

# VIVALDI.

## SCHAFFT SICH DER STATIONÄRE HANDEL SELBST AB?

**STUDIE: CUSTOMER CENTRICITY AM POINT OF SALE**

*Düsseldorf, März 2019*



## DIE HERAUSFORDERUNG IM STATIONÄREN HANDEL

Angetrieben von der Digitalisierung und veränderten Kundenbedürfnissen befindet sich der stationäre Handel vor weitreichenden Herausforderungen. Vor allem in der Elektronikbranche sieht es so aus, als würde er vom allzu mächtigen Online-Handel einfach überrollt werden. Doch auch in anderen Branchen wie der Fashion- und Beautybranche muss der stationäre Einzelhandel um seine Kunden kämpfen. Während digitale Champions wie Amazon alles dafür tun, den Kunden in das Zentrum ihres Handelns zu rücken, ist das **Konzept der echten Kundenzentrierung (Customer Centricity)** im Einzelhandel offensichtlich noch nicht vollständig angekommen.

## DER STATIONÄRE HANDEL ALS EINTRITT IN DIE CUSTOMER JOURNEY

Um kundenorientiert agieren zu können, ist ein tiefgehendes Verständnis der Bedürfnisse und des Verhaltens von Kunden unabdingbar. Es gilt, den gesamten Kaufprozess im Sinne der **Customer Journey** zu durchleuchten. Dabei ist die Customer Journey längst nicht mehr nur als lineare Abfolge der fünf Phasen – Bekanntheit, Überlegung, Bewertung, Kauf und Loyalität – zu sehen. Veränderungen im Kundenverhalten führen vielmehr zu einer Vielfalt an unterschiedlichen Touchpoints, über die Kunden zwischen verschiedenen Phasen der Customer Journey hin- und herspringen und ihren Kaufprozess jederzeit abbrechen können. Angesichts dieser Dynamik und Komplexität kommt dem stationären Handel eine zentrale Funktion zu: Er ist, insbesondere zu Beginn der Customer Journey, die wichtigste Anlaufstelle für die Konsumenten, um sich zu informieren und erste, reale Markenerfahrungen sammeln zu können.

## KUNDENBINDUNG ÜBER DEN STATIONÄREN HANDEL SCHAFFEN

Als **zentrale Kundenschnittstelle** sollte der stationäre Handel daher genutzt werden, um Kunden frühzeitig an die eigene Marke zu binden. Geschieht dies nicht, verlagert sich der Kampf um den Kunden auf den Online-Bereich, in dem reine Online-Player starke Größen- und Preisvorteile gegenüber dem Einzelhandel haben. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie der stationäre Handel seine Wettbewerbsposition stärken sollte, um auch in Zukunft mit digitalen Champions konkurrieren zu können. Die Blitzstudie der **internationalen Managementberatung Vivaldi** liefert hierauf eine Antwort. Sie zeigt auf, wie der stationäre Handel seine Customer Centricity erhöhen und Kunden so frühzeitig über die gesamte Customer Journey hinweg binden kann.

## DER HANDEL SPIELT SEINE STÄRKEN AM POS NICHT AUS

Am Beispiel ausgewählter Handelsketten der Elektronik-, Fashion-, sowie Drogerie- und Beautybranche<sup>1</sup>, wurde eine Point of Sale Blitzstudie (**POS Snapshot**) bestehend aus mehr als 300 Tiefeninterviews zur Kundenorientierung des stationären Handels durchgeführt.

### Die zentrale Erkenntnis:

**Der stationäre Handel verpasst die Chance zur Markenbildung und Kundenbindung.**

### Die vier Imperative!

1. **Rolle verstehen – der stationäre Handel muss mehr sein als eine reine Einkaufsstätte.**
2. **Stärken stärken – der stationäre Handel muss seine originären Vorteile ausspielen.**
3. **Fortschritt nutzen – der stationäre Handel muss digitale Helfer instrumentalisieren.**
4. **Schnittstelle belegen – der stationäre Handel muss On- und Offline-Kanäle über Bande spielen.**

## IMPERATIVE ZUR STEIGERUNG DER CUSTOMER CENTRICITY

**WAS KUNDEN VOM EINZELHANDEL ERWARTEN**

Customer Centricity setzt ein genaues Verständnis der Wünsche und Bedürfnisse des Kunden voraus. Nur so kann der Händler im nächsten Schritt seine Aktivitäten an den Anforderungen des Kunden ausrichten.

Aus den im Rahmen des POS Snapshots geführten Tiefeninterviews haben sich **elf Kriterien** herauskristallisiert, die für die befragten Shopper Customer Centricity ausmachen. Diese können den drei Kategorien, *Ladenkonzept*, *Service & Loyalität* sowie *Digitale Technologien*, zugeordnet werden (s. [Tabelle 1](#)).

Tabelle 1: Die Kategorien und Kriterien von Customer Centricity als Ergebnis genannter Kundenerwartungen (N=315)

Ladenkonzept	Service & Loyalität	Digitale Technologien
Warenverfügbarkeit	Beratungsqualität	Verknüpfung On-/Offline Kanäle
Produkttest	Preis/Leistung	Digitale Dienste
Orientierung	Kulante Rückgabemöglichkeiten	
Einkaufserlebnis	Kundenbindung	
Kassierstelle		

**DIE CUSTOMER CENTRICITY KRITERIEN IM DETAIL**

Die definierten Kriterien (s. [Tabelle 2](#) für eine detaillierte Beschreibung) bilden die Basis für die Beurteilung der Performance der untersuchten Handelsketten.

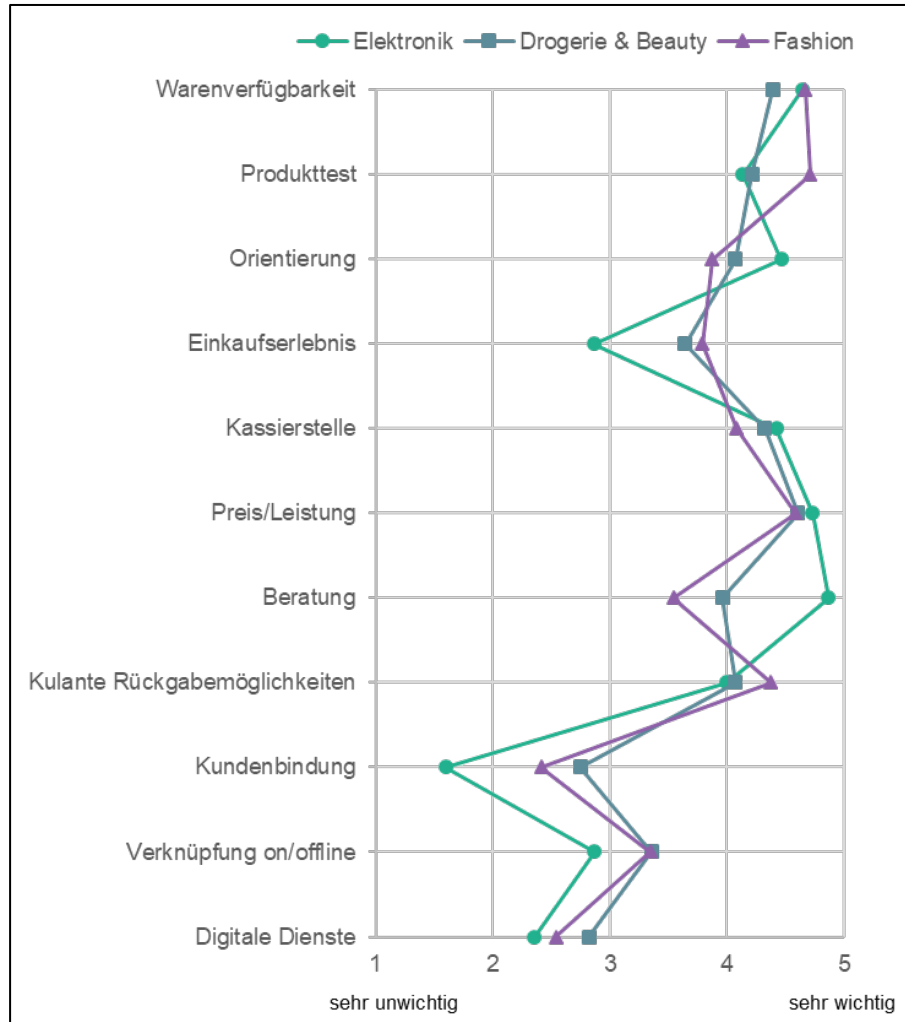
Tabelle 2: Bedeutung der Customer Centricity Kriterien

Kriterien	Kundenansprüche
Sofortige Warenverfügbarkeit	Nachgefragte Produkte sind sofort und ausreichend verfügbar. Es gibt die Möglichkeit bei ausverkaufter Ware direkt online zu bestellen.
Orientierung	Der Kunde findet sich im Geschäft intuitiv zurecht. Es gibt klar verständliche Ladenabschnitte und eine transparente Beschilderung.
Einkaufserlebnis	Der Einkauf bereitet Freude. Es gibt eine einladende Ladengestaltung. Es werden besondere Events veranstaltet.
Kassierstelle	Der Kunde kann sein präferiertes Zahlungsmittel nutzen. Die Kassen sind ausreichend besetzt, um lange Wartezeiten zu vermeiden.
Beratung	Es gibt freundliche Mitarbeiter, die sich nicht verstecken und gleichzeitig einem nicht aufdrängen. Die Mitarbeiter beraten den Kunden individuell und fachgerecht.
Produkttest	Produkte können im Geschäft unkompliziert und unverbindlich vor dem Kauf getestet werden.
Preis/Leistung	Das Verhältnis von dem Preis zur angebotenen Gesamtleistung stimmt.
Kulante Rückgabemöglichkeiten	Umständen unter denen gekaufte Ware zurückgegeben werden kann ist kundenfreundlich (Dauer, etc.).
Kundenbindung	Loyale Kunden werden durch individuelle Angebote oder Rabatte belohnt.
Verknüpfung on-/ offline Kanäle	Es gibt einen Onlineshop, der mit dem Offlineshop verknüpft ist. Es gibt zum Beispiel die Möglichkeit, online gekaufte Waren im Geschäft abzuholen oder zurückzugeben.
Digitale Dienste	Digitale Dienste, wie zum Beispiel QR-Codes, Apps, Digital Signage, werden genutzt. Es gibt einen professionellen Onlineauftritt. Informationen über Öffnungszeiten, Standorte, etc. sind online leicht zu finden.

WELCHE KRITERIEN DEM KUNDEN WIRKLICH WICHTIG SIND

Selbstverständlich sind dem Kunden nicht alle Kriterien gleichbedeutend. Zudem variiert die Wichtigkeit je nach Branche. Aus diesem Grund haben wir im Rahmen unserer Kundenbefragung die **Gewichtung der Customer Centricity Kriterien** gemessen (s. **Abbildung 1**).

Abbildung 1: Absolute Wichtigkeit der Customer Centricity Kriterien je nach Branche



„Wie wichtig sind Ihnen diese Kriterien bei einem Einkauf im stationären Einzelhandel?“ (n=105 je Branche)

Die branchenweit hohe Einstufung von dem Kriterium **Preis-Leistungsverhältnis** lässt z.B. das Price-Matching von Online- und Offline-Preisen sowie Wettbewerbspreisen oder die Rechtfertigung höherer Preise durch qualitativ bessere Leistung am POS, sprich einen größeren Mehrwert, wichtiger werden. Unternehmen müssen ihr Marketing analysieren und Differenzierungspotenziale herausarbeiten, um sich insbesondere gegen Online-Player, die oft durch niedrige Preise Kunden gewinnen, behaupten zu können.

Die klassischen Vorteile des stationären Handels, wie **sofortige Warenverfügbarkeit** und **Produkttests**, sind laut den befragten Shoppern branchenweit in den TOP 3 der wichtigsten Kriterien (s. **Tabelle 3**, Rang 1 bis 3). Sie sind scheinbar wichtige Treiber des stationären Handels, da sie die Kunden zum Besuch stationärer Läden motivieren. Zum anderen sind diese Kriterien selbstverständlich Kostenfaktoren für Unternehmen. Folglich ist eine detaillierte Ana-

### BERATUNG NIMMT EINE BESONDERE ROLLE EIN

lyse des Kundenverhaltens und der Kundenbedürfnisse, eine darauf abgestimmte Ausgestaltung der Supply Chain sowie ein darauf abgestimmtes Optimum an Produkttests eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen.

Ein interessantes Ergebnis der Studie ist, dass die Wichtigkeit des Kriteriums **Beratung** stark personen- und branchenabhängig zu sein scheint. Während sich in der Elektronikbranche das Kriterium Beratung den ersten Platz mit dem Preis-Leistungsverhältnis teilt, liegt es in den Sektoren Drogerie & Beauty sowie Fashion im unteren Mittelfeld. Eine mögliche Erklärung für diese Diskrepanz könnte die Unterschiedlichkeit der Produkte sein. Während die meisten Elektronikprodukte erklärungsbedürftig sind und eine Beratung somit sinnstiftend ist, sind Beauty und Fashion Produkte zum einen eher selbsterklärend und unterliegen zum anderen stark subjektiven Präferenzen.

### DIGITALE DIENSTE UND KUNDENBINDUNG SIND BRANCHENWEITE SCHLUSSLICHTER

Laut der befragten Shopper sind die branchenweiten Schlusslichter Digitale Dienste und Kundenbindung. Die niedrige Einstufung des Kriteriums **Digitale Dienste** könnte jedoch durch die Tatsache erklärt werden, dass die Mehrheit der Konsumenten - ganz nach Henry Ford's berühmten Zitat „*If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.*“ - Schwierigkeiten haben, für sie mehrwertbringende Lösungen zu verbalisieren. Die Wichtigkeit digitaler Dienste wäre somit vermutlich anders einzustufen, falls Konsumenten schon in den Genuss einer gelungenen Einbindung digitaler Dienste gekommen wären und in ihr einen Mehrwert erlebt hätten.

Wohl sehr überraschend und für Unternehmen ernüchternd ist, dass **Kundenbindung** in allen befragten Sektoren das Schlusslicht zu bilden scheint. Während die befragten Konsumenten Kundenbindung als vergleichsweise unwichtig erachten, versuchen die meisten Unternehmen, die Kundenloyalität mit Kundenbindungsmaßnahmen zu erhöhen. Aus wirtschaftlicher Perspektive ist das Handeln der Unternehmen, die Loyalität fördern wollen, nur nachvollziehbar, da es effizienter ist, Bestandskunden zu binden als Neukunden zu werben. So kann z.B. ein Unternehmen um 75% profitabler werden, wenn es eine fünf Prozent erhöhte Kundenbindung erzielt (Bain & Company). Die hohe Wichtigkeit der Kundenbindung für Unternehmen im Gegensatz zur niedrigen Wichtigkeitseinstufung durch die befragten Konsumenten macht deutlich, dass hier ein signifikanter Handlungsbedarf für Unternehmen besteht. Anscheinend können aktuelle Kundenbindungsprogramme noch keinen ausreichenden Mehrwert für Konsumenten generieren. Es muss eine genaue Analyse der Kundenbedürfnisse in Bezug auf Bindungsprogramme erfolgen, die als Ziel hat eine „Win-win“-Situation bei Kundenbindungsmaßnahmen herzustellen.

### ZWISCHENFAZIT

**Zusammenfassend gibt es demnach je nach Branche fünf bis sechs Kriterien, die den befragten Shoppern wichtig bis sehr wichtig sind (s. Tabelle 3, Rang 1 und 2). Offenbar entscheiden genau diese Kriterien darüber, ob ein Händler vom Kunden als kundenorientiert wahrgenommen wird oder nicht. Erstaunlicherweise sind vor allem die Kundenbindung und der Einsatz digitaler Dienste im Geschäft für die befragten Shopper weniger wichtig. Dies trifft auf alle untersuchten Branchen zu. Offensichtlich sind dies Kriterien, von denen der Kunde keinen expliziten Nutzen im stationären Einzelhandel erwartet oder bisher keinen ausreichenden Mehrwert genießen konnte. Als optionale Kriterien wurden ein besonderes Einkaufserlebnis sowie die Verknüpfung von On- und Offline-Kanälen eingestuft. Genau hier können Einzelhändler anknüpfen, um sich weiter von ihrem Wettbewerb zu differenzieren – natürlich vorausgesetzt, die wichtigsten Customer Centricity Kriterien werden dabei nicht ver-**

nachlässigt. Das Kriterium Beratung nimmt im Rahmen der durchgeführten Studie eine besondere Rolle ein, da es je nach Branche eine stark variierende Gewichtung aufweist.

Tabelle 3: Relative Wichtigkeit der Customer Centricity Kriterien

Rang	Elektronik	Drogerie & Beauty	Fashion
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beratung</li> <li>Preis-/ Leistungsverhältnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preis-/ Leistungsverhältnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Warenverfügbarkeit</li> <li>Produkttest</li> <li>Preis-/ Leistungsverhältnis</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Warenverfügbarkeit</li> <li>Orientierung</li> <li>Kassierstelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Warenverfügbarkeit</li> <li>Produkttest</li> <li>Orientierung</li> <li>Kassierstelle</li> <li>Kulante Rückgabemöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kassierstelle</li> <li>Kulante Rückgabemöglichkeiten</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkttest</li> <li>Kulante Rückgabemöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einkaufserlebnis</li> <li>Beratung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientierung</li> <li>Einkaufserlebnis</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einkaufserlebnis</li> <li>Verknüpfung On-/ Offline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verknüpfung On-/ Offline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beratung</li> <li>Verknüpfung On-/ Offline</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Dienste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Dienste</li> <li>Kundenbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Dienste</li> <li>Kundenbindung</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenbindung</li> </ul>		

WO DER STATIONÄRE  
HANDEL DEM ONLINE-  
HANDEL ÜBERLEGEN  
IST

Der **besondere Wert des stationären Handels** liegt aus Kundensicht demnach neben der sofortigen Warenverfügbarkeit in dem Testen und Anfassen von Produkten. Das hat ebenfalls der Onlineriese **Amazon** erkannt und den ersten **4 Star-Store** in der Innenstadt von New York City eröffnet. Die Kunden erhalten hier die Möglichkeit, die beliebtesten und im Trend liegenden Produkte physisch im Store zu testen. Abgesehen vom Wunsch der realen Produkterfahrung, ist zudem die persönliche Beratung, offenbar speziell in der Elektronikbranche, von äußerster Bedeutung. Beim stationären Einkauf sind zudem die Lage und die umliegende Infrastruktur des Geschäfts entscheidende Faktoren für die befragten Kunden. Denn oft tätigen Konsumenten einen Einkauf auf dem Nachhauseweg oder verbinden diesen mit einem Essen in der Mittagspause. Zudem wird der Einkaufsbummel gerne als Inspirationsquelle, beispielsweise für Geschenke, genutzt oder um „einfach mal rauszukommen“ und Leute zu treffen. Beim fortschreitenden Online-Hype scheint dieses zentrale Kundenbedürfnis nach realen und sozialen Einkaufserlebnissen unterzugehen.

MEHR ALS NUR EINE  
EXISTENZBERECHTIGUNG

Aufgrund der klassischen Vorteile gegenüber dem Online-Handel ist der **Einzelhandel allen pessimistischen Aussagen zum Trotz noch längst nicht tot**. Laut einer Prognose des Kölner Instituts für Handelsforschung (IFH) wird der stationäre Handel auch im Jahr 2020 noch 405 Millionen Euro Umsatz machen. Im Vergleich zum Online-Umsatz von 77 Millionen Euro bleibt der stationäre Handel damit insgesamt immer noch der bedeutendste Verkaufskanal in Deutschland. Doch trotz oder gar wegen seiner Vorteile gegenüber dem Online-Handel scheint der Einzelhandel seinen Kunden nicht zuzuhören und verspielt damit seine Chancen, dem starken Wachstumstrend des Online-Handels etwas entgegenzusetzen.

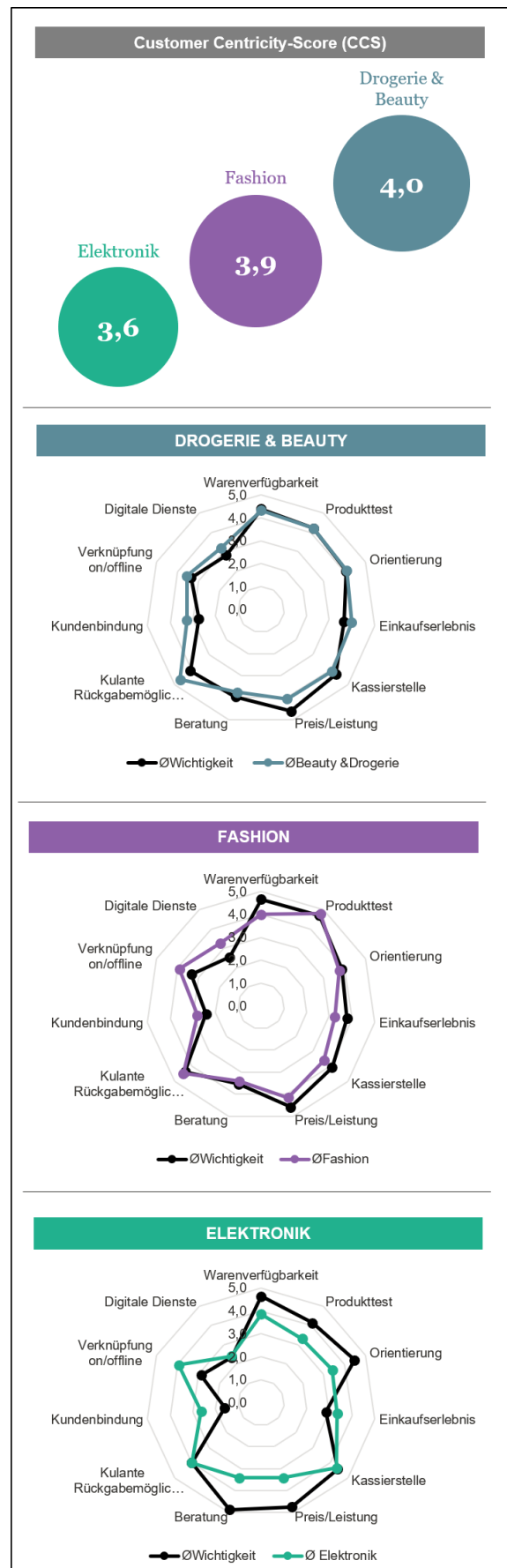
DER BRANCHENVERGLEICH

ZUSAMMENHANG ZWISCHEN STATIONÄRER PERFORMANCE UND ONLINE-EINKÄUFEN

Die Bewertung der Performance durch die Kunden zeigt, dass die **höchste Kundenorientierung in der Drogerie & Beautybranche** vorliegt. Die Elektronikbranche bildet das Schlusslicht (s. Abbildung 2).

Das Ergebnis ist besonders interessant im Vergleich zum Onlineanteil je Branche am jeweiligen Gesamtmarkt, denn hier zeigt sich das umgekehrte Bild: Laut dem HDE Online-Monitor 2018 hat die Elektronikbranche mit knapp 29% den größten Onlineanteil, gefolgt von der Branche Fashion & Accessoires. Der Drogerie- & Beautysektor liegt als Teil des FMCG-Sektors hingegen auf dem letzten Platz. Der Schluss liegt nahe, dass ein **Zusammenhang zwischen der Performance im stationären Handel und dem Anteil an Online-Einkäufen je Branche** existiert. Eine schlechte Performance im stationären Handel könnte somit die Abwanderung hin zum Online-Kanal bedeuten. Diese Abwanderung ist jedoch besonders kritisch, da sie nicht automatisch eine Abwanderung zum eigenen Online-Shop bedeutet, sondern vielmehr einen Verlust des Kunden an den Wettbewerb mit sich zieht. Folglich sollte das Ziel sein, die wichtige Rolle des stationären Handels als Kundenschnittstelle zu nutzen, um die Kundenbindung zu

Abbildung 2: Performance und CCS je Branche

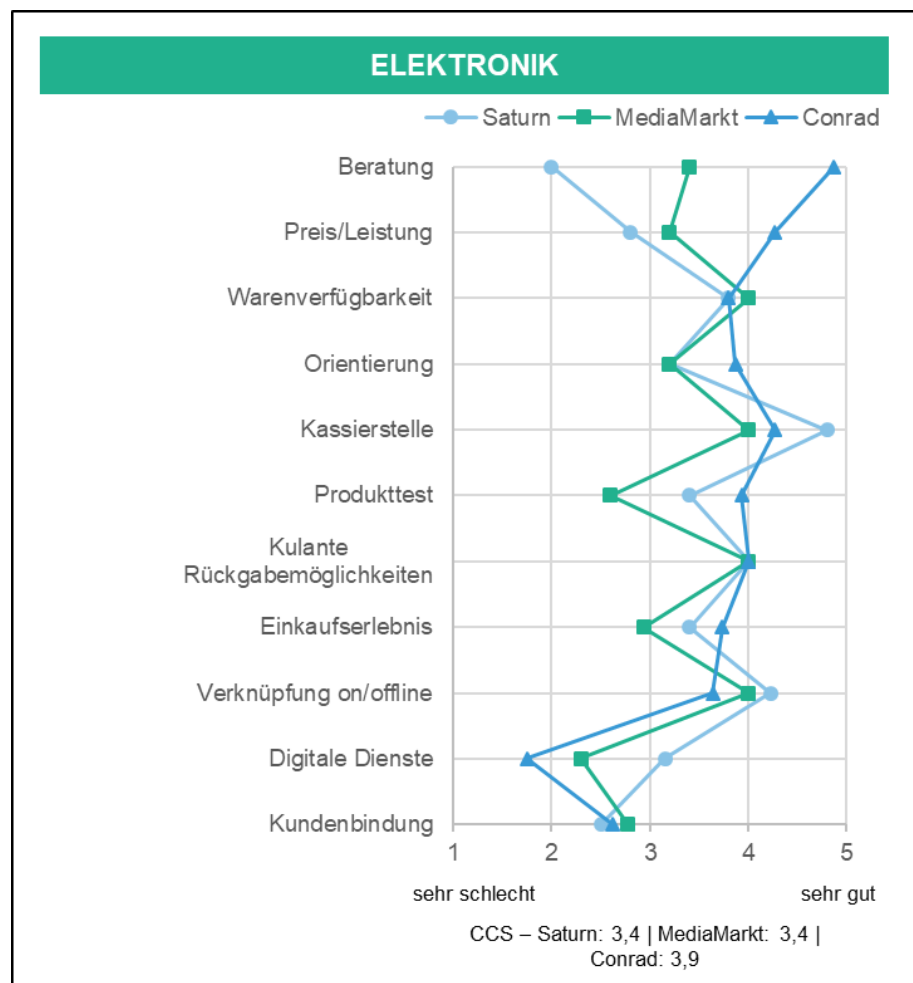


**DIE MANGELNDE KUNDENORIENTIERUNG DES ELEKTRONIKHANDELS**

stärken. Gelingt dies, würden Kunden vermehrt den eigenen Online-Shop in Betracht ziehen, anstatt zum Wettbewerb zu wechseln.

Des Weiteren ist auffällig, dass es in der Elektronikbranche starke Diskrepanzen zwischen den von Konsumenten geäußerten Wichtigkeiten der CC-Kriterien und der erbrachten Performance in den stationären Läden zu geben scheint. Insbesondere bei den klassischen Vorteilen des stationären Handels, wie der Möglichkeit der Beratung, von Produkttests und sofortiger Warenverfügbarkeit, werden die Kundenbedürfnisse offenbar nicht ausreichend befriedigt. Die Bewertung der Performance der einzelnen Handelsketten durch die Kunden zeigt, dass keiner der drei marktführenden Handelsketten sehr gut abschneidet und die **Performance stark durchwachsen** ist (s. *Abbildung 3*).

Abbildung 3: Customer Centricity Performance von Saturn, MediaMarkt und Conrad



**DER FALSCH FOKUS IN DER ELEKTRONIKBRANCHE**

Bei genauer Betrachtung der Performance wird außerdem deutlich, dass der Elektronikhandel nach Meinung der befragten Shopper den **falschen Fokus** legt. Die relativ gut bewerteten Kriterien, Kassierstelle, kulante Rückgabemöglichkeiten und Verknüpfung von On-/Offline-Kanälen, sind alles Bereiche, die der Online-Handel mindestens genauso gut oder gar besser adressieren kann. Die eigentlichen Gründe, warum Konsumenten den stationären Handel im Elektronikbereich bevorzugen, sind die fachgerechte Beratung, die sofortige Verfügbarkeit der Waren, sowie die Möglichkeit, Produkte vor dem Kauf auszutesten.



### DREI GRÜNDE FÜR DIE SCHLECHTE PERFORMANCE:

Doch woran liegt es, dass die untersuchten Handelsketten bei den Customer Centricity Kriterien Beratung, Produkttest und Einkaufserlebnis aus Kundensicht so schlecht abschneiden? Im Rahmen unseres POS Snapshots haben wir einige Gründe identifiziert.

#### BERATUNG

1. Als Gründe für die als schlecht eingestufte Beratung führten die befragten Shopper eine **schlechte Warenverfügbarkeit sowie fehlendes Fachwissen des Personals** auf. Zudem wurde die unzureichende Serviceorientierung bemängelt. So teilte ein Kunde folgendes negatives Feedback mit uns: „*Das Personal will nicht beraten, sondern nur verkaufen.*“ Wieder andere bemängelten die zu geringe Anzahl an Servicemitarbeitern und wünschten sich, dass die Kundenberater mit mehr Elan auftreten würden.

#### PRODUKTTEST

2. Auch bei der Untersuchung des Produkttest-Kriteriums haben Kunden die **mangelnde Kundenorientierung** kritisiert. Statt ihnen zu gestatten, Produkte wie z.B. Kopfhörer vorort zu testen, sollten diese „*gekauft, Zuhause getestet und gegebenenfalls wieder zurückgebracht werden*“.

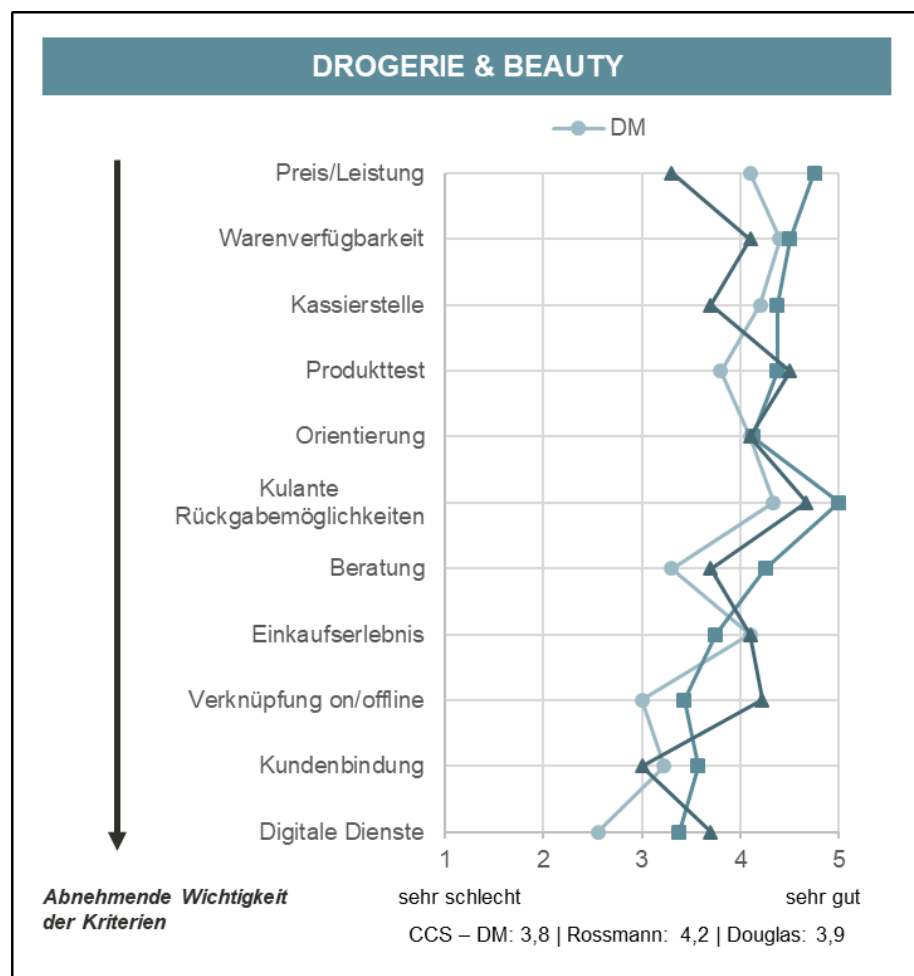
#### EINKAUFSERLEBNIS UND ORIENTIERUNG

3. Beim Einkaufserlebnis kritisieren Kunden unter anderem eine **unübersichtliche Ladengestaltung**, die es ihnen schwer macht, sich intuitiv im Geschäft zu orientieren. Kunden haben dabei das Gefühl, man würde wie im Supermarkt „*einfach losgeschickt werden, um an möglichst vielen Produkten vorbeizulaufen*“. Beschrieben wurde das Einkaufserlebnis in diesem Zusammenhang unter anderem als „*Schlachthof-Atmosphäre*“ oder „*IKEA-Feeling*“. Insgesamt wünschen sich Kunden eine Ladengestaltung, die mehr zum Verweilen einlädt.

**HOHE KUNDENORIENTIERUNG IN DER DROGERIE & BEAUTY BRANCHE**

Bei dem Blick auf die Drogerie & Beautybranche fällt auf, dass die hohe Kundenorientierung vor allem durch Rossmann getrieben ist (s. *Abbildung 4*). Aus Kundensicht können sich DM und Douglas im Vergleich zu Rossmann nur in den für die Befragten relativ unwichtigen Kriterien wie z.B. „Einkaufserlebnis“ und „Verknüpfung On-/ Offline“ behaupten. Dennoch nehmen die Kunden laut des POS Snapshots geringere Unterschiede zwischen den Beauty-Handelsketten wahr als die befragten Kunden in der Elektronik- und Fashionbranche. Schlussendlich können sich die Drogerie- & Beauty-Handelsketten somit zum einen darüber freuen, dass Kunden ihnen im Branchenvergleich eine höhere Kundenorientierung zuschreiben. Zum anderen ist es dabei allerdings für jede einzelne Handelskette wichtig, der **Gefahr fehlender Differenzierung in puncto Kundenorientierung** konstant entgegenzuwirken.

Abbildung 4: Customer Centricity Performance von DM, Rossmann und Douglas

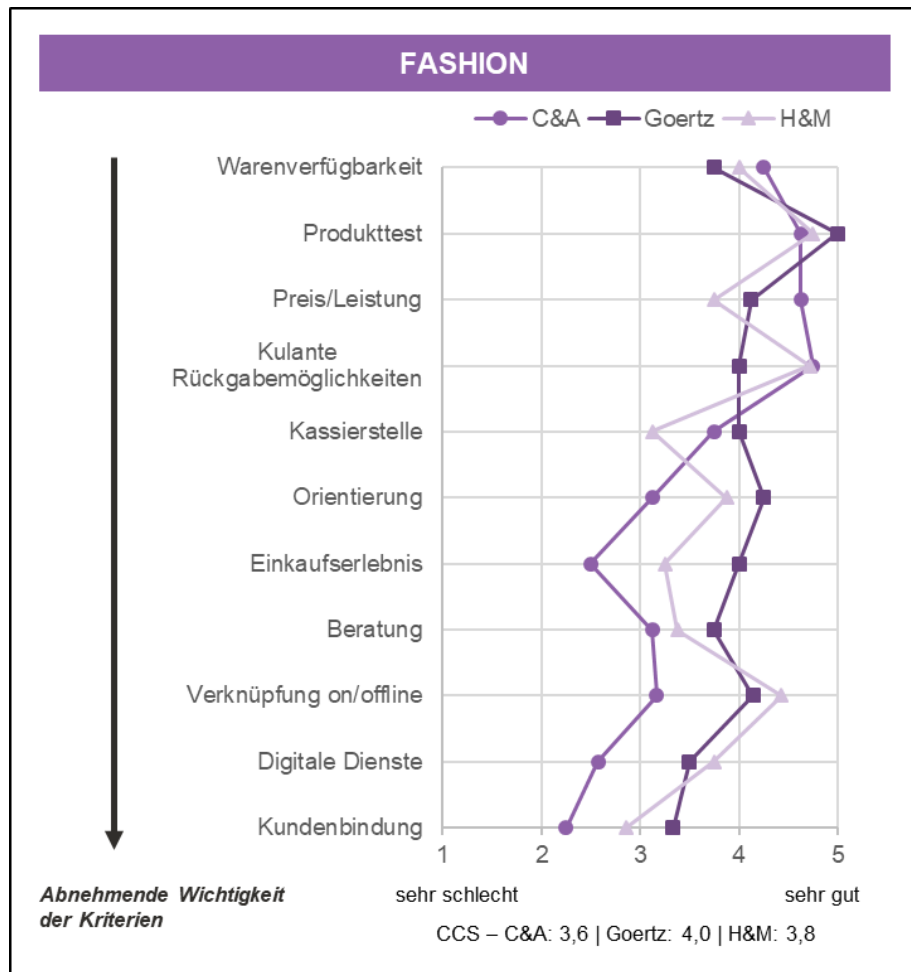


**KLARER FOKUS IN DER FASHION BRANCHE**

Auch in der Fashionbranche ergibt sich ein interessantes Bild (s. *Abbildung 5*). Obwohl der Branchen-CCS nur knapp hinter dem der Beautybranche liegt, ist dessen Zusammensetzung eine komplett andere: Während die Performance der Beauty-Handelsketten über alle CC-Kriterien hinweg nah aneinander liegt, schreiben die Kunden allen betrachteten Fashion-Handelsketten eine hohe Kundenorientierung nur in denen von ihnen als am wichtigsten eingestuftem CC-Kriterien zu. In den weniger wichtigen Kriterien sind ein Abfall der Performance sowie starke Performance-Unterschiede zwischen den Fashion-Handelsketten zu erkennen. Ersteres könnte ein Indiz dafür sein, dass Kundenbedürfnisse bezüglich der Kundenorientierung analysiert und entsprechende

Strategien entwickelt worden sind. Basierend auf dem Ergebnis der Kundenbefragung scheint insbesondere C&A sich ausschließlich auf die für die befragten Shopper wichtigsten CC-Kriterien zu fokussieren. Die durchweg unterlegene Leistung in den anderen CC-Kriterien ergibt für C&A den letzten Platz im Wettbewerbsvergleich. **Ob bei der Gestaltung der Kundenorientierung die alleinige Fokussierung auf die wichtigsten CC-Kriterien die richtige Strategie ist, bleibt somit fraglich**, denn nicht zu vergessen ist die Einbindung von Wettbewerbsüberlegungen und unternehmensspezifischen Faktoren.

Abbildung 5: Customer Centricity Performance von C&A, Goertz und H&M



**FAZIT: DER STATIONÄRE HANDEL IST DIE ENTSCHEIDENDE KUNDENSCHNITTSTELLE**

Die Customer Centricity Studie macht zweierlei deutlich. Erstens identifiziert sie, an welchen Stellen sich gravierende Lücken zwischen den Wünschen des Kunden und dem Angebot des stationären Handels auf tun. Dabei spielt der Einzelhandel seine Stärken am POS gegenüber dem Online-Handel nicht ausreichend aus. Durch die Betrachtung unterschiedlicher Branchen verdeutlicht die Studie zudem, dass Kunden je nach Branche unterschiedliche Vorstellungen darüber besitzen, wie sich eine optimale Kundenorientierung zusammensetzt. Da der stationäre Handel als Kundenschnittstelle entscheidend für den Aufbau und die Intensivierung der Kundenbindung ist, gilt es ihn wieder stark zu machen, indem Kundenwünsche verstanden werden und damit die Kundenorientierung erhöht wird. Folglich sollte der stationäre Handel sein aktuelles Angebot auf dessen Kundenorientierung überprüfen.

**VIER HANDLUNGSFELDER FÜR CUSTOMER CENTRICITY AM POS**

Trotz des ernüchternden Kundenurteils zur Customer Centricity Performance, haben sich im Rahmen unseres POS Snapshots vielversprechende Chancen aufgetan, die der stationäre Handel keinesfalls ungenutzt lassen sollte. Vor diesem Hintergrund haben wir vier konkrete Handlungsfelder für mehr Customer Centricity am POS identifiziert.

**Rolle verstehen – der stationäre Handel muss mehr sein als eine reine Einkaufsstätte**

Zweifelsohne sollten Händler überlegen, wie sie ein noch besseres Einkaufserlebnis schaffen können. Dies wäre zum Beispiel durch eine „Games Corner“, in der Kunden neue Spiele austesten oder einfach nur Spaß haben könnten, denkbar. Weitere Verbesserungen ließen sich durch eine Ladengestaltung erreichen, die weniger funktional, sondern durch den Einsatz multisensorischer Mittel (Geruch, Haptik und Optik) emotionaler ausgerichtet ist.

Was über die Optimierung des Ladenkonzepts hinausgeht, ist die Überlegung, das Geschäftsmodell im Sinne des Kunden weiterzuentwickeln. Konsumenten kaufen gerne offline ein, weil sie in den Kontakt mit anderen Menschen kommen oder ihren Einkauf mit weiteren Dingen, z.B. einem Essen, verbinden können. Diese Bedürfnisse kann sich der Einzelhandel zu Nutze machen, indem er beispielsweise einen Coworking Space anbietet oder mit umliegenden Restaurants kooperiert. Ein Paradebeispiel hierfür ist IKEA, denn es liegt mittlerweile auf Platz acht der führenden Gastronomieketten in Deutschland (nach Umsatz) und schlägt damit sogar die Pizza-Pasta-Kette „Vapiano“. Chapeau!

**Stärken stärken – der stationäre Handel muss seine originären Vorteile ausspielen**

Der Einzelhandel muss sich wieder auf seine originären Vorteile fokussieren. Der persönliche Kontakt mit dem Kunden ist der effektivste Hebel, den der stationäre Handel ausspielen kann. In diesem Kontext sind die Mitarbeiter die wichtigste Ressource. Dabei reicht es nicht nur, diese formal einzuweisen. Es ist erforderlich, ein Customer Centricity Mindset zu etablieren, welches den Kunden an erste Stelle, noch vor den Umsatz, stellt.

Auch der physische Produktkontakt und die sofortige Warenverfügbarkeit spielen aus Kundensicht eine zentrale Rolle. Am Beispiel von Amazon's 4 Star-Store in New York zeigt sich, dass selbst Onlineriesen diese Vorteile suchen. Umso dringender sollte der stationäre Handel reagieren und seine klassischen Vorteile vehement in den Vordergrund rücken.



### **Fortschritt nutzen – der stationäre Handel muss digitale Helfer instrumentalisieren**

Digitale Dienste liegen in puncto Wichtigkeit laut der Kundenbewertungen auf dem vorletzten Platz. Es scheint, als würden Kunden ihren Wert nur deshalb nicht zu schätzen wissen, weil digitale Technologien zurzeit weder konsequent noch im Sinne des Kunden eingesetzt werden.

Richtet man den Blick nach China, sieht man, wie viel Potenzial in der Einbindung digitaler Dienste steckt. „Fashion AI“, Alibabas neuester Fashion Store in Hongkong, kombiniert das Beste aus Offline- und Online-Shopping. Digitale Displays schlagen Outfits vor, unterstützen den Kunden bei der Orientierung im Store und bereiten für diesen sogar die Anprobe vor. Möglich gemacht wird dies dadurch, dass die Kunden zu Beginn ihres Einkaufs über ihr Smartphone einchecken. So lässt sich das gesamte Einkaufserlebnis datenbasiert für jeden Shop-Besucher perfekt individualisieren.

Darüber hinaus zeigt Runners Point, dass die Einbindung digitaler Dienste am POS einen direkten Einfluss auf den Absatz haben kann. Runners Point nutzt Tablets auf der Verkaufsfläche, um Kunden ein größeres Produktsortiment und eine bessere Beratung anbieten zu können. Laut Angaben des Unternehmens sind dadurch fünf bis zehn Zusatzbestellungen pro Verkaufstag realisierbar.



### **Schnittstelle belegen – der stationäre Handel muss On- und Offline-Kanäle über Bande spielen**

Im Bereich der Online- und Offline-Integration zeigen die betrachteten Handelsketten aus Kundensicht bereits eine gute Performance. Allerdings deutet die niedrig eingestufte Wichtigkeit des Kriteriums darauf hin, dass Kunden keinen großen Mehrwert für sich sehen. Dementsprechend sollte die aktuelle Ausgestaltung überdacht werden, um den Kunden über Offline- und Online-Kanäle gleichermaßen ans Unternehmen zu binden und ihn nicht im Laufe der Customer Journey an direkte oder indirekte Wettbewerber zu verlieren.

Amazon und Alibaba nehmen hier gewissermaßen eine gedankliche Vorreiterrolle für den stationären Handel ein, da sie Kunden über vielfältige, integrierte Touchpoints sowohl online als auch offline konsequent an die eigene Marke binden.

**UNSER ANGEBOT FÜR SIE**

Überzeugen Sie sich in einem persönlichen Gespräch mit uns selbst davon, was Kundenorientierung in Ihrer Branche heißt und wie viel ungenutztes Potenzial sich dahinter versteckt. Adressieren Sie Ihre individuellen Herausforderungen – ganz konkret, und mit Fokus auf die Umsetzung statt in einer akademischen Fingerübung.

Wenn Sie wünschen,

- diskutieren wir mit Ihnen in einem **Workshop** auf Basis unserer Studienergebnisse Ihre individuellen Fragestellungen und Handlungsfelder und
- erarbeiten mit Ihnen einen einfachen und pragmatischen Ansatz,
- unterstützen wir Sie bei der Bewertung und Priorisierung der zentralen Aufgaben und
- zeigen Ihnen neue Wege durch Best Practices auf.

Ihre unternehmerischen Rahmenbedingungen stehen dabei für uns stets im Fokus und bilden das Fundament unseres Gesprächs.

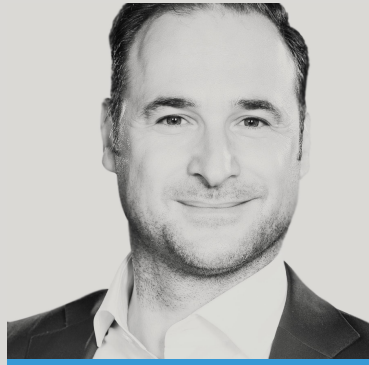
Wir freuen uns auf eine spannende Diskussion mit Ihnen!

IHR KONTAKT BEI VIVALDI



**Björn Sander**  
Senior Partner

+49 175 29 74 173  
bsander@vivaldigroup.com



**Marc Scherer**  
Senior Partner

+49 173 21 38 344  
mscherer@vivaldigroup.com



**Claudia Reichelt**  
Consultant

+49 176 70 34 67 08  
creichelt@vivaldigroup.com

*Vivaldi ist eine weltweit führende Strategieberatung für Marketing, Wachstum und Innovation. Wir unterstützen unsere Kunden in einer digital vernetzten Welt dabei, Innovations- und Wachstumspotentiale für Marken und Unternehmen zu erkennen und zu nutzen.*



Königstraße 9 | 40212 Düsseldorf | Germany



*New York | Chicago | London | Zürich | München | Düsseldorf | Hamburg | Singapore*

[www.vivaldigroup.com](http://www.vivaldigroup.com)