

Dr. Michael Mirz

Branchen-Special »Handel«

Die digitalisierte Customer Journey wird Wirklichkeit



Während Händler heute mithilfe riesiger Datenbestände jeden einzelnen Aspekt des Kundenerlebnisses genauestens analysieren können, sind ihre Prozesse insgesamt oft schlecht aufeinander abgestimmt. Egal ob inkonsistente Marketingaktivitäten oder fehljustierte Kanäle – in manchen Momenten erleben Kunden echten Mehrwert, in anderen haben sie den Eindruck, dass ihre Bedürfnisse überhaupt nicht berücksichtigt werden.

Um das zu ändern, müssen Händler aus dem Alltag heraustreten und die Customer Journey aus einem neuen Blickwinkel ganzheitlich betrachten. Der Händler muss jeden Schritt der Kaufentscheidung seines Kunden kennen, einen Erlebnisbogen vom ersten bis zum letzten Schritt des Kunden schaffen und durch vernetzte Prozesse und Systeme unterstützen. Erst dann kann er die Customer Journey zu einem sehr individuellen, end-to-end optimierten Käuferlebnis machen. Und er muss auch wissen, was seinen Kunden immer wieder zurückkehren lässt. Nur so kann er langfristige Kundenbeziehungen gezielt unterstützen.

Noch nie wussten Händler so viel über die Customer Journey wie heute: wie Käufer ihre Kaufentscheidung vorbereiten, welchen Mustern sie beim Wechsel zwischen On- und Offline-Kanälen folgen, welche Versand- und Rückgabeverfahren sie bevorzugen oder welche Treuegutscheine sie am häufigsten in Anspruch nehmen. Dennoch war es noch nie schwieriger, Kunden zu binden. Warum ist das so?

Wie stimmig ist das Kundenerlebnis in der heutigen Einkaufswelt mit ihren vielen Kanälen und Kontaktpunkten? Was wünscht sich der Kunde wirklich? Und erfüllt der Händler diese Erwartungen?

Die Komplexität der Customer Journey

Nie waren Kaufvorgänge komplexer als heute. Der Handel weiß das. Früher ein linearer Prozess, ist die Customer Journey heute ein komplexes, oft unvorhersehbares Geschehen mit einer Reihe von Interaktionen, die sich auf viele Kanäle und Geräte erstrecken und weder einen eindeutigen Beginn noch ein klares Ende haben. Immerhin recherchiert fast die Hälfte der Kunden online, bevor Sie den Kauf im Laden tätigen. Rund ein Viertel der Käufer orientiert sich im Geschäft und kauft dann online. Ein Drittel recherchiert im Geschäft Produkt- und Preisinformationen mit dem mobilen Gerät. Hier ist die wirklich interessante Frage jedoch nicht, wie, sondern warum Kunden verschiedene Kanäle nutzen: Käufer machen ihre Entscheidung davon abhängig, was für sie gerade der einfachste Weg ist.

Aufbau eines neuen Customer-Experience-Zyklus

Die gebotenen Annehmlichkeiten stehen für den Kunden an erster Stelle, und der Handel muss darauf reagieren. Der Weg der Kaufvorbereitung sollte so flexibel gestaltet werden, dass er die Kundenbedürfnisse erfüllt – und gleichzeitig die Ziele und den Erfolg des Handels nicht aus dem Auge verliert.

Der neue Customer-Experience-Zyklus muss dafür fünf spezielle Phasen des Käuferverhaltens im Omnichannel berücksichtigen:

Recherche, Entscheidung, Kaufabwicklung, Überlegung und Überprüfung. Im Gegensatz zu früher beginnt oder endet die Beziehung des Händlers zu einem Kunden nicht mehr mit jedem Kaufvorgang aufs Neue, vielmehr muss der Handel Kundeninteressen kontinuierlich pflegen.

Schritt 1: Recherche

Kunden legen Wert auf eine sorgfältige Recherche vor dem Kauf – in einer zunehmend unsicheren Welt möchten sie sicher gehen, dass sie die richtige Entscheidung treffen. Nicht alle Käufer wählen den gleichen Weg für ihre Produktrecherche, und das macht es zusätzlich schwierig. Rund drei Viertel der Kunden vergleichen Preise lieber online als im Geschäft – basierend darauf scheint E-Commerce der bessere Recherche-Weg zu sein. Jedoch stellen rund die Hälfte der Verbraucher ihre Fragen zum Produkt lieber im Laden und etwa gleich viele wünschen sich Beratung und Empfehlungen durch Fachverkäufer. Also spielen auch Fachgeschäfte und ihr qualifiziertes Personal eine wichtige Funktion bei der Recherche. In dieser Phase sind Konsistenz und kontextuelle Relevanz also absolut entscheidend: Käufer möchten über alle Kanäle auf die für sie relevanten Informationen zugreifen können – und Online-Informationen sollen genauso informativ sein wie die Produktangaben im Geschäft, während sich E-Commerce genauso persönlich anfühlen soll wie die Beratung durch den Verkäufer im Laden. So können Kunden den für sie angenehmsten Kanal wählen, während sie gleichzeitig die Erfahrung machen, dass ihre Bedürfnisse erfüllt werden. Der Händler kann also seinen Kunden nicht in einen bestimmten Kanal

zwingen, nur weil es für ihn dort einfacher ist (siehe Abb. XX.1).

Dazu braucht es die richtigen Technologien, um die Stärken aller Absatzkanäle zu bündeln. Werden beispielsweise die Mitarbeiter eines Ladengeschäfts mit mobilen POS ausgestattet, können sie mit einer Fingerbewegung direkt auf die Fülle von Produktinformationen, -preisen und -verfügbarkeiten zugreifen, die online zur Verfügung stehen. Online erwartet der Käufer in der Recherche-Phase einen wirklichen Mehrwert. Der könnte aus individualisierten Empfehlungen auf der Grundlage früherer Internetbesuche und Kaufaktivitäten oder aus dem Angebot von Chat-Funktionen bestehen, über die detaillierte Fragen zu einem Aspekt gestellt werden können, der für ihn persönlich große Bedeutung hat.

Schritte 2 und 3: Entscheidung und Kaufabwicklung

Sobald ein Käufer seine Kaufentscheidung getroffen hat, kommt der »letzte Schritt im Kundenservice« ins Spiel. Spätestens hier muss der Händler sein Bestmögliches geben, um den Interessenten zum Kaufabschluss zu bewegen. Dazu

muss er dem potenziellen Käufer die richtigen Tools in die Hand geben – Tools, die eine positive Kaufentscheidung begünstigen und den Bezahlvorgang – egal ob im Laden oder online – so einfach wie möglich gestalten. Beides geht Hand in Hand. Das Konzept des letzten Schritts im Kundenservice hat im Ladengeschäft besondere Bedeutung, was mit der anspruchsvoller werdenden Rolle der Verkäuferinnen und Verkäufer vor Ort zusammenhängt, die mehr und mehr Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg von Verkaufschancen haben. Rund die Hälfte der Käufer erwirbt nach der Beratung durch einen Fachverkäufer im Geschäft ein höherwertiges Produkt und ein Drittel kauft zusätzliche Artikel ein.

Hier spielen neueste Technologien und Tools für den Laden eine bedeutende Rolle. Rund 40 Prozent der Käufer empfinden, dass mit mobilen Geräten ausgestattete Verkäufer bessere Informationen und persönlicheren Service liefern können. Auch können Käufer so den Kauf an jedem beliebigen Ort im Laden abschließen – was wiederum die Wichtigkeit von Annehmlichkeit und Mobilität unterstreicht. Kein geringer Teil der Käufer bricht den Einkauf ab, weil die Schlange vor der

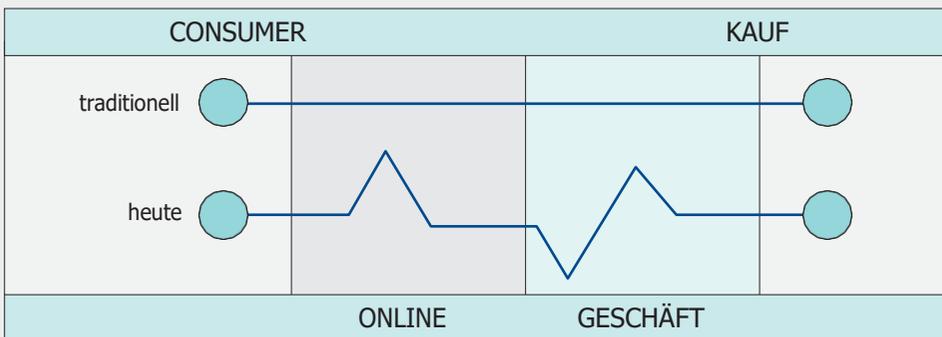


Abb. XX.1: Die Wahl des Kanals – online oder im Geschäft – erfolgt abhängig vom Grad der Annehmlichkeit

Quelle: KPSCConsulting

Kasse zu lang ist. Das trifft auch für den Online-Einkauf zu: Wenn sich die Bezahlseite zu langsam aufbaut, umständliche Authentifizierungsprozesse erforderlich sind, brechen Online-Käufer ihren Einkauf ab. Problemlose und immer schnellere, einfachere Bezahlung trägt ganz entscheidend zum erfolgreichen Geschäftsabschluss bei. Die Anzahl mobiler Bezahlvorgänge wird auf jeden Fall weiter zunehmen.

Schritt 4: Überlegung

Lieferoptionen, Fulfillment-Logistik und Rücksendungen sind nicht zu unterschätzende Elemente der Omnichannel Customer Experience. Gleichzeitig wirken sie sich direkt auf die Ertragskraft aus. Deshalb muss die Überlegungsphase bewusst in den Customer-Experience-Zyklus eingebaut werden.

Viele Händler betrachten noch immer den Zahlungsvorgang als endgültigen Geschäftsabschluss. Ein Verkauf ist aber erst dann einer, wenn der Kunde sich entscheidet, die Ware tatsächlich zu behalten, und das Geschehen nach dem Bezahlvorgang beeinflusst die Beziehung des Kunden zum Händler und die Wahrscheinlichkeit weiterer Käufe.

Besonders im Internethandel führt das, was nach der Bestellung passiert, entweder zu Upselling-Möglichkeiten oder zur Verärgerung der Kunden. Eine versandkostenfreie Lieferung beeinflusst die Kaufentscheidung und rund ein Drittel der Käufer zieht eine Bestellung, bei der Versandkosten anfallen, nicht einmal mehr in Erwägung. Auch Rücksendungen spielen eine große Rolle, die Hälfte aller Kunden bestellt grundsätzlich nicht bei Firmen, die keine versandkostenfreie Rücksendung anbieten; inzwischen erwarten be-

reits zwei Drittel die Möglichkeit, Waren über jeden Kanal zurückzugeben.

Retailer müssen über ihr gesamtes Wertangebot nachdenken: Wie beeinflusst es die einzelnen Verkäufe und wie wirkt es sich insgesamt auf die Kundenbeziehungen aus?

Warenrücksendungen sind ein gutes Beispiel für Transaktionen, die auf den ersten Blick wie ein Verlustgeschäft erscheinen, sich aber tatsächlich langfristig als Gewinn herausstellen können.

Wenn ein Neukunde fünf Artikel einkauft, von denen er vier zurücksendet, könnte er das als Beleg dafür werten, wie das Unternehmen für ihn arbeitet. Die Rücksendung ist Bestandteil seiner Recherche. Wenn der erlebte Service gut war, wird er immer wieder einkaufen, sobald er das richtige Produkt gefunden hat, das seinen Anforderungen entspricht.

Cross-Channel-Überlegung: Click and Collect – online bestellen, im Geschäft abholen –, das ist die sich in Europa am schnellsten ausbreitende Fulfillment-Methode. Die meisten Collect-in-Store-Services weltweit gibt es mittlerweile in Großbritannien. Hier bevorzugen potenzielle Käufer solche Händler, die ein kostenloses Click-and-Collect-Verfahren anbieten.

Da diese Option aus Annehmlichkeitsgründen gewählt wird, sollte das Vor-Ort-Erlebnis für den Kunden schnell und problemlos zur Verfügung stehen. Das ist nicht immer einfach in einer Zeit, in der Fachverkäufer in ihrem Arbeitsalltag ständig weitere Aufgaben übernehmen müssen. Wer allerdings die richtige Click-and-Collect-Strategie wählt, spürt den Nutzen:

Fast die Hälfte der Kunden, die ihre Bestellung im Laden abholen, schaut sich bei dieser Gelegenheit nach weiteren Produkten um, und immerhin ein Drittel kauft direkt bei der Abholung weitere

Artikel ein. Das erhöht die Chance auf zusätzliche Umsätze in der Zukunft.

Schritt 5: Überprüfung

Dieser Schritt wird im Kontext der durchgängigen Customer Experience am häufigsten übersehen. Die hohe Wettbewerbsintensität des modernen Einzelhandels erfordert es nicht nur, die Einkaufsreise des Kunden vom Anfang bis zum Ende zu optimieren, sondern vor allem auch, Anreize zu schaffen, damit die Kunden wiederkommen. Man kann also von einem zyklischen Modell ausgehen – Händler möchten Käufer kontinuierlich dazu motivieren, sogenannte Kunden fürs Leben zu werden. Viele investieren schon in Kundenbindungsprogramme. Sie betrachten diese Aktivitäten jedoch als isolierte Maßnahmen, statt zu untersuchen, wie die Interaktionen oder Transaktionen jedes einzelnen Kunden für die langfristige Wertschöpfung genutzt werden könnten. Wenn Kundenbindung gelingen soll und Umsätze steigen sollen, müssen Kundentreuekonzepte untrennbar mit Wert für Konsumenten verbunden sein.

Es gibt ein starkes Bedürfnis nach personalisierten Anreizen für den individuellen Kunden: Es wird mehr erwartet, als einfach Punkte oder Gutscheine sammeln zu können. Kunden wünschen sich personalisierte Belohnungen, die sich an ihren früheren Einkäufen und Gewohnheiten orientieren. Auch gibt es den Wunsch nach nicht transaktionsbezogenen Anreizen: Kunden wollen eine Belohnung, wenn sie in sozialen Medien Werbung für ihren Lieblingshändler machen. Sie wünschen sich eine Honorierung für abgegebene Produktbewertungen oder einen vorzeitigen Zugriff auf neue Produktkollektionen. Auch wollen sie Werbegeschen-

ke in jedem Kanal einlösen können – unabhängig davon, wo sie Punkte oder Preise gesammelt haben.

Ein leistungsstarkes Treueprogramm ist ein wirkungsvolles Mittel, die Beziehung zwischen Händlern und Kunden aufzuwerten und eine positive Markenwahrnehmung zu fördern. Es trägt außerdem dazu bei, dass Händler jeden Kauf als eine Episode im gesamten Kundenzyklus betrachten. Und mit dieser Einstellung können sie die nächste Episode einleiten: auf den Customer Lifetime Value achten und die übergeordneten Anforderungen, statt jede Transaktion als isolierte Begegnung zu betrachten. Je besser der Händler seine einzelnen Kunden kennt, umso größer wird der wahrnehmbare Wert für die Kunden.

Den neuen Zyklus aufbauen: keine Angst vor radikalen Entscheidungen

Händler müssen sich die neue Customer Journey in Phasen, aber auch als sich ständig weiter entwickelnden Prozess vorstellen. Das ist eigentlich paradox, weil es oft die Probleme mit den Prozessen sind, die die meisten Händler davon abhalten, die End-to-end-Experience zu optimieren.

Der moderne, datenorientierte Einzelhandel hat bei vielen Händlern zu der Besessenheit geführt, alle Kundeninteraktionen bis ins Kleinste zu analysieren, statt das große Ganze ihres geschäftlichen Umfelds im Auge zu behalten. Das führt bisweilen dazu, dass Zeit und Ressourcen für die Erzielung kleiner Vorteile aufgewendet werden, statt die benötigte durchgängige Agilität anzustreben, damit die unterschiedlichen Kundenerwartungen erfüllt werden können.

Zur Lösung dieses Problems müssen Händler mit der Feinjustierung der Elemente einzelner Systeme aufhören. Das funktioniert heutzutage nicht mehr. Stattdessen sollten sie einen interessierten, offenen Innovationsansatz anvisieren.

Man darf keine Angst vor radikalen Entscheidungen haben: Wenn die heute von Handelsunternehmen eingesetzten Technologien die Kundenanforderungen nicht erfüllen, wird das auch in Zukunft nicht der Fall sein. Deshalb sollten die Bemühungen und Investitionen eher in ganz neue Technologien fließen, die einen zügigen Wandel ermöglichen und Prozesse so gestalten, dass die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt stehen.

Dazu muss sich der Händler unbedingt mit den (Miss-)Erfolgen jedes einzelnen Prozesses beschäftigen. Standardprozesse müssen effizient sein. Das lässt sich relativ einfach erreichen. In diese Kategorie fallen rund 80 Prozent der Prozesse des KPS-Best-Practice-Prozesskatalogs. Händler können hier zukunftsfähige Prozesse quasi per Mausklick auswählen. Rund 20 Prozent der Prozesse im Handel sind jedoch spezifisch für ein Unternehmen und unterscheiden sich deutlich vom Wettbewerb. Der volle Fokus und die zusätzlichen Bemühungen müssen sich auf die 20 Prozent konzentrieren. Hier sind spezielle Prozess- und Technologiekompetenzen gefragt.

Diese hochwertigen Prozesse richtig zu gestalten ist entscheidend für hervorragende Kundenerlebnisse und einen reibungslosen Übergang der Konsumenten zwischen den einzelnen Phasen unseres Consumer-Experience-Zyklus. Nur in einem Umfeld, in dem Händler Prozesse und Technologie optimal nutzen, erreichen sie einen maximalen Return on Investment und langfristige Ertragsstärke.



Dr. Michael Mirz ist Vice President bei KPS. Er leitet große KPS-Transformationsprojekte mit den Schwerpunkten Omnichannel, Supply-Chain-Optimierung und Unternehmensrestrukturierung.

Innovation ins Unternehmen bringen

Viele Händler wagen den Schritt nicht. Aus Angst, dass gewählte Technologien oder der Implementierungspartner nicht die richtige Wahl für echte Innovationen sind, verharren sie in einer Art Schockstarre. Dabei müssen sie gerade jetzt in einen agilen kontinuierlichen Transformationsmodus gehen und Prozesse und Technologien radikal und innerhalb kürzester Zeit zukunftsfähig machen. Nur so können sie wirklich innovative und neue Wege gehen, ohne sich durch bestehende System- oder Prozesskomplexitäten einschränken zu lassen.

Ein verbessertes Einkaufserlebnis veranlasst eher zum Kaufabschluss und trägt zur Erhöhung des Bestellwertes bei. Und am wichtigsten ist: Zufriedene Kunden bleiben mit größerer Wahrscheinlichkeit ihren bevorzugten Einzelhändlern treu. In einer Zeit, in der Verbraucher aus allen Richtungen mit Informationen und Angeboten bombardiert werden, können der Wert von Markenbotschaftern und das Vertrauen in die Marke nicht hoch genug eingeschätzt werden.