



Kundenbindung im Zeitalter des Digitalen Shoppings:
Chancen und Risiken für Handel und Direktvertrieb



Studienpartner





Inhalt

I. Editorial	04
1. Executive Summary	06
2. Zielsetzung und Studiendesign	08
3. Digital Shopping: Verändertes Informations- und Kaufverhalten	09
4. Gefahren für Handel und Direktvertrieb	11
4.1 Die Übermacht Amazon	11
4.2 Die Abhängigkeit vom Ökosystem Google	12
4.3 Mehr Konkurrenz durch neue Marktteilnehmer	13
4.4 Weniger Sichtbarkeit durch sinkende Werbewirkung	13
4.5 Das Problemkind Kundenbindung	13
5. Differenzierungsstrategien für den Handel	14
5.1 Fehlendes Differenzierungspotential bei klassischen Handelsfunktionen	14
5.2 Service	15
5.3 Content	15
5.4 Erlebnis	16
6. Handlungsempfehlung: Digitalisierung nutzen	16
6.1 Customer Experience Management	18
6.2 Raum schaffen für Information, Service und Erlebnis	21
7. Fazit	23
II. Quellenverzeichnis	24
III. Glossar	25



Liebe Leser,

wir haben es heute mit den informiertesten Verbrauchern aller Zeiten zu tun, die sich jederzeit mit anderen Verbrauchern austauschen können und in ihrer Customer Journey ganz selbstverständlich zwischen Online- und Offline-Kanälen wechseln.

Dank Google und Co. herrscht heute maximale Transparenz und der Wettbewerber ist nur noch den sprichwörtlichen Klick entfernt. Zusammen mit der neuen Erlebnis-Erwartung der Konsumenten sorgt das dafür, dass Kunden heute zunehmend illoyaler und schwerer zu binden sind.

Im Rahmen der vorliegenden Studie werfen wir einen genaueren Blick auf diesen „neuen“ Konsumenten und seine Erwartungen. Wir beleuchten die Gefahren, die sich daraus für Handel und Direktvertrieb ergeben und zeigen Ihnen, wo Sie heute ansetzen können, um Ihr Unternehmen erfolgreich zu differenzieren und auch die „neuen“ Konsumenten erfolgreich zu binden.

Wir haben führende Händler und Hersteller mit Direktvertrieb zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen innovativer Kundenbindungs-Ansätze befragt. Dabei ging es unter anderem um Customer Experience Management und den Aufbau eigener Kundenbindungs-Plattformen in Form von Customer Communities.

Dabei haben wir wertvolle Ergebnisse für Ihre Strategien und Investitionen gewinnen können, die Ihnen Ideen und Benchmarks für Ihre eigenen Aktivitäten geben sollen.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Nenninger', written in a cursive style.

Ihr Michael Nenninger



Liebe Leser,

die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie wir uns über Produkte informieren, diese kaufen und konsumieren. Zusätzlich führt der Wettbewerb dazu, dass Produkte qualitativ immer vergleichbarer werden und immer seltener allein zur Differenzierung dienen. Neue, digitale Anbieter nutzen die Situation und transformieren ganze Industrien oder machen diese sogar obsolet. Faktoren wie Markenversprechen, Zusatzangebote und Erlebnisse rücken daher stärker in den Vordergrund.

Auf der einen Seite werden dadurch etablierte Unternehmen bedroht, auf der anderen Seite wird das Mögkeitenspektrum bei der Kundengewinnung und –bindung für alle erhöht. Mit Hilfe von Customer Experience Management können Zufriedenheit, Loyalität und Empfehlungsbereitschaft der Kunden gezielt erhöht werden, um dadurch mehr Neukunden zu gewinnen, die Wiederkaufsrate zu steigern und grundsätzlich den Kundenwert zu erhöhen. Im Kern geht es dabei darum, durch eine emotionale Bindung des Kunden monetäre Incentives/ Rabatte zu ersetzen.

In der Studie beschäftigen wir uns damit, welche Instrumente Händler und Unternehmen einsetzen können, um ihre Kunden stärker an sich binden zu können. Es zeigt sich, dass das Kundenerlebnis, der Service und arrondierender Content über den gesamten Kundenlebenszyklus einen immer wichtigeren Stellenwert einnehmen.

Auch ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und hilfreiche Erkenntnisse für die Optimierung ihres Vertriebs und Kundenmanagements

Ihr Marcus Worbs

1. Executive Summary

Der heutige Konsument ist zunehmend social, mobile und interactive. Sein sich dadurch verändertes Informations-, Interaktions- und Kaufverhalten sowie dessen Folgen für die Kundenbindung sind das Thema der vorliegenden Studie.

Handelstreibende sehen sich **heute neuen Gefahren ausgesetzt**, die einen **negativen Einfluss auf die Conversion Rate am Point of Sale (POS)** haben. Viele Konsumenten erreichen auf ihrer Customer Journey (CJ) den händler-eigenen Shop mittlerweile gar nicht mehr, da 35 % der Deutschen ihre Informationssuche heute bei Amazon¹ beginnen und dann meist auch dort kaufen. Von denjenigen, die ihre Informationssuche noch „klassisch“ bei Google beginnen, erreicht abermals nur ein Bruchteil direkt den Händler, denn viele Konsumenten landen dabei zunächst bei einer der vorgeschalteten Instanzen (u.a. Preisvergleiche, Gutscheine- und Affiliate-Anbieter) und entscheiden sich dort häufig für den günstigeren Wettbewerber.

Die Studienergebnisse bestätigen, dass **Amazon eine der wesentlichen Gefahren für den Geschäftserfolg ist**: 78 % der Händler schätzen schon heute die von Amazon ausgehende Gefahr als hoch ein – in Zukunft sind es sogar 83 %. Das zeigt, dass es aktuell keine echten Lösungsansätze für dieses Problem zu geben scheint. Google stellt die **zweitgrößte Gefahr** dar (über 70 % sehen Suchmaschinen als große Bedrohung) und ist maßgeblich für die heute vorherrschende Angebots- und Preis-Transparenz verantwortlich. Zudem ist Google **„Enabler“ für weitere Marktteilnehmer** wie Preisvergleichsportale (mit 63 % heute bzw. 68 % zukünftig die drittgrößte Gefahr).

Von den befragten Unternehmen verfügen nach eigener Einschätzung aktuell nur **6 % über eine sehr hohe Kundenbindung** – es besteht enormer Handlungsbedarf, insbesondere, da die Kosten der Kundengewinnung zunehmend steigen! Die Grundsatzfrage heißt: **Welche verbesserten Differenzierungsstrategien** zur nachhaltigen Kundenbindung und -gewinnung haben Unternehmen? Über 80 % der Befragten sehen dazu in den klassischen Handelsfunktionen Preisgestaltung, Logistik oder Sortimentsauswahl kein Potential mehr. **Sehr hohes Potential** wird noch gesehen bei **Service** (49 %), **Erlebnis** (37 %) und **Content** (31 %); entsprechende Ansätze zielen heute aber meist nur auf den POS und machen sich deshalb weder unabhängiger von Amazon, noch verringern sie die Abhängigkeit vom Ökosystem Google und dessen Instanzen.

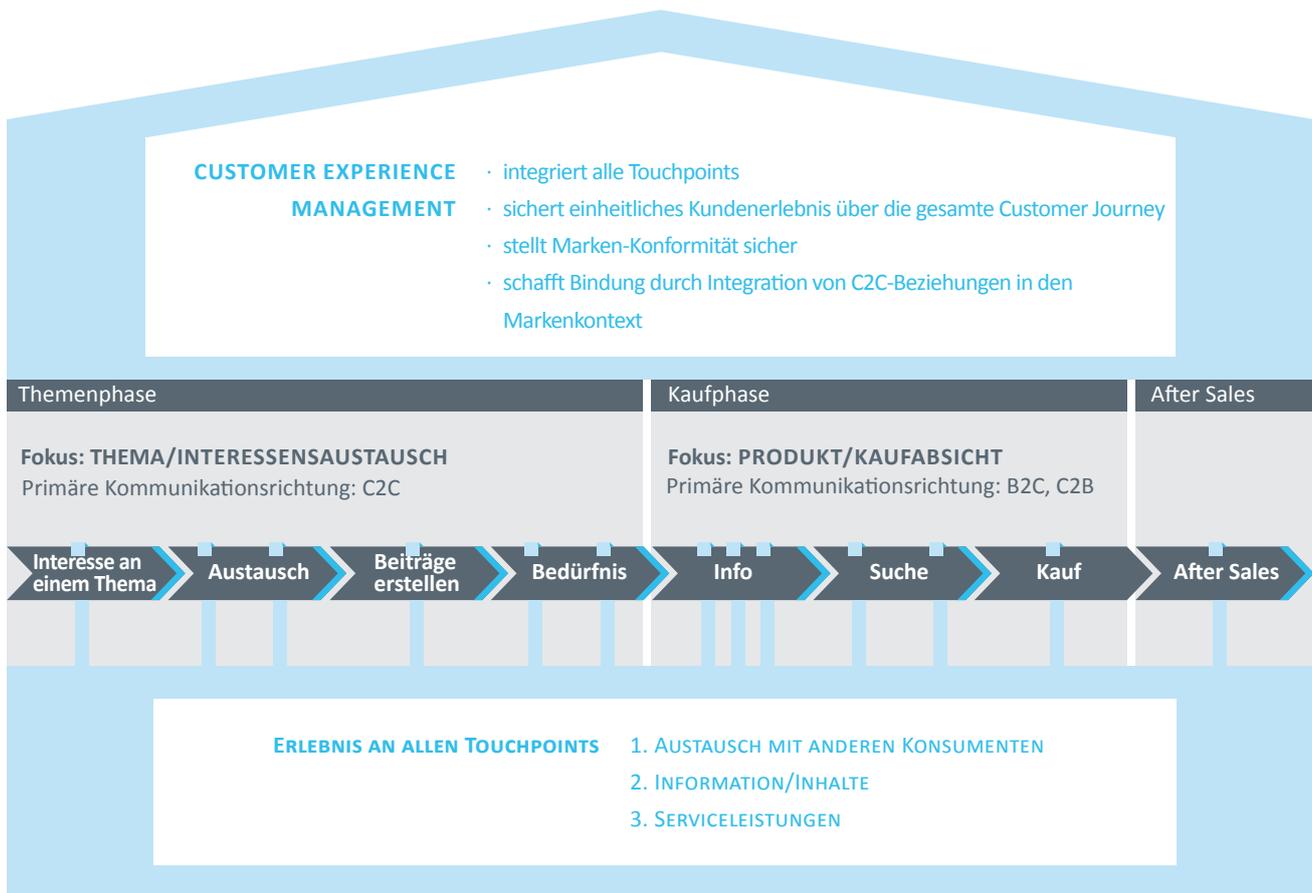
Um sich zu differenzieren, sollte man **nicht nur am POS positive Erlebnisse schaffen**. Man sollte auch die Chance nutzen, dass Konsumenten in vielfältigen Bereichen online aktiv sind und an diesen neuen **Touchpoints verstärkt Erlebnisse bieten**.

Ziel muss es sein, mit Customer Experience Management über die gesamte Customer Journey positive Erlebnisse mit der Marke zu schaffen. Durch Einbeziehung der frühen Phasen, in denen noch gar keine Kaufabsicht besteht, wird eine umfassendere Art der Kundenbindung möglich als nur mit klassischen Ansätzen wie Kundenkarten- und Bonusprogrammen, nämlich **Kundenbindung vor dem Kauf**. Gerade am Anfang suchen Konsumenten nach Inspiration und wollen emotional abgeholt werden. Hier steht der Austausch zwischen den Konsumenten im Fokus. Platziert ein Händler sich schon zu diesem Zeitpunkt zu einem bestimmten Thema, kann er sich in den Köpfen der Konsumenten bereits vor der konkreten Kaufhandlung als „First Choice“ verankern.

62 % der Unternehmen **nutzen die frühen Phasen der Customer Journey nicht konsequent**, obwohl diese wichtig für die Kundenbindung sind - wer dort mindestens einen Touchpoint hat, schätzt die eigene Kundenbindung um 42 % höher ein als Befragte ohne entsprechende Berührungspunkte.

KEY FACTS

- 1 Nur 6 % der Händler mit sehr hoher Kundenbindung
- 2 Größte Gefahr heute mit 78 % bzw. mit in drei Jahren 83 % ist Amazon
- 3 Über 80 % sehen kein Differenzierungspotential mehr in klassischen Handelsfunktionen
- 4 Potential zur Differenzierung wird noch bei Erlebnis (82 %), Service (90 %) und Information/Content (83 %) gesehen



CEM-gesteuertes Erlebnis an allen Touchpoints

Händler müssen Konsumenten heute ein **Zuhause** für deren Interessensausaustausch auf dem eigenen Markenauftritt bieten, um von der Interaktivität dieser Touchpoints zu profitieren: Konsumenten tauschen sich dort untereinander aus, liefern wertvolle Daten und können dadurch besser angesprochen werden.

Findet der thematische Austausch unter dem „Dach“ der Marke statt, kann sich der Retailer im Kopf der Konsumenten als „First Choice“ verankern. So werden Kunden schon **weit vor dem POS gebunden** und man kann den von Amazon, Google etc. ausgehenden Gefahren frühzeitig begegnen.

Ein Lösungsraum dafür ist der Aufbau einer eigenen Plattform, auf der sich Konsumenten mit Gleichgesinnten zu ihren Interessen und Themen austauschen. Solche sog. Customer Communities werden zu erfolgreichsten Instrumenten der Kundenbindung.

42 % der Befragten halten schon heute eine Customer Community für das geeignete Mittel, um die Kundenbeziehung zu stärken; für die Zukunft sehen darin sogar 68 % großes Potential, um alle kundenzentrierten Unterneh-

mensprozesse von R&D über Marketing und Sales bis hin zu After Sales abzudecken – sie bietet Kunden also über alle relevanten Interaktionspunkte hinweg ein Zuhause.

Eine andere Lösung, den Kunden schon in den frühen, themenfokussierten Phasen seiner Customer Journey abzuholen, sind **digitale Magazine**. Diese bieten inspirierenden redaktionellen Content zu einem bestimmten Themenkomplex (z. B. „Digital Lifestyle“) und positionieren das dahinterstehende Unternehmen dadurch als Experte, der den Konsumenten als Orientierungshilfe zur Seite steht. Kommentar- und Sharing-Funktionen sorgen dabei für Interaktivität und erlauben es den Lesern, die Artikel mit anderen Nutzern zu diskutieren.

Auch Content-Commerce-Ansätze ermöglichen es, den potentiellen Kunden bereits abzuholen, wenn das Kaufinteresse erst diffus ausgeprägt ist und sich bisher nur um einen bestimmten Anlass dreht, z. B. die anstehende Hochzeit oder den nächsten Kindergeburtstag. Dabei wird um die angebotenen Produkte herum eine mit relevanten Inhalten bespielte Themenwelt aufgebaut, die den Kunden zum Stöbern einlädt, seine Verweildauer erhöht und zu (zusätzlichen) Käufen anregt.

2. Zielsetzung und Studiendesign

Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten hat sich durch das Internet nicht nur am POS, sondern auch weit vor der konkreten Kaufhandlung massiv verändert. Händler stehen deshalb vor vielen Veränderungen und Herausforderungen, die mit herkömmlichen Online-Marketing-Instrumenten nicht mehr problemlos überwunden werden können: Sinkende Kundenbindung, steigende Kundengewinnungskosten und eine zunehmend schwieriger werdende Differenzierung vom Wettbewerber.

ZUSAMMENFASSEND SOLL DIE VORLIEGENDE STUDIE FOLGENDE KERNFRAGEN BEANTWORTEN: Wie tickt der „neue“ Konsument und welche Folgen hat das u.a. für die Kundenbindung? Welchen Herausforderungen muss sich der Handel aufgrund der zunehmenden Digitalisierung der Märkte stellen? Wie gut eignen sich die Handelsfunktionen aktuell und zukünftig zur Differenzierung? Wie können Kunden mit Hilfe von Customer Experience Management und Customer Communities wieder stärker gebunden werden?

Informationen zur Stichprobenzusammensetzung



71 % Multi-Channel-Anbieter mit folgender Verteilung

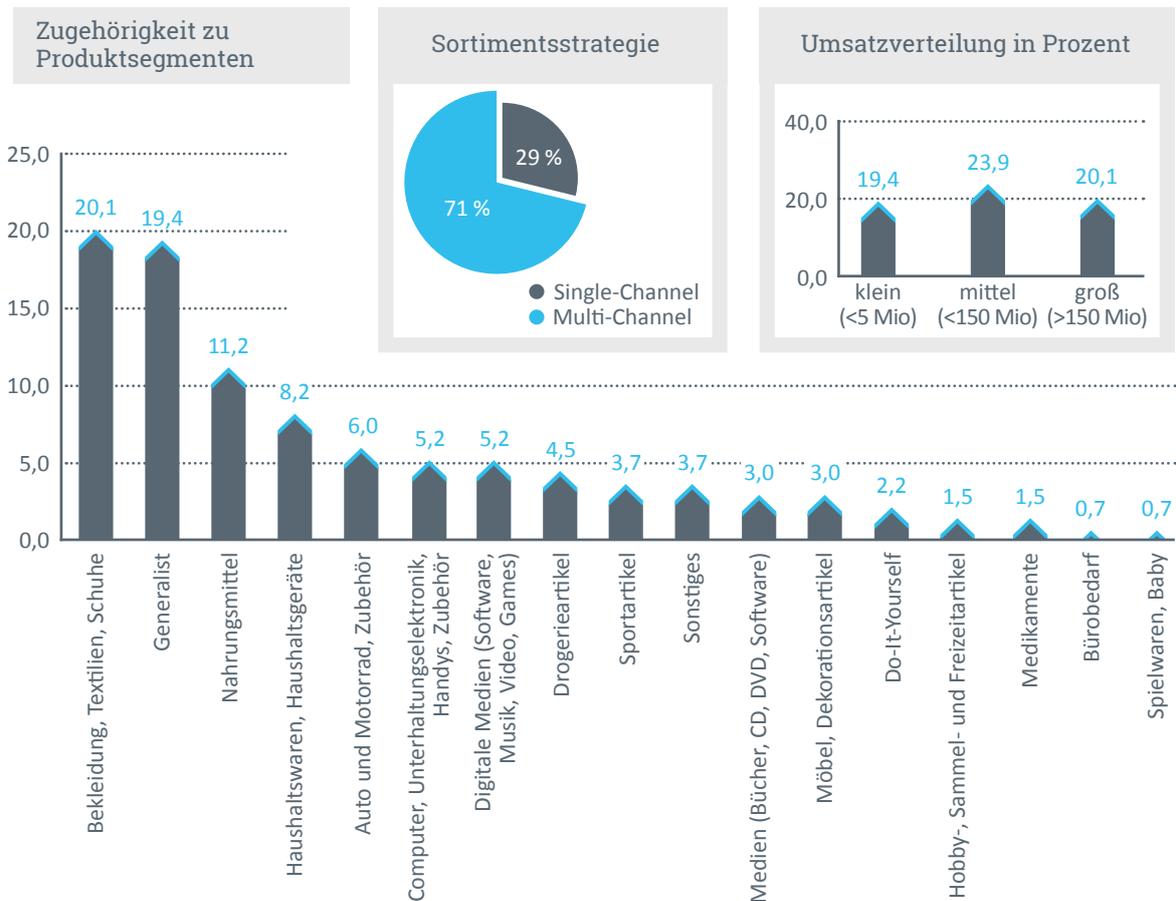


Abbildung 1: Stichprobenzusammensetzung

1.000 DACH-Unternehmen wurden eingeladen, an der schriftlichen Befragung im Frühjahr 2015 teilzunehmen. Insgesamt haben sich 168 Unternehmen beteiligt (Rücklaufquote rund 17 %). 81 % der Befragten waren Entscheider, das Thema hat also hohe Relevanz. In die Auswertung gehen aufgrund der Zielsetzung alle Teil-

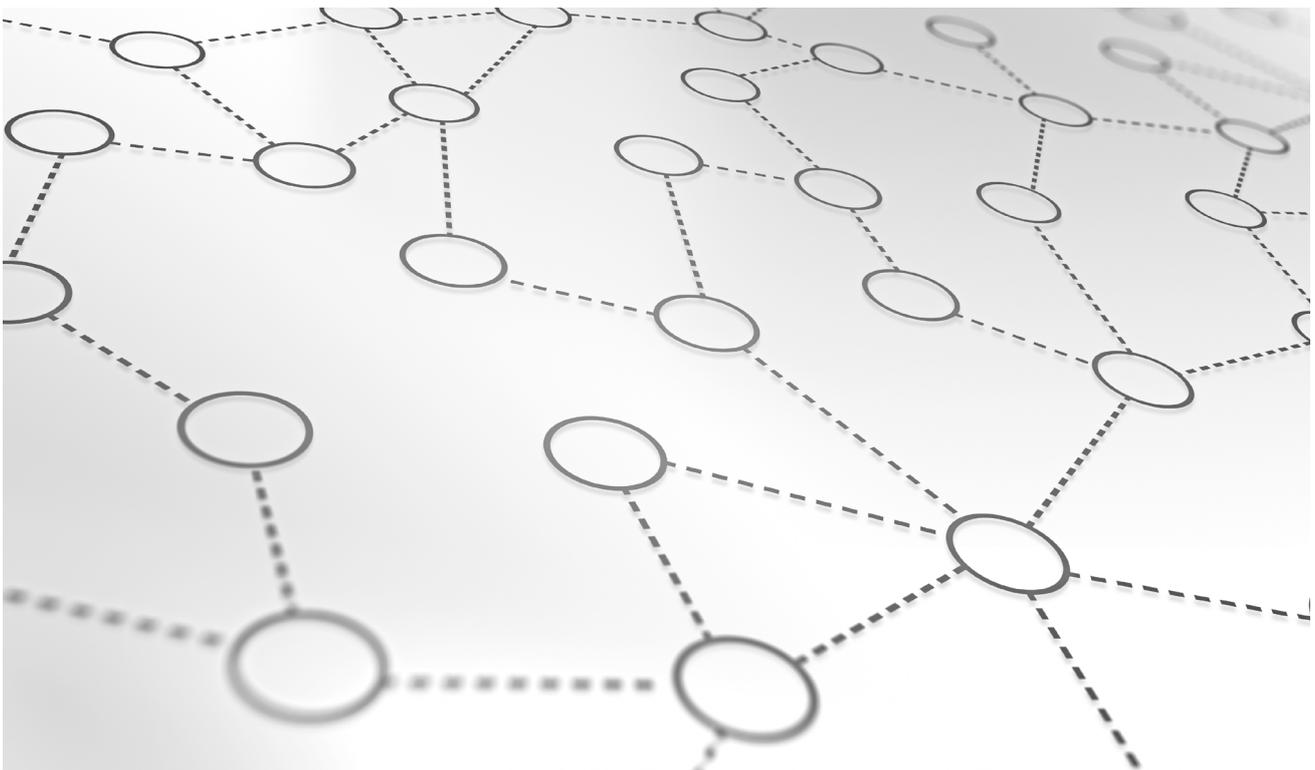
nehmer ein, die über einen POS verfügen (N = 134). Der Großteil sind klassische Händler (119); dazu kommen 15 Hersteller mit Direktvertrieb. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in Zukunft vereinfacht von Handelstreibenden gesprochen.

3. Digital Shopping: Verändertes Informations- und Kaufverhalten

Die zunehmende Digitalisierung verändert das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten. Sie sind fast durchgehend online, recherchieren zu Produkten über Amazon oder Google², über Bewertungen (48 %) und Preisvergleichsportale (47 %)³, und kaufen vermehrt online (20 % des Umsatzes im Consumer-Electronics-Bereich wird mittlerweile online erwirtschaftet, 19 % im Fashion-Bereich⁴).

Sie erfahren entsprechend häufiger zuerst im Web von neuen Produkten statt über klassische Werbeformate wie Plakate oder TV-Spots. Sie schenken Meinungen und Bewertungen von anderen Konsumenten mehr Beachtung als klassischen Online-Werbemitteln⁵ und verwenden zunehmend Werblocker, um letztere gezielt auszublenden⁶.

Der „neue“ Konsument ist zunehmend social, mobile, interactive und dank Smartphone always-on. Er **konsumiert Inhalte unabhängig von Ort und Zeit**, wann und wo er Lust hat. Dabei nutzt er eine Vielzahl von Kanälen und wählt Informationen selber aus (Pull-Kommunikation). Er **tauscht sich mit anderen Konsumenten über Themen und in deren Kontext auch über Produkte und Marken aus** und **teilt seine Expertise** zu „seinem“ Thema. Er produziert und publiziert zudem umfangreiche Inhalte zu für ihn relevanten Themen, u.a. auf dem eigenen Blog (Testberichte zu Produkten) oder auf YouTube (z. B. Unboxing eines neuen Produkts, die Präsentation eines Shopping-Erlebnisses in Form eines Haul-Videos oder Tutorials). Er teilt sowohl die eigenen als auch die von anderen Konsumenten erstellten Inhalte mit seinem sozialem Netzwerk. Dies alles hat starke Auswirkungen auf den Handelskanal.



ERWARTUNGEN AN HANDEL UND DIREKTVERTRIEB

- > Nahtlose Cross-Channel-Experience (z. B. online bestellen und offline abholen oder retournieren)
- > Nicht nur Angebote, sondern Content und Angebote
- > Services mit einem klaren Mehrwert
- > Möglichkeiten, einfach und direkt Feedback in Form von z. B. Bewertungen geben zu können und sich mit anderen Konsumenten auszutauschen

VERÄNDERTE KONSUMENTENERWARTUNGEN

Das veränderte Verhalten beeinflusst die **Erwartungen** an den Online-Handel. Konsumenten wollen ein mit aktuellen technischen Möglichkeiten realisiertes, individuelles **Online-Erlebnis**, das den Einkaufserlebnissen offline in nichts nachsteht⁷. Diese Erwartungen ernst zu

nehmen und zufriedenstellend zu erfüllen ist ein Muss, um Kunden in der veränderten Online-Welt erfolgreich zu binden und im Wettbewerb zu bestehen. Sie haben wesentliche **Veränderungen** zur Folge und erzeugen neue Anforderungen aus Sicht der Konsumenten:

	früher	heute
Agenda-Setting	Durch Unternehmen (→ Produkt)	Durch Konsument (→ Thema)
Informationsproduktion	Redaktionell und Werbung	User-Generated-Content
Informationsfluss	Push durch Unternehmen	Pull durch Konsument
Austausch	Geringer Umfang und Reichweite, wenig Kanäle	Viel C2C-Austausch, potentiell hohe Reichweite, viele Kanäle
Expertentum	Händler als Experte, Konsument als Laie	Konsument in Nischenfragen teils mehr Experte als Händler
Produktsuche	Direkt über Marken/Produkt	Über Dienstleister/Empfehlungen
Vertrauen/Qualität	Werte/Marken-Versprechen	Empfehlungen anderer Konsumenten, Dienstleister

Tabelle 1: Durch die Digitalisierung hervorgerufene Veränderungen

Was gefährdet den Geschäftserfolg heute und in Zukunft?

Durch die Digitalisierung wird die Themenfindung (Agenda-Setting) und Informationsproduktion maßgeblich auf den Konsumenten verlagert. Unternehmen verlieren an Einfluss, weil sie nicht mehr über den Informationsfluss bestimmen, sondern Konsumenten sich individuelle „Content-Cocktails“ zusammenstellen.

Konsumenten stehen dem Unternehmen heute auch nicht mehr alleine und uninformatiert gegenüber, sondern tauschen sich mit ihren Peers aus, die in „ihrem“ jeweiligen

Themenfeld oft mehr Know-How haben als das Unternehmen (Expertentum). Händler haben es heute also mit den informiertesten Verbrauchern aller Zeiten zu tun und verlieren an Sichtbarkeit, weil ihre Zielgruppen nicht mehr direkt nach Produkten oder Marken suchen, sondern über Dienstleister und Bewertungen. Entsprechend stehen dem Werte- und Markenversprechen eines Unternehmens heute Bewertungen und Empfehlungen Dritter gegenüber. Kann das Unternehmen diese Versprechen nicht halten, hagelt es negative Bewertungen, die Marke wird kritisiert oder gar beschimpft.

Die zunehmende Digitalisierung des Konsumenten hat also an vielen Stellen Einfluss auf die Märkte und führt dazu, dass sich **jedes Güter oder Dienstleistungen vertreibende Unternehmen heute neuen Gefahren ausgesetzt** sieht, die allesamt zu **sinkender Kundenbindung** führen und einen **negativen Einfluss auf die Conversion Rate am POS** haben.

4. Gefahren für Handel und Direktvertrieb

Das veränderte Konsumentenverhalten und die Digitalisierung der Märkte führen dazu, dass Händler heute vor einer Vielzahl Gefahren stehen, die man mit herkömmlichen (Online)-Marketing-Instrumenten nicht mehr problemlos überwinden kann.

Die zwei wesentlichen im Zuge der Studie identifizierten Gefahren sind Amazon und das Ökosystem Google, wozu neben der Suchmaschine selbst auch Preisvergleiche, Aggregatoren und Gutscheinportale zählen.

4.1 DIE ÜBERMACHT AMAZON

Schon heute stellt Amazon für die Händler die größte Gefahr dar – **78 % der Befragten** sehen heute eine große Gefahr im Branchen-Primus. Blickt man drei Jahre in die Zukunft, erhöht sich dieser Anteil sogar noch auf 83 %, was bedeutet, dass kaum Ideen für Differenzierungsansätze bestehen. **Amazon hält heute bereits einen Anteil von rund 25 % am deutschen Online-Markt** (und legt im Vergleich zum Durchschnitt eine fast doppelt so schnelle Wachstumsgeschwindigkeit an den Tag)⁸ – zuzüglich des erheblichen Umsatzvolumens

der Marketplace-Partner. Für **35 % der Deutschen ist Amazon heute die erste Informationsquelle vor dem Online-Kauf (mehr als bei Google) und mit großer Wahrscheinlichkeit kaufen auch viele dort**⁹.

Die äußerst erfolgreiche Abgrenzung vom Wettbewerb und Bindung der Kunden erreicht Amazon einerseits mit exzellenter Logistik und Services, andererseits mit einer Sortimentsstrategie, die an die Entwicklung der Kaufhäuser in ihren erfolgreichen Hochzeiten erinnert: Das Sortiment umfasst mittlerweile neben Baumarkt-Produkten, digitalen Medien („Prime Video“) und Lebensmitteln auch Dienstleistungen (z. B. Hotelbuchungen über das 2015 gestartete Amazon Destinations) – der Online-Handel mit physischen Gütern ist heute nur noch eine von vielen Säulen im Geschäftsmodell Amazons.

Für andere Händler bedeutet dies insbesondere einen Verlust an Marktanteilen, denn Amazon erreicht durch den „First Choice“-Status bei vielen Online-Käufern eine extrem hohe Bindung, die andere Händler nicht erreichen.

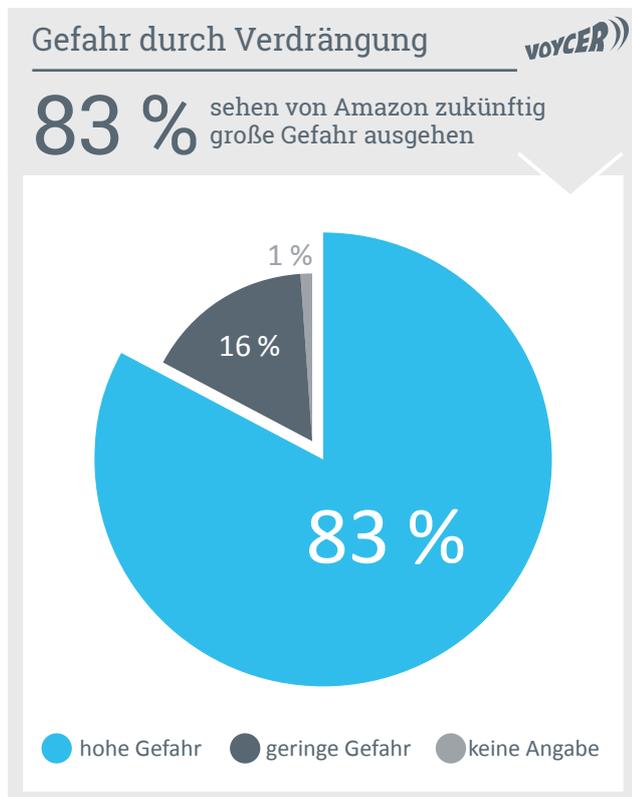


Abbildung 2: Gefahrenpotential Amazon in 3 Jahren

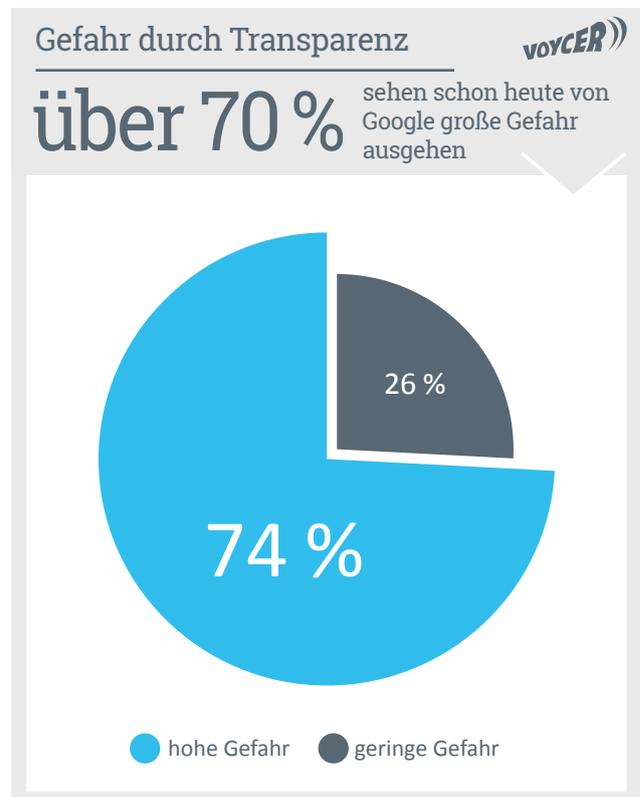


Abbildung 3: Heute von Suchmaschinen ausgehende Gefahr

Die größten Probleme stellen Amazon und Google dar

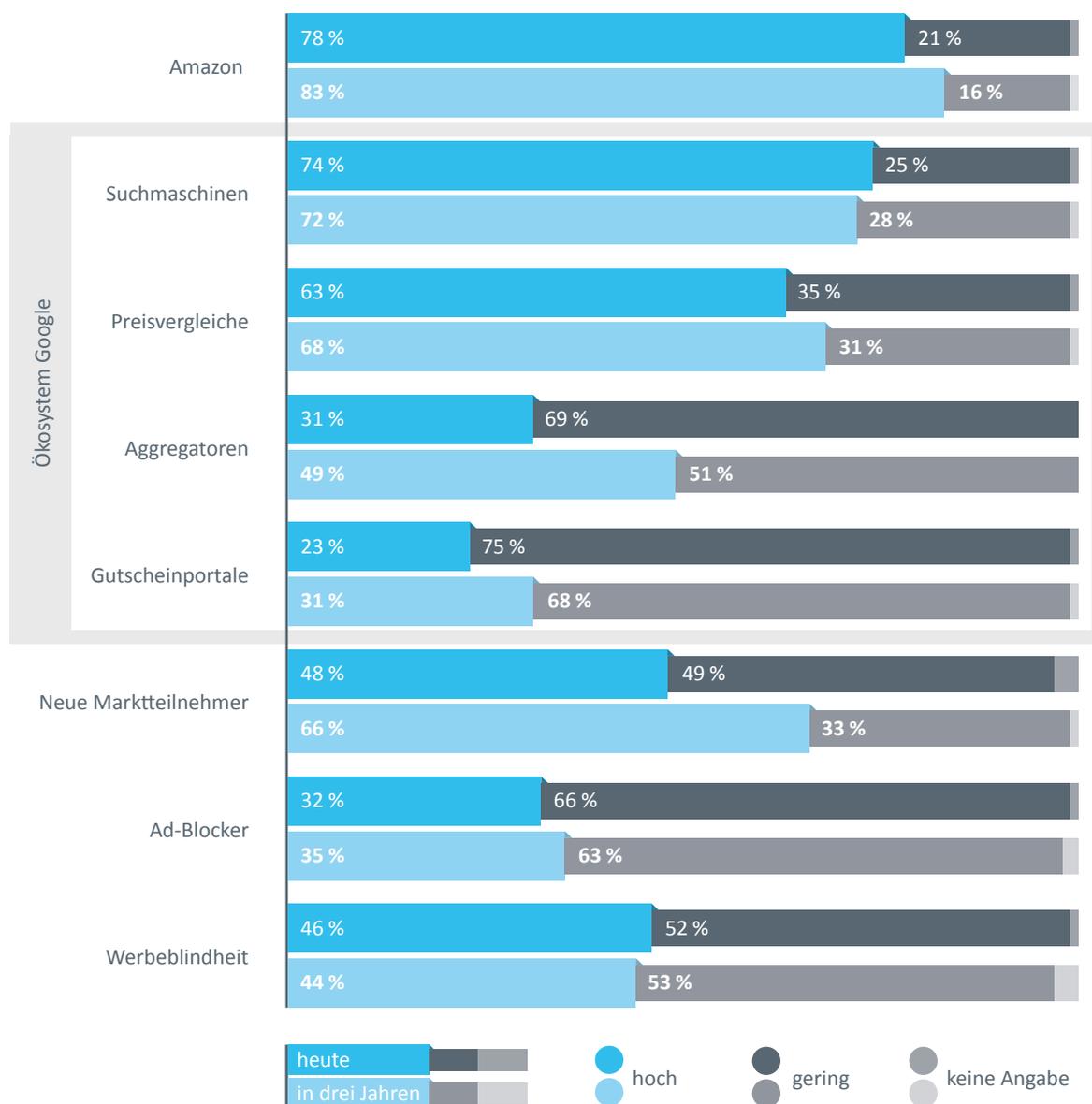


Abbildung 4: Aktuelle und zukünftige Gefahren für den Handel

Mit „Dash“, einem Hardware-Button, der z. B. am Kühlschrank angebracht wird und durch einfaches Drücken die Bestellung des eingestellten Produkts direkt bei Amazon veranlasst, arbeitet der Global Player heute zudem bereits daran, den klassischen Handel bei kurzfristig anfallenden Einkäufen schnelldrehender Produkte obsolet zu machen. Die durch diese Mechanik erreichte Convenience sorgt für zusätzliche Lock-In-Effekte und gefährdet entsprechend auch die Geschäftsmodelle anderer Online-Händler.

4.2 DIE ABHÄNGIGKEIT VOM ÖKOSYSTEM GOOGLE

Mit einem Marktanteil von 95 % in Deutschland ist der Begriff „Suchmaschine“ gleichzusetzen mit dem Suchriesen, der maßgeblich dafür verantwortlich ist, dass Konsumenten heute maximale Preis- und Angebotstransparenz genießen. Dies spiegelt sich auch in den Studienergebnissen wider, denn 74 % der Befragten sehen in Suchmaschinen heute bereits eine große Gefahr für den Geschäftserfolg. Von Googles Marktdurchdringung profitieren zudem

weitere Marktteilnehmer, deren Geschäftsmodell in besonderem Maße auf SEO ausgelegt ist. Dazu gehören unter anderem Preisvergleichs- und Gutscheinformale sowie Aggregatoren wie Rakuten.de. Konsumenten starten ihre Suchen in der Regel nicht auf diesen Portalen, sondern landen meist erst über eine Google-Suche dort. Ein Vergleich der verschiedenen Entitäten des Google-Universums zeigt, dass Händler in Preisvergleichsportalen das größte Gefahrenpotential sehen (63 % bzw. 68 % sagen, dass heute bzw. morgen von diesen Portalen hohe Gefahr ausgeht). Warum diese als besonders gefährlich wahrgenommen werden, rührt u.a. vom hohen Werbedruck von Preisvergleichsseiten wie z. B. Check24, resultiert aber auch daraus, **dass Konsumenten hier häufig mit Neukunden- oder Wechsel-Rabatten bzw. Boni geködert werden, wodurch Händler nicht nur potentielle, sondern auch Bestandskunden verlieren.**

Der Konsument durchläuft bei seiner Internet-Recherche heute mehr vorgeschaltete Instanzen, bevor er bei einem Händler landet. Diese Instanzen sind eine zusätzliche Belastung für die Margen, da sie einen Anteil am Verkaufserlös fordern und sich gute Platzierungen im Listing häufig zusätzlich bezahlen lassen. Die durch Google geschaffene Transparenz führt zu sinkender Kundenbindung (die Konkurrenz ist schließlich nur einen Klick entfernt) und zu massiv steigenden Kundengewinnungskosten.

4.3 MEHR KONKURRENZ DURCH NEUE MARKTTEILNEHMER

Aktuell sehen nur 18 % der Befragten in neuen Marktteilnehmern eine große Gefahr, in Zukunft erhöht sich dieser Anteil jedoch auf knapp 32 %. Da vor allem Hersteller seit Jahren ein überdurchschnittliches Online-Wachstum (ca. 28 % jährlich) an den Tag legen, um u.a. Zusatzumsätze zu generieren¹⁰, lohnt an dieser Stelle ein differenzierter Blick: Fragt man nur reine Händler (und lässt Hersteller mit eigenem POS außen vor), sieht das Bild nämlich anders aus: Jeder zweite klassische Händler sieht dann bereits heute eine große Gefahr in neuen Marktteilnehmern, in Zukunft sind es sogar 69 %.

Auch zeigen immer mehr Online-Anbieter Interesse daran, ein eigenes E-Commerce-Ökosystem aufzubauen und präsentieren wie jüngst Pinterest bereits erste, vor allem Content-getriebene Lösungen: Der Social Bookmarking Dienst hat im Juni 2015 den Kauf-Button eingeführt und will so zu einer Einkaufsplattform und damit zur direkten Konkurrenz für andere Online-Händler werden¹¹.

Für klassische Händler bedeutet der Eintritt neuer Marktteilnehmer Wettbewerbsverdrängung bei gleichzeitig sinkender Kundenbindung, denn wo der Kunde früher über den Händler einkaufen „musste“, kann er heute oftmals mit gleichem Komfort und Preisvorteil direkt beim Hersteller kaufen oder erwirbt Produkte direkt auf dem bereits genutzten Online-Dienst.

4.4 WENIGER SICHTBARKEIT DURCH SINKENDE WERBEWIRKUNG

Eine weitere Gefahr ist die nachlassende Werbewirkung durch Bannerblindheit und die zunehmende Nutzung von Werbeblockern, wobei nur rund jeder dritte Befragte jetzt und in 3 Jahren eine Gefahr in Werbeblockern sieht – mit 44 % bzw. 46 % ist diese Einschätzung bei Werbeblindheit etwas höher. Beide Umstände führen dazu, dass z.B. Online-Banner es nicht mehr schaffen, Produkte/Marken im Bewusstsein des Konsumenten zu verankern.

Die Kundenbindung sinkt, weil Anbieter eine geringere Sichtbarkeit bei der Zielgruppe erreichen und dadurch weniger wahrscheinlich im „Awareness Set“ bleiben. Eine Möglichkeit, der zunehmenden Bannerblindheit zu begegnen, besteht z. B. im Native Advertising, direkt in redaktionelle Beiträge eingebetteten, kontextsensitiven Textanzeigen.

4.5 DAS PROBLEMKIND KUNDENBINDUNG

Die beschriebenen Gefahren gefährden vor allem die **Kundenbindung**. Dass hier **enormer Handlungsbedarf** besteht, steht außer Frage, denn **nur 6 %** der befragten Unternehmen verfügen nach eigener Einschätzung heute über eine **sehr hohe Kundenbindung**. Zudem liegt bei 39 % die Wiederkauftrate aktuell unter 40 %, fast ein Viertel der befragten Unternehmen kennen ihre Wiederkauftrate gar nicht und der größte Teil des Traffics eines Webshops ist mittlerweile gekaufter Traffic. Dieser schon jetzt problematische Ist-Zustand wird sich **in Zukunft sehr wahrscheinlich noch verschlechtern**, da so gut wie alle in der Studie bewerteten Gefahrenfaktoren mit Blick auf die Zukunft (3 Jahre) noch gefährlicher eingeschätzt wurden und der steigende Bedarf zur Neugewinnung von Kunden auf Dauer zu teuer ist.

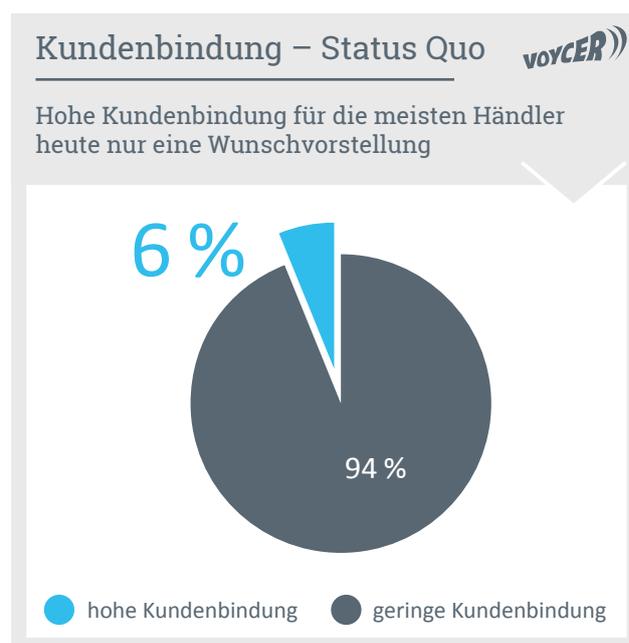


Abbildung 5: Ist-Zustand Kundenbindung

5. Differenzierungsstrategien für den Handel

Welche Funktionen des Handels bieten heute noch Potential zur Differenzierung bei den zwei wesentlichen Themen, nämlich Kunden zu gewinnen, aber vor allem aufgrund der stark steigenden Gewinnungskosten diese auch zu binden? Hierzu wurden Differenzierungspotentiale entlang wesentlicher Handelsfunktionen bewertet.

Was tun,
wenn's brennt?

Was können Händler heute noch Besonderes bieten?

VOYCER

Potential bei den klassischen Handelsfunktionen (Preisbildung, Sortimentsgestaltung und Logistik) so gut wie ausgeschöpft

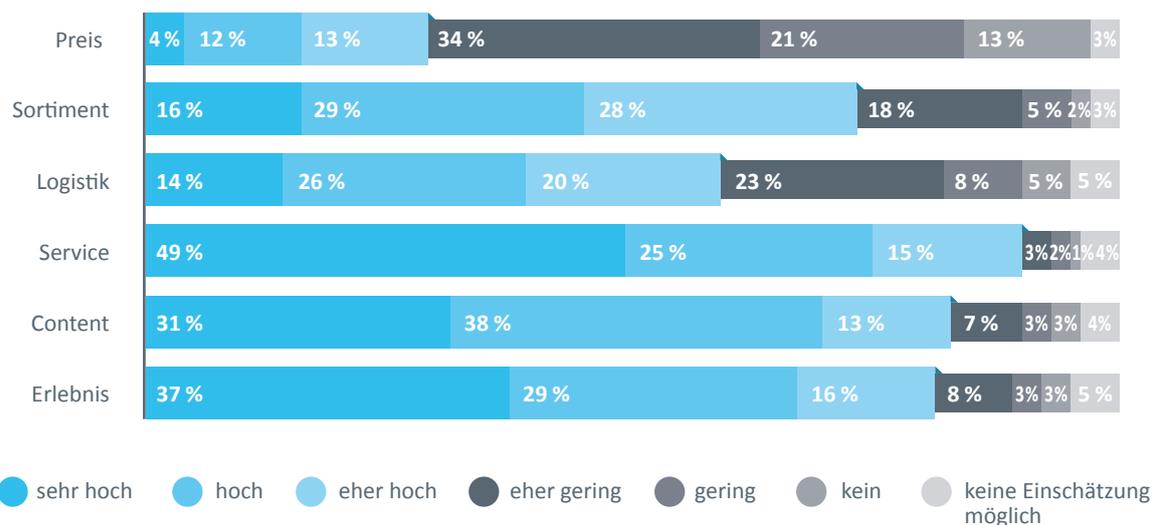


Abbildung 6: Differenzierungspotential der Handelsfunktionen

5.1 FEHLENDES DIFFERENZIERUNGSPOTENTIAL BEI KLASSISCHEN HANDELSFUNKTIONEN

Über 80 % der befragten Unternehmen sehen in den klassischen Handelsfunktionen Preisgestaltung, Sortimentspolitik und Logistik heute **kaum noch relevantes Differenzierungspotential**. Nicht verwunderlich, denn sich in Zeiten maximaler Transparenz über Preisführerschaft zu differenzieren, gelingt nur noch auf Kosten der Marge. Nur 4 % sehen in der Preisgestaltung noch sehr hohes Differenzierungspotential. Dabei handelt es sich ausschließlich um Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 150 Mio., denn diese profitieren besonders von Skaleneffekten und können deshalb über gezielte Sortimentspolitik (preislich hochattraktive Einzelangebote) Kunden gewinnen.

Im Bereich Logistik sehen lediglich 14 % noch sehr hohes Differenzierungspotential für das eigene Unternehmen. Die Lieferung innerhalb von 24 h ist spätestens seit „Amazon Prime“ aus Kundensicht der Maßstab. Von allen Teilnehmer sehen vor allem diejenigen, deren Unternehmen sich im mittleren Umsatzbereich bewegt (50-150 Mio. €/Jahr), hier noch sehr hohes Potential (19 %). Große (>150 Mio. €/Jahr) und kleine (<50 Mio. €/Jahr) Unternehmen hingegen kaum (11 bzw. 7 %) – die einen, weil sie wahrscheinlich schon 24 h-Lieferung etc. anbieten, die anderen, weil sie es sich nicht leisten können. Die nächste Evolutionsstufe – Same-Day-Delivery – ist noch teurer und kann zunächst nur von großen Händlern

geboden werden. Auch hier ist Amazon wieder Vorreiter: In 14 amerikanischen Metropolregionen gibt es für Prime-Kunden heute schon kostenlose Same-Day-Delivery für ausgewählte Produkte. In Sachen 24 h Lieferung etc. nachzuziehen stellt jedoch keinen nachhaltigen USP dar – es schützt lediglich davor, durch das Fehlen einer „Standardleistung“ beim Kunden negativ aufzufallen.

In der Sortimentsgestaltung sehen nur noch 16 % der Unternehmen großes Differenzierungspotential. Im Gegensatz zur Logistik wird es hier aufgrund der schieren Größe aber immer unmöglicher, mit Amazon bei Sortimentstiefe und -breite gleichzuziehen, insbesondere durch die Integration einer Unmenge kleiner Nischenhändler über den Marketplace. Auch eBay mit der Vielzahl dort aktiver Händler (2013 waren bereits 75 % der eBay-Transaktionen gewerbliche „Sofortkauf“-Angebote¹²) kann bei der Sortimentsgestaltung von einem einzelnen Händler kaum übertroffen werden. Darüber hinaus gibt es auf dem deutschen Markt immer mehr große Anbieter wie z.B. Zalando, die sich nach dem erfolgreichen Besetzen einer Nische nun zum Generalisten entwickeln. Kurzum: Sich über die eigene Sortimentsgestaltung von solchen Wettbewerbern erfolgreich abzugrenzen, ist kaum möglich.

5.2 SERVICE

Die Handelsfunktion Service hat für die Befragten **das höchste Differenzierungspotential**. Das Thema „Service“ ist ein sehr weites Feld, weshalb praktisch jeder Händler hier beim eigenen Unternehmen an bestimmten Punkten noch Potential sieht.

Naheliegende Services (z. B. die Verfügbarkeit der präferierten Bezahl- und Lieferoptionen) haben heute jedoch oft schon „Commodity-Status“, müssen also angeboten werden, um sich nicht negativ zu differenzieren. Darüber hinaus führt die zunehmende Digitalisierung des Konsumenten zur **Herausbildung ganz neuer Erwartungen an das Serviceangebot**: Konsumenten wollen heute u. a. eine „**nahtlose Cross-Channel-Experience**“, also z. B. den Warenkorb online zusammenstellen und die Bestellung offline abholen (Click & Collect) oder Onlinebestellungen in der Filiale retournieren.

Services müssen heute auch einen klaren **Mehrwert** bieten. Wie das aussehen kann, zeigen Curated-Shop-

ping-Angebote wie Modomoto oder Mass-Customization-Ansätze wie myMuesli. Bei allen ist **Service ein zentrales Element des Geschäftsmodells**. Hat ein Kunde das Gefühl, individuell, persönlich und kompetent betreut zu werden, schafft das auch online Vertrauen und stärkt die Kundenbindung.

Die Kosten für solche Services sind jedoch sehr hoch und werden in Zukunft noch weiter steigen. Es stellt sich folglich die Frage, wie stark der Konsument hier eingebunden werden kann, z. B. als Produzent von HowTos oder zur Beantwortung von After-Sales-Fragen, um Kosten zu senken. Damit eine entsprechende Interaktion der Konsumenten untereinander möglich wird und diese in den Service-Prozess integriert werden können, benötigt man jedoch eine **eigene Plattform**, wo diese **Community-basierten Interaktionen** stattfinden können (vgl. Kapitel 6. Handlungsempfehlung: Digitalisierung nutzen).

5.3 CONTENT

Die konkrete Kaufhandlung beginnt mit der Suche nach Informationen. Es ist daher naheliegend, dass 82 % der befragten Unternehmen in dieser Handelsfunktion hohes Differenzierungspotential sehen, denn heutige Konsumenten recherchieren umfassend, bevor sie ein Produkt kaufen. **Meinungen und Bewertungen** anderer Nutzer haben dabei besonderes Gewicht¹³ – Deshalb stehen Content-getriebene Ansätze heute im Mittelpunkt des Marketings.

Umfassende und ansprechende Produktinformationen und Bewertungsfunktionen steigern die Kundenbindung heute aber nicht mehr, sondern sind wie viele Service-Leistungen aus Konsumentensicht Commodities, die schlicht erfüllt werden müssen. Auch aus SEO-Sicht sind sie notwendig, beginnt die Informationsrecherche vieler Konsumenten heute doch über eine Google-Suche. **Hochwertige und relevante Inhalte** bieten einen Mehrwert und werden im Gegensatz zu klassischen Werbeformaten nicht als störend empfunden. Sie schaffen **Vertrauen** und regen dazu an, sich über das Unternehmen (und dessen Produkte) hinter dem Content zu informieren. Bei Bestandskunden sorgen wechselnde Inhalte dafür, dass das Unternehmen beim Konsumenten auch nach dem Kauf „top of mind“ bleibt.

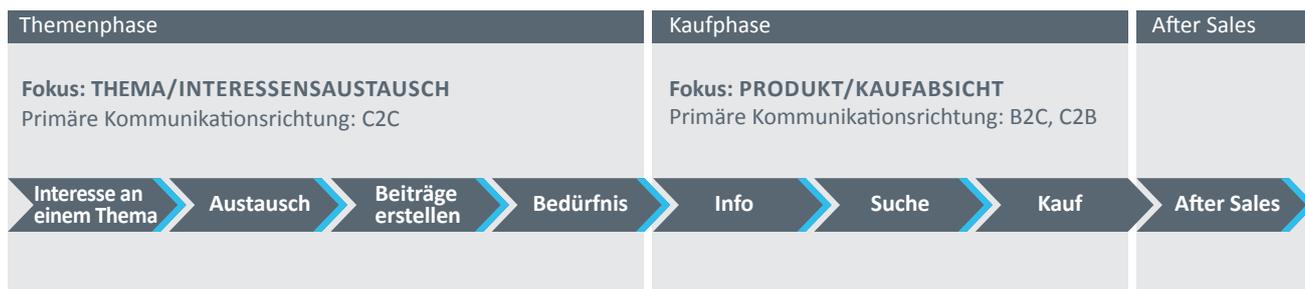


Abbildung 7: Die gesamte Customer Journey mit den verschiedenen Phasen

Die Kosten einer reinen redaktionellen Bereitstellung von Inhalten sind auf Dauer hoch, weshalb auch hier die Frage lohnt, wie Content Dritter, z. B. von Herstellern oder die Konsumenten sinnvoll als Content-Ersteller eingebunden werden können. Neben dem Kostenfaktor hat die **Integration nutzergenerierter Inhalte** noch andere Vorteile, z. B. **hohe Authentizität** und Relevanz (da vom User für User geschrieben) und vor allem bei Nischenthemen oftmals **höhere Qualität** als redaktionelle Beiträge (da Nutzer in „ihrem“ Thema oft mehr Experte sind, als es der Händler sein kann). Vor allem aber sorgt der **Austausch mit Gleichgesinnten** für **höheres Engagement** und dadurch zu einer stärkeren Bindung auch an die Community-Plattform, auf der die Nutzer Content erstellen und interagieren können.

5.4 ERLEBNIS

Zwei Drittel (66 %) der befragten Unternehmen sehen in der Handelsfunktion Erlebnis sehr hohes bis hohes Differenzierungspotential. Online-Shops müssen heute zu **Erlebnisswelten** werden, denn Konsumenten wollen **begeistert** und **inspiriert** werden. Kernelement der Erlebnisvermittlung ist für den Großteil der in einer ECC-Studie¹⁴ befragten Experten die Inszenierung und Produktpräsentation. Vor allem in Verbindung mit informativen Content und Beratungs-Services tragen diese zu einem positiven Kundenerlebnis bei. Die Handelsfunktionen Service, Content und Erlebnis sind also eng miteinander verzahnt. Das **positive Kundenerlebnis** kann u.a. mit besonderen Serviceleistungen und ansprechenden, informativen Inhalten erreicht werden, wird aber auch

maßgeblich durch funktionale Faktoren wie Ease of Use und Schnelligkeit des Online-Shops beeinflusst.

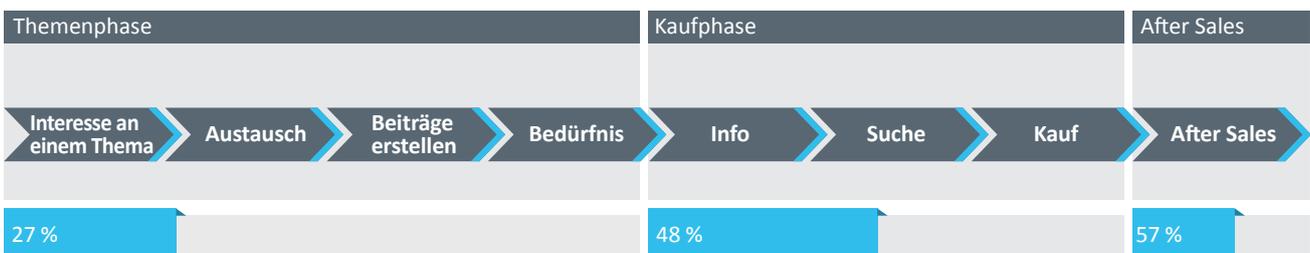
Sprechen Experten heute von Erlebnis im E-Commerce, wird dies aber in der Regel auf den Online-Shop und die konkrete Kaufhandlung bezogen: Eine primär auf den POS abzielende Differenzierungsstrategie, die z. B. über hochwertigen redaktionellen Shop-Content und attraktive Services Emotionalisierung und damit Kundenbindung erreichen will, ist jedoch nicht zwingend Erfolgsgarant für eine nachhaltige Differenzierung vom Wettbewerb. Vor allem löst sie nicht die Probleme am POS wie sinkende Margen und schwindende Marktanteile (vgl. Kapitel 4. Gefahren für Handel und Direktvertrieb). Es muss vielmehr **die ganze Customer Journey** aus einer Kundenbindungs-Perspektive heraus betrachtet werden, um **alle relevanten Touchpoints** zu identifizieren, an denen dem Konsumenten ein Erlebnis geboten werden kann, das sich positiv auf dessen Bindung auswirkt. Diese Journey beginnt bereits in den frühen Themenphasen der Customer Journey, **weit vor dem eigentlichen Kaufentscheidungsprozess** (Info, Suche, Kauf). Für Handelstreibende gilt es, sich v.a. bereits in diesen frühen Phasen beim Kunden zu platzieren. Insbesondere hier bieten sich noch Möglichkeiten zur Differenzierung und zusätzlich die Chance, sich von Beginn an als Anbieter der Wahl beim Kunden zu etablieren und eine emotionale Bindung aufzubauen. Wichtig ist, dass die einzusetzenden Instrumente die Kundenziele in diesen Phasen adressieren. Im folgenden Kapitel stellen wir dafür passende Instrumente im Detail vor.

6. Handlungsempfehlung: Digitalisierung nutzen

Erst im konkreten Kaufprozess oder nach dem Kauf Kunden zu binden, wird in Anbetracht der beschriebenen Hürden heute zunehmend schwieriger und teurer. Für eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie muss daher die Kundenbindung neu bewertet werden.

KUNDENBINDUNG ERHÖHEN DURCH TOUCHPOINTS ENTLANG DER GESAMTEN CUSTOMER JOURNEY

Um Konsumenten ein umfassendes positives Markenerlebnis zu bieten, ist es notwendig, über die gesamte Customer Journey Touchpoints zu besetzen bzw. zu schaffen.



● Anteil der Händler, die in **jeder** Phase des entsprechenden Abschnitts Touchpoints haben

Abbildung 8: Anteil der Händler, die in den jeweiligen Teilphasen bereits Touchpoints haben

Heute bleiben die Chancen, die sich durch die Verlagerung von immer mehr Aktivitäten der Konsumenten in die digitale Welt ergeben, häufig noch ungenutzt. Obwohl sich dort wesentlich mehr und einfachere Möglichkeiten bieten, positive Kundenerlebnisse zu schaffen, **besitzen lediglich 20 % der Händler bereits Touchpoints in allen Phasen** des Kaufprozesses. Dabei reichen die Ansätze vom eigenen themengetriebenen Blog über Projekte in den Bereichen Open Innovation oder Produkttests bis hin zu einer themengetriebenen Community zum Austausch der User untereinander.

Vor allem die für eine Differenzierung über Content oder Erlebnis besonders relevante **frühe Themenphase** der Customer Journey wird **bisher kaum bedient**, denn bis zu 62 % der Unternehmen nutzen die frühen Phasen nicht konsequent, obwohl diese besonders auf die Kundenbindung einzahlen: Wer heute in der The-

menphase mindestens einen Touchpoint hat, schätzt die eigene **Kundenbindung um 42 % höher** ein als die ohne entsprechende Berührungspunkte.

Besonders die von hoher User-Interaktion geprägten Phasen „Austausch“ und „Beiträge erstellen“ machen den Händlern heute noch Probleme: Mehr als die Hälfte der Befragten hat in diesen Phasen gar keinen Kontakt zum Kunden und **verschenkt so wertvolles Kundenbindungspotential**. Denn macht der Konsument schon während des Austauschs zu einem Thema bzw. am Anfang seines Informationsbedürfnisses eine positive Erfahrung mit dem Händler, wird er auch eher bei diesem kaufen. Dies wird u.a. dadurch belegt, dass Händler mit Touchpoints in dieser Phase des Kaufprozesses ihre Kundenbindung deutlich (um 19 %) höher einschätzen.

Um dieses Kundenbindungspotential bestmöglich zu nutzen, stellt sich im Rahmen der Digitalisierungsstrategie die Aufgabe, **Touchpoints entlang der gesamten Customer Journey** nicht nur aktiv zu nutzen, sondern diese auch so zu gestalten, dass der Kunde die durch den Händler damit **vorgegebene Route** möglichst nicht mehr verlässt. Dazu gehört auch die **Wahl der richtigen Kommunikationsform** für jede Phase und jeden Kontaktpunkt.

C2C-KOMMUNIKATION MIT THEMENFOKUS ZUR BINDUNG AN DEN EIGENEN SHOP NUTZEN

Bei den befragten Unternehmen dominiert bei der Ausgestaltung der Touchpoints entlang der Customer Journey in allen Phasen noch die klassische B2C-Kommunikation. Auch die **Kommunikation ist mit 61 % noch deutlich mehr produkt- als themenlastig (39 %)**. Bieten Händler bereits Touchpoints in den wichtigen C2C (Customer-to-Customer)-Phasen „Austausch“ und „Beiträge erstellen“, so wird in 19 % der Fälle dabei schon auf C2C-Kommunikation gesetzt. Die Studienergebnisse unterstreichen, wie wichtig die frühen Phasen für die Kundenbindung sind: Wer bereits heute C2C-Touchpoints in den genannten Phasen hat, schätzt die eigene Kundenbindung um 19 % höher ein als die ohne entsprechende Berührungspunkte.

Einigkeit besteht **ebenfalls darüber, dass C2C-Touchpoints vor dem Kauf relevant für den Unternehmenserfolg** sind. Die dem Kauf vorgelagerten **Informations- und Suchphasen** werden dabei bisher als am wichtigsten bewertet (68 % sehen eine hohe Relevanz von C2C-Touchpoints in der Informations-Phase): Denn hier verlässt sich der Konsument vor allem auf Meinungen und Bewertungen anderer Käufer und entsprechend wichtig sind diese für den Erfolg des Händlers.

In Bezug auf die Themenphase der Customer Journey herrscht hingegen noch eine gewisse Diskrepanz hinsichtlich eingeschätzter Wichtigkeit von C2C-Touchpoints und tatsächlichem Vorhandensein selbiger:

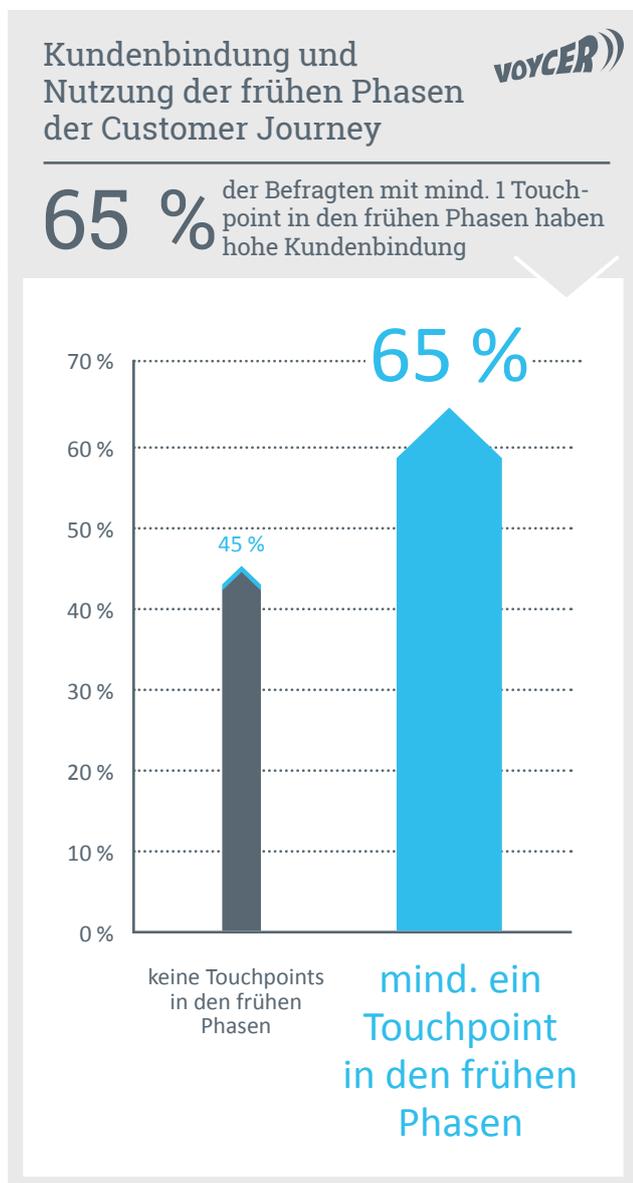


Abbildung 9: Vergleich Anteil der Befragten mit hoher Kundenbindung mit vs. ohne Touchpoints in den frühen Phasen der Customer Journey

Wie relevant für den Geschäftserfolg sind die verschiedenen Customer-to-Customer-Touchpoints der Customer Journey?

C2C-Touchpoints am wichtigsten direkt vor dem Kauf – jeder Zweite hat auch Wichtigkeit der frühen Themenphasen bereits erkannt

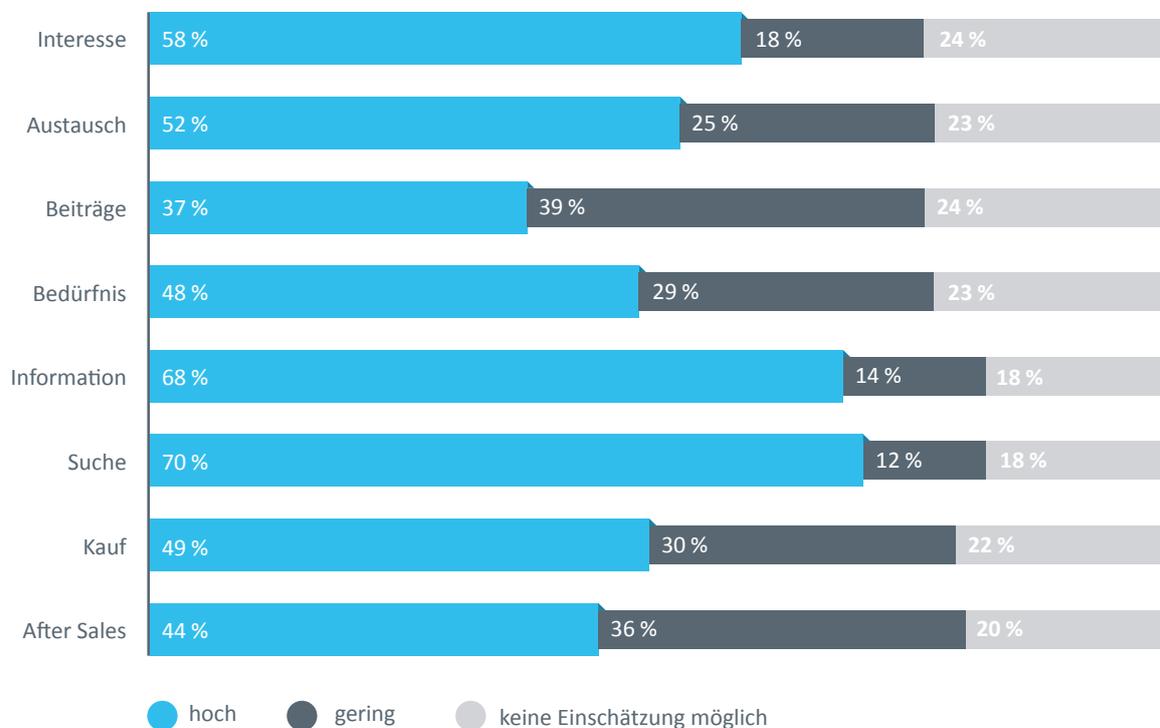


Abbildung 10: Relevanz von C2C Touchpoints für Geschäftserfolg entlang der gesamten Customer Journey

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer schätzen die Relevanz von C2C-Touchpoints für den Unternehmenserfolg z.B. in der Phase „Interesse an einem Thema“ als hoch ein, 83 % davon haben aber keine Touchpoints in dieser Phase.

Wenn diese Touchpoints im Zuge der Digitalisierungsstrategie ebenfalls besetzt werden, ist zu beachten, dass hier vorwiegend Menschen mit anderen Menschen (C2C) über ein **gemeinsames Thema** kommunizieren. Die reine Marke ist dabei selten das Zentrum der Kommunikation, was den Aufbau einer emotionalen Bindung über den Austausch der Konsumenten untereinander schwierig macht. Will ein Handelstreibender im Rahmen seiner Differenzierungsstrategie hier Service, Content und Erlebnis bieten, **muss innerhalb der C2C-Kommunikation ein passender thematischer Kontext gefunden und genutzt oder geschaffen werden.** Durch das Besetzen eines Themas wird dann indirekt eine Bindung zum Kunden aufgebaut.

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CEM)

... bezeichnet die **Schaffung positiver Kundenerfahrungen zum Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Anwender und Produkt bzw. Anbieter.**

Vorrangiges Ziel von CEM ist es, **aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden „begeisterte Botschafter“ der Marke oder des Produkts zu machen.** („satisfied – loyal – advocate“)

Damit setzt CEM nicht nur auf direkte Auswirkungen wie etwa Kaufbereitschaft, Umsatz oder die Nutzungsintensität, sondern ganz gezielt auch auf indirekte Effekte wie Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. **Das soll idealerweise an jedem Touchpoint erreicht werden.**

nur 38 % der Händler haben in den wichtigen C2C-Phasen schon Touchpoints

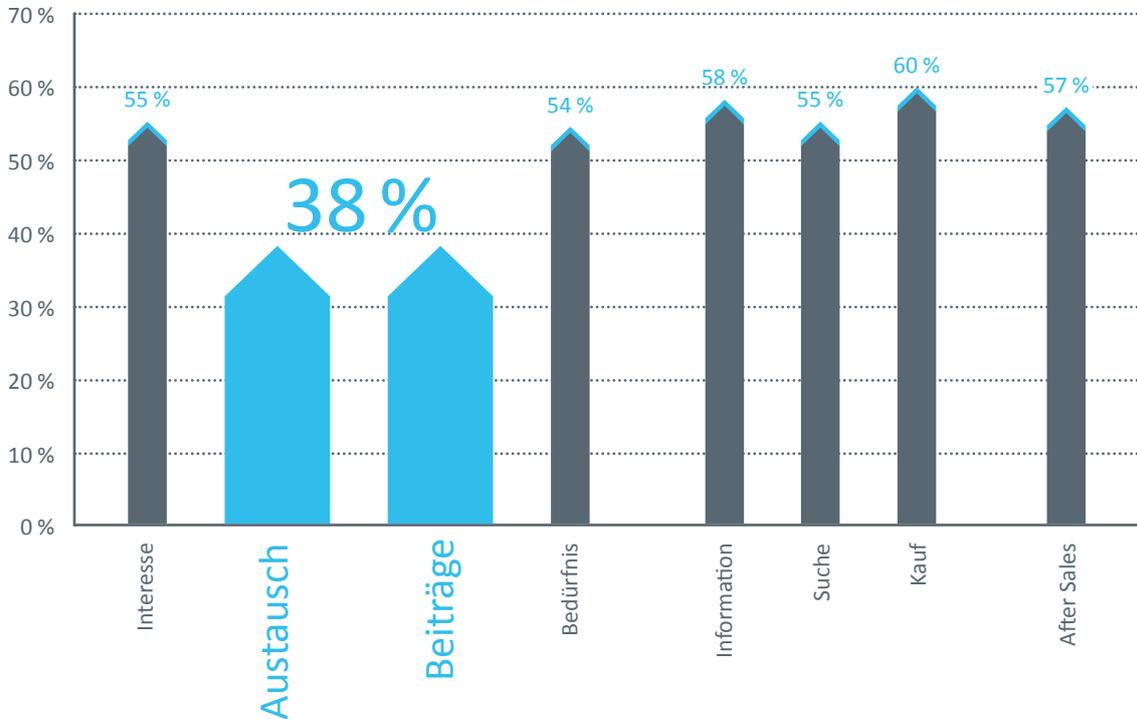


Abbildung 11: Touchpoint-Nutzung entlang der gesamten Customer Journey

6.1 CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Die umfassende Betrachtung der Kundenerlebnisse und Erfahrungen entlang der gesamten Customer Journey erfolgt heute auf Basis eines Customer Experience Managements (CEM). Rund ein Drittel (36 %) der befragten Unternehmen betreiben heute bereits aktiv CEM und 28 % planen die Einführung im eigenen Unternehmen. Dass sich ein aktives CEM positiv auf die Kundenbindung auswirkt, zeigen die Studienergebnisse: Unternehmen, die hier aktiv sind, haben nach eigener Einschätzung eine um **35 % höhere Kundenbindung** als Unternehmen ohne CEM (43 %).

Ein professionelles CEM erlaubt es, die wesentlichen Differenzierungspotentiale von Content, Service und Erlebnis in der digitalen Welt konsequent zu nutzen. Damit dieses Potential bestmöglich ausgeschöpft werden kann, muss aber auch der Frage nachgegangen werden, wo diese Funktionen in der Customer Journey (am stärksten) wirken. Jeder zweite Händler versucht heute bereits durch **positive Kundenerlebnisse** bei der Produktnutzung und Interaktion mit dem Unternehmen

emotionale Markenbindung zu erzeugen. Im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie muss dieser Ansatz nun auch **auf die frühen, themenfokussierten Phasen der Customer Journey ausgeweitet werden**, um aus dem reinen Einkaufserlebnis ein **ganzheitliches Markenerlebnis** zu erzeugen und dadurch die Kunden wieder besser zu binden, denn: Unternehmen, die schon heute diese frühe Themenphase nutzen, haben im Vergleich zu den Nachzüglern eine sogar um 42 % höhere Kundenbindung.

Da die frühen Phasen geprägt sind von themenorientiertem Interessensaustausch, sind es vor allem Mehrwert stiftende Informationen (Content is King!) und Services, die an dieser Stelle erheblich zur Gestaltung eines ganzheitlichen Markenerlebnisses beitragen. Bietet ein Händler beispielsweise ein inspirierendes Onlineangebot mit einem thematischen Fokus, beginnt das positive Erleben bereits in der Phase des allgemeinen Interesses an einem Thema. Marken müssen heute also auch im Online-Markt für ein klares Thema und/oder Erlebnis stehen. Dabei ist stets sicherzustellen, dass dieses Erlebnis über

71 % nutzen bereits Customer Communities oder digitale Kundenservice-Angebote oder planen deren Einführung

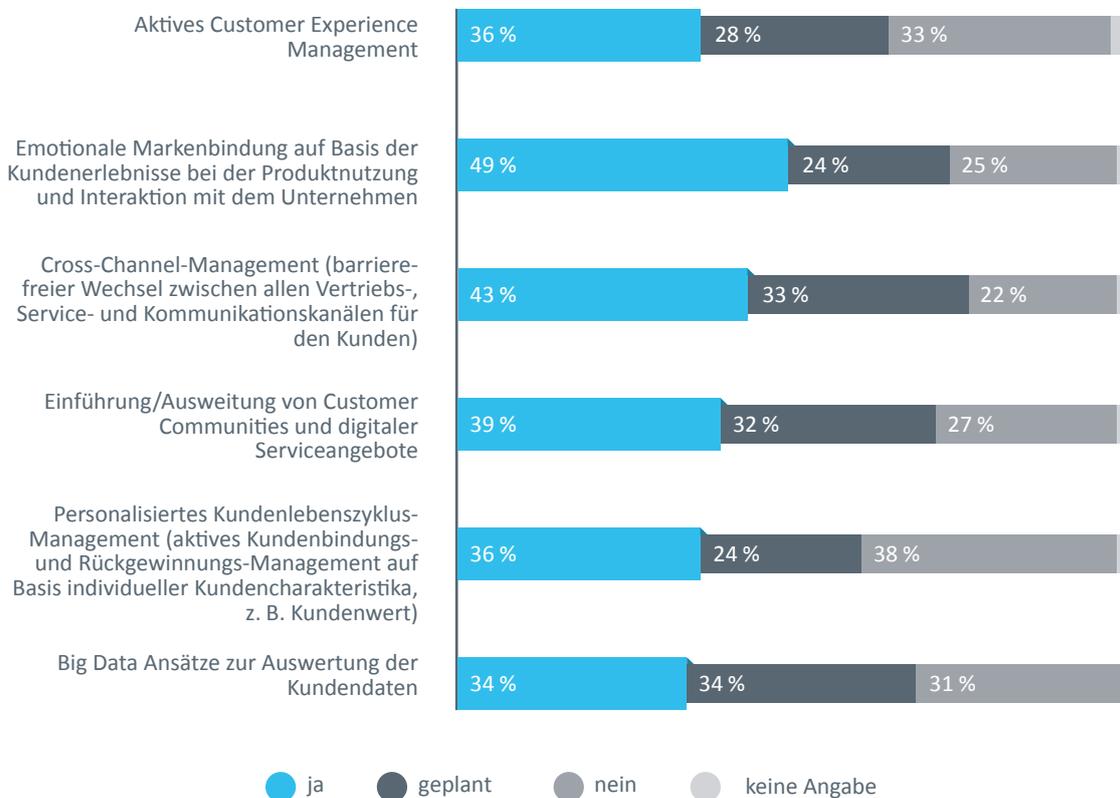


Abbildung 12: Customer Experience Management – aktive und geplante Maßnahmen

alle Kanäle (online wie offline) einheitlich gestaltet ist, um der Kundenerwartung nach einer nahtlosen Cross-Channel-Experience gerecht zu werden.

Auch ein personalisiertes Kundenlebenszyklus-Management, das bereits von 36 % der Händler betrieben wird, profitiert von den Möglichkeiten der Digitalisierung. So können Händler durch Beiträge, die der Kunde auf einem Onlineangebot erstellt, schon weit vor dem eigentlichen Kauf erfahren, womit er sich gerade beschäftigt und diese Informationen in die Inhalte der Kommunikation zum Kunden einbringen. Damit wird vor allem der Ansatz unterstützt, sich über Content positiv zu positionieren, denn erhält der Kunde zum richtigen Zeitpunkt die passenden Informationen, beeinflusst dies die Kundenbindung nachhaltig.

Viele CEM-Ansätze, die von den Befragten heute schon verfolgt werden oder geplant sind, zielen bereits darauf ab, die „neuen“ Kundenerwartungen in Bezug auf Content, Service und Erlebnis (besser) zu erfüllen: So betreiben 43 %

NATIVE COMMERCE

... bezeichnet die organische (native) Integration relevanter Produkte oder Produktempfehlungen in die User-Experience auf Websites, deren Fokus nicht E-Commerce ist (also z. B. keine Online-Shops)

CONTENT COMMERCE

... bedeutet die Verzahnung von Produkten und thematisch relevantem Content. Um die Produkte des Shops wird eine Themenwelt aufgebaut, die über zusätzliche Inhalte Mehrwert bietet, den Kunden abholt und zu Käufen anregt.

der Befragten Unternehmen heute z. B. bereits aktives Cross-Channel-Management, um den Konsumenten einen barrierefreien Wechsel zwischen allen Vertriebs-, Service- und Kommunikationskanälen zu ermöglichen. Auch hier gilt es, in eine konsequente Weiterentwicklung in Richtung der digitalen Bedürfnisse der Konsumenten zu investieren.

Wird die Customer Journey Content-getrieben bearbeitet (indem man als Marke ein Thema besetzt), können darüber hinaus POS und Content enger miteinander verzahnt werden und werten sich dadurch gegenseitig auf: Mit innovativen **Native-Commerce-Ansätzen** können Produkte mit direkter Kaufmöglichkeit (und damit der POS) durch intelligente Integration direkt in den Content der frühen Themenphase gebracht werden. Gleichzeitig kann der zu diesen Themen generierte Content genutzt werden, die Produktwelt des Online-Shops mit relevanten Inhalten anzureichern (**Content Commerce**). Für beide Ansätze benötigt man aber **erlebnisgetriebene** Content-Ansätze.

6.2 RAUM SCHAFFEN FÜR INFORMATION, SERVICE UND ERLEBNIS

Die konsequente Weiterentwicklung einer Differenzierungsstrategie über Content, Service und Erlebnis bedeutet nicht nur, bestehende Touchpoints in allen Phasen der Customer Journey abzudecken, sondern die Bedürfnisse der Konsumenten entlang der gesamten Customer Journey auf dem eigenen Online-Angebot zu befriedigen.

Bietet der Händler dem Kunden die Möglichkeit, den Großteil der Customer Journey unter dem gleichen Dach zu durchleben (beginnend mit dem vagen Interesse an einem Thema über den Austausch dazu mit anderen Kunden bis hin zu Informationssuche und Kauf sowie der Beratung im After Sales), entsteht dadurch nicht nur ein USP, der maßgeblich zur Kundenbindung beiträgt, sondern auch ein ganzheitlicher Erlebnisraum.

VORTEIL EINER EIGENEN COMMUNITY-LÖSUNG

- 1 Hohe Effizienz:** Alle Maßnahmen im Rahmen der CEM-Strategie können hier gebündelt werden und zahlen auf das Ziel der Kundenbindung an einem dem Warenkorb sehr nahen Ort ein.
- 2 Volle inhaltliche Kontrolle:** Der Händler gibt das Thema vor und kann es gezielt redaktionell planen und steuern.
- 3 Absolute Gestaltungsfreiheit:** Im Gegensatz zu Auftritten in sozialen Netzwerken muss man sich nicht an deren Regeln halten und kann Kampagnen und Aktionen hinsichtlich Design, Mechanik und Teilnahme-Regelungen völlig frei gestalten.
- 4 Alleinige Datenhoheit:** Alle über den eigenen Erlebnisraum gewonnenen Daten (sowohl Content als auch personenbezogene Daten wie Adressen) gehören dem Händler und – nicht wie bei sozialen Netzwerken – dem Betreiber. Darüber hinaus können hier Profile entstehen, die wiederum für weitere CEM Maßnahmen genutzt werden können.
- 5 Geringere Kosten:** Setzt der Händler in der Kundenbindung weit vor dem Kauf an, reduzieren sich langfristig massiv die Kosten in den Bereichen Kundengewinnung und -bindung. Einmal in den Erlebnisraum gezogene Konsumenten lassen sich immer wieder an den verschiedensten Stellen der Customer Journey und des Customer Lifecycles ansprechen.

Plattformen, auf denen sich Konsumenten untereinander austauschen, bezeichnet man als **Community**. Der Aufbau einer eigenen **Customer Community** trägt durch mehrere Effekte **zu einer verbesserten Kundenbindung** bei.

Eine eigene Community deckt alle auf dem eigenen Angebot realisierbaren Touchpoints ab und kann dem Konsumenten als integrierte Gesamtlösung in allen Phasen seiner Customer Journey das zur Marke passende

Erlebnis bieten. Sie ist Plattform für den **Austausch der Konsumenten untereinander** und wegen ihrer thematischen Nähe zum Angebot des Händlers besonders geeignet für Content- und Native-Commerce-Ansätze. Gleichzeitig kann der Retailer durch die Verwendung von Nutzerprofilen **Daten und Leads sammeln**, was ein gezielteres Aussteuern zukünftiger Marketing-Kampagnen sowie zusätzliche Kunden bedeutet.

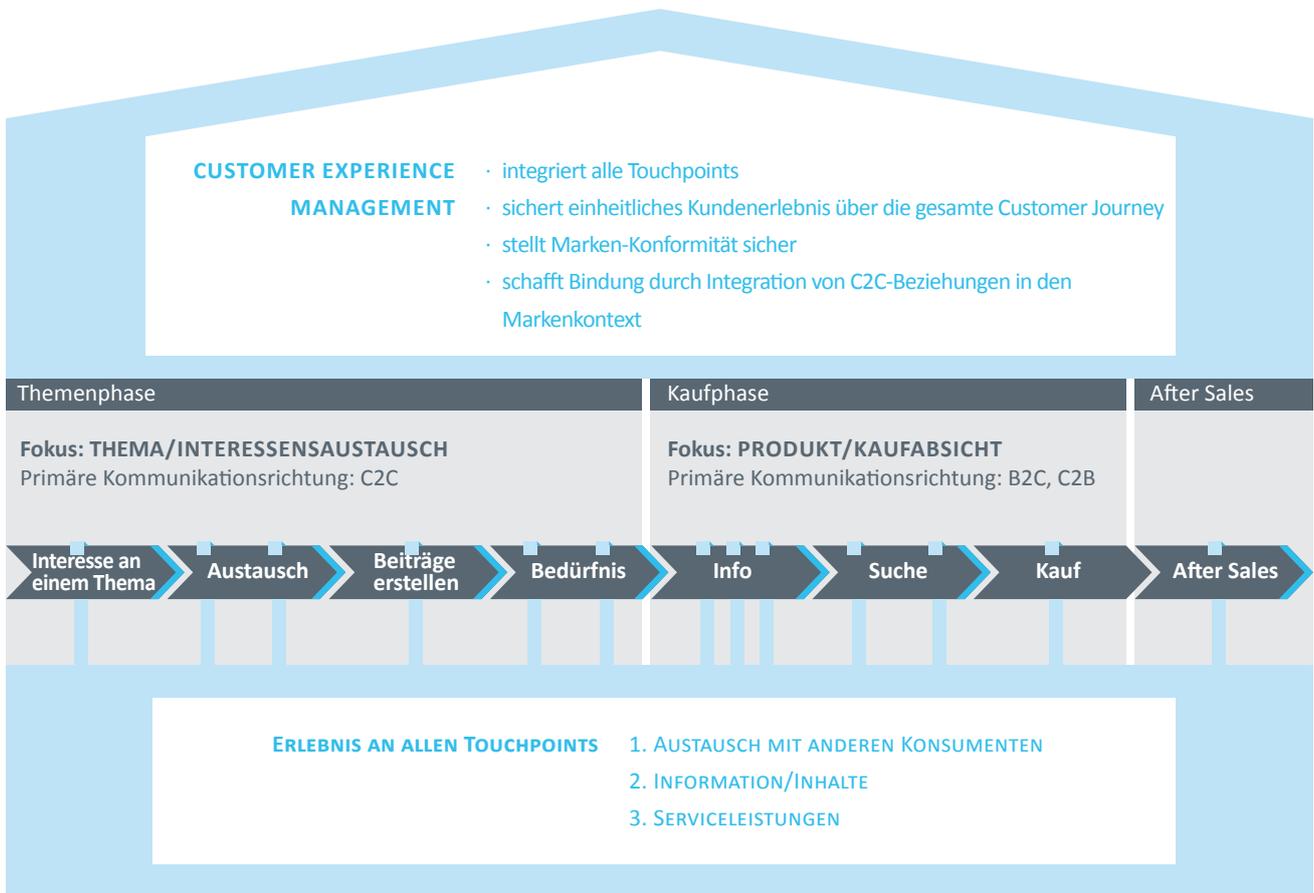


Abbildung 13: CEM-gesteuertes Erlebnis an allen Touchpoints

WIE WIRKT DIE EIGENE CUSTOMER COMMUNITY AUF DIE KUNDENBINDUNG?

Eine Community bietet dem Konsumenten die Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten über gemeinsame Themen auszutauschen und sich miteinander zu vernetzen.

Der Bezug zur Marke entsteht dabei durch die Verortung des Austauschs **direkt auf dem Angebot des Unternehmens** und durch die Besetzung eines zur Marke bzw. zur Produktwelt passenden Themas. Durch die C2C-Interaktion entwickelt sich eine **soziale Bindung zu anderen Nutzern** der Community (C2C-Beziehung) und eine **emotionale Bindung zum Thema** der Community. Aus dem daraus resultierenden Engagement entsteht wiederum weiterer UGC-Content, der langfristig vor allem die Redaktionsbudgets, die notwendig sind, um Konsumenten nachhaltig über Inhalte zu binden, entlastet.

Passt das Thema zum Retailer, verankert sich dieser in den Köpfen der Community-Nutzer als „First Choice“, noch bevor ein konkretes Kaufinteresse entsteht. So entsteht **Kundenbindung bereits vor dem Kauf**.

Jeder dritte Händler (39 %) setzt bereits heute im Zuge seines CEM auf Customer Communities und digitale Kundenservice-Angebote, um **positive Kundenerlebnisse** zu schaffen. In einem Jahr wird sich dieser Anteil auf 71 % fast verdoppeln, da 32 % planen, in den nächsten 12 Monaten hier aktiv zu werden. Nicht verwunderlich,

denn 68 % der befragten Unternehmen glauben, dass aufgrund des veränderten Konsumentenverhaltens eine eigene Customer Community vor allem mit Blick in die Zukunft großes Potential zur **Verbesserung der Kundenbeziehung** besitzen wird (44 % heute).

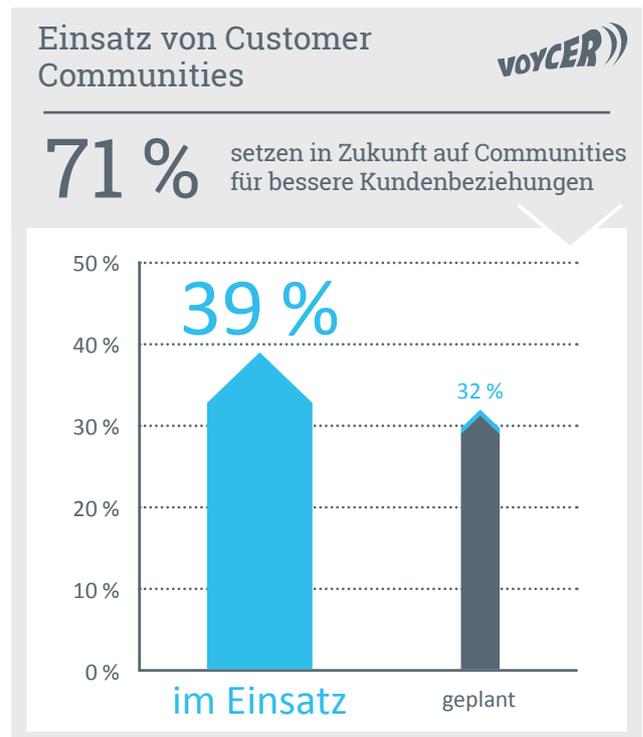


Abbildung 14: Aktueller & geplanter Einsatz von Customer Communities

7. Fazit

Setzt man auf eine digital getriebene Differenzierungsstrategie, die durch ein ganzheitlich ausgerichtetes CEM auch die frühen, von C2C-Beziehungen geprägten Phasen der heutigen Customer Journey richtig integriert und über thematisch getriebene Service- und Content-Erlebnisse Kunden schon **vor** dem Kauf bindet, verlieren Amazon und Google einen großen Teil ihres Schreckens. Ein möglicher Lösungsraum dafür ist die auf dem eigenen Online-Angebot eingebettete Customer Community.

Für alle Themenwelten sämtlicher Sortimentsschwerpunkte Communities mit einer relevanten Größe und qualitativ hochwertigem Content aufzubauen, würde



Amazon mit seinem transaktional getriebenen Geschäftsmodell nur sehr schwer gelingen. Vor allem (Fach)-Händler können gerade hier ihre **Kompetenz ausspielen**, indem sie sich auf eine (zum Unternehmen passende) **Themenwelt fokussieren** und sich so als „First Choice“ in den Köpfen der Nutzer verankern: So wird ein Drogeriemarkt zum Inbegriff für Beauty, der Baumarkt zum Synonym für Do-it-Yourself oder der Elektronikmarkt gleichgesetzt mit Technik-Kompetenz. Google wird von der Gefahr zum Helfer, denn guter Content wird mit hoher Sichtbarkeit belohnt und sorgt dafür, dass der Kunde den Händler auch zu kontextuellen Themen und nicht nur über eine Produktsuche findet. Zugleich durchläuft er dabei weniger vorgeschaltete Instanzen, da Preisvergleichs- und Gutscheinportale auf Produkt-, und nicht auf thematische Suchen setzen, um Konsumenten abzugreifen.

Auch andere Ansätze wie z. B. Content-Commerce sind eine mögliche Lösung dafür, die potentiellen Konsumenten bereits früh abzuholen, wenn das Kaufinteresse bisher vielleicht nur für ein Thema ausgeprägt ist (z. B. der nahende Kindergeburtstag), aber noch keine Entscheidung hinsichtlich konkreter Produkte getroffen wurde. E-Commerce-Angebote wie Tambini, ein Online-Shop, der sich auf Kindergeburtstage spezialisiert hat, betten ihre Produkte dazu in inspirierende Themenwelten ein, wo Eltern Anregungen für Spiele, Party-Mottos und Rezepte erhalten und das entsprechende Material dann auch direkt kaufen können. Die Themenwelten laden zum Stöbern ein, erhöhen die Verweildauer und regen zu (zusätzlichen) Käufen an.

Eine digital getriebene Differenzierungsstrategie verbessert die Kundenbindung, ermöglicht effizientere Marketingmaßnahmen (Mehrweg- statt Einweg-Marketing) und verringert durch Kunden-helfen-Kunden-Ansätze die Kosten im After Sales – der Umsatz steigt bei verbesserten Margen.

II. Quellenverzeichnis

¹ ECC Köln; hybris software: „Cross-Channel im Umbruch – Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten“, Vol. 7; 2015

² Ebd.

³ D21-Digital-Index 2014: <http://www.initiated21.de/portfolio/d21-digital-index-2014/>

⁴ IFH Köln: IFH-Branchenreport Online-Handel; 2014

⁵ Nielsen: „Under the Influence: Consumer Trust In Advertising“; September 2013

⁶ PageFair; Adobe: 2014 Report – Adblocking Goes Mainstream: <http://blog.pagefair.com/2014/adblocking-report>

⁷ <http://institut-onlinekommunikation.de/digitalisierung-des-handels/>

⁸ <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/amazon-kontrolliert-ein-viertel-des-deutschen-online-handels-a-950821.html>

⁹ ECC Köln; hybris software: „Cross-Channel im Umbruch – Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten“, Vol.

¹⁰ <http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Herstellerdirektvertrieb--die-Rising-Stars-des-Online-Handels>

¹¹ <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/pinterest-fotoplattform-fuehrt-kauf-button-ein/11864504.html>

¹² <http://blog.edelundfein.com/ebay-gehen-die-auktionen-aus-bereits-85-sofortkauf-angebote-kleinanzeigen-apps-legen-zu/1349>

¹³ Google bezeichnet diese Phase der webbasierten Recherche als „Zero Moment of Truth“ (ZMOT): <https://www.thinkwithgoogle.com/collections/zero-moment-truth.html>

¹⁴ ECC Köln: „Erlebnis im Handel – auch online alle Sinne ansprechen?“

III. Glossar/Abkürzungsverzeichnis

C2C

Customer-to-Customer-Kommunikation bedeutet die Schaffung eines Raumes, in dem Konsumenten miteinander interagieren, kommunizieren und sich vernetzen können.

CEM

Customer-Experience-Management bezeichnet die Schaffung positiver Kundenerfahrungen zur Erreichung einer höheren Loyalität gegenüber der Marke sowie Zufriedenheit mit dem erworbenen Produkt. Dazu werden möglichst viele und qualitativ hochwertige Touchpoints zwischen Kunden und Unternehmen geschaffen. Ziel ist es, normale Kunden zu loyalen Kunden und loyale Kunden zu sog. „Brand Advocates“ zu machen.

COMMODITY

bezeichnet hier Services oder Leistungen, die von Konsumenten als Standard angesehen und deren Vorhandensein deshalb bei einem Anbieter vorausgesetzt wird. Ist eine solche Leistung nicht vorhanden, hat dies wahrscheinlich negative Auswirkungen auf die Conversion Rate.

CONTENT

bedeutet unterhaltende, beratende und informierende Inhalte. Hier steht im Vergleich zu werbenden Techniken nicht die positive Darstellung des Unternehmens bzw. der Produkte im Vordergrund, sondern der Mehrwert für den Konsumenten.

HAUL

Ein Haul-Video wird von Privatpersonen auf Videoportalen wie z.B. YouTube veröffentlicht. Darin stellen i.d.R. jüngere Frauen kürzlich gekaufte Kosmetikartikel, Kleidung oder modische Accessoires vor. Sie beschreiben die gekauften Produkte, oftmals eingebettet in einen kurzen Erlebnisbericht zum Shopping-Erlebnis.

NATIVE COMMERCE

bezeichnet die organische (native) Integration relevanter Produkte oder Produktempfehlungen in die User Experience auf Websites, deren Fokus nicht E-Commerce ist (also z.B. keine Online-Shops), sondern Content.

SEO

Search-Engine-Optimization (Suchmaschinenoptimierung) bezeichnet Maßnahmen, die Webseiten in Suchmaschinenrankings in den unbezahlten Ergebnissen auf höheren/besseren Listenplätzen erscheinen lassen sollen. Dies geschieht durch Off- und OnPage-Optimierung.

SEA

Search Engine Advertising (Suchmaschinenwerbung) bezeichnet die Summe aller bezahlten Direkt-Werbe-maßnahmen innerhalb von Suchmaschinen im Rahmen des Onlinemarketing-Mix. Darunter fällt z.B. auch das Schalten von Google AdWords.

SEM

Search-Engine-Marketing (Suchmaschinenmarketing) ist der Überbegriff für SEO und SEA.

TOUCHPOINT

meint jeden Ort, der eine Schnittstelle eines Unternehmens, einer Marke oder eines Wirtschaftsguts mit potentiellen, ehemaligen oder aktuellen Kunden darstellt.

UGC

User-Generated-Content oder „nutzergenerierter Inhalt“ bezeichnet alle Medieninhalte, die von Nutzern (für Nutzer) erstellt wurden.

ZERO MOMENT OF TRUTH

wurde als Begriff von Google 2011 eingeführt und bezeichnet die gesamte Online-Recherche, die ein Konsument durchführt, bevor er ein Produkt kauft. Dank des Internets sind Konsumenten heute in der Lage, mehr über das Produkt zu lernen, als der Händler über das Produkt weiß.

Individuelle Präsentation der Studienergebnisse und Learnings

HABEN SIE ÜBER DIE STUDIENERGEBNISSE HINAUS INTERESSE AN...

- > Detaillierteren Auswertungen und Background-Informationen?
- > Branchen-Insights in Verbindung mit **Best-Practice-Beispielen**?
- > Innovativen **Native-Commerce-Ansätzen**, die Käufe direkt aus dem Content-Bereich heraus ermöglichen, so die User Journey verkürzen und die Conversion Rate steigern?
- > Ansätzen, wie Sie mit Hilfe einer eigenen Customer Community Ihre Kunden früher binden und dadurch Ihre **Umsätze nachhaltig steigern** können?
- > Einem Erfahrungsaustausch zum Thema **Customer Experience Management**?
- > Vernetzung & Austausch zu **Cross- und Multichannel-Strategien**?

Kontaktieren Sie uns!

Wir setzen uns zeitnah mit Ihnen in Verbindung, um einen passenden Termin zu finden.

Tel | +49-89-80 99 078-12
E-Mail | studie@voycer.com
www.voycer.com

Impressum

Die Herausgeber danken dem gesamten Team, unter dessen Mithilfe die Ergebnisse zusammengetragen, ausgewertet und schließlich schriftlich festgehalten wurden.

Herausgeber



Voycer AG
Rosenheimer Straße 145 h
81671 München
Tel.: +49-89-80 99 078-00
Fax: +49-89-80 99 078-11
E-Mail: info@voycer.com



goetzpartners Corporate Finance GmbH
Prinzregentenstr. 56
80538 München
Tel.: +49-89-29 07 25-0
Fax: +49-89-29 07 25-200
E-Mail: info@goetzpartners.com

In Zusammenarbeit mit

Der Handel



Herausgeber

Michael Nenninger | CEO | Voycer
Marcus Worbs | Partner | goetzpartners

Datenerhebung und Analyse

Roman Barski | Voycer

Autoren

Michael Nenninger | Voycer
Melanie Seidel | Voycer
Thomas Binder | Voycer

Grafik & Design

Florian Geyer, F.GEYER GRAFIKDESIGN

Für Rückfragen zur Studie wenden Sie sich bitte an: studie@voycer.com

