



Über die Digitalisierung des Einzelhandels, die passenden Omnichannel-Strategien, die richtige Gewichtung des Offline- und Online-Geschäfts und vieles mehr wird schon jahrelang diskutiert. Teilweise ist auch schon einiges passiert, und es gibt eine Reihe von durchaus interessanten und bereits erfolgreichen Pilotprojekten. Dennoch ist es vor allem im deutschsprachigen Raum noch sehr viel „Pilot“ und zu wenig „Standard“, was vor allem bestimmte Grundanforderungen der Verbraucher betrifft. Wer das sagt? Die Verbraucher selbst.

Genau diese sind es, die in der neuesten IBM Studie „Accelerating Digital Retail in DACH: A Consumer Perspective“ einen interessanten Einblick zum aktuellen Stand der Digitalisierung des Einzelhandels liefern. Dabei wurde deutlich herausgestellt, worauf der Einzelhandel wirklich achten sollte.

Die wesentlichen Erkenntnisse

Im Fokus der Studie, für die im letzten Jahr über 2.000 Verbraucher in Deutschland, Österreich und der Schweiz nach ihren persönlichen Bedürfnissen und Vorlieben im Einzelhandel sowohl offline als auch online befragt wurden, standen die Bereiche

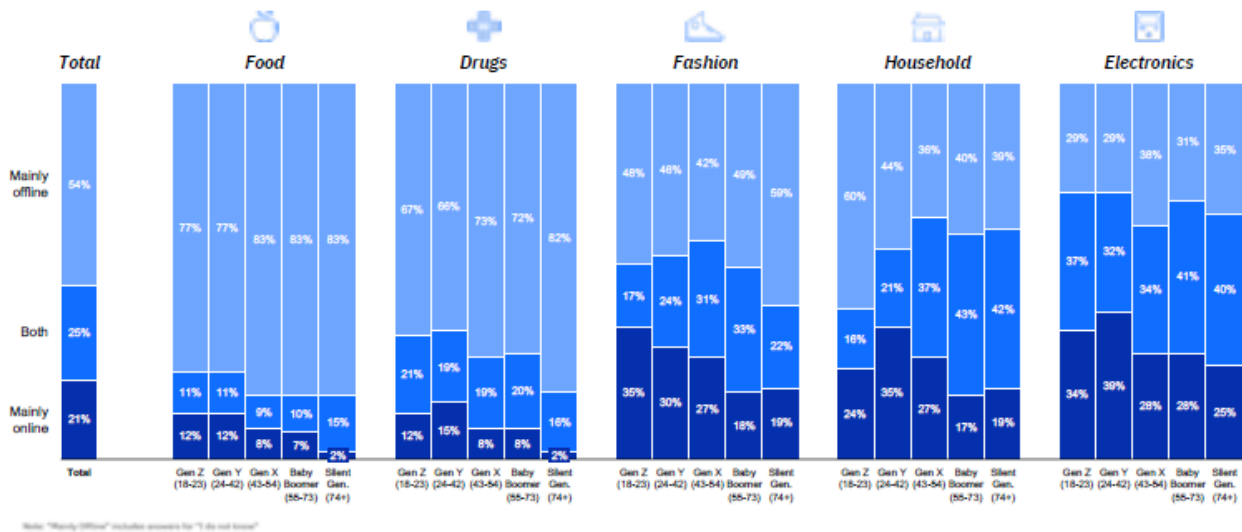
Lebensmittel, Arzneimittel, Mode, Haushaltswaren und Elektronik. Die zentralen Ergebnisse zeichnen ein schönes Bild der aktuellen Verbrauchereinstellungen im deutschsprachigen Raum, das sich im internationalen Vergleich sicherlich leicht unterscheidet, allerdings auch "lokale Bedürfnisse" in den Fokus rücken lässt.

So ist es - wenn man die deutsche Mentalität kennt - nicht allzu verwunderlich, dass der Preis und das Sortiment immer noch die wichtigsten Entscheidungskriterien für den Einkauf bei einem bestimmten Anbieter sind. Vor allem im Lebensmitteleinzelhandel spiegelt sich das deutlich wider, da beides immer noch die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale der zahlreichen Anbieter sind. Jede Woche ein neuer Prospekt, jede Woche ein neuer Preiskampf mit Kombi- und XXL-Angeboten, bei denen um jeden einzelnen Cent gefeilscht wird. Die Kreativität kennt hier keine Grenzen, wie allein die aktuelle Angebotsflut und Preisgestaltung rund um die Mehrwertsteuersenkung zeigt.

Dennoch lässt sich der Verbraucher mit zusätzlichen digitalen Angeboten stärker binden. Wie gut das funktioniert und warum das den Preis auch einmal ausstechen kann, zeigt das Beispiel Amazon: Das Sortiment ist riesig, der Preis aber nicht immer der kleinste. Dennoch greifen viele Amazon-Kunden trotzdem zu, da das Handling via Webseite oder App sehr einfach ist und die Liefergeschwindigkeit - vor allem als Prime-Kunde - unschlagbar.

Das ist im Lebensmitteleinzelhandel, bei dem der Verbraucher schon froh ist, wenn es eine halbwegs übersichtliche Online-Präsenz mit einem passablen Sortiment gibt, sehr schwer vorstellbar. Hier definiert sich mehr oder weniger alles über den Preis. Das mag zum Teil an der Verbrauchererwartung liegen, wie die Studie gezeigt hat.

Während über die Hälfte der Befragten - generationenübergreifend - in den Bereichen Elektronik, Mode und Haushalt ein Omnichannel-Angebot erwartet, sind es im Bereich Lebensmittel, in dem zudem auch noch viel mehr Wert auf den Einkauf vor Ort oder wenigstens die „einfache“ Bestellung von Lebensmitteln online mit Lieferung nach Hause gelegt wird, weitaus weniger.



Digitale und innovative Services sind keine Frage der Generation

Generell sind die Generationenunterschiede in vielen Kategorien wesentlich geringer als oft angenommen, auch in Bezug auf digitale und innovative Services. Danach streben beispielsweise noch nicht einmal 40 Prozent der Befragten. Viel wichtiger ist ihnen eine existierende und sauber aufgesetzte Basis mit einigen Grundangeboten, die für sie selbst schon zum Standard gehören sollten, aber noch längst nicht etabliert sind.

So werden hier vor allem „einfache“ Kauf- und Informationsangebote wie Online-Coupons für Rabatte im Geschäft oder Bar- oder QR-Codes für mehr Information zu Produkten im Geschäft genannt, wobei allerdings auch Produktbewertungen auf der Webseite wünschenswert wären. Genauso wie die Möglichkeit, vor dem physischen Kauf online überprüfen zu können, wie voll es in dem Geschäft ist.

Zur „Basis“ gehören auch Angebote für die immer wichtiger werdende letzte Meile, bei denen das Retouren-Handling im Geschäft sowie Click-and-Collect-Angebote genannt werden. Das zeigt eindeutig, dass die Konsumenten schon längst wissen, wie ein funktionales Grundangebot für sie aussehen müsste.

Besondere, technologisch fortschrittliche digitale Services wie Augmented Reality-

Anwendungen (AR-Anwendungen) im Geschäft oder die Bezahlung per Gesichtsscan werden laut Studie dagegen als weniger wichtig erachtet.

Allein schon die Nutzung von Smartphones vor und während des physischen Einkaufs ist im deutschsprachigen Raum sehr viel geringer als im Vergleich zu vielen internationalen Studien. „Da habt ihr es doch!“, könnte so mancher Einzelhändler nun sagen. „Die wollen das doch gar nicht!“ Dies mag jedoch ein Trugschluss sein.

Blicken wir auf die allgemeine technologische Entwicklung und den Stand der Digitalisierung des Privatlebens und nicht nur auf die reinen Studienergebnisse, lässt sich das sicher besser einordnen. Warum werden Smartphones für Einkäufe kaum genutzt? Die Antwort könnte einfach lauten: wo kein Angebot, da kein Anreiz (von den „Empfangsmöglichkeiten“ in bestimmten Geschäften ganz zu schweigen).

Während Carrefour in Frankreich beispielsweise die komplette Lieferkette bestimmter Produkte über einen einfachen QR-Code-Scan im Geschäft zugänglich macht, gibt es hierzulande wenig Anreize, das mobile Gerät einzusetzen, weder für In-Store-Preisvergleiche, noch für wenig vorhandene Rabatt-Aktionen oder auch nur ein einfaches Zusatzinformationsangebot. Dabei sind es laut Studie gerade die digitalen Services, die die Relevanz eines Einzelhändlers erhöhen können. Nur sollte eben das Basisangebot stimmen. Kein Verbraucher wird wegen einer fancy AR-Anwendung oder einer sonstigen technologischen „Spielerei“ ein Einzelhandelsgeschäft ansteuern, wenn er von dessen Basisangebot schon enttäuscht ist.

Und dann kam Corona

Die Corona-Pandemie, die Anfang 2020 auch hierzulande ihren Lauf nahm, hat noch einmal zusätzliche Brisanz in das ganze Thema gebracht. Während sich die Studienergebnisse auf die Vor-Corona-Zeit beziehen, dürften sich die Ergebnisse im Hinblick auf die mangelnde Digitalisierung und das Fehlen von zahlreichen „Standard“-Angeboten im Online-Bereich noch einmal verstärkt haben. Corona hat der gesamten Einzelhandelsbranche plötzlich den Spiegel vorgehalten in punkto Flexibilität und Handlungsfähigkeit.

Klar muss hier nach Relevanz unterschieden werden. Mode und Elektronik standen plötzlich weniger im Fokus des Verbrauchers, die meisten Unternehmen waren hier bereits mit dem Online-Geschäft einigermaßen gut aufgestellt und konnten zumindest teilweise Umsatz darüber generieren. Die Grundversorgung mit Lebensmitteln und Arzneimitteln war jedoch das wichtigste. Hier zeigten sich schnell die Versäumnisse der letzten Jahre.

Vermeintlich gab es in der Vergangenheit nur wenig Anlässe zur Realisierung einer Omnichannel-Präsenz auf Basis einer skalierbaren Plattform. Dies wurde häufig damit begründet, dass die damit verbundenen Investitionen und laufenden Kosten zu hoch seien, sodass weiter am nächsten Wochenangebots-Prospekt gefeilt wurde. Wer vor allem in Zeiten des Lockdowns wenig mobil war oder zur Risikogruppe gehörte, war beispielsweise auf flexible Lieferangebote angewiesen. Diese waren jedoch kaum vorhanden, und so gilt der Dank den vielen freiwilligen Helfern aus der Familie oder Nachbarschaft, die für andere mitsorgten, da es vor allem der Lebensmitteleinzelhandel nicht leisten konnte.

Zumindest einige Anbieter des täglichen Bedarfs konnten noch relativ zeitnah reagieren, wie das Beispiel dm zeigte, die recht schnell ein Click-and-Collect-Angebot ausrollen konnten. Das funktioniert allerdings auch nur mit vorhandener Online-Präsenz und im Zusammenspiel mit einem funktionalen Warenwirtschaftssystem und weiteren entscheidenden Backoffice-Systemen.

Andere technologische Möglichkeiten, die zunächst vielleicht noch als „Spielerei“ oder „ferne Utopie“ abgetan wurden, wären plötzlich wünschenswert gewesen, beispielsweise die vollautomatische Warenerfassung und funktionierende mobile Bezahlverfahren, die die Grüppchenbildung an den Kassen und damit die physischen Kontaktpunkte der Menschen noch weiter reduziert hätten.

Zumindest etablieren sich Self-Checkout-Stationen mehr und mehr. Es wird vor allem hier Zeit für ein Umdenken, um für ähnlich gelagerte Krisen vorbereitet zu sein. Derartige Krisen sind nach Einschätzung von Virologen und Ökologen in der Zukunft in regelmäßigen Abständen zu erwarten.

Es beginnt an der Basis

Die Corona-Krise ist aber längst nicht der einzige Grund, warum sich der Einzelhandel spätestens jetzt Gedanken über seine Zukunft machen sollte, allen voran der Lebensmitteleinzelhandel. Selbstverständlich hat speziell dieser mit extrem geringen Margen zu kämpfen, die oft nur durch enorme Abnahmemengen herauszuholen sind. Das wird auch so bleiben, wenn sich alles in dem bisherigen Preis-Dumping-Kreislauf weiterdreht und das Schweineschnitzel mal hier und nächste Woche da für einen schmalen Kilopreis zu haben ist.

Die Elektronik- und die Modebranche haben eine extreme Zeitenwende bereits hinter sich. Amazon und Zalando sind aus beiden Bereichen nicht mehr wegzudenken und bilden nun eine starke Säule in diesen Segmenten, während sich alle Konkurrenten fragen, wie sie sich dagegen positionieren sollen. Die Frage lautet: wann passiert das im Lebensmitteleinzelhandel?

Das vermeintliche fehlende digitale „Bedürfnis“ der Kundschaft muss nicht bedeuten, dass es nicht irgendwann zum Bedürfnis oder Verlangen wird, wenn bestimmte Angebote plötzlich da sind. Bei den Lieferfristen waren mehrere Tage noch vor einigen Jahren überhaupt kein Problem. Dann kam Amazon mit seinem Prime-Angebot. Fortan wird die Lieferung am nächsten oder höchstens noch am übernächsten Tag erwartet. Der Same-Day-Delivery-Trend wird dies noch verstärken. Alles darüber führt bereits heute zu so manchem Abbruch des Einkaufsprozesses.

Was ist somit, wenn es plötzlich auch im Lebensmittelbereich einen Anbieter wie Amazon gibt, sei es ein bestehender Anbieter, der sich entsprechend aufstellt oder ein vollkommen neues Unternehmen, das in den Markt drängt? Und was passiert dann spätestens in einer erneuten Krise, wenn dieser Anbieter von heute auf morgen in der Lage ist, alle Register über alle Kanäle hinweg zu ziehen und seine Kundschaft optimal und in jeder Lebenslage zu versorgen?

Für den Einzelhandel ist es somit unumgänglich, vier wesentliche Erkenntnisse aus der IBM Studie zu verinnerlichen und umzusetzen:

1. Get the basics right! Die Grundlagen der Digitalisierung müssen richtig gelegt sein. Hierbei wird es jedoch keinesfalls genügen, zu versuchen, bestimmte Services und Angebote einfach auf die bestehenden organisatorischen und technologischen Strukturen aufzusetzen. Es wird einerseits Zeit, mit den immer noch vielerorts existenten Altsystemen aufzuräumen und sich Gedanken über ein funktionierendes Basis-Setup zu machen, das eine kanalübergreifende Vernetzung und ineinandergreifende Services ermöglicht. Eines, das auch die Möglichkeit eröffnet, die Kunden mit Zusatzdienstleistungen an sich zu binden und stetig neu positiv zu überraschen – nicht nur in Zeiten einer Corona-Pandemie.
2. Das Omnichannel-Kundenerlebnis muss aktiver gestaltet und geleitet werden, um näher beim Kunden zu sein; hierbei sind alle Aktionen stets aus der Perspektive des Kunden zu betrachten und zu bewerten. Dazu gehört zunächst einmal die Klärung der Fragen: Wer kauft bei mir überhaupt wann, wo und was ein? Welchen Prozess durchläuft er dabei und wie kann ich ihn auf den einzelnen Stufen seiner Reise unterstützen, offline sowie online? Decathlon ermöglicht in seinen „Connect“-Filialen seinen Kunden beispielsweise nicht nur, die Produkte ihrer Wahl über eine AR-Anwendung zu erleben, sondern eine Vielzahl von Dienstleistungen mit der mobilen App als zentralem Element zu nutzen. Dazu gehören ein Produktfinder für online ausgesuchte Artikel, In-Store-Navigation für die schnelle und genaue Lokalisierung ihres Produkts, mehr Information zu Produkten über den Scan von (RFID-)Etiketten sowie auch die Bezahlung via App. Alles Schritte, die das Einkaufserlebnis des Kunden einfacher und effektiver gestalten. Zudem können die Kunden via App Sportgemeinschaften beitreten, was einen Community-Effekt mit sich bringt. Im Set mit einer Reihe von Lieferoptionen für die letzte Meile bindet das die Kunden dauerhaft.
3. Für die Identifikation der Kundenwünsche dienen moderne Analytics-Werkzeuge. Was Kunden sagen ist das eine, was sie wirklich wollen das andere – hier gilt es zwischen den Zeilen zu lesen und neue Dienstleistungen zu identifizieren und auszuprobieren. So gilt es auch, mehr Mut für Testpiloten zu haben, selbst wenn diese vielleicht nicht immer das gewünschte Ergebnis bringen, weil die Kunden bestimmte Angebote doch nicht annehmen. Keine Entwicklung ist besser als die gemeinsame Erfahrung mit dem Kunden. Die Erkenntnisse aus jedem dieser Projekte können alle Folgeprojekte positiv

beeinflussen.

4. Die Kundenbeziehung ist eine gemeinsame Reise in die Zukunft, die niemals endet. Auf dieser werden die digitalen Angebote umso besser angenommen werden, je mehr die Menschen in deren Gestaltung über Lern- und Testphasen eingebunden werden. Es ist in unserer schnelllebigen Zeit eine Utopie, ein ganz bestimmtes Omnichannel-Setup anzustreben, selbst wenn es zunächst hervorragend funktioniert, und dann davon auszugehen, dass dieses Modell über einen längeren Zeitraum genauso funktionieren wird. Die stete Evaluation und Neubewertung der Maßnahmen wird ab sofort zum festen Bestandteil der Geschäftsführung.

Niemand ist allein – die Fressnapf Gruppe macht es vor

Selbstverständlich ist es leicht gesagt, die genaue Geschäfts- und Kundenanalyse einzufordern. Dazu noch mittels Analyseprozessen und -werkzeugen, die vielleicht noch nie angewendet wurden. Speziell in Segmenten, in denen die Unterscheidungsmerkmale zunächst als eher gering betrachtet werden. Doch niemand ist allein. Für diesen wichtigen ersten Schritt, die „Selbstfindung“ und die Definition von Strategie und potentiellen Maßnahmen, die noch weit vor der Technologiebeschaffung liegen (ist es andersherum, geht es grundsätzlich schief), gibt es Partner und Modelle, die unterstützen können.

Beispielsweise stand die Fressnapf-Gruppe vor einer ähnlichen Herausforderung. Im Jahr 2025 möchte das Unternehmen der Ansprechpartner Nr. 1 für alle Themen rund um das Haustier sein – off- und online. Die Basis soll eine datengetriebene professionelle und persönliche Kundenberatung liefern, die entlang der Kundenbedürfnisse und des Lebenszyklus des Haustieres ausgerichtet ist. Ob Informationen zu bestimmten Heimtier-Ernährungsweisen, Fragen zu Hundeschulen, Tipps für die Tierpflege daheim oder die Suche nach dem nächsten Tierarzt oder einer guten Tierpension – das alles sollen Haustierhalter zukünftig bei Fressnapf finden, ganz gleich über welchen Kontaktpunkt.

Um diese Ziele zu erreichen und um neben dem Aufbau einer agilen Organisation auch den Aufbau einer digitalen Plattform voranzutreiben, arbeitete Fressnapf mit IBM iX, der

globalen Digitalagentur unter dem Dach von IBM. Entscheidend für diese Kooperation war der Ansatz, der über die bloße Entwicklung bestimmter digitaler Lösungen hinausgeht, da eine erfolgreiche digitale Transformation weit mehr ist als die Aneinanderreihung von Webshop und digitalem Verkaufsassistenten. Es ging auch für die Fressnapf-Gruppe darum, das Geschäftsmodell neu zu denken und Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten. Dafür mussten sowohl unternehmerische als auch gestalterische Kompetenzen zusammengebracht werden. Mit dem Credo „Business by Design“ und dem Methodenset der IBM Garage arbeiten die Teams von IBM iX weltweit nach einem konsequent benutzerorientierten sowie kollaborativen Modell, das den Kunden von Beginn an in den Prozess einbezieht.

Eines der Ergebnisse dieser Methode für die Fressnapf-Gruppe ist der Ausbau digitaler Tools für Mitarbeiter und Kunden, deren Umsetzung nun vor beiden Partnern liegt. Diese werden mit Hilfe von Microservices implementiert und ermöglichen somit eine Wiederverwendbarkeit in weiteren digitalen Projekten. Ein Beispiel ist der digitale Mitarbeiterassistent MIA, der sowohl auf mobilen Endgeräten im Geschäft als auch im Backoffice genutzt werden kann. Dank MIA kann das Personal zu jederzeit schnell und kompetent Auskünfte zu Kundenanfragen geben.

Fazit

Während die Kunden schon längst wissen, was sie von ihren Einzelhändlern erwarten, ist es umgekehrt noch viel zu wenig der Fall. Die Studienergebnisse haben gezeigt, dass es hierzulande vor allem um eine funktionierende Basis von digitalen Angeboten geht wie etwa online buchbare Optionen für die letzte Meile, die der Verbraucher gerne schon als „Standard“ betrachten möchte, die für die Händler aber oft noch in der Zukunft liegen. Oder einfach nur die Möglichkeit, eine Lebensmittelbestellung komplett online durchzuführen. Kundenbindung wird so allerdings kaum funktionieren, vor allem nicht in Zeiten einer Corona-Pandemie, die vielen Einzelhändlern vor Augen geführt hat, was sie in den letzten Jahren getan oder versäumt haben. Wohlgemerkt: im „Standardbereich“. Ausgefallenerere technologische Anwendungen sind hingegen zwar sowieso noch wenig gefragt, allerdings verwundert das nicht – kontextuell betrachtet. Möchte der Kunde doch schließlich sagen: „Zeigt mir erst einmal, dass ihr die Pflicht könnt, bevor wir zur Kür

kommen.“

Autoren + Titel:

Michael Fischer, Executive Partner, IBM Consumer Products & Retail Industry Leader DE
& AT

Dr. Kai Robert Kornmesser, Account Partner, IBM Services

Mark Mauermann, Account Partner, IBM Services

Beitragsbild: *Stockfoto* - VesnaArt/Shutterstock