



SHOPPING-KONZEPTE
DER ZUKUNFT –
NEUE CHANCEN FÜR
DEN STATIONÄREN
EINZELHANDEL

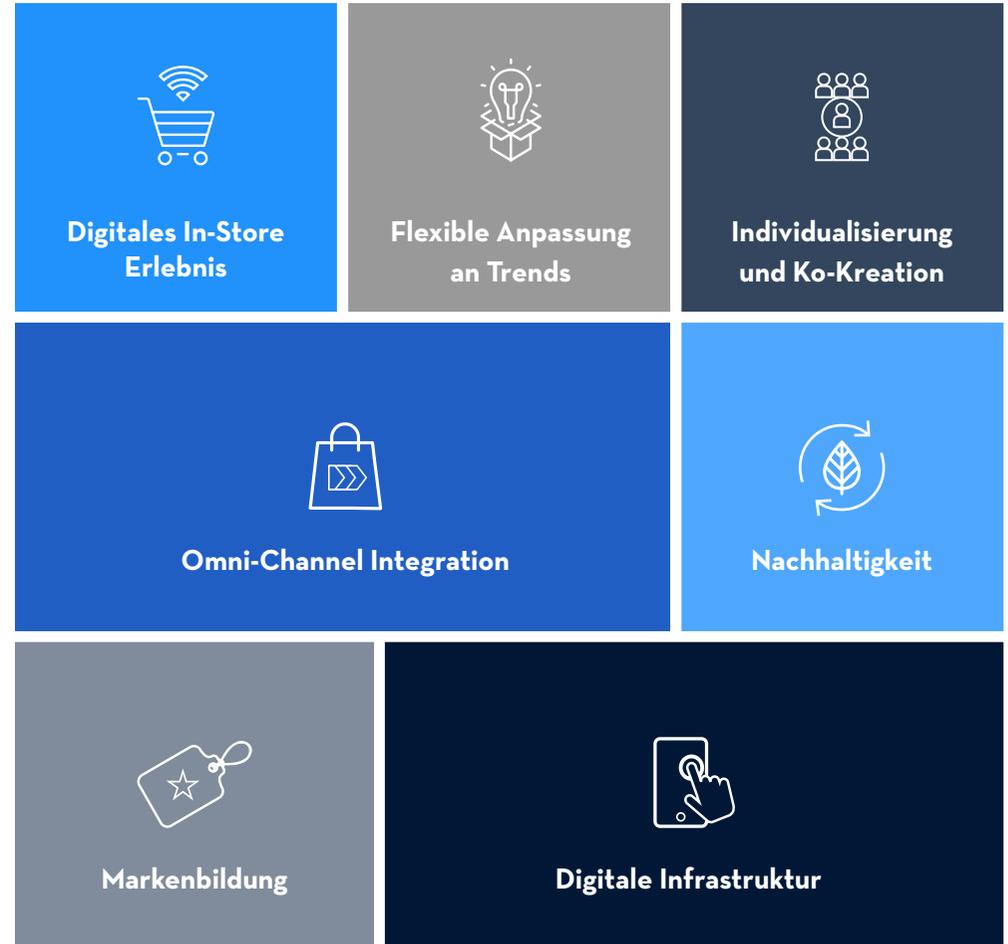
SUMMARY

DAS ZIEL

- 1** Der stationäre Einzelhandel der Zukunft wird sich von einem Ort des Einkaufs zu einem Ort des Erlebens entwickeln
- 2** Der stationäre Handel verfügt über Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Online-Handel, die gezielt gefördert werden müssen
- 3** Zusätzlich bestehen Synergiepotenziale mit dem Onlinehandel, es gibt ein kanalübergreifendes Kundenerlebnis (Customer Journey)
- 4** Markenbildung, Individualisierung und Nachhaltigkeit prägen den Wandel des Einzelhandels
- 5** Flexible Reaktion auf Trends beeinflusst die langfristige Relevanz der Marke positiv



DIE LÖSUNGSANSÄTZE: 7 STABILISATOREN



INHALT

1. Ausgangslage	4
2. Stationärer Einzelhandel – Zentrales Element der Innenstadt	5
3. Neustart für den Einzelhandel	6
4. Zukunft des stationären Handels: 7 Stoßrichtungen/Stabilisatoren	8
1 Digitales In-Store Erlebnis	8
2 Flexible Anpassung an Trends	9
3 Individualisierung und Ko-Kreation	10
4 Nachhaltigkeit	11
5 Omni-Channel Integration	13
6 Digitale Infrastruktur	14
7 Markenbildung	15
5. Was jetzt zu tun ist	17
6. Customer Journey neu denken	19



ÜBER FTI-ANDERSCH: FTI-Andersch ist die führende Restrukturierungsberatung im deutschsprachigen Raum.

FTI-Andersch unterstützt Mandanten in der Entwicklung und Umsetzung tragfähiger Zukunfts-/Performance- sowie Restrukturierungskonzepte. FTI-Andersch wird in Situationen aktiv, in der Unternehmen sich mit operativen oder finanzwirtschaftlichen Herausforderungen beschäftigen müssen – oder noch weit davor, um frühzeitig Geschäftsmodell, Organisation und Prozesse zukunftsfähig auszurichten. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Erstellung von unabhängigen Entscheidungsgrundlagen für angestrebte (Re-)Finanzierungen.

Zu den Mandanten zählen mittelständische Unternehmen und Konzerne, die international agieren. FTI-Andersch ist Teil der globalen FTI Consulting Gruppe (NYSE: FCN) mit mehr als 5.500 MitarbeiterInnen.

1

AUSGANGSLAGE

Sinkende Besucherfrequenzen in Innenstädten, steigender Wettbewerbs- und Preisdruck sowie anspruchsvollere Kundenbedürfnisse – dies ist lediglich ein Ausschnitt der Herausforderungen des stationären Einzelhandels, die sich seit Jahren verfestigen. Wie bereits Teil 1 unserer Reihe „Future Cities“ aufzeigte, leiden deutsche Innenstädte zusätzlich unter den Folgen der COVID-19-Pandemie. Vielerorts wird sie auch mittelfristig tiefe Spuren hinterlassen.

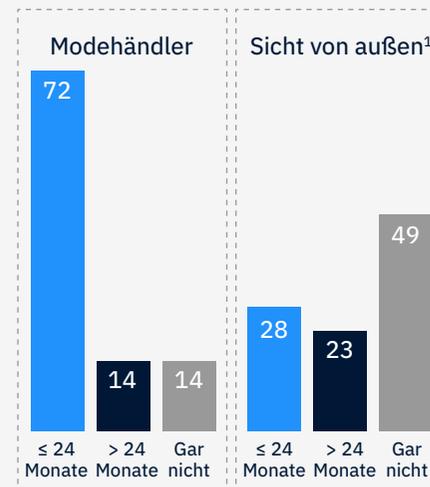


Häufig bieten Krisen Chancen für einen Neuanfang. Doch selten vollzog sich ein Strukturwandel mit derartiger Wucht wie im Zuge der COVID-19-Pandemie. Die Gewohnheiten der KundInnen werden sich auch nach Lockerung der Maßnahmen geändert haben, vielfach nachhaltig. Die erlebte Transparenz im Internet, der Komfort des Einkaufs von zuhause, die hohe Warenvielfalt und -verfügbarkeit sowie die Gewöh-

nung an Online-Bezahlprozesse werden es erschweren, die KundInnen wieder in die lokalen Geschäfte zu locken. Diese Herausforderung wird nur durch neuartige Store-Konzepte zu meistern sein: Seien es digitale und physische Erlebnisse oder eine noch individuellere Beratung – den KundInnen muss ein neuer Mehrwert geboten werden. Ein Mehrwert, den der Online-Handel nicht in gleichem Umfang bieten kann. Dieser sollte klar identifiziert, gefördert und kommuniziert werden.

Rückkehr des stationären Mode-Absatzes zum Vor-Corona-Niveau

Befragung, % der Antworten (n=82)



Unterschiedlicher Blick auf die aktuelle Lage: Deutsche Modehändler zeigten sich in unserer Befragung deutlich überwiegend (72%) von einer Erholung ihrer Absätze auf das Vor-Corona-Niveau bis spätestens Anfang 2023 überzeugt.

Modehersteller, Finanzierer und Warenkreditversicherer hingegen erwarten eine langsamere Erholung (> 24 Monate) der Mode-Absätze in Deutschland. Jeder zweite Befragte dieser Gruppe geht nicht davon aus, dass die historischen Niveaus im stationären Handel jemals wieder erreicht werden können.

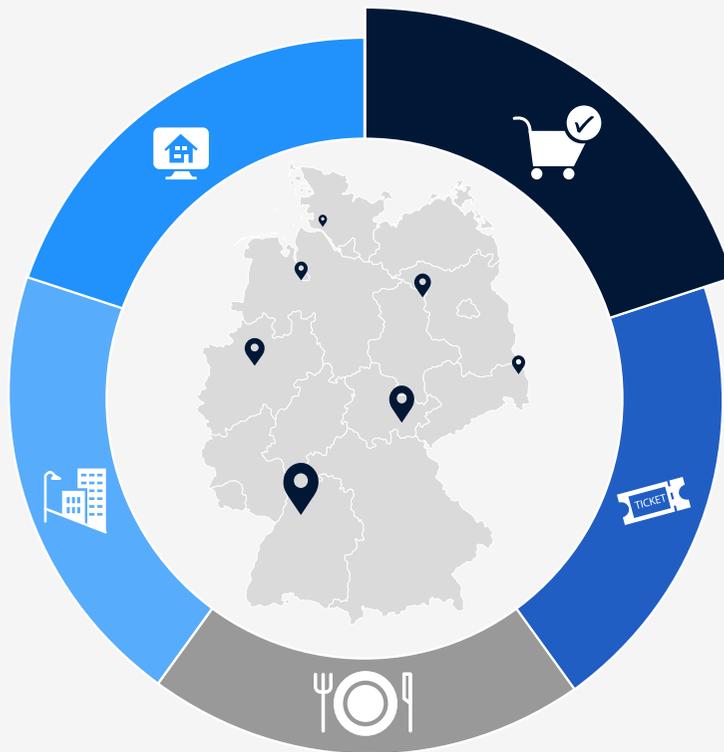
(1) Modehersteller, Finanzierer, Warenkreditversicherer, Quelle: FTI-Andersch

2

STATIONÄRER EINZELHANDEL

ZENTRALES ELEMENT DER INNENSTADT

Ökosystem Innenstadt



Der Einzelhandel trägt maßgeblich zur Beliebtheit des Innenstadtkerns bei AnwohnerInnen und externen BesucherInnen bei. Die Infrastruktur, Auswahl an Freizeit- und Kulturangeboten, der Händler-Mix und der digitale Reifegrad der Städte bestimmen die Attraktivität des Standorts für stationäre Einzelhändler. Aufgrund dieser engen Verknüpfung müssen Städte und Einzelhandel künftig enger zusammenarbeiten, um den jeweiligen lokalen Standort aktiv zu entwickeln. Nur so kann eine Revitalisierung der Besucherfrequenzen erfolgen.



Auf Basis dessen ergeben sich folgende Fragen:

- Wie sieht die **Zukunft** des stationären Einzelhandels aus?
- Welchen **Mehrwert** kann der stationäre Einzelhandel bieten?
- Welche Rolle spielen dabei **Markenbildung** (Branding), die **Customer Journey** und **Digitalisierung im Laden** (In-Store-Digitalisierung) bzw. nahtloser **Omni-Channel-Vertrieb**?
- Wie können Vertriebskanäle erfolgreich erweitert und miteinander verbunden werden?

Mehr dazu auf den nachfolgenden Seiten. [—————>](#)

3

NEUSTART FÜR DEN EINZELHANDEL

Herausforderung

Rein stationäres Geschäft ist nicht ausreichend für nachhaltigen Wettbewerbs-erfolg

Der stark gestiegene E-Commerce-Umsatz, ein zunehmender Filialisierungsgrad unter Händlern, neue Wettbewerber aus dem Ausland, steigende Kosten (u.a. Mietpreisanstieg vor COVID-19) und der nachhaltige Wandel des Konsumentenverhaltens stellen Einzelhändler seit Jahren vor strategische Herausforderungen. Der stationäre Handel wird gleichzeitig von strukturellen Veränderungen wie marktweitem Preisdruck, Waren-Überdistribution (insb. im Mode-Einzelhandel) und innerstädtischen Besucherfrequenzen, die bereits vor der Pandemie stetig gesunken sind, belastet. Die Folge: Umsatzrückgänge - oder unprofitable Umsatzzunahmen, die auf reinem Filialwachstum basierten, jedoch die Kannibalisierung der eigenen Filialen untereinander förderten. Gegenmaßnahmen wie die Vergrößerung der Verkaufsflächen, längere Öffnungszeiten, häufiger wechselnde Kollektionen und Sale-Aktionen belasteten die Margen oft mehr als sie die Nachfrage anregten.

Die anhaltende COVID-19-Pandemie erhöht den Anspannungsgrad - jedoch nicht für alle Unternehmen im gleichen Maß. Denn bereits vor Ausbruch der Pandemie hatten erfolgreiche Händler wie Breuninger begonnen, ihre Präsenz als physischen Marken-Kontaktpunkt einzusetzen und parallel den Online-Auftritt zu optimieren. Stationäre Händler mit gut ausgeprägten Synergieeffekten zwischen Offline- und Online-

Handel erreichten trotz Pandemie und Lockdowns weiterhin ihre KundInnen. Während sich kleine Händler mit Produktberatungen via Zoom und Click & Collect Angeboten auf die Situation eingestellt haben, tun sich filialisierte Handelsnetzwerke aufgrund geringerer Flexibilität schwer. Gerade für sie wird sich die Ausgangslage auch nach Ende der Pandemie deutlich verschlechtert haben, da die vorherigen strukturellen Defizite durch die Krise weiter verstärkt wurden.



Um sich auf die Transformation einzustellen, müssen Handelsketten zunächst eine Stabilisierung ihres Kerngeschäfts durch eine nahtlose Integration der IT-Systeme und gezieltes Trend-Management erreichen.

Sind die Grundvoraussetzungen geschaffen, kann durch die Omni-Channel Integration eine Steigerung der Umsätze erreicht sowie durch verstärkte Markenbildungs- und -erhaltungsmaßnahmen nachhaltig abgesichert werden. Im Rahmen der Transformation ist essentiell, dass zu Beginn des Prozesses eine übergreifende Strategie definiert wird. Nur so kann eine kongruente Abstimmung der drei Projektphasen sichergestellt werden. Besonders wichtig ist es, bei diesem Prozess eine Symbiose aus digitalen Mehrwerten und den Alleinstellungsmerkmalen des stationären Handels zu schaffen.

7 STABILISATOREN

→ Stabilisierung → Skalierung → Nachhaltiger Erfolg



Im Folgenden werden die Handlungsbedarfe und Herausforderungen 7 wichtiger Stoßrichtungen näher beleuchtet und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

4

ZUKUNFT DES STATIONÄREN HANDELS: SIEBEN STOSSRICHTUNGEN/STABILISATOREN



1 DIGITALES IN-STORE ERLEBNIS

Da der Online-Handel Flexibilität, Verfügbarkeit der Produkte und Zeitersparnis bieten kann, erwarten KonsumentInnen diese Eigenschaften zunehmend im stationären Handel.

Zur Steigerung der Attraktivität des stationären Handels müssen digitale Technologien in den Store integriert und durchgängig mit dem Online-Geschäft verbunden werden. So können z.B. intelligente Spiegel (Smart Mirror) die KundInnen ausmessen, die optimale Kleidungsgröße bestimmen und unmittelbar digital anprobiert werden. Smart Labels bieten die Möglichkeit Produkte durch Einscannen des QR-Codes oder RFID ohne App-Download im Online-Shop zu kaufen und nach Hause schicken zu lassen. So hebt sich beispielsweise der Burberry Store in Shenzhen durch ein gamifiziertes Vor-Ort Erlebnis ab, welches an die dort weit verbreitete App WeChat gekoppelt ist. Während dem Einkaufen wird auf dem Smartphone ein virtueller Charakter geschaffen, der sich durch Interaktionen, beispielsweise dem Informieren über Produkte weiterentwickelt und so die Interaktion zwischen KundInnen und Marke fördert. Zur Vermeidung von Drop Outs in langen Warteschlangen an der Kasse sollten digitale Bezahlmöglichkeiten angeboten werden. Dies kann mithilfe

von Sensoren oder Bildverarbeitungssystemen (Computer Vision Systems) für kassenlose Online-Bezahlungen realisiert werden. Für KonsumentInnen führt dies zu verbesserten Produkt- und Markenerlebnissen und für Händler zu effizienteren internen Prozessen.

Einer der größten Mehrwerte des stationären Einzelhandels ist der Vor-Ort-Service. Um diesen konsequent und kundenzentriert zu verbessern, müssen Händler Kundeninformationen DSGVO-konform sammeln und analysieren. Laufwege durch den Store sollten durch Kamerasysteme analysiert und optimiert werden. Intelligente Erkennung der KundInnen mittels digitaler Kundenkarten unterstützt bei der Individualisierung der Kundenberatung. Mittels In-Store Navigation können KundInnen ohne App gezielt ihre vorausgewählten Produkte ansteuern.

All dies hebt das In-Store Service Level für KundInnen und erhöht, wenn konsequent umgesetzt, die Ausgaben vor Ort (Share of wallet). Für Unternehmen bringen digitale Technologien die Chance Kunden(-bedürfnisse) besser zu verstehen und nachhaltig die Kosten im Geschäft (In-Store) zu senken.



Fazit

Der Einsatz digitaler Technologien bietet die Chance den Umsatz durch positive Kundenerlebnisse zu erhöhen und die Kosten zu senken.

2 FLEXIBLE ANPASSUNG AN TRENDS



Marken wie Off-White, Supreme oder Peso stehen stellvertretend für kurzlebige Trends und Hypes, die künstlich kreiert oder verstärkt werden können. Diese Marken haben eine sehr flexible Wertschöpfungskette, kundenorientierte Produkte und stark limitierte Sortimente, was ihren Erfolg begründet.

Große Handelsketten sind aktuell noch nicht flexibel genug Trends, die innerhalb weniger Wochen entstehen können, aufzufassen und umzusetzen. Infolge dieser zunehmenden Trend-Schnelllebigkeit muss die Zeitspanne zwischen Wareneinkauf und dem Abverkauf neuer Produkte deutlich verkürzt werden. Digital getriebene Modemarken schaffen es bereits heute, eine sehr effiziente Wertschöpfungskette zu führen, womit sie kurzfristig auf Markttrends reagieren können. Dies ermöglicht neben einer stärkeren Kundenzentrierung auch eine Senkung der Kosten (u.a. durch geringeren Warenbestand zu Saison-Ende, optimalere Nutzung der Verkaufsflächen, zentrale Lagerung). Um die benötigte Flexibilität bieten zu können, bedarf es einer Neuausrichtung der Wertschöpfungskette. Flexibilität und Reaktionsfähigkeit werden demnach zu den wichtigsten Eigenschaften des stationären Einzelhandels. Modehersteller tragen dieser Entwicklung bereits durch teilweise Rückverlagerung ihrer Produktion von Asien ins europäische Ausland Rechnung. Eine Flexibilisierung der Bestellvolumina und Verkürzung der Vorlaufzeiten für den Handel sind wich-

tige weitere Schritte. Software-/Lösungs-Anbieter wie Lectra versuchen, Prinzipien der Industrie 4.0-Fertigung auf die Modeindustrie zu übertragen und Losgröße-1 Produkte innerhalb kürzester Zeit zu liefern – so erscheinen selbst Konzepte wie Products on demand sowie Mass Customization zunehmend umsetzbar. Editorial Spaces sollten fester Bestandteil des Store-Konzepts der Zukunft sein, um Trends durch Brand-Stories und nicht veröffentlichte Produkte zu untermalen. Online hat sich dies bereits vielfach durchgesetzt: So kombinieren viele Online-Shops die reine Warenpräsentation mit Produkt- oder Herstellergeschichten, informativen Artikeln etwa zum Thema Wohnungseinrichtung, DIY-Anleitungen oder Kochrezepten. Hier können beispielsweise noch nicht releaste Produkte kuratiert oder für KundInnen sinnstiftend dargestellt werden. Mit der Anwendung der richtigen digitalen Tools kann gemessen werden, wer die Zielgruppe der Produkte ist und wie viel Zeit einzelne KundInnen mit dem Produkt verbringen. So können Daten über die Nachfrage der KundInnen gesammelt werden und zukünftige Produktrends und Bestellmengen prognostiziert werden. Eine weitere große Chance bieten Kooperationen zwischen den Händlern: In Editorial Spaces müssen nicht ausschließlich eigene Produkte präsentiert werden. Es können auch geeignete Komplementärgüter genutzt werden, um das eigene Produktportfolio relevanter für die Zielgruppe zu positionieren oder sinnvoll zu kombinieren.



Fazit

Flexible Reaktion auf Trends beeinflusst die langfristige Relevanz der Marke positiv.

3 INDIVIDUALISIERUNG UND KO-KREATION



In westlichen Gesellschaften steigt stetig das Bedürfnis nach Individualisierung. Gerade bei jungen KäuferInnen ist dies oftmals durch Subkulturen geprägt. Aus diesem Grund ist die Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen ein wichtiges Element des Store-Konzepts der Zukunft. Einzigartig zu sein und personalisierte Produkte zu besitzen wird zunehmend zu einem Statussymbol. KonsumentInnen fühlen sich dadurch enger verbunden mit der Marke und dem Produkt. Personalisierte Erlebnisse stärken die Treue der KundInnen und führen nachweislich zu höheren Umsätzen im stationären sowie im Online-Handel. KundInnen erwarten demnach ein immer stärker individualisiertes Käuferlebnis im stationären Handel. Dies kann in verschiedensten Varianten implementiert werden.

In-Store Produktindividualisierungen müssen einen Mehrwert gegenüber reinen Online Produktkonfiguratoren bieten. Handelsketten müssen physische Produkte mit digitaler Visualisierungsmöglichkeit schaffen, um KundInnen vor Ort einen Eindruck von ihrem ganz persönlichen Produkt zu ermöglichen. Außerdem können online gewonnene Daten aus dem eigenen Online-Shop für die Angebotssteuerung im stationären Handel genutzt werden. Um die stationäre Beratung zu verbessern, ergibt sich dadurch die Möglichkeit die Daten beispielsweise über einen QR-Code in einer Kunden-

App einzusehen und so die Beratung zu individualisieren. Neben der Personalisierung der Beratung spielt die stetige Veränderung des Store Layouts eine wichtige Rolle. Der Nike Store in New York City wird regelmäßig umgestaltet, sodass aktuelle Trends widergespiegelt werden und den KundInnen bei jedem Besuch etwas Innovatives geboten wird. Dies ist insbesondere für die langfristige Kundenbindung von hoher Relevanz.



Fazit

KundInnen erfahren so ein einzigartiges, positives Erlebnis, das sie mit der Marke assoziieren

Ein Best Practice Beispiel aus Singapur zeigt, wie man Individualisierung und Erlebnisorientierung erfolgreich verbindet:



„Make it yours“

Der Kunde kann sein Notizbuch eigens im stationären Handel individualisieren, indem er die Gravur, das Papier, die Ringfedern oder die Farbe des Leders selbst auswählen kann.



Erlebnis

Die Produktionsstätte befindet sich in der Mitte des Stores. Die Individualisierung findet direkt vor den Augen des Kunden statt und wird zum einzigartigen Erlebnis.



Implikationen für den stationären Einzelhandel



Dieses Erlebnis ist klar differenziert vom Online-Handel und schafft somit einen Mehrwert für die KundInnen



Die KundInnen teilen das Erlebte bestenfalls über Word-of-Mouth bspw. auf sozialen Medien

Quelle: BYND Artisan

4 NACHHALTIGKEIT



Nachhaltigkeit und Regionalität stellen auch stationäre Einzelhändler vor neue Herausforderungen, da immer mehr KonsumentInnen nachhaltige Produkte nachfragen. Galt das Marktsegment bis vor Kurzem noch als Nische, erfuhr es zunehmendes Wachstum im Zuge der Fridays for Future-Bewegung und Pandemie: So geben etwa ein Drittel (36%) der deutschen KonsumentInnen im EY Consumer Index an, dass Nachhaltigkeit durch COVID-19 noch relevanter für ihre Kaufentscheidung geworden sei. Insbesondere durch den immer stärkeren öffentlichen Diskurs entwickeln KonsumentInnen ein neues Bewusstsein für den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen. Nachhaltige Marken sind im Trend und werden auch künftig die Handelslandschaft prägen, weshalb der Druck zunehmend höher wird, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen – auch, da beispielsweise die Mengen abgesetzter Kleidung rückläufig sein werden. Mode als „Wegwerfartikel“ widerspricht dem Nachhaltigkeitsgedanken. Zugleich möchten KonsumentInnen aktuellen (Mode-)Trends folgen.

Daher müssen Händler die richtige Balance finden, um Nachhaltigkeit, Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit miteinander zu verbinden. Um einen Mehrwert zu bieten und Solidarität unter KonsumentInnen zu schaffen, muss das Vertrauen in die Marke gestärkt werden. Eine transparente Wertschöpfungskette und ein authentischer Umgang mit dem

Thema Nachhaltigkeit sind hierbei essenziell. Moderne Multi-brand-Stores wie die Stores der Marke _blaenk stellen immer häufiger Anforderungen an die Marken, die sie ausstellen. In der Modeindustrie wird Slow Fashion und nachhaltige Mode den Markenwert vieler Modehändler bestimmen.

Nachhaltigkeit hat zudem ihren Preis. Momentan spiegelt die preisliche Positionierung von scheinbar nachhaltigen Produkten nicht die Realität wider. Da Bio-Materialien, Investitionen in eine nachhaltige Produktion und die Verringerung der Nutzung von Chemikalien ihren Preis hat, müssen KonsumentInnen mit höheren Kaufpreisen rechnen. Das Beispiel des Outdoor-Bekleidungsherstellers Patagonia verdeutlicht, dass KundInnen durchaus gewillt sind für verantwortungsbewusste Produktion und hohe Qualität einen Aufpreis zu zahlen. Schlussfolgernd wird insbesondere die Modeindustrie künftig weniger Ware zu einem höheren Preis vertreiben. Dies muss der Handel auf angemessene Weise kommunizieren, aber auch kompensieren, da mengengetriebenes Geschäft künftig an Relevanz verliert.

Entwicklung:

An vielen Stellen zeichnet sich ein Trend zugunsten höherer Qualität in Verbindung mit nachhaltiger Produktion sowie gleichzeitig sinkenden Absatzmengen ab.



Konsumenten, und zunehmend auch Finanzierer, achten beim Kauf bzw. der Kreditvergabe vermehrt auf Einhaltung der sogenannten ESG-Kriterien (Environmental, Social und Governance). Deren Integration in Werteverständnis, Kommunikation und Umsetzung von Unternehmen gewinnt so in Zukunft an Relevanz für (inter-)nationale Marken.



Fazit

Nachhaltiges Wirtschaften rückt immer stärker in den Fokus der Öffentlichkeit, insbesondere der Presse, aber auch der Kapitalgeber und Konsumenten. Es handelt sich um einen der wichtigsten Trends des kommenden Jahrzehnts, der auch – und gerade – im Handel aufgegriffen werden muss.

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

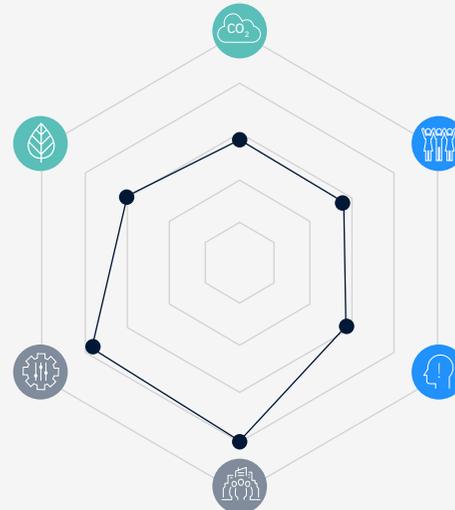
Ressourcennutzung: Bestreben von Energieeffizienz sowie nachhaltiger Umgang mit Ressourcen und Einhaltung von Menschenrechten entlang der gesamten Lieferkette.

CORPORATE GOVERNANCE

Managementstrukturen: Verantwortungsvolles Risikomanagement und Führen unter ethischen Gesichtspunkten mit entsprechenden Compliance Mechanismen.

Emissionen & Immissionen:

Die Emissionen und Immissionen verringern oder ausgleichen und somit den ökologischen Fußabdruck minimieren.



ESG-Management:

Einbinden von ESG Kriterien in Strategie sowie Steuerung und Kontrolle der gesamten Lieferkette unter Nachhaltigkeitskriterien.

SOZIALE VERANTWORTUNG

Mitarbeiterwertschätzung:

Diversität und Gleichberechtigung leben und stetige Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern während Arbeitssicherheit etabliert ist.

Gesellschaftliche Verantwortung:

Aktives Beteiligen in Politik und Einbringen in aktuelle Themen (Umgang mit Daten, Kundengesundheit- und Sicherheit).

5 OMNI-CHANNEL INTEGRATION



Der Wandel des stationären Einzelhandels von einem Ort des Kaufens hin zu einem Ort des Erlebens bedarf einer operativen Neuausrichtung. Während KundInnen früher ohne Vorab-Information den stationären Einzelhandel besuchten, beginnt die Customer Journey heute oftmals online. Die Anzahl und Komplexität der Marken-Kontaktpunkte hat zugenommen, weshalb es essenziell wird, verschiedene Möglichkeiten der Customer Journey in Gänze abzubilden und neu zu durchdenken.

Setzt ein Händler eine Omni-Channel-Strategie erfolgreich um, kann er den einzelnen Kanälen eine bestimmte Funktion zuordnen. Bestimmte Kontaktpunkte dienen zur Produktinformation, während andere bewusst einen Kauf auslösen sollen. Durch gezieltes Steuern dieser Einflüsse kann eine vertriebskanalübergreifende Kundenbindung ermöglicht und ein Absprung der KundInnen im Prozessverlauf vermieden werden. Eine Studie des Harvard Business Reviews zeigte, dass KundInnen, die aktiv Omni-Channel-Services nutzen, mehr Geld im stationären Handel ausgeben als reine Offline-Shopper. Beispielsweise führten zuvor getätigte Recherchen auf der Internetseite der Marke zu 13 % höheren stationären Ausgaben unter Omni-Channel-KundInnen. Eine Salesforce Umfrage zeigt, dass 86 % der europäischen Unternehmen bislang über keine durchgängige Omni-Channel Strategie verfügen.

Da sich Kundenbedürfnisse im ständigen Wandel befinden, müssen Einzelhändler schnell aufholen, um die neusten Digitaltrends zu identifizieren. Anschließend müssen diese konsequent in die Wertschöpfungskette integriert werden. Eine Herausforderung dürften dabei die immer schnelleren Zyklen der Veränderung sein. Dennoch bleibt Händlern zur Sicherung ihrer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit oftmals keine andere Wahl, als diese Investments zu tätigen. Dass sich solch ein Unterfangen lohnt, zeigt die Modekette Zara, die ihr Geschäft vor Ort durch zahlreiche online Kanäle ergänzt. Den KundInnen wird dabei die Möglichkeit geboten, die Schritte der Customer Journey von der Auswahl über den Empfang bis hin zur Rücksendung der Ware wahlweise online oder offline zu tätigen, sodass keinerlei Barrieren aufkommen, welche die Käuferfahrung negativ prägen.



Fazit

Omni-Channel Integration, um die Vorteile aller Vertriebswege zu kombinieren.

Werden Social Media Plattformen für Modehersteller als Vertriebskanal wichtiger als der eigene Online-Shop? Befragung von Modeherstellern (Ergebnisse gerundet)



Quelle: FTI-Andersch

6 DIGITALE INFRASTRUKTUR



Die digitale Infrastruktur eines Unternehmens stellt die Grundvoraussetzung für den online und offline Erfolg dar. Dabei sollte die Neu-Ausrichtung von IT-Prozessen auf die systemische Vollintegration von offline und online-Infrastruktur fokussiert sein. Das Ziel ist die Zusammenführung von zentralen Systemen (ERP, CRM, HR, FICO etc.), dezentralen Systemen (Kassenführung, Store-Backoffice, Kundendatenerfassung etc.), der E-Commerce Shop-Infrastruktur und diverser Schnittstellen zu Partnern oder Franchiseorganisationen. Nur so kann die eigene IT-Plattform gegen Lösungen auf einer grünen Wiese (Greenfield-Lösungen) der digitalen Online-Player bestehen. Zentraler Gegenstand der IT-Strategie muss die Vereinheitlichung von Systemen über Länder- und Abteilungsgrenzen hinweg sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass standardisierte Daten systematisch aufgenommen und ausgewertet werden können. Denn nur wer die eigenen Daten intelligent nutzt, wird in der Lage sein das operative Geschäft effizient zu gestalten und kundenzentrierte Produkte zu entwickeln. Deshalb ist es für Retail-Unternehmen unabdinglich z.B. Bewegungsdaten in Echtzeit und Kundendaten ohne Sollbruchstellen abzugreifen und auszuwerten. Dadurch werden Echtzeitinformationen über Bestände ermöglicht und integrierte Webanalysen durchführbar. All dies befähigt Unternehmen ihre Omni-Channel Strategie durch dezentrale Steuerung von u. a. Same-Day-Delivery Angebo-

ten oder Maximierung der Conversion Rate durch das Angebot des richtigen Produktes zum richtigen Preis - und das alles individuell - zu stärken.

Ein wesentlicher Treiber von Kundendaten ist die individuelle Preisfindung (online und offline), um die individuelle Zahlungsbereitschaft der Kunden auszuloten und abzuschöpfen. Gleichzeitig sollten kundenindividuelle Daten gezielt zur Akquisition und langfristigen Kundenbindung (Customer Retention) genutzt werden. Durch kundenspezifische Werbemaßnahmen kann die Anzahl der Käufe durch Besucher im Ladengeschäft (Conversion Rate) erhöht und somit der Umsatz gesteigert werden. Zeitgleich kann durch Webanalysen die Attraktivität des Produktportfolios bewertet und angepasst werden. Empfehlenswert sind hier Plattformlösungen, die Daten zentral aufnehmen und auswerten. Dadurch werden abgeschottete Lösungen eliminiert und mit geringem Aufwand unternehmensspezifische Systeme geschaffen. Die Integration von gesammelten Daten durch Webanalysen in den Vertrieb ermöglicht die Gestaltung eines individuellen und abgestimmten Sortiments, welches die Kundenbindung erhöht.



Fazit

Homogene und effiziente IT-Systeme bilden die Voraussetzung für die Schaffung einer datengetriebenen Organisation.

7 MARKENBILDUNG



Nicht erst die erzielten Transaktionswerte der Marken Supreme, Stone Island und Live Fast Die Young haben verdeutlicht, dass für Einzelhandelsmarken vor allem die Strahlkraft der Marke und Beliebtheit unter (jungen) Käufergruppen relevant sind (und teilweise wichtiger als aktuelle Umsätze). Entsprechend ist der Aufbau eines starken Images essenziell für den Erfolg im kompetitiven Online- sowie im stationären Handel.

Grundvoraussetzung dafür ist eine erfolgreiche Umsetzung der sechs zuvor genannten Stoßrichtungen. Und: Auch wenn reine Online-Marken oft bejubelt werden, trägt der stationäre Einzelhandel maßgeblich zur langfristigen Markenbildung bei. Eine Studie des International Council of Shopping Centers (ICSC) und Alexander Babbage ergab, dass die Eröffnung neuer stationärer Geschäfte einer Marke das Online-Engagement deutlich steigere. Ein ansprechendes und spannendes In-Store Erlebnis kann hierbei neue Kundengruppen anlocken, die je nach Bedarf Kleidung anprobieren, die zu einem späteren Zeitpunkt online erworben wird. Insbesondere auf Online-Marktplätzen dient das Markenimage als primäres Entscheidungskriterium. Erhöhte Preistransparenz fördert den Wettbewerbs- und Preisdruck im Online-Handel. Premium-Produkte, die nicht über ihren Preis konkurrieren möchten, brauchen demnach ein starkes Markenimage, um (online)

erfolgreich zu sein. Daher stehen insbesondere Marken des klassischen Mittelpreissegments unter Druck, die sich weder voll über den Preis noch über das Image profilieren können – speziell im Modesegment sind alternative Kriterien wie „Preis-Leistungs-Verhältnis“ nur schwer zu vermitteln.

Der Wandel des stationären Handels zum Erlebnisort stellt eine entscheidende Entwicklung dar. Einzelhändler, die es schaffen sich als Ort der Freizeitgestaltung zu etablieren, können nachhaltig Umsätze steigern und den Markenwert (Brand Value) erhöhen. Allerdings war der Wandel des stationären Einzelhandels vom Ort des Kaufens zum Ort des Erlebens bereits vor der COVID-19-Pandemie zu beobachten. Ein Beispiel stellt das Modehaus Lengermann und Trieschmann mit einer in die Ladenfläche integrierten Indoor-Surfstation dar. Physische und digitale Erlebnisse bewegen KundInnen dazu, länger im Store zu verweilen, die Häufigkeit der Besuche zu erhöhen und Kaufmöglichkeiten zu entdecken. Das KaDeWe in Berlin lockt beispielsweise mit regelmäßig wechselnden Pop-up-Flächen sowie einer hohen Dichte an High Fashion Brands zur Steigerung der Besucherfrequenzen.

Aufgabe

Der Handel muss wieder stärker zum Ort der Freizeitgestaltung werden.



Speziell im Luxus-Segment hat sich bereits vor Jahren ein Flagship-Store-Konzept durchgesetzt, das den Ort des Einkaufens nicht zwingend mit dem Ort, an dem die Marke und Botschaft der Marke erlebt wird, verbindet. So werden die individuell positionierten Teile nicht in allen Größen ausgestellt, großflächige Videoleinwände zeigen aktuelle Kollektionen auf dem Laufsteg. Via Tablet werden im Laden die Artikel in der passenden Größe bestellt – in den Laden oder direkt nach Hause, je nach Kundenwunsch. Zwar sind auch im Flagship-Konzept limitierte Artikel häufig ausschließlich online bestellbar – der Online-Shop wird durch das Verkaufspersonal dennoch nicht als Konkurrenz wahrgenommen, da das Konzept nicht mehr der historischen Einzelhandels-Kennzahl Umsatz pro qm folgt.

Bestenfalls führen In-Store-Erlebnisse sowohl offline als auch online zu kostenlosem Social Media Marketing, etwa durch das „taggen“ einer Marke oder eines Ortes in Kundenfotos auf Instagram und TikTok. Auch außergewöhnliche und positive Erlebnisse werden in den sozialen Medien geteilt, idealerweise direkt aus dem Laden, womit die Marke nachhaltig gestärkt wird. Somit können Synergieeffekte zwischen dem stationären Handel und dem Online-Geschäft hervorgerufen werden.



Fazit

Stationäre Läden prägen das Bild einer Marke zu großen Teilen, sie sind ihr greifbarstes Aushängeschild. Auch künftig sind starke Marken daher auf eine physische Präsenz angewiesen, die Kunden mit positiven Erlebnissen verbinden und die Marke erlebbar machen.

4

WAS JETZT ZU TUN IST

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN JE STABILISATOR

	Kurzfristig (1-2 Jahre)	Mittelfristig (3-5 Jahre)
1. Digitales In-Store Erlebnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von repräsentativen Flagship und Concept-Stores in denen regelmäßig neue Anwendungen ausprobiert werden. Bei Erfolg Ausweitung (Roll-Out) auf weitere Stores • Restrukturierung des Filialnetzwerks und Zuteilung von klaren Store-Rollen (Präsenzstores, Volumenstores und Flagship/Digital Stores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von modularen Store Elementen, die bei technologischem Fortschritt schnell und kostengünstig modifiziert oder ausgetauscht werden • Entwicklung einer vollständig digitalen In-Store Experience, die (wenn gewünscht) ohne menschliche Interaktion auskommen kann • Identifikation der neusten Technologien zur Anwendung und Vernetzung mit dem bestehenden Produktportfolio sowie Online-Diensten/App
2. Flexible Anpassung an Trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Social Media Scouts, die Trends analysieren, in das Produktportfolio überführen und kurzfristig auf den Markt bringen • Positionierung von Phantomprodukten (Prototypen, die noch nicht erhältlich sind) und Vorankündigungen, um Interesse von KäuferInnen u. a. durch Online-Klickzahlen auf den Artikel zu messen und die Bestellvolumen zu optimieren • Aktive regionale Trendgestaltung anstatt reinen Aufgreifens von interkontinentalen Trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Marken-Netzwerken zur Abbildung temporärer Trends durch reine Online-Marken, die auf bestehende Produktionskapazitäten und Logistikstrukturen zugreifen • Etablierung von flexiblen, dezentralen Produktionskapazitäten, um time-to-market für Sonder- und Individualkollektionen zu verkürzen
3. Individualisierung und Ko-Kreation 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung des Produktportfolios mit Individualisierungsmöglichkeiten (drucken, stanzen, gravieren) • Integration von Konfiguratoren im Online-Shop und Ausrüstung von Flagship Stores mit ‚Live Individualisierungen‘ • Etablierung regionaler Kollektionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Individualisierungsmöglichkeiten als fester Bestandteil in den Entwicklungs- und Produktionsprozess (Optimierung für kleine Losgrößen) • Aufgreifen von Trends im Produktportfolio mittels Individualisierung ohne substanzielle Veränderung der Produkte (Trendfarben, Motive, etc.)

<p>4. Nachhaltigkei</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Committed zu nachhaltigem und umweltfreundlichem Unternehmertum durch Corporate Social Responsibility (CSR, ESG) Abteilung inkl. anerkannter Zertifizierungen sowie aktiver Kommunikation im Außenauftritt • Integration von Second Hand Ware in Stores und Buy-Back-Programm für alte Kollektionen • Einführung von nachhaltigen Capsule-Kollektionen zur Stärkung des Nachhaltigkeitsimages durch Nutzung von Trade-Materialien 	<ul style="list-style-type: none"> • Definition einer „zero emission“ Strategie zur Sicherstellung der langfristigen Klimaneutralität • Aufbau von nachhaltigen und zertifizierten Lieferketten zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit
<p>5. Omni-Ch. Integration</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Definition einer Customer Journey auf Basis quantitativer Kundendaten und Ableitung der unternehmensspezifischen Vertriebskanalverschiebungen • Auf- und Ausbau von Vertriebskanälen mit Fokussierung auf die zukünftige Bedeutung der individuellen Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung eines Frühwarnsystems, welches Relevanzverschiebungen der Vertriebskanäle aufzeigt, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten • Anpassung der Unternehmensorganisation an neue Kundenbedürfnisse und Vertriebsstrukturen
<p>6. Digitale Infrastruktur</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung einer Bestandsaufnahme der unternehmensweiten IT-Systeme • Ableitung einer Roadmap für die zukünftigen Daten- und Systemstrukturen des bestehenden Legacy-Systems (CRM, Logistik, Merchandise Management, etc.) und der Shop-Technik (Marketing Cloud, Customer Data Management, etc.). Im Fokus sollte dabei das Online-Business und nachgelagert das Offline-Geschäft stehen • Iterativer Launch von Datenanalysetools zur Reduzierung von Kosten der Kundengewinnung (Customer Acquisition Costs) und Erhöhung der Customer Conversion Rate 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Beobachtung der informationstechnologischen Trends und Befähigung der Organisation, um auf technische Entwicklungen reagieren zu können • Wenn kritische Umsatzmasse für eigene Systemlandschaft nicht erreicht wird: Definition einer Digitalstrategie durch Anschluss an bestehende Plattformen wie Zalando oder Amazon Marketplace (Nachteil: Verlust der Hoheit über die Kundendaten) • Bei internationalen Handelsketten: Pilotierung der Neu-Systemintegration in einem ausgewählten Land und sukzessives Ausweiten (Roll-Out) der Systeme auf die Landesgesellschaften
<p>7. Markenbildung</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer länderübergreifenden Community durch gezielten Einsatz von Online- und Offline-Medien • Ausprägung eines klaren Wertesystems und Verankerung in den Produkten und dem Außenauftritt • Partnerschaften mit Influencern und Persönlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung der Marke als Teil eines Lifestyles um die Marke zur langfristigen Kundenbindung begehrl(ich) zu machen • Kontinuierliche Anpassung der Marke an gesellschaftliche Entwicklungen und Trends

5

CUSTOMER JOURNEY NEU DENKEN

Für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens ist die Integration des stationären Handels in das Gesamterlebnis der KundInnen entscheidend. Markenhersteller und -händler müssen erarbeiten, welche Rolle der stationäre Handel in ihrer Branche, für ihre heutige und künftige Kundschaft spielt. Darauf basierend muss eine Customer Journey mit klaren Aufgaben für die Kontaktpunkte mit KundInnen definiert werden.

Retail-ExpertInnen ordnen dem stationären Handel vor allem eine beratende und kundenbindende Rolle zu. Schon heute informieren sich KundInnen zu Beginn des Kaufprozesses gezielt über das Internet. Hierbei nehmen sie eine erste Vorauswahl der Warengruppen und Hersteller vor. Die Informationsphase ist eher stationär geprägt, um ein Look & Feel für das Produkt zu bekommen. Die größte Vorsortierung der infrage kommenden Produkte ist an diesem Punkt bereits geschehen. Sind sich KundInnen bei ihrer Entscheidung sicher, wird die Kaufphase offline abgewickelt, herrschen noch Unsicherheiten vor dem Kauf, findet der Abschlussprozess eher Online statt. Für die Kundenbindung ist der Handel als Erlebnisorientierung entscheidend. KundInnen verbinden das Erlebte im Store direkt mit der Marke. So kann eine nachhaltige Bindung der KundInnen mit der Marke geschaffen werden. Die Erlebnisorientierung führt dazu, dass die KPIs von Stores

neu ausgerichtet werden müssen. Reine Flächenproduktivität ist nicht mehr entscheidend für den Erfolg. Vielmehr kann die stationäre Präsenz als Investment in die Customer Retention Rate (Offline und Online) und den Customer Lifetime Value gesehen werden.

Methodisches Vorgehen bei der Erstellung einer Customer Journey:



Kundenbasierte Abfrage der (a) Nutzungshäufigkeit, (b) Phase der Nutzung und (c) Beitrag zur Kaufentscheidung einzelner Touchpoints.



Auswertung der unternehmensspezifischen Relevanz der Berührungspunkte und Ableitung der zukünftigen Verschiebung.

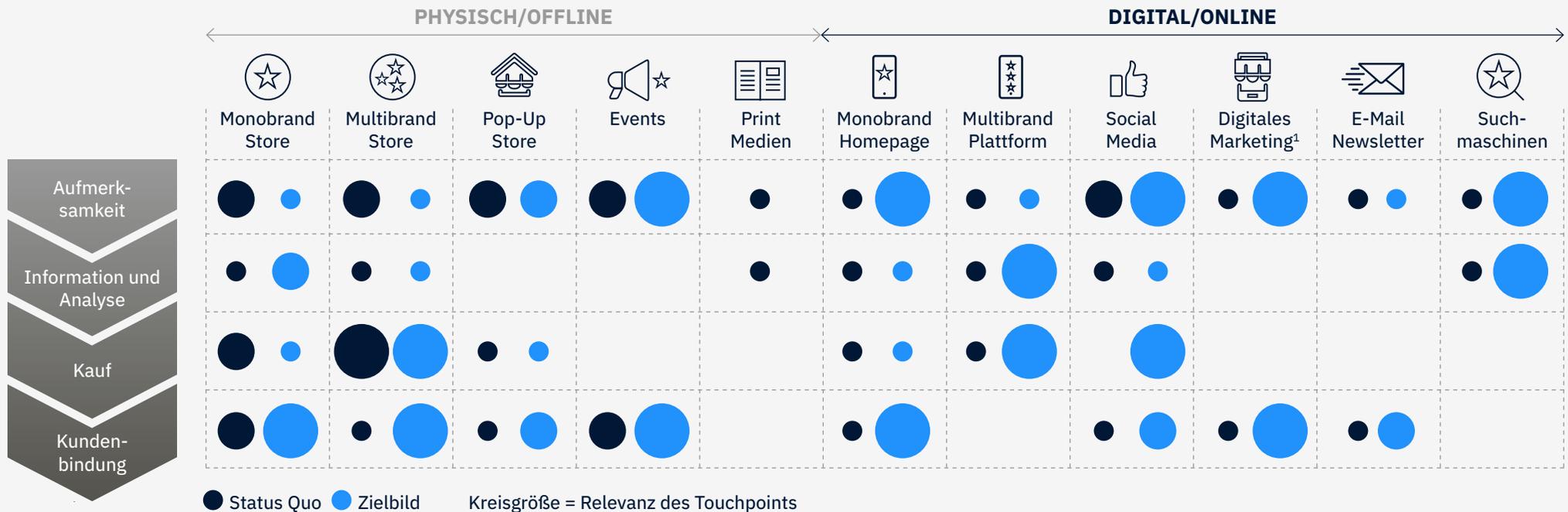


Definition von Maßnahmenprojekten zum Aufbau der zukünftig benötigten Kundenkanäle und kundenspezifischen Ausprägung dieser



Kontinuierliche Nachverfolgung und Adjustierung der Umsetzungsmaßnahmen

CUSTOMER JOURNEY EINER MARKE MIT ERLEBNIS-ORIENTIERUNG



1 Aufmerksamkeit

Kunde findet spontan ein interessantes Produkt oder hat ein bestehendes Bedürfnis (sucht aktiv oder passiv nach einer Lösung) und wird initial auf das Produkt aufmerksam.

Ziel: Aufmerksamkeit generieren



2 Information und Analyse

Kunde informiert sich, evaluiert, vergleicht und selektiert verfügbare Angebote.

Ziel: Interesse stärken



3 Kauf

Die Produktentscheidung ist gefallen. Wichtig ist ein einfacher Kaufprozess und ein fairer Preis. Ist das Gesamterlebnis positiv, kauft der Kunde.

Ziel: Conversion erreichen



4 Kundenbindung

Bei guter Erfahrung kann der Anbieter durch After-Sales Service Wiederkäufe und Zusatzkäufe generieren. So wird der Customer Lifetime Value maximiert.

Ziel: Kundenbindung stärken



(1) Blogs, Apps, Online-Magazine, digitale Ads & TV

DEZIDIERTE MASSNAHMEN JE POINT OF SALE WERDEN IN DER FOLGENDEN ÜBERSICHT DARGESTELLT UND BESCHRIEBEN:

	1 Aufmerksamkeit	2 Information und Analyse	3 Kauf	4 Kundenbindung
Soziale Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines eigenen Social-Media Kanals und eigenen Hashtags • Kooperationen mit Influencerinnen • Schalten von Werbung • Gewinnspiele und Gratisproben 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz durch Preisschild-Funktion auf Bildern • Vertrauen durch nutzergenerierte Inhalte • Datenanalyse von Impressionen bis zu Klickraten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlinkung des Produktkatalogs durch Produkt-Sticker in Stories oder Shoppable Tags auf Fotos • Shopping-Beiträge in Stories als Highlight speichern 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Kommunikation durch Beantwortung von Kommentaren und Nachrichten • Abwechslungsreiche Beiträge durch Fotos, Videos, Stories und IGTVs • Reposts von Kundenfotos/IG Reels/IG Stories/Tik Tok Videos
Offline Store	<ul style="list-style-type: none"> • Schalten von Online-Werbung, bspw. Google Ads, E-Mails oder Targeting • Social Media Beiträge • Word-of-mouth • Print-Werbung • Events oder Pop-Up Stores 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beratung durch das Verkaufspersonal • Online einsehbare Produktverfügbarkeit • Haptische Produktpräsentationen • Online Reviews und Kommentare 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkter Kauf im stationären Handel • Online-Reservierung und Abholung im stationären Handel • Produktbestellung im stationären Handel und Lieferung nach Hause 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixe Zuordnung eines Kundenberaters für Kunden (auch virtuell) • Loyalitätsprogramme • Stetig wechselndes Store-Erlebnis
Online Plattform	<ul style="list-style-type: none"> • Bespielen aller digitalen Vertriebskanäle (Onlineshop, Apps, Social Media) • SEO (Search Engine Optimization) für Top 10 Suchergebnis in Google • Blog zu Trendthemen, DIY, digitale Events, Nachhaltigkeit integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Kundenberatung • Digitale Erlebnisse und Online Beratung • Online Reviews und Kommentare • Vergleichsplattformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkter Kauf auf der Online Plattform und Lieferung nach Hause • Direkter Kauf auf der Online Plattform und Abholung im stationären Handel • Online-Reservierung und Kauf im stationären Handel 	<ul style="list-style-type: none"> • Post Purchase Kommunikation über diverse Kanäle, bspw. WhatsApp, Facebook Messenger, SMS und E-Mail • Personalisierte Newsletter • Rewardsystem für Posten und Teilen von Produkten durch Rabattaktionen

ANSPRECHPARTNER



Dorothee Fritsch
Direktorin
Mobil: +49 160 90658014
fritsch@andersch-ag.de



Mike Zoeller
Partner
Mobil: +49 175 5850391
zoeller@andersch-ag.de

Wie geht es weiter?

Die Veränderung des Store-Konzepts und umfassende Digitalisierung gehen oft mit hohen Investitionen einher, lautet eine weitläufige Meinung unter Händlern. Zugleich befürchten sie, nicht die kritische Masse zu erreichen, um Omnichannel-Services anbieten zu können. Welche Chancen bestehen, um eine optimale Kundenerfahrung zu bieten? Wie kann ein kostengünstiger, integrierter Omni-Channel-Vertrieb aufgebaut werden? Was können auch große Player von erfolgreichen kleinen, flexiblen Store-Konzepten lernen? Diese Fragestellungen beleuchten wir in Teil 3 unserer Reihe „Future Cities“.





Quellen: Experteninterviews, ECC Köln, EHI, EY, Forbes, FTI Consulting, GfK, Handelsblatt, Handelsverband Deutschland, Harvard Business Review, International Council of Shopping Centers, Manager Magazin, Retail Prophet, Salesforce, eigene Analyse

F T I | **Andersch** 
CONSULTING

Frankfurt am Main • Berlin • Düsseldorf • Hamburg