



Munich Business School
University of Applied Sciences

MBS Research

**Customer Experience im Einzelhandel:
Einsatz digitaler In-Store-Technologien am Fallbeispiel Sephora
Virtual Artist**

Munich Business School Working Paper

2021-06



Teresa Anna Goetzeler, B.A.

E-Mail: Teresa.Goetzeler@munich-business-school.de

Hans H. Jung, Prof. Dr.

E-Mail: Hans.Jung@munich-business-school.de

Patricia Kraft, Prof. Dr.

E-Mail: Patricia.Kraft@munich-business-school.de

Munich Business School Working Paper Series, ISSN 2367-3869

Abstract

The digital transformation is continuously changing the retail environment. Online shopping is benefitting, while stationary stores are having difficulties. Customer experience is declared as one of the most effective methods to make shopping attractive and in-store technologies as a new tool to achieve it. Therefore, the aim of this paper is to understand the value chain of how in-store technologies contribute to the corporate success through the in-store customer experience based on a case study of Sephora. To identify the value chain, an extensive scientific literature review was conducted. In-store technology was identified as an in-store customer experience promoting stimulus within the customer experience starting from a company-led touchpoint. A positive impact of customer experience on customer loyalty directly and on customer loyalty promoting emotional and economical elements was found. Customer loyalty consists of two types of loyalty, which are elicited by different elements and have different effects, too. While brand loyalty positively influences sales in the long run, program loyalty leads to a faster but less sustainable increase in sales. In sum, these effects increase the success of the company.

Keywords: Brand experience, customer journey design, customer loyalty, digital customer experience in-store technologies, augmented reality, virtual reality, online platforms, case study Sephora

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einleitung: Relevanz und Ziel	6
2. Konzeptionelle Grundlagen und Rahmen der Arbeit	7
2.1. Analyse der Industrie: Wandel im Einzelhandel.....	7
2.2. Analyse der Customer Experience (CX).....	10
2.2.1. Definition und Grundlagen der CX.....	10
2.2.2. Auswirkungen der CX	12
2.2.3. Ausgestaltung der CX	13
2.2.4. In-Store CX.....	16
3. Modell zur Wirkungskette IST - Ökonomischer Erfolg	18
3.1. Zusammenführung der Wirkungskette.....	18
3.2. Praktische Anwendung des Modells	18
4. Zusammenfassung und fortführende Forschung.....	21
Literaturverzeichnis.....	22
Anhang	29

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell zur Erklärung der Wirkungskette einer IST (Eigene Darstellung)	18
Abbildung 2: Sephora´s Virtual Artist im stationären Geschäft (Moran, 2017).....	19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigenschaften zur Messung der ISCX Dimensionen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bustamante & Rubio, 2017, S. 895 ff.).....	29
--	----

Abkürzungsverzeichnis

AR	Augmented Reality
BI	Brand Involvement
BX	Brand Experience
CJ	Customer Journey
CJD	Customer Journey Design
CL	Customer Loyalty
CoVid-19	Coronavirus 2019
CX	Customer Experience
CXM	Customer Experience Management
ISCX	In-Store Customer Experience
IST	In-Store Technology
SC	Switching Costs
TP	Touchpoint
VR	Virtual Reality

1. Einleitung: Relevanz und Ziel

Global agierende Beratungsunternehmen wie beispielsweise Gartner, Accenture und Deloitte haben die Schaffung einer einzigartigen Customer Experience (CX) zu einem der derzeit wichtigsten Transformationsthemen benannt. Nur Unternehmen, die Kundenbedürfnisse verstehen und eine optimal integrierte Customer Journey (CJ) mit einer lebendigen Verkörperung der Marke an jedem Touchpoint (TP) zu schaffen und zu erhalten wissen, werden sich differenzieren und von einer langfristigen Kundenbeziehung profitieren können (Deloitte, 2019; Accenture, 2021; Gartner, 2021). Laut Gartner verstärkt die von Coronavirus 2019 (CoVid-19) ausgelöste Pandemie den digitalen Umbruch von Märkten weltweit. Diejenigen Unternehmen, die bereit sind, ihre Geschäftsmodelle anzupassen und technologische Trends wie u.a. „Internet of Behaviors, Total experience strategy, privacy-enhanced computing“ aufgreifen, werden aktuelle und künftige Herausforderungen erfolgreich überwinden (Gartner 2021, S. 3).

Die branchenübergreifende Veränderung des Einzelhandels durch die Digitalisierung ist auch in der wissenschaftlichen Fachliteratur ein zentrales Thema. Das sich wandelnde Kaufverhalten ist Gegenstand zahlreicher empirischer Untersuchungen, um Anbieter in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken (Grewal et al., 2019, S. 96 ff.; Verhoef, Kannanb, & Inmanca, 2015, S. 174 ff.; Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017, S. 377 ff.; Lemon & Verhoef, 2016, S. 69 ff.; Srinivasan, 2016, S. 440 ff.; Larke, Kilgour, & O'Connor, 2018, S. 465 ff.). Das gezielte Erschaffen und Steuern einer einzigartigen CX entlang der gesamten CJ wird von Grewal, Levy & Kumar (2019) als notwendige Unternehmensstrategie definiert.

Die Dienstleistungsforschung muss Führungskräfte folglich unterstützen, die CX als Schlüsselement im heutigen Einzelhandel besser zu verstehen, zu verwirklichen und zu bewerten (Bustamante & Rubio, 2017, S. 885). Die technische Revolution des Einzelhandels bringt viele neue Instrumente mit sich. Es existiert eine wachsende Anzahl von Technologien und, damit verbunden, neuen Möglichkeiten, das Einkaufserlebnis (= In-Store Customer Experience = ISCX) zu bereichern. Unternehmen, die sich mit diesen Technologien auseinandersetzen und daraus die effektivsten für sich identifizieren, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit zu den erfolgreichsten zählen (Grewal et al., 2019, S. 96).

Um die effektivsten In-Store-Technologien (ISTs) identifizieren zu können und die gravierenden Herausforderungen des sich wandelnden Einzelhandels erfolgreich zu meistern, muss zuerst die Wirkungskette der ISTs aufgedeckt werden. Diese Ermittlung dient als Voraussetzung für eine systematisch entwickelte und eingesetzte ISTs. Diese Arbeit setzt bei dieser wissenschaftlichen Literaturlücke an.

Dabei gilt es folgende Leitfrage zu beantworten: Wie wirken sich ISTs über welche Elemente auf den Unternehmenserfolg aus? Dies führt zu folgender Struktur: Zu Beginn werden die notwendigen konzeptionellen Grundlagen analysiert und der Rahmen der Betrachtung definiert. Anschließend werden die Zusammenhänge der einzelnen Elemente betrachtet und daraus die Wirkungskette abgeleitet. Diese wird anhand eines praktischen Beispiels erläutert und zum Abschluss wird auf eine aufbauende Studie verwiesen.

2. Konzeptionelle Grundlagen und Rahmen der Arbeit

2.1. Analyse der Industrie: Wandel im Einzelhandel

Durch die fortschreitende Digitalisierung hat sich die Welt des Einzelhandels in den letzten 20 Jahren von Grund auf verändert (Popp, 2020, S. 410). Die Entstehung und Einführung neuer Vertriebs- und Kommunikationskanäle (z.B. Soziale Medien), hat hierzu maßgeblich beigetragen (Verhoef et al., 2015, S. 174). Neue Geschäftsmodelle (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, & Bridges, 2011, S. 3 ff.), technologische Innovationen (Souiden, Ladhari, & Chiadmi, 2019, S. 286) und steigende Kundenansprüche (Priporas, Stylos, & Fotiadis, 2017, S. 374 ff.) fördern diese Entwicklung ebenfalls (Kraft, Jung, 2016, S. 101). Die Etablierung des Onlinehandels bietet Kunden neue Möglichkeiten. Sie können sich unterwegs oder von Zuhause aus, mit Geräten wie Laptop, Tablet oder Smartphone über das verfügbare Angebot informieren und anschließend einfach, schnell und risikolos online einkaufen (Baier, Nguyen, & Rese, 2020, S. 618 f.).

Doch nicht nur die Beziehung zwischen Kunden und Händlern hat sich maßgeblich verändert. Der Wettbewerbsdruck steigt zunehmend zwischen den Händlern. Innovative Startups, etablierte stationäre Händler, oftmals als Filialisten, wie auch der

Onlinehandel sind hierfür verantwortlich. Zusätzlich gewinnen digitale Plattformen und die optimale Vernetzung der einzelnen Parteien entlang der Wertschöpfungskette als Erfolgsfaktoren zunehmend an Bedeutung (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019, S. 380 ff.). Vor allem für stationäre Läden mit traditionellen Geschäftsmodellen stellt diese Entwicklung eine Herausforderung dar (Knapp, Marchand, & Hennig-Thurau, 2014). Mit 53,3 Mrd. Euro Umsatz (netto) erzielte der Onlinehandel 10,1% des gesamten Einzelhandelsumsatzes in Deutschland im Jahre 2018. Das Umsatzwachstum des Onlinehandels lag insgesamt im gleichen Jahr bei 9,1%. Unter dem Druck dieser Entwicklung sahen sich viele, auch kleine Anbieter gezwungen, selbst online aktiv zu werden. So konnten 2018 Onlinehändler mit „stationärer DNA“ das größte prozentuale Wachstum vorweisen (Handelsverband Deutschland, 2019, S. 6 ff.). Es wird jedoch nicht nur die Nutzung verschiedener Verkaufs- und Kommunikationskanäle vorangetrieben, sondern es findet auch eine Transformation vom Multi-Channel Handel zum Omni-Channel Handel statt (Verhoef et al., 2015, S. 147 ff.). Beim Multi-Channel verwendet ein Händler verschiedene Kanäle (z.B. Niederlassung, Onlinehandel, App), zielt Omnichannel auf die nahtlose Integration der Kanäle und die datenbasierte Steigerung des Kundenerlebnisses (Bezes, 2019, S. 93). Dabei sind die unterschiedlichen Kanäle vernetzt und die Kundeninformation überall nutzbar (Verhoef et al.; 2015, S. 147 ff.). Der Nutzen für den Kunden steht dabei stets im Mittelpunkt (Larke, Kilgour, & O'Connor, 2018, S. 466).

Die traditionellen Kanäle wie Ladengeschäft, Print- und TV-Medien wurden um neue digitale Kommunikations- und Transaktionskanäle ergänzt (z.B. Onlinehandel, Soziale Medien, Sprachassistenten). Innerhalb der einzelnen Kanäle befinden sich verschiedene TPs, durch die ein Kunde an unterschiedlichen Stationen seiner CJ mit dem Unternehmen in Kontakt treten kann (Verhoef et al., 2015, S. 147 ff.). Durch diese Erweiterung soll dem Kunden das Beste aus der digitalen Welt (z.B. Bequemlichkeit), der physischen Ladengeschäfte (z.B. haptische Produkterfahrung) und datenbasierten Services (z.B. Verfügbarkeit / Prüfung) zur Verfügung gestellt werden. Das breite Angebot an Kanälen macht damit auch die Ansprache von Kundengruppen mit unterschiedlichem Kaufverhalten möglich. Durch die steigende Anzahl an Kanälen und TPs, wird die CJ immer komplexer und personalisierter (Kraft, Jung 2016, S. 101 ff.). Es konnte bereits ein positiver Einfluss von Omnichannel auf Umsätze, das wahrgenommene Risiko (z.B. bei unbekanntem Onlinehändler), die Qualität des

Onlinehandels und die Kannibalisierung der stationären Ladengeschäfte empirisch nachgewiesen werden (Popp, 2020, S. 411 f.; Verhoef et al., 2015, S. 147 ff.).

Um seiner drohenden Kannibalisierung entgegenzuwirken, muss der stationäre Einzelhandel besondere Vorzüge im Vergleich zum Onlinehandel bieten. Hohe Zufriedenheitswerte sind nicht mehr ausreichend, um Neukundengewinnung und dauerhafte Kundenbindung zu erlangen. Es gilt sich auf spezifisch eigene Stärken zu konzentrieren. Hierunter fallen ein besonderes Einkaufserlebnis und soziale Interaktion. Die wachsende Menge an Kundendaten kann bei der Identifikation von Kundenerwartungen genutzt werden, nicht nur um diese zu ermitteln, sondern auch um diese zu übertreffen (Popp, 2020, S. 415 ff.).

Die Entwicklung zu Omnichannel-Vertrieben kann einerseits auf den reinen Onlinehandel zurückgeführt werden. Unternehmen wie beispielsweise Amazon eröffnen stationäre Geschäfte, u.a. um ihre Kundennähe und -bindung zu verbessern, Präsenz zu steigern oder alte Kollektionen und Retouren abzuverkaufen (Popp, 2020, S. 412). Andererseits ergänzen traditionelle stationäre Händler ihr Geschäftsmodell um die Komponente digitale Präsenz, etwa durch Einführung eines Onlinehandels (Handelsverband Deutschland, 2019, S.19). Dieser Schritt bietet die Möglichkeit, neue Kundengruppen zu erreichen und zugleich vom wachsenden digitalen Handel zu profitieren (Popp, 2020, S. 412).

Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung einer Omnichannel-Strategie gelten technische und organisationale Innovationen. Besser informierte Kaufentscheidungen, schnellere Käufe und Unabhängigkeit gehen mit technologischen Neuerungen einher. Als Folge können Kosten eingespart, Neukunden gewonnen und die Verkaufsmenge an bestehende Kunden erhöht werden (Inman, Nikolova, 2017; Popp, 2020, S. 415).

Während die Grenzen zwischen den Kanälen immer mehr verschwimmen und alte Barrieren (z.B. Geografie) eingerissen werden, entstehen neue Herausforderungen. Beispielsweise betreiben Konsumenten nun vermehrt sogenanntes Showrooming, d.h. sie informieren sich in stationären Läden, aber suchen nach günstigeren Angeboten online. Dies verstärkt den Effekt der Kannibalisierung des Einzelhandels (Verhoef et

al., 2015, S. 147 f.). In der Vergangenheit konnte in erster Linie das Gegenteil (Webrooming) beobachtet werden. Hier haben sich Kunden online informiert und anschließend im Laden gekauft (Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007, S. 136). Sowohl Showrooming als auch Webrooming verschärfen den Wettbewerb unter den Händlern (Jing, 2018, S. 469).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Wandel des Einzelhandels von dem sich verändernden Konsumentenverhalten und dem wachsenden Angebot der Händler ausgeht. Dies ermöglicht das personalisierte Erreichen eines breiten Spektrums an Kunden, wobei die Erwartungen stetig steigen (Popp, 2020, S. 415 ff.).

Somit ergeben sich die grundlegenden Fragen, was genau unter einer CX zu verstehen ist, welche konkreten nachweisbaren Effekte erzielt werden können und wie ein Unternehmen eine exzellente CX realisieren kann.

2.2. Analyse der Customer Experience (CX)

2.2.1. Definition und Grundlagen der CX

Wie wichtig das Schaffen eines positiven Kundenerlebnisses ist, wurde bereits 1955 von Abbott erkannt. „What people really desire are not products but satisfying experiences.“ (Abbott, 1955, S. 40). In der aktuellen Literatur findet sich folgende Definition für CX: „Customer’s cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm’s offerings during the customer’s entire purchase journey“ (Lemon & Verhoef, 2016, S. 71). Dabei ist CX ein dynamischer und iterativer Prozess, den Kunden durchlaufen. Er ist geprägt von vergangenen Erfahrungen und hat Einfluss auf zukünftiges Verhalten und Erlebnisse. Wie auch andere Forschungen, fokussiert sich diese Studie auf die aktuelle CX und bezieht vergangene Erfahrungen der Kunden nicht mit ein (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69 ff.; Verhoef, et al., 2009, S. 33).

Wie zuvor bei der Entwicklung des Einzelhandels erwähnt, expandiert das Angebot an TPs im aktuellen Omnichannel-Markt stetig weiter. Dies führt dazu, dass die CJ sehr unterschiedlich zusammengesetzt sein kann. Eine klassische Customer Journey ohne Kanalwechsel wird immer seltener, während die simultane Nutzung verschiedener Kanäle von Kunden immer mehr erwartet wird. Bei der CJ handelt es sich somit um

ein kontextspezifisches, individuelles und vielfältiges Konstrukt, das die Komplexität der CX fördert (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69 ff.; Popp, 2020, S. 413 f.).

Verhoef & Lemon nahmen eine Unterteilung der verschiedenen TPs innerhalb der CJ vor. Sie identifizierten basierend auf der Verantwortlichkeit für den bestimmenden Berührungspunkt vier Kategorien (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76 ff.):

- Markeneigene TPs (brand owned),
- Von Partnern realisierte TPs (partner owned),
- Kundeneigene TPs (customer owned),
- Allgemein verfügbare, von einer Community genutzte TPs (social/external).

In jeder Phase der Customer Journey kann der Kunde mit TPs jeder dieser Kategorien interagieren. Die Grenzen können dabei nicht immer klar definiert werden. Brand owned (unternehmensgeführte) TPs werden von dem Unternehmen selbst gestaltet, geführt und kontrolliert. Bei partner owned TPs wird hierbei noch mindestens ein Partner des Unternehmens einbezogen. Die Grenze zwischen diesen beiden TP-Arten können manchmal verschwimmen. Eine unternehmensgeführte App muss beispielsweise aufgrund von Apple initiierten Updates angepasst werden. Customer owned TPs können weder von dem Unternehmen oder einem Partner kontrolliert werden und gehen vom Konsumenten selbst aus. Die Bedürfniserkennung, die Wahl der Zahlungsmethode, oder auch die Nutzung der Produkte sind hierfür charakteristische Beispiele. Die letzte Kategorie weist auf den Einfluss von anderen Teilnehmern auf die CX hin. Social/external TPs können z.B. durch andere Kunden, das Umfeld oder unabhängige Informanten entstehen. Für alle Kategorien konnte ein deutlicher Einfluss auf die gesamtheitliche CX nachgewiesen werden (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76 ff.).

Beispielsweise können vor, während oder nach einem Ladenbesuch von einem Kunden, der sich in der Kaufphase befindet, sämtliche TP-Kategorien genutzt werden und so zur CX-Gestaltung beitragen. Der Laden an sich wird vom Unternehmen gestaltet, geführt und kontrolliert. Einzelne Elemente können allerdings von Marketingagenturen gestaltet sein und sind somit partner-owned TPs des Erlebnisses. Unangemessenes Verhalten anderer Kunden im Geschäft wirkt sich negativ auf das

Erlebnis aus und wird definiert als social/external TP (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76 ff.). Hierbei wird erkennbar, dass die Art und Wirkung eines TP in den verschiedenen Kanälen und somit auch die ganzheitliche CX von deutlich mehr Faktoren beeinflusst werden, als das vom Unternehmen kontrollierte Auftreten (Verhoef, et al., 2009, S. 32). Daher ist es für Unternehmen besonders wichtig, die CJ ihrer Kunden zu analysieren und entscheidende TP (sog. Momente der Wahrheit oder moments of truth), die den signifikantesten Einfluss auf den Kauf haben, zu identifizieren (Lemon & Verhoef, 2016, S. 82).

Zu beachten ist auch, dass jede CX stark auf ein Individuum und dessen persönliche Bedarfe ausgerichtet ist (Gentile, Spiller, & Noci, 2007, S. 397). Situationsabhängige Faktoren (z.B. Kultur, Art des Unternehmens, Standort), konsumentenabhängige Faktoren (z.B. Ziele, persönliche Einstellungen, Nutzungsverhalten, sozio-demografische Aspekte) sind für eine individualisierte CJ ausschlaggebend. Die Anordnung von diversen TP in verschiedenen Kanälen in unterschiedlicher Reihenfolge, mit einer jeweils anderen persönlichen Wahrnehmung, führt bei jedem Kunden zu einem individuellen Erlebnis und einer persönlichen Wahrnehmung eines Unternehmens und seiner Markenwelt.

2.2.2. Auswirkungen der CX

Besonders im Einzelhandel ist CX ein Schlüsselement, um sich von der Konkurrenz abzuheben (Bustamante & Rubio, 2017, S. 885). Eine besondere CX kreiert einen Wert für den Kunden. Dieser Wert sorgt für eine emotionale Bindung an das jeweilige Unternehmen und erzeugt somit Loyalität (Gentile, Spiller, & Noci, 2007, S. 395 ff.; Schmitt, 1999, S. 2 ff.). Der direkte und auch indirekte Einfluss von CX auf Kundenloyalität (CL) oder deren positive Auswirkungen konnte bereits in mehreren wissenschaftlichen Studien nachgewiesen werden (Popp, 2020, S. 410 ff.; Lemon & Verhoef, 2016, S. 69 f.; Kuehnl, Jozic, & Homburg, 2019, S. 551 ff.; Bustamante & Rubio, 2017, S. 885; Schmitt, 1999, S. 2 ff.).

Zur Förderung der CL sind Loyalitätsprogramme mittlerweile wesentliche Bestandteile des Marketings geworden. Es wird auf eine stetige Anpassung der Programme gesetzt, um die Attraktivität für die Kunden zu steigern und dadurch die Kunden langfristig an das Programm und folglich ans Unternehmen zu binden

(Chhen, 2020, S. 1). Loyalitätsprogramme können sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Beispiele sind das Anbieten von Rabatten, Gutscheinen, der Erhalt von Probeprodukten oder auch der exklusive Besuch von Events. Nicht zuletzt können finanzielle Vorteile ausschlaggebend für den wiederholten Einkauf sein (Braun, Reinecke, & Tomczak, 2017).

In einer 2012 durchgeführten Studie konnten Evanschitzky et al. feststellen, dass Markenloyalität, insbesondere hervorgerufen von Zufriedenheit, Engagement und Vertrauen, Kunden dazu bewegt, ein bestimmtes Einzelhandelsgeschäft aufzusuchen und dieses gegenüber anderen zu bevorzugen. Es ist jedoch kein starker Indikator für das dortige Kaufverhalten. Umgekehrt ist die Programmloyalität, die zweite Loyalitätsart vor allem entstehend durch das Angebot von finanziellen Vorteilen eines Loyalitätsprogramms, ein weitaus wichtigerer Treiber des Kaufverhaltens und sorgt für höhere Ausgaben im Geschäft (Evanschitzky et al., 2012, S. 625).

Zusammenfassend kann bestätigt werden, dass durch einzigartige CX die CL gefördert wird und somit auch die Kundengewinnung und -bindung an Stärke zunehmen. Zudem wird das Kaufverhalten positiv beeinflusst, das letztendlich zu einem höheren ökonomischen Erfolg führt (durch geringere Kosten und höhere Erlöse) (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994, S. 166; Popp, 2020, S. 426; Bustamante & Rubio, 2017, S. 885; Baier, Nguyen, & Rese, 2020, S. 619). Um langfristig von loyalen Kunden profitieren zu können, muss jedoch auf eine einzigartige Kombination aus emotionalen und ökonomischen Kundenvorzügen gesetzt werden. Idealerweise sollten eingeführte Maßnahmen beide Aspekte der Loyalität ansprechen. Sowohl die Pflege der persönlichen Beziehung als auch das Locken mit finanziellen Vorteilen sind in der Kundenarbeit wesentlich (Evanschitzky et al., 2012, S. 625).

2.2.3. Ausgestaltung der CX

Wissenschaftliche Studien zu Customer Experience Management (CXM) heben insbesondere Brand Experience (BX), Customer Journey Design (CJD) oder die Bildung von Kooperationen als Elemente zur Gestaltung der CX, und somit zum Ausbau der CL, hervor. Mehrere Forscher entwickelten in ihrer 2019 veröffentlichten Studie ein Forschungsmodell, das CX durch BX und CJD begründet (Kuehnl et al., 2019, S. 551 ff.). Der Einfluss auf CL wurde direkt und indirekt via Brand Attitude

bestätigt. Zusätzlich wurden die Auswirkungen von drei weiteren Variablen (Services vs. Güter, Switching Costs (SC) und Brand Involvement (BI)) untersucht und festgestellt, in welcher Situation BX oder CJD einen stärkeren Effekt auf CX aufweisen. Da die beiden Elemente ausschließlich auf unternehmensgeführte TPs bezogen sind, beschränkt sich die Forschung auf diesen Bereich der CX. TPs außerhalb der Kontrolle des Unternehmens sowie Einflüsse aus der Vergangenheit werden, wie auch in dieser Arbeit, nicht berücksichtigt. Die Ergebnisse dieser Studie liefern wichtige Erkenntnisse für Unternehmen zur Gestaltung der CX (Kuehnl et al., 2019, S. 551 ff.).

Ein effektives CJD ist dabei wie folgt definiert: „The extent to which consumers perceive multiple brand-owned touchpoints as designed in a thematically cohesive, consistent, and context-sensitive way.” (Kuehnl et al., 2019, S. 553). Ein effektiver thematischer Zusammenhalt ist gegeben, wenn über alle Berührungspunkte hinweg ein einheitliches Markenthema erkenntlich wird. Um die Effizienz zu bewahren, müssen auch neu hinzugefügte TPs ebenfalls dieses Thema aufgreifen. Um die TP-Einheitlichkeit zu gewährleisten, muss ein einheitliches Design der Marke über alle Berührungspunkte entlang der gesamten Customer Journey hinweg erkennbar sein. Mithilfe dieser Dimension setzt die Marke „ihr Thema“ um und sorgt für schnelle Wiedererkennung (Keller & Lehmann, 2006, S. 740 ff.; Kuehnl et al., 2019, S. 555). Kontext-Sensitivität ist gegeben, wenn die Ziele der Kunden, ihre Situation, ihre Vorlieben und Aktivitäten durch die Angebote des Unternehmens berücksichtigt werden. Dies impliziert eine nahtlose Integration aller TPs. Als Folge empfindet der Kunde Komfort, Kontrolle und Risikoreduktion entlang einer personalisierten Customer Journey (Kuehnl et. al., 2019, S. 555).

Amazon ist beispielsweise ein Unternehmen mit effektivem CJD. Das Thema Onlinehandel lässt sich über alle Berührungspunkte von Kunden mit dem Unternehmen hinweg wiedererkennen. Auch mit der Einführung einer eigenen Lieferflotte, gekennzeichnet mit dem Smiley, war das Auftreten der Marke weiterhin konsistent. Um Pakete wieder zurückzusenden, können Kunden die Frankierung selbst ausdrucken, an Freunde schicken, oder im Laden scannen lassen. Diese Optionen sorgen für Flexibilität und Kontrolle. Kuehnl et. al. konnten belegen, dass effektives CJD einen positiven Einfluss auf CL hat, insbesondere wenn die Kosten eines

Wechsels zwischen Anbietern (wahrgenommener Aufwand, Zeit und Geld) als gering angesehen werden - im Vergleich zu den dauerhaften Kostenersparnissen und dem möglichen Zugewinn an Servicequalität (Kuehnl et. al., 2019, S. 555 ff.; Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2000, S. 262).

Es ist jedoch zu beachten, dass im Einzelhandel trotz hoher Kundenzufriedenheit ein starkes Marken-Wechselverhalten beobachtet werden kann. Dies wird gefördert durch das sogenannte Variety-Seeking-Behaviour, welches besonders bei hedonisch ausgerichteten Produkten ausgeprägt ist. Ein solches Wechseln der Marke innerhalb einer Produktgruppe impliziert, dass das Verlangen nach etwas Neuem die wahrgenommenen Wechselkosten übersteigt. Das Anbieten eines vielfältigen Sortiments, ein häufiger Sortimentswechsel, eine Schaffung von Abwechslung am Point-of-Sale durch Erlebnisorientierung oder auch Kooperationen sind Präventivmaßnahmen (Popp, 2020, S. 418 f.; Helmig, 1997, S. 2 ff.).

CJD setzt den Fokus auf die Erreichung einer positiven CX/BX dagegen beschäftigt sich mit der Frage, warum ein bestimmter Zustand attraktiv ist. Es existiert eine Kovarianz und potenzielle Überschneidungen sind möglich. Kunden können ihre BX auf Basis von mindestens einem TP bewerten, während für CJD und CX immer mehrere TP notwendig sind. (Kuehnl et al., 2019, S. 553). Allgemein wird BX definiert als subjektive Kundenreaktion bzw. Kundenverhalten, ausgelöst durch spezifische Stimuli der Markengestaltung (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009). BX betrachtet keine sozialen Reaktionen im Gegensatz zu CX. In Industrien mit materiellen Gütern konnte ein besonders starker Einfluss von BX auf CL und Brand Attitude beobachtet werden. Dieser Einfluss wird bei niedrigem Brand Involvement (BI) verstärkt, während bei hohem BI, effektives CJD einen stärkeren Einfluss auf Brand Attitude und Loyalität hat. BI reflektiert den persönlichen Wert und das Interesse an einer Marke (Mano & Oliver, 1993, S. 452; Kuehnl et al., 2019, S. 558 ff.).

Die Ergebnisse dieses Abschnitts verdeutlichen, dass die drei Elemente BX, CJD und Allianzen zur Gestaltung einer positiven CX für die CL von zentraler Bedeutung sind. CXM Entscheidungen sollten folglich auf Grundlage der Betrachtung des Markenerlebnisses, des ganzheitlichen CJ und dem Aufbau von Kooperationen getroffen werden. Die Bedeutung der einzelnen genannten Faktoren kann aber stark in

Abhängigkeit vom Kundentyp oder vom Produkt- bzw. Serviceangebot variieren (Kuehnl et al., 2019, S. 76; Brakus et al., 2009, S. 52 ff.).

2.2.4. In-Store CX

CX in physischen Einzelhandelsgeschäften wird als ISCX oder auch Shopping Experience bezeichnet (Grewal et al., 2019, S. 96). Wie bereits festgestellt, kann dieser Abschnitt der CJ aus unterschiedlichen TPs aus den verschiedenen TP Kategorien bestehen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76 ff.). Um sich im Omnichannel-Umfeld optimal positionieren zu können, müssen sich stationäre Geschäfte diese TPs gezielt zunutze machen. Die alleinige physische Verfügbarkeit der Produkte reicht nicht mehr aus, um Kunden erfolgreich an sich zu binden. Wie auch die CX, wird die ISCX aus internen (kognitive, emotionale, physische) Komponenten und einer externen (soziale) Komponente zusammengesetzt. Die internen und sozialen Reaktionen werden durch in-store Stimuli hervorgerufen und stehen in direktem Zusammenhang mit dem Kaufverhalten (Baier, Nguyen, & Rese, 2020, S. 619; Bustamante & Rubio, 2017, S. 885). Folglich handelt es sich bei dieser Service-Begegnung um einen kritischen Moment in der CJ und sie hat einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg (Bitner & Brown, 2000, S. 139).

Um eine positive ISCX von produktfokussierten Unternehmen identifizieren und messen zu können, entwickelten Bustamante & Rubio eine Skala. Diese dient als hilfreiches Instrument zur Erkennung und Verbesserung möglicher Stimuli. Zusätzlich können die wirtschaftlichen und relationalen Konsequenzen eines höheren ISCX Levels analysiert werden. Im Rahmen der Studie wurde nachgewiesen, dass ISCX einen größeren Effekt auf das Kundenverhalten hat als die wahrgenommene Servicequalität. Zur Messung der einzelnen Dimensionen der ISCX wurden bestimmte Eigenschaften identifiziert, die den Zustand einer positiven ISCX am besten beschreiben (Siehe Anhang I; Tabelle 1). Eine höhere Zustimmung zu den befragten Attributen bedeutet dabei eine bessere ISCX. Diese Attribute gilt es somit durch den gezielten Einsatz von unterschiedlichen Marketinginstrumenten herauszustellen (Bustamante & Rubio, 2017, S. 884 ff.).

Die erlebniserzeugenden Stimuli in einem Geschäft werden durch Ausprägungen des physischen Umfeldes, der Personen im Laden, der angewandten Praktiken und der vorherrschenden Richtlinien ausgelöst (Bustamante & Rubio, 2017, S. 886). Positive kognitive, emotionale und physische Reaktionen auf entsprechende Stimuli werden beispielsweise durch eine Aufwertung des Store Designs und den Grad der Personalisierung erreicht. Durch die Stimuli, die auf Events, Kundenservice und die Interaktion mit anderen Personen zurückzuführen sind, werden vor allem soziale Reaktionen beeinflusst (Baier, Nguyen, & Rese, 2020, S. 619; Bustamante & Rubio, 2017, S. 886). Konsumenten honorieren die damit einhergehende soziale Präsenz. Dies bedingt allerdings nicht zwangsweise, dass eine andere Person physisch anwesend sein muss. Soziale Präsenz wird durch die gefühlte Anwesenheit von anderen Menschen hervorgerufen. Beispielsweise entsteht dies bereits durch die Lektüre von Kundenbewertungen in den sozialen Medien oder durch das Videochatten während eines Ladenbesuches (Grewal et al., 2019, S. 96). Eine solche soziale Präsenz kann gezielt von einem Geschäft durch den richtigen Einsatz des Stimulus IST gefördert werden. Je nach Art und Verwendung können ISTs das Kundenerlebnis insgesamt deutlich beeinflussen und folglich auch die CL. Somit werden sie als relevanter TP und Instrument zur Förderung einer einzigartigen ISCX bezeichnet (Bustamante & Rubio, 2017, S. 886; Grewal et al., 2019, S. 96 ff.; Walden, 2017, S. 13 ff.; Baier, Nguyen, & Rese, 2020, S. 619).

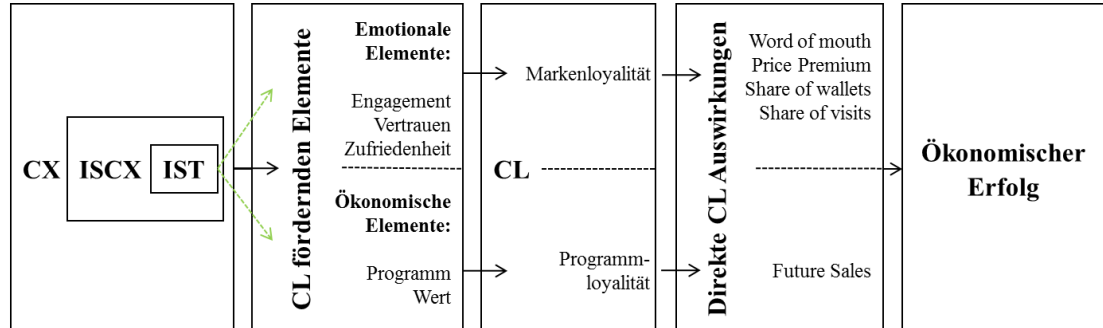
Diese Arbeit fokussiert sich auf kundenorientierte ISTs, sprich auf die für Kunden sichtbare ISTs. Technologien, die lediglich dem Unternehmen einen Vorteil bieten und von dem Kunden nicht direkt wahrgenommen werden können, sind nicht Teil der Analyse. Zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten adressieren den Einsatz von kundenorientierten ISTs, insbesondere im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung (Grewal et al., 2019, S. 96; Walden, 2017, S. 13 ff). Digital signage, smarte Bildschirme, Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und i-beacons sind Beispiele für aktuell eingesetzte ISTs (Bonetti, Perry, Quinn, & Warnaby, 2019, S. 455).

3. Modell zur Wirkungskette IST - Ökonomischer Erfolg

3.1. Zusammenführung der Wirkungskette

Als Ergebnis der Grundlagenanalyse kann die Wirkungskette von einer IST bis zum ökonomischen Erfolg nachvollzogen werden. Abbildung 1 fasst die Wirkungskette in einem Modell zusammen. Es wurden nur Elemente eingebaut, die entsprechend der Fachliteratur einen wesentlichen Einfluss haben. Die IST wurde als ISCX fördernder Stimulus innerhalb der CX ausgehend von unternehmensgeführten TPs identifiziert. Es konnte ein positiver Einfluss der CX auf CL fördernde Elemente und auf CL direkt festgestellt werden. CL besteht aus den zwei Loyalitätsarten, die durch unterschiedliche Elemente hervorgerufen werden und auch verschiedene Auswirkungen haben. Während Markenloyalität den Verkauf auf lange Sicht positiv beeinflusst, führt Programmloyalität zu einer schnelleren, aber weniger nachhaltigen Absatzsteigerung. Diese Auswirkungen steigern in Summe den Unternehmenserfolg (Evanschitzky et al., 2021, S. 625).

Abbildung 1: Modell zur Erklärung der Wirkungskette einer IST (Eigene Darstellung)

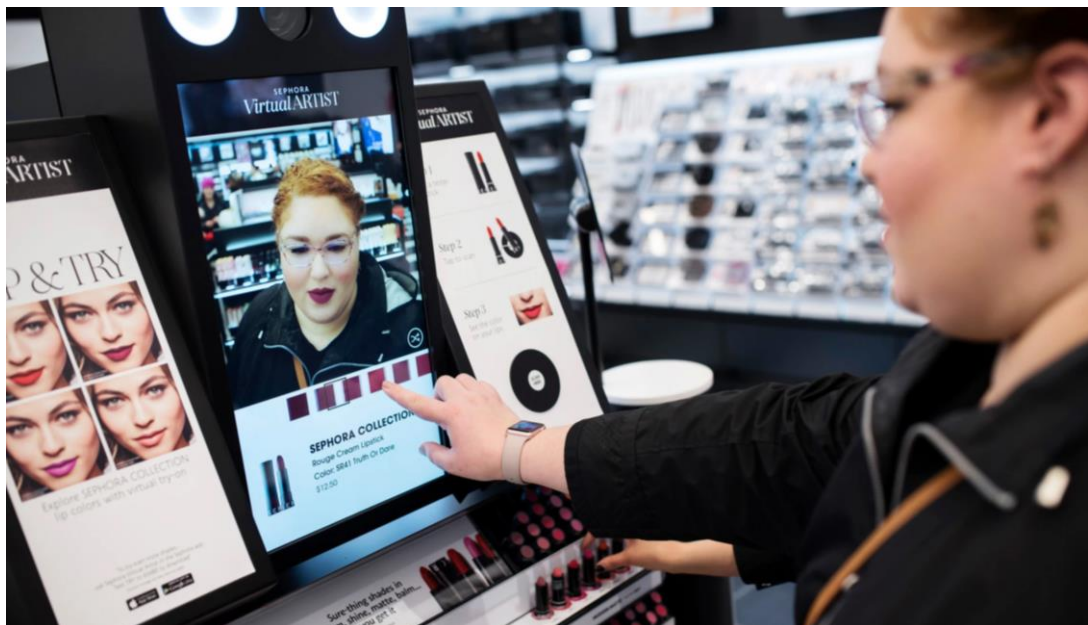


3.2. Praktische Anwendung des Modells

Zur genaueren Erläuterung wird das Modell nun auf eine IST angewendet bzw. analysiert, wie die einzelnen Elemente der Wirkungskette aufeinander aufbauen. Ein Unternehmen, welches in der existierenden praxisorientierten Literatur im Zusammenhang mit CX und Digitalisierung wiederholt als positives Beispiel aufgeführt wird, ist Sephora (Koetz, 2019, S. 10 ff.; Bustamante & Rubio, 2017, S. 894; Grewal et al., 2019, S. 96 ff.). Im Rahmen der Entwicklung eines neuen Sephora Erlebnisses wurden die Geschäfte digitalisiert, um ein Umfeld ganz nach dem Motto „Teach, Inspire and Play“ (LVMH, 2019, S. 107) zu kreieren. Hiermit wird ein einzigartiges, personalisiertes Erlebnis angestrebt (LVMH, 2019, S. 107 f.). Daher

wird eine in Sephora's stationären Geschäften eingesetzte Technologie, der „Virtual Artist“ (siehe Abbildung 2), als Ausgangspunkt für die Anwendung des Modells verwendet. Der „Virtual Artist“ ist ein AR-Spiegel, mit dem Schminke vor dem realen Auftragen in einer virtuellen 3D Liveansicht getestet werden kann, wodurch zeitintensives Ausprobieren deutlich reduziert wird (LVMH, 2019, S. 88 ff.; DeNisco Rayome, 2018).

Abbildung 2: Sephora's Virtual Artist im stationären Geschäft (Moran, 2017)



Bei Sephora entstand die AR-Technologie in Zusammenarbeit mit ModiFace, und es können mittlerweile über 20.000 verschiedene Produkte virtuell über das benutzerfreundliche digitalen Interaktionsmedium aufgetragen werden. Künstliche Intelligenz unterstützt die Kunden dabei, die passende Farbe für den persönlichen Hautton oder die zu gewählte Kleidung zu finden. Die Kunden können zudem von einem AR Makeup Tutorial Gebrauch machen. Die Parfümerie bietet über ihre eigenen Apps einen mobilen Zugang zu dem AR-Filter an. Beim Nutzen des AR-Filters im Geschäft wird das Erlebnis, durch die unmittelbare Verfügbarkeit der Produkte, die Möglichkeit diese auch real zu testen, die Option sich mit anderen Personen im Laden über den Look auszutauschen, sowie durch die Größe und Beleuchtung des sogenannten intelligenten Spiegels verbessert. Die Ergebnisse können direkt per E-Mail oder in den sozialen Medien geteilt werden. (Kirk Beauty One GmbH, 2019, S. 50 ff.; LVMH, 2019, S. 88 ff.; DeNisco Rayome, 2018; multivu, 2017). Auch hat der Kunde die Möglichkeit seinen eigenen zusammengestellten Look im virtuellen Lookbook des

Virtual Artist öffentlich zu speichern. Damit wird die Interaktion mit der Vielzahl an Kunden noch präsenter und die Kunden nehmen aktiv an der Content-Entwicklung teil.

Zudem verwendet Sephora in einigen Geschäften RFID Scanning, sodass ein vor Ort im Handelsbetrieb ausgesuchtes Produkt sofort identifiziert und im Virtual Artist eingeblendet bzw. aufgetragen wird. Dies erleichtert den Kunden die Zuordnung der realen Produkte, die vor ihnen aufgestellt sind und die sie direkt berühren können, zu den Produkten im virtuellen Sortiment des Virtual Artist (Kirk Beauty One GmbH, 2019, S. 50 ff.; LVMH, 2019, S. 88 ff.; DeNisco Rayome, 2018; multivu, 2017).

Zusätzlich kann das Vertrauen von Kunden weiter gestärkt werden, indem Produktinformationen zu den einzelnen Produkten leicht zugänglich gemacht werden. Insbesondere in Bezug auf die Transparenz der Wertschöpfungskette kann Sephora seine gelebte Unternehmensverantwortung authentisch kommunizieren und eine emotionale Bindung der Verbraucher hierdurch fördern.

Um den Abverkauf gezielt zu beeinflussen, sollte ebenfalls ein ökonomischer Mehrwert integriert werden. Durch eine schnelle Registrierung im Kundenportal können neue Kundendaten erworben werden und der Kunde erhält im Gegenzug einen Rabatt auf seinen aktuellen Einkauf. Bereits registrierte Kunden können durch eine Anmeldung noch bessere personalisierte Empfehlungen erhalten, basierend auf vergangenen Einkäufen. Zu bereits erworbene Produkte können weitere Empfehlungen reduziert angeboten werden, um somit die Vervollständigung eines Produktsets noch attraktiver machen. Allgemein kann der Kunde durch den Spiegel leichter auf passende Rabattaktionen aufmerksam gemacht werden.

4. Zusammenfassung und fortführende Forschung

ISTs beeinflussen direkt das wahrgenommene Kundenerlebnis im stationären Einzelhandel, welches ein Teilelement des gesamten Kundenerlebnisses vom Unternehmen ist. Dieses Erlebnis hat wiederum Auswirkungen auf ökonomische und emotionale Elemente, insbesondere auf das Kundenengagement, Vertrauen, Zufriedenheit und den Programmwert. Dadurch wird die Kundenloyalität gefördert. Loyale Kunden empfehlen weiter, sind bereit einen höheren Preis zu bezahlen, kaufen mehr und suchen ihr bevorzugtes Einzelhandelsgeschäft im Verhältnis öfter auf. Dies resultiert letztendlich in einem größeren ökonomischen Erfolg. Für den Einzelhandel stellt sich nun Frage, wie genau sie diese Wirkungskette am effektivsten aktiv fördern können, sprich welche Merkmale die Technologien in ihrem Geschäft aufweisen sollten. Eine Identifikation der Erfolgsmerkmale ermöglicht eine gezielte Auswahl von ISTs mit dem größten Hebeleffekt. Um diese Erfolgsmerkmale genauer identifizieren zu können, wurde im nächsten Schritt von der Autorin Goetzler eine empirische Forschungsarbeit realisiert. Die durchgeführte Studie setzt dabei ihren Fokus auf eine vom digitalen Wandel stark betroffene Branche, den Parfümerie-Einzelhandel (Gesellschaft für Marketing & Betriebsberatung mbH, 2020).

Literaturverzeichnis

- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press.
- Accenture. (2021). *Wachstum: die Experience zählt*. Von Alamy. (2017). *Sephora's Biggest Store In The U.S. Is Here — & It's Worth The Trip*. Von refinery29: <https://www.refinery29.com/en-us/2017/03/147940/sephora-largest-store-opening-perks>
- Alamy. (2017). *Sephora's Biggest Store In The U.S. Is Here — & It's Worth The Trip*. Von refinery29: <https://www.refinery29.com/en-us/2017/03/147940/sephora-largest-store-opening-perks>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (Juli 1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, S. 53-66.
- Arnold, M., & Reynolds, K. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 2(79), S. 77-95.
- Auer, L., & Hoffmann, S. (2016). *Ökonometrie. Das R-Arbeitsbuch* (7. Ausg.). Berlin: Springer Fachmedien Verlag.
- Babin, B., Darden, W., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, S. 644-656.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2008). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (12 Ausg.). Berlin.
- Baier, D., Nguyen, X. A., & Rese, A. (2020). Schließen neue Technologien am POS die Servicelücken des stationären Modehandels? Anwendung eines modifizierten ISL-Ansatzes auf Basis des Kano-Modells. In S. Roth, C. Horbel, & B. Popp (Hrsg.), *Perspektiven des Dienstleistungsmanagements*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Batra, R., & Ahtola, O. (1991). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. 2, S. 159-170.
- Bellenger, D., Robertson, D., & Greenberg, B. (1977). Shopping center patronage motives. *Journal of Retailing*, 53, S. 29-38.
- Bender, R., Lange, S., & Ziegler, A. (2007). Multiples Testen. *Deutsche Medizinische Wochenschrift*, 26-29.
- Berry, L. L. (2002). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, 1-17.
- Bezes, C. (2019). What kind of in-store smart retailing for a omnichannel real-life experience? *Recherche et Applications en Marketing*, 34, S. 91-112.
- Bitner, M. J., & Brown, S. W. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1(28), S. 138-149.
- Bonetti, F., Perry, P., Quinn, L., & Warnaby, G. (2019). Evaluating Managerial Drivers and Barriers to the Implementation of In-Store Technology in Fashion of Retailing: An Abstract. In K. N. Rossi P., *Finding New Ways to Engage and Satisfy Global Customers. AMSWMC 2018. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. (S. 455-456). Springer International Publishing.
- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7 Ausg.). Heidelberg: Springer.

- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 3(73), S. 52-68.
- Braun, L., Reinecke, S., & Tomczak, T. (2017). *Kundenbindung durch Loyalitätsprogramme*. Von alexandria.unisg: https://www.alexandria.unisg.ch/250550/1/BraunReineckeTomczak_Loyalita%CC%88tsprogramme.pdf
- Brinckmann, M. (2019). *Beauty & Personal Care Report 2019: Statista Consumer Market Outlook – Market Report*. Statista.
- Bundesamt, S. (2020). *Unternehmen, Beschäftigte, Umsatz und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen im Handel: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige, Beschäftigtengrößenklassen*. Von <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=previous&levelindex=1&step=1&titel=Tabellenaufbau&levelid=1586374479837&acceptscookies=false>
- Bustamante, J. C., & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28, S. 884-913.
- Chhen, J. (2020). *Loyalitätsprogramme im digitalen Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Deloitte. (2019). *Das Erlebnis macht den Unterschied: Customer Experience als Schlüssel zum Erfolg von morgen*.
- DeNisco Rayome, A. (2018). *How Sephora is leveraging AR and AI to transform retail and help customers buy cosmetics*. Von <https://www.techrepublic.com/article/how-sephora-is-leveraging-ar-and-ai-to-transform-retail-and-help-customers-buy-cosmetics/>
- Douglas. (2019). *Anzahl der Verkaufsstellen der Douglas-Gruppe in den Geschäftsjahren 1990 bis 2019*. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72780/umfrage/douglas-gruppe-zahl-der-verkaufsstellen-zeitreihe/>
- Douglas. (o.J.). *J-Beauty: Kosmetik aus Japan*. Von <https://www.douglas.de/tipps-trends/trends-inspirationen/beauty-news/japanese-beauty-c113287>
- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D. M., Richelsen, V., Blut, M., & Backhaus, C. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, S. 625-638.
- Gartner (2021): Top Strategic Technologies for 2021. Von: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/information-technology/documents/insights/top-tech-trends-ebook-2021.pdf>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Cocreate Value with the Customer. *European Management Journal*, 25, S. 395-410.
- Gesellschaft für Marketing & Betriebsberatung mbH. (2020). *66. Parfümerietagung und 3. Detusche Nischenausstellung 2020: Digitale Komplexität – Fokus auf Kompetenz!* Von <https://www.parfuemerienachrichten.de/parfuemerietaugung/>
- Geyer, S. (2016). Die quantitative Analyse von Gesundheit und Krankheit. In *Soziologie von Gesundheit und Krankheit* (1. Ausg., S. 55). Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.

- Glushko, R. J., & Nomorosa, K. J. (2012). Substituting Information for Interaction: A Framework for Personalization in Service Encounters and Service Systems. *Journal of Service Research*, 1(16), S. 21-38.
- Godlewski, N. (2017). *Sephora App Update Lets Users Virtually Try On Makeup*. Von ibtimes: <https://www.ibtimes.com/sephora-app-update-lets-users-virtually-try-makeup-2510021>
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailin: An Organizational Framework. *Journal of Retailing*, 85, S. 1-14.
- Grewal, D., Noble, S., Roggeveen, A., & Nordfalt, J. (2019). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, S. 96-113.
- Hageberg, J., Sundstrom, M., & Engels-Zanden, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44, S. 694-712.
- Handelsverband Deutschland. (2019). *Online Monitor 2019*. Von https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10168
- Hänninen, M., Mitronen, L., & Kwan, S. K. (2019). Multi-Sided Marketplaces and the Transformation of Retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, S. 380–388.
- Harridge-March, S. (2006). Can the building of trust overcome consumer perceived risk online? *Marketing Intelligence & Planning*, 24, S. 746-761.
- Heehyoung, J., Lorne, O., Ilsang, K., Joon, K., & Kyungtae, K. (2008). The Influence of On-Line Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty. *International Journal of Electronic Commerce*, 12, S. 57-80.
- Helmig, B. (1997). *Variety-seeking-behavior im Konsumgüterbereich*. Gabler Verlag.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72, S. 164-174.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 45, S. 377–401.
- 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, S. 7–28.
- IRI, Information Resources Inc. (2019). *Grundgesamtheiten Deutschland 2019*. Düsseldorf.
- Jing, B. (2018). Showrooming and Webrooming: Information Externalities Between Online and Offline Sellers. *Marketing Science*, 37, S. 469-483.
- Jones, M., Mothersbaugh, D., & Beatty, S. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 2(76), S. 259–274.
- Jones, M., Reynolds, K., & Arnold, M. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of Business Research*, 9(59), S. 974-981.
- Jung, H. H., & Kraft, P. (Eds.).
- Jung, S., Rürup, B., & Schrunner, A. (2020). *Konsummonitor Corona*. Berlin: Handelsverband Deutschland – HDE e. V.

- Kashmiri, N. A. (2017). Future of Luxury-Retail Brands and what customer expect? Von linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/modern-luxury-retail-brands-what-consumer-should-expect-naeem-azam/>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25, S. 740–759.
- Kirk Beauty One GmbH. (2019). *FY 2018/19 Financial Report*. Von https://ir.douglas.de/download/companies/douglasgmbh/Reports/FullYear_FY2018-19_FinancialReport.pdf
- Knapp AK., M. A.-T. (2014). How to Survive in a Digital World? A Comprehensive Analysis of Success Factors for Brick-and-Mortar Retail Stores: An Abstract. (A. o. 2017, Hrsg.) *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, S. 301. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9_58
- Koetz, C. (2019). Managing the customer experience: a beauty retailer deploys all tactics. *Journal of Business Strategy*, 40, S. 10-17.
- Kraft, P., & Jung, H. H. (2016). *Auf dem Weg zum smarten Kunden – Herausforderungen und Lösungsansätze für das Marketing*. In H. H. Jung, & P. Kraft (Eds.), *Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services* (pp. 101-115). München.
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, S. 551-568.
- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48, S. 465-483.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, S. 69-96.
- LVMH. (2019). *LVMH Annual Report 2018*. Von https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/rapport-annuel-lvmh-2018_va.pdf
- LVMH. (2020). *LVMH 2019 Annual Report*.
- LVMH. (o.J.). *Selective Retailing*. Von <https://www.lvmh.com/houses/selective-retailing/>
- Mano, H., & Oliver, R. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20, S. 451-466.
- Meffert, H. (1992). *Marketingforschung und Käuferverhalten* (Bd. 2). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, S. 314-329.
- Moran, K. (2017). *How Sephora Is Thriving Amid a Retail Crisis*. Von The New York Times: <https://www.nytimes.com/2017/05/11/fashion/sephora-beauty-retail-technology.html>

- multivu. (2017). *Sephora virtual artist debuts new cheek product try on, and AI-powered color match technology in latest update*. Von <https://www.multivu.com/players/English/7926154-sephora-virtual-artist-cheek-try-on-color-match/>
- Neter, J., Kutner, M., Nachtsheim, C., & Li, W. (2005). *Applied linear statistical models* (5. Ausg.). Boston.
- Pantazi, C. (2017). *Sephora has a genius new way to help you find the right moisturizer for your skin*. Von <https://www.insider.com/sephora-moisture-meter-skin-type-2017-3>
- Patone. (2012). *SEPHORA + PANTONE COLOR IQ*. Von <https://www.pantone.com/pages/pantone/Pantone.aspx?pg=21003&blnTimedOut=1>
- Piacenza, J. (2019). *As Beauty Norms Blur, One-Third of Young Men Say They'd Consider Wearing Cosmetics*. Von Morning Consult: <https://morningconsult.com/2019/10/28/as-beauty-norms-blur-one-third-of-young-men-say-theyd-consider-wearing-cosmetics/>
- Popp, B. (2020). Kundenzufriedenheit in Zeiten von Omni-Channel-Retailing und digitalen Ökosystemen. In B. Popp, S. Roth, C. Horbel, & B. Popp (Hrsg.), *Perspektiven des Dienstleistungsmanagements* (S. 410-434). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z Consumers' Expectations of Interactions in Smart Retailing: A Future Agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, S. 374-381.
- Quinn, J. B. (1996). The Productivity Paradox Is False: Information Technology Improves Service Performance. *Advances in Services Marketing and Management*(5), S. 71-84.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. Barcelona: Deusto.
- Schreiber, S. (2020a). Die Akzeptanz von Augmented-Reality-Anwendungen im Handel. In *Forschungsgruppe Konsum und Verhalten* (S. 133-185). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schreiber, S. (2020b). Untersuchungsansatz der Technologieakzeptanz von Augmented-Reality-Anwendungen. In S. Schreiber, *Die Akzeptanz von Augmented-Reality-Anwendungen im Handel* (S. 133-185). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schroll, R., Schnurr, B., & Grewal, D. (2018). Humanizing Products with Handwritten Typefaces. *Journal of Consumer Research*(45), S. 648-672.
- Seiders, K., Berry, L. L., & Gresham, L. G. (2000). Attention Retailers: How Convenient Is Your Convenience Strategy? *Sloan Management Review*, 3(49), S. 79-90.
- Sephora. (2013). *Never Wear the Wrong Foundation Again: Introducing Sephora + Pantone Color IQ*. Von <https://www.youtube.com/watch?v=UgcEh7r2ds4>
- Sephora. (2014a). *Sephora Fragrance IQ, the Smartest Way to Find a Scent*. Von https://www.youtube.com/watch?v=_nZNXy2bwKI
- Sephora. (2014b). *Sephora Skincare IQ - A Groundbreaking Way to Find the Perfect Products for You*. Von https://www.youtube.com/watch?v=NdM-_CpzyXw

- Sephora. (2020). *Sephora und Tmall Global bringen grenzüberschreitenden Flagshipstore auf den Markt, um lokale und globale Beauty-Trends zu synchronisieren*. Von <https://www.prnewswire.com/de/pressemitteilungen/sephora-und-tmall-global-bringen-grenzuberschreitenden-flagshipstore-auf-den-markt-um-lokale-und-globale-beauty-trends-zu-synchronisieren-863524078.html>
- Sephora. (o.J.). *The Beauty Board*. Von <https://embedded.beautyboard.sephora.de/beautyboard>
- Siepermann, M. (2018). *Benutzerschnittstelle*. Von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/benutzerschnittstelle-28365/version-251997>
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87, S. 3-16.
- Souiden, N., Ladhari, R., & Chiadmi, N.-E. (2019). New Trends in Retailing and Services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, S. 286-288.
- Spence, C., Puccinelli, N., Grewal, D., & Roggeveen, A. (2014). Store atmospherics: a multisensory perspective. *Psychology & Marketing*, S. 472-488.
- Srinivasan, S. R. (2016). Paths to and off purchase: quantifying the impact of traditional marketing and online consumer activity. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 44, S. 440–453.
- Stein, P., Pavetic, M., & Noack, M. (o.J.). *Multivariate Analyseverfahren*. Von Universität Duisburg Essen: <https://www.uni-due.de/imperia/md/content/soziologie/stein/multivariate.pdf>
- Steinkühler, R. (1994). *Technologiezentren und Erfolg von Unternehmensgründungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Stoel, L., Wickliffe, V., & Lee, K. (2004). Attribute beliefs and spending as antecedents to shopping value. *Journal of Business Research*, 10(57), S. 1067-1073.
- Tauber, E. (1972). Why do people shop? *Journal of Marketing*, 4(36), S. 46-49.
- Technik LPE. (2018). *Pepper*. Von <https://technik.lpeshop.de/pepper/123-pepper.html>
- Tiede, M. O. (1987). *Statistik – Regressions- und Korrelationsanalyse*. München und Wien.
- Trefis. (2019). *Trefis Analysis - Estee Lauder*. Von https://www.trefis.com/stock/el/model/trefis?easyAccessToken=PROVIDER_424aa6e5296863deb85fe439246e521ef74b95bb#/EL/n-0716/0774?from=rhs&c=top
- Universität Leipzig. (2018). *Methodenberatung - Multiple Regressionsanalyse*. Von https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhange/mreg.html
- Universität Zürich. (2018a). *Datenanalyse mit SPSS*. Von Methodenberatung: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss.html
- Universität Zürich. (2018b). *t-Test für abhängige Stichproben*. Von Methodenberatung: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/unterschiede/zentral/ttestabh.html

- Verhoef, P. C., Kannanb, P., & Inmanca, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91, S. 174-181.
- 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, S. 31-41.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *Intern. J. of Research in Marketing*, S. 129-148.
- Verhoef, P., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E., Krafft, M., & Ganesan, S. (2010). CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 2(24), S. 121-137.
- Walden, S. (2017). *Customer Experience Management Rebooted*. London.
- Wilson, A. (2015). *Cosmetics Industry Market Trends, Statistics 2016, 2017: Sephora's New Concept Store Beauty TIP Workshop For Makeup, Skincare, Fragrance*. Von <https://www.beautystat.com/makeup/cosmetics-industry-market-trends-statistics-2016-2017-sephoras-new-concept-store-beauty-tip-workshop-for-makeup-skincare-fragrance/>

Anhang

Tabelle 1: Eigenschaften zur Messung der ISCX Dimensionen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bustamante & Rubio, 2017, S. 895 ff.)

ISCX Dimensionen		Gemessene Eigenschaften
Kognitiv Das Umfeld des Geschäftes, die Darstellung der Produkte, der Service, usw.:		Bringen mir Interessantes bei.
		Regen meine Kreativität an.
		Erwecken interessante Ideen.
Emotional Das Umfeld des Geschäftes, die Darstellung der Produkte, der Service, usw geben mir das folgende Gefühl:		Versetzt mich in eine gute Laune.
		Macht mich glücklich.
		Gibt mir ein Gefühl von Optimismus.
Sozial	Mit Kunden	Ich berate Kunden, die nach meiner Meinung zu dem Geschäft fragen.
		Ich teile Meinungen mit Kunden des Geschäftes.
		Ich interagiere mit den Kunden des Geschäftes.
	Mit Angestellten	Ich teile meine Meinungen mit den MA.
		Ich gebe meine Meinung den MA.
		Ich interagiere mit den MA des Geschäftes.
Physisch Das Umfeld des Geschäftes, die Darstellung der Produkte, der Service, usw. geben mir das folgende Gefühl:		Energie
		Vitalität/Lebensfreude
		Komfort