

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

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2022: Store of the Future

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.) (2022) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2022: Store of the Future, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 5

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276201>

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

Store of
the Future



Schwerpunkt

Der Store of the Future von Valora –
Ein Interview mit Michael Berli

Retail im Wandel –
Vom Kaufhaus zur Omnichannel-Experience

Der Anlass bestimmt das Format –
Situative Mehrwerte digitaler In-Store-Anwendungen

Integration von XR-Anwendungen
im physischen Store

Easygoing Shopping –
Customer Acceptance of the 'Just Walk Out'
Technology in the German Retail Market

Shake Hands with a Robot –
Understanding Frontstage Employees' Adoption
of Service Robots in Retailing

Spektrum

Business-Rhetorik der Zukunft –
Ein Interview mit Dr. Tatjana Lackner

Affordable Luxury Sport Cars in Germany –
Investigating the Determinants of
Customer Experience



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



Neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Zertifikats- und Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Sales und Einkauf an. Individuell, berufsbegleitend und flexibel.

CAS Strategisches Einkaufsmanagement Nächster Starttermin: 19. September 2022 (6x3 Tage)

Intensivseminar Leading Sales Nächster Starttermin 18. Oktober 2022

Intensivseminar Customer Experience Masterclass Nächster Starttermin: 25. Oktober 2022



Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

Store of the Future

Was Amazon schon jahrelang in den USA anbietet, macht nun auch Aldi. Das Unternehmen hat in Utrecht vor wenigen Wochen einen Laden eröffnet, in dem Kundinnen und Kunden fast kein Personal mehr wahrnehmen und ohne Kassen bezahlen. Der Trend zu mehr Automatisierung lässt sich schon lange beobachten. Dafür sprechen der hohe Kostendruck, die anhaltende Gefahr einer Covid-Ansteckung sowie der steigende Konsumentenwunsch nach Bequemlichkeit. Für eine wachsende Zahl an Unternehmen scheint diese automatisierte Form der Laden-zukunft vielversprechend.

Doch bestehen zur Automatisierung auch grosse Bedenken. Neben der Gefahr des Datenmissbrauchs stellt sich eine zentrale strategische Frage: Verliert der Handel mit einer zu starken Automatisierung die Chance, seiner Einzigartigkeit gegenüber Wettbewerbern Ausdruck zu verleihen? Getragen wird diese Gefahr von der Überzeugung, dass Mitarbeitende dem Handel sein «Gesicht» geben und damit für Differenzierung sorgen.

Die vorliegende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen nimmt sich der Pros und Kontras dieser Debatte an. Unsere Schwerpunktbeiträge vertiefen wichtige Fragestellungen zum Laden der Zukunft. Dazu zählen Themen wie der Einsatz von Robotern im Handel, die Konsumentenwahrnehmung von digitalen In-Store-Anwendungen, die Kundenakzeptanz von neuen Technologien, wie etwa der «Just Walk Out»-Technologie oder von Extended-Reality-Anwendungen, sowie Erfolgsfaktoren für den Laden der Zukunft.

Je nach Branche, Betriebsform und Marktpositionierung fällt die Antwort auf den Laden der Zukunft unterschiedlich aus. Dabei macht aus Kundensicht sicherlich nicht alles Sinn, was technisch möglich ist. Trotzdem lösen die Chancen der Automatisierung – in einer immer digitaler werdenden Handelswelt – tiefgreifende Transformationsprozesse aus. Der Laden der Zukunft kommt für viele Unternehmen digitaler, vernetzter, nachhaltiger und in vielen Wertschöpfungsstufen automatisierter daher.

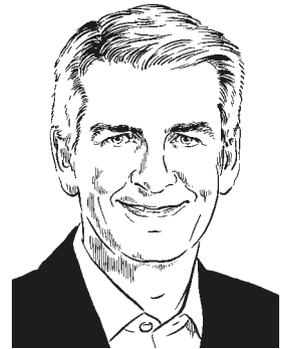


Illustration: © Studio Nippoldt

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

5 / 2022

Schwerpunkt

Interview

06 Der Store of the Future von Valora

Ein Interview mit Michael Berli

Wie muss sich der stationäre Einzelhandel verändern, um weiterhin relevant zu bleiben? Welche neuen Technologien werden sich dort zukünftig durchsetzen? Auf diese und weitere Fragen gibt Michael Berli, Head of Autonomous Stores bei Valora, Antworten.

Das Interview führt Nora Kralle

Zukunft des stationären Handels aus Praxissicht

10 Retail im Wandel

Vom Kaufhaus zur Omnichannel-Experience

Anhand von fünf zentralen Thesen wird veranschaulicht, vor welchen Veränderungen der stationäre Einzelhandel steht und wie er zukünftig erfolgreich sein kann.

Daniel E. F. Leyser



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Nora Kralle

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungszentrum für Handelsmanagement an der Universität St. Gallen

Illustration: © Studio Nippoldt

Erfolgsfaktoren digitaler Anwendungen aus Konsumentensicht

20 Der Anlass bestimmt das Format Situative Mehrwerte digitaler In-Store-Anwendungen

Auf Grundlage von drei empirischen Untersuchungsschritten wird untersucht, wie digitale In-Store-Anwendungen erfolgreich konzipiert und ausgerichtet werden sollten.

Andreas Hesse, Martin Esser

Akzeptanz neuer Technologien aus Konsumentensicht

28 Integration von XR-Anwendungen im physischen Store

Die Autoren strukturieren auf dem Markt existierende Use-Cases von Extended-Reality-Anwendungen und diskutieren Faktoren für deren erfolgreiche Integration.

Katja Lurie-Stoyanov, Manfred Kirchgeorg

36 Easygoing Shopping

Customer Acceptance of the 'Just Walk Out' Technology in the German Retail Market

Using an empirical online study, the authors analyze various factors influencing customers' acceptance of the 'Just Walk Out' technology in German retailing.

Matthias Gouthier, Carina Nennstiel, Nora Kern, Sebastian Groß



Adoption neuer Technologien aus Sicht der Mitarbeitenden

- 46 **Shake Hands with a Robot**
Understanding Frontstage Employees' Adoption of Service Robots in Retailing
- This study presents a measurement instrument for the drivers of and barriers to adoption of service robots by frontstage employees and derives success factors.
- Patrick Meyer, Philipp Spreer, Klaus Gutknecht

Spektrum Marketingmanagement

- 56 **Business-Rhetorik der Zukunft**
Ein Interview mit Dr. Tatjana Lackner
- Im Gespräch gibt Dr. Tatjana Lackner, Gründerin und Geschäftsführerin der Schule des Sprechens GmbH, konkrete Tipps für erfolgreiche Business-Rhetorik.
- Das Gespräch führt Susanna Renner
- 62 **Affordable Luxury Sport Cars in Germany**
Investigating the Determinants of Customer Experience
- Following a qualitative approach, the authors provide an in-depth understanding of customer experience and new insights to customer journey mapping in the sector of affordable luxury sports cars.
- Philipp Schnierle, Yuksel Ekinci, Marco Schmäh, Christina Weidemann

Service

- 27 Call for Papers
55 Buchrezension
70 Literatur zum Thema:
Store of the Future
71 Vorschau & Impressum

Der Store of the Future von Valora

Ein Interview mit Michael Berli,
Head of Autonomous Stores, Valora

Die Valora Group gilt in der Schweiz und in Deutschland als Vorreiter bei der Entwicklung innovativer Ladenkonzepte im Food- und Convenience-Bereich. Als Head of Autonomous Store leitet Michael Berli bei Valora ein Team, das autonome Einkaufserlebnisse für den stationären Handel entwickelt. Dazu gehören vollständig autonome Convenience-Stores (avec box), hybride Läden, die nachts und sonntags autonom betrieben werden und tagsüber mit Personal besetzt sind (avec 24/7) sowie Self-Scanning / Self-Checkout in traditionellen Läden. In unserem Interview sprechen wir mit ihm über die Zukunft des stationären Handels und darüber, wie der «Store of the Future» aussehen könnte.

Das Interview führt Nora Kralle, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungszentrum für Handelsmanagement an der Universität St. Gallen

Du arbeitest bei Valora als «Head of Autonomous Stores». Welche Ziele verfolgt dein Team und was sind eure Aufgaben?

Wir wollen unseren Kundinnen und Kunden mit digitalen Convenience-Lösungen ein flexibles und autonomes Einkaufserlebnis bieten. Self-Checkout, also die Möglichkeit, selber scannen und bezahlen zu können, spielt dabei eine zentrale Rolle.

Zum einen haben wir die avec box entwickelt, dabei handelt es sich um einen kleinflächigen Convenience-Store mit den wichtigsten Lebensmitteln für den täglichen Bedarf und Non-Food-Artikeln. Die avec 24/7-App dient rund um die Uhr als persönlicher Ladenschlüssel. Zutritt, Einkauf und Bezahlung erfolgen über diese App. Mit der avec box wollen wir insbesondere in ländliche, unterversorgte Gebiete vorstossen und dort die Rolle des Dorfladens übernehmen.

«Mit der avec box wollen wir insbesondere in ländliche, unterversorgte Gebiete vorstossen und dort die Rolle des Dorfladens übernehmen.»

Zum anderen setzen wir auf die sogenannten avec 24/7-Stores. Dieses Hybridmodell funktioniert tagsüber wie immer mit Personal, in der Nacht und am Sonntag erfolgt der Betrieb autonom. Auch hier dient die avec 24/7-App als Ladenschlüssel, um die Tür zu öffnen, die Produkte im Laden zu scannen und zu bezahlen.

Diese digitalen Convenience-Lösungen bietet Valora bereits an mehreren Standorten in der Schweiz und in Deutschland.

Wie geht dein Team vor bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Technologien und Ladenkonzepte?

Im Fokus all unserer Entscheide und Bestrebungen steht der Kunde, die Kundin. Was müssen wir tun, um den Einkauf so einfach wie möglich zu machen? Was können wir wo verbessern? Die konkreten Dinge,

Michael Berli
Head of Autonomous Stores,
Valora
valora.com

die wir tun, sind zum einen Teil von Kundenrückmeldungen getrieben, aber auch von der Marktforschung und von der Datenanalyse. Wir sehen gewisse Verhaltensweisen in der Nutzung unserer Apps und ziehen daraus Rückschlüsse, was wir an den Läden oder an der Technologie anpassen und weiterentwickeln wollen.

Bevor wir neue Funktionen realisieren, simulieren wir diese virtuell und lassen sie von potenziellen Kundinnen und Kunden testen und bewerten. So bekommen wir bereits erstes Feedback, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Danach pilotieren wir rasch und unkompliziert und rollen die Funktion aus, wenn sie sich bewährt. Wir sind Fans von schnellem Testen und Verwerfen, so lernen wir dazu und optimieren das Produkt Schritt für Schritt.

«Die Rolle von Loyalitätsprogrammen wird weiter an Bedeutung gewinnen und das personalisierte Einkaufen auch im stationären Handel vorantreiben.»

Seit Jahren sehen wir, dass der Anteil derer, die online einkaufen, wächst, während immer weniger Konsumentinnen und Konsumenten stationär einkaufen. Inwiefern müssen stationäre Läden sich verändern bzw. weiterentwickeln, um für Konsumentinnen und Konsumenten weiterhin relevant zu bleiben?

Ich bin überzeugt, dass der stationäre Handel auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird. Erstens sind wir Menschen soziale Wesen, wir sind draussen und mit Freundinnen und Freunden unterwegs, dabei wollen wir spontan Lebensmittel aber auch andere Produkte einkaufen und sofort in der Hand halten. Dabei ist der stationäre Handel unschlagbar. Zudem gibt es Produkte und Dienstleistungen, beispielsweise auch spezialisierte Produktberatung, welche schwierig digital abzubilden sind.

Wie wichtig ist der Einsatz neuer Technologien im Lebensmittelhandel? Welche Besonderheiten und Herausforderungen siehst du im Vergleich zu anderen Branchen?

Eine spezielle Herausforderung im Lebensmittelhandel sind die kurzen Produktlebenszyklen und der begrüssenswerte Anspruch der Konsumentinnen und Konsumenten, sehr frische, regionale Produkte kaufen zu wollen. Um das wirtschaftlich und ökologisch bewerkstelligen zu können, müssen Supply und Demand optimal aufeinander abgestimmt sein, dies wird heute und auch in Zukunft nur mit starker Technologie funktionieren. Je besser vorhergesagt werden kann, welche Produkte nachgefragt werden, desto gezielter kann eingekauft und produziert werden. So wird Food-Waste reduziert.

Welche Technologien für den Handel bzw. welche innovativen Ladenkonzepte sind aus deiner Sicht besonders vielversprechend und warum?

Besonders spannend finde ich alle Themen, die der Nachhaltigkeit und dem individuellen, personalisierten Kundenerlebnis dienen. Neben dem bereits erwähnten Supply-/Demand-Thema zur Reduktion von Food-Waste halte ich individuelle Verpackungsgrössen bzw. verpackungsfreie Nachfüllstationen und lokales Farming, zum Beispiel das Anpflanzen von lokalem und ultra-frischem Gemüse auf Supermarktdächern für den Direktverkauf, für sehr interessant. Zum individuellen personalisierten Einkaufserlebnis gehört für mich auch Autonomie beim Einkauf. Der Kunde, die Kundin kann wählen, wann er, sie einkauft und welches Level an Beratung er, sie wünscht. Die Fähigkeit von sehr gutem Verkaufspersonal, die exakten Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu erkennen und darauf zu reagieren, kann mit der Vernetzung von Kunden- und Kontextdaten teilweise auch digital nachgebildet werden.

Was wird sich dagegen eher nicht langfristig durchsetzen?

Tendenziell geht im Lebensmittelhandel die Richtung weg vom grossen, geplanten Wocheneinkauf in grossen, oft abseits gelegenen Supermärkten hin zu öfteren, spontanen Einkäufen in kleineren Läden in Wohngebieten. Statt mehr sehr grosse Einkaufsläden, die schon alleine wegen der Anfahrt, dem Parkieren und den langen Laufwegen viel Zeit der Konsumentinnen und Konsumenten in Anspruch nehmen, wird sich das Sortiment in kleinen Convenience-Flächen weiterentwickeln und mehr Bedürfnisse abdecken.



Was muss gegeben sein, damit Konsumentinnen und Konsumenten neue Technologien im Handel annehmen und nutzen?

In erster Linie muss die Technologie einen erkennbaren Mehrwert bieten, dann wird sie von den Konsumentinnen und Konsumenten auch angenommen. Daran, dass es nach einer relativ kurzen Zeit heute bereits vollkommen normal ist, die Einkäufe selber zu scannen und zu bezahlen, sieht man, dass die Konsumentinnen und Konsumenten sehr offen und flexibel sind und Technologie gut annehmen, wenn es einen Mehrwert gibt. Die gleiche Erfahrung machen wir in unseren avec 24/7-Stores und den avec boxen, die digitale Affinität der Konsumentinnen und Konsumenten steigt zudem stetig.

Welche Besonderheiten und Herausforderungen bringen der Schweizer und deutsche Markt mit sich, die beim Einsatz neuer Technologien im Handel berücksichtigt werden müssen?

In Deutschland wie in der Schweiz ist der Bargeldanteil noch relativ hoch, in Deutschland noch höher als in der Schweiz. Die meisten neuen, den Einkaufsprozesse betreffenden Entwicklungen im Lebensmittelhandel sind aber auf digitale Bezahlformen ausgerichtet. Alle Konsumentinnen und Konsumenten mit auf den Weg zu nehmen und niemanden auszuschliessen, ist eine Herausforderung.

Wie stellst du dir den «Store of the Future» in zehn Jahren vor?

Digitale und physische Einkaufsprozesse werden weiter verschmelzen. Konsumentinnen und Konsumenten wollen online schon sehen, welche Produkte verfügbar sind und Inspiration erhalten. Die tatsächliche Bestellung findet entweder vorab digital statt oder im Laden. Die Ware wird geliefert oder selber abgeholt. In den Läden selber werden viel mehr nachhaltige, gesunde und lokale Produkte in flexiblen Packungsgrößen oder zum Selberabfüllen zur Verfügung stehen. Es wird auch digitale Werkzeuge geben, um die richtigen Produkte schnell zu finden. Zudem wird die Rolle von Loyalitätsprogrammen weiter an Bedeutung gewinnen und das personalisierte Einkaufen auch im stationären Handel vorantreiben.

Welche Rolle spielen Flächenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter aus deiner Sicht im «Store of the Future»?

Personal im Store wird auch übermorgen von grosser Wichtigkeit und entscheidend für den Erfolg sein. «Retail is detail», dazu gehört auch, dass der Store sauber, aufgeräumt und die Regale aufgefüllt sind. All diese Aufgaben werden auch in Zukunft von Personal erledigt, neben der Beratung natürlich. Bei allen technologischen Fortschritten bin ich überzeugt, dass der soziale Austausch und Kontakt auch in Zukunft wichtig ist, dazu gehört auch ein Lächeln vom Personal oder ein kurzer Schwatz, wenn es sich ergibt. ■

Retail im Wandel

Vom Kaufhaus zur
Omnichannel-Experience

Nie zuvor waren Erfolg und Zukunft des stationären Einzelhandels so vielen Einflüssen und unbeantworteten Fragestellungen unterworfen wie heute. Dazu zählen technologische Entwicklung, ein sich änderndes Konsumverhalten, neue Geschäftsmodelle im virtuellen und physischen Raum, eine globale Pandemie, fragile Logistikketten und ein Mangel an Waren und Rohstoffen – um nur einige Themen zu nennen. Wie wird also der physische Einzelhandel künftig aussehen? Was sind zu erwartende Änderungen und wie können Antworten darauf aussehen?

Daniel E. F. Leyser

Wie überall ist auch und gerade im stationären Einzelhandel der Wandel die einzige Konstante. Schon immer definieren soziale, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen die Art, wo und wie wir einkaufen. Von den ersten Kaufhäusern im 19. Jahrhundert, die den Besuchern durch genormte Produkte, Umkleieräume und Preisschilder relative Autonomie beim Einkauf ermöglichten über die erste «Emotionalisierung» des Einkaufserlebnisses in den 1920er- bis 1940er-Jahren, in denen erstmals das In-Store-Erlebnis mittels musikalischer Beschallung und aufwendiger Gestaltung von Schaufenstern und Auslagen echten Auftrieb erlangt. Bis hin zum Massenkonsum, der mit den 1940er-Jahren vor allem durch Grösse und Auswahl und das Entstehen der ersten Shopping-Malls und Discounter geprägt wurde.

Mit wachsender Auswahl steigen auch die Ansprüche der Kundinnen und Kunden. Multisensorisches Marketing schafft Differenzierung und definiert zwischen den 1970er- und späten 1990er-Jahren das In-Store-Erlebnis (Jocevski, 2020). Mit dem Jahrtausendwechsel werden schliesslich Online- und Mobile-Shopping zentrale Vertriebskanäle, und Service und Kundenerlebnis, entlang der gesamten Customer Journey, rücken in den Mittelpunkt (Jocevski, 2020). Neue Store-Konzepte wie Pop-up-Stores und Flagship-Stores versuchen, hier neue Erlebnisse und Angebote zu schaffen und so Kundenloyalität zu generieren (Mood Media, 2019).

Allein diese kurze Auflistung, eine Auswahl von den Einzelhandel prägenden Entwicklungen und Meilensteinen, macht deutlich, wie Retail-Konzepte und -Strategien schon immer ein Produkt ihrer Zeit waren (Jocevski, 2020). Vermutlich waren die Verwerfung und der daraus resultierende Handlungszwang jedoch nie so fundamental und womöglich existenziell wie heute.

Hierzu zählen technologische Entwicklungen, ein sich änderndes Konsumverhalten, neue Geschäftsmodelle im virtuellen und physischen Raum, Ansprüche an soziale und ökologische Verantwortung, eine globale Pandemie, fragile Logistikketten und ein Mangel an Waren und Rohstoffen, um nur einige der Themen zu nennen (Jocevski, 2020).

Aktuell erleben wir durch den veränderten Umgang mit der Pandemie einen Run auf die Innenstädte und die Einkaufszentren. Nach zwei Jahren der erzwungenen Abstinenz sehnen sich Konsumenten nach echten, physischen Shopperlebnissen. Dieser Nachholeffekt macht die jetzt geschaffenen Erlebnisse im Einzelhandel umso wichtiger, wenn es darum geht, Rolle und Mehrwert des Einzelhandels in den Köpfen der Konsumentinnen und Konsumenten zu verankern. Mit der richtigen Strategie können Retailer diesen «Einmaleffekt» aber nutzen, um mit besonderen Erlebnissen, Services und



Daniel E. F. Leyser
CEO MetaDesign,
Member of the Country Leadership
Team Publicis Groupe
Germany
daniel.leyser@metadesign.com

Angeboten ihre Stärke gegenüber dem Online-Handel auszubauen und ihre Zukunft zu sichern. Hierzu fünf Thesen, wie der künftige, erfolgreiche Handel geprägt sein kann.

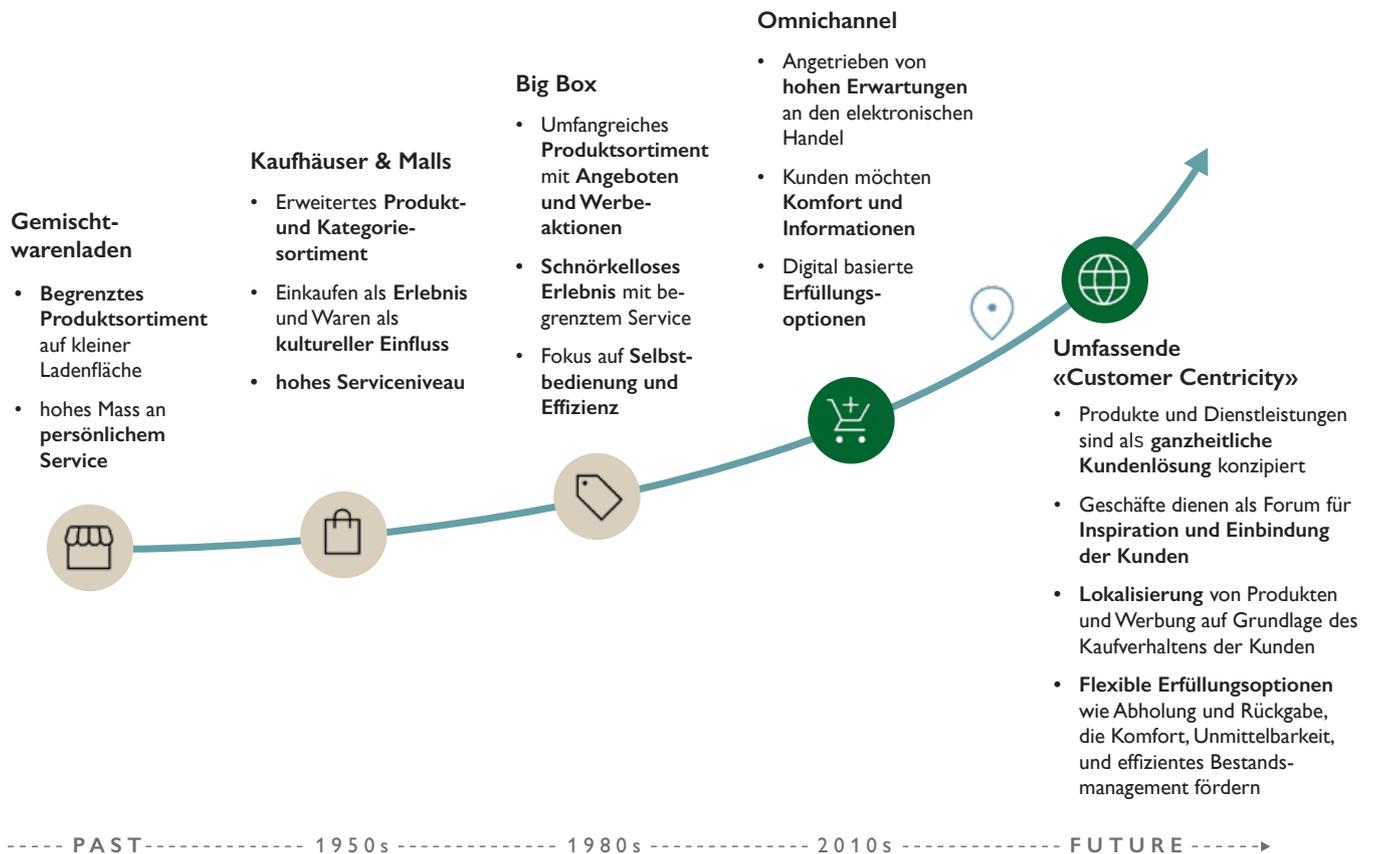
Integriert/Phygital

Der erfolgreiche stationäre Handel ist fester Bestandteil der Omnichannel-Customer-Journey (Jocevski, 2020). Ein sehr zentraler Baustein für den künftigen Erfolg des Handels wird sein, inwieweit er es schafft, sich auf die geänderten und weiter im Wandel befindlichen Kundenbedürfnisse einzustellen (Mishra et al., 2021). Gerade während der Corona-Pandemie hat der Online-Handel ein immenses Wachstum erfahren. Sporadische Online-Shopper haben vermehrt die digitalen Kanäle genutzt, während gerade auch ältere Zielgruppen und Online-Neulinge zum allerersten Mal Einkäufe online erledigten (Capgemini & IFH Köln, 2022).

Allerdings bedeutet dies keinesfalls eine grundlegende Ablehnung des stationären Handels. Vielmehr nutzen Konsumenten sowohl digitale als auch physische Kanäle. Dies wird umso deutlicher, wenn man sich aktuelle Studien zum Einkaufsverhalten ansieht. Demnach stellen Omnichannel-Shopper weltweit das grösste Segment dar. Die Befragten gaben an, innerhalb der letzten drei Monate sowohl online als auch im physischen Handel Einkäufe getätigt zu haben. In der Tat gaben 41% an, eine Präferenz für eine Mischung beider Kanäle zu haben, während nur 24% das reine Online-Shopping präferieren (WARC, 2022).

Die zunehmende Fragmentierung von Touchpoints und damit dem Kaufprozess bei einer weiter steigenden Konvergenz von Kanälen und Berührungspunkten macht deutlich, wie wichtig vor allem die Betrachtung und Gestaltung der gesamten Customer Journey heute schon ist bzw. künftig noch sein wird. Schon heute erwarten Käuferinnen und Käufer, dass das Marken- und Einkaufserlebnis über alle Kanäle hinweg integriert

Abb. 1: Der Einzelhandel auf dem Weg zur Customer Centricity



Quelle: Harrold, R. & York, A. (2022). Keeping retail customers at the center: Reengineering retail stores for differentiation and growth. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/customer-centricity-in-retail-and-online-shopping-trends.html>

und verzahnt ist. «Phygital» – also hybride Erlebnisse aus Online- und Offline-Elementen (Mishra et al., 2021) – werden so zu zentralen Erfolgsfaktoren von Retail-Konzepten (WARC, 2022).

Laut Verhoef et al. (2015) stellt das Omnichannel-Marketing heute eine Selbstverständlichkeit dar, um Verbaucherinnen und Verbaucher eine nahtlose Multi-Kanal-Experience zu bieten.

Empathisch und personalisiert

Der erfolgreiche stationäre Handel macht das Lippenbekenntnis der «Customer Centricity» zum strategischen Paradigma, richtet sich konsequent auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden aus und wird zum echten Problemlöser, durch das Zusammenstellen geeigneter Lieferanten sowie eines attraktiven

Sortiments (Rudolph, 2013). Für den Besuch eines Showrooms müssen interessierte Konsumierende nicht mehr wie früher beispielsweise in die Innenstadt fahren, heute genügt ein Klick und ihnen eröffnet sich eine schier endlose Auswahl an Produkten und Angeboten. Der Showroom befindet sich quasi im Wohnzimmer.

Digital affine und vernetzte Verbraucherinnen und Verbraucher sind nicht nur zunehmend in der Lage einzukaufen, wo und wann sie wollen. Alternative Businessmodelle, Lieferservices und Automatisierung tragen dazu bei, dass unmittelbare Verfügbarkeit und Convenience während der Transaktion zu grundsätzlichen Erwartungen werden.

Laut dem *GfK Konsummonitor Corona 2021* wird eben jener Übertrag aus positiven Erfahrungen im Bereich E-Commerce

während der Pandemie zu einem künftigen Erfolgskriterium für den stationären Handel. So sind fachliche Kompetenz, individuelle Beratung und Service, präsenten Verkaufspersonal, geringe Wartezeiten und die Einbindung von Technologie in den Verkaufsprozess grundlegende Erwartungen an den Handel (GfK, 2021).

Die reine Existenz einer Ladenfläche in einer A-Lage, gepaart mit einem ansprechenden Produktangebot, sind so nicht mehr ausreichend. Auch und gerade weil On- und Offline-Kanäle unterschiedliche Stärken haben. Während die schiere Flut an Angeboten und Möglichkeiten online schnell überfordert und die Konsumentinnen und Konsumenten mit der Entscheidung allein lässt, kann der stationäre Handel hier seine Stärken ausspielen. Zielgruppenspezifisch kuratierte Produktportfolios und aufmerksame Kundenberaterinnen und -berater können dabei einen entscheidenden Beitrag leisten. In Kombination mit Kundendaten wie zum Beispiel bereits getätigten Einkäufen, Grössen und Präferenzen lassen sich hier grundsätzlich proaktive und differenzierte Angebote machen (Lindecrantz et al., 2020).

In Zeiten, in denen vermehrt online erworbene Produkte innerhalb weniger Stunden verfügbar sind, ist es Kundinnen und Kunden schwer zu erklären, warum ausgerechnet die passende Grösse gerade nicht auf Lager zu sein scheint. In-Shop-Purchase, gepaart mit anschliessender Home-Delivery, kann hier eine Möglichkeit sein, den durch den E-Commerce gelernten Mustern und Erwartungen auch im stationären Einzelhandel zu entsprechen. Darüber hinaus sind Auswahl, Preisgestaltung und Werbeaktionen – einstige Garantien für Erfolg und Differenzierung – heute nicht mehr so effektiv wie früher, da Wettbewerberinnen und Wettbewerber sie leicht nachahmen können.

Konsequent personalisierte Kundenerlebnisse, die eine Vielzahl von Einzelkundinnen und -kunden unter Verwendung proprietärer Daten ansprechen, sind für Wettbewerberschwerer nachzuahmen. Initiativen, bei denen der Einzelhandel einzigartige Erlebnisse schafft, die auf einzelne Kundinnen und Kunden zugeschnitten sind, beinhalten starkes Differenzierungspotenzial, ermöglichen Kundenbindung (Neslin, 2022), steigern den Umsatz und generieren somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Wie im E-Commerce, und da vornehmlich von Amazon gelernt, wünschen sich Kundinnen und Kunden zunehmend personalisierte Erlebnisse (Rudolph, 2013). Eine Umfrage von Epsilon und GBH Insights unter 1000 Erwachsenen in den USA ergab, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten (80%) Personalisierung von Einzelhändlern wünscht (Lindecrantz et al., 2020).

Personalisierung, früher hauptsächlich auf zielgerichtete Angebote beschränkt, erstreckt sich nun bestenfalls auf das gesamte Kundenerlebnis und ermöglicht den Konsumentinnen einen effizienten und effektiven Einsatz von Ressourcen (Rudolph, 2013). Um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, gilt es, Kundendaten im Dialog zu generieren und für folgende Interaktionen nutzbar zu machen. Nicht auf der Ebene von Zielgruppensegmenten, sondern individuell, persönlich, relevant und passend (Lindecrantz et al., 2020).

Personalisierung wird vor allem für digital affine und geprägte Konsumentinnen und Konsumenten zunehmend zum «Hygienefaktor». Individuelle Interaktion und ein individuell zusammengestelltes Produktangebot werden als selbstverständlich angesehen. Sind Angebote jedoch nicht zutreffend, irrelevant und unpassend, fällt dies sofort auf. Die Vorteile der Personalisierung beschränken sich nicht nur auf die Kundinnen und Kunden und deren Einkaufserlebnis, sondern wirken sich direkt auf Zufriedenheit und den Umsatz aus. (Lindecrantz et al., 2020)

So führt Personalisierung im grossen Massstab im Lebensmittel-Einzelhandel häufig zu einer Steigerung des Gesamtumsatzes um 1% bis 2%. Für andere Einzelhändler kann diese Rate durch eine Steigerung der Loyalität und des Share-of-Wallet unter bereits treuen Kundinnen und Kunden noch höher ausfallen. Gleichzeitig haben diese Massnahmen das Potenzial, Marketing- und Vertriebskosten um etwa 10% bis 20% zu senken (Lindecrantz et al., 2020).

Insgesamt scheinen Nachholbedarf und Wichtigkeit von Personalisierung und ein an Konsumentinnen und Konsumenten ausgerichtetes Einkaufserlebnis verstanden zu sein. So geben rund 70% der im Rahmen einer Forrester-Studie befragten Unternehmen an, dass ihnen ein tiefergehendes Verständnis ihrer Kundinnen und Kunden wichtiger ist als noch vor der

Zusammenfassung

Der stationäre Einzelhandel befindet sich in konstantem Wandel. Technologische Entwicklungen, ein sich änderndes Konsumverhalten, neue Geschäftsmodelle im virtuellen und physischen Raum, eine globale Pandemie, fragile Logistikketten und ein Mangel an Waren und Rohstoffen: Nie zuvor waren Erfolg und Zukunft des stationären Einzelhandels so vielen Einflüssen und unbeantworteten Fragestellungen unterworfen wie heute. Wie wird also der physische Einzelhandel künftig aussehen, was sind zu erwartende Änderungen und wie können Antworten darauf aussehen?

Pandemie. Auch die Interaktion mit den Konsumentinnen und Konsumenten ist nach der Pandemie von grösserer Bedeutung. 74% planen über soziale Medien stärker mit ihnen in Kontakt treten zu wollen, und 72% wollen Kundenbindung und Kundentreue erhöhen (Forrester Consulting, 2022).

Erlebnisorientiert

Der erfolgreiche stationäre Handel ist nicht mehr nur Transaktionsort, sondern fungiert unter Berücksichtigung der jeweiligen Markenwerte als Inspirationsquelle, Ort der Begegnung und der Identifikation (Rudolph, 2013).

Der Handel muss sich neu erfinden und neue Geschäftsmodelle, neue Strategien, eine neue Rolle innerhalb der Customer Journey definieren. Aber eben auch seine Ladenflächen.

Schon vor der Corona-Pandemie war die voranschreitende Verödung der Innenstädte Thema in Städten und Kommunen. Mit dem Shift vom stationären Einzelhandel hin zu E-Commerce-Plattformen verloren Shopping-Malls und vom Einzelhandel dominierte Fussgängerzonen zunehmend an Bedeutung. Die Pandemie und sich daraus ergebende neue Mobilitätsmuster wirken hier als zusätzliche Katalysatoren und zwingen Retailer zu einer Neubewertung ihrer Outlets hinsichtlich Lage, Fläche und Lagerkapazität, ihrer Rolle innerhalb der Customer

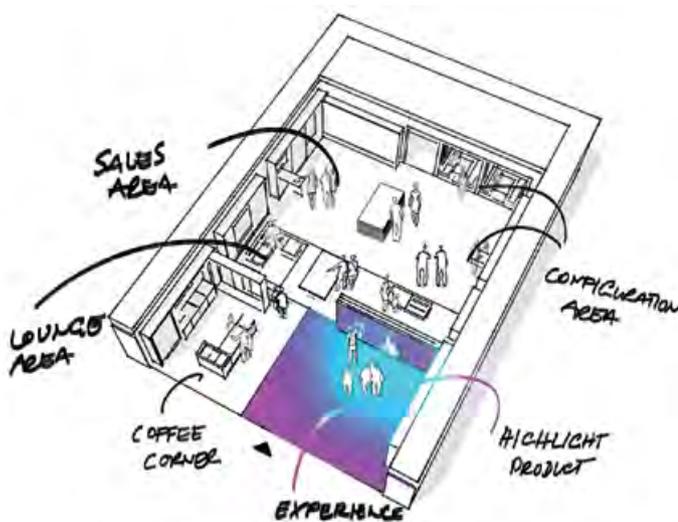
Journey sowie ihres Produkt- und Serviceangebots. Allein im Jahr 2020 gingen weltweit über 110 Millionen Quadratmeter an Verkaufsfläche in Geschäften verloren (Chan et al., 2022).

Während der traditionelle Einzelhandel die Verbraucherinnen und Verbraucher in die Zuschauerrolle versetzt, bietet Erlebnismarketing praktische Aktivitäten und Angebote, um persönliche Interaktionen zu schaffen. Dabei können diese Angebote sehr vielfältig sein. Von kostenlosen DIY-Kursen über Verkostungen von Speisen und Getränken bis hin zu Kunstgalerien, Partys und vielem mehr. Ebenso sind Pop-up-Stores, Open-Air-Stores, neue Shop-in-Shop-Systeme oder sogar Shop-on-Wheel-Konzepte zu beobachten. So bringen fahrbare Pop-up-«Stores» der chinesischen Marke Xiaomi Smartphones und andere Elektronikartikel zu ihren Kundinnen und Kunden in Indien, die durch die Corona-Pandemie weiterhin stark in ihrer Bewegungsfreiheit eingeschränkt sind (Popupstores, 2020).

Massgeblich wird aber sein, inwieweit der stationäre Handel es schafft, ein relevantes Angebot innerhalb der Omni-Channel-Experience zu schaffen. Die Kundenerwartungen diesbezüglich sind nicht geringer als ein nahtloses Ineinandergreifen und aufeinander abgestimmtes Shopping-Erlebnis über alle Touchpoints – seien sie physischer oder virtueller Natur.

Experiential Retail – die Inszenierung von Marke und Produkt und die Schaffung einzigartiger Einkaufserlebnisse – gibt hier

Abb. 2: Die Brand-Experience im Zentrum der Customer Journey



Quelle: Eigene Darstellung.

Kernthesen

- 1 Integriert/Phygital – d.h. ein fester Bestandteil der Omnichannel-Customer-Journey.
- 2 Empathisch & Persönlich – «Customer Centricity» wird zum strategischen Paradigma und ist konsequent bedürfnisorientiert.
- 3 Technologisch – Technologie ist dabei nicht Selbstzweck, sondern schafft nahtlose Erlebnisse zwischen On- und Offline.
- 4 Erlebnisorientiert – Handel ist Inspirationsquelle, Ort der Begegnung und der Identifikation.
- 5 Haltung zeigen, Werte vermitteln: Soziale und ökologische Verpflichtungen verwandeln sich seitens der Konsumentinnen und Konsumenten in Erwartungen, die erfüllt werden wollen. Diversität ist ebenso ein Erfolgsfaktor.

sowohl die Möglichkeit einer logischen Verlängerung des digitalen Marken- und Einkaufserlebnisses als auch einen starken Hebel zur Differenzierung. Der Handel setzt verstärkt auf die Schaffung einzigartiger Erlebnisse ohne direkten Kaufzwang. So konzentrieren sich laut einer Shopify-Studie nahezu die Hälfte aller befragten Marken auf verstärkte Investments im sogenannten Showrooming (Smith et al., 2022).

Ein Beispiel hierfür ist das Sonos-Studio in Shoreditch, London. Konzipiert als Schnittstelle zwischen Unterhaltungselektronik und lokaler Musikkultur, befindet sich der Showroom in dem historischen Gebäude einer alten Druckerei. Nach neuesten Standards schalloptimiert, werden hier die Qualitäten der Sonos-Produktpalette erlebbar gemacht. Das Gebäude beherbergt ein Café, eine Community-Werkstatt, in der beispielsweise der Bau von Lautsprechern vermittelt wird, sowie Hör-Räume und ein Community-Space, in dem regelmässig Konzerte durch lokale Künstlerinnen und Künstler veranstaltet werden. Der Verkauf von Produkten erfolgt hier fast beiläufig. Vielmehr fungiert der Store als Raum für Musikaffine und dient ganz grundsätzlich als Ort der Zusammenkunft. (Jenkins, 2021)

Solche Try-before-you-buy-Angebote in physischen Showrooms, die für Walk-in-Kundinnen und -Kunden oder per vorab gebuchtem Termin die Möglichkeit eröffnen, Produkte kennenzulernen oder anzuprobieren, helfen nicht nur dabei, die Conversion zu erhöhen und enge Kundenbeziehungen aufzubauen, sondern reduzieren massgeblich die für die Einlagerung benötigte Fläche. Die freiwerdenden Flächen und die eingesparten Mietausgaben können wiederum in eine erhöhte Aufenthaltsqualität und Shopping-Experience investiert werden.

Technologisch

Der erfolgreiche stationäre Handel nutzt Technologie nicht als Selbstzweck, sondern richtet ihren Einsatz an der Schaffung einzigartiger, individueller und nahtloser Erlebnisse zwischen Online und Offline aus.

Massgeblicher Treiber für die Schaffung herausragender Shopping-Erlebnisse ist Technologie. So ermöglicht diese die nahtlose Integration des Shopping-Erlebnisses in die hybride Umgebung zwischen digital und physisch (Neslin, 2022). Dabei ermöglicht sie hochgradig personalisierte Angebote sowie ein gänzlich neues Erleben von Ausstattung und Produkten (Neslin, 2022).

Auch hier hat die Corona-Pandemie den Druck auf Unternehmen massgeblich erhöht, ihre Strategien im Rahmen der digitalen Transformation zur Umsetzung zu bringen. Eine jährlich durchgeführte Befragung innerhalb der Einzelhandelsbranche hinsichtlich geplanter digitaler Initiativen ergab, dass

78% der im Jahr 2021 befragten Unternehmen die Umsetzung der jeweiligen Digitalisierungsstrategie beschleunigt haben. Dies ist ein Zuwachs von 6% gegenüber dem Vorjahr und weiterhin auf sehr hohem Niveau (Chan et al., 2022).

Dabei ist neben der Effizienzsteigerung im Betrieb der Auf- und Ausbau digitaler Funktionen und Angebote in physischen Standorten sowie die Umsetzung standortbezogener Marketing- und Customer-Experience-Initiativen von Bedeutung. Laut Forrester sehen mehr als 80% der Befragten in diesen Massnahmen eine wichtige bis sehr wichtige Dringlichkeit. Insgesamt sind demnach 73% der Entscheidungsträgerinnen und -träger der Ansicht, dass technologische Integration an stationären Standorten (zum Beispiel QR-Codes, Selbstbedienungskassen, kontaktlose Zahlungen, etc.) heute wichtiger sind als noch vor der Pandemie. Gleichwohl stellt die Umsetzung für immerhin 45% der Befragten gleichzeitig eine der grössten Herausforderungen dar (Forrester Consulting, 2022).

Der Handel muss sich neu erfinden und neue Geschäftsmodelle, neue Strategien, eine neue Rolle innerhalb der Customer Journey definieren.

Deutlich wird, dass Unternehmen weiterhin nach Wegen suchen, die stetig steigenden Anforderungen digital versierter Kundschaft und Konsumierender zu befriedigen. Ein aktuelles Beispiel kann hier der vermehrte Einsatz von Augmented- und Virtual-Reality-Anwendungen (AR/VR) sein. So haben die Ergänzung und Erweiterung des physischen Einkaufserlebnisses im Laufe des Jahres 2021 an Bedeutung gewonnen (Chan et al., 2022).

Die Erweiterung um virtuelle Shopping-Assistenzen, das Anbieten von AR-/VR-Funktionen, standortsensible Apps und generell digitale Angebote auf den Ladenflächen, gerade in den Bereichen Bekleidung, Elektronik, Haushaltsprodukte und Spielwaren, stellen dabei den Versuch dar, die Lücke zwischen Digitalem und Physischem zu schliessen.

Augmented-Reality-Anwendungen wie beispielsweise virtuelle Anprobe, verbesserte In-Store-Navigation oder Gamification-Elemente finden sich in den Niederlassungen von beispielsweise Sephora, Target und Ikea. Von hier aus ist es nur ein kleiner Sprung zu Augmented-Reality-Anwendungen, die bei der Planung und Gestaltung von Handelsflächen hilfreich sind oder das Verkaufspersonal bei der Optimierung von Regalflächen unterstützen (Rudolph, 2013). PoS-Systeme tun

Handlungsempfehlungen

- 1 **Die Zukunft ist hybrid:** Hochgradig personalisierte Angebote sowie ein dank Technologie gänzlich neues Erleben von Ausstattung und Produkten in digitalen und physischen Umgebungen sind erfolgskritisch.
- 2 **Strategien neu bewerten:** Die Pandemie und daraus resultierende neue Mobilitätsmuster zwingen zu einer Neubewertung von Outlets hinsichtlich Lage, Fläche und Kapazität, ihrer Rolle innerhalb der Customer Journey sowie ihres Produkt- und Serviceangebots.
- 3 **Innovieren, Kundinnen und Kunden involvieren und das Erlebnis ins Zentrum stellen:** Der Handel muss sich in vielerlei Hinsicht neu erfinden und neue, erlebnisorientierte Geschäftsmodelle und Strategien entwickeln.
- 4 **Markenbasiertes Design der Customer Journey:** Die zunehmende Fragmentierung von Touchpoints und damit des Kaufprozesses bei einer weiter steigender Konvergenz macht die Gestaltung der gesamten Customer Journey künftig noch wichtiger.
- 5 **Haltung zeigen, Werte vermitteln:** Nachhaltigkeitsinitiativen werden künftig zu einer strategischen Priorität. Diversität ist ebenso ein Erfolgsfaktor.

dies ihrerseits, indem sie Online-Bestellungen, die für eine Abholung im Store reserviert werden müssen, und klassische Käufe im Laden mit den Lagerbeständen abgleichen und managen. Allerdings ist die zentrale Herausforderung mehr als nur die bloße Abwicklung von Online- und In-Store-Käufen. Es gilt vielmehr, ein umfassendes System in bestehende Software- und Technologie-Landschaften zu integrieren, welches Online- und Offline-Transaktionen, Inventar und Werbeaktionen über alle Outlets und Online-Shops hinweg steuerbar macht.

In-Store-Positioning-Systeme helfen Besucherinnen und Besuchern, sich vor allem in grösseren Gebäuden zurechtzufinden. So gibt es zum Beispiel eine Navigations-App für den internationalen Flughafen in Hongkong. Im Bereich Retail nutzen Lowes und Target in den USA ähnliche Systeme. Das Potenzial von Bluetooth-Beacons, Wi-Fi-RTT oder Ultra-Breitband ist aber noch um einiges vielseitiger. So können die Ortungsdaten von Besucherinnen und Besuchern beispielsweise mit gezielten Angeboten kombiniert werden. Hält sich ein potenzieller Kunde an einem

bestimmten Ort der Ladenfläche auf, können Angebote und ausgewählte Produkte über eine App auf dem Mobiltelefon angezeigt werden und so dabei helfen, die Conversion-Rate zu verbessern. Darüber hinaus können wertvolle Daten über Aufenthaltsort und Verweildauer im Geschäft erhoben werden und so zur Verbesserung von Store-Layout und der Aufenthaltsqualität beitragen.

Hinter vielen heute schon verwendeten Technologien stehen KI-Anwendungen. Von Analysen über Kundenverhalten und daraus abgeleiteten Verbesserungsvorschlägen bis hin zu der Vorhersage von Nachfrage spielt KI eine immer relevanter werdende Rolle. Dabei geht es nicht nur um die Erhöhung von Umsatzzahlen, sondern vielmehr darum, wie verlässliche Vorhersagen zum Nachfrageverhalten zu nachhaltigerer Produktion, Bestellung, Transport und Lagerhaltung beitragen kann.

In engem Zusammenhang mit der Software stehen Entwicklungen in den Bereichen Robotik und Automatisierung. Von autonomen Delivery-Services durch fahrende Roboter oder auch fliegende Drohnen, über Serviceroboter auf der Fläche sowie Hardware in der Lagerhaltung gibt es eine Vielzahl von in der Entwicklung befindlichen Lösungen. So testet Uber einen Liefer-Roboter, während Verizon und UPS daran arbeiten, mithilfe des 5G-Netzwerkes Drohnenlieferungen in Florida zu ermöglichen (Shotwell, 2021).

Mit fortschreitender Reife von Sprach- und Stimmerkennung, beziehungsweise Natural Language Processing (NLP) bieten sich Einsatzmöglichkeiten für den Handel über Google-Assistent, Alexa und Siri hinaus. Dies ist bei einer zu erwartenden Gesamtzahl von 77 Mio. Smart-Speakern allein in den USA bis 2025 (IDC, 2021) ein nicht zu unterschätzendes Servicepotenzial im Hinblick auf Bequemlichkeit (Rudolph, 2013) und Effizienz.

In jedem Fall ist ersichtlich, dass schon heute Technologie den Handel von morgen massgeblich steuert und Konsumentenerwartungen gleichzeitig definiert sowie beantworten hilft. Darüber hinaus wird aber auch aufgezeigt, welche Anforderungen hinsichtlich Identifikation, Implementierung und Management neuer Tech-Stacks an den Handel gestellt werden. Hohe Investitionskosten und mangelnde Qualifikation der Mitarbeitenden stellen dabei die grössten Hemmnisse dar. (IFH Institut für Handelsforschung GmbH, 2017)

Die nachhaltige und sinnhafte Integration von technologischen Komponenten wie NFTs, Präsenz und Einbindung des Metaverse, sinnhafte Nutzung und Integration von Social Commerce etc. erscheinen vor diesem Hintergrund derzeit noch einigen wenigen multinationalen Unternehmen vorbehalten, deren Reifegrad weiter ausgeprägt ist als der der Mehrzahl der deutschen Einzelhändler.

Ökologisch und sozial nachhaltig

Der erfolgreiche stationäre Handel zeigt und lebt Haltung. Soziale und ökologische Verpflichtungen verwandeln sich auf Seiten der Konsumentinnen und Konsumenten in Erwartungen. Nachhaltigkeitsinitiativen werden künftig zu einer strategischen Priorität. Diversität ist ebenso ein Erfolgsfaktor, auch im Einzelhandel. Neben der Diversität der eigenen Mitarbeitenden werden Fragen rund um soziale Verantwortung relevant.

Auch wenn die drohende weltweite Klimakrise und das Thema Nachhaltigkeit im Lichte der globalen Pandemie und der aktuellen Situation in der Ukraine ein wenig ins Hintertreffen geraten zu sein scheinen, so werden soziale und ökologische Verträglichkeit künftig immer stärkere Treiber von Kaufent-

scheidungen sein. Kundinnen und Kunden suchen vermehrt nach Marken, die einen ähnlichen Wertekosmos leben und kommunizieren wie sie selbst. Ein wachsender Anteil boykottiert sogar Marken und Angebote, deren Handlungen und Werte nicht mit den eigenen Überzeugungen in Einklang zu bringen sind. In einer Zeit des sozialen Aktivismus, katalysiert durch die Reichweite und Macht der sozialen Medien, ist dies ein unbedingt zu berücksichtigendes Phänomen (Davidkhanian et al., 2021).

Die Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie werden somit essenziell für den Handel. Kundinnen- und Kunden-Erwartungen im Hinblick auf Lieferketten, Produktursprung, Verpackung und Logistik sind dabei nicht zu unterschätzen (Rudolph, 2013). Gerade für heute noch eher jüngere Zielgruppen, wie Millennials und die Gen Z, sind diese

Beispiele für mehr Transparenz, nachhaltige Store-Gestaltung und Produkt-Kuratierung (Euromonitor International, 2021):

1 Rewe Group, Deutschland

Als eines der führenden deutschen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen und eine der bekanntesten Marken des Landes profitierte Rewe während der Pandemie von einem starken Umsatzschub und investierte mit dem zusätzlichen Kapital in zukünftige Ladenkonzepte. So eröffnete Rewe im Mai eine Filiale mit neuem Supermarktkonzept in Wiesbaden. Das Geschäft wurde aus nachwachsenden Rohstoffen errichtet, mit intelligenten Kühl- und Heiztechnologien ausgestattet und nutzt Regenwasser für die Dachfarmen, sanitären Anlagen sowie für die Reinigung. Aquaponische Kräuterfarmen auf dem Dach produzieren zum Beispiel Basilikum, während nachhaltige Fischfarmen Fischfleisch und Dünger für den Dachgarten liefern.

2 Muji, Japan

Der neue Flagship-Store von Muji, der im September 2021 in Shinjuku eröffnet wurde, ist auf eine Reihe von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen fokussiert. Dabei steht der Wiederverkauf im Vordergrund. Das Geschäft verfügt in Japan über die grösste Muji-Verkaufsfläche für den Weiterverkauf von gespendeter Kleidung, die zum Beispiel gefärbt und verändert wird. Des Weiteren werden Produkte mit leichten Mängeln auf einem speziellen Marktplatz verkauft. Im Muji-Café werden, in Zusammenarbeit mit Table for Two, Kundinnen und Kunden dazu aufgefordert, an der Kasse 20 JP-¥ (0,17 US-\$) für Schulessen in Entwicklungsländern zu spenden.

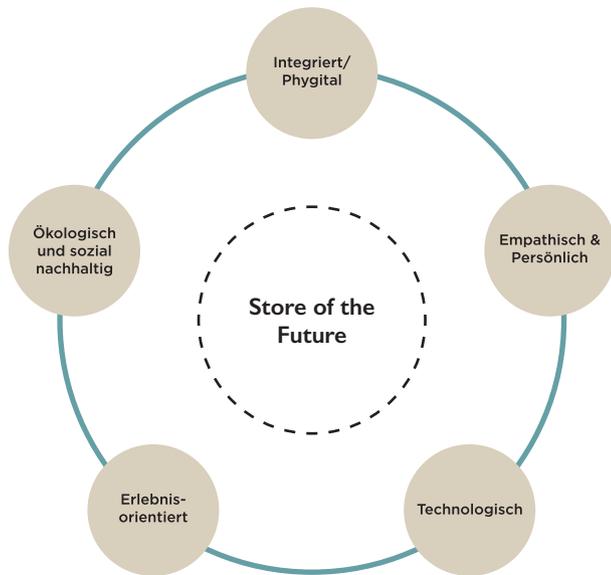
3 Lidl, Holland

Der Discounter Lidl hat im Juli 2021 in Almere eine CO₂- und energieneutrale Filiale eröffnet. Lidl Zero wurde aus nachhaltigen Materialien gebaut, von denen 90% recycelbar sind. Beispiele hierfür sind die umfangreiche Verwendung von Holz sowie ausgediente Uniformen, die zuvor von Lidl-Mitarbeitenden getragen wurden. Alle verbleibenden CO₂-Emissionen, die mit dem Bau des Gebäudes in Verbindung stehen, werden durch die Vegetation rund um das Geschäft kompensiert. Diese besteht zum grössten Teil aus Elefantengras, das grosse Mengen CO₂ bindet.

4 Green Pea Shopping-Center, Italien

Das im Dezember 2020 in Turin eröffnete Shopping-Center ist eine von 2000 Bäumen und Pflanzen umgebene Mall, die ausschliesslich aus recycelbaren Materialien errichtet wurde und vollständig rückgebaut werden kann. Sie umfasst 15000 m² auf fünf Etagen und bietet ausschliesslich nachhaltige Produkte, Hersteller und Dienstleistungen an. Das Projekt zielt darauf ab, ein Gleichgewicht zwischen Produktion und Einzelhandel in Einklang mit den verfügbaren Ressourcen zu finden und darzustellen.

Abb. 3: Fünf Erfolgsfaktoren für die Zukunft des stationären Handels



Integriert/Phygital – der erfolgreiche Handel ist fester Bestandteil der Omnichannel Customer Journey.

Empathisch & Persönlich – «Customer Centricity» wird zum strategischen Paradigma, richtet sich konsequent auf die Bedürfnisse seiner Kundinnen und Kunden aus und wird zum echten Problemlöser.

Technologisch – Technologie ist nicht Selbstzweck, sondern ihr Einsatz richtet sich an der Schaffung einzigartiger, individueller und nahtloser Erlebnisse zwischen On- und Offline aus.

Erlebnisorientiert – Handel ist nicht nur Transaktionsort, sondern fungiert unter Berücksichtigung der jeweiligen Markenwerte als Inspirationsquelle, Ort der Begegnung und der Identifikation.

Ökologisch und sozial nachhaltig – Haltung zeigen und leben ist essenziell. Soziale und ökologische Verpflichtungen verwandeln sich seitens der Konsumenten in Erwartungen. Nachhaltigkeitsinitiativen werden zu einer strategischen Priorität. Diversität ist ebenso ein Erfolgsfaktor.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Geschwindigkeit und Innovationskraft im E-Commerce werden den stationären Handel weiter unter Druck setzen.

Fakten mitunter kaufentscheidend und haben eine erhebliche Auswirkung auf Markenakzeptanz und Markenwahrnehmung (Davidkhanian et al., 2021). Als Verlierer dieser Entwicklung ist beispielsweise Fast Fashion zu sehen, während sich am anderen Ende des Spektrums Miet-Kleidung oder auch wertige Second-Hand-Angebote wachsender Beliebtheit erfreuen (Davidkhanian et al., 2021).

Dies bedeutet für den Handel die zusätzliche Herausforderung, Wege zu finden, wie zum einen nachhaltiger Konsum vermittelt werden kann, und zum anderen, dass bei der Gestaltung des In-Store-Erlebnisses soziale und ökologische Komponenten mitgedacht werden müssen. Dies reicht von der Auswahl von ökologisch und sozial verträglichen Materialien für den Bau und das Interior-Design über das Kuratieren entsprechender Produktangebote, bis hin zur Entwicklung spezifischer Angebote für besondere

Personengruppen oder auch die diverse Personalstrategie für das Personal vor Ort.

So interagieren Mitarbeitende und Kundinnen und Kunden im Einzelhandel von Angesicht zu Angesicht. Das Personal ist somit ein sehr sichtbares Abbild von Werten und Einstellungen im Zusammenhang mit Diversität. Dass Vielfalt im Büro von Vorteil ist, weil sie zu Ideenvielfalt und besseren Problemlösungen führt, ist weithin bekannt. Eine im *Journal of Management* veröffentlichte Studie findet jedoch eine ähnliche Korrelation zwischen unterschiedlichen Demografien bei Käuferinnen und Käufern und Vielfalt bei Einzelhandelsmitarbeitenden (Richard et al., 2017).

Zusammenfassung

Die technologische Konvergenz schreitet weiter voran. Die Geschwindigkeit und Innovationskraft im E-Commerce werden den stationären Handel weiter unter Druck setzen. Die Potenziale von Social Commerce und Live-Shopping sind dabei heute noch nicht einmal voll ausgeschöpft. Steigende Ansprüche seitens der Konsumenten im Hinblick auf Verfügbarkeit und Bequemlichkeit müssen berücksichtigt und beantwortet werden. Gleichzeitig bieten Verfügbarkeit von Technologie

und Daten dem Handel eine endlose Zahl an Möglichkeiten, individuelle und einzigartige Shopping-Erlebnisse zu schaffen. Darüber hinaus kann der Handel auf ein sehr zentrales Asset zurückgreifen, welches per Definition im E-Commerce nicht stattfindet – die zwischenmenschliche Interaktion. Das bewusste Austarieren von In-Store-Technologie und Services und Beratung durch gut ausgebildetes Personal können hier den Unterschied machen. Um weiterhin eine Rolle zu spielen, müssen Retailer sämtliche Einflüsse bewerten und priorisieren, um einzeln oder in Kombination Antworten zu formulieren, die helfen sollen, die angestammte Rolle zu behaupten oder (in den meisten Fällen) gänzlich neu zu definieren.

Allerdings kann es hier keine pauschale Antwort geben. Vielmehr ist der Handel gezwungen, die jeweils spezifische Antwort für Produkt, Marke und Kundensegment umsichtig zu verproben und sich in einer Vielzahl von Spannungsfeldern neu aufzustellen. Insbesondere: In welchem Umfang wird der stationäre Einzelhandel sich weiter als «Verkaufsoberfläche» betrachten oder

aber als Repräsentantin und Erfahrungspunkt von Marke bzw. Marken? Wie werden Effizienz-Bestrebungen mit Effektivität im Hinblick auf Kundenbindung und (Marken-)Erlebnis austariert?

Geht es künftig um Werte im monetären Sinne oder in welchem Masse wird es wichtiger sein, Werte im Sinne von Haltung und Überzeugung zu repräsentieren und zu integrieren? Was ist das richtige Mass an datenbasierter Personalisierung, wenn Datensicherheit und -kontrolle einen immer wichtigeren Stellenwert haben? Ist die schiere Menge an Auswahl ein wichtigerer Erfolgsfaktor als die gezielte Kuratierung von Produktwelten? Wie gestaltet sich eine Customer Journey, die zwischen physischem und virtuellem Erlebnis changiert? Wie integriert man Technologie – und hier speziell Automatisierung und Robotik und menschliche Interaktion? (Euromonitor International, 2021).

All dies sind entscheidende Fragen, deren Beantwortung erfolgskritisch ist. Sicher ist: Dem stationären Handel stehen grosse Aufgaben und spannende Herausforderungen bevor. ■

Literatur

- Capgemini & IFH Köln. (2022). Retail of the Future – Consumer Insights (Ausgabe Q1/2022). Capgemini. https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2022/02/Thesenpapier_IFH-KOeLN_Capgemini_Retail-of-the-Future_Q1-2022.pdf
- Chan, H., Evans, M. & Euromonitor International. (2022). New concepts in retail. Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/new-concepts-in-retail/report>
- Davidkhanian, S., Drosch, B. & Lipsman, A. (2021). Insider intelligence's retail trends to watch in 2022. Insider Intelligence. <https://www.emarketer.com/content/insider-intelligence-retail-trends-to-watch-2022>
- Euromonitor International. (2021). Commerce 2040: The future of the retail store in a digital world. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/commerce-2040-the-future-of-the-retail-store-in-a-digital-world/report>
- Forrester Consulting. (2022). Reignite growth with hybrid customer experiences. Überall. <https://get.uberall.com/forrester-study/>
- GfK. (2021). GfK Konsummonitor Corona 2021. Handelsverband Deutschland – HDE e.V. https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10593
- Harrold, R. & York, A. (2022). Keeping retail customers at the center: Reengineering retail stores for differentiation and growth. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/customer-centricity-in-retail-and-online-shopping-trends.html>
- IDC. (2021). IDC forecasts double-digit growth for smart home devices as consumers embrace home automation and ambient computing. IDC. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerid=prUS47567221>
- IFH Institut für Handelsforschung GmbH. (2017). Digitalisierung und technologische Herausforderungen. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/dialogplattform-einzelhandel-kompendum-1.pdf?__blob=publicationFile&v=6
- Jenkins. (2021). Shoreditch's new Sonos Studio echoes London's music history. The Spaces. <https://thespaces.com/shoreditchs-new-sonos-studio-echoes-londons-music-history/>
- Jocovski, M. (2020). Blurring the lines between physical and digital spaces: Business model innovation in retailing. California Management Review, 63(1), 99–117. <https://doi.org/10.1177/0008125620953639>
- Lindecrantz, E., Pian Gi, M. T. & Zerbi, S. (2020). Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail>
- Mishra, S., Malhotra, G., Chatterjee, R. & Sanatkumar Shukla, Y. (2021). Consumer retention through phygital experience in omnichannel retailing: Role of consumer empowerment and satisfaction. Journal of Strategic Marketing. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1985594>
- Mood Media (2019). Das Kundenerlebnis steigern: Die Wirkung von sensorischem Marketing. https://moodmedia.de/wp-content/uploads/2019/09/2019-Global-Stats-Ebook-GER_final.pdf
- Neslin, S. A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. Journal of Retailing, 98(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/J.JRETAIL.2022.02.003>
- Popupstores. (2020). Xiaomi startet Pop-Up-Projekt »Mi Store on Wheels«. Popuptores. <https://www.popupstores.de/shop-finden/xiaomi-startet-pop-up-projekt-mi-store-on-wheels.html>
- Richard, O. C., Stewart, M. M., McKay, P. F. & Sackett, T. W. (2017). The impact of store-unit–community racial diversity congruence on store-unit sales performance. Journal of Management, 43(7), 2386–2403.
- Rudolph, T. (2013). Modernes Handelsmanagement (Vol. 4). Schäffer-Poeschel.
- Shotwell, L. (2021). 7 retail technology trends reviving the stores in 2022. MobiDev. <https://mobidev.biz/blog/7-technology-trends-to-change-retail-industry>
- Smith, W., Meredith, J., Underwood, A., Smith, K., Grant, M. C., Befumo, R., Wagoner, D., Chavan, H., Smith, K., Monk, K., Worley, H., Monk, K., Smith, K., Chavan, H., Gottlieb, K. & Farr, C. (2022). The future of retail report: Trends for 2022. Shopify. <https://www.shopify.com/research/future-of-commerce/future-of-retail>
- Verhoef, P. C., Kannan P. K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174–181.
- WARC. (2022). What we know about omnichannel shoppers. WARC. <https://www.warc.com/content/paywall/article/bestprac/what-we-know-about-omnichannel-shoppers/110022>

Der Anlass bestimmt das Format

Situative Mehrwerte digitaler
In-Store-Anwendungen

Wie nehmen Konsumentinnen und Konsumenten digitale In-Store-Anwendungen wahr? Entlang der Kundensituation (Customer Journey) vor Ort leiten die Autoren, basierend auf qualitativen Interviews mit Kundinnen und Kunden sowie Expertinnen und Experten her, wie solche Anwendungen erfolgversprechend realisiert werden können, um Marken- und Serviceerlebnisse gezielt zuzuschneiden.

Prof. Dr. Andreas Hesse, Martin Esser

Die Zukunft des stationären Handels hängt stark davon ab, wie es Anbietern gelingt, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen und zugleich Veränderungen im Konsumentenverhalten zu verstehen (Heinemann, 2019). Konsumentinnen und Konsumenten entscheiden immer freier, wie sie Kaufprozesse durchlaufen und welche Kontaktpunkte sie wann und zu welchem Zweck nutzen wollen. Inmitten dieses Omnichannel-Erlebens verschieben sich Kanalanteile weiterhin und verändern die Rolle des stationären Handels disruptiv (Alexander & Cano, 2020; Brynolfsson et al., 2013; Cui et al., 2021; Heinemann, 2021; Verhoef et al., 2015). Wenngleich das vielfach postulierte Aussterben des stationären Handels nicht eingetreten ist, steht der stationäre Handel Anfang der 2020er-Jahre insbesondere auch aufgrund der Pandemie in historischem Ausmass unter Druck (Amed et al., 2020; Heinemann, 2019, 2021; Schumacher, 2022). Zum gleichen Zeitpunkt eröffnen jedoch zahlreiche Marken stationäre Flagship-Stores, Outlet-Center und Pop-up-Stores und man kann sogar Internethändler beobachten, die erstmals offline mit Ladengeschäften Präsenz zeigen (Heinemann, 2021; Zhang et al., 2021). In den Ladengeschäften selbst lassen sich ähnliche Ambivalenzen beobachten: Während manche Läden mit werblichen Informationen überflutet sind und in uniformen Strukturen eher langweilen, haben andere Vorreiter begonnen, digitale In-Store-Anwendungen intelligent zu integrieren und den Kundinnen und Kunden Markenerlebnisse durch smarte Mehrwerte auf digitalen Touchscreens, Leinwänden oder mobilen Kauf-Apps anzubieten (Cui et al., 2021; Heinemann, 2019; Rudolph et al., 2015; Schumacher, 2022). Idealerweise werden dabei immersive Markenerlebnisse aus dem Internet und den sozialen Medien in die physische Welt übertragen und dort fortgesetzt. Bereits 2016 erwarten (je nach Branche) bis zu 27% der Kundschaft digitale Terminals zum Abrufen von Produkt-Infos im Laden (KPMG, 2016), 2020 fordern 36% eine Echtzeit-Info über Vorrat im Laden (Bitkom, 2020) und 2021 würden 32% einen Anbieter vorziehen,

bei dem sie im Ladengeschäft Produkte aussuchen können, um sich diese dann nach Hause liefern zu lassen (Accenture, 2021). Aber wie nehmen Konsumentinnen und Konsumenten im Einsatz befindliche digitale In-Store-Anwendungen in Ladengeschäften wahr? Die vorliegende Untersuchung präsentiert Konsumentenerfahrungen ausgewählter digitaler In-Store-Anwendungen unter anderem anhand von zwei Fallbeispielen aus den Bereichen Mode und Einrichtung. Auf der Basis qualitativer Inhaltsanalyse von Konsumentenaussagen und Experteninterviews entwickeln die Autoren ein Schema, wie digitale In-Store-Anwendungen entlang eines Ladenbesuchs ausgerichtet werden sollten.

Theoretischer Hintergrund

Der zukünftige Fokus des stationären Handels liegt auf Entertainment und Erlebnis. Läden laden zum Verweilen und Ausprobieren ein, Menschen und digitale Services bieten Unterstützung und Problemlösungen, aus Kundensicht verschmelzen Online und Offline (Alexander & Cano, 2019; Heinemann, 2021; Zhang et al., 2021). Neben digitalen In-Store-Anwendungen, die im Fokus der vorliegenden Untersuchung stehen, berücksichtigen Verbesserungen

Prof. Dr. Andreas Hesse
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
 Hochschule Koblenz
ahesse@hs-koblenz.de
www.andreashesse.de

Martin Esser
 CEO Immersive Stories GmbH
esser@immersive-stories.com
www.immersive-stories.com

etwa im Sortiment, in der Beratung und im Service die Veränderungen der Kundenbedürfnisse hinsichtlich mehr Individualisierung, Convenience, Einfachheit, Integration und Geschwindigkeit (Heinemann, 2021). Bisweilen lassen sich begrenzt Forschungsstudien finden, die die Erfolgsfaktoren moderner Ladenerlebnisse untersuchen (Alexander & Cano, 2019). Dies gilt insbesondere, wenn man digitale In-Store-Anwendungen inkludiert und kundenseitige Reaktionen in den Mittelpunkt der Forschung rückt.

Als Smartphones und kostenloses WLAN Einzug in die Innenstädte hielten, wurde die Frage diskutiert, ob elektronische Anwendungen und «Showrooming» dem stationären Handel schaden und die Verschiebung von Kanalanteilen verstärken (Heinemann, 2019; Lemon & Verhoef, 2016; Zhang et al., 2021). Heute herrscht Klarheit, dass Kundinnen und Kunden ohne Rücksicht auf kanalspezifische Anwendungen diejenigen Erlebnisangebote nutzen, die ihnen angemessene Mehrwerte bieten und dass die Kundschaft auf Convenience beispielsweise durch eine Integration von Anwendungen drängt (Heinemann, 2019; Schumacher, 2022; Wild, 2019). Die Verbreitung des mobilen Internets führt dabei zu einer wachsenden Bedeutung der kundenseitigen Mobilgeräte, auf denen beispielsweise mobile Shopping-Apps Lokalisierung

oder Bezahlung vereinfachen oder durch den Einsatz von Kameras QR-Codes auslesen oder AR-Anwendungen integrieren (Rudolph et al., 2015; Wild, 2019). Heinemann (2019) stuft diese Entwicklung als eine der Schlüsselentwicklungen für den stationären Handel ein. Gleichzeitig beobachten Briedis et al. (2020) erste Covid-19-bezogene Verhaltensänderungen beim Ladenbesuch, die sich auf hygienische Aspekte fokussieren und zu reduzierter Aufenthaltsdauer und Verzicht auf Kontakt führen.

Digitale In-Store-Anwendungen – als Darstellungen und Interaktionsangebote im Ladengeschäft – können ergänzende integrative Elemente der Kundenerlebnisse sein. Häufig anzutreffen sind «digitale Infodisplays, mobile Zahlungsmöglichkeiten, In-Store-Navigationsanwendungen» (Heinemann, 2019, S. 81). Eher seltener sind «interaktive Touchscreen-Schaufenster» (Heinemann, 2019, S. 177), digitale Preisschilder und kontaktlose Bezahlmöglichkeiten (Heinemann, 2021) sowie Roboter (Gehrckens, 2019). Digitale In-Store-Anwendungen bieten (schon seit Jahren) Erweiterung, Autonomie, vertiefende Informationen, Personalisierung und eine gesteigerte kundenseitige Convenience im Laden. Darüber hinaus spielt die Verknüpfung der digitalen In-Store-Anwendungen mit sozialen Medien (heute) eine immer wichtiger werdende Rolle, auch weil Kundinnen und Kunden es gewohnt sind, Konsumerfahrungen in «sozialen Bezug» (Heinemann, 2021, S. 81) zu setzen, Erlebnisse mit anderen zu teilen und Empfehlungen anderer zu berücksichtigen (Alexander & Cano, 2020).

Zusammenfassung

Der Beitrag fokussiert auf ausgewählte digitale In-Store-Anwendungen, die im stationären Handel von Multi-Label-Retailer und Mono-Label-Stores eingesetzt werden. Auf Grundlage von drei empirischen Untersuchungsschritten schlussfolgern die Autoren Erfolgsfaktoren der Konzeption und Ausgestaltung dieser Anwendungen. Sie entwickeln ein Schema, wie digitale In-Store-Anwendungen anhand von kundenseitigen Anlässen und Bedürfnissen in verschiedenen Bereichen des Ladengeschäftes unterschiedlich ausgerichtet werden sollten.

Verhaltensmuster, die im E-Commerce etabliert sind, sind eine geeignete Grundlage für Entwicklungen im stationären Handel, indem Erfahrungen, die Verbraucherinnen und Verbraucher in der virtuellen Welt kennen, in die physische Welt übertragen werden (Brynjolfsson et al., 2013; Alexander & Cano, 2019).

Die Nutzung von digitalen In-Store-Anwendungen zur Gewinnung von Daten kann Unternehmen die bedürfnisgerechte Personalisierung von Services ermöglichen und so das Involvement von Kundinnen und Kunden im Kaufprozess erhöhen (Rudolph et al., 2015). Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist dabei viel

versprechend, um Ladenbesucherinnen und -besucher möglichst an der richtigen Stelle im Laden, mit passenden Informationen und Inspirationen zu versorgen und individualisierte Angebote zu unterbreiten (Brynjolfsson et al., 2013; Heinemann et al., 2019; Villanova et al., 2021).

Methodischer Ansatz

Die Untersuchung baut auf qualitativen methodischen Ansätzen auf und versucht, mit den Antworten auf offen gestellte Fragen im Rahmen einer Online-Befragung, mit Experteninterviews und mit semi-strukturierten Kundeninterviews im Feld reichhaltige Erkenntnisse über das begrenzt erforschte Phänomen zu erzielen (Arsel, 2017) (siehe Abbildung 1).

Im ersten Schritt wurden im April 2020 insgesamt 93 Konsumentinnen und Konsumenten aus dem Netzwerk des Forscherteams befragt. Die Teilnehmenden der offen gestalteten Befragung wurden mit einem Videozusammenschnitt von verschiedenen digitalen In-Store-Anwendungen in Ladengeschäften stimuliert, um anschließend Fragen zu Wahrnehmung, Einschätzung und Nutzung solcher Anwendungen offen zu beantworten. Im Mittelpunkt stehen dabei in diesem und im dritten Untersuchungsschritt Leinwände und digitale Touchscreens – zwei häufig eingesetzte Anwendungen, deren exemplarische Analyse vielversprechend erscheint. Die Teilnehmenden nutzen dabei umfangreich die Möglichkeit, sich frei zu digitalen In-Store-Anwendungen zu äußern. Im zweiten Schritt wurden die Konsumentenwahrnehmungen mit zehn Expertinnen und Experten diskutiert, die entweder die Entwicklung oder den Einsatz von digitalen In-Store-Anwendungen professionell begleiten.

Die Interviews fanden in internetbasierten Videokonferenzen statt und dauerten durchschnittlich 20 Minuten. In einem dritten Schritt wurden im Oktober 2020

Abb. 1: Datenbasis

Allgemeine Wahrnehmung von digitalen In-Store-Anwendungen	Erfolgsfaktoren von digitalen In-Store-Anwendungen	Konkrete Vor-Ort-Wahrnehmungen von digitalen In-Store-Anwendungen
93 offene Online-Befragungen	10 Experten-Interviews	155 Feld-Interviews

155 durchschnittlich sechsmünütige Gespräche mit Kundinnen und Kunden im Ladengeschäft in unmittelbarer Nähe zu digitalen In-Store-Anwendungen, basierend auf einem semi-strukturierten Interviewleitfaden, geführt. Untersucht wurden dabei die Konsumentenwahrnehmungen von bespielten Leinwänden in einem Bekleidungsoutlet einer Luxus-Modemarke in Südwest-Deutschland (Mono-Label-Store) sowie die Nutzung und Wahrnehmung eines digitalen Touchscreens in einem Möbelhaus (Multi-Label-Retailer) in Norddeutschland. Wenngleich die Untersuchung in diesem Schritt eine weitere Eingrenzung auf zwei beispielhafte Händlerarten beinhaltet, sind Untersuchungsrahmen sowie die korrespondierenden Ableitungen durchaus weiter gefasst.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung basieren auf der Analyse von Kundendialogen einerseits und auf der interpretativen Synthese der verschiedenen Untersuchungsschritte andererseits. Die Untersuchung geht dabei explizit ins Detail und untersucht, an welchen Punkten Kundinnen und Kunden im Interaktionsprozess mit dem Vertriebspunkt und der Marke welche situativen Bedürfnisse haben. Dieser Ansatz des Customer-Journey-Mappings ermöglicht es, Mehrwerte für digitale In-Store-Anwendungen entlang verschiedener Interaktionspunkte zu konzipieren (Lemon & Verhoef, 2016).

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Konsumentenwahrnehmungen

Die Befragungen machen deutlich, dass nicht alle Besucherinnen und Besucher von Ladengeschäften digitale In-Store-Anwendungen nutzen. Grundsätzlich nehmen Konsumentinnen und Konsumenten eine Reizüberflutung in Ladengeschäften und Irritationen durch unterschiedliche Preise an verschiedenen Kontaktpunkten

Abbildung 2: Expertenangaben

Nr.	Art der Expertise	Funktion/Branche
1	Medienexpertin	Geschäftsführerin Kommunikationsagentur
2	Medienexperte	Unternehmer, Strategieberater
3	Medienexperte	Spezialist für Digital Signage
4	Anwendungsexperte	General Manager Bekleidungsgeschäft
5	Medienexperte	CEO Agentur für Customer Centricity Management
6	Medienexpertin	Retail Designerin
7	Medienexperte	Sales Manager digitale In-Store-Anwendungen
8	Medienexperte	Berater digitale Applikationen
9	Medienexperte	Experte Brand Strategy
10	Anwendungsexpertin	Head of Visual Merchandising Parfümerie

kritisch wahr. Demgegenüber äussern sich Konsumentinnen und Konsumenten positiv zu zusätzlichen Möglichkeiten des Umtauschs im Ladengeschäft, zur Vorabprüfung der Produktverfügbarkeit im Laden in Echtzeit im Internet und zu einer flexibleren Vorbestellung und Abholung. Im Rahmen der geführten Kundeninterviews beschreiben auch ältere Konsumentinnen und Konsumenten

nach der Nutzung eines Touchscreens die Bedienung als leicht und verständlich.

«Absolut sehr leicht. Ich bin 70 und es ist sehr übersichtlich und leicht verständlich. Die Touchscreens sind eigentlich für jedermann geeignet. Es ist gut erklärt.»
(Feldinterview 63, Einrichtungshaus)

Das Zusammenspiel zwischen Verkaufspersonal und digitaler Anwendung wird hingegen kritisch wahrgenommen.

«Es gibt oft Beraterinnen oder Berater, die nicht gut informiert sind und die Anwendungen und Produkte nicht gut kennen.»
(Feldinterview 35, Einrichtungshaus)

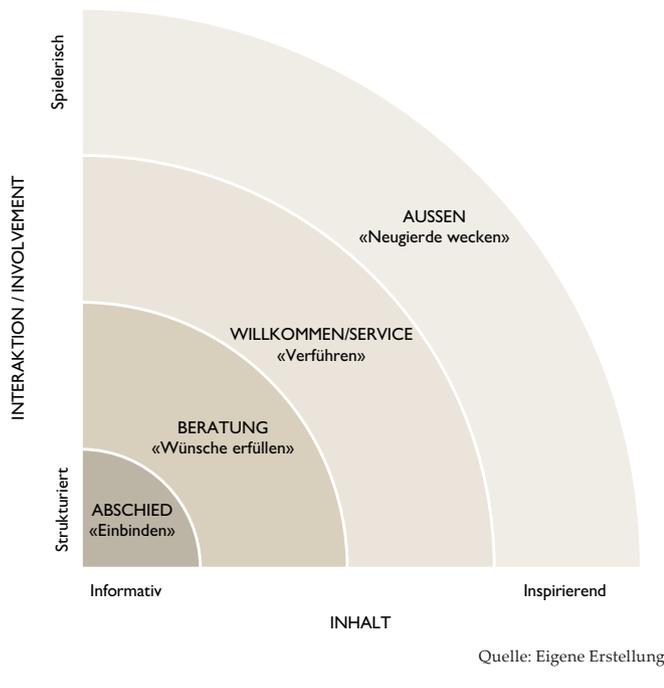
Einige Konsumentinnen und Konsumenten empfinden es als «Demokratisierung der Informationen», selbst darüber entscheiden zu können, welche Informationen man im Kaufprozess in Betracht zieht.

«So brauche ich keine Beraterin oder Berater ansprechen. Wenn ich mir eh noch nicht so sicher bin, ob ich was kaufen will, kann ich an dem Gerät erst einmal entspannt gucken, was es so gibt. Bei einem Berater oder einer Beraterin habe ich oft das Gefühl, dass ich jetzt was kaufen muss, wenn ich ihn oder sie angesprochen habe.»
(Feldinterview 75, Einrichtungshaus)

Kernthesen

- 1 Unter Berücksichtigung von Konsumentenwahrnehmungen bestimmen nicht technologische Möglichkeiten, sondern Mehrwerte den Erfolg von digitalen In-Store-Anwendungen.
- 2 Essenzielle Kundenbedürfnisse wie Convenience, Individualisierung und Integration stehen im Fokus der Erwartungen an digitale In-Store-Anwendungen.
- 3 Die Berücksichtigung situativ-örtlicher Anlässe bei der Konzeption von kundenrelevanten Mehrwerten ist erfolgversprechend für den Einsatz von digitalen In-Store-Anwendungen.

Abb. 3: Content- und Interaktionsstruktur entlang verschiedener Anlässe im stationären Handel



Handlungsempfehlungen

- 1 Die Autoren empfehlen, mit digitalen In-Store-Anwendungen einen demokratischen Zugang zu Informationen zu ermöglichen. Die Anwendungen sind einfach nutzbar und kanalübergreifend konsistent zu gestalten.
- 2 Die Autoren empfehlen, örtlich-situative Anlässe zu berücksichtigen und etwa im Schaufensterbereich Neugierde zu schaffen, im Willkommensbereich Navigation zu ermöglichen und im Warenbereich die Beratung zu unterstützen.
- 3 Die Autoren empfehlen, eine durchgehende Einbindung des kundenseitigen Smartphones, um Interaktion und sozialen Bezug zu ermöglichen.
- 4 Die Autoren empfehlen, Nutzungsgewohnheiten aus sozialen Netzwerken zu übernehmen und zu unterstützen (bspw. Teilen und Bewerten/Empfehlen).
- 5 Die Autoren empfehlen, den Einsatz von Künstlicher Intelligenz, um Kunden vor Ort individuell zugeschnittene Angebote zu präsentieren.

Digitale Touchscreens werden auch als Alternative eines persönlichen Beratungsgespräch akzeptiert, insbesondere, wenn aufgrund von hohen Kundenfrequenzen Wartezeiten entstehen.

«Eher das Gerät, weil es doch oft schwierig ist, eine Beraterin oder einen Berater zu finden, der dann auch frei ist. Oft sind diese in Gesprächen. So kann man schnell gucken.»
(Feldinterview 60, Einrichtungshaus)

Das Einkaufserlebnis wird aus Sicht der Teilnehmenden durch die «futuristische» Wirkung der digitalen Touchscreens und Leinwände aufgewertet. Leinwände haben eine strukturgebende Wirkung und die Inhalte werden als Inspiration wahrgenommen.

«Sie haben einen Einfluss auf das optische Einkaufserlebnis. Sie bieten dem Laden einen positiven Designeffekt. Sie sind sehr modern und passen zur

heutigen Zeit. Daher wirkt der Laden dadurch auch viel moderner.»
(Feldinterview 11, Bekleidungsoutlet)

Einige Teilnehmer zeigen auf, dass eine Nutzung des eigenen Smartphones Vorteile für die Kundschaft und die Anbieter bietet.

«Ich würde hier und da gerne wissen, was meine Freunde zu einem Produkt sagen oder ob sie Erfahrungen haben. Zur Zeit muss ich das dann erst fotografieren und nach Facebook oder WhatsApp übertragen.»
(Feldinterview 60, Bekleidungsoutlet)

Erfolgsfaktoren: Situative Anlässe entlang der Customer Journey

Die Gespräche mit Konsumentinnen und Konsumenten und Expertinnen und Experten machen insgesamt deutlich, dass, wenn Nutzungsanlässe die Ausgestaltung von digitalen In-Store-Anwendungen

bestimmen, eine erfolgreichere Umsetzung zu erwarten ist. Wenn hingegen technische Optionen oder kommerzielle Potenziale die Realisierung treiben, ist die Umsetzung weniger erfolgversprechend. Beispielsweise sollten Leinwände nicht mit Werbevideos, sondern mit informativen und inspirierenden Inhalten bespielt werden und gezeigte Produkte sollten in unmittelbarer Nähe auffindbar sein.

«Werbung interessiert mich nicht wirklich. Mehr Informationen auf den Screens – also mehr Inhalte wie auf den Bildschirmen bei den Jeans.»
(Feldinterview 68, Bekleidungsoutlet)

«Toll würde ich nur finden, wenn die Looks, die gezeigt werden, auch direkt in der Nähe aufgestellt sind.»
(Feldinterview 65, Bekleidungsoutlet)

Um interessierten Kundinnen und Kunden die Chance zu geben, eine individua-

lisierte Produktübersicht zu erlangen, könnten digitale Touchscreens installiert werden, ohne vom willkürlichen Inhaltswechsel der Bildschirme abhängig zu sein.

Als Schlussfolgerung aus Befragungsrückmeldungen, Experteninterviews und Kundendialogen im Feld zeigt Abbildung 1 einen Ansatz, wie digitale In-Store-Anwendungen anhand der Kundenbedürfnisse in verschiedenen Bereichen des Ladengeschäftes unterschiedlich ausgerichtet werden können. Dabei sind schrittweise situative Anlässe entlang der Customer Journey im Ladengeschäft sowie damit verbundene Erwartungen an Mehrwerte substanzielle Grundlage der Konzeption.

Im Aussenbereich des Ladengeschäftes, insbesondere im Schaufenster, gilt es, die Neugierde der Konsumentinnen und Konsumenten zu wecken und diese einzuladen, ins Ladengeschäft «einzutreten» oder – ausserhalb der Öffnungszeiten – virtuelle Kanäle zu nutzen. Dies kann beispielsweise durch spielerische, aufmerksamkeitsstarke und inspirierende Inhalte erfolgen (Experte 6). Dabei ist eine inhaltliche Fokussierung auf Markenerlebnisse sinnvoll. QR-Codes können zur Förderung der Interaktion eingesetzt werden. Beispielsweise bieten digitale Informationen zu Kundenratings an ausgestellter Ware den Betrachtenden gewohnte Elemente aus der Welt des Social Commerce (Experte 9).

Betrifft die Kundin oder der Kunde ein Ladengeschäft, gilt es im Willkommensbereich verführerische Services in den Mittelpunkt der Interaktion zu stellen. Diese sollten weniger spielerische Elemente und eher strukturierende Elemente zur Erklärung des Sortiments enthalten. Navigationshinweise sind dabei passend, um Gäste entlang ihrer Interessen zu leiten. Der Informationsgehalt ist dabei deutlich höher als noch vor dem Ladenlokal.

Erreicht die Kundschaft im Ladengeschäft bestimmte Warenbereiche, rücken Anwendungen in den Vordergrund, die

Informationsbedürfnisse erfüllen und die Beratung, etwa durch personalisierte Services oder Augmented-Reality-Angebote, unterstützen und in Richtung Verkauf lenken (Experte 3). Weiterhin gilt das Primat, dass digitale Anwendungen nicht Werbung umsetzen, sondern Mehrwerte schaffen und Kundenwünsche erfüllen. Die Einbindung der Smartphones der Kundschaft ist insbesondere immer dann wichtig, wenn die persönlichen Daten der Kundin oder des Kunden genutzt werden sollen, etwa um eine kanalübergreifende Kontakthistorie zu nutzen, personalisierte Angebote zu unterbreiten oder um Kundinnen und Kunden die Nutzung von sozialen Bezugspunkten zu ermöglichen.

«Kundinnen und Kunden haben nicht zuletzt im Rahmen von pandemiebedingten Einlasskontrollen und Zertifikatsnachweisen gelernt, mit dem eigenen Gerät und Geräten des Personals im Ladengeschäft zu interagieren.» (Experte 2)

Die Einbindung von Kundensmartphones sollte als übergreifender Erfolgsfaktor, aber insbesondere in der Abchiedszone berücksichtigt werden. Die

Bewertung des gekauften Produktes oder des Serviceerlebnisses in sozialen Netzwerken kann ebenso gefördert werden, wie das Teilen von Produktfotos oder -verlinkungen mit Freundinnen und Freunden (Experte 8).

Diskussion

Wie nehmen Konsumentinnen und Konsumenten digitale In-Store-Anwendungen wahr und welche Schlussfolgerungen lassen sich für den zukünftigen Einsatz dieser Anwendungen ziehen? Die vorliegende Untersuchung zeigt am Beispiel von digitalen Touchscreens und Leinwänden auf, dass der Einsatz und die Bespielung von digitalen In-Store-Anwendungen, basierend auf ganzheitlicher Betrachtung der Kundenbedürfnisse, entlang der Kundensituation vor Ort erfolgen kann. Dabei wird die Customer Journey in die Situation der Kundschaft vor und im Ladengeschäft projiziert und Schritt für Schritt berücksichtigt. Wenngleich diese Analyse nur einen Ausschnitt der Kundenreise in Betrachtung zieht, hilft dies bei der Erklärung und Interpretation

Abb. 4: Verbindung Empirie und Ergebnisse

Erkenntnisse bzgl. digitaler In-Store-Anwendungen	Basiert auf Untersuchungsschritt
Ausgestaltung:	
• Einfachheit der Nutzung (Convenience, Integration)	1 – Konsumentenbefragung online
• Demokratisierung von Informationen (Zugang)	2 – Experteninterviews per Video
• Konsistenz von Erlebnissen, Botschaften und Informationen	3 – Kundeninterviews vor Ort
Konzeption entlang situativ-örtlicher Anlässe:	
• Neugierde, Inspiration im Aussenbereich	2 – Experteninterviews per Video
• Navigation im Willkommensbereich	3 – Kundeninterviews vor Ort
• Beratung im Warenbereich	
• Teilen/Bewerten im Ausgangsbereich	
Integration des kundenseitigen Smartphones:	
• Durchgehende Einbindung	2 – Experteninterviews per Video
• Replikation von Nutzungsgewohnheiten aus sozialen Netzwerken	3 – Kundeninterviews vor Ort
• Personenbezogene Daten mit Künstlicher Intelligenz nutzen, um individualisierte Angebote und Informationen zu präsentieren	

Quelle: Eigene Erstellung.

der Interaktion der Kundschaft im Ladengeschäft und mit der Marke (Lemon & Verhoef, 2016; Micheaux & Bosio, 2019). Diese situations- und ortsbezogene Betrachtung nimmt den Kaufanbahnungsprozess im Laden unter die Lupe, um Markenerlebnisse, Service- und Verkaufsangebote zuzuschneiden (Rudolph et al., 2015). Damit ist nicht gemeint, die örtliche Situation der strategischen Analyse und grundsätzlichen Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse vorzuziehen, sondern diese lokalen Faktoren gezielt bei den lokal eingesetzten Anwendungen zu berücksichtigen. Die Untersuchung unterstützt die vorhandene Literatur darin, dass Technologie beim Einsatz von digitalen In-Store-Anwendungen Vermittler eines überragenden Kauf- und Markenerlebnisses sein muss (Alexander & Cano, 2019). Abbildung 4 verbindet die zentralen Erkenntnisse des Beitrags mit den empirischen Grundlagen.

Der nächste Evolutionsschritt digitaler In-Store-Anwendungen ist ein Umdenken weg von reinen nicht-personalisierten digitalen Angeboten und reinen standortgebundenen Interaktionspunkten, hin zur Vernetzung der Anwendungen mit den Geräten der Kundschaft und deren Nutzungsgewohnheiten von Social Media und Social Commerce. Basierend auf Künstlicher Intelligenz, berücksichtigen personalisierte Angebote dabei Daten aus der Online- und Offline-Historie der Kundschaft (Heinemann, 2021).

Eine Verallgemeinerung der Ergebnisse der Studie ist durch ihre Zielsetzung, die methodische Herangehensweise, die Auswahl exemplarischer digitaler In-Store-Anwendungen und Handelsarten und die begrenzte Stichprobengröße und -auswahl limitiert. Dennoch leistet die Untersuchung durch ihre qualitativen Erkenntnisse einen wichtigen Beitrag zur Vertiefung des vorliegenden Verständnisses, wie digitale In-Store-Anwendungen genutzt werden können, wie Kundinnen und Kunden darauf reagieren und was den Erfolg der Anwendungen stützt. ■

Dankesworte

Die vorliegende Studie basiert teilweise auf empirischen Primärdatenerhebungen, die im Rahmen des Studiengangs Marketing & International Business an der Hochschule Koblenz von Sophie Bujakiewicz, Lara Dommermuth, Johanna Egrek, Jennifer Epper, Melina Esch, Sara Grimm, Lara Hejtmanek, Sophie Hillen, Anna-Lena Hofschulte, Kayleigh Holly, Michelle Kaufmann, Leonora Serdani und Jessika Rundau durchgeführt wurden. Die Autoren bedanken sich ausdrücklich für die geleistete Arbeit.

Literatur

- Accenture (2021). Store of tomorrow – A new integrated vision for the near future of retailing. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-168/ Accenture-Store-Tomorrow-POV.pdf#zoom=40
- Alexander, B. & Cano, M. B. (2019). Futurising the physical store in the omnichannel retail environment. In W. Piotrowicz & R. Cuthbertson (Eds.), *Exploring omnichannel retailing* (pp. 197–223). Springer.
- Alexander, B. & Cano, M. B. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 101913.
- Amed, I., Balchandani, A., Berg, A., Hedrich, S., Jensen, J. E. & Rölkens, F. (2020). The state of fashion 2021: In search of promise in perilous times. McKinsey & Company. www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf
- Arsel, Z. (2017). Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. *Journal of Consumer Research*, 44, 939–948.
- Bitkom (2020). E-Commerce und stationärer Handel: So digital shoppen die Deutschen – Ein Bitkom-Studienbericht | Juli 2020. Bitkom. www.bitkom.org/sites/default/files/2020-07/200714_studienbericht-handel_2020.pdf
- Briedis, H., Ungermaier, K., Kronschnabl, A. & Rodriguez, A. (2020). Adapting the next normal in retail: The customer experience imperative. McKinsey & Company. www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/adapting-to-the-next-normal-in-retail-the-customer-experience-imperative
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. MIT Sloan Management Review. (May).
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C. & Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103–120.
- Gehrckens, H. M. (2019). Das Transformationsdilemma im Einzelhandel. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens, T. Täuber & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (S. 43–70). Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2019). Zukunft des Handels und Handel der Zukunft – treibende Kräfte, relevante Erfolgsfaktoren und Game Changer. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens, T. Täuber & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (S. 3–42). Springer Gabler.
- Heinemann, G., Gehrckens, H. M., Täuber, T. & Accenture (2019). *Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2021). *Intelligent Retail – Die Zukunft des stationären Einzelhandels*. Springer Gabler.
- KPMG (2016). Trends im Handel 2025. Erfolgreich in Zeiten von Omni-Business. KPMG. https://einzelhandel.de/images/presse/Studie_Trends_Handel_2025.pdf
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Micheaux, A. & Bosio, B. (2019). Customer journey mapping as a new way to teach data-driven marketing as a service. *Journal of Marketing Education*, 41(2), 127–140.
- Rudolph, T., Nagengast, L., Bassett, M. & Bouteiller, D. (2015). Die Nutzung mobiler Shopping Apps im Kaufprozess. *Marketing Review* St. Gallen, 32(3), 42–49.
- Schumacher, M. (2022). Zurück in die Innenstadt. *Werben & Verkaufen*, 1, 78–79.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Villanova, D., Bodapati, A. V., Puccinelli, N. M., Tsiros, M., Goodstein, R. C., Kushwaha, T., Suri, R., Ho, H., Brandon, R. & Hatfield, C. (2021). Retailer marketing communications in the digital age: Getting the right message to the right shopper at the right time. *Journal of Retailing*, 97(1), 116–132.
- Wild, M. (2019). Seamless Shopping – komplett digital, über alle Kanäle hinweg – ein Fallbeispiel. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens, T. Täuber & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. (S. 344–356). Springer Gabler.
- Zhang, J. Z., Chang, C. W. & Neslin, S. A. (2021). How physical stores enhance customer value: The importance of product inspection depth. *Journal of Marketing*, 88(2), 166–185.



Können wir Sie als Autorin oder 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 einer Person aus der Wissenschaft und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für die Leserschaft sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden. Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autorin oder 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 susannaelisa.renner@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 1.2023: Assessing Marketing Performance

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 19. September 2022 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung
Susanna Renner, M.Sc.
 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
 Institut für Marketing und Customer Insight
 an der Universität St. Gallen (HSG)
 Illustration: © Studio Nippoldt



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Machen Sie mit der Weiterbildung in Marketing, Sales oder Kommunikation einen weiteren Karriereschritt.

Bestens gewappnet für Ihre Zukunft mit einer Weiterbildung am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), einer der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas.

Unsere berufsbegleitenden Intensivseminare sowie unsere Programme mit den anerkannten Abschlüssen Diploma of Advanced Studies (DAS) oder Certificate of Advanced Studies (CAS) bieten durch ihren modularen Aufbau höchste Flexibilität neben Ihrem Beruf.



+ 41 71 224 71 70
imc.unisg.ch/weiterbildung

Integration von XR- Anwendungen

im physischen Store

Obwohl XR-Anwendungen ein wachsender Trend sind, ist nur wenig über deren nachhaltige Implementierung im stationären Handel bekannt. Deshalb widmet sich der vorliegende Beitrag der Relevanz von hedonistischen und utilitaristischen Elementen für die Kundenakzeptanz mithilfe einer systematischen Analyse von Use-Cases und zeigt anhand einer empirischen Studie auf, dass Funktionalität ausschlaggebend für eine erfolgreiche Integration von XR-Technologien in die Handelsumgebung ist.

Katja Lurie-Stoyanov, Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Aufgrund der rasanten digitalen Entwicklungen und Intensivierung des Wettbewerbs integrieren Händler zunehmend interaktive Technologien, um so zusätzliche Verkaufs- und Informationskanäle anzubieten. Hierbei werden Extended-Reality (XR)-Anwendungen, insbesondere Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR), sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis als zukunftsweisende Technologie für den Handel eingestuft. Dies zeigt sich deutlich an ihrem zunehmenden Einsatz in der Handelslandschaft (Holdack et al., 2022).

Trotz sinkender Entwicklungskosten werden solche Technologien meist online und nicht in stationären Geschäften eingesetzt (Abb. 1). Der zurückhaltende Einsatz in physischen Stores ist auf die zeit- und kostenintensive Implementierung und Nutzung solcher Anwendungen zurückzuführen, während der Integrationserfolg sowie der langfristige Return on Investment noch ungewiss sind. Dies liegt insbesondere daran, dass kaum Erfahrungswerte vorliegen, ob Kundinnen und Kunden solche innovative Interaktionstechnologien in physischen Einkaufsstätten akzeptieren und nutzen. Adoptionsrisiken erschweren es Händlern, XR-Anwendungen langfristig einzusetzen, obwohl sie ein einzigartiges Einkaufserlebnis bieten, bei dem die physischen Grenzen eines Geschäfts überwunden werden und ein breiteres Produktsortiment auf neue Weise präsentiert wird (Manis & Choi, 2019). Vor diesem Hintergrund hat sich in der Wissenschaft ein eigenständiger Forschungsstrang – AR-Marketing – entwickelt, der sich der strategischen Integration von AR-Erlebnissen zur Erreichung von Marketingzielen widmet (Rauschnabel et al., 2022a). Demnach sollten sich Händler mit der Kundenakzeptanz dieser Technologien auseinandersetzen. In der Forschung zur kundenbezogenen Technologieakzeptanz wird den individuellen Nutzenkomponenten besondere Beachtung geschenkt und dabei auf hedonistische und funktionale Nutzenbeiträge hingewiesen. In diesem Zusammenhang bieten XR-Anwendungen sowohl zusätzliche Produktinformationen als auch verbesserte Einkaufserlebnisse. Deshalb ist es wichtig, diejenigen Faktoren zu identifizieren, die den Mehrwert für Kundinnen und Kunden und entsprechend deren Akzeptanz maximieren, um so Adoptionsrisiken für den stationären Handel zu senken (Alzayat & Lee, 2021).

Um Händler bei der Entscheidung zur Anwendung von XR zu unterstützen, bietet die vorliegende Studie einen systematischen Ansatz für die Integration von AR und VR in physische Stores. Hierfür werden die im Handel beobachtbaren Anwendungsfälle strukturiert und deren hedonistische und funktionale Nutzenbeiträge für Kundinnen und Kunden diskutiert. Zusätzlich wird die Bewertung beispielhaft angewendeter Technologien aus Kundenperspektive untersucht. Daraus werden gezielt Hinweise abgeleitet, welche Faktoren für den erfolgreichen Einsatz dieser Interaktionstechnologien im Einkaufsalltag relevant sind.



Katja Lurie-Stoyanov
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Chair of Marketing Management and Sustainability
HHL Leipzig Graduate School of Management
Jahnallee 59, 04109 Leipzig, Germany
katja.lurie@hhl.de

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg
Professor und Lehrstuhlinhaber
Chair of Marketing Management and Sustainability
HHL Leipzig Graduate School of Management
Jahnallee 59, 04109 Leipzig, Germany

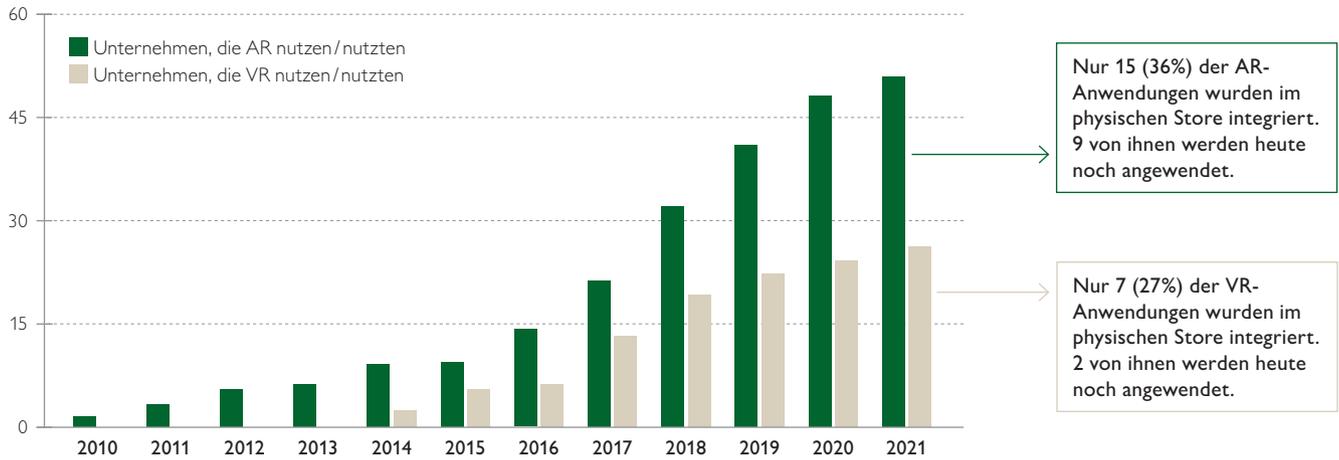
XR-Anwendungen als zusätzliche Informations- und Verkaufskanäle im Handel

XR-Anwendung wird als Oberbegriff für sämtliche immersive Technologien verstanden, die versuchen, die Realität durch Digitalisierung und Simulation von Sinneserfahrungen nachzuahmen. Der Begriff umfasst eine Bandbreite an Hardware- und Softwarelösungen, wie z.B. sensorische Berührungsoberflächen, Applikationen oder tragbare Geräte. Im Rahmen dieses Beitrages werden ausschliesslich AR- und VR-Technologien betrachtet, da im Handelskontext meist nur solche Anwendungen eingesetzt werden (Pitt, 2019).

VR ist eine interaktive, computersimulierte Umgebung, die mithilfe von ausschliesslich virtuellen Elementen die Realität abbildet. Rauschnabel et al. (2022b) weisen diesbezüglich darauf hin, dass der Begriff Extended Reality irreführend ist, da VR-Applikationen nicht das Ziel verfolgen, die physische Realität zu erweitern, sondern eine alternative Realität zu schaffen. Nutzer solcher Technologien können in einer virtuellen Umwelt in Echtzeit mit reaktionsfähigen Objekten interagieren (Violante et al., 2019). Für den Handel bedeutet es, dass Kundinnen und Kunden in der VR-Umgebung Produkte, Dienstleistungen und Marken visuell in ähnlicher Weise erleben wie bei realen Käufererfahrungen. Zudem können zusätzliche Produktinformationen angezeigt und Details visualisiert werden (Manis et al., 2019).

Während VR die reale Welt gänzlich ausblendet, kombiniert AR reale und virtuelle Elemente, indem sie virtuelle Inhalte in die physische Umgebung integrieren (Bonnetti et al., 2018). Dabei sind die augmentierten Objekte reaktionsfähig und interaktiv,

Abb. 1: Anzahl der Handelsunternehmen, die bis 2022 AR oder VR im Handel integriert haben



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf der Use-Case-Recherche, diverse Quellen¹.

wodurch sie die Sinneswahrnehmung und den Nutzen verbessern. Somit bieten AR-Anwendungen neue Möglichkeiten zur Präsentation des Produktsortiments und zur Anzeige von Produktinformationen direkt am Point of Sale (Spreer und Kallweit, 2014).

Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg in der Einzelhandelsbranche ist das effektive Management der Customer Experience (CX). Dieses Kundenerlebnis umfasst sämtliche Erfahrungen und Berührungspunkte mit einem Unternehmen, die während des Kaufentscheidungsprozesses gesammelt werden (Lemon et al., 2016). Die Entscheidung über den Einsatz von Interaktionstechnologien ist dabei zentrales Element bei der Gestaltung der CX, da sie neue Berührungspunkte zwischen Kundschaft und Unternehmen schaffen und dabei einzigartige, individualisierte Erfahrungen erzeugen. Durch die Integration von XR-Anwendungen können Händler demnach das Einkaufserlebnis ihrer Kundschaft anreichern und personalisieren und somit ihren Entscheidungsprozess beeinflussen (Pitt, 2019). Der daraus erzielte Kundennutzen kann dann die CX steigern.

Die Betrachtung der verschiedenen Einzelhandelssektoren in Deutschland (Abb. 2) verdeutlicht, dass AR- und VR-Applikationen bereits in einer Vielzahl von Branchen eingesetzt oder zumindest getestet wurden.

Besonders häufig und langfristig werden sie im Bereich Fashion, gefolgt von Lebensmittel, Möbeln, Elektronik und Automobil integriert. Hierbei handelt es sich um äusserst wettbewerbsintensive Branchen, die stets um Kundinnen und Kunden konkurrieren und ihren Wechsel zum Konkurrenten entgegenwirken müssen. In der Handelspraxis werden Interaktionstechnologien überwiegend in der Vorkaufsphase eingesetzt, wo der Anbieterwechsel am häufigsten auftritt (Manss und Kirchgeorg, 2017). Da diese Anwendungen neue Möglichkeiten der Produktvisualisierung und somit neue, erweiterte Produkterfahrungen bieten, werden sie als Vorteil und Differenzierungsfaktor gegenüber Wettbewerbern gesehen. So hat Lego bereits 2008 die sogenannte „Lego Digital Box“ entwickelt, ein AR-Gerät, das auf den Produktverpackungen eine Animation des Packungsinhaltes anzeigt. Der Einsatz dieser Technologie erwies sich als so verkaufsfördernd, dass Lego bereits 2010 entschied, die Digital Box in allen Lego-Stores aufzustellen (Klaß, 2010).

Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreiche Integration von XR in die Verkaufsstrategie ist Mister Spex. Der Brillenanbieter bietet bereits seit 2011 seinen Kundinnen und Kunden die Möglichkeit, über die eigene Webcam online zu testen, wie Brillenmodelle im Gesicht aussehen würden sowie die Brillen in einer 360°-Ansicht genau zu betrachten. Mit dieser Strategie hat sich das Unternehmen zu einer wettbewerbsfähigen Alternative zum traditionellen Optiker entwickelt (Total Immersion, 2011).

¹Die Autoren führten eine Recherche zu AR- und VR-Anwendungen durch, die bis April 2022 entweder im Handel auf dem deutschen Markt eingeführt wurden oder von deren Einführung in deutschen Medien berichtet wurde. Nach bestem Wissen und Gewissen der Autoren wurden in diesem Rahmen 77 Use-Cases identifiziert.

Ein anderes Konzept verfolgt das Modeunternehmen Lacoste. Es führte 2014 eine App ein, die der Kundschaft im Store zeigt, wie neue Schuhe an ihrem Fuss aussehen würden, ohne dass sie diese anprobieren müssen. Dafür setzen Kundinnen und Kunden ihren Fuss auf eine Markierung und scannen diesen mit ihrem Smartphone (Vizard, 2014).

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, wie AR und VR in der Praxis umgesetzt werden. Neben Magic Mirror und App-Technologien gibt es in der Handelslandschaft auch 360°-Videos, Hologramme und AR-/VR-Brillen (Abb. 3).

Obwohl es eine Reihe von unterschiedlichen XR-Technologien gibt, erfolgen fast 50% aller Anwendungen über Mobile Apps oder Websites. Zum einen liegt das an den geringen Entwicklungskosten. Zum anderen ist die Kundenakzeptanz von Apps deutlich höher als die von anderen Technologien, wie z.B. VR-Brillen (Holdack et al., 2022). Aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts und der Unsicherheit in Bezug auf die Kundenakzeptanz ist für Handelsunternehmen die Frage, in welche Art der Interaktionstechnologie sie investieren sollen, schwierig. Um diese Entscheidung zu fundieren, ist Wissen darüber, welchen Einfluss diese Anwendungen auf das Kundenerlebnis haben und ob eher

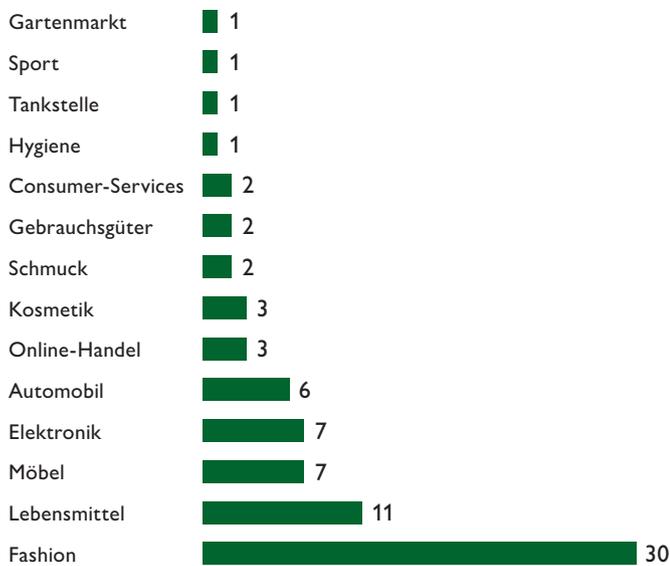
Funktionalität oder der Unterhaltungswert dieser Technologien die CX verbessern, notwendig.

Kundenakzeptanz von XR-Anwendungen im Handelskontext

Der Markterfolg von Innovationen ist in hohem Masse von der Akzeptanz ihrer potenziellen Nutzer abhängig. Ausgehend von der Uses & Gratification Theory (Ruggiero, 2000), handeln Menschen zielorientiert und bevorzugen deshalb Technologien, die sie basierend auf ihren individuellen Bedürfnissen als zielfördernd erachten (Rauschnabel, 2018). Im Handelskontext ist demnach entscheidend, welche Faktoren Kundinnen und Kunden dabei unterstützen, neue Technologien im Einkaufsprozess zu nutzen und zu akzeptieren. Dieses Wissen ist besonders in der frühen Adoptionsphase wichtig, um die AR-/VR-Anwendung den Kundenbedürfnissen anzupassen. So kann die Nutzungsabsicht der Kundschaft sichergestellt und eine erfolgreiche Technologieeinführung beschleunigt werden (Holdack et al., 2022).

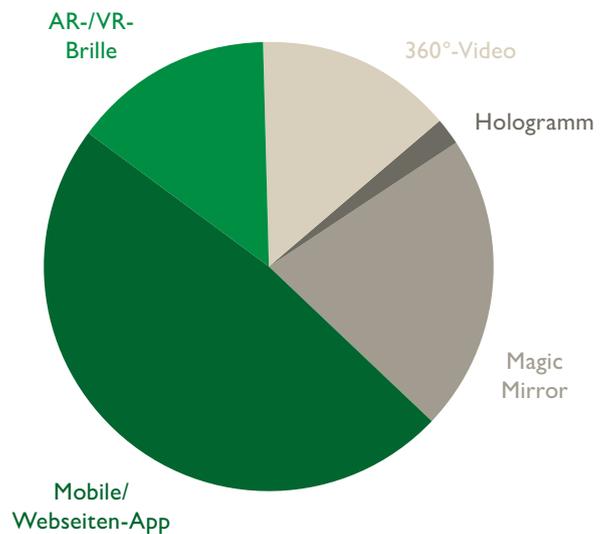
Um die Nutzerakzeptanz von Innovationen zu bewerten und vorherzusagen, wurden verschiedene Erklärungsmodelle (wie TAM (Davis, 1989) oder UTAUT (Venkatesh et al., 2003))

Abb. 2: Branchenübersicht über die Verwendung von AR-/VR-Technologien, basierend auf der Use-Case-Recherche



Quelle: Eigene Darstellung, diverse Quellen.

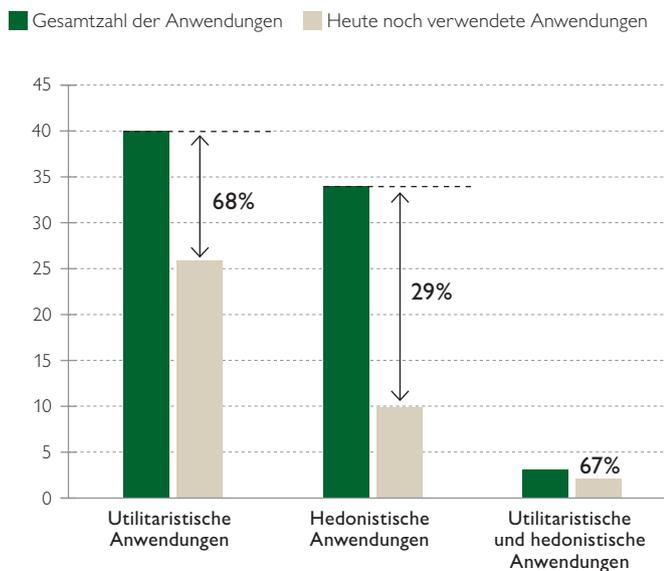
Abb. 3: Verteilung der AR-/VR-Technologien in der Handelslandschaft, basierend auf der Use-Case-Recherche



Quelle: Eigene Darstellung, diverse Quellen.

entwickelt. Hierbei werden die Faktoren identifiziert, die die Entstehung von Akzeptanz beeinflussen. In Akzeptanzmodellen werden diese überwiegend in zwei Kategorien unterteilt: Utilitaristische Faktoren, die Konsumentinnen und Konsumenten funktionalen Mehrwert in ihrem Einkaufserlebnis bieten und hedonistische Faktoren, die darauf abzielen, mit unterhaltenden, spielerischen Elementen positive Einkaufserfahrungen

Abb. 4: Verteilung von AR-/VR-Anwendungen mit hedonistischem und/oder utilitaristischem Fokus, basierend auf der Use-Case-Recherche



Quelle: Eigene Darstellung, diverse Quellen.

Zusammenfassung

In der Handelslandschaft werden Extended-Reality-Anwendungen als zusätzliche Informations- und Verkaufskanäle eingesetzt. Obwohl diese Technologien einen Mehrwert für den Einkaufsprozess bieten, werden sie in physischen Stores aufgrund mangelnder Kenntnisse zu Kundenakzeptanz und Rol noch selten implementiert. Der vorliegende Beitrag strukturiert die auf dem Markt existierenden Use-Cases von AR- und VR-Technologien und diskutiert, ob eher hedonistische oder funktionale Elemente eine erfolgreiche Integration von XR-Anwendungen in die Handelsumgebung fördern.

zu schaffen. Da AR-/VR-Anwendungen sowohl utilitaristisch als auch hedonistisch gestaltet werden können, ist es wichtig, den Einfluss beider Dimensionen zu prüfen (Akadim et al., 2022).

Der Vorrang der einen Nutzerdimension vor der anderen ist häufig Untersuchungsgegenstand in der Akzeptanzforschung, wobei bestehende Ergebnisse oft kritisch diskutiert werden. Wissenschaftliche Studien haben teilweise unterschiedliche Erkenntnisse gewonnen, ob eher funktionale oder hedonistische Faktoren Akzeptanz beeinflussen (z.B. Holdack et al., 2022; Manis et al., 2019; Rauschnabel & Ro, 2016). Die meisten Studien zu AR und VR unterstreichen die Relevanz der Kognition und Funktionalität. Sie betonen, dass wahrgenommene Nützlichkeit ein wichtiger Entscheidungsfaktor für die Nutzungsintention von Kundinnen und Kunden ist (z.B. Childers et al., 2001; Davis et al., 1992; Rauschnabel et al., 2016). Empirische Untersuchungen zu hedonistischen Vorteilen sind dagegen vieldeutig und eher widersprüchlich. Während einige Arbeiten den Unterhaltungswert eher als Bedingung für die wahrgenommene Nützlichkeit der Anwendung sehen (z.B. Mullins & Sabherwal, 2018; Pessoa, 2013), deuten andere Studien darauf hin, dass die hedonistische Nutzendimensionen ebenfalls, wenn nicht sogar grössere, Einflusswirkung auf die Nutzungsabsicht haben (z.B. Holdack et al., 2020; Manis et al., 2019; Violante et al., 2019).

Die Betrachtung der praktischen Uses-Cases (Abb. 4) deutet darauf hin, dass funktionale Aspekte einen grösseren Stellenwert für die erfolgreiche Integration von AR-/VR-Technologien haben.

Abbildung 4 zeigt, dass auf dem Markt fast genauso viele Anwendungen mit Fokus auf Unterhaltung wie mit Fokus auf den funktionalen Mehrwert eingeführt wurden. Jedoch scheinen Technologien, die darauf abzielen, durch zusätzliche Informationen und Funktionalitäten die Kaufentscheidungen zu erleichtern, deutlich öfter langfristig im Handelsprozess implementiert werden als Anwendungen, die eher Unterhaltung bieten und für kurzlebige Kampagnen eingesetzt werden. Das wird dadurch deutlich, dass während nur 29% der hedonistischen Applikation heute noch in den Geschäften verwendet werden, es 68% der utilitaristischen sind.

Empirische Evaluation einer VR- und AR-Technologie

Die unterschiedliche Relevanz der Nutzendimensionen von Technologien wird oft in Bezug auf den Verkaufskanal diskutiert. So bietet der Online-Handel, insbesondere unter Hinzunahme des mobilen Internets, eine hohe Bequemlichkeit und viele Informationsmöglichkeiten im Vergleich zu physischen Stores (Manss et al., 2017). Vor diesem Hintergrund

bevorzugen Kundinnen und Kunden funktionale Aspekte der verwendeten Technologien, die sie bei ihren Kaufentscheidungen im Internet unterstützen. Anders könnte es sich beim Offline-Shopping verhalten. Aufgrund der starken Konkurrenz durch den Online-Handel, müssen Anwendungen vor Ort einen wahrgenommenen Mehrwert bieten, der dem Komfort und den zahlreichen Informationsmöglichkeiten im Internet gegenübersteht. Dies könnte durch einen hohen Unterhaltungs- und Spassfaktor realisiert werden.

Um den Einfluss hedonistischer und utilitaristischer Nutzen-dimensionen im stationären Geschäft sowie die generelle Akzeptanz von XR-Technologien zu prüfen, wurde eine Studie im realen Handelsumfeld durchgeführt, bei der verschiedene Technologien im experimentellen Design getestet wurden. Hierfür konnten Konsumentinnen und Konsumenten in einer

Kernthesen

- 1 Die Integration von XR-Anwendungen kann verkaufsfördernd sein und als Differenzierungsfaktor gegenüber Wettbewerbern wirken.
- 2 Die Handelspraxis zeigt, dass AR und VR überwiegend in der Vorkaufphase erfolgreich eingesetzt werden.
- 3 Funktionale Aspekte haben einen höheren Stellenwert für die erfolgreiche Integration von AR- und VR-Technologien in den Handel als hedonistische.
- 4 Für eine nachhaltige Implementierung von XR-Technologien ist Kundenakzeptanz eine wichtige Voraussetzung.

Tabelle 1: Ausgewählte Beispiele von Unternehmen, die bis heute noch AR- oder VR-Anwendungen im Handel verwenden



Die vollständige Auflistung der 77 Use Cases können Sie unter folgendem Link aufrufen: unisg.link/anhangusecases

Jahr	Unternehmen	Anwendung	Quelle
2012	Uniqlo	AR: Magic Mirror	https://www.retail-innovation.com/index.php/uniqlos-magic-mirror
2014	Lowe's	AR: Mobile App	https://www.stylus.com/nfhfms
2016	Daimler	AR: Mobile App	https://www.re-flekt.com/de/portfolio-item/daimler-mb-rescue-assist
2017	Amazon	VR: Mobile App	https://www.intomarkets.com/wiki/amazon-ar-view-augmented-reality-shopping-app/
2017	Gap	VR: Mobile App	https://www.fastcompany.com/90669616/exclusive-gap-buys-3d-avatar-company-drapr-so-customers-can-virtually-try-on-clothing-online
2017	Ikea	AR: Mobile App	https://about.ikea.com/en/newsroom/2017/09/12/ikea-launches-ikea-place-a-new-app-that-allows-people-to-virtually-place-furniture-in-their-home
2017	L'Oréal	AR: Mobile App	https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/digital/augmented-reality-beauty-experience
2017	Timberland	AR: Magic Mirror	https://www.marketingsquad.net/ar/retail-experience/
2018	Audi	VR: Website App	https://www.computerbase.de/2018-07/audi-3d-konfigurator/
2018	Cairo	VR: 360°-Video	https://3d.cairo.de/designstores.html
2018	Crocs	AR: Mobile App	Crocs LiteRide AR – Apps bei Google Play
2018	Otto	AR: Magic Mirror	https://www.sensape.com/work/pernod-ricard-ar-promotion-at-the-pos
2018	Zara	AR: Magic Mirror	https://www.sensape.com/work/mehr-verkauf-im-supermarkt-oreo
2019	Asos	AR: Mobile App	https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/asos-testet-neue-ar-option-virtual-catwalk/2019061732175
2019	Gucci	AR: Mobile App	https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/gucci-fuehrt-ar-technologie-fuer-ace-sneakers-ein/2019070232338
2019	Meister	AR: Mobile App	https://www.meisterschmuck.ch/fileadmin/kataloge/meister_trauringbroschuere_2021_22.pdf
2019	Olssen	AR: Mobile App	https://www.olssen.be/virtueel-inrichten
2019	Porsche	AR: Mobile App	https://newsroom.porsche.com/de/2019/digital/porsche-augmented-reality-visualizer-appfahrzeugkonfiguration-17615.html
2019	Sephora	AR: Magic Mirror	https://irisnews.com/inside-sephoras-magic-mirror
2020	Aldi Süd	AR: Mobile App	https://invidis.de/2020/10/digital-retail-aldi-setzt-auf-ar-prospekte/
2020	Bayern München Fanstore	AR: Magic Mirror	https://invidis.de/2020/12/fc-bayern-world-fan-experience-schlaegt-megastore/
2020	BMW	VR: Magic Mirror	https://www.bmw.com/en/events/nextgen/driving-simulator.html
2020	Burberry	AR: Mobile App	https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/burberry-fuehrt-augmented-reality-shopping-tool-ein/2020022534670
2020	Nike	AR: Hologramm	Nike brings dressing room to customer homes with 3D holograms Chain Store Age
2021	Coca-Cola	VR: VR-Brille	https://www.immersivelearning.news/2021/12/27/coca-cola-weihnachtstruck-vr-experience/

Quelle: Eigene Darstellung.

Handlungsempfehlungen

- 1 Kundenanforderungen an Interaktionstechnologien sollten bei der Entwicklung von XR-Anwendungen berücksichtigt und umgesetzt werden.
- 2 Für eine erfolgreiche Integration von XR-Technologien als zusätzlichem Informations- und Verkaufskanal müssen die wahrgenommene Nützlichkeit und Funktionalität der Applikation sichergestellt werden.
- 3 Händler sollten den zusätzlichen Informationsgehalt und die alternative Möglichkeit der Produktvisualisierung zur Unterstützung der Kaufentscheidung nutzen und XR-Applikationen in der Vorkaufsphase einsetzen.
- 4 Um eine maximale Kundenakzeptanz bei der Implementierung von XR-Anwendungen zu erreichen, sollten Unternehmen eine Kundensegmentierung vornehmen und diese bei der Kundenansprache beachten.

separaten Einkaufsfläche eines Kaufhauses sowohl VR- als auch AR-Brillen aufsetzen und sich darüber unterschiedliche Produkte anzeigen lassen. Über die HoloLens (AR) wurde ein real existierender Sessel in den Raum projiziert, den die Nutzer sich zum Vergleich anschliessend auch physisch ansehen konnten. Die VR-Brille bildete dagegen unterschiedliche Kleidungsstücke ab, die die Nutzer selbstständig auswählen und einem erzeugten Avatar anziehen konnten. Dieser Experimentaufbau ermöglichte es nicht nur, AR und VR zu testen, sondern auch unterschiedliche Produktkategorien abzubilden. In einer anschliessenden Befragung wurden die Zufriedenheit mit den Brillen sowie die Nutzungsintention beim Einkaufen im physischen Store erfasst.

Aufgrund des zeit- und beratungsintensiven Charakters des Experiments konnten nur 41 valide Umfrageantworten generiert werden, obwohl deutlich mehr Personen die Brillen testeten. Das zeigt zwar ein allgemeines Interesse an AR-/VR-Anwendungen, jedoch lassen sich aus den Ergebnissen lediglich Tendenzen ableiten.

Die Befragten gaben an, dass sie mit der Nutzung der Brillen im Rahmen des Experiments zufrieden waren. Besonders positiv wurde der Unterhaltungswert beider Anwendungen sowie der Erlebnisbeitrag zum Einkaufen im stationären Handel hervorgehoben. Allerdings sehen die Studienteilnehmer noch viel Entwicklungsbedarf bei den Technologien. So wurde

angegeben, dass die Qualität der Produktabbildungen und Produktvisualisierung optimiert und das Sichtfeld der HoloLens ausgeweitet werden sollten. Diese Mängel schränken aus Sicht der Befragten die Funktionalität beider Anwendungen ein, da eine Produktbewertung nicht vollständig gewährleistet wird. Vor diesem Hintergrund wurde die Frage nach der künftigen Nutzung der AR- und VR-Brille zurückhaltender als die Frage nach Zufriedenheit beantwortet. Die Probanden gaben an, dass sie es für wahrscheinlich halten, dass sie künftig VR- oder AR-Brillen beim Einkaufen verwenden werden, wenn sich die Visualisierung der Produkte im digitalen Raum qualitativ verbessert.

Momentan werden solche Lösungen eher als Spielerei wahrgenommen und brauchen eine deutliche technische Ausrüstung, um im Handel als Verkaufskanal genutzt zu werden. Demnach empfinden Nutzer AR-/VR-Brillen zwar als spassig, für die künftige Nutzung fehlt ihnen jedoch die qualitative Funktionalität der Technologien.

Entgegen der ursprünglichen Erwartung hat dieses Experiment gezeigt, dass im stationären Handel die hedonistische Dimension zwar wichtig ist, die utilitaristische jedoch den entscheidenden Einfluss auf die Nutzungsintention von AR-/VR-Anwendungen beim Einkaufen hat. Demnach sollten Händler einen besonderen Fokus auf die Funktionalität legen.

Praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen

Aus praktischer Sicht bietet dieses Papier relevante Erkenntnisse für eine erfolgreiche Integration von AR-/VR-Technologien in physische Stores. In erster Linie zeigt sich, dass unter Beachtung bestimmter Anforderungen die vorgestellten Anwendungen grosses Potenzial für die Profilierung von Einkaufsstätten bieten.

Zuerst müssen sich Handelsunternehmen bereits in der frühen Entwicklungs- und Adoptionsphase mit Kundenanforderungen an Interaktionstechnologien befassen. Angesichts der rasanten Entwicklung neuer Technologien sowie der hohen Integrationskosten ist die Nutzerakzeptanz ein zentraler Entscheidungsfaktor und eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Adoption neuer Interaktions- und Verkaufsinstrumente. Demnach müssen AR-/VR-Anwendungen entsprechend der identifizierten Anforderungen gestaltet werden, damit Akzeptanz und Nutzungsabsicht der Kundschaft gesteigert wird.

Für die Technologieakzeptanz ist eine zentrale Frage, ob eher hedonistische oder funktionale Nutzendimensionen die Verwendungsbereitschaft innovativer Technologien erhöhen. Die Ergebnisse des Experiments zeigen, dass, obwohl der Unter-

haltungswert bei der Verwendung von AR und VR die Nutzerakzeptanz positiv beeinflussen, Unternehmen in erster Linie die Nützlichkeit dieser Anwendungen sicherstellen müssen. Dabei sollten sowohl Hardware als auch Software so konzipiert werden, dass sie nicht nur informativ, sondern auch einfach zu bedienen sind. Das ist besonders wichtig, wenn der Einsatz von XR-Technologien nicht einer kurzfristigen Kampagne zur Gewinnung von Aufmerksamkeit dient, sondern als zusätzlicher Informations- und Verkaufskanal eingesetzt werden soll. Die Funktionalität einer Applikation hat positiven Einfluss auf die Einstellung und Absicht der Kundinnen und Kunden, sie künftig beim Einkaufen zu verwenden.

Vor diesem Hintergrund ist es für Händler empfehlenswert, XR vor allem in der Vorkaufphase einzusetzen. Auf diese Weise kön-

nen der Informationsgehalt der Technologien und die zusätzliche Möglichkeit der Produktvisualisierung den Konsumentinnen und Konsumenten bei der Kaufentscheidung im stationären Geschäft unterstützen. Die Analyse der hier ausgewerteten Use-Cases hat gezeigt, dass dies vor allem in wettbewerbsintensiven Handelsbranchen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil bietet.

Weiterhin sollten Handelsunternehmen eine Kundensegmentierung für die Integration von XR-Anwendungen vornehmen. Diverse Studien haben gezeigt, dass jüngere Kundinnen und Kunden aufgrund ihrer Technikaffinität XR-Technologien als einfacher zu bedienen und nützlicher empfinden. Händler sollten dies bei der Kundenansprache beachten, um eine maximale Kundenakzeptanz bei der Einführung von AR und VR zu erreichen.

Literatur

- Akdim, K., Casalo, L. V. & Flavián, C. (2022). The role of utilitarian and hedonic aspects in the continuance intention to use social mobile apps. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102888>
- Alzayat, A. & Lee, S. H. M. (2021). Virtual products as an extension of my body: Exploring hedonic and utilitarian shopping value in a virtual reality retail environment. *Journal of Business Research*, 130, 348–363, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.017>
- Bonneti, F., Warnaby, G. & Quinn, L. (2018). Augmented reality and virtual reality in physical and online retailing: A review, synthesis and research agenda. In T. Jung & M. C. Dieck (Eds.), *Augmented reality and virtual reality in physical and online retailing* (pp. 119–132). Springer International Publishing.
- Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J. & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77(4), 511–535.
- Choudrie, J., Pheeraphuttrangkoon, S. & Davari, S. (2020). The digital divide and older adult population adoption, use and diffusion of mobile phones: A quantitative study. *Information Systems Frontiers*, 22(3), 673–695. <https://doi.org/10.1007/s10796-018-9875-2>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111–1132.
- Holdack, E., Lurie-Stoyanov, K. & Fromme, H. F. (2020). The role of perceived enjoyment and perceived informativeness in assessing the acceptance of AR wearables. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65(4). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102259>
- Klaß, C. (2010, 19. April). Lego setzt auf animierte Verkaufspackungen. *Golem*. <https://www.golem.de/1004/74585.html>
- Klug, K. & Hahn, A. (2021). Digitale Empathie von Conversational Interfaces: Wie sich automatisierte Interaktionen mit Chatbots empathisch gestalten lassen. *Marketing Review St. Gallen* 4, 18–25.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Manis, K. T. & Choi, D. (2019). The virtual reality hardware acceptance model (VR-HAM): Extending and individuating the technology acceptance model (TAM) for virtual reality hardware. *Journal of Business Research*, 100(5), 503–513. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.021>
- Manns, R. & Kirchengo, M. (2017). Kundenbindung durch crossmediale Integration. *Marketing Review St. Gallen*, 7, 24–32.
- Mullins, J. K. & Sabherwal, R. (2018). Beyond enjoyment: A cognitive-emotional perspective of gamification. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 1237–1246.
- Pessoa, L. (2013). *The cognitive-emotional brain: From interactions to integration*. MIT Press.
- Pitt, B. (2019). *The study of how XR technologies impact the retail industry, now and in the future* [Research Paper, University of Dublin]. <https://www.scss.tcd.ie/publications/theses/diss/2020/TCD-SCSS-DISSERTATION-2020-012.pdf>
- Rauschnabel, P. A. (2018). Virtually enhancing the real world with holograms: An exploration of expected gratifications of using augmented reality smart glasses. *Psychology & Marketing*, 35(8), 557–572. <https://doi.org/10.1002/mar.21106>
- Rauschnabel, P. A. & Ro, Y. K. (2016). Augmented reality smart glasses: An investigation of technology acceptance drivers. *International Journal of Technology Marketing*, 11(2), 123–148.
- Rauschnabel, P. A., Babin, B. J., tom Dieck, M. C., Krey, N. & Jung, T. (2022a). What is augmented reality marketing? Its definition, complexity, and future. *Journal of Business Research*, 142, 1140–1150.
- Rauschnabel, P. A., Felix, R., Hinsch, C., Shahab, H. & Alt, F. (2022b). What is XR? Towards a framework for augmented and virtual reality. *Computers in Human Behavior*, 133, 107289.
- Ruggiero, T. E. (2000). Uses and gratifications theory in the 21st century. *Mass Communication & Society*, 3(1), 3–37.
- Vizard, S. (2014, 21. Juli). Lacoste takes stores digital with AR app for new trainer range. *Marketing Week*. <https://www.marketingweek.com/lacoste-takes-stores-digital-with-ar-app-for-new-trainer-range/>
- Spreer, P. & Kallweit, K. (2014). Augmented reality in retail: Assessing the acceptance and potential for multimedia product presentation at the PoS. *Transactions on Marketing Research*, 1(1), 20–35.
- Total Immersion (2011, 23. Juni). German online retailer Mister Spex chooses Total Immersion's TryLive eyewear solution for 3D glasses fitting. *Augmented Reality Blog*. <https://augmentedrealityblog.wordpress.com/tag/mister-spex/>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Violante, M. G., Vezzetti, E. & Piazzolla, P. (2019). How to design a virtual reality experience that impacts the consumer engagement: The case of the virtual supermarket. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 13(1), 243–262. <https://doi.org/10.1007/s12008-018-00528-5>

Easygoing Shopping

Customer Acceptance of the
'Just Walk Out' Technology in the
German Retail Market

Increasing competitive pressure forces brick-and-mortar stores to integrate new technologies such as 'Just Walk Out' technology. This article uses an empirical online study to analyze customers' acceptance of this technology in German retailing and identifies compatibility, performance expectancy, and privacy concerns as primary influencing factors.

Prof. Dr. Matthias Gouthier, Carina Nennstiel, Nora Kern, Sebastian Groß

Traditional retail has become increasingly digital due to sophisticated self-service technologies (SSTs) (Demoulin & Djelassi, 2016). Due to the steady increase in the use of smart devices, new forms of information technologies enable disruptive changes in the retail sector by making smartphones an ordering and payment platform for new business formats (Hagberg et al., 2016). Generally, retailers are under increasing pressure to adopt these new shopping alternatives (Johnson et al., 2021) as the e-commerce market continues to grow more dynamically and acts as an increasingly strong competitor (Chevalier, 2022). Especially since the COVID-19 pandemic, a tremendous shift toward online retailing has taken place (Jílková & Králová, 2021). Even traditional retail industries such as supermarkets, long spared from online competition, have felt an increase in online grocery shopping (Eriksson & Stenius, 2020). For brick-and-mortar retailers this development is increasing the pressure to implement technology-driven innovations to improve the offline customer experience (Abbu et al., 2021). Overall, SSTs and self-service checkouts (SSCs) are gaining in importance to enable customers to complete purchase processes independently of the availability of a service employee (Meuter et al., 2000; Sharma et al., 2021). This has positive effects on service quality and customer satisfaction (Sharma et al., 2021). SSCs, in particular, are transforming the retail market into so-called “cashier-less stores” where customers can complete the checkout process themselves, something that positively impacts perceived convenience, quality, and flexibility (Guo, 2020). A US-based survey shows that 47 percent of the customers use SSCs regularly (eMarketer, 2019). The global SSC market has reached a market size of US\$ 3.87 billion of revenue in 2022 and is expected to grow to US\$ 10.5 billion in 2030, with the largest revenue share of 55 percent attributed to supermarkets and hypermarkets (Grand View Research, 2022). Bingo Box was one of

the first providers of cashier-less stores in 2016 (Wu et al., 2019), followed by the first Amazon Go stores in 2018, which specifically applied the so-called ‘Just Walk Out’ technology (JWOT) (e.g., Liu et al., 2020). JWOT autonomously detects which products the customer takes off the shelf or puts back, thus enabling payment processing via the identified customer’s smartphone. Especially since the COVID-19 pandemic, the preference for contactless formats has increased (Díaz-Martín et al., 2021), so the question arises to what extent JWOT is a promising format for the future. As the success of such a new technology mainly depends on customer acceptance, this aspect has to be empirically investigated. Admittedly, studies focusing on SSTs and SSCs in retail have already been conducted (e.g., Wang, 2017; Park et al., 2020), but these studies show limitations concerning the research model and the market under consideration. To the best of the authors’ knowledge, no analysis of customer-specific factors influencing the acceptance of JWOT in the retail context has been carried out so far. Existing research strongly focuses on the outcomes of JWOT use and examines the corresponding effects (e.g., Cui et al., 2022). Customer-specific influencing factors (such as compatibility with the technology) regarding the acceptance of JWOT have so far been rather unexplored. Therefore, this study investigates customer acceptance of JWOT in the German retail market by answering the following research question: What are the main customer-specific factors influencing the acceptance of JWOT among German customers?

The ‘Just Walk Out’ Technology

Overall, JWOT is a technology that aims to replace retail stores’ traditional payment and checkout processes by providing cashier-less store concepts. Using intelligent sensor processes and tracking



Prof. Dr. Matthias Gouthier
Professor of Marketing and Electronic Services and Director of the Center for Service Excellence at the University of Koblenz-Landau, Koblenz, Germany
gouthier@uni-koblenz.de
<https://www.uni-koblenz-landau.de/de/koblenz/fb4/ifm/aggouthier>

Carina Nennstiel
Research Assistant at the Chair of Marketing and Electronic Services at the University of Koblenz-Landau, Koblenz, Germany
cnennstiel@uni-koblenz.de

Nora Kern
Research Assistant at the Chair of Marketing and Electronic Services at the University of Koblenz-Landau, Koblenz, Germany
noke@uni-koblenz.de

Sebastian Groß
Master student at the Chair of Marketing and Electronic Services at the University of Koblenz-Landau, Koblenz, Germany
sgross91@uni-koblenz.de

by built-in technologies, JWOT enables customers to enter the store, take the products they want from the shelves and then leave the store without a traditional, people-based checkout process. This innovative store concept requires the customer to use a smart device (usually a smartphone) on which the app of the respective store is installed (Wankhede et al., 2018). During the shopping process, the smart device directly interacts with the store's inventory management system, which is equipped with wireless antennas, identifies the customers right after entering, and tracks them during the shopping process (Puerini et al., 2015). When a product is taken off the shelf or placed back, a pressure sensor or a special scale automatically detects a difference which is communicated to the inventory management system. When the customer finally leaves the store and passes through the transition area at the exit, the customer and the items are identified one last time before receiving a purchase notification on the smart device (Puerini et al., 2015). A significant advantage of this technology is that it eliminates waiting times at the cash desk and simplifies the process compared to scanning the items with a hand-held scanner. Time saving and

improved convenience result in higher customer satisfaction and cost savings for the company due to lower labor costs. However, since the technology is still in the trial phase, challenges such as high

For everyday transactions, customers want simple purchasing processes.

investment costs, the required adaptation to individual customer needs, and alignment with the specific retail concept (including scalability) should not be neglected (Martin et al., 2018; Schoegel & Lienhard, 2020).

Technology Acceptance Research

Concerning the implementation of JWOT, the question of customer acceptance has to be critically analyzed. On the one hand, this innovative store concept has primarily been applied in selected lo-

cations only, mainly in the US and UK. On the other hand, the first test stores are currently being opened in Germany, e.g., REWE Pick&Go and Netto Pick&Go. Acceptance in this context can be understood as "the demonstrable willingness within a user group to employ information technology for the tasks it is designed to support" (Dillon & Morris, 1996, p. 5). Including attitudinal acceptance and behavioral acceptance, it covers the attitude towards using such technology and the actual behavior that is shown (Davis et al., 1989). Overall, behavioral intention can be summarized as "a person's subjective probability that he will perform some behavior" (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 288). The construct has been used in various research models to measure the acceptance and adoption of information technologies and information systems (Ajzen & Fishbein, 1980), as described in the 'Technology Acceptance Model' (TAM) (Davis, 1989).

As a further development of TAM, the 'Unified Theory of Acceptance and Use of Technology' (UTAUT) adapted the two constructs of perceived usefulness as performance expectancy and perceived ease of use as effort expectancy (Venkatesh et al., 2003). These two customer-specific influencing factors are also relevant in the context of JWOT. Performance expectancy is defined as the degree "to which an individual believes that using the system will help him or her to attain gains in job performance" (Venkatesh et al., 2003, p. 447), e.g., to accomplish an efficient purchase process. Effort expectancy refers to the ease of use of the system (Venkatesh et al., 2003).

Structure of the Research Model

For the research model, the two core constructs of the UTAUT model, i.e., performance expectancy and effort expectancy, are used because of their relevance to achieving behavioral intention,

Management Summary

This article focuses on the innovative retail concept of 'Just Walk Out' technology (JWOT), which is highly relevant in practice. Based on a quantitative online study, the authors investigate various factors influencing customer acceptance of JWOT in the German retail market. The results of the structural equation modeling provide concrete implications for practitioners on how to increase customers' acceptance of JWOT.

Main Propositions

- 1 Retail companies can positively influence customer acceptance of JWOT.
- 2 The greatest impact is achieved by enhancing compatibility.
- 3 Secondly, performance expectancy positively affects the customers' intention to use JWOT.
- 4 Last but not least, privacy concerns have to be reduced.

the study's central endogenous variable. Because of the special features of this technology, i.e., functional-pragmatic value, costless and intuitive usability, the core idea is adopted and supplemented by customer-specific influential factors. At this point it should be noted that the UTAUT 2 model (Venkatesh et al., 2012), which is characterized by its three additional consumer-oriented constructs of hedonic motivation, price value, and habit, does not really fit in the context of JWOT. Therefore, more relevant customer-specific influencing factors proven in acceptance research (e.g., Wang, 2017; Gong et al., 2021) are added to the model. Previous research on SSTs and SSCs has shown that performance expectancy, i.e. perceived usefulness, has an enormous impact on behavioral intention (Blut et al., 2016; Cebeci et al., 2020; Jeon et al., 2020). Venkatesh et al. (2003) identify performance expectancy as the main influencing factor of an individual's intention to form a behavior. Therefore, the following hypothesis is derived:

H1: The higher the performance expectancy of JWOT, the higher the intention to use this technology.

Additionally, it is postulated that the performance expectancy of JWOTs is influenced by the relative advantage JWOT has over the currently used point-of-sale technologies. It is expected that the perceived relative advantage of JWOT positively affects the performance expectancy (Lee et al., 2011; Tongnamtiang & Leelasantitham, 2019). In accordance with this, Lee et al. (2011) found that a higher relative advantage in the use of information systems results in higher perceived usefulness. Assuming that the relative advantage influences the performance expectancy (Izuagbe et al., 2016), the following hypothesis is proposed:

H2: The higher the relative advantage of the JWOT, the higher the performance expectancy of this technology.

Based on the UTAUT model, it is expected that the effort expectancy also has a positive impact on behavioral intention since a new technology that is easy to use is more likely to be accepted by customers (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003). Accordingly, it is proposed:

H3: The higher the effort expectancy of the JWOT, the higher the behavioral intention to use this technology.

The willingness to use new SSTs in retail stores is also higher among customers who tend to have a higher level of self-efficacy (Oyedele & Simpson, 2007). It follows that expectations of effort are lower when users of information technologies believe they can handle them competently (Bailey et al., 2017; Cebeci et al., 2020). In the context of effort expectancy, it is therefore postulated:

H4: The higher a customer's level of self-efficacy, the higher the effort expectancy of the JWOT.

If retailers want to increase the adoption of JWOT, they should know the customer-specific influencing factors.

As indicated by the TAM (Davis et al., 1989), effort expectancy positively influences performance expectancy, as shown by several studies (Lin & Chang, 2011; Park et al., 2020; Tongnamtiang & Leelasantitham, 2019). Therefore, this hypothesis is also applied to the JWOT context and posed as the following hypothesis:

H5: The higher the effort expectancy of the JWOT, the higher the performance expectancy of this technology.

Since JWOT is a highly data-driven technology, it is hypothesized that privacy concerns negatively influence behavioral intention. As JWOT requires

the collection of data, customers might fear lacking data security and protection of their privacy. Those adverse effects of privacy concerns on customer acceptance have repeatedly been found in previous research (e.g., Bailey et al., 2017; Pizzi & Scarpi, 2020). It has already been shown that privacy concerns negatively affect usage intention (e.g., Schultz & Brüggemann, 2021; Rese et al., 2020; Vimalkumar et al., 2021). Accordingly, the following hypothesis is derived:

H6: The higher the privacy concerns, the lower the behavioral intention to use JWOT.

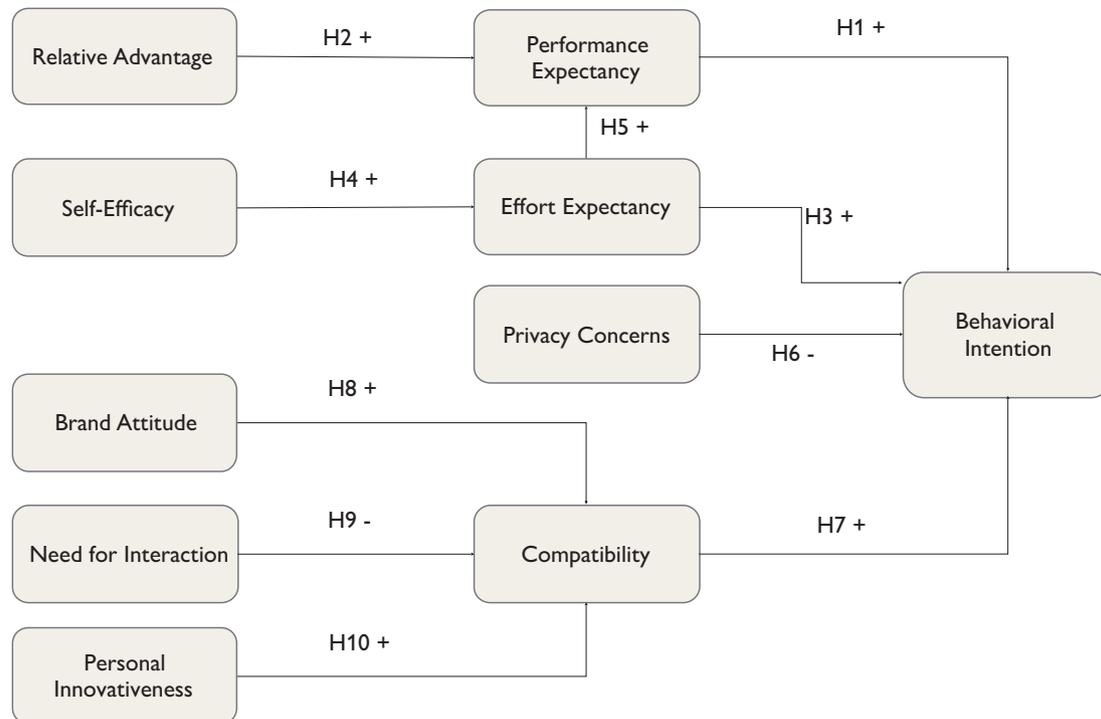
Additionally, it is hypothesized that the intention to use JWOT is positively affected by the technology's compatibility with one's lifestyle, values, and beliefs. It is expected that users can easily accept a technology if it is compatible with their lifestyle and they can rely on similar previous experiences (Rogers, 2003). Fazal-e-Hasan et al. (2021) identified perceived compatibility as the

most significant influence on usage intentions regarding smart retail technology. Thus, the following hypothesis is proposed:

H7: The higher the compatibility with the JWOT, the higher the intention to use this technology.

Lastly, the influence of brand attitude, need for interaction, and personal innovativeness on compatibility is investigated. Brand attitude reflects a customer's attitude toward the retailer and identifies either favor or disfavor for the brand. As an affective component, the construct has already been examined in the technology acceptance context

Figure 1: Research Model



Source: Own illustration.

and is considered an influencing factor (e.g., Pradhan et al., 2014). Need for interaction describes the extent to which the customer requires personal interaction (e.g., with a service representative) that might not be adequately satisfied via JWOT use. Concerning SSC, a significant influence of the need for interaction on acceptance has already been found by e.g. Wang (2017). Personal innovativeness refers to the extent to which an individual is generally receptive to new technologies or innovations and thus likely to show a greater willingness to use them. Junsawang et al. (2021) propose personal innovativeness as an essential determinant of user acceptance. Concerning the three influencing factors, the following hypotheses are derived:

H8: The more favorable the brand attitude, the higher the compatibility with JWOT.

H9: The higher the customer's need for interaction, the lower the compatibility with JWOT.

H10: The higher the degree of personal innovativeness, the higher the compatibility with JWOT.

Figure 1 provides an overview of the final research model.

Empirical Study

An online study was conducted, with a total of 218 valid responses from participants living in Germany. The survey was distributed via the university network and other online portals (e.g., social networks). To provide an incentive to participate, a voluntary lottery was initiated in which the participants

could win one of three Amazon vouchers. Overall, more women than men participated in the study (62.4 percent). In the context of stationary retail, this overrepresentation of women is often observed (e.g., Pawlik, 2021), so the gender distribution is considered representative for the study. The average age of the participants is comparatively low, at 31 years. However, this age group represents the target group of business models like Amazon Go.

As the technology is still largely unknown in Germany, a short introductory explanation was given at the beginning of the survey briefly explaining JWOT without addressing any technical features. Additionally, a short YouTube video of Amazon Go was embedded to deepen the participants' understanding of JWOT by explaining

the essential features before starting the questionnaire. Existing validated measurement scales were used for operationalizing the latent variables illustrated in the research model. All items are outlined in Table 1. The items were measured on a seven-point Likert scale ranging from 1 = ‘strongly disagree’ to 7 = ‘strongly agree’.

Results and Discussion

To analyze the collected data and test the hypotheses, partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was applied using SmartPLS 3, applying the PLS algorithm and nonparametric bootstrapping (with 5,000 replications).

The following applies not only to experiential shopping, but also to SSC: Shopping must fit the customer’s lifestyle.

First, the quality of the measurement model was evaluated by verifying all required quality criteria (Hair et al., 2014). The indicator reliability could be ensured as all standardized loadings exceeded the threshold of 0.7 (Hair et al., 2014). Furthermore, the composite reliability of all constructs was greater than 0.7, indicating internal consistency. Convergent validity could be confirmed as the average variance extracted (AVE) exceeded 0.5 in all cases (Fornell & Larcker, 1981). To assess discriminant validity, the Fornell-Larcker criterion was used, confirming the research model’s discriminant validity (Fornell & Larcker, 1981). The results of the model fit analysis are outlined in detail in Table 2.

Table 1: Operationalization of Measured Constructs

Construct	Items for Measurement
Behavioral Intention <i>Venkatesh et al. (2003, p. 460)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • If I had the opportunity to use the ‘Just Walk Out’ technology, I would have the intention to use it. • I think it would be beneficial for me to use the ‘Just Walk Out’ technology if it would be available to me. • If I had the opportunity to use the ‘Just Walk Out’ technology, I would really use it.
Brand Attitude <i>Spears & Singh (2004, p. 60)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • I like the Amazon brand. • I admire the Amazon brand. • I find the Amazon brand likable.
Compatibility <i>Moore & Benbasat (1991, p. 216)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • The use of ‘Just Walk Out’ technology is compatible with my lifestyle. • The use of ‘Just Walk Out’ technology is fully compatible with my needs. • ‘Just Walk Out’ technology is a good fit for the way I want to do my shopping.
Effort Expectancy <i>Venkatesh et al. (2003, p. 460)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • The way the ‘Just Walk Out’ technology works is clear and understandable to me. • I think that using the ‘Just Walk Out’ technology is easy for me. • I think it would be easy for me to learn how to use the ‘Just Walk Out’ technology.
Need for Interaction <i>Dabholkar (1996, p. 40)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • The personal contact with the cashier makes shopping pleasant for me. • I like the interaction with the cashier while shopping. • Personal attention from cashiers is important to me.
Performance Expectancy <i>Venkatesh et al. (2003, p. 460)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • I think that the ‘Just Walk Out’ technology could be useful. • I think that using the ‘Just Walk Out’ technology can speed up the purchasing process. • I think that the use of ‘Just Walk Out’ technology could be effective. • I think that the use of ‘Just Walk Out’ technology can improve the purchasing process.
Personal Innovativeness <i>Agarwal & Prasad (1998, pp. 209–210)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • I find it exciting to be the first to buy a high-tech product. • Being the first to buy new technological equipment is very important to me. • I want to own the latest technological products. • It is fun for me to buy new high-tech products before most of the other people know they exist.
Privacy Concerns <i>Chen (2008, p. 39)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • I am concerned about the amount of personal information I will be required to provide when using the ‘Just Walk Out’ technology. • I do not believe that my personal information that is stored in the databases used for the ‘Just Walk Out’ technology will be protected. • I do not believe that my personal information provided to use for the ‘Just Walk Out’ will only be used for the purposes I have authorized. • I believe that the use of the ‘Just Walk Out’ technology compromises my privacy.
Relative Advantage <i>Moore & Benbasat (1991, p. 216)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Overall, I think the use of ‘Just Walk Out’ technology is more beneficial than the traditional purchasing process. • In my opinion, ‘Just Walk Out’ technology is generally the best way to shop. • The ‘Just Walk Out’ technology is an improvement on the traditional shopping process.
Self-Efficacy <i>Venkatesh et al. (2003, p. 460)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • I think I could use the ‘Just Walk Out’ technology when there is no one to tell me what to do. • I think I could use the ‘Just Walk Out’ technology if I had limited assistive technology to help me. • I think I could use the ‘Just Walk Out’ technology even if I have never used such technology before.

Source: Own illustration.

Table 2: Overview of Quality Measures

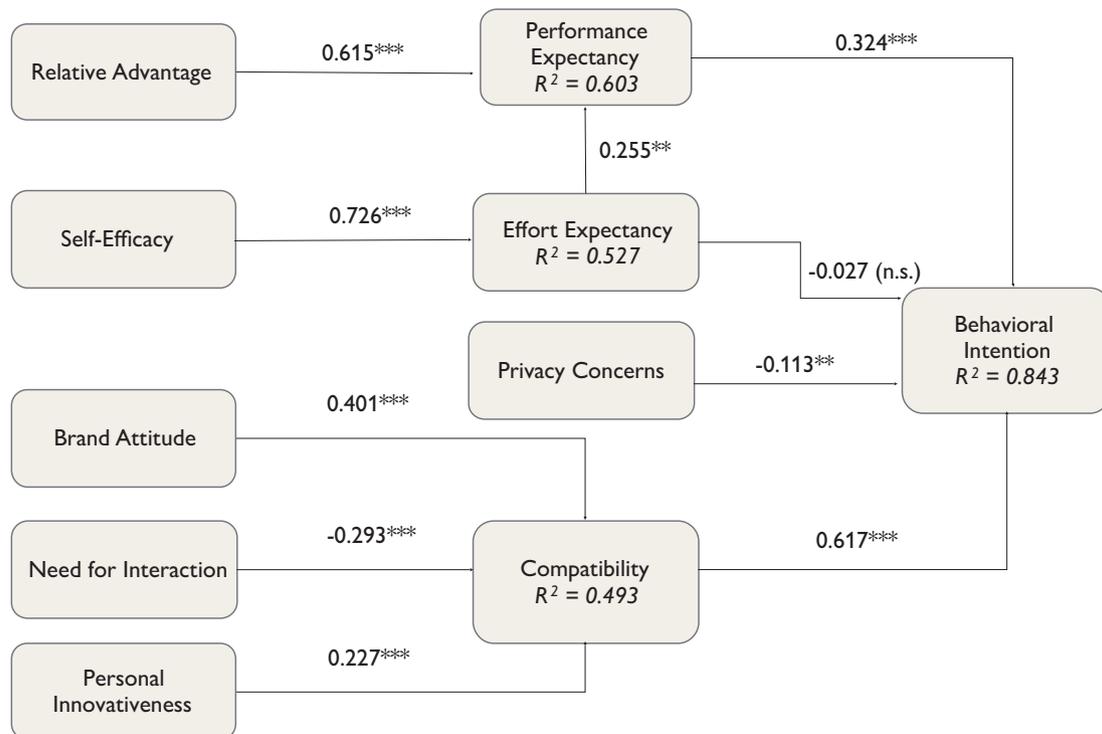
Quality Measures of the Measurement Model	
<i>Construct Reliability and Validity</i>	
Cronbach's Alpha	between 0.803 and 0.971
Composite Reliability	between 0.883 and 0.981
<i>Convergence Validity</i>	
AVE	between 0.717 and 0.944
Indicator Reliability	between 0.730 and 0.973
<i>Discriminant Validity</i>	
HTMT values	between 0.209 and 0.921
Fornell-Larcker-Criterion	all values meet the requirements
<i>Model Fit</i>	
SRMR	0.118
NFI	0.805

Source: Own illustration.

Second, the structural model was estimated, which shows that the model fits the data well. In our study, 84.3 percent of the variance of the behavioral intention to use JWOT could be explained by the four predictors performance expectancy, effort expectancy, privacy concerns, and compatibility. The influence of effort expectancy on behavioral intention could not be proven, indicating that it mainly depends on the other three factors. Thereby, compatibility is the strongest influencing factor ($\beta = 0.617$; $p < 0.001$). This means that the more the characteristics of the technology are associated with individual values, needs and lifestyle, the higher the intention to use it (Fazal-e-Hasan et al., 2021). Even though compatibility does not concern the characteristics of the technology but the inner values, characteristics, and needs of the cus-

tomers, it has the greatest impact on customers' behavioral intention. More specifically, the study explored the influence of brand attitude, need for interaction and personal innovativeness on compatibility. In total, 49.3 percent of compatibility can be explained by these influencing factors, all showing significant effects. Especially brand attitude positively influences compatibility ($\beta = 0.401$; $p < 0.001$), indicating that a brand's image indirectly affects behavioral intention. If customers have a positive attitude toward the brand (e.g., Amazon), JWOT is more likely to fit their existing values (Pradhan et al., 2014). A purchase motivation could also be expected if the customer has already had positive experiences with the brand. As hypothesized, the need for interaction has a significant negative effect on compatibility ($\beta = -0.293$;

Figure 2: Results of the SEM Analysis



Source: Own illustration.

$p < 0.001$), confirming that customers who emphasize service interaction tend to be incompatible with JWOT. In contrast, if customers like to test innovative products and services at an early stage, it is more likely that JWOT will fit their lifestyle ($\beta = 0.227$; $p < 0.001$). Particularly in the case of a new retail format such as JWOT, the adaptation rate requires customers to have a certain degree of innovativeness since they do not yet have previous experience to fall back on.

Besides compatibility, performance expectancy also has a positive effect on the intention to use JWOT ($\beta = 0.324$; $p < 0.001$). Further, the present study found that if the technology has an advantage over the technology being replaced (relative advantage), it is perceived as more useful overall, resulting in higher performance expectancy ($\beta = 0.615$; $p < 0.001$). If customers believe that using JWOT is the best way to shop, they will also have a higher performance expectancy (Lee et al., 2011; Tongnamtiang & Leelasantitham, 2019). Moreover, customers for whom the functioning of JWOT is simple and understandable and who think they would have an effortless experience are more likely to find it helpful (Lin & Chang, 2011; Park et al., 2020). This could be confirmed by a positive effect of effort expectancy on performance expectancy ($\beta = 0.255$; $p < 0.01$). Together, relative advantage and effort expectancy make up 60.3 percent of performance expectancy's variance. Continuing, a customer's effort expectancy is lower if the customer is confident that he can perform the required actions and processes satisfactorily (self-efficacy) when using JWOT ($\beta = 0.726$; $p < 0.001$). The R^2 value of effort expectancy ($R^2 = 0.527$) indicates that self-efficacy explains the endogenous variable adequately. As it has been confirmed empirically, it is not so much an expectation but rather an individual perception of performance that constitutes usefulness (Weinberg et al., 2019). When customers demonstrate

confidence in their competencies, the technology is perceived as more user-friendly and is associated with less effort. Nevertheless, the present study could not verify a significant effect of effort expectancy on behavioral intention. This might be due to the fact that the customer does not have to exert any effort when using this technology. This is also demonstrated in the video, which portrays the technology as flawless. Additionally, it was found that people who are less concerned that the JWOT will misuse their data and are thus more willing to provide a variety of personal information (no privacy concerns) have a higher intention to use JWOT

Besides personal compatibility, usefulness is another highly important factor in JWOT acceptance.

($\beta = -0.113$; $p < 0.01$). It is not surprising, however, that some customers have privacy concerns about the technology, as it involves sensitive banking data (Kim & Kim, 2018; Malhotra et al., 2004, Nowak & Phelps, 1992). What is surprising is that this effect is comparatively small although JWOT collects more than just data provided by the customer, e.g., on individual purchasing behavior. The question at this point is whether this effect may be due to many customers being unaware of how the technology works. Privacy concerns might not have been considered in the present study, as these aspects were not presented transparently enough in the video used as a stimulus and are therefore concealed.

Finally, Q^2 values of 0.784 (behavioral intention), 0.435 (compatibility), 0.362 (effort expectancy), and 0.461 (performance expectancy) for the endogenous variables indicate predictive relevance,

using the blindfolding procedure. Figure 2 illustrates the study results, showing path coefficients and the proportions of variances of the dependent variables.

Implications

Based on the results, the following implications are derived:

- (1) To increase customer acceptance of JWOT, the main goal is to ensure customer compatibility with the technology by adapting it to customer needs and their overall lifestyle. Additionally, a positive brand image should be created and fostered to increase compatibility and thus behavioral intentions.
- (2) To mitigate the negative impact of the need for interaction, service personnel should still be present in the store to give advice if necessary.
- (3) Promotional activities should emphasize that the use of JWOT is very intuitive and that customers without a high affinity for technology can also benefit from a more pleasant shopping experience.

Lessons Learned

- 1 From a practical point of view, it is essential to align the use of JWOT with customer needs and establish a positive brand image.
- 2 The benefits of the technology, such as avoiding waiting times or providing intuitive use, should be clearly communicated to the customer.
- 3 Service personnel should not be dispensed with entirely so as to be able to help customers if queries arise.

- (4) Since product expectancy, e.g., regarding the reliability and accuracy of JWOT, is essential for its adoption, stores have to assure the technologies' flawless functioning.
- (5) In general, the benefits of JWOT are convincing for most customers; only for technology-skeptical customers, further incentives should be offered to provide additional motivation to test JWOT.
- (6) Customers' perceived self-efficacy should be increased by making

them feel confident to use the new technology.

Conclusion, Limitations, and Outlook

"In today's era of volatility, there is no other way but to re-invent. The only sustainable advantage you can have over others is agility, that's it." – Jeff Bezos (founder and former CEO of Amazon.com).

In fact, Amazon has succeeded in becoming a pioneer of a new digital retail

concept as they profit from selling the technology and its infrastructure. The company has identified the biggest disruptors of traditional shopping processes and replaced them with the most advanced technologies. A rapid expansion of Amazon Go stores in the US and the recent increase in the integration of JWOT into retail stores in the UK and first test markets in Germany illustrate the success Amazon hopes to achieve with its retail concept. However, the success of new technologies mainly depends on the customers' usage intentions and acceptance. The present

References

- Abbu, H. R., Fleischmann, D., & Gopalakrishna, P. (2021). The digital transformation of the grocery business – Driven by consumers, powered by technology, and accelerated by the COVID-19 pandemic. In A. Rocha, H. Adeli, G. Dzemyda, F. Moreira, & A. M. Ramalho Correia (Eds.), *Trends and applications in information systems and technologies: Advances in Intelligent Systems and Computing*, (Vol. 3), Springer.
- Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204–215.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Prentice-Hall.
- Bailey, A. A., Pentina, I., Mishra, A., & Mimoun, M. S. B. (2017). Mobile payments adoption by US consumers: An extended TAM. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 45(6), 626–640.
- Blut, M., Wang, C., & Schoefer, K. (2016). Factors influencing the acceptance of self-service technologies: A meta-analysis. *Journal of Service Research*, 19(4), 396–416.
- Cebeci, U., Ertug, A., & Turkcan, H. (2020). Exploring the determinants of intention to use self-checkout systems in super market chain and its application. *Management Science Letters*, 10(5), 1027–1036.
- Chen, L.-D. (2008). A model of consumer acceptance of mobile payment. *International Journal of Mobile Communications*, 6(1), 32–52.
- Chevalier, S. (2022). Global retail e-commerce sales 2014–2025. Statista. <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Cui, Y. G., van Esch, P., & Jain, S. P. (2022). Just walk out: The effect of AI-enabled checkouts. *European Journal of Marketing*, 56(6), 1650–1683.
- Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29–51.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- Demoulin, N. T. M., & Djelassi, S. (2016). An integrated model of self-service technologies (SST) usage in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(5), 540–559.
- Díaz-Martín, A. M., Quinones, M., & Cruz-Roche, I. (2021). The post-COVID-19 shopping experience: Thoughts on the role of emerging retail technologies. In A. Rocha, J. L. Reis, M. K. Peter, R. Cayolla, S. Loureiro, Z. Bogdanovic (Eds.), *Marketing and smart technologies: Proceedings of ICMarTech 2020*. Springer.
- Dillon, A., & Morris, M. G. (1996). User acceptance of information technology: Theories and models. *Anual Review of Information Science and Technology*, 14(4), 3–32.
- eMarketer (2019). How interested are US internet users in using self-service checkouts at stores? <https://www.insiderintelligence.com/chart/233686/how-interested-us-internet-users-using-self-service-checkouts-stores-of-respondents-by-demographic-dec-2019>
- Eriksson, N., & Stenius, M. (2020). Changing behavioral patterns in grocery shopping in the initial phase of the COVID-19 crisis – A qualitative study of news articles. *Open Journal of Business and Management*, 8(5), 1946–1961.
- Fazal-e-Hasan, S. M., Amrollahi, A., Mortimer, G., Adapa, S., & Balaji, M. S. (2021). A multi-method approach to examining consumer intentions to use smart retail technology. *Computers in Human Behavior*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106622>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Longman Higher Education.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gong, T., Wang, C. Y., & Lee, K. (2021). Effects of characteristics of in-store retail technology on customer citizenship behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102488>
- Grand View Research. (2022). Self-checkout systems market size, share & trends analysis report by component (systems, services), by type (cash based, cashless based), by application, by region, and segment forecasts, 2022–2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/self-checkout-systems-market>
- Guo, Y. (2020). The research of 5G internet of things on the transformation of unmanned retail. *International Journal of Trend in Research and Development*, 7(2), 219–221.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(7), 694–712.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Izuagbe, R., Hamzat, S. A., & Joseph, E. I. (2016). Electronic information resources (EIR) adoption in private university libraries: The moderating effect of productivity and relative advantage on perceived usefulness. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 4(1), 30–48.
- Jeon, H. M., Sung, H. J., & Kim, H. Y. (2020). Customers' acceptance intention of self-service technology of restaurant industry: Expanding UTAUT with perceived risk and innovativeness. *Service Business*, 14, 533–551.
- Jilková, P., & Králová, P. (2021). Digital consumer behaviour and e-commerce trends during the COVID-19 crisis. *International Advances in Economic Research*, 27, 83–85.
- Johnson, V. L., Woolridge, R. W., & Bell, J. R. (2021). The impact of consumer confusion on mobile self-checkout adoption. *Journal of Computer Information Systems*, 61(1), 76–86.

research shows which influencing factors should be considered when introducing JWOT in a new market, taking the example of the German retail market. The results emphasize that the intention to use JWOT is significantly influenced by performance expectancy, privacy concerns, and especially compatibility. The main limitation of the present study is that an online survey was conducted which demonstrated JWOT with the help of a short video only. Participants were not able to actually experience the technology. Since the presented video shows the example of Amazon

JWOT is a highly promising store concept that we will hear a lot about in the future.

Go, the responses could also have been influenced by the brand's image. Furthermore, the results are limited to the German retail market and must be verified for other countries and cultures

in future research. As another avenue for future research, the results could be investigated more extensively with regard to different customer segments. Additionally, research could also focus on other factors such as monetary or non-monetary rewards, loyalty, and service incentives to investigate their effect on the intention to use JWOT. Considering the identified influencing factors, JWOT seems a promising advancement for the retail market, raising the in-store shopping experience to a new level. ■

Junsawang, S., Chaveesuk, S., & Chaivosonthorn, W. (2021). Willingness to use self-service technologies innovation on omnichannel. 2021 IEEE 8th International Conference on Industrial Engineering and Applications, ICIEA 2021, 575–582.

Kim, M. S., & Kim, S. (2018). Factors influencing willingness to provide personal information for personalized recommendations. *Computers in Human Behavior*, 91, 143–152.

Lee, Y. H., Hsieh, Y. C., & Hsu, C. N. (2011). Adding innovation diffusion theory to the technology acceptance model: Supporting employees' intentions to use elearning systems. *Educational Technology and Society*, 14(4), 124–137.

Lin, J. S. C., & Chang, H. C. (2011). The role of technology readiness in self-service technology acceptance. *Managing Service Quality*, 21(4), 424–444.

Liu, X., Jiang, Y., Kim, K. H., & Govindan, R. (2020). Grab: Fast and accurate sensor processing for cashier-free shopping. *Computer Vision and Pattern Recognition*, 1–15. arXiv, Corpus ID: 209862276.

Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Agarwal, J. (2004). Internet users' information privacy concerns (IUIPC): The construct, the scale, and a causal model. *Information Systems Research*, 15(4), 336–355.

Martin, T., Wang, H., Wuest, M., Jordan, J., Artis, D., & Uncleback, A. (2018). Amazon Go! Cashierless retail analysis. <http://thomaswuestjr.com/wp-content/uploads/CIS-420-Research-Paper-Mason-Wuest.pdf>.

Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50–64.

Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222.

Nowak, G. J., & Phelps, J. (1992). Understanding privacy concerns: An assessment of consumers' information-related knowledge and beliefs. *Journal of Direct Marketing*, 6(4), 28–39.

Oyedele, A., & Simpson, P. M. (2007). An empirical investigation of consumer control factors on intention to use selected self-service technologies. *International Journal of Service Industry Management*, 18(3), 287–306.

Park, J. S., Ha, S., & Jeong, S. W. (2020). Consumer acceptance of self-service technologies in fashion retail stores. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 25(2), 371–388.

Pawluk, V. (2021). Umfrage in Deutschland zum Geschlecht der Kunden von REWE 2021 [Survey in Germany on the gender of REWE customers in 2021]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/294373/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-geschlecht-der-kunden-von-rewe/>

Pizzi, G., & Scarpi, D. (2020). Privacy threats with retail technologies: A consumer perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 1–11.

Puerini, G. L., Kumar, D., & Kessel, S. (2015). Transitioning items from a materials handling facility. Patent Application, US2015/0012396A1.

Pradhan, D., Duraipandian, I., & Sethi, D. (2014). Celebrity endorsement: How celebrity-brand-user personality congruence affects brand attitude and purchase intention. *Journal of Marketing Communications*, 22(5), 456–473.

Rese, A., Ganster, L., & Baier, D. (2020). Chatbots in retailers' customer communication: How to measure their acceptance? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56(4). <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102176>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Schoegel, M., & Lienhard, S. (2020). Cashierless stores: The new way to the customer? *Marketing Review St. Gallen*, 37(1), 38–47.

Schultz, C. D., & Brüggemann, P. (2021). Acceptance of digital voice assistants for grocery shopping. *International Conference of the European Marketing Academy (EMAC)*, May 2021, Madrid, Spain.

Sharma, P., Ueno, A., & Kingshott, R. (2021). Self-service technology in supermarkets: Do frontline staff still matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102356>

Spears, N., & Singh, S. N. (2004). Measuring attitude toward the brand and purchase intentions. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 26(2), 53–66.

Tongnamtiang, S., & Leelasanthitham, A. (2019). An integration of TAM with usage barriers and ability to understand consumer' intention to use SSTS. *ECTI Transactions on Computer and Information Technology*, 13(2), 137–150.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178.

Vimalkumar, M., Sharma, S. K., Singh, J. B., & Dwivedi, Y. (2021). Okay Google, what about my privacy? User's privacy perceptions and acceptance of voice based digital assistants. *Computers in Human Behavior*, 120. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2021.106763>

Wang, C. (2017). Consumer acceptance of self-service technologies: An ability-willingness model. *International Journal of Market Research*, 59(6), 787–802.

Wankhede, K., Wukkadada, B., & Nadar, V. (2018). Just walk-out technology and its challenges: A case of Amazon Go. *Proceedings of the International Conference on Inventive Research in Computing Applications*, ICIRCA 2018, 254–257.

Weinberg, R., Gould, D., & Jackson, A. (2019). Expectations and performance: An empirical test of Bandura's self-efficacy theory. *Journal of Sport Psychology*, 1, 320–331.

Wu, H. C., Ai, C. H., & Cheng, C. C. (2019). Experiential quality, experiential psychological states and experiential outcomes in an unmanned convenience store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(3), 409–420.

Shake Hands with a Robot

Understanding Frontstage Employees'
Adoption of Service Robots in Retailing

The use of service robots in retailing has been steadily gaining momentum over the past decade. Research has primarily focused on customer adoption. However, without addressing the reservations of frontstage employees, an effective adoption of service robots will not happen. This study presents a measurement instrument for the drivers of and barriers to adoption by frontstage employees and derives success factors.

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

Within the organizational frontline, frontstage employees (FSEs) serve as the face to customers (Larivière et al., 2017) and are key for recognizing and resolving predominant service-related issues (Haller & Wissing, 2020; Subramony et al., 2017). Although fully automated robot-controlled retail stores are already proclaimed in literature as the future of intelligent retailing (Heinemann, 2021), greater relevance must be attached to understanding FSEs' adoption of service robots (SRs) and the design of hybrid constellations in which both SR and FSE interact (Paluch et al., 2020). However, the FSEs' perspective is hardly taken into account. Subramony et al. (2017) assume that the underexploited potential of research on FSEs results from a lack of awareness that they are crucial for the overall success of the implementation of SRs in retail. It seems especially fruitful to further explore the FSEs' perspective, as FSEs have frequent and direct contact with customers and are responsible for executing services (Alam, 2006; Jonas et al., 2016; Meyer et al., 2018).

An in-depth understanding of how to measure FSEs' adoption of SRs seems necessary as SRs affect the FSEs' work routine on a daily basis (Wirtz, 2020). Moreover, it is necessary to understand the emotional state of FSEs, which is why Paluch et al. (2020) call for research exploring not only customers' but also FSEs' antecedents to the adoption of SRs in retailing. The specific research question posed is:

How can frontstage employees' drivers of and barriers to SRs' adoption in retail systems be quantitatively measured?

The goal of this study is to develop an instrument to allow for a quantitative measurement of qualitatively uncovered FSEs' drivers of and barriers to SR adoption and to create a solid foundation for further investigations. It was conducted as part of the first author's dissertation (Meyer, 2022).

Theoretical Background: Service Robots in Retail Systems

New types of service interactions are only some of the many changes produced by SRs (cf. Figure 1); as Parasuraman and Colby (2015, pp. 59–60) note, "robots will open a revolutionary frontier that could upset traditional customer–employee relationships." Physical SRs—mobile, system-based, autonomous, adaptable, physical machines that serve organisations as well as their customers and FSEs by interacting and communicating at an emotional-social level (Meyer et al., 2020a)—are said to have significant potential for innovation in brick-and-mortar retailing (De Gauquier et al., 2021; Meyer et al., 2022; Singh et al., 2019).

Previous studies have examined technology adoption related to FSEs' sales interactions (Ahearne & Rapp, 2010). FSE-specific



Dr. Patrick Meyer

Managing Consultant, elaboratum GmbH,
Munich, Germany
Phone: +49 (0)151 22061991
patrick.meyer@elaboratum.de

Dr. Philipp Spreer

Senior Director, elaboratum GmbH,
Hamburg, Germany
philipp.spreer@elaboratum.de

Prof. Dr. Klaus Gutknecht

Professor of Retail, Service and Electronic Marketing,
University of Applied Sciences, Munich, Germany
klaus.gutknecht@hm.edu

aspects are of particular interest in this regard as FSEs facilitate the interaction between an organization and its customers; thus, spanning boundaries (Ahearne & Rapp, 2010). Customers appreciate pleasant relationships with FSEs who create social and emotional value propositions within the retail system, which is sometimes described as rapport, engagement or trust (Wirtz et al., 2018).

The terms technology adoption and technology acceptance/resistance are often used interchangeably in literature (cf. Lai, 2017; Maier et al., 2021). According to Maier et al. (2021), technology acceptance/resistance is an overarching construct that addresses questions of adoption, usage, discontinuation, and resumption. Following this, questions of SR adoption arise at an early stage of SR diffusion to non-users who are more or less willing to adopt SRs.

SR adoption depends on the organizations' abilities to accurately respond to FSEs' needs (Pantano & Dennis, 2019). Therefore, SR adoption may fail if this response is inadequate. This might be the case if FSEs perceive an SR's role within service interactions differently than the retail organization adopting it. Accordingly, Ahearne & Rapp (2010) conclude that

Figure 1: Service Robots in Different Retail Sectors



Source: Photos taken during empirical data collection efforts at various German point of sales conducted as part of the first author's dissertation (Meyer, 2022).

technology adoption by FSEs can be fostered by the awareness of the benefits of SRs and, in consequence, improve their performance.

As SRs have increasingly been piloted in service organizations, scholars have begun to develop distinct acceptance models for SRs. Stock and Merkle (2017) developed a theoretical social frontline robot acceptance model (SFRAM) to examine customers' expectations regarding an interaction with a frontline social robot during a service encounter, based on Solomon et al.'s (1985) role theory and Davis' (1989) technology acceptance model (TAM). Furthermore, Wirtz et al. (2018) conceptualized

the service robot acceptance model (SRAM), which includes customers' social-emotional needs, perceived humanness, perceived social interactivity and perceived social presence, relational needs, trust and rapport.

The complex nature of technology infusion and associated changes in the work environment require organizations to focus on the psychological well-being of frontstage employees.

Management Summary

The use of service robots in retailing has been steadily gaining momentum over the past decade. Research has primarily focused on customer adoption. However, without addressing the reservations of frontstage employees, an effective adoption of service robots will not happen. This study presents a measurement instrument for the drivers of and barriers to adoption by frontstage employees and derives success factors. Retail organizations should involve FSEs in SR adoption from the onset to co-create effective hybrid service delivery systems. Retail organizations are encouraged to use the developed measurement tool to quantify potential barriers to SR adoption by FSEs a priori.

However, both SFRAM and SRAM focus primarily on customers, although FSEs' adoption should also be evaluated to effectively orchestrate the use of SRs in a retail system: "Addressing only the primary user in service robotics is unsatisfactory [...] the focus should be on the setting, activities and social interactions of the group of people where the robot is to be used" (Severinson-Eklundh et al., 2003, p. 223). In addition, the complex nature of technology infusion and associated changes in the work environment require organizations to focus on the psychological and emotional well-being of FSEs to avoid poor job performance (Harris & Ogbonna, 2002). Organizational changes can, above all, fuel fears and uncertainties, which can lead to resistance from FSEs and adversely affect the organization's endeavors (Shah et al., 2017).

Preliminary Scale Development

In particular, a quantitative evaluation and factorial assessment of the previously uncovered drivers and barriers (Meyer et al., 2020b) is required to assess whether they can be validated empirically.

A five-step scale development process was applied according to Moore and Benbasat (1991) (cf. Figure 2) and the items' content validity was assessed with one index as suggested by Hinkin's (1998) pre-test methodology. In step 1, following a deductive approach, the existing literature was reviewed to identify existing scales (Hinkin, 1995) (cf. Figure 2). Three established scientific databases (ProQuest, EbscoHost and Scopus) were searched for tests or scales.

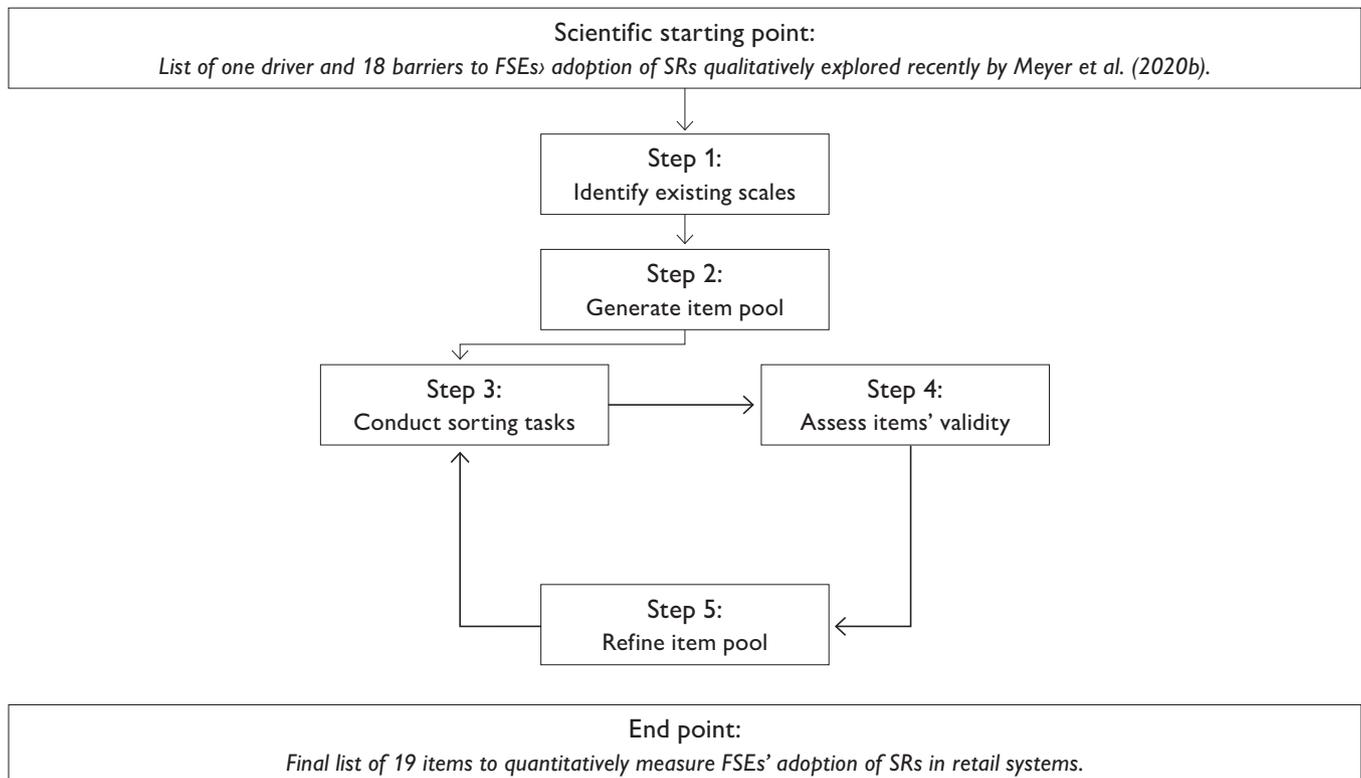
In step 2, the scales identified in 29 papers were reviewed and 19 papers were selected as most appropriate (Moore & Benbasat, 1991). After extraction of the items, they were adapted to the

present context and transferred to a list of final items for web-based item sorting.

A five-step approach was followed to develop a 19-item instrument to measure drivers of and barriers to SR adoption by FSEs.

In step 3, two rounds of web-based item sorting tasks were conducted to allow for a quantitative assessment of the generated items later on (Anderson & Gerbing, 1991). For the sorting tasks, items were randomly chosen from the final list and complemented by two fictitious items as trap questions ("Self-driving cars are a danger to road traffic" and "Physical activity prevents health risks") (Liu & Wronski, 2018). Master students in information systems and related disciplines were

Figure 2: Scale Development Process



Source: Authors' illustration based on Moore & Benbasat (1991).

recruited for the task. According to Hinkin (1998, p. 111), for sorting tasks it is possible “to use a small sample of students as this is a cognitive task not requiring an understanding of the phenomena under examination”. Additionally, this approach was applied because conducting sorting tasks with FSEs only, while aiming for a sample size of not fewer than 40 respondents each, seemed hardly feasible, as SRs were piloted only sporadically at the time of data collection. In sum, 40 respondents (round 1) and 43 respondents (round 2) fully completed the survey, representing a sufficient number of respondents (cf. Tullis & Wood, 2004).

In step 4, the items’ content validity was assessed using the proportion of substantive agreement, PSA, (cf. Anderson & Gerbing, 1991), defined as “the proportion of respondents who assign an item to its intended construct” (Hinkin, 1998, p. 734). Values range from 0 to 1, with larger values indicating higher substantive validity. This allows to achieve adequate psychometric properties of the generated items and to identify ambiguous items (PSA values < 0.50; Anderson & Gerbing, 1991).

In step 5, to ensure substantive validity and lack of ambiguity of individual items, items with PSA values below the recom-

Table 1: Final 19-Item Instrument to Measure Drivers of and Barriers to the Adoption of SRs by FSEs

Driver (+) / barrier (-)	Items tested	Scale	Test 1 P _{SA}	Test 2 P _{SA}	Original source
Functional Level					
Hurdles in everyday interaction with SRs					
Functional incapability	Service robots seem to lack the necessary requirements to perform their tasks.	N/A	0,23	N/A	Okazaki et al. (2010)
	Service robots do not appear to have any specialized capabilities that could increase the performance of our store.	1)	N/A	0,53	
Physical appearance	The design of the service robots gives them an unattractive character.	N/A	0,25	N/A	Wakefield & Blodgett (1996)
	The design of the service robots worsens the atmosphere of the store.	1)	N/A	0,65	
Operational imperfection	Service robots perform worse than human frontstage employees and are therefore not suitable for use in the store.	N/A	0,15	N/A	Jo (2007)
	Service robots look unreliable and breakable and are therefore not suitable for use in the store.	1)	N/A	0,53	
Required commitment					
Disruption of routines	Problems with service robots interrupt me from getting my job done.	N/A	0,23	N/A	Karr-Wisniewski & Lu (2010)
	(I am often distracted by the service robots from performing my job duties.)	1)	N/A	0,4	
Increase in responsibilities	I feel busy or rushed due to service robots.	N/A	0,20	N/A	Ayyagari (2007)
	Time spent resolving problems of service robots takes time away from fulfilling my work responsibilities.	1)	N/A	0,86	
Time efforts	I have too much work to do to deal with service robots in addition.	1)	0,55	N/A	Boxall & Macky (2014)
	Since the implementation of service robots, the amount of work I am asked to do is not fair.	N/A	0,50	N/A	
Relational Level					
Emotional burden					
Mental strain	The functions of service robots are not easy to use.	N/A	0,35	N/A	Lee et al. (2016)
	It is not easy to get the results that I desire when using service robots.	N/A	0,23	N/A	
	Through the use of service robots, I often feel too fatigued to perform other tasks as well.	1)	N/A	0,93	
Technostress	I feel uncomfortable in the presence of service robots.	1)	0,53	N/A	Sinkovics et al. (2002)
	I feel frustrated when I work with service robots.	N/A	0,50	N/A	
Fear of public failure	I feel ashamed when I have problems handling service robots while customers are watching.	N/A	0,28	N/A	Spreer & Rauschnabel (2016)
	(I am afraid of not being able to operate service robots properly when others are around.)	1)	N/A	0,30	
Lack of plausibility	I have doubts that the use of service robots will achieve its objective.	N/A	0,28	N/A	Stanley et al. (2005)
	(I question management’s motives for the implementation of service robots.)	1)	N/A	0,40	

mended threshold of 0.50 (Anderson & Gerbing, 1991) were replaced by new items for the second round of sorting tasks conducted subsequently (cf. Table 1).

Findings

The final list of items provides a valid instrument to quantitatively measure drivers of and barriers to the initial adoption of SRs by FSEs in retail service systems. Table 1 displays specific drivers or barriers in the first column, followed by the tested

items associated with each driver or barrier in column two. Proposed items that passed the tests are highlighted in gray. These may be used to quantitatively measure FSEs' adoption of SRs in retail systems. The third column shows the proposed Likert-scale for each item, following DeVellis' (2016) recommendations. Columns four and five display the calculated PSA values. Column six lists the original reference upon which each item is based. All but three final items' calculated PSA values are above the threshold of 0.5, indicating their validity (Anderson & Gerbing, 1991). Three PSA values are below the threshold of 0.5. Yet, since most of the values exceed the

Driver (+) / barrier (-)	Items tested	Scale	Test 1 P _{SA}	Test 2 P _{SA}	Original source
Relational Level (continued)					
Encouragement					
Inclusion in creation	My organization listens to my ideas and suggestions regarding service robots.	N/A	0.43	N/A	Arnold et al. (2000)
	My organization gives all employees a chance to voice their opinions on the use of service robots.	1)	0.63	N/A	
Training	My organization provides training on service robots to meet the changing needs of the workplace.	1)	0.63	N/A	Hanaysha (2016)
	Overall, I am satisfied with the amount of training I receive on service robots.	N/A	0.63	N/A	
Mastery	I feel uncertain about how to use service robots properly.	N/A	0.53	N/A	Dong et al. (2008)
	Directions are vague regarding how to use service robots.	1)	0.91	N/A	
Organizational Level					
Loss of status					
Substitution risk	I am concerned about losing my job due to the use of service robots.	1)	0.68	N/A	Blau et al. (2004)
Uncertainty of future	With the implementation of service robots, future career opportunities in the retail sector are unfavorable.	N/A	0.60	N/A	Hellgren et al. (2002)
	With the use of service robots, my organization will not need my skills in the future.	1)	0.68	N/A	
Degradation	I would try to avoid situations where service robots told me what to do.	N/A	0.38	N/A	Gaudiello et al. (2016)
	I would prefer to lead a service robot rather than following instructions of a service robot.	1)	N/A	0.74	
Role congruency					
Social-emotional callousness	I can't deal with service robots in the same way that I would with human beings.	1)	0.55	N/A	Kamide et al. (2014)
Deterioration of interaction	I lack companionship due to the implementation of service robots.	N/A	0.50	N/A	Hays & Dimatteo (1987)
	I cannot find companionship in service robots.	1)	0.65	N/A	
Mistrust	Frontstage employees can solve problems more effectively than service robots.	N/A	0.38	N/A	Parasuraman (2000)
	There should be caution in replacing frontstage employees with service robots because service robots can break down.	1)	N/A	0.70	

1) 5-point Likert-scale, ranging from «1 = fully disagree» to «5 = fully agree». Source: Authors' illustration.

recommended threshold, it may be assumed that the items are sufficiently adapted and reflect the targeted drivers and barriers to a certain extent.

Regarding the scaling of measuring items, the Likert-scale is among the most widely used response formats for measuring perceptions, beliefs, and experiences (DeVellis, 2016; Hinkin, 1998). It is used by presenting a statement (item) and offering possible response options ranging from fully disagree to fully agree, allowing for subsequent statistical analysis of the responses (DeVellis, 2016). The items extracted are statements to

which respondents express either disagreement or agreement. A 5-point Likert-scale is proposed for all 19 items, given that Lissitz and Green (1975) point out that the coefficient alpha (measure of reliability) reaches its maximum when applying a 5-point scale.

Discussion and Implications

The findings of this study contribute to the scientific knowledge base by proposing a preliminary instrument consisting of 19

Table 2: Potential SR Use Cases

Driver/barrier	Exemplary consideration for more revolutionary service robot use cases
Functional Level	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hurdles in everyday interaction</i> • <i>Required commitment</i> 	Profiling services provided by SRs in conjunction with FSE as a functionally complementary hybrid team. <i>Example:</i> Reconfiguration of a beverage market or wine store. SR assembles beverage crates as requested, loads into car, transfers to FSE if necessary. Acceleration of the service process, cost improvement and relief from physical work for FSEs and customers.
Relational Level	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotional burden</i> • <i>Encouragement</i> 	More cost-effective creation of additional services and relief of FSEs. <i>Example:</i> Novel floral business, gift wrapping. FSE specifies customer request and product/service combination, SR compiles, facilitates, accelerates, and improves the service process as a learning hybrid system (e.g. by more elaborate, possibly even spectacular gift wrapping or personalization)
Organizational Level	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loss of status</i> • <i>Role congruency</i> 	Creation of new, improved consulting situations and consulting formats in the interaction of FSE and SR, thereby upgrading classic sales. <i>Example:</i> Specialized high-tech/high-touch consulting for sports equipment (running shoes, golf clubs, bicycles, etc.). FSE and SR as a learning consulting system. SR takes customer measurements, suggests configurations and products. FSE gives immediate feedback so AI system learns (integrating the learning perspective into the service process).

Source: Authors' illustration.

Main Propositions

- 1 It seems fruitful to investigate FSE' perspective on SRs as they are responsible for service provision to customers.
- 2 An in-depth understanding of how to measure FSEs' adoption of SRs seems necessary as SRs affect the FSEs' work routine on a daily basis.
- 3 The developed measurement tool can help improve SR implementation as reasons for rejection or acceptance are understood.

Lessons Learned

- 1 Retail organizations need to understand not only the adoption of SRs by customers, but also by their FSEs.
- 2 Retail organizations should involve FSEs in SR adoption from the onset to co-create effective hybrid service delivery systems.
- 3 Retail organizations are encouraged to use the developed measurement tool to quantify potential barriers to SR adoption by FSEs a priori.

items that can be used to quantitatively measure the drivers of and barriers to the adoption of SRs by FSEs in retail systems (as previously identified in an exploratory study by Meyer et al., 2020b). For retail practitioners, table 1 provides all ingredients to create an easy-to-use feedback form for their FSEs.

While this can serve as a solid starting point for further research efforts (cf. Barth & Rudolph, 2022), it is recommended that further items are identified and their substantive validity is re-measured in follow-up studies. The substantive validity values, as measured by PSA, of three of the 19 items appear to

It is recommended to involve frontstage employees from the outset to understand and consider their needs and thus increase their adoption of service robots.

be only conditionally sufficient, as described in the findings section above. Moreover, it seems a promising endeavor to explore how FSEs' acceptance of SRs changes over time.

From a managerial point of view, there are manifold implications from both an evolutionary and a more revolutionary perspective (Grewal et al., 2020). From an **evolutionary perspective**, the developed measurement tool can be used to improve the implementation of SRs, since reasons for rejection or acceptance can be identified. FSE training and other measures can subsequently be implemented to gradually create improved service systems with SRs. For existing retail organizations, considerable barriers are to be expected if existing processes are altered by SRs. Only the factor "inclusion in creation" was identified as a driver (Meyer et al., 2020b), strongly indicating that barriers will dominate the introduction of SRs.

From a **more revolutionary perspective**, SR adoption by FSEs can be increased if the point of sale is thought of as a hybrid service system (Shankar et al., 2021). SRs are already used in back-stage processes that mostly do not involve cooperation with FSEs, for example at the e-commerce market leader Amazon or the Ocado company in food shipping (Rudolph, 2021). However, few robust SR use cases have been identified in frontstage processes that require a smooth cooperation with FSEs.

Researchers see vast opportunities in frontstage processes that require smooth cooperation between SR and FSE, which is why they call for a stronger revolutionary perspective on how to

innovate the points of sale (Pantano & Dennis, 2019; Shankar et al., 2021). New robot-involving sales formats can pop up that improve service provision for customers. For instance, FSEs may advise customers in fashion showrooms and hand over to an SR that brings the desired product size and color from the warehouse to the fitting room (cf. Heinemann, 2021). To increase service provision by SRs, smooth cooperation with FSEs is key (Paluch et al., 2020). Thus, it is recommended to involve FSEs from the outset to understand and consider their needs and thus increase their SR adoption. For the identification of more revolutionary SR use cases, table 2 narrows down the field of interest for retail management. It reflects the drivers and barriers and should provide valuable hints and examples for retail management. 

References

- Ahearne, M., & Rapp, A. (2010). The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(2), 109–118.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732–740.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- Ayyagari, R. (2007). What and why of technostress: Technology antecedents and implications [Dissertation, Clemson University]. https://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/133
- Barth, E., & Rudolph, T. (2022). Understanding frontline employees' acceptance of robots – Developing a practice orientated robot acceptance model for retail frontline employees. *Frontiers in Service Management FS2022*.
- Blau, G., Tatum, D. S., McCoy, K., Dobria, L., & Ward-Cook, K. (2004). Job loss, human capital job feature, and work condition job feature as distinct job insecurity constructs. *Journal of Allied Health*, 33(1), 31–41.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963–984.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- De Gauquier, L., Brengman, M., Willems, K., & Cao, H.-L. (2021). In or out? A field observational study on the placement of entertaining robots in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(7), 846–874.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123–137.
- Gaudiello, I., Zibetti, E., Lefort, S., Chetouani, M., & Ivaldi, S. (2016). Trust as indicator of robot functional and social acceptance: An experimental study on user conformation to iCub answers. *Computers in Human Behavior*, 61, 633–655.
- Grewal, D., Kroschke, M., Mende, M., Roggeveen, A. L., & Scott, M. L. (2020). Frontline cyborgs at your service: How human enhancement technologies affect customer experiences in retail, sales, and service settings. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 9–25.
- Haller, S., & Wissing, C. (2020). *Dienstleistungsmanagement*. Springer Fachmedien.

- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163–183.
- Hays, R. D., & Dimatteo, M. R. (2010). A short-form measure of loneliness. *Journal of Personality Assessment*, 51(1), 59–86.
- Heinemann, G. (2021). *Intelligent Retail: Die Zukunft des stationären Einzelhandels*. Springer Fachmedien.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179–195.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Jo, M. S. (2007). Should a quality sub-brand be located before or after the parent brand? An application of composite concept theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 184–196.
- Jonas, J. M., Roth, A., & Möslein, K. M. (2016). Stakeholder integration for service innovation in German medium-sized enterprises. *Service Science*, 8(3), 320–332.
- Kamide, H., Takubo, T., Ohara, K., Mae, Y., & Arai, T. (2014). Impressions of humanoids: The development of a measure for evaluating a humanoid. *International Journal of Social Robotics*, 6(1), 33–44.
- Karr-Wisniewski, P., & Lu, Y. (2010). When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1061–1072.
- Lai, P. (2017). The literature review of technology adoption models and theories for the novelty technology. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 14(1), 21–38.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W. H., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246.
- Lee, S. Y., Kim, J.-O., & Li, J.-G. (2011). Impacts of store crowding on shopping behavior and store image. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 10(1), 133–140.
- Lissitz, R. W., & Green, S. B. (1975). Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 10–13.
- Liu, M., & Wronski, L. (2018). Trap questions in online surveys: Results from three web survey experiments. *International Journal of Market Research*, 60(1), 32–49.
- Maier, C., Laumer, S., Thatcher, J. B., Sun, H., Weinert, C., & Weitzel, T. (2021). Social networking site use resumption: A model of return migration. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(4), 1037–1075.
- Meyer, P. (2022). *Managing robotics in retail: A service systems perspective*. Springer Fachmedien.
- Meyer, P., Spreer, P., & Gutknecht, K. (2018). Humanoide Serviceroboter am PoS: Eine akzeptanzanalytische Untersuchung neuer Formen der Kundeninteraktion. *Marketing Review St. Gallen*, 35(6), 18–25.
- Meyer, P., Jonas, J. M., & Roth, A. (2020a). Exploring customers’ acceptance of and resistance to SRs in brick-and-mortar retail – a mixed method approach. 28th European Conference on Information Systems (ECIS2020), 1–19.
- Meyer, P., Jonas, J. M., & Roth, A. (2020b). Frontline employees’ acceptance of and resistance to SRs in brick-and-mortar retail – An exploratory interview study. *Journal of Service Management Research*, 4(1), 21–34.
- Meyer, P., Roth, A., Gutknecht, K., & Möslein, K. M. (2022). Serviceroboter am Point of Sale – das Zusammenspiel von Frontstage-Mitarbeiter und Serviceroboter entlang der Phasen eines Verkaufsgesprächs. In S. D’Onofrio & S. Meinhardt (Eds.), *Edition HMD: Robotik in der Wirtschaftsinformatik – Von Robotic Process Automation über Chatbots bis hin zu Servicerobotern* (forthcoming). Springer Fachmedien Wiesbaden, forthcoming.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 173–239.
- Okazaki, S., Li, H., & Hirose, M. (2009). Consumer privacy concerns and preference for degree of regulatory control: A study of mobile advertising in Japan. *Journal of Advertising*, 38(4), 63–77.
- Paluch, S., Wirtz, J., & Kunz, W. H. (2020). Service robots and the future of services. In M. Bruhn, C. Burmann, & M. Kirchgeorg (Eds.), *Marketing Weiterdenken* (pp. 423–435). Springer Gabler.
- Pantano, E., & Dennis, C. (2019). Retail as an innovative sector. In E. Pantano, & C. Dennis (Eds.), *Smart retailing: Technologies and strategies*. Palgrave Macmillan.
- Parasuraman, A. (2000). Technology readiness index (TRI): A multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320.
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015). An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, 18(1), 59–74.
- Rudolph, T. (2021). *Modernes Handelsmanagement* (4. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Severinson-Eklundh, K., Green, A., & Hüttenrauch, H. (2003). Social and collaborative aspects of interaction with a SR. *Robotics and Autonomous Systems*, 42(4), 223–234.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366–378.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., & Waddoups, R. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13–27.
- Singh, J., Arnold, T., Brady, M., & Brown, T. (2019). Synergies at the intersection of retailing and organizational frontlines research. *Journal of Retailing*, 95(2), 90–93.
- Sinkovics, R. R., Stöttinger, B., Schlegelmilch, B. B., & Ram, S. (2002). Reluctance to use technology-related products: Development of a technophobia scale. *Thunderbird International Business Review*, 44(4), 477–494.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99–111.
- Spreer, P., & Rauschnabel, P. A. (2016). Selling with technology: Understanding the resistance to mobile sales assistant use in retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(3), 240–263.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459.
- Stock, R. M., & Merkle, M. (2017). A service robot acceptance model: User acceptance of humanoid robots during service encounters. *IEEE International Conference on Pervasive Computing and Communications (PERCOM)*. <https://ieeexplore.ieee.org/document/7917585>
- Subramony, M., Ehrhart, K., Groth, M., Holtom, B.C., van Jaarsveld, D. D., Yagil, D., & Wirtz, J. (2017). Accelerating employee-related scholarship in service management. *Journal of Service Management*, 28(5), 837–865.
- Tullis, T., & Wood, L. (2004). How many users are enough for a card-sorting study? The card-sorting study. *Proceedings of the Conference of Usability Professionals Association (UPA)*.
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1996). The effect of the servicescape on customers’ behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45–61.
- Wirtz, J. (2020). *Understanding Service Consumers*. World Scientific Publishing Co. Inc.

Buchrezension

Abstract

Der stationäre Handel steht vor zahlreichen Herausforderungen: Seit Jahren steigt der Anteil der Online-Einkäufe, neue Vertriebskanäle wie Social Commerce erhöhen die Komplexität der Kaufprozesse und Kundenbedürfnisse unterliegen einem stetigen Wandel. Dies hat auch Auswirkungen auf die Ausgaben der Konsumentinnen und Konsumenten: Die Umsätze im stationären Handel sind in vielen Bereichen rückläufig, andere Vertriebswege gewinnen Marktanteile. Was müssen stationäre Händler ihrer Kundschaft bieten, um weiterhin attraktiv zu bleiben? Eine Antwort darauf geben Beispiele stationärer Geschäfte, die ihre eigenen Stärken ausbauen und der Kundschaft das bieten, was sie am besten kann: herausragende Kundenerlebnisse, Inspiration, Service und Vertrauen.

Dieses Buch und die Beiträge der einzelnen Autorinnen und Autoren zeigen, dass der stationäre Handel sich behaupten kann, indem er seine Stärken nutzt. Diese Stärken zu kennen, ist nicht nur ein Wettbewerbsvorteil, sondern auch Notwendigkeit für das langfristige Überleben. Dazu beitragen können Ladenkonzepte, die Konsumentinnen und Konsumenten nicht nur dank ihrer Ästhetik und kunstvoll assortierten Auslagen anziehen, sondern auch die weiteren menschlichen Sinne, beispielsweise mit schöner Musik und feinem Duft ansprechen. Dieses Buch beschreibt, wie eine optimale Filialgestaltung zum Wohlbefinden der Kundschaft und zur Differenzierung gegenüber dem Online-Handel beitragen kann.

Nutzen für die Praxis

Namhafte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Praktikerinnen und

Praktiker zeigen in diesem Buch den Stand der Wissenschaft zu folgenden Fragen: Wie sind die vielen Reizquellen steuerbar? Welche Regalform passt zu welchem Licht, zu welcher Farbe und zu welchem Klang? Die Auseinandersetzung mit der Reizvielfalt in einer Ladenumwelt kann sehr schnell komplex werden und eine Inkongruenz das Wohlbefinden der Kundschaft negativ beeinträchtigen. Ein kundenzentriertes Ladenumfeld rückt deshalb das Wohlbefinden von Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt. Gleichzeitig sollte die Ladenausgestaltung im Einklang mit der Marke sein.

Best-Practice-Beispiele geben Anregungen für die praktische Umsetzung. Die Beiträge machen dem Handel einerseits Mut, trotz oder gerade aufgrund der Digitalisierung. Andererseits bieten die Autoren aus unterschiedlichen Perspektiven eine spannende Entdeckungsreise sowie eine Gebrauchsanweisung zur Entwicklung eines herausragenden stationären Einkaufserlebnis.

Nora Kralle



Gunnar Mau, Markus Schweizer, Christoph Oriet

Multisensorik im stationären Handel

Grundlagen und Praxis der kundenzentrierten Filialgestaltung
Taschenbuch, Springer Gabler
1. Auflage 2021, 540 Seiten
CHF 63,20 / EUR 54,99
ISBN: 978-3658312725

Kernthesen

- 1 Trotz stetig wachsendem Online-Handel ist der stationäre Laden weiterhin ein wichtiger Bestandteil des Kaufprozesses. Allerdings muss er Kunden ein herausragendes Einkaufserlebnis bieten, um in Zukunft relevant zu bleiben.
- 2 Im Zuge des digitalen Wandels ist Kundenzentrierung im Handel essenziell, um im Wettbewerb zu bestehen. Allerdings reicht es nicht aus, die Kundenbedürfnisse zu verstehen. Händler müssen erkennen, was zum Wohlbefinden von Kunden beiträgt, damit diese gerne ins Geschäft zurückkehren.
- 3 Die bewusste Orchestrierung der Sinnesreize ist ein möglicher Weg, Kunden in den Mittelpunkt des stationären Handels zu rücken und zu begeistern.

Business-Rhetorik der Zukunft

Ein Interview mit
Dr. Tatjana Lackner

Dr. Tatjana Lackner dürfte all jenen bekannt sein, die sich schon mal etwas intensiver mit dem Thema Sprache und Rhetorik befasst haben. Sie gehört zu den führenden Kommunikations- und Verhaltens-Profilern in der D/A/CH-Region. Tatjana Lackner ist Gründerin und Geschäftsführerin der Schule des Sprechens. Dort hat sie als Top-Trainerin bereits viele Radio-Moderatorinnen und -Moderatoren, Führungskräfte sowie Politikerinnen und Politiker gecoacht und trainiert. Ihr Trainer-Feedback formuliert sie immer sehr präzise, inhaltlich punktgenau und spürbar ehrlich. Das hat ihr unter anderem auch den Spitznamen «Queen of Words» eingebracht. Darüber hinaus ist sie eine renommierte Keynote-Speakerin und Buchautorin. In ihren Buchprojekten beschäftigt sie sich aktuell unter anderem mit den Fragen: Sind wir fit für die Kommunikation 2030? Und welche Trends ergeben sich durch die Digitalisierung der Sprache?

Das Gespräch führt Susanna Renner, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen



Hier können Sie
das Interview in
voller Länge als
Podcast anhören:
unisg.link/mrsgpod



Dr. Tatjana Lackner
Gründerin und Geschäftsführerin
Die Schule des Sprechens GmbH
schule@sprechen.com
sprechen.com

Wie sieht eigentlich der Arbeitsalltag als Verhaltens- und Kommunikations-Profilerin aus?

Mein Alltag beginnt mit sehr frühem Aufstehen, denn meine Tochter ist 32 und mein Sohn ist 17. Und mit Schulkind geht der Tag nun mal um 6:30 Uhr los. Morgens beginnt der Tag mit meiner Social-Media-Zeit, wo ich Dinge poste und zusammenschreibe. Dann geht es los mit dem Überblick des Tages und Erstanalysen. Profiling hat eine Menge zu tun mit der Analyse von Stimme und Sprache und ist wahrscheinlich der öffentlich am stärksten wahrgenommene Teil meiner Arbeit. Denn ich habe bereits Profilings von Obama, Merkel, Putin, Trump oder von unseren heimischen Ministerinnen und Ministern gemacht. Das geht für mich recht leicht. Anstrengender ist es, wenn es um Mörderinnen und Mörder geht. Deswegen mache ich pro Jahr ungern mehr als ein oder zwei Fälle. Ich habe damals das TV-Profilings von Anders Breivik gemacht, dem Norwegen-Attentäter, in Österreich gab es einen sehr prominenten Fall von der Eislady Estibaliz.

In der Stimmanalyse selbst geht es aber auch um andere Dinge, zum Beispiel darum herauszufinden, warum die eigenen Bewerbungen erfolglos bleiben oder es beim Dating nicht so läuft. Ein Selfie-Video von einer Minute reicht mir schon, um ein Profiling zu erstellen. Dann sehe ich, wo jemand z.B. Sympathiepunkte verliert, viele Füllworte benutzt oder zu sehr in der Kopfstimme ist, also möglicherweise stimmlich etwas falsch macht. Denn Menschen kaufen sich keine Produkte, keine Dienstleistungen, keine Konzepte. Menschen kaufen sich Stimmungen. Und diese Stimmung im entscheidenden Augenblick akkurat herzustellen, das ist es, was moderne Kommunikationsgeschichte ausmacht.

Zurück zu meinem Tag. Nach dieser Erstanalyse bereite ich oft Podcasts vor, die ich regelmäßig jeden Donnerstag rausbringe, und ich bewirtschafte drei Podcast-Kanäle (sprechen.com/category/podcast): beispielsweise den *Talk mit Tatjana* oder die *Rhetorik: Tipps und Tools* zum Thema Schlagfertigkeit und Kreislauf der Kränkung.

Ich führe ein sehr, sehr getaktetes Leben, das gebe ich zu. Hätte man mir mal in der Schulzeit gesagt, dass ich mich so selbst eintakte, ich hätte es nicht für möglich gehalten. Ein Beispiel: Jeden Samstag hoste ich von 10:00 bis 11:00 bei Clubhouse eine

Quelle: © Fotograf: Manfred Baumann.

Geschichte, nachdem das so durch die Decke gegangen ist. Mein Tag ist also zum Glück geprägt von Dingen, die mir Spass machen, und von einer sehr grossen Vielfalt.

Viele unserer Leserinnen und Leser sind Führungskräfte im Bereich Marketing und Sales. Im Marketing sprechen wir ganz traditionell von den 4 Ps. Du hingegen sprichst von den 4 Ks. Was verbirgt sich hinter den 4 Ks?

Die 4 Ks widersprechen den 4 Ps nicht, denn Marketing ist eine wahnsinnig wichtige Sache und das gilt auch für die Vermarktung der eigenen Meinung und der eigenen Performance.

Das *erste K ist Kommunikation*, oh Wunder. Wie wir miteinander kommunizieren, ist natürlich sehr wichtig und deshalb gehört auch Business-Rhetorik zu den Top-Future-Skills. Da wir Mitarbeitende, Chefs oder die Kundschaft nicht telepathisch bewegen können, geht das nur über den Einsatz und die Sympathie von Worten.

Das *zweite K ist Kollaboration*. Wie arbeiten wir miteinander? Wir haben gesehen, dass das nicht nur während dieser Pandemie wichtig war, sondern zum Teil auch in der Customer Journey: Wie nehme ich die Kunden oder den Kunden mit ins Boot? Wie weit nehme ich auch die Mitarbeitenden mit ins Boot? Stakeholder möglicherweise? Kollaboration ist heute etwas, was sich deutlich unterscheidet vom Workflow der 60er-Jahre.



Quelle: © Die Schule des Sprechens GmbH.

Das *dritte K ist Kreativität*. Wir brauchen Menschen, die uns Lösungen verkaufen, und dafür braucht es eine gewisse Grundkreativität und keine Probleme, denn die haben wir eh schon. Diese Kreativität zu begreifen, was das Need meines Kunden ist und wo ich ihn abhole, das ist wahnsinnig wichtig.

Das *vierte K ist kritisches Denken*. Es war in den 20er-Jahren nicht unbedingt opportun, dem eigenen Chef zu sagen: Du, ich bin nicht sicher, ob das schlaun ist? Es ist heute immer noch eine Frage der Art und Weise, wie ich es mache. Aber Mitarbeitende, die uns auch mal warnen und als Mahner im Team dastehen, die sind heute Gold wert.

Ganz allgemein gefragt: Worauf kommt es aus deiner Sicht bei guter Business-Rhetorik an?

Ich gebe da gerne die 3 L raus. Wichtig ist: langsam, logisch, laut.

Warum *laut*? Der Durchschnitts-Österreicher, -Deutsche und -Schweizer ist zur Stunde 47,3 Jahre alt. Das bedeutet, dass wir alle auf die 50 zugehen, manche sind, so wie ich, schon drüber. Das bedeutet, die Menschen hören einfach nicht mehr so wie in ihren Zwanzigern, und wir kriegen es bei grossen Panels, bei grossen Festivals mit, egal ob das jetzt Alpbach ist oder Davos.

Der zweite Punkt ist *langsam*. Dabei geht es mir vor allen Dingen um die Artikulation. Es nützt mir nichts, wenn mich jemand langsam annuschelt, sondern ich muss die Dinge verstehen. Worte müssen so gesetzt werden, als wären sie frisch gekocht worden. Die brauchen Raum dazwischen und ein bisschen Pausen-Management. Deshalb ist Sprachtechnik heutzutage so essenziell für karriereorientierte Menschen, Politikerinnen und Politiker, Managerinnen und Manager oder auch Schauspielerinnen und Schauspieler.

Langsam, logisch, laut – *logisch* ist der dritte Punkt. Da sind wir bei einer strukturgebenden Sache. Seit 2000 Jahren finden wir Menschen charismatisch, die es schaffen, Inhalte mit einer gewissen Struktur zu präsentieren, ohne viele Füllworte. Jetzt haben wir aber parallel dazu den Trend, dass wir in einer Welt leben, in der jeder irgendwas zu sagen hat, aber nicht jeder davon die Öffentlichkeit bedient. Betrachte ich zum Beispiel einen Politiker oder eine Politikerin, also Berufsredner, dann ist mir neben den Inhalten auch das Beherrschen seines Hand-



Quelle: © Die Schule des Sprechens GmbH.

werks wichtig. Genauso erwarte ich von meinem Friseur, dass er nicht das erste Mal Haare färbt, sondern sein Handwerk auch beherrscht. Deshalb ist Business-Rhetorik so wichtig.

Das ist auch anhand von KPIs messbar: Gute Redner verdienen mehr Geld. Das liegt daran, dass ihnen oft früher mehr zugetraut wird. Wenn jemand im Sales also gut mit den Kunden klarkommt, bekommt er vom Chef ein grösseres Kundensegment anvertraut und kann damit mehr verdienen.

Du hast jetzt gerade schon angesprochen, dass wir leider häufig auf Füllwörter zurückgreifen. Das ist auch ein Punkt, wo du ansetzt. Ich bemerke das gerade im Marketing ganz häufig und ertappe mich gelegentlich auch selbst dabei. Wir sprechen dann ganz gerne auch von Bullshit Bingo. Hast du Tipps?

Weisst du auch, wer es erfunden hat, das Bullshit Bingo? Bullshit Bingo geht zurück auf Al Gore, das war der Vizepräsident in Clintons zweitem Kabinett, und er ist in den Vereinigten Staaten bekannt als wirklich lausiger Redner. Als er an einer Universität gesprochen hat, haben die Studierenden eine Bingo Matrix gemacht. Als der erste Studierende eine

Reihe mit Füllwörtern komplett hatte, ist er aufgestanden und hat gesagt «Bullshit Bingo».

Ich habe vor fast 20 Jahren einen Bestseller, die *Rede-Diät*, geschrieben. Warum *Rede-Diät*? Es ist mit der Sprache wie mit der Ernährung. Die Menschen sprechen zu viel, zu fett und zu wahllos. Einfach selbst zu schauen, wie man hier klarer werden kann, ohne 16 Nebensätze, ohne weichere Formulierungen – wir leben in einer Kommunikationsgesellschaft. Wenn wir so viel miteinander reden, ist es schon gut, wenn man mal schaut, was man da eigentlich verbessern kann oder was man richtig gut kann.

Eines der schlimmsten Buzz-Words für mich ist momentan «nachhaltig», weil ganz viele Menschen «nachhaltig» verwenden, ohne dass sie «nachhaltig» meinen. Ein Politiker sagte z.B.: «Tatjana, jetzt musst du aber schon zugeben, da haben wir echt ein nachhaltiges Projekt.» Nein, es ist ein langfristiges Projekt. Nachhaltig hat einen ganz klaren, messbaren Foot-Print. Messbar ist, wie ich die Erde verlasse, dafür gibt es KPIs, und nachhaltig ist nun mal nicht langfristig.

Diese ewige Verwechslung von effektiv und effizient, das ist wirklich auch ein Malheur. Dinge wie «sag ich mal», sind immer mühsam, weil es

impliziert, dass ich nicht drüber nachgedacht habe. Ausserdem hat es die Konnotation: Du bist mir gar nicht so wichtig, mit dir kann man es ja machen. Dazu ist es natürlich noch ein typisches Füllwort.

Was können wir schnell machen, um etwas zu verbessern? Da wären das zum einen die 3 L, von denen ich vorhin schon gesprochen habe, und dann bringe ich auch gerne noch die 3 S mit ins Spiel.

Die 3 S stehen für: *Struktur*, von der haben wir vorhin bereits gesprochen, *Stimmung* und *Self-Marketing*. Wenn eines dieser drei nicht da ist, wird es schwierig für uns. Denn wenn ich das Gefühl habe, dass ich kein Wort verstehe und das, von dem du redest, überhaupt keine Struktur hat, dann wird es schwierig, dass es mich nicht aus der Kurve schmeisst. Wenn jemand Lampenfieber hat oder ängstlich ist, dann beginnen Menschen, besonders trocken und besonders distanziert zu sein oder besonders eigenartig zu kompensieren. Das ist nicht unbedingt zuhörer-gewinnend und bringt keine beziehungsorientierten Massnahmen mit sich, weil derjenige so mit sich beschäftigt ist, dass er zum anderen scheusslich ist. Self-Marketing ist wichtig, wobei es ein schmaler Grat zwischen guter Selbstinszenierung und schlechter Selbstdarstellung ist. Denn wenn da einer draussen steht, wie ein Schluck Wasser in der Kurve, dann ist es schwierig zuzuhören. Er nimmt uns die Identifikationsmöglichkeit mit ihm.

Gute Redner sind also Menschen, die es schaffen, uns nicht zu stören, während wir zuhören. Trotzdem habe ich den Eindruck, dass manch einer zu sehr damit beschäftigt ist, was er für Anzüge trägt oder wie toll die Qualität der Hemden ist. Da ist mein Satz immer: «Was nützen dir Sakko und Parfum von Boss, wenn du sprichst wie ein Hugo.» Dabei ist eines klar und das steht über allem: Inhalt ist immer grösser oder gleich der Form, aber die Form bedingt sehr oft den Inhalt. Denn wenn ich die Form einer FAZ nehme, dann geht das einfach nicht in eine Bild-Zeitung hinein. Das heisst, manchmal ist die Form der Grund, warum es einen gewissen Inhalt gibt.

Unabhängig vom Inhalt – ich glaube, darüber könnten wir auch sehr lange sprechen – was sind noch so schnelle Tipps?

Wenn ich mir jetzt mal anschau, was sofort in eine Bewertung fällt, das sind Stimme und Sprache. Die Stimme ist immer der Seismograf für die Psyche.



Quelle: © Fotografin: Eva Puella.

Wenn ich 3 Stunden lang geheult habe und wir jetzt zum Telefon gehen, dann klingen wir anders, als wenn wir das entspannt machen. Deswegen habe ich den Eindruck, wenn jemand das Gefühl hat, stimmlich nicht robust zu sein, wenn er oder sie vor einem Auditorium steht, das den eigenen familiären Rahmen sprengt, dann tu etwas dafür. Denn da kann man wirklich etwas tun. Wenn jemand das Gefühl hat, zu sehr in der Kopfstimme zu sein, dann müssen wir das abmischen, also an der Stimme arbeiten – das kann man selbst machen.

Der zweite Teil ist die Sprache. Warum ist dies so wichtig? Sprache ist immer ein Indiz für Herkunft, Bildungsgrad, Milieu. Gerade in Ländern wie Deutschland, Österreich und der Schweiz haben wir sehr viele Dialekt-Einflüsse. Ich werde oft ge-

fragt: «Wie halte ich es mit meinem Dialekt?» Der Dialekt ist ein Teil unserer Identität. Es ist ein Teil unserer Wurzeln. Dennoch versteht ihn nicht jeder. Das heisst, wir müssen heute alle weitgehend zweisprachig sein. Das, was Schweizer in ihren Kantonen reden, kann der Bundesrepublikaner wahrscheinlich nicht verstehen. Was aber überregional auf SRF präsentiert wird, das verstehen auch wir Österreicher.

Diese Sprachfitness kann man schnell überprüfen, z.B. schauen, ob ich gutsitzende Diphthonge habe. Davon gibt es im Deutschen drei: Ei, au, eu. Wenn die in Ordnung sind, klingt das Gesprochene meist schöner. Dann kann man auch schnell schauen: P, t und k müssen immer hart gesprochen werden, damit man den Unterschied machen kann zwischen «Pärchen» und «Bärchen».

Ich finde, das Smartphone kann dabei ein super Coach sein. Es ergibt keinen Sinn, sich leise auf eine Präsentation vorzubereiten. Denn wir belügen uns, wenn wir uns leise vorbereiten, da wir uns selbst nicht hören. Das Gesprochene mit einem Smartphone aufzunehmen und anzuhören, kann helfen. So beginnt Arbeit mit sich und so beginnt auch Verbesserung.

Würdest du sagen, dass diese Tipps 1 zu 1 auf den virtuellen Raum zu übertragen sind?

Im virtuellen Raum gebe ich fünf andere Tipps raus. *Der erste Punkt lautet: Hoch die Tassen.* Da durch die Kamera nur ein kleiner Ausschnitt für unser Gegenüber zu sehen ist, sind meine normalen Handbewegungen im Bauchraum nicht zu sehen. Die richtige Handhaltung hat daher links und rechts vom Kinn zu erfolgen, etwa so, wie bei einem Barkeeper, der Cocktails mixt.

Zweiter Punkt: «Blicke in die Linse und grinse.» Wir Moderatoren sind es gewohnt, in eine Kamera zu schauen und da rein zu moderieren. Für viele Menschen ist das aber immer noch ein seltsames Gefühl und sie schauen irgendwo hin, was beim Gegenüber ein Gefühl von Desinteresse weckt. Das heisst, wir brauchen Blickkontakt. Im Kontakt zu bleiben, auch mit dem Blick, ist eine ganz wesentliche Sache.

Der dritte Punkt ist: Wir brauchen online noch stärkere Rede-Rituale. Wenn ein Bereichsleiter seine Leute begrüsst und sich dann jeder unterbricht, wird man nicht fertig. Deshalb haben die Menschen be-

gonnen, das Meeting mit einer Agenda einzuleiten und Fragen sowie Kommentare parallel dazu zu sammeln und am Ende des Meetings zu besprechen. Letztendlich waren viele Besprechungen online tatsächlich strukturierter als offline.

Punkt vier: Der Hintergrund. Darum würde ich mich auch ein bisschen kümmern, denn ich finde es nicht gut, nur die geblurrte Version zu benutzen – denn sie macht immer eine unscharfe Linie um den Menschen. Auch Hintergründe wie ein Sitzplatz auf der Golden Gate Bridge finde ich nicht wahnsinnig brüllend.

«Es ist in der Sprache wie mit der Ernährung. Die Menschen sprechen zu viel, zu fett und zu wahllos.»

Der fünfte und letzte Punkt ist: «Sage, was du denkst und tust.» Wenn ich aus dem Blickkontakt gehe, weil ich mir auf dem zweiten Bildschirm Zahlen anschau, dann muss ich sagen: «Susanna, ich habe einen zweiten Bildschirm, schau mir das gerade an, und es stimmt, was du sagst.» Wenn ich jetzt irgendwo etwas suche oder schreibe, kann ich dem anderen nicht nur meinen Scheitel präsentieren, sondern wir müssen moderieren, was wir tun. Sobald jemand das Gefühl hat, man ginge aus dem Kontakt, dann wirkt das nicht gut. Helfen die fünf?

Definitiv! Und ich habe selbst schon bemerkt, dass ich in unserem Gespräch bereits in das ein oder andere Fettnäpfchen getreten bin, zum Beispiel der geblurrte Hintergrund. Zum Abschluss noch eine Frage: Ich habe noch ein Zitat mitgebracht, und zwar ist das von Antoine de Saint-Exupéry, aus dem Kleinen Prinzen: «Sprache ist die Quelle der Missverständnisse.» Wie stehst du dazu?

Naja, da hat der Saint-Exupéry, den ich sehr schätze, natürlich einen ganz wesentlichen Punkt erkannt: Meine Sprache definiert meine Welt. Meine Welt ist natürlich eine andere als deine Welt. Die Welt, in die ich geboren bin und die ich für die Wahrheit halte, das ist meine Welt und darum herum habe ich auch meine Sprache. ■

Ganz herzlichen Dank für diesen Einblick in die Welt der Sprache und Rhetorik der Zukunft.

Affordable Luxury Sports Cars in Germany

Investigating the Determinants
of Customer Experience

This study investigates factors affecting the customer experience when buying affordable luxury sports cars in Germany. The findings contribute to the current knowledge by identifying differences between first-time and experienced buyers and mapping out two different customer experience journeys.

Dr. Philipp Schnierle, Prof. Dr. Yuksel Ekinci, Prof. Dr. Marco Schmäh,
Christina Weidemann, B.Sc.

The consumption of luxury goods is at a peak, due to increasing global wealth and low interest rates, resulting in a vast supply of goods and services (Statista, 2022). The importance of the experiential aspects of consumption can be traced back to Holbrook and Hirschman (1982) who argue that consumers no longer simply purchase goods or services based on the fact sheet; they are also interested in brand experience. According to the prominent brand gurus, a brand is “a name and a symbol”, a “design or mark that enhances the value of a product beyond its functional purpose” (Farquhar, 1989; Aaker, 1991; Keller, 1993) and has positive influence on customer decision-making processes (Truong et al., 2008; Atwal & Williams, 2009; Brakus et al., 2009; Puccinelli et al., 2009; Esch et al., 2012).

In the digital age traditional car manufacturers face considerable challenges when confronted with rapidly changing customer behaviours and attitudes. Customer experience is more relevant than ever. Thus, successful brands must develop and maintain a positive image to sustain their competitive advantage and build a brand equity that is beneficial for customers and companies. Existing research on customer experience and brand equity has mainly focused on functional aspects and on regular industries such as fast moving consumer goods, retail, fashion brands or non-luxury consumer goods (Iglesias et al., 2011; Ramaseshan & Stein, 2014). This underpins the need for additional research within a luxury segment. Therefore, this study aims to identify the factors that determine customer experience in the affordable luxury sports car sector in Germany and to explore the crucial touchpoints from the consumers’ perspective.

Affordable Luxury Brands and Customer Experience

A generic formula of “luxury” is difficult due to different perceptions and cultural

differences (Dubois & Paternault, 1995). However, the concept of “affordable luxury” can be differentiated from “luxury”. This study builds upon the research results of Kapferer and Bastien (2009) who introduce several criteria relevant to luxury brands. Here, luxury is a subjective, hedonistic experience, offered at a price that far exceeds its mere functional value. Luxury is often tied to a heritage or to unique know-how and is only available in limited quantities. Lastly, luxury represents a sense of privilege or access to a social group and is usually accompanied by personalised services.

Derived from this definition, affordable luxury represents a recent shift in consumption trends. Due to a continuous growth of the middle class over the last decades, not only super-rich individuals can now afford luxury goods (Albrecht et al., 2013; Riley et al., 2015) but the upper middle class as well (Vigneron & Johnson, 2004; Duma et al., 2016). Recent

changes in consumer behaviour have re-defined the meaning, interpretation, and perception of luxury and luxury brands (Atwal & Williams, 2009). Some authors have described this phenomenon as “premium-to-luxury” (D’Arpizio et al., 2017) or “new luxury” (Silverstein & Fiske, 2003). Affordable luxury typically characterises the high end of a product or service segment and is accessible by consumers outside the distinct segment with higher purchasing power than the average (Duma et al., 2016). Affordable luxury caters to a target group seeking a prestige-price trade-off (Truong et al., 2009; Kumar et al., 2020).

A recent report on the automotive industry has shown a segmentation of the luxury car market into affordable and absolute luxury (Daedal, 2018). Brands in the affordable luxury price segment have experienced significant growth over the past few years and have expanded their line-up to reach a wider clientele, while



Dr. Philipp Schnierle
Brand Manager, Audi AG, Ingolstadt, Germany
philipp.schnierle@audi.de

Prof. Dr. Yuksel Ekinci
Professor of Marketing, University of Portsmouth,
Portsmouth, United Kingdom
yuksel.ekinci@port.ac.uk

Prof. Dr. Marco Schmäh
Marketing & Sales Management,
ESB Business School, Reutlingen, Germany
marco.schmaeh@reutlingen-university.de

Christina Weidemann, B.Sc.
Research Assistant,
Department of International Management,
ESB Business School, Reutlingen, Germany
christina_luisa.weidemann@student.reutlingen-university.de

Management Summary

Management Summary

This research combines two models – customer-based brand equity and the process model of customer experience – to provide an in-depth understanding of customer experience in the sector of affordable luxury sports cars in Germany. The findings from 32 semi-structured interviews provide new insights into customer journey mapping for this sector. The customer journey mapping reveals customer experience touchpoints and differences of customer experience in the pre-purchasing, purchasing and post-purchasing stages. Customer experience journeys were found to differ depending on customers' previous experience with sports cars.

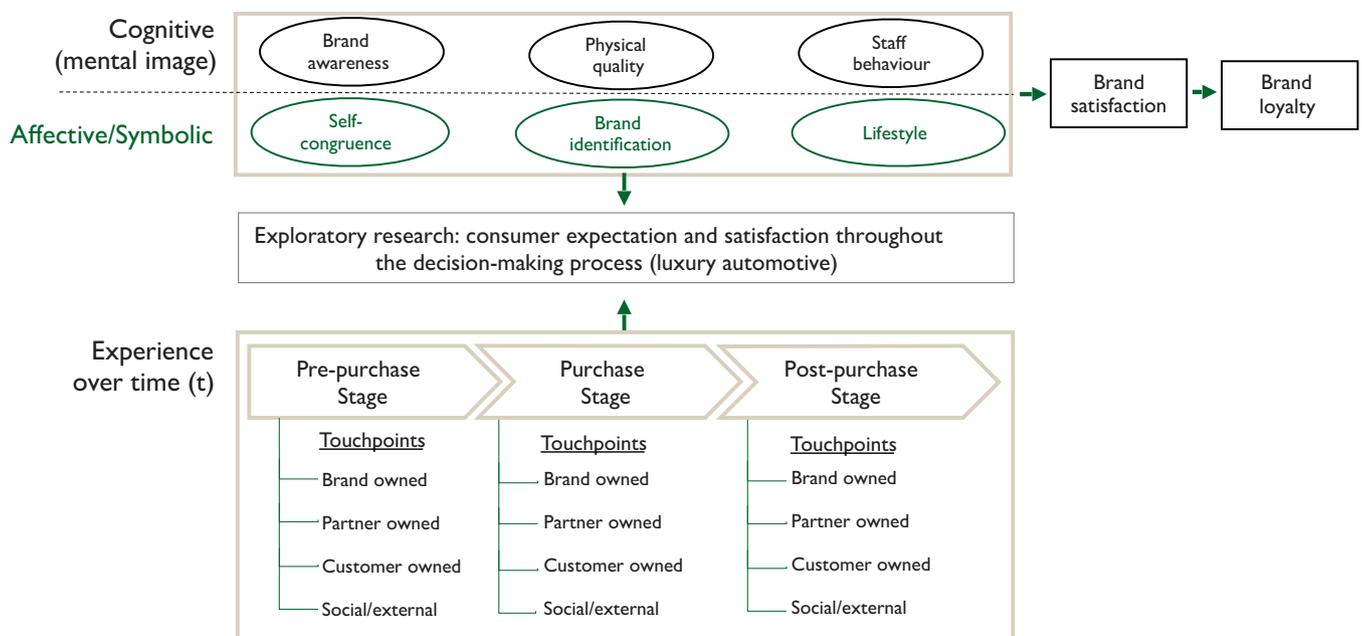
the absolute luxury car segment is governed by the notion of exclusivity (Daedal, 2018). In both segments customer experience plays a crucial role. "Customer experience is a multidimensional construct focusing on a customer's cognitive, emotional, behavioural, sensorial, and social responses to a company's offerings during the customer's entire purchase journey" (Lemon & Verhoef, 2016, p. 71). Customer experience does not only influence purchasing decision but also customer loyalty (Torres et al., 2017). Although the luxury brand segment is growing, there is a limited amount of studies exploring the customer experience journey and purchasing decision in this sector (Khan & Rahman, 2015). When speaking about luxury goods, it may be assumed that the drivers and success factors of customer experience in the automotive industry may differ immensely from the non-luxury sector, which leads to the following question: What are the

factors affecting customer experience in the affordable luxury sports car sector?

Theoretical Framework

In order to address the research question, two complementary conceptual frameworks were employed in the present study. The first one is a psychometric model that captures customer experience with regard to affordable luxury cars from the car owner's point of view based on the consumer-based brand equity model (CBBE) introduced by Çifci et al. (2016). CBBE consists of three layers that are relevant to this study: the cognitive (rational), emotional (symbolic), and behavioural aspects of the brand. According to Çifci et al. (2016) brand awareness, physical quality, and staff behaviour are cognitive factors. Self-congruence, brand identification, and lifestyle congruence are emotional

Figure 1: Conceptual Framework Based on the Consumer-Based Brand Equity and the Customer Experience Journey Models



Source: Own depiction.

factors. Brand loyalty is a behavioural factor. Consumer satisfaction with the most recent brand experience mediates the effect of cognitive and emotional factors on brand loyalty.

The second model is a process-oriented model by Lemon and Verhoef (2016) that captures the customer experience journey (CEXJ) in three consumption stages: pre-purchase, purchase and post purchase. The process model guides the analysis of customer experience touchpoints along these three consumption stages.

As can be seen in figure 1, CBBE is applied in three consumption stages in order to explore the customer experience of affordable luxury sports car brands from a car owner's point of view.

The methodology and study findings are discussed in the next sections.

Research Methodology

A total of 32 respondents participated in 60-minute long, semi-structured, in-depth interviews. For the demographics of the sample see table 1. Since it is hard to gain access to the owners of luxury brand cars and most people do not have the time to participate in an interview, snowball sampling was used (Saunders et al., 2016). This means that after identifying a group of respondents, the next person was identified based on their recommendations.

The interviews were recorded, transcribed, and coded. Afterwards, the data obtained were subjected to content analysis (Krippendorff, 2004; Hsieh & Shannon, 2005; Saunders et al., 2016) based on the procedures suggested by Cavana et al. (2001). In accordance with the recommendations by Kumar (2011), a computer-assisted qualitative data analysis software – NVIVO – was used. Thus, clear keyword data could be put in context to evaluate meanings and subconscious information.

To ensure the reliability and validity of the findings, the questions were pilot-tested and a consistent approach to content analysis was applied. The validity of this study was enhanced by utilising a specific coding scheme and a two-step analysis to combine the deductive and inductive approaches to theory building.

Findings

Cognitive, Emotional, and Behavioural Aspects of Affordable Luxury Sports Car Brands

Brand awareness describes the precondition for the existence of a brand as part of a purchase evaluation. While feedback was provided by 19 respondents, the number of coded statements was less than a fifth compared to *physical quality* or *staff behaviour*. Nonetheless, the findings support the literature, defining brands as a symbol of quality, trust and status. Several participants expressed that trust in a brand that has been established over time rapidly shortens the decision-making process. It also decreases the likelihood of brand switching, making it hard for the competition to win over customers.

Staff behaviour refers to the competence of the staff, mainly sales and customer service employees. All participants repeatedly stressed that excellent product knowledge provided by the staff is particularly important. The possible long-term negative effects of feeling pressured by persuasive selling strategies or of not being treated as an equal partner are worth mentioning. What is surprising and novel is that many informants mentioned the dimension of trust especially within the concept of staff behaviour. According to the interviewees, it is an important prerequisite for doing business and is influenced by the appearance, behaviour and demographic attributes of the salesperson or mechanic.

Table 1: Demographics of the Sample

• Gender	Male	(n = 23)
	Female	(n = 9)
• Age groups	over 50	(n = 7)
	47 – 49	(n = 5)
	34 – 37	(n = 2)
	24 – 28	(n = 2)
	n/a	(n = 16)
• Buying experience	Experienced	(n = 18)
	First time	(n = 14)
• Region	Munich	(n = 9)
	Cologne	(n = 13)
	Hamburg	(n = 10)
• Sole purchasing decision maker		
• Has purchased a new affordable luxury sports car within the last 5 years		
• Intention of repurchasing a new luxury sports car		
• Experienced with after-sales services		
n = 32. Source: Own depiction.		

Main Propositions

- 1 A recent report on the automotive industry has shown a segmentation of the luxury car market into affordable and absolute luxury.
- 2 In both segments customer experience plays a crucial role.
- 3 To maintain customer satisfaction, an affordable luxury brand should deliver sensory pleasure and cognitive stimulation.
- 4 The drivers and factors affecting brand experience in the affordable luxury sports car sector differ from a general customer experience map.

Physical quality encompasses more than just product quality and experience; it also describes the quality at relevant touchpoints, such as the showroom. Almost all the participants (29) provided feedback regarding physical quality issues. According to the participants, the product design remains one of the top purchase criteria for luxury cars. The participants mostly agreed that a high-priced car should not be equipped with the same design, material, or technology features as a lower-priced car. Additionally, they expressed their desire for a separate showroom, which is a clear indication for separation efforts. Slightly surprisingly, many participants pointed out that their car also needs to offer everyday suitability to some extent.

Within the symbolic concept, *brand identification* was the most important component mentioned (32 participants). 206 answers were grouped that imply social status, symbolic value, or the integration of social groups. In accordance with status-linked theories (Mason, 1992; Grace & O’Cass, 2002; Nam et al., 2011), various interviewees cited the reactions of others as their underlying motivation. Furthermore, some participants mentioned the possibility of meeting like-minded people as well as getting access to certain exclusive groups as an appealing benefit. As a result, consumers positively value brands with a high reputation in the groups they belong to or aspire to belong to.

Additionally, 30 respondents provided information regarding *lifestyle*, however, in nearly 50 % fewer coded statements than on brand identification. They described their lifestyle as highly independent, requiring a representative vehicle to reach high-society destinations or participate in exclusive hobbies. *Self-reward* was also occasionally mentioned as a purchase motivation for luxury cars, e.g. a childhood dream car, an aspect that might have some potential with regard to marketing strategies.

The scope of *self-congruence* in the data set was limited (mentioned by 22 participants only). Thus, the results in this field are not representative and have to be evaluated critically. The findings lead to the assumption that a luxury car should represent values that are relevant to the target group in terms of self-esteem. Thus, a luxury car can be used to complement or even create the image of its owner, which sometimes might lead to a discrepancy between the ideal and the actual self.

Most of the participants (30) repeatedly mentioned the dimension of *brand trust* across all the analysed concepts. Thus, it was interpreted as a consequence of affective and cognitive associations and defined as an additional symbolic component in this study. Brand trust is generally understood as the willingness of the average consumer to rely on the ability of the brand to perform its stated function, thus reducing uncertainty and perceived risk (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Also, brand trust lays a strong foundation for *brand loyalty* and long-term satisfaction. All aspects encountered during the customer journey should therefore engender

a feeling of overall trust and confidence in the brand, the organisation, and its employees (Batra & Keller, 2016). Brand trust has not been explored in previous consumer-based brand equity models, thus providing an incentive for further research.

Touchpoint Analysis: Customer Journey Maps of Affordable Luxury Sports Car Brands

Based on the analysis of the data, two different types of potential customer experience clusters emerged, represented by first-time buyers (43 %) and experienced buyers (57 %) as shown in figure 2.

Pre-purchase Stage

The most substantial differences between the two groups can be seen in the total number of relevant touchpoints and the length of each process step. For example, actions preferred by first-time buyers, such as a visit to the dealer or a test drive, take more time than reading a magazine article. Thus, the pre-purchase stage is longer for first-time buyers than for experienced buyers.

Although the touchpoint *dealer* is important for both groups, experienced buyers tend to regard dealers as less important. The strongest difference concerns the touchpoint *test drive*. While more than 71 % of all first-time buyers expect a test drive, this is not essential for more than 44 % of the experienced buyers.

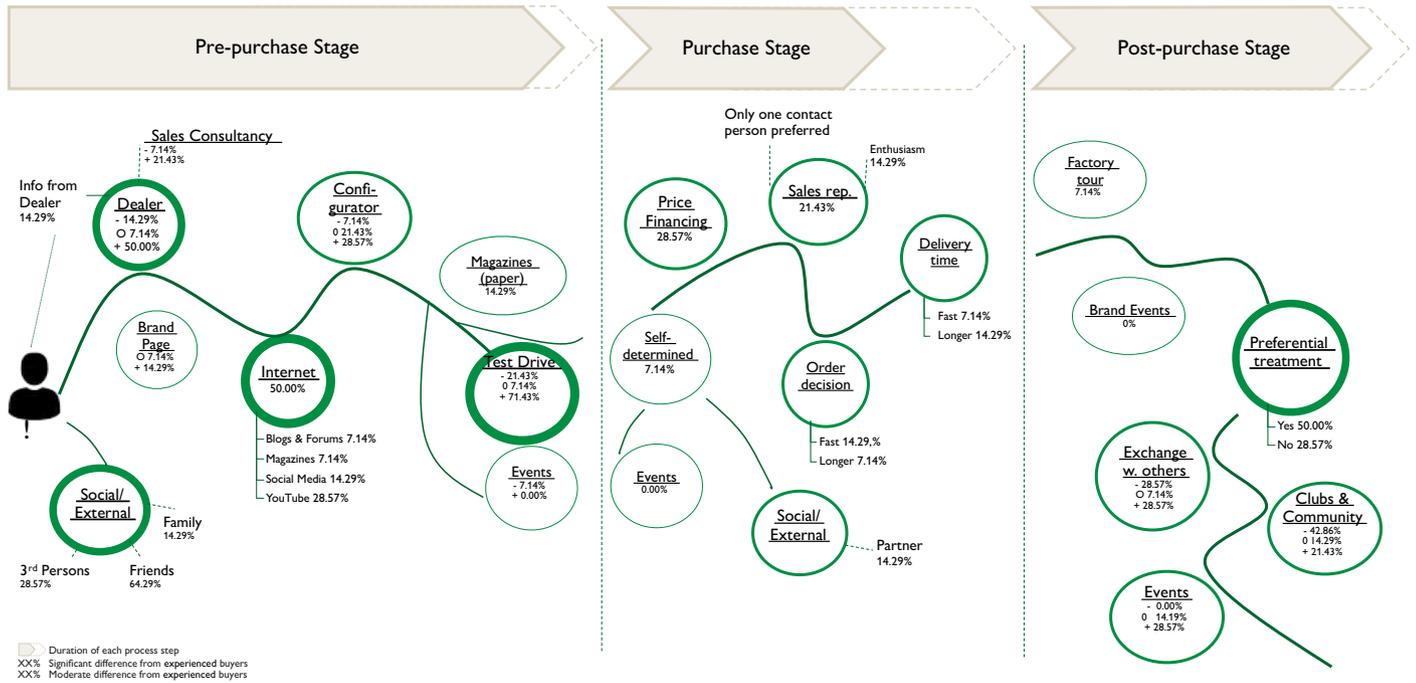
Concerning brand information, the *brand page* is slightly more relevant for first-time buyers, while *online configurators* are of high relevance for both groups. The touchpoint *internet* in general plays an important role for both groups, too, but the channels used are different. While experienced buyers prefer to browse the online pages of automotive magazines, first-time buyers tend to gather informa-

Lessons Learned

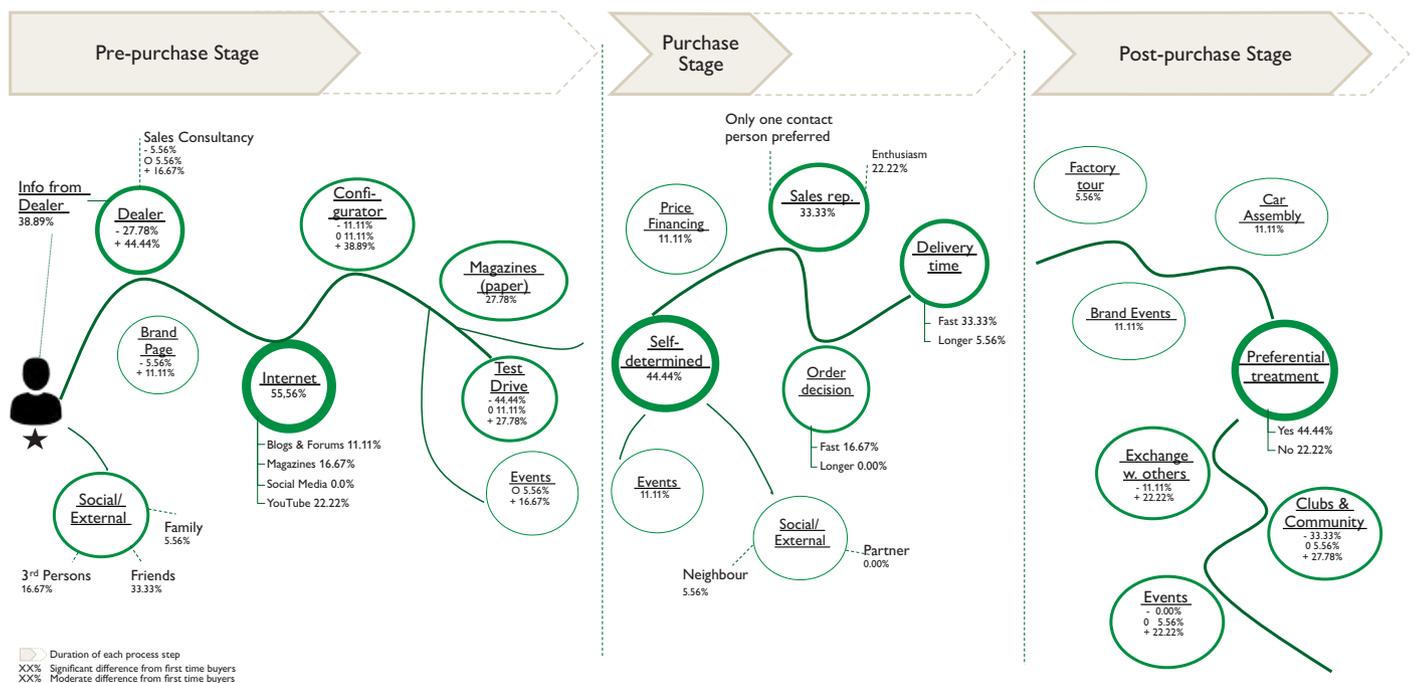
- 1 Two different customer journey maps can be created based on different customer experience clusters: first-time buyers and experienced buyers.
- 2 A touchpoint analysis from the customer perspective identified differences in purchase stages and the relevance of touchpoints.
- 3 Staff behaviour and brand trust were found to be key factors for customer satisfaction and brand identification.

Fig. 2: Customer Journey Map – First-time Buyers vs. Experienced Buyers

First-Time Buyers – Customer Experience Journey Map



Experienced Buyers – Customer Experience Journey Map



Source: Own depiction.

tion via social media. This may be linked to the fact that *social* and *external influences* play a significantly more important role for first-time buyers (64.29 %) than for experienced buyers (33.33 %). The last group feels more informed by doing their own research.

Another interesting finding was that all answers were negative when the participants were asked whether they could imagine having a 3D animation or virtual experience instead of a real product experience. Furthermore, the touchpoint event is not important for first-time buyers and only slightly relevant for experienced buyers.

Purchase Stage

Differences between the two groups can also be observed during the purchase stage. This stage is again longer for first-time buyers. Experienced buyers tend to complete this process rapidly, often reducing it to the minimum of formal acts between seller and buyer. The majority of experienced buyers stated that they know what they want, which gives them control over the process and most of the variables. In comparison, only 7.14 % of all first-time buyers showed a similar behaviour.

Additionally, first-time buyers pointed out more often that price- and finance-related negotiations play an important role (28.57 %). Experienced buyers mentioned this aspect less often (11.11 %). Both groups consider the sales *representative* a crucial touchpoint and stressed the wish to have only one contact person to deal with. However, for experienced buyers the personal contact and trust and therefore the importance of a sales representative ranked higher (33.33 %) than for first-time buyers (21.43 %).

A substantial difference was apparent regarding *delivery time*. Experienced buyers expect a fast delivery (within a

few weeks), while first-time buyers are comfortable with a longer delivery time.

Post-purchase Stage

For the post-purchase stage, which is chiefly concerned with after-sales and service-relevant topics, no major distinction between the two groups could be observed. Also, there was no difference in the length of the post-purchase process step. The most interesting aspect at this stage concerned the treatment the buyers expect with regard to preferential treatment during servicing and obtaining an appointment at the dealership. Interestingly, the experienced buyers scored lower (44.44 %) than the first-time buyers (50 %) regarding their expectation of preferential treatment. An explanation could be the more appealing offer for first timers than for experienced customers.

Regarding the exchange with others and joining a club or community, a large number of buyers were not interested at all. This trend could also be observed for the touch points factory tour, brand events, and car assembly which turned out to be rather irrelevant for both groups. Interestingly, first-timer buyers showed a higher number of positive and negative attitudes towards the exchange with other buyers (-28.57 % and +28.57 %) compared to experienced buyers (-11.11 % and +22.22 %).

Conclusion

The aim of the present research was to explore the spectrum and determinants of the customer experience within the segment of affordable luxury sports car brands in Germany. The findings of this study contribute to the current knowledge by mapping out two different customer experience journeys for luxury sports cars in Germany, based on Lemon and Verhoef's (2016) customer journey model. A touchpoint analysis

from the customer perspective identified differences between first-time and experienced buyers in the various purchase stages regarding the relevance of certain touchpoints. Touchpoints such as social media, test drives and delivery time were of high relevance but played a varying role depending on the customer's experience.

The results of this research complement the CBBE model introduced by Çifci et al. (2016) and extend it by adding the concept of brand trust. The findings highlight the importance of trust, identification, and product quality for the customer experience in the segment of affordable luxury sports cars. Brand trust influences brand loyalty, thus improving and complementing the existing model.

However, although the six brand equity concepts proposed by Çifci et al. (2016) are broadly applicable for understanding customer experience in the affordable luxury sports car industry, the content of these concepts differs from that suggested by the original authors. For example, staff behaviour was found to be one of the key factors for customer satisfaction and brand identification. Moreover, the concept of lifestyle congruence was strengthened. Here, the individual stage of life is relevant and key drivers such as self-reward and self-esteem bring a new element to the debate.

Adding to previous research regarding satisfaction and loyalty, this study suggests that physical quality, staff behaviour, brand identification, and brand trust are the key aspects for brand satisfaction and loyalty in the luxury automotive industry. This important insight is significant for both scientists and practitioners and may inform future research on consumer psychology.

This study introduced valid and reliable information on determinants that, if met from the consumers' point of

view, lead to a successful evaluation, ending in brand or product loyalty. It gives practitioners and managers a compass indicating which touchpoints are relevant to which customer group. Retail managers should also take into consideration the social environment of a customer, which plays a significant role in the pre-purchase phase. In this context, new marketing concepts could be derived involving the friends and family of a prospective customer.

Since this study has several limitations such as a small sample size and heterogeneous demographic characteristics of the sample, the findings cannot be generalized and may be subject to biases. However, by relying on a strong literature body and two established conceptual frameworks, the study still provides relevant insights into the niche market of affordable luxury sports cars in Germany. Future research could revisit the same study setting over a

longer period of time and with a greater sample size. It might also consider new regulatory initiatives or changes in the social acceptance of luxury sports cars. Regarding the different customer journeys of first-time and experienced buyers, using a circular model instead of a linear one for experienced buyers might be worth considering, since previous customer journey experience can influence preferences in the repurchase stage. ■

References

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- Albrecht, C.-M., Backhaus, C., Gurzki, H., & Woisetschlaeger, D. M. (2013). Drivers of brand extension success: What really matters for luxury brands. *Psychology & Marketing*, 30(8), 647–659.
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing – The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 338–346. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.48>
- 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(May), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Cavanna, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied Business Research: Qualitative and Quantitative Methods*. Wiley.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Çifci, S., Ekinci, Y., Whyatt, G., Japutra, A., Molinillo, S., & Siala, H. (2016). A cross validation of consumer-based brand equity models: Driving customer equity in retail brands. *Journal of Business Research*, 69(9), 3740–3747. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.066>
- Daedal. (2018). *Global luxury car market: Size, trends & forecasts (2018-2022)*. Research Report.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Zito, D., Kamel, M.-A., & Montgolfier, J. (2017). *Luxury goods worldwide market study, Fall-Winter 2016*. As luxury resets to a new normal, strategy becomes paramount. Bain & Company.
- Dubois, B., & Paternault, C. (1995). Observations: Understanding the world of international luxury brands: The “Dream Formula.” *Journal of Advertising Research*, 35(August), 69–76. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9510136990&site=ehost-live>
- Duma, F., Willi, C., Nguyen, B., & Melewar, T. (2016). The management of luxury brand behavior: Adapting luxury brand management to the changing market forces of the 21st century. *The Marketing Review*, 16(1), 3–25.
- Esch, F. R., Möll, T., Schmitt, B., Elger, C. E., Neuhaus, C., & Weber, B. (2012). Brands on the brain: Do consumers use declarative information or experienced emotions to evaluate brands? *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.08.004>
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24–33.
- Grace, D., & O’Cass, A. (2002). Brand associations: Looking through the eye of the beholder. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(2), 96–111. <https://doi.org/10.1108/13522750210423797>
- Holbrook, M. B., & Hirschmann, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *The Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140. https://criticalmanagement.uniud.it/fileadmin/user_upload/1982_Holbrook.pdf
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Iglesias, O., Singh, J. J., & Batista-Foguet, J. M. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18, 570–582. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 311–322. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.51>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Khan, I., & Rahman, Z. (2015). A review and future directions of brand experience research. *International Strategic Management Review*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.09.003>
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis an introduction to its methodology*. SAGE Publications.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). Sage.
- Kumar, A., Paul, J., & Unnithan, A. B. (2020). ‘Masstige’ marketing: A review, synthesis and research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 384–398.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience and the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(AMA/MSI Special Issue), 69–96. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Mason, R. (1992). Modelling the demand for status goods. SV - Meaning, measure, and morality of materialism. *The Association of Consumer Research*. <http://acrwebsite.org/volumes/12198/volumes/sv08/SV-08>
- Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009–1030. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.015>
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Ramaseshan, B., & Stein, A. (2014). Connecting the dots between brand experience and brand loyalty: The mediating role of brand personality and brand relationships. *Journal of Brand Management*, 21(7/8), 664–683. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.23>
- Riley, F. D., Pina, J., & Bravo, R. (2015). The role of perceived value in vertical brand extensions of luxury and premium brands. *Journal of Marketing Management*, 31(7–8), 881–913. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.995692>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson.
- Silverstein, M., & Fiske, N. (2003). *Trading up: The new American luxury*. Penguin Group.
- Statista (2022). *Luxury goods* [Infographic]. <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/worldwide#revenue>
- Torres, P., Augusto, M., & Godinho, P. (2017). Predicting high consumer-brand identification and high repurchase: Necessary and sufficient conditions. *Journal of Business Research*, 79, 52–65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.029>
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16, 375–382.
- Truong, Y., Simmons, G., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2008). Status and conspicuousness – are they related? Strategic marketing implications for luxury brands. *Journal of Strategic Marketing*, 16, 189–203. <https://doi.org/10.1080/09652540802117124>
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Brand Management*, 11(6), 484–506. <https://doi.org/10.2466/pms.1991.72.1.329>

Literatur zum Thema: Store of the Future

Bücher

- Haderlein, A. (2012).** Die digitale Zukunft des stationären Handels: Auf allen Kanälen zum Kunden. mi-Fachverlag.
- Heinemann, G. (2021).** Intelligent Retail: Die Zukunft des stationären Einzelhandels. Springer Gabler.
- Merkle, W. (2019).** Erfolgreich im stationären Einzelhandel: Wege zur konsequenten Profilierung im digitalen Zeitalter. Springer Gabler.
- Pantano, E. & Dennis, C. (2019).** Smart retailing: Technologies and strategies. Springer International Publishing.
- Shankar, V. (2011).** Shopper marketing. Marketing Science Institute.
- Spanke, M. (2020).** Retail isn't dead: Innovative Erfolgsstrategien für den stationären Handel. Deutscher Fachverlag.

Artikel

- Brasel, S. & Gips, J. (2014).** Tablets, touchscreens, and touchpads: How varying touch interfaces trigger psychological ownership and endowment. *Journal of Consumer Psychology*, 24(2), 226–233.
- Bues, M., Steiner, M., Stafflage, M. & Krafft, M. (2017).** How mobile in-store advertising influences purchase intention: Value drivers and mediating effects from a consumer perspective. *Psychology & Marketing*, 34(2), 157–174.
- Burke (2002).** Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 411–432.
- Dennis, C., Brakus, J., Gupta, S. & Alamanos, E. (2014).** The effect of digital signage on shoppers' behavior: The role of the evoked experience. *Journal of Business Research*, 67(11), 2250–2257.

Gauri, D., Jindal, R., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J., Fogarty, J., Carr, S. & Howerton, E. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1), 42–61.

Grewal, D., Kroschke, M., Mende, M., Roggeveen, A. & Scott, M. (2020). Frontline cyborgs at your service: How human enhancement technologies affect customer experiences in retail, sales, and service settings. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 9–25.

Grewal, D., Noble, S., Roggeveen, A. & Nordfalt, J. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 96–113.

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

Guha, A., Grewal, D., Kopalle, P., Haenlein, M., Schneider, M., Jung, H., Moustafa, R., Hegde, D. R. & Hawkins, G. (2021). How artificial intelligence will affect the future of retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 28–41.

Hess, N., Kelley, C., Scott, M., Mende, M. & Schumann, J. (2020). Getting personal in public!? How consumers respond to public personalized advertising in retail stores. *Journal of Retailing*, 96(3), 344–361.

Hoyer, W., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K. & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 57–71.

Hui, S., Inman, J., Huang, Y. & Suher, J. (2013). The effect of in-store travel distance on unplanned spending: Applications to mobile promotion strategies. *Journal of Marketing*, 77(2), 1–16.

Inman, J. & Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7–18.

Jain, A., Misra, S. & Reid, N. (2020). The effect of sales assistance on purchase decisions: An analysis using retail video data. *Quantitative Marketing and Economics*, 18, 273–303.

Luo, X., Andrews, M., Fang, Z. & Phang, C. (2014). Mobile targeting. *Management Science*, 60(7), 1738–1756.

Mende, M. & Noble, S. (2019). Retail apocalypse or golden opportunity for retail frontline management? *Journal of Retailing*, 95(2), 84–89.

Riegger, A., Klein, J., Merfeld, K. & Henkel, S. (2021). Technology-enabled personalization in retail stores: Understanding drivers and barriers. *Journal of Business Research*, 123, 140–155.

Roggeveen, A., Nordfalt, J. & Grewal, D. (2016). Do digital displays enhance sales? Role of retail format and message content. *Journal of Retailing*, 92(1), 122–132.

Roggeveen, A. & Sethuraman, R. (2020). Customer-interfacing retail technologies in 2020 & beyond: An integrative framework and research directions. *Journal of Retailing*, 96(3), 299–309.

Rudolph, T., Kralle, N. & Bischof, S. (2021). Kontaktlos Einkaufen. *Harvard Business Manager*, 3(2021), 56–59.

Shankar, V., Inman, J., Mantrala, M., Kelley, E. & Rizley, R. (2011). Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87(1), 29–42.

Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. & Waddoups, R. (2020). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, in press.

Zusammengestellt von
Nora Kralle

Thema der nächsten Ausgabe: Open Innovation & Crowdsourcing in Marketing

Open Innovation (OI) und Crowdsourcing findet mittlerweile breite Anwendung im Marketing. Die Einsatzbereiche gehen über das reine Innovationsmanagement von Produkten und Dienstleistungen hinaus und schliessen unter anderem auch die Marktforschung, das Markenmanagement oder die Werbung (z.B. Kreation von Designs) ein. Neben rein instrumentellen und operativen stellen sich immer mehr auch strategische Fragen beim Einsatz. Diese Fragen adressieren z.B. die Akzeptanz

von externen Lösungen im Unternehmen, die Auswirkung auf die wahrgenommene Innovationsfähigkeit und Differenzierung einer Marke oder die organisationale Einbettung von OI & Crowdsourcing. Neue Technologien (z.B. Mobile, AI/ML, Voice) und Verhaltensweisen in OI- & Crowdsourcing-Communities und sozialen Medien bieten zudem neue Chancen, noch mehr Konsumentinnen und Konsumenten zu involvieren und Output gezielter für das Marketing zu nutzen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

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

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 72 95 99-15
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.lt

Titelbild

© Adobe Stock / ADDICTIVE STOCK

Anzeigenleitung

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

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. Dr. h.c. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic
Mitbegründer Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.
Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Prof. 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

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechs-
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 eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 39. Jahrgang

ZKK 70610

ISSN 1865-6544

Gemeinsam herumspinnen lohnt sich

Unserer kleinen Spinne ist ein ganzes Löwenrudel ins Netz gegangen. Wir gratulieren dem Samsung Marketing-Team zum grandiosen Erfolg.

Es gratuliert die gesamte Publicis Groupe und das Team von Leo Burnett.



Gold
Film



Gold
Animation



Silver
Visual Effects

