CARD
1234 5678 1234

Vom Point-of-Sale zum Point-of-Need: Digitale Technologien und die neue Welt des Einzelhandels

Werner Reinartz und Monika Imschloß

KEYWORDS

Digitalisierung, POS, Einzelhandel, Kaufverhalten, Kundenbedürfnis, Ambient Shopping

•

AUTOREN

Werner Reinartz,
Professor für Marketing,
Direktor Institut für Handelsforschung (IFH)
Universität zu Köln, Deutschland
werner.reinartz@uni-koeln.de

Monika Imschloß,
IFH Junior Professorin für Marketing und Handel,
Universität zu Köln, Deutschland
imschloss@wiso.uni-koeln.de

Shopping im 21. Jahrhundert /// Es war einmal die Zeit – eigentlich bis vor ungefähr zehn Jahren –, in der wir zu einem nahe gelegenen Geschäft fuhren, um benötigte Produkte zu kaufen. Zu dieser Zeit war die klassische Wertschöpfungskette im Einzelhandel noch in guter Ordnung: Produzenten fertigten ihre Produkte und Marken. Der Handel war für die physische Verteilung zuständig, stellte ansprechende Sortimente zusammen, versorgte seine Kunden mit Informationen und Beratung, organisierte die Übergabe und Bezahlung und bot bei Bedarf noch zusätzliche Dienstleistungen an.

Heute handeln immer mehr Kunden anders. Um ein Produkt zu kaufen, kommen sie oft nicht einmal mehr in die Nähe eines stationären Geschäfts. Wenn sie doch einmal einen Laden betreten, sind sie beinahe besser informiert als die Verkäufer. Es ist ganz normal, dass sich Konsumenten vor einem Kauf im Internet informieren, indem sie auf Portalen wie Idealo oder Yelp Produktbewertungen und -beurteilungen lesen oder die Webseiten der Hersteller besuchen. Immer mehr Menschen tätigen ihre Käufe dann auch unmittelbar online, z. B. bei Amazon oder den eigenen Online Stores vieler Marken. Damit geht einher, dass spezialisierte Drittanbieter weitere Aktivitäten übernehmen, die früher vom Händler abgewickelt wurden. So erledigen DHL und andere Zustelldienste die physische Verteilung, und die Zahlungsabwicklung erfolgt über PayPal oder Kreditkartenanbieter.

Ein digitaler Point-of-Sale ist nicht genug /// Natürlich sorgen diese Entwicklungen auch für Bewegung in der traditionellen Handelslandschaft. Typische Reaktionen betreffen die Digitalisierung des eigenen Point-of-Sale. Je nach Produktkategorie findet man die Einführung von Shopping-Apps, RFID-basierte Lagerhaltung, digitale Kundenbindungsprogramme, Geo-Fencing,

ABBILDUNG 1:

Klassische Leistungen des Handels wandern immer öfter zu anderen Marktteilnehmern

App-gestützte Ladennavigation, digitale Produktortung, intelligente Umkleidekabinen und viele andere neue Technologien. Die Digitalisierung des Point-of-Sale scheint auf den ersten Blick eine geeignete Reaktion auf die vermehrte Präsenz reiner Online-Händler zu sein, jedoch adressieren diese Maßnahmen die Konsequenzen der Digitalisierung nur oberflächlich. Der eigentliche Kern des Problems – der zunehmende Einfluss der Digitalisierung auf das Konsumverhalten selbst und nicht nur auf die reine Transaktion der Ware im Geschäft – wird hier nicht ausreichend erfasst. Anstatt sich damit zu beschäftigen, wie man ein traditionelles Geschäft „digitalisieren" kann, sollten sich Händler lieber fragen, wie sie ihren Kunden im Verlauf des gesamten Konsumprozesses durch digitale Technologien einen Mehrwert liefern könnten. Denn genau in diesem Bereich wird in Zukunft der eigentliche Wettbewerb stattfinden.

Die Digitalisierung des Konsums als Ausgangspunkt für neue Handelsstrategien /// Um die tatsächlichen Auswirkungen der Digitalisierung zu verstehen, muss man beim Konsumenten ansetzen und sich von dort aus zurückarbeiten. Das klassische Konsummodell umfasst drei Stufen: erst die Entstehung des Bedürfnisses, dann die physische Warentransaktion bzw. der Einkauf und schließlich der eigentliche Konsum. Diese Stufen werden meist als weitgehend eigenständig und zeitlich sowie räumlich voneinander getrennt gesehen. Einem Konsumenten geht z. B. das Müsli aus, deshalb setzt er es auf eine Einkaufsliste, irgendwann geht er in den Supermarkt und kauft das Produkt, um es später zu Hause zu konsumieren. In diesem Modell spielt der Händler hauptsächlich bei der Transaktion eine Rolle – eben dann, wenn sich der Konsument im Laden aufhält, um das Produkt zu kaufen. In unserer digitalen Welt rücken die drei Phasen aber sowohl zeitlich als auch räumlich immer enger zusammen und vermischen sich vermehrt mit anderen Alltagstätigkeiten. Bedürfnisentstehung, Einkauf und Konsum verschwimmen und werden zum Echtzeitphänomen: Immer häufiger kaufen wir genau dann, wenn ein Bedürfnis entsteht, und konsumieren auch zeitgleich mit dem Kauf.

» Mithilfe der Digitalisierung kann man die Entscheidungen der Konsumenten schon viel früher beeinflussen – nämlich, sobald das Bedürfnis entsteht. «

Einkaufen wird zu einer integrierten Tätigkeit, die man immer und überall ausübt, je nachdem, was besser passt: alleine zu Hause, unterwegs mit anderen, online oder auch hin und wieder offline in einem Geschäft.

»
Marken müssen dann verfügbar
sein, wenn der Konsument kaufen will.
«

Wie der Einzelhandel in der digitalen Welt funktioniert
/// Mithilfe der Digitalisierung kann man nun die Entscheidungen der Konsumenten schon viel früher beeinflussen – nämlich, sobald das Bedürfnis entsteht. Marken müssen dann verfügbar sein, wenn der Konsument kaufen will. Einzelhändler, die weiterhin mitmischen möchten, müssen ein Ökosystem der Verfügbarkeit aufbauen, das sich an den Konsum- und Lebensrealitäten ihrer Kunden ausrichtet. Sie müssen sowohl imaginär als auch physisch leicht greifbar sein. Heute ist es wichtiger denn je, dass Marken oder Händler im Kopf der Konsumenten verankert sind. Im Moment der Bedürfnisentstehung als relevante Option in Betracht gezogen zu werden, ist genau das, was Google als den „zero moment of truth" bezeichnet.

Einige Marken haben bereits neue Handelsformen entwickelt, die mit digitalen Technologien beim veränderten Konsumentenverhalten ansetzen. Händler, die nicht ausgebootet werden wollen, müssen mit ihren Digitalstrategien deshalb ebenfalls bereits in der Phase der Bedürfnisentstehung einhaken. Die reine Digitalisierung des Point-of-Sale greift zu kurz. Geschäftsmodelle müssen erweitert und eigene Lösungen entwickelt werden, um mit Trends wie den folgenden Schritt halten zu können.

> ***Instant purchasing.*** Bedürfnisentstehung und Transaktion fallen immer öfter unmittelbar zusammen. Wenn wir z. B. unter der Dusche realisieren, dass das Shampoo ausgeht, können wir mittels der hier und dort bereits verfügbaren Dash-Technologie gleich eine neue Flasche bestellen. Und vielleicht morgen schon können Konsumenten direkt aus einem Film oder aus Pinterest heraus einfach auf den Anzug oder die Krawatte eines Darstellers klicken und das Produkt direkt kaufen, ohne jemals eine Händlerseite aufgerufen zu haben. Auf dem deutschen Modeblog „Stylebook" ist das bereits heute möglich.

ABBILDUNG 2:
Die Digitalisierung vermischt einzelne Konsumphasen und integriert sie in den Alltag

{ *Box 1* }

WIE ADIDAS DIGITALE MÖGLICHKEITEN NUTZT, UM BEDARFSBASIERT MIT KUNDEN KONTAKT ZU HALTEN

Mithilfe der Runtastic-App kann man seine sportlichen Leistungen und die eigene Fitness aufzeichnen. Adidas ergänzt damit sein Schuh- und Bekleidungssortiment. Ein Kunde, dem es um persönliche Fitness geht, kann die App z. B. zur Performancemessung nutzen und über sein Smartphone auch gleich Coaching-Einheiten von Weltklasseathleten kaufen. Ein anderer Kunde ist mehr an sportlichem Austausch mit Gleichgesinnten interessiert und kann die App nutzen, um Laufpartner zu finden oder empfohlene Routen auszuprobieren sowie eigene Erfahrungen zu teilen. Beide Kunden haben sehr unterschiedliche Bedürfnisse, können diese aber mithilfe der neuen digitalen Marken- und Produkterweiterung befriedigen. Der große Vorteil für Adidas besteht darin, dass man Einblick in die Aktivitäten, Erfolge und Misserfolge seiner Kunden erhält. Die App liefert Themen für relevante Konversationen und die Möglichkeit, hin und wieder ein maßgeschneidertes Angebot zu übermitteln. Zusätzlich selektieren sich die Kunden über die App quasi von selbst in für sie interessante Nutzenkategorien. Adidas erspart sich also darüber hinaus teure und fehleranfällige Marketingtaktiken.

> ***Abo-basierte Einkäufe.*** Auch die wachsende Popularität von Abo-basierten Plattformen untergräbt die Vorherrschaft von Geschäften als primären Kontaktpunkt für Konsumenten. In unterschiedlichen Kategorien, die von Musik (Spotify) und Lebensmitteln (Blue Apron) über Nachrichten (Blendle), Transport (Car2Go) bis zu Herrenbekleidung (Lewk) reichen, können registrierte Nutzer entweder spontan bei der Bedürfnisentstehung aus einem beachtlichen Sortiment wählen oder einfach ein Abo abschließen, das automatisch regelmäßige Lieferungen garantiert, ohne dass man sich mit einem weiteren Mittelsmann auseinandersetzen muss.

> ***Automatisierte Käufe.*** Immer häufiger kann man auch beobachten, dass sogenannte „intelligente" Geräte mittels des Internet of Things automatisch diverse andere Produkte nachbestellen. Die jüngste Generation von Whirlpool-Waschmaschinen kann zum Beispiel eigenständig nach einer genau definierten Anzahl von Waschzyklen eine voreingestellte Menge an Waschmittel bestellen. Samsungs neue Kühlschrankgeneration ermöglicht ein „Lebensmittelmanagement", indem die Geräte z. B. automatisch Joghurt nachbestellen, wenn ein bestimmter Vorrats-Bestand unterschritten wird. Vor allem bei Produkten des täglichen Bedarfs (FMCG) wird diese Entwicklung die nicht ladenbasierten Käufe spürbar ankurbeln.

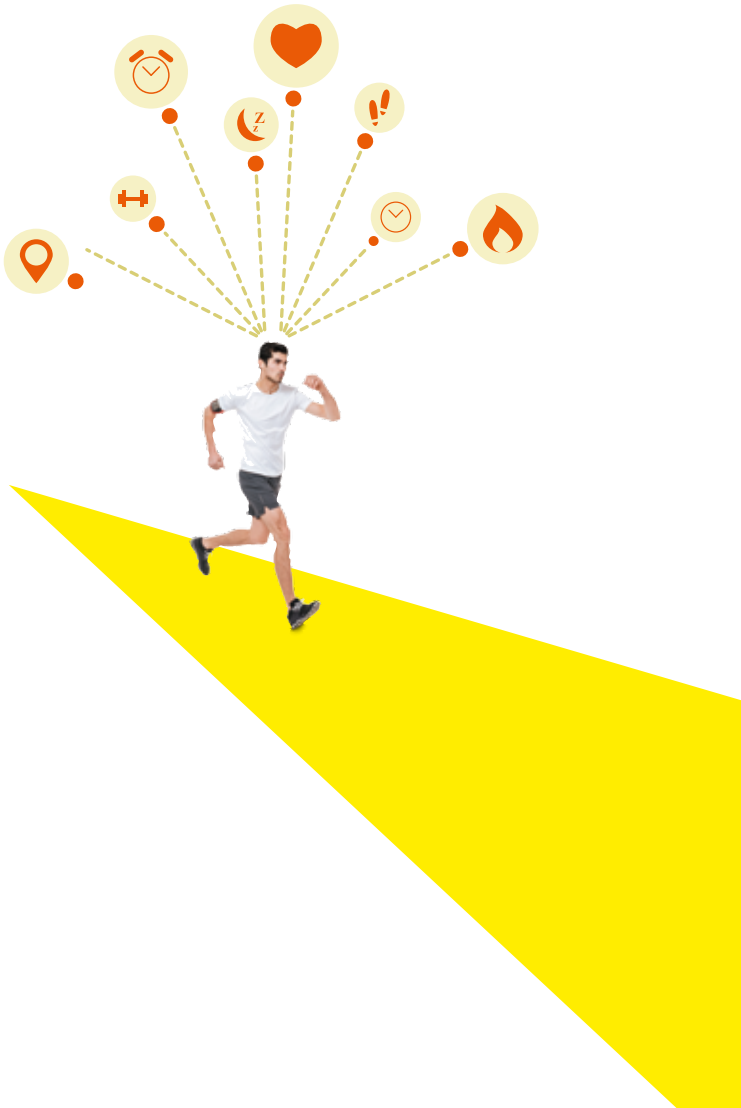
Wenn sich Kunden auf eine Marke festlegen – egal ob durch Dash-Technologie, ein Abo oder automatische Bestellvorgänge –, wird es deutlich schwieriger, diese Marke zu verdrängen. Und wenn Kunden nicht wie bei einem Warenregal Alternativen in Erwägung ziehen können, wird der Lock-in mit der festgelegten Marke noch zusätzlich verfestigt. Für konkurrierende Marken wird es viel schwieriger, Kunden abzuwerben, auch weil traditionelle Formen der Werbung in solchen Situationen nicht mehr zielführend sind.

Entscheidungen beeinflussen statt Transaktionen ///
Wesentlich bei den neuen Konsumgewohnheiten ist, dass sie zu einem Teil des Alltagslebens geworden sind und sich mit anderen Tätigkeiten vermischen. Dem gegenüber stehen nach

wie vor Marketingtechniken, die den Shopper ansprechen und auf die Perfektionierung des Point-of-Sale hinauslaufen. Sie basieren auf der konventionellen Annahme, dass erst dort die wesentlichen Entscheidungen impulsiv getroffen werden. Viele Händler versuchen nach wie vor, sich gegenseitig durch Überzeugungsarbeit und Hard-Selling im Laden zu übertreffen. Wer mit Präsenz, Preisen und Promotionen „hart genug zuschlägt", wenn der Kauf unmittelbar bevorsteht, wird erfolgreicher sein, so die Logik. Solche Taktiken ignorieren allerdings, dass sich die Kaufentscheidungen generell immer öfter vom Point-of-Sale wegverlagern. Um Entscheidungen zu beeinflussen, die mitten im Alltagsleben fallen, müssen sowohl Marken als auch Händler auf weniger aufdringliche Art und Weise mit ihren Kunden über den gesamten Konsumzyklus hinweg interagieren. Solche Überlegungen könnten auch der Grund dafür gewesen sein, dass Adidas im Jahr 2015 240 Mio. US$ für den Erwerb der Fitness-App Runtastic ausgegeben hat (siehe Box).

Die neuen technologischen und digitalen Möglichkeiten erleichtern es den Konsumenten, sich mehr entsprechend ihren eigentlichen Bedürfnissen zu verhalten und zu entscheiden. Um Handels- und Verkaufsstrategien daran anzupassen, ist es wichtig, diese Bedürfnisse und ihren Zusammenhang mit den veränderten Konsumgewohnheiten zu verstehen. Jenseits des Nutzens eines entsprechenden Produkts wird in Zukunft die neue digitale Dimension ein bislang unbekanntes Niveau an Markenerlebnissen und Kundenbindung ermöglichen. Diejenigen Marken und Händler, die es schaffen, Kundenverbindungen bereits bei der Bedürfnisentstehung zu entwickeln, werden wohl in Zukunft die Gewinner sein.

/.



LITERATURHINWEISE

Reinartz, Werner (2016),
In the Future of Retail,
We're Never Not Shopping",
Harvard Business Review
https://hbr.org/2016/03/
in-the-future-of-retail-were-never-
not-shopping