

Marc Knoppe
Martin Wild *Hrsg.*

Digitalisierung im Handel

Geschäftsmodelle, Trends und Best Practice



Springer Gabler

Digitalisierung im Handel

Marc Knoppe · Martin Wild
(Hrsg.)

Digitalisierung im Handel

Geschäftsmodelle, Trends
und Best Practice

Herausgeber
Marc Knoppe
THI Business School
Technische Hochschule Ingolstadt
Ingolstadt, Deutschland

Martin Wild
Media-Saturn-Holding GmbH
Ingolstadt, Deutschland

ISBN 978-3-662-55256-8 ISBN 978-3-662-55257-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55257-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Der Handel zählt zu den Branchen, die aktuell am stärksten von den Auswirkungen der Digitalisierung betroffen sind. Disruptive Geschäftsmodelle, verändertes Kundenverhalten, neu hinzutretende Wettbewerber, neue Vertriebskanäle oder Handelsformate wirbeln die Branche kräftig durcheinander. Noch fühlen sich viele stationäre Händler durch die neuen Vertriebskanäle wie E-Commerce, M-Commerce oder Conversational Commerce bedroht oder gar in ihrer Existenz gefährdet. Umgekehrt haben bereits viele Kleinstbetriebe ihre Chancen in der Digitalisierung erkannt, diese aktiv genutzt und sich dadurch eine neue Erfolgsposition am Markt erarbeitet. Die Dynamik des Handels fordert aktuell ein Höchstmaß an Flexibilität, Veränderungswillen und Energie zur Neuausrichtung der Handelslandschaft. Das Zusammenwachsen von Produkten, Service und Entertainment gepaart mit dem multiplen Kaufverhalten des Konsumenten ist eine besondere Herausforderung für den Handel. Das Angebot an innovativen Techniken und die bis dato unbekanntete Technisierung des Handels stellt den stationären Handel ebenso vor besondere Aufgabenstellungen. Welche technischen Innovationen sollen genutzt werden? Wo liegt der Kundennutzen? Kann der Flächenverkauf von den innovativen Techniken überhaupt profitieren? Wie verknüpft man den stationären Handel mit dem E-Commerce? All das sind brennende Fragen, die den Handel noch die kommenden Jahre beschäftigen werden.

In der ersten Phase der Digitalisierung haben viele Händler festgestellt, dass nicht jede Innovation einen Nutzen bringt oder gar das Kundenerlebnis steigert. Sofern der Handel nicht den Kopf in den Sand gesteckt hat, in der Hoffnung das Thema E-Commerce würde vorbeiziehen, haben viele Unternehmen im Anschluss hektisch ihr Online-Business gestartet, ohne es wirklich auf die bestehende Unternehmensstrategie abzustimmen. Zwischenzeitlich dürfte es jedem klar sein, dass der Handel an der Digitalisierung nicht mehr vorbeikommt. Nun gilt es, die richtigen strategischen Weichen zu stellen und die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Steigerung des Kundenerlebnisses zu nutzen.

Dieses Werk möchte dazu beitragen, ein paar Anregungen zu bieten, wie der Wandel erfolgreich gestaltet werden kann. Vielfältige Beispiele und Anwendung sollen den Leser dazu ermutigen, sich intensiver mit der Thematik auseinanderzusetzen. Die verschiedenen

Beiträge sollen dazu dienen, über die eigene Digitalisierungsstrategie nachzudenken und sich von internen Zwängen zu befreien, um sich erst einmal über die Chancen und Risiken der Digitalisierung klar zu werden.

Wir würden uns freuen, wenn die Inhalte des Buches dem interessierten Leser, Führungskräften und Praktikern wertvolle Tipps für die Weiterentwicklung der eigenen Digitalisierungsstrategie liefern würden. Jeder Beitrag enthält wertvolle, pragmatische Ideen, Hinweise und erfolgreiche Beispiele, die der geneigte Leser für sich nutzen kann. Alle Beiträge sind geprägt von langjährigen Erfahrungen, Best Practice, empirischen Forschungsergebnissen und Expertenwissen der Verfasser.

In diesem Zusammenhang danken wir ganz besonders allen Autoren für die wertvollen Beiträge und das Engagement, ihre Erfahrungen in den unterschiedlichsten Formen weiterzugeben. Besonders danken möchten wir Barbara Roscher sowie Jutta Hinrichsen vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit.

Wir, die Autoren und Herausgeber, freuen uns, wenn das eine oder andere Beispiel Ihnen Inspiration gibt, den steinigen Weg der Digitalisierung zu ebnen.

Marc Knoppe
Martin Wild

Inhaltsverzeichnis

Kundenerlebnis und digitale Innovationen als Treiber erfolgreicher Geschäftsmodelle	1
Marc Knoppe	
Seamless Shopping – komplett digital, über alle Kanäle hinweg – ein Fallbeispiel	29
Martin Wild	
Die Verzahnung von Online- und Offline-Handel: Online finden, im Geschäft kaufen	41
Thilo Grösch und Michael Wendt	
Mit Virtual Promoter zum Point of Experience	59
Albrecht Metter	
Digitalisierung fördert die Kundenberatung auf der Fläche – Fachwissen wird durch Prozesswissen ersetzt	79
Alexander P. Frech	
Digitalisierung im Retail After Market – Chance und Risiken	97
Carsten Ungrade	
Services im durch die Digitalisierung beeinflussten Handel – Eine kundenorientierte Sichtweise	115
Stefan Rock	
Ensuring ROI in Digital Commerce Projects	137
Jens Wulfken	
Mögliche Auswirkungen von Digitalisierung auf die Organisation von Handelsunternehmen	149
Thomas Vogler, Jens-Peter Labus und Oliver Specht	

Lieferdienste – Profilierungsmöglichkeiten im durch die Digitalisierung beeinflussten Handel – Eine länder- und branchenspezifische Gegenüberstellung	173
Stefan Rock	
Same Day Delivery – durch digitale Prozesse den lokalen Standort skalierbar als Wettbewerbsvorteil nutzen – Praxisbeispiele	197
Michael Löhr und Andreas Schäfer	
Handel im Wandel durch virtuelle und erweiterte Realitäten	223
Daniel Seidl	
Marke, Pricing und Service als Kernelemente einer Digitalisierungsstrategie	235
Marc Knoppe	

Mitarbeiterverzeichnis

Dr. Alexander P. Frech Klosterneuburg, Österreich

Thilo Grösch LocaFox GmbH, Berlin, Deutschland

Prof. Dr. Marc Knoppe Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland

Jens-Peter Labus Ingolstadt, Deutschland

Michael Löhr Tiramizoo GmbH, München, Deutschland

Albrecht Metter AMERIA GmbH, Heidelberg, Deutschland

Prof. Dr. Stefan Rock Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland

Andreas Schäfer Tiramizoo GmbH, München, Deutschland

Daniel Seidl Innoactive GmbH, München, Deutschland

Oliver Specht Ingolstadt, Deutschland

Dr. Carsten Ungrade Ingolstadt, Deutschland

Prof. Dr. Thomas Vogler Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland

Michael Wendt LocaFox GmbH, Berlin, Deutschland

Martin Wild Media-Saturn-Holding GmbH, Ingolstadt, Deutschland

Jens Wulfken Inviqa GmbH, München, Deutschland



Kundenerlebnis und digitale Innovationen als Treiber erfolgreicher Geschäftsmodelle

Marc Knoppe

Inhaltsverzeichnis

1	Der Einzug der Technik im stationären Handel	2
2	Kundenerlebnis vor Technik	18
3	Der Konsument als Treiber der Digitalisierung	20
4	Was wäre, wenn Amazon den Kunden nicht in den Mittelpunkt gestellt hätte	25
	Literatur	26

Zusammenfassung

Erfolgreiche Geschäftsmodelle im nationalen und internationalen Handel basieren auf einer Omni-Channel-Strategie, die es dem Kunden erlaubt nahtlos („seamless“) zwischen den Vertriebs- und Kommunikationskanälen hin- und herzuspringen. Führende Händler haben erkannt, dass das Heilmittel nicht in der Technologie oder der digitalen Innovation per se liegt, sondern in einer Omni-Channel-Strategie, die das Kundenerlebnis, den damit verbundenen Kundennutzen und die Kundenperspektive in den Mittelpunkt rückt. Diese strategische Sichtweise ist der entscheidende Erfolgsfaktor für den richtigen Einsatz digitaler Innovationen gepaart mit höherem Profit.

M. Knoppe (✉)

THI Business School, Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland

E-Mail: marc.knoppe@thi.de

1 Der Einzug der Technik im stationären Handel

Künstliche Intelligenz, Roboter, Chatbots, Machine Learning, Virtual Reality oder Conversational Commerce sind nur einige Buzzwords, die die Digitalisierung hervorbringt. Jeder kennt mittlerweile die Bilder von ersten Robotern im Geschäft, die Auskünfte erteilen oder den Kunden durch den Laden begleiten. Liegt die Zukunft des Handels „in den Händen der Roboter“, die mit künstlicher Intelligenz in der Lage sind, die Kunden besser zu bedienen? Liefern sie vielleicht mehr soziale Kompetenz, als es ein Verkäufer oder eine Verkäuferin jemals könnte? Will der Konsument in einer virtuellen Welt einkaufen? Ist es das, was der Konsument möchte? Welche Vorteile liefern Roboter, Chatbots, künstliche Intelligenz und all die technischen Innovationen im Handel wirklich? Wo lassen sie sich einsetzen? Wie verbessern Sie das Kundenerlebnis? Reduzieren sie Kosten und optimieren Prozesse? Verbessern sie die Flächenbewirtschaftung oder handelt es sich nur um Spielereien, die keinen wirklichen Bezug zur Realität haben? Wie wird die Zukunft des Handels aussehen? Werden wir in kühl gestalteten, virtuell beherrschten Räumen von Cyborgs bedient oder werden Roboter eher ein integraler Teil moderner Handelskonzepte sein, deren Stärke immer noch auf der sozialen Kommunikation zwischen Mensch und Mensch basiert?

Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird die digitale Revolution die heute bekannten Betriebsformen des Handels, das Kundenverhalten und die Gesellschaft radikal verändern. Aktuell durchleben wir einen ähnlichen Prozess des Wandels wie ihn die erste industrielle Revolution hervorgebracht hat. Der Handel als einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige kann diesen Wandel aktiv, zukunfts- und gesellschaftsgerecht gestalten. Dabei gilt es, den Konsumenten aufmerksam zuzuhören und nicht technikhörig der Kybernetik erster und zweiter Ordnung zu folgen, sondern sich bewusst zu machen, dass am Ende des Tages nur der zufriedene Kunde zählt und nicht die Technik um der Technik willen selbst zu implementieren ist. Es gibt vielfältige Beispiele großer und kleiner Händler, die die Digitalisierung hervorragend meistern. Der Handel sollte auch die Chance nutzen, von den guten und schlechten Seiten der Megakonzerne wie Amazon, Apple oder Google zu lernen, diese jedoch nicht zu kopieren, sondern passend zum eigenen Unternehmen und seiner Umwelt eigene Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

1.1 Macy's Inc. und Devlyn Opticals Erfolgsrezepte – Transparente Warenlogistik als Kundenerlebnis

Ob Multichannel, Omnichannel, E-Commerce oder stationärer Handel, die Konsumenten erwarten von jedem Händler zu jeder Zeit, genau zu wissen, wo sich seine Waren befinden, welche Artikel aktuell am Lager sind, welche sich gerade auf dem Weg zum Kunden oder schon wieder auf dem Rückweg befinden. In der Vergangenheit mag dies im stationären Handel eine untergeordnete Rolle gespielt haben, heute entpuppt sich eine intransparente Lagerhaltung als Wettbewerbsnachteil, da die Kunden viel gezielter nach

Produkten suchen und die Lieferfähigkeit bzw. die Transparenz über Lagerbestände und Liefer- oder Abholfähigkeit ein entscheidendes Kaufkriterium für den Kunden sind.

Nach wie vor scheuen sich die meisten Händler aus Kostengründen in RFID-Technologien zu investieren. In der Vergangenheit fanden sich vielfältige Ausreden zur Einführung der RFID-Technologie, heute ist es geradezu ein unverzichtbares Werkzeug der Digitalisierung, eine strategische Entscheidung, um erfolgreich zu sein. Obwohl die Lagertransparenz in hohem Maße den Digitalisierungserfolg beeinflusst, ist es umso erstaunlicher, dass sich die Bereitschaft zur Einführung von RFID nur geringfügig verändert hat. Abb. 1 zeigt, dass der Integrationsanteil digitaler Technologien in der Europäischen Union nach wie vor auf einem niedrigen Niveau liegt. Die Nutzung von RFID-Technologien bewegt sich auf dem gleichen Niveau wie 2014. Nur 3,9 % der Unternehmen der Europäischen Union haben dies als digitales Werkzeug erkannt und entsprechend eingeführt. Deutschland liegt mit 4,0 % nur knapp darüber. In den USA haben dagegen bereits 2013 gut 52 % der Unternehmen die RFID-Technologie eingeführt und damit ein wichtiges Must-Kriterium zur Digitalisierung im Handel abgearbeitet (vgl. European Commission 2017).

DESI Dimensionen „Business Digitisation“	EU28: 2017	EU28: 2016	D: 2017	D: 2016	USA: 2013
Electronic Information Sharing	36%	36%	56%	56%	36%
RFID	3,9%	3,9%	4,0%	4,0%	52%
Social Media	20%	18%	18%	15%	43%
E-Invoices	18%	k.A.	16%	14%	k.A.
Cloud	13%	k.A.	9%	k.A.	k.A.

Abb. 1 DESI (DESI-Dimensionen werden genutzt, um den Stand der digitalen Transformation in den Ländern der Europäischen Union zu messen. DESI [Digital Economy und Society Index] ergibt sich aus den Blöcken „Business Digitisation“ und „eCommerce“. Business Digitisation umfasst die Dimensionen: Electronic Information Sharing, RFID, Social Media, eInvoices und Cloud. eCommerce umfasst die Dimensionen: SMEs Selling Online, eCommerce Turnover und Selling Online Cross-border. Business Digitisation und eCommerce geben damit den Grad der Integration digitaler Technologien in den Unternehmen an. Parallel gibt es einen I-DESI zum Vergleich der Länder auf internationalem Niveau (vgl. Europe’s Digital Progress Report 2017, S. 71; vgl. International Digital Economy and Society Index [I-DESI] 2016, S. 25–27) Dimension Business Digitisation: Stand der Integration digitaler Technologien im Vergleich Europäische Union und USA – Integration of Digital Technology (vgl. Europe’s Digital Progress Report 2017, S. 71; vgl. International Digital Economy and Society Index [I-DESI] 2016, S. 25–27)

DESI Dimensionen: „E-Commerce“	EU28: 2017	EU28: 2016	D: 2017	D: 2016	USA: 2013
SMEs Selling Online % SMEs	17%	16%	26%	24%	28%
E-Commerce % SME turnover	9,4%	9,4%	7,0%	9,6%	20%
Selling Online Cross-border % SMEs	7,5%	7,5%	9,2%	9,2%	k.A.

Abb. 2 DESI Dimension eCommerce: Stand der Integration digitaler Technologien im Vergleich Europäische Union und USA – Integration of Digital Technology (vgl. Europe’s Digital Progress Report 2017, S. 71; vgl. International Digital Economy and Society Index [I-DESI] 2016, S. 25–27)

In Abb. 2 findet sich der Anteil an SMEs (Small and Medium-sized Enterprises), die bereits 2017 online verkauft haben. Der Anteil an SMEs in den USA erreichte bereits 2013 28 % (aktuellere Zahlen nicht verfügbar). Es ist also davon auszugehen, dass der Anteil 2017 deutlich höher lag als in Deutschland. Ein außergewöhnliches Ergebnis ist, dass in Deutschland 26 % der KMUs die Chancen des E-Commerce nutzen und damit weit über dem europäischen Durchschnitt von 17 % liegen. Während Großunternehmen und Kleinstbetriebe gute Digitalisierungsstrategien aufweisen, fehlt es bei mittelständischen Unternehmen mit 10 bis 249 Mitarbeitern an strategischen Ansätzen zur Digitalisierung. Der Mittelstand läuft damit Gefahr, den digitalen Anschluss zu verpassen (vgl. European Commission 2017).

Macy’s Inc. als führender Premium-Omni-Channel-Händler und Eigentümer von Bloomingdale’s in den USA möchte stets wissen, wo sich die Artikel des Unternehmens befinden. Die Ware permanent zu tracken, trägt nicht nur dazu bei, den Kunden den besten Service zu liefern – parallel unterstützt es die Wertschöpfung im Unternehmen. Macy’s Inc., größter Warenhausbetreiber in den USA, hat massiv in RFID investiert. Nur wenige Bereiche wie kosmetische Produkte und Schmuck wurden bei der Einführung außen vor gelassen. Hintergrund der Vernachlässigung dieser Segmente waren die unpassenden Tags, die nicht geeignet waren, um die einzelnen Sortimente Schmuck und Kosmetik sinnvoll mit Artikeln zu bestücken. Macy’s Inc. plante bis Ende 2017 alle Artikel, inklusive Kosmetik und Schmuck, mit RFID-Tags zu versehen. Macy’s Ziel, den kompletten Waren- und Lagerbestand bis Ende 2017 zu 100 % mit RFID-Tags auszustatten und die immensen Wertschöpfungsvorteile der altbekannten RFID-Technologie zu nutzen, resultierte aus den Erfahrungen, die Nachfrage in der Vergangenheit nur unzureichend gedeckt

zu haben. RFID schafft die Basis, die Nachfrageimpulse deutlich besser zu analysieren und zu interpretieren. Des Weiteren erhöhen sich die Servicelevels in den Vertriebskanälen und -netzwerken, das Kundenerlebnis an den Touchpoints steigt und der Verkauf wächst dramatisch: steigende Liefergenauigkeit, reduzierte Durchlaufzeiten und bessere Einschätzungen der Warenrücksendungen sind nur ein Element des zunehmenden Servicegrades und der damit verbundenen Kundenzufriedenheit, da die Kundenbedürfnisse schneller und besser bedient werden können (vgl. Smith 2017a).

Honeywell, ein weltweit bedeutender amerikanischer Chemie-, Transport- und Technologiekonzern, forscht an Lösungen, die es erlauben, die Supply Chain mit der Handelsumgebung zu verheiraten. Beispielsweise hat Honeywell eine Produktlinie, genannt „Connected-Retail“, herausgebracht, die speziell konzipiert wurde, um das sogenannte „Voice-directed-Picking“ in den Einzelhandel zu bringen. Ziel ist es, abzuschätzen wie lange das Order Fulfillment dauert. Parallel soll damit die Lagergenauigkeit, der Onlinekauf in Verbindung mit dem Pay-in-store und dem zusammenhängenden Order Fulfillment verbessert werden. Dadurch können strategische Wettbewerbsvorteile des stationären Handels ausgebaut und intensiv genutzt werden, denn kein Amazon, kein UPS und keine DHL, egal welche Liefersysteme sie verwenden, können so schnell liefern wie ein ortsansässiger Händler. Auch hier ist die RFID-Technologie ein Schlüsselement zum erfolgreichen und schnellen Order Fulfillment, zur Nutzung der stationären Wettbewerbsvorteile in puncto Lieferfähigkeit, der damit vernetzten Kundenbetreuung sowie dem Aufbau wichtiger und nützlicher Kundeninformationen, die on- und offline sofort zur Verfügung gestellt werden können. Ein weiteres Einsatzgebiet der RFID-Technologie liegt im Bereich der Identifikation falsch platzierter und/oder abgelegter Waren und Produkte im Laden. Mit den passenden Endgeräten und gut ausgebildeten Verkäufern, die sich damit mehr um den Verkauf und weniger um die Warenorganisation kümmern können, steigt der Kundenservice. Produkte können auch verkauft werden, die nicht mehr am richtigen Platz liegen. Die Verkaufsmannschaft setzt sich nicht der Peinlichkeit aus, dass zwar Ware vorhanden ist, diese aktuell jedoch nicht auffindbar ist. Weiter kann sich der Flächenverkauf stets um den Kunden kümmern, ohne unnötige Suchzeiten im Lager zu verbringen. Der Verkaufsprozess gewinnt dadurch eine andere Dimension, die letztendlich zu höheren Umsätzen und Gewinnen sowie zu zufriedenen Mitarbeitern führen wird, sofern die Vergütungssysteme entsprechende Verkaufsansätze honorieren. Dies dürfte zu einer Teillösung des „Flächenproblems“ führen. Ein Kernproblem des stationären Handels liegt in der Tatsache, dass der Großteil der Zeit für das Suchen oder Einräumen von Waren verschwendet wird, anstatt sich dem Verkauf zu widmen. Im B2B-Vertrieb würde niemand auf die Idee kommen, die teuren Vertriebsmitarbeiter ins Lager zu schicken, sondern man schafft stets Raum für die Akquise, Beratung und das Closing der Verträge (vgl. Smith 2017a; vgl. Roland Berger 2016; vgl. PWC 2016).

Tesco, die größte britische Supermarktkette mit internationalen Niederlassungen und Supermärkten in China, Japan, Türkei, Ungarn, USA und anderen Ländern, konnte durch die erfolgreiche Einführung von RFID die Komplementierung des Lagers mit Hilfe von Robotern auf eine Stunde reduzieren, wogegen die Mitarbeiter sieben Stunden

benötigten. Die Produktivität des Verkaufspersonals konnte dadurch massiv gesteigert werden, da die Verkaufsmannschaft von lästigen Lagerarbeiten befreit wurde. Aktuelle Studien zeigen, dass ca. 10 bis 30 % der Arbeitszeit der Vertriebsmitarbeiter im stationären Handel mit Lagerarbeiten verbracht werden. 10 bis 30 % weniger Zeit, die dem Kunden gewidmet werden könnte. Parallel führt der Einsatz der Roboter zur Reduktion der Fehlerquote, der Erhöhung der Lagerdrehung sowie der Sicherstellung, dass jeder Artikel im Bereich des Restockings der Ware wieder am richtigen Platz ist. Je nach Branche und Konzept des stationären Handels liegen die Zeitanteile der Vertriebsmitarbeiter, die mit Lagerarbeiten verbracht werden, zwischen 7 und 48 % der Arbeitszeit. Erste Schätzungen gehen davon aus, dass die Durchlaufzeiten durch den Einsatz von RFID-Technologien in Verbindung mit künstlicher Intelligenz und Robotern um ca. 30 % gesenkt werden könnten (vgl. Roland Berger 2016, S. 10).

Devlyn Optical, ein multinationaler Optiker mit über 880 Einzelhandelsgeschäften und mehr als 4000 Mitarbeitern in El Salvador, Guatemala, Mexico und den Vereinigten Staaten hat einen hohen Marken- und Servicebekanntheitsgrad bei seinen hispano-amerikanischen Kunden, dennoch machte Devlyn Optical 2015 der wachsende Trend der steigenden E-Commerce Anforderungen Sorgen. Obwohl Devlyn Optical eine starke Onlinepräsenz und ein ausgefeiltes Omni-Channel-Konzept aufwies, führte die fehlende Lagertransparenz zu Unmut bei den Kunden. Devlyn Optical stellte fest, dass bei fehlender strategischer Integration der Lagerbestände in sein Omni-Channel-Konzept besser integrierte Wettbewerber an ihnen vorbeiziehen würden. Wettbewerber waren zu diesem Zeitpunkt bereits in der Lage, dem Kunden über alle Kanäle eine durchgängige Lagertransparenz zu bieten, was insbesondere mit einer größeren Produktauswahl sowie einer umfassenden Lagerkontrolle im stationären Bereich verbunden war. Devlyn Optical erkannte, dass die fehlende Warentransparenz das Kundenerlebnis reduzierte und dem Wettbewerb Wettbewerbsvorteile brachte. James Prewitt, Vizepräsident Produktmanagement der JDA Software Group, führender Anbieter von Softwarelösungen im Bereich Supply Chain und Retail, konstatiert, dass technische Lösungen für den Handel isoliert für unterschiedliche Vertriebskanäle wie dem stationären Handel, den Bereich E-Commerce oder Mobile Commerce entwickelt wurden und werden, was für den Einzelhandel zum Wettbewerbsnachteil mutiert, da eine strategische und operative Integration ins Tagesgeschäft nur mit hohem zusätzlichem Aufwand und unter extremen Kosten gelingt (vgl. Knudson 2017, S 36). Folglich ist es von hoher Bedeutung, eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, die die Ziele und Vorstellungen der langfristigen Unternehmenspolitik abbildet, sicherstellt und dazu beiträgt, die strategischen Vorgaben zur Struktur und abteilungsübergreifenden Integration digitaler Möglichkeiten offenlegt. Die folgenden Fallbeispiele verdeutlichen dies anschaulich.

Devlyn Optical war klar, dass dies früher oder später zu Kunden- und Umsatzverlusten führen würde. Schnell erarbeitete man mithilfe externer Berater, dass die Lagerbestände im stationären Handel zu flach und limitiert waren. Weiter bestand die Problematik, dass das On- und Offline-Sortiment unterschiedliche Artikel enthielt. Die strategische Lösung war, die beiden Sortimente zu verschmelzen und sowohl online als auch stationär zur Verfügung zu stellen. Die Stores waren eher regional orientiert, d. h. das Produktsortiment

bezog sich auf regional bekannte oder bevorzugte Marken, dennoch konnten damit nicht alle Kundenwünsche abgedeckt werden – auch besondere Styles oder Farben zu liefern, obwohl sie im gesamten Lagerbestand von Devlyn Optical verfügbar gewesen wären, erfüllte man nicht. Devlyn Optical entschied, dem Kunden on- und offline, den vollständigen Lagerbestand sichtbar zu machen. Über eine bestehende Magento¹-Plattform entwickelte Devlyn Optical eine Komplettlösung. Ende Oktober 2016 rollte man diese in sechs Geschäften aus. Entscheidend war, dass nicht nur die Kunden ein durchlässiges System bekommen sollten, sondern auch die Mitarbeiter davon profitierten sollten, um die Beratungsqualität im stationären Handel zu erhöhen. Die Nutzung sollte einfach zu bedienen und ohne den Verkaufsprozess zu unterbrechen nutzbar sein. Im Gegensatz zu vorher konnten nun Kunden und Mitarbeiter direkt sehen, welche Produktmodelle in welchem Geschäft, in welchem Lager oder sonst wo verfügbar waren. Diese Lagertransparenz ließ die Absätze entsprechend ansteigen. Im Rahmen der Digitalisierung führte man das Verkaufstraining ebenso online durch. Die Schulung erfolgte über Videos und Chats kombiniert mit einem Mentor, der pro Verkaufsgebiet für Fragen zur Verfügung stand.

Problematisch war jedoch, dass man übersehen hatte, die Verkaufszuwächse zuzuordnen, d. h. die Verkäufe stiegen zwar an, jedoch hatte man keine Lösung geschaffen, die Verkäufe zu bewerten. Schrieb ein Geschäft eine Order, deren Ware jedoch aus einem anderen Store geholt wurde, gab es keine Regeln zur Verteilung der Umsatzanteile und der Aufwände. Erst in der Umsetzung erkannte man, dass der eine Store den Verkauf getätigt hatte, der andere Store dafür die Arbeit des Pickens und Verpackens zu erfüllen hatte.

Wie sollten nun die Kosten bzw. die Verkaufsprovisionen aufgeteilt werden? Es wäre unfair, die Wertschöpfung nicht verursachungsgerecht zu verteilen. Devlyn Optical entwickelte ein Konzept, nachdem alle Beteiligten ihren Wertschöpfungsbeitrag ermitteln können. Zur Ermittlung des Wertschöpfungsbeitrags verabschiedete sich Devlyn Optical von der Kompensation, die sich ausschließlich auf den Verkauf bezog. Devlyn Optical hat ein spezielles Wertschöpfungsmodell entwickelt, das sich auf das Kundenerlebnis fokussiert und anhand dessen die Deckungsbeiträge verteilt werden. Abb. 3 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den beteiligten Devlyn Optical Stores und der Kennzahl „Kundenerlebnis“ als Wertschöpfungsbeitrag.

Devlyn Optical tat gut daran, den ersten Rollout auf sechs Geschäfte zu begrenzen, um zu lernen und die Komplexität, die 1200 Filialen mit sich bringen, zu reduzieren. Ein erstaunliches Ergebnis nach Einführung der Lagertransparenz war, dass die Conversion Rate der eigenen Stores um 150 % im Vorjahresvergleich anstieg. 10.000 Artikel waren sichtbar geworden, wogegen zuvor pro Store ca. 500 Artikel angeboten wurden. Es fällt nicht schwer, sich vorzustellen, dass das Kundenerlebnis entsprechend gesteigert werden konnte. Um den Kunden eine bessere und personalisierte Beratung zu geben, bekamen die Mitarbeiter nicht nur ein spezielles Training, sondern Devlyn Optical nutzt die verschiedenen Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz, um eine bessere Zuordnung der Produkte zum Kunden zu gewährleisten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt hier im

¹Magento ist eine führende Open-Source-Onlineshopsoftware.

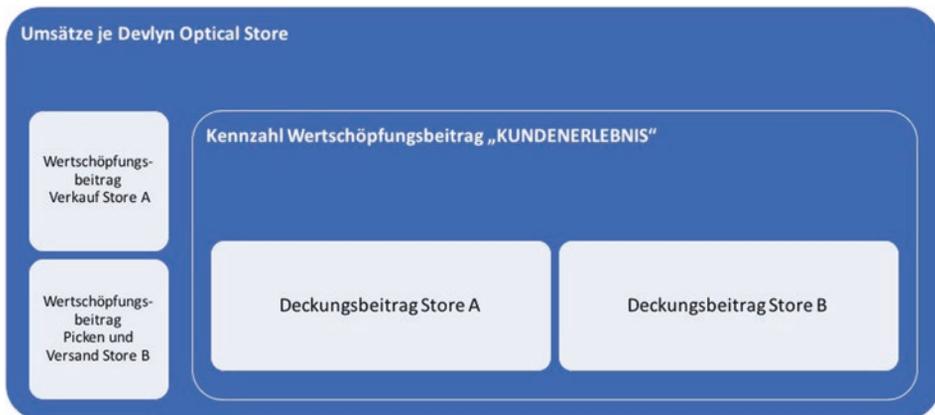


Abb. 3 Zerlegung des Wertschöpfungsbeitrags anhand des „Kundenerlebnisses“ anstelle der klassischen Verkaufsprovision. (Eigene Erstellung)

Aufbau der richtigen und umfangreichen Produktinformationen, die im zweiten Schritt mit den Kundendaten verbunden werden (Morell 2017b; Accenture 2015).

Es sind nicht alleine die Technologien wie RFID, künstliche Intelligenz oder sonstige digitale Innovationen, die diese Erfolge hervorbringen, sondern der operative und strategische Informationsvorsprung, der sich aus der digitalen Analyse sowie der Verknüpfung von Logistik- und Kundendaten ergibt. Es geht nicht um eine Ansammlung von Big Data, sondern der strategischen und operativen Interpretation der Daten, die es ermöglicht, eine wohl formulierte Unternehmensstrategie zur Digitalisierung zu entwickeln und zu implementieren. Die Innovationen und Möglichkeiten der Digitalisierung im Handel eröffnen neue Dimensionen der Wertschöpfung. Wertschöpfungselemente wie Logistik sind keine reinen Back-Office-Funktionen mehr, sondern besitzen wesentliche Wertschöpfungstreiber, die es gilt transparent zu machen. Die schnelle Verfügbarkeit – zu wissen wann das gewünschte Produkt beim Kunden eintrifft oder wo es vielleicht sofort abholbereit zur Verfügung steht – steigert das Kundenerlebnis und damit den Absatz deutlich. Folglich bedarf es einer komplexen Vernetzung der Wertschöpfungsaktivitäten im Rahmen eines integrierten Omnichannel-Konzeptes, das alle Wertschöpfungselemente aus der Kundenperspektive betrachtet und miteinander verknüpft. Produkte und Services können heute nicht mehr über getrennte Kundenansprache und Einzelfalllösungen vertrieben werden, sondern müssen im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzeptes über vernetzte und integrierte Marketing-, Service- und Kommunikationskanäle angeboten werden. Die Verkaufsflächen im stationären Einzelhandel werden nicht mehr nur Verkaufsplätze, Showrooms und Front-End sein, sondern Distributionszentren und Kundentreffpunkt zugleich.

1.2 In-Store>Returns by DHL und Halfords, In-Car-Delivery by Volvo

Eine Studie der NRF (National Retail Federation USA, weltgrößter Einzelhandelsverband) in 2017 hat gezeigt, dass 68 % der Konsumenten Click&Collect als Kundenerlebnis bezeichnen und die Erwartungshaltung der Kunden nach vollständig durchlässigen Vertriebs- und Kommunikationskanälen („Seamless Channels“) weiter steigt. Die Studie brachte ebenso zutage, dass der Handel in den USA immer noch zu über 90 % durch den stationären Handel repräsentiert wird, obwohl die Digitalisierung in den USA deutlich weiter vorangeschritten ist als in Deutschland. Die Studienergebnisse lassen auch den Schluss zu, dass sich das Kaufverhalten stark verändert hat, da zwischenzeitlich 74 % der Kunden gezielt ein Geschäft aufsuchen, um ein bestimmtes Produkt zu kaufen, es vorher anzufassen, zu sehen oder zu testen (Cullen 2017) – es geht nicht um den günstigsten Preis. Auf das veränderte Informationsverhalten und den Wissensvorsprung des Konsumenten muss sich der stationäre Handel auch in Deutschland einstellen. Das neue Kundenverhalten eröffnet vielfältige Chancen für neue Informations- und Serviceaspekte, die den stationären Handel als unabdingbares Kernelement einer Omnichannel-Lösung in den Mittelpunkt rücken. An der Stelle gilt es zu betonen, dass es keine Entscheidung für das Thema E-Commerce und gegen den stationären Handel gibt, sondern nur noch die Frage zu beantworten ist, wann die bestehenden Vertriebs- und Kommunikationskanäle eines Händlers digital miteinander verbunden sein werden, um ein durchgängiges Kundenerlebnis entlang der Customer Journey zu gewährleisten. In-Store Returns und In-Car Delivery sind nur zwei Beispiele von vielen, wo sich neue Chancen und Formate im stationären Handel ergeben. Physische Return-Locations für Onlinekunden, die ihre bestellten Waren nicht selbst zurücksenden wollen, sondern in einem Shop abgeben möchten, sprießen in den USA und in Großbritannien gerade wie Pilze aus dem Boden. Interessant zu beobachten ist, dass nicht nur Markt Giganten wie Amazon oder typische Logistikunternehmen wie DHL entsprechende Return Locations eröffnen, sondern ein kooperatives Netzwerk aus mittelständischen Unternehmen, stationären Händlern und Onlinemarktplätzen entsteht. Generell ist festzustellen, dass auch Wettbewerber sich annähern und im Schulterschluss versuchen, durch Kooperation statt durch Konkurrenz die Digitalisierung zu meistern.

Happy Returns zählt zu den innovativen Return Locations und arbeitet in den USA mit verschiedenen Händlern und Shopping Malls eng zusammen. Je nach Einzelfall eröffnet Happy Returns einen eigenen kleinen Paketabgabeshop oder nutzt die bestehenden Conciergeeinrichtungen der Shopping Malls. Die Partner von Happy Returns müssen in der Lage sein, die Waren physisch zurückzunehmen, dem Kunden das Geld sofort zurückzuerstatten und die Waren entsprechend an den originären Händler zurückzusenden. Im Hintergrund baut Happy Returns passende Serviceverträge mit Einzelhändlern der USA auf, um das Netzwerk auszubauen. 2015 wurden in den USA Waren im Wert von mehr als 260 Mrd. US\$ retourniert. Eine typische Rücksendequote im stationären Handel liegt in den USA zwischen 5 und 10 %. Im Onlinebusiness ist die Quote drei bis

viermal so hoch. Warenretouren bedeuten nicht nur Mühe für den Kunden, sondern ebenso Out-of-Stock für den Händler. Eine Umfrage von Happy Returns hat ergeben, dass 40 % der befragten Kunden bestimmte Produkte nicht gekauft haben, da ihnen der Aufwand im Falle einer Retoure zu hoch war. Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil liegt also darin, dass Happy Returns den Kunden bei der Rückgabe der Waren sofort ihren Kaufpreis zurück-erstattet. Der Kunde muss folglich nicht Tage oder Wochen lang warten bis er sein Geld erhält (Giesen 2017; Happy Returns 2017, <https://www.happyreturns.com/press>).

Doddle Shops in Großbritannien verfolgen ein etwas anderes Konzept, indem sie als Sammelpunkt fungieren und dem Onlineshopper die Chance bieten, die bestellten Waren auf dem Heimweg oder während der Mittagspause im Doddle Shop abzuholen. Dabei kann nicht nur die Ware abgeholt werden, sondern es bestehen in verschiedenen Filialen auch Möglichkeiten, Bekleidung anzuprobieren und bei Nichtgefallen umgehend zurück-zusenden. Die Doddle Shops finden sich in der Nähe von Bahnhöfen und Zugstationen. Einzelhändler schließen einen Servicevertrag mit Doddle Shops und profitieren von zusätzlichen Präsenzen, schnelleren Lieferzyklen sowie dem Fulfillment durch Doddle Shops. Mehr als 54 % der Briten haben 2017 eine Form der In-Store-Return-Konzepte genutzt (Doddle 2017, <https://www.doddle.com/press>).

DPDs Pick-up Parcel Shop in Großbritannien ist eine Weiterentwicklung des erfolgreichen DPD „Follow My Parcel Service“. DPD hat ein Konzept für Einzelhändler entwickelt, das es erlaubt, Ware bei einem bestimmten Händler zu kaufen und dann im Geschäft eines anderen Partnerhändlers abzuholen. Halfords, britische Einzelhandels-kette für Fahrrad- und Automobilteile sowie Rundumvorsorgung in diesem Markt-segment, war der erste Händler, der das DPD-Konzept umgesetzt hat. Die Idee dahinter ist, dass der Kunde bequem sein Paket in einem anderen Laden abholen kann, dadurch zusätzliche Kundenfrequenz erzeugt wird und Cross-Selling-Effekte generiert werden. DPD hat sich gut 2500 Pick-up Shops in ganz Großbritannien zum Ziel gesetzt. Halfords ist mit 351 eigenen Shops eingestiegen, gefolgt von The Rowlands and Numark, einer Apothekenkette, die weitere 683 Geschäfte ins Netzwerk einbringt. DPD hat das Netzwerk derart entwickelt, dass der Konsument im Umkreis von 10 min Autofahrt einen örtlichen Abholshop erreichen kann. Parallel hat DPD darauf geachtet, dass die teilnehmenden Händler auch Geschäfte direkter Wettbewerber auf Wunsch als Pick-up Parcel Shop ausschließen können (Rigby 2015).

Volvo – Delivery-at-car ist das erste Partnerkonzept, das es erlaubt, Bestellungen direkt in seinen Volvo-Kofferraum (ab dem Baujahr 2012) liefern zu lassen. Aktuell ist das Konzept nur in Schweden, Norwegen und der Schweiz verfügbar. Anhand eines Partner-liefernetzwerkes kann der Kunde seine Onlinebestellungen über die Funktion „Volvo In-car-Delivery“ direkt in den Kofferraum seines Fahrzeugs liefern lassen. Die Nutzung des Systems ist kostenfrei. Der Kunde bestimmt Zeit und Ort der Belieferung. Der Logistiker erhält für einen begrenzten Zeitraum einen digitalen Zugangscode, um den Kofferraum zu öffnen und die Waren in den Kofferraum zu liefern. Über die zugehörige Volvo-App ist die Belieferung und Bestellung jederzeit nachvollziehbar. Zusätzlich

sind die Einkäufe über eine spezielle Versicherung zwischen zwölf bis vierundzwanzig Stunden nach der Lieferung gegen Diebstahl versichert (vgl. Volvo 2018).

Diese wenigen Beispiele zeigen ebenso, dass das Kundenerlebnis und der Convenience-gedanke die wahren Treiber der Digitalisierung sind. Die technischen Innovationen liefern ungeahnte Möglichkeiten, die es in der Vergangenheit nicht gab. Vergleicht man den anglo-amerikanischen Raum mit dem deutschsprachigen Raum, erkennt man, dass der stationäre Handel dem Wettbewerb nicht nur feindselig gegenübersteht, sondern in den anglo-amerikanischen Ländern ein Wandel stattfindet – hin zu Kooperation und gegenseitigem Nutzen, was in diesem Kontext als synergetischer Wettbewerb bezeichnet werden kann.

Synergetischer Wettbewerb definiert sich aus der Zusammenarbeit konkurrierender Händler oder Unternehmen, die entlang der Wertschöpfungskette auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen kooperieren, um gemeinsam das Kundenerlebnis zu steigern und im Rahmen der eigenen Wertschöpfung das Ziel verfolgen, Kunden zu begeistern, zu binden und damit den Unternehmensgewinn zu sichern oder zu steigern.

Ein positiver Nebeneffekt der Digitalisierung ist die stärkere Kooperation und Vernetzung im Handel. Erste Beispiele sehen wir auch in Deutschland. 2017 hat die Media-Saturn-Gruppe gemeinsam mit Plug&Play (USA) das Retailtech Hub ins Leben gerufen. Zu den aktuell weiteren Partnern zählen Lidl und Kaufland. Ziel der Kooperation ist es, die Welt des Handels zu verändern und weiterzuentwickeln, jedoch gemeinsam mit anderen Handelsunternehmen (vgl. Retailtech Hub 2017).

Seit geraumer Zeit fällt auf, dass die Begriffe Handel, Technik und Lab in einem Atemzug genannt werden, ja sogar neue Wortschöpfungen aus Handel und Technik entstehen.

1.3 Das iLab von Neimann Marcus

Die Kaufhauskette Neimann Marcus hat 2012 ein sogenanntes iLab-Projekt implementiert, das zum technologischen Dreh- und Angelpunkt der Kaufhausbranche werden soll. Neimann Marcus hat sich zum Ziel gesetzt, der Technologieführer unter den US-Händlern zu werden. Neimann Marcus hat frühzeitig erkannt, dass durch die Einführung des iPhones die Technisierung und damit verbundene Digitalisierung nur eine Frage der Zeit ist. Die strategische Digitalisierung und der Einsatz innovativer Technik sind ein wesentlicher Modulbaustein der Unternehmensstrategie von Neimann Marcus. Durch die Einführung des Starbucks Wallets ist es Starbuck beispielsweise gelungen, die digitale Zahlung und Vorbestellungen in seinen Cafés zu platzieren. Vergleichbarer Lösungen, die das Shoppen in jeglicher Form erleichtern, bedarf es nach Neimann Marcus im Handel ebenso. Neimann Marcus hat sich zum Ziel gesetzt, das Kundenerlebnis und den damit verbundenen Kundennutzen durch technologischen Fortschritt und Digitalisierung zu steigern.

„Innovative technology is not a silver bullet that will save the world. It is a piece of the puzzle that has to be put together when you are trying to deliver what the customer wants, how the customer wants it“ (Horovitz 2017a, S. 41).

Die Kernidee des iLabs ist ein „Innovation Lab“, das sich nicht auf Back-end-Software bezieht, sondern Innovationen und Technologien mit Mehrwert für den Konsumenten identifizieren soll. Dahinter steht stets die Frage wie Innovationen und Technik dem Kunden helfen können. Ein wesentliches Kriterium ist, dass es sich nicht um Produktinnovationen handelt, sondern um Prozessinnovationen entlang der kompletten Wertschöpfungskette und die Nutzenbetrachtung stets aus der Perspektive des Konsumenten erfolgt. Das iLab von Neimann Marcus ist eine Art Teststation, um herauszufinden, welche Innovationen und Techniken das Kundenerlebnis steigern könnten. Der Lernkurveneffekt wird bewusst in Kauf genommen, um sich keiner Chance zu verwehren. Nur 10 bis 15 % der getesteten Lösungen erleben einen Rollout und den tatsächlichen Einsatz im Store. Zum Beispiel hat Neimann Marcus sechs Monate Zeit und Geld investiert, um ein QR-Code Wallet zu entwickeln. Als man fertig war, stellte man fest, dass das Touchless Payment die eigene Entwicklung zwischenzeitlich überholt hatte. Eine erfolgreiche Entwicklung hingegen ist die Memory-Mirror-Technologie – ein digitaler Spiegel, der in der Lage ist, innerhalb von acht Sekunden ein Rund-um-Bild des anprobierten Outfits aufzunehmen. Der Konsument kann das Video zurückspulen, sich von allen Seiten betrachten und selbstständig beurteilen, ob ihm das Outfit steht oder nicht. Zusätzlich kann der Kunde eine Bibliothek der anprobierten Outfits aufbauen, speichern und mit anderen Konsumenten teilen. Neimann Marcus hat 38 solcher Fashion-Memory-Mirrors in 20 Stores eingeführt. Ein simpler Spiegel, der durch technische Innovationen völlig neue Kundenerlebnisse schafft. Auch die Einführung von Theater-Technologie, einem Stimmrekorder, der es den Mitarbeitern erlaubt, untereinander zu kommunizieren, hat den Verkaufsprozess positiv beflügelt. Aktuell werden erste Gehversuche mit Virtual Reality, die noch nicht den Anforderungen von High-end-Produkten entspricht, gemacht sowie Chatbots getestet, um dem Kunden mehr Support anzubieten. Was Neimann Marcus dagegen nicht sucht, sind Roboter, die den Verkäufer ersetzen sollen, vielmehr sollen die Systeme das Verkaufspersonal entlasten, da der Trend zu mehr persönlicher Beratung zu befriedigen ist (Horovitz 2017a).

1.4 Frank + Oak und künstliche Intelligenz

Frank + Oak, ein kanadischer Modehändler mit Sitz in Montreal, ist auf die Generation Y spezialisiert. Mit zwölf Stores in hipper Umgebung kanadischer Großstädte und drei weiteren Stores in den USA ist der Modehändler Frank + Oak extrem auf das Käuferlebnis seiner Kunden fokussiert. Dabei legt er besonderen Wert auf den persönlichen, individuellen Kundenservice. Im Gegensatz zu anderen Händlern müssen sich Onlinekunden als Mitglieder registrieren, um die angesagten „Club-Klamotten“ zu kaufen. Personalisierung ist das Mantra des Unternehmens. Jeder Shop hat seinen eigenen Stylisten und Onlinebestellungen werden nur mit einer handschriftlichen Dankeskarte verschickt. Auf den ersten Blick ist es nur schwer vorstellbar, dass mehr als 50 % der Absätze über die Website von Frank + Oak eingehen. Interne Recherchen von Frank + Oak haben ergeben,

dass viele Kunden nicht genau wissen, welche Artikel sie kaufen oder kombinieren sollen, um in der Szene anzukommen. Webseiten verfügen bis dato nicht über die Fähigkeit erfahrener und routinierter Verkäufer, die mit einem Blick Größen und Style des Kunden erkennen. Frank+Oak haben einen Weg gefunden, diese Kompetenz des stationären Handels auf den Onlinebereich zu transferieren. Klassische Online-Empfehlungssysteme funktionieren nach simplen Prinzipien, indem sie dem Kunden passende Produkte anbieten, die ein Großteil anderer Kunden auch gekauft haben oder mit einer bestimmten Häufigkeit während des Einkaufs ebenso betrachtet haben. Diese Empfehlungen basieren jedoch auf einer reinen Datensammlung entlang des Massengeschmacks und sind nicht für Konsumenten geeignet, die aus der Masse herausstechen wollen. Big Data befasst sich nur mit vorangegangenen Mustern, die sich aus einer Gruppe ähnlicher Konsumenten anfragen, -käufen und Geschmäckern ergeben haben. In der Regel kommen hier Daten wie Material, Farbe, Style und Preispunkt zum Einsatz. Mit Personalisierung hat dies nichts zu tun. Frank+Oak haben für ihr Unternehmen ein Konzept entwickelt, das mithilfe künstlicher Intelligenz in der Lage ist zu lernen und somit zu individuellen Empfehlungen führen kann. Basis hierfür waren die Produkte und nicht die Kundenprofile. Das System ist in der Lage, den Style der Produkte zu erfassen und somit eine individuelle Auswahl an Artikeln vorzuschlagen, die ähnlich intuitiv dem Instinkt eines guten Stylisten entsprechen. Die Anwendung der künstlichen Intelligenz orientiert sich also nicht am Kundenprofil, sondern am Style der Bekleidung und baut darauf seine Empfehlungen auf – anstelle von weißen T-Shirts weitere weiße T-Shirts empfohlen zu bekommen, erhält man nun passende Artikel wie Jeans oder Schuhe in der gesuchten Style-Richtung. Zusätzlich arbeitet die Software mit der Supply Chain zusammen und ist damit in der Lage, keine Out-of-Stock-Produkte zu empfehlen. Falls das System die Größen des Kunden kennt, kombiniert es die Produktdaten mit den Kundendaten, wodurch das System in der Lage ist, Produkte auszusortieren, deren Größen nicht auf Lager sind. Eines sollte man an dieser Stelle nicht vergessen, dass das System nur so gut sein kann wie die eingegebenen Informationen zum Produkt und zum Kunden. Frank+Oak sind sehr erfolgreich damit. Die Implementierung auf Basis einer Cloudlösung von Propulse Analytics konnte einfach integriert werden. Die Conversion Rates sind deutlich gestiegen und die Shopping Carts der Kunden haben sich sichtbar verändert. Der wichtigste Aspekt für Frank+Oak ist allerdings, dass sie damit einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung der Kundenerlebnisse liefern können (vgl. Morell 2017a; vgl. PWC 2016).

1.5 Conversational Commerce von Amazon und Google, Chatbots bei Levis

Amazon und Google haben den E-Commerce-Gedanken mithilfe der Spracherkennung zum Conversational Commerce weiterentwickelt. Was bedeutet Conversational Commerce eigentlich? Begann die Entwicklung mit einfachen Funktionen wie „Sagen oder drücken Sie die eins“ (Smith 2017b, S. 20), sind wir über dieses Stadium längst

hinaus. Heute bedeutet Conversational Commerce den Einsatz von automatisierten Convenience-Prozessen, stimmbasierte Einkaufsunterstützung in Kombination mit Arbeitserleichterungen im Haushalt. Möglich wird dies durch intelligente Systeme, die mit Hilfe von künstlicher Intelligenz und dem Einsatz von Voicebots, Chatbots oder Voice-Assisted-Purchasing-Systemen das tägliche Leben erleichtern sollen. Bereits heute besitzen ca. 24 % der Konsumenten in den USA ein entsprechendes Gerät. Weitere 20 % planen ein solches Gerät zu kaufen (vgl. Walker Sands 2017). Einer von fünf Konsumenten hat bereits einen Einkauf im Bereich Conversational Commerce über Amazons Echo (Alexa) oder einen anderen Anbieter getätigt. Aktuell ist Amazon der unangefochtene Marktführer im Conversational Commerce und wird seine Führungsposition weiter ausbauen. In den USA planen bereits weitere 33 % der Konsumenten über die Möglichkeiten des Conversational Commerce im Jahre 2018 einzukaufen. Diese neue Form des Handels wird besonders von Amazon und Google getrieben, die sich hiervon immense Marktzuwächse versprechen. Deutlich wurde dies in den USA am Prime Day 2017, indem besonders viel Umsatz über Alexa und Alexa verbundene Geräte gemacht wurde, da es bestimmte Discounts nur über Alexa gab. Conversational Commerce ist wiederum ein Baustein im Rahmen der Gesamtstrategie von Amazon.

Was passiert hier eigentlich? Handelt es sich um einen neuen Vertriebskanal oder geht dies darüber hinaus? Unter dem Strich wird dies Konsequenzen für das Konsumentenverhalten haben und zu neuen Formen der Einkaufsgewohnheiten führen. Besonders FMCG-Produkte und Güter des täglichen Bedarfs werden davon betroffen sein. Google Home ist beispielsweise eine Kooperation mit Walmart eingegangen, um das Conversational Selling voranzutreiben. Natürlich sind Amazon und Google nicht die einzigen, die damit experimentieren, dennoch ist der Abstand groß. Wettbewerber nutzen Voicebots mehr zum Checken des Versandstatus oder zum Abarbeiten von Routineanfragen. Die Anknüpfung an Alexa oder Google Home bedarf noch einiger Anstrengung. Es hat sich gezeigt, dass die Kunden Gefallen am Conversational Commerce finden – einfach zu fragen und sofort eine Antwort zu bekommen. Es erscheint dem Konsumenten persönlicher, da er sofort eine Antwort erhält und im Übrigen auch noch Zeit spart, da das Versenden von Emails und ein erneutes Einloggen im Onlineportal nicht notwendig ist (vgl. Smith 2017b; vgl. Horovitz 2017b).

Levi Strauss & Co. setzt ebenso Chatbots ein, die in der Lage sind, Fragen zu Passform und Style eines Produktes zu beantworten. Die Technologie für intelligente Chatbots ist vorhanden und weiter auf dem Vormarsch. Kritisch erscheint aktuell noch, dass Chatbots auch falsche oder uninteressante Antworten geben. Dann besteht das Risiko, dass sich die Kunden abwenden. Im Augenblick stehen wir noch am Anfang der Möglichkeiten, doch diese werden sich rapide verändern. Einige Hersteller sehen bereits erste Ansätze, dass sich die Technologie in Richtung Voice-to-Voice Selling verändern wird und die Assistenzsysteme zu Hauptsystemen mutieren. Spannen wir einen Bogen zur Marke, so liegt in der Stimme auch die Kraft, die Marke neu oder intensiver am

Markt zu positionieren. Conversational Commerce eröffnet also nicht nur Chancen im Verkauf, sondern auch im Rahmen der Markenpositionierung. Ziel muss es sein, dass Bots in der Lage sind, Fragen und Antworten zu verstehen und diese auch sachlogisch und personalisiert zu beantworten. Es ist wenig hilfreich, wenn zum Beispiel bei mehreren erwarteten Paketen nur eine generelle Antwort folgt: in drei bis vier Tagen werden alle Bestellungen geliefert. Die Antworten müssen individuell und genau sein, sodass der Konsument detaillierte Auskunft über jedes seiner Pakete erhält. Weiter müssen die Systeme in der Lage sein, zu entscheiden, wann sie an einen persönlichen Berater übergeben, der die wahren Bedürfnisse des Kunden besser erfassen kann. Aus Konsumentensicht bedeutet dies, hybride Kundenerlebnisse zu generieren, die sinn- und wertvoll sind (vgl. PWC 2016). Auch beim Conversational Commerce steht der Kundennutzen im Vordergrund. Dabei gilt es zu beachten, dass der Kunde stets Kontrolle über seine Daten und den ablaufenden Prozess haben muss. Conversational oder Voice Commerce könnte sich somit zu einem der zukünftigen Vertriebskanäle entwickeln. Erste Schätzungen gehen davon aus, dass in den USA zwischen 2021 bis 2023 bereits 30 bis 40 % der Transaktionen über Voicebots laufen werden (vgl. Smith 2017b; vgl. Horowitz 2017b).

Auf das Thema Conversational Commerce sollten sich alle Händler vorbereiten und diese Thematik im Rahmen ihrer Gesamtstrategie berücksichtigen. Hier entsteht ein tatsächlicher Wettbewerbsvorteil, eventuell sogar eine Markteintrittsbarriere, wenn dieser Vertriebskanal vernachlässigt werden sollte. Conversational Commerce stellt den Ease-of-Use-Gedanken in den Vordergrund und nutzt den Vorteil, dass Sprache das stärkste Medium ist.

1.6 In-Store Positioning – The Dubai Mall und das Ginza Six Shopping Center als First Mover

The Dubai Mall und Ginza Six Shopping Center sehen großes Entwicklungspotenzial in der Nutzung von In-Store-Positioning-Systemen, die Location-Services auf dem Mobiltelefon nutzen, um den Kunden in Realtime Angebote und Informationen zu liefern. In-Store-Positioning-Systeme liefern strategischen Mehrwert im Einzelhandel über Beacons, die eine unverwechselbare ID aufweisen und vom Smartphone der Kunden erfasst werden. Der Kunde soll mithilfe der Technologie seine Marke, Produkte, Kategorien oder Shops schneller finden. Zusätzliche Services wie die Parkplatz- oder die Fahrzeugsuche werden ebenfalls integriert. Sogar die Möglichkeit, die eigenen Kinder zu tracken, falls sie verloren gehen, soll es geben. Der Betreiber oder der Einzelhändler gewinnt dadurch die Chance, die Shop Areas zu lokalisieren und festzustellen, wo eine höhere und niedrigere Kundenfrequenz besteht, um diese besser zu nutzen. Mithilfe einer App werden die Kunden der Shopping Center angesteuert und durch die Shopping Center geführt. Ziel ist es, den Convenience-Faktor beim Kunden zu erhöhen und mehr Einblick in die Customer Journey des Kunden zu bekommen. Im Juli 2017

wurde das Indoor-Positioning-System StepInside von Senion in einem der größten Shopping Malls der Welt, der Dubai Mall in den Vereinigten Emiraten, implementiert. Mehr als 80 Mio. Besucher pro Jahr und 1200 Shops sowie 200 Cafés und Restaurants profitieren in der Dubai Mall davon. Drei Monate zuvor ging dasselbe System im Ginza Six Shopping Center, einem japanischen Luxuseinkaufszentrum in Tokio mit ca. 241 Einzelhandelsgeschäften auf fast 150.000 Quadratmetern, live. Auch hier werden durchschnittlich mehr als 20 Mio. Besucher pro Jahr erwartet. Mall of America (MOA), das meistbesuchte Shoppingcenter der Welt in Bloomington, Minnesota, und weitere amerikanische Malls nutzen diese Lösung ebenso. Den Shopping Malls und den dazugehörigen Shops werden dadurch Chancen eröffnet, den Kunden Schritt für Schritt bei der personalisierten Marken- und Shopsuche zu unterstützen sowie sich mit den Marken der Shopping Center direkt zu verbinden. Der Kundennutzen liegt im Zeitgewinn, da sich die Kunden auf ihre Bedürfnisse konzentrieren können und weniger Zeit mit der Suche verlieren. Auch dieses Tool unterstützt das Zusammenwachsen des Online- und Offlineshoppings. Die Händler profitieren von der besseren Kundeninformation und einer gezielten Suche nach ihren Shops. Der stationäre Händler bekommt die Möglichkeit, direkt mit den Kunden in Kontakt zu treten bzw. personalisierte Angebote zu senden bevor der Kunde seinen Shop betritt (vgl. PWC 2016, S. 10). Erste Untersuchungen haben gezeigt, dass die Kundenzufriedenheit dadurch angestiegen ist (vgl. Parks 2017).

In-store Location Services sind ein adäquates Mittel, die Käuferlebnisse zu personalisieren und zu individualisieren. Mithilfe von In-store Location Services, Location-based Services und Loyalty-Programmen könnte der Handel ein umfassendes Bild über die Customer Journey seiner Kunden gewinnen. Der stationäre Handel liefert über das Mobileendgerät Informationen zum Produkt, zum Sortiment, zu besonderen Angeboten oder sonstigen Anfragen der Kunden während des Aufenthalts im Shop. Die Vorteile und Transparenz des Onlineshoppings könnten über intelligente In-store-Systeme mit den Vorteilen des stationären Handels verbunden werden und der nahtlose Übergang zwischen den Kanälen wäre geschafft. Einfach vorstellbar ist ein Newsletter pro Regal oder weitere Produktvarianten auf dem mobilen Gerät. Hier liegt das wirkliche Potenzial der Paarung digitaler Online- und Offlinedaten. Die Zusammenführung der Daten wird eine essenzielle Erfolgsfrage des Kundenservices und des Kaufprozesses werden. Die Frage ist nur: Wann werden die Händler damit beginnen? Amazon hat mit seinen ersten Versuchen bereits begonnen – ein ganzes Storekonzept ist dieser Vision gewidmet „Amazon Go“. Der Handel spricht zwar über reibungsloses Einkaufen, augenblicklich ist Amazon, ein Pure Player, jedoch der einzige, der ein solches Konzept testet. Amazon Go ist mit einer Vielzahl von Sensoren und In-store-Technologien bestückt, über eine App wird der Einkauf mit dem Kunden verbunden und das System erkennt automatisch, welche Produkte im Einkaufswagen liegen und welche ins Regal zurückgelegt werden. Beim Verlassen von Amazon Go werden die Produkte automatisch über die App fakturiert. Über das Kundenkonto wird die Verbindung zwischen der Einkaufshistorie online und Amazon Go hergestellt. Im ersten Schritt führte Amazon die Tests mit eigenen Mitarbeitern durch, plant jedoch in den kommenden zehn Jahren bis zu 2000 Geschäfte zu eröffnen. Wie die Technik funktioniert, verrät Amazon nicht und versteckt die Details hinter