

MEHR ERLEBNISSE

Die Emotionslosigkeit des Online-Shoppings bietet dem stationären Handel mit einer Verschmelzung von Online und Offline neue Chancen. Seite V2

MEHR MITARBEITER

Mit Imagekampagnen, modernem Recruiting, Weiterbildung und attraktiven Extraleistungen findet der Handel dringend benötigte Fachkräfte. Seite V3

MEHR ZUKUNFT

Von Nachhaltigkeit bis Technologie: Fünf Trends, auf die der stationäre Handel achten muss, um für Kunden langfristig attraktiv zu bleiben. Seite V4

Handel 2020: Trendbarometer

Zahlungs- evolution im Bargeldland

Mit Google Pay und Apple Pay setzt sich das kontaktlose Bezahlen im stationären Handel durch. Es bietet Kunden wie Händlern einige Vorteile, kommt den Handel im Vergleich zur Girocard aber teurer.

Von Günter Heismann

Einkäufe mit einer NFC-fähigen Karte oder dem Smartphone quasi im Vorbeigehen zu bezahlen wird bei Konsumenten immer beliebter. Auch der Handel schätzt die praktische Seite der Technologie. Die biometrische Verifizierung ist der nächste Schritt.

FOTO MARTIN-DM/ISTOCK

Wenn es ums Geld geht, sind die Deutschen eher konservativ. Das gilt auch für innovative Verfahren, um Einkäufe zu bezahlen. So setzte sich das kontaktlose Bezahlen mit dem Smartphone, das in den Vereinigten Staaten bereits seit 2015 angeboten wird, hierzulande erst recht spät durch. Der Erfolg stellte sich erst ein, als Google im Sommer 2018 die App Google Pay auch in Deutschland einführte. Wenige Monate später folgte Apple mit dem konkurrierenden System Apple Pay. „Das war der große Game Changer, der dem kontaktlosen Bezahlen in Deutschland zum Durchbruch verholfen hat“, sagt Julian Grigo, Fintech-Experte beim Branchenverband Bitkom.

Bezahlen per App ist einfach: An der Kasse das Smartphone an ein entsprechendes ausgerüstetes Terminal halten, einen Moment Datenübertragung abwarten, und bei kleineren Beträgen ist die Rechnung schon beglichen. „Tap & Go“ nennen Handels-Experten diese Methode, die Einkäufe sozusagen im Vorbeigehen zu bezahlen. Die Kunden müssen nicht im Portemonnaie nach Scheinen und Münzen farnern oder nach einem Kugelschreiber suchen, um bei Kreditkartenzahlung den Beleg abzuzeichnen.

Bis zu zwei Drittel zahlen kontaktlos

Nur bei Beträgen von über 25 Euro verlangt der deutsche Einzelhandel eine weitere Verifizierung des Käufers, beispielsweise per Pin oder Unterschrift. „Das verzögert natürlich den Bezahlvorgang etwas“, sagt Sonja Moosburger, beim Elektronik-Discounter Media Markt Saturn aus Ingolstadt verantwortlich für innovative Bezahlverfahren. Bei vielen Produkten, so etwa bei CDs oder Kopfhörern, lägen die Kaufbeträge jedoch unter 25 Euro. Angesichts der raschen, bequemen und nicht zuletzt sehr sicheren Abwicklung haben die Konsumenten das Bezahlen im Vorbeigehen längst akzeptiert. „In unseren mehr als 400 Media- und Saturn-Märkten in Deutschland werden, abhängig vom Kartentyp, bereits zwischen 30 und bis zu 65 Prozent der Zahlungen kontaktlos abgewickelt“, sagt Sonja Moosburger.

Media Markt Saturn ist keineswegs ein Einzelfall. Zahlen der Kreditwirtschaft ver unter deutschen Konsumenten weitverbreiteten Girocard zeigen, dass im ersten Halbjahr 2019 rund 22 Prozent aller Zahlungen

im Einzelhandel kontaktlos abgewickelt wurden. „Die Zahlen dürften inzwischen deutlich höher liegen, da gegen Ende 2019 ein großer Teil der Girocards turnusmäßig ausgetauscht und mit der Kontaktlosfunktion ausgerüstet wurden“, sagt Ulrich Binneböfel, Experte für Zahlungsverkehr beim Handelsverband Deutschland (HDE), der Spitzenorganisation des deutschen Einzelhandels. Supermärkte, Fachgeschäfte und Discounter sind begeistert von den Vorteilen. „Aus Handelssicht ist eine kontaktlose Technologie wesentlich robuster, weniger fehleranfällig, die Abwicklung ist schneller“, sagt Binneböfel. Außerdem entstünden keine höheren Kosten als bei den Chips, mit denen Kredit- und EC-Karten seit langem ausgestattet sind, stellt der Fintech-Experte fest.

Zwei Technologien sorgen für die Übermittlung der Zahlungsdaten. Das eine sind QR-Codes, die auf dem Display des Smartphones angezeigt und vom Kassenterminal ausgelesen werden. Dieses Verfahren ist vor allem in Asien beliebt, in Deutschland und anderen westlichen Ländern aber ebenfalls üblich. „Anbieter wie Payback Pay und Bluecode oder Alipay und We Chat Pay aus China setzen auf diese Art der Übertragung“, sagt HDE-Experte Binneböfel. Wesentlich weiter verbreitet als QR-Codes sind hierzulande jedoch NFC-Chips. Das Kürzel steht für „Near Field Communication“ und bedeutet, dass der Chip sehr nah an das Terminal gehalten werden muss, damit die Daten übertragen werden können.

Die Technologie ist allerdings nicht auf Smartphones beschränkt, sondern kann in Kreditkarten und Girocards (die ehemaligen EC-Karten) integriert werden. Damit ist das Spektrum der Anwendungen freilich noch nicht erschöpft. „NFC-Chips können im Prinzip in den unterschiedlichsten physischen Trägern verbaut werden, so zum Beispiel in einer Uhr, einem Schlüsselanhänger oder einem Kleidungsstück. Für die Zahlung in einem Supermarkt, dessen Kassen mit NFC-fähigen Terminals ausgerüstet sind, spielt dies keine Rolle“, erläutert Fintech-Spezialist Grigo vom Fachverband Bitkom.

Solange Anbieter und Geräte auf derselben Technologie beruhen, beispielsweise NFC, können die Einzelhändler dieselben Terminals nutzen. Die Unternehmen haben daher schon recht früh begonnen, ihre Ladenkassen NFC-fähig zu machen. „Wir schätzen, dass inzwischen über 90 Prozent der Zahlungsterminals im Handel auf die

kontaktlose Technologie umgerüstet sind. Damit ist eine flächendeckende Akzeptanz sichergestellt, einige wenige Unternehmen müssen noch ihre Terminals austauschen“, sagt Binneböfel vom HDE. Die Kölner Supermarktkette Rewe hat, einschließlich des zugehörigen Lebensmittel-Discounters Penny, den Übergang bereits abgeschlossen. „Wir unterstützen alle gängigen Verfahren“, sagt Rewe-Sprecher Andreas Krämer.

Allerdings sind die Anbieter von kontaktlosem Bezahlen nicht alle gleichermaßen beliebt. Apple Pay und Google Pay arbeiten mit Kreditkartenunternehmen wie Mastercard und Visa zusammen, die den Händlern auch bei Mobile Payment die üblichen Gebühren abknöpfen. „Da bei den nun ebenfalls NFC-fähigen Girocards der Banken diese sogenannten Scheme Fees entfallen, werden sie von vielen Händlern bevorzugt gesehen“, sagt Binneböfel vom HDE.

Bald biometrische Identifizierung

Das nächste große Thema beim kontaktlosen Bezahlen ist die biometrische Verifizierung beispielsweise per Gesichtserkennung über eine kleine Kamera im Terminal an der Ladenkasse. Auch mit einem Scan des Auges können Käufer zuverlässig identifiziert werden. Schließlich kann der Kunde seinen Einkauf auch mit einem Fingerabdruck autorisieren. „Bei Apple Pay und Google Pay ist eine Verifizierung per Gesichtserkennung bereits gang und gäbe“, sagt Fintech-Fachmann Grigo von Bitkom. Auch der Online-Händler Amazon setzt auf biometrische Verfahren. Datenschützer haben freilich große Bedenken gegen solche Technologien. Auch aus diesem Grund denkt derzeit offenbar in Deutschland noch kein großer Einzelhändler daran, beim Einkaufen eine biometrische Verifizierung einzusetzen.

„Wir beobachten diese Entwicklungen, haben aber Stand jetzt noch keine konkreten Pläne, um solche Verfahren in einem Teststore zu erproben“, sagt beispielsweise Sonja Moosburger von Media Markt Saturn. Auch Rewe behält die Entwicklungen im Auge. „Wie bei unseren Sortimenten wollen wir unseren Kunden auch im Hinblick auf die Bezahlmöglichkeiten zeitgemäße Alternativen anbieten“, sagt Firmensprecher Krämer. „Grundsätzliches Ziel ist es, auf Entwicklungen schnell und kompetent reagieren zu können, sprich ein entsprechendes Angebot zu machen, falls es Kunden wünschen.“



**Jetzt entscheidet sich,
ob Ihr Kunde bald weg ist
oder hin und weg.**

Heute erwarten Kunden besondere und persönliche Einkaufserlebnisse. Experience-Management-Lösungen von SAP helfen Ihnen dabei, Experience-Daten (X) mit operativen Daten (O) zu kombinieren. So können Sie besser verstehen, was Ihre Kunden wünschen, und darauf reagieren. Experience Management ist hier. **Erleben Sie mehr auf sap.de/xm**

THE BEST RUN **SAP**

© 2020 SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.



EDITORIAL
Von Michael Hasenpusch

Wie in vielen anderen Bereichen, ist auch im Handel die Digitalisierung das derzeit bestimmende Thema. Schnelle Netze, relevante Daten, mobile Anwendungen, Künstliche Intelligenz und andere Aspekte beeinflussen die Art, wie Kunden einkaufen und bezahlen, wie Händler ihr Sortiment planen und präsentieren und schließlich wie Hersteller

produzieren und liefern. Über alldem schwebt die Frage nach dem Verhältnis von online und offline, ob der E-Commerce oder der stationäre Handel das Rennen machen wird. Glaubt man Experten aus Handel, Marketing, Ladenbau und Beratung, dann wird diese Entwicklung verlaufen wie die in den Medien: Online wird offline nicht ersetzen, sondern sich als ein weiterer Kanal etablieren. Deshalb lauten die geflügelten Worte im Handel 2020 auch: Omni-Channel und Verschmelzung.

Wenn stationäre Stores zu Erlebniswelten werden

Online-Shopping ist bequem, bietet aber kaum Emotionen. Das eröffnet dem stationären Handel neue Chancen. Viele Läden sind längst mehr als reine Shopping-Destinationen und spielen ihre Stärken online und offline aus. *Von Stefanie Hütz*

Social-Shopping statt Hard-Selling“ ist der Megatrend im stationären Handel, und eines der besten Beispiele dafür ist die Indoor-Surfanlage im Osnabrücker Sporthaus von Lengermann & Trieschmann. „Die Anlage hat viel Geld gekostet, und dank überregionaler Berichterstattung aber auch eine Riesen-Reichweite beschert. So haben wir unsere Besucherfrequenz deutlich erhöht“, sagt Geschäftsführer Thomas Ganter. Die Zahlen können sich sehen lassen. Auf einer Fläche von 25.000 Quadratmetern zählt das Osnabrücker Traditionshaus sechs Millionen Besucher im Jahr, „fast so viel wie der Eiffelturm“, freut sich Ganter.

Stationäre Stores setzen immer öfter auf hybride Konzepte, die Shopping, Gastronomie, soziale Begegnungen, Freizeitaktivitäten und diverse Dienstleistungen miteinander verknüpfen. Auch die Schweizer Loeb AG glaubt „an die Erlebnis-Inszenierung und den Wandel vom reinen Handel hin zu mehr Dienstleistung“, sagt Marketing-Leiter Sven Oesch. Am Standort Bern wird eine Eventküche geboten, in der Degustationen sowie Kochkurse stattfinden – mit Produkten aus der eigenen Küchenwelt. In der Beauty-Lounge wird Cappuccino serviert, das „Nähkaffee“ ist eingebettet in die Meter- und Kurzwaren-Abteilung, und die Flipperkästen und Pacman-Stationen sind in die Verkaufsbereiche integriert.

Mehrfachnutzung von Flächen für mehr Emotionalisierung

„Der Trend geht zur Mehrfachnutzung der Flächen“, sagt auch Silvio Kirchmair, Chef von Umdasch The Store Makers, einem österreichischen Ladenbauspezialisten: „Auf diese Weise können Händler ihre Fixkosten besser umlegen und emotionale Statements setzen. Zukünftig wird es darum gehen, das Geschäft zu einem unverwechselbaren Ort zu machen.“

Die Frage, wie digital ein Store heute sein muss, beantwortet Nikolai Gruschwitz, Gründer der auf die digitale Transformation spezialisierten Unternehmensberatung Waketo, klar: „Ein stationärer Auftritt sollte



Die App als persönlicher Shoppingassistent: Bonprix verbindet das analoge mit dem digitalen Einkaufserlebnis.

FOTO BONPRIX

weiterhin extrem analog sein. Der Faktor Mensch hat nach wie vor zentrale Bedeutung, sein Stellenwert muss sogar noch größer werden, gerade was die Entwicklung vom bisherigen Verkäufer zum zukünftigen Berater angeht. Auch das Storedesign inklusive multisensorischer Elemente bleibt erfolgsentscheidend“, sagt Gruschwitz.

Peter Hartmann, Sales Director bei Vizona, einem Spezialisten für Retailprojekte mit Sitz in Weil am Rhein, beobachtet sogar einen Trend zum Digital Detox:

„Einige unserer Handelskunden haben sich zuletzt gegen digitale Tools entschieden.“ Auch Silvio Kirchmair von Umdasch empfiehlt, genau hinzuschauen, ob digitale Elemente den individuellen Unternehmensauftritt unterstützen, zur Zielgruppe passen und den Konsumenten einen klaren Nutzen bringen.

Bei der Automatisierung von Hintergrundprozessen rät er: „So viel Digitalisierung wie möglich, um Aufwand und Kosten zu senken, aber auch, um die eigenen On-

und Offline-Kanäle optimal miteinander zu verknüpfen.“

Online und Offline verschmelzen in Zukunft

Nicole Srock-Stanley, Geschäftsführerin der Berliner Agentur Dan Pearlman Markenarchitektur, ist überzeugt, dass die Zukunft des Retail in einer perfekten Verschmelzung von digital und analog liegen wird. Ein Beispiel dafür ist der Bonprix-Store in Ham-

burg, ein Projekt der Otto Group, das 2019 den renommierten „Breakthrough Award“ vom IFH Köln/ECC Köln erhielt. An der strategischen Entwicklung war Dan Pearlman beteiligt, Vizona realisierte die Umsetzung. Zentrales Bindeglied ist die „bonprix App“, die ins Spiel kommt, sobald es zwischen Kunde und Kleidungsstück „funkelt“. Ein bloßer Scan des QR-Codes mit dem Smartphone legt den Artikel in den virtuellen Einkaufskorb. Eine Store-Mitarbeiterin bringt ihn in die Umkleidekabine, die bereits seit dem Check-in

für die Kundin reserviert ist. Ein Display zeigt in den großzügig gestalteten Kabinen die nächsten Schritte an. Passt ein Kleidungsstück beispielsweise nicht, kann eine andere Größe direkt in die Umkleidekabine bestellt werden. Auch für die persönliche Beratung genügt ein Knopfdruck.

Ladenbauer Silvio Kirchmair berichtet von einem Modehändler, der über mehrere Monate mit und ohne digitale Beschilderung die Ertragskraft seiner Flächen getestet hat. Die auf den Bildschirmen ausgespielten Inhalte variierten dank Künstlicher Intelligenz je nach Wetter und Warenbestand. Auch Produkte, die forciert werden sollten, wurden in den Mittelpunkt gerückt. Wurde die sogenannte Digital Signage verwendet, erhöhte sich die Flächenproduktivität deutlich. Die Technik habe sich innerhalb eines Jahres amortisiert, so Kirchmair.

Digitalisieren, wo es sinnvoll ist

„Digitalisierung ist ein Muss, wenn es darum geht, effizienter und kundenorientierter zu werden und die Präsentation auf zeitgemäße Weise zu emotionalisieren“, sagt Nikolai Gruschwitz, bekräftigt Silvio Kirchmair. „Digital Retail darf nicht gesondert betrachtet werden – er ist eine wesentliche Komponente des Storedesigns. Entsprechend muss man als Ladenbauer die Integration digitaler Elemente von Anfang an in der Planung berücksichtigen“, bringt der Experte die neuen Anforderungen auf den Punkt, denen sich sein Unternehmen seit 2014 stellt. „Wie weit die Digitalisierung dann aber geht, darüber entscheiden Konsument, Handel – und die Überzeugungskraft der neuen Angebote“, sagt Kirchmair.

„Eine ausgeprägte Digitalkompetenz ist heute zwingend erforderlich für jeden Ladenbauer“, bekräftigt Silvio Kirchmair. „Digital Retail darf nicht gesondert betrachtet werden – er ist eine wesentliche Komponente des Storedesigns. Entsprechend muss man als Ladenbauer die Integration digitaler Elemente von Anfang an in der Planung berücksichtigen“, bringt der Experte die neuen Anforderungen auf den Punkt, denen sich sein Unternehmen seit 2014 stellt. „Wie weit die Digitalisierung dann aber geht, darüber entscheiden Konsument, Handel – und die Überzeugungskraft der neuen Angebote“, sagt Kirchmair.

Wer Künstliche Intelligenz ignoriert, verliert!

Wer in Zukunft erfolgreich sein will, muss technologische Impulse rechtzeitig aufgreifen und die Kunden konsequent ins Zentrum aller Entscheidungen setzen.

VON THOMAS HARMS

Der Handel verändert sich rasant: Kunden kaufen immer mehr im Internet statt in Geschäften ein, eine Präsenz über alle relevanten Verkaufskanäle hinweg ist Usus, und neue, innovative Geschäftsmodelle wie Abonnements finden immer mehr Anklang. Basis dafür ist der rasante technische Fortschritt – zentral dabei: Künstliche Intelligenz. Sie ermöglicht Geschäftsmodelle, die noch vor wenigen Jahren kaum vorstellbar waren. Handelsunternehmen sollten diesen Wandel als Chance begreifen und ihn strategisch nutzen, um so nah wie möglich an das Heranzurückende, was zählt: ihre Kunden.

Die Schere zwischen Unternehmen, die Künstliche Intelligenz aufgreifen, und solchen, die noch zögern, wird immer größer. Das zeigt auch eine Umfrage von EY und Microsoft aus dem Jahr 2019. Demnach haben über ein Fünftel der befragten europäischen Konsum- und Retail-Unternehmen keinerlei Pläne für die Nutzung von KI.

Dieser im Vergleich zu anderen Branchen viel höhere Anteil zeigt, dass gerade mit Blick auf die technische Innovationskraft der Marktführer dringend ein Sinneswandel in der Branche stattfinden sollte. Dabei hat KI das Potential, den Handel zu revolutionieren. Vier grundlegende Innovationsbereiche lassen sich für KI-Systeme ausmachen: Kundenerlebnis, Logistik, Produktion und Geschäftsmodell.

Vier Innovationsbereiche für Künstliche Intelligenz im Handel

Künstliche Intelligenz hat das Potential, das Kundenerlebnis enorm zu verbessern. Bereits heute werden Kunden mittels umfassender Datenanalysen von manchen Händlern individuell angepasste Angebote gemacht. Kauft jemand beispielsweise eine Taschenlampe, werden automatisch auch die passenden Batterien angeboten – es sei

denn, der Kunde hat innerhalb der vergangenen Wochen bereits eine größere Menge bestellt.

Das sogenannte Demand Sensing, die Bedarfsprüfung, setzt an diesem Punkt an und verbessert das Kundenerlebnis weiter. Dabei wird sozusagen in die Zukunft geblickt, um Produkte anzubieten, welche ein Kunde voraussichtlich bald benötigen wird. Das ist gerade bei gut kalkulierbaren Produkten sehr effektiv: Der Bedarf an Shampoo, Mineralwasser oder Toilettenpapier lässt sich auf Basis bestehender Kundendaten beispielsweise gut im Voraus abschätzen. Im Optimalfall werden die Produkte sogar nicht nur angeboten, sondern automatisch geliefert – ein echter Mehrwert für die Verbraucher und eine Entlastung im Alltag.

Über ein Fünftel der befragten europäischen Konsum- und Retail-Unternehmen hat keinerlei Pläne für die Nutzung von KI.

Herstellung und Logistik lassen sich ebenfalls mit KI optimieren. Wetterdaten, Kaufverhalten, wirtschaftspolitische Zwischenfälle und andere Informationen können in die Systeme einfließen und Planungsprozesse präzisieren. Daneben führt dieser konsequente Informationsaustausch zu einer bis dato unmöglichen Transparenz.

Wenn KI auf diese Weise die Produktion optimiert, entstehen dadurch potentiell ganz neue, datengetriebene Geschäftsmodelle. Konsumgüter könnten durch eine intelligente Nutzung von Kundendaten in individuellen Einheiten produziert werden – mit passgenauer Lieferung der Rohstoffe zur konkreten Bestellmenge. Auf Basis der Absatzdaten ihrer Partner-Biomärkte könnten Landwirte genau die Menge an Obst und Gemüse ernten und zuliefern, die voraussichtlich verkauft werden wird.

Oder man stelle sich Dufthersteller vor, die sich an Rückschlüssen auf bisher gekaufte Produkte orientieren, oder Hautcreme-Produzenten, die in der Herstellung

die persönlichen Merkmale der Kunden mit einbeziehen. Dies alles sind Beispiele innovativer Geschäftsmodelle, die weit über das hinausgehen, was heute üblich ist.

Viele Handelsunternehmen in Deutschland sind trotz solcher Vorteile der Technologie weiter skeptisch. Als größte Herausforderungen und Hindernisse benennen sie vor allem drei Punkte: das fehlende Wissen über marktreife und relevante KI-Technologien, Unklarheit, auf welchem Weg unstrukturierte Daten zur Schaffung von Mehrwert genutzt werden könne und die zu erwartenden Kosten.

Doch Skepsis und Zögerlichkeit können sich gerade Handelsunternehmen nicht erlauben. Denn die Marktführer der Branche haben die Impulse der neuen Technologien bereits aufgenommen und treiben die Grenze des technisch Möglichen voran. Sie investieren enorme Beträge in die Entwicklung von Systemen, mit denen sie Kunden nahtlose Einkaufserfahrungen deutlich über dem Wettbewerbsniveau bieten können. Für kleinere Unternehmen wird es selbst mit substantiellen Investitionen eine Herausforderung sein, bei dieser Entwicklung mithalten zu können.

Vom Kunden aus denken und Investitionen klar fokussieren

Die Lösung kann nur sein, konsequent vom Kunden aus zu denken und etwaige technische Investitionen klar zu fokussieren. Händler, die nicht über die finanziellen Mittel oder das Knowhow der Marktführer verfügen, sollten sich deshalb beschränken und bei ihren Aktivitäten klar definieren, an welchem Punkt sie die größte Hebelwirkung erzielen können.

Konkret empfiehlt sich deshalb ein bifokaler Ansatz: Einmal sollte Wert darauf gelegt werden, absehbare und regelmäßige Einkäufe möglichst effektiv abzuwickeln und den Kaufprozess vom Vorschlag bis zur Lieferung praktisch nahtlos zu gestalten. Daneben sollten Kunden so optimal wie möglich mit passenden Produktangeboten versorgt werden – und zwar mit einem entsprechenden Tiefgang.

Geschieht dies, können Retailer eine deutlich verbesserte Kundenbindung herstellen, die im Gegenzug die Profitabilität ihres Geschäfts erhöht – und damit die Basis für umfassendere Investitionen schafft.

Thomas Harms ist Managing Partner bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY.

Der Handel hat viele Möglichkeiten, mit digitalen Tools und Prozessen für mehr Nachhaltigkeit zu sorgen.

VON MARTIN LUNDBORG

Nachhaltigkeit ist für viele Verbraucher wichtiger geworden: Über 90 Prozent der Konsumenten wünschten sich 2019 mehr Produkte ohne Plastikverpackung, so eine Umfrage des Instituts für Handelsforschung Köln. Die Digitalisierung eröffnet dem Handel neue Spielräume, auf diese Verbraucherverwünsche zu reagieren. Beispielsweise kann das Smartphone mit seiner Fähigkeit, Informationen abzurufen, dazu beitragen, dass mehr Produkte unverpackt verkauft werden können. Die Möglichkeiten der Digitalisierungen reichen aber weit darüber hinaus. Sie überzeugen auch betriebswirtschaftlich durch effizientere Prozesse, mit denen sowohl die Umwelt geschont als auch die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden kann.

Wer etwa Gemüse und Obst umweltbewusst einkaufen möchte, kann auf Verpackungen verzichten oder Mehrwert beibehalten für den Transport nutzen. Für den Handel sind Verpackungen allerdings nicht immer so einfach zu ersetzen. Sie dienen nicht nur dem Transport von Produkten und erhöhen die Haltbarkeit von Lebensmitteln, sondern erfüllen auch viele weitere Aufgaben: Sie ermöglichen es beispielsweise, die Ware zu dosieren und zu portionieren, im Verkaufsräum zu präsentieren, vor Diebstahl zu schützen sowie vor schädlichen Einflüssen zu bewahren. Nicht zuletzt sind Verpackungen ein idealer Ort, um Verbrauchern Informationen über die Ware zu vermitteln.

Digitale Lösungen für die Kennzeichnungspflicht

Dazu ist der Handel laut Lebensmittelinformationsverordnung (LMIV) sogar verpflichtet. Verbraucher mit Allergien und Unverträglichkeiten müssen beispielsweise auf der Auflistung der Inhaltsstoffe und Zutaten erkennen können, ob sich darunter mögliche Gefährdungen für sie befinden. Je nach Lebensmittel ist auch die Güteklasse sowie bei Fleisch, Eiern und Milchzeugnissen auch ein Mindesthaltbarkeits- oder

Verbrauchsdatum aufzuführen. All diese Informationen müssen die Verbraucher vor Kaufabschluss einsehen können.

Will der Handel auf Verpackungen verzichten, muss er Lösungen für die Kennzeichnungspflicht finden. Experten des Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrums eStandards, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert wird, haben einen Ansatz entwickelt, der es Kunden ermöglicht, Informationen zu Produkten auf ihrem Smartphone abzurufen. Dafür arbeitet das Kompetenzzentrum mit einem „Unverpackt-Laden“ in Köln zusammen. Die Idee dieser „Unverpackt-Läden“ besteht im Kern darin, möglichst viele Produkte lose anzubieten. Die Kunden können Waren wie Reis, Nudeln oder auch Drogerieartikel wie Shampoos aus großen Behältern in mitgebrachte oder im Geschäft ausgeliehene Mehrwegbehälter einfüllen.

Die Informationspflicht wird bei solchen Verkaufskonzepten bislang oft durch Zettel am Behälter oder an der Waage erfüllt. Dort ist jedoch meist nur Platz für Kleingedrucktes. Kundenfreundlicher dagegen ist die digitale Lösung, die den Verbrauchern QR-Codes anbietet, die sie einfach per Smartphone einscannen. Die Codes führen dann direkt auf eine Website, die Produktinformationen liefert. Zudem erhalten die Kunden auch Informationen darüber, wie viel Müll sie durch den losen Einkauf gegenüber konventionell verpackter Ware eingespart haben. Ein Ansatz für Super- und Baumärkte sind eigene Apps, mit denen Kunden Barcodes von den Produkten auslesen. Per erweiterter Realität – Augmented Reality – werden dann auf dem Smartphone-Display beispielsweise Rezeptideen präsentiert oder Allergiker vor allergieauslösenden Inhaltsstoffen gewarnt, ohne dass gedruckte Beileger nötig werden.

Nachhaltigkeit im Handel beginnt aber nicht erst im Verkauf. Bei der Verpackung verderblicher Lebensmittel etwa kommt es auch immer darauf an, die jeweils richtige Folie zu wählen. Ein abgepackter Wildkräutersalat benötigt beispielsweise eine andere Folie als eine Salatmischung mit Möhren und Trockenfrüchten. Wird die falsche Folie verwendet, hält das Produkt nicht so lange und wandert dann früher in den Müll. Um solche Fehlverpackungen künftig besser zu vermeiden, hat das Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrum eStandards mit einem Hersteller von Verpackungsfolien für Lebensmittel zusammengearbeitet und eine digitale Rückverfolgbarkeit von Folien entwickelt. Der Lebensmittelhersteller kann nun jede

Lebensmittelfolien-Charge mit Hilfe von Barcodes auslesen und identifizieren. Die Mitarbeiter an den Verpackungsmaschinen wissen so immer genau, ob sie auch tatsächlich die richtige Folie für das zu verarbeitende Produkt verwenden.

Wichtig ist die Rückverfolgbarkeit von Produkten

Die Kreislaufwirtschaft ist ein weiteres Beispiel dafür, wie mit Hilfe der Digitalisierung mehr Nachhaltigkeit im Handel verankert werden kann. Auch dabei spielt die digitale Rückverfolgbarkeit von Produkten eine große Rolle. So entwickelte das Kompetenzzentrum mit einem Hersteller von Rucksäcken ein nachhaltiges Kreislaufgeschäftsmodell. Das Ziel: Werden Rucksäcke nicht mehr getragen oder gebraucht, sollen sie zur Wiederverwertung an den Hersteller zurückgesendet werden. Die Identifizierung der Rucksäcke erfolgt auch hier mit Hilfe von Barcodes, so dass etwa Piraterie-Produkte von der Rücknahme ausgeschlossen werden können.

Die Digitalisierung erweitert die Möglichkeit des Handels nicht nur durch Online-Shopping: Sie kann an vielen Stellen dazu beitragen, dass Prozesse effizienter, Rohstoffe transparenter nachvollziehbar und Verpackungen optimierter werden. Der Handel ist daher gut damit beraten, auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit auf die Digitalisierung zu setzen.

Martin Lundborg ist Leiter der Begleitforschung von Mittelstand-Digital, einem Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

IMPRESSUM

Handel 2020: Trendbarometer
Verlagsspezial der
Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH
Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:
FAZIT Communication GmbH
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Peter Hintereder, Hannes Ludwig
Redaktion: Michael Hasenpusch,
Julia Hoscislawski (verantwortlich)
Layout: FA.Z. Creative Solutions, Marcel Salland
Autoren: Johannes Berentzen, Bettina Bläß, Thomas Harms, Günther Heismann, Stefanie Hütz, Gerti Keller, Martin Lundborg, Jens Ohlig.
Verantwortlich für Anzeigen: Ingo Müller, www.faz.media
Weitere Angaben siehe Impressum auf Seite 4.

„Loyalität jenseits der Vernunft“

Eine starke Marke, die Bereitschaft zur Beratung und ein Verständnis für die Emotionen seiner Kunden seien das, was der stationäre Handel heute brauche, sagt Christian Rättsch, Deutschland-CEO der Agenturen Saatchi & Saatchi und Leo Burnett, im Interview.



Herr Rättsch, was kennzeichnet die Shopper von heute? Wie unterscheiden sie sich von denen des Jahres 1999?

Die Shopper von heute sind vor allem eines: bequem geworden. Möglich macht das der Online-Handel. Wer sich den Warenkorb füllen kann, während er auf dem Sofa sitzt, muss nicht mehr vor die Tür gehen. Das gilt vor allem bei Produkten, die risikolos zu bestellen sind, weil sie standardisiert sind oder als Verbrauchsgüter immer wieder gekauft werden. Bei vielen anderen ist eine Trendumkehr zu beobachten. In der Anfangszeit des E-Commerce spielte der Beratungsklauf eine große Rolle, wenn sich die Kunden im Fachhandel informieren ließen und dann online kauften. Heute läuft das zunehmend andersherum: Sie informieren sich im Netz, beispielsweise bei Amazon, lassen sich von Influencern inspirieren und kaufen dann ganz bewusst beim stationären Handel. Bei vielen Produkten legen die Kunden eben Wert auf Optik und Haptik und wollen bei ihren Entscheidungen das Restrisiko ausschließen.

Was hat sich damit für den stationären und den Handel geändert?

Kunden kommen mit einer anderen Erwartungshaltung in den Handel. Beim Autokauf findet der Erstkontakt fast nur noch online statt, dann kommt die Probefahrt beim Händler und schließlich der Abschluss.



Augmented Reality im Coffeshop: In der Starbucks Reserve Roastery in Schanghai können Besucher per App den Röstvorgang des Kaffees beobachten.

FOTO STARBUCKS

Darauf muss der Fachhandel vorbereitet sein. Die anfängliche Trennung zwischen stationärem Handel und E-Commerce hat sich aufgelöst. Heute gilt das Omnichannel-Prinzip: Der stationäre Händler betreibt einen Online-Shop, der E-Commerce-Händler versucht sich in der Offline-Welt. Dazu hat vor allem das Mobiltelefon beigetragen, in dem alles miteinander verschmilzt. Für beide, stationär wie online, gelten die drei Grundfunktionen des Handels: Navigation, Erziehung und Inspiration. Navigation bedeutet, der Händler ist ein Kompass auf dem Weg zur Erfüllung eines aktuellen Bedürfnisses. Erziehung – zurzeit weitestgehend vernachlässigt –, wird aber die Zukunft sein, denn Produkte sind heute sehr komplex mit schnellen, oft radikalen Innovationszyklen. Bei der Einordnung hilft der Fachhandel, und der kommt zurzeit mit

Macht zurück. Schließlich die Inspiration: Einkaufen ist ein Erlebnis, das in der realen Welt besser funktioniert als online. Vielleicht haben sich die Instrumente verändert, die Präsentationsformen, aber das Prinzip als solches hat noch immer seine Gültigkeit.

Was muss der stationäre Handel jetzt tun?

Er muss sein Geschäft in fünf Punkten prüfen und überdenken. Erstens das Sortiment, das der Handel traditionell in Penner und Renner eingeteilt hat. Früher hätte man die Penner aussortiert. Heute müssen manche bleiben, besonders, wenn es sich um Eyecatcher und Highlights handelt. Der zweite Punkt wäre die Lage: Habe ich eine Toplage, kann ich mit meiner Fläche auf Abverkauf setzen, habe ich eine Zweitlage, dann arbeite ich mit Service und Beratung. Der dritte Punkt ist die Rolle. Der Handel muss zur

Galerie werden und begreifen, dass er nicht nur ein Absatzraum ist, sondern ein sozialer Treffpunkt für Menschen mit den gleichen Interessen. Mit Plätzen zum Ausruhen und zum Verharren wird der Laden nach dem Heim und dem Büro zum dritten Ort, an dem Menschen leben. Viertens muss sich der Handel mit der Gestaltung beschäftigen. Ein Beispiel: Die Chinesen sind keine Kaffeetrinker, also kann man dort nicht einfach einen Coffeshop eröffnen. Starbucks hat in seinen Läden die Kaffeeröstmaschinen aufgestellt und zeigt live, wie aus der grünen Bohne gerösteter Kaffee wird. Für die Chinesen ist das ein interessantes Erlebnis, das sie beobachten, fotografieren und auf WeChat teilen. Fünftens: Personalisierung. Die sprichwörtliche Tante Emma, die jeden Kunden kannte, ist das Modell der Zukunft. Die Beziehung zwischen Händler und Kunde

muss wieder zu einer echten menschlichen Auseinandersetzung werden.

Sollte der stationäre Handel mehr auf die Digitalisierung setzen?

Ja und nein. Daten haben keine Seele und können nicht zwischen den Zeilen lesen. Wenn Sie ein Abendkleid suchen, dann wollen sie kein Abendkleid, sondern – warum und für wen auch immer – toll aussehen. Ein Algorithmus bleibt auf der Sachebene hängen und sucht nach einem Produkt, ein menschlicher Verkäufer versteht sofort, dass hier jemand eine Lösung braucht. Deshalb sind Daten nicht der Ersatz für die Entscheidung, sondern helfen bei ihrer Vorbereitung und führen so zu besseren Ergebnissen. Daten helfen dem Händler dabei, seine Kunden zu verstehen: Wer war schon einmal bei mir, wer könnte zu mir wollen, wer

würde sich über einen Rabatt freuen? Daten lösen die Anonymität auf und bieten eine Chance, den Kunden besser zu beraten.

Wie wichtig ist für den Handel das Thema Markenbildung?

Eine Marke ist ein Versprechen, das immer wieder eingelöst werden muss. Wenn ein Kunde den Laden verlässt, muss er ein gutes Gefühl haben. Gelingt das immer wieder aufs Neue, wird die Marke positiv besetzt. Marken haben eine Beziehung zum Kunden und spielen in ihrem Leben eine Rolle. Deshalb muss der Handel sich fragen, welche Rolle er dabei spielen will und sein Denksystem hin zum Kunden drehen. Entscheidend ist, was der Kunde im Laden erlebt, und das ist ein Umdenken vom Regal zum Raum, vom Produkt zum Kunden. Die Marke ist dabei für den Anbieter auch eine Befreiung im Sinne einer Reduktion: Wofür stehe ich, und wofür stehe ich nicht? Das ist heute die Kernfrage des Handels, der früher seine Flächen und Angebote immer mehr erweitert und oft sein Profil verworfen hat. Eine klare Marke bringt eine Schärfung zurück, allein dadurch, dass mit ihr ein Anspruch und eine Haltung formuliert werden.

Den Einzelhandel plagen Nachwuchsprobleme. Kann eine starke Marke dabei helfen?

Absolut. Eine Marke ist ein Bekenntnis zu einer Bestimmung, dem „Purpose“, einer der meistdiskutierten Begriffe unserer Branche in den vergangenen Jahren. Marken mit Purpose sind anschlussfähig und finden genau die Mitarbeiter, die zu ihnen passen. Sie schlagen die Brücke zwischen Fakten und Emotionen und erreichen damit heute eine Loyalität jenseits der Vernunft. Gute Marken finden immer gute Mitarbeiter. Wenn die Marke aber unscharf ist und nicht klar greifbar ist, wenn sie keine Werte kommuniziert und damit keine Wertegemeinschaft aufbaut, dann hat sie ein Problem. Die Rangliste der beliebtesten Arbeitgeber überschneidet sich nicht umsonst mit der Rangliste der stärksten Marken.

Das Interview führte Michael Hasenpusch.

„Magische Momente“ machen Kunden zu Markenbotschaftern

Beim Kauf absolviert jeder Kunde seine individuelle Customer Journey. Gute Kenntnis der Touch Points mit Produkten und Marke sowie ihre aktive Gestaltung sind Erfolgsfaktoren für den Handel.

VON JOHANNES BERENTZEN

Es gal ob beim spontanen Kaugummikauf an der Supermarktkasse oder einer von langer Hand geplanten Auswahl des neuen Autos: Jeder Kunde durchläuft beim Kauf eines Produktes verschiedene Phasen – auf der sogenannten Kundenreise oder Customer Journey. Diese setzt sich aus Online- und Offline-Erlebnissen zusammen und ist für jeden Kunden individuell: vom ersten Bedarf, der engen Auswahl an Alternativen, über die tatsächliche Kaufphase, die Phase der Nutzung bis hin zum Wiederkauf oder der Weiterempfehlung eines Produkts. Die entscheidenden Berührungspunkte mit Produkt oder Marke zu kennen und aktiv zu gestalten, ist 2020 Trend und Erfolgsfaktor gleichermaßen.

Klar: Der Kauf eines Autos setzt eine intensivere Beschäftigung des Kunden voraus als der eines Kaugummis. Je intensiver ein „Kaufakt“ ist, desto zahlreicher sind in der Regel die Berührungspunkte eines Kunden mit einem Unternehmen. Auch wenn es sich um einen Markenartikel handelt, nimmt auf Grund zahlreicher Werbekontakte die Zahl der Berührungspunkte zu. Durch die Digitalisierung sind diese heute sehr leicht zu erfassen, zu messen und auszuwerten. Einige von ihnen können vom Unternehmen gezielt gesteuert werden – durch bezahlte Werbung, den Markenauftritt oder das Verhalten der eigenen Mitarbeiter. Andere hingegen sind nur mittelbar zu beeinflussen, wie beispielsweise Diskussionen in sozialen Medien.

Welches sind die magischen Touch Points online und offline?

Entscheidend für die Unternehmen ist jedoch vor allem eines: Sie müssen wissen,

welche Berührungspunkte on- und offline von den Kunden als „magisch“ erlebt werden. Mit welcher Erwartung kommt der Kunde an einen Berührungspunkt? Wie gut wird die Erwartung erfüllt, wo wird Begeisterung ausgelöst – auch im Vergleich zum Wettbewerb? Wie relevant ist die jeweilige „Berührung“ für die Kaufentscheidung? Diese Fragen müssen beantwortet werden, um letztlich „magische Momente“, die verantwortlich für den erfolgreichen Kaufakt sind, zu schaffen.

Für die Bewertung dieser Berührungspunkte sind viele und qualitativ hochwertige Daten nötig. Doch insbesondere bei intensiven Kaufentscheidungen mit zahlreichen Berührungspunkten, lohnt sich die genauere Analyse. In aller Regel lassen sich fünf magische Momente auf der Kundenreise identifizieren, die darüber entscheiden, ob nach dem eigentlichen Bedarf (Phase 1) ein Ange-

Wer mit dem ersten Produkt-Erlebnis positive Emotionen verbindet, wird zum potentiellen Markenbotschafter.

bot in die engere Auswahl kommt (Phase 2), warum eine endgültige Kaufentscheidung getroffen wird (Phase 3), wie die tatsächliche Verwendung erlebt wird (Phase 4) und wie Kunden loyal, zu „Fans“ werden (Phase 5). Die magischen Momente sind folglich die Schwelle zur nächsten Kaufphase. Mit anderen Worten: Sie sind der Grund, warum der Kunde die eingeschlagene Reise fortführt – oder aber gänzlich abbricht.

Der Automobilkauf ist ein anschauliches Beispiel: Hat sich in Phase 1 ein erster Bedarf eingestellt, steigt die Aufmerksamkeit für Informationen rund um das Thema Auto stark an. Werbespots werden anders wahrgenommen, Fachzeitschriften gelesen und die Meinung bei Freunden, Bekannten und zunehmend auch in sozialen Medien eingeholt. So schwer es ist, sich im Werbeumfeld

deutlich abzuheben: Auch hier ist Begeisterung der Kunden möglich. Gerade Autohersteller zielen deutlich auf die emotionale Bindung ihrer Kunden an die Marke ab – von „Freude am Fahren“ bis „Vorsprung durch Technik“ ist alles dabei.

Bei der konkreten Produktauswahl in Phase 2 können beispielsweise positive Testberichte, ein intelligenter Online-Konfigurator, gute Verkaufsgespräche oder eine überzeugende Probefahrt potentielle Kunden positiv beeinflussen. Wieder geht es darum, den Kunden zu begeistern, seine Erwartungen zu übertreffen und sich vom Wettbewerb abzuheben.

Besonders schwierig herzustellen: die Magie der dritten Phase

Besonders schwierig ist die „Magie“ in der dritten, der Kaufphase herzustellen. Denn hier entscheidet sich der Käufer, eine große Menge seines verdienten Geldes auszugeben. Doch durch eine wertschöpfende Preisverhandlung, eine zusätzliche Sonderausstattung ohne Berechnung oder attraktive Finanzierungsmöglichkeiten kann auch diese Phase zu einem positiven Erlebnis werden – und sie sollte es auch unbedingt. Denn fehlt hier die Magie, kann der Kunde kurz vor Abschluss durchaus noch auf ein anderes Fabrikat umschwenken.

Nach der vollzogenen Transaktion steht in Phase 4 der wichtigste magische Moment indes noch an: Wer mit dem ersten Mal Türen öffnet, dem typischen Neuwagenduft, dem ersten Mal Motor anlassen und dem Fahrerlebnis positive Emotionen verbindet, wird in der fünften Phase vom Käufer zum potentiellen Markenbotschafter und loyalen Kunden. Magische Momente lassen sich in dieser Phase vor allem durch einen exzellenten Kundenservice bei Werkstattbesuch, Pannenhilfe oder Kundenbefragung erreichen.

Durch die Digitalisierung ist es wesentlich einfacher geworden, die Kundenreise detailliert zu verfolgen – und zwar on- und offline gleichermaßen. Und gerade wenn es um intensive Kaufentscheidungen geht, lohnt sich ein genauer Blick auf die Kundenerlebnisse an den unterschiedlichen Berührungspunkten mit Unternehmen und Marke. Ziel ist es, in allen fünf Phasen die Erwartungen der Kunden spürbar zu übertreffen – und so immer wieder neue „magische Momente“ zu schaffen.

Dr. Johannes Berentzen ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner.

Auch dem Handel fehlt qualifiziertes Personal. Imagekampagnen, modernes Recruiting, Weiterbildung und attraktive Extraleistungen könnten helfen – und stehen bei Händlern immer höher im Kurs.

VON GERTI KELLER

Im Nachbardorf schließt die kleine Boutique, der Bäcker steht schon länger leer, und im Supermarkt ist trotz langer Schlangen nur eine Kasse besetzt. Es fehlen gute Leute – und zwar in allen Branchen. „Most wanted“ ist die klassische Verkäuferin. „Aktuelle Zahlen deuten auf 70.000 bis 80.000 offene Stellen allein bei den 50 umsatzstärksten stationären Einzelhändlern hin, sagt Personalexpertin Ulrike Witt. Gerade in den Filialen werden viele Hände gebraucht, um Einzelhandelskaufmann über die Bäckereifachverkäuferin bis zu Azubis und Aushilfen. Die verbliebenen Bewerber haben oft eine zu geringe Qualifikation beziehungsweise keinen adäquaten Schulabschluss. „Es fehlt leider die Mitte“, klagt die Leiterin des Forschungsprojekts Personal im Einzelhandel beim EHI Retail Institute. Denn im Gegensatz zu früher sei es bei Schülern nicht mehr so angesagt, die Mittlere Reife zu machen und dann eine Lehre. Immer mehr streben das Abitur an und wollen dann studieren.

Schlechte Bildung trifft auf höhere Anforderungen

Den schlecht gebildeten Bewerbern stehen gesteigerte Anforderungen gegenüber, beispielsweise durch die Digitalisierung. „Heutzutage muss man mehr können, als freundlich die Tomaten rüberzureichen“, erklärt Witt etwas überspitzt und ergänzt: „Fachkräfte in den Filialen müssen zumindest ein Grundverständnis für komplexere Prozesse haben. Wenn Kunden zum Beispiel mit ihrem Smartphone an Bonusprogrammen teilnehmen, muss das Personal verstehen, wie die Verbindung mit dem Kassensystem funktioniert. Oder nehmen wir den Elektronikmarkt, in dem im Verkauf ein Tablet mit

wichtigen Hintergrundinformationen zu den Produkten bedient werden muss.“

Während die Kunden selbst immer besser vorinformiert seien und gezielter nachfragen, stiegen auch die Ansprüche der Bewerber immer weiter, beklagt Witt. Viele wollen nicht mehr um sieben Uhr morgens oder samstagsabends an der Käsetheke stehen, vor allem nicht angesichts der oft vergleichsweise niedrigen Vergütung. Außerdem dominierten oft noch klassische Hierarchiestrukturen: „Nicht selten dürfen Mitarbeiter nicht über den Dienstplan mitentscheiden. Die junge Generation möchte aber flexible Arbeitszeiten, um Beruf und Familie zu vereinbaren“, betont Witt.

Immer mehr Geschäftsführer und Personalverantwortliche suchen und finden neue Wege, gute Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden. Neben den üblichen Einkaufsrabatten gehören heute zum breiten Portfolio der Nebenleistungen oft auch Yoga, Anti-Stress-Workshops, Schülernachhilfe oder Dienststadt-Leasing. „Ein Händler aus einer ländlichen Gegend, dessen Geschäft wirklich abgelegen liegt, hat seiner Verkäuferin sogar ein Auto vor die Tür gestellt“, schildert Witt. Außerdem würden als Extras Seminare angeboten, zum Beispiel zu gewaltfreier Kommunikation und vermehrt auch Qualifizierungsmaßnahmen: „Der Einzelhandel hat mit seinen Weiterbildungsleistungen in den letzten Jahren stark aufgeholt.“ Zu diesem Schluss kommt die Unternehmensberatung KMPG in ihrer Studie „Trends im Handel 2025“, die in Kooperation mit dem Handelsverband Deutschland (HDE), EHI und dem Marktforschungsunternehmen Kantar TNS durchgeführt wurde.

Bereits jetzt erhalten Mitarbeiter Learning Tools zu neuer Software oder Produkten, deren Lernmodule sich oft online und parallel zum Tagesablauf absolvieren lassen – inklusive abschließender Tests. Auch Programme zur Förderung der persönlichen Karriere gibt es. Dadurch kann eine Verkäuferin im Möbelhaus beispielsweise zur Küchen-spezialistin oder gleich zur Filialleiterin aufsteigen. Und damit kann der Handel wirklich punkten: „Hier hatte man schon immer gute Chancen, vorwärtszukommen. Viele Führungskräfte stammen aus den eigenen Reihen“, informiert Witt.

Zukunftigen Talenten soll das Bewerben außerdem so leicht wie möglich gemacht werden, sogar von unterwegs via Smartphone. „Man muss die Leute da ansprechen, wo sie sich aufhalten, in sozialen Netzwerken wie Facebook, aber auch durch

Aushänge direkt im Laden – vor allem, wenn sich dieser direkt neben einer Schule befindet“, rät Witt. Darüber hinaus ist für 83 Prozent der Recruiter im Handel ein Bewerbungsschreiben nicht mehr unbedingt erforderlich. All das zusammen schafft ein modernes Image, das bitter nötig ist. „Unter jungen Leuten klingt Metzgereifachgestellte einfach nicht so cool“, so Witt.

Employer Branding wird im Handel immer wichtiger

Vom Filialleiter bis zum Management in der Konzernzentrale müssen auch die Führungskräfte ihren Teil beitragen. „Employer Branding wird im Handel immer wichtiger“, erläutert Witt. Doch es ist nicht immer leicht, die Unternehmenswerte von ganz oben an die Basis zu kommunizieren. Obwohl unter einem Firmendach wie beispielsweise Rewe vereint, werden die Standorte oft von selbständigen Kaufleuten geführt. Trotzdem rückt dieser Punkt immer stärker in den Blick. Denn ist die Stimmung bei den Angestellten an Kasse, Verkaufsregal & Co. gut, werben Mitarbeiter um Mitarbeiter – und das ist das beste Rezept fürs Arbeitgeberimage.

Derzeit gibt es überdies erste Planungen zu einer größeren Imagekampagne, in der sich mehrere Händler zusammenschließen. So ähnlich, wie die „Aktion Modernes Handwerk“. Denn obwohl sie Konkurrenten sind, haben sie doch alle das gleiche Ziel. „Es gibt viele tolle Ansätze, wie man potentiellen Kollegen entgegenkommen kann. Aber die Brisanz der Lage ist noch nicht bei allen Händlern angekommen. Es ist ja noch nicht so lange her, dass es genug Personal gab. Viele wachen jetzt erst auf und merken, sie müssen was tun“, resümiert die studierte Psychologin, die 2019 mit ihrem Team Personalverantwortliche aus den Branchen Lebensmitteleinzelhandel, Mode und Accessoires, Drogerie sowie Möbel und Einrichtung zum Thema befragt hat. Bewerber aus dem Ausland zu holen, hat sich bislang übrigens nicht so durchgesetzt. „Italiener und Spanier bekamen oft Heimweh und gingen zurück“, erzählt sie.

Aktuell wird eine neue Methode ausprobiert, um der hohen Fluktuation ein Schnippchen zu schlagen: Offboarding. Da heißt es dann ganz smart in der Verabschiedung: Probiert euch aus, wir verstehen, dass du noch neue Dinge erleben möchtest, aber komm zurück, wir nehmen dich gerne wieder.

Fünf Trends für den Supermarkt der Zukunft

Worauf Händler achten müssen, damit die Verbraucher sich weiterhin für den stationären Handel entscheiden, statt Milch, Nudeln und Co. künftig online zu shoppen. *Von Jens Ohlig*

DIE REINE NETZREVOLUTION BLEIBT AUS

So schnell wie gedacht vergeht die Liebe der Deutschen zum stationären Handel wohl doch nicht und bleibt trotz Digitalisierung ungebrochen. Obwohl das Bedürfnis nach bequemeren Lösungen mittlerweile sehr groß ist, bevorzugen die Deutschen beim Einkaufen noch immer das haptische Erlebnis. Hinzu kommt: Sie greifen auch gerne abseits des Einkaufszettels ins Regal, um neue Produkte auszuprobieren. Vor allem Lebensmittel möchten die Deutschen noch klassisch im Supermarkt kaufen. Für Händler und Hersteller wäre es also zu kurz gedacht, nur auf den Ausbau des Online-Handels zu setzen. Vielmehr muss die Devise lauten: den Vertrauensvorsprung in den stationären Handel einlösen und vor allem ausbauen. Das kann nur gelingen, wenn auch der stationäre Handel mit der Technologisierung, die bei den Online-Plattformen zu beobachten ist, Schritt hält. Durch seine enorm hohe Geschäftsdichte sind die deutschen Einzelhändler gerade prädestiniert, zum Vorreiter der Zukunft zu werden. „Entweder online oder stationär“ ist für Unternehmen hier keine Option. Was zählt, ist das „und“. Digitaler und stationärer Handel werden immer mehr miteinander verschmelzen.

TECHNOLOGIE KREMPelt KAUF UND VERKAUF UM

Der Handel, insbesondere bei Lebensmitteln, muss intelligente Konzepte entwickeln, um den Anreiz für das vernetzte Einkaufen zu erhöhen. Digitale Hilfsmittel können das Einkaufserlebnis verbessern und für mehr Kundenzufriedenheit sorgen. Von Virtual Reality, über Augmented Reality bis zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz: Die Käufer möchten gut informiert sein und detailliertere Angaben zu Produkten erhalten. Zunehmend benutzen sie immer öfter Online-Quellen, um sich vorab zu informieren und zu entscheiden, was sie wann, wo und wie kaufen. Ein Omnichannel-Ansatz ist im Handel deshalb unbedingt notwendig, um das Bewusstsein für die Marken und für den Einzelhandel zu stärken. Vom Einsatz der genannten innovativen Technologien profitieren nicht nur die Kunden selbst, sondern auch die Händler. Mit Virtual-Reality-Systemen lässt sich auch Marktforschung betreiben und das Einkaufserlebnis aus Kundensicht verfolgen. Welche Produkte kommen gut an, welche Position im Regal ist entscheidend? Händler und Hersteller können so die Sekunden vor der Kaufentscheidung direkt nachvollziehen und Sortiment sowie Präsentation optimieren.

DATENMANAGEMENT WIRD ZUM MUSS

Kundenpräferenzen und Trends verändern sich in rasanter Geschwindigkeit. Vernetzung und die Nutzung von Daten sind dabei die primären Treiber. Für Händler und Hersteller heißt das, ins Datenmanagement zu investieren. Um die heute sehr individuelle Einkaufsentscheidung, den sogenannte Path-to-Purchase jedes Kunden zu begreifen und zu beeinflussen, müssen Händler und Hersteller Daten künftig noch besser sammeln, analysieren und interpretieren. Sie müssen sich der Geschwindigkeit anpassen und integrierte Einkaufserlebnisse anbieten, die den Ansprüchen der Konsumenten entsprechen. Dadurch wird eine bessere Personalisierung für den einzelnen Kunden gewährleistet. Dieselben Daten geben Unternehmen dann auch ein besseres Gefühl dafür, wie ihre Marketinginvestitionen den Verkaufsergebnissen zugeschrieben werden, was ihnen hilft, zukünftige Kampagnen zu optimieren und zu individualisieren. Entscheidend für die Händler: Datenmanagement ist kein Add-on, sondern wird zukünftig immer mehr zum zentralen Bestandteil der Geschäftsstrategie. Aber: Die fortschrittliche Anwendung von Daten zur Personalisierung verstärkt jeden Fehltritt und erfordert aus diesem Grund ein Höchstmaß an Präzision, Sicherheit und Respekt für die Daten und ihre Verwendung.

TREU SEIN IST – BEINAHE – OUT

Weltweit sind Verbraucher immer auf der Suche nach Produkten und Lösungen, die ihr Leben vereinfachen und bequemer machen. Grundsätzlich sind sie dabei zunehmend offen für Neues und legen sich nicht mehr so langfristig wie früher auf eine Marke fest. Der Reiz der Innovation schlägt immer öfter die Vertrautheit mit einer gewohnten Marke. Der Wechsel von einer bereits bekannten zu einer neuen Marke kommt dem Hunger nach einem spannenden Einkaufserlebnis entgegen, das immer mehr Verbraucher suchen. Auch ein großer Teil der Deutschen gehört zu den sogenannten Markenentdeckern, die auf Abwechslung im Einkaufskorb setzen. Rund ein Drittel der Verbraucher zählen zu den Markenbeobachtern, die zwar den gewohnten Marken treu sind, aber Neuheiten interessiert beobachten. Grund für einen Wechsel ist häufig das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Produktqualität. Allerdings sind die Verbraucher bei einigen Produktsegmenten echte Gewohnheitstiere und bleiben altbewährten Marken treu: Vor allem bei Kaffee und Pflegeprodukten setzen die Deutschen noch besonders auf die gewohnten Labels.

VERBRAUCHER DENKEN IMMER MEHR AN NACHHALTIGKEIT

Ernährung ist für die Deutschen ein essentielles Thema und beeinflusst zunehmend ihre Wahl bei Lebensmitteln. Dabei spielen Nachhaltigkeit und Achtsamkeit eine immer größere Rolle. Was auf die Teller kommt, ist heute bei der Mehrheit der Käufer deshalb eine bewusste Entscheidung für Umwelt, Nachhaltigkeit, Tierschutz und Fair-Trade. Auffallend ist, dass gesundheitsorientiertes Essen dagegen aktuell etwas weniger Zuspruch findet als vor ein paar Jahren. Fett- und kohlenhydratarmer Ernährung ist nicht mehr der wichtigste Entscheidungspunkt beim Kauf. Die Konsumenten achten stattdessen vermehrt darauf, dass sie den Fleischkonsum reduzieren. Das Bewusstsein für den Umweltschutz fängt aber bereits bei der Produktverpackung an. Immer mehr Käufer achten bewusst darauf, dass beim Einkauf weniger Verpackungsmüll anfällt. Die Deutschen sind außerdem Fans von Gütesiegeln und legen besonders Wert auf die Kennzeichnung von Qualität. Die Labels müssen allerdings transparent sein – undurchschaubare Herkunftssiegel verlieren deshalb immer mehr an Bedeutung. Besonders wichtig ist die Fair-Trade-Kennzeichnung, gefolgt von Bio-Siegeln und Kennzeichnungen für regionale Herkunft. Das gute Gewissen ihrer Kunden wird für die Händler in Zukunft immer wichtiger werden.



Jens Ohlig ist Geschäftsführer von Nielsen DACH.

„Die Kunden wollen kein Produkt, sondern einen Nutzen“



Muss sich der stationäre Handel vom Online-Shopping bedroht fühlen? Wolfgang Frick, Marketing- und Einkaufsvorstand der Spar AG in der Schweiz, erklärt, warum er für den Laden um die Ecke optimistisch bleibt.

Herr Frick, ein Herrehausstatter fährt mit dem Laden in der Innenstadt immer weniger Umsatz ein und gibt dem Online-Handel die Schuld. Was sagen sie ihm? Ich würde sagen: „Denk erst einmal über dich nach und darüber, wie du dein Geschäft betreibst.“ Veränderung beginnt immer

bei einem selbst. Handel ist schon immer einem Wandel unterworfen gewesen. In den 1950ern wurde die Bedienung von der Selbstbedienung abgelöst, seit den 1960ern gibt es die Discounter. Insofern sollte sich der Herrehausstatter Fragen stellen wie: Passen meine Öffnungszeiten zur Zielgruppe, biete ich die richtigen Services, bin ich in der Beratung stark genug? Der stationäre Handel hat im Vergleich zum Online-Handel den entscheidenden Vorteil der Echtzeit. Wer dialogfähig ist und versteht, dass der Kunde kein Produkt sucht, sondern einen Nutzen, der muss sich vor Online nicht fürchten.

Was kann der stationäre Handel von der Kundenzentrierung und der Fokussierung auf Daten des Online-Handels lernen?

Die Konzentration auf den Kunden steht im Vordergrund, und wenn dem stationären Handel dabei Daten helfen, sind sie für mich das Mittel zum Zweck. Damit meine ich nicht eine Kopie der Automatisierung, die wir in Online-Shops sehen. Solche Systeme bedürfen einer enorm aufwendigen Pflege. Stationäre Einzelhändler sollten die Daten so nutzen, dass sie ihnen bei echten Begegnungen helfen. Ein einfaches Beispiel dafür ist die Vernetzung der Filialen untereinander, damit ein bereits bekannter Kunde überall wiedererkannt und dementsprechend persönlich angesprochen werden kann.

In Ihrem Buch „Online ist schlagbar“ schwärmen Sie vom analogen Erlebnis. Können Sie uns dafür ein Beispiel geben? Ich denke da an den Herrehausstatter, der eine kleine Bar im Verkaufsraum betreibt,

für einen Espresso oder ein Glas Sekt. Er bietet einen kostenlosen Änderungsservice, versendet einen kleinen, feinen Newsletter, veranstaltet Events wie Modenschauen. Er spielt die Saisonalität, bietet am Anfang der Fastenzeit eine Käseverkostung und zur Törggelen-Zeit, eine Südtiroler Tradition nach der Weinlese, gibt es Kastanien. Dort ist mir der monatliche Besuch viel lieber als eine Online-Klickorgie, nach der ich die Hälfte wieder zurückschicke. Dieses Beispiel lässt sich auf andere Branchen anwenden, beispielsweise den Buchhandel oder Reisebüros. Über Kundenansprache, Services, Events und Öffnungszeiten gibt es 1001 Möglichkeiten. Was funktioniert und was nicht, muss man durch Probieren herausfinden und sich dabei immer wieder sagen: Jeder Tag ist ein neuer Anfang.

Was lieben Sie an Online-Shopping, was gefällt Ihnen weniger gut?

Positiv ist die Inspiration: Wenn ich nicht weiß, wie ein Artikel heißt oder wo man ihn bekommt, suche ich online, kaufe aber offline. Was ich manchmal online bestelle, sind die Dinge, die mir zum Schleppegen zu schwer sind oder emotionslose Produkte, zum Beispiel fünf Kilogramm Streusalz im Winter. Für mich störend ist die Unübersichtlichkeit vieler Online-Shops und die Hürden beim Zahlungsvorgang. Am allerschlimmsten finde ich die Datenbekanntgabe, die für mich nicht nur grundsätzlich eine Grenze überschreitet, sondern oft auch zu unsinnigen Ergebnissen führt. Seit unser Sohn ein Musikinstrument spielen wollte und wir nach Trompeten von Yamaha gesucht haben,

werden wir von Online-Werbung für Motorräder verfolgt.

Wie kann der Handel das Beste aus Online und Offline verbinden?

Die Verbindung ist überall dort sinnvoll, wo es der Convenience dient. Digitale Kanäle können für die Kundenansprache genutzt werden, um beispielsweise per Whatsapp mitzuteilen: „Ihr Anzug ist abholbereit“ oder „Morgen ist Ihr Anprobetermin.“ Ein anderes Beispiel ist: Ich bestelle online und hole im Laden ab, oder ich kaufe im Laden und lasse mir die Ware nach Hause schicken. Oder nehmen wir die Abonnements für Socken, Bücher und Gemüse- oder Früchteboxen. All das kann ich stationär auch anbieten. Das ist crossmediales Denken, das man als Händler lernen kann und muss. Es gibt Läden, deren Einzelhandel-Azubis ihre Spotify-Playlist als Hintergrundmusik abspielen. Eine schöne Idee, die wiederum ganz andere Zielgruppen anspricht.

Gibt es Segmente im stationären Einzelhandel, für die Sie optimistischer in die Zukunft blicken als für andere?

Ich bin dort optimistisch, wo es um Haptik und Optik geht, wo Emotionen im Spiel sind und die Beratung im Vordergrund steht. Auch bei Frische, also bei Lebensmitteln, sieht es so schnell nach keiner echten Online-Konkurrenz für den Einzelhandel aus, der mit marktähnlichen Konzepten beim Kunden punktet. Ausruhen sollten sich die Händler auf diesem Vorsprung aber nicht. Die Einzelhändler müssen ihn mit guten Ideen für sich ummünzen, beispiels-

weise durch die Abo-Modelle oder Convenience-Boxen, die ich bereits erwähnt habe.

Für wie entscheidend halten Sie das Angebot an Zahlungsmethoden für den Verkaufserfolg? Gilt das für beide, also für online und analog?

Die Zahlungsmethoden sind ganz entscheidend, und zwar für beide Kanäle. Der Online-Handel bietet nun zunehmend Kauf auf Rechnung an, im stationären Handel kann ich noch immer bar bezahlen. Gerade dieses Zug-um-Zug-Prinzip empfinde ich persönlich als immensen Vorteil. Erstens falle ich nicht in Ohnmacht, wenn die über vier Wochen summierte Kreditkartenabrechnung mein Konto leerräumt, zweitens bekomme ich auch bei einer Rückgabe das Geld sofort zurück und nicht erst nach oft unbestimmter Zeit. Die Gefahr des Missbrauchs von Zahlungsmitteln und die Angst des Kunden davor, „gläsern“ zu werden, sprechen für den stationären Handel mit der Möglichkeit der Barzahlung.

Ein Laden allein macht noch kein Einkaufsparadies. Es kommt auch auf das Umfeld an. Können Kommunen den stationären Einzelhandel stärken?

Die Kommune ist für mich wie der Spieltrainer der Einzelhändler. Anstatt mehr verkehrsberuhigte Zonen einzuführen, sollte sie für mehr Parkplätze sorgen. Sonst darf bald nur noch der Paketdienst mit den Online-Bestellungen in die Innenstadt fahren. Außerdem kann die Kommune für Synergien zwischen den Händlern sorgen, beispielsweise mit einem gemeinsamen

Kassensystem, kann Impulse geben zur Liberalisierung der Öffnungszeiten, Lagerflächen oder Mietzuschüsse für Verkaufsflächen – vermietete wie leerstehende – bieten, Marktplätze zur Verfügung stellen und Loyalitätsprogramme etablieren. An einigen Orten gibt es bereits City-Manager, die sich um so etwas kümmern, in Österreich übernehmen diese Funktion oft die örtlichen Wirtschaftsgemeinschaften.

Sehen Sie politischen Regulierungsbedarf bei den dominanten digitalen Shopping-Plattformen?

Wir brauchen eine Angleichung der Angebotsbedingungen und eine Harmonisierung der Steuersysteme. Der Europäischen Union gehen zig Milliarden Euro an Steuergeldern verloren, weil die Handelsriesen anders besteuert werden als der stationäre Einzelhandel. Ich bin perspektivisch auch für einen Beitrag zur Abfallentsorgung für die im Online-Handel anfallenden Verpackungen und das Füllmaterial. Denn hier wird der Aufwand an den Kunden delegiert, der das entsorgen muss und an die Kommune, die sich um die Verwertung des Abfalls kümmern muss. Der Online-Handel ist hier bevorteilt, indem er viele Aufgaben seinen Kunden und den Kommunen überlässt. Die derzeitigen Charme-Kampagnen der großen Online-Händler sind für mich veräherlich. Sie zeugen von einem vorhandenen Bewusstsein für die Missstände und für das entsprechend schlechte Gewissen dieser Konzerne.

Das Interview führte Michael Hasenpusch.