

Marketing Review St.Gallen

Technology-Enabled Customer Experience

Schwerpunkt

Marken im Metaverse –
Ein Interview mit Maria von
Scheel-Plessen, Senior Marketing
Executive in der Luxusindustrie

Innovative In-Store-Technologien –
Nützlichkeit und Wirkung aus
Kundensicht

Vergleich von VR- & AR-Brillen
im Einzelhandel – Ist die
Kundschaft bereit für den
digitalisierten Einzelhandel?

Digital Natives im stationären
Buchhandel – Das Potenzial von
digitalen Zusatzleistungen

Smart Targeting
im stationären Handel –
Erfolgsfaktoren für die
kundenzentrierte Ausgestaltung
von Digital Signage am PoS

Digital Humans – Zukunft der
Konsumentenansprache?!



Spektrum

Optimierung der Kunden-
beziehung – Eine Analyse viraler
B-to-C-Marketingkampagnen im
Online- und Offline-Handel

Building a Minimum
Viable Brand – Best Practice
for Startups



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



FÜR IHRE
BERUFLICHE
ZUKUNFT

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 Sales Management Nächster Starttermin: 29. August 2023 (6x3 Tage)

Program for Luxury Management Nächster Starttermin: 9. Oktober 2023 (9 Tage)

Intensivseminar Customer Experience Masterclass Nächster Starttermin: 24. Oktober 2023



Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

Wachsende Handelsbedeutung dank neuer Technologien

Technologien prägen das Einkaufserlebnis im Handel immer stärker. Auch in stationären Läden kommt dem Einsatz von digitalen In-Store-Anwendungen in der Form von Pick & Go-Systemen, AR-Spiegeln oder dynamischen Preis-Tags eine stark wachsende Bedeutung zu. Mit Social Commerce und dem bevorstehenden Metaverse ergänzen zwei neue Distributionskanäle das bisher eher produktbezogene Einkaufserlebnis um soziale und virtuelle Erlebnisdimensionen. Aus dieser Entwicklung entstehen viele innovative Lösungen, die eine zunehmende Aufmerksamkeit unter Konsumentinnen und Konsumenten erzeugen. Besonders AR-/VR- und KI-Technologien wie «Virtual Try-Ons», die eine virtuelle Anprobe von Kleidung, Accessoires oder Kosmetik ermöglichen, erobern aktuell den Handel. Es entsteht eine verbesserte Customer Experience, wenn physische und digitale Kanäle stärker miteinander verschmelzen. Aber auch rein digitale Lösungen haben das Potenzial, das Erlebnisiniveau im Handel massiv zu verbessern. Diese sogenannten immersiven Erlebnisse könnten dem Handel, im Vergleich zu anderen Ausgabekategorien wie Ferien, Mobilität, Wohnen oder Freizeit, ein überproportionales Wachstum bescheren.

Die vorliegende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen liefert zum Einsatz von Technologien im Handel vielseitige Anregungen. In unseren Schwerpunktbeiträgen werden zahlreiche Anwendungsfelder, wie Digital Signage, Smart Services, Augmented und Virtual Reality, Embodied Robots oder Digital Humans, vorgestellt. Unsere Ausgabe thematisiert die Auswirkungen neuer Technologien auf das Konsumverhalten sowie den Nutzen für junge Konsumierende, beispielsweise im Metaverse. Auch kritische Aspekte, wie Stolpersteine beim Technologieeinsatz, bieten dem Handelsmanagement von morgen wichtige Handlungsimpulse.

Lesen Sie in dieser Ausgabe über den technologischen Fortschritt und dessen Möglichkeiten, Konsumerwartungen erlebnisbetonter zu bedienen und den Handel in unserem Leben bedeutsamer zu machen.



Illustration: © Studio Nippoldt

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

3 / 2023

Schwerpunkt

Interview

- 06 **Marken im Metaverse**
Ein Interview mit Maria von Scheel-Plessen, Senior Marketing Executive in der Luxusindustrie
Maria von Scheel-Plessen spricht darüber, welche Möglichkeiten das Metaverse bietet und wie Unternehmen das Metaverse in ihre Geschäftsmodelle einbinden können.
[Das Interview führt Katharina Ruschmann](#)

Akzeptanz innovativer Technologien im Einzelhandel

- 12 **Innovative In-Store-Technologien**
Nützlichkeit und Wirkung aus Kundensicht
Im Beitrag werden die vier Anwendungen Augmented Reality, Holographic Shopping, Smart Services und Embodied Robots in Hinblick auf deren Nützlichkeit und Wirkung gegenübergestellt.
[Nils Fränzel, Bernhard Swoboda](#)
- 20 **Vergleich von VR- & AR-Brillen im Einzelhandel**
Ist die Kundschaft bereit für den digitalisierten Einzelhandel?
In zwei Experimenten vergleichen die Autoren die Wirkung von Virtual- und Augmented-Reality-Brillen im Einzelhandel und ermitteln die Einstellungen von Kundinnen und Kunden gegenüber diesen interaktiven Technologien.
[Maximilian Bechstedt, Manfred Kirchgeorg](#)

Einsatz von digitalen Medien und Services am PoS

- 28 **Digital Natives im stationären Buchhandel**
Das Potenzial von digitalen Zusatzleistungen
Der Beitrag setzt sich mit den Fragen auseinander, wie der stationäre Buchhandel ein attraktives Einkaufserlebnis für Digital Natives gestalten kann und welche Rolle innovative digitale In-Store-Lösungen hierbei spielen.
[Cordula Cerha, Fabian Nindl, Gustav Soucek](#)
- 38 **Smart Targeting im stationären Handel**
Erfolgsfaktoren für die kundenzentrierte Ausgestaltung von Digital Signage am PoS
Anhand einer Fallstudie werden Einsatzfelder und Erfolgsfaktoren von individualisierter Digital-Signage-Kommunikation im stationären Einzelhandel vorgestellt.
[Markus Schweizer, Gunnar Mau, Martina Peuser, Simon Riedel](#)



Praxisreport: Neue Technologien in der Konsumentenansprache

- 46 **Digital Humans**
Zukunft der Konsumentenansprache?!
Aus einer Praxisperspektive werden Einsatzmöglichkeiten und Chancen von Digital Humans im Customer Service und in der Kundenberatung veranschaulicht. Gleichzeitig beleuchtet der Autor die Frage nach ethischen Grundsätzen im digitalen Raum.
Christian Weigel

Service

- 37 Call for Papers
37 Impressum
61 Buchrezension
70 Literatur zum Thema:
Technology-Enabled Customer Experience
71 Vorschau

Spektrum Marketingmanagement

- 54 **Optimierung der Kundenbeziehung**
Eine Analyse viraler B-to-C-Marketingkampagnen im Online- und Offline-Handel
Welchen Mehrwert bieten Augmented-Reality-Marketingkampagnen für die Kundenakquise, die Emotionalisierung der Kundenbindung und die Kundenrückgewinnung?
Nadine Ampler, Linda Siegmund-Schultze
- 62 **Building a Minimum Viable Brand**
Best Practice for Startups
The concept of the minimum viable brand approach allows startups to identify their initial brand positioning quickly and to adapt its brand strategy continuously.
Simon Walter, Florian Heinemann, Philipp Haberstock, Torben Wiesmann



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe
Katharina Ruschmann
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Forschungszentrum für Handelsmanagement
an der Universität St. Gallen
Illustration: © Studio Nippoldt

Marken im Metaverse

Ein Interview mit
Maria von Scheel-Plessen,
Senior Marketing Executive
in der Luxusindustrie



Maria von Scheel-Plessen
Senior Marketing Executive
in der Luxusindustrie
www.mariavonscheelplessen.com
maria@mariavonscheelplessen.com

Schon mit 24 Jahren war Maria von Scheel-Plessen für die Online-Marketing-Kampagne von Zalora, einem Zalando-Ableger, in Südostasien verantwortlich. Seitdem sammelte sie wertvolle Erfahrungen bei Amazon im Premium-Markensegment und kurbelte unter anderem die Marketingaktivitäten bei Montblanc an. Heute ist Maria als Senior Marketing Executive in der Luxusindustrie für die Medien- und Advertising-Aktivitäten sowie den E-Commerce-Umsatz in 37 Märkten verantwortlich. Mit ihrer Expertise in den Bereichen Digital, Branding, E-Commerce, Media und digitale Transformation hat sie bereits erfolgreich Metaverse-Taktiken in der Luxusindustrie umgesetzt. In unserem Interview sprechen wir mit ihr über die Zukunft des Handels im Metaverse und wie Unternehmen diesen vielversprechenden neuen Distributionskanal in das eigene Geschäftsmodell integrieren können.

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

Maria, das Metaverse ist aktuell in aller Munde, eine abschliessende Definition existiert jedoch noch nicht. Könntest du uns zu Beginn erklären, was es mit dem Metaverse aus deiner Sicht auf sich hat?

Ich finde spannend, wie das Metaverse aus Markensicht aufgebaut ist. Viele sagen, dass das Metaverse genau wie die digitale Welt ist, nur in 3-D. Das heisst, das Ganze ist für Kundinnen und Kunden nahbarer und interaktiver. Es ist eine neue Plattform, um sich als Marke noch einmal neu zu definieren und mit dem aktuellen Wertegerüst von Kundinnen und Kunden zu kombinieren, welches natürlich auch ganz stark digital ausgerichtet ist. Ich würde sagen, das Metaverse ist ein Spielplatz für Marketingaktivitäten, um Kundinnen und Kunden das eigene Ökosystem der Marke näher zu bringen.

Wer sind aktuell typische Metaverse-Nutzerinnen und -Nutzer? Welchen Aktivitäten gehen diese im Metaverse nach?

Die Nutzerinnen und Nutzer sind aktuell noch recht jung. Bei meinen bisherigen Aktivitäten im Meta-

verse war die Kern-Audience zwischen 16 und 18 Jahre alt. Mittlerweile kann man aber Zielgruppen aufsetzen und bspw. nur Kundinnen und Kunden ab 24 Jahre ansprechen. Ansonsten sind die Nutzerinnen und Nutzer digitalaffiner, experimentierfreudiger, innovativer und haben ein Mindset, welches sich stark im Sinne der Gamification ausgerichtet. Sie wollen sehr viel ausprobieren und sind neugierig. Die Nutzerinnen und Nutzer kommen aus Grossstädten und sind Fans von gewissen Spielen, wie *Fortnite* oder *Farmerama*. Die Nutzerinnen und Nutzer gehen bspw. auf *The Sandbox*, spielen ein Spiel und schauen sich die verschiedenen Stores an. Aber ich sehe auch, dass die Nutzerinnen und Nutzer der jeweiligen Spiele, bezüglich der Altersgruppen und Charakteristika stark variieren. Aber insgesamt sind sie noch sehr jung.

Was sind Barrieren, die dazu führen, dass viele sich noch nicht auf das Metaverse einlassen?

Es gibt einen Tweet von Elon Musk «Has anyone seen Web3? I can't find it.» Das trifft gut den Konsens der Gesellschaft. Viele haben Respekt, denken, es ist nur eine kurzlebige Bubble und hinterfragen

die Zukunft des Metaverse. Denn aktuell ist das Metaverse noch eine Nische. Viele Nutzerinnen und Nutzer sind Gamer. Metaverse-Events, die einen zur täglichen oder wöchentlichen Nutzung animieren, sind sehr rar. Marken sind noch in einer Test- und Lern-Phase und Kundinnen und Kunden fehlt der Anreiz, sich mit dem Metaverse auseinanderzusetzen. Sobald wir aber einen USP schaffen, Events

«Das Metaverse ist ein Spielplatz für Marketingaktivitäten, um Kundinnen und Kunden das eigene Ökosystem der Marke näher zu bringen.»

wie bspw. das Konzert von Jay-Z, welches exklusiv im Metaverse stattfand, dann haben wir grossartige Anlässe. Auf der anderen Seite bestehen Vorurteile. Die Frage, wie komme ich ins Metaverse, geht das nur über VR-Brillen? Viele wissen gar nicht, dass sie das Metaverse auch mit dem Desktop, Discord, Roblox o.ä. nutzen können. Hier müssen wir mehr Awareness-Arbeit leisten. Auch um Mitarbeitende und ältere Generationen entsprechend abzuholen.

Die Gaming-Szene und Gen Z entspricht nicht unbedingt der Zielgruppe vieler Marken. Warum ist eine Metaverse-Präsenz aus betriebswissenschaftlicher Sicht trotzdem sinnvoll?

Mit den Metaverse-Aktivitäten kann man sich stark bei der Gen Z und Gen Alpha platzieren. Sie können sich die Produkte heute vielleicht noch nicht leisten, aber womöglich in den nächsten 5 bis 10 Jahren. Dann sollen sie sich für die eigene Marke entscheiden und nicht für die Konkurrenz. Parallel kann man mit den Aktivitäten sehr viel Innovation als Marke schaffen, sich bspw. sehr progressiv aufstellen. Im Metaverse sind die Kundinnen und Kunden von morgen und es ist wichtig, dass wir uns dort mit authentischen Praktiken platzieren.

Louis Vuitton, Burberry, Balenciaga, oder Moncler, inzwischen sind fast alle Luxusmarken im Metaverse vertreten. Warum ist das Metaverse insbesondere für die Luxus- und Fashionindustrie attraktiv?

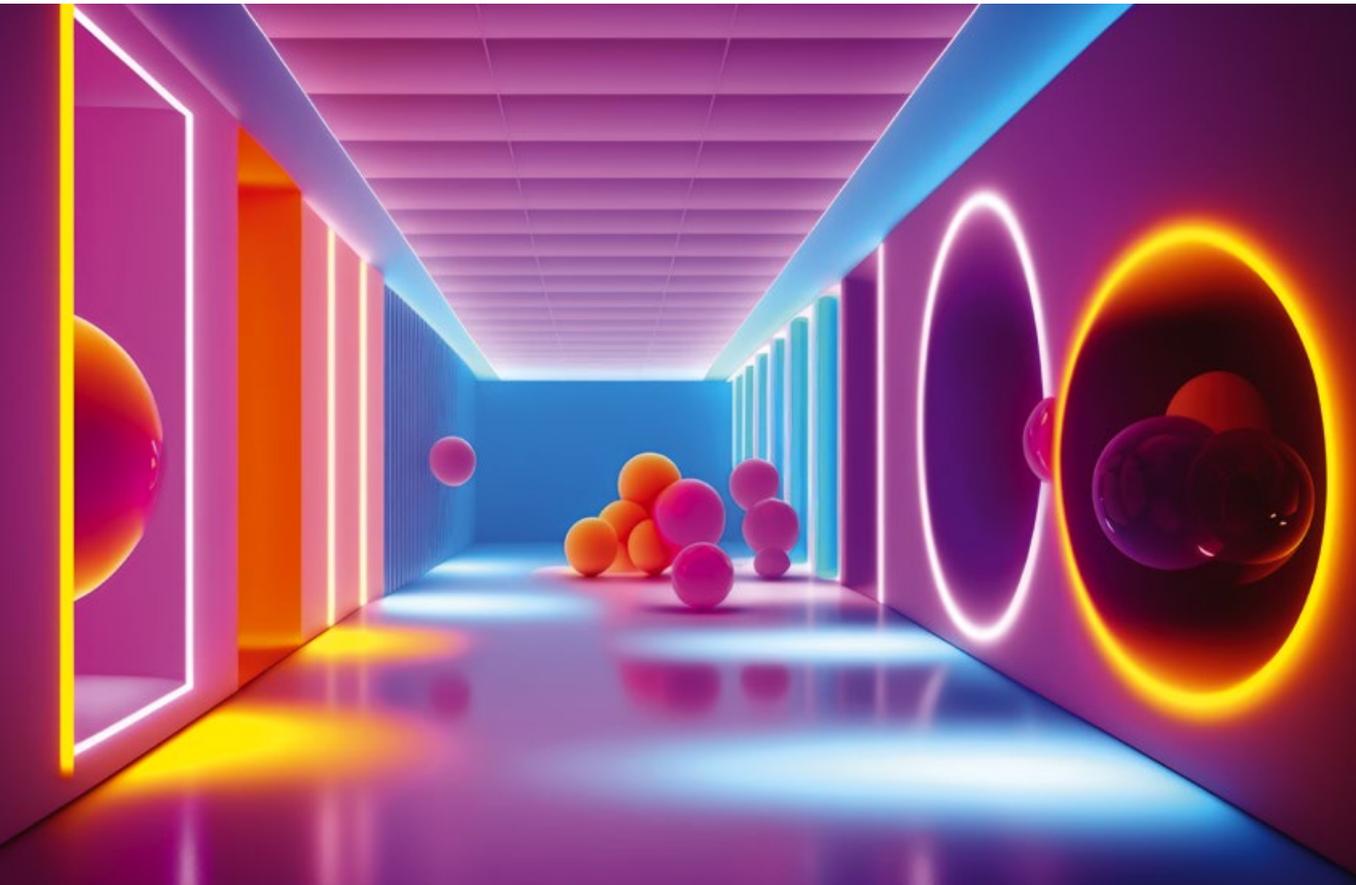
Die ganzen Merchandise-Artikel aus der Ready-To-Wear-Kollektion, Sneaker, Mäntel, Caps, etc. können alle auch von Avataren getragen werden. Im Spiel hat der Avatar zu 99% Kleidung und Schuhe an. Nutzerinnen und Nutzer können ihren Avatar individualisieren. Es ist spannend zu sehen, wie sich gerade Gamer und die junge Zielgruppe mit der Marke auseinandersetzen, welche Produkte sie kaufen. Idealerweise nutzen sie die Produkte über mehrere Spiele hinweg. Haben sie einmal ihren Avatar ausgestattet, läuft er in dem Marken-Outfit durch die diversen Spiele. Das generiert grossartige Learnings und Insights. Die Luxusindustrie hat schon immer sehr stark auf Consumer Insights gehört und viel in Recherche investiert, deshalb ist das Metaverse insbesondere für die Luxusindustrie spannend.

Für welche weiteren Branchen könntest du dir einen gewinnbringenden Einsatz des Metaverse vorstellen?

Bei der Design- und Interior-Branche, bspw. bei Firmen wie Ikea, besteht viel Potenzial. Generell, alles, was man im Alltag braucht, sind auch Gegenstände, welche man theoretisch im Metaverse platzieren könnte. Denn der Grossteil des sozialen Lebens findet für viele Gamer online und nicht offline statt. Man muss sich jedoch bewusst sein, dass diese Kundinnen und Kunden möglicherweise nur dieses digitale Produkt kaufen. Es ist nicht damit zu rechnen, dass

«Mit den Metaverse-Aktivitäten kann man sich stark bei der Gen Z und Gen Alpha platzieren. [...] Im Metaverse sind die Kundinnen und Kunden von morgen.»

jemand, der sich einen digitalen Ikea PAX kauft, im Endeffekt auch offline zu Ikea geht und sich dort das Haus oder die Wohnung einrichtet. Oftmals bleiben die Käufe digitale Käufe. Aber gerade Marken, die eine alternde Zielgruppe haben, insbesondere auch in ihrem CRM, denen fehlt der Zuwachs an jungen Kundinnen und Kunden und für diese Marken ist es wichtig, sich im Metaverse zu platzieren.



Quelle: © Adobe Stock.

Welche Möglichkeiten können Marken bereits heute im Metaverse realisieren?

Zum einen können Marken einen Brand-Store mit eigenem Merchandise aufsetzen und dort Artikel wie Bestseller verkaufen. Zum anderen kann man sogenannte Kollaborationen aufsetzen. Also mit anderen Marken, welche sich bereits authentisch im Metaverse platziert haben, kooperieren. Oder mit Gaming-Influencern zusammenarbeiten. Das ist auch spannend, um zu schauen, wie die Resonanz zwischen der Gaming-Welt und der eigenen Marke ist. Grossartig finde ich auch hybride Produkte wie Collectibles. Hier bietet man die digitalen Produkte gleichzeitig auch noch in einer Offline-Version an. Das heisst, man kauft bspw. das Paar Sneaker digital im eigenen Metaverse-Store und bekommt sie zusätzlich offline zugeschickt. Allgemein können Unternehmen schauen, wie die Kundengruppe auf Metaverse-Aktivitäten reagiert, was sind bspw. die Preispunkte, welche man berücksichtigen sollte.

Das ist äusserst wichtig, um herauszufinden, wie relevant bin ich als Marke im Metaverse und gibt es dafür wirklich Potenzial oder nicht.

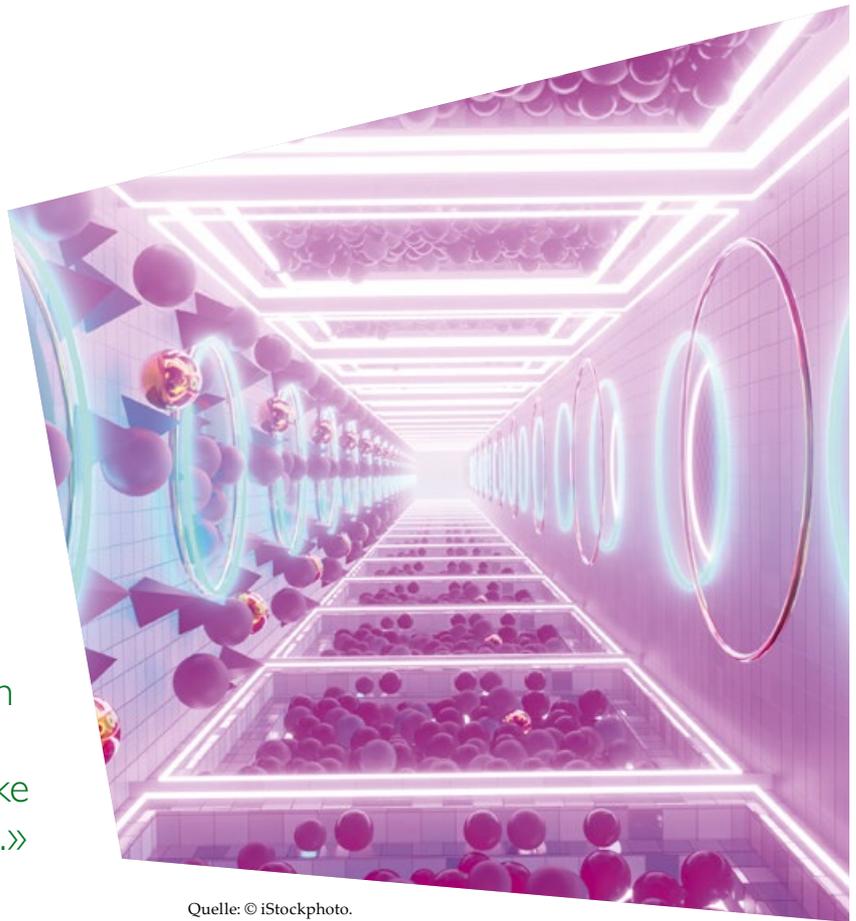
Kannst du uns Best Practices nennen, wie Marken das Metaverse nutzen können, um mit Kundinnen und Kunden zu interagieren?

Virtuelle Weihnachtsfeiern, virtuelle Konzerte für Mitarbeitende und Kundschaft, NFT-Galerien, auch als Geschenk, Live-Commerce als Verkaufstaktik. Ein Best Practice wäre auch der Virtual-Reality-Showroom von Ikea für eine immersive Produktpräsentation: <https://demodern.com/projects/ikea-vr-showroom>

Wie kann das Metaverse die Customer Experience verbessern?

Das Metaverse hat eher einen positiven Effekt für das Markenimage. Die Customer Experience, wie

«Die Customer Experience kann man aber insofern verbessern, dass die Kundin oder der Kunde einen weiteren Touchpoint hat, um sich mit der Marke auseinanderzusetzen.»



Quelle: © iStockphoto.

sehr dort wirklich ein Omnichannel-Effekt zu sehen ist, würde ich infrage stellen. Aus meiner Erfahrung haben wir entweder sehr digitale Metaverse-Kundinnen und -Kunden oder Offline-Kundinnen und -Kunden. Über Hybridaktivierungen kann man versuchen, das Ganze miteinander zu verbinden. Die Customer Experience kann man aber insofern verbessern, dass die Kundin oder der Kunde einen weiteren Touchpoint hat, um sich mit der Marke auseinanderzusetzen. Als Marke können wir die Kundschaft im Metaverse auch in der Freizeit mit Werbung oder Produktmöglichkeiten bespielen. Wir sagen immer «shopping is always on» heutzutage. Man ist immer in der Stimmung, etwas zu kaufen, und daher ist es natürlich auch wichtig, im Metaverse präsent zu sein. Aber die Metaverse-Customer-Experience ist leider oftmals noch nicht in den Omnichannel-Kontext eingebettet. Es ist grossartig, einen neuen Touchpoint zu ermöglichen, dieser ist aktuell aber noch sehr unverbunden.

Das Metaverse bietet grosses Potenzial für den Handel. Was sollten Unternehmen beim Aufbau einer Metaverse-Präsenz unbedingt beachten?

Unternehmen sollten zum einen beachten, dass es ganz klare Planning-KPIs, eine ganz klare Zielsetzung für das Metaverse, gibt. Also wofür wollen sie es nut-

zen, ist es eine Awareness- oder Conversion-Taktik, sollen tatsächlich Sales über das Metaverse generiert werden? Was ist eigentlich der langfristige Nutzen der Metaverse-Strategie? Ich glaube, da sind sich die meisten noch gar nicht einig. Zum andern ist es wichtig, die richtigen Tools aufzusetzen, um Customer Insights zu tracken. Also zu wissen, welcher Kunde befindet sich gerade im Metaverse, ist dieser wirklich mit meiner Marke verbunden, hat er Interesse an meiner Marke. Das Thema Consumer Insights ist essenziell, um auch die richtigen Learnings zu generieren und die Strategie entsprechend anzupassen. Ebenfalls wichtig zu beachten ist, welches Produktsortiment biete ich an. Es macht aus meiner Sicht keinen Sinn, das komplette Sortiment im Metaverse zu launchen. Vielleicht erst einmal mit den Bestsellern anfangen, um zu schauen, wie sich die Markenwahrnehmung und das Kaufverhalten der Gen Y und Gen Z im Metaverse verändert. Dann sollten Marken, um authentisch zu sein, mit Gaming- oder Metaverse-Influencerinnen und -Influencern zusammenarbeiten, welche bereits einen guten Track-Record haben und die einem auch die richtigen Tipps geben können, welches Design die Metaverse-Nutzerinnen und -Nutzer anspricht. Was ich auch sehr spannend und wichtig finde, ist, dass man den Haken zur Offline-Welt schlägt, bspw. mit Phygital Events, also physischen und digitalen Events. ■



Hier gelangen Sie zu unserem Shop

Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren? Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab. Ihr Premium-Magazin für Marketing im D/A/CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

Innovative In-Store- Technologien

Nützlichkeit und Wirkung
aus Kundensicht

Innovative In-Store-Technologien sind chancenreich. Deren Nützlichkeit und Akzeptanz in der Zielgruppe sind aber unterschiedlich; deren Verhaltenswirkungen sind meistens unbeleuchtet. Daher sind entsprechende vergleichende Kenntnisse für Augmented Reality, Holographic Shopping, Smart Services und Embodied Robots für die Praxis und die Forschung wertvoll.

Nils Fränzel, Bernhard Swoboda

Händler nutzen innovative In-Store-Technologien mit unterschiedlichem Erfolg. So ermöglicht Ikea per Augmented Reality (AR) die Anpassung von Artikeln zu existenten Raumausstattungen, Zara nutzt Roboter für Abholservices online bestellter Ware in Flagship-Stores und Wanda testet holografische Anzeigen und Zahlungssysteme per Gesichtserkennung in Spielzonen. Allerdings hat The Home Depot den Einsatz von Embodied Robots eingestellt, da diese nur von Kindern genutzt wurden, und bei Walmart erfüllten Roboter die Erwartungen u.a. der Kundschaft nicht. Die fehlende Nützlichkeit für die Kundschaft lässt Technologieanwendungen scheitern. Kenntnisse über die Nützlichkeit und deren Wirkung sind daher aus mehreren Gründen vordringlich: Um in der Wissenskurve einem «Trial-and-Error» voraus zu sein, die «beste» Anwendung zuerst zu implementieren und früh jene zu fokussieren, die den Wiederkauf oder das Käuferlebnis am besten fördern.

Für diese Studie wurden die In-Store-Technologien gewählt, denen der höchste Käuferlebnisbeitrag zugesprochen wird (Grewal et al., 2020). Sie tragen stark zur Convenience bei; Individuen erwarten ein bequemes, reibungsloses Einkaufserlebnis. Sie stärken die soziale Präsenz; Individuen suchen zunehmend soziale Vernetzung und interaktive Erfahrungen. Die Technologien sind somit bedeutend für die Zukunft und interessant für eine vergleichende Nützlichkeits- und Wirkungsbetrachtung, zumal sie zudem unterschiedlich erforscht sind (siehe Abbildung 1):

- AR ist eine 3-D-Visualisierung von Artikeln und Dienstleistungen, etwa mittels einer Smartphone-Kamera, die in die reale Welt der Individuen integriert wird und eine antizipierte Nutzung verdeutlicht. Individuen können als Avatare in eine computergenerierte virtuelle Umgebung eintauchen, in der es möglich ist, mit 3-D-Visualisierungen zu interagieren.

- *Holographic Shopping* ist eine mobile Technologieanwendung, die Artikel und Services in die physische Umgebung eines Verbrauchers projiziert, was im stationären Laden oder im privaten Raum erfolgen kann. Individuen können Angebote auswählen, dreidimensional betrachten, auf ihre Ansprüche individuell anpassen, personalisieren und bestellen.
- *Smart Services* ist die Erweiterung der Leistung von Store-Elementen wie Schaufenster, Spiegel und Regale mittels Künstlicher Intelligenz (KI) zu interaktiver Nutzungsfläche. Artikel können in der Kabine am Spiegel ausgewählt oder über smarte Regale zur Kasse befördert werden.
- *Embodied Robots* stehen während des Einkaufs Individuen zur Seite, begleiten diese und erklären vieles zu Artikeln und Services, wie Umweltverträglichkeit, Produktion, Pflege, Nutzung oder schlagen alternative Artikel vor, tragen Einkäufe etc.

Der Forschungsbeitrag dieser Studie liegt in der erstmaligen vergleichenden Analyse der Nützlichkeit und Wirkung der vier Anwendungen. Als Rahmen dient das Technology Acceptance Model

Nils Fränzel

Doktorand an der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier
Universitätsring 15, 54296 Trier, Deutschland
Tel.: +49 (0) 651 201-2630
n.fraenzel@uni-trier.de

Bernhard Swoboda

Professor und Inhaber der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier
Universitätsring 15, 54296 Trier, Deutschland
Tel.: +49 (0) 651 201-3050
b.swoboda@uni-trier.de

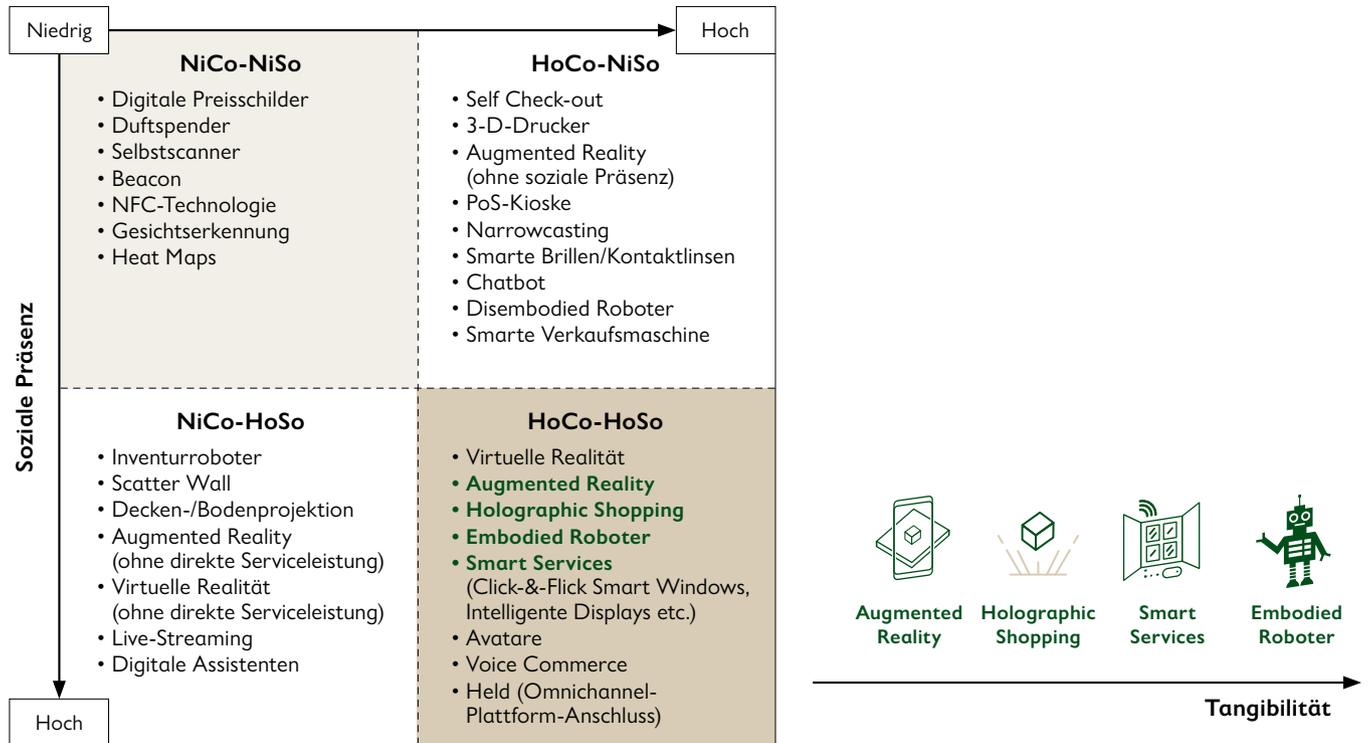
(TAM), weil es Konsistenz bietet, Vergleiche zu vielen Studien ermöglicht und beim begrenzten Wissensstand über die Nützlichkeit und Wirkung von Technologien empfohlen wird. Eine Theorieentwicklung ist im kurzen Beitrag nicht intendiert. Empirisch wird aber die Offline- und Online-Erfahrung der Kundinnen und Kunden bei einem Händler sichergestellt, verbunden mit deren weitgehendem Verständnis für die Nützlichkeit von Technologien im bekannten Kaufprozess. Wir vermuten, dass nicht die Bedeutung der Nützlichkeit für die Akzeptanz die Technologien unterscheidet, sondern deren Wirkung auf das Verhalten dieser Kundinnen und Kunden, so die Wiederkaufabsicht. Entsprechende Wirkungen bieten Managern und Forschern Einblicke, die über jene der meisten existenten Studien hinausgehen.

Existentes Wissen

Die wenigen Studien zu den vier Technologien betrachten meistens die Nützlichkeit und Nutzungsbedingungen, seltener deren Wirkung:

- AR wurde breiter betrachtet bzgl. Nutzungsbedingungen (z.B. Qualität als Treiber, haptischer Kauf, Chiu et

Abb. 1: Innovative In-Store-Technologien: Überblick und Auswahl



Quelle: In Anlehnung an Grewal et al., 2020, S. 98.

al., 2021; Gatter et al., 2022; Tan et al., 2022) und Wirkungen (z.B. Zufriedenheit, Kaufabsicht und -erlebnis, Chiu et al., 2021; Hilken et al., 2022; Yim et al., 2017; Yim and Park, 2019).

- *Holographic Shopping* betrachten zwei Studien (Realitätserweiterung und Akzeptanz, Carrozzi et al., 2019; Rauschnabel, 2021).
- *Smart Services* wurden erforscht bzgl. der Nutzungstreiber (Riegger et al., 2021) und der Wirkung (Kundenzufriedenheit und Servicequalität, Gong et al., 2022; Ogunjimi et al., 2021).
- *Embodied Robots* wurden bzgl. der Nutzungstreiber betrachtet (Amelia et al., 2021; Gursoy et al., 2019; Subero-Navarro et al., 2022), neben Be-

wertungen (Bregman et al., 2021) und spezifischen Explorationswirkungen (Wang et al., 2022).

Kaufverhaltenswirkungen wurden früh für In-Store-Multimedia-Systeme konzeptualisiert und durch Vorkauf- und Nachkaufbefragungen umgesetzt (Swo-boda, 1996). Aktuell erfolgte dies für zwei der Technologien. Bei AR sind es oft Experimente mit fiktiven Anwendungen, Studierenden und begrenzter externer Validität; nur Chiu et al. (2021) befragten zur realen App eines Kaffeerestaurants. Bei Smart Services wurden Individuen generell zu Self Check-outs gefragt und bei der Smart-Mirror-Nutzung beobachtet. Auch Studien zu Virtueller Realität (VR) oder Voice Commerce adressieren v.a. Nutzungsbedingungen, selten Wirkungen. Zudem betrachten Studien oft eine,

selten zwei Technologien (wie AR und VR, Hilken et al., 2022) und verzichten somit auf relative Vergleiche. Insofern ist diese vergleichende Studie durchaus aufschlussreich, obwohl auch sie den Einschränkungen der Technologieverfügbarkeit und -nutzung unterliegt.

Bezugsrahmen

Das TAM dient der Vorhersage und Erklärung von Technologieeinsätzen. Es beruht u.a. auf der Idee, dass das Verhalten von Individuen von der Einstellung zum Objekt bedingt wird. Postuliert wird, dass die individuelle Akzeptanz einer Technologie durch die Wahrnehmung des Nutzens und der Benutzerfreundlichkeit bestimmt wird, wobei Letztere die Nützlichkeit und beide die Einstellung

zur Technologie bedingen. Davis et al. (1989) argumentiert über kognitive und affektive Mechanismen und stellt die zentrale Bedeutung der Nützlichkeit fest, auf die auch wir fokussieren. Das TAM wurde vielfach genutzt. Nachfolgend sind primär die indirekten und direkten Mechanismen der Technologienützlichkeits für Individuen mit Erfahrung bei einem Händler vordringlich:

- Die Adaption bzw. Nutzung hängt davon ab, wie Individuen die Technologie sehen, was auch die Einstellung gegenüber der Technologie prägt. Die Nützlichkeit beschreibt das Ausmass, in dem Individuen glauben, dass die Technologienutzung den Bedürfnissen entspricht. Sie bedingt eine affektive Reaktion und ist einstellungsprägend. Empirisch wurde dies für AR, Smart Services und Robots getestet, nicht für Holographic Shopping.
- Die Einstellung des Individuums führt zur Verhaltensreaktion, z.B. zur Technologienutzung. Studien erweitern dies, indem die einstellungs-

Zusammenfassung

Innovative In-Store-Technologien können dazu beitragen, den Laden stärker zum Ort des Erlebnisses über alle Sinne zu machen und die Offline- und Online-Welt miteinander zu verbinden. Ein konsistenter Bezugsrahmen ermöglicht komparative Nützlichkeits- und Kaufverhaltenswirkungsanalysen von Smart Services, Augmented Reality, Holographic Shopping und Robots. Für offline- und onlineerfahrene Fashionkäuferinnen und -käufer beim jeweiligen Händler sind KI-basierte Technologien unterschiedlich nützlich und kaufverhaltensrelevant; unterschiedliche Wirkungspfade werden deutlich.

fördernde Nützlichkeit das Verhalten gegenüber anderen Objekten, so Händlern in dieser Studie, bedingt. Bei erfahrenen Individuen ist anzunehmen, dass das Nutzungserlebnis die Einstellung und das Kaufverhalten bedingt. Bei Technologieunerfahrenen hingegen werden Nützlichkeits- und Einstellungsurteile mit dem Kaufverhältnis beim Händler im Gedächtnis verknüpft als holistisches Gesamtbild. Dieser indirekte Wirkungspfad wurde bei AR und Smart Services für die Kaufabsicht betrachtet, ohne

aber Käuferfahrung von Individuen vorauszusetzen.

- Direkte Effekte beruhen auf kognitiven Entscheidungsregeln, so dem Mittel-Zweck-Verhalten zur Leistungsverbesserung. Individuen richten ihre Absichten auf Verhaltensweisen, von denen sie glauben, dass sie ihre Leistung steigern, über ein blosses Gefühl hinaus. Eine Leistungssteigerung trägt nämlich zur Belohnung bei. Anzunehmen ist, dass die Nützlichkeit für medienereifere Individuen



Quelle: © Adobe Stock.

dem Mittel-Zweck-Verhalten folgt. Für Unerfahrene wären Halo-Effekte denkbar. Das neue Wissen über Technologien bedingt die Bewertung des Wiederkaufverhaltens beim bekannten Händler. Dies wurde bisher für AR und Kaufabsichten beachtet.

Die Mechanismen bilden auch in dieser Studie eine Basis für die direkten und indirekten Wirkungspfade zum Wiederkaufverhalten. Letzteres umfasst Erfahrung mit dem Händler, was in der Literatur mit der stärkeren Nutzung innovativer Technologien verbunden wird und eine validere Nützlichkeitsbewertung von Technologien im bekannten Kaufprozess verspricht.

Datenbasis

Die Fashionbranche wurde gewählt, weil sie in Deutschland die drittgrösste Einzelhandelsbranche mit einem hohen Online-Umsatzanteil ist (24,1% im Vergleich zu 24,5% für Elektronik, laut Einzelhandelsverband). Dies ermöglicht die Wahl von Omnichannel-Händlern, bei denen Einkäufe alle ca. 40 Tage erfolgen (Swoboda & Fränzel, 2022). Die Branche ist wenig konzentriert; elf der 15 umsatzstärksten Händler waren die Basis (vier sind institutionell keine Fashionhändler) und die acht Meistbesuchten wurden im Pretest gewählt (zwei bieten nicht nur Fashion an). Die sechs verbliebenen Händler realisieren integrierte Online- und Offline-Shops.

Für die Hauptbefragungen wurde eine Quotenstichprobe von 600 Personen gebildet (nach Alter und Geschlecht). Rund 800 regelmässige Fashionkäuferinnen und -käufer wurden in einer typischen mittelgrossen Stadt aus einem bestehenden Verbraucherpanel rekrutiert. Sie wurden kontaktiert, um ihre Bereitschaft zur Teilnahme zu eruieren, bis 600 Individuen zustimmten. Neben allgemeinen Informationen wurden sie vorab u.a. zur Offline- und Online-Kaufverfahung befragt. Je-

weils das erste oder zweite Unternehmen, das den Pretests entsprach, wurde für die folgenden drei Befragungsrunden gewählt. Letztere erfolgten im Abstand von drei bis vier Monaten persönlich und ein Offline- und Online-Kauf beim Händler war Voraussetzung zur weiteren Befragung. Initial erfüllen 576 Individuen die Anforderungen, einige schieden später aus. Nach Eliminierung der Mahalanobisdistanz-basierten Ausreißer verblieben $N_0=555$, $N_1=554$, $N_2=546$ und $N_3=542$ Fälle. Ein robuster Maximum-Likelihood-Schätzer wurde genutzt, da die Daten nicht normalverteilt sind.

Messung

Gemessen wurde mittels Skalen (7 = sehr nützlich / stimmt voll und ganz zu, bis 1 = gar nicht nützlich / stimmt überhaupt nicht zu). Die Nützlichkeitswahrnehmung einer Technologie ist das subjektive Urteil von Nutzern, inwiefern eine Technologie für den Einkauf nützlich war; hier mit

drei Items gemessen (Han et al., 2020; Davis et al., 1989). Die Einstellung ist ein zusammenhängender, dauerhafter Zustand der Bereitschaft zu reagieren bzw. eine zweckgebundene Objektbewertung, mit positiven oder negativen Valenzen, Sympathie oder Abneigung. Wir nutzen vier Items (Davis et al., 1989; Ha & Stoel, 2009). Die Wiederkaufabsicht ist die Einschätzung, ob eine Kundin oder ein Kunde angesichts der aktuellen und wahrscheinlichen Situation beim selben Händler erneut kaufen würde; erfasst mit drei Items (Maxham III & Netemeyer, 2002). Kontrolliert wurden Alter, Geschlecht und Interneterfahrung; Nutzer vs. Nicht-Nutzer sind ergänzend relevant («Haben Sie [Technologie] genutzt oder gesehen?»). Die Skalen wurden wie üblich getestet und alle Mplus-Strukturgleichungsmodelle zeigten zufriedenstellende Gütemasse.

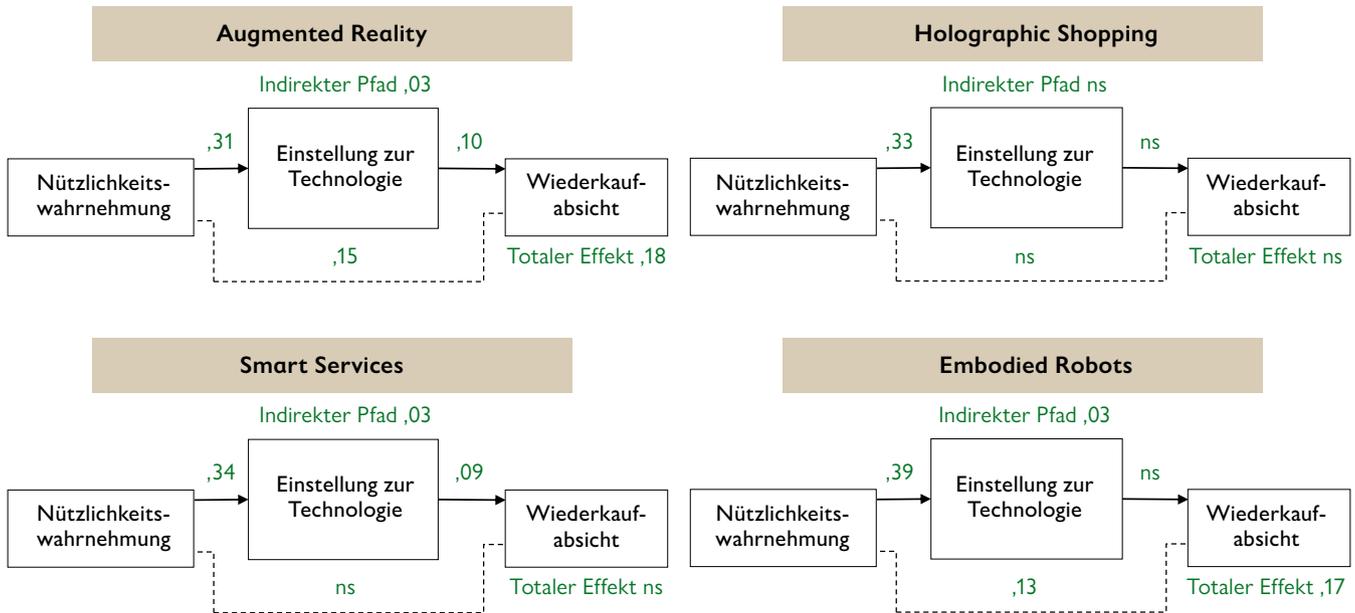
Wir nutzen Benutzerinteraktionsszenarien zur Stimulierung der Technologienutzungssituationen. Dieses ermöglicht Tests von Technologien vor deren Etablierung, stellt das Wesen eines Interaktionsdesigns anschaulich dar und wird als effektiv bei Zukunftsthemen bewertet. Auch wenn Szenarien u.a. wegen der externen Validität kritisch sind, folgten wir dem bei Szenarien etablierten Vorgehen. Individuen sollten sich vorstellen, dass die Technologie beim bekannten Einkaufsprozess zur Verfügung steht. Fünf Geschäftsführer und 20 Master-Studierende bewerteten die Szenarien, gefolgt von inhaltlichen und semantischen Adaptionen. Zu vier Zeitpunkten wurde jedes Individuum zum Händler befragt, bei dem es kürzlich kaufte. Manipulationschecks erfolgten mit der Frage («Ich konnte mich leicht in die Szenario-Situation hineinversetzen») und mit Mittelwertvergleichen (MW) zum Skalenmittelwert. Die Szenarien waren verständlich und Individuen konnten sich gut in diese hineinversetzen:

- AR: Stellen Sie sich vor, Sie bilden während Ihres Einkaufs im Laden oder zu

Kernthesen

- 1 Den vier analysierten In-Store-Technologien wird die grösste Erlebniswirkung zugesprochen.
- 2 Erkenntnisse zur Nützlichkeits- und Akzeptanz liegen z.T. vor, kaum aber zur Kaufverhaltenswirkung.
- 3 Ein konsistenter Bezugsrahmen ermöglicht vergleichende Tests der Nützlichkeits- und Wirkung vor einer Technologieimplementierung.
- 4 Die Ergebnisse sprechen für die Augmented Reality, gegen Holographic Shopping und für eine differenzierte Betrachtung von Embodied Robots und Smart Services.

Abb. 2: Wirkungsergebnisse



Lesebeispiel: Nützlichkeit von AR bedingt signifikant die Einstellung und diese die Wiederkaufabsicht; der indirekte Pfad ist signifikant ($\beta = ,03$, $p < ,05$). Der direkte Effekt von Nützlichkeit auf Wiederkaufabsicht ist signifikant ($\beta = ,15$, $p < ,01$) wie auch der totale Effekt ($\beta = ,18$, $p < ,001$) als Summe der indirekten und direkten Wirkungen. Bei anderen Technologien sind einzelne Beziehungen nicht signifikant (ns).

Quelle: Eigene Darstellung.

Hause mit Ihrem Smartphone, einem elektronischen Spiegel etc. Artikel virtuell ab. Dies ermöglicht es Ihnen, sich selbst mit dem gewünschten Artikel zu sehen oder sich 3-D-Abbildungen des Artikels an gewünschter Position virtuell durch das Scannen eines QR-Codes auf dem Handy anzuschauen und zu kaufen; der Manipulationscheck zeigt MW = 5,54, STD = 1,507 ($t = 31,875$, $p = ,01$).

- *Holographic Shopping*: Stellen Sie sich vor, Sie können Artikel überall – zu Hause, im Laden oder unterwegs – in Form eines Hologramms (d.h. einer freischwebenden, virtuellen Lichtdarstellung) vor sich abgebildet sehen, das beispielsweise aus einem Smartphone/watch heraus erscheint. Die Artikel können Sie dreidimensional betrachten, auf Ihre Ansprüche indivi-

duell anpassen und anschliessend bestellen oder selbst abholen; MW = 5,61, STD = 1,517 ($t = 29,706$, $p = ,01$).

- *Smart Services*: Stellen Sie sich vor, Sie können beim Ladenbesuch an einem smarten Display, am Schaufenster oder am Regal alle Varianten eines Sie interessierenden Artikels ansehen und weitere wichtige Informationen wie Produktqualität, Umweltverträglichkeit etc. interaktiv betrachten. Sie können mit einem Click auswählen und Artikel an die Kasse oder in der Umkleidekabine bereitlegen lassen; MW = 5,56, Standardabweichung (STD) = 1,469 ($t = 33,770$, $p = ,01$).
- *Embodied Robots*: Stellen Sie sich vor, Ihnen steht während Ihres Einkaufs ein menschlich aussehender Roboter persönlich zur Seite, begleitet Sie durch

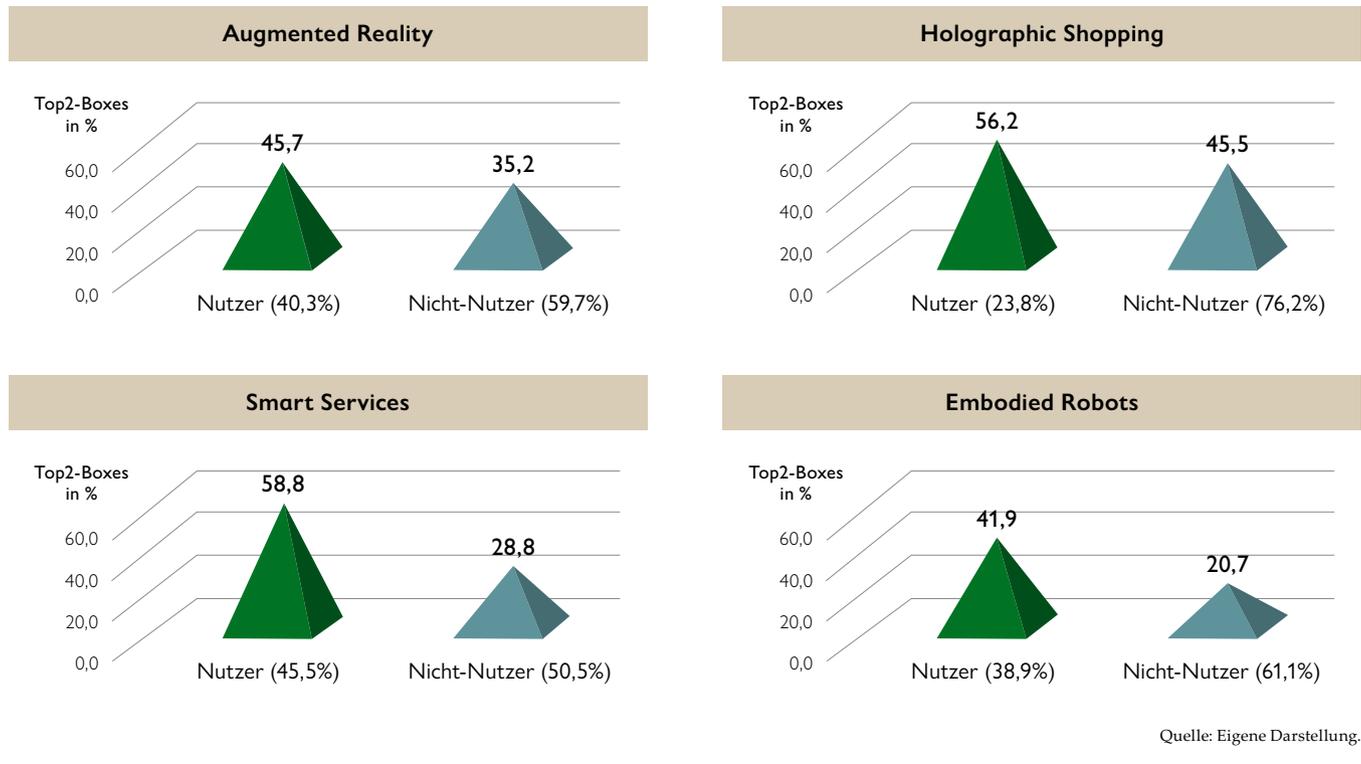
den Laden und erklärt sämtliches rund um die Sie interessierenden Artikel, so Qualität, Umweltverträglichkeit, Produktion, Nutzung oder schlägt anderes vor, trägt Ihren Einkauf etc.; MW = 5,37, STD = 1,639 ($t = 26,714$, $p = ,01$).

Ergebnisse

Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt.

Die wahrgenommene Nützlichkeit der AR wirkt signifikant auf die Einstellung zur Technologie wie auch die Einstellung auf die Wiederkaufabsicht und den indirekten Pfad ($\beta = ,031$, $p < ,05$). Signifikant ist auch der direkte Effekt ($\beta = ,15$, $p < ,01$) und der totale Effekt als die Summe der indirekten und direkten Wirkungen ($\beta = ,18$, $p < ,001$). Das TAM wird gestützt.

Abb. 3: Nützlichkeitsbewertung in Nutzergruppen



Holographic Shopping wirkt signifikant auf die Einstellung zur Technologie. Letztere bedingt aber die Wiederkaufabsicht beim Händler nicht und der indirekte Pfad sowie der direkte Effekt sind insignifikant ($\beta = ,02$, ns; $\beta = ,04$, ns). Die Theorie wird nicht gestützt.

Smart Services weisen einen signifikanten indirekten Pfad zur Wiederkaufabsicht auf ($\beta = ,03$, $p < ,05$), aber insignifikante direkte und totale Effekte ($\beta = -,03$, ns; $\beta = ,01$, ns). Die Theorie wird allenfalls bedingt gestützt.

Embodied Robots zeigen diverse Ergebnisse. Die Wirkung zur Einstellung ist signifikant, aber der indirekte Pfad ist nur schwach signifikant ($\beta = ,04$, $p = ,067$). Die direkten und totalen Effekte sind signifikant ($\beta = ,13$, $p < ,01$; $\beta = ,17$, $p < ,001$). Das TAM wird gestützt.

Diskussion und Handlungsempfehlungen

Innovative In-Store-Technologien sind die Zukunft; sie scheitern heute aber oft an ihrer fehlenden Nützlichkeitsbewertung für die Zielgruppe. In dieser Studie wurde ein konsistenter Rahmen für die vergleichende Analyse von vier für das Käuferlebnis wichtigen Technologien genutzt, um deren Nützlichkeitsbewertung und Kaufwirkung für Individuen mit Offline- und Online-Käuferfahrung einzuschätzen. Für die Praxis sind derartige Einsichten wichtig, um früh Anwendung und Wirkungsmechanismen aus Sicht der Zielgruppe zu verstehen. Die Szenarien, die für Tests von neuen Technologien empfohlen werden, gleichwohl in ihrer Validität begrenzt sind, bieten überraschende Einsichten.

Erstens: für alle Technologien sind die Nützlichkeitsbewertung und die Akzeptanz ein geringeres Problem; die Nützlichkeitsurteile bedingen die Einstellung zu allen vier Anwendungen signifikant. Dies ist überraschend aus Sicht von Individuen, die die Nützlichkeitsbewertung der Technologien für Convenience und soziale Präsenz im bekannten Kaufprozess bei einem bekannten Händler einschätzen können. Wenig überraschend sind höhere Nützlichkeitsurteile von «Nutzern», deren Anzahl zukünftig zunehmen wird (nur 40,3% nutzen/kannnen bereits AR, siehe Abbildung 3). Aus Studien wissen wir, dass Individuen innovative Technologien rational erkunden und diese Individuen dann auch mehr kaufen, und Händler, die Anwendungen bewerben, fördern Nützlichkeits- und Akzeptanzurteile. Allerdings erscheinen beide Urteile generell nicht als Kernproblem.

Zweitens: bedeutender ist die Einschätzung der Kaufverhaltenswirkung der Technologien, zumal diese variiert. Vergleichende Studien sind methodisch aufschlussreich und erweitern inhaltlich existentes Wissen. So sprechen unsere Befunde bei erfahrenen Individuen für AR und gegen Holographic Shopping. Die Unterschiede sind wichtig für die Praxis, da der Blick auf die Nützlichkeitsbalken in Abbildung 3 anders anmutet. Methodisch sind Wirkungsanalysen wertvoller.

Inhaltlich können sie das Wiederkaufverhalten umfassen oder Kundenzufriedenheit, Kaufabsicht oder -erlebnis. Inhaltlich ist es ferner sinnvoll, die angedeuteten Wirkungspfade zu verstehen, z.B. bei *Embodied Robots* weniger über Einstellungen zur Technologie als über ein Mittel-Zweck-Verhalten oder Halo-Effekte, also eher kognitive Mechanismen, die ein Händler etwa werblich adressieren kann. Anders ist es bei Smart Services, bei denen kein direkter Effekt vorliegt.

Insgesamt wurde die Nützlichkeit von vier Technologien fokussiert, während Studien vielfache Anregungen für weitergehende Analysen geben, z.B. zur Wirkung von Convenience, sozialer Präsenz, Content und Qualität von Anwendungen, da diese unterschiedlich, auch negativ wirken können. All dieses ist für Händler wichtig, aufgrund ihres direkten Kundenkontakts und weil kein allgemeiner Fahrplan zur Digitalisierung aller Geschäftsmodelle existiert; vielmehr sind es viele inkrementelle Schritte. ■

Handlungsempfehlungen

- 1 Innovative In-Store-Technologien werden vielfach, aber mit gemischtem Erfolg getestet, wobei deren Nützlichkeit und die daraus resultierende Akzeptanz meistens das geringere Problem sind.
- 2 Zu betrachten ist nicht die Technikakzeptanz alleine, sondern die Kaufverhaltenswirkungen, weil diese wichtige Unterschiede zwischen den vier Technologieanwendungen zeigen.
- 3 Augmented Reality zeigt die günstigsten Voraussetzungen, Holographic Shopping die ungünstigsten; bei Robots und Smart Services ist es sinnvoll, einzelne Wirkungspfade genau zu betrachten.
- 4 Bei Implementierung innovativer Technologien sollten Händler deren Bekanntheit und Nutzung fördern, weil die Nützlichkeitsbewertung bei Nutzern (vs. Nicht-Nutzern) stärker ist.

Literatur

- Amelia, A., Mathies, C. & Patterson, P. G. (2021). Customer acceptance of frontline service robots in retail banking: A qualitative approach. *Journal of Service Management*, 33(2), 321–341.
- Bregman, M., De Gauquier, L., Willems, K. & Vanderborgh, B. (2021). From stopping to shopping: An observational study comparing a humanoid service robot with a tablet service kiosk to attract and convert shoppers. *Journal of Business Research*, 134, 263–274.
- Carrozzini, A., Chylinski, M., Heller, J., Hilken, T., Keeling, D. I. & de Ruyter, K. (2019). What's mine is a hologram? How shared augmented reality augments psychological ownership. *Journal of Interactive Marketing*, 48, 71–88.
- Chiu, C. L., Ho, H.-C., Yu, T., Liu, Y. & Mo, Y. (2021). Exploring information technology success of augmented reality retail applications in retail food chain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 1–11.
- 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.
- Gatter, S., Hüttel-Maack, V. & Rauschnabel, P. A. (2022). Can augmented reality satisfy consumers' need for touch? *Psychology & Marketing*, 39(3), 508–523.
- Gong, T., Wang, C.-Y. & Lee, K. (2022). Effects of characteristics of in-store retail technology on customer citizenship behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 1–42.
- Grewal, D., Noble, S. M., Roggeveen, A. L. & Nordfalt, J. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 96–113.
- Gursoy, D., Chi, O. H., Lu, L. & Nunkoo, R. (2019). Consumers acceptance of artificially intelligent (AI) device use in service delivery. *International Journal of Information Management*, 49, 157–169.
- Ha, S. & Stoel, L. (2009). Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research*, 62(5), 565–571.
- Han, S.-L., An, M., Han, J. J. & Lee, J. (2020). Telepresence, time distortion, and consumer traits of virtual reality shopping. *Journal of Business Research*, 118, 311–320.
- Hilken, T., Chylinski, M., Keeling, D. I., Heller, J., de Ruyter, K. & Mahr, D. (2022). How to strategically choose or combine augmented and virtual reality for improved online experiential retailing. *Psychology & Marketing*, 39(3), 495–507.
- Maxham III, J. G. & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71.
- Ogunjimi, A., Rahman, M., Islam, N. & Hasan, R. (2021). Smart mirror fashion technology for the retail chain transformation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 1–14.
- Rauschnabel, P. A. (2021). Augmented reality is eating the real-world! The substitution of physical products by holograms. *International Journal of Information Management*, 57, 1–15.
- Riegger, A.-S., Klein, J. F., Merfeld, K. & Henkel, S. (2021). Technology-enabled personalization in retail stores: Understanding drivers and barriers. *Journal of Business Research*, 123, 140–155.
- Subero-Navarro, Á., Pelegrin-Borondo, J., Reinares-Lara, E. & Olarte-Pascual, C. (2022). Proposal for modeling social robot acceptance by retail customers: CAN model+ technophobia. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 1–9.
- Swoboda, B. (1996). Interaktive Medien am Point of Sale. *Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung multimedialer Systeme*. Wiesbaden: Gabler.
- Swoboda, B. & Fränzel, N. (2022). Links and effects of channel integration in the pre-purchase and purchase stages of omnichannel retailers. *International Journal of Electronic Commerce*, 26(3), 331–354.
- Tan, Y.-C., Chandukala, S. R. & Reddy, S. K. (2022). Augmented reality in retail and its impact on sales. *Journal of Marketing*, 86(1), 48–66.
- Wang, Y., Kang, Q., Zhou, S., Dong, Y. & Liu, J. (2022). The impact of service robots in retail: Exploring the effect of novelty priming on consumer behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 1–15.
- Yim, M. Y.-C., Chu, S.-C. & Sauer, P. L. (2017). Is augmented reality technology an effective tool for e-commerce? An interactivity and vividness perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 89–103.
- Yim, M. Y.-C. & Park, S.-Y. (2019). «I am not satisfied with my body, so I like augmented reality (AR)»: Consumer responses to AR-based product presentations. *Journal of Business Research*, 100, 581–589.

Vergleich von VR- & AR-Brillen im Einzelhandel

Ist die Kundschaft bereit für den digitalisierten Einzelhandel?

Die Digitalisierung bietet dem stationären Einzelhandel heutzutage eine Vielzahl möglicher Hilfsmittel. VR- und AR-Brillen sind zwei Beispiele, um bestimmte Zielgruppen wieder stärker in die Geschäfte zu lenken und zu binden. Der vorliegende Beitrag beleuchtet die Wirkung zweier dieser Brillen und vergleicht diese hinsichtlich ihrer Akzeptanz bei Kundinnen und Kunden im Einzelhandelskontext.

Maximilian Bechstedt, Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Der stationäre Einzelhandel in Deutschland sieht sich seit Jahren der Abwanderung der Kundschaft in Richtung Internet ausgesetzt. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung seit Anfang 2020 noch verschärft, positive Zukunftsaussichten mussten relativiert werden (Heinemann, 2021). Der wichtigste Treiber dieser Verschiebung ist noch immer die Digitalisierung, welche vor allem Auswirkungen auf die Serviceorientierung und somit auf die Zeitersparnis der Kundinnen und Kunden hat und durch die Pandemie noch verstärkt wurde, durch welche die Kundschaft ihr Kaufverhalten dauerhaft angepasst hat. Die Wachstumsrate des Online-Handels ist ungebrochen. Zwischen 2005 und 2018 verfünffachte sich der Anteil des Online-Umsatzes am Einzelhandelsgesamtumsatz (Deckert & Wohllebe, 2021; Rudolph et al., 2020). Selbst bei pessimistischen Vorhersagen geht man von einem jährlichen Wachstum von über 8% aus, zumal das Internet eine fast vollkommene Marktpenetration besitzt (Deckert & Wohllebe, 2021). Wenngleich grosse Handelsunternehmen in Multi- und Omnichannel-Konzepte investiert haben, so stehen eine Vielzahl von kleineren Händlern der Digitalisierung kritisch gegenüber. Laut Vorhersagen des Kölner Instituts für Handelsforschung (IFH) werden bis 2030 etwa 64 000 Händler ihr Geschäft aufgeben (Heinemann, 2021). Verstärkt wird diese Entwicklung durch die abnehmende Besucherfrequenz in vielen Innenstädten angesichts des Präferenzwandels der Bevölkerung (z.B. Bevorzugung von Online-Handel aus Bequemlichkeit) und des verschobenen Konsumverhaltens durch die Pandemie (Deckert & Wohllebe, 2021; Rudolph et al., 2020). Vor diesem Hintergrund sollten die Chancen der Digitalisierung auch für mittelständische und kleinere stationäre Handelsunternehmen genutzt werden, um Kundinnen und Kunden auch zukünftig noch im stationären Geschäft begrüssen zu können.

Zu der Vielzahl an Omnichannel-Lösungen und Technologien, welche das Digital Retail bereithält, gehören heute neben üblichen Online-Shops, App-Anwendungen auf persönlichen Smartphones auch sog. Virtual- und Augmented-Reality-Applikationen (VR und AR). Diese sollen letztendlich das Kundenerlebnis und die Effizienz der gesamten Customer Journey verbessern (Deckert & Wohllebe, 2021; Grewal et al., 2020; Jain & Werth, 2019). Dazu ansetzend, soll der folgende Beitrag zusammengefasst zwei Studien vorstellen, bei welchen die Akzeptanz und Wirkung des Einsatzes von AR- und VR-Brillen bei Kundinnen und Kunden vergleichend analysiert wurde. Hierüber werden Erkenntnisse gewonnen, die vom Handel für die Einführung derartiger Interaktionstechnologien genutzt werden können.

2. Virtual- & Augmented Reality im Einzelhandel

VR- und AR-Brillen sind zum heutigen Zeitpunkt noch nicht weit im Handel verbreitet, wachsen jedoch aus ihrer einstigen



Maximilian Bechstedt

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketingmanagement & Nachhaltigkeit
HHL Leipzig Graduate School of Management
Tel.: +49 (0) 341 9851-792
m.bechstedt@hhl.de
<https://www.hhl.de/de/fakultaet-forschung/hhl-fakultaet/marketing/>

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Lehrstuhlinhaber des Lehrstuhls für Marketingmanagement & Nachhaltigkeit
HHL Leipzig Graduate School of Management
Tel.: +49 (0) 341 9851-791
manfred.kirchgeorg@hhl.de
<https://www.hhl.de/de/fakultaet-forschung/hhl-fakultaet/marketing/>

Nische heraus (Ballhaus, 2022). Das Konzept des Metaverse steht hier im Zentrum der Entwicklung von zukünftiger Digitalisierung. Nutzende können hier in vollkommen neue Welten eintauchen, in welchen Realität und Virtualität miteinander verschmelzen (Dwivedi et al., 2022). Dies öffnet bspw. neue Möglichkeiten für virtuelle Shops, in welchen man sich mittels Avataren umherbewegt und ausgewählte Produkte zu sich nach Hause bestellen kann (Bleize & Antheunis, 2019). Bereits weiter verbreitet sind AR-Anwendungen, welche im Handel durch interaktive Bildschirme und das Smartphone der Kundschaft umgesetzt werden (Javornik, 2016; Schreiber, 2020). Während Anwendungen auf dem Smartphone meist noch im privaten Umfeld genutzt werden, wie bspw. zur Nutzung der Ikea Place App, bei welcher Möbelstücke über den Bildschirm in ein Zimmer projiziert werden können, finden Smart Screens als mobiles Äquivalent ihren Einsatz (im Geschäft), um die nähere Store-Umgebung mit virtuellen Objekten zu bereichern. Durch die Registrierung der Bewegungen von davor befindlichen Personen kann damit interagiert werden (Javornik, 2016). Hierdurch ergeben sich auch neue Faktoren, um ein Bewusstsein für bestimmte Sachverhalte zu schaffen, wie bspw. die Nachhaltigkeit bestimmter Produkte. So können derartige Technologien einen deutlichen Einfluss auf den nachhaltigen Konsum der Kundschaft haben, indem sie entsprechende Werte und Verhaltensweisen auf vielfältigeren Ebenen (bspw. emotional, intellektuell etc.) eindringlicher ansprechen können als konventionelle Kommunikationsmethoden am Point of Sales (Jäger & Weber, 2020). Zudem konnte gezeigt werden, dass bei Personen mit einem erhöhten

Zusammenfassung

Die Digitalisierung drängt den Einzelhandel dazu, Schritt zu halten. Interaktive Technologien wie Virtual- und Augmented Reality könnten eine grosse Hilfe sein, die in die Online-Welt abgewanderten Kundinnen und Kunden wieder für den stationären Handel zu interessieren. Durch zwei Experimente konnten Einstellungen von Kundinnen und Kunden sowie die Wirkung des Einsatzes von realitätserweiternden Brillen in Geschäften ermittelt und verglichen werden. Die untersuchte positive Wirkung auf die Einstellung der Nutzerinnen und Nutzer zeigt, dass eine weiterführende Einführung im stationären Einzelhandel für das gesamte Vor-Ort-Kundenerlebnis von Vorteil sein kann.

need for touch der Einsatz von AR einen Mehrwert bringen kann, auch wenn sie durch diese Technologie die Ware nicht physisch erfassen können. Somit bietet sich sowohl für Online-Shops als auch für den Einzelhandel der Vorteil, nicht vorrätige Ware visuell präsent zu machen (Gatter et al., 2022).

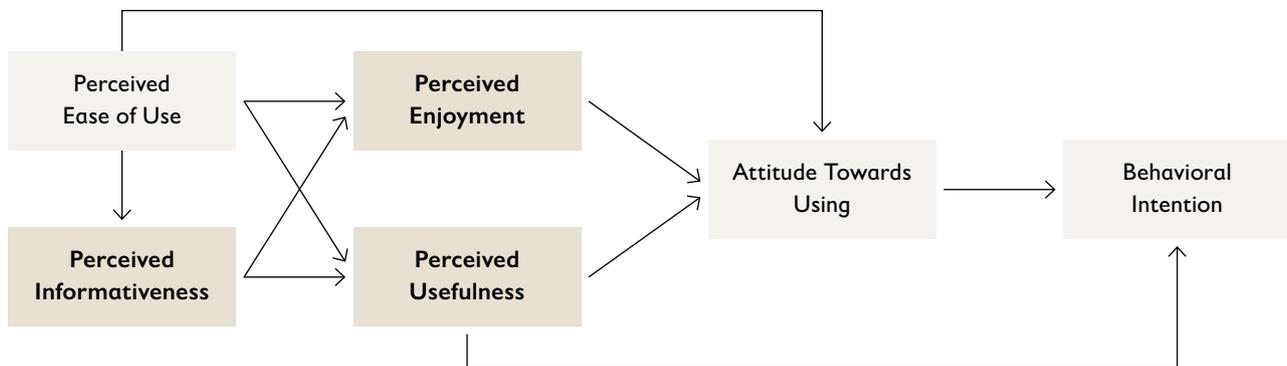
Im Gegensatz dazu haben sich VR-Technologien hauptsächlich im medizinischen und technischen Bereich entwickelt, wie bspw. in der Chirurgie oder im Ingenieur-, Bauwesen u.a. Dies liegt darin begründet, dass durch die starke Immersion, welche die Nutzenden voll von der Umwelt abschirmt, die Technologie nur in gewissen Anwendungsbereichen akzeptiert wurde (Kuhn et al., 2021; Mandal, 2013; Mehler-Bicher & Steiger, 2017;

Teizer et al., 2021). Durch den Fortschritt der Entwicklung dieser Interaktionstechnologien ist sie zunehmend auch für private Haushalte erschwinglich geworden, wo sie meist für Gaming-Anwendungen genutzt wird (Ballhaus, 2022; Cesinger et al., 2020).

Beide Arten der Technologie differenzieren sich, nach dem von Rauschnabel et al. (2022) entwickelten XReality-Framework, durch ihre Positionierung. Während AR-Anwendungen darauf abzielen, dass Darstellungen als tatsächliche Abbildungen wahrgenommen werden (Local Presence) liegt der Fokus von VR-Anwendungen darin, hohe Immersion zu erzeugen (Telepresence), sprich ein realistisches virtuelles Abbild zu erzeugen. Zur Analyse der Fragestellung kam in der vorliegenden Untersuchung das Technology Acceptance Model (TAM) zur Anwendung, welches sich aus der Theory of Reasoned Action heraus entwickelte. Davis (1989) hat in seinem Modell zentrale Einflussfaktoren der Technologieakzeptanz identifiziert und mit der Verbreitung des Grundmodells wurden die erklärenden Variablen sukzessiv erweitert (Rese et al., 2017; Rauschnabel & Ro, 2016).

Abbildung 1 zeigt, welche Variablen zur Erklärung der Kundenakzeptanz bei der Nutzung von VR- und AR-Brillen einbezogen wurden. Es handelt sich um ein vereinfachtes TAM, da die verglichenen Studien unabhängig voneinander durchgeführt wurden. Es wurden für diesen Beitrag lediglich Konstrukte verglichen, welche in beiden Studien identisch waren. Als Variablen wurden einbezogen: wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (Perceived Ease of Use), wahrgenommenes Vergnügen (Perceived Enjoyment), wahrgenommene Nützlichkeit (Perceived Usefulness), wahrgenommene Informativität (Perceived Informativeness) und Einstellung zur Nutzung (Attitude Towards Using).

Abb. 1: Technology Acceptance Model



Items mit signifikanten Mittelwertunterschieden wurden hervorgehoben. Quelle: eigene Darstellung nach Holdack et al. (2020).

3. Durchgeführte Praxisuntersuchungen

Die Nutzung von VR- und AR-Brillen durch die Kundschaft im stationären Einzelhandel wurde in zwei unterschiedlichen Einkaufssituationen mithilfe des oben dargestellten TAM untersucht. Die Untersuchung zur AR-Brille fand in einer Filiale einer deutschen Kaufhauskette statt. Die Nutzerstudie zur VR-Brille wurde innerhalb einer Filiale einer bekannten deutschen Einzelhandelskette, welche eine Multichannel-Strategie verfolgt, durchgeführt. Die Umstände der Durchführung waren in dem Sinne gleich, als dass Teilnehmende die Anwendung in einem dafür abgetrennten Bereich des Geschäfts durchführen konnten und der Ablauf jeweils nach einem genauen Protokoll seitens der Instrukturen durchgeführt wurde. Abbildung 3 verdeutlicht die beiden Untersuchungsdesigns im Detail, bei welchen einige

hauptsächliche für die Durchführung wichtige Unterschiede dargestellt werden, jedoch nicht alle bestehenden abdeckt.

4. Vergleichende Analyse von Einflussfaktoren der Technologieakzeptanz bei Nutzerinnen und Nutzern von AR- & VR-Brillen

Die in beiden Untersuchungsdesigns erhobenen Einflussfaktoren der Technologieakzeptanz zeigt Abbildung 3 in einem vergleichenden Überblick der Mittelwerte in Bezug auf das wahrgenommene Vergnügen (Perceived Enjoyment), wahrgenommener Nützlichkeit (Perceived Usefulness) und wahr-

Abb. 2: Gegenüberstellung der Praxisuntersuchungen

Untersuchungsobjekt	Microsoft HoloLens	HTC Vive
	 <p>Quelle: Heise (2016a).</p>	 <p>Quelle: Heise (2016b).</p>
Untersuchungsdesign	Experiment (Technologieakzeptanz und Einstellung)	Einschätzung neuer Einkaufssituation (Technologieakzeptanz und Einstellung)
Untersuchungssubjekte	Interessierte Kundinnen und Kunden	Interessierte Kundinnen und Kunden
Theoretische Grundlage	Erweitertes Technology Acceptance Model	Erweitertes Technology Acceptance Model
Untersuchte Konstrukte	Perceived Enjoyment, Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, Perceived Informativeness, Attitude Towards Using	Perceived Enjoyment, Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, Perceived Informativeness, Attitude Towards Using
Teilnehmende	126 Kaufhausbesucherinnen und -besucher	137 Ladenbesucherinnen und -besucher
Untersuchungsumfeld	Bereich innerhalb eines Kaufhauses	Bereich innerhalb einer Einzelhandelsfiliale
Untersuchungszeitpunkt	November 2018	September 2019
Durchführung	Vergleich von Wahrnehmung und Akzeptanz im Vergleich von einem realen Sessel (gefertigt aus verschiedenen Materialien) zu einem holografisch projizierten 3-D-Modell. Teilnehmende sahen durch den halbdurchlässigen Bildschirm der Brille einen realen Sessel, neben welchen ein virtueller durch die Brille projiziert wurde. Teilnehmende wurden gebeten, sich beide Objekte aus mehreren Blickwinkeln anzusehen und hinsichtlich bestimmter äußerlicher Eigenschaften zu vergleichen. Im Nachgang wurden die Teilnehmenden zum Experiment befragt. Es wurde hier versucht, die Prozedur bei allen Teilnehmenden identisch zu halten, um mögliche Verzerrungen zu vermeiden (bei Einführung in das Gerät und Aufgabenstellung).	Teilnehmende sahen ein virtuelles, fotorealistisches Apartment, in welcher die 20 meistverkauften Artikel des Online-Shops des Händlers verteilt waren. Teilnehmende konnten sich für ca. 30 Minuten frei mittels Point & Teleport-Methode bewegen und mit den Objekten in realistischer Weise interagieren. Bei näherer Betrachtung öffnete sich ein Fenster, welches genauere Informationen und Spezifikationsmöglichkeiten des Objektes preisgab. Produkte, für welche sich Teilnehmende in dieser Zeit interessierten, konnten in den virtuellen Warenkorb bewegt und über den Online-Shop bestellt werden. Im Nachgang wurden die Teilnehmenden zu ihren Erfahrungen befragt. Es wurde hier versucht, die Prozedur bei allen Teilnehmenden identisch zu halten, um mögliche Verzerrungen zu vermeiden.

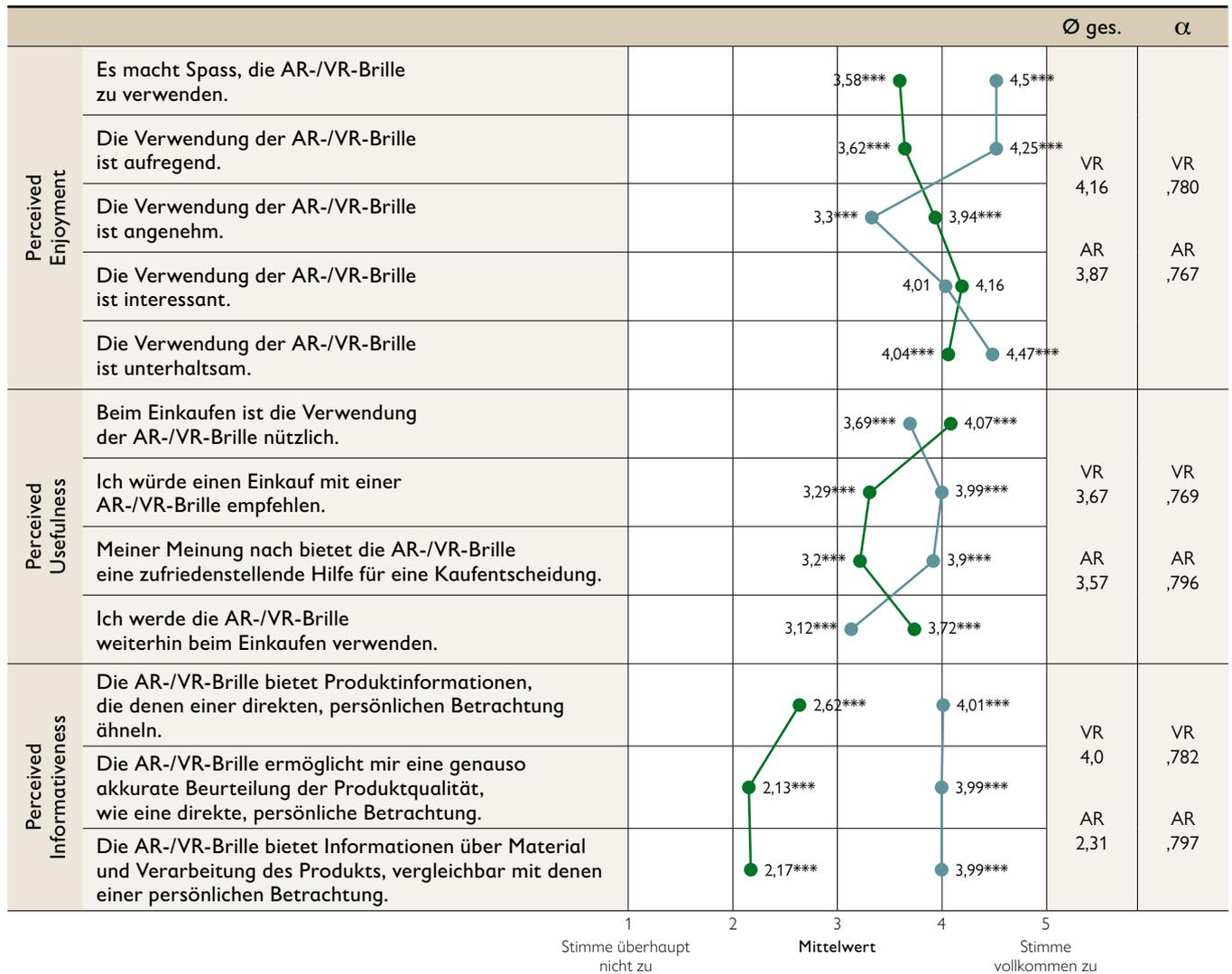
Quelle: Eigene Darstellung.

genommener Informativität (Perceived Informativeness). Für den Vergleich wurden SPSS t-Tests, wie auch Mann-Whitney-U-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Betrachtet man die Ergebnisse der beiden Untersuchungen, so zeigen sich interessante Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten darüber, wie Nutzerinnen und Nutzer von AR- und VR-Brillen sich bzgl. der Anwendung äusserten.

Beim Vergleich beider Sample konnten die folgenden Ergebnisse ermittelt werden: Bei der Einfachheit (Ease of Use) und Einstellung zur Nutzung (Attitude towards Using) der beiden Interaktionstechnologien zeigen sich keine signifikanten Unter-

schiede. Bei den Aussagen zur Benutzerfreundlichkeit, dass VR- bzw. AR-Brillen einfach zu bedienen seien, die Verwendung klar und verständlich ist und diese keine grossen mentalen Anstrengungen erfordere, lagen die Mittelwerte im Bereich der Zustimmung zwischen 4,1 und 4,33 (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme vollkommen zu). Ein identisches Bild ergab sich bei der Auswertung in Bezug auf die Einstellung zur Nutzung. Hierbei lagen die Mittelwerte hinsichtlich der Aussagen, dass die Verwendung der jeweiligen Brille eine gute Idee und die Verwendung insgesamt zufriedenstellend war, ebenfalls im zustimmenden Bereich zwischen 3,47 und 4,07. Der Grossteil der Teilnehmenden beider Studien hatte daher wenige bis

Abb. 3: Einflussfaktoren der Technologieakzeptanz für die Nutzung von AR- und VR-Brillen im Vergleich



● AR-Brille ● VR-Brille

Sig.: *** <0,001, ** <0,01, * <0,05. Quelle: Eigene Darstellung.

keine Probleme, die Technologien zu bedienen und die ihnen gestellten Aufgaben zu lösen. Ebenso hatten viele Befragte nach der Anwendung eine positive Einstellung zu den genutzten Brillen. Es ist ersichtlich, dass vor allem die VR-Brille bzgl. Spass, Aufregung und Unterhaltsamkeit einen deutlich höheren Mittelwert erreichen konnte als die AR-Brille. Lediglich bei der Annehmlichkeit und Interessantheit schätzten die Befragten die AR-Brille tendenziell besser ein, wobei der Unterschied nicht signifikant ist. Es zeigt sich hier, dass befragte Personen den Vergnügungsfaktor stärker bei einer VR-Brille sehen, bei welcher sie sich vollkommen von der äusseren Umwelt abschirmen können.

Diese deutlichen Differenzen zwischen den Technologien zeigen sich ebenfalls bei der wahrgenommenen Nützlichkeit. Die VR-Brille erlangt eine bessere Beurteilung bei der Gebrauchsempfehlung und Unterstützung der Kaufentscheidung.

Lediglich bei der Nützlichkeit der Brille beim Einkaufen und der Intention, diese auch zukünftig bei weiteren Einkäufen zu nutzen, konnte die AR-Brille höhere Zustimmung erreichen. Hierbei kann der halbdurchlässige Bildschirm der AR-Brille somit mehr überzeugen, da die vollkommene Isolierung der VR-Brille sich nach der Meinung der Befragten auf die Nützlichkeit der Brille auswirkt und letztendlich auf die Intention, diese zukünftig weiter nutzen zu wollen.

Die deutlichsten Unterschiede des Vergleichs ergaben sich bei der wahrgenommenen Informativität. Die Items beziehen sich auf den Vergleich von persönlicher Betrachtung zur Betrachtung mittels einer VR- oder AR-Brille in Bezug auf Produktinformationen, -qualität, -material und -verarbeitung. Hier erreichte die VR-Brille deutlich höhere Werte bei allen Variablen. Teilnehmende der VR-Studie bewerteten somit die in der Brille gezeigten Produkte, welche im virtuellen Apartment präsentiert wurden, als realitätsnäher. In Abgrenzung dazu hatten Befragte der AR-Studie eine differenzierte Meinung. Somit wurde die Informativität in einer vollkommen virtuellen Umgebung als besser wahrgenommen.

5. Empfehlungen und Handlungsfelder

Anhand des Vergleichs der beiden Interaktionstechnologien lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für den stationären Einzelhandel ableiten:

- Der Einsatz entsprechender Technologien ist auf die Bedürfnisse der Kundenzielgruppe auszurichten. Eine schnelle, intuitive Nutzung und ein hoher Anwendungskomfort mit echtem Zusatznutzen sind für die Akzeptanz essenziell. Der Einsatz von VR-Brillen ist daher, insbesondere mit Blick

Kernthesen

- 1 Die distanzierte Haltung des stationären Handels in realitätserweiternde Anwendungen zu investieren, kann überwunden werden.
- 2 Die erzeugte positive Einstellung von Kundinnen und Kunden nach der Nutzung von VR- und AR-Brillen deutet auf deren grundsätzliche Akzeptanz hin.
- 3 Die Akzeptanz dieser Interaktionstechnologien hängt hauptsächlich von dem wahrgenommenen Nutzen der Kundinnen und Kunden ab.

auf wenig technikaffine Kundschaft, schwieriger als für AR-Technologien.

- Die vorgestellten Ergebnisse bestätigen, dass bei einer Vielzahl von Einkaufssituationen insbesondere der individuelle und funktionale Nutzen der Technologienutzung für die Kundschaft wichtig ist. Dieser ist gegeben, wenn die digitalen Interaktionstechnologien den Einkauf wirklich erleichtern, d.h. die Informations- und Angebotstransparenz erhöhen und hierüber auch die Zeit für den Einkauf reduzieren oder zur Wahrnehmung erweiterter Sortimente führen. Sind diese Nutzenkomponenten nicht gegeben, wird ein über VR- und AR-Brillen erzeugter kurzzeitiger Vergnügungseffekt die langfristige Akzeptanz nicht befördern.
- Durch die Implementierung derartiger Technologie wäre eine klarere Stringenz zwischen Online-Shop und Ladengeschäft möglich. Übersichtlichkeit und Transparenz sind vor allem Vorteile des Online-Handels. Durch die technologische Erweiterung von Geschäften wären diese für das Vor-Ort-Geschäft neue Alleinstellungsmerkmale (Roggendorf, 2022).
- Inwieweit funktionale Nutzenvorteile und die Wahrnehmung eines erweiterten Sortimentsspektrums ohne räumliche Erweiterungen über Kundenzufriedenheits-, bindungs- und Umsatzsteigerungen die Investments für AR- und VR-Brillen und notwendiger Software-Applikationen rechtfertigen, ist durch Testanwendungen (z.B. mit Handelsverbänden oder durch Inkubations-Workshops) zu prüfen.

Gegenüber diesen Vorteilen geht der Einsatz entsprechender Technologien auch mit einer Reihe von Risiken einher:

- Eine Implementierung setzt relativ hohe Investitionen voraus und aufgrund der begrenzten Akzeptanz ist der Return

Abb. 4: Auswahl möglicher Anwendungs-Szenarien für VR- & AR-Technologien

	VR-Anwendung	AR-Anwendung
Szenarien	<ul style="list-style-type: none"> • Kauf in virtuellen Online-Shops & Lieferung nach Hause • vergrößerte Sortimentsauswahl durch virtuelle Darstellung mit Möglichkeit für Store-im-Store-Konzept (Auswahl nicht vorhandener Ware mit Möglichkeit der Lieferung) • Integration in Metaverse; Besuch verschiedener Geschäfte (bspw. in virtuell dargestelltem Stadtzentrum) mit eigenem Avatar 	Convenience <ul style="list-style-type: none"> • Anprobe von Kleidung & Accessoires (Magic Mirror/Webcam, App) • Bestellung von Speisen (virtuelle Darstellung von Speisen aus AR-Speisekarten in Restaurants) (App, Brille) • Verbildlichung von Einrichtungsgegenständen (vgl. Ikea Place App) (Brille, App)
		Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • erweiterte Produktinformationen (Inhalts-, Nähr-, Wirkstoffe; Bewertungen anderer Käuferinnen und Käufer) (App, Brille) • Navigation im Geschäft (App, Brille, Smart Cart, Smart Screen) • Bildungsaspekt (Informationen zu Nachhaltigkeit (CO₂-Fussabdruck, Fairtrade), Ernährung (Nutriscore) etc.) (App, Brille, Smart Screen) • Hilfestellung für bestimmte Kundengruppen z.B. durch Zuhilfenahme von Audiowiedergabe (ältere Menschen, Menschen mit Behinderung) (App, Brille, Smart Cart)
		Sortiment <ul style="list-style-type: none"> • erweiterte virtuelle Auswahl (App, Brille)

Quelle: Zhu et al. (2004), Chandukala et al (2022), Bayu et al. (2013), Isley et al. (2017), Kahl et al. (2011), Lang & Hasan (2020), Liang (2015), Ozturkcan (2021), Rudolph et al. (2020), Styliaras (2021).

on Investment bisher noch unsicher. Es handelt sich bei derartigen Technologien um Vertrauens- bzw. Suchgüter, wodurch der bestehende Informationsmangel und somit ein geringes Interesse des Handels resultiert. Es müssen aktiv spezifische Situationsanalysen von Anbieterseite durchgeführt werden. Auf lange Sicht wäre möglich, durch Flächeneinsparung Kosten zu sparen, indem vermehrt computergenerierte Einkaufsflächen genutzt werden.

- Gerade nach den Pandemieerfahrungen hat das Thema Hygiene bei physischen Einkaufsprozessen aus der Sicht der Kundschaft eine besondere Relevanz erlangt. Die Nutzung von im Geschäft bereitgestellten Brillen erfordert somit einen erhöhten Reinigungs- und Organisationsaufwand. Die Zeit zum Aufsetzen und Abgeben der Brillen sowie Probleme bei der Hygienewahrnehmung stehen ihrer Akzeptanz entgegen.
- Ein verstärkter privater Gebrauch derartiger Brillen würde beim Online-Einkauf den Erlebnisraum vergrößern können, was allerdings dazu führen könnte, dass der stationäre Handel noch mehr an Attraktivität verliert.

Durch die Digitalisierung bewegt sich der Einzelhandel nur langsam in die Richtung des Store of the Future. Der moderate Einsatz von AR-Technik wie Smart Carts, AR-Apps und anderen neuen Technologien wie kassenloser Supermärkte zeigt, dass der digitale Wandel schrittweise Einzug hält.

Angesichts der vorgestellten Ergebnisse zur Technologieakzeptanz sowie den reflektierten Vor- und Nachteilen ist anzunehmen,

dass Einsatzszenarien von VR-Brillen im stationären Einzelhandel in der Breite in den nächsten Jahren nicht erkennbar sein werden. Convenience-Einschränkungen, Hygienebedenken und Bewegungsrestriktionen bei einer vollständigen Abschirmung der Kunden von der Umwelt bilden zu grosse Barrieren. Nur für spezielle Geschäfte, die im Bereich Gaming, Fun, Sports oder auch Architektur und Einrichtungsgegenstände auf starke Immersionswirkungen angewiesen sind, könnte sich der Einsatz derartiger Brillen zum gegenwärtigen Zeitpunkt eignen.

Handlungsempfehlungen

- 1 Der Einsatz entsprechender Technologien ist auf die Bedürfnisse der Kundenzielgruppe auszurichten. Eine schnelle, intuitive Nutzung und ein hoher Anwendungskomfort mit echtem Zusatznutzen sind für die Akzeptanz essenziell.
- 2 Alleinstellungsmerkmale des Online-Handels können durch digitale Technologien nutzbar gemacht werden und führen zu einer klaren Stringenz zwischen stationärem und Internethandel.
- 3 Händler sollten sich in naher Zukunft eher auf AR-Anwendungen beziehen, da diese bereits ausgereifter sind (Magic Mirrors, AR-Smartphone-Apps) und durch die nutzenorientierte Anreicherung der Realität vielfältiger eingesetzt werden können.

AR-Brillen scheinen im stationären Einzelhandel mehr Einsatzfelder zu finden, weil die Realität nutzenorientiert für die Kundschaft angereichert werden kann. Das Projekt der Google Glasses machte vor, dass der Einsatz schlichter AR-Brillen für den privaten Gebrauch möglich wäre. Allerdings stellt die Zur-Verfügungstellung und Rückgabe der Brillen unter Berücksichtigung hygienebedingter Anforderungen im Handelsalltag eine besondere Restriktion dar. Dies könnte sich ändern, wenn entsprechende Technologien in klassische Brillen integriert werden bzw. AR-Brillen in den Status eines privat erworbenen Accessoires übergehen. Deshalb ist zu erwarten, dass der stationäre Einzelhandel die in der Abbildung 3 skizzierten Möglichkeiten für AR-Technologien eher über Apps anbieten sollte. Hierfür können die Kundinnen und Kunden ihr privates Smartphone nutzen oder stationär zur Verfügung gestellte Geräte im Geschäft nutzen (Screens u.a.), die bei Interaktion mit einem Smartphone personalisierte Kundeninteraktion im AR-Format ermöglichen. Bei aller Technologie-Euphorie über AR- und VR-Brillen sollten der wahre Kundennutzen und die Wirtschaftlichkeit immer im Blick behalten werden. ■

- Heinemann, G. (2021). Intelligent Retail: Die Zukunft des stationären Einzelhandels. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34339-2>
- Isley, S. C., Ketcham, R. & Arent, D. J. (2017). Using augmented reality to inform consumer choice and lower carbon footprints. *Environmental Research Letters*, 12(6). <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aa6def>
- Jäger, A.-K. & Weber, A. (2020). Increasing sustainable consumption: Message framing and in-store technology. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(8), 803–824. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2019-0044>
- Jain, S. & Werth, D. (2019). Current state of mixed reality technology for digital retail: A literature review. In F. F.-H. Nah & K. Siau (Hrsg.), *HCI in business, government and organizations. ECommerce and Consumer Behavior* (Bd. 11588, S. 22–37). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22335-9_2
- Javornik, A. (2016). Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 252–261. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.004>
- Kahl, G., Spassova, L., Schöning, J., Gehring, S. & Krüger, A. (2011). IRL SmartCart—A user-adaptive context-aware interface for shopping assistance. *Proceedings of the 16th International Conference on Intelligent User Interfaces*, 359–362. <https://doi.org/10.1145/1943403.1943465>
- Kuhn, S., Huettl, F., Deutsch, K., Kirchgässner, E., Huber, T. & Kneist, W. (2021). Chirurgische Ausbildung im digitalen Zeitalter – Virtual Reality, Augmented Reality und Robotik im Medizinstudium. *Zentralblatt für Chirurgie – Zeitschrift für Allgemeine, Viszeral-, Thorax- und Gefäßchirurgie*, 146(1), 37–43. <https://doi.org/10.1055/a-1265-7259>
- Lang, C. & Hasan, M. N. U. (2020). Mirror, mirror, how do I look in the outfit? Exploring consumers' preferences of using a magic mirror in apparel shopping. *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings*, 77(1). <https://doi.org/10.31274/itaa.12010>
- Liang, S. (2015). Research proposal on reviewing augmented reality applications for supporting ageing population. *Procedia Manufacturing*, 3, 219–226. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.132>

Literatur

- Ballhaus, W. (2022). Deutscher Virtual-Reality-Markt wächst über die Nische hinaus. *PriceWaterhouseCoopers*. <https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/studie-deutscher-virtual-reality-markt-waechst-ueber-die-nische-hinaus.html>
- Bayu, M. Z., Arshad, H. & Ali, N. M. (2013). Nutritional information visualization using mobile augmented reality technology. *Procedia Technology*, 11, 396–402. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.208>
- Bleize, D. N. M. & Antheunis, M. L. (2019). Factors influencing purchase intent in virtual worlds: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 25(4), 403–420. <https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1278028>
- Cesinger, B., Kulas, C., Lienbacher, E. & Vallaster, C. (2020). *Virtual Reality Augmented Reality im Handel*. New Design University St. Pölten.
- Chandukala, S. R., Reddy, K. S. & TAN, Y.-C. (2022, 29. März). How augmented reality can – and can't – help your brand. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/how-augmented-reality-can-and-cant-help-your-brand>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Deckert, R. & Wohlbe, A. (2021a). Digitalisierung und Einzelhandel: Taktiken und Technologien, Praxisbeispiele und Herausforderungen. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33090-3>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., Dennehy, D., Metri, B., Buhalis, D., Cheung, C. M. K., Conboy, K., Doyle, R., Dubey, R., Dutot, V., Felix, R., Goyal, D. P., Gustafsson, A., Hinsch, C., Jebabli, I., Janssen, M., Kim, Y.-G., Kim, J., Koos, S., Kreps, D., Kshetri, N., Kumar, V., Ooi, K.-B., Papagiannidis, S., Pappas, I. O., Polyviou, A., Park, S.-M., Pandey, N., Queiroz, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Shirish, A., Sigala, M., Spanaki, K., Tan, G. W.-H., Tiwari, Viglia, G. & Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>
- Gatter, S., Hüttl-Maack, V. & Rauschnabel, P. A. (2022). Can augmented reality satisfy consumers' need for touch? *Psychology & Marketing*, 39(3), 508–523. <https://doi.org/10.1002/mar.21618>
- Grewal, D., Noble, S. M., Roggeveen, A. L. & Nordfalt, J. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 96–113. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00697-z>
- Mandal, S. (2013). Brief introduction of virtual reality & its challenges. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(4), 304–309. <https://www.ijser.org/researchpaper/Brief-Introduction-of-Virtual-Reality-its-Challenges.pdf>
- Mehler-Bicher, A. & Steiger, L. (2017). *Augmentierte und Virtuelle Realität*.
- In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung* (S. 127–142). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53202-7_9
- Ozturkcan, S. (2021). Service innovation: Using augmented reality in the IKEA Place app. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 11(1), 8–13. <https://doi.org/10.1177/2043886920947110>
- Rauschnabel, P. A., Felix, R., Hinsch, C., Shahab, H., & Alt, F. (2022). What is XR? Towards a Framework for Augmented and Virtual Reality. *Computers in Human Behavior*, 133, 107289. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107289>
- Rese, A., Baier, D., Geyer-Schulz, A., & Schreiber, S. (2017). How augmented reality apps are accepted by consumers: A comparative analysis using scales and opinions. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 306–319. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.010>
- Roggendorf, U. (2022, Januar 21). Einsatz von Augmented Reality im Einzelhandel. <https://www.ladenbau.de/ratgeber/einsatz-von-augmented-reality-im-einzelhandel/>
- Rudolph, T., Bischof, S., Linzmajer, M., Kralle, N., & Barth, E. (2020). *Retail store of the Future—Die Zukunft des kontaktlosen Einkaufens*. Forschungszentrum für Handelsmanagement St. Gallen. <https://www.handelsliteratur-hsg.ch/studien/details/#cc-m-product-11849814597>
- Schreiber, S. (2020). *Die Akzeptanz von Augmented-Reality-Anwendungen im Handel*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29163-1>
- Styliaris, G. D. (2021). Augmented reality in food promotion and analysis: Review and potentials. *Digital*, 1(4), 216–240. <https://doi.org/10.3390/digital1040016>
- Teizer, J., König, M., Herrmann, T., Jelonek, M., Embers, S., Kazanci, C., Bürkü, S., Golovina, O., Quirke, I., Glasner, E., Daum, O., Richter, J., Hanff, J., Kikidi, E., Hecker, D., Vollstädt, R., & Bücken, W. (2021). Digitalisierung der Arbeitssicherheit auf Baustellen. In W. Bauer, S. Mütze-Niewöhner, S. Stowasser, C. Zanker, & N. Müller (Hrsg.), *Arbeit in der digitalisierten Welt* (S. 399–414). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62215-5_26
- Zhu, W., Owen, C., Li, H. & Lee, J.-H. (2004). Personalized in-store e-commerce with the PromoPad: An augmented reality shopping assistant. *Electronic Journal for E-commerce Tools and Applications*, 1(3), 1–19.

Digital Natives im stationären Buchhandel

Das Potenzial von digitalen
Zusatzleistungen

Welche Rolle spielt der stationäre Buchhandel für Zielgruppen, die in einer digitalen Welt sozialisiert wurden und für die das Smartphone als ständiger Begleiter in Konkurrenz zu Büchern tritt? Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit der Frage, welchen Beitrag digitale Zusatzservices bei der Positionierung im Wettbewerb mit Amazon und anderen Online-Anbietern leisten können.

Dr. Cordula Cerha, Dr. Fabian Nindl, Gustav Soucek

Wir leben in Zeiten der Digitalisierung, die alle Lebensbereiche erfasst – nicht zuletzt auch, wie wir Produkte einkaufen und konsumieren (Hagberg et al., 2016). Der Handel ist in den letzten Jahren durch die zunehmende Verbreitung des Online-Shoppings geprägt, dessen Wachstumsraten mit durchschnittlich 12,7% jährlich zwischen 2013 und 2021 jene des stationären Handels bei Weitem übertreffen (Ecommerce News Europe, 2022). Die Digital Natives (Prensky, 2001) gelten als Kernzielgruppe für den E-Commerce. Sie wurden mit Online-Medien sozialisiert, sind vertraut im Umgang mit neuen Technologien und differenzieren nicht im selben Ausmass zwischen offline und online wie Digital Immigrants (Baykal, 2020; Batat, 2021; Plazibat et al., 2017; Donnelly & Scaff, 2013).

Man sollte jedoch nicht vergessen, dass die überwiegende Mehrheit der Einkäufe immer noch in physischen Geschäften stattfindet, was sich in naher Zukunft auch nicht ändern wird (Hagberg et al., 2017). Ein Marktanteil von 14% für den Distanzhandel in Österreich im Jahr 2021 (KMU Forschung Austria, 2022) bedeutet gleichzeitig, dass die verbleibenden 86% von stationären Läden erwirtschaftet werden. Für diese Geschäfte bringt die Digitalisierung nicht nur Herausforderungen mit sich, sondern auch Chancen (Shankar et al., 2021; Grewal et al., 2021; Reinartz et al., 2019). Es gibt immer mehr digitale Technologien, die es Händlern ermöglichen, ihre In-Store-Experience zu verbessern (Grewal et al., 2020; Inman & Nikolova, 2017; Burke, 2002; Giebelhausen et al., 2014). Eine besondere Rolle spielt dabei das Smartphone, das nicht nur als Shop und Zahlungskanal genutzt werden kann, sondern als Begleiter beim Einkauf im Geschäft, Produktvergleiche, Preisabfragen und einen Austausch mit der Peer-Gruppe ermöglicht (Grewal et al., 2018; Mosquera et al., 2018). Besonders jüngere Konsumentinnen und Konsumenten erwarten, dass Händler mit dem

technologischen Fortschritt mithalten (Alexander & Kent, 2022; Kleinjohann & Reinecke, 2020; MacKenzie et al., 2013).

Der Buchhandel ist einer jener Sektoren, die als Erste und am stärksten durch die digitale Revolution betroffen waren. Im Jahr 2005 hat Jeff Bezos Bücher bewusst als erste Produktkategorie für seinen Online-Shop Amazon ausgewählt: Bücher sind hoch standardisiert und müssen daher vor dem Kauf weder gesehen noch angefasst oder ausprobiert werden. Dazu kommen ein moderater Stückpreis und eine hohe Versandeignung. Diese Gründe sind auch ausschlaggebend dafür, dass Bücher zu jenen Produkten gehören, die den höchsten Online-Marktanteil haben. In Österreich lag dieser im Jahr 2021 bei 25% (KMU Forschung Austria, 2022). Zudem kann das Produkt Buch selbst vergleichsweise einfach digitalisiert werden. Der Vertrieb von E-Books und Audio-Books kann in Realtime und zu marginalen Kosten erfolgen, wodurch ein

zusätzlicher Verdrängungswettbewerb für stationäre Buchgeschäfte entsteht.

Angesichts all dieser Entwicklungen und der Tatsache, dass Digital Natives die Einkäuferinnen und Einkäufer von morgen sind, steht der stationäre Buchhandel unter Druck, eine In-Store-Experience zu bieten, die auch für diese Zielgruppe attraktiv ist.

Zielsetzung der Untersuchung

Die vorliegende Studie wurde in Kooperation mit dem Hauptverband des österreichischen Buchhandels durchgeführt. Dieser vertritt seit 1859 national und international die Interessen von Buchhandlungen, Verlagen, Buchauslieferungen, Verlagsvertretungen und Antiquariaten und engagiert sich gleichermaßen für die Interessen kleiner, mittelständischer und grosser Unternehmen.



Dr. Cordula Cerha

Assistant Professorin am Institut für Retailing & Data Science am Department für Marketing an der Wirtschaftsuniversität Wien
cordula.cerha@wu.ac.at
www.wu.ac.at/retail

Dr. Fabian Nindl

Lektor am Institut für Retailing & Data Science am Department für Marketing an der Wirtschaftsuniversität Wien
fabian.nindl@wu.ac.at
www.wu.ac.at/retail

Gustav Soucek

Geschäftsführer des Hauptverbands des Österreichischen Buchhandels
soucek@hvb.at
www.buecher.at

Die Untersuchung zielt darauf ab, die Einkaufspräferenzen der Digital Natives besser zu verstehen und zu analysieren, wie sich der stationäre Buchhandel in einem zunehmend digitalen Wettbewerbsumfeld positionieren kann.

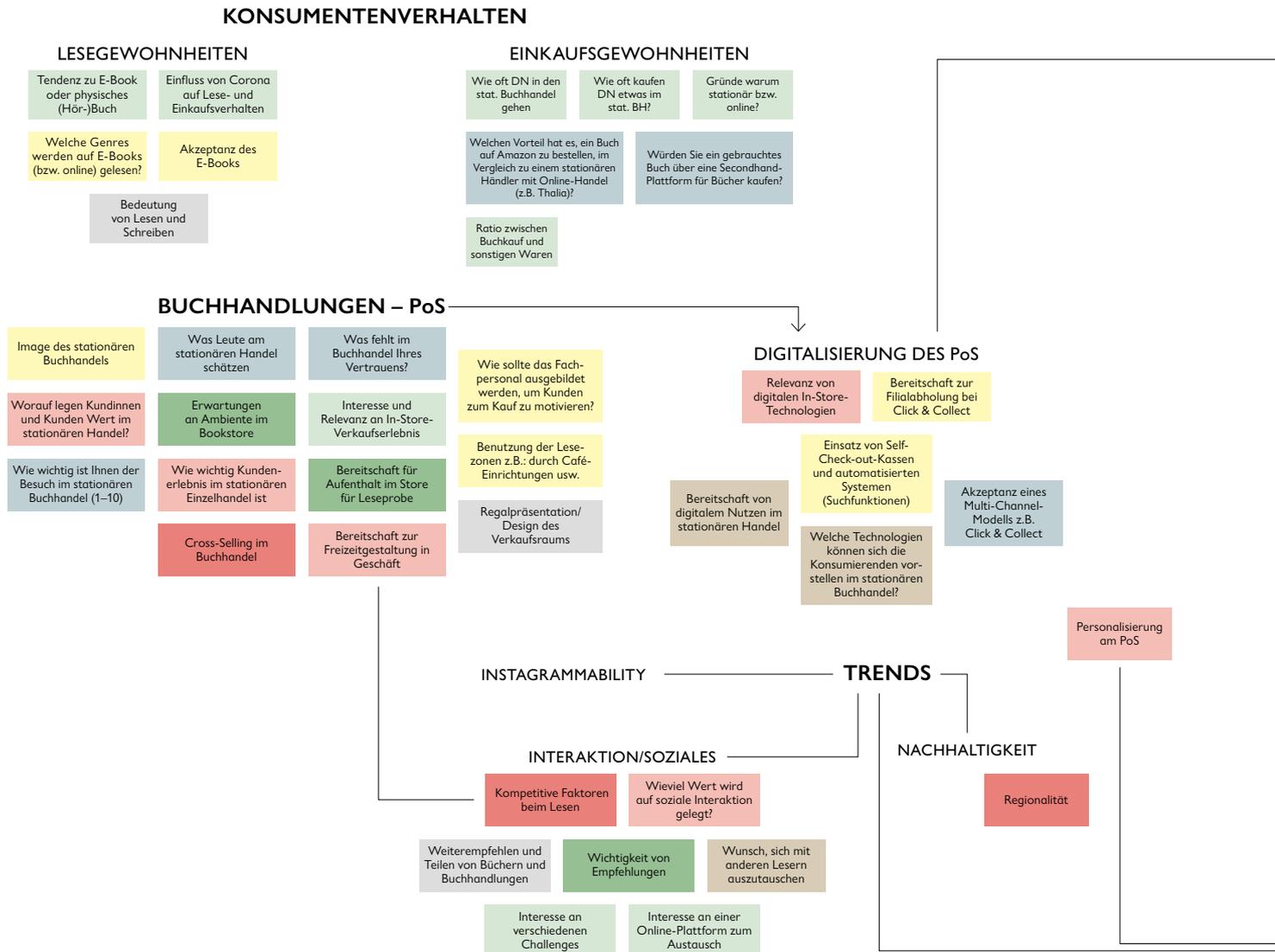
Die folgenden zwei Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Wie kann der stationäre Buchhandel ein attraktives Einkaufserlebnis für die Zielgruppe der Digital Natives gestalten?
- Welche Rolle können innovative digitale In-Store-Services bei der Vermittlung von Store-Experience in stationären Buchhandelsgeschäften spielen?

Methodik

Zunächst wurde im April 2021, ausgehend von einem partizipativen Forschungsverständnis, auf die gruppenbasierte Kreativitätstechnik des Brainstormings gesetzt. Sieben Gruppen von Digital Natives sammelten Ideen zu den Themen Lesen und Buchkauf. Ein besonderer

Abb. 1: Visualisierung der Ergebnisse des explorativen Brainstormings zur Entwicklung innovativer Serviceangebote im stationären Buchhandel mit mural



Schwerpunkt wurde dabei auf In-Store-Marketingaktivitäten im Buchhandel, Strategien zur Erlebnisvermittlung und potenzielle digitale Innovationen gesetzt. Die Ideen wurden im Anschluss verschriftlicht, analysiert und priorisiert. In einer gemeinsamen Follow-up-Runde wurden die Insights der Kleingruppen präsentiert und unter Anleitung zweier

Moderatoren diskutiert sowie mithilfe des Software-Tools mural strukturiert und visualisiert (vgl. Abbildung 1). Auf Basis der Ergebnisse wurden zehn potenzielle digitale Serviceangebote für den stationären Buchhandel definiert.

Nach Auswertung der Erkenntnisse des Brainstormings wurden unter Ein-

satz eines Convenience-Samplings mit Quotenvorgabe für Geschlecht und Alter 772 Digital Natives in drei Altersgruppen (14–19, 20–25 und 26–30) online befragt. Unter Anleitung eines Projektteams, bestehend aus sieben Personen, wurden die Befragten durch persönliche Ansprache und soziale Medien rekrutiert. Der Fragebogen wurde mit der Software Qualtrics erstellt und umfasste die wesentlichen Themen Lesegewohnheiten, Präferenzen beim Buchkauf, Nutzung von und Einstellung zu diversen Online- und Offline-Kanälen für Bücher und die Wahrnehmung von In-Store-Experience beim Buchkauf. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Untersuchung waren potenzielle Service-Innovationen im stationären Buchhandel, wobei analoge und digitale Services behandelt wurden.

Die Attraktivität der in der Vorstudie definierten zehn digitalen Serviceangebote sowie sechs analoger Zusatzleistungen wurde ebenfalls erhoben (vgl. Abbildung 2). Die Datenauswertung erfolgte mittels SPSS, wobei zunächst eine deskriptive Auswertung stattfand. Im Anschluss wurden Gruppenvergleiche nach der Leseaktivität der Digital Natives durchgeführt. Dazu wurde, nachdem nicht für alle Variablen die Voraussetzungen für eine Varianzanalyse gegeben sind, eine ANOVA on ranks nach Kruskal-Wallis durchgeführt.

Ergebnisse

Bei den Lesegewohnheiten zeigt sich, dass Digital Natives zumindest im Hinblick auf das Lesen weniger digital sind, als ihr Name dies vermuten lässt. Obwohl sie mit den neuen Medien aufgewachsen sind, lesen sie bevorzugt auf die herkömmliche Weise und nutzen vorwiegend gebundene Bücher und Taschenbücher. Die Mehrheit verwendet überhaupt keine E-Reader (52%) oder Hörbücher (62%). Viel-Lesende (die in den vergangenen 6 Monaten 5 oder mehr

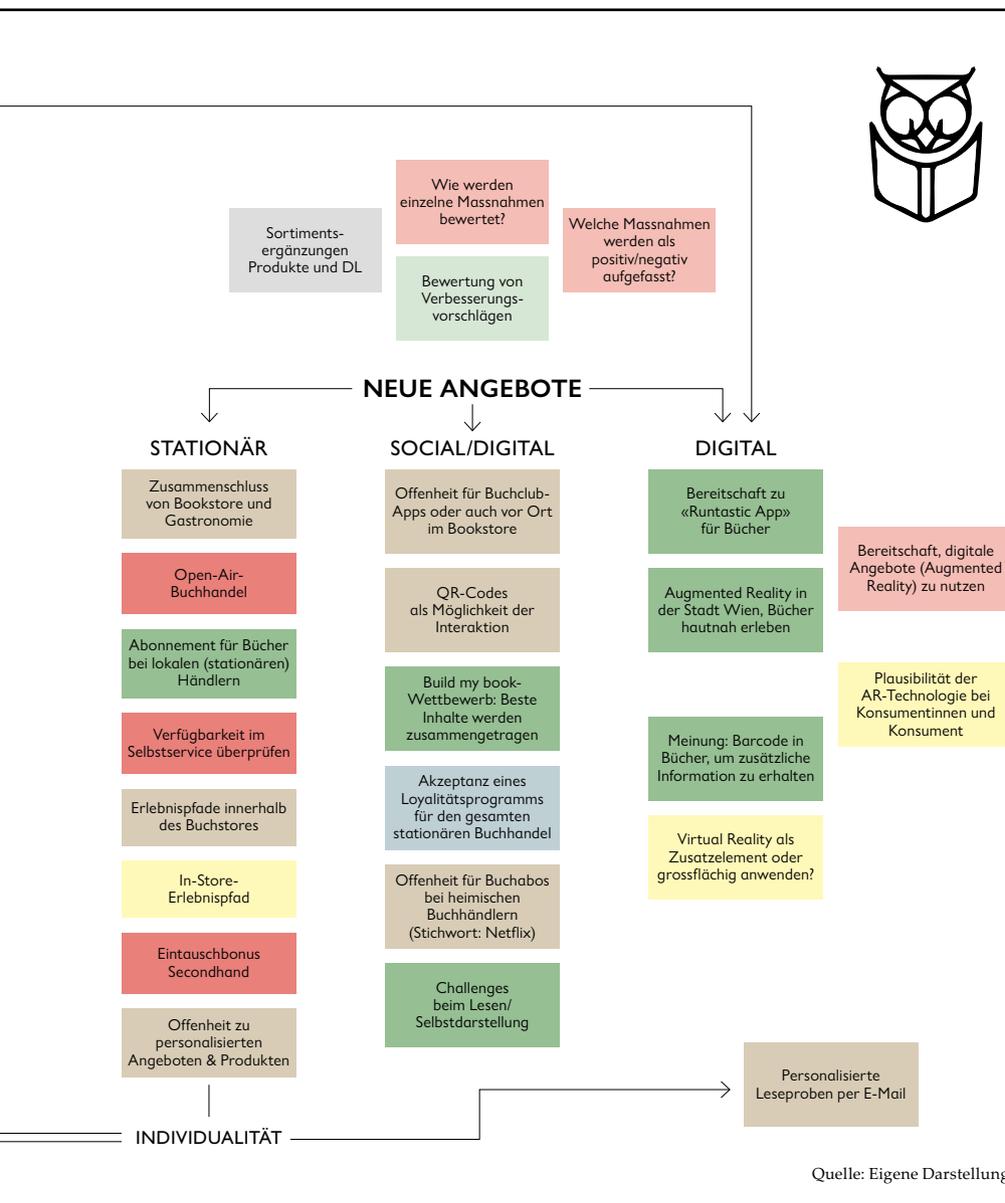


Abb. 2: Untersuchte digitale und analoge Serviceangebote im stationären Buchhandel



Quelle: Eigene Darstellung.

Bücher gelesen haben) nutzen E-Reader zwar signifikant häufiger, auch unter ihnen tun dies aber nur 24% sehr häufig und 40% überhaupt nicht.

Dass digitale Medien, wenn auch nicht unbedingt für das Lesen, intensiv genutzt werden, zeigt sich allerdings bei den Aktivitäten, welche die grösste Kon-

kurrenz zu Büchern darstellen. Zwar ist das Verbringen von Zeit mit Familie und Freunden die Hauptaktivität, wenn die Befragten eigentlich lesen wollten, es aber dann doch nicht tun (50% trifft voll und ganz zu). Gleich danach folgen aber Social Media (37% trifft voll und ganz zu) und Streaming (37% trifft voll und ganz zu). Gaming spielt mit 12% eben-

falls eine grosse Rolle. Die Vergleichswerte in der Gruppe der Nicht-Lesenden (die in den letzten 6 Monaten kein Buch gelesen haben), liegen bei Social Media (43%) und Gaming (18%) noch einmal signifikant höher. Diese Ergebnisse lassen sich durch qualitative Insights aus dem Brainstorming ergänzen: Während Kinder noch häufig lesen, ist der Griff zum Smartphone vor allem für heranwachsende Jugendliche verführerisch, da die Geräte Zugang zu einer Welt voller potenzieller neuer Kontakte, Freunde und Unterhaltung bieten, die in direkte Konkurrenz zu den Protagonisten in Büchern tritt. Ähnliche Ergebnisse zeigen aktuelle Studien (Schaeffer, 2021; Börsenverein, 2018).

Betrachtet man die Absicht, verschiedene Bezugsquellen in Zukunft zu nutzen, so sieht man, dass Digital Natives Omnichannel-Konsumentinnen

Zusammenfassung

In der Zielgruppe der Digital Natives konkurriert der Buchhandel mit digitalen Medien und Einkaufskanälen um Aufmerksamkeit, Zeit und Kaufkraft der Konsumentinnen und Konsumenten. Wenn er relevant bleiben möchte, muss er sich als attraktive Einkaufswelt präsentieren und die Erwartungen der nächsten Generationen hinsichtlich des Einsatzes von Technologie erfüllen. Digitale Zusatzservices können dann eine wichtige Ergänzung des stationären Erlebnisses sein, wenn sie auf die Zielgruppe abgestimmt sind und einen echten Zusatznutzen bieten.

und -Konsumenten sind. Die überwiegende Mehrheit plant ihre Einkäufe in Zukunft zumindest teilweise auch in stationären Buchhandelsketten (86%) und Buchgeschäften, die zu keiner Kette gehören (68%), zu tätigen. Aber

Top-Prioritäten bei der Wahl eines stationären Buchgeschäftes sind die Auswahl, die Serviceorientierung sowie das Fachwissen der Mitarbeitenden.

auch Amazon (71%), Online-Shops von Buchketten (68%) und Online-Shops von unabhängigen Buchgeschäften (43%) werden frequentiert. Anlassabhängig wechseln Digital Natives zwischen Online- und Offline-Kanälen hin und her. Alternative Buchbezugsquellen, wie das Ausleihen bei Familie und Freunden oder aus einer Bücherei, Büchertauschbörsen, die Nutzung öffentlicher Bücherschränke sowie der Einkauf auf Flohmärkten oder in Secondhand-Läden spielen eine untergeordnete Rolle. Sie werden nur von einer Minderheit genutzt und auch in Zukunft planen wenige, diese Kanäle aufzusuchen. Dass das Motiv des Besitzenwollens hier stärker wiegt als Nachhaltigkeitsüberlegungen, die bei der Zielgruppe der Digital Natives sonst hoch bewertet werden, ist ein für den stationären Buchhandel erfreuliches Ergebnis. Anreiz in ein Geschäft zu kommen, ist für die Befragten, dass das Buch bei Gefallen sofort mitgenommen werden kann (60% sehr wichtig). Laut Prensky (2001) zeichnet das Bedürfnis nach Instant Gratification Digital Natives aus. Auch das haptische Erlebnis, also die Möglichkeit des Durchblätterns von Büchern, beurteilen 49% als sehr wichtig. Beide Argumente sind für die Viel-Lesenden unter den Digital Natives (mit 69% und 55%) noch einmal signifikant wichtiger. Top-Prioritäten bei der Wahl eines stationären Buchgeschäftes sind die Auswahl, die Serviceorientierung sowie das Fachwissen der Mitarbeitenden.

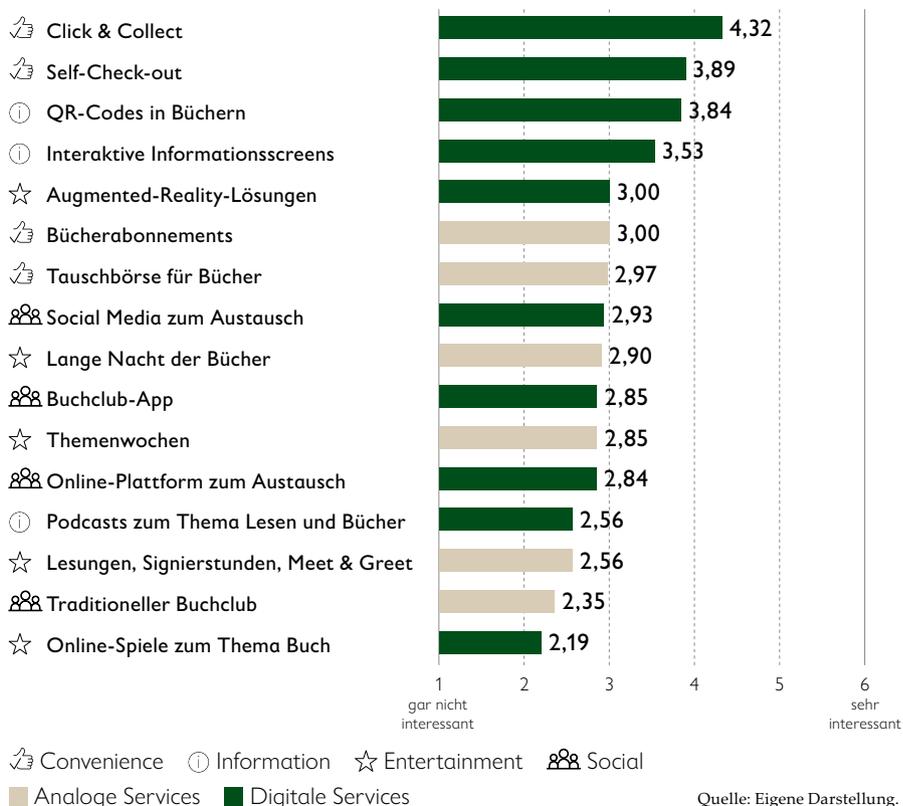
Die Serviceorientierung wird auf einer sechsstufigen Skala von 36% der Befragten mit 6 = sehr wichtig beurteilt und von 24% mit 5. Dem stehen 4% Bewertungen mit 1 = nicht wichtig und 6% Beurteilungen mit 2 gegenüber. Dieses

Dienstleistungsangebote, wird ein deutlicher Widerspruch sichtbar: Das Interesse an den in der Vorstudie von Digital Natives als potenziell attraktiv eingestuften digitalen Zusatzservices ist insgesamt eher gering (vgl. Abbildung 3). Nur vier digitale Dienstleistungen erreichen auf einer sechsstufigen Skala einen Gesamtmittelwert von über 3,5 und wecken damit mehr Interesse als Desinteresse.

Mit Click & Collect und Self-Check-out führen zwei Convenience-Services das Beliebtheits-Ranking an. Diese sind zwar vergleichsweise wenig innovativ, verdeutlichen aber, welcher Stellenwert der im Online-Handel so wichtigen Bequemlichkeit auch beim Einkauf im stationären Handel zukommt. Auch die Tatsache, dass die Befragten mit diesen Services

Ergebnis deutet zunächst darauf hin, dass Services im Hinblick auf die Einkaufsstättenprofilierung in der Zielgruppe der Digital Natives eine hohe Bedeutung zukommt. Betrachtet man dann jedoch die Akzeptanz konkreter

Abb. 3: Interesse an potenziellen Serviceangeboten im stationären Buchhandel



schon vertraut sind und möglicherweise positive Erfahrungen gemacht haben, könnte eine Rolle spielen. Während der Covid-19-Lockdowns haben viele Buchgeschäfte Click & Collect angeboten.

Digital Natives sind eine Omnichannel-Zielgruppe, die ihre Einkaufsbedürfnisse je nach Anlass sowohl online als auch stationär erfüllt.

Self-Check-out wird bislang im stationären Buchhandel noch kaum eingesetzt, allerdings kennen viele Konsumentinnen und Konsumenten diese Technologie von anderen Händlern.

Informationsservices wie QR-Codes in Büchern, über die Zusatzinformationen oder weitere Buchtipps abgerufen werden können und interaktive Informationsscreens sind ebenfalls für die Mehrheit eher interessant. Der Rest der Dienstleistungen ist nur für einzelne Nischensegmente attraktiv.

Im Vergleich mit dem nicht-digitalen Serviceangebot sind digitale Dienst-

leistungen aber immer noch deutlich populärer. Bücherabonnements, in deren Rahmen den Lesenden in bestimmten Abständen ein Buch empfohlen wird, die Einrichtung einer Tauschbörse für Bücher, eine Lange Nacht der Bücher, Themenwochen (z.B. Krimiwoche), Lesungen, Signierstunden und Meet & Greet mit Autorinnen oder Autoren oder ein traditioneller Buchclub haben allesamt einen Gesamtmittelwert von deutlich unter 3,5.

Weiterführende Analysen zeigen, dass das Interesse an verschiedenen digitalen Services vom Produktinvolvement abhängt (vgl. Abbildung 4). Viel-Lesende

Abb. 4: Serviceleistungen mit unterschiedlichem Interesse nach Leseaktivität

Leseaktivität (letzte 6 Monate)	Digitale Services (Mittelwerte; 1=gar nicht interessant – 6=sehr interessant)				Analoge Services (Mittelwerte; 1=gar nicht interessant – 6=sehr interessant)			
	Interaktive Informations- screens	Augmented- Reality- Lösungen	Self-Check-out- Kassen	Online-Spiele zum Thema Buch	Lesungen, Signierstunden, Meet & Greet	Lange Nacht der Bücher	Bücher- Abos	Buchclub
Viel-Lesende (5 und mehr Bücher)	3,13	2,52	3,56	1,91	3,06	3,08	3,36	2,62
Moderat-Lesende (3–4 Bücher)	3,27	2,72	3,97	1,98	2,58	3,05	3,11	2,45
Wenig-Lesende (1–2 Bücher)	3,75	3,31	4,05	2,32	2,47	2,90	2,96	2,35
Nicht-Lesende Kein Buch	3,72	3,04	3,73	2,41	2,33	2,56	2,64	2,00
Gruppenvergleich								
Sig.test des Rangvergleichs nach Kruskal-Wallis	<0,001**	< 0,001**	0,031*	0,004**	0,008**	0,049*	0,003**	0,005**
Paarvergleich (Sig. nach Bonferroni-Korrektur)								
Viel-Lesende vs. Nicht-Lesende	0,019*	0,084	1,000	0,114	0,010*	0,079	0,002*	0,007**
Viel-Lesende vs. Wenig-Lesende	0,002**	0,000**	0,053	0,054	0,017*	1,000	0,147	1,000
Viel-Lesende vs. Moderat-Lesende	1,000	1,000	0,374	1,000	0,305	1,000	1,000	1,000
Moderat-Lesende vs. Nicht-Lesende	0,082	0,473	1,000	0,095	0,968	0,101	0,045*	0,019*
Moderat Lesende vs. Wenig Lesende	0,009**	0,003**	1,000	0,034*	1,000	1,000	1,000	1,000
Wenig-Lesende vs. Nicht-Lesende	1,000	1,000	0,275	1,000	1,000	0,305	0,238	0,062

* = p < 0,05; ** = p < 0,01. Quelle: Eigene Darstellung.

interessieren sich signifikant weniger für interaktive Informationsscreens als Wenig-Lesende (1–2 Bücher in den vergangenen 6 Monaten) und Nicht-Lesende. Eine plausible Erklärung ist, dass diese Zielgruppe ihre Präferenzen gut kennt und weiss, wonach sie sucht. Wenig-Lesende sind andererseits deutlich offener für Angebote, die Unterhaltung versprechen. Sie interessieren sich mehr für Gamification-Services wie Online-Spiele zum Thema Buch oder Augmented-Reality-Lösungen zum Finden von Büchern oder als Erlebnispfad durch die Buchhandlung etc. als Moderat-Lesende (3–4 Bücher in den vergangenen 6 Monaten) oder Viel-Lesende.

Implikationen für den stationären Buchhandel

Die vorliegende Studie zeigt, dass Digital Natives eine Omnichannel-Zielgruppe sind, die ihre Einkaufsbedürfnisse je nach Anlass sowohl online als auch stationär erfüllt. Für Buchgeschäfte bedeutet dies, dass sie überlegen müssen, wie sie durch die Experience am Point of Sale einen Mehrwert gegenüber der Online-Konkurrenz schaffen können.

Digitale Zusatzservices sind für die in dieser Studie befragten Digital Natives attraktiver als analoge Angebote. Allerdings kommen nicht alle Services gleich gut an und es ist wesentlich, dass die Zielgruppe einen direkten Vorteil sieht. Digitalisierung um ihrer selbst willen und technologische Spielereien ohne echten Zusatznutzen überzeugen Digital Natives nicht. Dieses Ergebnis entspricht dem Technology Acceptance Model (TAM) (Davies et al., 1989), demzufolge die Akzeptanz neuer Technologien von deren wahrgenommener Nützlichkeit abhängt. Einzelne Segmente innerhalb der Zielgruppe zeigen unterschiedliches Interesse an konkreten Serviceleistungen. Viel-lesende Digital Natives haben andere Präferenzen als wenig-lesende oder nicht-lesende Digital Natives.

Die Produktvielfalt ist immer noch die wichtigste Determinante für die Wahl der Einkaufsstätte beim Buchkauf. Wenn es um die Sortimentsbreite und -tiefe geht, ist es für den stationären Buchhandel unmöglich, mit dem unbeschränkten Regalplatz von Online-Händlern mitzuhalten (Reinartz et al.,

2019). Stationäre Buchgeschäfte, insbesondere kleinere, die zu keiner Kette gehören, müssen daher andere Vorteile bieten, um diese Schwäche zu kompensieren. Qualifiziertes Personal, welches das Sortiment kuratiert und Orientierung in der Fülle der verfügbaren Produkte bietet (Gauri et al., 2021, Bäckström

Kernthesen

- 1 Digitale Services können die In-Store-Experience im stationären Buchhandel abrunden.
- 2 Die grösste Herausforderung liegt darin, einen gut abgestimmten Mix aus digitalen und analogen Erlebniskomponenten zu finden.
- 3 Technische Spielereien alleine überzeugen nicht, da Leistungen mit einem klaren Benefit präferiert werden.
- 4 Individuelle Bedürfnisse unterschiedlicher Segmente, z.B. Nicht-, Wenig-, Moderat- und Viel-Lesende, sollten beim Angebot von digitalen Services berücksichtigt werden.

Handlungsempfehlungen

- 1 Um für digital affine Omnichannel-Consumer im Vergleich mit der Online-Konkurrenz attraktiv zu sein, müssen stationäre Buchgeschäfte über das Sortiment hinausdenken und stimmige Erlebniswelten gestalten.
- 2 Erlebnisse können von gemütlichen Sitzecken zum Schmökern bis hin zu Augmented-Reality-Erlebnispfaden durch die Buchhandlung reichen, um das Verweilen im stationären Geschäft attraktiver zu machen.
- 3 Buchhandelsketten können mit ihren finanziellen Mitteln und Synergien beim Roll-out aufwendigere Technologien wie Apps oder Informationsscreens umsetzen.
- 4 Kleinere Händler können Innovation durch weniger kostenintensive Massnahmen wie SMS-Vorbestellungen, QR-Codes oder Buchclubs in Chatgruppen signalisieren.
- 5 Da das Interesse an digitalen Services wie Augmented Reality, interaktiven Informationsscreens oder Online-Spielen innerhalb der Digital Natives variiert, ist eine profunde Analyse der Attraktivität in Teilzielgruppen entscheidend.

& Johansson, 2006), ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Studie zeigt, dass freundlicher, kompetenter und individueller Service von den Digital Natives geschätzt wird. Auch hierbei können In-Store-Technologien, wie beispielsweise Tablets, das Verkaufspersonal am Point of Sales unterstützen.

Limitationen und Ausblick

Diese explorative Studie wurde in Kooperation mit dem Hauptverband des österreichischen Buchhandels mit dem Ziel durchgeführt, Handlungs-

Freundlicher,
kompetenter und
individueller Service
wird von den Digital
Natives geschätzt.

empfehlungen für den österreichischen Buchhandel abzuleiten. Obwohl anzunehmen ist, dass Digital Natives mit einer Online-Befragung gut erreicht werden können, ist hinsichtlich der Repräsentativität der Ergebnisse festzuhalten, dass ein Convenience-Sample mit Quoten für Geschlecht und Alter zum Einsatz kam.

Der Fokus der Studie liegt auf dem Buchhandel mit seinen speziellen Herausforderungen. Schlussfolgerungen für andere Sektoren des Handels sind daher nur in sehr eingeschränktem Ausmass möglich. Gemeinsam ist dem Buchhandel mit anderen Handelspartnern, dass er mit der unlimitierten Verkaufsfläche der Online-Händler im Wettbewerb steht (Reinartz et al., 2019). Weiterführende Studien über Branchengrenzen hinweg könnten einen tieferen Einblick bieten, welche Arten von digitalen Services im stationären Handel Digital Natives ansprechen. ■

Literatur

- Alexander, B. & Kent, A. (2020). Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102338>
- Bäckström, K. & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417–430. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.02.005>
- Batav, W. (2021). *Youth marketing to digital natives*. Edward Elgar Publishing.
- Baykal, B. (2020). Generational differences in omnichannel experience: Rising new Segment: Gen Z. In T. Dirsehan (Hrsg.), *Managing customer experiences in an omnichannel world: Melody of online and offline environments in the customer journey* (117–132). Emerald Publishing Limited.
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels. (2018, Juni). *Book Buyers – quo vadis?* [Key Results]. https://www.boersenverein.de/tx_file_download?tx_theme_pi1%5BfileUid%5D=2097&tx_theme_pi1%5Bpreferer%5D=https%3A%2F%2Fwww.boersenverein.de%2Fmarkt-daten%2Fmarktforschung%2Fstudien-umfragen%2Fstudie-buchkaeuer-quo-vadis%2F&cHash=1118b270a60f0ba7f75a44d3551bbeb
- Burke, R. R. (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.
- 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.
- Donnelly, C. & Scaff, R. (2013). Who are the millennial shoppers? And what do they really want. *Accenture Outlook*, 2, 1–7.
- Ecommerce News Europe. (2022, 29. Juni). *Umsatz im B2C-E-Commerce-Markt in Europa in den Jahren 2013 bis 2021 (in Milliarden Euro)* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/881008/umfrage/umsatz-im-b2c-e-commerce-markt-in-europa/>
- Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J.R., Fogarty, J., Carr, S. & Howerton, E. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1), 42–61.
- Giebelhausen, M., Robinson, S. G., Sirianni, N. J. & Brady, M. K. (2014). Touch versus tech: When technology functions as a barrier or a benefit to service encounters. *Journal of Marketing*, 78(4), 113–124.
- Grewal, D., Ahlbom, C. P., Beitelspacher, L., Noble, S. M. & Nordfalt, J. (2018). In-store mobile phone use and customer shopping behavior: Evidence from the field. *Journal of Marketing*, 82 (4), 102–124
- Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L. & Sethuraman, R. (2021). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6–12.
- Grewal, D., Noble, S. M., Roggeveen, A. L. & Nordfalt, J. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 96–113.
- Hagberg, J., Jonsson, A. & Egels-Zandén, N. (2017). Retail digitalization: Implications for physical stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 264–269.
- Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694–712
- Inman, J. J. & Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7–28.
- Kleinjohann, M. & Reinecke, V. (2020): *Marketing-kommunikation mit der Generation Z - Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives*. Springer-Verlag.
- KMU Forschung Austria. (2022): *eCommerce Studie Österreich 2022 – Die 13. Studie zum Konsumentenverhalten im Distanzhandel*.
- MacKenzie, I., Meyer, C. & Noble, S. (2013, Oktober). How retailers can keep up with consumers. McKinsey & Company, 18(1). https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/how%20retailers%20can%20keep%20up%20with%20consumers/how_retailers_can_keep_up_with_consumers_v2.pdf?shouldIndex=false
- Mosquera, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C. & Pelegrín-Borondo, J. (2018). Key factors for in-store smartphone use in an omnichannel experience: Millennials vs. nonmillennials. *Complexity*, 2018. <https://doi.org/10.1155/2018/1057356>
- Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. On the horizon*, 9 (5), 1–3
- Plazibat, I., Dadić, M. & Petričević, D. (2017). Do the millennials make a difference in retail. In E. Tomé, G. Neumann & B. Knežević (Hrsg.), *Theory and applications in the knowledge economy, Proceedings of the International Conference TAKE 2017* (S. 186–196), Zagreb, Croatia.
- Reinartz, W., Wiegand, N. & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36 (3), 350–366.
- Schaeffer, K. (2021, 12. November). *Among many U.S. children, reading for fun has become less common, federal data shows*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2021/11/12/among-many-u-s-children-reading-for-fun-has-become-less-common-federal-data-shows/>
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S. & Waddoups, R. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13–27.



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 sven.reinecke@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 6.2023: Data & Creativity

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 19.06.2023 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung

Susanna Renner, M.Sc.

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

Illustration: © Studio Nippoldt

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 (Karrtinki/fujiwara)

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 mal jährlich, Auflage: 2500 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 eingesendete Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 40. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Smart Targeting im stationären Handel

Erfolgsfaktoren für die kundenzentrierte
Ausgestaltung von Digital Signage am PoS

Der Handel setzt zunehmend auf individualisierte Digital-Signage-Kommunikation am PoS. Dieser Beitrag stellt Einsatzfelder, Forschungsstand sowie Erfolgsfaktoren vor. Die Ergebnisse einer Fallstudie mit rund 115 Millionen getrackten Kundenkontakten zeigt u.a., dass neben der Platzierung vor allem die Relevanz der Inhalte erfolgsrelevant ist.

Dr. Markus Schweizer, Prof. Dr. Gunnar Mau, Prof. Dr. Martina Peuser, Simon Riedel

Um den aktuellen Herausforderungen – auch durch den Online-Handel und dem sich verändernden Informations- und Kommunikationsverhalten von Kundinnen und Kunden – zu begegnen, setzt der stationäre Handel zunehmend auf den Einsatz von digitalen Medien am PoS, die unter dem Begriff Digital Signage zusammengefasst werden können. Dies bezeichnet den Einsatz eines oder mehrerer Bildschirme mit Werbe- und Informationsfunktion, die sowohl im Innen- als auch im Aussenbereich eines Verkaufsraumes angebracht werden können (Rainer, 2020). Im Gegensatz zu klassischen PoS-Werbemitteln (gedruckte Poster, In-Store-TV etc.) bietet Digital Signage durch die Vernetzung und zentrale Steuerung vielfältigere vertriebliche Möglichkeiten (Silberer, 2010).

Die Einsatzgebiete von Digital Signage reichen in der Praxis von stationären Ladengeschäften über Shoppingcenter bis zu Bahnhöfen oder Apotheken – überall dort, wo sich Menschen aufhalten. Auch das Spektrum der in der Praxis genutzten Formate ist gross: digitale Preisschilder, Media-Displays, Kundenstopper, Cash-Trays, Touch-Displays zur interaktiven Nutzung durch Kundinnen und Kunden etc.

Tatsächlich zeigen Studien, dass der Einsatz solcher Technologien im Handel Umsätze steigern und Kosten senken kann (Inman & Nikolova, 2017). Der daraus resultierenden Bedeutung für die Praxis steht allerdings ein noch überschaubarer Forschungsstand zu konkreten Technologien gegenüber. Dazu kommt, dass sich die eingesetzten Technologien und deren operative Umsetzung am PoS stetig anpassen und entwickeln (Shankar et al., 2021). Das Wissen aus empirischen Studien zu einzelnen, aktuellen Technologien ist deshalb begrenzt; Garaus et al. (2021) berichten in ihrem umfassenden Literaturüberblick von zwölf Publikationen zu Digital-Signage-Displays.

Deshalb werden sich die Autorin und Autoren im Folgenden auf den Einsatz einer konkreten Technologie fokussieren, nämlich auf die individualisierte Digital-Signage-Kommunikation am PoS. Dabei werden die entsprechenden Einsatzfelder aufgezeigt, der aktuelle Forschungsstand skizziert und, wo möglich, Wissen über die Wirkungsweisen anderer Technologien übertragen. Insbesondere wird das Spannungsfeld zwischen Marketinginstrument und Kundenmehrwert betrachtet, welches sich im Zielkonflikt zwischen der Erzeugung von Aufmerksamkeit und andererseits dem Wohlbefinden der Kundschaft ergeben kann.

Einbettung von digitalen Medien in die In-Store-Kommunikation des Händlers

Digital-Signage-Displays sind typischerweise in Bildschirmnetzwerke eingebettet, die sowohl statische Inhalte (Bilder,



Dr. Markus Schweizer
Geschäftsführer und Partner
Holistic Consulting GmbH
markus.schweizer@holisticconsultinggroup.com
www.holisticconsultinggroup.com

Prof. Dr. Gunnar Mau
Professor für Konsumpsychologie
Deutsche Hochschule für Gesundheit und Sport, Berlin
gunnar.mau@dhgs-hochschule.de
www.dhgs-hochschule.de

Prof. Dr. Martina Peuser
Professorin für Allgemeine BWL,
insbesondere Organisation und Projektmanagement,
Leibniz-Fachhochschule Hannover
peuser@leibniz-fh.de
www.leibniz-fh.de

Simon Riedel
Senior Consultant, Holistic Consulting GmbH
simon.riedel@holisticconsultinggroup.com
www.holisticconsultinggroup.com

Logos, Slogans etc.) als auch dynamische Komponenten (Videos, Animationen, Laufschriften etc.) darstellen können. Durch die grosse Flexibilität der dynamischen Inhalte von Digital-Signage-Displays und die Möglichkeit, diese zeit- und zielgruppengenau anzusteuern, eröffnet diese Technologie das Potenzial, auf die Kundschaft zugeschnittene Informationen so auszuspielen, dass es ihrem Informationsbedarf im Entscheidungsprozess entspricht (Garaus et al., 2021).

Inman und Nikolova (2017) heben hervor, dass Technologien am PoS dann für den Handel einen Mehrwert bieten, wenn sie entweder neue Kundschaft für das Geschäft begeistern, den Warenkorb bestehender Kunden und Kundinnen vergrössern oder dazu beitragen, eine höhere Konsumentenrente zu erzielen. Im Fall von Digital Signage soll dies durch diese vier Anwendungsfelder gelingen (Silberer, 2010):

- (1) Imageförderung
- (2) Informationen und Services
- (3) Steigerung der Atmosphäre und Stimmung
- (4) Verkaufsförderung

Wichtig sind dabei – noch vor der Installation – zwei Fragen: (1) Zum einen muss die Frage nach dem «Wozu?» beantwortet

werden. Welchem Zweck soll Digital Signage im konkreten Anwendungsfall dienen? Welche Ziele sollen erreicht werden? Nur durch die Klarheit der Ziele, die mit dem Einsatz der Technologie verbunden sind, kann deren Einsatz strategisch und effektiv erfolgen. Ausserdem kann letztlich nur so auch der Erfolg des Einsatzes bestimmt werden. (2) Zum zweiten stellt sich die Frage nach dem «Wie?», der Reaktion durch die Kundschaft, die vor dem Einsatz antizipiert werden muss. Wie interpretieren die Geschäftsbesucherinnen und -besucher den konkreten Einsatz des Digital Signage? Welchen Nutzen bietet das Medium für sie – und auf welche Bedenken wird dessen Einsatz stossen. So zeigt die Forschung, dass Kundinnen

und Kunden den (merklichen) Einsatz von Technologien am PoS dazu nutzen, um zentrale Aspekte ihrer Beziehung zum Händler zu hinterfragen: Dazu gehört ihre Wahrnehmung von Fairness durch den Händler, ihre Zufriedenheit, ihr Vertrauen gegenüber dem Händler und das durch sie entgegengebrachte Engagement sowie ihre Loyalität (Pizzi & Scarpi, 2020; Japutra et al., 2021, Shankar et al., 2021). Nicht zuletzt hinterfragen die Kundinnen und Kunden, wenn sie neuer Technologie am PoS ausgesetzt werden, auch den Umfang des potenziellen Eingriffs der Technologie in ihre Privatsphäre (Pizzi & Scarpi, 2020, Okazaki et al., 2020).

Zusammenfassung

Der stationäre Handel setzt zunehmend auf digitale Medien am PoS, die unter dem Begriff Digital Signage zusammengefasst werden. Dieser Beitrag stellt Einsatzfelder und Forschungsstand eines dieser Tools, der individualisierten Digital-Signage-Kommunikation am PoS, vor und skizziert deren Erfolgsfaktoren für das Handelsmanagement. Die Ergebnisse einer Fallstudie mit rund 115 Millionen getrackten Kundenkontakten zeigen unter anderem, dass neben der Platzierung der Displays vor allem die Relevanz der Inhalte erfolgsrelevant ist.

Kernthesen

- 1 Oft wird der Einsatz von digitalen Instrumenten am PoS durch die technologische Möglichkeit getrieben.
- 2 Dabei entsteht insbesondere in der Einführungsphase einer neuen Technologie ein Spannungsfeld zwischen Möglichkeit und Kundenmehrwert.
- 3 Um eine Reaktanz zu vermeiden (und eine Profilierung zu erzeugen), ist deshalb die frühzeitige Harmonisierung der unterschiedlichen Bedürfnisse (Kunde, Händler, Industrie etc.) zentral.
- 4 Ein erfolgreiches Smart Targeting lebt vom kundenzentrierten Content und einer optimalen Einbettung in den Ladenkontext.

Imageförderung

Analog zu anderen Formen der Imagewerbung werden digitale Medien vom Handel als In-Store-Instrument dafür genutzt, Einstellungen der Kundschaft gegenüber Anbieterinnen und Anbietern zu verbessern und das Marken-Image zu unterstützen (Sattler & Hartmann, 2004). Insbesondere grossformatige Screens sind in Ladengeschäften gut geeignet, um durch bildkräftige Inhalte eine zielgruppengerechte Ansprache und somit eine emotionale Kundenbeziehung aufzubauen oder zu intensivieren.

Informationen und Services

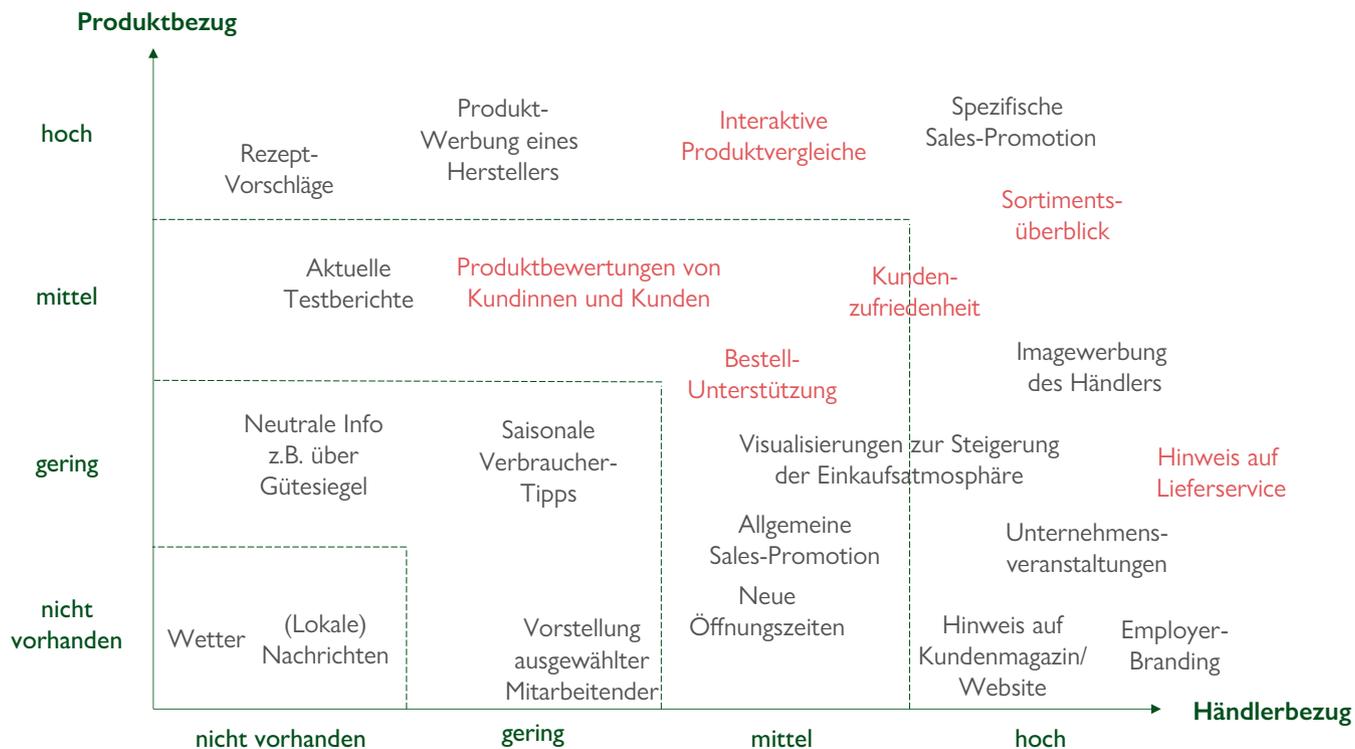
Bei der Vermittlung von Informationen und Services kann es sich zum einen um allgemeine Inhalte handeln (z.B. Wetterdienste). Zum anderen setzt der Handel digitale Medien vermehrt auch dafür ein, Verbraucherhinweise auszuspielen, wie beispielsweise Erläuterungen zu Güte- oder Umweltsiegeln, sowie spezifische Informationen rund um die eigenen Leistungen (z.B. Einführung einer neuen Produktlinie).

Als Servicefunktion können digitale Medien insbesondere dann genutzt werden, wenn sie der Kundschaft eine Interaktion ermöglichen, z.B. durch intuitiv bedienbare Touch-Displays. Hierbei eröffnen sich z.B. Möglichkeiten, Inhaltsstoffe der Produkte abzubilden, Produkte miteinander zu vergleichen, Verfügbarkeiten abzufragen oder online zu bestellen.

Steigerung der Einkaufsatmosphäre und Stimmung

Digitale Medien bieten darüber hinaus die Möglichkeit, die Stimmung und Einkaufsatmosphäre im Verkaufsraum positiv zu beeinflussen und «angenehme Gefühle hervorzurufen» (Gröppel, 1995); z.B. durch emotionale Videos oder Bildmotive. Dies trägt zu einer Wohlfühlatmosphäre bei und

Abb. 1: Spektrum der Digital-Signage-Inhalte am PoS



■ graue Schrift = Informationen ■ rote Schrift = Services

Quelle: Eigene Darstellung.

wirkt gleichzeitig positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg. Denn in ein Umfeld, in dem sich Menschen wohlfühlen, kommen sie gerne wieder zurück (Fringes, 2021). Eine positive Atmosphäre beschränkt sich hierbei nicht nur auf eine inspirative Umgebung, sondern wird insbesondere durch eine einheitliche und in sich stimmige (kohärente) Ladenatmosphäre erzeugt.

Verkaufsförderung

Im Rahmen der Verkaufsförderung werden digitale Medien eingesetzt, um den (impulsiven bzw. ungeplanten) Kauf von Produkten und Services vor Ort zu fördern. Dies erscheint deswegen besonders naheliegend, da wissenschaftliche Forschungen regelmässig belegen, dass mindestens 50% der Kaufentscheidungen am PoS ungeplant erfolgen und somit durch den Händler beeinflussbar sind (Stilley et al., 2010). Interessanterweise lässt eine Studie über britische Konsu-

mentinnen und Konsumenten vermuten, dass dieses Käuferverhalten, trotz der zunehmend stattfindenden digitalen Vorinformation, stabil bleibt.

Eine indirekte Form der Verkaufsförderung liegt vor, wenn Händler der eigenen Kundschaft über das Digital-Signage-System besondere Inspiration bieten. Der Schweizer Uhrenhersteller Tissot beispielsweise nutzt interaktive Displays, um seiner Kundschaft seine Modelle virtuell an ihrem eigenen Handgelenk vorzuführen (Rudolph, 2013). Durch diese Form der aufmerksamkeitsstarken Bewerbung von Armbanduhren soll ein Marketing-Pull-Effekt erzielt werden.

Die beschriebenen Digital-Signage-Anwendungen existieren nicht trennscharf nebeneinander, sondern werden oft in einer Mischform eingesetzt. Dabei ist das Spektrum der Digital-Signage-Inhalte (Content) sehr breit gefächert. Die Autorin und Autoren haben zur besseren Einordnung eine Übersicht entwickelt, mit deren Hilfe sich Kommunikationsinhalte entlang

der zwei Dimensionen «Produktbezug» sowie «Händlerbezug» einordnen lassen. Gleichzeitig wird dabei auch zwischen Informations- (graue Schrift) und Serviceinhalten (rote Schrift) unterschieden (vgl. Abbildung 1).

Smart Tracking als Controlling-Instrument für den Einsatz von Digital Signage

Im Zuge der zunehmenden Relevanz der Digital-Signage-Massnahmen am PoS wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten zum Erfolg dieser Aktivitäten veröffentlicht (vgl. Garaus et al., 2021). Hierbei lässt sich zwischen **quantitativem** (Wirkung von Digital Signage auf Umsatz, Deckungsbeitrag und Gewinn) und **qualitativem Erfolg** (Wirkung von Digital Signage auf Image, Wohlbefinden und Orientierung der Kunden etc.) unterscheiden.

Die Forschung liefert hinsichtlich des **quantitativen Erfolgs** allerdings kein einheitliches Bild: Bei Händlern, die ein sehr breites Produktsortiment anbieten, scheint der Einsatz von Displays eine nachweisbare Steigerung von Warenkorbgrösse und Durchschnittsböhen zu haben. Demgegenüber sinkt der Umsatz allerdings durch Digital-Signage-Massnahmen in kleineren Geschäften (Roggeveen et al., 2016). Die Autoren der Studie vermuten als Ursache hierfür, dass die Kundschaft in grösseren Geschäften intensiver in die Umgebung eintauchen und die Shoppingmission hier wichtiger ist als in kleinen Geschäften.

Auch die Auswahl und die Ausgestaltung des jeweils auf den Displays gezeigten Contents hat Einfluss auf den wirtschaftlich messbaren Erfolg, sodass die bloss Installation von Digital Signage für den Handel nicht zwingend lohnend sein muss – der Content ist entscheidend. So wirken eher emotional-sensorische oder eher rational-kognitive Inhalte in Abhängigkeit der Produktkategorie und der Stimmung der Kundschaft unterschiedlich gut (Imschloss et al., 2018; Garaus et al., 2021). *Daher kommt einer detaillierteren Bewertung von digitalen Medien am PoS und der individuellen Aussteuerung der entsprechenden Inhalte besondere Bedeutung zu.*

Hinsichtlich der Bewertung des **qualitativen Erfolgs** von digitalen Medien am PoS steht die Frage im Fokus, inwiefern das Einkaufserlebnis der Besucherinnen und Besucher gesteigert werden kann. Hiermit sind Aspekte wie Wohlbefinden, Orientierung im Ladengeschäft und die Vermittlung von Emotionen angesprochen. In einigen Studien zeigten sich die erwarteten positiven Effekte von Digital-

Signage-Displays auf das Einkaufserlebnis: Emotional-sensorische Inhalte rufen dabei erwartungsgemäss positive emotionale Erlebnisse hervor, während rational-kognitive Inhalte eher positive intellektuelle Erlebnisse fördern (Dennis et al., 2014). Obwohl emotional-sensorische Inhalte von den Kundinnen und Kunden positiver bewertet werden, wirken beide evozierten Erlebnisse (emotionale wie intellektuelle) positiv auf das Kaufverhalten.

Zur Messung und Steuerung des quantitativen sowie des qualitativen Erfolgs von Digital-Signage-Systemen können Smart-Tracking-Methoden neue und ergänzende Erkenntnisse zu den bereits bestehenden Studien bieten. So wird in der Praxis beispielsweise durch RFID-Tags im Einkaufswagen überprüft, ob

Wissenschaftliche Forschungen belegen regelmässig, dass mindestens 50% der Kaufentscheidungen am PoS ungeplant erfolgen und somit durch den Händler beeinflussbar sind.

(Stilley et al., 2010)

ausgespielte Display-Werbung bei den jeweils angesprochenen Personen konkrete Mehrkäufe verursacht hat (Herhausen & Henkel, 2018). Einen Schritt weiter gehen Sensoren, welche direkt über dem Display angebracht werden und die Anzahl der Personen messen, welche in eine vordefinierte Zone eintreten und ihr Bewegungs- bzw. Sichtverhalten aufzeichnen. Anschliessend werden diese Datenspuren zur Analyse der Digital-Signage-Massnahmen (Content und Standort des Displays) ausgewertet (Rainer, 2020).

Smart Tracking zur individuellen Aussteuerung von Digital-Signage-Inhalten

Die Smart-Tracking-Methode eignet sich nicht nur für das Controlling der Digital-Signage-Massnahmen, sondern – im Sinne eines Closed Loops – auch für die individuelle Aussteuerung des Contents. Durch die Unterstützung von Künstlicher Intelligenz werden Kameradaten interpretiert und Alter, Geschlecht und die Stimmungslage bestimmt. Damit können die auszuspielenden (vordefinierten) Inhalte auf einzelne Ziel-

gruppen in Echtzeit zugeschnitten (Smart Targeting) werden. Es findet somit eine Individualisierung der PoS-Kommunikation in Echtzeit statt.

Neben diesen demografischen Merkmalen ist es darüber hinaus auch möglich, Informationen wie getragene Kleidung oder Gesichtszüge von Besucherinnen und Besuchern auszuwerten, um damit beispielsweise Rückschlüsse auf Markenpräferenzen, Stimmungen etc. zu ziehen und die ausgespielten Inhalte noch weiter auszudifferenzieren. Ungeachtet der technischen Machbarkeit sind bei der Auswertung und Nutzung solcher Informationen gesetzliche Vorgaben zur Wahrung der Persönlichkeitsrechte zu berücksichtigen (Rainer, 2020). Zusätzlich sollten Unternehmen in der Praxis ethische Leitlinien berücksichtigen, um einen verantwortungsvollen Umgang mit Daten und neuen Technologien sicherzustellen (Diethelm, 2021).

Use-Case: Zielgruppenspezifische Ausspielung von Digital-Signage-Inhalten

In einer aktuellen Studie haben die Autorin und Autoren die zielgruppenspezifische Ausspielung von Digital-Signage-Inhalten mithilfe von Smart-Tracking-Methoden untersucht. Im Fokus stand dabei der **qualitative Erfolg** der PoS-Ansprache: Inwiefern können Zielgruppen durch Smart Targeting und auf sie zugeschnittene Inhalte erreicht werden und welchen Einfluss hat dies auf das Einkaufserlebnis?

Die Erkenntnisse beruhen auf der Auswertung von rund 115 Millionen getrackten Kundenkontakten, die die Content-Wahrnehmung auf 220 Displays in über 100 Schweizer Apotheken von August 2021 bis April 2022 widerspiegeln. Damit stützen sich unsere Erkenntnisse auf eine deutlich grössere Datenbasis als bisherige Studien. Die Umsetzung erfolgte durch die auf Smart Signage spezialisierte Advertima Vision AG, mit dem Ziel, Ladenbesucherinnen und -besucher mit individualisierten Inhalten anzusprechen. Gemessen wurde die Zeit der Aufmerksamkeit (Blickzuwendung) auf das Display in den vier Kategorien: weniger als 1 Sekunde (flüchtiger Blick), 1 bis 3 Sekunden (vertiefte Wahrnehmung), 3 bis 10 Sekunden (intensives Betrachten) und mehr als 10 Sekunden (intensive Elaboration).

Über die installierten Kameras werden die Silhouetten der Ladenbesucherinnen und -besucher anhand der definierten Merkmale erkannt. Zeitgleich wertet eine Software diese Besucherdaten auf Basis von Künstlicher Intelligenz nach Geschlecht und Alter aus, ordnet sie vordefinierten Zielgruppen zu und steuert auf Basis dieser Informationen die

Ausspielung der für diese Zielgruppe vorgesehenen Digital-Signage-Inhalte aus.

Ausgestaltung der kommunizierten Inhalte

Um die Wirksamkeit unterschiedlicher Content-Typen beurteilen zu können, wurden die ausgespielten Inhalte klassifiziert. Anders als in den bisherigen Studien, die nur zwischen emotionalen und informationellen Inhalten unterschieden, teilten wir die Inhalte in detailliertere Gruppen, wie «Produktwerbung», «Stimmungsspots», «Lokale Werbung», «Imagewerbung», «Infotainment» und «Kundenkartenaktionen», ein.

Eine besonders intensive Aufmerksamkeit konnten in unseren Ergebnissen Spots erzielen, die die Steigerung der Stimmung der Kundinnen und Kunden zum Ziel hatten: 35% der Kundschaft betrachteten diese Stimmungsspots zwischen 1 bis 3 Sekunden (bei allen anderen Inhaltsformen waren es durchschnittlich nur 27% der Kundschaft), 18% betrachteten diese Spots sogar länger als 3 Sekunden (bei allen anderen Inhaltsformen waren es nur 4%). Dieses Ergebnis unter-

Handlungsempfehlungen

- 1 Der Einsatz von Smart Tracking unterstützt die Wirkungsanalyse der über Digital Signage ausgespielten Werbespots im stationären Handel.
- 2 Über Smart Targeting lassen sich Werbespots zielgruppengerecht ausspielen. Dies vermindert den Giesskanneneffekt und erhöht die Relevanz für die Kundschaft.
- 3 Die spezifische Ausspielung von Spots sollte auf der Grundlage von im Vorfeld definierten Regeln erfolgen. Hierfür ist es wichtig, die Bedürfnisse der Zielgruppen zu kennen.
- 4 Der ausgespielte Content sollte an den Motiven und Bedürfnissen der anzusprechenden Kundschaft ausgerichtet sein, um bei ihnen eine grösstmögliche Relevanz und Aufmerksamkeit zu erhalten.
- 5 Nicht nur der Content ist erfolgsrelevant, sondern auch die Platzierung der Bildschirme. In-Store ist ein produktkongruentes Umfeld empfehlenswert. D.h. die ausgespielten Werbeinhalte sollten im unmittelbaren Regalumfeld erkennbar sein.

streicht die Bedeutung, die Digital Signage insbesondere für die atmosphärische Gestaltung und die Förderung des Wohlbefindens von Menschen am PoS besitzt. Es steht aber auch in einem gewissen Widerspruch zur Vermutung Roggeveens et al. (2016), die annahmen, dass sich Besucherinnen und Besucher kleinerer Geschäfte weniger intensiv mit der Einkaufsumgebung auseinandersetzen würden: Über 50% der Apothekenbesucherinnen und -besucher beschäftigen sich offenkundig intensiver mit den Digital-Signage-Displays, wenn nur die richtigen Inhalte auf ihnen dargestellt werden. Ebenfalls überdurchschnittlich intensiv wurden Infotainment-Spots und Spots, die Produktrabatte beworben, wahrgenommen.

Am wenigsten intensiv beschäftigen sich die Kundinnen und Kunden mit Imagespots: 70% (vs. durchschnittlich 63% bei anderen Inhalten) betrachteten diese Spots weniger als 1 Sekunde, entsprechend nahmen nur 30% (vs. 37%) die Inhalte länger als 1 Sekunde wahr. Ebenfalls weniger intensiv wurden die Spots wahrgenommen, die sich mit der Kundenkarte oder einzelnen Produkten beschäftigten. Es liegt nahe, dass es sich hierbei um Inhalte handelt, die für die meisten weniger relevant waren, während die drei Inhaltsgruppen, die überdurchschnittlich intensiv wahrgenommen wurden (Stimmung, Infotainment und Produktrabatte), einen konkreten Nutzen versprochen.

Damit bestätigen unsere Ergebnisse die Bedeutung der Inhalte für die Wirkung der Digital-Signage-Displays: **Es reicht nicht aus, nur in das Blickfeld der Kundschaft zu gelangen.** Für eine intensivere Auseinandersetzung mit den Inhalten sollte die jeweilige Zielgruppe mit ihren spezifischen Informations- und Kommunikationsbedürfnissen individuell berücksichtigt werden, sodass die Content-Ausgestaltung kundenzentriert erfolgt und aus Kundensicht relevante Mehrwerte bietet. Da frühere Eyetracking-Studien im Lebensmittelhandel ergeben haben, dass Konsumentinnen und Konsumenten weniger als 1% der Produkte wahrnehmen und der Rest vom Unterbewusstsein ausgeblendet wird, erhält die inhaltliche Relevanz des ausgespielten Spots eine zentrale Bedeutung für die Aufmerksamkeit (Hillesland, 2021).

Frühere wissenschaftliche Arbeiten liessen vermuten, dass dynamischer Content aufmerksamkeitsstärker wirkt als statischer – jedenfalls bis zu einer Grenze, bei deren Überschreitung die steigende Dynamik für Betrachterinnen und Betrachter hektisch und störend wirkt (Spreer, 2013). Die Smart-Tracking-Studie konnte diesen Effekt bestätigen: Inhaltsvarianten mit dem grössten Bewegtbildanteil konnten auch signifikant mehr Aufmerksamkeit generieren (Anteil Betrachterinnen und Betrachter > 3 Sekunden). Dies zeigt, dass die Dynamik des Contents wichtig ist, um eine positive

Kundenwirkung zu erzielen. Gleichzeitig sollte allerdings bei der Ausgestaltung des Spots nicht ausschliesslich darauf vertraut, sondern zusätzlich inhaltlicher Mehrwert aus Kundenperspektive integriert werden.

Ansprachemöglichkeit der Ladenbesucherinnen und -besucher

Die Untersuchung ergab, dass über alle Zielgruppen hinweg 65% der Ladenbesucherinnen und -besucher die über Digital Signage ausgespielten Inhalte weniger als 1 Sekunde wahrnehmen und ihnen somit keinerlei Beachtung schenken. Je älter die analysierte Kundschaft war, desto geringer war ihre Aufmerksamkeit gegenüber den gezeigten Spots. Im Rückschluss ergibt sich daraus die Vermutung, dass Digital-Signage-Spots generell eher von jüngeren Kundinnen und Kunden wahrgenommen werden und die Ausspielung von Inhalten für diese Personengruppe damit effektiver wird. Dies bestätigt frühere Einschätzungen, dass die Zielgruppe der Digital Natives digitalem Marketing nicht nur offener gegenübersteht, sondern dieses sogar erwartet und aktiv einfordert (Riederle & Schweizer, 2021).

Eine weitere Erkenntnis: Eine zielgruppenspezifische Ausspielung der Inhalte führte nicht zwangsläufig zu einer längeren Betrachtungsdauer. Dieser ausbleibende «Targeting-Effekt» kann mit der inhaltlichen Ausgestaltung der Spots begründet werden: Die Spots waren möglicherweise nicht stark genug auf die jeweiligen Bedürfnisse der Zielgruppe ausgelegt und erzielten deswegen von ihr keine stärkere Beachtung als von den anderen Besuchergruppen. Dennoch steigt durch eine zielgruppenspezifische Ausspielung von Inhalten (Smart Targeting) über alle Zielgruppen die Ansprache-Effizienz, weil Streuverluste reduziert werden. Es sind weniger Ausspielungen nötig, um dieselbe Anzahl von Kontakten innerhalb der anvisierten Zielgruppe zu realisieren.

Platzierung der genutzten Screens

Auch hinsichtlich der Platzierung der Digital-Signage-Elemente zeigen sich interessante Erkenntnisse: In jeder Apotheke wurden Displays sowohl im Schaufenster für Passanten positioniert als auch im Kassensbereich für die Kundschaft. Im direkten Vergleich wurden die im Umfeld der Kasse ausgespielten Spots deutlich stärker wahrgenommen als die im Schaufenster platzierten (69% der Betrachterinnen und Betrachter beim Schaufenster schauen weniger als 1 Sekunde auf den Screen, bei der Kasse sind es 61%). Dies ist wenig überraschend, zeigt aber die Dringlichkeit, Werbeinhalte auch dem Kontext bzw. der Situation anzupassen.

Die Erkenntnisse aus einer früheren Studie im Schweizer Lebensmittelhandel liefern hierzu Insights: Ist das Umfeld (z.B. Regal) inkongruent zu dem auf dem Display beworbenen Produkt, entsteht mehr Aufmerksamkeit, auch wenn sich diese nicht in einen höheren Abverkauf überführen lässt. Displays in einem kongruenten Umfeld erzeugen zwar weniger Aufmerksamkeit, dafür fällt die Konversion jedoch deutlich höher aus (Mau et. al., 2016).

In der Konsequenz lässt sich ableiten, dass Inhalte, die in Schaufenster-Displays präsentiert werden, wesentlich schneller erfassbar sein sollten, da sie im Durchschnitt eine kürzere Wahrnehmung erfahren; gleichzeitig sollten sie einen produktinkongruenten Inhalt bieten, damit die Aufmerksamkeit möglichst hoch ausfällt.

Demgegenüber sollte die Ausspielung im Ladeninnenraum eher in einem produktkongruenten Umfeld erfolgen. Hierbei wird dann keine maximale Aufmerksamkeit erzeugt, aber eine höhere Konversionsrate erzielt. Gepaart mit einer individualisierten Ansprache über ein Smart Tracking, ist eine optimale Aufmerksamkeit zu erwarten. Das kann z.B. eine Ausspielung eines Produktes gegen Haarausfall im entsprechenden Rayon für die männliche Kundschaft zwischen 40 und 60 Jahren bedeuten.

Wirtschaftliche Betrachtung: Neue Ertragsquelle

Da sich die vorliegende Analyse des Smart Trackings am PoS auf die Wahrnehmung von Digital-Signage-Inhalten durch die Kundschaft beschränkt und keine Verknüpfung mit Kaufentscheidungen erfolgt, kann hier über die entstehende Auswirkung auf den Umsatz der Händler keine Aussage getroffen werden. Gleichwohl bieten die Erkenntnisse erste Hinweise, um Handel und Werbetreibenden eine Beurteilungsbasis zur Wahrnehmung von Spots zu liefern.

Analog der aus dem Online-Marketing bekannten Messeinheit «Views» bietet Smart Tracking im Weiteren aber eine transparente Grundlage zur Bepreisung von ausgestrahlten Hersteller-Spots: Cost-per-View anstatt pauschaler Ausstrahlungsgebühren. Auch den Entscheidern aus der Industrie bieten sich so transparentere Kommunikationskanäle zur werblichen Ansprache definierter Zielgruppen.

Aus wirtschaftlicher und atmosphärischer Sicht scheint Smart Signage daher eine äusserst interessante und für die Zukunft noch weiter ausbaufähige Anspracheform am PoS mit Mehrwert für Industrie, Handel und Kundschaft zu sein. ■

Literatur

- Dennis, C., Brakus, J. 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.
- Diethelm, C. (2021). Der Vertrauensvorsprung stationärer Läden. In G. Mau, M. Schweizer & C. Oriet (Hrsg.), *Multisensorik im stationären Handel: Grundlagen und Praxis der kundenzentrierten Filialgestaltung* (S. 175–182). Springer.
- Fringes, A. (2021). Neuromerchandising am Point of Sale. In G. Mau, M. Schweizer & C. Oriet (Hrsg.), *Multisensorik im stationären Handel: Grundlagen und Praxis der kundenzentrierten Filialgestaltung* (S. 3–22). Springer.
- Garas, M., Wagner, U. & Rainer, R. C. (2021). Emotional targeting using digital signage systems and facial recognition at the point-of-sale. *Journal of Business Research*, 131, 747–762.
- Gröppel, A. (1995). In-Store-Marketing. In B. Tietz, R. Köhler & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1019–1030). Schäffer-Poeschel.
- Herhausen, D. & Henkel, S. (2018). Smart inspiration at the point of sale: Connecting in-store ad-impressions with purchase data. *Marketing Review* St. Gallen, (6), 26–33.
- Hillesland, J. (2021). Learning Journey zur optimalen Bespielung des Verkaufsräumens: Wie wir unser Verständnis über das Kundenverhalten nutzen können. In G. Mau, M. Schweizer & C. Oriet (Hrsg.), *Multisensorik im stationären Handel: Grundlagen und Praxis der kundenzentrierten Filialgestaltung* (S. 397–412). Springer.
- Imtschloß, M., Stüber, E. & Plitzko, R. (2018). Einfluss von (digitalen) Displays auf das Kundenverhalten am PoS. *Marketing Review* St. Gallen, (6), 10–16.
- Inman, J. J. & Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7–28.
- Japutra, A., Utami, A. F., Molinillo, S. & Ekaputra, I. A. (2021). Influence of customer application experience and value in use on loyalty toward retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59(1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102390>
- Mau, G., Steinmann, S., Schramm-Klein, H. & Schweizer, M. (2016). The role of the in-store location of a promotional display for shoppers' attention and buying decisions. In *European Marketing Academy (Hrsg.), Marketing in the Age of Data, Proceedings of the 45th EMAC Annual Conference, Oslo, Norway*.
- Okazaki, S., Eisend, M., Plangger, K., de Ruyter, K. & Grewal, D. (2020). Understanding the strategic consequences of customer privacy concerns: A meta-analytic review. *Journal of Retailing*, 96(4), 458–473.
- Pizzi, G. & Scarpi, D. (2020). Privacy threats with retail technologies: A consumer perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102160>
- Rainer, R. C. (2020). *Digital Signage am Point of Sale*. Springer Gabler.
- Riederle, P. & Schweizer, M. (2021). Der stationäre Handel aus Sicht der Digital Natives. In G. Mau, M. Schweizer & C. Oriet (Hrsg.), *Multisensorik im stationären Handel: Grundlagen und Praxis der kundenzentrierten Filialgestaltung* (S. 163–174). Springer.
- Roggeveen, A. L., Nordfält, J. & Grewal, D. (2016). Do digital displays enhance sales? Role of retail format and message content. *Journal of Retailing*, 92(1), 122–131.
- Rudolph, T. (2013). *Modernes Handelsmanagement: Eine Einführung in die Handelslehre* (3. Aufl.). Schäffer Poeschel.
- Sattler, H. & Hartmann, A. (2004). PoS-Marketing. *Instore Medien aus Sicht der Marketing-Entscheider*. *Absatzwirtschaft*, (2), 14–15.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T. & Waddoups, R. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13–27.
- Silberer, G. A. (2010). Digital Signage im stationären Handel – Das Anwendungs- und Wirkungspotenzial eines neuen PoS-Mediums. *der markt*, 49, 3–16.
- Spreer, P. (2013). Die Digitalisierung des PoS. Ein Leitfaden zur Implementierung innovativer In-Store-Medien. *Marketing Review* St Gallen, 30(5), 48–59.
- Stilley, K. M., Inman, J. J. & Wakefield, K. L. (2010). Planning to make unplanned purchases? The role of in-store slack in budget deviation. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 264–278.

Digital Humans

Zukunft der
Konsumenten-
Interaktion?!

Sie sind der Traum einer jeden Marke: allwissend, durch Einsatz von KI selbstlernend und 24/7 und überall erreichbar. Die Revolution in der Kundenberatung und im Customer Service hat begonnen mit diesen dank neuester Render-Technik und KI konsolidierter Wissensdatenbank kreierte virtuellen Menschen: Skalierbar, individuell einsetzbar und nahezu menschlich bieten sie insbesondere bei beratungsintensiven Produkten wie Electronics über «Conversational Behavior» die Möglichkeit, Bedürfnisse zu identifizieren und personalisierte Lösungen anzubieten, die im Anschluss direkt gekauft werden können (Direct to Consumer).

Christian Weigel

Laut Definition der Suchmaschine Google ist «ein digitaler oder virtueller Mensch ein komplexes, fotorealistisches 3-D-Menschenmodell, das die Vorteile neu entwickelter High-End-Funktionen nutzt, um realistische Ergebnisse in Bezug auf Aussehen – Hautschattierung oder Haarpflege – und Bewegung – genaues Rigging und Animation – zu erzielen (Lamarche-Toloza, 2020)».

Wenn wir tiefer in diese Definition einsteigen, muss eine Differenzierung zwischen Avataren und Digital Humans stattfinden. Ein Avatar ist eine digitale Repräsentation eines menschlichen Nutzers, welche die Interaktion mit anderen NutzerInnen und Nutzern, Entitäten oder der Umgebung erleichtert. Es kann sich hierbei um visuelle, textbasierte oder auditive Darstellungen handeln, die nicht unbedingt dreidimensional, animiert oder menschenähnlich sein müssen. Die Definition schliesst physische Entitäten wie Spielsteine oder Roboter aus, erfordert jedoch eine menschliche Benutzerin oder einen menschlichen Benutzer. ForscherInnen und Forscher sind aufgefordert, präzisere Begriffe zu verwenden, um spezifischere Arten von Avataren zu beschreiben und ihre Definitionen klar und präzise zu formulieren, um angemessene Verallgemeinerungen und geeignete Reproduzierbarkeit zu ermöglichen und die Theoriebildung zu erleichtern (Nowak, 2018).

In virtuellen Welten bzw. Metaversen können Avatare in 3-D über Plattformen wie Ready Player Me praktisch und individuell erstellt und genutzt werden – dabei das Aussehen von Fantasiewesen, Comicfiguren, sehr abstrakt oder ansatzweise menschlich annehmen, wobei ein 100%iger Realismus nie angestrebt wird. Als Basis dafür dient die eigene Datenbank, in der hochwertige Gesichtsscans von 20 000 Menschen gesammelt wurden. Diese proprietäre Datenbank ermöglichte es Ready Player Me, eine Deep-Learning-Lösung zu entwickeln, die perfekte virtuelle Avatare aus einem

einzigem Selfie erstellt. Der daraus resultierende 3-D-Avatar besitzt eine hohe Ähnlichkeit zum «Original». Ziel von Ready Player Me ist es, erstellte Avatare plattformübergreifend technisch nutzbar zu machen. Stand heute können die erstellten Avatare in 8750+ Apps und Online-Spielen genutzt werden (Readyplayer, 2023).

Über die Ready Player Me-Plattform lassen sich 3-D-Avatare mit einem unterschiedlichen Aussehen kreieren und mittlerweile in viele digitale Plattformen übernehmen. Dazu müssen NutzerInnen und Nutzer einen Account anlegen, in dem der Avatar zentral gespeichert wird (siehe: Readyplayer, 2023).



Avatare werden als Repräsentanten realer Menschen in digitalen Welten aktiv von der Nutzerin oder dem Nutzer gesteuert. Ihr Handeln und Agieren ist weder eigenständig noch selbstbestimmt.

Aber: Neueste Entwicklungen zeigen, gerade auch vor dem Hintergrund, dass Avatare – mithilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) – selbstständig agieren, Entscheidungen treffen, um mit Entscheidungshilfen auf deren NutzerInnen und Nutzer zurückzukommen. Der klare Vorteil ist die Zeitersparnis für NutzerInnen und Nutzer, welche

Christian Weigel
Managing Director & Digital Enthusiast,
Digitas Pixelpark GmbH
Tel.: +49 (0) 172 2301504
christian.weigel@digitaspixelpark.com



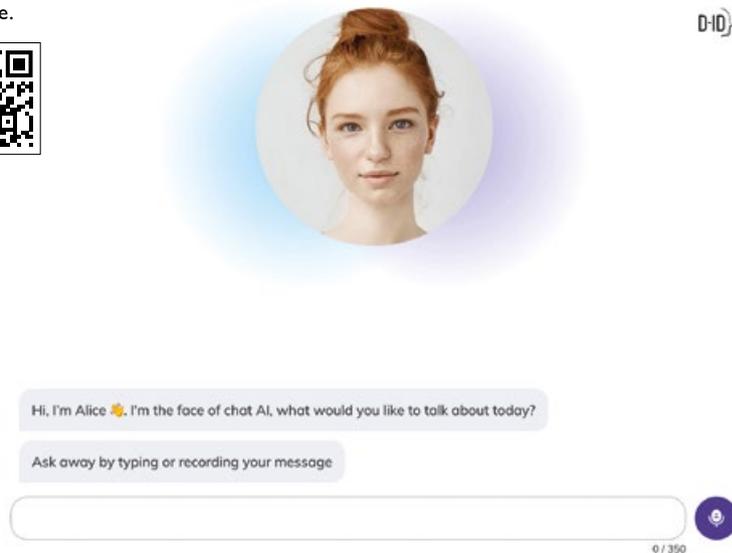
in verschiedenen Alltagssituation mit mehr Lebensqualität einhergeht. Ein interessantes Beispiel dafür ist die neueste Funktion der Dating-App Snack, die 2021 auf den Markt kam. Snack-KI ermöglicht es NutzerInnen und Nutzern, KI-trainierte Avatare von sich selbst zu erstellen. Diese gehen dann in die virtuelle Dating-Welt von Snack, um mit anderen NutzerInnen und Nutzern zu chatten. Findet der Avatar einen passenden «Match», meldet er sich bei seiner Eigentümerin oder seinem Eigentümer bzw. Erstellerin oder Ersteller. Diese oder dieser entscheidet dann, ob ein echtes Gespräch von Mensch zu Mensch beginnen soll (Grothaus, 2023).

Digital Humans werden originär geschaffen, um eigenständig zu agieren und zu kommunizieren. Sie werden mittels Künstlicher Intelligenz (ff. KI) und Machine-Learning mit Wissen trainiert, ganz auf die Bedürfnisse und ihren Einsatzzweck zugeschnitten. Und dank neuester Render-Technologie wie Unreal 5.1 wird ein nahezu realistisches Aussehen ermöglicht.

Auch wenn wir erst am Anfang der Entwicklung stehen, werden Digital Humans schon jetzt als Zukunft der Interaktion von KonsumentInnen und Konsumenten mit Marken gehandelt. Sie schliessen eine wichtige Lücke, welche bis dato von automatisierten Kommunikationsmöglichkeiten nicht gefüllt werden konnte: Die Möglichkeit der audio-visuellen Kom-

Abb. 1: Hi, I'm Alice.

Kontakt
mit Alice.



Quelle: Chat.D-ID, 2023.

Gesprächspartner signifikant darüber, wie wir Kommunikation unseres Gegenübers wahrnehmen; ob und wie wir eine emotionale Verbindung eingehen und beeinflusst unsere Reaktion maßgeblich (Cuofano, 2023).

Merhabians 7-38-55-Regel besagt, dass nur 7% unserer Kommunikation aus den eigentlichen Worten besteht.

Digital Humans können ebenso sehen und zuhören, um die Bedeutung hinter den Worten zu verstehen. Sie können ihren Tonfall und Körpersprache einsetzen, um lebensechte menschliche Gespräche zu führen. Keine andere digitale, computergeschaffene Lösung bietet dies heutzutage.

munikation. Bisher konnten Chatbots lediglich Textnachrichten an die Nutzerinnen und Nutzer zurückgeben. Diese sind in Semantik und Aussage auf das limitiert, womit sie «gefüttert» werden – in der Regel einem Schema in Form eines vordefinierten Entscheidungsbaums, bei dem auf vorgefertigte Fragen passende Antworten hinterlegt werden. Dadurch ist der Informationsgehalt schnell erschöpft und Chatbots können nicht auf abweichende und individuelle Fragestellungen der Nutzerinnen und Nutzer antworten. In diesen Fällen wird an ein Callcenter oder eine E-Mail-Adresse verwiesen. Dies führt bei Nutzerinnen und Nutzern schnell zu Frustration und stellt das grösste Hindernis für Konsumentinnen und Konsumenten dar, zufriedenstellenden Kontakt mit Marken aufzubauen.

Denn Merhabians 7-38-55-Regel besagt, dass nur 7% unserer Kommunikation aus den eigentlichen Worten besteht, die wir sagen. Der Rest, ganze 93%, ist geprägt von der Art und Weise, wie wir

etwas sagen, wie wir dem Gesagten Ausdruck verleihen, mit Tonfall und Körpersprache. Schlüsseln wir das Ganze auf, sehen wir, dass die Stimme, also der Tonfall beziehungsweise die Stimmlage, mit 38% einen signifikanten Teil von zwischenmenschlicher Kommunikation ausmacht. Sie verleihen den gemeinten Worten eine Interpretation, um die Bedeutung hinter den Worten zu verstärken. Mit 55% entscheiden aber Körpersprache sowie Mimik und Gestik unserer Gesprächspartnerinnen oder

Diese virtuell erstellten Menschen können zu 100% auf die Anforderung von Marken und Zielgruppen angepasst werden. Sie sind allwissend, da sie mit Wissen zu Produkten, Themen und Marken gefüttert werden und sich dank KI selbstständig weiterentwickeln – und ermöglichen so Rezipienten einen schnellen Zugang zu genauesten Informationen.

Ein sehr aktuelles Beispiel, wie Digital Humans eine Erweiterung von Chatbots darstellen können, bringt Chat.D-ID.

Zusammenfassung

Sie sind der Traum einer jeden Marke: allwissend, durch Einsatz von KI selbstlernend und 24/7 und überall erreichbar. Die Revolution im Customer- und Produkt-Support hat begonnen, mit diesen dank neuester Render-Technik kreierten virtuellen Menschen: skalierbar, individuell und nahezu menschlich. Der Artikel beschäftigt sich mit der Definition von Digital Humans und deren Einsatzmöglichkeiten und Chancen für Marken, inklusive neu aufkommender Fragen, denen wir uns hinsichtlich Moral, Bodyshaming und ethischer Kontrolle von Digital Humans im Abschnitt Digital Ethics widmen.

Dank KI-Unterstützung von ChatGPT hat das Unternehmen D-ID die weltweit erste Web-Applikation entwickelt, die Gesichtsanimation in Echtzeit und fortschrittliche Text-to-Speech-Technologie nutzt, um ein immersives und menschenähnliches KI-Gesprächserlebnis zu schaffen (siehe: Chat.D-ID, 2023).

Digital Humans sind aber zu viel mehr fähig, als eine reine Erweiterung und userfreundlichere Interaktion von Chatbots zu sein. Sie sind unendlich skalierbar und dabei effizient – für ein personalisiertes Kundenerlebnis. Sie sind «always on» – 24/7 einsatzbereit und überall erreichbar – digital auf jedem Gerät, im Web und Social Media, im E-Commerce-Shop, im realen Handel oder jedem anderen physischen Touchpoint. Dort, wo Unterstützung für Konsumentinnen und Konsumenten nötig ist. Da sie zentral Millionen Menschen zeitgleich zugänglich sind, werden Marken, über den ganzen Globus verteilt, immer für Konsumentinnen und Konsumenten erreichbar sein – unabhängig von Sprache, Kontinent oder Zeitzone. Digital Humans sind somit die Customer-Service-Lösung für den Fachkräftemangel im Customer Support, der sich gerade durch die Corona-Pandemie in den letzten 2,5 Jahren verschärft hat. Dazu zählt auch der Mangel an Fachleuten im Salesbereich, sowohl im B-to-B als auch im B-to-C-Bereich. Der aktuelle *KOFA Kompakt* zur Fachkräftesituation in Berufen des Einzelhandels zeigt auf, dass in vielen der für den Einzelhandel relevanten Berufen ein Fachkräftemangel vorherrscht. Bundesweit fehlten zwischen Juli 2021 und Juni 2022 knapp 37 000 passend qualifizierte Fachkräfte, was ein Allzeithoch der Fachkräftelücke in Berufen des Einzelhandels darstellt. Dies hat einen signifikanten Einfluss darauf, ob und wie Konsumentinnen und Konsumenten zufriedenstellend beraten werden können (Tiedemann & Malin, 2022). Dies belegen Umfragen unter Verbraucherinnen und Verbrauchern, welche die hohe Bedeutung von Service und Beratung belegen. So erwarten rund 8 von 10 Kundinnen oder

Kunden eine angemessene Beratung und ausreichend Informationen vor dem Kauf. Nur 15% können auf diese Serviceleistung verzichten. Und mehr als 75% verschieben schon mal einen geplanten Kauf wegen fehlender oder schlechter Beratung – oder wechseln gar zu einem anderen Anbieter (Jacobs, 2022).

Der erhebliche Einfluss auf den Absatz im Einzelhandel wird sichtbar. Betrachten wir alleine Unternehmen im Textilbereich, die ein Umsatzplus verzeichnen, sind Investition in Beratungsqualität mit 52%, verstärkte Nutzung von sozialen Medien mit 36% und Erhöhung der Mitarbeitendenzahl mit 20% unter den Top-11-Erfolgsfaktoren vertreten (Statista, 2022).

Genau dort liegt das grosse Potenzial von Digital Humans, nämlich für Marken ein ganzheitliches Beratungsangebot über die gesamte Customer Journey bereit zu stellen. Aber nicht nur ihr Support-Angebot maximal zu skalieren, sondern gleichzeitig auch nach innen die realen Mitarbeitenden auf die sich ändernden Konsumentenansforderungen weiterzubilden: durch stattfindende Onboarding-Trainings für neue Service-Mitarbeitende, Auffrischungscoachings oder Erweiterungstrainings bei neuen Produkten oder Services.

Fakt ist, dass Unternehmen im Bereich Digitalisierung von Entscheidungs- und Kaufprozessen in den kommenden Jahren weltweit massiv investieren. Ein Blick zum Vorreiter Asien zeigt das Potenzial: Die Gesamtausgaben für Chatbot-Messaging-Apps, in denen sich auch Digital Humans wiederfinden, werden bis 2026 über 21 Milliarden Dollar betragen, wobei Anwendungen wie WeChat einen definitiven Rahmen für Chatbots bieten, der für jeden Einzelhändler gebrandet ist. Aufgrund des Erfolgs des Chatbot-Marktes in China sollten Anbieter, die außerhalb Chinas tätig sind, beginnen, diesen Rahmen zu emulieren, um die Chatbot-Akzeptanz

weiter voranzutreiben, indem sie Dienste wie Zahlungsfunktionen, soziale Medien und Rich Media anbieten» (Juniper Research, 2022).

Führungskräfte von Unternehmen erwarten, dass 4,2% ihres Umsatzes in den nächsten drei Jahren aus dem Metaverse und digitalen Angeboten kommen, was einem Wert von 1 Billion Dollar entspricht. 89% der befragten Führungskräfte stimmen zu, dass das Metaverse eine wichtige Rolle für das zukünftige Wachstum ihrer Unternehmen spielen wird (Accenture, 2023).

Und selbst Verbraucherinnen und Verbraucher, die sich momentan noch nicht auskennen, sind am Metaverse im Generellen interessiert: 40% wollen sich im Metaverse mit Einzelhandels- und Gewerbeaktivitäten befassen (Accenture, 2023).

Fähigkeiten und Einsatzmöglichkeiten von Digital Humans

Kommen wir zuerst zu den Fähigkeiten und Einsatzmöglichkeiten von Digital Humans – für Konsumenten im Alltag.

Lebensechte Sensorik

Sehen – Digitale Menschen sehen durch die Kamera, was ihrem «digitalen Gehirn», der KI, ermöglicht, auf Gesichtsausdrücke und Verhaltensweisen zu reagieren und entsprechend in Echtzeit zu reagieren.

Hören – Sie hören über das Mikrofon, und ihr «digitales Gehirn» verarbeitet sofort eine angemessene und gesprächsorientierte Antwort.

Berühren – Sie können die Absicht der Nutzerin oder des Nutzers über einen Touchscreen spüren und sind auch in der

Lage, virtuelle Objekte zu berühren und mit ihnen zu interagieren.

Lebensechtes Denken

Denken – Digitale Menschen können sich während eines Gesprächs mögliche Ergebnisse vorstellen, Kriterien abwägen und Entscheidungen darüber treffen, was sie als Nächstes sagen.

Lernen – Sie können durch Interaktion mit der Benutzerin und dem Benutzer oder Input von der Marke, dem Unternehmen oder der Dienstleistung, die sie repräsentieren, lernen.

Verstehen – Sie verstehen menschliche Emotionen durch Mimik und Tonfall und können Empathie zeigen.

Lebensechtes Verhalten

Sprechen – Digitale Menschen sind so konzipiert, dass sie wie Menschen sprechen – bei Soul Machines, die im weiteren vorgestellt werden, in 12 verschiedenen Sprachen und mehreren Dialekten.

Ausdruck – Sie kommunizieren mit ihren Gesichtern und können Aufmerksamkeit, Offenheit, Nachdenklichkeit, Optimismus und eine ganze Reihe menschlicher Emotionen ausdrücken.

Handeln – Sie haben virtuelle Muskeln, die sie durch ihre Welt bewegen können, sodass sie virtuelle Objekte berühren und mit ihnen interagieren können, genau wie wir es in der physischen Welt tun (Soul Machines, 2022).

Alles in allem können Digital Humans deutlich bessere Verbindungen zu Rezipientinnen und Rezipienten, sprich Konsumentinnen und Konsumenten, und sinnstiftende Nutzererfahrungen schaffen. Dies wird die Zukunft der Customer Experience nachhaltig ver-

ändern. Die Einsatzgebiete der Digital Humans sind dabei so vielfältig wie sie selbst: Dazu gehören Kundenservice im Allgemeinen, Finanz-, Unterhaltungs-, Weiterbildungs- und Gesundheitssektor und besonders als Guide im (E-)Commerce oder als audio-visueller Wegweiser auf Messen und Veranstaltungen.

Um dies zu konkretisieren hier ein paar Beispiele:

Kundenservice: Für alle Anfragen von Kundinnen und Kunden, in denen bislang Chatbots oder Callcenter zum Einsatz kamen, können Digital Human als Filter oder vollständiges Callcenter eingesetzt werden – 24/7, 365 Tage im Jahr erreichbar. Die KI-geschulten virtuellen Beraterinnen und Berater haben Zugriff auf alle vorhandenen Daten und die Wissensdatenbank der Marke, sodass sie bei jeder Kundeninteraktion einen umfassenden Service und Beratung bieten können. Ähnlich wie andere KI-Lösungen

Statement für Kernthesen

- 1 Digital Humans sind die Revolution der Kundeninteraktion: 24/7 365 Tage im Jahr erreichbar.
- 2 Digital Humans als Mehrwert im Customer Service und als digitale Verkaufsberaterin oder digitaler Verkaufsberater für Finanz-, Gesundheits-, Reiseanfragen oder in Weiterbildungsangeboten.
- 3 Digital Humans werden ein fester Bestandteil in der Customer Experience von Marken und Unternehmen.
- 4 «Digital Ethics» müssen im Zusammenhang mit Digital Humans betrachtet und neu definiert werden.

lernt sie und wächst mit der Anzahl der Interaktionen, Kundenrezensionen und CRM-Daten. Die Nutzung dieser Fähigkeit ermöglicht es Marken, eine hyper-personalisierte Umgebung zu schaffen, die auf die Bedürfnisse jeder Kundin und jedes Kunden zugeschnitten ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob bei Fragen zur Sendungsverfolgung, Reklamation von Sendungen oder Garantiefällen, Fragen zur Einrichtung von Produkten wie WLAN-Routern, TV-Boxen, oder benötigter Hilfe beim Zusammenbau von Möbeln, um nur einige Beispiele zu nennen.

Finanzdienste: Dank KI-basierter und trainierter Wissensdatenbank können Digital Humans Fragen zu Finanzprodukten zuverlässig beantworten oder Zusatzinformationen und Erläuterungen von Grafiken liefern, und dies nahbar und verständlich. Ausserdem können sie bei Registrierung und Eröffnung eines Online-Kontos mit Rat und Tat zur Seite stehen und somit die Abbruchrate potenzieller Kundinnen und Kunden reduzieren.

Gesundheitssektor: Gerade in Deutschland ein heikles Thema, auf Grund vieler Regularien, was nicht-medizinische Fachkräfte dürfen oder nicht. Hier können Digital Humans als Vorabberaterinnen oder -berater tätig werden, um erste Anfragen zu Gesundheitsfragen zu beantworten und die Nutzerinnen und Nutzer entsprechend an die geeigneten Stellen weiter zu verweisen. Bei nicht-ärztlichen oder nicht-verschreibungspflichtigen Produkten ist ihr Einsatzbereich dementsprechend breiter möglich.

Weiterbildungen: Auch hier sind diverse Anwendungsgebiete möglich – von der Begleitung durch Tutorials, über Studien- oder Nachhilfe-Coachings bis hin zum Gesprächsvorbereitungstraining. Digital Humans können individuell auf die Weiterbildungsaufgabe trainiert werden, sind rund um die Uhr und in allen Sprachen erreichbar, um Nutzerinnen und Nutzern bequem in ihrem Bildungszyklus zur Seite zu stehen.

(E-)Commerce: Wir kennen das alle, im realen Handel oder auch im E-Commerce: Gefühlt ist nie eine Beaterin oder ein Berater zur Stelle, um Fragen zu Produkten zu beantworten oder Unterschiede zwischen Produkten zu nennen. Auch hier sind Digital Humans zur Stelle und können in einem Beratungsgespräch alle Fragen beantworten und somit die Frustrations- und Abbruchrate senken, eine höhere Verweildauer erzielen und die Kaufwahrscheinlichkeit signifikant erhöhen.

82% der Menschen sagen, dass sie sich mehr menschliche Interaktion mit Marken wünschen, nicht weniger.

(Puthiyamadam et al., 2018)

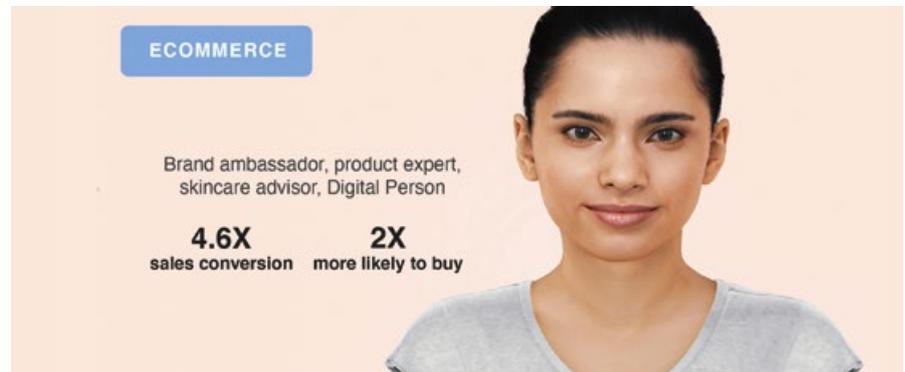
Digital Humans können positive Emotionen, wie z.B. Vertrauen, verstärken, weil sie lebensnahe, individuell gestaltete Gespräche mit Kundinnen und Kunden führen können. Dies tun sie dank KI aber mit einer nie dagewesenen Schnelligkeit und sind daher viel kostengünstiger als ein Kundendienstmitarbeitender. Ausserdem haben Studien gezeigt, dass das Hinzufügen von menschlichen Gesichtern auf Webseiten und E-Commerce-Shops die Konversionsraten um 102,5% erhöhen kann (Ackerson, 2016).

Zwei Vorreiter im Bereich Digital Humans:

Soul Machines und Uneeq

Einer der führenden Anbieter für Digital Humans ist **Soul Machines** aus Neuseeland. Sie haben bereits 2019 erste Digital Humans entwickelt. Soul Machines haben für ihren Kunden P&G SK-II, eine

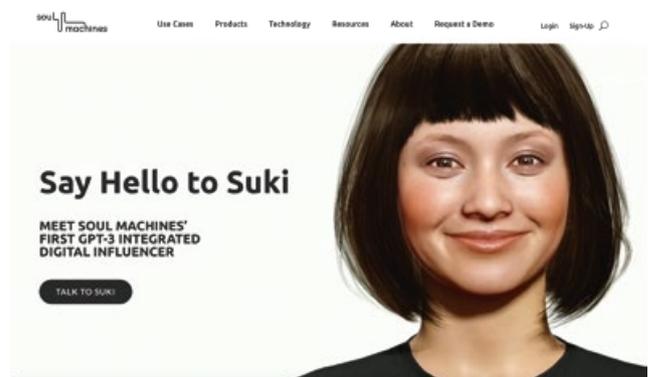
Abb. 2: SK-II Digital Person



Quelle: Soul Machines, 2019.

Abb. 3: Suki Digital Person

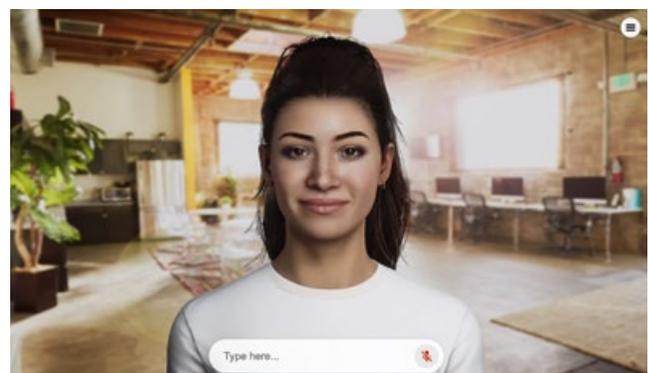
Kontakt mit Suki.



Quelle: Soul Machines, 2023.

Abb. 4: Meet Sophie

Chatten mit Sophie.



Quelle: IamSophie, 2023.

weltweite Prestige-Hautpflege-Marke Yumi entwickelt, die damals erste digitale Influencerin, Brand-Ambassador und The Skincare Advisor, um Kundinnen zu beraten. Die Ergebnisse sind beeindruckend: Neben einer deutlich erhöhten Verweildauer schaffen Digital Humans eine bis zu 4,6-fache Sales-Conversion und Kundinnen sind 2-mal mehr gewillt zu kaufen (Soul Machines, 2019).

Mittlerweile wurde auch Suki vorgestellt, Soul Machines erster Chat GPT-3 integrierter Digital Influencer.

Uneeq ist ein australisches Unternehmen, das bereits 2010 startete, damals noch als Echtzeit-Technologieplattform, um eine emotionale Verbindung zwischen Website und Video-Agenten herzustellen. Eine Weltneuheit in Echtzeit-Videoerlebnis mit «Klicken und Chatten» ohne Download entstand. 2017 entwickelte Uneeq den ersten produktionsreifen digitalen Menschen der Welt, «Nadia», für die «Australian Disability Insurance Agency» (NDIA). Fragen können per Klick, Typointerface oder Voiceinterface gestellt werden. Je nach Entwicklungsstand können Digital Humans Spracheingabe verstehen und semantisch korrekt in ganzen Sätzen antworten. Faszinierend dabei ist, dass ihre Stimme sich nahezu menschlich anhört.

Brauchen wir neue Ethikrichtlinien – Digital Ethics?

Natürlich kommen auch neue Fragen auf, die sich um Ethik in Zusammenhang mit Digital Humans drehen, mit denen wir uns im Zuge dieses Wandels in der Kommunikation auseinandersetzen müssen. Wer kontrolliert das autarke Handeln von Digital Humans? Der Ruf nach neuen Regeln oder Gesetzmässigkeiten, die ethische Grundsätze im digitalen Raum festlegen, wird lauter. Zurecht?! Gerade in Zeiten von Cybermobbing, Bodyshaming oder Hate Speech in Social Media sind die Bedenken gegenüber virtuellen Menschen gross. Kritikerinnen und Kritiker befürchten, durch eine wieder steigende Idealisierung von Avataren oder Digital Humans würde die seit Jahren stattfindende Aufklärungsarbeit ein Stückweit zunichte gemacht.

Zwar gibt es positive Initiativen, wie beispielsweise von Dove, die unter ihrem Purposegedanken ein Roblox-Spiel mit Avataren entwickelt haben: für Vielfalt und echte Schönheit in Spielen. Laut Dove wünschen sich 74% der Mädchen, dass die Figuren in Video-Spielen mehr wie Frauen im wirklichen Leben aussehen (TrendWatching, 2022). Frauen werden

immer noch oft als übersexualisierte Wesen dargestellt und die Spielfiguren sind alles andere als vielfältig.

Nach eigenen Angaben von Dove ist es das erste Spiel, das speziell entwickelt wurde, um Mädchen bei der Bekämpfung eines negativen Selbstwertgefühls zu helfen. *Super U Story* ist in einer Schule angesiedelt, in der die Spielerinnen und Spieler giftiger Negativität ausweichen und diese zerstören müssen.

Super U Story wurde von dem von Frauen gegründeten Spielestudio Toya entwickelt. Dove hat sich ausserdem mit Epic Games und «Women in Games» zusammengesetzt, um eine grössere Vielfalt an Video-Spielcharakteren zu fördern, die echte Frauen und echte Schönheit repräsentieren.

Die Koalition baut eine Sammlung von Charakterbildern auf, die Entwickler kostenlos nutzen können. Ausserdem wurde ein Trainingsprogramm zum Thema «Echte Schönheit in Spielen» ins Leben gerufen, das Entwicklern und Designern helfen soll, unbewusste Vorurteile bei der Erstellung von Avataren und Charakteren zu vermeiden (TrendWatching, 2022).

Allein dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, sich mit dem Thema «Digital Ethics» auseinander zu setzen, um hier verantwortungsbewusst und zeitgemäss zu agieren.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass diese Diskussion aus dem Gaming-Bereich auch beim Einsatz von Digital Humans als Berater, Brand-Ambassador, Influencer oder im Customer Service an Bedeutung gewinnt. Befürworter sagen, dass es in der Verantwortung von Marken und Unternehmen liegt, hier selbst aktiv zu werden, wenn sie virtuelle Menschen erschaffen und beim Aussehen bestmöglich reflektiert vorgehen. In anderen Bereichen, wie der Kommunikation, fand in den letzten Jahren bereits

Handlungsempfehlungen

Digital Humans sind mehr als ein Trend – sie sind eine große Chance für Marken und Unternehmen, die nächste Stufe ihrer digitalen Transformation voranzutreiben. Dabei gilt es, jetzt schnell zu sein und auszuprobieren, wie Digital Humans die Kundeninteraktion der eigenen Marke positiv und gewinnbringend beeinflussen können. Egal ob im Customer Service oder in der Kunden- und Produktberatung, es finden sich in jedem Bereich mögliche Einsatzzwecke. Dabei ist es ok, auch mal in eine Sackgasse zu geraten – gemäss dem Motto «Fail fast». Dafür wird die Lernkurve umso besser ausfallen. Dabei bietet es sich an, mit kleinen Use-Cases zu starten, wie KI-basierte Tutorials. Als Ausbaustufe können Digital Humans als Berater für drei bis fünf Produkte einer Warengruppe oder als interner Service Consultant für Mitarbeitende dienen.

ein deutlicher Wandel statt. Dennoch sind die Themen «Digital Humans», die eng mit dem Thema Metaverse verbunden sind, Neuland für unsere Gesellschaft. Um ein verantwortungsvolles und ethisches Metaverse zu fördern, wurde das «Lab Metaverse – Society» gegründet. In Kooperation mit dem Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. beteiligen sich deren Mitglieder an einem offenen Dialog, erforschen und erarbeiten soziale und kulturelle Rahmenbedingungen und tragen dazu bei, das Metaverse, also auch die Digital Humans, in den Kontext der Gesellschaft als Ganzes zu stellen.

Darüber hinaus versorgen sie Unternehmen mit Informationen und entwickeln Leitlinien zur Entwicklung und Gestaltung für einen verantwortungsvollen Umgang mit dem Metaverse. Warum? In vielen Bereichen gibt es noch keinen ordnungspolitischen Rahmen. Was immer Digital Humans tun, steht in direktem Zusammenhang mit unserer realen Welt. Es beeinflusst unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft und unsere Kultur. Wir müssen uns fragen, was passiert, wenn Digital Humans auf Basis ihrer KI eine eigene Persönlichkeit entwickeln, sie eigenständige Entscheidungen treffen, sich womöglich nicht politisch, ethisch oder gesellschaftlich korrekt verhalten. Wer übernimmt die Verantwortung: der Betreiber, als gesetzlicher Vertreter, oder kann ein Digital Human künftig selbst zur Verantwortung gezogen werden? Müssen die Regeln für digital erschaffene Menschen die ethischen und rechtlichen Grundsätze beachten, die von uns allen bereits als absolut unverzichtbar angesehen werden? Dennoch ist das Metaverse ein kultureller Raum, der viele neue Möglichkeiten für individuelle und kollektive Selbstbestimmung bietet. Es überbrückt die physische und psychologische Kluft zwischen Kulturen, Geschlechtern und Werten und schafft Räume mit neuer Bedeutung.

Auch wenn daraus mehr Konfliktpotenzial entsteht, keimt die Chance, neue und bessere Lösungen für bestehende Probleme zu finden.

Deshalb abschliessend ein Appell: Wir sollten diesen neuen Kommunikationsmöglichkeiten, die uns das Metaverse und vor allem Digital Humans bieten, offen gegenüberstehen und die neue Viel-

falt fördern, anstatt sie aus Sorge oder Angst im Keim zu ersticken.

Als ein möglicher Schritt und starkes Zeichen von Unternehmen könnte die Implementierung von Regeln zu «Digital Ethics» beispielsweise im «Verhaltenskodex» von Unternehmen ergänzt und transparent veröffentlicht werden (Rossi & Scognamiglio, 2022).

Literatur

- Accenture. (2023, 5. Januar). Metaverse: Evolution, the revolution. <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/metaverse-internet>
- Ackerson, M. (2016). 4 ways to use human faces to increase your website's conversation rate. <https://www.autogrow.co/images-for-highest-conversion-rate/>
- Avatar (Internet). (2023, 7. Januar). In Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. [https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Avatar_\(Internet\)&oldid=229594885](https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Avatar_(Internet)&oldid=229594885)
- Chat.D-ID. (2023). Hi, I'm Alice.
- Contentmanager.de Redaktion. (2022, 14. Dezember). Virtuelle Influencer: Das sind die Top 15 auf Instagram 2022. Contentmanager.de. <https://www.contentmanager.de/instagram/virtuelle-influencer-top-10-instagram-2022/>
- Cuofano, G. (2023, 5. Januar). Was ist die 7-38-55-Regel? 7-38-55-Regel auf den Punkt gebracht. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/de/7-38-55-Regel/>
- Grothaus, M. (2023, 3. September). GenZ dating app Snack lets your AI-trained avatar go on dates so you don't have to. FastCompany. <https://www.fastcompany.com/90863241/snack-gen-z-dating-ap-ai-avatars-date-for-you>
- IamSophie. (2023). Meet Sophie and learn about her NFT project. <https://iamsophie.io>
- Jacobs, T. (2022, 9. Mai). Der große Service-Check. Deutschlandtest. <https://deutschlandtest.de/rankings/der-grosse-service-check>
- Juniper Research. (2022). How chatbots will facilitate the omnichannel experience. [White Paper] <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2022/03/08123733/How-Chatbots-Will-Facilitate-the-Omnichannel-Experience-whitepaper.pdf>
- Rossi, K. & Scognamiglio, S. (2022). A good Metaverse? Our Decision! [Power Point Slides]. Lion Box. <https://lion.box.com/s/jlk85cd8mqwg1oddgwuzly1ga0nso0s6>
- Lamarche-Toloza, A. (2020, 12. Februar). Digital humans, virtual humans, digital doubles... what's the difference? Virtuals. <https://virtuals.co/digital-humans-virtual-humans-differences-overview/>
- Nowak K. L. & Fox J. (2018). Avatars and computer-mediated communication: A review of the definitions, uses, and effects of digital representations. Review of Communication Research, 6, 30–53. <https://doi.org/10.12840/issn.2255-4165.2018.06.01.015>
- Puthiyamadam, T. (2018). Experience is everything: Here's how to get it right. <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>
- Readyplayer. (2023). <https://readyplayer.me/de>
- Soul Machines. (2023). Viola digital person. <https://ask.soulmachines.cloud/session>
- Soul Machines. (2022). Digital people – Meaningful user experiences across all industries. <https://www.soulmachines.com/use-cases-for-business-ai/>
- Soul Machines. (2019, 17. Juni). SK-II & Soul Machines™ Announce YUMI: The World's First Autonomously Animated Digital Influencer. <https://www.soulmachines.com/?s=yumi>
- Statista. (2022, 24. März). Was sind die entscheidenden Faktoren zur Steigerung der Umsätze im stationären Modehandel? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/958323/umfrage/umfrage-umfrage-modehaendlern-zu-erfolgskriterien-im-stationaeren-einzelhandel-in-deutschland/>
- Stone Music Entertainment. (2022). I Like That MV (Full Ver.). [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=oyFySZK_z_U
- Travers, C. (2022). Who is virtual music artist and influencer, Han Yu A?. Virtual Humans. <https://www.virtualhumans.org/article/who-is-virtual-human-music-artist-han-yua>
- TrendWatching. (2022, 3. Oktober). With avatars and a Roblox game, Dove champions diversity and real beauty in gaming. https://www.trendwatching.com/innovation-of-the-day/with-avatars-and-a-roblox-game-dove-champions-real-beauty-in-gaming?utm_campaign=iott&utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_term=Dove&utm_content=Dove
- Tiedemann, J. & Malin, L. (2022). Die Fachkräftesituation in Berufen des Einzelhandels. <https://www.iwkoeln.de/studien/lydia-malin-jurek-tiedemann-die-fachkraefte-situation-in-berufen-des-einzelhandels.html>
- Unreal Engine. (2021, 19. August). Making realistic digital humans with MetaHuman Creator. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=PEYT1IPX0wg&t=8s>
- Unreal Engine. (2021, 10. Februar). MetaHuman Creator. High-Fidelity Digital Humans. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=S3F1vZYpH8c&t=1s>

Optimierung der Kundenbeziehung

Eine Analyse viraler
B-to-C-Marketingkampagnen im
Online- und Offline-Handel

Als innovative Technologie kreiert AR neuartige Markenerlebnisse und kann zur Optimierung der Kundenbeziehung eingesetzt werden. Die Analyse ausgewählter AR-Marketingkampagnen, kombiniert mit einer AR-Expertenmeinung, zeigt den Mehrwert von AR für die Kundenakquise, die Emotionalisierung der Kundenbindung und die Kundenrückgewinnung.

Nadine Ampler, Linda Siegmund-Schultze

Obwohl die Augmented-Reality (AR)-Technologie bereits in den 1990er-Jahren ihren ersten Aufschwung erlebte, wird die Anwendung der Technologie im Marketingmanagement erst seit einigen Jahren kontrovers diskutiert (Spreer et al., 2012). Der Grund dafür liegt in der stetigen Weiterentwicklung entsprechender Hard- und Software zur Anwendung von AR-Applikationen (KPMG, 2016). Bisherige Forschungen im Marketing haben sich auf den Einfluss von AR auf die Kundenzufriedenheit (Caboni & Hagberg, 2019; Xue et al., 2021) und das Einkaufserlebnis (Barhorst et al., 2021) fokussiert. Der Einsatz von AR zur Kundenakquise, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung im stationären sowie im Online-Handel ist bislang weitestgehend unerforscht – obwohl die Praxis für diesen Zweck bereits einige AR-Marketingkampagnen hervorgebracht hat (Seiler & Klaas, 2016). Eine Forschungslücke besteht bislang noch darin herauszufinden, welche Rolle AR in den verschiedenen Phasen des Kaufprozesses spielt (Chylinski et al., 2020).

Vor diesem Hintergrund soll im Rahmen des Beitrags erörtert werden, wie Kundenbeziehungen durch den innovativen Einsatz von AR verbessert werden können. Dazu werden etablierte Kundenbeziehungs-Modelle sowie bisherige Forschungsergebnisse in Bezug zu AR-Marketingkampagnen der Praxis und der Einschätzung eines AR-Experten gesetzt. Diese vielfältige Analyse soll einen praxisrelevanten sowie wissenschaftlichen Mehrwert bieten, der es Werbetreibenden ermöglicht, die Aufmerksamkeit von Kundinnen und Kunden durch die interaktive Nutzung von AR zu steigern, sie an das Unternehmen zu binden und sie gegebenenfalls zurückzugewinnen.

Methodik der Analyse

Im Rahmen der nachfolgenden Analyse werden bereits durchgeführte AR-Marketingkampagnen von Unternehmen verschiedener Branchen vorgestellt und ihr Mehrwert für die einzelnen Phasen der Kundenbeziehung erläutert. Untersucht werden in diesem Zusammenhang die Kundenakquise, die Kundenbindung und die Kundenrückgewinnung.

Für die Analyse der Kundenakquise wird das seit 1899 durch Lewis etablierte AIDA-Modell herangezogen (Lewis, 1899). Neben der Kundenakquise wird der Mehrwert von AR-Technologien für die Kundenbindung untersucht. Dazu wird das Kundenbindungsmodell nach Bruhn herangezogen. Es wird gezeigt, wie sich AR auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität auswirkt und somit schliesslich auf die Kundenbindung. Der Mehrwert von AR zur Kundenrückgewinnung wird ebenfalls untersucht. Hierfür werden die Anreiz- und die Überzeugungsstrategie der klassischen Kundenrückgewinnung



Nadine Ampler

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, FernUniversität in Hagen, Universitätsstrasse 11, 58097 Hagen, Deutschland
Tel.: +49 (0) 2331 987-4388
nadine.ampler@fernuni-hagen.de

Linda Siegmund-Schultze

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, FernUniversität in Hagen, Universitätsstrasse 11, 58097 Hagen, Deutschland
Tel.: +49 (0) 2331 987-4137
linda.siegmund-schultze@fernuni-hagen.de

herangezogen. Ergänzend zu den Praxisbeispielen, werden Aussagen aus dem Experteninterview mit Martin Grellmann, Mitgründer der vrketing-Agentur in Dresden und seit 2015 Experte im Bereich AR, einfließen.

Einsatz von AR in der Kundenbeziehung

Zur Analyse der AR-Kampagnen wird zunächst auf eine grundsätzliche Begriffsdefinition von AR zurückgegriffen sowie anschliessend die zugrundeliegenden Modelle der Kundenakquise, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung näher erläutert.

Der Begriff Augmented Reality bedeutet frei übersetzt «erweiterte Realität». Die gängigste Definition von AR besteht bereits seit 1997. Damals definierte Ronald T. Azuma die nach seinem Verständnis grundsätzlichen drei Charakteristiken für AR-Systeme:

- (1) Kombination von realen und virtuellen Objekten
- (2) Interaktion in Echtzeit
- (3) Registrierung in drei Dimensionen.

Mit dem ersten Merkmal ist eine Anreicherung der realen Umgebung mit virtuellen Informationen gemeint. Das zweite Merkmal bezieht sich auf eine verzögerungsfreie Interaktion zwischen den Benutzerinnen und Benutzern sowie den virtuellen Elementen, während das dritte Merkmal eine Verknüpfung von Realität und Virtualität herstellt, damit virtuelle 3-D-Objekte exakt im physischen Raum positioniert werden können (Azuma, 1997).

Zusammenfassung

Im Rahmen der Kundenakquise kann AR insbesondere zur Aufmerksamkeitssteigerung und zur Intensivierung des Kaufinteresses eingebunden werden, da innovative AR-Kampagnen eine Unique Selling Proposition darstellen können.

Wird AR zur Stärkung der Kundenbindung eingesetzt, kann emotionales Storytelling das Markenerlebnis intensivieren, das Vertrauen gegenüber einem Unternehmen erhöhen und somit langfristige Kundenloyalität aufbauen.

Zur Kundenrückgewinnung kann AR u.a. durch eine innovative Darstellung von Kaufanreizen wie Rabatten sowie verbesserte Serviceleistungen Konsumierende erneut überzeugen und bestenfalls als Kundinnen und Kunden zurückgewinnen.

AR stellt somit ein digitales Erlebnis dar, das Informationen oder Produktbilder in die reale Umgebung der Nutzerinnen und Nutzer integriert (Hilken et al., 2017). In einer Studie haben Heller et al. (2019) untersucht, inwiefern sich die massstabsgetreue Darstellung eines Produktes in der persönlichen Umgebung mithilfe von AR auf das Kaufverhalten auswirkt. Es zeigte sich, dass Kundengruppen durch AR eher bereit sind, sich für ein Produkt zu entscheiden und sogar ein teureres Produkt zu kaufen.

Jedoch hängt der Unternehmenserfolg langfristig nicht nur von quantitativen, sondern auch von qualitativen Grössen ab. Es sollte ebenso in die Stakeholder- sowie Kundenbeziehung investiert werden, da diese für ein erfolgreiches Unternehmen von hoher Bedeutung sind (Meffert et al., 2019).

Kundenbeziehungen können in die drei Bereiche Kundenakquise, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung gegliedert werden (Bruhn, 2016). Bei der Kundenakquise handelt es sich um die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden, die zuvor noch keine Leistungen von dem Unternehmen bezogen haben (Helmke et al., 2017). Um diese zu gewinnen, müssen die Werbemassnahmen des Unternehmens in allen vier Phasen des AIDA-Modells überzeugen. Die Werbewirksamkeit von neuartigen Technologien wie z.B. AR kann anhand des AIDA-Modells untersucht werden (Rehmann et al., 2014).

Das AIDA-Modell besteht aus den folgenden vier Phasen:

- (1) **Attention** – Erregung von Aufmerksamkeit
- (2) **Interest** – Wecken des Interesses
- (3) **Desire** – Generieren des Kaufdrangs
- (4) **Action** – Auslösen des Kaufaktes (Lewis, 1899).

Bei der Kundenbindung hingegen liegt der Fokus auf dem Erhalt und der Beeinflussung der Kundenbeziehung. Kundenbindung bezeichnet die positive Einstellung sowie Folgetransaktionen von Kundinnen und Kunden gegenüber den Leistungen eines Unternehmens und umfasst aus Unternehmenssicht alle Aktivitäten, welche der Herstellung oder Intensivierung der Kundenbindung dienen (Huber, 2016).

Die Kundenbindung sollte dabei als Prozess in den drei Schritten betrachtet werden:

- (1) Kundenzufriedenheit
- (2) Kundenloyalität
- (3) Kundenbindung (Homburg & Bruhn, 2017).

Bei hoher Kundenzufriedenheit kann sich, durch das Vertrauensverhältnis zum Unternehmen, eine Form der Kundenloyalität einstellen. Die Vorteile von Kundenloyalität für ein Unternehmen sind beispielsweise eine höhere Wiederkaufquote, eine verminderte Preissensibilität und eine hohe Bereitschaft zur Weiterempfehlung (Bruhn, 2022).

Eine fehlgeschlagene Kundenbindung kann zur Folge haben, dass Kundinnen und Kunden zu anderen Anbietern abwandern, sodass sich das Unternehmen Strategien zur Kundenrückgewinnung überlegen muss (Bruhn, 2016). Dazu werden häufig die Anreizstrategie und die Überzeugungsstrategie angewendet. Bei der Anreizstrategie können (im)materielle Stimuli auf die Kaufentscheidung einwirken. Ehemaligen Kundinnen und Kunden kann so ein neuer Reiz geboten werden, sich wieder für das Unternehmen zu entscheiden (Neu & Günter, 2015). Mittels der Überzeugungsstrategie können Unternehmen abgewanderte Kundinnen und Kunden von den Vorzügen des Leistungsangebots überzeugen. Dies kann durch personalisierte Angebote, guten Service oder Argumente erreicht werden, die die Vorteilhaftigkeit der Leistung belegen (Bruhn, 2016).

Kundenakquise – Einsatz von AR entlang des AIDA-Modells

Die Wirkung von AR-Marketingmassnahmen auf Konsumierende kann entlang der vier Phasen des AIDA-Modells analysiert werden. In der ersten Phase («Attention») soll die Aufmerksamkeit der Konsumierenden erlangt werden (Huber, 2016). Dies setzte der Schuh- und Outdoor-Bedarf-Hersteller Timberland durch sein AR-gestütztes Schaufenster in einem Einkaufszentrum in Warschau im Jahr 2014 um. Mittels des «Magic Mirrors» konnten Passantinnen und Passanten die neuste Bekleidungskollektion direkt am Schaufenster des Geschäfts virtuell ausprobieren. Das Teilen der Outfits über die sozialen Medien war ebenso möglich (Arvar, 2022).

Diese AR-Kampagne von Timberland trägt zur Aufmerksamkeitserregung im Einkaufszentrum bei. Um überhaupt von den Passantinnen und Passanten wahrgenommen zu werden, muss ein Stimulus an Orten mit vielen Reizen einen spezifischen Intensitätsschwellenwert überschreiten (Meffert et al., 2019). Darum entwickelt sich insbesondere im stationären Handel der Trend zu interaktiven und grossflächigen Medien am Point of Sale (PoS) (Meffert et al., 2019). Timberland schafft es, die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden durch den Einsatz von AR zu gewinnen und sich somit von der Konkurrenz zu differenzieren. Dieser Vorgang wird induziert durch den Wow-Effekt (Kollar, 2017), da Passantinnen und Passanten von der AR-Anwendung im Schaufenster fasziniert werden. Ein weiterer positiver Effekt der AR-Kampagne ist die Reichweitensteigerung durch die Integration der sozialen Medien. Der inszenierte Wow-Effekt bestärkt den Konsumierenden darin, das Erlebnis mit anderen teilen zu wollen, wodurch wiederum virale Effekte auslösen werden (Hilker, 2009; Heller et al., 2019). Die Mund-zu-Mund-Propaganda ist ebenso für die Phase der Aufmerksamkeitsgenerierung im Rahmen der Kundenakquise wesentlich, da Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld häufig befolgt werden (Fink, 2014). Eine Möglichkeit zur Erfolgskontrolle der AR-Kampagne könnte über die Anzahl der Kundenbesuche im Geschäft erfolgen. Diese könnte vor, nach und während der Kampagne oder in Geschäften mit und ohne virtuelle Schaufenster gemessen werden. Jedoch ist zu bedenken, dass diese AR-Anwendung aufwendig sowie kostenintensiv ist und bislang nur die reine Aufmerksamkeitsgewinnung fördert.

In der zweiten Phase des AIDA-Modells, der «Interest»-Phase, soll sich die gewonnene Aufmerksamkeit zu einem tiefgreifenden Interesse intensivieren (Gloszeit & Natusch, 2009). Somit sollen die Vorteile und Alleinstellungsmerkmale des Produktes oder der Marke präsentiert werden. Den Konsumierenden soll ein einzigartiger Vorteil gegenüber den Konkurrenzprodukten geboten werden (Meffert et al., 2019), um sich so langfristig am Markt durchsetzen zu können (Lorberg & Vergossen, 2016). Einen Vorteil gegenüber Konkurrenzprodukten erzeugte die Marketing Agentur Inscale. Mithilfe ihrer AR-fähigen Visitenkarte erweiterten sie die klassische Visitenkarte um Zusätze wie Imagefilme, Hologramme und Verlinkungen zu Webseiten sowie den sozialen Medien der Kundinnen und Kunden (Inscale, 2022). In der Kundenakquise fördert der Zusatznutzen das tiefere Interesse an dem Produkt. Der Hersteller der Visitenkarten bietet durch AR ein einzigartiges Produkt, welches sich von herkömmlichen Visitenkarten differenziert. Dieses Praxisbeispiel zeigt insbesondere das Potenzial von AR in der Erweiterung des Kernnutzens eines Produktes zur Differenzierung von der Konkurrenz. Diesen gesteigerten Produktnutzen sieht auch AR-Marketingexperte Martin Grellmann als elementares Vorteil, wie er gegenüber den Autoren in einem Experteninterview betont (M. Grellmann, persönliche Kommunikation, 25.04.2018).

Der Besitzwunsch soll im Rahmen der Kundenakquise in der dritten Phase («Desire») ausgelöst und potenzielle Kundinnen und Kunden von dem Produkt überzeugt werden (Kreutzer, 2017). So versuchte das Unternehmen Ritter Sport durch seine AR-Fotobox am PoS den Besitzwunsch durch die Interaktion mit einer AR-Anwendung zu beeinflussen. Nutzerinnen und Nutzer konnten am PoS ihre Lieblingschokolade mittels der Fotobox scannen, wodurch ein Foto von ihnen mit den sortenspezifischen virtuellen Motiven verziert wurde. Anschliessend konnte das Bild ausgedruckt und mitgenommen werden. Durch diesen AR-gestützten PoS tauchten die Nutzerinnen und Nutzer in die Markenwelt und Sortenvielfalt von Ritter Sport ein, wodurch eine hohe Emotionalisierung mit dem Produkt erzeugt wurde (Sensape GmbH, 2023). Je nach Branche werden 50 bis 80 Prozent der Kaufentscheidungen direkt am PoS getroffen, womit dieser eine der wichtigsten Kontaktmöglichkeiten mit der Zielgruppe darstellt (Spieth, 2013). Im Gegensatz zu einer rein visuellen Betrachtung wird durch AR ein einzigartiges Einkaufserlebnis geboten, welches den Besitzwunsch des Produktes auslöst (Poncin & Mimoun, 2014). Dies spiegelte sich auch im Erfolg der Kampagne wider. Die Ritter Sport-AR-Kampagne führte zu einer um 15 Prozent höheren Verweildauer der Konsumierenden als bei klassischem Digital Signage. Darüber hinaus konnte der Absatz der beworbenen Produkte um 900 Prozent gesteigert werden (Sensape GmbH, 2023).

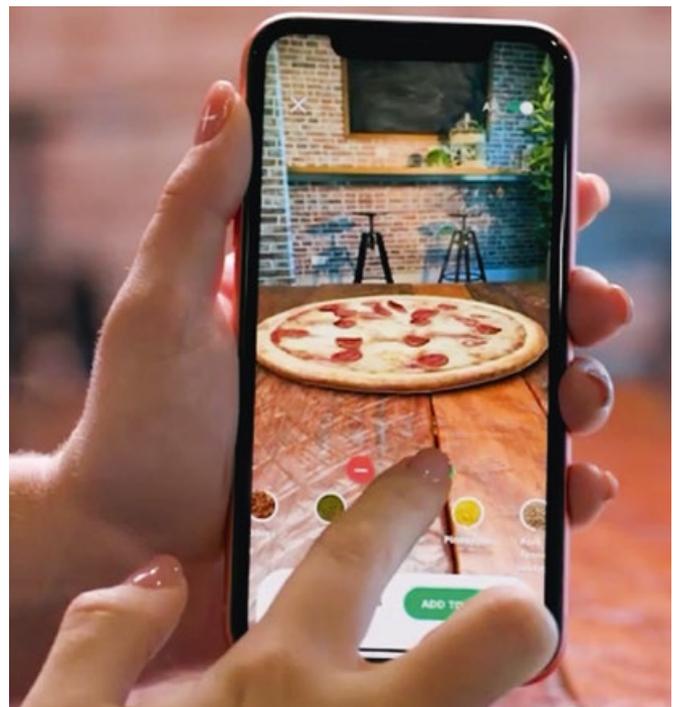


Abb. 1: AR-Marketing-App der Restaurantkette Domino's.
Quelle: Domino's Pizza Enterprises Limited.

In der letzten Phase des AIDA-Modells, der «Action»-Phase, soll das Produkt nach Möglichkeit direkt gekauft werden (Huber, 2016). AR zur Auslösung eines Kaufaktes setzte das Unternehmen Domino's 2018 in seinen Restaurants ein. Kundinnen und Kunden konnten per Smartphone ihre eigene Pizza kreieren, sie mittels AR virtuell auf ihrem eigenen Tisch platzieren und die Pizza direkt über die App bestellen (Domino's, 2022).

Die Möglichkeit, eine Pizza eigenständig zu kreieren, schafft nicht nur ein besonderes Käuferlebnis durch die realistische Abbildung und die überraschenden Animationen, sondern dient auch als interaktive Speisekarte. Durch die dampfende Pizza in Originalgrösse werden physische Reize wie Appetit ausgelöst, die zu aktivierenden Prozessen innerhalb der Konsumierenden führen und den Kaufwunsch auslösen (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019). Durch die Möglichkeit der direkten Bestellung per App können Konsumierende ihren Kaufwunsch sofort umsetzen. Dieses Anwendungsszenario ist vergleichsweise kostengünstig, da statt grossflächiger Hardware nur die Software entwickelt werden muss. So kann die Kundenakquise mithilfe dieser AR-Anwendung bei einer Vielzahl an Konsumierenden umgesetzt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich AR in allen Phasen der Kundenakquise einsetzen lässt, insbesondere aber in den ersten beiden Phasen des AIDA-Modells den grössten Mehrwert liefert. In diesen Phasen kann AR zu einer stärkeren Wahrnehmung und einer verbesserten Vermittlung der Werbebotschaft verhelfen, da die Betrachtungszeit des Mediums steigt (Kollat, 2017). Diese Ergebnisse sind kongruent mit den Forschungsergebnissen von Seiler und Klaas (2016).

Kundenbindung – Förderung von Kundenzufriedenheit und -loyalität durch den Einsatz von AR

Anders als bei der Kundenakquise, in der die Werbemassnahmen gemäss des AIDA-Modells geplant werden, muss im Rahmen der Kundenbindung das Kundenbindungsmodell nach Bruhn (2022) herangezogen werden. Denn um bereits zufriedene Kundinnen und Kunden möglichst lange an ein Unternehmen zu binden, müssen Vertrauen sowie Loyalität erzielt werden (Bruhn, 2022). Im Rahmen der Kommunikationspolitik kann dies durch AR beispielsweise mithilfe emotionaler Botschaften gelingen (Mattenkloft, 2015). Auf diesem Wege haben Unternehmen die Möglichkeit, durch Integrität das Vertrauen der Konsumierenden zu gewinnen (Bruhn, 2022).

Ein Beispiel liefert die Kooperation zwischen Coca-Cola und dem WWF. Mit ihrem gemeinsamen «Arctic Home»-Projekt sollte auf den Klimaschutz und das Aussterben der Eisbären aufmerksam gemacht werden. Bei einem AR-Live-Event im Science Museum in London konnten die Besuchenden interaktiv das Schmelzen der Arktis an der Seite virtueller Eisbären erleben (Indestry, 2022). Mit diesem imagefördernden AR-Event erreichten Coca-Cola und WWF die Besuchenden emotional.

Die zunehmende Emotionalisierung des Nachfrager-Verhaltens (vgl. Freundt, 2006) ist eine Folge der wachsenden technisch-funktionalen Homogenität vieler Produkte. Die mit einem Produkt verbundenen Emotionen sind zu ausschlaggebenden Differenzierungskriterien im Wettbewerb geworden (Meffert et al., 2015). Durch den Einsatz von AR wird ein intensiveres Markenerlebnis erschaffen als bei herkömmlichen Marketingmassnahmen. Die Auswahl der Eisbären als Werbeobjekt ist hierbei kein Zufall, denn diese sind seit über 90 Jahren als Werbefigur Teil der Coca-Cola-Werbung (WWF Österreich, 2022). Der Eisbär dient Coca-Cola als Verbindungselement zur Arktis. Durch die Kooperation mit dem WWF, einer der grössten Umweltschutzorganisationen, wird die Marke Coca-Cola als verantwortungsvoll und umweltbewusst präsentiert. (WWF Österreich, 2022). Bei Kundinnen und Kunden, die diese Werte ebenfalls schätzen, wird ein tieferes Vertrauen ausgelöst, welches sich positiv auf die Loyalität zum Unternehmen auswirkt (Bruhn, 2022). Das Interview mit Martin Grellmann zeigt auf, dass durch AR-Marketing ein tiefgreifender Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann, um sich von der Konkurrenz abzuheben, da Zusatzinformationen besser präsentiert werden können (M. Grellmann, persönliche Kommunikation, 25.04.2018). Potenzielle Kundinnen und Kunden interaktiv durch das Erzählen emotionaler Geschichten mit einzubinden, schafft Involvement, wodurch das Vertrauen in ein Unternehmen gestärkt wird (Mattenkloft, 2015). Durch den Einsatz von AR in der Öffentlichkeitsarbeit werden das Kundenvertrauen und die damit

Kernthesen

- 1 AR kann im Online- sowie im Offline-Handel zur Optimierung der Kundenbeziehung eingesetzt werden.
- 2 AR-Marketingkampagnen werden in der Praxis in allen Phasen der Kundenbeziehung eingesetzt.
- 3 AR bietet sich insbesondere für die Aufmerksamkeits- und Interessengenerierung im Rahmen der Kundenakquise an.
- 4 AR kann als emotionales Differenzierungskriterium im Wettbewerb zur Stärkung der Kundenbindung eingesetzt werden.
- 5 Verbesserung der Serviceleistung durch AR kann sich positiv auf die Kundenrückgewinnung auswirken.

verbundene Loyalität zum Unternehmen gestärkt (Sanchez, 2019). Nur Unternehmen, die es schaffen, Kundenzufriedenheit und -loyalität zu erreichen und schlussendlich auf Basis emotionaler Bindungsursachen langfristige Kundenbindung herzustellen, können auch die Vorteile dieser geniessen (Bruhn, 2022).

Kundenrückgewinnung – Unterstützung von Kundenrückgewinnungs-Strategien durch den Einsatz von AR

Zur Kundenrückgewinnung kann AR im Rahmen der Anreizstrategie eingesetzt werden. Der App-Anbieter bountyy setzt neue Reize für ehemalige Kundinnen und Kunden, indem er die nutzenden Personen Gutscheine und Rabatte virtuell in der realen Einkaufsstrasse mit dem Smartphone einsammeln und diese dann im stationären Handel einlösen lässt (Bountyy, 2022). Dadurch wird der Kontakt zwischen dem Unternehmen und den Konsumierenden wiederhergestellt. Das Unternehmen erhält die Chance, diese erneut von der eigenen Leistung im Offline-Handel zu überzeugen und sie mit Rabatten als Kundinnen und Kunden wiederzugewinnen.

Nicht nur offline, sondern auch online kann AR zur Kundenrückgewinnung eingesetzt werden. Nach der Abwanderung

Handlungsempfehlungen

Implikationen für Wissenschaft und Praxis: Die Implementierung einer AR-Technologie zur Stärkung der Kundenbeziehung allein impliziert noch keinen Erfolg. Vielmehr müssen nach der Festlegung der Ziele (z.B. Generierung von Aufmerksamkeit, Stärkung der Kundenbindung) wirksame Instrumente identifiziert werden, welche AR sinnvoll in die Werbemaßnahmen des Unternehmens einbinden und zur Zielerreichung beitragen. Insbesondere hinsichtlich des Einsatzes von AR in der Kundenbindung und -rückgewinnung besteht für die Wissenschaft noch empirischer Forschungsbedarf.

müssen ehemalige Kundinnen und Kunden wieder von den Leistungen des Unternehmens überzeugt werden, um eine erneute Kundenbeziehung einzugehen (Mann, 2009). Durch die Darbietung von erweiterten Produktinformationen sowie einem verbesserten Service kann dies gelingen (Neu & Günter, 2015). Der Keramikhersteller Villeroy & Boch kombiniert in seiner AR-App beide Komponenten. In der App werden zusätzliche Produktinformationen wie z.B. verschiedene Modelle durch einen AR-gestützten Produktkatalog zur Verfügung gestellt (Villeroy & Boch, 2022).



Abb. 2: Massstabsgetreue Einbindung von Objekten mittels der Villeroy & Boch AR-App.

Quelle: Villeroy & Boch.

Dieses Feature bietet dem Unternehmen die Chance, ehemalige Kundinnen und Kunden durch das Produkterlebnis in Kombination mit weitreichenden Informationen erneut zu überzeugen.

Ebenso spart sich der Konsumierende durch den Service des massstabsgetreuen Hologramms lästiges Ausmessen, wodurch Villeroy & Boch besonders online einen entscheidenden Faktor zum Wiederkauf und somit auch zur Kundenrückgewinnung generieren kann. Dieser Vorteil wird auch von AR-Experte Martin Grellmann bestätigt. AR-Anwendungen, die ein Produkt massstabsgetreu und realistisch in die Umgebung einbinden, sparen den Konsumierenden Zeit und Kosten im Vergleich zur Platzierung der physischen Elemente (M. Grellmann, persönliche Kommunikation, 25.04.2018).

Literatur

- Arvar. (2020). Fitting clothes in AR format from Timberland. www.arvar.org/en/cases/fitting-clothes-in-ar-format-from-timberland/
- Azuma, R. T. (1997). A survey of augmented reality. *Teleoperators and Virtual Environments*, 6(4), 355–385. <https://doi.org/10.1162/pres.1997.6.4.355>
- Barhorst, J. B., McLean, G., Shah, E. & Mack, R. (2021). Blending the real world and the virtual world: Exploring the role of flow in augmented reality experiences. *Journal of Business Research*, 122, 423–436.
- Bounty. (2022, 21. Dezember). Pokemon jagen war gestern – heute werden Gutscheine gejagt!. www.bounty.ch/#
- Bruhn, M. (2016). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen* (5. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.
- Bruhn, M. (2022). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen* (6. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.
- Caboni, F. & Hagberg, J. (2019). Augmented reality in retailing: A review of features, applications and value. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(11), 1125–1140.
- Chylinski, M., Heller, J., Hilken, T., Keeling, D. I., Mahr, D. & de Ruyter, K. (2020). Augmented reality marketing: A technology-enabled approach to situated customer experience. *Australasian Marketing Journal*, 28, 374–384.
- Domino's. (2022, 21. Dezember). Domino's launches world's first augmented reality pizza chef. <https://investors.dominos.com.au/news/2018/11/22/dominos-launches-worlds-first-augmented-reality-ar-pizza-chef>
- Fink, K.-J. (2014). *Empfehlungsmarketing. Königsweg der Neukundengewinnung* (6. Aufl.). Springer Gabler.
- Gloszeit, H. & Natusch, C. (2009). *Kundenakquise* (2. Aufl.). Haufe-Lexware.
- Heller, J., Chylinski, M., de Ruyter, K., Mahr, D. & Keeling, D. I. (2019). Let me imagine that for you: Transforming the retail frontline through augmenting customer mental imagery ability. *Journal of Retailing*, 95(2), 94–114. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.005>
- Helmke, S., Uebel, M. & Essig, M. (2017). Steuerung der Neukundengewinnung. In S. Helmke, M. Uebel & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation* (S. 23–36). Springer Gabler.
- Hilken, T., de Ruyter, K., Chylinski, M., Mahr, D. & Keeling, D. I. (2017). Augmenting the eye of the beholder: Exploring the strategic potential of augmented reality to enhance online service experiences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 884–905. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-017-0541-x>
- Hilker, C. (2009). *Wow-Marketing. Kleines Budget und grosse Wirkung. Besser verkaufen mit kreativen Marketingideen*. BusinessVillage.
- Homburg, C. & Bruhn, M. (2017). Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (S. 3–36). Springer Gabler.
- Huber, A. (2016). *Marketing* (3. Aufl.). Vahlers Kurzlehrbücher.
- Industry. (2022, 17. Dezember). Arctic Home, augmented reality experience for Coca-Cola and WWF. <https://www.industry.com/arctic-home-broadcast-ar-experience-for-coca-cola-and-wwf>
- Inscale. (2022, 22. Dezember). *Augmented Visitenkarten. Das Original von Inscale*. www.inscale.de/arcad
- Kollat, C. (2017, 23. November). Augmented Reality. Was Marken jetzt wissen müssen. *Horizont*. www.horizont.net/tech/kommentare/Augmented-Reality-Was-Marken-jetzt-wissen-muessen-162873
- Kreutzer, R. (2017). *Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen. Instrumente. Fallbeispiele* (5. Aufl.). Springer Gabler.
- KPMG AG. (2016, April). *Neue Dimensionen der Realität. Executive Summary zur Studie der Potenziale von Virtual und Augmented Reality in Unternehmen*. <https://atlas.kpmg.de/api/assets/content/public/download-virtual-und-augmented-reality-1488384300473.pdf>
- Kroeber-Riel, W. & Gröppel-Klein, A. (2019). *Konsumentenverhalten* (11. Auflage). Vahlen.
- Lewis, E. ST. E. (1899). Side talks about advertising. *The Western Druggist*, 21, 65–66.
- Lorberg, D. & Vergossen, H. (2016). *Marketing. Lehrbuch mit Online-Lernumgebung*. NWB.
- Mann, A. (2009). Kundenrückgewinnung und Dialogmarketing. In J. Link & F. Seidl (Hrsg.), *Kundenabwanderung. Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung. Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen* (S. 163–182). Gabler.
- Mattenklotz, A. (2016). Emotionale Werbung. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 83–100). Springer Verlag.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Springer Gabler.
- Neu, M. & Günter, J. (2015). *Erfolgreiche Kundenrückgewinnung. Verlorene Kunden identifizieren, halten und zurückgewinnen*. Springer Gabler.
- Poncin, I. & Mimoun, M. S. (2014). The impact of “e-atmospherics” on physical stores. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 21(5), 581–589. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.013>
- Rehmann, F. U., Namaz, T., Ilyas, M. & Hyder, S. (2014). A comparative analysis of mobile and Email marketing using AIDA model. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(6), 38–49.
- Sanchez, D. O. M. (2019). Corporate social responsibility challenges and risks of industry 4.0 technologies: A review. *Smart SysTech 2019*, Magdeburg, Germany. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8835964>
- Seiler, R. & Klaas, M. (2016). Augmented and virtual reality the new silverbullet of marketing? An overview of applications with the AIDA model. *Journal of WEI Business and Economics*, 5(2), 1–10.
- Sensape GmbH. (2023, 05. März). Ritter Sport steigert seinen Abverkauf um 900 % mit Augmented Reality am Point of Sale. <https://www.sensape.com/projekte/ritter-sport-ar-promotion-im-einzelhandel>
- Spieth, P. (2013). Tradition. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung* (S. 231–242). Springer Gabler.
- Spreer, P., Kallweit, K., Gutknecht, K. & Toporowski, W. (2012). Augmented Reality – Digital erweiterte Realität im stationären Handel. *Marketing Review* St. Gallen, 29(5), 28–33.
- Villeroy & Boch. (2022, 21. Dezember). Digitalen Wandel vorantreiben. www.villeroyboch-group.com/de/unternehmen/innovation/digital-services.html
- WWF Österreich. (2022, 22. Dezember). WWF und Coca-Cola starten Kampagne zum Schutz von Eisbären und Arktis. <https://wwf.at/wwf-und-coca-cola-starten-kampagne-zum-schutz-von-eisbaeren-und-arktis/>
- Xue, L., Parker, C. J. & Hart, C. A. (2021). How to design effective AR retail apps. In M. C. tom Dieck, T. H. Jung & S. M. C. Loureiro (Hrsg.), *Augmented reality and virtual reality – New trends in immersive technology* (S. 3–16). Springer.

Buchrezension

Abstract

Die zunehmende Digitalisierung hat einen massiven Einfluss auf das Konsumentenverhalten und den Kaufprozess genommen. Insbesondere das Internet und das Smartphone sind in den verschiedenen Phasen der Customer Journey mittlerweile nicht mehr wegzudenken. Suchmaschinen und Preisvergleichsportale in der Vorkaufphase. Webshops, Marktplätze und soziale Medien in der Kaufphase. Produktbewertungsportale in der Nachkaufphase. Entlang der Customer Journey werden gewaltige Datenmengen erzeugt. Eine manuelle Auswertung ist fast unmöglich. Um mit den Daten einen Mehrwert für den Kunden zu erzeugen, wird der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) unerlässlich.

In diesem Buch werden die Möglichkeiten aufgezeigt, die sich für Unternehmen aus der Nutzung von Künstlicher Intelligenz entlang der Customer Journey ergeben können. Der KI-Einsatz im E-Commerce ermöglicht nicht nur einen Wettbewerbsvorteil, sondern ist auch eine Notwendigkeit für das langfristige Überleben. Denn neben den Technologien verändern sich auch die Anforderungen der Kundschaft. Von Konsumenten und Konsumentinnen wird zunehmend ein nahtloses, personalisiertes und effizientes Kundenerlebnis erwartet. KI bietet Unternehmen ein Tool, um die Customer Experience während des gesamten Kaufprozesses auf die einzelne Kundin und den einzelnen Kunden anzupassen und konsequent zu optimieren.

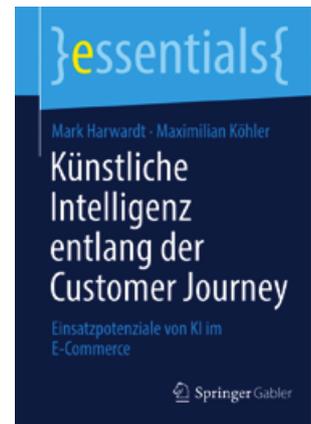
Nutzen für die Praxis

Im Bereich des E-Commerce ist das Thema der Künstlichen Intelligenz relevant, aktuell und zukunftsweisend. Die Autoren beantworten in diesem Buch für Unternehmen und Entscheidungsträger im Online-Handel

folgende Fragen: Welche Vorteile ergeben sich durch den Einsatz von KI? Welche KI-Einsatzbereiche sind für den E-Commerce relevant? Wie können die einzelnen Phasen der Customer Journey mit KI-Anwendungen verbessert werden?

Zahlreiche Best-Practice-Beispiele geben Anregungen, wie Unternehmen mithilfe von KI das Umsatzwachstum vorantreiben, die steigenden Kundenerwartungen erfüllen und langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Das Buch bietet einen hervorragenden Überblick über KI-Einsatzgebiete wie Chatbots im Kundenservice, Predictive Analytics, Produkt- und Content-Empfehlungen oder der Fraud-Detection. Neben dem Nutzen der KI entlang der Customer Journey werden die Leserinnen und Leser zusätzlich für zentrale Herausforderungen sensibilisiert. Diese liegen vor allem in der Identifikation geeigneter KI-Einsatzbereiche und dem Aufbau eigener KI-Teams. Die Autoren bieten mit ihrer praxisorientierten Perspektive eine spannende Entdeckungsreise in die Welt der KI sowie einen hilfreichen Leitfaden für die Optimierung der Customer Experience.

Katharina Ruschmann



Mark Harwardt,
Maximilian Köhler
**Künstliche Intelligenz
entlang der
Customer Journey**

Einsatzpotenziale von KI
im E-Commerce
essentials, Springer Gabler,
1. Auflage 2023, 52 Seiten
CHF 17,00, EUR 14,99
ISBN: 978-3-658-39108-9

Kernthesen

- 1 Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im E-Commerce stellt aufgrund der enormen Datenmengen, die bei Interaktionen entlang der Customer Journey generiert werden, ein ideales Anwendungsfeld dar.
- 2 Die optimale Gestaltung der Customer Journey mithilfe von KI wird sich in den kommenden Jahren zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil der Unternehmen entwickeln und entscheidend für deren Überlebensfähigkeit sein.
- 3 Kunden erwarten ein zunehmend personalisiertes Käuferlebnis. Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz können Unternehmen Kundinnen und Kunden gezielt ansprechen, die Customer Experience optimieren und den wandelnden Kundenbedürfnissen gerecht werden.

Building a Minimum Viable Brand

Best Practice
for Startups

Based on a joint research project by venture capital investor Project A and the International School of Management, this article discusses the concept of the minimum viable brand and proposes a corresponding framework for early-stage ventures.

Dr. Simon Walter, Dr. Florian Heinemann, Prof. Dr. Philipp Haberstock,
Torben Wiesmann

Many people in the startup industry argue that ventures like Trade Republic, Zalando, Personio, N26, or FlixBus are strong, well-known brands because they represent well-run, successful businesses. However, the opposite is true: These ventures became successful because they were brand-conscious from the very beginning of their entrepreneurial journey and carefully built their brand from day one.

Although most entrepreneurs and academics agree that a strong brand is central to a startup's success (Amend et al., 2019), many founders still underestimate the relevance of brand and branding to their venture's commercial success (Mechenbier et al., 2019). They often overlook the importance of developing a brand from the very beginning, assuming that their usually limited budgets are better invested in product development or lower-funnel marketing activities that generate short-term revenue (Yohn, 2014). They sometimes argue that brand building has no immediate (measurable) effect on a startup's success, at least not in the early stage. A few even fear that brand development hinders startups' flexibility and speed (Bailly & Brenndörfer, 2020).

These beliefs and assumptions are in most cases wrong and thus often lead to errors that are expensive to fix farther down the line, in the company's growth stage. The later startups develop a genuine brand, the more financial resources they must invest to compensate for the shortcoming (Bailly & Brenndörfer, 2020).

A compelling brand positioning and brand identity can be equally central for success as a well-developed product in a company's early stage (Frank & Gebrezgi, 2019). But why are they equally important? And how does branding for startups differ from branding for incumbent companies? This article addresses these two questions, provides some fundamental thoughts on minimum viable brands, and offers a step-by-step

approach to how startups can build a successful brand from scratch.

Why Are Brands Important for Startups?

The reasons startups should build strong brands are the same as for established players: Through branding, companies communicate their beliefs and values, set themselves apart from the competition, and add value to their products, thus influencing purchasing decisions (Yohn, 2014). Companies that have strong brands usually achieve higher returns on investment than other companies do, are more resilient to changing market conditions, and recover more quickly from setbacks (Aaker, 1996). Nevertheless, the opinion that has prevailed in the startup scene is that brand building is not a top priority, especially compared to product development and performance marketing, so it can be relegated to the back burner (Mechenbier et al., 2019). For three reasons, this assessment is about to change fundamentally.

First, today's startups seldom compete only as disruptive challengers (brands) against incumbent organizations but instead typically compete against other startups that offer a similar product or service at a similar price. For example, the startups Voi, Tier, Bird, and Lime have almost identical micro-mobility offerings in many cities. Under such conditions, the brand makes the difference and can act as a barrier to entry for new competitors (Frank & Gebrezgi, 2019).

Second, focusing on the lower end of the funnel when entering the market was once sufficient, but performance marketing no longer works as well as it did a few years ago. The more a startup invests in such measures, the smaller the marginal returns. In such situations, branding and especially brand communication widen the addressable market and are the best way to compensate for the decreasing



Dr. Simon Walter
Chief Brand Officer,
Project A Ventures,
Berlin, Germany
simon.walter@project-a.com

Dr. Florian Heinemann
Founding Partner,
Project A Ventures,
Berlin, Germany
florian.heinemann@project-a.com

Prof. Dr. Philipp Haberstock
Professor of Strategic
Management & Finance,
International School
of Management (ISM),
Hamburg, Germany
philipp.haberstock@ism.de

Torben Wiesmann
Graduate of M.A. Strategic
Marketing Management,
International School
of Management (ISM),
Hamburg, Germany
torben.wiesmann@student.ism.de

effectiveness of performance marketing (Bailly & Brenndörfer, 2020).

Third, in 2021, the advertising agency Jung von Matt published for the first time the German Startup Brand Ranking (Bailly & Brenndörfer, 2021). The idea behind this ranking is that the stronger a startup's brand, the bigger its differential effect on consumer response and the higher its financial value, which drives the startup's valuation. For most startups, a funding round is always ahead, so their brand and company valuations may be even more important than they are for established corporates.

These three reasons for changing startups' approach to branding show that branding is just as central to startups' success as it is to more established companies—maybe even more so. That the topic still does not rank high on many founders' list of priorities could also be because the established and learned concepts of brand management cannot simply be transferred to startups (Roshanzamir, 2018).

The Difference Between Branding for Incumbent Companies and Branding for Startups

Big corporations can easily follow the laws of brand growth by conducting extensive market research, working with the most renowned advertising agencies, and then spending the lion's share of their big marketing budgets in the upper funnel to address light users so they can achieve their reach and penetration goals (Sharp, 2010). Startups do not have the money and time for such a comprehensive approach; their economic realities are just too limiting (Bresciani & Eppler, 2010). Furthermore, most (at least most venture capital-backed) startup

Management Summary

The minimum viable brand (MVB) approach reflects early-stage startups' economic realities and enables these startups to identify their initial brand positioning quickly and with available resources. MVB covers only the brand's core elements and design assets, but startups benefit from having a genuine brand from the beginning that does not require compromising on agility. This approach increases the startup's chances for early success, as it ensures internal focus and alignment as well as external relevance and differentiation from the very beginning.

brands today are purely digital brands for which the traditional rules of brand management, which originate in large part from fast-moving consumer goods markets, have only limited validity (Morton, 2022).

Startups need a different, leaner approach to brand building and brand management that balances the efficiency that is essential for startups with achieving brand functions like orientation, inspiration, and distinctiveness. Furthermore, as business ideas and products may change frequently and radically in a company's early stages because of new information and market dynamism, startup brands must be positioned and designed in an agile and flexible way. Inspired by Ries' (2011) lean startup concept, these reflections lead to the idea of the minimum viable brand.

The Minimum Viable Brand Concept

Just as every product begins with an original prototype, every brand also has an initial version that can be called a minimum viable brand (MVB). The term MVB was introduced initially by Yohn (2014), who describes the basic requirements for a startup brand by transferring the minimum viable product (MVP) principles from Ries' (2011) lean startup approach to brand development, taking

the peculiarities of startup brands mentioned above into consideration.

An MVB can be defined as a company's first brand positioning and brand identity. It covers a brand's core elements and assets and provides a good balance of structure on the one hand and agility on the other hand. It is a lean version of a brand that ensures internal focus and alignment as well as external relevance and differentiation from the very beginning.

Although the purpose of a startup—why the venture exists and what it wants to achieve—does not usually change dramatically over time, the MVB concept allows a startup to continuously adapt its brand strategy to changing business models, market realities, and products (Garber & Fund, 2017). Compared to traditional branding practices, the MVB approach is less specific and, therefore, more pivot-proof. When a brand's positioning is too narrowly defined too soon, the often unavoidable pivots in the early entrepreneurial phase require too many of its scarce resources to reposition the brand (Frank & Gebrezgi, 2019). In addition, constant repositioning of a brand dilutes its image such that target audiences no longer know what the brand stands for.

Regarding the brand's target audiences, a startup's early success does not exclusively depend on clients but as much on attracting the right talents, partners,

and investors. For this reason, and because most startup brands are corporate brands—the product and the company have the same name—MVBs always aim to appeal to all of these vital target audiences to grow stronger and faster (Garber & Fund, 2017). By defining and describing a startup’s mission, brand name, values, and personality, an MVB serves as a common and inspiring symbol for what the team, investors, and partners want to achieve together and provides a

The MVB idea has been described by many, while a well-structured conceptual approach to developing an MVB remains lacking. Therefore, the venture capital firm Project A and the International School of Management (ISM) conducted a joint research project in 2021 in an effort to close this gap. The project involved in-depth interviews with founders, startup executives, business angels, venture capital investors, and brand experts. The insights gained

hensive brand model that takes too long to elaborate, hampering the startup’s flexibility and speed. Therefore, based on the outcome of the joint research project, Project A designed a fast, easy-to-use, and rather generic procedural framework for building startup brands from scratch (figure 1) and tested and tweaked it with portfolio companies from different sectors and industries (B2C, B2B, D2C; goods and services) over 12 months.

«The MVB idea has been described by many, while a well-structured conceptual approach remains lacking.»

guideline for how the company and its stakeholders should behave internally and externally (Yohn, 2014).

The MVB’s lean approach is probably the most cost-effective and time-efficient way to develop a new brand. Startups benefit from the advantage of having a genuine brand without investing a fortune or compromising their necessary agility. An MVB combines viability with the least amount of financial resources, time, and effort. The concept defines a brand as much as necessary and as little as possible.

were then validated and developed with a quantitative survey of more than 40 decision-makers from the European startup sector. The present article is based on this research project.

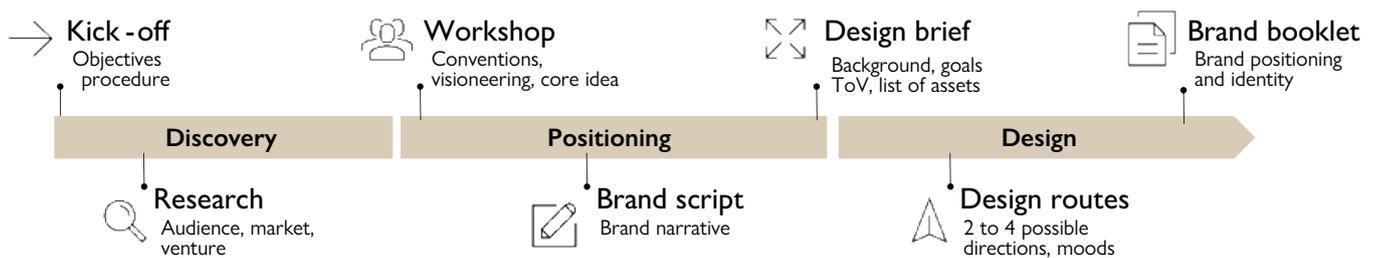
The interviews and survey results support the initially expressed opinion that many startups begin too late to build their brand. They do not exploit the potential of branding from the beginning and must invest more resources later to compensate for the shortcoming. The second common pitfall is using an unnecessarily sophisticated and compre-

The process is divided into three main phases: discovery, positioning, and design. To do justice to most startups’ economic reality, the process is designed so it can be completed—from the initial kickoff to the brand booklet—in just one month, although it usually takes a little longer. The next section describes the entire process in detail and illustrates it using the example of the early-stage startup ExpressGroup, a Project A portfolio company.

The Minimum Viable Brand Process at ExpressGroup

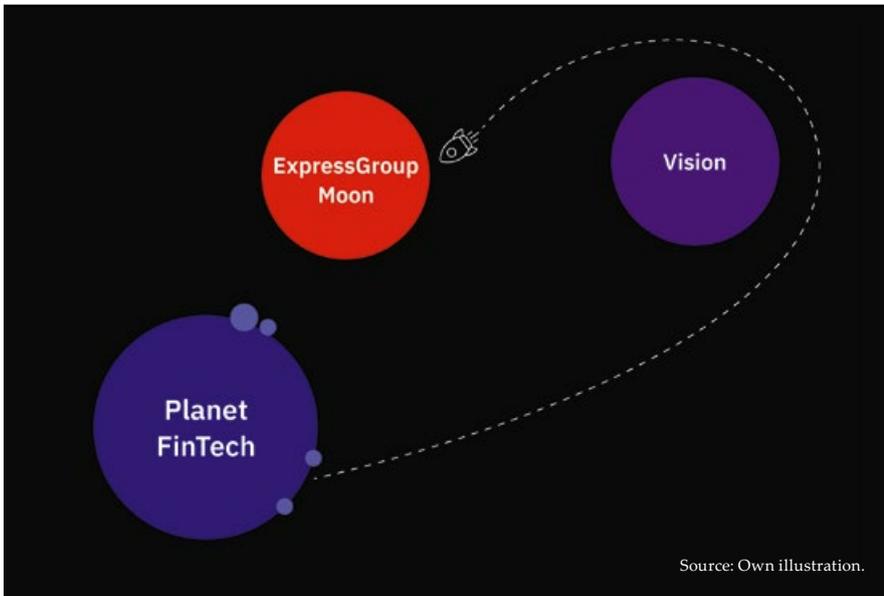
ExpressGroup is a Germany-based fintech startup that explicitly addresses the needs of the working class. Its first

Fig. 1: Minimum Viable Brand Development Process by Project A



Source: Own illustration.

Fig. 2: The Minimum Viable Brand Workshop Structure



product, ExpressSteuer, is a platform that offers a convenient data-input tool for users to provide basic tax information quickly. The platform then connects users automatically with professional tax consultants who handle the tax declaration on their behalf, thus simplifying and speeding up the process of doing taxes. More fintech products that address the needs of blue-collar workers are planned. In the summer of 2022, Project A and the founders of ExpressGroup developed the company's minimum viable brand, following the process outlined above.

Before starting the actual brand-building process, all parties involved in the project align on the objectives and deliverables in a joint kickoff meeting and discuss the information and materials at hand regarding the venture and its market. The kickoff meeting is followed by the discovery phase, which lasts about a week. Its goal is to develop an overview of the industry in general and the venture's business model in particular using research and stakeholder interviews. The results of the discovery

phase are summarized using the strategic triangle, a simple model whose three cornerstones are the target group(s), the competition, and the venture itself. The triangle area thus delimited forms the creative playground for the brand's positioning and marks the starting point for the creative brand positioning workshop.

The workshop lasts one day and can be done on site or remotely. Ideally, the founders, leading employees from the venture's various teams, and investors attend the workshop so their diverse perspectives and opinions can come together. As most startups aim to overcome their industry's status-quo in one way or another, the workshop methodology is rooted in the principles of disruption and covers the market conventions, the startup's vision, and the resulting disruptive idea (Dru, 1996).

The course of the workshop corresponds to a "journey to the moon" (figure 2): It starts on the "industry planet" with an in-depth look at the target audiences and the competition so as to identify the dominant logic that governs the "planet" and the market. Then the "spaceship" begins to fly around "planet vision". The goal of this part of the workshop is to gain speed from centrifugal force—that is, to think in a visionary way outside the industry's existing conventions. Eventually, the spaceship lands on the moon where, in the third and last part of the workshop, exercises like Sinek's (2009) Golden Circle are carried out to bridge the market's reality with the company's vision and come up with an initial in-

Main Propositions

- 1 A compelling and inspiring brand positioning and identity are central in a venture's early stage.
- 2 The traditional rules and laws of brand management have only limited validity for new ventures.
- 3 Startups need a different approach to brand building that better reflects their economic realities.
- 4 The principles of Ries' (2011) lean startup approach can be applied to brand management.
- 5 Minimum viable brand is a promising, because lean and agile, approach to startup branding.

spiraling and common understanding of what the brand stands for.

Since there is no need for early-stage startups to develop comprehensive theoretical brand models, it is sufficient to use the framework of an MVB project to find initial clues to the vital aspects of a brand's positioning, such as its values, belief, promise, or personality (Yohn, 2014; Garber & Fund, 2017). The framework deliberately differs from the well-known, fully comprehensive brand models and adapts them for startups (Abimbola & Vallaster, 2007). On this basis, the framework represents an intentionally simple and flexible

concept for startups> fast-changing environments. For this purpose, five essential questions are discussed in the workshop:

- (1) What does your venture do?
- (2) For whom do you do it?
- (3) Why do you do it?
- (4) What is your goal?
- (5) What sets you apart from others?

These questions do not have to be answered comprehensively in the workshop, as they are only a guideline for reflecting on the most critical elements of a brand's positioning and identity. Unlike in complex theoretical brand

models, the questions are as simple and generic as possible since an MVB is only an initial version of a later-on continuously adapted and expanded brand. Hence, the development process is short-term, fast, and deliberately rather universal.

The brand script is written in the next step, based on the workshop's outcomes. A brand script is an alternative to the often complex and fragmented brand models. It defines the brand positioning on one page as a narrative and serves as a basic brand manifesto, comparable to an elevator pitch. The script tells the brand's story and usually consists of

Fig. 3: ExpressGroup's Brand Script

The graphic features a dark purple background with white text. On the left, the title 'EXPRESSGROUP BRAND SCRIPT' is written in a large, bold, sans-serif font. To the right, there are five distinct sections, each with a bold heading and a paragraph of text. The sections are: 'People', 'Product', 'Personality', 'Purpose', and 'Promise'. The text is clean and legible against the dark background.

**EXPRESSGROUP
BRAND SCRIPT**

People
Society is divided. Not only by gender, ethnicity, or religion but still by social classes: The working and the upper class. Digital products make life easier, but only for those who run their bank account and tax returns already on their cellphones. For the rest, things pretty much stay the same or even worsen.

Product
ExpressGroup provides user-centric services that democratize the working class's financial services far beyond taxes. Our products are FinTech solutions that are accessible to everyone.

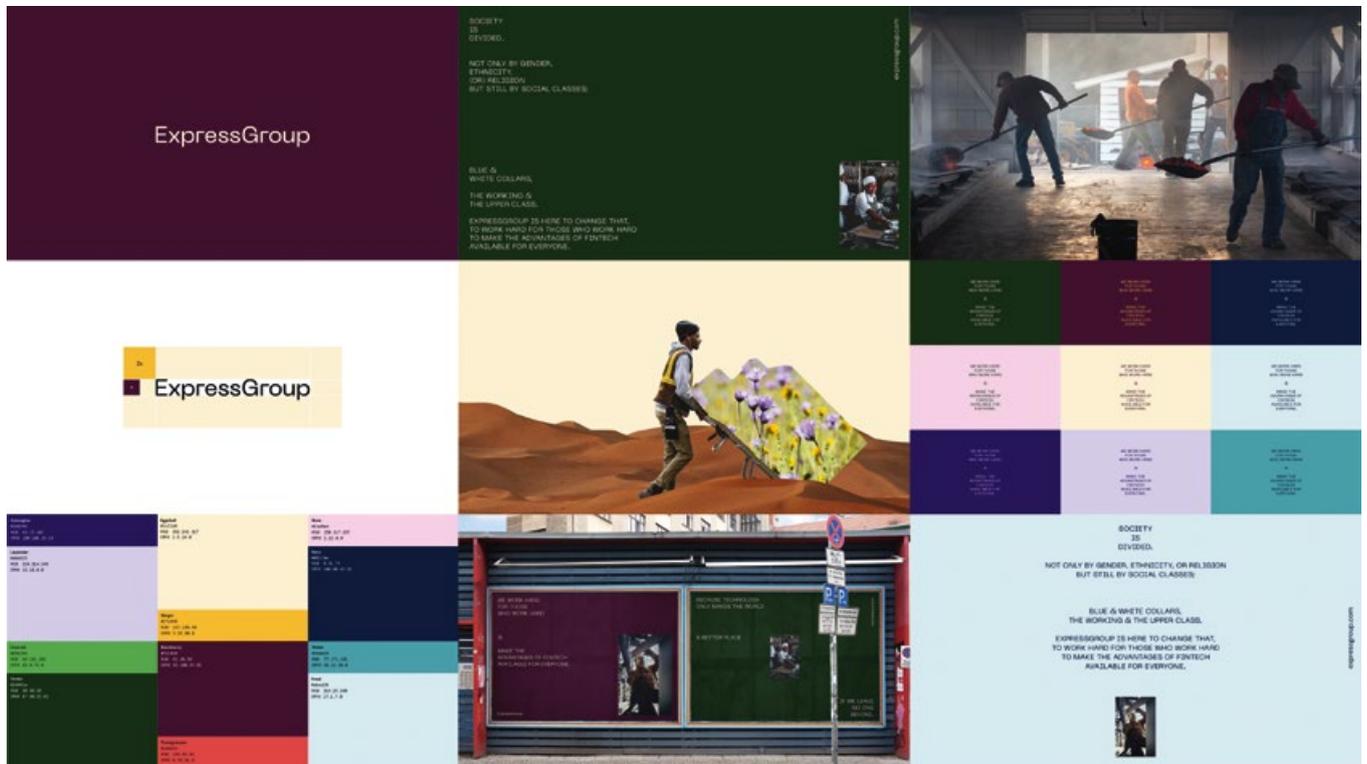
Personality
We are a conglomerate of entrepreneurs and tech innovators that are losing and winning together, a progressive and cultural interpretation of the working class. We are constantly challenging the status quo and are willing to go the extra mile – to give something back to the people that truly deserve it: Essential workers.

Purpose
At ExpressGroup, we strongly believe that technology only makes the world a better place if we **leave no one behind**. We are radically committed to our customer's success by constantly finding frictionless solutions: **We work hard for those who work hard.**

Promise
ExpressGroup makes the world of FinTech accessible to **everyone** – regardless of income, language barriers, or knowledge of the financial system.

Source: Own illustration.

Fig. 4: ExpressGroup's Visual Brand Identity



Source: Own illustration.

five elements or paragraphs that cover the five questions asked above in a consecutive manner: people, purpose, promise, product, and personality. The brand script developed for ExpressGroup is shown in figure 3.

Also, as part of this step, ideas for the venture's brand name are developed or, if already present, challenged. The objective is to develop a brand name with strong imagery, evoking clear and vivid associations among the recipients and effectively communicating the intended brand positioning, thereby establishing trust and credibility with the different target audiences. The brand name ought to be memorable, catchy, distinctive, available for use, and ideally, legally protectable (Langner & Esch, 2019).

«Experimentation is favoured over comprehensive planning and instant feedback over ongoing research.»

Lessons Learned

- 1 Startups must be brand conscious and build their brands properly from day one. The later they tackle the task, the more financial resources they will have to invest in doing it.
- 2 Early-stage ventures should not spend too much time and money on sophisticated brand models or comprehensive design systems but should follow a lean brand-building approach that focuses on the essentials.
- 3 A brand is never perfect or finished. Much like product development and business design, branding must be an ongoing loop of testing, measuring, learning, and adjusting.

In the last step of the positioning phase, a short design brief is written that also includes the brand's tone of voice and the list of brand assets needed (e.g., logotype, typography, color scheme, symbols, picture language).

Then the project proceeds with the design phase, which develops the visual brand identity based on the brand script and design brief and lasts about two weeks. The design team first outlines two to four possible creative routes and moods. Then these design directions are discussed and evaluated with all parties involved until the most promising design route is identified and worked out. Finally, the brand script and the brand design are summarized in a brand booklet that provides the first guidelines of the newly created MVB and how it can be applied. Figure 4 shows examples of ExpressGroup's visual brand assets.

Conclusion

Besides the example of ExpressGroup, Project A recently conducted MVB projects for different other ventures such as Evernest (prop-tech, B2C), Andercore (civil engineering, B2B), Netspeakgames (gaming, B2C), Ello (ed-tech, B2C) or Root (climate-tech, B2B) – to name a few. All these projects demonstrate that a promising initial brand positioning and design can be developed in as little as a month using the framework presented here. However, brand positioning and identity are only one side of the coin, as the implementation is equally important: The brand must be brought to life internally and externally, mainly through communication and consistent brand behavior, as only then the potential of a strong brand can be realized. Of course, which measures and touchpoints make sense in a specific case depends on the industry (B2B, B2C, D2C), the venture's business model, its go-to-market approach (pioneer or fast follower), and

its attitude towards branding in general (Bresciani & Eppler, 2010). However, in most cases, a website, profiles in the right social media, and content marketing are the minimum requirements to start communicating the brand. For all these measures, the brand booklet is a good starting point.

As soon as the brand is lived and communicated to the outside world, the venture will know whether its brand purpose provides sufficient decision-making guidelines for its management team, whether the right employees will be attracted by the brand's values and personality, whether the chosen proposition is relevant to investors, whether the target audience

is large enough to generate the level of demand required, and how well the messages and measures that were used are working. Based on these answers and insights, the MVB is iterated and improved over time, as a brand is never perfect or finished. Much like product management or the lean startup concept, minimum viable branding must be understood as an ongoing loop of testing, measuring, learning, and adjusting: Experimentation and ideation are favoured over comprehensive planning, iterative design thinking replaces sophisticated design systems, and instant feedback is used instead of ongoing research. This path is the path to success in branding that increasing numbers of founders are taking. ■

References

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Abimbola, T., & Vallaster, C. (2007). Brand, organisational identity and reputation in SMEs: An overview. *Qualitative Market Research*, 10(4), 341–348.
- Amend, Y., Berdi, N., Kern, J., Rundau, R., Schmelz, M., Kochhan, C., & Schunk, H. (2019). Marke und Kommunikation in Start-ups: Ergebnisse einer Interviewstudie. In C. Kochhan, T. Könecke & H. Schunk (Eds.), *Marken und Start-ups – Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen* (pp. 7–31). SpringerGabler.
- Bailey, J. & Brenndörfer, P. (2020). *Der Pfad der Mutigen – JvM Start-up-Report 2020*. Jung von Matt. https://www-downloads.jvm.com/1qvfgdinOUJtXtmik2yzQn/98c735398a67be2347e1800b8063a3fb/201012_jvM-Startup-Manifest_DE.pdf
- Bailey, J., & Brenndörfer, P. (2021). *German startup brand ranking*. Jung von Matt. https://www-downloads.jvm.com/16R5ItOXmnB-QfzcRor0Gq/1cb45eb4dfdb5b5edeb8d8609faf6656/210916_JvM_StartupRanking_PDF_D.pdf
- Bresciani, S., & Eppler, M. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *The Journal of Product and Brand Management*, 19(5), 356–366.
- Dru, J.-M. (1996). *Disruption: Overturning conventions and shaking up the marketplace*. John Wiley & Sons.
- Frank, Y., & Gebrezgi, B. (2019). Startup branding – from uncertainty to identity. In A. Baetzgen (Ed.), *Brand Innovation – Impulse für das Markenmanagement von morgen* (pp. 257–274). Schäffer-Poeschel.
- Garber, M., & Fund, J. (2017, October 25). *Building minimum viable brand for startups*. R/GA Ventures. <https://medium.com/riga-ventures/building-minimum-viable-brand-for-startups-4e834d0608fc>
- Langner, T., & Esch, F. (2019). Das Branding der Corporate Brand gestalten. In F. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner & J. Redler (Eds.), *Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen* (pp. 137–158). SpringerGabler.
- Mechenbier, H., Neumann, S., & Könecke, T. (2019). *Markenführung von Start-ups – eine Studie bei Fintechs*. In C. Kochhan, T. Könecke & H. Schunk (Eds.), *Marken und Start-ups – Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen* (pp. 32–53). SpringerGabler.
- Morton, T. (2022). How digital brands test the limits of 'How Brands Grow'. WARC. <https://www.warc.com/content/paywall/article/warc-exclusive/how-digital-brands-test-the-limits-of-how-brands-grow/en-gb/146161>
- Ries, E. (2011). *The lean startup – How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Penguin.
- Roshanzamir, A. (2018). Dilemmas of branding for start-ups: The opportunities and challenges in the digital era. Twelfth International Conference on Digital Society and eGovernments, Rome, Italy. https://www.researchgate.net/publication/329124196-Dilemmas_of_Branding_for_Start-ups_The_Opportunities_and_Challenges_in_the_Digital_Era
- Sharp, B. (2010). *How brands grow: What marketers don't know*. Oxford University Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. Penguin.
- Yohn, D. L. (2014, June 13). *Start-ups need a minimum viable brand*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/06/start-ups-need-a-minimum-viable-brand>

Literatur zum Thema: Technology-Enabled Customer Experience

Bücher

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

Pantano, E. & Dennis, C. (2019). Smart retailing: Technologies and strategies. Springer International Publishing.

Robra-Bissantz, S. & Lattemann, C. (2019). Digital Customer Experience. Mit digitalen Diensten Kunden gewinnen und halten. Springer Vieweg.

Roeding, T. (2023). Technology-oriented customer touchpoints in context of services in retailing. A differentiated analysis on social presence and privacy calculus. Springer Gabler.

Rusnjak, A. & Schallmo, D. R. (2018). Customer Experience im Zeitalter des Kunden. Springer Gabler.

Suwelack, T. (2020). Toolbox Customer Experience. Wie Sie Schritt für Schritt eine exzellente Kundenerfahrung schaffen. Springer Gabler.

Artikel

Bethan, A. & Kent, A. (2020). Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102338>

Edelman, D. C. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88–100.

Fernandes, T. & Oliveira, E. (2021). Understanding consumers' acceptance of automated technologies in service encounters: Drivers of digital voice assistants adoption. *Journal of Business Research*, 122, 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.058>

Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S. & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100, 547–560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050>

Giang Barrera, K. & Shah, D. (2023). Marketing in the metaverse: Conceptual understanding, framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 155, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113420>

Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–106. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Guha, A., Grewal, D., Kopalle, P. K., Haenlein, M. & Schneider, M. J., Hyunseok, J., Moustafa, R., Hedge, D. R. & Hawkins, G. (2021). How artificial intelligence will affect the future of retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 28–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.005>

Grewal, D. & Roggeveen, A. L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3–8. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>

Heller, J., Chylinski, M., de Ruyter, K., Mahr, D. & Keeling, D. I. (2019). Let me imagine that for you: Transforming the retail frontline through augmenting customer mental imagery ability. *Journal of Retailing*, 95(2), 94–114. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.005>

Hennig-Thurau, T., Aliman, D. N., Herting, A. M., Cziehso, G. P., Linder, M. & Kübler, R. V. (2022). Social interactions in the metaverse: Framework, initial evidence, and research roadmap. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–25. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-022-00908-0>

Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>

Kleinlercher, K., Linzmajer, M., Verhoef, P. C. & Rudolph, T. (2020). Antecedents of webrooming in omnichannel retailing. *Frontiers in Psychology*, 3342. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.606798>

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>

Luceri, B., (Tammo) Bijmolt, T. H. A., Bellini, S., & Aiolfi, S. (2022). What drives consumers to shop on mobile devices? Insights from a meta-analysis. *Journal of Retailing*, 98(1), 178–196. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.002>

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

Moore, S., Bulmer, S. & Elms, J. (2022). The social significance of AI in retail on customer experience and shopping practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102755>

Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M. & Botti, S. (2021). Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131–151. <http://dx.doi.org/10.1177/0022242920953847>

Thema der nächsten Ausgabe: Smart Mobility Marketing

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

Rose, S., Clark, M., Samouel, P. & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: An empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>

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

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*, 97(1), 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.03.006>

Speier, C. & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98–111. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.66.3.98.18510>

Tan, Y. C., Chandukala, S. R. & Reddy, S. K. (2022). Augmented reality in retail and its impact on sales. *Journal of Marketing*, 86(1), 48–66. <https://doi.org/10.1177/0022242921995449>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Die Mobilität ist im Wandel. Besonders im urbanen Raum gewinnen multimodale, geteilte, ressourceneffizientere Lösungen unter dem Begriff «Smart Mobility» immer weiter an Bedeutung. Technologiegetriebene Innovationen führen zu neuen Geschäftsmodellen (z.B. Sharing, Abo). Nutzenden bietet sich ein breites Angebot: Von Mikro-Mobilität über Car-Sharing bis hin zu On-Demand-Shuttles ist im urbanen Kontext (fast) alles möglich. Die «Mobility as a Service» (MaaS) erkämpft sich gegenüber dem klassischen Pkw im Eigenbesitz einen immer grösseren Marktanteil. Darüber hinaus wird in nicht allzu ferner Zukunft autonome Mobilität unser aller Bewegungsmuster mutmasslich gänzlich verändern. Aus einer holistischen Marketing-Perspektive bringen diese Trends grosse Herausforderungen mit sich. Akteure der Smart Mobility erproben Produkt- und Service-Innovationen und verfolgen gänzlich neue Kooperationsmodelle. Sie müssen ausserdem ver-

stehen, welche Vertriebskanäle für neuartige Produkte/Services geeignet sind, wie sich Zahlungsbereitschaft im Umfeld der Smart Mobility verändert und welche Einflüsse die benannten Trends auf die Wahrnehmung von Mobilitätsmarken und die Kundenbindung haben.

Entsprechend suchen wir nach Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis zu folgenden Themengebieten:

- Bedeutung technologiegetriebener Mobilitätsinnovationen und/oder neuartiger Kooperationsstrukturen für Produkt-/Serviceportfolios
- Distributionsstrategien etablierter und neuer Mobilitätsanbieter
- Pricing-Innovationen und Zahlungsbereitschaft im Umfeld der Smart Mobility
- Markenpositionierung/-wahrnehmung und Kundenbindung vor dem Hintergrund sich verändernder Kundeneinstellungen und -verhaltensweisen

— Anzeige —

Diakonie 
Katastrophenhilfe

Weltweit hilfsbereit.

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

Ihre Spende hilft. IBAN: DE26 2106 0237 0000 5025 02

Zusammengestellt von
Katharina Ruschmann

Alles Inklusiv!



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

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

Lesen Sie Marketing Review St. Gallen
im E-Journal mobil

