



Studie Retail

„Let your enemy inspire you“

Warum der stationäre Handel den Online-Handel als Inspiration sehen sollte



MOONROC STUDIE

**„LET YOUR ENEMY INSPIRE YOU“ –
WARUM DER STATIONÄRE HANDEL DEN ONLINE-
HANDEL ALS INSPIRATION SEHEN SOLLTE**

AUTOREN

Alexandra Windele
Philippe Gerlach

www.moonroc.de



IMPRESSUM

„LET YOUR ENEMY INSPIRE YOU“ – WARUM DER STATIONÄRE HANDEL DEN ONLINE-HANDEL ALS INSPIRATION SEHEN SOLLTE

Eine Studie von MOONROC Advisory Partners und dem
MOONROC Institute of Economic Research (MIER)

Auflage 02/2019

Herausgeber

MOONROC Advisory Partners GmbH
Steinsdorfstraße 14
80538 München
E-Mail: company@moonroc.de
Internet: www.moonroc.de

"I am the world's worst salesman, therefore, I must make it easy for people to buy."

Frank Winfield Woolworth

INHALT

VORWORT – DIE LEHREN DES GEGNERS	IV
EXECUTIVE SUMMARY	VI
1. ONLINE-HANDEL – DIE GEISTER, DIE ICH RIEF	1
2. DIE KUNST, DEN KUNDEN ZU KENNEN	5
2.1. DIE VIER PHASEN DES ONLINE-EINKAUFSPROZESSES	5
PHASE 1: ERSTER EINDRUCK	7
PHASE 2: KAUFANBAHNUNG	11
PHASE 3: KAUFABWICKLUNG	15
PHASE 4: NACHKAUFPHASE	17
2.2. DIGITAL DARWIN: WAS KUNDEN HEUTE ERWARTEN	20
3. WIE HÄNDLER HEUTE HANDELN KÖNNEN	25
3.1. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	25
3.2. VORAUSSETZUNGEN IM UNTERNEHMEN	40
4. INSPIRATION ONLINE-HANDEL	46
QUELLEN	A

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: VIER PHASEN ONLINE-EINKAUFSPROZESS	5
ABBILDUNG 2: PHASE 1: ERSTER EINDRUCK	7
ABBILDUNG 3: PHASE 2: KAUFANBAHNUNG	11
ABBILDUNG 4: PHASE 3: KAUFABWICKLUNG	15
ABBILDUNG 5: PHASE 4: NACHKAUFPHASE	17
ABBILDUNG 6: ERFÜLLUNG DER ZUKÜNFTIGEN ERWARTUNGSHALTUNG	38
ABBILDUNG 7: VORAUSSETZUNGEN IM UNTERNEHMEN	45

1 Der Handel wächst (fast) ausschließlich Online

Der Online-Einkauf wird bei Kunden zunehmend beliebter.



2 Online-Shopping unterscheidet sich vom stationären Einkauf



Online-Shopping setzt entlang des gesamten Einkaufsprozesses neue Maßstäbe hinsichtlich Individualität, Effizienz und Convenience.



3 Der Online-Einkauf verändert die Kundenerwartungen



Kunden gewöhnen sich an die Online-Prozesse. Dadurch verändern sich Erwartungen an den Einkauf.



4 Der stationäre Handel muss reagieren

Individualität und **Erlebnis**, **Effizienz** und **Convenience** müssen auch entlang des Offline-Einkaufsprozesses sichergestellt werden.



5 Kundenzentrierung und innovative Konzepte begeistern die Kunden stationär

Durch die Anpassung an die neuen Kundenerwartungen können stationäre Händler weiterhin dem Online-Handel standhalten.



VORWORT – DIE LEHREN DES GEGNERS

Der Online-Handel in Deutschland wächst rasant und windet sich wie eine Schlingpflanze um die stationären Händler Deutschlands – das zumindest suggeriert die Presse in weiten Teilen. Ein paar Zahlen vorneweg: Der deutsche Online-Handel verantwortet derzeit einen Anteil von 10% des Umsatzes, bis 2025 sollen es 15% sein. Das Wachstum der Branche liegt kumuliert bei fast 3% p.a. Betrachtet man das Wachstum online und offline separat, wird deutlich, dass der Wachstumstreiber in Wirklichkeit das Onlinegeschäft mit beeindruckenden 13% jährlichem Zuwachs ist – im Vergleich zum stationären Einzelhandel mit nur 2%. Presse und interne Branchen-Spezialisten sind sich einig: Online ändert alles! Online-Händler werden zum Problem, ja beinahe zum Feindbild des stationären Handels erhoben. Eine Rolle, die den digitalen Angreifern sichtlich gefällt. Zudem eine Botschaft, die nicht zuletzt auch beim Endkunden das Interesse am digitalen und innovativen Shopping-Angebot weckt. Ein Eigentor also?

Wir haben uns die Zeit genommen, die Marktentwicklung mit ein wenig Abstand zu betrachten und uns die Frage gestellt: Inwiefern ist die Online-Konkurrenz wirklich eine Bedrohung für den Einzelhandel? Was machen Online-Händler konkret besser als Stationäre und wie stellen sie das an? Wo liegen die Schwächen des Online-Handels und warum kaufen Menschen eigentlich wirklich online ein? Unser Ziel ist es, zu verstehen: Was kann der Einzelhandel von den digitalen Angreifern lernen – ganz konkret?

Ja, der Online-Handel ist für einen Teil des Handelswachstums verantwortlich. Bei genauerem Hinsehen ist die allgemeine mediale Apokalyptik jedoch nicht gerechtfertigt. Die Zeit ist reif, den Erfolg des Online-Handels zu verstehen und es selbst besser zu machen.

Die viel propagierten Zahlen zeigen aber noch einen weiteren Umstand auf, dem sich die Branche langsam aber sicher stellen muss: Die bisherigen Antworten der stationären Händler auf die neue Wettbewerbssituation scheinen nicht der Weg in eine erfolgreiche Zukunft zu sein. Fakt ist: Die Branche hat ihre Antwort auf die neue Situation noch nicht gefunden, gesteht sich das aber nicht

immer ein. Dieser Umstand sollte den Entscheidern der Branche viel mehr Sorgen bereiten als der Erfolg der Online-Händler. Es geht nicht um die Entstehung eines neuen Wettbewerbers mit anderem Geschäftsmodell. Sondern es geht darum, die richtigen Antworten zu finden, um trotz, oder gerade wegen des Wettbewerbers, erfolgreich zu sein.

Veränderung ist nötig, doch die bisherigen Lösungswege der Retail-Unternehmen (von Multi-, Omni- oder Every-Channel, Big Data und Industrie 4.0) haben nicht zum Erfolg geführt. Die Branche hat nachweislich noch keine funktionierende Antwort auf den neuen Wettbewerb gefunden. Vielleicht denken viele Retailer weiterhin zu klassisch, man müsste mehr neue und wirkungsvolle Impulse zulassen.

Wen fragt man nun am besten, wenn man Antworten auf unsere Fragen sucht? Richtig, den stationären Handel und den Online-Handel. Und zudem am besten noch die Leute, die seriös Daten auswerten und die Zukunft mitgestalten. Nur so sahen wir einen Weg, die Erwartungshaltung der Kunden zu verstehen und mögliche Anpassungsbedarfe für den stationären Handel herauszuarbeiten. Was wir gefunden haben ist erstaunlich. Bei genauer Betrachtung und richtiger Interpretation aller Puzzleteile zeichnet sich ein konkretes Bild der Versäumnisse des stationären Handels in den letzten Jahrzehnten ab. Die gute Nachricht ist: Auch die Lösung liegt näher als viele glauben.

Mit unserer neuen Studie „Let your enemy inspire you – Warum der stationäre Handel den Online-Handel als Inspiration sehen sollte“, möchten wir Sie gerne an unseren Erkenntnissen teilhaben lassen. Machen Sie es wie der Online-Handel: Lassen Sie sich auf neue Gedankengänge ein und machen Sie es jeden Tag ein Stück besser als gestern.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.


Philippe Gerlach


Alexandra Windele

MOONROC Advisory Partners GmbH

EXECUTIVE SUMMARY

Wachstum, Stagnation oder Niedergang? Wie verläuft die Entwicklung des Handels online und offline? Werden traditionelle Händler überrollt von der Welle der Online-Händler, die nun auch den stationären Markt aufmischen? Und was hat es mit den vielbeschworenen Kundenerwartungen auf sich? Ist vielleicht doch alles halb so wild?

Wir glauben, der stationäre Handel hat Online erst zu seinem Erfolg verholfen. Wir glauben, der stationäre Handel wird auch in Zukunft relevant sein. Aber vor allem glauben wir, dass der Zeitpunkt gekommen ist, die bisherige Strategie zu hinterfragen und zu verstehen, was Retailer wirklich von der Online-Konkurrenz lernen müssen, um zu überleben. Wir zeigen Ihnen konkrete Lösungsansätze auf. Lesen Sie selbst.

Der stationäre Handel lässt Chancen ungenutzt, die er vom Online-Handel vorgelebt bekommt. Der Erfolg der Konzepte ist durch den Erfolg der Online-Händler bewiesen. Doch es macht niemand etwas daraus. Warum eigentlich nicht?

Der Online-Handel hat die Erwartungshaltung der Kunden an das Shopping beeinflusst. Der stationäre Handel spürt das, nicht zuletzt durch geringeres Wachstum. Viele folgern daraus, dass der Kunde „Online“ will. An Literatur zu dieser These mangelt es nicht. Doch in der ganzen Debatte stellt niemand eine wirklich relevante Frage: Wie kann das sein? Warum will der Kunde Online – oder: Will er das eigentlich wirklich? Wie ist der kometenhafte Aufstieg der Online-Händler zu erklären? Wollte der Kunde Online von Anfang an? Im Gegenteil. Vor nicht allzu langer Zeit war das Vertrauen in den Online-Handel schwach und Einkäufe im Netz galten als risikoreich, nicht zuletzt des Bezahlens wegen. Dass sich Online trotz aller Vorbehalte der Kunden und einer anfänglich sehr umständlichen Kaufabwicklung durchsetzen konnte, ist also nicht zwangsläufig darauf zurückzuführen, dass der Kunde diesen Kanal dem stationären naturgemäß vorzog. Nein, vielleicht ist die Wahrheit eine andere? Vielleicht war der Kunde mit dem stationären Handel einfach schon länger unzufrieden und nahm die Alternative

dankend an – aller Vorbehalte zum Trotz. Man könnte daraus folgern, dass die Unzufriedenheit des Kunden groß genug war, um sich auf das Wagnis Online einzulassen. Das war die Chance der neuen Wettbewerber, welche diese clever zu nutzen wussten. Das neue Segment hat sich rasend schnell entwickelt und verstand es, die meisten Service-Lücken zum Einkauf in der Filiale zu schließen. Heute ist es genau umgekehrt, Online setzt die Benchmark und Offline ist gefragt aufzuholen. Das Beispiel des vergangenen Jahrzehnts sollte eines lehren: Es ist falsch, der Online-Welt mit Arroganz zu begegnen. Ebenso ist es falsch, in Panik zu verfallen. Vielmehr werden wir Ihnen im Rahmen dieser Studie dabei helfen, die echten Erfolgsrezepte der Online-Händler zu verstehen und Lösungen aufzeigen, wie stationäre Händler diese Konzepte adaptieren können, um nicht den Anschluss zu verlieren. Denn mit der richtigen Strategie ist nicht nur Überleben möglich, sondern Überholen.

In den letzten 10 Jahren waren die stationären Retailer die größten Förderer des Online-Handels. Jetzt wundert man sich, wie es so weit hat kommen können. Doch die Schlacht ist noch nicht final geschlagen und wer genau hinsieht, erkennt: Die Chancen der Etablierten stehen nicht schlecht – Handeln vorausgesetzt.

Eine persönliche Begrüßung in der Shopping-App, Influencer, Produktbewertungen, intelligente Empfehlungen oder auch die Lieferung an den Wunschort zur Wunschzeit – der Online-Handel hat sich viel einfallen lassen, um zu überzeugen und in der Gunst des Kunden zu stehen. Inzwischen verändert dies auch die Erwartungshaltung des Kunden an den Einkauf – online und offline. Die Auswertung von Kundendaten und der Einsatz von Recommender Systems werten zusätzlich die Möglichkeiten des Online-Handels auf. Doch was macht der stationäre Handel, um sich zu entwickeln?

Wir zeigen, dass Retailer derzeit die meisten Chancen ungenutzt lassen, die sie von der Online-Welt vorgelebt bekommen. Zu oft werden die wirklichen Erfolgsrezepte der Online-Händler missinterpretiert. Es geht nicht um die überfokussierte Zustellung zum Aufenthaltsort. Vielmehr geht es um die Chance, dem Kunden einen Mehrwert zu liefern, der deutlich über dem des Online-Handels liegen kann, bis hin zu einem Wandel des Ortes für den Bedarfeinkauf zum Treffpunkt für soziale Erlebnisse. Damit das emotionale Produkterlebnis ungestört im Fokus stehen kann, müssen die unterstützenden Prozesse möglichst

einfach und unauffällig nebenbei ablaufen. Hierzu müssen Elemente aus dem Online-Handel kreativ übertragen werden, sei es Effizienz in der Suche nach dem gewünschten Produkt oder die Erhöhung der Bequemlichkeit durch die direkte Bezahlung beim Verkäufer nach einem Beratungsgespräch, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Der Online-Handel gilt allgemein als „personalisiert“. Doch wie ist das möglich? Ein Einkauf auf Distanz ohne menschlichen Kontakt. Wie kann eine Interaktion mit einem Algorithmus persönlicher sein als ein Einkauf in einer Filiale oder Boutique? Das ist nur möglich, wenn die Interaktion mit Maschinen menschlicher wird und zugleich die Interaktion mit dem Menschen maschineller, austauschbarer also. Durch eine falsche Strategie ebnet der stationäre Handel dem Wettbewerb den Weg und gibt gleichzeitig einen seiner wichtigsten Vorteile aus der Hand.

Wir verdeutlichen in unserer Studie „Let your enemy inspire you – Warum der stationäre Handel den Online-Handel als Inspiration sehen sollte“, wie der stationäre Handel vom menschlichen Kontakt zwischen dem Kunden und dem Verkäufer sowie der physischen Verfügbarkeit der Produkte profitieren kann und dass gerade darin die Möglichkeiten stecken, dem Online-Handel überlegen zu sein. Denn der Kunde wählt nur Online, wenn er mit Offline nicht zufrieden ist. Der Kunde „will“ nicht Online, er wurde über die letzten Jahre schlichtweg immer mehr dazu gedrängt.

1. ONLINE-HANDEL – DIE GEISTER, DIE ICH RIEF

„Amazon macht die Innenstädte kaputt. Naja, wenn eine Website interessanter als eine Innenstadt ist...“ (Innovationsforscherin Kathrin M. Möslein)

RETAIL-APOKALYPSE Der Online-Handel ist ein fester Bestandteil der deutschen Einzelhandelslandschaft. Seine wachsende Relevanz für die deutschen Konsumenten zeigt sich im Umsatzwachstum der letzten Jahre: Von 2010 bis 2018 verzeichnete der Online-Handelsumsatz in Deutschland ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 13%. Der klassische stationäre Handel kommt im gleichen Zeitraum lediglich auf 2%. Sätze wie „der Online-Handel bedroht den stationären Handel!“ oder „die Innenstädte sterben aufgrund des Online-Handels aus“ sind daher in der Handelswelt häufig zu vernehmen. Manche sprechen von einer drohenden „Retail-Apokalypse“. Tatsächlich ist zu erwarten, dass der Anteil des Online-Handels am gesamten deutschen Einzelhandelsumsatz bis 2025 weiter auf rund 15% (2015: 9%) ansteigen wird. Wir sehen einen Anstieg auf 15% eher als eine Höchstgrenze. Sowohl logistische Restriktionen als auch die generelle Aufteilung in Food / Non Food Warengruppen werden die Leitplanken für den Marktanteil des Online-Geschäfts sein. Ein Blick in die Fußgängerzonen verrät jedoch auch – die Kunden haben ihre Aufmerksamkeit mehr auf das Smartphone gerichtet als auf die Schaufenster. Doch woran liegt das und ist dieser Umstand den Kunden wirklich übel zu nehmen?

Oft zeigt sich schon an der Ladenfront, was in den letzten Jahren die Stagnation der stationären Umsätze hervorgerufen hat.

Das Smartphone bietet aktuellste News, die Möglichkeit mit Freunden vernetzt zu sein, immer und überall alle benötigten Informationen auf einen Klick abrufen zu können – doch was bieten Stores und Schaufenster im Vergleich? Meist sind es noch immer die gleichen Schaufensterpuppen und das gleiche Arrangement wie vor vielen Jahren – das einzige, das sich geändert hat, ist der Schnitt der Kleidung. Doch ist das Grundprinzip des Markenauftritts und der Vertriebs-

logik noch das gleiche wie vor 200 Jahren, mit dem Unterschied, dass damals das Servicelevel deutlich höher war. Die Schaufenster der bekannten Ketten vermitteln dem Kunden immer häufiger Botschaften, die der Kunde mit wenig Interesse registriert. Das Angebot der Stores ist meist nahezu identisch, die Präsentation ist starr und altbekannt.

Mit seinem Blick aufs Smartphone sagt der Kunde den Retailern nicht: „Ich will lieber Online“. Er sagt ihnen: „Hallo Handel! Gebt mir einen Grund in eure Schaufenster zu blicken! Gebt mir etwas, das ich noch nicht kenne!“ Böse Zungen würden es so formulieren: „Langweilt mich nicht!“

Stationäre Händler haben Schwierigkeiten, aus ihrem traditionellen Schema ausubrechen und die Kunden mit neuen, kreativen Ideen abzuholen. Ein neuer Trend erhöht den Druck auf die traditionellen Händler zusätzlich: Outlets der durch den Online-Handel bekannt gewordenen Unternehmen gelingt es immer besser, die Aufmerksamkeit der Kunden zu gewinnen und diese in ihre Läden und die damit verbundene Online-Welt zu locken. Beispiele hierfür sind die stationären Geschäfte von Notebooksbilliger.de, Mister Spex oder Amazon Go in den USA.

Dass immer mehr ehemals reine Online-Händler in den stationären Bereich expandieren, lässt vermuten, welches großes Potenzial Webshops im stationären Handel sehen. Potenzial auf dem die Retailer sitzen. Auch die Zahlen sprechen dafür. Es ist unwahrscheinlich, dass der Online-Handel weiterhin mit der Geschwindigkeit der letzten Jahre wächst. Vielmehr ist ein degressives Wachstum zu erwarten. Bei einer Steigerung des Online-Anteils am Einzelhandelsumsatz auf 15% im Jahr 2025 werden weiterhin 85% stationär generiert. Doch wird dieser Umsatz durch klassischen stationären Handel abgedeckt oder springen die stationären Outlets der Online-Händler in diese Bresche? Die stationären Händler müssen aktiv werden, um sich im Kampf um die Umsätze der Kunden gegen die Online-Wettbewerber behaupten zu können. Ein minimales Store-Redesign oder eine „großartige App“ revolutionieren kein schlecht positioniertes Geschäftsmodell. Doch diese Botschaft scheint noch nicht bei allen Retailern angekommen zu sein.

Wer herausfinden möchte, was der stationäre Handel verändern muss, sollte verstehen, was die Kunden zum Online-Shopping bewegt und welche Vorteile

sie darin sehen. Wie haben sich die Kundenerwartungen an den Einkaufsprozess verändert? Kann auch ein traditioneller, stationärer Händler durch gezielte und gut überlegte Adaption dem steigenden Marktanteil des Online-Handels entgegenwirken?

Der stationäre Handel hat gute Karten, sich gegen den Online-Handel durchzusetzen, wenn er jetzt die richtigen Schritte einleitet und den Mut aufbringt, Konzepte der Vergangenheit über Bord zu werfen und zu akzeptieren, dass die digitalen Vorstöße der jüngeren Vergangenheit noch nicht des Rätsels Lösung sind.

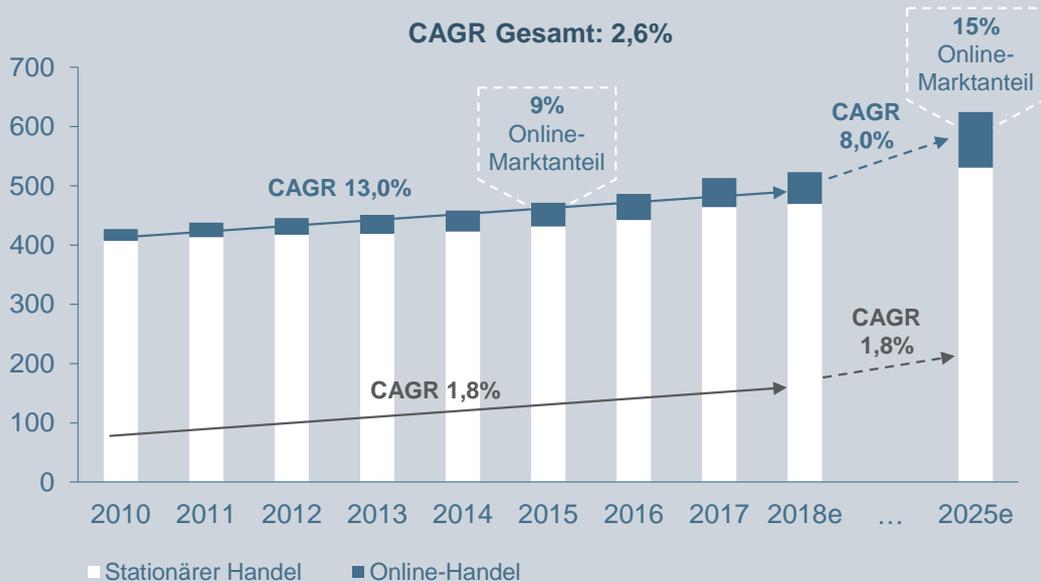
Warum wir so sicher sind, dass gut gemachtes Offline-Shopping auch in Zukunft den Vorzug der Kunden genießen wird? Beantworten Sie einfach die folgende Frage einmal ganz für sich allein: „Haben Sie sich schon einmal zum gemeinsamen Online-Shopping mit einem Freund oder einer Freundin verabredet?“

Lust, etwas zu verändern?

ENTWICKLUNG DES DEUTSCHEN EINZELHANDELS

Der Umsatz des deutschen Einzelhandels wächst fast ausschließlich Online

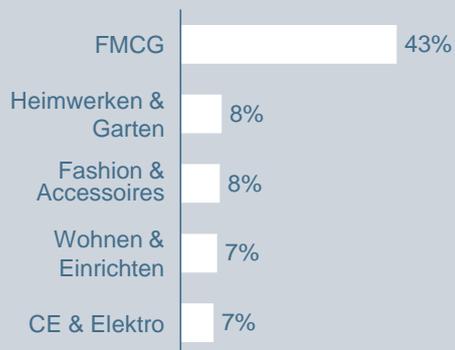
Netto-Umsatz (in Mrd. €)



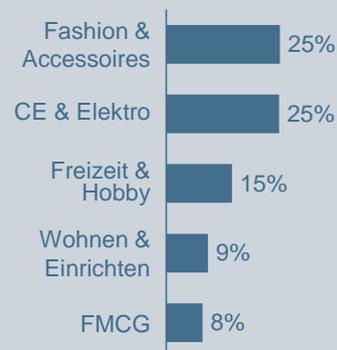
Top 5 Branchen Stationär und Online

Branchenanteile am Netto-Umsatz des Einzelhandels stationär & online in DE 2017

Stationärer Handel



Online-Handel



Quellen: MOONROC Prognose, Handelsverband Deutschland (HDE)

2. DER ONLINE-EINKAUFSPROZESS UND DIE KUNST, DEN KUNDEN ZU KENNEN

Was treibt die Kunden in Online-Shops? Welche Gründe gibt es, im stationären Handel einkaufen zu gehen? Antworten auf diese Frage zu finden ist eine der zukünftigen Kernaufgaben für stationäre Händler. Nur so kann nachvollzogen werden, weshalb Kunden abwandern und wie sich das Online-Shopping auf die Erwartungshaltung der Kunden bezüglich des Einkaufs auswirkt. Wie verläuft der Einkaufsprozess online und welche Vorteile bietet der Online-Handel dem Kunden inzwischen gegenüber den Filialen in der Fußgängerzone?

2.1. DIE VIER PHASEN DES ONLINE-EINKAUFSPROZESSES

Der Online-Einkaufsprozess umfasst vier intuitiv nachvollziehbare Phasen: Erster Eindruck, Kaufanbahnung, Kaufabwicklung und Nachkaufphase.



Abbildung 1: Vier Phasen Online-Einkaufsprozess

Innerhalb der Phasen des Einkaufsprozesses unterscheidet sich der Online-Handel stark vom stationären Pendant. Zahlreiche Erfolgstreiber zeichnen die Marktbearbeitung des Online-Handels aus.

ERFOLGSTREIBER ENTLANG DES ONLINE-EINKAUFSPROZESSES

1

ERSTER EINDRUCK

STUFEN	AUFMERKSAMKEIT DES KUNDEN	ZUGANG ZUM SORTIMENT
ERFOLGSTREIBER	<ul style="list-style-type: none">Gezielte Ansprache von KundengruppenKlare Kommunikation der Unique Selling PropositionIndividuelle Kundenansprache	<ul style="list-style-type: none">Personalisierte WebsiteVielfältiges, aktuelles Sortiment & VerfügbarkeitPreistransparenz & attraktive Aktionen

2

KAUFANBAHNUNG

STUFEN	PRODUKTINFORMATION	BERATUNG
ERFOLGSTREIBER	<ul style="list-style-type: none">Schnelles Auffinden des gewünschten ProduktesDetaillierte ProduktinformationenProduktbewertungen anderer Kunden	<ul style="list-style-type: none">Gute ProduktvergleichsmöglichkeitProduktvorschlägeCurated Shopping

3

KAUFABWICKLUNG

STUFEN	AUFGABE BESTELLUNG	BEZAHLVORGANG
ERFOLGSTREIBER	<ul style="list-style-type: none">Übersichtlicher Warenkorb & MerklisteEinfacher Bestellprozess	<ul style="list-style-type: none">Schneller, einfacher BezahlvorgangAuswahl an Bezahlalternativen

4

NACHKAUFPHASE

STUFEN	LIEFERUNG UND RETOUREN	AFTER-SALES
ERFOLGSTREIBER	<ul style="list-style-type: none">Schnelle Abwicklung der Lieferung & RetourenGesetzlich geregeltes Rückgaberecht	<ul style="list-style-type: none">Guter KundenserviceMöglichkeit zur Meinungsäußerung

PHASE 1: ERSTER EINDRUCK



Abbildung 2: Phase 1 des Online-Einkaufsprozesses: Erster Eindruck

AUFMERKSAMKEIT DES KUNDEN

» GEZIELTE ANSPRACHE VON KUNDENGRUPPEN

Die Aufmerksamkeit des Kunden zu erlangen ist ausschlaggebend dafür, ob ein Unternehmen in der Online-Welt erfolgreich ist oder nicht. Anders als im stationären Umfeld kommt es nicht vor, dass der Kunde zufällig an einem Online-Shop vorbeiläuft und dort einen Spontankauf tätigt. Zunächst muss der Kunde auf die Website gelockt werden. Genau dies stellt einen der Vorteile des Online-Handels gegenüber dem stationären Handel dar. Ein Online-Händler muss festlegen, wie er seine Kunden erreicht und vor allem, welche Kunden er erreichen möchte. Er ist aufgrund der Natur seiner Vertriebsumgebung dazu gezwungen. Eine Kunst, die viele Retailer nie beherrschen mussten und es deshalb auch nicht tun. Im Wettbewerb mit Online ist das ein Nachteil. Die individuellen Vorlieben der Kunden lassen sich heute leichter herausfinden als noch vor einigen Jahren. Beispielsweise hilft der Einsatz von Social Media Analysen. Auf Facebook und Co. geben die Kunden ihre Interessen preis und ermöglichen so den Online-Händlern, die für sie relevanten Kunden anzusprechen.

Was bedeuten Cookies für den Online-Handel? Übertragen auf den Kontext der stationären Händler ist das in etwa so, als käme ein Kunde z.B. in eine „Scotch & Soda“ Filiale und sagt: „Hallo, ich bin Hr. Hase und ich komme gerade von H&M. Ich interessiere mich für Sportwagen, Pomade und Lederjacken. In Schaufenstern schaue ich mir seit einer Woche besonders lange Hemden an. Meine letzte Jeans habe ich mit einer 87,3%igen Wahrscheinlichkeit vor weniger als 3 Monaten gekauft und jetzt schaue ich mich ein bisschen um.“

» KLARE KOMMUNIKATION DER UNIQUE SELLING PROPOSITION

Die umfassenden verfügbaren Informationen aufgrund der dem Kunden automatisch anheftenden Datenlage (Cookies) ermöglichen es dem Online-Handel, sich besser nach den relevanten Kundengruppen auszurichten und die eigene Unique Selling Proposition (USP) mit den Interessen der Kunden in Einklang zu bringen. Durch die gezielte Ansprache bestimmter Kundengruppen vermittelt der Online-Händler trotz physischer Distanz das Gefühl von individueller Betreuung. Das gelingt, auch wenn der Kunde theoretisch weiß, dass er mit einem Algorithmus interagiert. Der Kunde fühlt sich dennoch verstanden und das Unternehmen kann seinen USP glaubwürdig vermitteln.

Im stationären Handel hingegen stellt sich die Frage, ob die meisten Unternehmen überhaupt eine klare Strategie verfolgen oder ob nicht lediglich versucht wird, möglichst viele neue Trends aufzugreifen und durch Rabattaktionen die Kunden in den Laden zu bekommen. Anders als die meisten Online-Händler, begreifen viele Händler Rabatte eben noch nicht als Investitionen, die sich positiv verzinsen müssen, sondern kaufen sich schlichtweg Markt. Das kann als bewusste Entscheidung plausibel sein, wird langfristig aber nur schwer finanzierbar sein. Eine klare USP und deren Kommunikation nach außen sind daher Stärken des Online-Handels. Ein Beispiel hierfür ist der Online-Shop About You, der dem Kunden durch entsprechende Werbemaßnahmen vermittelt, dass der einzelne Kunde und dessen individuelle Vorlieben für den Händler relevant sind und von diesem bedient werden. Die positive Wirkung dieser Kommunikation zeigen die Zahlen. About You konnte seinen Umsatz im Geschäftsjahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppeln.

» INDIVIDUELLE KUNDENANSPRACHE

Durch die Eingabe von Kundendaten verfügen Online-Händler bereits nach dem ersten Einkauf oder der Registrierung des Kunden auf der Website über genauere Daten als die Offline-Konkurrenz. Diese Daten werden zusammen mit der Such- und Kaufhistorie des Kunden genutzt, um die Kundenansprache möglichst individuell zu gestalten. Personalisierte Newsletter und auf Vorlieben zugeschnittene Angebote geben den Kunden ein Gefühl von Individualität und schaffen häufig Loyalität. Kunden gewöhnen sich immer mehr daran, ihren Interessen entsprechend von den Unternehmen auf bevorzugten Kanälen angesprochen zu werden. Werbung wird dadurch weniger als solche wahrgenommen, das Unternehmen integriert sich stärker in das tägliche Leben der Kunden und weckt so ihre Aufmerksamkeit. Immer häufiger positioniert sich das Unternehmen dabei nicht als werbende Firma, sondern als persönlicher Rätegeber und bewirbt sich dabei subtil, vertrauensvoll und erfolgreich.

ZUGANG ZUM SORTIMENT

» PERSONALISIERTE WEBSITE

Hat es ein Händler geschafft, den Kunden zu überzeugen, folgt der Aufruf der Website oder der App des Online-Shops. Bereits registrierte Kunden werden persönlich angesprochen und sehen eine auf ihre Suchhistorie zugeschnittene Startseite mit entsprechendem Produktangebot. Dem Kunden wird auch hier ein Gefühl von Individualität vermittelt – im stationären Handel ist dies selten der Fall. Die persönliche Begrüßung im Store ist in der Regel Stammkunden von Luxuslabels vorbehalten oder wird von kleinen, lokalen Einzelhändlern kultiviert. An Beliebtheit gewinnt auch die Zusammenarbeit mit Influencern in der Fashion-Branche. Diese stellen Kombinationsmöglichkeiten von Outfits in einem „Real-Life-Setting“ im Online-Shop vor. Dies verleiht dem Shop eine persönlichere Note und fördert gleichzeitig den Verkauf der gezeigten Outfits. About You integriert beispielsweise Influencer Marketing direkt in den eigenen Shop. Influencer präsentieren Produkte eingebunden in Stories zu verschiedenen jahreszeitlich relevanten Anlässen, z.B. einem Strandtag oder der Hochzeits-saison im Sommer. Dies inspiriert die Käufer und weckt zusätzlich neue Bedarfe. Auch Asos betreibt erfolgreiches Influencer Marketing. Unter „Asos Insider“ wird den Influencern im Online-Shop eine eigene Rubrik gewidmet. Dort werden die Produkte, welche die Influencer via Instagram als komplette Styles präsentieren, zum Kauf angeboten. Auch in den Instagram Postings geben die Influencer die

Artikelnummern mit an, unter denen die Kunden die Produkte im Online-Shop wiederfinden können.

Personalisiertes Marketing oder Werbung durch Influencer: Der Online-Handel hat gelernt, seine Werbepresenz in den Lebensalltag der Menschen zu integrieren. Werbung als schrille Aufforderung zum Kauf wird auf leisen Sohlen überholt. Erfolgreiche Konzepte werben nicht offensichtlich, eher geben sie einen „persönlichen“ Rat, oder eine Empfehlung eines vermeintlichen „Freundes“. Werben ist out, empfehlen ist in.

» VIELFÄLTIGES, AKTUELLES SORTIMENT & VERFÜGBARKEIT

Eine große Produktvielfalt, schnelles Aufgreifen neuer Trends und innovative Produkte im Sortiment werden von den Kunden beim Online-Shopping geschätzt. Hierbei profitieren Online-Händler von den unbegrenzten virtuellen Regalflächen ihrer Shops. Gute Prognosemechanismen, die unter anderem die Suchanfragen der Kunden einbeziehen, erlauben es den Online-Händlern darüber hinaus, eine hohe Produktverfügbarkeit sicherzustellen und das Angebot an die Kundenwünsche anzupassen. Vielfach sind die Angebote der Online-Stores deutlich breiter und tiefer und somit mehr auf die individuellen Kundenwünsche zugeschnitten als die Angebote der stationären Konkurrenz. Teilweise investieren Online-Händler gezielt die durch Effizienzsteigerungen erzielte, höhere Marge in das Produkt und positionieren sich so gegenüber dem stationären Handel.

» PREISTRANSparenZ & ATTRAKTIVE AKTIONEN

Ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis ist nach wie vor einer der Hauptgründe für eine Kaufentscheidung in Webshops. Vor allem zu Beginn des Online-Handels zählten niedrige Preise und attraktive Aktionen zu den Hauptgründen für den Online-Einkauf. Zu diesen Zugeständnissen war Online aufgrund eines anfänglichen Vertrauensdefizits des Kunden gezwungen. Inzwischen gibt es keine Vertrauensvorbehalte der Kunden gegenüber Online mehr. Das äußert sich auch im Preis. Der Preisunterschied zwischen online und stationär gekaufter Ware hat sich in den meisten Kategorien bereits eingestellt. Oft gehen die Kunden jedoch weiterhin davon aus, online günstiger einkaufen zu können. Dieses

Gefühl wird verstärkt durch zahlreiche Rabattaktionen. Hinzu kommt, dass Preise online transparent einsehbar und vergleichbar sind. Bei identischen Produkten, beispielsweise in der Elektronik-Branche, entscheidet daher der Preis häufig über die Auswahl des Händlers, bei dem der Kauf erfolgt. Der Vorteil des Online-Händlers ist, dass sich Effekte wie Rabatteffizienz und Margeninvest klar berechnen lassen und nicht aufwendig über Datenexporte und Analysen erstellt werden müssen. Meist übernimmt diese Aufgabe bereits ein Shop-System.

PHASE 2: KAUFANBAHNUNG



Abbildung 3: Phase 2 des Online-Einkaufsprozesses: Kaufanbahnung

PRODUKTINFORMATION

» SCHNELLES AUFFINDEN DES GEWÜNSCHTEN PRODUKTES

Nach der Auswahl einer Website oder App durch den Kunden, bestimmt der Weg zum gewünschten Produkt das weitere Einkaufserlebnis. Das gewünschte Produkt innerhalb eines umfangreichen Sortiments schnell zu finden ist stationär ohne Hilfe durch einen Berater selten möglich. Online wird dem Kunden durch einen benutzerfreundlichen Websiteaufbau, eine nachvollziehbare Navigation und den Einsatz von Filtern das Suchen innerhalb der verschiedenen Kategorien erleichtert. Hat der Kunde bereits eine genaue Vorstellung von seinem Wunschprodukt, ermöglicht in der Regel die Suchfunktion direkt zum Produkt zu gelangen. Über Filterfunktionen lässt sich die Auswahl zusätzlich, beispielsweise nach verschiedenen Farben oder Preisspannen, einschränken. Der Weg zum gesuchten Produkt wird so verkürzt. Hat der Kunde bereits genaue Vorstel-

lungen von seinem Wunschprodukt, weiß aber noch nicht, in welchem Shop er dieses Produkt erwerben kann, kann er auch eine Meta-Suche starten. Die Suchergebnisse zeigen die Shops, die das gewünschte Produkt anbieten und ermöglichen sogar teilweise einen direkten Einstieg in die Kaufabwicklung – die dritte Phase des Einkaufsprozesses – des jeweiligen Händlers. Bei der Entscheidung für einen der Shops spielen der bereits genannte Preis sowie die Bekanntheit des Händlers (Vertrauen) eine wichtige Rolle.

» DETAILLIERTE PRODUKTINFORMATIONEN

Der Kunde kann sich online umfassend über die angebotenen Produkte informieren. Die Produkteigenschaften werden dabei direkt mit dem jeweiligen Objekt präsentiert. Durch die Darstellung von Bildern, häufig inklusive 3D-Ansicht, sowie aller relevanten Daten zum Produkt, wie Abmessungen, Gewicht und technischen Daten, versucht der Online-Handel die fehlende physische Verfügbarkeit der Produkte zu kompensieren. Dies gelingt zunehmend besser.

» PRODUKTBEWERTUNGEN ANDERER KUNDEN

Ergänzend zu detaillierten Produktinformationen werden die Bewertungen anderer Käufer eines Produktes online dargestellt. Dies ermöglicht den Kunden eine erweiterte Grundlage zur Beurteilung der tatsächlichen Eigenschaften und Leistung eines Produktes. Kundenproduktbewertungen unterstützen bei der Kaufentscheidung, werden als neutral angesehen und stärken so das Vertrauen der Kunden. Häufig werden diese sogar als verlässlicher angesehen als die Meinung eines Verkäufers. Daher werden Online-Shops bevorzugt, die Bewertungen anderer Kunden zusammen mit den Produkten darstellen. Gleichzeitig bieten die Online-Händler den Kunden die Gelegenheit, ihre eigene Erfahrung, die mit einem gekauften Objekt gemacht wurde, zu teilen und ein Rating abzugeben. Kunden fühlen sich so persönlich angesprochen und in ihrer Meinung wertgeschätzt. Das Unternehmen profitiert von einer Rückmeldung zu Produkten und Abläufen im Bestellprozess und kann daraus Erkenntnisse und Verbesserungspotenzial für die Zukunft ableiten.

„Ein riesen Vorteil des Online-Handels sind die Peer-to-Peer-Informationen, weil einem anderen Nutzer, der das Produkt gekauft hat, viel mehr vertraut wird als dem Verkäufer im Geschäft.“ (Marktforschung)

BERATUNG

» GUTE PRODUKTVERGLEICHSMÖGLICHKEIT

Zur Auswahl eines Produktes bieten zahlreiche Vergleichsportale Testergebnisse und Preisvergleiche ähnlicher Produkte. Im stationären Handel wäre ein solcher Vergleich häufig nur möglich, wenn der Kunde ein Geschäft nach dem anderen besucht und die entsprechenden Informationen selbst einholt. Der Online-Weg ist in diesem Bereich um einiges effizienter. Der Onlinegigant Amazon vereinfacht den Prozess noch weiter und umgeht externe Vergleichsportale, indem er den Kunden direkt auf der eigenen Website einen Produktvergleich innerhalb verschiedener Kategorien ermöglicht. Ähnliche Produkte werden anhand relevanter Eckdaten direkt auf der Website gegenübergestellt. Der Shop zeigt dabei sogar meist detailliertere Informationen als ein Verkaufsberater im stationären Geschäft über einzelne Produkte parat hätte. Die Kunden fühlen sich so besser informiert und bei der Entscheidung unterstützt.

» PRODUKTVORSCHLÄGE

Durch intelligente Produktempfehlungen werden die Kunden zu weiteren Einkäufen animiert: „Kunden, die dieses Produkt gekauft haben, haben auch dieses oder jenes Produkt gekauft.“ Diese Art des Cross-Selling ist im Online-Bereich stark verbreitet und gleichermaßen für den Kunden und den Händler von Nutzen. Der Kunde profitiert von Angeboten, die im jeweiligen Moment für ihn interessant sind und der Händler profitiert von höheren Umsätzen sowie einer besseren Verteilung der Lieferkosten, wenn sich der Kunde für den Kauf eines zusätzlichen Produktes entscheidet. Der Einsatz softwarebasierter Recommender Systems wird immer verbreiteter und ermöglicht bei großen Produktkatalogen einen analytisch sauberen Überblick über Wirkungszusammenhänge. In der Regel beruhen diese Systeme auf Nutzer- oder Artikel-basierten Empfehlungen. Entweder es wird ein Artikel empfohlen, den ein Nutzer auch gekauft hat, oder ein Artikel wird empfohlen, der häufig im gleichen Warenkorb gekauft wird, wie beispielsweise ein Zusatz-Akku für eine Kamera.

» CURATED SHOPPING

Der Online-Fashion-Handel bietet für Kunden, die eine Stilberatung schätzen, eine immer größer werdende Auswahl an „Fashion-Boxen“. Bekannt geworden ist das Personal Shopping Geschäftsmodell, das als Curated Shopping bezeichnet wird, vor allem durch Unternehmen wie Modomoto und Outfittery. Anfangs fokussierten sich diese Unternehmen auf Männer, die weder shoppingbegeistert noch modebewusst waren, um diese bei der Auswahl der richtigen Kleidung zu unterstützen. Inzwischen gibt es zahlreiche Unternehmen, die sowohl für Männer als auch für Frauen von casual bis klassisch verschiedenste Optionen anbieten. Der Kunde durchläuft online einen kurzen Prozess, in dem er angibt, welche Kleidung er gerne trägt und wählt in verschiedenen Kategorien seinen jeweils präferierten Stil sowie die passende Größe. Zusätzlich können dem Stylisten weitere Informationen mitgeteilt werden, teilweise erfolgt ein kurzes Telefonat. Anschließend erhält der Kunde ein Paket mit einem persönlichen Outfit an seinen Wunschort geliefert. Behalten kann der Kunde, was ihm gefällt, der Rest wird zurückgeschickt. Dies erspart dem Kunden den Zeitaufwand der Zusammenstellung der Outfits – sei es im Online- oder stationären Handel – und bietet durch die Erfahrung der Stylisten einen zusätzlichen Mehrwert für weniger mode-affine Kunden. Abzuwarten bleibt allerdings, ob sich dieses Prinzip durchsetzen kann, denn von Profitabilität für die Anbieter ist bisher noch keine Rede. Zusätzlich ist der Verkauf von Outfits sehr stark vom Warenbestand abhängig und das Konzept kommt besonders bei Kollektionswechseln stark unter Druck. Ähnlich wie bei Katalogen kehrt sich der positive Effekt des Outfits somit ins Negative, da die beschriebenen Artikel kaum noch zusammen verfügbar sind.

Zusammenfassend scheint es fast so zu sein, dass der Online-Handel aufgrund anfänglicher Defizite wie Vertrauen, Distanz und fehlenden Informationen über den Kunden zur Innovation gezwungen war. Den Gesetzen der Evolution folgend hat sich Online angepasst und begonnen das zu kopieren, was die etablierten Offliner stark machte. Mit Hilfe von Technologie imitiert der Online-Handel die theoretische Optimal-Umgebung in der Filiale. Es gibt eine persönliche Begrüßung, Beratung, und Tipps von Freunden und Gleichgesinnten über die Kommentarfunktionen. Innovation? Vielmehr ist es Adaption, die Online den Erfolg bereitete.

PHASE 3: KAUFABWICKLUNG



Abbildung 4: Phase 3 des Online-Einkaufsprozesses: Kaufabwicklung

AUFGABE BESTELLUNG

» ÜBERSICHTLICHER WARENKORB & MERKLISTE

Während ein Kunde in einem Online-Shop stöbert, kann er Produkte in seinen virtuellen Warenkorb legen. Der Bestellvorgang muss nicht direkt erfolgen, sondern der Prozess kann unterbrochen und später fortgesetzt werden. Ein übersichtlicher Warenkorb und eine Merkliste für Wunschprodukte dienen dazu, dem Kunden jederzeit einen Überblick über die Produkte, die er interessant findet, zu geben. Gleichzeitig dienen sie als Inspiration für einen späteren Zeitpunkt.

» EINFACHER BESTELLPROZESS

Sobald der Kunde sich für den Kauf entscheidet, kann der Bestellvorgang durch wenige Klicks ausgelöst werden. Die einfache Bestellabwicklung im Online-Handel erhöht die Bequemlichkeit des Einkaufs. Beim ersten Einkauf nimmt die Registrierung nur kurze Zeit in Anspruch und schon bei der nächsten Anmeldung im Shop werden Informationen wie die Liefer- und Rechnungsadresse automatisch eingefügt. Viele Händler vereinfachen den Prozess noch weiter. Amazon bietet beispielsweise mit der „One-Klick“-Bestellung die Möglichkeit, mit einem einzigen Klick eine Bestellung abzuschließen. Zusätzlich bieten Händler die Möglichkeit an, ohne Registrierung über ein Amazon Konto einzukaufen. Da immer noch viele Kunden Bedenken wegen der Verwendung ihrer Daten haben und sich nicht registrieren möchten, gibt es zusätzlich die Möglichkeit eines Kaufs ohne Kundenkonto. Dabei werden im letzten Bestellschritt vor der Bezahlung statt der Registrierung oder der Anmeldung mit einem bereits vorhande-

nen Benutzerkonto nur die für den Versand der Ware notwendigen Daten abgefragt. Dies betrifft den Namen des Kunden, die Lieferanschrift sowie ggf. die E-Mail-Adresse für den Versand einer Bestellbestätigung.

BEZAHLVORGANG

» SCHNELLER, EINFACHER BEZAHLVORGANG

Bevor die Bestellung abgeschlossen werden kann, erfolgt die Auswahl der Zahlungsvariante. Ist der Kunde bereits registriert und hat seine Zahlungsdaten im Profil hinterlegt, kann der Check-Out unkompliziert und schnell abgewickelt werden. Vorteil ist hierbei, dass es online keine Warteschlangen gibt und der Kunde bequem und schnell seinen Einkauf beenden kann, zu jeder Zeit.

» AUSWAHL AN BEZAHLALTERNATIVEN

Zahlungsmöglichkeiten wie Zahlung per Kreditkarte oder Paypal werden bei den Kunden immer beliebter, auch wenn der Rechnungskauf in Deutschland noch weit verbreitet ist. Anbieter, wie beispielsweise Klarna haben sich darauf spezialisiert, den Rechnungskauf für Online-Händler abzuwickeln. Klarna begleicht dabei die Rechnung beim Händler, der die Ware direkt versenden kann, während der Kunde 14 Tage Zeit hat, um seine Rechnung bei Klarna zu begleichen. Ein komplizierter Bezahlprozess oder fehlende Zahlungsalternativen hingegen können schnell einen Kaufabbruch herbeiführen. Nach der Bezahlung erhält der Kunde umgehend eine Kaufbestätigung per E-Mail und kann so seinen Kauf nachvollziehen.

PHASE 4: NACHKAUFPHASE



Abbildung 5: Phase 4 des Online-Einkaufsprozesses: Nachkaufphase

LIEFERUNG UND RETOUREN

» SCHNELLE ABWICKLUNG DER LIEFERUNG & RETOUREN

Der Online-Handel ermöglicht es den Kunden nicht nur, zeit- und ortsunabhängig einzukaufen. Online-Händler wie Amazon und Zalando haben durch eine schnelle, flexible Lieferung und einen einfachen Umtauschprozess auch nach Kaufabschluss neue Maßstäbe gesetzt. Die erfolgreichen Online-Händler bieten dem Kunden die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Lieferoptionen und Lieferzeitpunkten (z.B. Lieferung nur am Wochenende, Lieferung innerhalb von 24h gegen Aufpreis, etc.) zu wählen und den Sendungsprozess genau mitzuverfolgen. Auch die Rücksendung ist unkompliziert und meist kostenfrei. Zur Rücksendung eines Artikels ist entweder ein bereits frankiertes Rücksendetikett im Paket enthalten oder die Rücksendung kann online veranlasst und das Etikett gedruckt werden. Amazon steigert auch hier die Convenience für den Kunden noch weiter. Der Kunde kann, statt das Etikett zu drucken, in der Amazon-App einen Barcode abrufen, der direkt vom Paketdienstleister gescannt wird.

» GESETZLICH GEREGLTES RÜCKGABERECHT

Die Rücknahme online gekaufter Ware innerhalb von 14 Tagen ist gesetzlich vorgeschrieben. Viele Online-Händler sind bei Rücknahmen sehr kulant und weiten das gesetzliche Rückgaberecht zusätzlich aus, häufig auf 100 Tage (aboutyou.de, zalando.de), teils sogar auf 365 Tage (decathlon.de, ikea.de). Bei stationären Händlern wird die Rückgabe hingegen individuell geregelt, teilweise müssen sich die Kunden mit einem verkürzten Umtauschzeitraum von beispielsweise 10

Tagen oder einer Gutschrift abfinden. So setzt der Online-Handel auch hier neue Maßstäbe und erhöht die Bequemlichkeit für die Kunden. Am Beispiel von Apple zeigt sich, wie stark die Vertriebskanäle bereits integriert sind. Apple gewährt 14 Tage Rückgabe, auch bei In-Store Käufen.

Kulanz ist das Vertrauen stiftende Steckenpferd des Online-Handels.

AFTER-SALES

» GUTER KUNDENSERVICE

Vor allem in der After-Sales-Phase zählt ein ausgezeichneter Kundenservice bei den bekannten, erfolgreichen Online-Händlern zum Standard. Zum einen stellen die Händler meist auf der Website Antworten zu häufig gestellten Fragen bereit, damit die Kunden sich selbst informieren und kleinere Probleme ohne Umwege gelöst werden können. Zum anderen werden, um den Kunden bei allen weiteren Problemen und Anfragen direkt weiterzuhelfen, Kontaktmöglichkeiten über verschiedene Kanäle angeboten. Der Kunde kann sich für den Kontakt per Telefon, Chat oder E-Mail entscheiden. Die Kontaktoptionen sind so auf der Website angebracht, dass sie leicht zu finden sind. Chat-Funktionen werden beispielsweise bereits beim Aufruf der Website eingeblendet und sorgen meist rund um die Uhr für eine schnelle Auskunft. Amazon bietet den Kunden darüber hinaus an, von einem Mitarbeiter zurückgerufen zu werden, um lange Wartezeiten in der Warteschlange zu vermeiden. Weiterhin kann über das Kundenkonto vor der Herstellung des Kontaktes mit einem Servicemitarbeiter die Kategorie der Anfrage sowie ein spezifisches Produkt aus der Bestellhistorie, auf das sich die Anfrage bezieht, ausgewählt werden. Dem Servicemitarbeiter werden diese Informationen zusammen mit den Daten des Kunden zur Verfügung gestellt, damit das Anliegen des Kunden optimal bedient werden kann.

» MÖGLICHKEIT ZUR MEINUNGSÄUSSERUNG

Der Online-Einkaufsprozess endet meist nicht mit der Lieferung der gekauften Produkte. Im digitalen Zeitalter, in dem die Kunden häufig sehr aktiv in sozialen Netzwerken sind, schätzen die Kunden die Möglichkeit, ihre Erfahrungen mit anderen zu teilen – sei es durch die Bewertung eines Produktes direkt nach dem Kauf auf der Website des Händlers oder eine allgemeine Produktbewertung auf einer Vergleichswebsite. Auch die Händler selbst können so bewertet werden. Diese Form der Meinungsäußerung ist bei den Kunden beliebt, da sie sich dadurch in den Kaufprozess einbezogen fühlen. Weiterhin werden viele Hersteller selbst als Händler tätig und gehen dazu über, ihre Marken und Produkte selbst auf den sozialen Netzwerken zu promoten. Die so gezeigten Inhalte des Herstellers können wiederum von den Kunden mit Hilfe von Likes und Kommentaren bewertet oder auch geteilt werden – der Einkaufsprozess und die Marken werden so in das tägliche Leben integriert. Dies betrifft nicht nur das tägliche Leben der aktuellen Kunden. Auch die Ansprache zukünftiger Kunden und bestimmter Zielgruppen ist über diesen neuen „Point-of-Contact“ möglich. Der Umgang mit sozialen Netzwerken will gelernt sein. Falsche Reaktionen auf Kunden-Postings können Lawinen negativer Bewertungen und Meinungsäußerungen nach sich ziehen. Auch hier gilt, besser verzichten als nicht professionell auftreten.

Trumpf der Technik? Online setzt auf die Macht der Cookies, getrieben vom Mantra der Individualisierung. Aber auch im Service sind die digitalen Wettbewerber inzwischen die Messlatte. Obwohl der Kunde das meiste selbst machen muss, fühlt er sich umsorgt und bedacht. Diese digitale Heimeligkeit wird belohnt. Trotz der Distanz ist der Online-Händler seinem Kunden meist näher als der Laden um die Ecke. Darf das sein?

2.2. DIGITAL DARWIN: WAS KUNDEN HEUTE ERWARTEN UND WAS SIE BESTRAFEN

Die Tricks der Online-Händler hinterlassen ihre Spuren. Die Erfahrungen in der digitalen Welt prägen den Kunden und seine Anspruchshaltung, die er auf die reale Welt überträgt. Er erwartet zunehmend ein gleichwertiges Service und Individualitäts-Level vom stationären Handel. Der Bedarf nach einem **individuellen Einkaufserlebnis** sowie **Effizienz** und **Convenience nimmt zu**. Doch welche genauen Faktoren liegen der vielbeschworenen „neuen Kundenerwartung“ zugrunde?

INDIVIDUELLES EINKAUFSERLEBNIS

Beim Online-Einkauf wird den Kunden ein Gefühl von Individualität vermittelt – und der Einkauf gleichzeitig zum Erlebnis. Der Kunde wird beim Online-Shopping persönlich angesprochen und seinen Bedürfnissen entsprechend bedient – anstatt in einer großen, anonymen Masse unterzugehen. Die individuelle Ansprache kann dabei über eine personalisierte Website bzw. die App des Händlers sowie Newsletter mit auf den Kunden abgestimmten Inhalten erfolgen. Zusätzlich wird das Gefühl von Individualität durch die gezielte Ansprache bestimmter Kundengruppen, z.B. über Social Media, verstärkt. Die klare Kommunikation des USP des Unternehmens erhöht außerdem die Relevanz für die angesprochenen Kunden. Wenn sich ein Kunde mit einem Unternehmen identifizieren kann, ist es einfach, den Kunden zu gewinnen. Weiterhin wird online die Möglichkeit zur Meinungsäußerung gegeben, besonders in Zeiten von Social Media und dauerhafter virtueller Vernetzung mit Freunden und Familie ist dies von Bedeutung. Der Kunde möchte zu Wort kommen und seine Erfahrungen und Erlebnisse mit anderen teilen.

Kunden haben sich daran gewöhnt, dass man sie kennt und liest. Sie erwarten zunehmend eine individuelle Behandlung auch im Store, keine standardisierte Abfertigung.

*„Man lebt sehr stark mit dem Gedanken, dass Warendruck für Umsatz sorgt. Je mehr Waren auf der Fläche, desto höher ist der Umsatz. Die Kunden wollen aber zunehmend ein Erlebnis und gerade das Erlebnis, das der Online-Handel aktuell noch nicht bieten kann, kann man stationär sehr gut bieten.“
(Bekleidungseinzelhandel)*

EFFIZIENZ

Die Effizienz des Einkaufs ist ein eher unbewusster Punkt, an den sich Kunden online gewöhnt haben. Effizienz bietet der Online-Einkaufsprozess vor allem in der Kaufanbahnung – der Weg zum gewünschten Produkt verläuft einfach, schnell und unkompliziert. Der Kunde muss nicht mehrere Kaufhäuser nach seinem gewünschten Produkt durchsuchen und spart wertvolle Zeit. Das Sortiment ist nicht nur vielfältig, es wird auch schnell an die aktuellen Entwicklungen angepasst, gute Prognosemechanismen stellen dabei eine hohe Verfügbarkeit der Produkte sicher. Das ist essenziell. Zusätzlich ermöglichen detaillierte Produktinformationen, in Kombination mit Produktbewertungen, die schnelle Einschätzung der tatsächlichen Produktleistung. Dies ist die Basis für seine Kaufentscheidung. Effizient ist auch ein Produkt- und Preisvergleich, der entweder direkt innerhalb eines Online-Shops oder Shop-übergreifend auf speziellen Vergleichswebsites möglich ist. Die Zeitersparnis und hohe Effizienz des Einkaufs werden immer mehr zum Standard.

Oft wird der Effizienzgedanke als wichtigste Erklärung für den Erfolg des Online-Geschäftes aufgeführt. Das würde jedoch voraussetzen, dass dem Kunden beim Einkaufen Effizienz am wichtigsten ist. Wir glauben, die Wahrheit geht ein Stück weiter.

Der Kunde hat beim Online-Shopping insbesondere nicht so viel mit unnötigen Problemen und Hindernissen zu kämpfen, wie in manch einer Filiale. Lange Wege zum gewünschten Produkt, spärliche Produktinformationen oder schlechte Verfügbarkeiten sind nur wenige Beispiele für die starken Ineffizienzen in den Geschäften und verdeutlichen den Handlungsbedarf.

CONVENIENCE

Online Einkaufen ist bequem und damit ein Hauptgrund für die Wahl dieses Vertriebskanals. Sei es die Übernahme der Produktauswahl durch Konzepte wie Curated Shopping, die hohe Flexibilität in der Durchführung eines Einkaufs durch übersichtliche Warenkörbe und Merklisten oder die Ausweitung der Retouren-Möglichkeiten, Online-Shopping wird bestmöglich in das Leben des Kunden integriert und daher als besonders bequem wahrgenommen. Der Produktverkauf an den Kunden steht nicht mehr allein im Fokus, es geht vielmehr um die gesamte Customer Journey und darum, diese so zu optimieren, dass uninteressante Prozessschritte, wie beispielsweise die Angabe von Informationen für die Lieferung oder die Bezahlung, kaum mehr als solche wahrgenommen werden. Es wird ein nahtloser Übergang geschaffen, eine kurze Bestätigung bereits vorhandener Informationen reicht meist aus, um einen Kauf schnell abzuschließen. Der Bezahlvorgang erfolgt schnell und einfach – das Angebot verschiedener Bezahlalternativen zählt bereits zum Standard. Auch die anschließende Lieferung zum Wunschort findet zeitnah statt. Der Kunde kann entspannt seine präferierten Produkte auswählen oder die Bestellung unkompliziert zurücksenden. Die gesetzlich vorgeschriebene Möglichkeit zur Retoure eines Online-Einkaufs innerhalb von 14 Tagen, die häufig von den Händlern zusätzlich ausgeweitet wird, erhöht auch hier die Convenience. Darüber hinaus hat der Online-Handel die hohe Relevanz von gutem Service erkannt, die Service-Prozesse optimiert und kann so bei Problemen schnell Abhilfe schaffen. Auch dies wirkt sich positiv auf die wahrgenommene Bequemlichkeit aus. Der Kunde muss sich mit den unbequemen Dingen nicht lange beschäftigen, er kann stattdessen seine Zeit nutzen, um sich inspirieren zu lassen. Im Gegensatz zum Online-Einkauf fehlt bei einem stationären Einkauf diese Convenience für den Kunden meist. Doch auch daran haben sich die Kunden gewöhnt. Sie wünschen sich daher auch stationär ein höheres Maß an Bequemlichkeit.

AUSWIRKUNG DER ERFOLGSTREIBER DES ONLINE-HANDELS AUF DIE KUNDENERWARTUNGEN

ERFOLGSTREIBER DES ONLINE-HANDELS



KUNDENERWARTUNGEN



Der Kunde möchte ein Einkaufserlebnis. Was bedeutet das? „
Er möchte das Geldausgeben genießen können - frei, unterstützend
begleitet und ohne ärgerliche Hindernisse. „
– MOONROC

Der Glaube stationärer Händler, weiterhin durch das Angebot beeinflussen zu können, was die Kunden kaufen wollen, ist nicht mehr zeitgemäß.

Die aufgezeigten Faktoren des Online-Kaufprozesses haben die Erwartungen der Kunden an den Einkaufsprozess massiv verändert. Die schwache Umsatzentwicklung des stationären Handels lässt darauf schließen, dass das Interesse am stationären Einkauf gesunken ist und traditionelle stationäre Händler den Kundenerwartungen nicht mehr gerecht werden. Den Händlern fehlt häufig das Bewusstsein über diese Entwicklung und die damit verbundenen Effekte. Sie merken zwar, dass sie etwas verändern müssen, wenn ihre Umsatzzahlen sinken, doch die Schuld dafür wird häufig den Online-Händlern zugeschoben. Dass sich die Erwartungen der Kunden ändern und der stationäre Handel sich daran anpassen muss, wird dabei meist vernachlässigt.

Heute bestimmt der Kunde selbst über seine Einkaufspräferenzen und verfügt über eine breite Auswahl an Möglichkeiten. Doch was können stationäre Händler konkret tun? Wie können sie auf die Anspruchshaltung ihrer Kunden reagieren? Wie vermittelt der stationäre Händler wieder das Gefühl von individueller Betreuung und echtem Interesse an seinen Kunden? Wie können Effizienz und Convenience des Einkaufs der neuen Benchmark wieder entsprechen?

Die verschiedenen Erfolgstreiber des Online-Handels führen dazu, dass der Kunde den Einkauf als individuelles Erlebnis effizient und convenient wahrnimmt. Der stationäre Handel ist gefragt hier deutlich nachzubessern, will er vom Kunden nicht weiter abgestraft werden. Lassen Sie uns also nun den Spieß umdrehen und beginnen, Erfolgsrezepte der Online-Händler zu adaptieren.

3. WIE HÄNDLER HEUTE HANDELN KÖNNEN

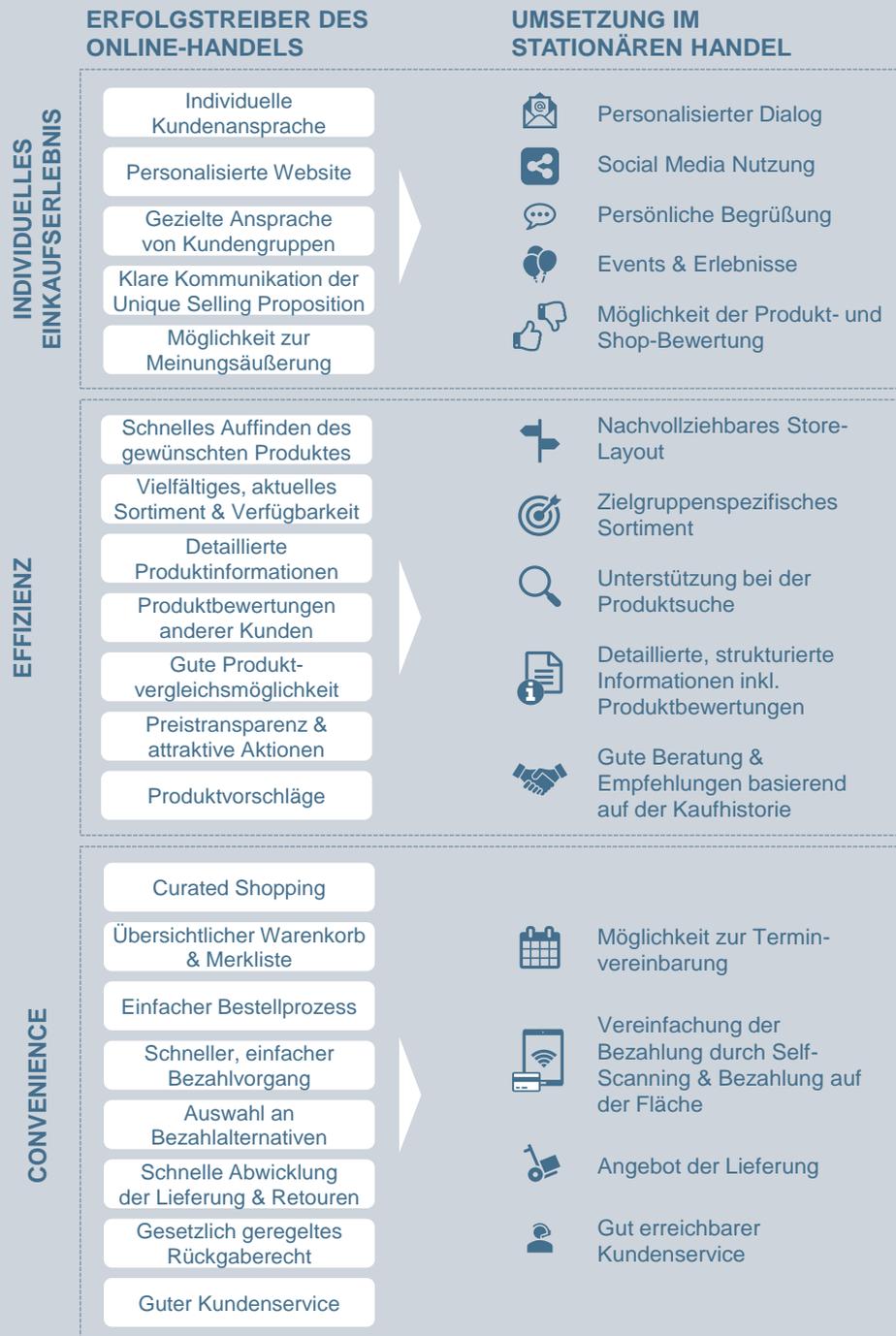
3.1. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ENTLANG DES EINKAUFS-PROZESSES

Was aber bedeutet das nun alles? Was hat der stationäre Handel davon, zu lesen, was den Online-Handel stark gemacht hat über die letzten zehn Jahre? Zunächst einmal gilt es, den folgenden Gedanken zuzulassen: War es möglicherweise einfach nur die technologiebasierte Adaption der Erfolgsrezepte eines theoretisch optimal gestalteten Filialbesuches, der Online zum Aufschwung verhalf? Geboren aus einem ursprünglichen Nachteil (Distanz, Vertrauen) gelang es Online ja schließlich, sich durch stetige und konsequente Anpassungsstrategien in beeindruckender Geschwindigkeit weiterzuentwickeln. Evolution im besten Sinne also. Der Kern der Botschaft liegt jedoch nicht ausschließlich in der Bewunderung der Anpassungsfähigkeit des Online-Handels. Die gute Nachricht für die Stationären ist: Vielleicht praktizieren sie die vom Kunden eigentlich bevorzugte Verkaufsstrategie? Aus diesem Grund waren die Online-Händler gezwungen den Filialbesuch bestmöglich zu imitieren. Die Filiale um die Ecke hat über die Jahre hinweg jedoch aufgehört, ihren stationären Vertrieb weiterzuentwickeln und wurde dadurch paradoxerweise von den Online-Händlern überholt. Diese bieten in ihren „Online-Filialen“ einen persönlicheren und erlebbareren Einkauf als die Filiale. Das quittiert der Kunde.

Der Online-Handel passt bezüglich des von ihm gebotenen Mindsets aus Individualität, Effizienz und Convenience inzwischen scheinbar besser in die Lebenswelt heutiger Konsumenten als der stationäre Handel. Nachfolgend wollen wir Ihnen zeigen, wie Elemente des Online-Handels stationär genutzt werden können, um auch während des Offline-Einkaufs die veränderten Kundenerwartungen zu erfüllen.

Für die Retailer geht es zunehmend darum zu akzeptieren, dass sich Online in den letzten zehn Jahren intelligenter angepasst und damit entwickelt hat. Zeit, die eigene Evolution wieder voranzutreiben.

ÜBERTRAGUNG DER ERFOLGSTREIBER DES ONLINE-HANDELS AUF DEN STATIONÄREN HANDEL



EIN INDIVIDUELLES EINKAUFSERLEBNIS SCHAFFEN

Die Kombination aus Individualität und Einkaufserlebnis lässt sich offline naturgemäß viel überzeugender umsetzen als online, das Potenzial wird jedoch noch nicht ausgeschöpft. Lediglich im Lebensmitteleinzelhandel erkennen wir eine immer stärkere Fokussierung auf das Produkt – Frische wird neu zelebriert. Dazu kommt, dass sich der Online-Handel immer noch mit einem Markteinstieg im Bereich LEH schwertut, die Marktanteile sind verschwindend gering und unter der 1% Marke.

Der anonyme Kunde soll der Vergangenheit angehören. In der Realität wird dem Kunden im stationären Handel leider selten Individualität vermittelt – dies wirkt sich auch negativ auf die Wahrnehmung beim Einkauf aus. Meist sucht der Kunde ein Geschäft auf, tätigt einen Einkauf und verlässt die Filiale wieder. Der Händler kann zwar nachvollziehen, welche Produkte gekauft wurden, aber wer der Kunde war, bleibt ihm vorenthalten. Doch genau dies zu wissen ist elementar, um das Unternehmen nach den eigenen Kunden auszurichten. Wie anders kann die Zielgruppe analysiert und der Kunde individuell angesprochen werden? Besonders Zeiten, in denen Kunden nicht mehr zum „One-Stop-Shopping“ neigen, machen es schwierig, aus einzelnen Bons Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Der Händler kann zwar nachvollziehen, welche Produkte gekauft wurden, aber wer der Kunde war, bleibt ihm vorenthalten. Doch genau dies zu wissen ist elementar, um das Unternehmen nach den eigenen Kunden auszurichten.

Die Bestimmung der Zielgruppe ist also der erste wichtige Schritt auf dem Weg zu einer individuelleren Kundenansprache. Dabei ist die Erhebung von Kundendaten wichtig. Die Zeiten, in denen Händler jedoch nur Marktforschungsunternehmen zur Datenerhebung beauftragen konnten, sind vorbei. Die Aussagekraft der häufig sehr begrenzten Stichproben war in der Vergangenheit stets Ursache für heftige Diskussionen über deren Validität. Kundendaten können beispielsweise mit Hilfe eines Loyalitätsprogramms, verbunden mit einer (digitalen) Kundenkarte, ermittelt werden. Natürlich registrieren sich nicht alle Kunden für ein solches Programm und nutzen die Kundenkarte nicht bei jedem Einkauf, doch bereits ein Ausschnitt der realen Kunden liefert dem Unterneh-

men wertvolle Informationen für richtungsweisende Veränderungen. Aufgrund der Digitalisierung und der verbreiteten Nutzung von Smartphones bietet es sich zudem an, eine digitale Kundenkarte anzubieten. So haben die Kunden ihre Karte stets verfügbar. Im Umgang mit den Kundendaten gelten seit der Einführung der EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) im Mai 2018 neue Regeln. Beispielsweise muss das Einverständnis des Kunden für die Datenverarbeitung eingeholt werden. Ebenso gilt die Zweckbindung, d.h. Daten dürfen nur zu dem Zweck verarbeitet werden, zu dem sie erhoben wurden und müssen danach wieder gelöscht werden. Die Auswirkungen der praktischen Umsetzung der Verordnung wird sich jedoch erst zeigen.

Händler müssen ihre Analysezyklen anpassen und vermehrt hypothesenbasiert arbeiten, um ihren Kunden zu verstehen, zu lesen und dann adäquat zu bedienen.

Nehmen wir nun an, ein stationärer Händler führt ein Kundenkartenprogramm ein. Welche Daten sollen erhoben werden? Wie kann die Zielgruppe identifiziert und wie können die Kunden kategorisiert werden? Neben persönlichen Daten, wie dem Geschlecht und dem Alter, sind natürlich Kaufgewohnheiten interessant. Diese können durch die Analyse der Einkaufsfrequenz und des Warenkorbs nachvollzogen werden. Die Zusammensetzung des Warenkorbs zeigt, in welchem Preissegment ein Kunde einkauft und ob ein Kunde für sich allein oder für eine Familie Geld ausgibt. Auch über die Tendenz, aktuelle Trends schnell aufzugreifen, gibt die Analyse des Warenkorbs Aufschluss. Anhand dieser Informationen können die Kunden kategorisiert werden. Früher wurde, sofern dies überhaupt möglich war, hauptsächlich nach dem Alter des Kunden und seinem Milieu kategorisiert. Heute können die Kunden durch eine andere Basis an Datenqualität und neue Analysemethoden nach ihren Kaufgewohnheiten und der daraus abgeleiteten Lebenseinstellung unterteilt werden. Es entstehen so mittlerweile hunderte unterschiedliche Zielgruppen. Da die Rahmenbedingungen in Anreizsystemen zentral verwaltet werden können, ist es theoretisch möglich, unendlich viele Zielgruppen auf den Punkt anzusprechen und gezielt Kaufanreize zu schaffen. Nichts anderes praktiziert der Online-Handel. Für den stationären Handel bieten Unternehmen wie Minodes WiFi-basierte Analysen, die das Besucherverhalten auf der Verkaufsfläche abbilden. Dies ermöglicht stationären Händlern, ähnliche Analysen durchzuführen wie Online-Händler. Beispielsweise können Peak-Zeiten, Laufwege der Kunden oder die Wirkung von Änderungen

im Store-Design nachvollzogen werden, um auf Basis dieser Informationen das Einkaufserlebnis zu optimieren.

Wenn ein Händler die Daten seiner Kunden erhoben und ausgewertet hat und daher die Zielgruppe sowie die verschiedenen Untergruppen kennt, müssen diese Kunden zu weiteren Einkäufen animiert und neue Kunden auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden – unter Vermittlung eines Gefühls, individuell für das Unternehmen von Bedeutung zu sein. Die erste Phase des Einkaufs, in der die Aufmerksamkeit des Kunden erlangt werden soll, eignet sich dazu besonders.

Die individuelle Kundenansprache sowie die gezielte Ansprache von Kundengruppen erfordern auch von stationären Händlern, in einen **personalisierten und permanenten Dialog** mit dem Kunden einzusteigen, auch wenn dieser nicht in der Filiale zu Gast ist. Dabei gilt wie in der Online-Welt: Empfehlen statt werben. Der kreativen Nutzung von **Social Media** sind in diesem Zusammenhang wenig Grenzen gesetzt – Einverständnis des Kunden vorausgesetzt. Personalisierte Ansprache lässt sich von stationären Händlern auf Basis der E-Mail-Adresse, die z.B. für ein Loyalitätsprogramm angegeben wurde, realisieren. Wurden die Kunden anhand ihrer Kaufhistorie verschiedenen Clustern zugeteilt, können diese Kundengruppen mit speziell für sie interessanten Produkten und Inhalten gezielt angesprochen werden.

Kunden geben zudem auch den Offlinern in sozialen Medien ihre Interessen preis. Nur interessiert sich hier kaum jemand dafür. So könnten diejenigen Kunden spezifisch ausgewählt und angesprochen werden, die für den Händler interessant sind. Social Media und die Zusammenarbeit mit Influencern oder die Erstellung von Communities und Blogs können im stationären Handel genauso genutzt werden wie von Online-Händlern. Es bedarf lediglich eines überzeugenden Konzeptes und einer konsequenten Umsetzung.

Location Based Marketing – Eine Technologie, die aufgrund bisher mangelhafter Umsetzung noch auf ihren Durchbruch wartet. Oft hören wir im Handel den Einwand, der Kunde wolle nicht durch proaktive Nachrichten auf sein Smartphone „genervt“ werden. Wir glauben, dass der Kunde genau das will. Er will angesprochen werden. Das genannte Argument zieht nicht, denn der durchschnittliche Smartphone User schaut häufig auf sein Smartphone, im Schnitt sogar über zwei Stunden am Tag. Warum? Weil er es so will.

Location Based Marketing bietet weitere Möglichkeiten der gezielten Kundenansprache. Durch Geofencing kann ein Unternehmen dem Kunden beispielsweise über die App des Unternehmens Pop-up Informationen zukommen lassen, sobald sich dieser in einem bestimmten Bereich bzw. in der Nähe eines Geschäfts befindet. Voraussetzung dafür ist, dass der Kunde die App eines Unternehmens installiert hat und dieses berechtigt ist, seinen Standort einzusehen. Weiterhin bietet Proximity Targeting die Möglichkeit, via WiFi, Near Field Communication oder Bluetooth verbunden mit Beacons über kurze Reichweiten Botschaften auf das mobile Gerät der sich innerhalb des Geschäfts befindenden Kunden zu schicken. Eine solche Ansprache der Kunden bedarf der vorherigen Einwilligung, beispielsweise bei der Installation der App.

„Die große Welle der Kundenansprache über Mobile Devices wird erst noch starten. Das heißt, dem Kunden z.B. beim Login in das WLAN eines Stores eine individuelle Begrüßung oder Voucher auf sein Smartphone zu senden. Also interaktiv auf die Kunden einzugehen, weil sie letztendlich sowieso alle ihr Smartphone in der Hand halten.“ (Warenhauskette)

Das wahre Ass im Ärmel der Retailer sollte jedoch in dem liegen, was Online nicht kopieren kann. Eine durchdachte Strategie in Bezug auf das Kommunikationsdesign mit dem Kunden in der Filiale vor Ort. Also die Essenz eines **direkten, persönlichen Kontakts**. Beim Betreten eines Shops kann sich ein Kunde beispielsweise als Teilnehmer eines Kundenloyalitätsprogramms beim Verkäufer identifizieren. Die Voraussetzung dafür ist, dass der Verkäufer z.B. über ein Tablet die Möglichkeit hat, die Kundenkarte oder App des Kunden zu scannen und so individuelle Kundendaten abzurufen. Auf Basis der gespeicherten Kundendaten sowie der Kaufhistorie kann der Verkäufer die Präferenzen des Kunden einsehen und ihn entsprechend betreuen. Dadurch werden die persönliche Beziehung und die Loyalität zu einem Unternehmen gestärkt. Ähnliche Technologien kommen mittlerweile erfolgreich in der Bankenbranche zum Einsatz. Dort geben die IT-Systeme der Berater konkrete Vorschläge zur Gesprächsführung und weisen systemisch auf errechnete Bedarfe und Kaufwahrscheinlichkeiten des Kunden hin. Der personengestützte Vertrieb wird damit signifikant gestärkt.

Das wahre Ass im Ärmel der Retailer sollte in dem liegen, was Online nicht kopieren kann. Eine durchdachte Strategie in Bezug auf das Kommunikationsdesign mit dem Kunden in der Filiale vor Ort. Also die Essenz eines direkten, persönlichen Kontakts.

Ein Einkaufserlebnis kann darüber hinaus durch **Events** in der Filiale geschaffen werden. Besondere Events, wie „Member Days“ oder „Late Night Shopping“, verbunden mit speziellen Angeboten werden immer besser angenommen. Soziale Medien können zusätzlich genutzt werden, um die Kunden darauf aufmerksam zu machen. Auch direkt im Einkaufsprozess können Erlebnisse gut integriert werden. Es gilt Produkt und Kunde einen Kontext zu bieten, sodass der Kunde das Produkt beim Einkauf wirklich auch „erleben“ kann. Etwas, das er in der Online-Welt nie können wird. Die Vorteile des stationären Handels, die sich durch den persönlichen Kontakt und die physische Verfügbarkeit der Produkte bieten, müssen strategisch und intensiv genutzt werden. Optik und Haptik des Produktes sind in allen Dimensionen erlebbar. Abgestimmte Gerüche und die passende musikalische Untermalung bieten dem Kunden ein einprägsames Gesamterlebnis des Produktes. Stationäre Händler sollten sich dies stärker zu Nutze machen und die Kunden dazu einladen, die **Ware zu erleben**. Der deutsche Buchhandel zeigt bereits gute Ansätze, indem die Kunden durch Lesecken oder Cafés in den Shops zum Stöbern und Verweilen im Laden angeregt werden. Auch dienen Lesungen bekannter Autoren als Magnet für das relevante Zielpublikum. Ein weiteres Beispiel ist das Sporthaus L&T Lengermann und Trieschmann in Osnabrück, das die Kunden durch besondere Angebote wie beispielsweise eine Indoor-Surfwelle in das Geschäft lockt und speziell für Clubkunden exklusive Events, z.B. Modeschauen bekannter Designer, organisiert. Zudem laden vielfältige Essensangebote wie ein Restaurant, eine Bar, ein Café und eine Markthalle zum längeren Verweilen im Geschäft ein. Apple setzt ebenso auf die Erfahrungen und Erlebnisse im Store und bietet neben den gewohnten Testmöglichkeiten der Produkte mit dem „Today at Apple“-Konzept täglich Kurse in den Stores an, beispielsweise zu den Basisfunktionen der Apple Geräte oder auch zu den Themen Fotografie, Design, Kreativität und Programmierung.

Die Filiale wird vom Vertriebskanal zur Bühne der eigenen Markenstory. Sie dient der Präsentation des Produktes in allen erlebbaren Dimensionen. Wird ein solches Konzept konsequent und gut durchdacht umgesetzt, verblasst der eindimensionale Click & Buy-Ansatz der Online-Händler und die Beziehung zwischen Marke und Kunde blüht neu auf.

Weiterhin möchten die Kunden auch beim stationären Einkauf ihre Ansichten äußern können, da sie dies bereits aus dem Online-Umfeld gewohnt sind. Einige Händler ermöglichen bereits die **Bewertung** des Einkaufs oder des Servicepersonals am Ausgang vor dem Verlassen des Geschäfts. Ein weiterer Ausbau durch die Verknüpfung mit dem mobilen Gerät des Kunden oder auch durch die persönliche Befragung bieten sich hierfür an. Dadurch wird nicht nur den Kunden das Gefühl vermittelt, dass ihre Meinung wichtig ist, sondern es werden auch Daten generiert, die das Unternehmen wiederum für sich nutzen kann.

EFFIZIENZ SICHERSTELLEN

Für einen Online-Shop sind eine gute Navigation und ein einfacher Zugang zum Sortiment erfolgsentscheidend – auch stationär prägt der erste Eindruck die Kundenwahrnehmung. Die Orientierung im Geschäft spielt dabei eine wichtige Rolle. Man sollte meinen, dass ein **nachvollziehbares Store-Layout** sowie optimal an die Laufwege der Kunden angepasste Produktplatzierungen bei stationären Händlern heute bereits zum Standard zählen. Doch Store-Checks und Mystery Shopping zeigen in der Regel das Gegenteil. Häufig finden sich Lücken in der Logik des Geschäftsaufbaus. Dies führt nicht zur notwendigen Steigerung der Effizienz des Einkaufs für die Kunden, sondern zu Ärgernissen und Hindernissen. In großen Warenhäusern schnell das gewünschte Produkt zu finden ist oft unmöglich. Zusätzlich folgt die Suchlogik des online-geprägten Kunden einem anderen Muster als die eines traditionellen Offline-Käufers. Dies muss ebenso bei der Gestaltung von Warengruppen- oder Shop-in-Shop-Sortierungen beachtet werden.

*„Die Leute gewöhnen sich beim Suchen in der Filiale immer mehr an diese Online-Logik. Und ein Online-Shop ist so strukturiert, dass ich entweder nach Marken oder nach Produkten bzw. Kategorien suche.“
(Online-Bekleidungseinzelhandel)*

Neben guten Produktplatzierungen erhöht auch ein **zielgruppenspezifisches Sortiment** die Effizienz der Produktsuche. Die Beschränkung auf bewusst ausgewählte Produkte vereinfacht dem Kunden den Weg zum gewünschten Produkt, da das Sortiment nicht überladen ist, keine Verwirrung stiftet und der Kunde sich im Geschäft gut zurechtfinden kann.

Die Auswahl eines zielgruppengerechten Sortiments ist die Kernaufgabe eines Händlers. Verzicht schärft die Positionierung und den Charakter eines Stores.

Die große Produktvielfalt, die von Online-Händlern angeboten werden kann, vermittelt im stationären Handel hingegen eher das Bild einer Massenabfertigung und ist aufgrund limitierter physischer Regalflächen nur schwer abbildbar. Ein Laden, der einer begehbaren Lagerhalle gleicht, zieht keine Kunden an. Die Auswahl eines **zielgruppengerechten Sortiments** ist die Kernaufgabe eines Händlers. Verzicht schärft in diesem Falle die Positionierung und den Charakter eines Stores. Soll dennoch ein umfassendes Sortiment angeboten werden, bietet sich das unter „Endless Aisle – endloses Verkaufsregal“ bekannte Konzept an. Bestimmte Produkte werden dabei im Laden präsentiert, damit die Verkäufer anhand dieser Produkte beraten können. Die Produkte können dann in verschiedenen Ausführungen direkt vor Ort bestellt werden und werden dem Kunden nach Hause geliefert. So muss der Kunde nicht auf die individuelle Beratung verzichten und genießt dennoch die gleiche Produktvielfalt wie beim Online-Einkauf. Auch dies wird von den Kunden geschätzt.

Vielleicht ist der Store der Zukunft als eine Art „begehbare Website“ zu verstehen. Ein Raum mit orchestrierter Customer Journey und ständigem A/B-Testing – nur eben in allen 3 Dimensionen.

Ausnahmen gibt es natürlich auch hier. Dem Händler TK Maxx gelingt es beispielsweise, den Kunden durch eine abwechslungsreiche Warenvelfalt mit kurzer Verfügbarkeit zu Spontankäufen und zur Schnäppchenjagd anzuregen.

Dennoch muss der Laden einladend sein und die Produkte entsprechend präsentieren.

Als **Unterstützung bei der Produktsuche** dienen gute Verkäufer, die den Einkauf auch stationär bequemer und einfacher gestalten. Suchterminals, die in den Shop integriert werden, ermöglichen es, Produkte schneller zu finden. Inzwischen gibt es dazu die Möglichkeit einer Verknüpfung mit elektronischen Preisschildern, die in ständigem Kontakt mit dem Suchterminal stehen und Informationen zum Standort senden.

In der Phase der Kaufanbahnung sind die Kunden durch das Internet eine hohe Effizienz bei der Informationssuche und Beratung gewöhnt. **Detaillierte Produktinformationen** werden auch vor dem stationären Einkauf häufig durch eine Online-Recherche eingeholt. Doch wie kann der stationäre Handel die Informationssuche für den Kunden vereinfachen? Die Informationen ausgedruckt mit dem Produkt darzustellen wäre zu unübersichtlich. Auch die Verkäufer können nicht zu jedem Produkt auf Anhieb umfassende Informationen auswendig erläutern. Daher bietet sich eine Verknüpfung zu weiterführenden Produktinformationen an. Dies ist beispielsweise durch die Nutzung eines Tablets durch den Verkäufer oder durch das Einscannen eines Produktlabels über das Smartphone des Kunden und die Anzeige weiterer Produktinformationen online umsetzbar. Auch mit Hilfe elektronischer Preisschilder mit integrierter Near Field Communication (NFC)-Funktion oder abgebildeten QR-Codes, die der Kunde einscannen kann, lassen sich bei Bedarf zusätzliche Informationen abrufen.

*„Das Vertrauen in das Verkaufspersonal hat bei jungen Leuten abgenommen. Die richten sich eher nach Blogbeiträgen oder nach den Sternchen bei Amazon als nach dem, was der Verkäufer auf der Fläche sagt.“
(Handelsinstitut)*

Darüber hinaus können so aus dem Online-Bereich bekannte und sehr geschätzte **Produktbewertungen anderer Kunden** stationär dargestellt werden. Das Vertrauen der Kunden in ein Produkt kann durch die Bewertungen anderer Käufer des Produktes auch stationär gestärkt werden. Amazon stellt in seinen Bookstores in den USA beispielsweise zu jedem Buch das durchschnittliche Kundenrating sowie eine Kundenrezension dar. Auch ein deutscher Buchhändler zeigt Rezensionen der eigenen Mitarbeiter zu ausgewählten Büchern in den stationären Geschäften. Natürlich ist dies für Online- oder Multi-Channel-Händler leichter, da direkt beim Einkauf Bewertungen generiert werden können. Statio-

näre Händler können Produktbewertungen aber inzwischen auch über externe Portale beziehen, die sich auf deren Sammlung spezialisiert haben.

Weiterhin kann auch im stationären Handel die **Produktvergleichbarkeit** erhöht werden, indem für ähnliche Produkte wesentliche Informationen gleich strukturiert zusammen mit den Produkten dargestellt werden. Dies erhöht die Effizienz des stationären Einkaufs zusätzlich und erleichtert dem Kunden die Entscheidung für ein Produkt.

„Wenn ich dem Händler ein Tablet gebe und die Information des Kunden einspiele, wenn er in den Laden kommt, dann kann ich die technischen Möglichkeiten des Online-Shops mit dem persönlichen Faktor, den ein guter Verkäufer mitbringt, kombinieren und mit der persönlichen Ansprache sogar noch eine höhere Begehrlichkeit für ein Produkt wecken.“ (Handelsinstitut)

Produktvorschläge sind ebenso aus dem Online-Handel bekannt. Sie basieren auf vom Kunden gekauften oder gesuchten Artikeln. Um das Cross-Selling-Potenzial zu nutzen, werden Artikel vorgeschlagen, die andere Kunden zusammen mit diesen gekauft haben. Stationär können dem Kunden **bessere Produktempfehlungen** gegeben werden, wenn dem Verkäufer die Kaufhistorie des Kunden bekannt ist. Für Teilnehmer eines Loyalitätsprogramms kann diese vom Verkäufer im Verkaufsgespräch, z.B. über ein Tablet, eingesehen werden. Darüber hinaus sollte der persönliche Kontakt zum Kunden – der größte Vorteil gegenüber dem Online-Handel – besser genutzt werden, um eine persönliche Beziehung herzustellen. Der menschliche Kontakt wird vom Kunden weiterhin geschätzt – das war nie anders. Gut ausgebildete Verkäufer können die Kunden besser beraten als web-basierte Avatare im Online-Shop.

Die vertriebliche und digital integrierte Ausbildung der Verkäufer als Schnittstelle zum Kunden wird künftig essenziell für den Erfolg neuer Retail-Store-Konzepte.

CONVENIENCE ERHÖHEN

Die **Convenience** beim Einkauf ist auch stationär wichtig – viele Händler vernachlässigen das. Auch hier lässt sich viel vom Online-Handel lernen. Wichtig für den stationären Handel ist es, für den Kunden die richtige Mischung aus **Bequemlichkeit** und **Kaufenerlebnis** zu schaffen.

Das noch relativ neue Konzept des Curated Shopping im Fashion-Online-Handel, das vor allem durch die Unternehmen Modomoto und Outfittery bekannt wurde, kann auch im stationären Handel den Einkauf für den Kunden bequemer gestalten. Dem Kunden werden – nach Abfrage seiner Präferenzen – Boxen mit kompletten Outfits nach Hause geschickt. Der Kunde kann diese zu Hause ausprobieren und die Teile behalten, die ihm gefallen. Dies vereinfacht den Einkauf und gibt dem Kunden Empfehlungen zu Kombinationsmöglichkeiten. Stationär ist dies ebenso möglich. Bereits seit vielen Jahren ist die **Terminvereinbarung für eine Beratung** mit einem Personal Shopper in Modehäusern des höheren Preissegments etabliert. Durch die neuen Möglichkeiten, die das Internet und die hohe Datenverfügbarkeit bieten, kann ein solcher Ansatz zusätzlich verfeinert werden. Die Abfrage der Präferenzen des Kunden bei der Terminvereinbarung sowie der im System hinterlegten Kaufhistorie könnten genutzt werden, um eine individualisierte Vorauswahl für den Kunden zu treffen.

Weiteres Optimierungspotenzial bietet der Bezahlprozess. In der Online-Welt wird dieser in der Regel als ein kritischer Moment angesehen, da jede Verkomplizierung des Bezahlens zu signifikant höheren Abbruchquoten führt. Allein aufgrund unpassender Bezahlverfahren haben bereits knapp 80% der Deutschen einen Online-Einkauf abgebrochen. Aus diesem Grund scheut man in der Online-Welt keine Kosten und Mühen, das Bezahlen für den Kunden so beiläufig wie nur möglich zu gestalten. Ganze Check-Out-Design-Teams wachen permanent über die Abbruchquoten und optimieren stetig, um die „Conversion Rate“ zu maximieren. Und was macht der stationäre Handel? Die größte kundenorientierte „Innovation“ der letzten Jahre ist bei vielen Häusern das Akzeptieren von Kreditkarten. Lange Schlangen vor nur teilweise geöffneten Kassenschaltern sind ein bekannter Anblick. Wenn aber der „Check-out-Prozess“ so einen großen Effekt für Online-Händler hat, warum wird er im stationären Handel so sträflich „als gegeben“ hingenommen? Eine Erhöhung der Bequemlichkeit des **Bezahlprozesses** kann daher auch stationär das Einkaufserlebnis der Kunden positiv beeinflussen.

„Wenn ich sehr große Effekte erzielen kann, wenn ich den Check-out Prozess im Online-Handel optimiere, dann werde ich wahrscheinlich auch stationär große Effekte damit erzielen.“ (Handelsinstitut)

Dazu bietet es sich beispielsweise an, Self-Scanning anzubieten oder die Bezahlabwicklung nach dem Beratungsgespräch beim Verkäufer über ein Tablet zu ermöglichen. Dies bietet gleichzeitig den Vorteil, dass ein Händler genau den Zusammenhang zwischen dem Umsatz und dem beratenden Verkäufer nachvollziehen kann. Ein Beispiel für einfacheres Bezahlen ist der Apple Store, in dem alle Artikel ohne Seriennummer über einen Scan des Barcodes per App bezahlt werden können. Amazon geht sogar noch einen Schritt weiter und ermöglicht im Amazon Go Store in Seattle die Bezahlung ohne Scan der Produkte. Der Kunde checkt lediglich am Eingang ein. Die eingesetzte Technik erkennt dann, welche Produkte der Kunde in seinen Warenkorb legt und bucht diese beim Verlassen des Geschäfts über sein Amazon-Konto ab. Auch das Unternehmen Media-Saturn hat in Innsbruck eine Testfiliale ohne Kassen eröffnet. Die Bezahlung per Smartphone oder über die App des Händlers wird in Zukunft eine wichtige Rolle einnehmen. In vielen Ländern können die Kunden bereits über Apple Pay mobil bezahlen. Obwohl hierzulande die Akzeptanz für andere Zahlungsmittel als Bargeld und EC-Karten noch gering ist, müssen stationäre Händler hier ebenso anfangen zu experimentieren, wie sie dem Kunden den Check-out-Prozess maximal vereinfachen können.

Auch in der Nachkaufphase sind die Kunden durch den Online-Handel an hohe Convenience gewöhnt und erwarten diese auch stationär. Eine schnelle Lieferung und unkomplizierte Retouren sind bei erfolgreichen Online-Händlern wie Amazon und Zalando Standard. Die **Lieferung** stationär gekaufter Produkte anzubieten ist eine Möglichkeit, den Einkauf für die Kunden besser zu machen. Aufgrund des hohen logistischen Aufwands und der damit verbundenen Kosten bietet sich dieses Konzept jedoch eher für Stores des gehobenen Preissegments an. Außerdem sollte die Wirkung der direkten Mitnahme der Produkte nicht unterschätzt werden. Zudem gilt es, im Store momentan nicht verfügbare Ware direkt an den Kunden nach Hause liefern zu können. Darüber hinaus ist ein **herausragender Kundenservice** für alle weiteren Serviceanfragen essenziell. Permanente Erreichbarkeit von Servicemitarbeitern auf allen Kanälen, sei es persönlich im Geschäft, per Telefon oder per E-Mail, muss dabei auch gegeben sein, wenn der Kunde einen Einkauf stationär tätigt.

Ist ein Produkt gerade nicht verfügbar, muss das Geschäft nicht verloren sein. Bei einer intelligenten Vernetzung der Offline- und Online-Vertriebskanäle kann der Kunde den Kauf dennoch in der Filiale abschließen und bekommt das Produkt zugeschickt. Wichtig ist, den Kunden permanent über den Status seiner Bestellung zu informieren. Beim Kunden kommt an: „Lieber Kunde, es geht voran, wir sind permanent für dich im Einsatz!“



INDIVIDUELLES EINKAUFSERLEBNIS

Ein individuelles Einkaufserlebnis kann durch persönlichere Ansprache und die Schaffung sozialer Erlebnisse erzeugt werden.



EFFIZIENZ

Effizienz wird durch vereinfachte Abläufe und Unterstützung bei der Suche und Entscheidung für ein gewünschtes Produkt sichergestellt.



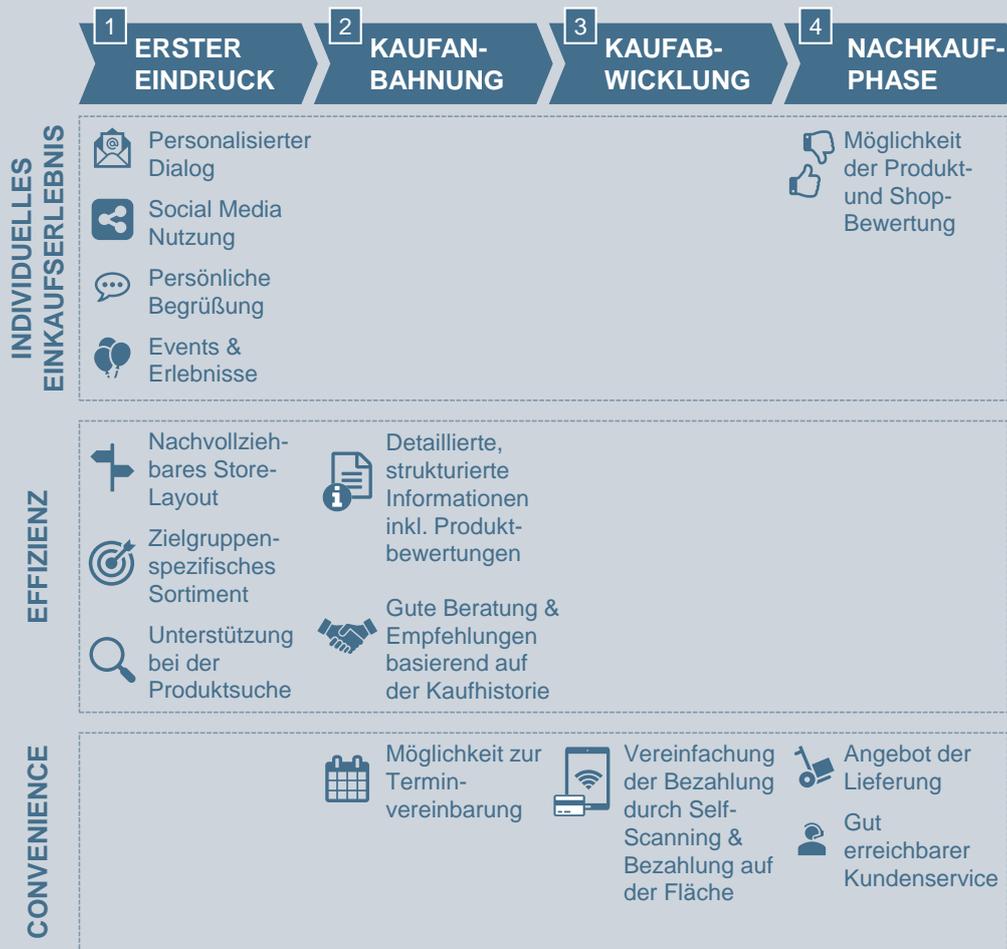
CONVENIENCE

Die Convenience wird offline durch bequemere Prozesse in der Kaufabwicklung und der Nachkaufphase sowie besseren Kundenservice erhöht.

Abbildung 6: Erfüllung der zukünftigen Erwartungshaltung der Kunden im stationären Handel

Der persönliche Kontakt und die physische Verfügbarkeit der Produkte können im Online-Handel nicht abgebildet werden – diesen Vorteil gilt es sich als stationärer Händler zu Nutze zu machen. Darüber hinaus wird für die Zukunft die Verknüpfung mit dem Smartphone des Kunden zentral sein. Immer mehr Kunden sind dauerhaft online und richten ihre Aufmerksamkeit auf mobile Geräte. Die Ansprache muss daher der gleichen Evolution folgen, wie die Aufmerksamkeitszentrik des Kunden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ENTLANG DES EINKAUFS-PROZESSES



„ Im stationären Handel geht es nicht mehr primär darum, Ware mitzunehmen, es geht vielmehr um soziale Erlebnisse. „

– MOONROC

3.2. VORAUSSETZUNGEN IM UNTERNEHMEN

Beim Einkaufsprozess den neuen Erwartungen der Kunden zu entsprechen, das Erlebnis dabei individuell zu gestalten und mit der eigenen Markenstory neu aufzuladen, ist nur möglich, wenn die notwendigen Voraussetzungen dafür innerhalb der Organisation geschaffen werden. Der Handlungsbedarf vieler Häuser erstreckt sich dabei über das gesamte Unternehmen und betrifft mehrere Bereiche. Kulturelle Aspekte sind von großer Bedeutung, ebenso wie personelle, prozessuale und strukturelle Themen. Insgesamt geht es darum, sich als Unternehmen insgesamt zu hinterfragen und den notwendigen Wandel entschlossen zu implementieren. Nur durch einen ganzheitlichen Ansatz wird ein Unternehmen des stationären Handels in Zukunft wachsen und den Wettbewerb hinter sich lassen.

Gerade in der aktuellen Zeit des Umbruchs besteht die Chance für den Ehrgeizigen, sich nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren.

KULTURELL

Viele stationäre Händler ruhen sich immer noch auf dem Erfolg der vergangenen Jahre aus. Die Erkenntnis, dass sich etwas verändern muss, kommt erst langsam und dann oft zu spät – sowohl auf Geschäftsführungs-Ebene als auch bei den Mitarbeitern. Die Entscheidung für eine Veränderung, wie beispielsweise die echte Integration digitaler Erfolgstreiber in den stationären Handel, muss von der Führungsspitze aktiv vorangetrieben werden. Die Führung gibt die Vision vor und formuliert das Leitbild, hinter dem sich das Unternehmen versammelt. Ausgeprägt zu beobachten ist dieser visionäre Führungsstil bei den erfolgreichen neuen Angreifern der Branche – auch in der Start-Up Szene allgemein. Welcher Gründer tritt heute noch an, ohne den Anspruch die Welt zu verändern? Wollen Sie Änderung erwirken, sind Ihre Ideen als erfahrener Top-Manager gefragt. Leider werden jedoch häufig Entscheidungen von Führungskräften getroffen, die kein solches inhaltliches Führungsverständnis haben, insbesondere nicht in digitalen Fragen. Viele Manager fühlen sich in Bezug auf Veränderungen, z.B. um ein datengetriebenes Unternehmen zu werden, unsicher. Das ist nachvollziehbar, da jahrzehntelang mit der alten Managementlogik gut gefah-

ren wurde und jetzt plötzlich alles auf den Kopf gestellt werden soll. Zunächst gilt es daher, ein inhaltliches Verständnis in den Führungskreisen sicherzustellen. Auf dem Weg der Transformation gilt es darüber hinaus die gesamte Organisation mitzunehmen, um **Verständnis für den Wandel** zu schaffen. Die Mitarbeiter müssen durch umfassende Informationen motiviert und integriert werden – Ungewissheit hingegen verängstigt.

Kulturelle Aspekte betreffen jedoch auch den Umgang und die Kommunikation gegenüber dem Kunden. Was weiß ich eigentlich über meine Kunden? Seien Sie mal ganz ehrlich. Um die Erwartungen meiner Kunden erfüllen zu können, muss ich meinen **Kunden** erst einmal wirklich **in allen Facetten kennenlernen**.

Nicht nur online holt man die Kunden durch Neuerungen, mutige Vorstöße und durch technische Innovation ab. Im stationären Handel gelten die gleichen Gesetze. Die Zukunft zu gewinnen setzt **Experimentierfreude** voraus. Diese erfordert die Bereitschaft, ein höheres Risiko auf sich zu nehmen, ebenso wie die Schaffung finanzieller Freiheitsgrade. Es bedeutet, den unternehmerischen Entdeckergeist zu leben und mutig genug zu sein, etwas auszuprobieren, aber ohne Gesichtsverlust auch schnell wieder aufzugeben, wenn das gewünschte Ergebnis nicht erzielt werden kann. Durch die Institutionalisierung solcher Experimente kann darüber hinaus gesteuert werden, dass die Innovationen, welche Anklang finden, schnell eingeführt und auf andere Geschäfte oder Produktbereiche ausgeweitet werden. Permanente Optimierung und eine „try often and fail fast“-Mentalität statt eine von Anfang an perfekte Lösung – dies sollte auch ein stationärer Händler verinnerlichen.

Entdeckergeist, Unternehmertum und eine „Try often and fail fast“-Mentalität müssen organisational etabliert und verankert werden.

PERSONELL

Der gezielte und vertriebsorientierte Umgang mit großen Datenmengen stellt für die Mitarbeiter der meisten etablierten Unternehmen der Branche ein großes Problem dar. Diese Fähigkeit war in den letzten Jahrzehnten schlichtweg nicht gefragt. Entsprechend verfügen die Etablierten der Branche auch nicht über das Personal mit entsprechendem Knowhow. Im Lager der digitalen Angreifer ist das anders. Der Erfolg dieser Unternehmen hat sich herumgesprochen und für junge Talente mit den entsprechenden IT- und Statistik-Skills sind die neuen Wettbewerber attraktive, zukunftsweisende Arbeitgeber. Dennoch hat sich der Wind gedreht und die Zeiten des Managements nach „präzisem Bauchgefühl“ sind vorüber. Nur wenn es dem Händler gelingt, eine relevante Datenbasis aufzubauen und eine langfristige Strategie zu entwickeln, wie die gegebene Flut an Informationen gelesen und ausgewertet werden kann, ist ein mehrwertstiftender Big-Data Ansatz möglich. Zudem bedarf es an Mitarbeitern, die in der Lage sind diese neue Managementlogik auch umzusetzen. Daher müssen sich die Händler aktiv darum kümmern, passende **Mitarbeiter anzuwerben** und zugleich ihre bestehenden **Mitarbeiter zu trainieren und für den Wandel zu motivieren**. Ohne entsprechend qualifiziertes Personal nutzt den Unternehmen die Datenerhebung wenig und es entsteht kein Mehrwert.

„In konservativen Unternehmen fehlen die Motivation und Dynamik, neue Themen schnell umzusetzen.“ (Online-Bekleidungs Einzelhandel)

STRUKTURELL

Flache Strukturen im Unternehmen ermöglichen, dass **Entscheidungen schnell** von den zuständigen Personen getroffen werden können und nicht erst mehrere Gremien und Ebenen durchlaufen müssen. So kann Neues schnell in die Umsetzung gehen. Darüber hinaus hilft eine schlanke, prozessorientierte Struktur dabei, flexibel auf die Kundenbedürfnisse zu reagieren. Nachfrage kann auf diese Weise schnell in Angebot übersetzt werden.

„Im Online-Handel wird in sehr schlanken Teams gearbeitet, man ist sehr entscheidungsfähig und ebenso schnell bei der Entscheidung.“ (Marktforschung)

Transformation bedeutet in diesem Falle für stationäre Händler die Verschlan-
kung **historisch gewachsener, komplexer Strukturen** und eine **Beschleu-
nigung des Entscheidungsprozesses**. Diese neue Entscheidungsfreude ist
elementar für den Erfolg in Zeiten des Wandels. Denn Wandel verlangt jedem
Unternehmen die Fähigkeit ab, schnell zu reagieren. Nur auf diese Weise wird es
gelingen, die sich permanent ändernden **Herausforderungen durch Adaption**
zu **bewältigen**.

Darwins Lehren bedeuten für gewachsene und etablierte Unternehmen:
Nichts wird in naher Zukunft wichtiger sein, als die Fähigkeit, schnell zu re-
agieren und sich an sich verändernde Gegebenheiten anzupassen. Darwins
Aussagen werden in den Chefetagen noch zu oft missverstanden. Nicht der
Stärkste wird sich durchsetzen, sondern jener, welcher es am besten ver-
steht, sich anzupassen. Genau das ist, was wir derzeit im Kampf „Online vs.
Offline“ beobachten können.

PROZESSUAL

Während stationäre Händler oft historisch eher als Einkaufsorganisationen aufgebaut wurden, beginnt der Prozess im Online-Handel bereits bei der Frage: „Was will der Kunde eigentlich von uns?“ Kundenorientierte Geschäftsprozesse stellen dort den Kunden und die **Erfüllung des Kundenauftrags in den Fokus**. Seine Klicks und Bestellungen sind richtungsweisend. Nach ihnen werden die Wünsche der Kunden ermittelt und das Angebot wird entsprechend angepasst. Den Kunden in den Fokus zu stellen ist auch für einen stationären Händler zentral. Zwar reden die meisten davon, doch entfaltet das Vorhaben oft noch zu wenig Wirkung. Dazu muss zunächst ein weiteres Problem vieler stationärer Händler gelöst werden. Alte, nicht integrierte IT-Systeme und die daraus resultierende fehlende Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Informationslage stehen den Unternehmen in Sachen Innovation im Wege. Meist bereitet es den Händlern stationär viele Schwierigkeiten, bereits vorhandene Systeme zu vereinheitlichen und die Technologie als Basis für gute Datenauswertungen weiterzuentwickeln. Ohne gute technische Grundlage ist jedoch auch keine datenbasierte Steuerung möglich. Oft sind umfassende Projekte notwendig, um eine neue IT-Struktur aufzubauen, die alle Geschäftsprozesse integriert und eine datenbasierte Steuerung ermöglicht. Nur **integrierte, IT-gestützte Geschäftsprozesse** geben einen vollständigen Überblick über Unternehmen und Kunde.

„IT ist sicherlich die größte Herausforderung. Wenn man eine IT hat, die über viele Jahre gewachsen ist und immer wieder ausgebaut wurde, ist das eine unglaublich komplexe Thematik.“ (Bekleidungs Einzelhandel)

Zudem wird es immer wichtiger, den eigenen Kunden zu kennen. Datenanalysen sind dazu zentral. Der Vorteil eines Online-Händlers gegenüber seinem stationären Pendant liegt darin, dass online zum einen das Kaufverhalten der Kunden besser nachvollzogen werden kann und zum anderen genauere Daten zu den einzelnen Kunden automatisch verfügbar sind. Ob Daten von Einkaufsbelegen oder die Daten einer Kundenkarte – durchdachte **Erhebung und Analyse von Daten** erlauben es auch stationären Händlern, den Kunden besser zu verstehen und das Unternehmen entsprechend auszurichten. Wichtig hierbei ist die Verknüpfung originären Handelswissens mit fortgeschrittener Analytik. Wer diese Entwicklung verpasst, wird bald nicht mehr mit der Konkurrenz aus dem Online-Bereich mithalten können.

*„Die stationären Retailer müssen vom Online-Handel lernen mehr Daten zu erheben. Dass ich mehr über meinen Kunden weiß, bedingt im Prinzip alles.“
(Handelsinstitut)*

Darüber hinaus werden bei stationären Händlern Entscheidungen immer noch häufig „aus dem Bauch heraus“ getroffen. Doch auch dort werden sich die Etablierten an der Online-Konkurrenz orientieren müssen. Digitale Unternehmen nutzen heute eine datenbasierte Steuerung und Entscheidungsfindung. Nur so können Effekte von Veränderungen und Aktionen gemessen und Erfolge belegbar dokumentiert werden.

Doch eine einmalige Veränderung wird einem stationären Händler nicht automatisch zum dauerhaften Erfolg verhelfen. Gemäß dem Satz „Handel ist Wandel“ sind die Stationären gefragt, sich kontinuierlich anzupassen. Ein Unternehmen muss permanent seine Prozesse hinterfragen und auf Optimierungspotenziale überprüfen. Vor allem muss es heute damit beginnen, denn: Ein herausragendes Kundenerlebnis unterscheidet sich heute wesentlich von einem guten Kundenerlebnis vor zehn Jahren. Fragen Sie Ihre Daten, sie werden Ihnen diese These bestätigen.



Abbildung 7: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anpassung an veränderte Kundenerwartungen

4. INSPIRATION ONLINE-HANDEL – WAS LERNEN WIR NUN DARAUS?

Das Online-Shopping hat den stationären Einkauf verändert, vor allem die Erwartungen der Kunden an den Einkauf. Steigende Marktanteile des Online-Handels und gesunkenes Interesse am stationären Einkauf, wie er sich heute präsentiert, zeigen, dass Kunden dem traditionellen Einkauf immer mehr den Rücken kehren. Oft wird dabei unterstellt, der Kunde habe das Interesse am klassischen „Shopping“ verloren und „wolle eben jetzt Online“. Wir glauben, dass das nicht der Fall ist. Wir glauben, der Kunde will einen Laden betreten und ein Produkt kennenlernen. Er will es anfassen, fühlen, testen. Er will es gleich mit nach Hause nehmen und er will den Einkauf insbesondere als soziales Happening erleben. Niemand verabredet sich mit Freunden zum Online-Shopping, oder? Er will aber nicht mehr stundenlang durch ein Kaufhaus irren bis er gefunden hat, was er sucht. Er erwartet die Verfügbarkeit seines Wunschproduktes und er will ebenso nicht mehr in langen Schlangen an der Kasse stehen, sondern er will sein Geld ausgeben wieder genießen können. Schließlich hat er hart dafür gearbeitet.

Der Online-Handel hat aufgrund eines naturgegebenen Nachteils bei der Befriedigung der oben genannten Kundenbedürfnisse in den letzten zehn Jahren alles daran gesetzt, auf den Kunden zuzugehen und auf ihn zu hören. So dauert eine Bezahlung bei Amazon mit 1-Click-Buy nicht einmal eine Sekunde. Der stationäre Handel hat in dieser Zeit vieles verpasst und sein Geschäftsmodell nicht merklich weiterentwickelt. Wir sehen die Konsequenz dieser Zurückhaltung in den Zahlen.

So ist es an der Zeit, den Spieß umzukehren und nach einer nüchternen Bestandsaufnahme Themen zu identifizieren, die Online heute erfolgreich machen und den Anspruch des Kunden prägen. Gelingt es den stationären Händlern, gezielt erfolgreiche Elemente der Online-Welt in der eigenen Filial-Welt zu etablieren, stehen die Chancen für die Retailer gut, auch in Zukunft Marktführer zu bleiben.

Vielleicht muss die erfolgreiche Filiale der Zukunft als eine Art „begehbare Website“ verstanden werden. Eine Bühne der eigenen Marke, mit fließenden und vollintegrierten Prozessen nach den Maßstäben der Online-Händler in Bezug auf Effizienz, Service-Personalisierung und Convenience.

Die Kunden erwarten zunehmend auch stationär ein individuelles Erlebnis sowie die hohe Effizienz und Convenience, die sie bereits aus dem Online-Handel gewohnt sind. Bei vielen Händlern besteht diesbezüglich noch großer Handlungsbedarf. Was heute vorherrscht, fällt mehr in die Kategorie langweilige, monotone und altbekannte Shopping-Großlandschaft. Der stationäre Handel muss seine Vorteile gegenüber dem Online-Handel hinsichtlich des persönlichen Kontakts zum Kunden und der physischen Verfügbarkeit der Produkte zusätzlich zur technologischen Aufrüstung strategisch nutzen. Darüber hinaus wird für die Digital Natives das Smartphone auch im Offline-Verkauf eine immer bedeutendere Rolle in der Kommunikation einnehmen. Die Kunden wollen ihre Erlebnisse mit anderen teilen und legen Wert darauf, detaillierte Informationen zu Produkten auf ihrem mobilen Gerät verfügbar zu haben. Der stationäre Handel wird sich wegentwickeln von der Rolle eines Ortes, der wegen eines bestimmten Produktes oder für einen Bedarfseinkauf aufgesucht wird – diese Funktion übernimmt der Online-Handel. Der stationäre Handel wird sich vielmehr zum Ort für Erlebnisse und zum sozialen Treffpunkt wandeln. Die Kunden wollen die Produkte anfassen und hautnah erleben. Eine Verschmelzung der Online- und Offline-Welt ist dabei unumgänglich. Viele Online-Händler haben die Chancen, die der stationäre Handel bietet, bereits erkannt und sich ebenso erfolgreich stationär positioniert. Die traditionellen, stationären Händler dürfen daher nicht untätig bleiben, sondern müssen schnellstmöglich selbst konkrete Konzepte entwickeln, mit denen der Kunde von heute wiedergewonnen werden kann.

Händler kommt von „handeln“. Los geht's.

FAZIT & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Marktbearbeitung des Online-Handels führt dazu, dass der Kunde den Einkauf als **individuelles Einkaufserlebnis** wahrnimmt und resultiert in hoher **Effizienz** und **Convenience**.

Diese Faktoren erwarten die Kunden nun auch im stationären Handel:



Zusammenfassende Handlungsempfehlungen

- ✓ **Das Erlebnis beim stationären Einkauf in den Vordergrund stellen**
 - ✓ **Von der Effizienz und den Prozessen des Online-Handels lernen**
 - ✓ **Die Online-Convenience auf den stationären Handel übertragen**
 - ✓ **Die Nähe zum Kunden in einen Vorteil umwandeln**
 - ✓ **Bewusst einen Gegenpol zur Digitalisierung setzen**
-

QUELLEN

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2018). Digitale Nutzung in Deutschland 2018. Verfügbar unter: https://www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/BVDW_Marktforschung_Digitale_Nutzung_in_Deutschland_2018.pdf (Aufgerufen am 15.11.2018).

ECC Köln (2017). Service-Evolution im Handel – aus Erlebnis wird Convenience. Verfügbar unter: https://www.cbs-projects.com/wp-content/uploads/2017/09/ECC_Koeln_Service-Evolution_im_Handel_Studie_2017.pdf (Aufgerufen am 16.03.2018).

Handelsverband Deutschland (HDE) (2018). HDE Online Monitor 2018. Verfügbar unter: https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=9449 (Aufgerufen am 09.07.2018).

Statista (2016). Branchenreport Einzelhandel. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/38/dokument/branchenreport-einzelhandel-ohne-handel-mit-kraftfahrzeugen/> (Aufgerufen am 14.02.2018)

Statista (2017). Digital Market Outlook – e-Commerce Market Report. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/42404/dokument/digital-market-outlook-e-commerce-market-report/> (Aufgerufen am 17.05.2017).

Statista (2018). Umfrage zum Abbruch des Online-Kaufs wegen nicht passender Bezahlverfahren 2017. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/807899/umfrage/abbruch-des-online-kaufs-wegen-unpassender-bezahlverfahren/> (Aufgerufen am 12.09.2018)

Im Rahmen einer Masterarbeit an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt wurden in Zusammenarbeit mit MOONROC Interviews mit Experten aus der Handelsbranche durchgeführt, welche den Inhalten und Zitaten zugrunde liegen.

DANKSAGUNG

Wir danken herzlich den Interviewpartnern für den wertvollen Austausch und dem Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Personal der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt für die konstruktive Zusammenarbeit.



HAFTUNGSAUSSCHLUSS

MOONROC prüft und aktualisiert die Informationen und Daten in dieser Studie regelmäßig. Die Darstellungen und Analysen in diesem Bericht stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten der MOONROC Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von MOONROC Advisory Partners GmbH.

