling opportunities within or between certain product categories or business units? How do we get in touch with our customers for upselling purposes without annoying them?

7. Repeated purchase: In which time intervals do customers check out with a second or third cart? Are there certain patterns that we can use to predict purchases and therefore run predictive e-mail marketing campaigns? What are the main behavioural cohorts that have an above-average retention rate? How can we better target these behavioural cohorts to increase customer lifetime value?

In response to the upcoming Google update (Kleinz, 2021) that will put an end to tracking individual users, HAILO has already taken measures to focus on behavioural cohorts instead of individual users. This will be performed by defining a set of events that can generate a clear picture of the aggregated user behaviour using the analytics tool *Amplitude*. These cohorts can be targeted on a behavioural basis instead of users' personal attributes. By focusing on behaviour instead of attributes, HAILO takes its online marketing activities one step closer to the customer

Fig. 3: Website Relaunch Combining all Three Business Units



Source: HAILO (2021).

needs, thereby further optimizing the online marketing funnel.

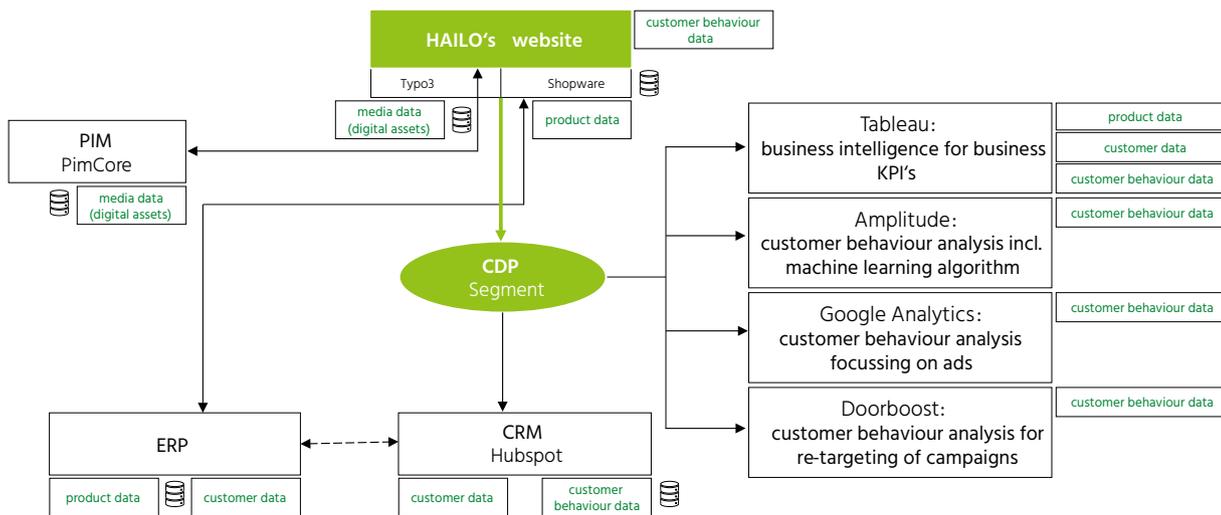
Key Initiatives since 2019

In the course of its digital strategy, HAILO implemented a variety of initiatives during the past 2.5 years, which are selectively described below:

• **One brand – one website:** Merging the different websites into a *TYPO3* (primarily for content management) and *Shopware* (primarily for e-commerce) setup increased usability, improved the customer experience and strengthened their brand through higher visibility in search engines (figure 3). Following Kreutzer (2021), the corporate website is now the nucleus of the enterprise's entire online communication and is also frequently integrated into multi- and omni-channel communication campaigns. The same applies to the online shop, which is the key driver for

activating the maximum potential for e-commerce (Kreutzer, 2021).

- **Centralised B2B login:** In B2B relations it is common for customers to receive customer-specific prices based on pre-defined conditions or based on the seller's pricing strategies for certain customer types. HAILO has set up a login area for commercial customers which will display customer conditions and will go live in mid-2021. In 2022, the set-up will be extended to all business units to create a cross-functional customer experience and collect more insights on customer behaviour.
- **Centralised data management:** In e-commerce, data management, especially quality management of product and customer data, and data analyses, especially of marketing data generated from user behaviour, are key success factors (Wedel & Kannan, 2016). A data-driven strategy generated from

Fig. 4: New Data and Software Architecture of HAILO

Source: Own illustration.

comprehensive mapping, starting with a data dump from various systems and based on a clear data taxonomy, is indispensable for growing a profitable digital business for HAILO. The strategy's main goal is to generate insights from the collected data so that all activities can be managed more effectively and efficiently to create high quality output, e.g. better product recommendations, and provide value

to the customers (figure 4). In order to better understand customer needs, HAILO particularly focusses on the CDP approach, which acts as a centralised clearinghouse and repository for data from various external and internal systems (Earley, 2018). HAILO analysed clickstream data, for example, in order to understand the customer journey even better. Based on insights generated from data, a detailed custo-

mer understanding is developed by the HDU to define HAILO's upcoming marketing activities. The challenges within this data-driven approach are the velocity of commerce, the number of variables that need to be interpreted and the granularity of responsiveness to customer needs (Holmlund et al., 2020; Earley, 2018). Every technology and tool in the digital ecosystem produces data streams that need to be analysed and interpreted. In this context, key challenges are (i) identifying which data is important, (ii) understanding what it reveals, and (iii) determining what to do with it. The HDU constantly challenges the status quo to keep focused on the purpose of collecting and analysing data which might change over time (Holmlund et al., 2020; Earley, 2018).

• **Funnel optimisation:** The most relevant activities to optimise various touchpoints throughout the online marketing funnel were performed in a

Main Propositions

1. By conducting a data-driven approach, HAILO establishes innovative drivers to create new business opportunities.
2. Setting up a centralised data management allows to generate insights from the collected data.
3. A better understanding of customer needs leads to an increase in sales and corporate development and brand awareness.
4. Although the required investments and internal resources were significant, the return is positive and above expectations.

multi-stage process. It should be emphasised that a consistent data-driven approach was used. The activities were carried out on the basis of data analyses and constantly optimised:

- **SEO:** HAILO conducted a comprehensive keyword research and derived a demand-focused information architecture for the website, also including early-stage funnel topics, e.g. recommendations on building treehouses or recycling topics. This task was not performed by marketing specialists but rather by data and architecture experts that designed a structure for long-term SEO performance. The investment doubled online visibility within the first two months following the relaunch, which led to a significant increase in website traffic and online shop sales.
- **Pay-per-click (PPC) campaign optimisation:** For every stage of the funnel, the HDU implemented a standardised approach of continuous campaign optimisation through A/B testing (e.g. variations in ad creatives, page content, user experience) rather than continuous campaign planning with constantly more campaign concepts as is usual in the offline world. This approach led to a significant increase in return on advertising spend from around 200 percent to around 500 percent and in limited cases even to 1,100 percent within the first six months after the campaigns were recalibrated. This means that the campaigns are more aligned to the relevant customer journeys since customers are now clicking on ads at a lower price, follow through the entire funnel at lower costs, and have a higher check-out value. HAILO PPC campaigns are multi-channel campaigns ranging from

Lessons Learned

1. Enable the organisation to leave old paths and break new ground by exploring new approaches.
2. A consistent digital mindset and common understanding have to be created throughout the entire organisation.
3. Implementing a centralised data management system for B2B and B2C customers needs to be considered carefully as users are treated differently.
4. Clear data taxonomy and central data management are two of the most valuable resources for digital growth.
5. Challenges within this data-driven approach are: (i) identifying which data is important, (ii) understanding what it reveals, and (iii) determining what to do with it.

paid social media content using Facebook and Instagram to search engine advertising (SEA) and Google display ads.

- **Organic social boosts and influencer collaboration:** The use of social media leads to increased web traffic (Dolega et al., 2021) and is consequently identified as an additional customer touchpoint. HAILO uses Facebook, Instagram and LinkedIn as social media platforms for different target groups. In addition to the PPC campaigns, organic social postings to the news

feed are boosted to keep the relevant audiences aware of the HAILO storylines and create an early-stage interaction. By using this approach, HAILO could increase its social media reach year-on-year from 150,000 unique users in 2019 to 2,100,000 unique users in 2021 (1,400 percent) with ad impressions increasing from 190,000 to 7,800,000 (4,100 percent) in the same period. In addition, HAILO recently started a collaboration with an influencer broker who identifies relevant influencers even with small communities to increase conversion rates by reaching out to more relevant audiences.

- **E-mail marketing and marketing automation:** By analysing customer interactions and key conversion events, the HDU could identify relevant content and important touchpoints throughout the entire customer journey. Based on the conducted analyses, the HDU set up different e-mail marketing campaigns tailored to the different journeys, as well as marketing automations based on pre-defined trigger events at certain touchpoints. Since this part of the optimisation process has started only recently, no reliable results can be presented yet. It can, however, be stated that this has already led to a more efficient use of internal resources.
- **Outbound B2B sales:** Since B2B direct sales has been identified as a distribution channel with significant potential, customer data had to be collected for some customer segments first. This was done by a website opt-in, a lead campaign, and a GDPR-compliant data collection approach. The newly added data was checked regarding duplicates and GDPR com-

pliance. Moreover, a required black-listing approach was implemented. Outbound campaigns were drafted and implemented into the CRM and the outbound B2B sales campaign was started. The campaign started in May 2021 and is still ongoing.

Key Takeaways and Outlook

HAILO has taken a data-driven and cross-functional approach to its entire digital marketing. Although required investments and internal resources were significant, the return is positive and above expectations. The online revenue increased by 161 percent from 2019 to 2020. Financial results for the first quarter of 2021 reflect further growth. Overall, HAILO's data-driven marketing puts data taxonomy, data quality, and centralised data management first and makes decision-making and marketing optimisation measurable and objective. The data-driven approach overcomes the limitations imposed by fragmented point solutions and presents a holistic approach to customer interactions. HAILO truly puts customers first, provides an appealing customer experience and focuses on customer behaviour based on aggregate and comprehensive data rather than personal observations. This approach generates valuable insights which might have a knock-on effect on all other initiatives, and – based on current reporting – will most likely pay off via revenue and profit migration in the future as well.

The COVID-19 pandemic can be seen as an additional driver for increased attention on digital channels. However, this was not the main driver for HAILO's growth in this distribution channel. The key success factor was the development of a centralised digital leadership and data management concept with all the activities described above.

Digital markets also have boundaries, and the more enterprises optimise their activities, the more complex and difficult competition becomes. Once a new equilibrium is reached, a competitive edge can primarily be generated through insights or digital relations that are not available to competitors. This transformati-

on requires a new mindset, new structures, and new processes, which is especially challenging for SMEs that were founded in a primarily non-digital age. From this perspective and to a certain extent, introducing a centralised data management process becomes an enterprise-wide change management process. 

Literature

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: The role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10, 15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Coppola, D. (2021). E-commerce worldwide – statistics & facts. Statista. <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping>
- Dolega, L., Rowe, F., & Branagan, E. (2021). Going digital? The impact of social media marketing on retail website traffic, orders and sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60(5), 1–11.
- Earley, S. (2018). The role of a customer data platform. *IT Professional*, 20(1), 69–76.
- Fassnacht, N., & Königsfeld, J. A. (2015). Sales promotion management in retailing: Tasks, benchmarks, and future trends. *Marketing Review St. Gallen*, 32, 67–77.
- HAILO (2021) Hailo: Innovative Abfall-sammellösungen und Steigergeräte. HAILO. <https://www.hailo.de/de/>
- Hoekstra, J. C., & Leeflang, P. S. H. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, 249–260. <https://doi.org/10.1007/s43039-020-00016-3>
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravaid, A., Sarantopoulos, P., Villarroel Ordenes, F., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Kleinz, T. (2021). Googles Cookie-Ausstieg: Streit um "Tracking light". Heise online. <https://www.heise.de/news/Googles-Cookie-Ausstieg-Streit-um-Tracking-light-5994478.html>
- Kreutzer R. T. (2018). Kennzeichnung, Erfolgsfaktoren und Ziele des Online-Marketings. In: R. T. Kreutzer (Ed.), *Praxisorientiertes Online-Marketing*. Springer Gabler.
- Omar, A. R. C., Ishak, S., & Jusoh, M. A. (2020). The impact of Covid-19 movement control order on SMEs' businesses and survival strategies. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 16(2), 90–103.
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: Structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1191–1204.
- Roubelat, F. (2000). Scenario planning as a networking process. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 99–112.
- Schellhorn, J., & Adler, B. (2015). Von der Marktbearbeitung zur Customer Experience – Neue Impulse für das moderne Marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 32, 22–27.
- Volz, P., & Griep, A. (2020). Personalisierung im digitalen Content Marketing. In Wesselmann, M. (Ed.), *Content gekonnt*. Springer Gabler.
- Wallner, M. (2019). Datenmanagement in österreichischen Industrieunternehmen – Umsetzung, Trends und Hindernisse. Montan Universität Leoben. <https://pure.unileoben.ac.at/portal/files/4648215/AC15575700.pdf>
- Wedel, M., & Kannan, P.K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121.
- Zaki, M. (2019). Digital transformation: Harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429–435.

Non-Food-Einzelhandel vor, während und nach der Pandemie

Implikationen für das Experience Management

Die Pandemie hat nicht nur den Non-Food-Einzelhandel vor grosse Herausforderungen gestellt, sie hat auch das Einkaufsverhalten der Kunden¹ nachhaltig beeinflusst. In diesem Beitrag zeigen wir, wie es ein zeitgemässes Customer-Experience-Management (CEM) erlaubt, diesen Änderungen Rechnung zu tragen. Aktiv an der kundenzentrierten Ausgestaltung der Erfolgseigenschaften – Probleme lösen, Kunden ansprechen und Aufenthalt gestalten – zu arbeiten und sich damit im Wettbewerb zu differenzieren, ist die zentrale Aufgabe des CEM und im Zeitalter der Digitalisierung wichtiger denn je.

Dr. Kai Hudetz, Prof. Dr. Werner J. Reinartz

¹Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschliesslich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts.

Schon seit Jahrzehnten ist die Weisheit „Handel ist Wandel“ präsent. Der Siegeszug des Internets und das damit einhergehende dramatische Wachstum des Online-Handels erhöhten die Wettbewerbsintensität im Einzelhandel nochmals deutlich. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, müssen Einzelhändler ihre Customer Experience (Verhoef et al. 2009; Lemon & Verhoef, 2016) permanent optimieren – sowohl online als auch stationär. Customer Experience (CE) umfasst dabei alle Interaktionen des Kunden mit dem Unternehmen (in unserem Falle der Händler) und stellt ein ganzheitliches Konstrukt dar. Es umfasst die kognitiven, affektiven, emotionalen, sozialen und physischen Reaktionen des Kunden auf den Einzelhändler, die Phasen der Suche, des Kaufs, des Konsums und des Nachkaufs und erstreckt sich über mehrere Kanäle (Verhoef et al., 2009).

Die Corona-Pandemie hat das Konsumentenverhalten nicht zuletzt durch die massiven Beschränkungen von Flächenkonzepten erheblich verändert und insbesondere den stationären Non-Food-Einzelhandel vor neue Herausforderungen gestellt (siehe hierzu auch Fetsch et. al., 2021, S. 12). Es stellt sich die Frage, wie nachhaltig diese Veränderungen sind und wie stationäre Händler durch effektives Experience Management (Homburg et al., 2017) nach der Pandemie erfolgreich sein können. Customer-Experience-Management (CEM) ist definiert als die Strategie eines Händlers, das Kundenerlebnis so zu gestalten, dass sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen ein Mehrwert entsteht (Verhoef et al., 2009). Dem CEM kommt dabei eine ganz zentrale Rolle an der Kundenschnittstelle zu (Homburg et al., 2017), wobei dieses gleichzeitig strukturell intern verankert ist.

1. Erfolgsfaktoren des Einzelhandels vor Covid-19

Handelsformate und Händler stehen nicht erst seit dem dramatischen Wachstum des Online-Handels im intensiven Wettbewerb, vielmehr sind seit Jahrzehnten massive Veränderungen zu beobachten – ausgelöst durch geändertes Konsumentenverhalten. In gesättigten Märkten mit einem breiten, ständig verfügbaren Online-Angebot gilt es für den Einzelhandel, kundenzentriert Wettbewerbsvorteile durch eine optimierte CE zu generieren.

1.1. Erfolgsfaktor Customer Experience vor Covid-19

Was machen erfolgreiche stationäre Händler, die sich vom Wettbewerb abheben und dem Kunden den entscheidenden Mehrwert durch eine exzellente CE bieten, anders? Auf der Grundlage verschiedener Studien wurde das in Abbildung 1

Dr. Kai Hudetz
Geschäftsführer IFH KÖLN
k.hudetz@ifhkoeln.de

Prof. Dr. Werner J. Reinartz
Universität zu Köln
Seminar für Handel und
Kundenmanagement
werner.reinartz@uni-koeln.de

dargestellte Modell zur Systematisierung der Erfolgsfaktoren im Einzelhandel entwickelt (siehe hierzu und im Folgenden: Reinartz & Hudetz, 2019, S. 35–40).

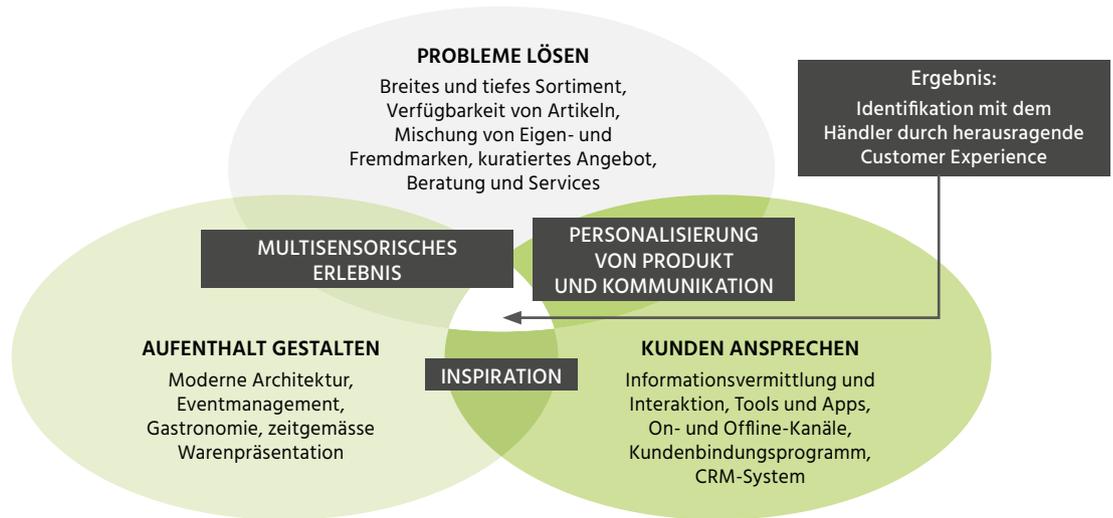
Demnach sollten erfolgreiche stationäre Händler grundsätzlich in der Lage sein, das Beschaffungsproblem des Kunden durch die Bereitstellung eines relevanten Sortiments sowie durch das Angebot einer gezielten, fachmännischen Beratung lösen zu können. Darüber hinaus bieten sie dem Kunden einen hochwertigen Aufenthalt im Geschäft. Die architektonische Gestaltung, aber auch gastronomische Angebote sowie Events und Erlebnisse am Point of Sale (PoS) führen zu einem allgemeinen Wohlbefinden und dienen der Inspiration des Kunden. Erfolgreiche Einzelhändler messen einer persönlichen, umfangreichen Kundenansprache, aus der eine vertiefte Kundenbeziehung resultiert, einen hohen Stellenwert bei. Diese beinhaltet einen intensiven, individualisierten und serviceorientierten Austausch über sämtliche Kanäle entlang der kompletten Customer-Journey.

Jedoch führt erst eine gezielte Kombination dieser drei Eigenschaften – Probleme lösen, Kunden ansprechen und Aufenthalt gestalten – zu einem einzigartigen Händlerprofil und einer entsprechenden Customer Experience am PoS. Auf Grundlage des Modells lassen sich drei zentrale Schnittstellen für ein erfolgreiches CEM ableiten, die zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen führen.

Wird zunächst die Problemlösung mit einem gleichzeitig hochwertigen Aufenthalt im Geschäft verbunden, führt dies zu einem eindrucksvollen multisensorischen Erlebnis. Dadurch wird ein Wert für den Kunden sowie ein Differenzierungsmerkmal zum Online-Handel geschaffen.

Zudem bewirkt die Verbindung zwischen einer hohen Ansprache- und Aufenthaltsqualität die Inspiration der Kunden am Verkaufspunkt. Dadurch kann einer durch das Überangebot auf dem Markt ausgelösten Kundenverwirrung entgegengewirkt werden. Durch die Personalisierung des Angebots

Abb. 1: Die drei Eigenschaften erfolgreicher Händler



Quelle: adaptiert von Reinartz & Hudetz (2019, S. 39).

und der Kommunikation wird sowohl eine gezielte Kundenansprache als auch eine adäquate Problemlösung ermöglicht.

Fernab eines rein transaktionalen und emotionslosen Verhältnisses, wie es oft im Online-Handel der Fall ist, lässt sich somit ein Absetzen von der Konkurrenz sowie eine Differenzierung vom Wettbewerb bewirken. Durch die positive Customer Experience kommt es somit zu einer Identifikation und emotionalen Bindung der Kunden mit dem Händler. Dies führt zu Wiederholungskäufen, positiven Weiterempfehlungen, einem erhöhten Vertrauen sowie zu einer Vermeidung von Angeboten der Wettbewerber. (Reinartz & Hudetz, 2019, S. 36; Lurtz & Kirchhoff, 2021, S. 8)

2. Einzelhandel in der Pandemie – Herausforderungen für das Experience Management

Wie verändern sich diese Faktoren nun während der Pandemie? Diese Frage kann auf der Basis des Corona-Consumer-Checks des IFH KÖLN analysiert werden. Dabei wurden deutsche Konsumenten seit März 2020 in unregelmäßigen Abständen bevölkerungsrepräsentativ zu ihren Einstellungen und Konsumverhalten befragt. Angesichts der massiven Einschränkungen beim stationären Einkauf ist es offensichtlich, dass es in der Pandemie zu Verschiebungen der CE kommt und sich die Eigenschaften aktueller erfolgreicher Händler durchaus von den Eigenschaften vor der Pandemie

unterscheiden. Folglich gestalten sich erfolgreiche Problemlösungen, Aufenthaltsgestaltung und Kundenansprache angesichts Covid-19 anders als zuvor.

2.1. Veränderungen des Konsumentenverhaltens in der Pandemie

Die offensichtlichste Veränderung stellt die massive Verschiebung ursprünglich stationär geplanter Käufe in den Online-Handel hinein dar, auch über die Lockdown-Phasen hinaus.

Zusammenfassung

Durch ein systematisches Management der Customer Experience kann den Herausforderungen des stationären Non-Food-Einzelhandels in Deutschland nach der Pandemie begegnet werden. Die kundenzentrierte Ausgestaltung der Erfolgseigenschaften – Probleme lösen, Kunden ansprechen und Aufenthalt gestalten – wird die zentrale Aufgabe des Customer-Experience-Managements. Die Integration von digitalen Elementen auf allen Ebenen wird dabei von zentraler Bedeutung sein.

Selbst in Phasen vermeintlicher Entspannung gaben in Kalenderwoche 34/2020 22 Prozent der Befragten an, in der Vorwoche Einkäufe online getätigt zu haben, die sie normalerweise im Geschäft erledigt hätten. In Kalenderwoche 11/2021 waren es sogar 43 Prozent (Deckers et al., 2021a). Dies führte für das Jahr 2020 in Deutschland zu einer massiven Beschleunigung des Online-Wachstums im B-to-C-Bereich in Höhe von 23,0 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (ein Plus in Höhe von 13,6 Mrd. € netto), im Jahr zuvor betrug das Wachstum noch 11,0 Prozent bzw. 5,9 Mrd. € (Handelsverband Deutschland, 2021).

Damit einher gingen massive Frequenzverluste an stationären Handelsstandorten. Laut Hystreet ging die Frequenz 2020 im Durchschnitt über alle Städte hinweg im Vergleich zum Vorjahr um 32 Prozent zurück (Faltermann, 2021). Rund 80 Prozent der Befragten haben im Vorjahr weniger Shopping-Trips in Innenstädte gemacht und ganz grundsätzlich weniger in Geschäften gebummelt und gestöbert (Deckers et al., 2021b).

Angesichts der Pandemie spielen die Lust auf Shoppen und Stöbern sowie Inspiration nur eine untergeordnete Rolle. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, steht die Suche nach bestimmten Produkten beim Besuch eines Geschäfts ganz klar im Fokus. Konsumenten sind angesichts der Pandemie eindeutig im Suchmodus. Damit sinken die Verweilzeiten im Ladengeschäft, die Konversionsraten sind angesichts der überwiegend gezielten Suchen jedoch hoch.

Als dritte relevante Entwicklung ist die stark gestiegene Bekanntheit und Nutzung digitaler Services stationärer Einzelhändler zu nennen, von Click & Collect über Video-Beratung und Lieferservices bis hin zur WhatsApp-Beratung. Bereits in der ersten Lockdown-Phase intensivierten die meisten Einzelhändler ihre Bemühungen, Online-Angebote

Kernthesen

1. Nachhaltige und erfolgreiche Customer Experience im stationären Non-Food Handel kann und muss systematisch gemanagt werden.
2. Dazu gehören Problemlösungskompetenz, zeitgemässe Aufenthaltsgestaltung und systematische Kundenansprache.
3. Die Pandemie verstärkt die Notwendigkeit zum CEM.
4. (Digitale) Services wie Click & Collect oder schnelle Haustürzustellungen werden zum Differenzierungsmerkmal avancieren.

mit dem stationären Geschäft zu verknüpfen. Vier Fünftel der befragten Konsumenten sind coronabedingt auf mindestens einen solchen Service aufmerksam geworden.

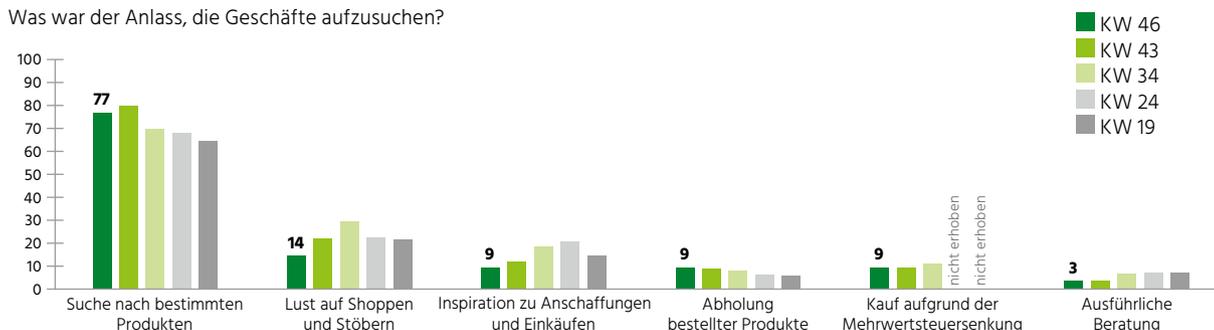
Rund 80 Prozent der Befragten kennen inzwischen die Services Click & Collect und Click & Meet. Auch wenn die Nutzung dieser oft nicht neuen Services sich noch auf einem niedrigeren Niveau befindet, so finden diese gerade bei jüngeren Zielgruppen immer mehr Anklang (siehe Abbildung 3).

2.2. Herausforderungen für das Customer-Experience-Management

Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für das CEM der Einzelhändler und für die in Abbildung 1 dargestellten Eigenschaften erfolgreicher Händler? Die Problemlösungseigenschaften können stationäre Non-Food Händler aktuell kaum ausspielen, denn die Produktsuche und -auswahl findet zumeist online statt. Online-Anbieter mit einem breiten und

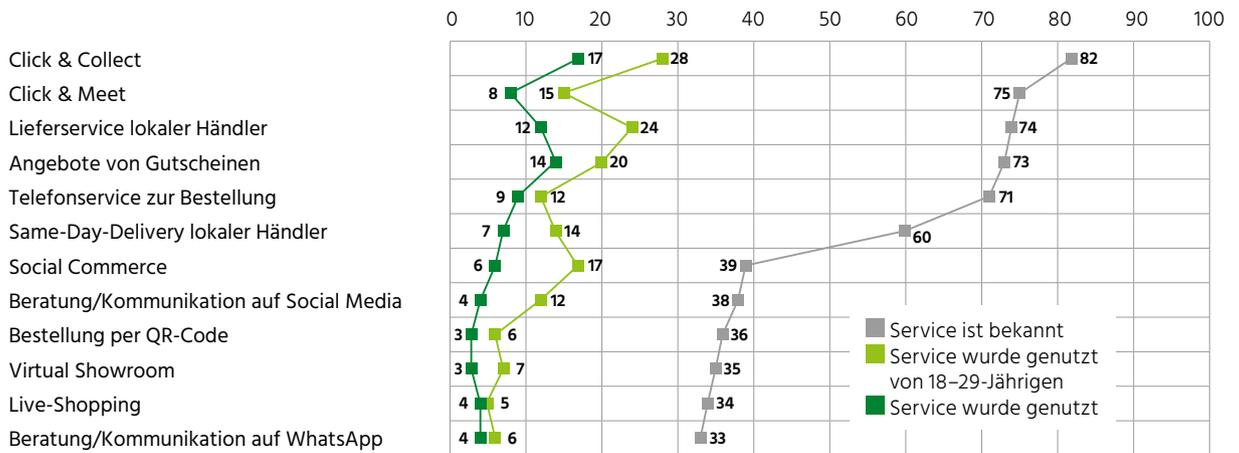
Abb. 2: Top-5-Anlässe für Besuch im Geschäft

Was war der Anlass, die Geschäfte aufzusuchen?



n = 205, KW 24: n = 366, KW 34: n = 515, KW 43: n = 482; Mehrfachnennung, Angaben in Prozent. Quelle: Deckers et al. (2020b, S. 13).

Abb. 3: Bekanntheit und Nutzung einzelner Services



n = 702, 18-29-Jährige: n = 123, Angaben in Prozent. Quelle: Deckers et al. (2021a, S. 15).

tiefen Sortiment und einer hohen Warenverfügbarkeit haben weit überdurchschnittlich vom Online-Wachstum profitieren können. So wuchs der Umsatz von Amazon im Jahr 2020 um 36 Prozent, der von Marktplätzen (Amazon Marketplace, eBay, Zalando etc.) um 42 Prozent (Handelsverband Deutschland, 2021). Stationäre Non-Food Händler müssen ihre Online-Sichtbarkeit und -Auffindbarkeit permanent optimieren und ihre Sortimente samt Verfügbarkeit übersichtlich und transparent darstellen. Da auch Beratungen und Services aktuell vor allem online abgebildet werden, kommt den digitalen Services eine zentrale Bedeutung zu. Click & Collect oder Click & Meet sind differenzierende Services, die angesichts der hohen Anspruchsniveaus der Konsumenten jedoch mit einer hohen Qualität umgesetzt werden müssen. Bereits vor der Pandemie haben kategorieübergreifend einige Non-Food Händler wie MediaMarkt, Saturn oder Ernstings Family hohe Click & Collect-Anteile realisiert. Das Potenzial schöpfen jetzt auch Nachzügler wie Ikea oder dm konsequent aus. Angesichts des Sortiments spielt Click & Collect in manchen Kategorien wie Heim und Garten eine besonders grosse Rolle. Der Service muss den Kunden jedoch verlässlich und bequem angeboten werden. Auch lokale Lieferservices bieten nur dann die notwendige Problemlösungsqualität, wenn sie entsprechend schnell und verlässlich abgewickelt werden. Omni-Channel-Händler gewinnen seit Jahren langsam, aber stetig Marktanteile im Online-Handel, allerdings nur dann, wenn sie insbesondere durch die Verknüpfung der Kanäle echte Mehrwerte (Eichholz-Klein &

Heinick, 2021) und auch digital eine exzellente Customer Experience bieten – von der Navigation bis hin zur Zustellung (Hudetz & Grötsch, 2020).

Besonders gross sind die Veränderungen bei der Aufenthaltsgestaltung. Konzepte, die auf hohe Verweilzeiten und Inspiration ausgelegt waren, funktionieren aktuell nicht. Verknüpfungen mit Gastronomie und Events, Erfolgsfaktoren vor Covid-19, sind in der Pandemie mit Abstandsregeln, Maskenpflicht und weiteren Beschränkungen nicht oder nur kaum möglich. Es gilt, den Suchkauf durch eine übersichtliche Navigation und Warenpräsentation sowie einen schnellen und sicheren Checkout-Prozess zu unterstützen. So hat kontaktloses, schnelles Bezahlen enorm an Relevanz gewonnen, immerhin 36 Prozent der Konsumenten zahlen (sehr) oft kontaktlos, zumeist per Karte, zunehmend aber auch per Smartphone oder sogar Smartwatch (Schmelter & Bolz, 2021). In der Schnittstelle zur Problemlösung sind beispielsweise Expressausgabeschalter für Click & Collect zu sehen, um die Geschwindigkeit und die Bequemlichkeit des Services zu erhöhen.

Die Kundenansprache findet naturgemäss online statt. Neukundenansprache erfolgt über SEO- und SEA-Massnahmen, Social-Media-Kanäle und Marktplätze. Die verschiedenen Online-Kanäle spielen dabei von Kategorie zu Kategorie eine unterschiedlich grosse Rolle. Während Preissuchmaschinen bei Consumer-Electronics eine hohe Relevanz aufweisen, sind es bei Fashion vor allem die Social-Media-Kanäle, in denen Kaufimpulse gesetzt werden und die Produktauswahl entschieden wird. Von entscheidender Relevanz für die Kun-

denbindung ist ein gutes CRM-System, auf dessen Basis die Kunden über alle Kanäle angesprochen werden können (siehe hierzu Fetsch & Köln, 2021, S. 37–39). Dabei können auch kundenindividualisierte Problemlösungen angeboten werden, z.B. Click & Collect in den Gebieten rund um eigene Stationärngeschäfte oder kostenfreie Lieferungen in „weisse Flecken“. An der Schnittstelle zur Aufenthaltsgestaltung ist beispielhaft QR-Code-Shopping zu nennen, im Schaufenster insbesondere abseits der Ladenöffnungszeiten, aber auch in (unvermeidbaren) Warteschlangensituationen, wo den Kunden zusätzliche Kaufanreize angeboten werden können.

3. Customer Experience nach Covid-19

Was bedeutet dies aber für das Experience Management erfolgreicher Einzelhändler nach Covid-19? Noch ist unklar, wie lange Covid-19 den Alltag der Deutschen und damit auch das Konsumentenverhalten beeinträchtigt. Eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse des Corona-Consumer-Checks ermöglicht aufgrund der Zeitreihen jedoch bei aller Unsicherheit eine solide Ableitung von Erfolgsfaktoren der Zukunft und der relevanten Faktoren für das Experience Management nach der Pandemie.

3.1. Konsumentenverhalten nach der Pandemie

Angesichts des bereits vor Covid-19 hohen Online-Wachstums und der aktuellen kategorieübergreifend beschleunigten Entwicklung ist weiterhin mit massiven Verschiebungen hin zum Online-Handel zu rechnen. Die Ergebnisse des Corona-Consumer-Checks unterstützen diese Vermutung, denn gemäss der neuesten Befragungsergebnisse aus Kalenderwoche 28 will ein Drittel der Konsumenten auch nach der Pandemie weniger stationär einkaufen als vor Corona, bei den 18- bis 29-Jährigen ist es sogar jeder Zweite (Deckers et al., 2021c). Die Zufriedenheitswerte mit dem Online-Einkaufserlebnis sind in der Pandemie gestiegen: In KW 4/2021 waren 82 Prozent der Befragten zufrieden mit ihren Online-Käufen, in 46/2020 waren es noch 73 Prozent (Deckers et al., 2021b). Online-Käufer wissen zunehmend die Zeitersparnis (71 Prozent vs. 63 Prozent) und die Bequemlichkeit (85 Prozent vs. 78 Prozent) zu schätzen.

Dennoch vermissen viele Konsumenten das stationäre Einkaufserlebnis (Thieme, 2021). Gemäss Corona-Consumer-Check wollen künftig 49 Prozent der Befragten mehr bei lokalen Händlern kaufen (Deckers et al., 2021b).

Die Studienergebnisse zeigen, dass digitale Services vermutlich auch künftig relevant bleiben, insbesondere bei

jüngeren Zielgruppen. 25 Prozent der Befragten gaben an, Click & Collect auch nach der Krise nutzen zu wollen, bei den 18- bis 29-Jährigen waren es 40 Prozent. Die Werte für Live-Shopping sind nahezu identisch, 26 Prozent bzw. 41 Prozent wollen auch nach der Pandemie solche Formate verwenden. Sogar Click & Meet bleibt bei einigen Konsumenten auch zukünftig relevant: 20 Prozent der Befragten und 27 Prozent der 18- bis 29-Jährigen werden diesen Service wahrscheinlich auch nach der Pandemie nutzen.

3.2. Neue Herausforderungen für das Customer-Experience-Management

In Bezug auf die Problemlösung muss der Einzelhandel vermehrt auf digitale Lösungen setzen. Produktverfügbarkeitsanzeigen werden zunehmend vorausgesetzt. Services wie Click & Collect oder schnelle Haustürzustellungen, die in der Pandemie angeboten wurden, dürfen nicht verschwinden, sondern müssen zum Differenzierungsmerkmal avancieren.

Handlungsempfehlungen

1. Stellen Sie sicher, dass die Bedeutung des Customer-Experience-Managements im Bewusstsein des Top-Management-Teams und der Mitarbeiter verankert ist. Die gesamte Organisation muss eingebunden sein, um eine exzellente Customer Experience zu gewährleisten.
2. Sammeln Sie relevante Kundendaten und nutzen Sie diese, um die Customer Experience permanent zu optimieren sowie Angebote und Kommunikation zu personalisieren.
3. Machen Sie den Customer-Experience-Check: Wie gut, im Vergleich zum Wettbewerb, lösen Sie Probleme, sprechen Sie Kunden an und gestalten Sie Aufenthalte?
4. Stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen mit den nötigen Ressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, insbesondere hinsichtlich der notwendigen digitalen Services, ausgestattet ist. Fokussieren Sie sich auf die nahtlose Kundenkommunikation über sämtliche Touchpoints hinweg und auf die Services, die Ihren Kunden einen echten Mehrwert bieten und mit denen Sie sich gegenüber dem Wettbewerb differenzieren können.
5. Arbeiten Sie im Customer-Experience-Management besonders an den Schnittstellen zwischen Problemlösung, Aufenthaltsgestaltung und Kundenansprache: Digitalisierung bietet hier viele Möglichkeiten, die Customer Experience am Point of Sale nachhaltig zu verbessern.

Um gegenüber dem Online-Handel bestehen zu können, benötigen Ladengeschäfte nach der Pandemie mehr denn je eine zeitgemäße, auch emotional ansprechende Warenpräsentation, aber auch die Verknüpfung mit Dienstleistungen, Gastronomie und Events. An der Schnittstelle zur Problemlösung bieten sich erneut digitale Lösungen wie bspw. intelligente Umkleidekabinen, wie sie schon in Pilotstores für ein multisensorisches Erlebnis eingesetzt werden, an.

Auch bei der Kundenansprache wird das Rad nach der Pandemie nicht zurückgedreht werden. Zumindest die Erstansprache erfolgt immer mehr digital, wobei individuelle

Angebote zunehmend an Bedeutung gewinnen. Bereits jetzt sind 45 Prozent der 30- bis 44-Jährigen bereit, persönliche Daten für eine personalisierte Werbung an den Modehandel zu geben (Fetsch & Köln, 2021, S. 38). An der Schnittstelle zur Aufenthaltsgestaltung können Erlebniswelten via Digital Signage inspirieren, wenn auf Bildschirmen personalisierte Inhalte ausgespielt werden. In der Schnittstelle zur Problemlösung sind beispielsweise individualisierte Produkte und Services zu nennen.

In der Schnittstelle der drei Eigenschaften erfolgreicher Händler wird dem Kunden eine besondere Customer Experience geboten, mit exzellenter Kundenansprache, individueller Problemlösung und hoher Aufenthaltsqualität. Diese kann, muss aber auch nach der Pandemie nicht digital unterstützt werden. Beispielsweise bietet ein Kaufhaus seinen besten Kunden einen Limousinenservice an, verwöhnt diese in einem abgetrennten Bereich mit Getränken und gewünschte Kleidungsstücke werden zu den persönlichen Kabinen gebracht. Der Erfolg ist eine effektive Wettbewerbsdifferenzierung und eine hohe Kundenloyalität. Solche Services können nach der Pandemie digital unterstützt und leichter skaliert werden.

4. Fazit

Auch wenn die künftige pandemische Entwicklung noch mit vielen Fragezeichen versehen ist, so ist doch eines klar: Das viel zitierte „New Normal“ wird sich auch im Einzelhandel deutlich von der Situation vor der Pandemie unterscheiden. Auch nach Öffnung der Ladengeschäfte verschieben Konsumenten ursprünglich stationäre geplante Käufe ins Internet, wenn auch nicht mehr ganz so stark wie während der Lockdown-Phasen (Deckers et al., 2021c). Das Konsumentenverhalten hat sich massiv verändert und die Customer Experience während der Pandemie hat Einfluss auf die Erwartungen der Konsumenten nach der Pandemie. Sicher ist, dass digitale Elemente von zentraler Bedeutung sein werden; die Kundenzentrierung muss aber auch darüber hinaus weiter optimiert werden. Ungeachtet des massiven Online-Wachstums, das auch in den nächsten Jahren zu erwarten ist, werden stationäre Einkaufskonzepte jedoch weiter relevant bleiben – unter einer Voraussetzung: Das Kundenerlebnis muss exzellent sein. Aktiv an der kundenzentrierten Ausgestaltung der Erfolgseigenschaften – Probleme lösen, Kunden ansprechen und Aufenthalt gestalten – zu arbeiten und sich damit im Wettbewerb zu differenzieren, wird als zentrale Aufgabe des CEM wichtiger denn je. 

Literatur

- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2020a). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 3. IFH KÖLN.
- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2020b). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 7. IFH KÖLN.
- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2021a). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 9. IFH KÖLN.
- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2021b). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 8. IFH KÖLN.
- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2021c). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 10. IFH KÖLN.
- Eichholz-Klein, S. & Heinick, H. (2021). Handelsszenario 2030. IFH KÖLN.
- Faltermann, P. (2021, 29. März). Bremer Oberstraße bundesweit auf Rang 42. Weserkurier. https://www.weser-kurier.de/bremen/passantenfrequenz-obernstrasse-liegt-bundesweit-auf-platz-42-doc7fbp8hmozhkfsktzavi?reloc_action=artikel&reloc_label=/bremen/bremen-stadt_artikel,-bremer-obernstrasse-bundesweit-auf-rang-42-_arid,1967175.html
- Fetsch, S. (2021). Front Row: Sehen was morgen Mode ist – Studie Fashion 2030. KPMG.
- Fetsch, S., Humer, P., Meisterhans, J. G., Jaede, D., Girth, W., Krapp, F. J., Lala, C., Ogulin-Weinlich, S. & Löber, M. (2021). Online-Shopping. Einkaufsverhalten – wer kauft was, wann, wie. KPMG.
- Handelsverband Deutschland (2021). HDE Online-Monitor 2021. https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10572
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Hudetz, K. & Grötsch, C. O. (2020). Customers' Choice 2020 – Deutschlands beste Onlineanbieter. ECC Köln.
- Lemon, K. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lurtz, T., Kirchhoff, N. (2021). Customer Experience – Was jetzt zählt! Digital alleine ist nicht genug – Wie Unternehmen exzellente Kundenerlebnisse in unsicheren Zeiten gestalten. KPMG.
- Reinartz, W. & Hudetz, K. (2019). Attraktiv auf der Fläche. *Harvard Business Manager*, 40(7), 35–40.
- Schmelter, M. & Bolz, C. (2021). ECC-Paymentstudie, Vol. 25. IFH KÖLN.
- Thieme, T. (2021, 19. April). Studien: So verändert Corona das Einkaufsverhalten. Absatzwirtschaft. www.absatzwirtschaft.de/studien-so-veraendert-corona-das-einkaufsverhalten-178913/
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

Buchrezension

Abstract

Die Digitalisierung schreitet immer schneller voran und manifestiert sich in unseren alltäglichen Routinen und Gewohnheiten. Die explosionsartige Entwicklung digitaler Technologien hat jedoch nicht nur einen Einfluss darauf, wie Sie am Morgen Ihre Zeitung lesen oder wie Sie mit Ihren Freunden kommunizieren, sie hat auch starken Einfluss darauf, wie Kaufentscheidungen getroffen werden. Der Kaufentscheidungsprozess der Kunden ist in den letzten Jahren vielseitiger und differenzierter geworden. Kunden können auf ganz unterschiedliche Art und Weise zu Produkten gelangen und Informationen über diese sammeln. Gewisse Touchpoints unterliegen dabei der Kontrolle von Unternehmen, auf andere kann jedoch nicht direkt Einfluss genommen werden. Durch die technologischen Entwicklungen der letzten Jahre haben die Anzahl der Touchpoints und somit auch die Möglichkeiten der Customer Experience stark zugenommen. Das Mapping und Verbinden von Touchpoints ist eine Möglichkeit, um die Customer Journey der Kunden besser zu verstehen und zu beeinflussen. Durch solch ein Mapping können sowohl positive als auch negative Erfahrungen der Kunden identifiziert werden. Sogenannte Gain- oder Pain-Points werden so aufgedeckt und bieten Potenzial zur Optimierung. Immer häufiger wird auch versucht, die Customer Journey zu individualisieren, um eine bessere Experience zu bieten. Zu den grössten Herausforderungen im Customer-Experience-Management gehören nach wie vor der Aufbau der benötigten technologischen Infrastrukturen, die möglichen organisationalen und kulturellen Veränderungen und deren Erfolgsmessung mittels KPIs zur Verbesserung der Kundenreise.

Nutzen für die Praxis

Die Autoren veranschaulichen an fünf konkreten Schritten, wie sich das Unternehmen wandeln muss, um in Zukunft nicht im Wettbewerb zu

unterliegen. Es werden verschiedene Facetten des Customer-Experience-Management, von Konzepten wie das Brand-Funnel-Modell, Markenführung und Strategien bis hin zu relevanten KPIs beleuchtet und grundlegend hinterfragt. Gleichzeitig diskutieren die Herausgeber die zunehmende und dringend notwendige Transformation vom produktzentrierten zum kundenzentrierten Unternehmen.

Die verschiedenen Schritte zeigen konkrete Entwicklungsrichtungen für das zukünftige Customer-Experience-Management im Unternehmen auf, die auch einzeln betrachtet, wertvolle Implikationen für die Praxis bieten und spannende Impulse setzen. Die Covid-19-Pandemie hat das Einkaufsverhalten grundlegend verändert und Händler müssen sich an diese neue Realität anpassen. Aufgrund der teils wissenschaftlichen und teils praxisorientierten Perspektiven eignet sich dieses Herausgeberwerk besonders für Marketingentscheider, welche die zukünftige Rolle des Customer-Experience-Managements im Unternehmen überdenken wollen.

Andreas Hauschke



Franz-Rudolf Esch, Daniel Kochann

KUNDEN BEGEISTERN MIT SYSTEM

In 5 Schritten zur Customer Experience Execution

Campus Verlag, 1. Auflage 2019, 224 Seiten, gebundene Ausgabe plus E-Book
CHF 46,90 / EUR 34,95

ISBN: 978-3593509952

Kernthesen

1. Vorläufer einer Kundenbegeisterung ist die Erwartungserfüllung seitens der Kunden. Unternehmen mit zufriedenen Kunden sind unter wachsendem Wettbewerb am erfolgreichsten. Sparprogramme, die Investitionen in die Kundenzufriedenheit beschneiden, sind Sparprogramme an falscher Stelle.
2. Noch nie war neben all den Themen rund um die Digitalisierung die Transformation vom produktzentrierten zum kundenzentrierten Unternehmen wichtiger denn je. Aus diesem Grund muss die Geschäftsführung für das Thema der Customer Experience sensibilisiert werden sowie diese auch langfristig mittragen.
3. So bietet sich ein Prozess mit fünf Schritten an. Zunächst muss das Thema Chefsache werden. Danach folgt eine Analyse aller internen und externen Kundenkontaktpunkte. Im dritten Schritt rückt die Customer Journey aller Kunden in den Vordergrund. Mittels dieser Informationen kann die Customer Experience weiter optimiert werden. Zuletzt müssen Massnahmen gemessen, evaluiert und gegebenenfalls neu ausgerichtet werden.

„Rückbesinnung auf das Echte“

Veränderungen im Kundenverhalten, Trends und Herausforderungen in Marketing und Verkauf ab 2021

Welche Veränderungen im Kundenverhalten und welche zukünftigen Trends sowie Herausforderungen in Marketing und Verkauf nehmen Marketingführungs-kräfte im deutschsprachigen Raum wahr? Diese Fragen analysiert eine aktuelle Studie, deren Ergebnisse nachfolgend präsentiert werden. Der Beitrag vermittelt einen Einblick in die Sichtweise von Führungskräften aus Marketing und Verkauf und unterstreicht den verstärkten Handlungsbedarf für die Unternehmenspraxis insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Marketingeffizienz und -agilität, Nachhaltigkeit und Erlebnisorientierung.

Prof. Dr. Sven Reinecke, Susanna Renner

Die vergangenen Monate waren geprägt von den gesundheitspolitischen sowie wirtschaftlichen Folgen der globalen Corona-Pandemie. Dadurch hat sich das Kundenverhalten spürbar verändert. Somit stellt sich die Frage, wie Marketing und Verkauf sich darauf einstellen können und welche Herausforderungen sich mittel- bis langfristig daraus ergeben. Vergangene Pandemien wie etwa die Spanische Grippe in den 1910er-Jahren haben tiefgreifende soziale Veränderungen nach sich gezogen (Jones et al., 2010). Es besteht kein Zweifel, dass die derzeitige Ausnahmesituation die Kommunikation und Interaktion zwischen Kundinnen und Kunden und Unternehmen nachhaltig verändern wird. Doch welches Ausmass dieses „New Normal“ haben wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt, wo erste Lockerungen bereits wieder zurückgenommen werden und eine vierte Welle droht, noch nicht absehbar. Ziel dieses Artikels ist es daher, die relevanten Trends und Herausforderungen in Marketing und Verkauf sowie Kundenverhaltensänderungen aus der Perspektive von Marketingführungs Kräften vorzustellen, zu diskutieren sowie Implikationen für Marketingforschung und -praxis abzuleiten. Dafür wurde eine standardisierte, panelgestützte Online-Befragung durch das Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen durchgeführt, an der sich 436 Führungskräfte aus Marketing und Verkauf beteiligten. Um die subjektive Wahrnehmung der Befragten möglichst nicht zu beeinflussen, wurde bewusst ein explorativer, qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die Analyse der offenen Antworten der Teilnehmenden erfolgt mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2015).

Die Ergebnisse der Studie werden unter Berücksichtigung aktueller Forschungsbeiträge dahingehend analy-

siert, ob sie als eher flüchtig und pandemiebedingt eingestuft werden können oder ob es sich um Entwicklungen handelt, die über die Corona-Krise hinaus das Konsum- und Managementverhalten grundlegend und nachhaltig verändern werden. Ein Punkt, der hierbei in unterschiedlichen Facetten immer wieder anklang, ist eine „Rückbesinnung auf das Echte“, wie es von einem Studienteilnehmenden benannt wurde. In welchen Facetten diese Rückbesinnung aufgetreten ist, werden die nachfolgenden Ausführungen verdeutlichen. Aufgrund der institutionellen sowie kulturellen Rahmenbedingungen (Wang et al., 2020) beschränken sich die Ausführungen dieses Beitrags auf den deutschsprachigen Raum.

Die Datenerhebung erfolgte in Form einer standardisierten Online-Befragung. Mittels drei offener Fragen wurden Veränderungen im Kundenverhalten, Marketing- und Verkaufsheerausforderungen sowie für das Marketing relevante Trends erfasst. Die Umfrage wurde im Januar 2021 an die rund 5500 Mitglieder von zwei Marketing-Management-Pools der Universität St. Gallen verschickt. Die Teilnehmenden stammen vorwiegend aus der Schweiz und dem deutschsprachigen Raum und sind in unterschiedlichen Branchen tätig. Die Perspektive von Marketingführungs Kräften wird als wichtige Ergänzung zu Studien betrachtet, die eine Konsumentenperspektive einnehmen (siehe etwa Bucher et al., 2021; Hudetz & Reinartz, 2021 in dieser Ausgabe). Denn durch den differenzierten Blick von Expertinnen und Experten aus Marketing und Verkauf kann abgeleitet werden, welche Trends und Verhaltensänderungen aus Unternehmensperspektive als relevant erachtet werden und wie Unternehmen darauf reagieren und mit der Krise umgehen. Aus den Antworten der 436 Teilnehmenden (Rück-

Prof. Dr. Sven Reinecke

Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight, Universität St. Gallen, Schweiz

sven.reinecke@unisg.ch
<https://ifmhsg.ch/>

Susanna Renner, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight, Universität St. Gallen, Schweiz

susannaelisa.renner@unisg.ch
<https://ifmhsg.ch/>

Forschungsdesign und methodische Vorgehensweise

Datenerhebung

Die standardisierte Kurzumfrage wurde im Januar 2021 über ein Online-Formular verschickt.

Stichprobe

436 Marketingführungs Kräfte aus zwei branchenübergreifenden Managementpanels des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG) mit Fokus D/A/CH-Region.

Datenauswertung

Die Daten wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) analysiert.

Abb. 1: Wahrgenommene Veränderungen im Kundenverhalten



Quelle: Eigene Darstellung.

laufquote 7,9%) wurden für jede der drei Fragen rund 1200 Freitextantworten gewonnen, welche in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet wurden. Aus rund 30% der textbasierten Antworten der Teilnehmenden wurden zunächst induktiv Codes abgeleitet. Für diese wurden Selektionskriterien formuliert, welche im weiteren Verlauf der Auswertung hinsichtlich Überschneidungen und Sinnhaftigkeit des Abstraktionsniveaus überprüft wurden. Die weiteren Antworten wurden den bestehenden Codes zugeordnet oder im Falle neuer Sachverhalte durch weitere Codes ergänzt. Die Selektionskriterien wurden abschliessend nochmals überprüft und gegebenenfalls ergänzt. Im Zuge dieses Prozesses wurden die Daten mehrfach analysiert, um einerseits ein besseres Gefühl für übergeordnete Themen zu erhalten und andererseits

Schlüsselkonzepte zu erfassen. Nach der Entwicklung eines Codier-Schemas wurden die einzelnen Codes in Kategorien sortiert, um die Daten zu organisieren und sie zu übergeordneten Themen zusammenzuführen. Schliesslich wurden die Kategorien zu spezifischen Trends bzw. Herausforderungen und Verhaltensänderungen geclustert, deren interne Validierung durch Diskussion erfolgte. Nachfolgend werden die Ergebnisse strukturiert nach den Veränderungen im Kundenverhalten, Herausforderungen und Trends vorgestellt.

Veränderungen im Kundenverhalten

Bislang gibt es kaum wissenschaftliche Erkenntnisse darüber, wie sich die Corona-Pandemie auf das Konsumentenverhalten auswirken wird und welche kurz-, mittel- und langfristigen Impli-

kationen sich daraus für die Marketingpraxis ergeben (Kirk & Rifkin, 2020; Sheth, 2020). Gerade aus diesem Grund ist es wertvoll zu analysieren, welche Veränderungen im Verhalten ihrer Kundinnen und Kunden Marketingführungskräfte für ihre Organisation und ihr Handeln als wesentlich einschätzen. Die Gewichtung der genannten Veränderungen erfolgte nach Anzahl der Nennungen, welche in Abbildung 1 durch verschiedene Schriftgrössen dargestellt werden. Denn nur wenn Unternehmen es schaffen, Veränderungen und Trends frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren, werden sie in einer komplexen, unsicheren Umwelt weiterhin erfolgreich sein können (Müller, 2021). Im Wesentlichen lassen sich die dargestellten Aspekte auf regulatorische Rahmenbedingungen, technologische Entwicklungen, einen veränderten sozialen Kontext sowie unerwartete

externe Umwelteinflüsse zurückführen (Sheth, 2020). Die drei meistgenannten Veränderungen im Kundenverhalten werden nachfolgend näher vorgestellt.

1. Digital First in der gesamten Customer Journey:

Wenngleich die Digitalisierung in unserem Alltag seit vielen Jahren allgegenwärtig ist (Verhoef et al., 2021), haben die pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen der vergangenen Monate den Prozess der digitalen Transformation im Unternehmenskontext wie im Privatfeld spürbar beschleunigt. „Corona kills analog.“ – dieses Zitat aus unserer Studie bringt diese Entwicklung auf den Punkt. Mangels anderer Optionen während des Lockdowns hat sich die gesamte Customer Journey, ungeachtet der Branche, von der Informationssuche bis hin zum Kauf in die digitale Welt verlagert. In Übereinstimmung mit Forschenden aus dem Bereich des Konsumentenverhaltens (Sheth, 2021) gehen die befragten Führungskräfte davon aus, dass es sich keinesfalls um eine kurzzeitige Verschiebung der Kundenpräferenzen handelt, sondern dass sich die Art und Weise, wie wir interagieren und einkaufen, dauerhaft verändern wird. Hinzu kommt, dass die Grenzen zwischen analogem und digitalem Erlebnis etwa durch hybride Events oder digitale Plattformen zunehmend verschwimmen, wodurch eine stärkere Dynamik in der Beziehung zum Kunden zu beobachten ist (Hofacker et al., 2020; Mofett et al., 2021).

2. Bewusster Konsum:

In den vergangenen Monaten haben Konsumentinnen und Konsumenten eine ausgeprägte Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst, ihren Mitmenschen und Ressourcen entwickelt, die sich auch in einer bewussteren Kon-

sumenthaltung widerspiegelt (Sheth, 2021). Diese zeigt sich einerseits in der Facette der ökologischen Nachhaltigkeit, welche nicht zuletzt durch die Bewegung „Fridays for Future“ in den letzten Jahren in der breiten Öffentlichkeit viel Aufmerksamkeit erfahren hat (von Zabern & Tulloch, 2020) und andererseits in einer verstärkten Regionalität bzw. Relokalisierung von Angeboten (Benedek et al., 2020). Diese von den Marketingführungskräften wahrgenommene verstärkte Nachfrage nach regionalen Produkten zeigt sich in einer Befragung von Schweizerinnen und Schweizern zu ihrem Konsumverhalten während der Covid-19-Pandemie (Neumann, 2021). Ferner wird mehr „Transparenz über Herkunft, Inhaltsstoffe, Produktionsart der verschiedenen Produkte“ eingefordert. Bereits zu Beginn der Pandemie haben zahlreiche Landwirte diese Entwicklung frühzeitig erkannt und neue Wege der Direktvermarktung an den Endverbraucher geschaffen (Flury, 2020).

Zusammenfassung

Aus den Ergebnissen einer explorativen Online-Umfrage unter Marketing- und Verkaufsführungskräften, welche im Januar 2021 durchgeführt wurde, konnten wesentliche Veränderungen im Kundenverhalten, Herausforderungen sowie Trends abgeleitet werden. Diese werden das Marketing und den Verkauf im Jahr 2021 und darüber hinaus wesentlich prägen und die Art und Weise massgeblich verändern, wie Organisationen in Zukunft agieren werden.

3. Geringere Kaufkraft und Investitionsbereitschaft:

Eng verknüpft mit dem Aspekt des bewussten Konsums ist eine Verschiebung der Investitionsbereitschaft und Kaufkraft bei den Konsumentinnen und Konsumenten zu erkennen (Kirk & Rifkin, 2020). Aufgrund der unsicheren Zukunftsentwicklung und der instabilen Wirtschaftslage werden Investitionen noch stärker abgewogen (del Rio-Chanona et al., 2020). Gleichzeitig wird der Nutzen des Produkts über seine Kernfunktionen hinaus häufiger hinterfragt. Dem voraus geht nach Wahrnehmung der Marketingführungskräfte in unserer Studie eine oftmals intensive Suche nach Informationen, insbesondere mittels eines vorwiegend digitalen Austauschs mit Gleichgesinnten und Meinungsführern auf Social Media.

Die beiden erstgenannten Verhaltensänderungen zeichneten sich bereits vor der Covid-19-Pandemie ab und wurden noch verstärkt (siehe auch Cohen, 2020; Verhoef et al., 2021), wohingegen andere Entwicklungen wie beispielsweise die geringere Kaufkraft und Investitionsbereitschaft auf den Angebots- und Nachfrageschock in den durch die Pandemie geprägten Monaten zurückzuführen ist (del Rio-Chanona et al., 2020).

Wahrgenommene Herausforderungen in Marketing und Verkauf

Die Herausforderungen nach Einschätzung der Marketingführungskräfte in unserer explorativen Studie lassen sich in vier induktiv abgeleitete Kategorien einordnen: interne organisatorische, technologieinduzierte, kundenbasierte sowie (gesundheits-)politische und marktbezogene Herausforderungen (siehe Abbildung 2). Die externen (gesund-

heits-)politischen und marktbezogenen Herausforderungen wurden im Kern bereits genannt. Die unsichere wirtschaftliche Entwicklung sowie die regulativen staatlichen Eingriffe aufgrund der pandemischen Entwicklung, etwa die bestehenden Kontaktbeschränkungen, erschweren das unternehmerische Handeln nach wie vor stark. Eng damit verknüpft sind die kundenbasierten Herausforderungen (del Rio-Chanona et al, 2020). Eine Kernfrage, die sich Marketing- und Verkaufsexperten derzeit stellen, lautet: Wie und über welche Kanäle lassen sich bestehende Kunden

ansprechen und neue Kundinnen erreichen? Zudem ergibt sich die Herausforderung, in einer zunehmend digitalen Welt eine echte Beziehung zu den Kunden aufzubauen und diese vom Wert der eigenen Angebote zu überzeugen. Denn die Forschungsliteratur zeigt, dass Konsumenten tangiblen Produkten einen höheren Wert zuschreiben als digitalen Marktleistungen. Dies ist nicht zuletzt auf ein ausgeprägteres Gefühl von psychologischem Eigentum zurückzuführen, welche eine höhere Wertschätzung physischer Produkte zur Folge hat (Atasoy & Morewedge, 2018).

Die genannten Punkte stellen Unternehmen auch vor technologieinduzierte Herausforderungen. Denn einerseits gilt es, die Online- and Offline-Aktivitäten so zu integrieren und möglichst einfach und intuitiv zu gestalten, dass sie kundenseitig angenommen werden. Dies wiederum erfordert flexible organisationale Prozesse und eine funktionierende IT-Infrastruktur. Somit gehen die technologischen Hürden direkt einher mit dringlichen internen organisationalen Herausforderungen. Durch die Etablierung neuer Arbeitsformen in den vergangenen Monaten, insbesondere das Arbeiten von Zuhause, mussten neue Kommunikations- und Informationskanäle sowie virtuelle Kollaborationstools innerhalb von Organisationen – aber auch darüber hinaus – geschaffen und ausgeweitet werden. Allerdings erkennen die befragten Marketingführungskräfte inzwischen eine gewisse „Home-Office-Müdigkeit“. Demnach sind Führungskräfte mehr denn je gefordert, Mitarbeitende zu motivieren und das Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen aufrechtzuerhalten. Das alles, während sie selbst nach Wegen suchen, um aus der Distanz effektiv Kontrolle und Führung auszuüben (Newman & Ford, 2020). Diese Ausführungen verdeutlichen, dass zwischen den externen und internen Herausforderungen eine starke Pfadabhängigkeit besteht.

Abb. 2: Wahrgenommene Herausforderungen in Marketing & Verkauf



Quelle: Eigene Darstellung.

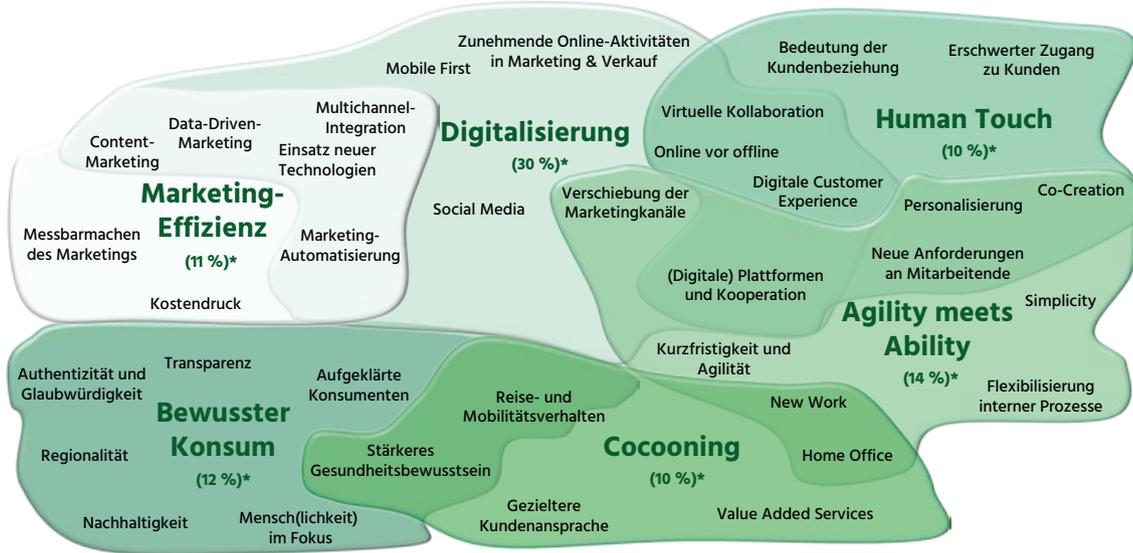
Kernthesen

1. Die Corona-Pandemie wird das Kundenverhalten sowohl in Hinblick auf das Informations-, Kauf- und Konsumverhalten grundlegend und langfristig verändern.
2. Die bereits bestehenden Megatrends Digitalisierung, Effizienzorientierung, Nachhaltigkeit und New Work werden verstärkt und beschleunigt. Mit dem Bedürfnis nach einem verstärkten Human Touch offenbart sich aber auch ein deutlicher Gegentrend.
3. Interne organisatorische, technologieinduzierte, kundenbasierte sowie (gesundheits-)politische und marktbezogene Herausforderungen bedingen sich gegenseitig und zeigen auf, dass Marketing und Verkauf in ihrem Handeln in einer komplexen Welt noch stärker von ihrer externen Umwelt getrieben werden.

Wahrgenommene Trends in Marketing und Verkauf

Unternehmen müssen derzeit einerseits in der Lage sein, sich auf das veränderte Kundenverhalten einzustellen; andererseits müssten sie die beschriebenen Herausforderungen meistern. Dies können sie nur gewährleisten, wenn sie aufkommende Trends frühzeitig erkennen

Abb. 3: Trends in Marketing & Verkauf aus der Sicht von Marketingführungskräften



Quelle: Eigene Darstellung.

und ihr Handeln danach ausrichten. Vier zentrale Trends aus Sicht der befragten Marketingführungskräfte, die eng mit den bereits vorgestellten Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit verknüpft sind, werden im Folgenden vorgestellt (siehe Abbildung 3). Die angegebenen Prozentzahlen spiegeln wider, welchen Trends nach Anzahl der Nennungen die höchste Gewichtung zukommt.

1. Marketingeffizienz:

Das Sicherstellen der Marketingeffektivität und -effizienz ist eine zunehmende Anforderung an das Marketing (Reinecke & Tombach, 2021). Die Pandemie wirkt hierbei beschleunigend: Auf der einen Seite werden Budgets und finanzielle Mittel aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Entwicklung und der Zurückhaltung der Kunden gekürzt. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, bei denen wegen der Pandemie finanzielle Liquidität der zen-

trale Engpass geworden ist. Auf der anderen Seite steigen die Anforderungen und Erwartungen an das Marketing, Kunden gezielt und möglichst ohne Streuverluste anzusprechen. Aus diesem Grund lässt sich im Marketing zunehmend der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) beobachten, etwa in Form einer KI-basierten Automatisierung digitaler Marketingprozesse (Huang & Rust, 2020). So eröffnet KI für Unternehmen neue Chancen, neue und bestehende Kunden zu erreichen und deren Bedürfnisse besser zu verstehen – und gewährleistet gleichzeitig, dass dies auch wirtschaftlich erfolgen kann (Kühl et al., 2019).

2. Agility meets Ability:

In einer Welt, die von externen Schocks wie der Corona-Pandemie erschüttert wird, müssen Unternehmen in der Lage sein, schnell und flexibel auf sich wandelnde Kundenbedürfnisse einzugehen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass

nicht nur die Mitarbeitenden entsprechend in ihrer situativen Reaktionsfähigkeit bestärkt und weitergebildet werden, sondern flexible organisationale Prozesse geschaffen und die Organisationskultur grundlegend überdacht werden (Kalaiganam et al., 2021). Denn in bürokratisch-verkrusteten Strukturen werden agile Methoden und resilientes Verhalten im Kern erstickt. Oder wie Lewnes (2020), CMO von Adobe USA, es ausdrückt: „Agility isn’t just the domain of marketers – it’s key to business transformation.“

3. Cocooning:

Gezwungenermassen hat durch die Corona-Pandemie ein Rückzug ins Private stattgefunden. Doch statt die Begrenztheit der eigenen vier Wände als Einschränkung zu betrachten, haben viele Konsumentinnen und Konsumenten diese stattdessen zum Anlass genommen, sich selbst zu optimieren und eine „Wohlfühloase“ zu Hause eingerichtet.

Es hat eine Verlagerung der Aktivitäten in das eigene Heim und damit auch eine Verschiebung des Haushaltsbudgets ins Wohnen stattgefunden. Aus Sicht der Marketingführungskräfte wird sich Homeoffice in Zukunft verstärkt durchsetzen, damit aber gleichzeitig das oben dargelegte Bedürfnis nach agileren Methoden noch stärker betonen.

4. Human Touch:

Gerade in dieser zunehmend virtuellen Welt, die mit physischer Distanz einhergeht, verflüchtigen sich Kontakte schneller, während gleichzeitig die Sehnsucht der Kundinnen und Kunden nach menschlichen Kontakten und individueller Wahrnehmung zunimmt. Daher kommen Unternehmen zwar nicht umhin, in neue digitale Kollaborationstools zu investieren sowie innovative Techniken der digitalen Co-Creation zu entwickeln (Jain et al.,

2021). Dennoch sollten sie den menschlichen Aspekt der Interaktion nicht aus den Augen verlieren. Denn zwischenmenschliches Vertrauen als Basis von starken Beziehungen basiert nicht zuletzt auf menschlicher Interaktion (Palmatier et al., 2006). Gerade das interaktive Problemlösen gemeinsam mit der Kundschaft bietet eine Chance, nachhaltige Beziehungen aufzubauen (Lemke et al., 2011). Hier zeigt sich, dass sich der Trend nach Human Touch einerseits und das gleichzeitig verstärkte Cocooning andererseits ein gewisses Spannungsverhältnis bewirken.

Fazit

Nach 2020 steht auch das Jahr 2021 unter dem Zeichen der Pandemie. Entsprechend müssen die Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie vor dem Hintergrund interpretiert werden, dass die Da-

tenerhebung auf dem Höhepunkt der zweiten Welle der Covid-19-Pandemie erfolgt ist. Bei den vorgestellten Trends und Herausforderungen handelt es sich um eine Bestandsaufnahme dessen, wie Marketingführungskräfte zum Zeitpunkt der Datenerhebung die Zukunft des Marketings einschätzen. Wie das „New Normal“ tatsächlich aussehen wird, darüber wird derzeit viel spekuliert. Doch eines ist klar: Das Konsum- und Kommunikationsverhalten und damit Marketing und Verkauf, so wie wir es bisher kannten, wird sich durch Covid-19 nachhaltig verändern. Bestehende Megatrends, wie etwa Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Effizienzorientierung und New Work wurden durch die Pandemie verstärkt und beschleunigt. Daneben sind neue Trends, wie z.B. Cocooning und Human Touch, hinzugekommen, deren volle Konsequenzen für Unternehmen sich erst noch

Literatur

Atasoy, O. & Morewedge, C. K. (2018). Digital goods are valued less than physical goods. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1343–1357.

Benedek, Z., Fertő, I. & Szente, V. (2020). The multiplier effects of food relocation: A systematic review. *Sustainability*, 12(9), 3524.

Bucher, J. H., Fuchs, M., Gollnhofer, J. F., Leimert, H., Manke, B. K. L., Tomczak, T. & Varro, M. (2021). Schweizer Konsumentenverhalten und Markenkommunikation in Zeiten der Covid-19-Pandemie. *Marketing Review* St. Gallen, (3), 70–77.

Callaghan, S., Cota, J. R., Kelley, K., Ratner, L., Weaver, K. & Zaidi, A. (2021). How consumer companies are adopting agility during the COVID-19 pandemic. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-consumer-companies-are-adopting-agility-during-the-covid-19-pandemic>

Cohen, M. J. (2020). Does the COVID-19 outbreak mark the onset of a sustainable consumption transition?. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 1–3.

del Rio-Chanona, R. M., Mealy, P., Pichler, A., Lafond, F. & Farmer, J. D. (2020). Supply and demand shocks in the COVID-19 pandemic: An industry and occupation perspective. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement_1), S94–S137.

Fernow, H., Mletzko, M. & Skiendziel, T. (2021). Der schwarze Schwan COVID-19: Eine repräsentative Studie zur Werte-Antizipation durch die Corona-Krise. GIM foresight. <https://www.gim-foresight.com/de/values-visions/der-schwarze-schwan-covid-19.html>

Flury, R. (2020). Mit diesem Automaten wollen Zürcher Bauern die Grossverteiler umgehen und direkt zu den Kunden kommen. Neue Zürcher Zeitung. <https://www.nzz.ch/zuerich/direktverkauf-via-automat-zuercher-bauern-gehen-in-die-offensive-Id.1553987?reduced=true>

Hofacker, C., Golgeci, I., Pillai, K. G. & Gligor, D. M. (2020). Digital marketing and business-to-business relationships: A close look at the interface and a roadmap for the future. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1161–1179.

Huang, M. H. & Rust, R. T. (2020). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–21.

Hudetz, K. & Reinartz, W. J. (2021). Einzelhandel vor, während und nach der Pandemie: Implikationen für das Experience Management. *Marketing Review* St. Gallen, (5).

Jain, G., Paul, J. & Shrivastava, A. (2021). Hyper-personalization, co-creation, digital clienteling and transformation. *Journal of Business Research*, 124, 12–23.

Jones, S. C., Waters, L., Holland, O., Bevins, J. & Iverson, D. (2010). Developing pandemic communication strategies: Preparation without panic. *Journal of Business Research*, 63(2), 126–132.

Kalaiganam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L. & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35–58.

Handlungsempfehlungen

1. Dieser Beitrag gibt ein Verständnis darüber, wie Marketing und Verkauf branchenübergreifend von der Pandemie betroffen sind und welche Herausforderungen zukünftig zu erwarten sind.
2. Unternehmen, die Trends und Veränderungen im Konsumverhalten frühzeitig erkennen und entsprechend in ihrer Marketingstrategie und -kommunikation einbauen, können sich einen Wettbewerbsvorteil nach der Krise verschaffen. Jedoch sollten Marketingführungskräfte unter Berücksichtigung aktueller pandemischer und gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen sensibel dafür bleiben, ob Trends pandemiebedingt sind oder eine längerfristige Verhaltensänderung zu erwarten ist.

zeigen werden. Auf Basis unserer Erkenntnisse erwarten die Marketingführungskräfte eine andauernde „Rückbesinnung auf das Echte“, die sich einerseits in der beschriebenen Sehnsucht nach menschlicher Interaktion, andererseits aber auch im bewussten

Konsum und dem nachhaltigen Umgang mit Ressourcen widerspiegelt. Bereits jetzt sehen wir, dass Unternehmen, die sich agil aufgestellt und ihr vorhandenes digitales Know-how gezielt eingesetzt haben, bislang erfolgreicher durch die Krise gekommen sind (Cal-

laghan et al., 2021), da sie sich schneller auf Änderungen in ihrer Umwelt einstellen konnten. Wie vergleichbare Studien zur Covid-19-Pandemie mit Konsumentenfokus gezeigt haben (siehe Bucher et al., 2021; Fernow et al., 2021), können Unternehmen von Verhaltensänderungen der Konsumentinnen und Konsumenten und neuen Trends profitieren, sofern sie diese frühzeitig erkennen, richtig interpretieren und gezielt in ihrer Marketingstrategie und -kommunikation einsetzen. Die befragten Marketingführungskräfte in unserer Studie wie auch wissenschaftliche Forschende sind sich daher einig, dass agile Unternehmensstrukturen und entsprechendes Managementverhalten über die Covid-19-Pandemie hinaus entscheidend sein werden, um auf rasche Veränderungen in der Umwelt reagieren zu können (Kalaiganam et al., 2021). Ziel ist es somit, möglichst schnell zu lernen. 🚩

Kirk, C. P. & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124–131.

Kühl, N., Mühlthaler, M. & Goutier, M. (2019). Supporting customer-oriented marketing with artificial intelligence: Automatically quantifying customer needs from social media. *Electronic markets*, 30, 1–17.

Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869.

Lewnes, A. (2021). Commentary: The future of marketing is agile. *Journal of Marketing*, 85(1), 64–67.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, (12., aktualisierte Ausgabe), Beltz.

Moffett, J. W., Folse, J. A. G. & Palmatier, R. W. (2020). A theory of multiformat communication: mechanisms, dynamics, and strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–21.

Müller, H.-E. (2021). Strategie bei Ungewissheit: Ein integrierter Ansatz. *Marketing Review St. Gallen*, (4), 58–63.

Neumann, K. (2021). *Swissness: Wie Corona regionalen Konsum fördert*. Institut für Kommunikation und Marketing (IKM) der Hochschule Luzern. <https://hub.hslu.ch/business-psychology/corona-regionalen-konsum/>

Newman, S. A. & Ford, R. C. (2020). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1–11.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.

Reinecke, S. & Tombach, A. (2021). *Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis*. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Praxishandbuch Controlling* (2. Aufl.). Springer. im Druck.

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?. *Journal of Business Research*, 117, 280–283.

Sheth, J. (2021). New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and marketing analytics: The future is bright. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1–10.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

von Zabern, L. & Tulloch, C. D. (2020). Rebel with a cause: The framing of climate change and intergenerational justice in the German press treatment of the Fridays for Future protests. *Media, Culture & Society*.

Wang, Y., Hong, A., Li, X. & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214–220.

Strategy Design in a Digital Ecosystem

The Ecosystem Growth and Collaboration (EGC) Model

There is rising concern among executives to align their strategy to the increasingly digital and connected business environment – what is termed the ‘digital ecosystem’. This article offers a framework – the Ecosystem Growth and Collaboration (EGC) model – to understand and integrate digital ecosystem mechanisms into a corporate strategy. These growth and collaboration mechanisms form the basis to decide where, in which role, and how to play in the digital cosmos.

Prof. Dr. Jan-Frederik Engelhardt, Sebastian Badde

Acknowledgements

The authors would like to thank the editors, reviewers, and Renate Schilling for their constructive suggestions.

Over the past decades, many traditional strategic management, game theory, as well as behavioral approaches were used in order to investigate how companies can achieve long-term competitive advantages by combining various measures in a continually changing environment (Chandler, 1962; Cyert & March, 1963; Nash, 1951; Porter, 1996). In this increasingly digital environment, various empirical laws have been discovered that describe and elucidate the rapid development of technologies that have changed the ways in which companies achieve long-term competitive advantages (Arthur, 1989; Bilby, 1986; Chapuis, 1978; Gilder, 1988; McGuire, 2005; Metcalfe, 1995; Moore, 1975; Reed, 2001).

One approach used to describe the competitive environment and thus shape strategy is the concept of the ‘ecosystem’. This concept broadens the firm’s view by seeing it as part of a group of interacting firms that depend on each other’s activities. Iansiti and Levien emphasize the ‘shared fate’ in an ecosystem (Iansiti & Levien, 2004, p. 69), highlighting that the performance of individual members is linked to the overall performance of the ecosystem in terms of co-evolution of firm capabilities (Jacobides et al., 2018, p. 2257). One driver of the ecosystem concept is the increasingly digital environment in which ecosystem firms interact.

Under these circumstances, a new strategic approach that considers digital ecosystems and the corresponding empirical laws is required to ensure a company’s long-term success.

The authors aim to explain strategy mechanisms in digital ecosystems by investigating the following research questions:

1. What are the major changes due to the digital environment and the relevant laws in the digital economy?
2. What are the changes resulting from a company’s integration into a digital ecosystem?
3. What does a new strategy approach look like?

The Digital Economy and Corresponding Empirical Laws

The digital economy can be defined as “[...] the amalgamation of several general-purpose technologies, and the range of economic and social activities carried out by people over the internet and related technologies” (Dahlman et al., 2016, p. 11). Moreover, it can be added from other definitions that, instead of being a part of the overall economy, the digital economy can rather be seen as a major force behind the cur-

rent changes in almost all sectors, with varying impacts (Afonasova et al., 2018, p. 293; Kling & Lamb, 1999, p. 17; Malecki & Moriset, 2007, p. 4; Zimmermann, 2000, p. 729). Some of the factors relevant in this context are network effects, dominance of fixed costs, lock-in effects, positive feedback effects, and increasing returns to scale. These factors can be categorized into three sets of empirical laws as illustrated in figure 1. Instead of interpreting them as laws of nature, they can be seen as empirically substantiated statements that attempt to describe and analyze the current rapid developments.

The first set (1 in figure 1) comprises various laws that involve increased network options for firms. According to Gilder’s law, the bandwidth rate doubles every six months (Gilder, 1988, pp. 49–51). This allows for increased network effects as described by Sarnoff’s law (Bilby, 1986), Metcalfe’s law (Metcalfe, 1995), and Reed’s law (Reed, 2001). Network effects will be stronger as more users get involved – influencing a network’s value. However, the decisive factor for an increase in value depends on the underlying type of network. Sarnoff’s law, which states that a network’s value grows on a linear scale with the number of users, applies to one-to-many networks (Bilby, 1986; Clement & Schreiber, 2016, pp. 68–72). In contrast, many-to-many networks follow Metcalfe’s law and Reed’s law. Metcalfe’s law states that a network’s value grows on a quadratic scale with the number of users (n) because the number of unique possible connections in a network can be expressed as $n(n-1)/2$ or, for a large number of users, n^2 (Cle-

Prof. Dr. Jan-Frederik Engelhardt

Professor of Market-Oriented Corporate Management at the Ernst-Abbe-Hochschule Jena, University of Applied Sciences, Jena, Germany, and Executive Partner of GRC Engelhardt Consulting

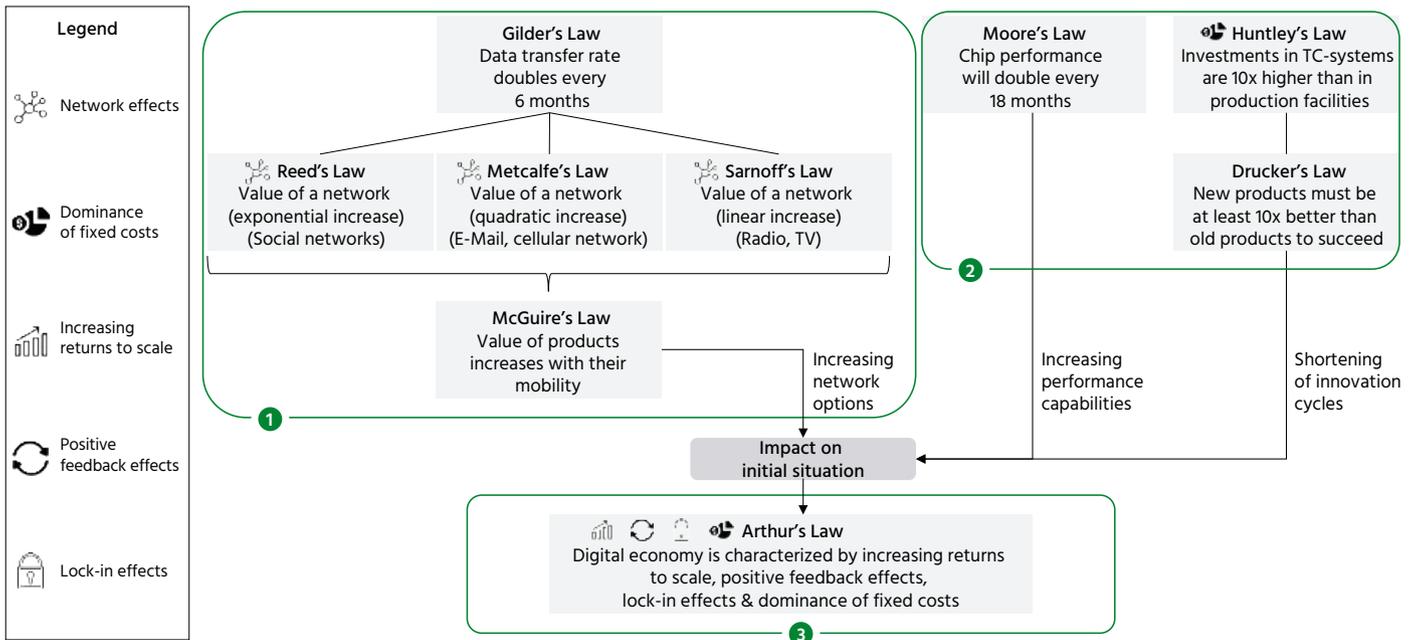
Tel.: +49 (0) 176 41441337
jan-frederik.engelhardt@eah-jena.de
www.eah-jena.de

Sebastian Badde

Master Student at Shanghai Jiao Tong University, Antai College of Economics and Management, Shanghai, China

Tel.: +49 (0) 151 64405313
sebastian.badde@sjtu.edu.cn

Fig. 1: Empirical Laws of the Digital Economy



Source: Own illustration.

ment & Schreiber, 2016, p. 66; Metcalfe, 1995, p. 65; Yoo, 2015, pp. 88–94). Reed's law states that the value of a network grows on an exponential scale with the number of users (n), because the number of possible sub-groups of network participants is $2n - n - 1$ or, for a large number of users, $2n$ (Clement & Schreiber, 2016, p. 66; Reed, 2001, pp. 63–68). Although a precise network value cannot be derived because it depends on many different factors, these laws help explain why well-known tech giants have emerged quickly – after reaching a critical mass of users – by taking advantage of direct network effects (Feng & Iansiti, 2019, pp. 118–125). Subsequently, due to digital convergence (Gilder's law) and network scalability (Sarnoff's law, Metcalfe's law, and Reed's law), it is easier for companies to make their offerings mobile. In this context, McGuire's law states that the value of a product or service increases exponentially with mobility. This is due to the fact that mobility is inherently connected to the time a product is available for use (McGuire, 2005).

In the second set (2 in figure 1), the importance of technological performance and innovative solutions is highlighted. Moore's law states that chip performance will double

every 18 months at the same price (Moore, 1975, pp. 114–117). However, to ensure processor performance and data transfer, and to make offerings mobile, a new infrastructure is needed. According to Huntley's law investments in telecommunication technology are ten times higher than in traditional production systems – implying a high dominance of fixed costs. As a result, companies face shorter innovation cycles and have to take higher risks to satisfy ever-changing customer requirements (Chapuis, 1978, pp. 39–42). According to Drucker's law, new products must be at least ten times better than old products to succeed in the marketplace (Drucker, 1954).

All empirical laws described so far affect the overall situation, by increasing network options, increasing performance capabilities and shortening innovation cycles, thus forming the foundations for Arthur's law which is cited in the third set (3 in figure 1). Arthur's law states that the digital economy is characterized by increasing returns to scale, positive feedback effects, and lock-in effects in a production environment dominated by fixed costs (Arthur, 1989, 1996). The concept of returns to scale describes the change in output to the change in input of the same factor.

Increasing returns to scale deviate from most business management concepts that assume decreasing returns to scale (Engelhardt & Magerhans, 2019, pp. 15–16; Mankiw & Taylor, 2016, pp. 199–200). Apart from increasing returns to scale, the digital economy is also characterized by positive feedback effects, which describe a self-reinforcing process in which strong companies will have an additional edge. In contrast, weak enterprises will continue to lose ground. This self-reinforcing process is leveraged by lock-in effects, which means that switching from one provider to a different one is too costly for customers. Consequently, users rather stay with the current provider (Verhoef & Donkers, 2005, pp. 31–34).

Digital Ecosystems as Drivers of Change in Strategy Design

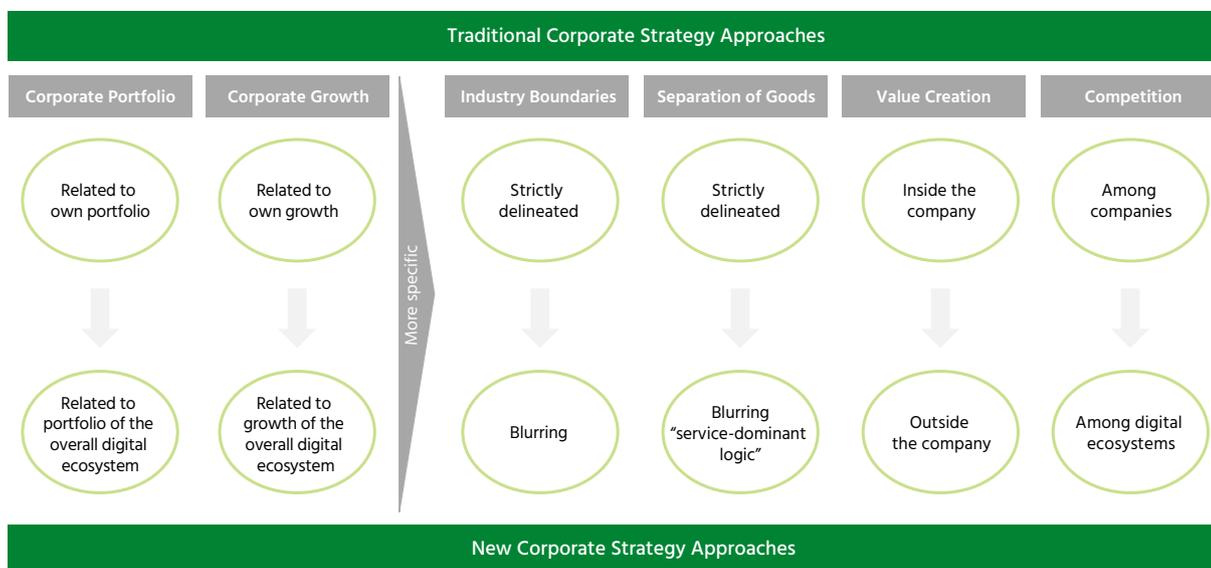
In recent times, there has been an increased interest in the topic of ecosystems. The term ecosystem was first coined by Tansley in the late 1930s to describe a biological community consisting of organisms that compete, collaborate, and interact with each other (Tansley, 1935, pp. 299–300). In the following years, first Moore and subsequently other scholars recognized many parallels between the processes in a

biological ecosystem and the business practices of companies – a finding that led to the term ‘business ecosystem’. Based on various definitions, a business ecosystem can be conceived as an economic community with different actors that have joined forces to foster collaborative value creation (Adner, 2006, p. 98; Iansiti & Levien, 2004, p. 35; Moore, 1996, p. 26; Moore, 2006, p. 31). Over the last years, the

Management Summary

The business world is undergoing a radical shift due to the rise of digital ecosystems. Three major questions arise regarding the corporate strategy within the digital cosmos: where, which role, and how to play? To answer these questions, we first examine the digital economy and some of its empirically deduced laws and second, identify the critical characteristics of a digital ecosystem. Finally, the Ecosystem Growth and Collaboration (EGC) model is presented which condenses the previous analyses and findings into a comprehensive framework.

Fig. 2: Evolution of Corporate Strategies



Source: Own illustration.

traditional business ecosystem has evolved into a digital ecosystem. This can be described as an adaptive, demand-driven, self-organizing and digitally connected community that enables its actors to benefit from shared interests and is powered by competitive digital technologies. The community aims at creating value through collaboration and competition (Boley & Chang, 2007, p. 2; Briscoe & De Wilde, 2010, p. 3; Corallo et al. 2007, p. 2; Dong & Hussain, 2007, p. 2944; Fu, 2006, p. 143; Khalil et al., 2011, p. 66; Razavi et al., 2009, p. 367). Jacobides et al. (2018) provide a literature review and define what makes ecosystems different from other business constellations.

Taken together, the growth of digital ecosystems and the digital economy have led to a situation in which some companies operate by new strategy approaches, as illustrated in figure 2.

In the past, an industry encompassed a certain number of companies that were competing for customers with similar products or services in the same market (Jacobides et al., 2019). However, the improvement and availability of information and communication technology (ICT) according to Moore's law, Gilder's law, and Huntley's law has created a more interconnected world. Consequently, many opportunities have opened up for companies to grow with an aligned scope of product portfolio offerings by improving existing lines of business, expanding into adjoining segments, or exploring unrelated business areas; simultaneously, industry boundaries are blurring and innovation cycles are beco-

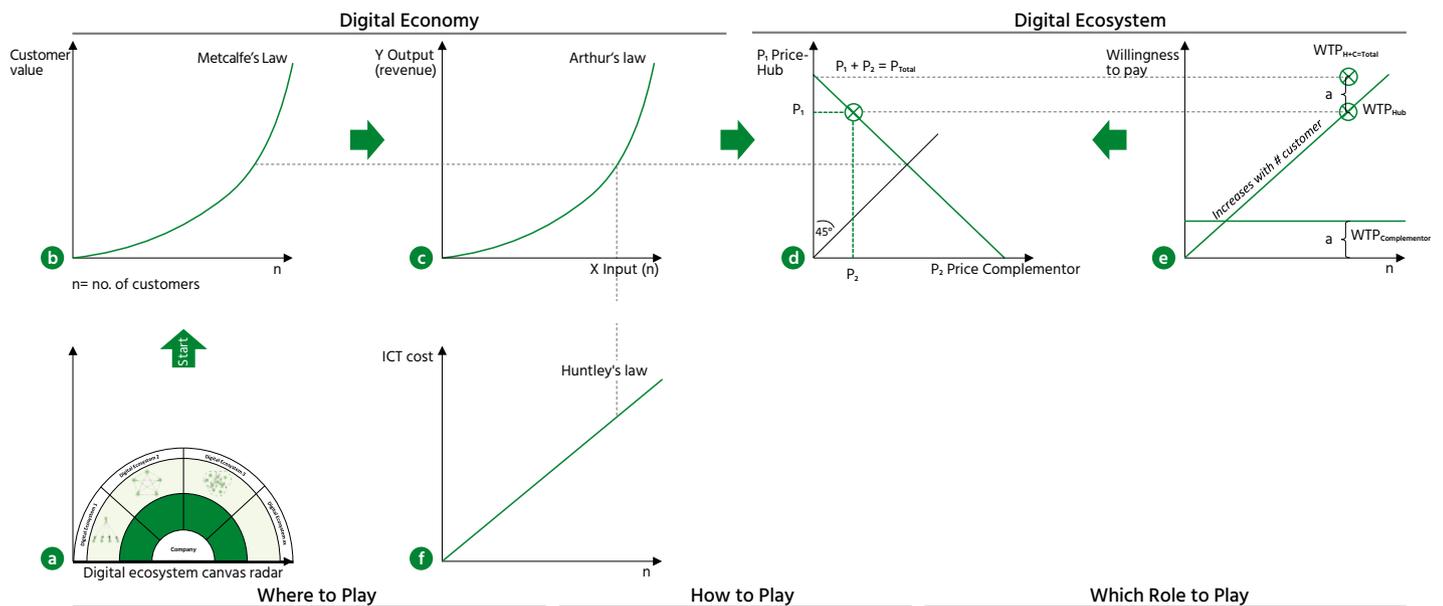
The EGC model describes the network effects and value creation as well as the capture mechanisms in digital ecosystems.

ming shorter and shorter in line with Drucker's law (Gammack & Hobbs, 2006; Jacobides et al., 2019; Pidun, 2019). The scope of these new offerings has been extended by two possibilities. First, while in the past physical goods and digital goods were strictly separated, today almost all products are digitally enriched ('service-dominant logic'). Second, it is not even necessary anymore to produce products or services internally, because value creation has also changed: in some cases, it does not take place exclusively inside the company anymore but outside the firm, by linking up

with other digital ecosystem complementors via relationships and networks (Birkinshaw, 2019; Jacobides et al., 2019). This reverse model of value creation is characterized by increasing returns to scale, but also by a rise in network effects, positive feedback effects, and lock-in effects according to Sarnoff's, Metcalfe's, Reed's, and Arthur's law – allowing companies to scale up quickly (Arthur, 1996; Bilby, 1986; Metcalfe, 1995; Reed, 2001). Moreover, competition has also shifted. Formerly, competition existed among companies; future competition will be among digital ecosystems in which organizations have collaboratively joined forces to leverage power (Kimura et al., 2019).

Strategy Design in a Digital Ecosystem

The Ecosystem Growth and Collaboration (EGC) model (figure 3) is a strategy model developed by the authors. The EGC model describes the network effects and value creation in the digital economy (left side of figure 3) as well as the capture mechanisms in the context of digital ecosystem collaboration (right side of figure 3). The two critical exogenous – i.e., external – variables in the EGC model are the number of customers (n) and their willingness to pay (WTP). The type of digital ecosystem is used as a 'basic setting' (figure 3a). According to theory and the cited empirical laws, the number of customers is determined by the digital ecosystem type. The various WTP levels are determined by the value contributions of the hub and the complementors as perceived by the customers. Based on these mechanisms, the EGC model examines the relationship between the type of digital ecosystem, number of customers, perceived value, output from a joint digital ecosystem perspective, resulting (blended) price level, and individual prices obtainable by the leader (hub) and the complementors of the digital ecosystem. The latter ones, the obtainable individual prices, are determined by the individual WTP. For reasons of simplification, the digital ecosystem comprises only two players, namely hub and one complementor. The term 'hub' refers to that actor within the digital ecosystem who serves as the architect and platform sponsor and is thus the critical actor. The hub shapes the digital ecosystem and is the central and differentiating element in customer interaction. Amazon, for example, is a typical hub. The complementor provides goods or services (complements) that add value to the platform in the eyes of the consumer. To further discuss the mechanisms of the EGC model, we classified it into three areas: "where to play", "which role to play", and "how to play".

Fig. 3: The Ecosystem Growth and Collaboration (EGC) Model

Source: Own illustration.

Where to Play

First, executives have to determine in which digital ecosystems their company should play (“where to play”). Before choosing one of the different digital ecosystems available, a profound internal and external evaluation is advisable. For this evaluation, the “digital ecosystem canvas radar” can be used (figure 4). Furthermore, it needs to be considered that in most cases companies will not just play in one digital ecosystem but rather in several different ones, as illustrated in figure 4.

The digital ecosystem canvas radar with the various types of digital ecosystems forms the basis of the EGC model (figure 3a). As stated, network effects may follow Sarnoff’s, Metcalfe’s, or Reed’s law. Figure 3b shows the network effects according to Metcalfe’s law. The horizontal axis represents the number of customers, the vertical axis the customer value. In figure 3b a concrete manifestation of customer number and value has been chosen. The dashed line shows how this transfers to the next diagram (figure 3c) which presents the increasing economies of scale in accordance with Arthur’s law. The number of customers acquired is expressed as an input variable on the horizontal axis and

revenues are shown as an output variable on the vertical axis. Due to the increasing returns to scale, output increases by more than the proportional change in input (in this case, the customer base).

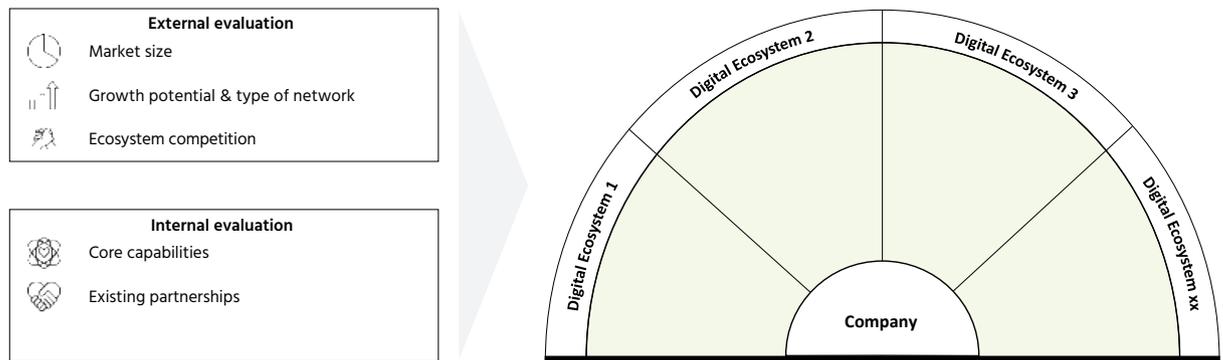
Which Role to Play

Next, executives have to decide on their engagement in the digital ecosystem(s) (“which role to play”). There are two possible roles for organizations – as a hub by establishing their own digital ecosystem(s) or as a complementor by engaging in existing ones.

As a hub, a company creates and runs a digital ecosystem by providing a platform with a sound basis of infrastructure, services, and other tools. By setting up a reference architecture for collaboration, a digital ecosystem hub tries to connect complementors to integrate and co-create diversified products and services, bringing together supply and demand (Jacobides et al., 2019).

As a complementor, a firm joins an existing digital ecosystem by providing different products or services on the platform, thus increasing the overall growth potential. In this way, complementors reap the benefits from the other

Fig. 4: Digital Ecosystem Canvas Radar



Source: Own illustration.

partners' resources and capabilities through the large network. This makes it possible for companies to improve their own business and simultaneously enhance those of others (Jacobides et al., 2019).

In this context two curves, WTP and (blended) price level, are of special interest. Figure 3d shows the number of customers on the horizontal axis, the WTP on the vertical axis. The WTP curve depicts the maximum price at or below which a consumer will buy one unit of a product or service on the digital ecosystem platform. According to the constructive preference view, consumer WTP is a context-sensitive construct; that is, a consumer's WTP for a product depends on the concrete decision context and differs for hubs (WTP_{Hub}) and complementors ($WTP_{Complementor}$). In the case of the hub (WTP_{Hub}), consumers tend to be willing to pay more if the platform has more users. This assumption is consistent with the above-stated network theories, which imply that the perceived value – expressed here as WTP – has a functional interrelationship with the number of users within the network. In contrast, the WTP curve of the complementor ($WTP_{Complementor}$) is an (almost) horizontal line because (almost) no functional connection exists between the WTP for the concrete product or service and the number of customers on the digital ecosystem platform. The respective WTPs of the hub and complementor(s) add up to the total WTP, $WTP_{Hub} + WTP_{Complementor} = WTP_{Total}$, which equals the (blended) price level of the digital ecosystem.

Figure 3e shows the blended and individual price levels. The horizontal and vertical axes in this diagram show the pro-rata individual prices achieved by the hub (P_1) and

the complementor (P_2), respectively. To deduce this, the blended price level that can be achieved in the digital ecosystem as a whole and the individual WTP are brought together. For this purpose, on the one hand, the WTP_{Total} of the diagram in figure 3d is transferred as P_{Total} on the ordinate in figure 3e. On the other hand, the blended price level is displayed graphically by transferring the resulting output level according to Arthur's law in figure 3c to the bisector in the price diagram shown in figure 3d. The point of intersection with this bisector and the point of intersection with the ordinate form a straight line that represents all permissible combinations of the individual prices. On

Main Propositions

1. Traditional strategy approaches are of little value in digital ecosystems, due to game-changing mechanisms such as increasing returns to scale and network effects.
2. The very nature of competition has also dramatically changed. Formerly, competition has been between companies; in future, various digital ecosystems will compete.
3. Growth will not end in an increment in long-term shareholder value of a single firm, rather in an enhancement of the long-term digital ecosystem value.



Fotos: © Adobe Stock

this straight line, $P_1 + P_2 = P_{\text{Total}}$ is therefore formally represented as a linear combination. Based on this, the third step is to quantify the attainable individual prices of the hub and the complementor by transferring the individual WTP from figure 3d. For this purpose, the intersection of the hub's individual WTP with the blended price level line is determined. This intersection – represented by the cross on the blended price level line in figure 3e – shows the individual prices that the hub (P_1) and the complementor (P_2) can achieve in the digital ecosystem. Therefore, this diagram (3e) summarizes the insights of Arthur's law and the split of customers' WTP for the digital ecosystem service offerings. Thus, the collaboration and balance of power

between hub and complementor are visible as an expression of the monetarization that each player can achieve in the digital ecosystem.

How to Play

The final part of the model (“how to play”) is about successfully designing and managing the digital ecosystem. Depending on the role, it is essential to understand the value drivers and the cause-and-effect links within the EGC model. Major value drivers are (1) customer perception, experience and behavior, (2) growth and value capture mechanisms within the network, (3) digital ecosystem innovation, (4) partnership and governance, and (5) ICT architecture. The latter includes investment in cutting-edge technological infrastructure, which is capital intensive compared to traditional production systems according to Huntley's law (Chapuis, 1978) (cf. figure 3f).

In order to influence and shape the customer and network value drivers (1 and 2), it is essential to actively develop the type of network (from Sarnoff to Reed or from linear to exponential growth), to acquire a critical mass of users and to utilize network effects (Bilby, 1986; Metcalfe, 1995; Reed, 2001). Attracting, winning, and retaining users will be crucial to the future success of a digital ecosystem.

Conclusion and Outlook

Our EGC model complements existing research by providing a cause-and-effect diagram that takes into account fundamental empirical laws as well as collaboration interdependencies and customer's willingness to pay in digital ecosystems. The EGC model simplifies the ideas behind network effects, returns to scale theories, and price and demand principles. This is reflected in the three areas of “where to play”, “which role to play”, and “how to play”. Our model deepens and extends existing work on collaboration and growth as well as value creation/capture mechanisms in a digital ecosystem setting. Ultimately, firms have to focus on their own contribution to improve the overall value creation of the digital ecosystem, because success will be achieved together – by considering “where to play”, “which role to play”, and “how to play”.

Future research in this area should concentrate on collaboration and value capture (“why to play”), mathematical formulation and development of the EGC model on an analytical level, and finally on the model's empirical foundation. 

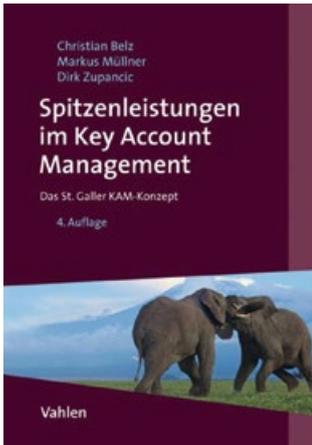
Lessons Learned

- 1. Where to Play** – Do I understand the digital ecosystem I am integrated in? In the digital ecosystem cosmos, success requires a thorough understanding of network effects and the mechanisms of increasing return. It is crucial to jointly design the digital ecosystem, foster the shift to exponentially growing networks, and manage the customer base's resource-intensive growth. Make sure to grow faster than the competing digital ecosystems – in the end, there can only be one (digital ecosystem).
- 2. Which Role to Play** – Do I understand the way of collaboration in my digital ecosystem? Success or failure is not just determined by the company itself, but rather by the whole digital ecosystem. Former competitors are now hubs or complementors and jointly support the success as a collective. However, the levers for making a digital ecosystem successful are different in each role, as is the margin distribution.
- 3. How to Play** – Do I use the resources to play in the right way? Playing in the arena of digital ecosystems with increasing returns requires several things: expect and accept market instability, improve the ability to lock in customers, boost the customer base, and improve their willingness to pay. Ideally, the value of the offered solution should be directly linked to the number of users.

Literature

- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98–107.
- Afonasova, M. A., Panfilova, E. E., & Galichkina, M. A. (2018). Social and economic background of digital economy: Conditions for transition. *European Research Studies Journal*, 21(3), 292–302.
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99(394), 116–131.
- Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, 74(4), 100–109.
- Bilby, K. W. (1986). *The general: David Sarnoff and the rise of the communications industry*. Harpercollins.
- Birkinshaw, J. (2019). Ecosystem businesses are changing the rules of strategy. *Harvard Business Review*, 97(4), 2–5.
- Boley, H., & Chang, E. (2007). Digital ecosystems: Principles and semantics. In *Proceedings of International Digital Ecosystems and Technologies Conference*. IES, 398–403. IEEE.
- Briscoe, G., & De Wilde, P. (2010). The computing of digital ecosystems. *International Journal of Organizational and Collective Intelligence*, 1(4), 1–17.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press.
- Chapuis, R. J. (1978). Technology and structures: Man and machine. *Telecommunication Policy*, 2(1), 39–48.
- Clement, R., & Schreiber, D. (2016). *Internet-Ökonomie: Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*, (3rd ed.). Springer Gabler.
- Corallo, A., Passiante, G., & Prencepe, A. (2007). *The digital business ecosystem*. Edward Elgar Publishing.
- Cyert, R. M., & March, J. M. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Dahlman, C., Mealy, S., & Wermelinger, M. (2016). *Harnessing the digital economy for developing countries*. OECD Development Centre Working Papers, (334). OECD Publishing.
- Dong, H., & Hussain, F. (2007). Digital ecosystem ontology. In *Proceedings of International Symposium Industrial Electronics*. ISIE, 2944–2947. IEEE.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Engelhardt, J. F., & Magerhans, A. (2019). *eCommerce Klipp & klar*. Springer Gabler.
- Feng, Z., & Iansiti, M. (2019). Why some platforms thrive and others don't. *Harvard Business Review*, 97(1), 118–125.
- Fu, H. (2006). Formal concept analysis for digital ecosystem. In *Proceedings of International Conference on Machine Learning and Applications*. ICMLA, 143–148. IEEE.
- Gammack, J. G., & Hobbs, V. (2006). *The book of informatics*. Cengage Learning.
- Gilder, G. (1988). *The revitalization of everything: The law of the microcosm*. *Harvard Business Review*, 66(2), 49–61.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Jacobides, M. G., Sundararajan, A., & Alstynne, M. V. (2019). *Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy*. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf
- Khalil, A. T., Bin Hassan, M. F., & Mushtaq, A. (2011). An in depth analysis of ecosystems & blueprint of digital business ecosystem (DBE) framework for Malaysian SMEs. *Computer Science Journal*, 1(1), 65–78.
- Kling, R., & Lamb, R. (1999). IT and organizational change in digital economies: A socio-technical approach. *Acm Sigcas Computers and Society*, 29(3), 17–25.
- Kimura, R., Reeves, M., & Whitaker, K. (2019). *New Logic of Competition - Winning in the '20s*. BCG. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/new-logic-of-competition>
- Malecki, E. J., & Moriset, B. (2007). *The digital economy: Business organization, production processes, and regional developments*. Routledge.
- Mankiw, N. G., & Taylor, M. P. (2016). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre* (6th ed.). Schäffer-Poeschel.
- McGuire, R. (2005). *The law of mobility*. Sprint. https://www.sprint.com/business/resources/WhitePaper_RiskVsReward.pdf
- Metcalfe, B. (1995). Metcalfe's Law: A network becomes more valuable as it reaches more users. *InfoWorld*, 17(40), 64–66.
- Moore, G. E. (1975). Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics*, 38(8), 114–117.
- Moore, J. M. (1996). *The death of competition - Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Harper Business.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31–75.
- Nash, J. (1951). Non-cooperative games. *The Annals of Mathematics*, 54(2), 286–295.
- Pidun, U. (2019). *Corporate strategy: Theory and practice*. Springer Gabler.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Razavi, A., Moschoyiannis, S., & Krause, P. (2009). An open digital environment to support business ecosystems. *Peer-to-Peer Networking and Applications*, 2(4), 367–397.
- Reed, D. P. (2001). The law of the pack. *Harvard Business Review*, 79(2), 63–78.
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecological Society of America*, 16(3), 284–307.
- Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2005). The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 31–43.
- Yoo, C. S. (2015). Moore's Law, Metcalfe's Law, and the theory of optimal interoperability. *Colorado Technology Law Journal*, 14(1), 87–102.
- Zimmermann, H. D. (2000). Understanding the digital economy: Challenges for new business models. In *Proceedings of Americas Conference on Information Systems*. AMCIS, 729–732. AIS Electronic Library.

Buchrezension



Christian Belz, Markus Müller,
Dirk Zupancic

SPITZENLEISTUNGEN IM KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Das St. Galler KAM-Konzept

Verlag Franz Vahlen, 4. vollständig
überarbeitete und erweiterte Auflage
2021 (Deutsch), 339 Seiten

Preis: CHF 71,90 / EUR 49,80

ISBN: 978-3-8006-6518-1

Abstract

Spätestens seit der jüngsten Corona-Krise haben Unternehmen die Bedeutung des Key-Account-Managements für den Vertriebs Erfolg erkannt. So attraktiv und profitabel die Pflege nachhaltiger Geschäftsbeziehungen zu den strategisch wichtigsten Kunden auch sein mag, erweist sich deren Umsetzung als äusserst anspruchsvoll. Sie bedarf heute einer hochsystematischen Verzahnung auf strategischer und operativer Ebene. Veränderte Rahmenbedingungen wie die Digitalisierung stellen Vertriebs- und Key-Account-Management vor neue Herausforderungen, bieten aber auch Chancen, wichtige Kunden künftig noch erfolgreicher zu bearbeiten.

Die 4. umfassend aktualisierte Auflage *Spitzenleistungen im Key Account Management* bietet viele neue Aspekte rund um das Thema KAM und stützt sich dabei auf mehr als 18 Jahre Forschung und Praxiserfahrung. Die Autoren integrieren das „Value Proposition Canvas“ im bekannten und in der Praxis weit verbreiteten St. Galler KAM-Konzept und bieten so ein modernes Tool für die Bearbeitung der Key-Accounts. Darüber hinaus wurden in der neuen Auflage die Führung virtueller KAM-Teams sowie die Führung der eigenen Person deutlich ausgebaut. „Lean Boards“ werden in vielen Unternehmen vermehrt in der Produktion angewendet. In der neuen Auflage

des Buches wird beschrieben, wie diese auch im KAM zu einer plakativen Hilfe für das Management werden können.

Nutzen für die Praxis

Um den Wettbewerbsvorteil nutzen zu können, den das KAM bietet, müssen Unternehmen organisatorische und personelle Voraussetzungen schaffen. KAM ist ein komplexes Thema, weshalb die Autoren ein agiles Vorgehen nach gewissen Schwerpunkten empfehlen und dieses mit realen Unternehmensbeispielen untermauern. Key-Account-Manager*innen und Sales-Manager*innen erhalten mit diesem Buch eine aktualisierte Guideline für ihre Verantwortungen und Aufgaben mit zahlreichen aktuellen Praxisbeispielen, Werkzeugen, Checklisten und konkreten Lösungen.

Das praxiserprobte und wissenschaftlich fundierte St. Galler KAM-Konzept setzt sich aus den sechs S (Screening, Strategy, Solutions, Skills, Structures, Scorecard) zusammen und bietet zudem die Möglichkeit, einen systematischen KAM-Ansatz im eigenen Unternehmen aktiv zu gestalten, einzuführen und zu optimieren. Das St. Galler KAM-Konzept bietet sich als Rahmenmodell, durch das die strukturierte Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden überprüft, eingeführt oder gezielt verbessert werden kann. Es bietet eine systematische Hilfe bei der Strukturierung der Aufgaben und Herausforderungen im KAM. Der ganzheitliche Ansatz berücksichtigt dabei sowohl die Perspektive der gesamten Organisation als auch die der Key-Account-Manager*innen. Dieses Buch ist für alle zu empfehlen, die sich intensiv mit dem Thema KAM auseinandersetzen wollen und Spitzenleistungen im KAM erzielen möchten.

Meriton Ceka

Kernthesen

1. Entscheidend für den Erfolg im Key-Account-Management sind Professionalität der Vertriebs- und Key-Account-Management-Organisation und Spitzenleistungen der Key-Account-Manager.
2. Das ganzheitliche St. Galler KAM-Konzept überzeugt mit seiner Systematik und dient als Orientierungsrahmen für die Optimierung und Implementierung eines professionellen Key-Account-Managements.

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 2.2022: Privacy as Strategy?

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 25. Oktober 2021 an mauro.gotsch@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch.



Redaktionsleitung

Susanna Renner, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight der Universität St. Gallen (HSG)



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

**“From insight
to impact”** 

**Jetzt
anmelden**



“ Was mich besonders überzeugt, sind die Kombination von Industrie und Forschung, die Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen sowie die guten Möglichkeiten sich zu vernetzen und auszutauschen.

Paul Ziety, Pontacol AG, Sales Manager EMEA/ Europe

Weiterbildung
HSG-Intensivstudium Marketing Management
Start: 18. Januar 2022

www.ifmhsg.ch/imm
Tel. +41 71 224 71 53

Literatur zum Thema: Experience Management im Handel

Literaturhinweise zusammengestellt von Andreas Hauschke, M. Sc.

Bücher

Bruhn, M. & Hadwich, K. (2012). Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Customer Experience* (S. 3–36). Gabler Verlag.

Frohne, G. (2019). Erfolgsfaktoren von Online Customer Experience: Die Gestaltung von internetbasierten Kundenerlebnissen in der Konsumgüterbranche. Springer-Verlag.

Kumar, V. & Reinartz, W. (2018). Loyalty programs: Design and effectiveness. In *Customer Relationship Management* (S. 181–197). Springer.

Kreutzer, R. T. (2018). Customer Experience Management – wie man Kunden begeistern kann. In A. Rusnjak & D. R. Schallmo (Hrsg.), *Customer Experience im Zeitalter des Kunden* (S. 95–120). Springer Gabler.

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

Schmitt, B. & Mangold, M. (2004). *Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil*. Gabler.

Artikel

Bauer, J., Linzmajer, M., Nagengast, L., Rudolph, T. & D'Cruz, E. (2020). Gamifying the digital shopping experience: games without monetary participation incentives increase customer satisfaction and loyalty. *Journal of Service Management*.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.

De Haan, E., Kannan, P. K., Verhoef, P. C. & Wiesel, T. (2018). Device switching in online purchasing: Examining the strategic contingencies. *Journal of Marketing*, 82(5), 1–19.

Dennis, C., Alamanos, E., Papagiannidis, S. & Bourlakis, M. (2016). Does social exclusion influence multiple channel use? The interconnections with community, happiness, and well-being. *Journal of Business Research*, 69(3), 1061–1070.

Djafarova, E. & Bowes, T. (2021). 'Instagram made Me buy it': Generation Z impulse purchases in fashion industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 1–9.

Evanschitzky, H., Bartikowski, B., Baines, T., Blut, M., Brock, C., Kleinlercher, K., Naik, P., Petit, O., Rudolph, T., Spence, C., Velasco, C. & Wunderlich, N. V. (2020). Digital disruption in retailing and beyond. *Journal of Service Management Research*, 4(4), 18–7204.

Fassnacht, M., Beatty, S. E. & Szajna, M. (2019). Combating the negative effects of showrooming: successful salesperson tactics for converting showroomers into buyers. *Journal of Business Research*, 102, 131–139.

Flavian, C., Gurrea, R. & Orus, C. (2020). Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101923.

Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–106.

Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14.

Guha, Abhijit, Grewal, D., Kopalle, P. K., Haenlein, M. & Schneider, M. J. (2021). How artificial intelligence will affect the future of retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 28–41.

Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.

Kohli, S., Timelin, B., Fabius, V. & Moulvad Veranen, S. (2020). How COVID-19 is changing consumer behavior – now and forever. McKinsey & Company.

Kleinlercher, K., Linzmajer, M., Verhoef, P. C. & Rudolph, T. (2020). Antecedents of webrooming in omnichannel retailing. *Frontiers in Psychology*, 3342.

Kleinlercher, K., Emrich, O., Herhausen, D., Verhoef, P. C. & Rudolph, T. (2018). Websites as information hubs: How informational channel integration and shopping benefit density interact in steering customers to the physical store. *Journal of the Association for Consumer Research: JACR*, 3(3), 330–342.

Kuppelwieser, V. G. & Klaus, P. (2021). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, 624–633.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Maxham, J. G. & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71.

Mehra, A., Kumar, S. & Raju, J. S. (2018). Competitive strategies for brick-and-mortar stores to counter “show-rooming”. *Management Science*, 64(7), 3076–3090.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 62–126.

Pekovic, S. & Rolland, S. (2020). Recipes for achieving customer loyalty: A qualitative comparative analysis of the dimensions of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102171.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard business review*, 91(9), 90–98.

Rose, S., Clark, M., Samouel, P. & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: An empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308–322.

Rudolph, T., Kleinlercher, K., Neumüller, K. & Klink, B. (2019). *Der Schweizer Online-Handel Internetnutzung Schweiz 2019*. St. Gallen: Forschungszentrum für Handelsmanagement.

Rudolph, T., Kleinlercher, K. & Kralle, N. (2021). *Omni-Channel Management 2021*. St. Gallen: Forschungszentrum für Handelsmanagement.

Thaler, R. H. & Tucker, W. (2013). Smarter information, smarter consumers. *Harvard Business Review*, 91(1), 44–54.

Tran, L. T. (2021). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 1–9.

Trevinal, A. M. & Stenger, T. (2014). Toward a conceptualization of the online shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 314–326.

Turley, L. & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

Der Marketing-Podcast der Universität St.Gallen

Mit Beiträgen
über Pricing, Hypes,
Food Waste,
die Geheimnisse
von Ricola & mehr



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Jetzt reinhören unter:
www.ifmhsg.ch/podcast

... sowie auf Apple Podcasts,
Google Podcasts und Spotify

Thema der nächsten Ausgabe: Direct-to-Consumer (D2C)-Strategien

Dieses Phänomen beobachten wir immer häufiger: Hersteller verkaufen direkt an Endkunden und umgehen (Zwischen-)Händler. Fashion, Beauty, Consumer Electronics bis hin zu Lebensmittelherstellern – alle evaluieren die Chancen und Risiken einer D2C-Strategie. Hierbei stehen Chancen, wie höhere Margen, direkter Kundenzugang, Engagement und Lernen vom Kunden und einfache Produkttests, den Herausforderungen, wie interne Fähigkeiten, Trafficaufbau oder

Kanalkonflikten gegenüber. Für etablierte Hersteller stellt sich die Frage nach dem „Wie“ oder „Ob“. Darüber hinaus fragen sie sich: Mit welchem Brand schafft eine D2C-Strategie Mehrwert? Was sind Erfolgsdeterminanten? Welche alternativen Channels werden genutzt? Wie werden die Customer-Journeys gestaltet? Gleichzeitig attackieren D2C-Start-ups etablierte Brands. Firmen wie der berühmte Dollar Shave Club, Casper bis hin zu Allbirds sind bekannte Beispiele.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thexis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Kooperationspartner

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

Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Redaktion & Satz

Communication
Network Media
Ridlerstrasse 35a
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) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.it

Anzeigenleitung

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

Titelbild

© Adobe Stock/alesmunt

Insights

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

Leserservice

Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber

Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollnhofer
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dr. h.c. 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: 3600 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 38. Jahrgang

ZKZ 70610
ISSN 1865-6544

Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der
Marketing Review St. Gallen

PRINT & ONLINE



Lesen Sie Marketing Review St. Gallen mobil
über www.keosk.de

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



www.marketing-review.ch

www.keosk.de

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