



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.

Handel ist Wandel – darf es etwas mehr sein?

Nie hatte der Satz vom Wandel im Handel mehr Bedeutung als in der heutigen Zeit. Die Branche unterliegt zwar seit jeher ständigen Veränderungen, aber nie waren sie so einschneidend wie jetzt.

Ein Rückblick: Im Grunde genommen gilt Lebensmittelhandel als das wirklich älteste Gewerbe der Welt. Bereits in der Jungsteinzeit verband die Feuersteinstraße Böhmen und Bayern im Austausch verschiedener Waren. Die ersten Völkerverbindungen, speziell zwischen Asien und Europa, basierten auf dem Handel, somit diente dieser von Anfang an

auch der Völkerverständigung.

Über die Jahre hat sich der Handel sehr verändert, besonders in den letzten 70 Jahren hat sie die Entwicklung massiv beschleunigt. Von Tante Emma Läden zu Supermärkten, vom Damenoberbekleidungsgeschäft zum Kaufhaus und schließlich der Weg in das längste Regal des Universums: Das Internet.

Mittlerweile hat das Internetgeschäft im Jahre 2022 17 Prozent des Gesamtumsatzes im deutschen Einzelhandels erreicht. Diese Zahl wird sicherlich noch steigen, allerdings nicht in dem Ausmaß, wie es von manchen eCommerce Analysten prognostiziert wird.

Teilweise wird sogar das totale Aussterben des stationären Handels vorausgesagt, eine Perspektive, die den Shopper vollkommen ignoriert. Menschen sind multisensorisch und wollen mit allen Sinnen angesprochen werden. Das ist nur im realen Leben möglich.

Eines bleibt aber richtig: Der stationäre Handel wird sich massiv verändern, er bleibt nicht länger das Lagerhaus zur Versorgung der Bevölkerung. Er bekommt neue Aufgaben zugeteilt, andere wird er verlieren. Einkaufen wird immer mehr zur Freizeitgestaltung, daher ist ein Wandel zu mehr Erlebnis unabdingbar.

Uns interessiert primär folgende Frage: Welche Rezepte gelten zukünftig für ein erfolgreiches Retail Business? Was muss ich tun, um meine Kunden auch zukünftig von meinem Angebot zu begeistern?

Was passiert, kann jeder beobachten

Seit vielen Jahren beschäftige ich mich nun mit Innovationen im Handel. In bisher keiner Tätigkeit habe ich mehr über Menschen gelernt als hier, denn Handel ist ein reines People-to-People-Business und darüber hinaus sehr spannend. Menschen lieben Menschen, und das wird auch immer so bleiben.

Menschen denken nicht in Geschäftsmodellen oder in strategischen Ausrichtungen. Ebenso interessiert keinen Konsumenten die von Experten geführte Multi-Channel Diskussion. Menschen denken nicht in Kanälen, sondern in Erlebnissen und Kontexten und verhalten

sich in Abhängigkeit zu diesen.

Hier geht es erst einmal darum zu verstehen, was in einer Zeit des scheinbar immer volatileren Kundenverhaltens das Erfolgskonzept des stationären Handels ist. Ja, Sie haben richtig gehört: stationärer Handel. So ein richtiger Laden mit Menschen, vielen Artikeln und natürlich Service, in dem noch heute über 88 Prozent des gesamten Handelsumsatzes gemacht wird. Ich bezeichne diese Art der Händler in meinen weiteren Ausführungen der Einfachheit halber als "Offliner".

Online ist der Wettbewerb zum lokalen Handel. Ehrlich?

In vielen Artikeln liest man, dass der Grund für das Sterben des Händlers um die Ecke, die jährliche Zunahme des Onlineumsatzes ist. Oliver Samwer, Kopf der drei Samwer-Brüder, CEO der Firma Rocket Internet und millionenschwerer Investor, hat viel Wagniskapital eingesammelt und investiert in neue Online-Geschäftsmodelle. So wettet er Jahr für Jahr gegen den stationären Handel. Daraus erwachsen Unternehmen wie z.B. Zalando, HelloFresh, und Home24, die massenhaft Umsätze in den Onlinebereich verschieben. Der Trend ist nachhaltig und schmerzt, denn diese Umsätze werden allesamt im Offlinebereich "gekidnapped".

Dort beklagt man das Ganze, verfolgt halbherzig eigene Onlinestrategien und organisiert sich auf ganzer Linie um. Der Druck scheint für die Offliner aber immer noch nicht ausreichend groß zu sein. Denn ich beobachte, dass viele Händler einfach nicht erkannt haben, endlich einmal ihre größte Stärke auszuspielen: Die Präsenz vor Ort! Vielen Kunden reicht das schon, und genau darauf möchte ich aus Sicht des Touchpointmanagements eingehen.



In meiner langen Handels-Praxis habe ich beobachten können, dass sich in der Branche ein kollektives Gedächtnis aufgebaut hat. Viele alte „Weisheiten“ haben sich in der DNA der Manager etabliert, hier ein paar Beispiele: Der Shopper will keinen Einpackservice, ebenso auch keine Beratung, zugleich heißt es auch „keine Renner ohne Penner“. So gibt es hunderte weitere „Erkenntnisse“, die sich in die Gehirne vieler Handelsmanager eingegraben haben, ohne dass jemand diese in Frage stellt. Einige davon haben wir in unserem beliebten Retail Bingo zusammengestellt.

Diese Erkenntnisse basieren auf Misserfolgen oder sogar Pleiten, die schwerwiegende personelle Konsequenzen zur Folge hatten. So hat ein Handelskonzern Ende der 90er erfolglos (weil zu früh) versucht, Lebensmittel online zu verkaufen. Nach einem Jahr wurde das Projekt gestoppt und die Verantwortlichen entlassen.

Genau diese personellen Schicksale werden in der Erinnerung mit den auslösenden Ereignissen verbunden, die es zukünftig zu meiden gilt. Zwei Manager-Perioden wurde das Thema eCommerce dann nicht mehr angefasst. Egal, ob die Welt sich zwischenzeitlich weitergedreht hat oder nicht.

So werden gerade erfolgversprechende Konzepte, die auf Grund des falschen Einführungszeitpunktes gescheitert sind, jahrelang nicht wieder aufgegriffen. Auch nicht dann, wenn die Sterne um sie herum in idealer Konstellation stehen. In den Köpfen hängengeblieben ist: Lass es, es schmerzt!

Die Sprache des Kunden sprechen

Bisher war die Erfolgsformel des Handels recht einfach: Erschaffe einen Ort, an dem du Ware vorhältst und die Menschen kommen und kaufen. Einfache Formeln funktionieren im Handel übrigens sehr gut, wie wir noch sehen werden.

Seit 15 Jahren ist dieser Ort allerdings virtualisiert, jederzeit zugreifbar und Dank der Smartphones auch von jedem Ort aus zugänglich. Aus Internet wird Evernet, aus Kunden werden "Target Groups", die in einer "Omni-Channel-Strategie" aktiviert werden müssen. Das ganze natürlich über "Seamless Customer Touchpoints", alles natürlich SEO-optimiert mit entsprechendem "Conversion Uplift" als Ziel. Der Mensch im Mittelpunkt geht allerdings hoffnungslos unter.

Über viele Jahre hat sich eine Entwicklung etabliert, die genau diesen Blick auf den Konsumenten verwischt hat. In einem sehr unglücklichen Bonifizierungsabkommen mit der Konsumindustrie wurden zwei Rezepte entwickelt, die den alleinigen Blick auf den Umsatz und den Gewinn lenken: Die nachträglichen Vergütungen (NVG) und die Werbekostenzuschüsse (WKZ).

Wurden bestimmte Abverkaufsvolumina überschritten, gab es am Jahresende einen NVG-Bonus für den Händler. Das führte dann dazu, dass nicht nur die Artikel in den Regalen lagen, die vom Kunden nachgefragt wurden, sondern besonders oft auch Ware, auf die der Einkauf eine besonders hohe NVG verhandelt hat. In manchen Konzernen führte es dazu, dass der Reingewinn des Unternehmens seltsamerweise die Höhe exakt dieses Betrages ausmachte.

Damit waren die Einkaufsleiter die heimlichen Chefs der Unternehmen - wenn am Jahresende alle die schlechten Zahlen beklagten, holte er das Füllhorn der NVG's raus.

Ähnliche Phänomene gibt es beim Werbekostenzuschuss, der allerdings die Händler in eine Machtposition brachte. Wenn die Industrie eine bestimmte Regalplatzierung anstrebte oder einen Platz in der Handzettelwerbung wollte, musste sie WKZ bezahlen. Beide Modelle haben aber einen nicht im Fokus: Den Shopper.

Die Notwendigkeit für den Sinneswandel zum Sinneshandel durch Touchpoint Management

Die bisherige Antwort des althergebrachten Handels ist einfach: Nehme die Mittel, die in der Vergangenheit erfolgreich waren und intensiviere diese bis zum Exzess. Noch vollere Regale (Alte Regel: "Warendruck erzeugt Umsatz"), noch mehr Sonderangebote und dadurch noch mehr Druck auf die Konsumgüterindustrie durch den Einkauf.

Das funktioniert aber nur noch bedingt, die Folgen davon sind noch frustriertere Kunden, Händler und zuletzt Investoren, die auf ihre Kapitalkosten sitzen bleiben. Die Kette zieht sich durch viele Branchen, dabei gerät die Besinnung auf das wirklich Wichtige zunehmend unter die Räder: Der Mensch im Zentrum des Handelns!

Kunden begeistern und verblüffen

In vielen Gesprächen und Beobachtungen habe ich versucht herauszufinden, wie man den Shopper von morgen begeistern kann. Was sorgt dafür, dass sich Kunden fast ausschließlich auf den Preis einer Ware fokussieren? Wie muss ich den gesamten Kontext des Kaufprozesses verändern, dass genau das nicht passiert? Die "Convenience" von Onlinekäufen bekommt den Vorzug vor dem persönlichen Kontakt mit dem Produkt und dem Händler.

Ein Grund ist sicherlich, dass der Handel sich von seinem Kunden in den letzten Jahrzehnten Stück für Stück entfernt hat. Das Zuhören hat man Marktforschern überlassen. Mit hochwissenschaftlichen Statistikmodellen versuchen diese, Informationen aus einer heterogenen Kundenschar zu bekommen, die die vorher gemachten Thesen entweder bestätigen oder entkräften.

Wer jemals eine vor-Ort-Umfrage beobachtet oder eine Target Group begleitet hat weiß, dass man mit kleinsten Fehlern die Ergebnisse entwerten kann. Verbraucher Panel sollen die Käufer über einen Zeitraum begleiten und verändern durch ihre nackte Existenz schon dessen Verhalten. Zielgruppendefinitionen schwenken von demografischer Betrachtung zur verhaltensabhängigen Einstufung. Wer also beschäftigt sich in dieser statistischen Welt noch direkt mit den Kunden?

Das Binden der Kunden wurde freiwillig (warum, verstehe ich bis heute nicht) in die Hände von Loyalty-Programmanbietern gegeben. Riesige Datenmengen über die Kunden liegen in den Händen Dritter, die damit einen erstaunlichen Überblick über das Konsumverhalten der Bevölkerung bekommen. Diese Daten sind Gold wert, deshalb müssen Händler auch dafür zahlen, wenn man sie ausgewertet zurück haben will.

Ohne Not wurde das, was für jedes Unternehmen einen Goldschatz darstellt, aus der Hand gegeben: Das Wissen über die Lebensgrundlage des Handels. Ohne dass es je geplant war, haben sich zwischen Handel und Kunde Türsteher etabliert, die fröhlich ins Haus gelassen wurden. Und das sind nicht die letzten: Die GAFA´s dieser Welt (Google, Apple, Facebook, Amazon) stehen bereit, durch ihre virtuellen Dienste den Kunden komplett zu übernehmen.

Multisensorik ist Trumpf

Der Kunde wird von cleveren Markt- und Markenstrategen unterteilt in "Shopper" und "Consumer". Der Mensch wird auf sein Verhalten in verschiedenen Kanälen reduziert. Es ist verständlich, dass Kunden sich verloren fühlen, gibt man ihnen das Gefühl, dass man sich nur für ihr Verhalten, aber nicht für ihre Person interessiert. Ein fataler Fehler, der sich bitter rächt.

Die Reduzierung auf das Verhalten kann jeder Onlineshop besser auswerten und steuern als jeder Offliner. Man erkennt durch das Klick- und Surfverhalten jede Schwachstelle seines Shops und kann sie gezielt ausmerzen. Das ist sehr effektiv und wird in Profi-Webshops mit großem Erfolg optimiert.

Was aber kein Onliner kann: Sich auf die Persönlichkeit des Kunden ausrichten, und das ist

wesentlich ansprechender als die reine Verhaltensansprache. Kein Webshop dieser Welt erkennt Mimik, kann mit Gerüchen oder Haptik in Kontakt mit dem Menschen treten. Man kann ihn das, was er sich aussucht, auch schmecken lassen.

Multisensorik ist das Zauberwort. Multisensorik macht es möglich, mit dem Kunden in seiner Gesamtheit zu kommunizieren.

Alle Macht geht vom Shopper aus

Diese Erkenntnisse erfordern eine konsequente Konzentration auf das Wichtigste in der Wertschöpfungskette: Den Menschen. Damit meine ich ausdrücklich alle Menschen: Kunden(innen), Verkäufer(innen), Kassierer(innen), Einkäufer(innen) – diese und noch viele andere, die daran beteiligt sind.

Wenn man sich intensiv mit dieser Strategie beschäftigt, kommt man automatisch zu dem Ergebnis, dass alles eigentlich ganz einfach ist. Man muss es nur einfach machen und auf den Punkt bringen. Alle Personen und Prozesse im Handel haben sich einfach nur einem Ziel zu unterwerfen: Im Gehirn des Kunden einen Greifreflex in die Regale auszulösen. Mehr nicht, der Rest ergibt sich.

Handel wird zukünftig den Weg von der „Customer Centricity“ zur „Human Centricity“ gehen. Menschen entscheiden immer schneller, in einer immer kürzeren Aufmerksamkeitsspanne. Daher muss der Handel lernen, dass zukünftig vor den klassischen Kennzahlen wie z.B. Umsatz, Flächenrentabilität oder Konversion, eine neue zu erfüllen ist: Aufmerksamkeit.

In einer Zeit, in der jeder eigentlich alles hat und durch die Digitalisierung unendliche Möglichkeiten der Ablenkung genießt, muss ich als Händler mit meinem Angebot erst einmal in den Aufmerksamkeitsbereich der Kunden kommen.

Wir sehen, wie wichtig Unternehmen geworden sind, welche die Aufmerksamkeit von Menschen auf sich ziehen und somit Kundenzugänge besitzen. Whatsapp war 19 Milliarden US\$ Wert und Alphabet, die Mutter von Google, ist das zweitwertvollste Unternehmen der Welt. Alles Unternehmen, die Aufmerksamkeit der Menschen auf sich und ihre attraktiven

Angebote ziehen.

Konkret: Der Wettbewerb für den Handel heißt zukünftig Youtube, Online Gaming oder eine Chat-Plattform. Dort muss ich mich in das Aufmerksamkeitsfeld der Menschen bringen, aber nicht mit platter Bannerwerbung, sondern mit Aktionen, die den Menschen inspirieren oder verblüffen.

Die Kundenbeziehung der Zukunft

Das größte Hindernis für ein effektives Touchpoint Management baut der Händler selbst auf, indem er den Fokus seiner Tätigkeit auf die absolute Erzielung von Gewinnen ausrichtet. Die bisher beschriebene Entwicklung zeigt, dass dieser Plan nicht das neue Nutzenversprechen des Handels, ein Freizeitangebot zu sein, unterstützt.

Der Gewinn ist aber in allen Unternehmen dieser Welt das Ergebnis und nicht das Ziel einer Tätigkeit. Lernen kann man z. B. von der Landwirtschaft: Das Ziel ist die Kultivierung, Pflege und Bearbeitung von Feldfrüchten, das Ergebnis ist dann ein marktfähiges Produkt. Das bedeutet für den Händler, dass er denjenigen, der angeblich immer im Fokus steht, anders angeht als bisher praktiziert.

Die Shopper Journey als Basis der Betrachtung

Um das Beziehungsmanagement zum Kunden zu beschreiben bietet es sich an, das Thema auf Basis der Shopper Journey anzugehen. Sie beschreibt den gesamten Shopping-Lifecycle und lässt sich vereinfacht in 4 Segmente unterteilen:

Pre Store: Die Aktivierung des Kunden durch relevante und kontextabhängige Ansprache.

To Store: Alle Maßnahmen, die zur Senkung der Zutrittshürden und der zusätzlichen Aktivierung dienen. Dazu gehört auch der Bereich des eCommerce.

In Store: Das gesamte Einkaufserlebnis in der Wahrnehmung des Kunden.

Post Store: Individuelle Ansprache des Kunden mit klassischen After Sales Elementen.

Seinen Denkraum auf die Shopper Journey zu fokussieren hat einen Vorteil: Man lenkt seine Konzentration auf das Mehrwertversprechen, mit der man diese aufwerten kann und ist

damit im Kundenfokus angekommen.

In den nächsten Ausgaben gehen wir dann die Touchpoint Elemente der Visitor Journey durch, also dranbleiben!

Bildquelle: Pixabay.com. ElasticComputeFarm