

Udo Klein-Bölting, Georg Echter, Rebecca Könitzer

Verändertes Konsumenten- verhalten und die Renaissance des stationären Einzelhandels

Revolution statt Untergang des stationären Einzelhandels

Es ist unumstritten, dass der stationäre Einzelhandel in den vergangenen 15 Jahren vermehrt Umsätze an Online-Wettbewerber verloren hat. Mit einem im letzten Jahr generierten Online-Umsatz von 9,2% (gemessen am gesamten deutschen Einzelhandelsumsatz) ist der für den Einzelhandel entstandene Schaden, dies jedoch absolut gesehen, überschaubar. Im Gegensatz dazu sind die Auswirkungen von Online-Retail auf das Konsumentenverhalten bereits heute enorm und werden mittelfristig zu einer Renaissance im stationären Geschäft führen.

Der stationäre Einzelhandel reagiert auf den Online-Trend vermehrt mit Eröffnungen von eigenen Online-Shops, in der Hoffnung, die verlorenen Umsatzanteile zurückzugewinnen. Dabei wird der neue Online-Kanal viel zu oft auf einen parallelen, in sich abgeschlossenen POS reduziert. Die notwendige Integration der einzelnen Vertriebskanäle findet dabei nur unzureichend statt. Dieser Ansatz gerät jedoch in Konflikt mit den neuen Konsumententrends und insbesondere mit dem „No Line“-Verhalten des Kunden. Nur eine Gesamtstrategie, die die Vorzüge aller Kanäle integrativ vereint, kann zukünftig den Markt durchdringen, Wachstumspotenziale nutzen und Kundenbedürfnisse befriedigen.

Dabei sollte der Fokus nicht nur auf der Ausschöpfung von Online-Vertriebsmöglichkeiten, sondern ebenfalls auf der Nutzung stationärer Handelsvorteile zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse liegen. Auch ursprünglich reine Online-Händler wie Zalando, Tech-Firmen wie Microsoft und sogar Start-ups wie mymuesli haben das Po-

tenzial des stationären Kanals erkannt (s. Abb. 1). Auch Apple eröffnete allein im vergangenen Jahr 33 neue Verkaufsstellen und konnte die Umsätze im stationären Geschäft um insgesamt 33% steigern. Entgegen dem allgemein übertriebenen Online-Fokus sprechen diese Entwicklungen dafür, dass der stationäre Handel einige Potenziale und Vorteile besitzt, die durch das Internet nicht kompensiert werden können. Der stationäre Handel bleibt somit auch in Zukunft ein wichtiger POS, der nicht durch Online verdrängt, sondern vielmehr revolutioniert wird. Daher sollten sich die verschiedenen Kanäle zukünftig mehr ergänzen und gegenseitig ankurbeln. Die Händler müssen diesbezüglich auf das veränderte Konsumentenverhalten mit ganzheitlich betrachteten Kundentrends und individuellen Lösungen reagieren, um einen tatsächlichen Mehrwert zu schaffen.

Der vorliegende Artikel soll nicht nur einen Überblick darüber geben, auf welche Herausforderungen der stationäre Einzelhandel heute reagieren muss, sondern vielmehr auch aufzeigen, wie stationäre Vorteile zukünftig durch gezielte Maßnahmen besser ausgeschöpft werden können. Dazu werden zunächst die folgenden fünf Einzelhandel-Megatrends betrachtet und ganzheitlich validiert (s. Abb. 2):

- Mobilität
- Flexibilität und Convenience
- Individualität
- Preis- und Produkttransparenz
- Rationalität vs. Emotionalität



Abbildung 1: Online Händler gehen stationär



Abbildung 2: Fünf zentrale Konsumententrends

Konsumententrends

Mobilität

Die mobile Internetnutzung ist ein Megatrend mit stetig zunehmender Bedeutung für das Kaufverhalten der Kunden. Ein steigendes Angebot von Smartphones, E-Book-Readern und Tablets ermöglicht dabei dem Verbraucher, bequem, orts- sowie zeitunabhängig auf digitale Angebote zugreifen zu können. Mittlerweile besitzt jeder dritte Deutsche ein Smartphone und für dieses Jahr ist prognostiziert, dass weltweit erstmalig mehr Tablets als Notebooks verkauft werden. Damit sind für den Kunden prinzipiell von überall her Produktinformationen bequem und schnell abrufbar.

Um jedoch Information so zu gestalten, dass mobile Bedürfnisse erfüllt werden, sind entsprechende Kompetenzen unabdingbar. Dabei werden vor allem den Online-Händlern aufgrund ihres technischen Know-hows Vorteile zugeschrieben. Dennoch ist es nicht ausreichend, „nur“ eine Shopping-App anzubieten. Denn tatsächlich nutzen lediglich 12 % (Studie BBDO und AOL, 2012) der Anwender das mobile Endgerät zur gezielten Suche sowie zum Kauf von Produkten und Services. Vielmehr dienen Smartphone und Co (zu 46%) der sogenannten „me time“. Darunter versteht man jenes

Zeitfenster des Konsumenten, in welchem dieser auf der Suche nach Entspannung und Entertainment ist. Folglich kann eine App zwar den Absatz von Produkten unterstützen, muss dafür aber weit mehr als die reinen Produktinformationen anbieten. Denn der Konsument erwartet ein Entertainment-Erlebnis, das auf seine Bedürfnisse abgestimmt ist. Demzufolge müssen neu entwickelte Lösungen dieses Bedürfnis und die Art der Anwendung berücksichtigen und gleichzeitig die Unternehmensbotschaft bestmöglich transportieren.

Darüber hinaus können mobile Endgeräte nicht nur unterstützend für den Online-Absatz, sondern auch für den stationären Handel sein. Neue mobile Anwendungen müssen sich dazu flexibel an die unbeständigen Kundenumgebungen sowie deren Endgeräte anpassen können. Eine große Chance für die technische Entwicklung stellt die Erkennung des Kundenstandorts dar. Ein sogenannter Location-Based-Service ermöglicht dem stationären Händler beispielsweise, dem Kunden die nächstmögliche Bezugsquelle für das gewünschte Produkt/den Service anzubieten und so eine neue Schnittstelle zwischen Online- und Offline-Handel zu initiieren. Dadurch wird es für den Kunden vereinfacht, in die für ihn nächstgelegene Filiale zu gehen, gleichzeitig

Informationen zu den Öffnungszeiten zu erhalten sowie parallel online die gewünschte Verfügbarkeit des Produkts zu überprüfen. Auf diese Weise können Online-Innovationen bestmöglich genutzt werden, und gleichzeitig erhält das stationäre Geschäft neue Impulse und Anreize für den Kunden.

Zusammenfassend eröffnet die Mobilität dem Handel die Chance, nicht nur den Kunden überall zu erreichen, sondern ihm vielmehr gezielt in Bezug auf seinen derzeitigen Standort und die damit verbundenen Bedürfnisse mit einer Auswahl an Möglichkeiten zu begegnen.

Flexibilität und Convenience

Im Zuge der wachsenden Kundenmobilität steigt auch der Wunsch nach mehr Flexibilität und Convenience. Als Folge eines schnelllebigen Alltags und flexibler Arbeitszeiten verlangt der Kunde vom Handel eine Anpassung an seine unbeständigen Tagesabläufe. Online-Shops bedienen und fördern dieses Bedürfnis durch ihre 24-Stunden-Verfügbarkeit in besonderem Maße. Somit kann der Kunde zu jeder Tages- und Nachtzeit bequem und überall einkaufen. Nichtsdestotrotz stellt der Wunsch nach mehr Flexibilität und Convenience auch für den Online-Handel eine Herausforderung dar. Die Erkenntnis, dass mit jedem unnötigen Klick, den der Konsument zusätzlich bis zum gewünschten Kaufabschluss tun muss, seine Conversion Rate sinkt, führt bei erfolgreichen E-Commerce-Anbietern zu kontinuierlichen Optimierungszyklen

- von der Vorkaufphase bis zur Nachkaufphase. Für den stationären Einzelhandel stellt es jedoch eine noch viel größere Herausforderung dar, flexibel auf Bestellungen reagieren zu können, schnelle Lieferungen zu variabel wählbaren Zeiten sicherzustellen oder sogar Liefer-Tracking zu ermöglichen. Dies erfordert eine enorme Anpassung der regulären Prozesse insbesondere in der Logistik. Diese Anpassungen sollten im Einzelnen durch eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse geprüft werden, die wiederum eine besondere Kenntnis des Kundenverhaltens im Kaufprozess voraussetzt.

Dennoch kann auch der stationäre Einzelhandel bereits ohne Anpassungen der Prozesse dem Online-Handel gegenüber entsprechende Vorteile bieten. Die sofortige Verfügbarkeit von Produkten, Produkte zum Anfassen und Testen, Servicepersonal, das flexibel auf Wünsche reagieren kann, sowie Mitarbeiter, die durch den Kaufprozess führen und Hilfestellungen geben, sind allesamt Aspekte, die offline einen entscheidenden Mehrwert für den Kaufprozess des Kunden schaffen (s. Abb. 3). Genau auf diese Vorteile muss sich der stationäre Händler auch zukünftig fokussieren und sie maximal ausschöpfen.

Die Wahl des Kunden zwischen den Kanälen wird dabei stets entsprechend seiner Situation und seinen Bedürfnissen sehr unterschiedlich ausfallen. So werden kurzfristige Einkäufe wie im Lebensmittelbereich Produkte zum sofortigen Verzehr oder vor allem frische Produkte eher stationär gekauft. Vorratseinkäufe und geplante Lebensmitteleinkäufe hingegen können sich durch-



Abbildung 3: Hürden des Online-Kanals

aus online lohnen, um beispielsweise den Transport nach Hause nicht selbst übernehmen zu müssen oder zeitlich flexibel in der Erledigung des Wocheneinkaufs zu sein. Daher gilt es letztendlich, die Vorteile beider Kanäle optimal auszuschöpfen und die Kunden adäquat anzusprechen.

Zur erfolgreichen Nutzung der Kanalmöglichkeiten sollte der Einzelhändler vorab zahlreiche Fragen beantworten:

- Wie viel Flexibilität bringt sowohl für den Kunden als auch für den Einzelhändler welchen Mehrwert?
- Welche Ressourcen sind erforderlich, um die Erwartungen des Kunden zu erfüllen?
- Stehen die Kosten im Einklang mit dem erzielten Mehrwert bzw. dem zu realisierenden Umsatzpotenzial?
- In welchen Entwicklungsschritten wollen wir die Prozesse im Unternehmen adaptieren, um eine möglichst hohe Wirkung bei maximaler Umsetzungssicherheit zu garantieren?

So plausibel die Beantwortung dieser Fragen auch erscheint, umso erstaunlicher ist es, wie selten diese in der dafür angebrachten Tiefe – hinsichtlich Budget- und Ressourcenaufwand – beantwortet und berücksichtigt werden. Die Erfahrung aus zahlreichen Einzelhandelsprojekten zeigt, dass Projektinitiativen oftmals aus einer Reaktion auf den Wettbewerb resultieren und weniger einer zielgruppenspezifischen, integrierten Gesamtstrategie folgen.

Individualität

In der Rolle der „vom Markt Getriebenen“ reduzieren Handelsunternehmen die Komplexität in den Entscheidungsfindungsprozessen durch Fokussierung auf den Massenmarkt und den sogenannten Durchschnittskunden.

Diese Vereinfachung steht jedoch im absoluten Widerspruch zu dem Streben des Kunden nach mehr Individualität. Dies geht mit einer gesunkenen Kompromissbereitschaft aufgrund seines verbesserten Informationsstands einher. Heutzutage sucht der Kunde gezielt die Produkte, die genau seinen Vorstellungen (Preis, Optik, Features etc.) entsprechen. Die Suche sollte gemäß dem Anspruch des Kunden dabei möglichst schnell und einfach erfolgen können.

Erfolgsgeschichten von Verkaufs- und Handelsplattformen wie beispielsweise eBay und Amazon zeigen auf, wie im Vergleich zum stationären Handel online alles an einem „Ort“ angeboten werden kann und somit ein Mehrwert für den Kunden geschaffen wird. Seltene, veraltete oder besondere Produkte, die für den Offline-Handel aufgrund einer geringen Umschlagsquote als unrentabel gelten, können sich im Online-Vertrieb als profitabel erweisen. Während beispielsweise eine große stationäre Buchhandlung 40.000 bis 100.000 Bücher führt, kann Amazon durch die Online-Kostenvorteile über drei Millionen Bücher anbieten.

Dennoch geht der Quantitätsanstieg eines Online-Händlers nicht immer auch mit einem Umsatz- oder Erfolgsanstieg einher. Der Kunde ist oftmals schlichtweg mit der im Internet angebotenen Auswahl überfordert. Nicht umsonst steigt die Zahl der Vergleichsportale wie zum Beispiel idealo.de, check24.de oder guenstiger.de kontinuierlich an. Diese Portale haben es sich zur Aufgabe gemacht, Anbieter miteinander zu vergleichen und das Angebot für den Kunden auf Basis zentraler Kriterien zu reduzieren. Auch wenn im stationären Handel ein solch umfangreicher Vergleich oft nur erschwert möglich ist, kann die offline bereits getroffene Vorauswahl als maßgeblicher Vorteil festgehalten werden. Hierbei ist der Vertrauensaufbau beim Kunden, ihm immer genau die richtige und auf seine Bedürfnisse abgestimmte Online- sowie Offline-Auswahl zu bieten, elementar. Demzufolge ist es unerlässlich, seinen Kunden genau zu kennen, das Sortiment entsprechend anzupassen und damit den Kunden zu überzeugen.

Der Einzelhandel steht somit vor der Entscheidung, welche Produkte stationär angeboten werden sollten, welche Produkte besser in den Online-Kanal verschoben werden können und wo man die Produktpalette online oder offline erweitern bzw. reduzieren müsste. Natürlich sind jene Fragen der Sortimentierung im Einzelhandel generell nicht neu. Jedoch haben die damit verbundenen zentralen Herausforderungen deutlich an Komplexität zugenommen. Die traditionellen und erfolgreichen Entscheidungsmodelle im Category Management müssen unter diesen Gesichtspunkten neu bewertet werden. Nur so lässt sich ein auf die Zielgruppe abgestimmtes und verlässliches Sortimentsangebot erstellen, das einen maximalen Kundennutzen stiftet und für das Unternehmen rentabel ist.

Preis- und Produkttransparenz

Rückblickend haben sich die Kundenanforderungen natürlich stetig verändert. Diese Veränderungen konnten jedoch vom Handel meist durch Sortimentsanpassungen erfolgreich aufgefangen werden. Die darüber hinaus entstandene Preis- und Produkttransparenz stellt hingegen noch immer eine große Herausforderung dar.

Im Land der Discounter und Schnäppchenjäger sind sowohl stationäre Einzelhändler als auch Online-Händler über den Preis am angreifbarsten. Erschwerend kommt hinzu, dass Informationen von Preis- und Produktvergleichsportalen heutzutage maßgeblich zur Kaufentscheidung des Kunden beitragen. Binnen weniger Sekunden kann ein Kunde über diese Portale den günstigsten Anbieter ausfindig machen. Der reine Online-Händler hat auf dieser Basis, aufgrund von oftmals vorteilhafteren Kostenstrukturen, einen preislichen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem stationären Einzelhändler.

Allerdings basiert der Vergleich des Kunden nicht nur auf einer reinen Preis-, sondern vielmehr auf einer subjektiven Preis-Leistungs-Einschätzung. Die Kundenbewertung des Leistungsaspekts geht dabei über den reinen Produktnutzen hinaus und inkludiert qualitative Aspekte wie Vertrauenswürdigkeit, Sicherheit der Transaktion, Abwicklung von Reklamationen etc. Insbesondere solche Entscheidungskriterien des Kunden, die über den reinen Produktwert hinausgehen, können Online-Händler nur ungenügend bedienen. Daher ist es für stationäre Händler umso essenzieller, an dieser Stelle einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Die wenigsten Händler haben es derzeit verstanden, Kosten für Personal und Verkaufsflächen etc. eher als Differenzierungsfaktoren anstatt als Kostenfaktoren wahrzunehmen. Das persönliche Beratungsgespräch, das haptische Erlebnis und die Beantwortung von Reklamationsanfragen mithilfe von Servicemitarbeitern sind nur einige Beispiele, die den stationären POS vom Pure Online Player unterscheiden.

Rationalität vs. Emotionalität

Darüber hinaus besitzt der stationäre POS das größte Potenzial, den Einkauf für den Kunden zum begeisternden Erlebnis zu machen. Auch wenn der Online-Kauf Flexibilität und Convenience sicherstellt, ist er doch überwiegend rational getrieben. Denn oft lässt sich der Kunde offline inspirieren oder beraten und tätigt anschließend nur noch rationale Schritte im Kaufprozess wie z. B. Preisvergleiche oder den finalen Kauf online.

Schon das Anfassen und Testen eines Produktes im Laden kann dabei zur Schaffung eines emotionalen Mehrwerts beitragen. Kommen zusätzlich noch Faktoren wie ein besonderes Ladenkonzept hinzu, wird der Einkauf des Kunden zum Erlebnis für die Sinne. Beispiele hierfür sind die Weltstadthäuser von Peek & Cloppenburg mit integriertem DJ-Pult in der Abteilung „Boutique“ oder der Lush Store mit integrierten Testflächen, gezieltem Einsatz von Duft, Licht, Musik sowie speziell geschultem Personal. Auch die Integration von Cafés in Buchläden wie beispielsweise bei Thalia lässt den Einkauf eher zum Teil der persönlichen Freizeitgestaltung als zu einer rationalen Entscheidung werden.

Den Einkauf des Kunden zum Erlebnis zu machen birgt darüber hinaus die Chance, sowohl bei Kundenfrequenz, Kundenbindung als auch durch die „First Choice“-POS-Wahl signifikante Wettbewerbsvorteile gegenüber den Online-Händlern zu realisieren. Aus Sicht des Kunden muss es sich bekanntermaßen perspektivisch mehr denn je lohnen, den Besuch in einem Geschäft der bequemen Bestellmöglichkeit „von der Couch aus“ vorzuziehen.

Ein integriertes Gesamtkonzept, das Markenpositionierung, Sortimentsauswahl, Kommunikationsaktivitäten und Personal in ein ausgewogenes Konzept entlang der sogenannten Customer Journey bringt, ist daher mindestens genauso wichtig wie die Einbettung erlebnisstiftender POS-Maßnahmen in die bestehenden Filialprozesse.

Lösungsansatz

Potenziale nutzen

Die ganzheitliche Betrachtung der Trends zeigt deutlich, dass nicht nur der Online-Handel diese bedienen kann, sondern auch im stationären Kanal mindestens ebenso große Potenziale vorhanden sind, um in Zukunft einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

Die Schlüsselfrage zur Identifizierung aller Potenziale in beiden Kanäle lässt sich wie folgt formulieren: *Wie und mit welchen Erwartungen nutzen meine Kunden die unterschiedlichen Kanäle im Kaufprozess?* Je nach Anwesenheit von verschiedenen beeinflussenden Parametern kann die Beantwortung dieser Frage variieren, was die Fragestellung an sich noch komplexer macht.

Die Herausforderung liegt somit darin, ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das die einzelnen Maßnahmen in der Art und Weise miteinander verknüpft, dass diese sich in unterschiedlicher Konstellation stets gegenseitig unterstützen. Dabei müssen sowohl die Kanäle als auch die unterschiedlichen Stufen des Kaufprozesses miteinander vernetzt werden, beispielsweise durch Social-Media-Aktivitäten auf Facebook, die Ladengestaltung am POS, den Online-Shop mit all seinen Funktionalitäten, einen QR-Code auf dem Werbeplakat oder die mobile App mit Spielen und Informationen. Am Ende des Tages muss für den Kunden ein Gesamtbild entstehen, das glaubwürdig, einfach und flexibel anwendbar ist sowie zudem immer wieder aufs Neue einen Mehrwert schafft.

Die grundlegende Erkenntnis ist, dass es die Grenzen zwischen Online- und stationärem Handel

in Zukunft nicht mehr geben wird. Jedoch steht die damit einhergehende neue Ansprache der Kundenbedürfnisse noch am Anfang ihrer Entwicklung. Oftmals werden zwar bereits unterschiedliche Kanäle bespielt, aber dann parallel und unabhängig voneinander geführt. Die zahlreichen und häufig wenig erprobten Lösungsansätze zur Einbindung von Online-Vertrieb und -Kommunikation im stationären Handel scheitern an fehlender Integration und schaffen somit keinen tatsächlichen Mehrwert. Der Kunde von heute verlangt jedoch einen nahtlosen Kaufprozess sowie verknüpfte Lösungen (s. Abb. 4).

Eine optimale Integration der einzelnen Vertriebskanäle stellt den Einzelhandel vor eine komplexe Aufgabe mit vielfältigen Fragen:

- Welche Bedeutung haben die einzelnen Kanäle für uns/für den Kunden?
- Welche Kanäle müssen/können wir bespielen?
- Welche Bedürfnisse hat mein Kunde bezüglich der einzelnen Kanäle?
- Wann sprechen wir den Kunden mit welchem Angebot an?
- In welchem Umfang wollen wir Kanäle integrieren?
- Welchen Nutzen versprechen wir uns von einer Integration?

Der Beratungsansatz von Batten & Company konzentriert sich im Wesentlichen genau auf die Beantwortung dieser Fragestellungen, um ein Gesamtkonzept für den Einzelhandel zu entwickeln, das die Bedürfnisse des Kunden bestmöglich erfüllt und dabei die Ressourcen des Unternehmens optimal nutzt.

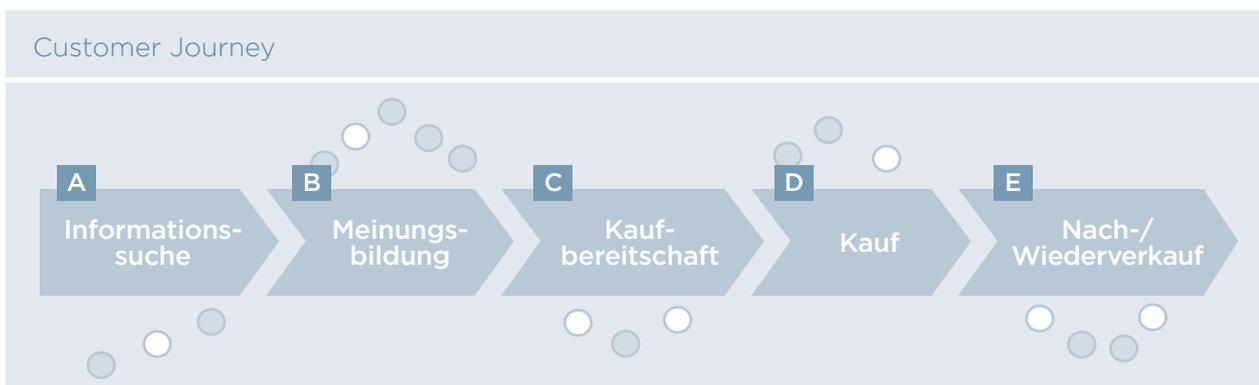


Abbildung 4: Customer Journey

Beratungsansatz

Unser Vorgehen ist grundsätzlich in vier Phasen eingeteilt, die im Folgenden näher erläutert werden (s. Abb. 5).

Phase 1: Kundenbedürfnisse identifizieren

Zunächst gilt es, sich ein genaues Bild über die eigenen und potenziellen Kunden zu verschaffen: „Was will der Kunde wirklich?“ Diese recht naiv und einfach wirkende Frage kann im Regelfall von Handelsunternehmen immer noch nicht ausreichend differenziert beantwortet werden. Das Kano-Modell bildet hierzu einen bewährten Ansatzpunkt, um mithilfe quantitativer Marktforschung die Kundenbedürfnisse zu erheben und die kundenzufriedenheitsstiftenden Elemente hinsichtlich Produkt und Kommunikation zu identifizieren. Das Modell erfasst Wünsche des Kunden und kategorisiert diese. Hierzu werden Kundenerwartungen und -erlebnisse an den Kundenkontaktpunkten entlang der Customer Journey abgefragt. Anhand der Rückmeldungen können die Erlebnisse und Erwartungen in vier Faktorarten eingeordnet werden: Basisfaktoren, Leistungsfaktoren, Begeisterungsfaktoren und Indifferenzfaktoren. Basisfaktoren stiften bei Vorhandensein grundsätzlich keinen Beitrag zur Kundenzufriedenheit,

haben aber ein hohes Potenzial, zu Unzufriedenheit zu führen, sollten diese aus Sicht des Kunden nicht erfüllt sein (Hygienefaktoren). Unternehmen erhalten hierdurch klare Informationen dahingehend, welche Maßnahmen in jedem Fall vorhanden sein müssen, um im Relevant Set des Kunden zu landen. Gleichzeitig ist aber eine Übererfüllung der Kundenerwartungen in diesem Fall wenig mehrwertstiftend, da eine Unternehmensleistung hier kaum zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern dienen kann. Leistungs- und Begeisterungsfaktoren hingegen haben genau das erfolgstreibende Potenzial, das die Kaufentscheidung des Kunden stark beeinflusst und eine Antwort darauf liefert, warum der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung beim eigenen Unternehmen und nicht beim Wettbewerb kaufen. Leistungsfaktoren werden dadurch charakterisiert, dass bestehende Erwartungen des Kunden mindestens erfüllt oder – noch besser – übertroffen werden. Ist dies nicht der Fall, schlägt das positive Potenzial ins Negative, und es entsteht Unzufriedenheit. Für Unternehmen heißt das konkret, dass der Kunde offensichtlich bereits eine genaue Vorstellung des Leistungsumfangs von Maßnahmen und Produkten im Kopf hat und es somit gilt, diese möglichst genau oder sogar noch besser umzusetzen. Vor allem qualitative Erhebungsmethoden eignen sich gut, die konkreten Kundenerwartungen zu bestimmen und ein

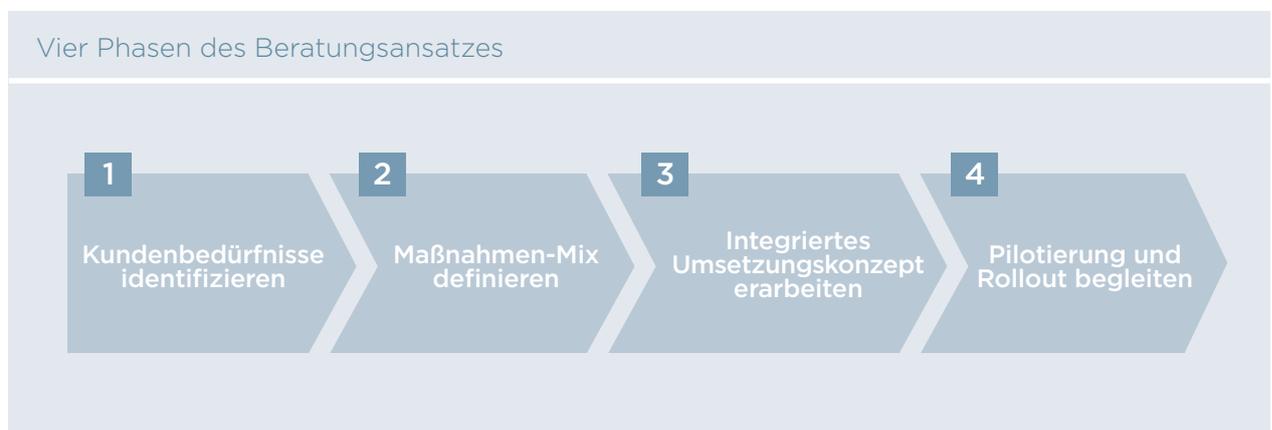


Abbildung 5: Vier Phasen des Beratungsansatzes

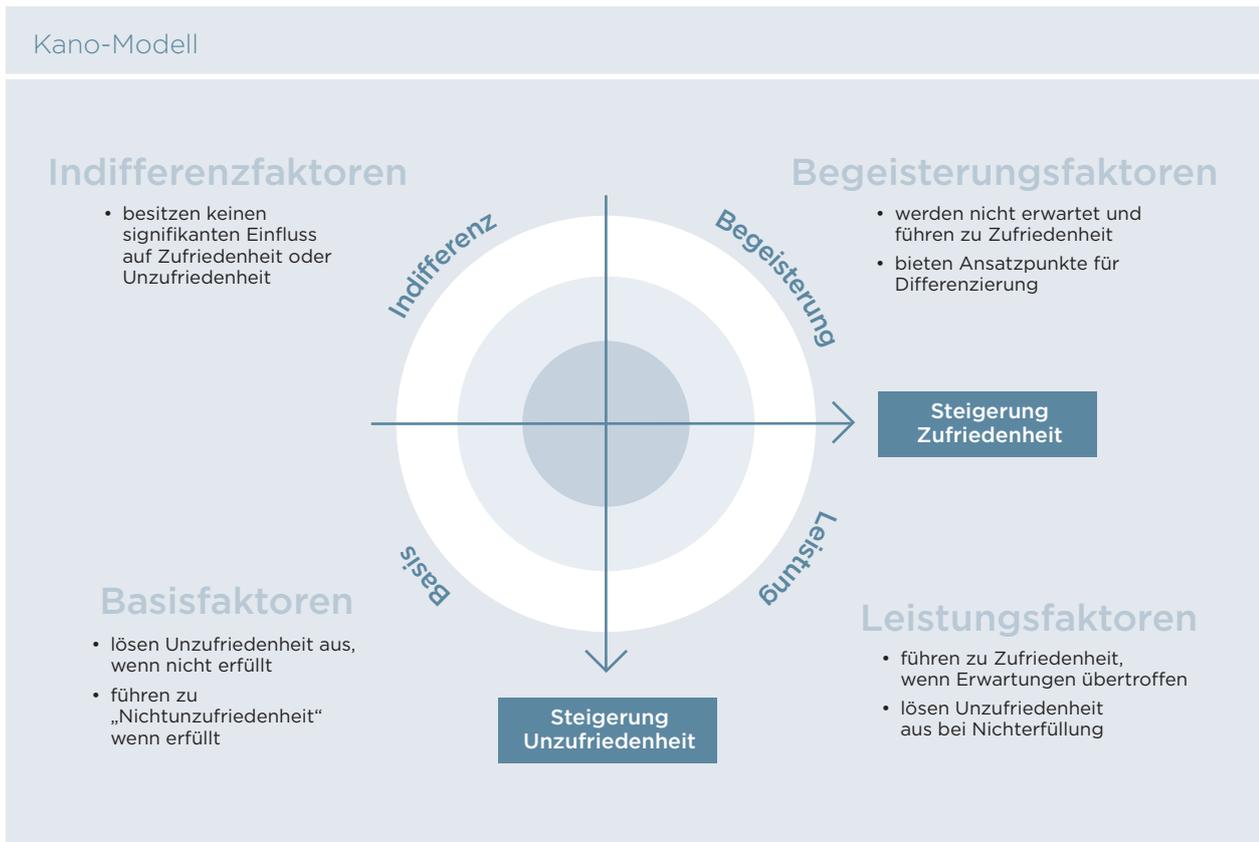


Abbildung 6: Kano-Modell

Leistungszielbild zu zeichnen. Echtes Potenzial zur Unternehmens-, Produkt-, Service- und Markendifferenzierung liegt in den Begeisterungsfaktoren. Diese werden vom Kunden grundsätzlich nicht erwartet, stiften jedoch einen großen Beitrag zur Kundenzufriedenheit. Die Herausforderung für Unternehmen liegt hier in der Regel darin, wirklich überraschende Maßnahmen und Aktivitäten zu entwickeln, die weder „kommunikative Eintagsfliegen“ noch durch den Wettbewerb leicht kopierbar sind. Die unscheinbarste, aus Sicht der Beraterpraxis jedoch spannendste Faktorengruppe ist die Gruppe der Indifferenzfaktoren. Diese stiften weder Zufriedenheit noch lösen sie bei Abwesenheit Unzufriedenheit aus. Obwohl hier kein Mehrwert für den Kunden generiert wird, finden sich oft zahlreiche Maßnahmen und Aktivitäten in diesem Bereich – teilweise mit hoher Budgetallokation, die im nachfolgenden Projektschritt umfassend überarbeitet wird (s. Abb. 6).

Durch die Einteilung der Maßnahmen in die einzelnen Kategorien erfolgt eine Erwartungs- und Zufriedenheitsbewertung des Kunden. Diese Analyse gibt dem Einzelhändler einen genauen Über-

blick darüber, welche Maßnahmen er mindestens umsetzen muss, welche er für eine Differenzierung und zur Hervorbringung echter Begeisterung umsetzen sollte und welche keinerlei Wirkung haben werden. Diese Einteilung erlaubt eine Priorisierung der effektiven Maßnahmen und legt die Grundlage für eine effiziente Online-Offline-Integration.

Phase 2: Maßnahmen-Mix definieren

Nach erfolgter Kategorisierung der Maßnahmen entlang des Nutzenpotenzials für Kunden und Unternehmen wird das Aktivitäten-/Maßnahmen-Set entsprechend der spezifischen Unternehmensstrategie und möglicher Restriktionen (Ressourcen, Budget, Prozesse etc.) zusammengeführt. Wir nutzen hierzu unseren bewährten „Budget-Scale-Ansatz“. Zunächst werden dabei die Maßnahmen auf deren zentrale Zielsetzung sowie auf Umsetzungsmöglichkeiten des Unternehmens hin überprüft und priorisiert. Somit entsteht ein Aufgabenkatalog entlang der Customer Journey, der nach

der Implementierung sowohl aus Kundensicht als auch aus Unternehmenssicht einen hohen Mehrwert zur Online-Offline-Integration liefert. Im Zuge der Priorisierung werden bereits mögliche Umsetzungsszenarien identifiziert. In der Vergangenheit hat es sich bewährt, schon an dieser Stelle externe Dienstleister zu integrieren, um die Bandbreite der Ausgestaltungsmöglichkeiten und Implementierungszeiträume kennenzulernen. Erst im Anschluss daran ist es in der Regel möglich, valide Budget- sowie Ressourcenaufwendungen abzuschätzen und die geeigneten Lösungen auszuwählen.

Ergebnis ist ein Maßnahmen-Mix, der sowohl Kundenbedürfnissen als auch Unternehmensansprüchen gerecht wird. Die Zusammenführung der externen Kundenerwartungen und unternehmensinternen Anforderungen gewährleistet eine je nach Umsetzungszeitpunkt steigende Kundenzufriedenheit bei effektiver interner und budgetärer Ressourcennutzung.

Phase 3: Integriertes Umsetzungs- konzept erarbeiten

Jedes Maßnahmenkonzept ist aber nur so gut wie seine Umsetzungsplanung und Implementierung. Einen konzeptionellen Maßnahmen-Mix in ein gangbares und übergreifendes Umsetzungskonzept zu überführen ist daher erfolgskritisch. Das Umsetzungskonzept zeigt detailliert Umsetzungsschritte, Meilensteine, Aufwände, Verantwortlichkeiten, Herausforderungen, Schnittstellen und Realisierungszeitpunkte auf. Insbesondere die Harmonisierung von internen Prozessen ist hierbei wichtig. Es muss sichergestellt sein, dass die Neueinführung oder Optimierung von Online-Prozessen nicht zu Lasten der Effizienz bestehender Filialprozesse geht. Umgekehrt dürfen jedoch bestehende Filialprozesse auch nicht zum „Hemmschuh“ für Online-Aktivitäten werden. Bei der Erarbeitung eines Umsetzungskonzepts muss daher hoher Wert darauf gelegt werden, Vorteile sowohl für den Online- als auch für den stationären Vertrieb aufzuzeigen und zu realisieren. Neben der zu verrichtenden technischen und kreativen Konzeptionsarbeit gilt es bei der Zusammenführung von stationärer und Online-Welt vor allem, ein gegenseitiges Verständnis bei den jeweils involvierten Linienverantwortlichen zu

schaffen – angefangen bei der Unterschiedlichkeit der Anforderungen, Erwartungen und Qualifikation bis hin zu dem unternehmensübergreifenden und gemeinsam zu erreichenden Ziel. Nur im Rahmen eines solchen Abstimmungsprozesses und des gegenseitigen Voneinanderlernens ist es möglich, dass Prozesse optimal miteinander verknüpft werden und dadurch für den Kunden in allen Stufen des Kaufprozesses ein integriertes Gesamtkonzept entsteht. Die Detaillierung und Feinkonzeptionierung einzelner Maßnahmen rund um technische Anforderungen (Lastenheft), wöchentliche Ressourcenplanung und detaillierte Budgetplanungen sind in dieser Phase ebenso Projektergebnisse wie die Definition qualitativer und quantitativer Ziele zur Messbarmachung des Konzept- und Umsetzungserfolgs sowie die Einbindung und Qualifikation von Unternehmensbereichen.

Am Ende dieser dritten Projektphase steht dem Unternehmen somit ein ganzheitliches Umsetzungskonzept zur Verfügung, das Potenziale in allen Kanälen ausschöpft, sich in bestehende Prozesse und Anforderungen integrieren lässt und dessen Erfolg anhand definierter Kennzahlen belegbar ist.

Phase 4: Pilotierung und Rollout begleiten

Diese von uns begleitete Umsetzungsphase hat zum Ziel, schnellstmöglich Ergebnisse zu liefern, aber dennoch die Maßnahmen in optimaler Form zu realisieren. Daher unterteilt sich diese Phase in zwei grundsätzliche Stufen: Pilotierung und Rollout. Die Pilotierung dient dazu, den potenziellen Erfolg definierter Maßnahmen mit geringen Kosten- und Ressourceninvestitionen zu erheben. Gleichzeitig werden im Rahmen einer Pilotumsetzung Optimierungspotenziale für einen nachfolgenden Gesamt-Rollout identifiziert und eventuelle Änderungsbedarfe abgeleitet. Gerade im Handel ist es nicht immer möglich, aufgrund der Komplexität von Prozessen alle möglichen Herausforderungen bereits im Vorfeld zu identifizieren. Ein Pilot gibt daher den richtigen Spielraum vor, Maßnahmen vor einem flächendeckenden Rollout nochmals kostengünstig anzupassen und gegebenenfalls verbessern zu können. Bei vereinzelt Maßnahmen hingegen kann eine Pilotierung ohne Weiteres ausgelassen

werden. In der Regel gilt dies für Aktivitäten, die ohnehin einfach und schnell zu implementieren sind oder für welche, die als Reaktion auf Wettbewerbsaktivitäten ad hoc umgesetzt werden müssen. Der detaillierte Rollout-Plan gibt im Vorfeld einen Überblick über Priorisierungen in der Umsetzung sowie zu den Maßnahmen gehörende Ressourcen und Budgets. Durch eine kontinuierliche Messung

des Umsetzungsfortschritts werden Schnelligkeit, Effizienz und Zielerreichung mit der ursprünglichen Planung stetig abgeglichen und überwacht.

Anhand dieses Vier-Phasen-Modells wird vom Anfang bis zum Ende gewährleistet, dass Kunden- und Unternehmenserwartungen erfüllt sowie Budget- und Ressourcengrenzen eingehalten werden.

Fazit

Der Online-Kanal hat das Konsumentenverhalten maßgeblich verändert. Bestehende Prozesse des stationären Handels und eine Mono-Kanal-Strategie werden diesen Anforderungen nicht mehr gerecht. Es ist an der Zeit, dass stationäre Händler aus der Schockstarre erwachen und die bestehenden Potenziale der vorhandenen Filialen vollumfänglich nutzen. Dieser Veränderungsprozess benötigt Zeit und Ressourcen, die es entsprechend zielgerichtet, strukturiert und effizient einzusetzen gilt. Doch entgegen dem allgemein übertriebenen Online-Fokus sollten Investitionen vor allem in die Stärkung der vielfältigen Vorteile der stationären Flächen erfolgen.

Wenn Handelsunternehmen in Zukunft konsequent „no line“ denken und den Veränderungsdruck durch den Online-Kanal positiv im Sinne der eigenen Veränderungsdynamik aufgreifen, wird dies zu einer Renaissance mit erheblichen Wachstumspotenzialen führen. Unterschiedliche Kanäle sollten sich in einem ganzheitlichen „Cross-Channel-Konzept“ ergänzen und gegenseitig fördern. Mithilfe effektiver und effizienter Integration von Online- und Offline-Kanälen werden Händler zukünftig entscheidende Wettbewerbsvorteile generieren und dem Druck der Online Pure Player erfolgreich entgegentreten.