



Touchpoint Management ist eines der aktuellsten Themen in der gesamten Shopper Journey. Zukunft des Einkaufens beleuchtet die Möglichkeiten des Händlers in einer 5-teiligen Serie. Dabei orientieren wir uns an den Basics der Shopper Journey: Pre Store - To Store - In Store - Post Store. Heute beleuchten wir den dritten Teil: In Store.

Hier findet der Shopper die meisten Touch Points

Ich habe über die neuen Chancen des Handels viel von Nicole Srock.Stanley lernen dürfen, der Geschäftsführerin der Agentur Dan Pearlman. Von ihren rund 100 Mitarbeitern entwickeln 80 die größten und bekanntesten Freizeitparks und Zoos der Welt, die verbleibenden 20 beschäftigen sich mit Retail Design. Dabei entsteht ein sehr fruchtbarer know-how Transfer: Das Wissen, was Menschen begeistert und aktiviert, findet plötzlich den Weg an den PoS. Schlangenbildung vor der Achterbahn ist genau so ärgerlich wie vor der Supermarktkasse, allerdings sind sie dort anders organisiert. Genau dieses Wissen gilt es zu

nutzen um den PoS der Zukunft mit mehr Freizeitwert zu versehen.

Oft wird gerade im Instore-Bereich das Thema Touchpoint Management mit dem Einsatz von innovativer Technik verbunden, ein absoluter Irrweg, den ich auch erst lernen musste. In meiner Vergangenheit habe ich den Innovationsbereich der Metro-Group verantwortet, in der wir innovative Shopping-Szenarien in 2 sogenannten Future Stores entwickelt haben. Der erste in Rheinberg war sehr techniklastig, der 2. In Tönisvorst hatte genauso viel Technologie, die allerdings versteckt war. Dort stand die multisensorische Ansprache des Kunden im Fokus, die sich dann auch dementsprechend auf den Umsatz ausgewirkt hat.

Technik wirkt auf viele Menschen erst einmal negativ, erst recht wenn sie neu ist. Zu groß ist die Angst, mit der Bedienung überfordert zu sein, also verursacht sie Misstrauen. Leider fördert Misstrauen keinen Umsatz, diese Erfahrung musste ich in zahlreichen Projekten machen. Ein Beispiel ist Mobile Payment: Bereits 2008 wurden die ersten Piloten aufgesetzt, und alle Experten (auch ich) waren sich einig, dass spätestens 2012 flächendeckend mit dem Smartphone bezahlt wird. Leider ist das bis heute nicht der Fall, und der Grund ist einfach: Der Mensch hat mit dem Bezahlen einfach kein Problem! Noch heute dominiert das Bargeld, die EC-Karte ist fest etabliert, die Prozesse sind geübt und konditioniert. Man hat schlicht vergessen, dass man beim Shopper kein Problem löst.

Setzt man Technologie ein, um einen Mehrwert für die Kunden zu generieren, ohne dabei groß über die Komplexität dahinter zu sprechen, kann es ein Erfolg werden.

Viele Technologien werden gerade im Instore Bereich regelrecht gehyped. Man installiert Beacon, also kleine Sender, die das Smartphone der Shopper ansprechen, und sendet ihnen Werbebotschaften. Zugleich besteht die Möglichkeit, darüber den Weg des Kunden zu verfolgen. Die Industrie war total begeistert, endlich konnte man in der Sekunde der Kaufentscheidung Präsenz zeigen.

Dieses Szenario stellen wir jetzt mal in einer analogen Art vor: Man sagt dem Kunden, dass man ihm einen kleinen Bewacher an die Seite stellt, der genau aufpasst, wo er hergeht. Wenn er es dann für angemessen ansieht, hält er dem Kunden ein Werbeplakat vor die Nase. Undenkbar, dass im analogen Leben so etwas je Akzeptanz finden wird. Wie kommt

man dann darauf, dass es im digitalen Bereich Fans haben wird?

Schlüsselfaktor Personal

Die wichtigsten Elemente des erfolgreichen Touchpoint Managements sind in erster Linie Personal, dicht gefolgt von der Warenpräsentation. Leider ist der Blick auf das Personal durch die Rentabilitätsdiskussion sehr einseitig geworden: Der Erfolgsfaktor der Zukunft wird heute als ein Kostenfaktor mit Verräumungspotenzial angesehen. Leider geben die Versäumnisse der Vergangenheit dieser Sichtweise sogar Recht. Das Personal wurde über Jahre hinweg schlicht nicht weitergebildet, aktuelle Erkenntnisse aus der Gehirnforschung über die Aktivierung von Menschen wurde nicht in aktuelle Trainingsformate übersetzt. Man braucht sich nicht wundern, dass Dialogangebote wie „Sie kommen zurecht?“ oder „Kann ich Ihnen helfen?“ beim Kunden nicht ankommen. Wer gibt schon gern zu, dass er hilflos ist und dass er im bestimmten Lebensbereichen nicht zurecht kommt?

Und genau da muss der Handel zukünftig ansetzen, am Besten in Zusammenarbeit mit der IHK. Denn dort werden die Rahmenausbildungspläne der Einzelhandelskaufleute formuliert, die Gremien zum Austausch mit der Branche existieren ja bekanntlich.

Schlüsselfaktor Warenpräsentation

Ein weiterer Schlüsselfaktor ist die Warenpräsentation, der immer mehr Bedeutung zukommt. Wir müssen und viel mehr Gedanken über den Verwendungszweck einer Ware als über sie selbst machen. So werden z.B. die meisten teuren Weine nicht ausschließlich zu dem Zweck verkauft, um einen schönen Wein zu genießen. Vielmehr verkauft man einen Beitrag zu einem Erlebnis. Mit Freunden zusammensitzen und bei einem schönen Abendessen mit Weinverkostung alte Erinnerungen teilen, oder allein vor dem Kamin mit einem schönen Buch ein Gläschen Wein zu trinken - das ist vielfach der Zweck.

Heutzutage ist Konsum in den meisten Fällen anlassbezogen, und genau darum sollte sich auch die Warenpräsentation drehen. Während man beim klassischen Anlassbezug maximal an Weihnachten oder Ostern denkt, bietet der tiefere Blick wesentlich mehr Potenzial. Man muss das Leben der Konsumenten viel mehr als eine Anreihung von verschiedenen Events

verstehen. Selbst der Alltag besteht Tag für Tag aus verschiedenen Micro-Events, für die ein Produkt- und Dienstleistungsbedarf besteht. Beginnen wir mit dem Morgen, das Wake-up und Dress-up Event: Eine Anreihung von fast immer gleichen Ritualen, die gleiche Verbrauchs- und Investitionsprodukte benötigen. Genauso das Breakfast-Event: Ob Kaffeemaschine, Eierkocher und natürlich die Zutaten – Das Angebot des Handels muss sich an diesen Events orientieren und damit an den Bedürfnissen der Kunden! Abosysteme für Verbrauchsmaterialien sowie Gesamtlösungen für die Investitionsausstattungen sind gesucht! Damit ist man natürlich weit entfernt von dem derzeitigen Category Management, das nicht wirklich an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet ist. Man findet derzeit mehr oder weniger Handelsinteressen abgebildet, die logistik- oder WKZ-optimiert sind. Es gibt noch viel Potenzial in dem Bereich, es bedingt aber ein radikales Umdenken. Gerade für die stark gebeutelten SB-Warenhäuser bietet es sich an, Ihre oft bis zu 70.000 Artikel anders zu platzieren und deutliche Cross-Selling Gewinne mitzunehmen. Dieses Format ist durch seine Kombination aus LEH und Non Food ideal zur Abbildung von Lebens- bzw. Tagesevents!

Der letzte Touchpoint im Store ist der kritischste: Die Kassenzone

Jeder, aber auch jeder im Handel weiß, dass Kassenzonen die schlechteste Erfindung des Handels sind, denn sie sind einfach ein Ärgernis: Schlangenbildung, oft schlecht umgesetzter persönlicher Kontakt, am Schluss wird man auch noch sein Geld los. In meiner Vergangenheit habe ich oft versucht, neue Konzepte zu entwickeln, was wirklich schwer ist. Die besten Erfahrungen habe ich mit einem besonderen Mix gemacht: Klassische Kassen auf der einen Seite, auf der anderen Seite ein Self-Checkout, an dem der Kunde alles selber macht, dazwischen dann einen Mix aus beiden Welten. Leider funktioniert das aber nur bei großen Formaten. Gerade im Self-Checkout hat mich eine Beobachtung gewundert: Wir konnten eine vermehrte Nutzung dieser Lösung durch Senioren feststellen, die wir vorher nie in unserer primären Zielgruppe erwartet hätten. Eine kleine Umfrage zeigt wieder, worum es den Menschen geht: Man kann hier sein eigenes Tempo machen und wird nicht von der Kassiererin getrieben.

Generell aber wird das Thema Self-Checkout von der Bevölkerung sehr misstrauisch beäugt, man vermutet dahinter immer den Unternehmer, der nur Personal abbauen möchte. Viele Antwortbögen in unserer Feedbackbox haben das bekundet, der Shopper ist auch hier sehr empathisch.

Wie es anders gehen kann zeigt mal wieder Amazon mit seinem Format Amazon Go, ein Teststore in Seattle, in dem vorerst nur Amazon Mitarbeiter einkaufen. Reingehen, Artikel nehmen, rausgehen. Das war's. Der Kunde registriert sich mit seinem Smartphone am Eingang, eine intelligente Kameratechnik erkennt, welche Artikel er gegriffen hat und rechnet die über sein Konto ab. Damit ist der gesamte Kassenprozess überflüssig geworden, man kauft damit sogar bequemer ein als im Internet. Der Weg sollte bereits vor 15 Jahren mit der RFID Funktechnik, an dem jeder Artikel mit einem Transponder ausgerüstet wird, gelöst werden. Leider braucht man auch hier sehr lange, um eine gesamte Wertschöpfungskette darauf auszurichten. Generell ist der Weg deutlich zu forcieren, denn weder für den Handel noch für den Kunden ist die Kasse ein besonderes Erlebnis.

Was bieten digitale Lösungen?

Sicherlich ist der digitale Touchpoint ein ausgesprochen wichtiger, das haben viele bereits erkannt. Offensichtlich wird das in vielen Projekten, die derzeit die Möglichkeiten austesten. Alles, was das Erlebnis am PoS und den Kundennutzen steigert, wird willkommen sein, alles andere wird untergehen.

Die Chance ist groß, dass man durch Digitalisierung den Checkout-Prozess nicht nur verbessert, sondern sogar eliminiert

Was immer gut funktioniert sind digitale Rezeptberater, die den Shopper inspirieren und für Umsatz sorgen. Hier verbindet sich Verbrauchernutzen mit Verkaufsförderung, ein ideale Beispiel für relevante Informationsvermittlung.

Von Virtual Reality und Augmented Reality verspricht man sich ein großes Potenzial für die Zukunft. Man kann den Kunden so in eine Welt bringen, in der er klassisch nie sein kann. Momentan ist die Technologie noch im Hype-Status, ich erwarte aber in 2 Jahren den

Übergang zum echten Trend.

Den Übergang vom Hype zum Trend hat die Beacon Technologie schon hinter sich. Mit diesem Übergang verbunden ist immer die Ernüchterung und die Reduzierung der Erwartungshaltung. Mittlerweile wird immer klarer, dass man mit diesen Technologien den Kunden neugierig machen kann. Es müssen aber Szenarien entwickelt werden, die vom Kunden gefordert und nicht aufgedrängt werden.

Generell muss man sich über den mobilen Kanal Gedanken machen: Er geht nicht mehr weg, nimmt zu und bekommt beim Shopper immer mehr Relevanz. Eine gute Mobilfunkverbindung im Store oder WLAN sind Hygienefaktoren wie die Luft zum Atmen. Das ganze kombiniert mit dem städteeigenen Funknetz bietet völlig neue Wege der Kundenansprache, die es zu nutzen gilt.

Die Kraft der Instore Promotions

Wir kennen sie alle: Promotionen am PoS, die netten Verkaufsdiskonts und Zweitplatzierungen, über die wir so oft stolpern. Eines steht dabei fest: Es geht nicht mehr ohne diese Absatz-Wundermittel. In Deutschland werden rund 11% der Umsätze über Promotionen abgesetzt, damit sind wir Schlusslicht in der EU. Spitzenreiter dagegen ist Tschechien: Jede 2. Krone wird in Promotionen umgesetzt, der Anteil dort beträgt 50%. Man sieht, dass Promotionen einen großen Hebel darstellen, der möglichst effizient eingesetzt werden sollte.

In diesem Teil möchte ich auf die Möglichkeiten speziell im Foodbereich eingehen, denn hier gibt es neue Erfahrungen und vor allem neue Innovationen, die diesen Touchpoint deutlich effizienter machen.

Promotioneffizienz ist aber nicht nur ein Hebel, der den Handel oder die Industrie beschäftigt; er ist ebenso ein nicht unwesentlicher Anteil zur Verbesserung der Regalverfügbarkeit, der sogn. Out of Shelf (OoS) Quote. Die folgenden Beispiele sollen jetzt aber die Stellschrauben für diesen Bereich aufzeigen:

Stellschraube 1: Die Steuerung von „Business as usual“ Promotions

Dieses Szenario wird hauptsächlich in gesättigten Märkten mit entsprechend verteilten Marktanteilen eingesetzt. Preispromotionen können in diesem Umfeld nur eine kurzfristige (aber durchaus attraktive) Absatzsteigerung bewirken. Eine Gefahr ergibt sich daraus: Unterliegen hingegen die Preise bei konstantem Absatz durch die Promo´s starken Schwankungen, kann es schnell zu einer Eskalation und damit zu dauerhaft sinkenden Preisen und Margen kommen. Hier sind dringend Vorabanalysen auf den nachhaltigen Markteinfluss durchzuführen, die dann als Basis für die Erfolgsplanung dienen.

Stellschraube 2: Die Käuferwanderung

Will man den Markenwechsel des Verbrauchers durch Promotions pushen, muss man sich nachhaltig Gedanken über Anschlussaktionen machen. Es gilt, eine etwaige Lagerhaltungsmentalität in eine gelernte Produktloyalität zu verwandeln, die durch Lerneffekte die Wiederkaufsrate antreibt. Das erreicht man nicht durch eine einmalige Aktion, sondern durch nachhaltiges Konditionieren und Erinnern. Daher gehört eine nachhaltige Promostrategie zu den wichtigsten Basisaktivitäten bei diesem Touchpoint.

Stellschraube 3: Standardisierte Prozesse

Gerade im Food-Bereich werden die meisten Promotions oder Displays auf Paletten angeliefert. Das hat den Vorteil des einfachen Handlings, von der Logistik, über die Platzierung, bis hin zur Entsorgung. Diese Verfahrensweise ist mittlerweile Standard, und wenn man dann die Services der Pooling-Dienstleister dazu nimmt, bekommt man noch weitere Benefits dazu.

Neueste Entwicklungen versprechen zudem eine engere Verbindung zwischen Marketing und Logistikeinheit: In den Paletten lassen sich die bereits erwähnten Beacon integrieren, mit denen man Informationen auf die Shopper-Smartphones senden kann. Die Probleme, die bisher mit dieser Technologie aufgetreten sind (Content-Änderung, Batteriewechsel etc) werden durch den zyklischen Service-Center Durchlauf bei dem Pooling-Dienstleister automatisch mitgelöst.

Stellschraube 4: Die Verfügbarkeit

Dieser Einflussfaktor ist vielen Verantwortlichen überhaupt nicht präsent: Geht es doch darum, dass beim Promotionstart alle Artikel auf der Verkaufsfläche präsent sind. In einer Untersuchung im Jahre 2010 habe ich bereits festgestellt, dass bis zu 18% der Waren zum Promotionsstart nicht verfügbar waren. Die nachfolgende Analyse hat ergeben, dass die Gründe dafür hauptsächlich beim Retailer liegen. Wurden die Verantwortlichen darauf angesprochen, bekam man oft ein Schulterzucken: Es schien so, als wenn man das Problem wie ein Naturgesetz einfach so hinnimmt. Dabei sind die Auswirkungen dramatisch: Diese 18% waren in unserem Unternehmen für 1,91 Mio. € entgangenen Gewinn verantwortlich!

Was heißt das konkret? Wenn man es nicht schafft, die Ware zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu stellen, braucht man ein Alarmsystem, das einen dran erinnert. Das funktioniert allerdings nur, wenn man auch weiß, wo sich die Ware zu welchem Zeitpunkt befindet. Bisher war das nicht möglich, aber durch die unter Punkt 3 beschriebene Standardisierungschance bekommt man nun die Möglichkeit. Der Pooling-Dienstleister Chep z.B. hat eine Technik entwickelt, mit der die Palette ohne großen externen Installationsaufwand ständig ihren Standort übermitteln kann. Damit bekommt man nicht nur die Möglichkeit festzustellen, ob die Ware am richtigen Platz ist, sondern ob sie an diesem auch besonders gut konvertiert!

Stellschraube 5: Die Promo-Umsetzung

Ist die Promotion einmal draußen ist für viele scheinbar der Job bereits erledigt. In Wirklichkeit kommt dann aber die Stunde der Wahrheit:

- Habe wir das richtige Angebot gewählt?
- Ist der Werbemix richtig (Handzettel, TV, Social Media etc)
- Hat der Wettbewerb nicht konkurrierende Angebote?
- Passen äußere Faktoren (z.B. Wetter) zu meinem Angebot?
- Sorgt mein Angebot für höhere Frequenz?
- Steht die Promo an der richtigen Stelle?
- und, und, und...

Jetzt heißt es Daten zu sammeln: In enger Zusammenarbeit zwischen Retailern und Industrie müssen Kassendaten, Bewegungsprofile von Smartphones, Loyaltydaten, Kameraauswertungen und vor allem Shopperbefragungen ausgewertet werden.

Big Data wird zwar oft als Schlagwort erwähnt, aber viel wichtiger ist die Formulierung der richtigen Fragen, um aus den Systemen auch die richtigen Antworten zu erhalten. In diesem Bereich ist noch deutlicher Optimierungsbedarf, was nicht selten an den fehlenden Skills der Organisationen liegt.

Zusammengefasst betrachtet ist neben vielen wissenschaftlichen Analysen ebenso auch Handwerksqualität gefragt, die ich in diesem Abschnitt zum Ausdruck bringen wollte. Wenn es schon sein muss, dass man das Werkzeug der Promotionen einsetzt, soll es wenigstens auch gut geschliffen sein!

Click & Collect

Viele Händler haben festgestellt, dass die letzte Meile zum Kunden sehr teuer ist. Bereits 2008 habe ich mich mit dem Thema beschäftigt und gemeinsam mit dem Hasso-Plattner-Institut in Potsdam das erste Box-Shopping Konzept entwickelt, das leider in meinem damaligen Konzern nicht umgesetzt wurde. Vielmehr haben wir uns darauf konzentriert, das Drive In-Konzept weiter zu verfolgen. Mit diesem Konzept kombiniert man eine hohe Convenience gleichzeitig mit Effizienz.

Und so funktioniert es: Der Kunde bestellt im Internet und kann die Lebensmittel 2 Stunden später abholen. Für den Abholort gibt es 3 verschiedene Konzepte, die man verfolgen kann:

Stand alone: Eine Immobilie, die an einem verkehrsgünstig gelegenen Punkt liegt und zugleich Lager ist. Vorteil: Interessante Standorte, die nah am Kunden sind.

Side by side: Das Gleiche, nur direkt neben einem Store. Vorteil: Die Regalverfügbarkeit ist hoch, weil man sich am Store bedienen kann.

Store Picking: Abholen direkt an einem Markt, auch die Kommissionierung passiert dort.

Nachteil: Hohe Kosten da das Picken auf mehreren Tausend Quadratmetern sehr aufwändig ist. Dazu kommen die Kosten für die eigentlich unnütze Verräumung

2010 wurde dieses Konzept erstmalig als Side-by-Syde Szenario umgesetzt. Dabei wollten wir auf höchste Bequemlichkeit Wert legen, denn es musste in erster Linie schnell und einfach sein. Der Webshop sollte, so wie im Kapitel To Store beschrieben, optimal aufgesetzt sein. Kommt der Kunde zum Abholpunkt, kann er sich sehr einfach an einem Terminal ohne auszusteigen registrieren. Das Personal ist informiert und bringt den bereitstehenden Einkauf direkt zum Kofferraum und kassiert am Fahrerfenster, wenn es nicht bereits im Webshop erledigt wurde.

Lebensmittel Lieferservice

Experten sind sich einig: Lebensmittel-Lieferservice ist der Mount Everest im LEH! Wer bei den in Deutschland üblichen Margen dieses Format rentabel anbieten will, muss alle Prozesse nicht nur im Griff, sondern bis aufs letzte optimiert haben. Gerade in Ballungsräumen ist die Lieferung eine große Herausforderung. Bei Tests, die ich 2008 im praktischen Versuch durchgeführt habe, kamen ich je nach Tour und Tageszeit auf 2-4 Auslieferungen pro Stunde. Also in erster Linie eine Herausforderung im Tourenmanagement!

Für eine professionelle Herangehensweise braucht man nicht nur den bereits beschriebenen Onlineshop. Dazu kommen noch effiziente Kommissionierungen, möglichst in wiederverwendbaren Transportbehältern, um die Müllbelastung klein zu halten. Ganz wichtig ist die Ausstattung und das Verhalten der Auslieferungsfahrer: Sie sind der letzte Touchpoint zum Kunden. Eine Schulung über einheitliche Kundenansprache, äußere Erscheinung oder Konflikthandling sind enorm wichtig. 2012 habe ich mit dem Gründer von Emmas Enkel, DEM Lebensmittel-Startup in Deutschland zu der Zeit, unterhalten. Auf meine Frage, was ich denn bei meinen Business Cases falsch gemacht habe, da sie alle rote Zahlen produzierten, fragte er zurück: Warum bietet jede Pizzeria seit 20 Jahren einen Lieferservice an. Die Antwort kennen wir alle: Emmas Enkel wurde nach der Übernahme durch die Metro 2016 beendet, denn bei einer Skalierung kocht man eben auch nur mit Wasser. Skalieren muss eine Pizzeria nicht, das ist der Unterschied!

Im Ausland wie z.B. der Schweiz funktioniert Lieferservice in Zusammenarbeit mit der Post

sehr gut, die Shops sind schon lange rentabel. Allerdings sind die Bedingungen nicht vergleichbar: Einen Mindestbestellwert von 100€ und dazu noch eine Liefergebühr von 18 € ist am Deutschen Markt einfach nicht umsetzbar.