





Interaktive, digitale Einkaufserlebnisse in Innenstädten

Jan Hendrik Betzing  · Daniel Beverungen · Jörg Becker  ·
Martin Matzner  · Gertrud Schmitz · Christian Bartelheimer  ·
Ingo Berendes · Marina Braun · Andera Gadeib · Moritz von Hoffen ·
Christian Schallenberg

Eingegangen: 19. Mai 2017 / Angenommen: 10. August 2017 / Online publiziert: 22. August 2017
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Zusammenfassung Erfahrungen mit dem Online-Handel und der alltäglichen Nutzung digitaler Technologien haben das Kaufverhalten und die Erwartungshaltung der innerstädtischen Kunden nachhaltig verändert. Insbesondere die kleinen und mittelständischen Einzelhändler und Fachgeschäfte sind angesichts abnehmender Marktanteile herausgefordert. Der einzelne Händler kann oftmals nicht mit den digitalen Diensten der Großfilialisten und den Preisen des Online-Handels konkurrieren. Zur Abgrenzung von Konkurrenten legen daher viele Händler den Fokus auf kundenseitige Einkaufserlebnisse. Digitale Technologien, die Einzug in den Alltag der Kunden gehalten haben, können in die physische Umgebung der Ladengeschäfte integriert werden, um neue Formen der Interaktion zwischen Händlern und Kunden zu schaffen, die potentiell zu positiven *digitalen* Einkaufserlebnissen beitragen.

J. H. Betzing (✉) · J. Becker · M. von Hoffen
European Research Center for Information Systems, Westfälische Wilhelms-Universität Münster,
Leonardo-Campus 3, 48149 Münster, Deutschland
E-Mail: jan.betzing@ercis.uni-muenster.de

D. Beverungen · C. Bartelheimer · I. Berendes
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Betriebliche Informationssysteme, Universität Paderborn,
Warburger Str. 100, 33098 Paderborn, Deutschland

M. Matzner
Institut für Wirtschaftsinformatik, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lange
Gasse 20, 90403 Nürnberg, Deutschland

G. Schmitz · M. Braun
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel, Universität Duisburg-Essen,
Lotharstr. 65, 47057 Duisburg, Deutschland

A. Gadeib
Dialego AG, Karmeliterstraße 10, 52064 Aachen, Deutschland

C. Schallenberg
LANCOM Systems GmbH, Adenauerstraße 20/B2, 52146 Würselen, Deutschland

Dieser Artikel fokussiert auf interaktive, händlerübergreifende Lösungen im Sinne eines digitalen Marktplatzes. Wir skizzieren einen möglichen Gestaltungsansatz einer händler- und kundenübergreifenden mobilen Plattform, die neue digitale Technologien einbindet und dem physischen innerstädtischen Marktplatz als digitaler Kompagnon zur Seite steht. Diese Plattform vereint die Gruppen der innerstädtischen Händler und Innenstadtbesucher und ermöglicht die Interaktion zwischen beiden Parteien auf verschiedenen Ebenen. Ein digitaler innerstädtischer Marktplatz kann Beiträge dazu leisten, ein digitales Einkaufserlebnis zur Stütze des gesellschaftlich geschätzten, aber durch den Online-Handel herausgeforderten, „Einkaufserlebnis Innenstadt“ zu schaffen.

Schlüsselwörter Dienstleistungsgestaltung · Digitales Einkaufserlebnis · KMU im Handel · Ko-Kreation

Interactive Digital Customer Experience in High Street Retailing

Abstract The emergence of online shopping and digital technologies have transformed consumers' shopping behavior and have also risen their expectations towards the digital profile of high street retailers. However, small and medium-sized retailers in particular – who cannot compete with the large-scale digital initiatives conducted by major retail chains and pure online retailers – struggle to retain and attract customers to their stores. Eventually, their market share might decline. Improving customer experience creation is a viable path to re-build a competitive edge for high street retailers. By introducing new digital technologies into their stores and by integrating customers' devices into their physical servicescape, new types of interactions between retailers and customers emerge that allow co-creating digital customer experience.

This article proposes building and implementing a digital platform that local retailers can use to collectively offer digital customer experience. We sketch the design of a mobile platform that accompanies traditional high street retailing with a digital counterpart. The platform connects local stores with digital customers and enables different levels of interaction among its users. In doing so, the platform enables the co-creation of digital customer experience, strengthening the competitive position of retailers in consumers' buying decisions.

Keywords Service Design · Digital Customer Experience · SME Retail · Co-Creation of Value

1 Einkaufserlebnisse in Innenstädten im Wandel

Die Attraktivität der Innenstädte wird durch den Mix aus Läden, Restaurants, städtischen und kulturellen Einrichtungen bestimmt (IFH Köln 2017). Dabei haben kleine und mittelständische Händler und Fachgeschäfte das Bild der Innenstädte in Deutschland über Jahrzehnte hinweg geprägt. Der demografische Wandel und der stetige Verlust von Marktanteilen gegenüber Online-Handel und Großfilialisten sind

Entwicklungen, welche die zukünftige Ausrichtung des kleinen und mittleren Einzelhandels maßgeblich beeinflussen. Während die durchschnittliche Wachstumsrate des Online-Handels in Deutschland bei 12 % p. a. liegt (IFH Köln 2017), nimmt der Marktanteil der traditionellen Fachgeschäfte ab (HDE 2016). Im Jahr 2016 erzielte der Online-Handel einen Umsatz von 61,24 Mrd. Euro in Deutschland, womit 12,7 % des Einzelhandelsumsatzes auf den Online-Handel entfielen (bevh 2017).

In der Vergangenheit konnten sich Fachgeschäfte insbesondere durch persönliche Beratung profilieren. Inzwischen bietet der Online-Kanal vergleichbare Angebote auf einem zumeist niedrigeren Preisniveau. Kunden können Produktinformationen und Preise jederzeit und von jedem Ort über mobile Endgeräte abrufen und vergleichen. Ebenso findet die individuelle Beratung über den Online-Kanal statt: Kunden erhalten zum einen individuelle Empfehlungen und Angebote durch die händlerseitige Analyse kundenbezogener Informationen. Zum anderen interagieren Kunden über digitale Kanäle mit Beratern der Online-Händler sowie über soziale Medien mit anderen Kunden mit ähnlichen Interessen. Am Kundentrend des Research Shoppings zeigt sich ferner, dass Kunden während ihres Informations- und Kaufprozesses nicht auf einen bestimmten Kanal oder Händler angewiesen sind (Gensler et al. 2017). Stattdessen kombinieren sie verschiedene Kanäle miteinander, um von den Vorteilen des Offline- und des Online-Kanals zugleich zu profitieren. Dabei ist es aus Kundensicht irrelevant, ob die Kanäle durch denselben Händler bereitgestellt werden. Beim Showrooming informieren sich die Kunden vor Ort im Ladenlokal über ein Produkt, kaufen dieses aber online. Beim Webrooming gehen die Kunden den entgegengesetzten Weg (Gensler et al. 2017). Diese Beispiele zeigen, wie der Online-Handel und die Nutzung digitaler Technologien das Verhalten und die Erwartungshaltung der Kunden nachhaltig verändert haben. Trotz dieser deutlich veränderten Erwartungshaltung bietet der stationäre Einzelhandel immer noch Vorteile im Sinne einer relativen Attraktivität gegenüber dem Onlinehandel, die von den Kunden als Mehrwert wahrgenommen werden. Hierzu zählen bspw. soziale Interaktion, gewöhnlich sofortige Verfügbarkeit der Ware, Datensicherheit (Kunde kann anonym bleiben), Unterhaltung (multisensuale Sinnesansprache) und die persönliche Sicherheit (Vor-Ort-Begutachtung) (Heinemann 2011; Schobesberger 2007).

Der innerstädtische Einzelhandel muss auf die gestiegene Erwartungshaltung der Kunden reagieren und neuartigen Nutzen für die Kunden stiften. In diesem Zusammenhang nennt die Literatur die Schaffung von *Einkaufserlebnissen* als Möglichkeit, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen (Leischnig et al. 2012). Da traditionelle Fachgeschäfte häufig nicht mit den Preisen des Online-Handels konkurrieren können, liegt ein strategischer Fokus auf erlebnisbezogene Faktoren nah. Ein Ansatz besteht darin, die durch den Online-Handel geprägten Kundentrends auf ihre Eignung für den innerstädtischen Einzelhandel zu prüfen, und weitergehende neue Konzepte zu entwickeln, wie digitale Interaktion den innerstädtischen Einzelhandel beleben kann. Digitale Technologien, die bereits Einzug in den Alltag der Kunden gehalten haben, können aufgegriffen werden und in die physische Umgebung der Ladengeschäfte integriert werden, um die Händler-Kunden-Schnittstelle zu stärken und darüber digitale Einkaufserlebnisse zu ermöglichen. Dies erfordert die Integration des Online- und Offline-Kanals. Hierbei lassen sich zwei Arten der Integration unterscheiden (Herhausen et al. 2015): (1) Der Kunde hat im Ladenlokal Zugriff auf

das Online-Angebot des Händlers, um Produktinformationen einzusehen und digitale Dienste zu nutzen. (2) Der Kunde kann sich über den Online-Kanal über das physische Geschäft informieren und beispielsweise Öffnungszeiten, Produktverfügbarkeit oder aktuelle Angebote einsehen. Weitere Services umfassen die Abholung online bestellter Ware im Geschäft sowie die Bestellung von Ware im Geschäft zur Lieferung nach Hause. Der Kunde kombiniert einzelne Kundenkontaktpunkte nach seinen Bedürfnissen entlang des Kaufentscheidungsprozesses beliebig miteinander. Das kundenseitige Einkaufserlebnis erstreckt sich somit über die Grenze zwischen Online- und Offline-Welt.

Großfilialisten greifen diese Kundentrends bereits in Omni-Channel-Strategien auf und integrieren neue digitale Kontaktpunkte wie Smartphone Apps in ihre Geschäftsmodelle. Die Umsetzung und der Betrieb solcher Lösungen sind kosten- und ressourcenintensiv und bedürfen technischen Fachwissens. Angesichts abnehmender Marktanteile und fehlender technischer Expertise bedeutet die Umsetzung digitaler Strategien für den kleinen und mittelständischen Einzelhandel eine große Herausforderung (Bollweg et al. 2016). Wie kann der einzelne Händler die Vielzahl möglicher digitaler Technologien bewerten, auswählen und einführen, um dem Kunden passgenaue digitale Schnittstellen anzubieten? Es ergibt sich die Annahme, dass das individuelle Fachgeschäft nicht mit dem Online-Handel und den digitalen Initiativen der Großfilialisten konkurrieren kann.

Wir sind der Auffassung, dass die mittelständischen innerstädtischen Händler, die vielerorts bereits in lokalen Interessengemeinschaften und Verbänden organisiert sind, auch bei der Einführung digitaler Technologien zusammenarbeiten sollten. Eine koordinierte Gestaltung kann digitale Einkaufserlebnisse über die Grenzen des einzelnen Händlers hinweg ermöglichen und sich damit von den Lösungen der Großfilialisten abheben, die auf die jeweilige Kette begrenzt sind. Bestehende händlerübergreifende digitale Initiativen tragen jedoch aus Kundensicht wenig zur Entstehung eines digitalen Einkaufserlebnisses bei, da sie zumeist nur eingeschränkte Funktionalitäten (z. B. digitale Visitenkarten, Coupons, Sonderangebote) anbieten und wenig Interaktion an der Händler-Kunden-Schnittstelle erlauben. Dieser Artikel fokussiert deshalb auf *interaktive händlerübergreifende Lösungen*, die den Innenstadtbesuchern neuartige digitale Einkaufserlebnisse ermöglichen.

2 Digitale Technologien für den Einzelhandel

Dem innerstädtischen Einzelhandel stehen eine Vielzahl neuer Technologien zur Auswahl, um Online- und Offline-Kanäle miteinander zu integrieren und digitale Händler-Kunden-Schnittstellen anzubieten. Digitale Technologien unterstützen dabei verschiedene Arten der Interaktion. Bei der klassischen Person-zu-Person-Beratung kann das Verkaufspersonal beispielsweise mit Tablets oder Smartphones ausgestattet werden, um Produkt- und Kundeninformationen einzusehen und somit eine persönliche und umfassende Beratung zu bieten. Ebenso können Kunden über Selbstbedienungssysteme wie Selbstbedienungskassen oder Shopping-Assistenten im Sinne einer Person-zu-Maschine-Interaktion mit den Geräten im Laden interagieren. Neuartig sind Maschine-zu-Maschine-Interaktionen, bei denen das Endgerät des

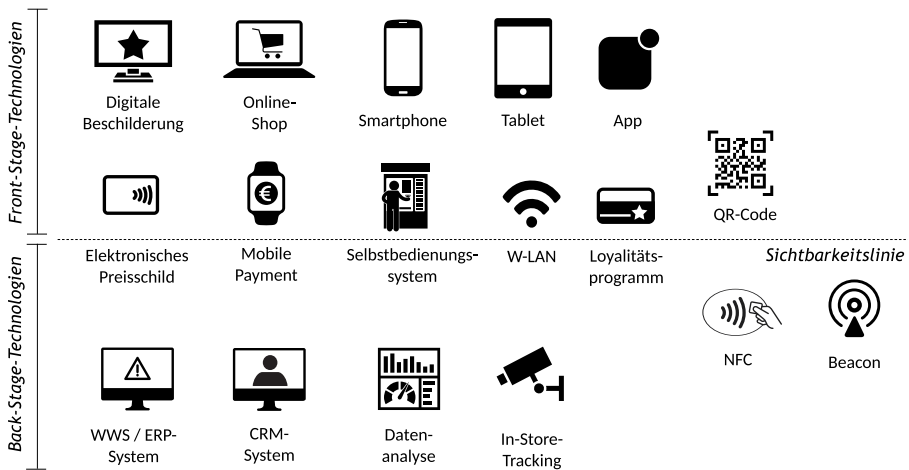


Abb. 1 Digitale Technologien im Einzelhandel

Kunden mit Geräten des Händlers wie Beacons, NFC-Tags oder W-LAN kommuniziert. Die Einführung digitaler Händler-Kunden-Schnittstellen umfasst nicht nur die für den Kunden sichtbaren IT-Artefakte wie Tablets im Ladenlokal (Front-Stage-Technologien), sondern auch für den Kunden unsichtbare Hintergrunddienste zur Bereitstellung der benötigten Informationen (Back-Stage-Technologien). Abb. 1 systematisiert digitale Technologien für den Einzelhandel nach ihrer Sichtbarkeit für den Kunden.

Bevor Händler personalisierte digitale Kundenansprachen und Beratungsdienstleistungen anbieten können, müssen Stamm- und Transaktionsdaten wie Produktinformationen und Warenbewegungsdaten mithilfe von Enterprise-Resource-Planning-Systemen (ERP) bzw. Warenwirtschaftssystemen (WWS) erfasst und diese Informationen über Systemgrenzen hinweg integriert werden. Ebenso muss der Händler auf dem Weg zu personalisierten Echtzeitangeboten an allen Kundenkontaktpunkten kanalübergreifend Verhaltensdaten erfassen. Durch die Speicherung von Kundenbeziehungen und Einkaufsverhalten entsteht ein digitales Abbild des Kunden in Customer-Relationship-Management-Systemen (CRM). Zum jetzigen Zeitpunkt verzichten jedoch insbesondere kleine Händler und Fachgeschäfte häufig auf die Nutzung von ERP/WWS- und CRM-Systemen.

Die meisten Kunden im Ladengeschäft bleiben so für den Händler anonym, während sich Kunden in Onlineshops und Smartphone-Apps mithilfe eines Kundenkontos leicht identifizieren lassen. Verfahren des In-Store-Tracking erlauben es zwar, Kundenbewegungen aufzuzeichnen und zumindest teilweise einzelnen Kunden zuzuordnen. Die Sammlung personenbezogener Verhaltensdaten setzt jedoch das Einverständnis des Kunden und eine datenschutzkonforme Erfassung, Verarbeitung und eventuelle Löschung der Informationen voraus.

Kostenfreie W-LAN-Hotspots in der Innenstadt werden von zwei Dritteln der Kunden erwartet (IFH Köln 2017). Für den Betreiber bietet die Hotspot-Anmelde-seite einen Einstieg zur Identifikation des Kunden und zur Weiterleitung des Kunden auf das eigene digitale Angebot. Darüber hinaus können Kundenfrequenzen

und Verweildauer aufgezeichnet werden. So wird das Smartphone des Kunden zu einer zusätzlichen Marketing-Plattform. Das Smartphone bietet jedoch noch weitere Schnittstellen zum Händler. Es kann die Signale von nahegelegenen Bluetooth-Beacons identifizieren und per App gesteuert kontextbezogene Nachrichten anzeigen. Elektronische Preisschilder ermöglichen ferner nicht nur die Umsetzung von Bestpreisgarantien oder automatischen Aktionspreisen für verderbliche Ware, sondern können RFID-Codes anzeigen oder über integrierte NFC-Tags mit den Smartphones der Kunden interagieren. Loyalitätsprogramme bieten eine weitere Möglichkeit, Kundendaten zu erfassen und den Kunden an Kontaktpunkten im Geschäft sowie am Point-of-Sale zu identifizieren.

Die gesammelten Stamm- und Transaktionsdaten des Kunden werden aus den verschiedenen Kanälen zusammengeführt und in Hintergrundprozessen analysiert. Im Idealfall erhält der Kunde über die Kanäle seiner Wahl individualisierte Ansprachen. Aus Kundensicht stehen hier insbesondere mobile Anwendungen für Smart Devices, großflächige Displays, Interaktion mittels Social Media sowie Selbstbedienungssysteme im Vordergrund. Dem interessierten Leser sei das umfangreiche Verzeichnis digitaler Technologien für den Handel von Willems et al. (2016) empfohlen.

Die genannten Technologien können einige Dimensionen eines digitalen Einkaufserlebnisses realisieren. Ungeachtet dessen ergeben sich zwei zentrale Problemstellungen: Zum einen wird die Nutzung der Technologien durch kleine und mittelständische Händler neben den genannten Problemen häufig bereits durch die nur unzureichende Erfassung von Stamm- und Transaktionsdaten sowie die fehlenden organisatorischen Strukturen zur Sammlung von Kundendaten und digitalen Pflege von Kundenbeziehungen verhindert. Zum anderen wird das volle Potential dieser Technologien nicht ausgeschöpft, wenn diese nur von den Filialisten in Isolation genutzt werden. Dann entstehen Datensilos innerhalb der einzelnen Ketten, bei denen nur ein unvollständiges Bild des Kunden erfasst werden kann. Auf Innenstadtebene existieren so in verschiedenen Geschäften fragmentarische Informationen über denselben Kunden. Im gleichen Sinne interagieren die Kunden nur mit den Produkten und anderen Kunden eines einzelnen Händlers. Es entsteht eine „Store-Community“, aber keine Gemeinschaft der Innenstadtbesucher.

Wir vertreten die Auffassung, dass erst, wenn sich die Händler zusammenschließen und die Technologien gemäß den Möglichkeiten des Einzelnen kombinieren und miteinander im Sinne eines händlerübergreifenden Netzwerks integrieren, eine holistische Datenperspektive auf den lokalen Handel und den Innenstadtbesucher entsteht. Diese bildet die Basis für ein innenstadtweites digitales Einkaufserlebnis, dessen basale Eigenschaften im Folgenden beschrieben werden.

3 Digitale Einkaufserlebnisse

Einkaufserlebnisse sind in den letzten Jahren sowohl in der Kundenverhaltensforschung als auch als Bestandteil der unternehmerischen Strategie immer stärker in den Fokus gerückt. Das kundenseitige Einkaufserlebnis (eng. Customer Experience) bezeichnet in Anlehnung an Leischnig et al. die sensorischen, kognitiven, physischen, affektiven und sozialen Reaktionen eines Kunden auf seine Erfahrungsumwelt, die

einen bleibenden Eindruck bei ihm hinterlassen (Leischnig et al. 2012, S. 433). Dabei können Einkaufserlebnisse während des Kaufentscheidungsprozesses an allen Kundenkontaktpunkten entstehen, an denen eine Interaktion zwischen Kunde und Händler stattfindet. Aus verschiedenen Interaktionen formt der Kunde dynamisch seine erlebnisbezogenen Erfahrungen, wobei vergangene Interaktionen in die Bewertung zukünftiger Erlebnisse einfließen. Das *digitale* Einkaufserlebnis beschreibt den Teil des Einkaufserlebnisses, der durch die Interaktion mittels digitaler Schnittstellen geschaffen wird. Die in Abb. 1 gezeigten Front-Stage-Technologien bieten neuartige Kontaktpunkte zum Kunden, welche bisherige Kaufentscheidungsprozesse komplementieren oder ganz neue Formen der Interaktion ermöglichen. Beispielhaft kann eine innerstädtische Händlergemeinschaft eine gemeinsame Smartphone App bereitstellen, die über aktuelle Trends informiert, regionale Produkte vorstellt und an strategisch interessanten Punkten das Einscannen von Codes zum Abrufen weiterführender Informationen ermöglicht. Es ergibt sich ein digitales Einkaufserlebnis als Wechselspiel zwischen verschiedenen Kanälen.

Am Beispiel dieser App lassen sich die Dimensionen des Einkaufserlebnisses (Bruhn und Hadwich 2012) und deren potentielle Realisation beschreiben. Die *sensorische Dimension* umfasst Umweltreize, die über die Sinneswahrnehmung auf den Kunden wirken. Zur Gestaltung der App können optische und klangliche Reize genutzt werden, in der physischen Welt stehen darüber hinaus jedoch auch haptische, geschmackliche und olfaktorische Reize als weitere Gestaltungsparameter zur Verfügung. Möchte sich ein Nutzer beispielsweise über regional produzierten Honig informieren, können ihn hochwertige Abbildungen oder Videos auf positive Weise beeinflussen. Ein Video von Bienen, welche über eine Blumenwiese fliegen, kann zudem durch die Erzeugung von Emotionen und Stimmungen die *affektive Dimension* realisieren. Obendrein kann die multimediale Interaktion das Denken und die Kreativität im Sinne der *kognitiven Dimension* anregen. Die *physische Dimension* bezieht sich auf körperliche Aktivitäten als Reaktion auf die Stimuli, beispielsweise das Aufsuchen eines Marktstands zum Kauf des Honigs. Die *soziale Dimension* bezieht das Umfeld des Kunden mit in die Erfahrung ein und stellt auf ein ausgelöstes Zugehörigkeitsgefühl mit dem Produkt oder anderen Individuen ab. Die bewusste Wahl eines regional produzierten Produkts kann beispielsweise eine Zugehörigkeit mit anderen umweltbewussten Personen auslösen. Ferner könnte der Kunde über die beispielhafte App Erfahrungen mit dem Produkt teilen und umgekehrt durch die Meinung anderer Kunden in seinem Kaufprozess beeinflusst werden.

Ob und auf welche Art digitale Kontaktpunkte die Dimensionen des Einkaufserlebnisses realisieren, ist durch eine hohe kundenseitige Subjektivität geprägt und abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren. Diese liegen zum Teil außerhalb der Kontrolle des Händlers, wie zum Beispiel der Kontakt zu anderen Kunden, die demographische und kulturelle Zugehörigkeit, die Persönlichkeit und das soziale Umfeld des Kunden (McColl-Kennedy et al. 2015b). Am Beispiel der App zeigt sich, dass der Händler zwar die technische Systemqualität (keine Abstürze) und die Aktualität der Informationen sicherstellen kann, zahlreiche externe Einflussfaktoren aber unkontrollierbar sind. Zum einen muss der Kunde bestimmte technischen Kenntnisse mitbringen und die Bereitschaft aufbringen, diesen Kontaktpunkt anzunehmen. Ohne die Beteiligung des Kunden kann kein Einkaufserlebnis entstehen. Zum anderen

kann die Einbindung kundenseitiger Geräte wie Smartphones ein Risiko bedeuten, wenn zum Beispiel die Rechenkapazität nicht zur Nutzung der App ausreicht oder unzureichender mobiler Internetempfang besteht. Diese Probleme können negative Einkaufserlebnisse erzeugen, die der Händler nicht verhindern kann.

Inwiefern ein händlerseitiges Angebot zur Entstehung eines positiv bewerteten Einkaufserlebnisses beiträgt, wird durch den Einkaufserlebniswert beschrieben, wobei ein hedonistischer, symbolischer und funktionaler Einkaufserlebniswert unterschieden werden (Tynan et al. 2014). Der *hedonistische* Einkaufserlebniswert resultiert aus der positiven Bewertung der durch das Erlebnis ausgelösten Gefühle, entstandenen Beziehungen und bewirkten neuartigen Einsichten. Der *symbolische* Einkaufserlebniswert erfasst die positive Bewertung der durch das Erlebnis ausgelösten sozialen Anerkennung und seiner positiven Folgen für das eigene Selbstbewusstsein. Der *funktionale* Einkaufserlebniswert entsteht durch die positive Bewertung der funktionalen Konsequenzen des Erlebnisses, wie der umfassenden Lösung eines Problems oder Erhöhung der Qualität einer Leistung. Darüber hinaus spiegelt er sich auch darin wieder, inwieweit das Erlebnis zu einer Realisierung von Effizienzvorteilen geführt hat, da zum Beispiel die für eine Problemlösung notwendige Zeit und kognitive Anstrengungen reduziert werden. Insgesamt beinhaltet der Einkaufserlebniswert somit gleichermaßen hedonistische und utilitaristische Bewertungsgrundlagen. Zudem ist die Wirkung des wahrgenommenen Wertes auf (verschiedene) Verhaltensabsichten inzwischen in zahlreichen Studien bestätigt worden (z. B. Graf und Maas 2008, sowie die dort angegebene Literatur) sodass auch ein positiver Einfluss des wahrgenommenen Einkaufserlebniswertes auf weitere ökonomisch relevante Verhaltensabsichten angenommen werden kann.

Auf den ersten Blick mag die Bereitstellung digitaler Kontaktpunkte und Interaktionsmöglichkeiten so erscheinen, als ob der Händler ein Erlebnis für den Kunden gestaltet und vorbereitet hat, welches dieser nur abzurufen braucht. Im Sinne der Service-dominanten Logik (Vargo und Lusch 2008) ist die händlerseitige Bereitstellung von Interaktionsmöglichkeiten jedoch vielmehr als Nutzenversprechen zu verstehen, welches der Kunde als aktiver Mitgestalter (Ko-Kreator) des Einkaufserlebnisses annehmen kann. Die Entstehung des kundenseitigen Einkaufserlebnisses ist ein individueller Prozess, der durch den Kontext des Kunden und die Interaktion mit seinem umliegenden Ökosystem geprägt wird (McColl-Kennedy et al. 2015a). Der Kunde nutzt händlerseitige Ressourcen wie eine solche Smartphone-App oder eine individuelle Beratung in Kombination mit eigenen Ressourcen wie dem Smartphone, um das individuelle Einkaufserlebnis im Sinne der Ko-Kreation aktiv zu gestalten. Somit sind digitale Kontaktpunkte als Hilfsmittel zu sehen, durch welches Händler und Kunden miteinander interagieren und durch welche der Händler aktiv an der kundenseitigen Erlebnisgestaltung mitwirken kann. Das digitale Einkaufserlebnis wird somit einerseits durch die Interaktion mit dem Händler und dessen Technologien und andererseits durch vielfältige äußere Einflüsse des persönlichen Umfelds geprägt.

Aus Sicht des Händlers bieten digitale Kontaktpunkte aber nicht nur eine Grundlage für die potentielle Realisierung der verschiedenen Erlebnisdimensionen, sondern bieten zudem neue Ausgangspunkte zur Kontaktanbahnung und Intensivierung des Kundenkontakts. Durch die digitale Präsenz kann der Kunde auf den Händler

aufmerksam werden und dann entscheiden, ob und über welchen Kontaktpunkt er mit diesem digital oder in der physischen Welt interagieren möchte. In besonderem Maße relevant ist die beschriebene Erfassung des Kundenkontexts und des Kundenverhaltens. Hierzu stellen digitale Technologien ein wertvolles Mittel dar, um individuell auf Kundenbedürfnisse einzugehen, das Einkaufserlebnis vor und im Ladengeschäft zu verbessern und insbesondere um Kunden mehr Freiheit bei der Wahl der Kontaktpunkte zu geben.

4 Der innerstädtische Marktplatz als mobile Plattform

Es ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, die Dimensionen des digitalen Einkaufserlebnisses anzusprechen. Im Folgenden skizzieren wir einen möglichen Gestaltungsansatz einer händler- und kundenübergreifenden mobilen Plattform, die neue digitale Technologien einbindet und die traditionellen Stärken der Fachgeschäfte wie die persönliche Beratung und das Erleben der Produkte vor Ort um neuartige und ergänzende digitale Dienstleistungen erweitert. Diese Plattform steht dem physischen innerstädtischen Marktplatz als digitaler Kompagnon zur Seite. Es ergeben sich drei virtuelle „Sphären der Betrachtung“ (Grönroos und Voima 2013): (1) Die Sphäre der Händler, in welcher durch digitale Technologien Schnittstellen zum Kunden bereitgestellt werden. (2) Die gemeinsame Sphäre, in der Händler und Kunden direkt miteinander interagieren und in Ko-Kreation gemeinsamen Nutzen generieren und (3) die Sphäre der Kunden, in welcher der Händler keinerlei Einfluss auf die kundenseitige Wertschöpfung hat. Der Fokus der Plattform liegt auf der Auswertung der gemeinsamen Sphäre und der Ko-Kreation des Einkaufserlebnisses, denn durch die Interaktion erhält der Händler die Möglichkeit, aktiv zur Entstehung eines positiven kundenseitigen Einkaufserlebnisses beizutragen. Abb. 2 zeigt die Betrachtungssphären.

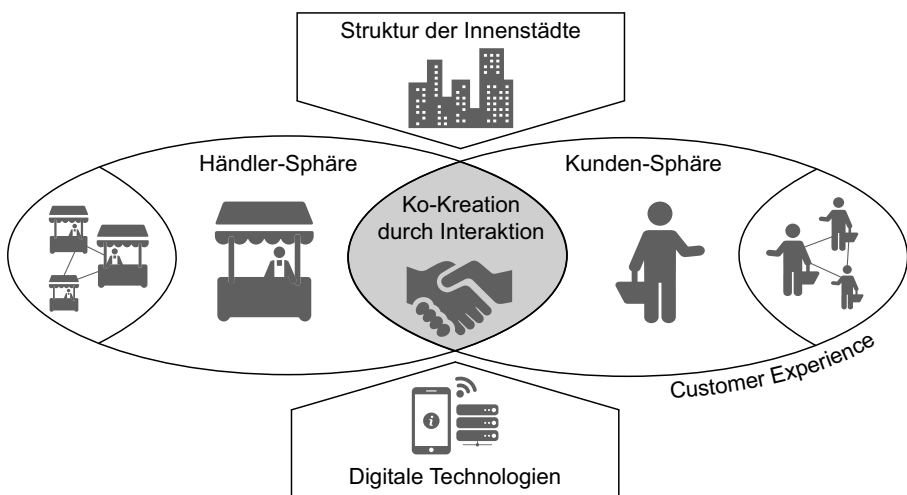


Abb. 2 Betrachtungssphären eines innerstädtischen Marktplatzes als mobile Plattform

Die mobile Plattform sowie die dazugehörige App werden multilateral konzipiert, d. h. es wird die direkte Interaktion zwischen zwei oder mehreren Akteuren ermöglicht, wobei jeder Akteur Mitglied der Plattform sein muss. Die Bereitstellung und der Betrieb der Plattform und App erfolgen durch einen Dritten als Intermediär. Dies könnte z. B. eine lokale Werbegemeinschaft sein, wie sie in vielen Innenstädten gegründet wurde, um den lokalen Einzelhandel zu vernetzen und zu repräsentieren.

Kunden bringen ihre Smart Devices und ihren Kontext als Ressourcen in die Wertschöpfung ein, während Händler Stamm- und Transaktionsdaten bereitstellen. Sowohl aus Händler- als auch aus Kundensicht ergeben sich mehrere funktionale Ausbaustufen, abhängig von den technischen Möglichkeiten des Händlers und der Zustimmung des Kunden zur Sammlung verhaltensbezogener Daten.

Als Basisfunktionalität stellen Händler manuell Inhalte auf der Plattform ein, d. h. sie pflegen Stammdaten wie Name, Beschreibung, Öffnungszeiten, Adresse, Fotos, Kontaktmöglichkeiten und Aktionsangebote. Ähnlich eines digitalen Stadtführers können sich Kunden mithilfe der App über Geschäfte in ihrer Umgebung informieren, sich zu diesen navigieren lassen, diese bewerten und Kommentare zu den Geschäften und Aktionsangeboten hinterlassen. Hierbei sind die technischen Anforderungen an den Händler niedrig. Dennoch kann bereits ein positiver funktionaler Einkaufserlebniswert geschaffen werden. Es entsteht eine Community der Innenstadtbesucher, bei der sich diese untereinander Empfehlungen aussprechen. Wenn ein Kunde beispielsweise vom regionalen Honig eines Markthändlers begeistert ist, nimmt er ein Foto des Honigs auf und teilt dieses Foto mit der Community. Basierend auf der Idee des Social Sharing teilen Kunden ihre Erfahrungen bildlich in der App, verlinken diese mit Händlern und versehen diese mit Schlagworten. Aus den gesammelten Fotos wird fortlaufend eine virtuelle Pinnwand des direkten innerstädtischen Umfelds erzeugt. Ferner können Kunden über die Plattform Direktnachrichten an die beteiligten Händler verschicken.

Als weitere Ausbaustufe binden Händler, die über ERP-Systeme bzw. WWS verfügen, diese über eine Schnittstelle an die Plattform an, um Zugriff auf Artikel- und Kundenstammdaten zu schaffen. Kunden können die Produkte über die App einsehen und diese für die kurzfristige Abholung reservieren. Für die Aktualität und Qualität der Artikel- und Händlerinformationen ist trotz der Schnittstellenanbindung der jeweilige Händler verantwortlich. Der Intermediär steht hingegen hauptsächlich als fachlicher und technologischer Berater zur Seite. Er trägt dafür Sorge, den Händlern den Einstieg in die mobile Plattform durch Schulungen und direkte Unterstützung im Problemfall zu erleichtern. Neben der Plattform bietet der Intermediär zudem als hybrides Leistungsbündel vorkonfigurierte Beacons zur Nutzung an. Händler benötigen keine technischen Vorkenntnisse, denn die Beacons müssen nur an strategischen Punkten wie Eingängen oder Aktionsflächen angebracht und der genaue Standort über die Plattform zugewiesen werden. Sobald ein Kunde in den Signalebereich des Beacons eintritt, werden vordefinierte Aktionen in der App ausgelöst. Händler legen hierzu über eine intuitive Oberfläche Interaktionsregeln (Ereignis-Bedingung-Aktion) nach dem „Wenn dies, tue das“-Schema fest. *Ereignisse* umfassen standortbezogene Faktoren wie das Betreten eines bestimmten Bereichs, zeitbezogene Faktoren wie eine bestimmte Tageszeit oder die Aufenthaltsdauer im Geschäft sowie das Scannen von QR-Codes, welche Händler über die Plattform erzeugen

können. Im Gegensatz zu Beacons, welche automatisch mit dem Smartphone kommunizieren, muss der Kunde aktiv den jeweiligen QR-Code scannen. *Bedingungen* steuern die Interaktionsregeln nach kontextuellen Faktoren wie der Wetterlage oder den Präferenzen des Kunden. *Aktionen* umfassen die allgemeine oder individuelle Ansprache des Kunden per Nachricht sowie die Weiterleitung auf vordefinierte Elemente wie Angebote innerhalb der App. Zudem dient die App als Navigationshilfe. Anhand des GPS-Signals werden Kunden durch die Innenstadt geleitet. Durch Ortung des Beacon-Signals können Kunden auch innerhalb der Geschäfte zu interessanten Punkten geführt werden.

Bevor Kunden individuell angesprochen werden können, müssen diese in die Speicherung und Analyse verhaltensbezogener Daten einwilligen. Ohne Freigabe erhält der Kunde nur allgemeine Inhalte aus seiner Umgebung. Andernfalls wird aufgezeichnet, mit welchen Händlern der Kunde interagiert hat und für welche Produkte er sich interessiert. Dazu werden innerhalb der Innenstadt über Beacons und innenstadtweites W-LAN Bewegungsdaten über besuchte Geschäfte und Verweildauern erfasst. Anhand der vergleichenden Analyse des Verhaltens anderer Kunden kann die Relevanz einzelner Händler, Produkte und Angebote für den jeweiligen Kunden identifiziert werden. Somit findet eine für den Kunden unsichtbare, indirekte Interaktion mit anderen Kunden statt. Die Erfassung und Auswertung dieser Daten geschieht im Hintergrund, sodass die analytische Komplexität vor den Kunden und Händlern verborgen bleibt. Die Händler erhalten vereinfachte Kennzahlen wie die kontextuelle Relevanz oder die Wiederbesuchsrate des Kunden, welche sie dazu befähigen, Kundenverhalten zu verstehen und durch Ableitung konkreter Maßnahmen angemessen darauf zu reagieren. Beispielsweise können häufig wiederkehrenden Kunden beim Betreten des Geschäfts individuelle Angebote und Preisnachlässe unterbreitet werden. Ferner können Kunden Willkommensangebote für bisher nicht besuchte aber als relevant ermittelte Geschäfte in der Umgebung unterbreitet werden. Mit der Zeit verbessert sich die Qualität der Verhaltensanalyse durch Informationen darüber, welche individuellen Nachrichten aufgerufen und welche individuellen Angebote tatsächlich eingelöst werden. Zu guter Letzt können Händler kooperativ Cross-Promotionen anlegen. Hierbei werden Kunden, die mit dem einen Händler interagiert haben, Angebote des anderen Händlers unterbreitet und vice versa. Fasst man den Funktionsumfang des digitalen Marktplatzes zusammen, werden sowohl Kunden als auch Händler zu Informationsproduzenten und -konsumenten im Sinne der Ko-Kreation.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Beitrag diskutiert ein abstraktes Konzept für einen digitalen Marktplatz, welcher es kleinen und mittelständischen Händlern gemeinsam erlaubt, neue digitale Technologien einzusetzen, um die Kundeninteraktion weiterzuentwickeln. Das Ziel für die Händler: Die Kundenkommunikation soll auf zusätzliche Kanäle ausgedehnt und ein unmittelbarer Kundenzugang über digitale Kanäle langfristig gesichert werden. Darüber hinaus ermöglicht die Auswertung kundenbezogener Daten die Identi-

fikation händlerübergreifender Bewegungsströme und Verhaltensweisen, aus denen sich Gestaltungsempfehlungen für Händler und Städteplaner ableiten lassen.

Auf dem Weg zur Umsetzung eines solchen digitalen Marktplatzes müssen zahlreiche ökonomische und technologische Fragestellungen untersucht werden. Ökonomische Studien können beleuchten, inwiefern die Ko-Kreation von digitalen Einkaufserlebnissen tatsächlich zu einem hohen kundeseitig wahrgenommenen Einkaufserlebniswert führt. Ferner ist zu analysieren, in welchem Ausmaß der Einkaufserlebniswert weitere ökonomisch relevante Verhaltensabsichten wie Kauf- und Zahlungsbereitschaft beeinflusst. Darüber hinaus benötigt der Marktplatz ein Geschäftsmodell zur Deckung der Kosten von Entwicklung und laufendem Betrieb. Neben direkten Gebühren für teilnehmende Händler ergeben sich potentielle Einnahmequellen aus Beratungs- und Schulungsleistungen sowie den zusätzlichen Zahlungsbereitschaften und dem Verkauf anonymisierter Bewegungsdaten. Aus einer technologischen Perspektive ist eine Bewertung verschiedener Technologiekomponenten und Gestaltungsparameter im Hinblick auf die funktionale Eignung erforderlich. Alternative Komponenten unterscheiden sich hinsichtlich des Funktionsumfangs, der Kosten und der Kompatibilität mit der Gesamtarchitektur. Dieser funktionalen Betrachtung muss eine Kundenakzeptanzanalyse zur Seite gestellt werden. Eine Vernetzungsperspektive würdigt, dass es sich bei dem digitalen Marktplatz um ein hochgradig kooperatives Szenario handelt, welches die Zusammenarbeit vieler lokaler Akteure erfordert. Der Ansatz lebt von der Anzahl der beteiligten Händler und Kunden sowie der Anbindung an eine „innerstädtische Dateninfrastruktur“, welche komplexe Fragen hinsichtlich der Machbarkeit aufwirft. Neben der direkten Unterstützung durch den Intermediär bedarf es zentraler lokaler Ansprechpartner, die durch innerstädtische Organe wie dem Stadtmarketing, Werbegemeinschaften oder Verbände gestellt werden und die Lösung gegenüber Händlern und Kunden vermarkten. Zuletzt ist der digitale Marktplatz nicht in sich abgeschlossen, sondern sollte mit bestehenden Ökosystemen des Handels sowie der Internetwirtschaft vernetzt werden.

Trotz vielfältiger Herausforderungen sind wir der Auffassung, dass der digitale innerstädtische Marktplatz realisiert werden und Beiträge dazu leisten kann, ein digitales Einkaufserlebnis zur Stütze der gesellschaftlich geschätzten, aber durch den Online-Handel herausgeforderten, „Einkaufserlebnis Innenstadt“ zu generieren.

Danksagung Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts „smart-market² – Interaktive Einkaufserlebnisse in Innenstädten durch digitale Dienstleistungen“ (Förderkennzeichen: 02K15A070 bis -074). Das Projekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut, wofür sich die Autoren bedanken.

Literatur

- bevh (2017) Interaktiver Handel in Deutschland 2016. Bundesverband E-Commerce und Versandhandel, Berlin
- Bollweg L, Lackes R, Siepermann M et al (2016) Digitalization of Local Owner Operated Retail Outlets: The Role of the Perception of Competition and Customer Expectations. PACIS 2016 Proceedings. Paper 348.

- Bruhn M, Hadwich K (2012) Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn M, Hadwich K (Hrsg) Customer Experience – Forum Dienstleistungsmanagement. Gabler, Wiesbaden, S 3–36
- Gensler S, Neslin, Verhoef PC (2017) The Showrooming phenomenon: it's more than just about price. *J Interact Mark* 38:29–43
- Graf A, Maas P (2008) Customer value from a customer perspective – a comprehensive review. *J Betriebswirtsch* 58:59–87
- Grönroos C, Voima P (2013) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *J Acad Mark Sci* 41:133–150
- HDE (2016) HDE-Zahlenspiegel 2016. Handelsverband Deutschland, Berlin
- Heinemann G (2011) Cross-Channel-Management: Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Herhausen D, Binder J, Schoegel M, Herrmann A (2015) Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *J Retail* 91:309–325
- Köln IFH (2017) Vitale Innenstädte 2016. Institut für Handelsforschung, Köln
- Leischnig A, Schwertfeger M, Enke M (2012) Customer Experience als Ansatzpunkt zur Differenzierung im Einzelhandel. In: Bruhn M, Hadwich K (Hrsg) Customer Experience – Forum Dienstleistungsmanagement. Gabler, Wiesbaden, S 425–444
- McColl-Kennedy JR, Cheung L, Ferrier E (2015a) Co-creating service experience practices. *J Serv Manag* 26:249–275
- McColl-Kennedy JR, Gustafsson A, Jaakkola E et al (2015b) Fresh perspectives on customer experience. *J Serv Mark* 29:430–435
- Schobesberger A (2007) Multichannel-Retailing im Einzelhandel: Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, 1. Aufl. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken
- Tynan C, McKechnie S, Hartley S (2014) Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *J Mark Manag* 30:1058–1081
- Vargo SL, Lusch RF (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *J Acad Mark Sci* 36:1–10
- Willems K, Smolders A, Brengman M et al (2016) The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technol Forecast Soc Change* (in press)