

## Kundenansprache im digitalen Zeitalter

Zusammenfassung des 2. Workshops der Reihe „**Digitalisierung und technologische Herausforderungen**“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel am 25. November 2015 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin

# INHALT

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Impulse aus der Praxis und durch Erkenntnisse aus der Marktforschung .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>4</b>
3.1 Instrumentarien für Informationssuche und Kaufentscheidung .....	5
3.2 Instrumentarien für Check-out und Kundenbindung .....	8
3.3 Barrieren bei der Umsetzung der Instrumentarien und Lösungsansätze .....	11
<b>4. Ausblick .....</b>	<b>15</b>

## 1. Einleitung

Demografischer Wandel, geändertes Konsumentenverhalten, technologische Neuerungen und Digitalisierung – die Strukturen des Einzelhandels verändern sich nachhaltig. Hierbei ergeben sich auch viele Möglichkeiten für Händler, Kunden auf neuem Wege anzusprechen und zu binden. Aber wie erreicht man Kunden heutzutage am besten? Welche Möglichkeiten der Kundenansprache und -bindung gibt es im stationären und im Online-Handel – was gilt es zu beachten und was ist für welchen Händler relevant?

Im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), mit deren Durchführung das IFH Köln beauftragt ist, wurden im zweiten Workshop der Reihe „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ Möglichkeiten der Kundenansprache diskutiert. Im Dialog standen die betroffenen Stakeholder, d. h. Unternehmen und Verbände, Wissenschaft, Gewerkschaft, Bund, Länder und Kommunen.

Das Ziel des zweiten Workshops der Reihe war es, Instrumentarien für den mittelständischen Handel zur Kundenansprache und -bindung in verschiedenen Phasen zu betrachten und zu evaluieren: Wie kann die digitale Informationssuche als Frequenzbringer für den stationären Einzelhandel genutzt werden? Welche Rolle spielt der digitale Point of Sale bei der Anbahnung von Kaufentscheidungen? Wie kann Kundenloyalität durch digitale Maßnahmen erzielt werden? Zudem wurden Barrieren und Lösungsansätze betrachtet, welche einer adäquaten Kundenansprache entgegenstehen.

Im Nachfolgenden werden zunächst die Rahmenbedingungen für die Kundenansprache im digitalen Zeitalter und die damit verbundenen Herausforderungen betrachtet, bevor auf die im Workshop abgeleiteten Handlungsempfehlungen eingegangen und ein Ausblick gegeben wird.<sup>12</sup>

## 2. Impulse aus der Praxis und durch Erkenntnisse aus der Marktforschung

Kundenansprache im digitalen Zeitalter bietet für Händler ganz unterschiedliche Möglichkeiten der Ausgestaltung – diese stellen Chancen und Herausforderungen zugleich dar. Entscheidend ist es, die Rahmenbedingungen zu kennen – sowohl hinsichtlich des Konsumentenverhaltens als auch in Bezug auf die Möglichkeiten der Ausgestaltung. Aus den Vorträgen von Daniele Esposito (Google) und Torben Leif Brodersen (DFV) sowie von Dr. Eva Stüber (IFH Köln) lassen sich folgende Erkenntnisse hinsichtlich der Rahmenbedingungen festhalten:

- Die Möglichkeiten, die sich durch die mobile Internetnutzung ergeben, beschleunigen die Digitalisierung und verändern somit das Konsumentenverhalten vielschichtig und fundamental. Die technische Entwicklung der Endgeräte wird den zukünftigen Verlauf des Konsumentenverhaltens stark beeinflussen.

---

<sup>1</sup> Die Beiträge der Workshop-Teilnehmer stellen grundsätzlich persönliche Meinungsäußerungen dar und sind nicht als Verlautbarungen der Organisationen zu verstehen, denen die Workshop-Teilnehmer angehören.

<sup>2</sup> Am Workshop-Tag waren 15 hochrangige Vertreter aus Verbänden und Institutionen, 10 aus Serviceunternehmen, 9 aus Handelsunternehmen, 3 aus kommunalen Organisationen sowie weitere 5 Referenten (hauptsächlich aus Start-up-Unternehmen) anwesend. Im Rahmen der Vorbereitungen im Vorfeld nahmen 19 Personen aus diesem Umfeld an der Statementabgabe, die über eine Online-Befragung umgesetzt wurde, teil.

- Einfacher Internetzugang wird eine Notwendigkeit, um das neue Grundbedürfnis nach unkompliziertem Zugang zum Internet zu befriedigen – und zwar überall dort, wo Handel stattfindet. Generelle Netzabdeckung muss somit gegeben sein (z. B. LTE, WLAN).
- Der stationäre Handel muss seine Vorteile durch Beratung, persönlichen Ansprechpartner, Haptik und Inszenierung aktiv nutzen, um Mehrwerte zu bieten.
- Kaufvorbereitende Informationen müssen im Mittelpunkt der Aktivitäten stationärer Händler stehen, da sich Konsumenten oft vor Betreten des Ladengeschäfts im Internet informieren. Die Online-Auffindbarkeit des stationären Geschäfts bzw. des Händlers ist deshalb eine Grundvoraussetzung. Das Flächenpersonal muss auf diese Entwicklung eingestellt werden.
- Der Check-out im Ladengeschäft, d. h. der Bezahlvorgang und die Übergabe der Ware, gewinnt an Relevanz, damit das Einkaufserlebnis nicht unterbrochen wird: Er muss einfach, bequem und schnell funktionieren sowie dem jeweiligen Kauf angemessen sein.
- Kunden rücken durch die Möglichkeiten der Datenanalyse stärker in den Mittelpunkt der Aktivitäten. Die erweiterten Möglichkeiten der Kundensegmentierung und -differenzierung müssen genutzt werden, um Kundenansprache individueller umzusetzen.
- Welche Art der digitalen Sichtbarkeit gewählt wird (z. B. eigene Präsenz vs. bestehende Portale), ist eine Strategiefrage (z. B. Bestandskundensicherung vs. Neukundengewinnung). Diese unternehmerische Entscheidung hängt stark von Vorwissen, Infrastruktur, Händlerstärken und Prozessen ab.
- Finanzielle Barrieren<sup>3</sup> stellen eine große Herausforderung dar: Aufklärung über Shared Services (d. h. Services, die von verschiedenen Händlern gemeinsam genutzt werden wie Marktplätze), Anwendung von Investitionsrechnung (z. B. über Kapitalwertmethode), Förderkredite für Investitionen in digitale Infrastruktur und einfache Lösungen (wie z. B. Inventorum) sind für KMU notwendig.
- Rechtliche Barrieren (wie z. B. Nutzungsrechte von Produktdaten, Datenschutz) müssen sowohl aus Unternehmer- als auch Kundensicht beleuchtet und eine Ausgestaltung der Lösung muss für beide Gruppen vorgenommen werden (z. B. Zugänglichkeit der Informationen). Hierzu müssen verschiedene Stakeholdergruppen um Verbände und Politik zusammenarbeiten (siehe auch Kapitel 3.3).
- Der Einsatz aller digitalen Lösungen muss einen klar erkennbaren Mehrwert haben, die Technik darf nicht zum Selbstzweck eingesetzt werden. Ein Blick über den Tellerrand (wie z. B. Aktivitäten von Händlern im Ausland<sup>4</sup> oder branchenfremde Aktivitäten in der Gastronomie<sup>5</sup>) bringt hierbei Impulse.

Auch junge digitale Unternehmen können gute Impulsgeber sein, wenn es um die Einbindung von neuartigen Lösungen zur Kundenansprache geht. Daher wurden im Workshop am 25. November 2015 auch

---

<sup>3</sup> Auch Know-how und Qualifizierung im digitalen Bereich sind für KMU eine große Herausforderung. Da dieses Thema in der Workshop-Reihe „Arbeit und Berufe“ vertieft wird, wurde im Rahmen des Workshops nicht näher darauf eingegangen.

<sup>4</sup> Beispielsweise kann der Kunde bei Hointers in den USA die Jeans mit einer Smartphone-App scannen, welche er anprobieren möchte. Anschließend muss er nur noch in die auf dem Smartphone angezeigte Umkleide gehen, in welcher alle ausgewählten Jeans bereitliegen. So herrscht im Laden stets eine angenehme Atmosphäre, da keine Hosen durcheinander gebracht werden können, und der Kunde kann sehr bequem auswählen, was er anprobieren möchte.

<sup>5</sup> In der Sushi-Kette okinii oder in den Burgerläden Burgerlich können Gäste ihre Bestellung über Tablets abgeben. Dadurch wird die gefühlte Wartezeit verkürzt, die Fehleranfälligkeit bei den Bestellungen reduziert und das Personal kann sich auf die Bewirtung der Gäste konzentrieren.

Vertreter verschiedener Start-ups eingeladen, um ihre Ansätze zu präsentieren. Im Folgenden werden die einzelnen Ansätze kurz vorgestellt:

- **Favendo:** Mit Hilfe der Beacon-Technologie bietet Favendo nach eigener Aussage eine „Komplettlösung für den stationären Handel“. Über das Smartphone werden verschiedene Bedürfnisse der Konsumenten erfüllt: Von Indoor Navigation und Kundenkarte mit individuellen Angeboten bis hin zur Online-Abbildung des Sortiments und einer Verfügbarkeitsanzeige. Somit können Kunden gebündelt Informationen erlangen, die durch Individualisierung auch auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Weitere Informationen unter [www.favendo.de](http://www.favendo.de)
- **Sensape:** Sensape macht Bildschirme (bzw. die dahinterstehenden Computer) auf Basis von Algorithmen des maschinellen Lernens sehend: Alter, Geschlecht, Emotionen der Kunden vor dem Digital Signage (d. h. Bildschirmen im stationären Geschäft), aber auch Gegenstände (z. B. Produkte in seiner Hand) werden erkannt und als Informationen für eine individuelle Interaktion genutzt. Dies kann von einer Aussteuerung von Sprechblasen passend zum Unternehmen bis zu einem interaktiven Shopping Assistenten reichen. Aufmerksamkeitsgewinnung und Information sind die Ziele der Anwendung. Damit können Kunden sowohl unterhalten als auch passend zu ihren (Produkt-)Bedürfnissen beraten werden. Weitere Informationen unter [www.sensape.de](http://www.sensape.de)
- **POSeidon:** Hierbei handelt es sich um eine Hardware-unabhängige und Cloud-basierte Omni-Channel-Lösung für den stationären Handel, die das Internet in das Ladengeschäft bringt (z. B. auch Kioske oder Pop-up-Stores). Dadurch wird ermöglicht, dass auch mit kleineren Verkaufsflächen, auf denen nur Bestseller und Musterstücke präsentiert werden, Kunden Zugang zum kompletten Sortiment haben. Zudem wird Kunden eine neue Art von Käuferlebnis geboten und Verkäufern weitere Informationen (z. B. zu Warenbeständen, Kundenbewertungen), die somit eine neue Art von Beratung umsetzen können. Weitere Informationen unter [www.poseidon.digital](http://www.poseidon.digital)

### 3. Handlungsempfehlungen

Was sind nun aber Möglichkeiten der Kundenansprache und -bindung im Handel durch und mit Digitalisierung? Was gilt es für Händler zu beachten und was ist für welchen Händler relevant? Welche Instrumentarien für welchen Händler geeignet sind und wie möglicherweise bestehenden Barrieren bei der Umsetzung begegnet werden kann, wurde in der Gruppenphase thematisiert. In diesem Hauptteil des Workshops erarbeiteten folgende drei Arbeitsgruppen Handlungsempfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung der Kundenansprache sowie Lösungsansätze zur Beseitigung bestehender Barrieren:

- Gruppe 1: **Instrumentarien für Informationssuche und Kaufentscheidung**  
(Moderation: Dr. Eva Stüber, IFH Köln)
- Gruppe 2: **Instrumentarien für Check-out und Kundenbindung**  
(Moderation: Boris Hedde, IFH Köln)
- Gruppe 3: **Barrieren bei der Umsetzung der Instrumentarien und Lösungsansätze**  
(Moderation: Markus Altvater, Bitkom)

Die in den Arbeitsgruppen erarbeiteten Handlungsempfehlungen werden im Folgenden zusammengefasst.

### 3.1 Instrumentarien für Informationssuche und Kaufentscheidung

Bei den Instrumentarien für Informationssuche und Kaufentscheidung wird nachfolgend einerseits danach unterschieden, ob die Umsetzung der Kundenansprache online oder stationär erfolgt, und andererseits, ob Information oder Beratung im Vordergrund steht, daraus ergeben sich vier übergeordnete Felder.

- (1) **Instrumentarien für die Informationssuche online:** Händler haben die Möglichkeit, sich im Internet auf unterschiedlichen „Plattformen“ wie Suchmaschinen, Social Media oder verschiedenen Portalen (z. B. Prospektportale) zu präsentieren. Hiermit kann die Auffindbarkeit im Internet bzw. Bekanntheit/Reichweite forciert werden, Kunden können Informationen grundlegender Art wie z. B. Adresse und Öffnungszeiten, Serviceangebot, Kontaktmöglichkeiten, Information zu Produkten und Aktionen erhalten, wodurch auch die Frequenz für das stationäre Geschäft (bzw. Traffic für Online-Shop) erhöht wird. Dadurch können einerseits Neukunden gewonnen oder andererseits auch (Zusatz-)Umsatz generiert werden. Nachfolgend werden die diskutierten Instrumente näher dargestellt und aufgezeigt, was es für Händler zu beachten gilt und für wen sie sich eignen.
- **(Content-)Plattformen** haben nicht vordergründig den Verkauf von Produkten im Fokus, sondern dienen in erster Linie der Informationsvermittlung, die eine herausragende Rolle spielt:
  - **Die Sichtbarkeit in Suchmaschinen** (z. B. Google mit Places und Business View, Bing, Yahoo) ist die erste Pflicht für Händler. Hierbei ist der Aufwand überschaubar, denn es gilt lediglich die Daten zum Ladengeschäft (wie Adresse und Öffnungszeiten) einzupflegen und regelmäßig auf Aktualität zu prüfen. Dies sollte von allen Händlern umgesetzt werden.
  - **Social Media** (z. B. Instagram, Facebook, Pinterest, Twitter, YouTube) kann auch genutzt werden, um die Kunden mit aktuellen Trends und Aktionen zu unterhalten. Hierbei ist der Aufwand wesentlich höher als bei der Pflege der Daten z. B. in Google Places, da eine permanente Bereitstellung von relevantem Content (zielgruppen- und mediengerecht) notwendig und eine ständige Interaktion bei Kommentaren erforderlich ist. Es empfiehlt sich die Erstellung eines Social-Media-Guides und eine tiefere Auseinandersetzung mit den rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Impressum). Social Media ist für alle Händler geeignet, die die genannten spezifischen Anforderungen auf Dauer erfüllen können.
  - **Über Prospektportale** (z. B. kaufDA, MeinProspekt) können auf einfachem Weg die (vorhandenen) Prospekte bereitgestellt werden. Solche Portale sollten alle Händler nutzen, die bereits eigene Printwerbung (z. B. Flyer, Prospekt, Katalog) einsetzen, da der Aufwand gering ist.
  - **Preissuchmaschinen** (z. B. idealo, guentiger.de) sind für alle Händler geeignet, die auf direkten Umsatz angewiesen sind und schnell Online-Reichweite erzielen möchten. Hierbei müssen Händler sich überlegen, wie und mit welchen Produkten sie sich hierbei positionieren möchten. In den Aufbau der Händlermarke zählt eine solche Aktivität nämlich nicht ein.

*Informationen zur konkreten Umsetzung der verschiedenen Themen erhalten Händler beispielsweise in zahlreichen Leitfäden und Ratgebern der eBusiness-Lotsen.<sup>6</sup> So wird vom eBusiness-Lotsen der Metropolregion Bremen-Oldenburg, Hamburg & Lübeck mit „Das kleine Online-Marketing 1x1“ aufgezeigt, wie Suchmaschinenoptimierung funktioniert. Ein weiterer Leitfaden des genannten eBusiness-Lotsen zum Thema „Basiswissen Social Media“ gibt grundlegende Informationen zu Social Media. Darauf baut der eBusiness-Lotse Hamburg mit „Social Media strategisch planen“ auf und der eBusiness-Lotse Potsdam gibt mit „Social Media für KMU“ zehn Tipps für die praktische Umsetzung.*

- **(Vertriebs-)Plattformen** zielen im Gegensatz zu (Content-)Plattformen auf den Verkauf von Produkten im Internet ab. Hierbei können deutschland-/weltweite und lokale Marktplätze, welche die Geschäftsstruktur einer Stadt abbilden, unterschieden werden. Zu beachten gilt, dass andere Rahmenbedingungen gegeben sind, wenn der Marktplatzbetreiber selbst Produkte auf der Plattform verkauft. Die Möglichkeiten werden nachfolgend mit ihren Anforderungen dargestellt.
  - **Bei lokalen Marktplätzen** (z. B. LocaFox, SimplyLocal, aber auch eBay) sowie auch
  - **bei Marktplätzen, deren Betreiber nicht selbst verkauft** (z. B. eBay, Rakuten) müssen Händler (ggf.) Produktdaten (Texte, Bilder, Preise) bereitstellen und diese regelmäßig auf Aktualität überprüfen. Entscheidend ist, dass eine Anbindung an das Warenwirtschaftssystem vorhanden ist und man sich auf die Verhandlung der Konditionen entsprechend vorbereitet. Bei lokalen Marktplätzen sollte zudem eine Bewerbung bei Händlern im Umfeld durchgeführt werden, um die Reichweite des Marktplatzes zu erhöhen. Eine solche Marktplatz-Aktivität ist allen Händlern zu empfehlen.
  - **Bei Marktplätzen, deren Betreiber auch selbst verkauft** (z. B. Amazon, Zalando) muss neben den zuvor genannten Anforderungen berücksichtigt werden, dass man beim Produktangebot im permanenten Wettbewerb mit dem Systemanbieter steht. Deshalb gilt es, eine Optimierung des Produktrankings vorzunehmen und die rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Haftung bei Fehlern in Produktdaten) genau zu prüfen. Diese Marktplätze sind für alle Händler geeignet, die mit individuellen Artikeln arbeiten. Händler, die austauschbare Produkte anbieten, sollten eine solche Aktivität genau für sich prüfen.

*Einen Überblick zum Einstieg in das Thema Marktplätze gibt der eBusiness-Lotse Südwest mit seiner „Marktstudie Verkaufsplattformen“.*

- Neben der Nutzung von den zuvor aufgeführten Shared Services können Händler natürlich auch mit **unternehmensindividuellen Auftritten** im Internet präsent sein. Auch hierbei kann danach unterschieden werden, ob es um reine Information geht oder auch um Verkauf.

<sup>6</sup> Das vom BMWi geförderte Projekt „eKompetenz-Netzwerk“ mit den bundesweiten „eBusiness-Lotsen“ ist zum 30. September 2015 ausgelaufen. Die Materialien stehen jedoch weiterhin zur Verfügung. Da die Leitfäden und sonstige Materialien für die Händler einen großen Mehrwert darstellen, empfehlen die Teilnehmer des Workshops eine Fortsetzung bzw. Neuauflage eines solchen Förderprojekts. Die neu eingerichtete Mittelstand 4.0-Agentur Handel wird daher auch künftig ausgewählte Leitfäden und Materialien aktuell halten, die im Rahmen des Ende September 2015 ausgelaufenen Projekts „eKompetenz-Netzwerk“ für den Handel erarbeitet wurden.

- **Eine Website** ist die Visitenkarte eines Händlers. Deshalb ist bei der Konzeption und Umsetzung darauf zu achten, dass die Corporate Identity berücksichtigt wird. Ggf. sollte die Umsetzung durch eine externe Agentur erfolgen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Smartphones gilt es darauf zu achten, dass die Website auch mobil optimiert ist. Laufende Websitepflege und die Einhaltung von rechtlichen Grundlagen (z. B. Impressum) sollten eine Selbstverständlichkeit sein.
- **Ob ein eigener Online-Shop** realisiert wird, ist für jeden Händler eine (strategische) Entscheidung, die von verschiedenen Faktoren (wie Ressourcen, Wettbewerbssituation) abhängt. Eine pauschale Aussage kann deshalb hierzu nicht getroffen werden. Aufgrund der hohen Anforderungen der Konsumenten ist auf Konzeption und Umsetzung (ggf. durch externe Agentur) ein besonderer Schwerpunkt zu legen. Auch hierbei gilt es sicherzustellen, dass der Online-Shop über das Smartphone bequem bedient werden kann. Laufende Online-Shop-Pflege, die Planung und Umsetzung von Marketingmaßnahmen sowie ein umfangreiches Serviceangebot gehören bei einem eigenen Online-Shop zur Pflicht. Daher ist ein eigener Online-Shop nur für Händler geeignet, die nicht kooperativ tätig sind und online mit entsprechenden Ressourcen die benötigte Professionalität des Online-Shops bedienen oder für solche Händler, die eine Nische besetzen können.

*Wie man die Website bzw. den Online-Shop als Visitenkarte nutzt, zeigt der Leitfaden „Website-Gestaltung für kleine und mittlere Unternehmen“ des eBusiness-Lotsen Köln. Spezielle Informationen zu den Anforderungen bei der mobilen Optimierung zeigt der gleiche eBusiness-Lotse mit dem Leitfaden „Mobile Website-Gestaltung“.*

- (2) **Instrumentarien für die Informationssuche stationär:** Aber auch im stationären Umfeld können Händler ihren Kunden digitale Elemente bieten, welche die Informationssuche im Ladengeschäft vereinfachen. Hierdurch werden grundlegende Serviceleistungen für Kunden angeboten, und die Händler positionieren sich gleichzeitig als digitales Unternehmen. Dadurch, dass (Zusatz-)Informationen zur weiteren Erklärung des Produkts geboten werden, wird auch ein Einkaufserlebnis durch eine moderne Atmosphäre geschaffen. Eingesetzt werden können dafür die folgenden Instrumente:
- **Internet** im Ladengeschäft (bei WLAN ohne Kundenanmeldung) ist die Grundlage für die Informationssuche der Kunden mit ihren Smartphones. Dazu muss die technische Infrastruktur bereitgestellt werden. Zudem muss beim Angebot von WLAN die Störerhaftung geklärt sein. Heutzutage ist dies eine grundlegende Serviceleistung, die alle Händler ihren Kunden anbieten müssen.
  - **Digitale Codes (QR, NFC-Tags)** können zur weiteren Informationsvermittlung eingesetzt werden. Hierzu müssen Händler Codes produzieren und installieren – vorher jedoch sicherstellen, dass die dahinterliegenden Seiten auch mobil optimiert sind. Entscheidend ist auch die Aufklärung der Mitarbeiter im Ladengeschäft und der Kunden, damit die Codes angenommen werden. Händler sollten ein



solches Angebot in Kooperation mit Konsumgüterherstellern umsetzen, nachdem die Relevanz, also der Mehrwert, der Anwendung geprüft wurde.

- **Digitale Schaufenster oder Digital Signage** im Ladengeschäft sind eine Möglichkeit, flexibel Informationen bereitzustellen. Dazu muss in Hardware investiert und Content bereitgestellt werden. Die Stimmigkeit der Integration, also der Produktpräsentation und des Warenangebots, sind entscheidend, da Digital Signage kein Ersatz für ansprechende Dekoration ist. Dies ist für alle Händler relevant, die interessante Bewegtbilder mit Mehrwert für Kunden liefern können.
- (3) **Instrumentarien für die Kaufentscheidung online:** Während es sich bei den bisher genannten Möglichkeiten um oftmals bereits vielfach eingesetzte Möglichkeiten zur Unterstützung der Informationssuche handelt, sind die Instrumentarien, die die Kaufentscheidung online unterstützen, noch neuer und dementsprechend weniger verbreitet. Im Vordergrund stehen bei solchen Ansätzen, eine Beratung (in Echtzeit) online durchzuführen oder eine passgenaue Beratung (stationär) vorzubereiten. In Frage kommen hierzu beispielsweise der **Live-Chat**<sup>7</sup> oder Video-Chat, wie er bei BUTLERS eingesetzt wird, um Fragen von Kunden zu Produkt in Echtzeit zu beantworten. Eine andere Möglichkeit für Händler ihre Beratungsleistung in den Vordergrund zu stellen, ist das Angebot einer **Online-Terminvereinbarung**<sup>8</sup>. Hierbei vereinbaren Kunden über ein Online-Tool einen Beratungstermin beim Händler vor Ort. Die Verbundgruppe expert bietet diesen Service beispielsweise an.
- (4) **Instrumentarien für die Kaufentscheidung stationär:** Auch im Ladengeschäft können Händler ihren Kunden innovative digitale Lösungen anbieten. Hierbei handelt es sich vordergründig um Ansätze, die der Imagebildung dienen, das Einkaufserlebnis forcieren und dem Kunden Inspiration, Zusatzinformation und Beratung bieten. Eingesetzt werden können dafür verschiedene Instrumente wie die **Bereitstellung von Kundenrezensionen**, die Ausstattung der **Verkäufer mit Tablets**, die Integration eines **digitalen Spiegels/interaktiver Displays in Kabinen**, aber auch **Virtual bzw. Augmented Reality oder Beacons**. Obwohl Phizzard als Beispiel für digitale Displays in der Umkleidekabine und auch für Verkäufertablets zu nennen ist, welches beispielsweise im Schuhhaus Weith mit nur zwei Filialen eingesetzt ist, eignen sich diese Instrumente tendenziell eher für größere Unternehmen bzw. für Verbundgruppen, die für ihre Unternehmen aktiv werden.

### 3.2 Instrumentarien für Check-out und Kundenbindung

Nach der Phase der Kaufentscheidung schließt sich in der Customer Journey aus Handelssicht der Bezahlvorgang und die Kundenbindung an. Gerade im Check-out ist sicherzustellen, dass im Sinne der Kundenorientierung nicht nur Prozesse effizient ablaufen, sondern auch unterschiedliche Bezahlalternativen

---

<sup>7</sup> Dieser Service ist nur für diejenigen Händler zu empfehlen, die qualifizierte Mitarbeiter zumindest an Werktagen permanent dafür arbeiten lassen und eine entsprechende schnelle Reaktion auf Anfragen gewährleisten können (also eher größere Unternehmen bzw. Verbundgruppen, die für Unternehmen aktiv werden).

<sup>8</sup> Die Online-Terminvereinbarung eignet sich eher für größere Unternehmen, die zumindest einen unternehmensindividuellen Online-Auftritt haben.

angeboten werden. Ebenfalls muss nach dem Kaufabschluss darauf abgezielt werden, Kunden langfristig zu binden und Wiederkäufe zu erwirken. Entsprechend sind unterschiedliche Instrumentarien gefordert, um den Bezahlvorgang im Kaufprozess zu optimieren und dann eine verbesserte Kundenloyalität zu erwirken.

- **Instrumente für den Bezahlvorgang**

Im Workshop wurden Handlungsempfehlungen im Hinblick auf eine optimale Kundenorientierung in der Check-out-Phase des Kaufprozesses herausgearbeitet. Dabei wurde von mehreren Teilnehmern angemerkt, dass „kein Kunde das Bezahlen an sich mag und daher Mehrwert allein darüber zu schaffen ist, dass der Bezahlprozess verkürzt wird“. Zudem sei im Vergleich zum „Barzahler-Land“ Deutschland das Ausland bei Bezahloptionen oftmals viel weiter entwickelt. In UK oder den Niederlanden sind beispielsweise Mobile-Payment-Lösungen schon viel weiter verbreitet und bieten eine gute Orientierung zu neuen Technologien.

- **Mobile Payment** bedient in der Theorie zwar die Effizienz im Kaufabschluss; da der Mobile-Payment-Markt jedoch noch sehr fragmentiert ist, finden viele Anbieter, dass die richtige Auswahl entscheidend ist. Es sind folgende Aspekte zu prüfen: Abdeckung der Technologie in der Zielgruppe, Umfang notwendiger technischer Voraussetzungen, Umsetzungskompetenz eigener Mitarbeiter und Dauerhaftigkeit des Anbieters am Markt. Aufgrund der Komplexität im Bereich Mobile Payment wird für mittelständische Händler empfohlen, zunächst die klassische Kartenzahlung als Einstiegsebene anzubieten.
- **Bezahlen beim Mitarbeiter via Tablet**, um den Check-out schnell, effektiv und bequem zu gestalten und das Einkaufserlebnis nicht zu unterbrechen. Damit wird Bequemlichkeit und Convenience für den Kunden sichergestellt. Es sind technologische Voraussetzungen zu schaffen, Prozesse anzupassen – gepaart mit Schulung und Kommunikation zu Mitarbeitern. Als Best Practice ist die Gastronomiebranche zu benennen mit Anbietern wie z. B. Square oder iZettle. Im Handel wird diese Bezahlart aufgrund der Implementierungskosten eher jenen Unternehmen empfohlen, die hochpreisige, beratungsintensive Sortimente führen.
- **Self-Check-out-Systeme**: Kunden scannen Artikel im Kassenbereich selber und zahlen ohne Kassierer (mit und ohne Mitarbeiterkontakt). Einzelne Händler versuchen auch Konzepte umzusetzen, bei denen Handscanner am Einkaufswagen eingesetzt werden (d. h. Scanning am Regal). Beispielhaft zu nennen ist der niederländische Einzelhändler Albert Heijn oder Globus. Für die Zukunft wird erwartet, dass sich auch Smartphone-Apps dafür eignen. Für einige Handelsunternehmen oder spezifische Formate z. B. Kaufhaus werden von Workshop-Teilnehmern Self-Check-out-Systeme als nicht zielführend erachtet. Ungeachtet der technischen Anforderung wird für die Eignung weniger die Unternehmensgröße als vielmehr die Händlerkultur und die Passung zum Handelskonzept als relevant angesehen.

- **Gutscheinbezahlung:** Geschenkgutscheine sind idealerweise über die Kasse mittels Strichcode zu nutzen. Im besten Fall sind Gutscheine flächendeckend einsetzbar. Für kleinere Händler bietet sich die Möglichkeit, sich Gutscheinportalen anzuschließen.
- **Retourenauszahlung und -gutschriften** können ebenfalls als Zahlungsinstrument genutzt werden. Dies ermöglicht zudem eine Prozessoptimierung bei der Behandlung von Retouren. Als Bedingung für funktionierende Prozesse werden zeitgemäße Warenwirtschaftssysteme angesehen.
- **Bonuspunkte von Bonusprogrammen als Zahlungswährung** einsetzen. Dies ermöglicht gleichzeitig weitere Auswertungen in puncto Kundenpräferenzen.

*Im Leitfaden „Mobile Payment – Die Zukunft des Bezahlers“ erhalten interessierte Händler erste Informationen zum Thema Mobile Payment sowie zum Bezahlen beim Mitarbeiter via Tablet.*

- **Instrumente für die Kundenbindung**

Ausgehend von der Regel, dass es leichter ist, Kunden zu binden als neue Kunden zu gewinnen, werden Empfehlungen abgeleitet, welche Kundenbindungsmaßnahmen – digital umgesetzt oder unterstützt – realisiert werden sollen. Hierbei muss jeder Händler die Umsetzbarkeit für sein Handelsformat und seine Unternehmensgröße prüfen, was daher nachfolgend im Fokus steht.

- **Digitale Stempelkarten** bieten sich vorrangig für kleinere Unternehmen an. Mobil verknüpfte oftmals über QR-Code abrufbare Sammelpunkte sind kostengünstig einsetzbar. Einige Dienstleister stellen die Möglichkeit bereit, zusätzlich per SMS Werbebotschaften zu versenden. Die Zahl an Anbietern führt jedoch dazu, dass die Dienstleistung selten flächendeckend ist und mehrere Handelsunternehmen gleichzeitig über eine Stempelkarte bedient werden können.
- **Bonusprogramme** bieten sich klassischerweise zur Kundenbindung und für zukünftig zielgenauere Angebote an. Die Kosten für die Teilnahme an etablierten bundesweit und branchenübergreifend tätigen Anbietern macht es kleineren Unternehmen sehr schwierig teilzunehmen. Daher bietet es sich für diese Händler an, eigene Kundenkarten oder Kundenkarten im Verbund mit anderen Händlern herauszugeben.
- **App-basierte Bonusprogramme** bieten den Vorteil, dass keine eigenen Entwicklungen notwendig sind, sie haben jedoch den Nachteil, dass Kunden in Deutschland ihr Smartphone bis dato selten für location-basierte Lösungen freischalten. Im Kontext Datenschutz, welcher für den Handel zunehmend beschränkend wirkt, ist nach Aussagen von Teilnehmern deshalb die Politik gefordert. Shopping Apps werden von den Workshop-Teilnehmern daher und auch wegen befürchteter hoher Provisionen als (noch) nicht so hilfreich angesehen.
- **E-Mail-Newsletter** wird als das klassischste Bindungsinstrument gesehen. Dennoch wird das Instrument noch nicht flächendeckend genutzt. Als Hebel wird gesehen, dass auch das Flächenpersonal Kunden auf Newsletter aufmerksam machen kann. Als Chance wird die

Möglichkeit einer personalisierten Ansprache gesehen: Hierbei kann die Bindung aktueller Kunden oder die Reaktivierung von Altkunden im Vordergrund stehen. Als zunehmende Herausforderung gilt, dass zunehmend weniger (junge) Personen das Medium E-Mail nutzen. Als eine hilfreiche Alternative werden deshalb SMS-Benachrichtigungen – vor allem aber der Aufbau von WhatsApp-Gruppen – gesehen. Letztere bieten sich insbesondere für kleine und mittlere Handelsunternehmen an.

- **Social Media** wird je nach Anbietern als hilfreich bewertet. Gemäß Kommentaren von Workshop-Teilnehmern hat Facebook eher den Ruf einer Plattform für Reklamationen zu sein, während andere wie z. B. Instagram mehr für Kreativität stehen – und damit aus Kundenbindungssicht höher zu bewerten sind. Die Einschätzung ist abhängig von der anzusprechenden Zielgruppe. Der Aufwand wird jedoch als hoch erachtet und es wird damit nur jenen Händlern empfohlen, welche mit größerer Affinität und Bereitschaft Social Media in den Tagesablauf integrieren können.
- **Community-Aufbau** wird als sehr guter Hebel für die Kundenbindung erachtet. Communities müssen dabei nicht zwangsläufig mittels Technologie aufgebaut werden (z. B. Ladies Night, Late Night Shopping, Kaffeekränzchen). Entsprechend der Vielfalt wird auch allen Unternehmensgrößen geraten, (digital oder nicht) Communities aufzubauen.
- **Kunden-Club/VIP-Kunden** sind seit jeher Erfolgstreiber im stationären Handel. War es früher „das schwarze Büchlein“ kann die Umsetzung heute digital mit mehr Services erfolgen. Demnach ändert sich nicht das Instrument, sondern nur das Medium. Strategien mit VIP-Kunden werden in allen Handelsgrößen und -formaten empfohlen.
- **Persönlicher E-Berater**: Von Video-Tutorials bis zu einer Live-Chat-Beratung werden internetbasierte Beratung und Ansprache als riesiges Potenzial angesehen. Für kleinere Unternehmen werden kostengünstige Videokonferenz-Angebote, wie z. B. über Skype, empfohlen. Auch das „gleichbleiben“ eines Beraters wird als loyalitätsstiftend beurteilt.
- **Lifecycle-Programme**: In Verbindung mit Kunden- oder Bonusprogrammen bieten sich digitale Ansätze an, mittels derer Kunden individuell zu bestimmten Zeitpunkten angesprochen werden (Geburtstag, Namenstag, etc.) und so Kundenbindung erzeugt werden soll.
- Als generell kundenbindend werden zudem gute **Retourenbearbeitung, gute Beratung und Garantieverlängerung** angesehen, die jeweils über digitale Lösungen sowohl für das Handelsunternehmen als auch für seine Kunden vereinfacht werden können.

### 3.3 Barrieren bei der Umsetzung der Instrumentarien und Lösungsansätze

Bei der Umsetzung der benannten Instrumentarien bestehen zum Teil Barrieren. Im Rahmen der Diskussion kristallisierten sich drei große Felder heraus, in welchen Barrieren – v. a. für mittelständische Händler –

existieren, wenn es um die Umsetzung einer adäquaten Kundenansprache im digitalen Zeitalter geht: Rechtliche Barrieren, Weiterbildung<sup>9</sup> und finanzielle Barrieren.

- **Datenschutz und Datensicherheit:** Durch die Notwendigkeit Daten zu verarbeiten und durch neue gesetzliche Anforderungen in puncto Datenschutz und Datensicherheit entstehen neue Herausforderungen für den Einzelhandel. Bei Händlern herrscht somit oftmals Unsicherheit, z. B. bei der Speicherung von Kundendaten, der Nutzung der Daten zu Werbemaßnahmen oder der Weitergabe personenbezogener Daten an Geschäftspartner, die es zu lösen gilt. Durch die zunehmende mobile Nutzung kommen weitere Felder wie z. B. Schutz vor Schadsoftware, Verschlüsselung, Datensicherung/Back-up hinzu. Händler brauchen daher zum einen klare und einfache Vorgaben und zum anderen Anlaufstellen und geeignete Informationsmaterialien, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Verschiedene Stakeholder wie Politik, Kammern und Verbände sind aufgerufen, Maßnahmen zu ergreifen, die den Einzelhändlern ihre Tätigkeit erleichtern würden:
  - Wie informiert man Händler über die Folgen des IT-Sicherheitsgesetzes und welche Technik eingesetzt werden muss? Hierbei sind als Adressaten u. a. „Deutschland sicher im Netz e. V.“, Verbände und DIHK gefragt.
  - Wie kann sichergestellt werden, dass Händler Normen zum Schutz von Kunden und Mitarbeitern einhalten – auch bei freiwilligen Maßnahmen? Die Initiative D21 und die Stiftung Datenschutz bieten hierbei eine Übersicht von Zertifikaten/Siegeln für mehr Kundenvertrauen, bei welchen auch die Mitarbeiterperspektive berücksichtigt wird. Solche Siegel sollten von Händlern genutzt werden.
  - Wie werden Kunden bestmöglich über ihre eigenen Möglichkeiten im Bereich des Datenschutzes informiert? Viele Kunden kennen einfache Möglichkeiten nicht, sich anonym im Internet zu bewegen. So kann beispielsweise in Apps bestimmter Datenaustausch deaktiviert werden (z. B. Lokalisierung, Verlauf). Um Kunden darüber zu informieren und damit auch mehr Vertrauen in die Digitalisierung zu bringen, sollte durch die Politik darauf hingewirkt werden, dass die Betriebssystemhersteller eine höhere Transparenz schaffen müssen, welche Daten eine App nutzt.
- **Fehlende detaillierte Kenntnisse über Rechtsvorschriften** sind ein häufig zu beobachtendes Problem. Dies gilt insbesondere bei Widerrufsbelehrungen oder Verbraucherschutzbestimmungen wie z. B. Informationspflichten zu Eigenschaften der Ware, Gesamtpreis oder Zahlungs- und Lieferbedingungen.
  - Händler sollten aktiv die Vorteile ihrer Mitgliedschaft in Kammern und Verbänden nutzen bzw. Mitglied werden. Verbandsmitglieder sind besser informiert und haben eine Anlaufstelle, bei welcher Probleme und Fragen gebündelt werden.

---

<sup>9</sup> Da das Thema Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern in der Workshop-Reihe „Arbeit und Berufe“ tiefgehend bearbeitet wird, wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen. Jedoch soll noch einmal nachdrücklich festgehalten werden, dass nur mit dem entsprechenden Know-how die Möglichkeiten der Digitalisierung von mittelständischen Händlern ausreichend genutzt werden können.

- Angemessene Umsetzungsfristen für neue Rechtsvorschriften sind ein weiterer Ansatz, welcher auch bereits in der Umsetzung ist. Somit haben die Händler entsprechend Zeit zur Anpassung.
- Ein dritter Ansatz ist der Einsatz von weitgehend standardisierten Lösungen beispielsweise über Einkaufsgenossenschaften. Dadurch wird sichergestellt, dass sich nicht jeder Händler mit einer Gesetzesänderung selbst beschäftigen muss, sondern neue Vorschriften zentral und einfach umgesetzt werden.
- **Haftung von WLAN-Betreibern:** Damit Händler für ihre Kunden rechtssicher WLAN anbieten können, braucht es eine klare Regelung zur Störerhaftung. Ein Gesetzgebungsvorschlag liegt bereits auf dem Tisch. Aus Sicht des Einzelhandels ist von großer Bedeutung, dass im Ergebnis ein Gesetz entsteht, welches die unbürokratische Möglichkeit eröffnet, WLAN ohne Haftungsrisiko anzubieten.
- **Nutzungsrechte für Produktdaten** (v. a. von Herstellern): Für Händler ist es essenziell, aussagekräftige Produktbilder und Produktinformationen für Kunden bereitzustellen. Da diese bei den Herstellern oftmals bereits vorhanden sind, sollten Katalogstandards, wie z. B. EANCOM® und GS1 XML zum einfacheren Datenaustausch genutzt werden. Die Haupteinsatzgebiete Bestellung, Liefermeldung und Rechnung können hiermit sehr gut bedient werden. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, müssen unterschiedliche Adressaten – Hersteller, Ministerien, PROZEUS, Verbände zusammenwirken.

Als zweiter großer Themenblock wurden die finanziellen Herausforderungen diskutiert, welche sich für Händler im Zusammenhang mit Digitalisierungsbestrebungen ergeben. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass Händler häufig Schwierigkeiten haben, Kredite für Investitionen in die Digitalisierung zu erhalten. Mit den Investitionskosten, dem Kosten-Nutzenverhältnis und den Make- or Buy-Entscheidungen werden nachfolgend drei Bereiche näher beleuchtet und Lösungsansätze aufgezeigt.

- **Die hohen Investitionskosten**, welche Händler tragen müssen, wenn sie digitalisieren, sind eine bedeutende Größe. Mit Hilfe der beiden Ansätze im Folgenden werden Händler dennoch nicht von der Digitalisierung ausgeschlossen.
  - Bei Softwarelösungen sollten Händler sich daher neben der Komplexität die Anschaffungs- und laufenden Kosten genau anschauen: Einfache Lösungen wie z. B. Inventurum sind für kleine Händler nicht nur besser einzusetzen, sondern auch kostengünstiger. Als Warenwirtschaftssysteme ermöglicht es eine Echtzeit-Verfügbarkeitsinformation über alle Läden hinweg und ist dabei einfach und kostengünstig zu installieren. Dadurch können auch kleine Händler online verkaufen.
  - Auch die bereits angesprochenen Shared Services bieten eine gute Bündelungsmöglichkeit für kleine Händler. Beispielsweise ist der Einstieg über Online-Marktplätzen einfacher statt einen eigenen Online-Shop aufzubauen. Verbände, aber auch Städte und Kommunen (im Kontext lokale Marktplätze) sind für Händler hierbei Ansprechpartner.

- **Das Kosten-Nutzenverhältnis** darf bei Investitionsentscheidungen und Maßnahmenplanungen jedoch auch nicht außer Acht gelassen werden. Im Workshop wurden insbesondere die folgenden drei Möglichkeiten diskutiert, damit Händler ein besseres Gefühl für ihre Investition erhalten.
  - Über die Messung von Key-Performance-Indicators (KPI) können Händler einfach feststellen, ob z. B. Newsletter-Werbung ihre Wirkung erzielt hat und so ihre Investition bewerten.
  - Dagegen ermöglicht die Kapitalwertmethode, die Beurteilung einer Investition auf mehrere Jahre gesehen und hilft damit bei der Entscheidung, ob die Investition langfristig gesehen lohnend ist oder nicht.
- **Make- or Buy-Entscheidungen** sind eine weitere Möglichkeit für Händler eine Entscheidung herbeizuführen und sich im Kontext der Digitalisierung zu positionieren. Hierbei geht es darum, ob etwas selbst umgesetzt wird oder man sich für die Umsetzung durch einen Dienstleister entscheidet. Hierbei ist auch der Erfahrungsaustausch mit anderen von großer Bedeutung, damit Fehler möglicherweise nicht zweimal gemacht werden. Händlern ist daher folgendes zur Orientierung zu empfehlen:
  - Ein erster Einstieg bieten neutrale Übersichten zu Dienstleistern, die von unabhängigen Fachinstitutionen wie der Internet World Business erstellt werden.
  - Den Erfahrungsaustausch mit erfolgreichen Händlern nutzen oder an ERFA-Gruppen o. ä. teilnehmen. Kongresse und Messen sind daher eine gute Anlaufstelle oder auch Projekte wie die eBusiness-Lotsen.
  - Auch Mitgliedschaften in Kammern und Verbänden können dem Austausch von Erfahrungen dienen und sollten dafür genutzt werden, da sie sehr wertvoll für Händler sind.

#### 4. Ausblick

Um das Thema „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ weiter zu beleuchten, werden die nächsten Workshops der Reihe weitere Aspekte, die im ersten Workshop besprochen wurden, tiefergehend behandeln:

- Am 14.04.2016: Einzelhandelsprozesse im digitalen Zeitalter: Wie können die Prozesse bei Einzelhändlern im Hintergrund (sprich im Backend) digitalisiert werden? Welche Prozesse können durch welche Technologie digitalisiert werden? Woraus ergeben sich Synergien?
- Am 24.11.2016: Zukunftssicher mit Cross-Channel-Handel: Wie kann der kostenintensive Cross-Channel-Ansatz von einem mittelständischen Unternehmen gestemmt werden? Welche Kooperationsmöglichkeiten können genutzt werden?

Interessierte können sich unter [www.dialogplattform-einzelhandel.de](http://www.dialogplattform-einzelhandel.de) der Dialogplattform Einzelhandel für die Teilnahme an den einzelnen Workshops bewerben. Des Weiteren können Sie sich unter dem genannten Link über die weiteren Workshop-Reihen informieren, die die Themen „Perspektiven für Arbeit und Berufe“, „Wettbewerbspolitik“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“ und „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ aufgreifen und vertiefen. Auf dieser Website werden auch die Zusammenfassungen der Ergebnisse der einzelnen Workshops veröffentlicht. Auch außerhalb der Workshops steht die Dialogplattform Einzelhandel für einen regen Wissensaustausch zur Verfügung. Dazu wurde unter <http://bit.ly/Wissensarchiv> eine Sharing-Plattform eingerichtet.



### Ihre Ansprechpartnerin



**Dr. Eva Stüber** ist Leiterin Research und Consulting am IFH Köln sowie der dort angesiedelten Marke ECC Köln. Bereits in ihrer Funktion als Senior Projektmanagerin beschäftigte sie sich seit 2012 schwerpunktmäßig mit Fragestellungen des Cross-Channel-Managements und den Auswirkungen der Digitalisierung. Auch zuvor während ihres Diplom-Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken und ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der BTU Cottbus hatte sie zahlreiche Berührungspunkte mit dem Handel allgemein und speziell dem E-Commerce. In ihrer Promotion hat sie sich empirisch mit der „Personalisierung im Internethandel“ beschäftigt.

Weitere Informationen zum IFH Köln: [www.ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de)



### Herausgegeben von

#### **IFH Institut für Handelsforschung GmbH**

Dürener Straße 401b | 50858 Köln

T +49 (0)221 94 3607 10 | F +49 (0)221 94 3607 99

[www.ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de)