



Einzelhandel neu gedacht: Wie man im Wettstreit um Kunden erfolgreich bleibt

Werner Reinartz

KEYWORDS

*Einzelhandel, E-Commerce,
Plattformen, Digitalisierung,
Automatisierung, Individualisierung*

•

AUTOR

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

Turbulenzen im Retail-Sektor /// „Stationäre Geschäfte hat es nur gegeben, weil das Internet noch nicht erfunden war“. Diese provokante Aussage von Oliver Samwer, CEO von Rocket Internet, bringt das Dilemma vieler traditioneller Händler gut auf den Punkt. Der Sektor entwickelt sich gerade von einem eher starren und wenig emotionalen aber wichtigen Wirtschaftsfaktor zu einer dynamischen Arena, in der alte Geschäftsmodelle aussterben, neue Modelle entstehen und die unterschiedlichsten Newcomer herumschwirren. Betrachten wir zum Beispiel das langetablierte Kaufhauskonzept, das jahrzehntelang kaum wegzudenken war. Von seiner ursprünglichen starken Stellung ist nicht mehr viel übriggeblieben und Kaufhäuser befinden sich heute unter beachtlichem Druck. In den USA sinkt ihre Bedeutung parallel zu den vielen Schließungen ganzer Shopping Malls. Es ist nicht immer einfach, die Herausforderungen einzelner Händler und der Einkaufszentren als Ganzes auseinanderzuidividieren. Dass in Deutschland gerade die letzten zwei (!!) überlebenden Kaufhäuser – Karstadt und Kaufhof – fusionieren, um noch mehr Kosten zu sparen und zu rationalisieren, spricht für sich. Ob dadurch auch wirklich ein Nutzen für die Konsumenten entsteht, ist fraglich, und der Ausgang des Experiments bleibt abzuwarten.

Den Gegenpol zu den allgemeinen Herausforderungen bildet die herausstechende Entwicklung Amazons. Von seinen Anfängen als Buch- und Musikhändler hat sich das Unternehmen zu einer Technologiefabrik entwickelt, die in praktisch allen westlichen Märkten in allen Konsumgüterkategorien präsent ist. 2018 eroberte Amazon allein beinahe 50 % des gesamten E-Commerce-Volumens in Deutschland und den USA. Keine schlechte Leistung! Offensichtlich bietet das Unternehmen etwas, das Kunden schätzen. Aber es geht um mehr als bloß Amazon.



Die meisten Händler stehen noch am Anfang des Veränderungs-marathons /// Traditionelle Händler haben natürlich damit begonnen, ihre Angebote zu digitalisieren und Multi- oder Omnichannel-Strategien zu entwickeln. Allerdings sind auch die Hersteller dabei, immer öfter direkt an die Endkonsumenten heranzutreten und direkte Schnittstellen zu etablieren. Dazu kommen noch Plattformkonzepte, wie Alibaba, Wish, Etsy, oder Zalando, die aus Kundensicht sehr attraktiv sind, um nur einige der massiven Veränderungen in der Branche zu nennen. Da immer mehr Konsumenten internetbasierte Einkäufe bevorzugen und sich die Waren direkt nach Hause liefern lassen, sind viele Händler zu Anpassungen gezwungen.

Aber was steht hinter all diesen Veränderungen? Tatsächlich sind es drei Mega-Kräfte, die diese Veränderungen antreiben (siehe Box 1). Gemeinsam werden diese Kräfte unsere Konsummuster massiv beeinflussen und verändern. Wo diese drei Kräfte zusammenwirken, entstehen und gedeihen neue Geschäftsmodelle. Und in diesem Spannungsfelde werden alte Modelle – die nicht in der Lage sind, auf die veränderten Konsumentenbedürfnisse einzugehen – früher oder später verschwinden.

Wie die digitale Transformation den Werterstellungsprozess im Einzelhandel prägt /// Die traditionelle Leistung der Einzelhändler spielte sich rund um die Kundeninteraktion im stationären Geschäft ab. Dort mussten Waren und Sortimente effizient zusammengestellt und präsentiert werden. Die klassischen Handelsfunktionen beinhalteten die Sortimentsbildung, die physische Logistik der Ware, die rechtlich geregelte Warenübergabe an den Kunden, Informationsbereitstellung und Kommunikation generell sowie allfällige unterstützende Dienstleistungen. Einzelhändler waren wettbewerbsfähig, weil sie Funktionen erfüllten, die den Suchaufwand der Kunden, die Wartezeiten, die Lagererfordernisse und andere Kosten reduzierten. Sie realisierten effiziente Lieferketten und sorgten gleichzeitig für positive Einkaufserlebnisse in unterschiedlichsten Geschäftsformaten.

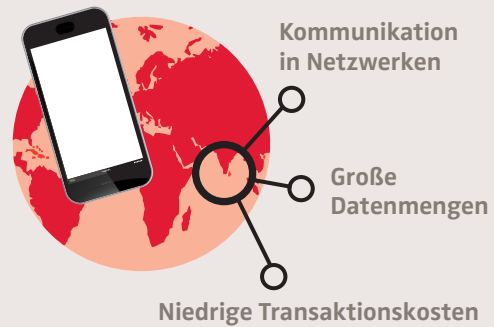
Diese Dinge gelten heute allerdings als Standardrepertoire und die Ansprüche der Kunden gehen weit über diese traditionellen „Must-Haves“ hinaus. Entsprechend haben viele stationäre Händler das Einkaufserlebnis am POS verbessert und auch einige Aspekte rund um den Besuch im Geschäft digitalisiert.

{Box 1}

MEGA-KRÄFTE ALS TRANSFORMATIONS-TURBO IM EINZELHANDEL

Digitalisierung → → → → → →

Den Kern der digitalen Transformation bilden die riesigen Datenmengen, die automatisch entstehen und dann entsprechend gespeichert und verarbeitet werden müssen. Unternehmen sind gefordert, mit all ihren Stakeholdern mehr in Netzwerken und weniger bilateral zusammenzuarbeiten. Außerdem wird der gesamte Werterstellungsprozess deutlich effizienter, weil Transaktionskosten generell sinken. Diese Verschiebungen ermöglichen komplett neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsmöglichkeiten – wie man rundherum beobachten kann.



← ← ← Demographischer Wandel

Die demographische Entwicklung betrifft nicht nur das Altern der Bevölkerung in weiten Teilen der westlichen Gesellschaft, sondern auch eine Verschiebung in anderen Belangen. Einerseits gibt es einen starken Trend zu einer urbanisierten Gesellschaft. Gemäß einer Prognose der Vereinten Nationen von 2018 werden im Jahr 2050 68 % der Menschen in städtischen Gebieten leben, während es heute erst circa 55 % sind. Andererseits hält der Trend zu Einpersonenhaushalten an, und auch die ethnische Vielfalt nimmt weiter zu. Das alles wird die Art der nachgefragten Produkte und Dienstleistungen stark verändern. Auch die Lieferketten, Lagersysteme, und Zulieferdienste werden in vielfacher Weise betroffen sein.

Veränderungen des Wertes- und Normensystems → → → → → →

Als Drittes ändert sich auch die Bedürfnisstruktur der Konsumenten selbst. Angetrieben durch die vielzitierten Generationen Y und Z gibt es einen Trend zu einer immer individualisierteren Nachfrage. Konsumenten verlangen nach positiven Erlebnissen, und zwar „hier und jetzt“. Außerdem werden für ein beachtliches Kundensegment Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen immer wichtiger. Und da die Menschen zunehmend „always-on“ und sozial digital vernetzt sind, muss auch dieser Aspekt berücksichtigt werden.



ABBILDUNG 2:
Neue Quellen für Mehrwert im Einzelhandel zusätzlich zu den traditionellen Handelsfunktionen



Unterstützende Shopping Apps, RFID-basiertes Lagermanagement, digitale Kundenbindungsprogramme, Geo-Fencing, In-Shop-Navigation, intelligente Umkleidekabinen und Ähnliches sind auf dem Vormarsch. Das ist wichtig und richtig. Doch die tatsächlichen Anforderungen gehen klar darüber hinaus.

Die neuen Quellen des Mehrwerts /// Die Händler von heute müssen einen relevanten und bedeutenden Part im Alltagsleben der Konsumenten spielen. Sie müssen eine Stellung erobern, die über die Interaktion im Geschäft hinausgeht. Der Schlüssel dazu findet sich immer häufiger im alltäglichen Leben, inklusive Arbeit, Freizeit, Reisen, Ferien, Aktivitäten usw. und nicht nur im eigentlichen Kaufakt. Außerdem muss der Händler sowohl physisch als auch digital erreichbar sein und Konsumenten sollten möglichst einfach mit dem Verkäufer

in Kontakt treten oder Informationen bekommen können. Um systematisch neue Leistungen für Konsumenten zu entwickeln, müssen Händler deshalb die folgenden Themenbereiche als Quellen für neue Zusatznutzen erschließen.

> **Automatisierung** /// Sie betrifft alle Aktivitäten und Prozesse, die automatisiert und ohne aktive menschliche Beiträge oder Kontrolle ablaufen. Darunter fällt beispielsweise die Amazon-Dash-Technologie, die automatische Nachbestellungen von Artikeln wie Tonern für Drucker erledigt. Mit der Verbreitung des Internets der Dinge (IoT) sind immer mehr smarte Haushaltsgeräte, wie Waschmaschinen oder Kühlschränke in der Lage, für Nachschub zu sorgen, sobald der Bestand an Verbrauchsmaterialien sinkt. Im Bereich der Marketing-Automatisierung bieten Erinnerungen, Verfüg-

»

Die Händler von heute müssen eine Stellung erobern, die über die Interaktion im Geschäft hinausgeht.

«

barkeitsinformationen, Chatbots usw. den Konsumenten wertvolle Real-time-Informationen und Antworten. Automation schafft also Zusatznutzen durch zusätzliche Annehmlichkeiten und mehr Effizienz, da die Nutzung von Produkten optimiert werden kann.

> **Individualisierung** /// Hier geht es um alle Möglichkeiten, Produkte und Marketingaktivitäten zu individualisieren und gemäß den unmittelbaren Bedürfnissen und Präferenzen einzelner Personen zu gestalten. Neue Individualisierungsmöglichkeiten helfen, den hohen Erwartungen zu entsprechen, die Konsumenten heutzutage haben. Leicht verfügbare digitale Daten aus Online-Reviews, Social-Media-Aktivitäten oder smarten Produkten können mit Verhaltensdaten kombiniert werden. Die Erkenntnisse daraus ermöglichen Unternehmen ein wirklich individualisiertes Marketing und eine relevante Eins-zu-eins-Kommunikation mit Kunden in Echtzeit. Der Mehrwert besteht also in der größeren Relevanz des Angebots und dem geringeren Aufwand für Informationssuche und Entscheidungsfindung. Die größere Effizienz erhöht damit auch den Komfort. Erwähnen sollte man allerdings, dass der Wunsch nach individualisierten Produkten auf Basis datenbasierter Nutzerprofile zu Lasten des Erhalts der eigenen Privatsphäre geht. Den Konsumenten wird immer mehr bewusst, dass Verhaltens- und Präferenzdaten die Währung sind, mit der sie für den Vorteil maßgeschneiderter Angebote bezahlen. In dieser Hinsicht muss jeder den für sich besten Kompromiss finden. Dabei kann das Bedürfnis nach Privatsphäre eine wichtige Nutzendimension für die Kunden sein, die Händler entsprechend ausgestalten können.

> **Einbettung in das Umfeld** /// Produkte sowie Kauf- und Kommunikationsprozesse sind ein Teil der täglichen Routinen jedes Konsumenten. Sie sind ein integraler Bestandteil des Lebens und unmittelbar in ein Umfeld eingebettet. Deshalb geht es darum, auch digitale Werkzeuge möglichst gut in das tägliche, reale Leben der Menschen einzuweben.

Sprachgesteuerte Assistenten wie Alexa von Amazon werden beispielsweise immer verbreiteter. BMW Automobile, Marriott Hotels, Haushaltsgeräte und immer mehr Services nutzen solche Technologien und machen stimmbasierte, sehr natürliche Interaktionen möglich. Natürlich betreffen diese auch den Einkauf. Ein weiteres Beispiel ist Geo-Targeting, über das standortbezogene Push-Nachrichten versendet werden können, sobald sich ein Kunde in einer bestimmten Gegend aufhält. Digitale Technologien fördern vor allem auch die Vernetzung mit dem Umfeld, indem sie Kundendaten über unterschiedliche Plattformen, Kanäle oder Geräte verbinden und Interaktionen nahtlos in den Lebensalltag der Konsumenten einbetten. Je nach Kontext entsteht dadurch wiederum Zusatznutzen in Form von mehr Komfort, angenehmeren Erlebnissen oder höherer Relevanz von Angeboten.

»

Den Konsumenten wird immer mehr bewusst, dass Verhaltens- und Präferenzdaten die Währung sind, mit der sie für den Vorteil maßgeschneiderter Angebote bezahlen.

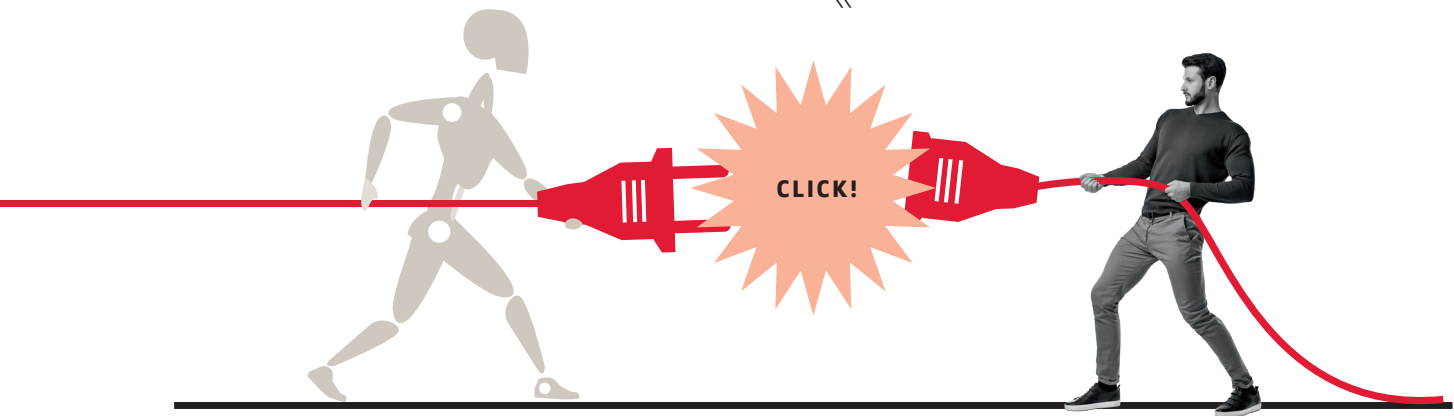
«



>>

Während Interaktionen von Mensch zu Mensch die traditionelle Spielweise stationärer Händler darstellen, werden nahtlose Interaktionen zwischen Maschinen die nächste Herausforderung sein, die es zu meistern gilt.

<<



> **Interaktion** /// Interaktionen umfassen alle virtuellen und physischen Austauschbeziehungen sowie Kommunikations- und Interaktionsprozesse zwischen Kunden und Unternehmen. Dabei geht es primär um die Art der Interaktion und nicht um den Kanal. Der Austausch untereinander ist ein menschliches Grundbedürfnis und verlagert sich immer mehr in den Onlinekontext. Digitale Technologien können traditionelle Interaktionen von Mensch zu Mensch bereichern oder neue Formen entlang des gesamten Entscheidungs- und Verwendungsprozesses ermöglichen. Auch hier entsteht je nach Kontext Mehrwert durch neue Erfahrungen, Relevanz und Komfort. Die Kontakte reichen von Technologie-unterstützten Interaktionen vor dem Kauf über digitale Produktnutzungsmöglichkeiten, bis zu Kauf-nachgelagerten Kontakten von Kunden untereinander in sozialen Medien. IKEA bietet zum Beispiel die Augmented-Reality-App „Place“ an, mit der Kunden sehen können, wie sich einzelne Möbelstücke in der eigenen Wohnung machen würden – eine Bereicherung des Käuferlebnisses. Marken müssen lernen, in ähnlicher Form über den gesamten Kauf- und Konsumprozess hinweg zu interagieren. Sogar während der eigentlichen Produktnutzung sollten sie ein positives Erlebnis fördern. Während Interaktionen von Mensch zu Mensch die traditionelle Spielweise stationärer Händler darstellen, werden nahtlose Interaktionen zwischen Maschinen die nächste Herausforderung sein, die es zu meistern gilt.

> **Transparenz und Kontrolle** /// Hier geht es um Prozesse und Aktivitäten, die Kunden hochwertige Informationen, Anleitungen und Produktnutzungsmöglichkeiten liefern. Von allen Vorteilen digitaler Technologien ist dieser wohl der offensichtlichste. Kunden erhalten einfachen Zugang zu umfassenden Produktinformationen in unterschiedlichen Quellen, wie Beschreibungen, Beurteilung oder Preislisten. Digitale Technologien in Form von Machine-Learning-Algorithmen unterstützen zusätzlich die Analyse relevanter Daten und deren Transformation in verwertbare Erkenntnisse. Betrachten wir das am häufigsten eingesetzte „Sterne-basierte“ Produktbewertungssystem: Dessen primärer Effekt ist es, die Informationsasymmetrie zwischen Käufern und Verkäufern zu reduzieren, die im Handel schon immer geherrscht hat. Es handelt sich dabei um klassische vertrauensbildende Maßnahmen, die durch die neuen technischen Möglichkeiten um Informationen von anderen Kunden erweitert wurde. Auch die Nutzungsweise digitalisierter oder ins IoT eingebundener Produkte ermöglicht mehr Transparenz und gezielte Steuerung. Mit der smarten elektrischen Zahnbürste von Colgate können Nutzer beispielsweise ihre Putzgewohnheiten aufzeichnen und durch automatisiertes Coaching optimieren. Transparenz und Kontrolle schaffen einen Mehrwert, indem sie Menschen mehr Möglichkeiten geben. Konsumenten können ihre eigenen Verhaltensweisen und Entscheidungen besser beobachten und dadurch

effektiver werden. Dieses Empowerment betrifft sowohl die Kaufsituation als auch die Produktnutzung. Mehr Kontrolle zeigt oft Einsparungspotenziale auf, da durch die Optimierung Effizienzspielräume genutzt werden können.

Wie Einzelhändler in Zukunft erfolgreich sein können

/// Entsprechend diesen Gedanken haben wir das vorliegende Heft zusammengestellt. Wir haben zahlreiche Top-Experten aus der ganzen Welt eingeladen zu diskutieren, wie Einzelhändler – oder wer auch immer diese Funktion heute ausfüllt – die neuen Quellen des Mehrwerts in unterschiedlichen Handelskontexten nutzen können.

Venkat Ramaswamy und Kerimcan Ozcan (S. 18) erläutern, wie Händler mittels digitaler Interaktionsmöglichkeiten das Kauf-erlebnis gemeinsam mit ihren Kunden co-kreieren können. Dieser interaktive Prozess unterstützt die Individualisierung und die enge Einbettung der Erfahrungen in das Alltagsleben der Konsumenten. In einem Umfeld, in dem Plattformen immer wichtiger werden, ist das eine wichtige strategische Schlüsselkompetenz. Matilda Dorotic (S. 24) beschreibt, wie sich Kundenbindungsprogramme – eine wichtige Säule des traditionellen Retailing – weiterentwickeln müssen, damit sie auch im Technologiezeitalter florieren. Werner Reinartz und Nico Wiegand (S. 30) konzentrieren sich dann auf eines der wichtigsten Elemente der klassischen 4 Ps – den Preis. Sie präsentieren Erkenntnisse darüber, wie man das angesagte aber kontroverse Thema der dynamischen Preisgestaltung umsichtig implementiert. Mit Big Data Analytics beschäftigt sich Venky Shankar (S. 36) und er führt aus, was Händler aus ihren Daten herausholen können, um sich selbst und Kunden gleichermaßen Vorteile zu verschaffen und wie man dabei den Datenschutz berücksichtigt. Peter Linzbach (S. 42) analysiert mit seinen Kollegen den Zusatznutzen neuer Shopper-orientierter Technologien in stationären Läden. Sie schlagen ein Klassifikationssystem für die unüberschaubare Anzahl an Technologien vor und beschreiben, wie man die vielversprechendsten erfolgreich implementiert. In eine ähnliche Richtung geht der Beitrag von Fabian Buder und seinen Co-Autorinnen (S. 48). Sie zeigen, wie Händler in klassischen Läden den Informationsnachteil gegenüber Onlineshops reduzieren können und präsentieren unterschiedliche Möglichkeiten, um mit den gewonnenen Daten klassische Aufgaben, wie die Warenplatzierung, das Ladendesign oder die individuelle werbliche Ansprache zu optimieren. In unserem abschließenden Interview haben wir mit Eben Sermon, Vice President von eBay Deutschland gesprochen. Das Gespräch macht deutlich, dass sich selbst Unternehmen, die erst im Digitalzeitalter entstanden sind, permanent neu erfinden müssen. Die laufende technologische Weiterentwicklung, neu eintretende Akteure

und immer anspruchsvollere Kunden erfordern fortwährend Innovationen und die permanente Rekonfiguration des eigenen Geschäftsmodells (S. 54).

Die Zukunft des Einzelhandels ist schon da /// Abschließend möchte ich nochmal betonen, dass die traditionellen Funktionen des Einzelhandels auch in Zukunft nicht irrelevant werden. Die Basisleistungen, die in Abbildung 2 dargestellt sind, müssen nach wie vor weitgehend funktionieren. Die neuen hier herausgearbeiteten Wertschöpfungsmöglichkeiten durch die Digitalisierung müssen zusätzlich zu den traditionellen Kompetenzen entwickelt werden. Der Einzug neuer Technologien und die sich nachhaltig ändernden und alles andere als einfach zu erfüllenden Konsumbedürfnisse werden gänzlich neue Anforderungen hervorbringen. Ob man in der neuen Handelslandschaft besteht, wird davon abhängen, wie gut man diese mittels Automatisierung, Individualisierung, der Einbettung in das Umfeld, der Interaktion sowie der Transparenz erfüllen kann. Und nur diejenigen Händler – oder Hersteller, Plattformen und neue Akteure – denen es am besten gelingt, ihre neuen Leistungen in bedeutungsvolle und positive Einkaufserfahrungen zu übersetzen, werden überleben. In diesem Spannungsfeld entsteht die Zukunft des Einzelhandels, und zwar hier und jetzt.

./

LITERATURHINWEISE

Reinartz, W. und Imschloß, M. (2017):

„Vom Point-of-Sale zum Point-of-Need: Digitale Technologien und die neue Welt des Einzelhandels“, GfK Marketing Intelligence Review, 9(1), 42–47.

Reinartz, W.; Wiegand, N.; Imschloß, M. (2019):

„The Impact of the Digital Transformation on the Retailing Value Chain“, International Journal of Research in Marketing, Vol. 36 (3).

