

INTERVIEW MIT RETAIL-EXPERTE MATTHIAS SPANKE

"Die wichtigste Strategie lautet heute Customer First"

Von Melanie Gropler

Dienstag, 07. Juli 2020



Matthias Spanke

Seit der Corona-Pandemie ist nichts mehr wie vorher. Auch das Shopping-Verhalten hat sich geändert. Mit welchen Strategien sich der Handel darauf einstellen kann und wie der E-Commerce auch das stationäre Geschäft inspirieren kann, darüber spricht der internationale Retail- und Visual Merchandising-Experte [Matthias Spanke \(/suche/schlagworte/Matthias+Spanke/\)](/suche/schlagworte/Matthias+Spanke/) im Interview mit der TW.

TextilWirtschaft: Nach dem Shutdown während der Corona-Pandemie haben sich die Kundenerwartungen im Einzelhandel elementar verändert. Welchen Einfluss hat dies auf das aktuelle Verhalten der Kunden?

Matthias Spanke: Zu Beginn dieses Jahres hätte sich noch niemand vorstellen können, dass das Tragen einer Gesichtsmaske nicht ungewöhnlicher sein würde als

das Tragen eines Mobiltelefons. Die Auswirkungen von Covid-19 auf das Kundenverhalten sind unumstritten. Mit Beginn des Sommers und nach Beendigung des Lockdowns, wollen Kunden ihr Haus wieder verlassen und warten ungeduldig auf die Rückkehr zur Normalität. Allerdings wird die neue Normalität und somit auch das neue Kundenverhalten, selbst nach Abklingen der Epidemie, nicht mehr so aussehen wie zuvor.

Aktuell sind viele Verbraucher finanziell eingeschränkt. Diejenigen, die wirtschaftlich am stärksten betroffen sind, geben weniger Geld für Markenprodukte oder nicht unbedingt notwendige Käufe aus. Einige Kundengruppen sind heute digital bewanderter als vor Covid-19 und ihnen gefällt die Leichtigkeit, Waren und Serviceleistungen online zu erwerben. Viele Unternehmen haben mit Beginn der Pandemie schnell reagiert und die Benutzerfreundlichkeit ihres Online-Angebots optimiert, das hat dem Online-Handel zusätzlichen Auftrieb verliehen.

Kunden kaufen zunehmend bei Firmen, denen sie vertrauen. Und das in einer Zeit, in der es immer schwieriger wird, Vertrauen aufzubauen. In der Vergangenheit wurde das Vertrauen davon bestimmt, ob Unternehmen ihr Markenversprechen einhielten. Das hat sich heute verschoben: Die wichtigste Strategie lautet heute „Customer First“. Kunden vertrauen vor allem Unternehmen, die Kundenbedürfnisse an die erste Stelle setzen. Darüber hinaus hinterfragen insbesondere jüngere Verbraucher verstärkt die ökologischen und sozialen Praktiken eines Unternehmens.

Was können Einzelhändler denn tun, um in Sachen Nachhaltigkeit künftig die Nase vorn zu haben?

Der Einzelhandel steht unter strengerer Beobachtung denn je. Die Kunden wollen genau wissen, wie ein Unternehmen zu Nachhaltigkeits- und Umweltfragen steht. Wer hat die Ware wo und unter welchen Bedingungen gefertigt? Welche Maßnahmen trifft ein Unternehmen, um seine Stores nachhaltig zu betreiben? Wenn es um Umweltfreundlichkeit geht, fordern Kunden inzwischen absolute Transparenz. Und sie beeinflusst zunehmend die Kaufentscheidungen.

Angefangen beim Store-Design, bei dem regionale, nachwachsende Rohstoffe verwendet werden, bis hin zum Energie- und Wasserverbrauch der Geschäfte: Recycling, Wiederverwendung und Abfallvermeidung sind wichtige Themen, die Verbraucher interessieren. Sie wollen nicht nur wissen, wie ein Unternehmen all dies

umsetzt. Sie wollen von dem Unternehmen auch erfahren, was sie als Kunden selbst tun können, um ein nachhaltigeres Leben zu führen.

Doch auch mit einer höheren Umweltfreundlichkeit in den Fertigungsprozessen, Lieferketten und am Point of Sale ist es nicht getan. Es sind neue Strategien gefragt, die beispielsweise den Lebenszyklus der Produkte verlängern.

Wiederverkaufsprogramme bieten Vorteile für Kunden und Unternehmen. Eileen Fisher, Modedesignerin und Gründerin des gleichnamigen Unternehmens, setzt auf das Konzept „Renew“. Getragene Ware aus ihrer Kollektion kann in ihren Stores gegen einen Einkaufsgutschein zurückgegeben werden. Nachdem die Kleidungsstücke umweltfreundlich gereinigt wurden, kommen sie als „Renew Collection“ wieder in die Stores.

Retail-Experte Matthias Spanke im Gespräch: Erfolgreiche Beispiele für eine gelungene Customer-First-Strategie

Trotz der Wiedereröffnung ist die Frequenz der Kundenbesuche noch recht verhalten. Mit welchen Strategien kann der Handel die Kunden jetzt und in Zukunft in die Läden locken?

Solange es keinen wirksamen Impfstoff gibt, werden Kunden weiterhin Menschenmassen meiden. Die größte Herausforderung liegt jetzt darin, den Kunden die Angst vor einer Ansteckung mit dem Corona-Virus zu nehmen. Retailer tragen eine neue Verantwortung für die Gesundheit ihrer Kunden. Unternehmen sollten deshalb klar kommunizieren, welche entsprechenden Maßnahmen sie dem Verbraucher anzubieten haben. Kunden sollten wissen, dass ihre gesundheitlichen Ängste ernst genommen und wirkungsvolle Maßnahmen ergriffen werden.

Die neue Normalität des Social Distancing führt zu Warteschlangen vor den Geschäften, da die Öffnungszeiten häufig verkürzt wurden und die gesetzlich erlaubte Kundenanzahl pro Store begrenzt ist. Vorerst wird das Einkaufserlebnis im Store nicht dasselbe sein. Um die Kunden verstärkt in die Stores zurückzuholen, müssen stationäre Händler einen Mehrwert bieten, den der Internethandel nicht bieten kann.

Was könnte das konkret sein?

Ein Vorteil der physischen Stores ist in jedem Fall, dass Kunden die Waren anfassen, anprobieren, persönlich sehen und vergleichen können. Dies wird nach Social Distancing und geschlossenen Stores mehr denn je geschätzt werden. Warum also nicht direkt ein Markenerlebnis für den Kunden daraus machen? In den Nike-Stores gibt es Running-Testzonen, wo mit einem Laufband und einem riesigen Bildschirm der Lauf im Freien simuliert wird. Dabei wird der Gang des Kunden durch mehrere Kameras aufgezeichnet und von Mitarbeitern analysiert, um das für ihn beste Paar Sneakers empfehlen zu können.

Kunden wollen Stores nicht nur als Orte erleben, an denen Waren oder Dienstleistungen verkauft werden. Stores können und sollten daher Teil der Community ihrer Kunden werden. Mit Co-Working-Spaces wie in den Bankfilialen von Capital One oder Yoga-Stunden beim Sportbekleidungsanbieter Lululemon zeigen Unternehmen, wie sie ein fester Bestandteil im sozialen Lebensraum ihrer Kunden werden. Und somit ein fester Bestandteil im Leben der Kunden.

Während des Lockdowns haben viele Retailer verstärkt auf E-Commerce-Modelle gesetzt, um überhaupt Umsätze generieren zu können. Wie können stationäre Händler Elemente des E-Commerce erfolgreich einbinden?

Wer künftig als stationärer Retailer Kunden wiedergewinnen oder neue überzeugen möchte, muss Strategien entwickeln, um die Vorteile des Online-Shoppings und sogar noch mehr zu bieten.

Der E-Commerce hat die Prozesse und Serviceleistungen des stationären Handels infrage gestellt. Kunden lieben die Geschwindigkeit und Bequemlichkeit des Internethandels: vom einfachen und schnellen Surfen durch eine Unmenge von Produkten über die Bezahlung per Knopfdruck und Lieferung innerhalb kürzester Zeit bis hin zum problemlosen Umtausch der Waren. E-Commerce hat massiv verändert, wie Kunden einkaufen. Und die haben ihre Erwartungen auf den stationären Handel übertragen.

Beginnen wir beim Produkt: Das Internet ist niemals „Out of Stock“. In physischen Stores ist die Anzahl der Waren limitiert, während es online eine scheinbar unbegrenzte Auswahl gibt. Aber das ist keineswegs eine hoffnungslose Situation für den stationären Handel. Denn Lösungen dafür werden von internationalen Einzelhändlern vorgeführt. Macy's zeigt, wie mit der Virtual-Reality-Technologie das Sortiment im wahrsten Sinne des Wortes unendlich erweitert werden kann. Und The Home Depot führt mit seiner schlaun In-Store-Navigation-App die Kunden auf dem kürzesten Weg zur gewünschten Ware.

Ist die Vorauswahl erst einmal getroffen, muss oft eine zweite oder dritte Meinung her. Online werden diese häufig als Kundenbewertungen gleich mitgeliefert. Und das dutzendweise. Beispiele aus der ganzen Welt zeigen, wie dies auf kreative und smarte Weise auch offline möglich ist. Die chinesische Supermarktkette 7Fresh geht sogar noch einen Schritt weiter: Wenn sich ein Kunde beispielsweise einen der Äpfel greift und mit der App auf dem Smartphone den QR-Code scannt, erscheinen auf dem digitalen Display darüber alle Produktinformationen. Das reicht von Inhaltsstoffen über den Herkunftsbetrieb und Zuckergehalt bis hin zu Kundenbewertungen.

Hat sich ein Kunde online für einen Artikel entschieden, will er in aller Regel einfach nur noch schnell bezahlen. Das geht fix per Klick, Fingerabdruck oder Gesichtserkennung. Und schon ist die Ware unterwegs. Im stationären Handel spricht nichts dagegen, den gleichen Service zu bieten: Vom „Checkout Kiosk“ bei Zara über Marks & Spencer's „Mobile, Pay, Go“ bis hin zur „Just Walk Out“-Technologie von Amazon Go zeigen Unternehmen wie es geht.

Mit welchen Strategien und Maßnahmen kann der stationäre Handel sich gleichzeitig vom E-Commerce abheben?

Ganz gleich ob Essen, Lebensmittel, Bücher, Fernseher oder was auch immer – wir können uns online nahezu alles zu jeder Zeit bestellen und nach Hause liefern lassen. Die Folge: Kunden erwarten zunehmend auch von stationären Einzelhändlern, alles jederzeit geliefert zu bekommen. Der Zustellservice wird auch künftig eine immer wichtigere Rolle spielen. Als Konsequenz müssen Retailer neue und schnelle Lieferstrategien entwickeln, die den On-Demand-Kunden befriedigen und trotzdem bezahlbar sind.

Einzelhändler können ihre zahlreichen Filialen als Lager für die Lieferung von Online-Einkäufen nutzen. Da E-Commerce-Unternehmen ihre Bestellungen normalerweise von großen Warenhäusern in der Nähe wichtiger Drehkreuze versenden, die nicht unbedingt in der Nähe der Kunden liegen, kann die Lieferzeit manchmal ein paar Tage betragen. Diese Situation kann zu einem Vorteil des stationären Handels führen. Wenn dieser nämlich dank der hohen Flächendichte seiner Stores innerhalb von einem Tag oder vielleicht sogar innerhalb weniger Stunden, die Ware liefern kann. Physische Standorte können so ihren Lagerbestand nutzen, um digitale Kunden zu bedienen. Das verkürzt nicht nur die Lieferzeit, es senkt auch die Lieferkosten.

Ein innovatives Beispiel für die Lieferung sind die Convenience-Stores 7-Eleven in Japan. Im Land ist jeder Vierte der Gesamtbevölkerung über 65 Jahre alt. 7-Eleven hat seine Produkte und Dienstleistungen entsprechend an diese Zielgruppe angepasst und bietet in seinen Stores einen Lieferservice an. Doch die Lieferung nach Hause ist nur der Anfang. 7-Eleven schafft einen weiteren Mehrwert und geht Partnerschaften mit lokalen Behörden ein, damit die Mitarbeiter bei der täglichen Lieferung auch gleich nach dem Wohlergehen ihrer älteren Kunden schauen. Gibt es Anlass zur Sorge, werden die Behörden informiert, so dass für Hilfe gesorgt werden kann.

Um den Service der Lieferungen anbieten zu können, müssen sich Einzelhändler nicht gleich eine eigene Fahrzeugflotte zulegen, sondern nur die richtigen Kooperationspartner suchen. IKEA arbeitet ausschließlich mit Versandpartnern und liefert die Produkte weltweit mit rund 10.000 Fahrzeugen aus. Der Möbelhändler hat sich sogar dazu verpflichtet, dass alle Lieferungen der Kooperationspartner bis zum Jahr 2025 mit den umweltfreundlicheren Elektrofahrzeugen erfolgen.

Je mehr geliefert wird, desto größer ist auch die Belastung der Umwelt. Kunden sind

sich dessen bewusst. Nachhaltige Lieferoptionen werden daher mittelfristig zu einem entscheidenden Faktor für die Kaufentscheidung. Mit Blick auf diese Situation testen Online- und Offline-Retailer auf der ganzen Welt die unterschiedlichsten Lieferstrategien – von Elektrofahrzeugen bis hin zum Fahrradkurier.

Welche langfristigen Auswirkungen hat die Corona-Krise auf den stationären Handel mit Blick auf den Einsatz innovativer Retail-Technologien?

AI, VR, AR, RFID – wir alle haben auch vor Corona schon mal von diesen Abkürzungen für neue Technologien gehört, doch für viele Händler sind sie noch kryptisch. Dabei ist sicher, dass an Virtual Reality bis Radiofrequenz-Identifikation kein Weg vorbeiführen wird. Bislang wird im stationären Handel nur ein Bruchteil davon genutzt.

Insbesondere Artificial Intelligence hält jedoch zunehmend Einzug in den Handel. Aber nicht so, wie man es sich vielleicht vorstellen könnte. Wir werden vermutlich auch in Zukunft nicht überall von umherfahrenden Robotern umgeben sein. AI wird für die Kunden kaum sichtbar sein und dennoch großen Einfluss auf den Geschäftsbetrieb und das Kundenerlebnis nehmen beispielsweise mit Vertriebs- und CRM-Anwendungen oder personalisierten Kundenempfehlungen.

Sehr smart macht es bereits Amazon Books im stationären Handel: Die Auswahl und Sortierung des Inventars basiert auf Kundendaten des großen Online-Bruders. Alle angebotenen Bücher wurden auf Amazon.com mit mindestens vier Sternen bewertet. In speziellen Bereichen werden Buchtitel wie im Online-Shop nach dem Prinzip „Wenn Ihnen dieses Buch gefällt, ...“ angeboten. So führt der Store nur die Artikel, bei denen der Händler auf Basis von Analysen durch Artificial Intelligence vorhersehen kann, dass Kunden sie tatsächlich nachfragen werden.

Als im März der Lockdown einsetzte, gingen die Einzelhandelsumsätze, wie jeder weiß, dramatisch zurück. Diese fehlenden Verkaufsinformationen führten dazu, dass Unternehmen mit Artificial Intelligence keine fundierte Prognose über das zukünftige Kundenverhalten mehr treffen konnten. Die Auswirkungen dieser Unterbrechung sind ein erhebliches Problem, da ein gesunder Informationsfluss die Basis von Kundenbindungsprogrammen, AI-gesteuerten Produktempfehlungen und einer Vielzahl kritischer Geschäftsentscheidungen ist. Die Folge: Daten und Prognosen aus der Zeit vor Covid-19 sind in ihrer Bedeutung für unsere heutige Zeit und die Zukunft höchstwahrscheinlich unzuverlässig. Nun stehen alle Unternehmen vor der

Herausforderung ihr Wissen über ihre Kunden noch einmal komplett zu überprüfen.

Jeder sollte sich jetzt dringend mit den veränderten Bedürfnissen der Kunden auseinandersetzen, denn die Schwachstellen im Kundenerlebnis sind für jeden Retailer die größte Chance. Und das gilt seit der Wiedereröffnung mehr denn je.