



Digitalisierte interaktive Plattformen: Co-kreierte Käuferlebnisse ersetzen den klassischen Warenkauf

Venkat Ramaswamy und Kerimcan Ozcan

KEYWORDS

*Digitalisierte Interaktive Plattform,
Co-Kreation, Omnichannel Vertrieb,
Smart Retailing,
Ökosysteme des Einzelhandels*

AUTOREN

Venkat Ramaswamy
Hallman Fellow Electronic Business and
Professor of Marketing, Ross School of Business,
University of Michigan; Ann Arbor, MI, USA
venkatr@umich.edu

Kerimcan Ozcan
Assistant Professor of Marketing,
Marywood University, Scranton, PA, USA
kerimcan.ozcan@gmail.com

Co-Kreation führt zu neuer Rollenverteilung zwischen Händlern und Käufern

/// Die in den letzten 10 Jahren entstandenen revolutionären digitalen Technologien haben die Handelslandschaft verändert. Bislang gab es eine klare Rollenverteilung im Wertschöpfungsprozess des Einzelhandels: Die Käufer spielten eine Rolle, aber die Händler sahen sie als eher passive und willige Empfänger ihrer Angebote. Mit dem Aufkommen der digitalen Technologien hat sich der Kaufakt allerdings vom Produktkauf über die Inanspruchnahme von Dienstleistungen zur Erlebnissuche und letztendlich zu einem wichtigen Teil eines veränderten Lebensstils entwickelt.

Der Handel wurde zu einer Domäne der Co-Kreation. Anstatt vorfabrizierte Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, bieten Einzelhändler vermehrt Möglichkeiten, ihre Leistung gemeinsam mit Kunden zu entwickeln. Angeboten werden nicht mehr Fertigprodukte, sondern etwas, das gemeinsamen von Konsumenten und ihren sozialen Netzwerken auf der einen, und Unternehmen und ihren organisatorischen Ökosystemen auf der anderen Seite entwickelt wird. Die Käufer co-kreieren und wirken entsprechend ihren individuellen Präferenzen mit, indem sie über digitale und mobile Geräte und in sozialen Netzwerken interagieren. Diese Prozesse finden häufig außerhalb der Geschäftslokale statt, und wandern in das Umfeld des Käufers.

Digitalisierte interaktive Handelsplattformen: Gemeinsamer Raum für Co-Kreation

/// Folglich sind Einzelhändler immer mehr gefordert, ihre Angebote gezielt als digitale interaktive Plattformen (DIPs) zu konzipieren. Diese Entwicklung fächert die Retail-Landschaft weiter auf, von Omnichannel-Angeboten, über smarte, vernetzte Einkaufsmöglichkeiten zu

ganzen Handels-Ökosystemen. Box 1 erläutert das Konzept der DIPs im Einzelhandel und Box 2 beschreibt die Grundzüge der digitalisierten interaktiven Plattform von Apple und dessen gesamten Handels-Ökosystems. Andere Marken, die ebenfalls erfolgreich ihre eigenen DIPs entwickelt haben, sind Starbucks, Burberry und natürlich Amazon. Wie diese Marken den Einzelhandel verändert haben, beschreiben wir im nächsten Abschnitt.

Wie Starbucks seine Filialen in einem Omnichannel-Umfeld managt ///

Betrachten wir nun Starbucks' Zusammenspiel von Filialen mit der Starbucks App. Im Vorfeld einer Transaktion sieht man auf der App seine bevorzugten Produkte, die eigene Kaufhistorie, eine Speise- und Getränkekarte und Abbildungen der Produkte. Rund um den Kauf bildet die DIP den gesamten Bestellprozess ab. Sie ist mit einem kaufbasierten Bonusprogramm sowie unterschiedlichen Zahlungsoptionen verknüpft und erfasst auch den voraussichtlichen Abholzeitpunkt. Im digitalisierten physischen Umfeld von Starbucks als „Third Place“ wird der Konsument Teil eines Ensembles aus Tischen und Stühlen aus ökologisch recyceltem oder lokal bezogenem Holz, das umweltbewusste Kunden anspricht. Die über den Starbucks-Partner Spotify gestreamte Musik, das kostenfreie WiFi-Angebot, die Beleuchtung, die ausgestellten Kunstwerke lokaler Künstler und andere Besucher komplettieren das Umfeld. Darüber hinaus gibt es Möglichkeiten, sein Starbucks-Erlebnis zu individualisieren und den Aufenthalt gemäß den eigenen Vorlieben zu gestalten und zu genießen.

Wie Burberry smarte, vernetzte Käuferlebnisse fördert ///

Die Modekette Burberry hat ihr Kundenportal, das Social-Media-Marketing, die Lieferkette und die Burberry World of Fashion mit dem Besuch im Laden, mit mobilen Apps und dem Bereich Insights and Analysis gekoppelt und damit die gesamte Retail-Architektur des Unternehmens unter ein Dach gebracht. Das Käuferlebnis in den Flagship-Stores hat sich durch die Bereitstellung unterschiedlichster Technologien im Geschäft massiv verändert, da sie die Kunden intensiv einbinden. Eine der Schlüsseltechnologien ist ein smartes RFID-Kennzeichnungssystem, über das sowohl Kunden als auch Verkäufer auf umfassende Online-Informationen zum Produkt zugreifen können. Die verfügbaren Inhalte umfassen Artikeldaten, wie die aktuell verfügbaren Größen und Farben. So können die Verkäufer mehr Zeit für die persönliche Betreuung der Kunden aufwenden, anstatt im Hinterzimmer die Lagerstände zu prüfen.

Zusätzlich gibt es weitere Inhalte, wie die Entstehungsgeschichte, Skizzen, Farbproben oder Videoclips der Produkte, die auf Bildschirmen im gesamten Geschäft gezeigt werden können. Vor dem Besuch eines Ladens können Artikel über den Online-Account reserviert werden. Außerdem kann man vorab

Termine vereinbaren, um die neue Kollektion zu begutachten oder Life-Style Themen zu diskutieren. Die Mitarbeiter können nicht nur auf CRM-Daten zugreifen, sie können sich auch mit den Social-Media-Aktivitäten ihrer Kunden auf Facebook, Twitter oder Blogbeiträgen verbinden. Modeschauen können live auf großen Bildschirmen in den Shops mitverfolgt werden, sodass sich Kunden mitten im Geschehen fühlen und die vorgeführten Artikel direkt vom Laufsteg weg bestellen können. Außerdem können Kunden die berühmtesten Produkte der Marke, wie den Trenchcoat, selbst präsentieren, indem sie ein Foto hochladen, auf dem sie das jeweilige Produkt tragen. Auf einer eigenen Social-Media-Plattform wird das Foto dann für kurze Zeit auf der Hauptseite präsentiert. Auch (Re-)Designvorschläge sind dort willkommen. Von dieser Plattform profitiert das Unternehmen, da in dieser Burberry Community unterschiedliche Angebote und Marketingkampagnen getestet werden können.

Wie Amazon sein Retail-Ökosystem nutzt ///

Amazon-Kunden können über Online-Services wie Amazon.com, Amazon Music, der Amazon App oder Alexa tätig werden und kaufen. Alle Services sind durch unterschiedliche Geräte, wie Amazon Fire, Echo und Dash sowie durch den Ausbau von stationären Angeboten wie Whole Foods, Amazon Books, Amazon Locker und Amazon Go immer leichter zugänglich. Amazon.com selbst ist und bleibt eine Einzelhandels-DIP par excellence. Sie besteht aus einem Ensemble aus Elementen, wie dem „Jetzt kaufen mit 1-Klick“ Bestellbutton, den in manchen Ländern überall verfügbaren Amazon-Lieferboxen und den abertausenden Personen, die täglich Produktrezensionen verfassen und sich auf der weltweit größten und aktuellsten Datenbank für Produktbeurteilungen tummeln. Algorithmen ermöglichen die erlebniszentrierte Analyse von Interaktionen und generieren Produktempfehlungen. Die Amazon-Webnavigation ist führend in der Branche und eine wichtige Schnittstelle, die laufend überarbeitet wird, um längere und noch personalisiertere Interaktionen zu fördern. Amazon.com + Echo + Alexa, Amazon.com + Amazon Books + Amazon App, oder Amazon.com + WholeFoods können als weitere Ensembles betrachtet werden, die die zentrale Amazon DIP unterstützen und zusätzliche Verbindungen im Amazon Netzwerk möglich machen. In allen Fällen entsteht aus der gemeinsamen Kreation durch die kontext- und ortsspezifischen, dynamischen und durch einzelne Käufer aktivierten Interaktionen ein Nutzen, der einzigartige Erlebnisse ermöglicht. Das Amazon-Netzwerk vervielfacht den Wert von Amazon.com für die Käufer in einer Art, wie es das Unternehmen alleine nie könnte. Indem die Käufer innerhalb des Netzwerks co-kreieren, werden sie zu aktiven Stakeholdern und entwickeln durch die gewählten Interaktionen und Kontexte Erlebnisse, die für sie selbst bedeutungsvoll sind.

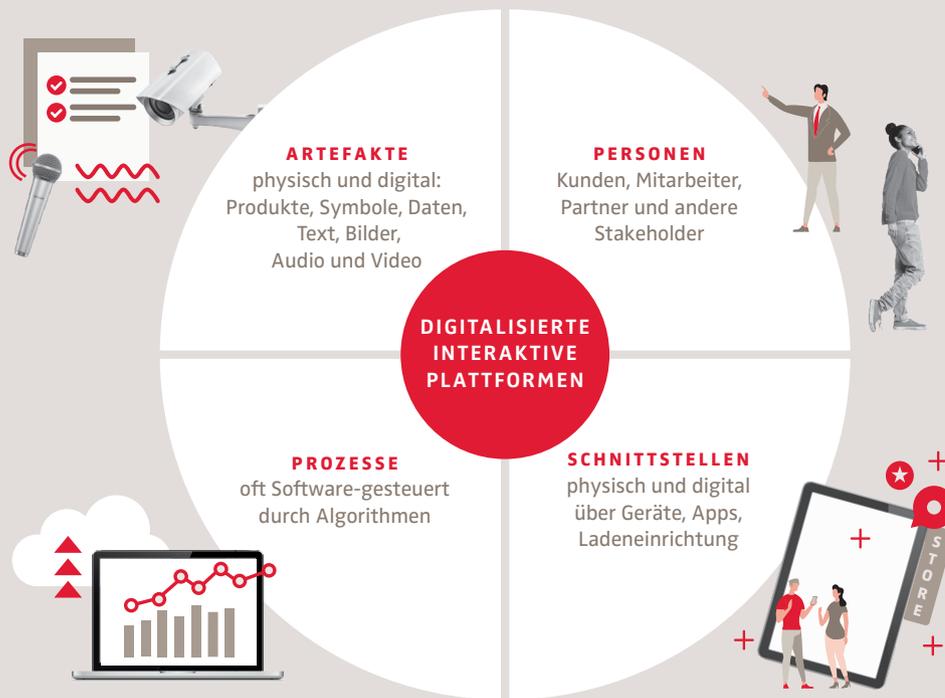
{Box 1}

INTERAKTIVE LEISTUNGSERSTELLUNG DURCH DIGITALISIERTE INTERAKTIVE PLATTFORMEN (DIPs)

In der digital vernetzten Wirtschaftswelt, in der Innovation immer öfter auf Personalisierung und Co-Design von Dienstleistungen basiert, fördern Angebote in Form von DIPs die interaktive Gestaltung von Handelslandschaften. DIPs beschreibt man am besten als sich entwickelnde, digital vernetzte Arrangements. Deren Elemente sind physische und digitale Artefakte, Personen, Prozesse, die immer öfter Software-gesteuert sind, und unterschiedliche Schnittstellen, wie Apps oder Einrichtungen in den Geschäften (siehe Abb. 1). Gemeinsam bilden sie ein interaktives Systemumfeld, in dem die gemeinsame Wertschöpfung stattfindet.

ABBILDUNG 1:

Die Leistung des Einzelhandels als DIP besteht aus Artefakten, Personen, Prozessen und Schnittstellen, die den beteiligten Akteuren eine interaktive System-Umgebung bieten.



Menschen werden in Einzelhandels-DIPs oft aus ihrem eigenen Kontext heraus über Apps oder ähnliche Anknüpfungspunkte aktiv. Wer sich intensiver mit den Besonderheiten individueller Interaktionen auseinandersetzt, kann versteckte und neue Nutzenquellen entdecken. Die Käufer werden stärker eingebunden und Manager erfahren mehr über die Wünsche ihrer Kunden. Dadurch können sie das Ökosystem so gestalten, dass letztendlich jeder mehr bekommt und die Ertragslage verbessert wird.

{ Box 2 }

APPLES DIGITALISIERTE INTERAKTIVE PLATTFORM: DIE NEUKONFIGURATION DES KAUFERLEBNISSES

Die Apple Stores sind hervorragende Beispiele für ein Umfeld, in dem man die Marke durch DIPs intensiver erleben kann. Artefakte, Verkäufer, Prozesse und Schnittstellen (siehe Abbildung 1) sind in den Shops, in Einkaufszentren oder Innenstadtlagen gezielt inszeniert. Der Store setzt sich örtlich und symbolisch von den umliegenden Geschäften ab und vermittelt eine museumsgleiche Ästhetik. Die ausgestellten Produkte werden nicht als klassische Handelsware mit einem Geld- und Gebrauchswert präsentiert, sondern als Artefakte mit intrinsischem Wert, der – spielerisch erkundet – sowohl sensorisches als auch intellektuelles Vergnügen bereitet. Apples (mobile) Geräte versetzen Konsumenten in die weite Welt des Spiels, der Entdeckung von Unterhaltung und Lifestyle-Medien, aber auch der Produktivität. Die virtuellen Möglichkeiten sind im Design durchdacht und weder standardisiert erfahrbar noch trivial.

Der als DIP- Angebot konzipierte Store bildet einen Gegenpol zur vorherrschenden „Feature-itis“ anderer Technologiefirmen, die Normalverbraucher mit Produkteigenschaften oft förmlich erschlagen. Apple konzentriert sich hingegen darauf, Menschen zu einer spielerischen, mit einer echten Nutzung vergleichbaren Produkterkundung einzuladen. Natürlich sind auch die Mitarbeiter in den Läden mit Apple-Produkten ausgestattet. Noch wichtiger ist jedoch eine interne App, die den Mitarbeitern Erkenntnisse aus den Erfahrungen der Menschen mit der interaktiven Co-Kreation liefert. Darin integriert ist auch die Genius Bar des Shops, über die Mitarbeiter nach einem Kauf ihren Kunden Serviceleistungen anbieten können. Ein digitaler Concierge-Prozess, der sowohl selbstgesteuert als auch mitarbeiterunterstützt verfügbar ist, hilft eintretenden Kunden, sich zu orientieren, unterstützt beim Auffinden der relevanten Bereiche im Geschäft oder bei der Terminvereinbarung an der Genius Bar. Integriert in die App ist auch EasyPay als weitere Schnittstelle im Rahmen der DIP. Damit können Kunden im Store die Barcodes von Accessoires scannen, Reviews, Ratings und Produktbeschreibungen abrufen und innerhalb der App mittels Apple Pay im Selbst-Check-Out-Stil direkt bezahlen.



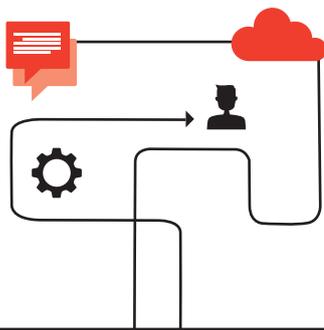
Apple Store Kyoto, Eröffnung August 2018 (© Apple)

Apple-Läden und -Geräte ermöglichen gemeinsam mit dem App Store, der seinerseits eine eigene DIP mit vielfältigen Leistungen wie E-Books, Videos, Kreditkartenkonten darstellt, neuartige und personalisierte co-kreierte Markenerlebnisse. Entwickler sind weitere Stakeholder im Apple-Unternehmensökosystem. Sie liefern Anwendungen für neue Konfigurationen von Schnittstellen, Artefakten, Personen und Prozessen, die sich als neue Formen von DIP-Angeboten zusammenfügen und einzigartige Erlebnisse in den Läden und auch sonst überall ermöglichen.

»

In einer vernetzten Welt werden Handelsunternehmen mit hybriden Lösungen erfolgreich sein, bei denen Kunden aus einer Palette an Kontaktmöglichkeiten in unterschiedlichsten Kanälen wählen können.

«



So werden Sie zum erfolgreichen Retail-Co-Creator ///

Die Erfahrungen der angeführten Handelsunternehmen legen die folgenden Empfehlungen für diejenigen nahe, die sich als Handelsgeschäft neu erfinden wollen.

> Betrachten Sie das Einzelhandelsgeschäft weniger eng

/// Einzelhändler sollten die Perspektive auf ihr Tätigkeitspektrum erweitern und unterschiedliche Stakeholder und ihr gesamtes organisatorisches Ökosystem in ihre Leistungsüberlegungen miteinbeziehen. Käufer, Modefreaks, Designer, Journalisten, Geschäftspartner und viele andere können spezielle Aufgaben bei der Gestaltung eines co-design-freundlichen Umfelds übernehmen. Alle tragen dazu bei, den Käuferlebnissen einen besonderen Sinn zu geben und sich auf die Aspekte zu fokussieren, die für spezifische Stakeholder besonders bedeutsam sind. Sie können dabei helfen, die Beziehung zum Händler zu verbessern, indem sie auf das Wissen und die Fähigkeiten aller Beteiligten zugreifen, egal ob als Einzelperson oder Community.

> Entwickeln Sie DIPs für interne und externe Aktivitäten

/// Digital vernetzte Einrichtungen bilden die Grundlage für DIPs, die das Engagement in kaufbezogenen Aktivitäten erlauben. Diese müssen sich an Aktivitäten, wie dem Vernetzen mit Kunden, Mitarbeitern, Partnern und sonstigen Stakeholdern ausrichten oder Innovation, Marketingkommunikation, Dienstleistungen oder den Austausch in Marken-Communities möglich machen, egal ob das der Händler selbst organisiert oder auslagert.

> Integrieren Sie das physische und das digitale Umfeld

/// Technologie-Innovationen wie das IoT, Virtual oder Augmented Reality, GPS und RFID Tracking, AI sowie Roboter, Drohnen und selbstfahrende Autos verändern das Wesen des Handels und geben Konsumenten und Händlern neue Möglichkeiten der Entscheidungsfindung, der Analyse, der Logistik und des Gestaltens von Erlebnissen. Fortschrittliche Technologien auf Mobilgeräten, in sozialen Netzwerken und in den Läden verschmelzen reale Touch-and-Feel-Angebote im physischen Umfeld smart und nahtlos mit Online-Inhalten und dem E-Commerce. In einer vernetzten Welt werden Handelsunternehmen mit hybriden Lösungen erfolgreich sein. Sowohl für Kunden als auch für Händler werden neue, lohnende Einkaufserlebnisse entstehen, wenn das Zusammenspiel von Inhalten, Menschen und Technik in unterschiedlichen Phasen des Entscheidungs- und Kaufprozesses gut funktioniert.

LITERATURHINWEISE

Ramaswamy, Venkat and Ozcan, Kerimcan (2018):
“Offerings as Digitalized Interactive Platforms: A Conceptual Framework and Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 82 (4), 19–31.

Ramaswamy, Venkat and Ozcan, Kerimcan (2014):
“The Co-Creation Paradigm”, Stanford, CA: Stanford University Press.

Ramaswamy, Venkat and Guillard, Francis J. (2010):
“The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits”, New York: The Free Press.

Pralhad, C. K. and Ramaswamy, Venkat (2004):
“The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers,” Boston: Harvard Business School Press.

