

Sebald, Anna Kathrin; Jacob, Frank

Article

Curated Shopping: Value Creation durch One-to-One-Beratungsservice

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Sebald, Anna Kathrin; Jacob, Frank (2016) : Curated Shopping: Value Creation durch One-to-One-Beratungsservice, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 6, pp. 38-45

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275882>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

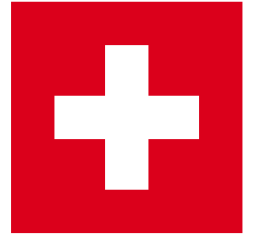
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



6 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Gregor Doser, Industry Leader Google Switzerland • One-to-One-Marketing in der Praxis • Personalisierte Preisdifferenzierung • Dynamic Pricing • Curated Shopping • Potenziale von Mobile Marketing • Location-Based Advertising • User-Generated Content & Data **SPEKTRUM** Value-based Pricing für Software • Innovationsmanagement bei der BMW (Schweiz) AG **HPE INSIGHTS** Cape to Cape-Challenge • Security Awareness

www.marketing-review.ch

One-to-One- Marketing



Curated Shopping: Value Creation durch One-to-One- Beratungsservice

Das Curated Shopping ermöglicht einen One-to-One-Beratungsservice sowie eine Verbesserung der Nutzenorientierung im E-Commerce. Im Rahmen der Wertgenerierung bilden kundenseitige Nutzungsprozesse und die Interaktion zwischen Kunde und Stilberater wichtige Untersuchungseinheiten. Die Service-Dominant-Logic liefert hierbei als Analyseraster wertvolle Hinweise für Marketingentscheider im Handel.

Anna Kathrin Sebald, Prof. Dr. Frank Jacob

Das Zeitalter des E-Commerce führt zunehmend zu einer digitalen Transformation und Neuausrichtung des Handels. Die globale Reichweite des Internets und die Implementierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflussen Waren- und Dienstleistungskäufe und somit die Interaktion zwischen Händler und Kunde (Elsharnouby/Mahrous 2015; Lee/Lin 2005). Zudem bedingt die wachsende Beliebtheit des Online-Shoppings eine Umsatzverschiebung vom stationären zum Online-Handel und begünstigt die Entwicklung neuer E-Commerce-Geschäftsmodelle. Die Modebranche beispielsweise veranschaulicht jedoch, dass Online- und Offline-Handel nicht zwangsläufig im Widerspruch stehen. Den Herausforderungen der digitalen Welt begegnen hier viele Händler mit Omni-Channel-Strategien (Rigby 2011; Verhoef/Kannan/Inman 2015). Durch die Verbindung mehrerer Vertriebswege verschwimmen die Grenzen zwischen Online- und Offline-Konsumwelt und ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis wird geschaffen (Brynjolfsson/Hu/Rahman 2013).

Das Curated-Shopping-Geschäftsmodell versucht darüber hinaus, den individuellen Beratungsservice, der ursprünglich als Domäne des stationären Handels galt, gezielt in den Online-Bereich zu übertragen. In diesem Zusammenhang verdeutlicht es die Potenziale für das One-to-One-Marketing im E-Commerce – ein Marketingkonzept, bei dem Marketingmaßnahmen bewusst auf individuelle Kundencharakteristika und -bedürfnisse abgestimmt werden (Arora et al. 2008).

Durch One-to-One-Beratungsservice ermöglicht das Curated Shopping eine Verbesserung der Nutzenorientierung im E-Commerce. Dies geschieht, indem das breite Produktsortiment des Online-Handels mit der Verkaufsberatung des stationären Einzelhandels vereint wird. Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel, die Wertgenerierung im Rahmen des Curated Shoppings aus der Perspektive der Service-Dominant-Logic zu analysieren. Anschließend wird auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse für Praktiker aufgezeigt, wie Stilberater durch One-to-One-Beratungsservice einen wesentlichen Beitrag zur Wertentstehung im Curated Shopping leisten können.

Curated Shopping im Modehandel

Das betreute Online-Shopping bildet ein neues Geschäftsmodell im E-Commerce und ist in der Handelswelt unter dem Trendbegriff Curated Shopping bekannt (Thomas 2013). Insbesondere Start-ups versuchen, sich mithilfe individueller Stilberatung von klassischen Online-Shops zu differenzieren sowie in die Domäne des stationären Handels einzudringen. Dagegen können klassische Online-Händler den

Anna Kathrin Sebald

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Deutschland

asebald@escpeurope.eu
Tel.: +49 (0) 30 32007-154

Prof. Dr. Frank Jacob

Lehrstuhlinhaber für Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Deutschland

fjacob@escpeurope.eu
Tel.: +49 (0) 30 32007-146

Curated-Shopping-Beratungsservice nutzen, um ihr bestgehendes Online-Angebot zu erweitern und Synergien zu schöpfen. Die Zielgruppe bilden vorrangig diejenigen Kunden, die das Bedürfnis nach einem zeitsparenden, aber zugleich individualisierten Einkaufserlebnis besitzen.

In Deutschland scheint Curated Shopping insbesondere im Modehandel sein ursprüngliches Nischendasein verlassen zu haben. Die ausschließlich auf Männermode spezialisierten Start-ups Outfittery und Modomoto haben in ihrer Pionierrolle den deutschen Bekleidungshandel für Curated Shopping geebnet und zahlreiche Nachahmer inspiriert. Als Follower adressieren beispielsweise Kisura oder Kindhochdrei speziell den Markt für Damen- beziehungsweise Kinderbekleidung. Dagegen bietet der Online-Versandhändler Zalando unter dem Namen Zalon einen eigenen Curated-Shopping-Service sowohl für Frauen als auch Männer an (Franzreb 2015; Kindhochdrei 2016).

Solution Selling im Curated Shopping

Unabhängig von der Zielgruppe versprechen alle Anbieter ihren Kunden, den Bekleidungskauf im Internet zu erleichtern. Durch das Angebot individueller Kundenlösungen greift das Curated Shopping den Grundgedanken des Solution Sellings für den Business-to-Consumer-Handel auf. In der Literatur wird eine „Solution“ als Bündelung von Dienstleistungen und Gütern definiert, die in Interaktion zwischen Kunde und Anbieter kundenindividuell erstellt wird (z.B. Davies/Brady/Hobday 2006, Sawhny 2006; Shepherd/Ahmed 2000). Dieser Begriffsabgrenzung des Lösungsgeschäfts, das bisher verstärkt im Business-to-Business-Bereich erforscht worden ist, entspricht auch das Curated Shopping.

Auf Basis eines Fragebogens, der meist durch ein Telefonat ergänzt wird, treffen persönliche Stilberater kostenlos eine auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Bekleidungs-vorauswahl, die anschließend als Modebox versendet wird (Gyllensvärd/Kaufmann 2013). Die Generierung kundenspezifischer Outfits wird durch freiwillige Kunden-Feedbacks verbessert, die darüber hinaus zum kontinuierlichen Ausbau bestehender Kundenbeziehungen beitragen.

Im Rahmen des Solution Sellings erfolgt der Beratungsservice ähnlich wie im stationären Handel ausschließlich One-to-One, d.h. jedem Kunden wird für den gesamten Ein-

kaufprozess jeweils nur ein persönlicher Stilberater (Curator) zugeordnet. Dies gilt auch für alle wiederkehrenden Einkäufe (Möhlenbruch/Georgi/Kohlmann 2014).

Den Kern des Aufgabengebiets eines Stilberaters bildet die Übernahme der zeitaufwendigen Produktrecherche, des Produktvergleichs und der Produktauswahl, um so einer Informationsüberflutung des Kunden durch das große Online-Angebot an Produkten, Marken und Shops entgegenzuwirken. Ein derartiger „information overload“ kann in der Modebranche besonders schnell zu einer Kundenüberforderung führen, da die Branche durch mehrmals im Jahr wechselnde Kollektionen und Trends geprägt ist (Brito et al. 2015). Ziel des Curated Shoppings ist es deshalb, Orientierungs- und Entscheidungshilfe durch individuelle Produktrelevanz und serviceorientierte Verkaufsberatung sowie durch eine einfache und schnelle Kundenhandhabung zu bieten. Die Herausforderung besteht nun darin, diese Kundennutzenorientierung theoretisch abzubilden und in der Praxis dem Kunden zu vermitteln.

Value Creation im Curated Shopping

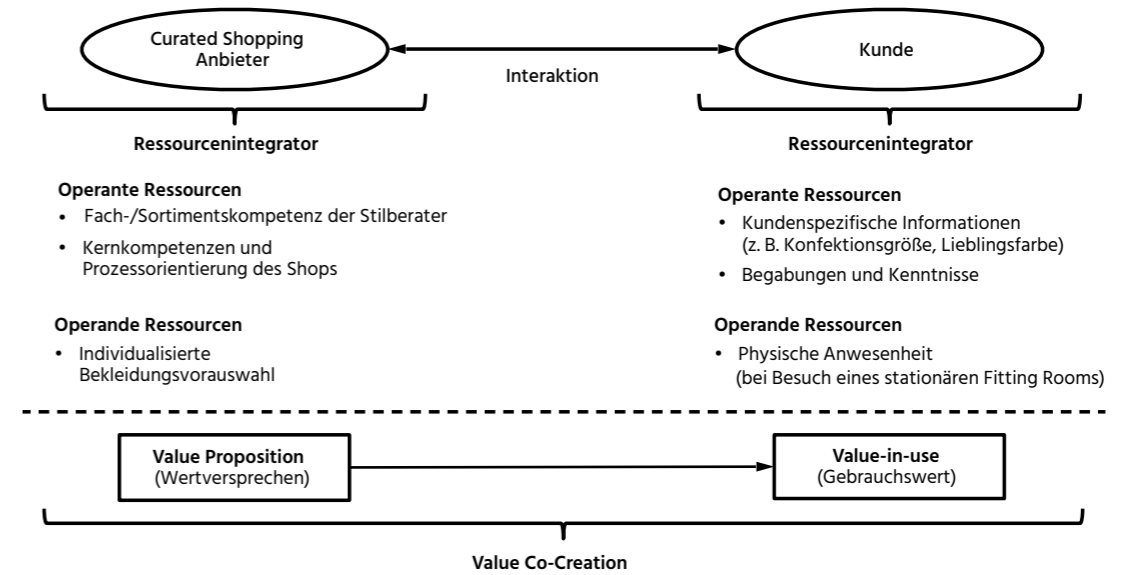
Von zentraler Bedeutung im Solution Selling ist die wechselseitige Wertgenerierung (Value Co-Creation) zwischen

Zusammenfassung

1. Das Zeitalter des E-Commerce hat zu einer Umsatzverschiebung vom stationären zum Online-Handel geführt und die Entwicklung neuer E-Commerce-Geschäftsmodelle begünstigt.
2. Das Curated Shopping greift die Idee des Solution Sellings für den Business-to-Consumer-Handel auf und führt zu einer Verbesserung der Lösungs- und Kundenorientierung im E-Commerce.
3. Der Beitrag nutzt die Service-Dominant-Logic, um die wechselseitige Wertgenerierung zwischen Kunde und Anbieter zu veranschaulichen.



Abb. 1: Ressourcenintegration im Curated Shopping aus Sicht der SD-Logic



Quelle: Darstellung der Verfasser in Anlehnung an Vargo 2009, S. 376; Woratscheck/Horbel/Popp 2015, S. 147.

dem Kunden und dem Anbieter. Aus diesem Grund wird der folgende Abschnitt zuerst aufzeigen, wie der Wert für den Kunden im Curated Shopping generiert wird. Als theoretische Fundierung bietet sich ein dienstleistungsspezifischer Marketingansatz an, der im Wesentlichen durch zwei Publikationen beeinflusst worden ist. Mit der Service-Dominant-Logic (SD-Logic) formulierten Vargo und Lusch (2004) eine neue ökonomische Marketingperspektive, die einen Paradigmenwechsel weg von der traditionellen güterzentrierten Wertschöpfungssicht (Goods-Dominant-Logic) einleitete. Grönroos und Voima (2013) präzisieren diese neue Perspektive, indem sie abgrenzend zur SD-Logic eine sogenannte kritische Service Logic (S-Logic) einführen.

Die Service-Dominant-Logic

Das auf der SD-Logic beruhende Wertverständnis ist grundsätzlich auf alle Marketingangebote übertragbar und somit auch auf diejenigen Angebote, die materielle Produkte umfassen (Vargo/Lusch 2004). Das Curated-Shopping-Geschäftsmodell erfüllt die Prämissen der SD-Logic weitgehend prototypisch.

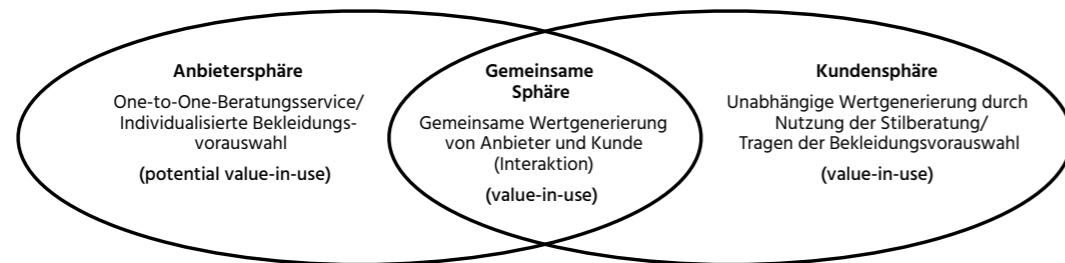
Die SD-Logic betrachtet Dienstleistungen als Basis für ökonomische Austauschbeziehungen und betont die Bedeutung der Kundenintegration für den Leistungserstellungsprozess. Vargo und Lusch (2004, S. 2) definieren Dienstleistungen als „(...) the application of specialized competences

(knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself“. Bezüglich der im Zitat angesprochenen Kompetenzen unterscheiden die Autoren zwischen operanten und operanden Ressourcen.

Unter operanten Ressourcen werden das Wissen und die Fähigkeiten zusammengefasst, die von den Marktteilnehmern zur Erstellung oder Mitwirkung an der Dienstleistung eingesetzt werden. Als operande Ressourcen werden dagegen diejenigen meist tangible Ressourcen bezeichnet, die mithilfe der operanten Ressourcen genutzt oder verändert werden. Wert (Value) entsteht erst durch die Kombination von Anbieter- und Kundenressourcen und entfaltet sich dynamisch in kundenseitigen Nutzungsprozessen (Lusch/Vargo/O'Brien 2007). Abbildung 1 visualisiert die Wertgenerierung im Licht der SD-Logic für den Curated-Shopping-Kontext.

Demnach generiert die Fach- und Sortimentskompetenz (operante Ressource) der persönlichen Stilberater im Curated Shopping noch keinen Wert. Dies trifft auch auf den bloßen Tausch der kuratierten Bekleidungs-auswahl (operande Ressource) zu. Kleidungsstücke stellen lediglich ein Vehikel für die Erbringung der Dienstleistung und somit für die Generierung von Gebrauchswert (value-in-use) dar (Lusch/Vargo 2004; 2008). Der Anbieter und der Kunde selbst werden als operante Ressourcen betrachtet. Nur gelegentlich fungiert der Kunde als operande Ressource (Vargo/Lusch 2004), wenn er sich bei der Kleidungsanprobe in einem stationären Fitting

Abb. 2: Gemeinsame Wertgenerierung im Curated Shopping aus Sicht der S-Logic



Quelle: Darstellung der Verfasser in Anlehnung an Grönroos/Voima 2013, S. 141.

Room physisch in den Leistungserstellungsprozess einbringt. Allerdings verfügen lediglich Outfittery und Modomotto über solch einen stationären Ankleideraum, wengleich sie betonen, dass auch sie sich weiterhin auf die Modeberatung im E-Commerce konzentrieren wollen (Rösch 2016). Gemäß Abbildung 1 agieren Anbieter und Kunde als Ressourcenintegratoren und Koproduzenten (Value Co-Creation). Der Curated-Shopping-Anbieter kann seinen Kunden somit lediglich ein Wertversprechen (value proposition) unterbreiten (Vargo/ Lusch 2004).

Die Service Logic

Eine Präzisierung der SD-Logic stellt die Service Logic (S-Logic) von Grönroos und Voima (2013) dar, die im Rahmen der Wertschöpfung die Rolle des Anbieters und des Kunden

den sowie die Art der beiderseitigen Interaktion verstärkt analysiert. Die S-Logic kann in einem Sphären-Modell (Abbildung 2) veranschaulicht werden und ist ebenfalls problemlos auf den Curated-Shopping-Kontext übertragbar. Für die Wertgenerierung sind demnach drei Sphären von Bedeutung. Grönroos und Voima (2013, S. 140ff.) unterscheiden zwischen einer Anbietersphäre, einer Kundensphäre und einer gemeinsamen Sphäre. Die beiden letzteren sind für das Curated Shopping besonders relevant, da die Integration von Anbieter- und Kundenressourcen die Generierung eines personen-, kontext- und situationsspezifischen Wertes bedingt.

In der Anbietersphäre stellt der Anbieter dem Kunden diejenigen Ressourcen zur Verfügung, auf denen sein Wertversprechen beruht. Im Curated Shopping wird das Leistungspotenzial (potential value-in-use) des Anbieters primär durch die individualisierte Bekleidungs-vorauswahl (operante Ressource) und den One-to-One-Beratungsservice geprägt, dessen Wertbeitrag vor allem durch die Kundenkenntnisse sowie die Fach- und Sortimentskompetenz des jeweiligen Stilberaters (operante Ressourcen) beeinflusst wird. In dieser Sphäre trägt der Anbieter in der Rolle des „value facilitators“ nur indirekt zur Wertentstehung bei.

In der gemeinsamen Sphäre wird der Curated-Shopping-Anbieter dagegen zum „value co-creator“. Aufgrund der direkten Interaktion mit dem Kunden und der gemeinsamen Ressourcenintegration ist er hier in der Lage, den Wertentstehungsprozess zusammen mit dem Kunden zu beeinflussen. Da Interaktionsprozesse beidseitig ablaufen, agiert der Kunde ebenfalls als „value co-creator“. Ist die Interaktion mit dem Anbieter in dieser Sphäre dagegen nur indirekter Natur, agiert der Kunde als „value creator“.

Die Rolle des „value creators“ übernimmt der Kunde vor allem in der Kundensphäre, in der er unabhängig vom Anbieter Wert generiert. Dank der kuratierten Bekleidungs-vorauswahl fühlt sich der Kunde beispielsweise gut gekleidet oder erhält Komplimente von seinem sozialen Umfeld für

sein neues modisches Erscheinungsbild. Der Anbieter nimmt in dieser Sphäre wieder die Rolle des „value facilitator“ ein.

Abbildung 3 ordnet die wichtigsten Anbieter-Kunde-Interaktionen im Curated Shopping den soeben beschriebenen drei Sphären zu. Der Wertgenerierungsprozess beginnt mit der Aktivität (1).

One-to-One-Beratungsservice als Erfolgsrezept

Nachdem die Wertgenerierung im Curated Shopping aus Sicht der SD- und der S-Logic dargestellt worden ist, soll nun abschließend der One-to-One-Beratungsservice als zentrales Erfolgsrezept des Curated Shoppings thematisiert werden. Wengleich dieser Beratungsansatz konzeptionell auch der service- und kundenorientierten Sichtweise der SD-Logic entspricht, wird er in diesem Beitrag in das One-to-One-Marketing eingeordnet. Als solches zeichnet sich der Beratungsservice im Curated Shopping durch eine flexible und konsequente Ausrichtung an individuellen Kundenbedürfnissen und dem Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen aus (Peppers/Rogers/Dorf 1999). Der One-to-One-Beratungsservice stellt jedoch nur dann ein Erfolgsrezept im Curated Shopping dar, wenn er zielgenau implementiert wird. Entsprechend ist der Identifikation individueller Kundenbedürfnisse, der Ausgestaltung einer interaktiven Kommuni-

kation sowie dem Aufbau einer emotionalen Kundenbindung besondere Beachtung zu schenken.

Identifikation von Shopping-Motiven

Aus Anbietersicht ist die Identifikation von Shopping-Motiven zentral für ein kundenindividuelles Lösungsangebot und die Wertgenerierung für den Kunden. In der Literatur werden zwei dominierende Shopping-Motive genannt: zum einen das utilitaristische Motiv, das sich auf einen zielgerichteten und effizienten Einkauf bezieht, und zum anderen das hedonistische Motiv, bei dem das Einkaufsvergnügen für den Kunden im Vordergrund steht (z.B. Childers et al. 2001; Haas/Kenning 2014; Jones/Reynolds/Arnold 2006). Zusätzlich wird die Verkaufsberatung häufig als Instrument der Unsicherheitsvermeidung interpretiert, da sie Kaufentscheidungen erleichtern und beschleunigen kann (z.B. Kalra/Shi/Srinivasan 2003; Mortimer, K./Pressey, A. 2013). Auch im Curated-Shopping-Kontext spiegeln sich die in der Literatur belegten Motive wider. Einer Studie des ECC Köln (2015) zufolge bilden die Möglichkeit Neues auszuprobieren (52,2%) und Zeitersparnis (39,5%) die stärksten Shopping-Motive für deutsche Curated-Shopping-Nutzer. Zusätzlich wurden die Stilberatung im Online-Handel, die individuelle Bekleidungs-vorauswahl sowie die Entscheidungshilfe durch

Abb. 3: Anbieter-Kunde-Interaktionen im Curated Shopping

Wert	Anbietersphäre		Gemeinsame Sphäre		Kundensphäre	
	Anbieter	Anbieter	Kunde	Kunde (individuell)	Kunde (kollektiv)	
	potential value-in-use	value-in-use	value-in-use	value-in-use	value-in-use	
	Indirekte Interaktion		Direkte Interaktion		Indirekte Interaktion	
	Value facilitation (Ermöglichung der Wertgenerierung)	Value Co-Creation	Value Co-Creation/ Unabhängige Wertgenerierung	Unabhängige Wertgenerierung	Unabhängige soziale Value Co-Creation	
Wertgenerierung	1. Der Curated-Shopping-Anbieter plant, steuert und organisiert die betrieblichen Prozesse. Er wirbt mit One-to-One-Beratungsservice und individualisierter Bekleidungs-vorauswahl.	5b. Der Anbieter ordnet dem Kunden einen persönlichen Stilberater zu, der den Fragebogen des Kunden auswertet.	5a. Der Kunde besucht die Anbieter-Homepage und füllt zur Anmeldung einen Fragebogen aus. 6. Zusätzlich kann der Kunde seinen Stilberater am Telefon persönlich kennenlernen und weitere Angaben zu seinem Modegeschmack machen.	2. Der Kunde wird auf das Curated-Shopping-Konzept aufmerksam. 8. Der Kunde erhält die Modebox und kann die Kleidung zuhause anprobieren. 10. Der Kunde freut sich über die neuen Outfits und denkt gerne an das Einkaufserlebnis zurück.	3. Freunde berichten dem Kunden von ihren positiven Erfahrungen mit dem Curated-Shopping-Service. 4. Der Kunde recherchiert in Online-Bewertungsportalen und entscheidet sich daraufhin für einen Anbieter. 9. Der Kunde erhält Komplimente, wenn er seine neuen Outfits trägt.	
	Einflussnahme durch den Anbieter					

Quelle: Darstellung der Verfasser in Anlehnung an Grönroos/Voima 2013, S. 143.

Handlungsempfehlungen

1. Stilberater sind dafür zu sensibilisieren, dass sie als alleinige Kundenansprechpartner eine Schlüsselrolle für die Wertgenerierung im Curated Shopping einnehmen.
2. Kundenbedürfnisse sind explizit in den Fokus der Unternehmensaktivitäten zu stellen.
3. Die Identifikation von Kundenbedürfnissen, die Ausgestaltung einer interaktiven Kommunikation sowie der Aufbau emotionaler Kundenbindungen tragen zur Optimierung des Lösungsangebots bei.
4. Die richtige Nutzung der Kundenangaben, deren Umsetzung in kundenindividuelle Outfits sowie eine einfache Kundenhandhabung sind zu gewährleisten.

den Stilberater als Vorteile genannt. Für diese Vielfalt an Shopping-Motiven müssen Curated-Shopping-Anbieter ihre Stilberater sensibilisieren und die motivationstheoretischen Erkenntnisse nutzen, um durch Interaktivität den Kundendialog zu individualisieren. Vorschläge zur Methodik für die situationsspezifische Identifikation und Analyse von value-relevanten Shopping-Motiven liegen vor (Jacob/Bruns 2014).

Interaktivität, Individualisierung und Dialog

Im Curated Shopping sind Interaktivität, Individualisierung sowie der kontinuierliche Dialog mit dem Kunden zentrale Prämissen für die kundenspezifische Bekleidungs-vorauswahl. Aus diesem Grund basiert der One-to-One-Beratungsservice auf einem interaktionsorientierten Kommunikationsverständnis, das sich sowohl in der SD-Logic (Lusch/Vargo 2009) als auch im One-to-One-Marketingansatz (Peppers/Roggers/Dorf 1999) widerspiegelt. Kommunikation ist demnach vor allem durch Dialog und somit durch den unmittelbaren Austausch zwischen Anbieter und Kunde geprägt. Im Zuge der Digitalisierung vereinfacht eine Individualisierung der Kommunikation, den Kunden in die Leistungserstellung zu involvieren und in seinem Einkaufsprozess zu unterstützen (Rudolph et al. 2015). Curated-Shopping-Anbieter haben das Potenzial der digitalen, vernetzten Kommunikation für ihr Unternehmen bereits erkannt, indem sie beispielsweise eine Live-Chat-Beratung anbieten oder die Facebook-Profile ihrer Kunden nutzen, um anschließend optimale Beklei-

dungsempfehlungen aussprechen zu können (Weiber/Wolf 2014). Ziel des One-to-One-Beratungsservice im Curated Shopping ist es, Outfit-Lösungsvorschläge fortlaufend an neuen Kundenangaben auszurichten. Die richtige Nutzung

Getreu der Maxime „Do it for me“ anstelle von „Do it yourself“ stellt der Stilberater Kundenbedürfnisse explizit in den Fokus der Unternehmensaktivitäten.

der im Vorfeld gesammelten Kundenangaben und deren Umsetzung in Outfits sind dabei entscheidend, um die Beratungsbeziehung auch über einzelne Transaktionen hinaus aufrechtzuerhalten.


Emotionale Kundenbindungen

Individualisierung, Interaktivität und der gemeinsame Dialog dienen Curated-Shopping-Anbietern auch als Mittel zur Erzeugung emotionaler Kundennähe, die den Aufbau langfristiger Kundenbindungen fördert (Möhlenbruch/Georgi/Kohlmann 2014). Durch die Emotionalisierung von Kunden-

bindungen können bestehende aber auch potenzielle Kunden zur Nutzung des Leistungsangebots motiviert werden, damit sie aus dem Wertversprechen des Anbieters selbst Wert generieren. Zu diesem Zweck veröffentlichen manche Curated-Shopping-Anbieter Kurzbiografien ihrer Stilberater (Gyllensvärd/Kaufmann 2013), um das Kundenvertrauen in die Beratungskompetenz ihrer Stilberater zu gewinnen. Der Aufbau einer Vertrauensebene hilft, die räumliche Distanz zum Kunden zu überwinden. Aus diesem Grund agiert der Stilberater als stetiger Online-Shopping-Begleiter, der positive Emotionen beim Kunden auslöst und die Bindung zum Anbieter stärkt. Aus langfristiger Sicht können dadurch die Zahlungsbereitschaft sowie die Warenkörbe von Kunden erhöht, Absatzpotenziale durch Cross- und Up-Selling gesteigert und Retouren reduziert werden.

Fazit

Im Curated Shopping nimmt der persönliche Stilberater als alleiniger Kundenansprechpartner eine Schlüsselrolle für die Wertgenerierung ein (Möhlenbruch/Georgi/Kohlmann 2016). Zwar entsteht der eigentliche Wert der Bekleidungs-auswahl erst durch die Nutzung durch den Kunden (Grönross 2011), unter Anwendung eines One-to-One-Beratungsansatzes kann der Stilberater jedoch ein auf die individuellen Kundenbedürfnisse abgestimmtes Wertversprechen anbieten. Getreu der Maxime „Do it for me“ anstelle von „Do it yourself“ stellt er Kundenbedürfnisse explizit in den Fokus

der Unternehmensaktivitäten. Dadurch leistet er einen wesentlichen Beitrag zur hohen Kundennutzen- und Lösungsorientierung des Anbieters. Eine differenzierte und fundierte Einschätzung des Wertschöpfungspotenzials für den Handel bedarf allerdings der Durchführung erster empirischer Studien. Die Zukunft wird zeigen, ob und in welchem Maße sich Curated Shopping langfristig als feste Säule im Handel etablieren kann. 

Kernthesen

1. Das Curated Shopping verbindet das breite Produktsortiment des Online-Handels mit dem Beratungsservice des stationären Handels.
2. Durch One-to-One-Beratungsservice wird dem Kunden eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe geboten, um einer Informationsüberflutung durch das große Online-Angebot entgegenzuwirken.
3. Von wesentlicher Bedeutung im Solution Selling ist die wechselseitige Wertgenerierung zwischen Kunde und Anbieter.
4. Das auf der SD- und der S-Logic beruhende Wertverständnis ist problemlos auf das Curated-Shopping-Angebot übertragbar.
5. Anbieter und Kunde agieren als Ressourcenintegratoren und Koproduzenten.

Literatur

Arora, N. et al. (2008): Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice, in: *Marketing Letters*, 19, S. 305–321.

Brito, P. Q. et al. (2015): Customer segmentation in a large database of an online customized fashion business, in: *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 36, S. 93–100.

Brynjolfsson, E./Hu, Y. J./Rahman, M. S. (2013): Competing in the Age of Omnichannel Retailing, in: *MIT Sloan Management Review*, 54, 4, S. 23–29.

Childers, T.L. et al. (2001): Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior, in: *Journal of Retailing*, 77, 4, S. 511–535.

Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2006): Charting a Path Toward Integrated Solutions, in: *MIT Sloan Management Review*, 47, 3, S. 39–48.

ECC Köln (2015): Curated Shopping – Jeder vierte Online-Shopper hat Interesse, <http://www.ifhkoeln.de/nc/blog/details/curated-shopping-jeder-vierte-online-shopper-hat-interesse/>, Abruf 05.06.2016.

Elsharnouby, T.H./Mahrous, A.A. (2015): Customer participation in online co-creation experience: the role of e-service quality, in: *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9, 4, S. 313–336.

Franzreb, B. (2015): Curated Shopping: Zalando startet Zalon, in: *TextilWirtschaft*, http://www.textilwirtschaft.de/business/Curated-Shopping-Zalando-startet-Zalon_97107.html, Abruf 18.05.2016.

Grönroos, C. (2011): Value co-creation in service logic: A critical analysis, in: *Marketing theory*, 11, 3, S. 279–301.

Grönroos, C./Voima, P. (2013): Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 2, S. 133–150.

Gyllensvärd, D./Kaufmann, S. (2013): Curated Shopping als Alternative zu ePace getriebenen Category-Killer-Konzepten, in: Heinemann, G./Haug, K./Gehrckens, M. (Hrsg): *Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile*, Wiesbaden, S. 187–200.

Haas, A./Kenning, P. (2014): Utilitarian and Hedonic Motivators of Shoppers' Decision to Consult with Salespeople, in: *Journal of Retailing*, 90, 3, S. 428–441.

Jacob, F./Bruns, K. (2014): Vom Produkt-Marketing zum Marketing für Mobile-Use-Leistungen, in: *Marketing Review St. Gallen*, 5, S. 14–21.

Jones, M.A./Reynolds, K.E./Arnold, M.J. (2006): Hedonic and Utilitarian Shopping Value: Investigating Differential Effects on Retail Outcomes, in: *Journal of Business Research*, 59, 9, S. 974–81.

Kalra, A./Shi, M./Srinivasan, K. (2003): Salesforce Compensation Scheme and Consumer Inferences, in: *Management Science*, 49, S. 655–672.

Kindhochdrei (2016): Startseite, <https://www.kindhochdrei.de/>, Abruf 18.05.2016.

Lee, G.G./Lin, H.F. (2005): Customer perceptions of e-service quality in online shopping, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33, 2, S. 161–176.

Lusch, R.F./Vargo, S.L. (2009): Service-dominant logic – a guiding framework for inbound marketing, in: *Marketing Review St. Gallen*, 26, 6, S. 6–10.

Lusch, R.F./Vargo, S.L./O'Brien, M. (2007): Competing through service: Insights from service-dominant logic, in: *Journal of Retailing*, 83, 1, S. 5–18.

Möhlenbruch, D./Georgi, D./Kohlmann, A. (2016): Curated Shopping als serviceorientiertes Geschäftsmodell, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg): *Service-transformation*, Wiesbaden, S. 210–228.

Möhlenbruch, D./Georgi, J./Kohlmann, A. (2014): Erfolgspotenziale der Prozessorientierung im Curated Shopping, in: *Marketing Review St. Gallen*, 31, 6, S. 22–33.

Mortimer, K./Pressey, A. (2013): Consumer Information Search and Credence Services: Implications for Service Providers, in: *Journal of Services Marketing*, 27, 1, S. 49–58.

Peppers, D./Rogers, M./Dorf, B. (1999): Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?, in: *Harvard Business Review*, The January-February Issue.

Rigby, D. (2011): The future of shopping, in: *Harvard Business Review*, 89, 12, S. 65–76.

Rösch, B. (2016): Curated Shopping: Das Erwachen der stationären Macht. *Etailment*, dfv-Mediengruppe, <http://etailment.de/thema/marketing/Curated-Shopping-Das-Erwachen-der-stationaeren-Macht-3865>, Abruf 31.05.2016.

Rudolph, T. et al. (2015): Die Nutzung mobiler Shopping Apps im Kaufprozess, in: *Marketing Review St. Gallen*, 3, 32, S. 42–49.

Sawhney, M. (2006): Going beyond the product: Defining, Designing and delivering customer solutions. The service-dominant logic of marketing (S. 365-381). New York: M.E. Sharpe.

Shepherd, C./Ahmed, P. K. (2000): From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage, in: *European Journal of Innovation Management*, 3, 2, S. 100–106.

Thomas, J. (2013): Curated Shopping – Verliert der Mensch seinen eigenen Geschmack. Berlin Valley, <http://berlinvalley.com/curated-shopping-verliert-der-mensch-seinen-eigenen-geschmack/>, Abruf 18.05.2016.

Vargo, S.L. (2009): Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: A Service-Dominant Logic

Perspective, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 5/6, S. 373–379.

Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, S. 1–10.

Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: *Journal of Marketing*, 68, 1, S. 1–17.

Verhoef, P. C./Kannan, P. K./Inman, J. J. (2015): From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, in: *Journal of Retailing*, 91, 2, S. 174–181.

Weiber, R./Wolf, T. 2014: Privacy Research durch Social Screening, in: *Marketing Review St. Gallen*, 31, 4, S. 42–51.

Woratschek, H./Horbel, C./Popp, B. (2015): Value Creation im Sport: Von der Integrativität zum Sport Value Framework, in: Fließ, S. et al.: *Kundenintegration und Leistungslehre: Integrative Wertschöpfung in Dienstleistungen, Solutions und Entrepreneurship*, Wiesbaden, S. 135–155.