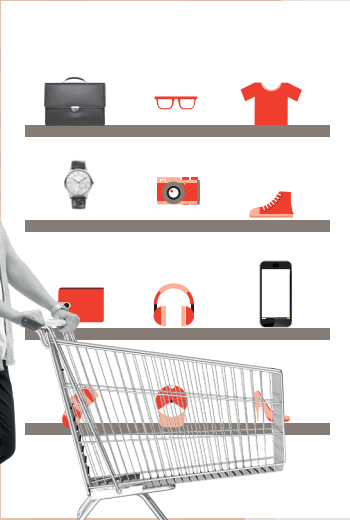
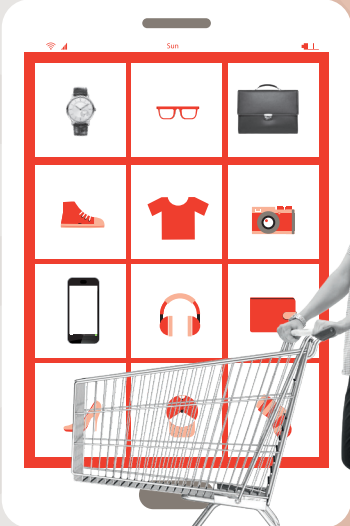




SUPERMARKT



E-Commerce im stationären Handel: Technologien, die wirklich einen Mehrwert bringen

Peter Linzbach, J. Jeffrey Inman und Hristina Nikolova

KEYWORDS

*Instore E-Commerce, Retail-Technologien,
Marketing-Automatisierung, Prozess-Automatisierung*

•

AUTOREN

Peter Linzbach

Chairman & CEO, Small Capital Investment GmbH
and Visiting Lecturer, Universität zu Köln,
Köln, Deutschland
peter.linzbach@uni-koeln.de

J. Jeffrey Inman

Albert Wesley Frey Professor of Marketing, Katz Graduate
School of Business
University of Pittsburgh, PA, USA
jinman@katz.pitt.edu

Hristina Nikolova

Coughlin Sesquicentennial Assistant Professor of
Marketing, Carroll School of Management,
Boston College, Boston, MA, USA
hristina.nikolova@bc.edu

Schwere Zeiten für den stationären Handel /// Die immer weiter voranschreitende Digitalisierung macht vielen traditionellen Einzelhändlern das Leben schwer. Konkurrenzangebote aus dem Netz reduzieren Kundenloyalität und Kundenfrequenz und bedeuten Umsatz- und Rohertragsverluste für konventionelle Geschäfte. Verbraucher treffen Kaufentscheidungen heute anders als früher, und die Onlinehändler profitieren davon: Sie bieten ein alternatives und attraktives Nutzenversprechen mit einem ebenso breiten wie tiefen Sortiment, bequemen Abläufen und personalisierten Lösungen. Statt ein „durchschnittliches“ Angebot für eine „durchschnittliche“ Zielgruppe bereitzuhalten, können sie die Kunden im entscheidenden Moment mit maßgeschneiderten Lösungen ansprechen – nämlich dann, wenn sie ihre Kaufentscheidung treffen. Selbst wenn Kunden in einem Geschäft oder schon vor der Kasse stehen, können sie die Website eines Onlinehändlers besuchen und nach besseren Alternativen suchen. Um in diesem veränderten Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, können Händler digitale Technologien in ihre stationären Läden bringen. Der erste Schritt sind häufig Multichannel-Angebote wie Click-&-Collect oder die Möglichkeit, Artikel im Laden zu bestellen und nach Hause schicken zu lassen oder online gekaufte Artikel in einem Laden zurückzugeben. Es geht aber noch mehr: moderne Technologielösungen ermöglichen heute ein nahtloses Shopping-Erlebnis, das die Vorteile von E-Commerce und stationärem Handel verbindet. Dabei verfolgen die Händler das Ziel, Kunden, die in ihre Geschäfte kommen, gleichzeitig auch digital anzusprechen und ihnen ein personalisiertes Einkaufserlebnis zu bieten – eine Art Multichannel-Angebot 4.0. Doch obwohl die Technologien für den Kontakt mit dem Kunden immer zahlreicher und vielfältiger werden, sind sie noch wenig verbreitet. Zwei Fragen sind entscheidend: Wie reagieren die Kunden auf solche Technologien? Und zahlt sich eine solche Investition für die Händler aus?

Technologien für die Interaktion mit den Kunden /// Es gibt eine Vielzahl an neuen technologischen Lösungen, die auf



Basis von stationären Netzwerkstrukturen und vernetzten Geräten (Internet der Dinge und Smartphones) die Interaktion und Kommunikation zwischen Händlern und Kunden sowie die Prozessabläufe innerhalb von stationären Geschäften nachhaltig verändern können (Abbildung 1 bietet einen Überblick).

> **Marketing-Tools** /// können Informationen erheben, sobald sich ein Kunde einem POS nähert oder diesen betritt. Geotracking, Geofencing und Bluetooth- oder Wifi-basierte Technologien ermöglichen die Erfassung des Standortes, der Kundenbewegungen und des Kundenverhaltens in Verbindung mit sogenannten Beacons und dem Smartphone eines Kunden. In den Verkaufsräumen können Kameras mit biometrischer Gesichtserkennung Geschlecht, Alter oder Größe sowie Stimmung, Gesten oder Sprache der Kunden erfassen. Bereits registrierte Kunden können sich an Selbstbedienungsterminals ausweisen. Anschließend liefern analytische Verfahren wie Predictive Analytics, Data Mining und künstliche Intelligenz die nötigen Erkenntnisse und Daten, um auf den jeweiligen Kunden zugeschnittene Angebote zu unterbreiten. Smartphone-Apps des Händlers oder anderer Anbieter können registrierten oder besonders

treuen Kunden zusätzliche relevante und personalisierte Inhalte anbieten, zum Beispiel Hinweise auf ergänzende Produkte, Empfehlungen oder preisliche Anreize wie Gutscheine, Rabatte oder kostenlose Proben. Alle Angebote lassen sich um zusätzliche Tools wie zum Beispiel Visual Search ergänzen und sollten idealerweise mit Informationen zum bisherigen Online- und Offlinekonsumverhalten des Kunden verknüpft sein. Darüber hinaus tragen in den Läden installierte intelligente Kommunikationsgeräte im Zusammenspiel

»

Ob Verbraucher die Technologie akzeptieren, hängt davon ab, ob Nutzen und Kosten für Konsumenten und Händler aus ihrer Sicht ausgewogen verteilt sind.

«

mit Smartphones zu einem noch besser auf den einzelnen Kunden zugeschnittenen Einkaufserlebnis bei. Solche sogenannten Proximity-Marketing-Tools kommunizieren entweder „one-way“ und bedingt personalisiert über normale Bildschirme, Videomonitorer oder intelligente Einkaufswagen, oder interaktiv über digitale Bildschirme, intelligente Spiegel oder Augmented- oder Virtual-Reality-Lösungen, mit deren Hilfe Kunden Produkte virtuell testen und erleben können.

> **Prozessautomatisierungs-Tools** /// sind Technologien zur Verbesserung der Warenbewirtschaftung, mit denen Händler ihre Kosteneffizienz steigern und gleichzeitig das Einkaufen für Kunden erleichtern können. Diese Tools automatisieren Prozesse wie Beschaffung oder Regalauffüllung oder übertragen Tätigkeiten wie das Erfassen und Bezahlen von Artikeln an der Kasse auf die Kunden.

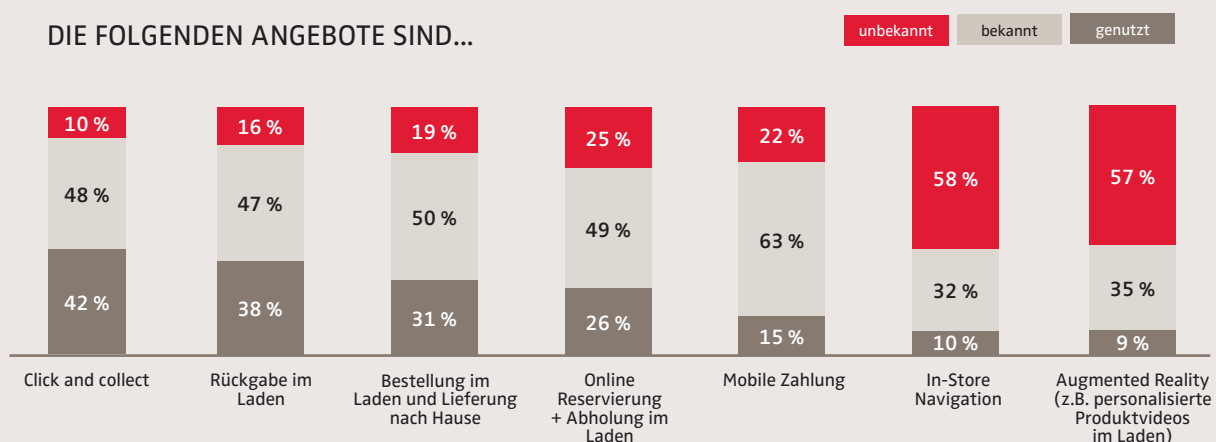
Die Sicht der Kunden auf Retail-Technologien /// Wie die Verbraucher solche Lösungen aufnehmen, hängt von deren Verfügbarkeit, Bekanntheit und der von Kunden wahrgenommenen Attraktivität ab. Traditionelle, weit verbreitete und gut kommunizierte Multichannel-Angebote wie Click & Collect sind bei den Kunden bekannt und akzeptiert. Moderne Technologien wie Bezahlen per Handy sind zwar bekannt, sind aber kaum verfügbar, andere Lösungen wie zum Beispiel Navigationssysteme zur besseren Orientierung im stationären Geschäft oder Augmented-Reality-Angebote sind bisher weder bekannt noch im Einsatz (siehe Abbildung 2).

Solche Technologien sind in der Praxis noch so selten, dass sich nur schwer ermitteln lässt, wie gut sie bei den Verbrauchern ankommen. Grundsätzlich können diese durch Personalisierung das Angebot verbessern, das Einkaufen bequemer machen und das Shopping-Erlebnis emotionalisieren. Andererseits sind manche dieser Technologien aber bewusst darauf ausgelegt, unsichtbar im Hintergrund abzulaufen. Bei einigen müssen die Kunden selbst mitwirken, zum Beispiel indem sie sich anmelden, etwas herunterladen oder den Umgang mit neuen Apps, veränderte Abläufe oder zusätzliche Aufgaben wie das Einscannen von Waren erlernen. Dabei zeigt sich auch die Schattenseite der neuen Technologien: Für die einen sind In-Store-Technologien hilfreich und bequem, die anderen empfinden sie als technisch kompliziert und eine Verschlechterung der Servicequalität. Für die einen ist Datentransparenz der Schlüssel zu besseren Angeboten, die anderen haben erhebliche Datenschutzbedenken. Innerhalb von Geschäften, Fußgängerzonen oder Einkaufszentren empfinden Verbraucher die vielen Nachrichten, die sie auf ihr Handy bekommen, womöglich als Überflutung und Ärger. Das kann zu spontaner Konsumverweigerung, zukünftig abnehmender Loyalität oder negativer Mundpropaganda führen. Solche negativen Auswirkungen können die finanziellen Vorteile der Implementierung von neuen Technologien schmälern oder sogar ins Negative umkehren.

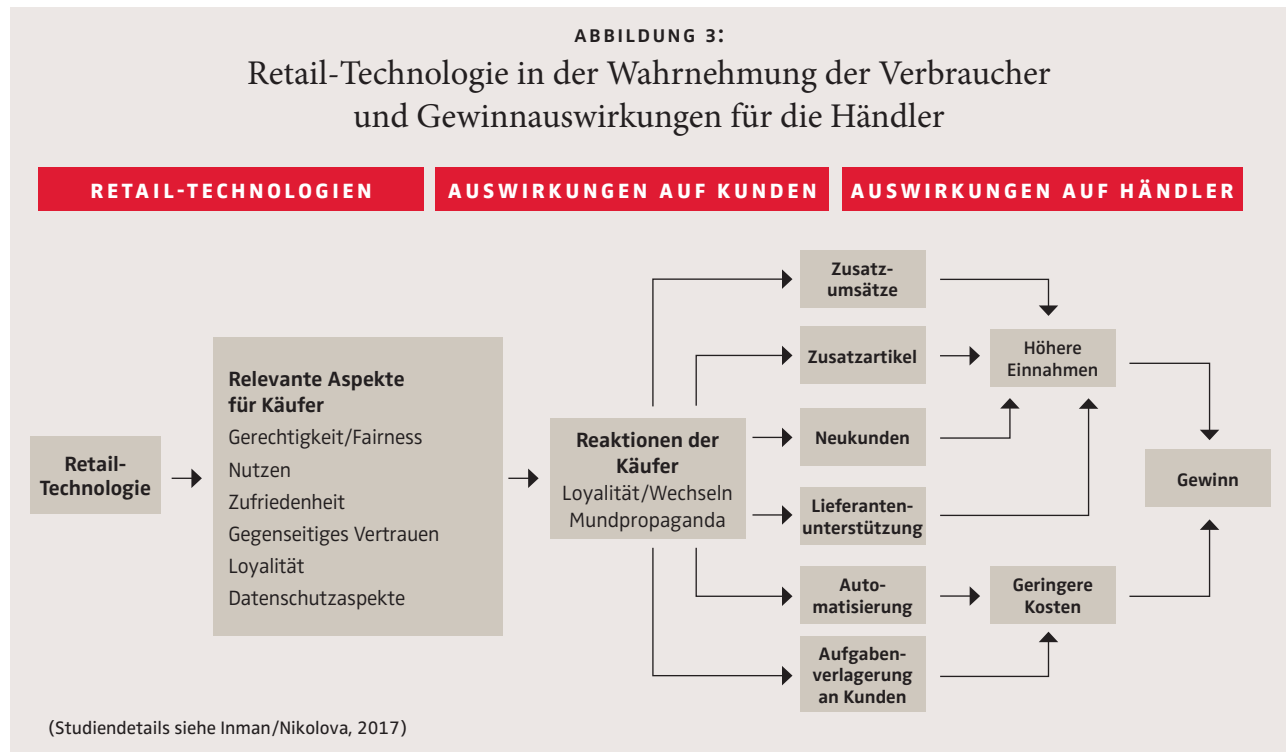
ABBILDUNG 2:

Bekanntheit und Nutzung von ausgewählten digitalen Retail-Technologien bei Konsumenten

DIE FOLGENDEN ANGBOTE SIND...



Quelle: Repräsentative Studie in Deutschland von 2018 (n=1500); veröffentlicht von EY Parthenon



Wie lassen sich die neuen Technologien für den Handel bewerten

/// Die Entscheidung für oder gegen einen Einsatz sollte nicht nur darauf basieren, was eine Technologie leisten kann, sondern was sie aus Sicht der Kunden auch tatsächlich leisten wird. Inman und Nikolova haben ein Ursache-Wirkungs-Diagramm entwickelt, das verdeutlicht, welche Aspekte auf Händler- und auf Verbraucherseite zu berücksichtigen sind (Abbildung 3). Ob Verbraucher die Technologie akzeptieren, hängt davon ab, ob Nutzen und Kosten für Konsumenten und Händler aus ihrer Sicht ausgewogen verteilt sind. Darüber hinaus spielen für die Kunden Zufriedenheit, Vertrauen und Datenschutz eine Rolle. Eine Studie im Lebensmittelsektor hat sechs unterschiedliche technologische Lösungen zur Vermarktung und Prozessautomatisierung daraufhin analysiert, wie die Kunden diese Technologien aufnehmen und wie sie ihr Verhalten anpassen. Die Studie hat im Kern fünf Erkenntnisse zutage gefördert:

- > Die Technologien haben erhebliche Auswirkungen auf die Absicht der Kunden, auch künftig in einem Geschäft einzukaufen und einen Händler weiterzuempfehlen.
- > Insgesamt bewerteten die Kunden die Technologien als nützlich und anwenderfreundlich und sagten, sie würden sie wahrscheinlich auch gern in Anspruch nehmen, lediglich das Proximity-Marketing stieß auf ein geteiltes Echo.

> Die Kunden hatten große Vorbehalte insbesondere gegen Proximity-Marketing, sie zweifelten an der Angemessenheit und stellten den Wert für die Verbraucher infrage. Außerdem hatten sie Datenschutzbedenken. Auch auf Smart Shelves reagierten die Probanden eher negativ.

> Das automatische Warteschlangenmanagement stieß auf ein positives Echo und löste keine Datenschutzbedenken aus. Da diese Technologie für die Kunden „unsichtbar“ ist – was auch für andere Tools zur Prozessautomatisierung gilt –, sollten Händler ihre Kunden auf die Technologie und ihre Vorteile aufmerksam machen, um positive Mundpropaganda zu fördern.

> Sichtbare Prozessautomatisierungslösungen wie Selbstbedienungskassen, Scan & Go und Handy-Apps als Marketing-Tool wurden eher positiv beurteilt; hier waren auch die Datenschutzvorbehalte weniger ausgeprägt.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Retail-Technologien

/// Moderne Technologien für die Interaktion mit Kunden können der Schlüssel zu einem neuen Einkaufserlebnis sein; die Händler profitieren von mehr Kundenfrequenz, mehr Käufen, einem größeren Warenkorb und effizienteren Kostenstrukturen. Diese Vorteile ergeben sich aber nur, wenn die Kunden die Technologien auch nutzen. Um dies

zu fördern, müssen Händler einige zentrale Erfolgsfaktoren berücksichtigen.

> **Funktionalität und Sicherheit gewährleisten** /// Die Funktionalität hängt von der Komplexität und vom Entwicklungsstand der jeweiligen Technologie ab. Einige sind bereits weit entwickelt und sicher, zum Beispiel Handy-Apps oder digitale Hinweisschilder. Andere, oft komplexere Technologien, wie zum Beispiel Beacons, Selbstbedienungskassen oder mobile Zahlungslösungen stehen am Anfang ihrer Entwicklung oder befinden sich noch im Versuchsstadium und sind weniger zuverlässig. Amazons „Just Go“-Technologie für einen kassenlosen Supermarkt erfordert Lösungen für hochkomplexe Prozesse und ist bisher erst in einem Markt umgesetzt. Alle Tools müssen aber zu 100 Prozent funktionieren, andernfalls drohen Ineffizienzen oder finanzielle Verluste (zum Beispiel durch nicht bezahlte Artikel), und die Kunden werden eher abgeschreckt.

> **Investitionen realistisch beurteilen** /// Bei Investitionen stellt sich immer die Frage, in welchem Zeitraum sie sich finanziell rechnen. Händler müssen die anfallenden Kosten für das Erstellen von Inhalten, den operativen Betrieb und Anfangsinvestitionen den zusätzlichen Umsätzen, Warenroherträgen und Kostensenkungen gegenüberstellen. Kosten und Erträge von Prozessautomatisierungstools sind auf POS-Ebene mess- und prognostizierbar, die Ursache-Wirkungs-Beziehung von Kundeninformations- und Marketinginstrumenten lässt sich hingegen schwerer beurteilen. Hierzu müssen in großem Umfang Daten erfasst und ausgewertet werden, sinnvollerweise auch im Vergleich mit Kontrollgruppen. Die Ergebnisse können sich darüber hinaus je nach Produkt, Kunden-Zielgruppe und Ladentyp unterscheiden: Kundennavigationssysteme, Produktortungsfunktionen und Smart-Shelf-Technologien bringen in Großflächen wie SB-Warenhäusern oder Baumärkten einen Mehrwert, in kleineren Fachgeschäften ist ihr Nutzen deutlich geringer.

> **Bedenken der Kunden aktiv managen** /// Während die meisten Technologien gut aufgenommen wurden, scheint das Proximity-Marketing die Verbraucher zu beunruhigen. Damit solche Technologien auf mehr Akzeptanz stoßen, müssten Händler ihre Kunden davon überzeugen, dass die Identifizierung der Kunden auch den Verbrauchern einen hohen Mehrwert bringen kann. Die Händler müssen auf Datenschutzbedenken eingehen und Vertrauen aufbauen, wenn Proximity-Marketing das Versprechen einlösen soll, den Warenkorb zu vergrößern oder neue Kunden anzuziehen.

Was der stationäre Handel jetzt tun muss /// Einzelhändler müssen eine Balance finden zwischen traditionellem Ladenverkauf und moderner Technologie, die Kunden nach ihren Präferenzen befragen, alle Technologien gründlich analysieren und bewerten, auf Bedenken eingehen und nicht jeder vermeintlichen Innovation folgen, die Wettbewerber vielleicht gerade ausprobieren. Unsicherheit, Investitionsbedarf und Komplexität sprechen für eine Kultur des Experimentierens und Lernens, für ein schrittweises Vorgehen mit Pilottests in einzelnen Läden und im Idealfall für eine Finanzierung auch durch die Lieferanten. Da es letztlich auf die Reaktion der Verbraucher ankommt, kann das Ganze nur funktionieren, wenn die Neuerungen ihnen gegenüber transparent und leicht verständlich dargestellt und kommuniziert werden.

Onlinehandel und stationäre Geschäfte werden weiter zusammenwachsen, um eine nahtlose und interaktive Customer Journey zu gewährleisten. Bis 2020 werden 30 Prozent aller menschlichen Interaktionen über intelligente Geräte ablaufen, und Einzelhändler müssen die nötigen Fähigkeiten aufbauen, um sowohl die Inhalte als auch die Technologie steuern zu können. Langfristig betrachtet können also selbst Anwendungen, die heute noch als unnötiger und kostspieliger Luxus gelten, eine lohnende Investition darstellen.

./

LITERATURHINWEISE

Inman, J. Jeffrey; Nikolova, Hristina (2017):
 “Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns,”
 Journal of Retailing, Vol. 93 (1), 7–28.

Willems, K.; Smolders, A.; Brengmann, M.; et al. (2017):
 “The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies,” Technological Forecast and Social Change, Vol. 124, 228–242.

Betzing, Jan H.; Hoang, Anh-Quoc Martin and Becker, Jörg:
 “In-store Technologies in the Retail Servicescape”,
http://mkwi2018.leuphana.de/wp-content/uploads/MKWI_3.pdf