

# *Customer Centricity – den Kunden im Visier*

*Unsere Studie zeigt, warum eine Customer-Centricity-Strategie für Händler und Hersteller unerlässlich ist. Erfahren Sie, welche Faktoren für eine kundenzentrierte Strategie wichtig sind und wie sich diese in der Praxis umsetzen lassen.*



## Vorwort



**Gerd Bovensiepen**

Leiter des PwC-Geschäftsbereichs  
Handel und Konsumgüter  
Deutschland und EMEA

Liebe Leserinnen und Leser,

in einer multioptionalen und zunehmend transparenten Konsumwelt ist der klassische Leitsatz „Der Kunde ist König.“ relevanter denn je. Drei von vier Topmanagern weltweit führender Handels- und Konsumgüterunternehmen sehen den Wandel des Konsumverhaltens gegenwärtig als „die“ zentrale Herausforderung an.<sup>1</sup> In einer Branche, deren Geschäftsmodelle sich auf die bestmögliche Erfüllung von Kundenbedürfnissen ausrichten müssen, lässt diese Aussage aufhorchen. Wenn Händler und Konsumgüterhersteller das veränderte Kaufverhalten und die Erwartungen der Konsumenten nicht mehr kennen, kann der Kunde dann überhaupt noch im Zentrum ihres Handelns stehen?

Eine allgemeingültige Antwort auf diese Frage gibt es nicht. Händler und Hersteller befinden sich aktuell in einer Phase der Neuorientierung, die mit einer tief greifenden Transformation der Unternehmen und ihrer gesamten Wertschöpfungskette verbunden ist. Digitale Technologien haben den Konsumenten zu einer gewissen Augenhöhe mit Händlern und Herstellern verholfen und Internet-Pure-Player, allen voran Amazon, stecken mit einer stetigen Pipeline kundenzentrierter Innovationen immer neue Spielfelder im Wettbewerb um die Kunden ab. Händler mit stationärem Geschäft und Hersteller können in diesem Wettbewerbsumfeld nur dann gewinnen, wenn sie ihre oftmals einkaufs- bzw. produktzentrierte Ausrichtung konsequent durch eine kundenzentrierte ersetzen.

Da die Kunden ihren Einkaufsprozess branchenübergreifend inzwischen überwiegend online starten,<sup>2</sup> müssen Händler und Hersteller dort mit ihrer Kundenzentrierung ansetzen. Daher haben wir für unsere Studie zunächst 1.000 repräsentativ ausgewählte deutsche Onlineshopper zu ihrem Einkaufsverhalten und den Gründen für die Wahl ihrer bevorzugten Händler und Marken befragt. Auf der Basis eines aus diesen Befragungsergebnissen entwickelten Kriterienkatalogs haben wir dann die Customer Centricity der Onlineshops der umsatzstärksten Händler in Deutschland in den Branchen Mode, Elektronik, Sport, Körperpflege/Kosmetik und Generalisten<sup>3</sup> untersucht.

<sup>1</sup> Vgl. PwC, 19th Global Annual CEO Survey, retail and consumer industry key findings, 2016.

<sup>2</sup> Vgl. PwC, Total Retail 2016 – Der Wettlauf um Relevanz, 2016.

<sup>3</sup> Unter „Generalisten“ verstehen wir Händler, deren Schwerpunktsortiment mehr als zwei Branchensektoren abdeckt.

Während die Onlineshops durchgehend bei der Mobile User Excellence und der Nutzung von Social Media punkten können, besteht insbesondere bei der Kundenberatung und bei Kundentreueprogrammen erheblicher Nachholbedarf. Da diese beiden Kriterien für ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis besonders relevant sind, liegen hier für Händler, aber auch für Hersteller noch wichtige ungenutzte Potenziale auf dem Weg zu einer „best-in-class“ Customer Centricity.

Wir sind daher überzeugt, dass Händler und Hersteller eine klare kundenzentrierte Strategie entwickeln müssen, die über alle Kanäle vermittelt und im gesamten Unternehmen gelebt wird, um im Wettbewerb um den kanalübergreifend agierenden Kunden überhaupt eine Rolle zu spielen. Gern stellen wir Ihnen auf Wunsch weitere Daten und Informationen zur Verfügung oder teilen unsere Erkenntnisse in einem vertiefenden Gespräch mit Ihnen.

Eine anregende und informative Lektüre wünscht Ihnen  
Ihr



**Gerd Bovensiepen**

---

# *Inhaltsverzeichnis*

Abbildungsverzeichnis .....	5
A Customer Centricity für den Omni-Channel Erfolg .....	6
B Konsumenten fordern Handel und Hersteller heraus .....	8
1 Mobile ist das neue Normal .....	8
2 Smartphones verändern nachhaltig den Einkaufsprozess .....	9
3 Social Media sind unerlässlich – auch als Verkaufskanal .....	11
4 Der Preis verliert an Bedeutung .....	12
C Acht Faktoren für ein kundenzentriertes Einkaufserlebnis .....	14
D Den Kunden im Visier – Wie kundenzentriert sind Händler und Hersteller in Deutschland? .....	17
E Handlungsempfehlungen – auf dem Weg zu Customer Centricity im digitalen Zeitalter .....	22
Ihre Ansprechpartner .....	29

---

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	Kernelemente einer kundenzentrierten Strategie .....	7
Abb. 2	Das Smartphone wird verstärkt zum Einkaufstool .....	9
Abb. 3	Die Customer-Journey ist durch das Smartphone geprägt .....	10
Abb. 4	Mobile User Excellence und fehlende Infrastruktur hindern noch zahlreiche Konsumenten am mobilen Einkauf.....	11
Abb. 5	Social Media beeinflussen Konsumenten beim Einkauf .....	12
Abb. 6	Mobile User Excellence, Lieferqualität und das Vertrauen in die Marke werden wichtiger.....	13
Abb. 7	Customer Centricity entlang der Customer Journey .....	14
Abb. 8	Nachholbedarf besteht vor allem bei Lieferoptionen, Kundenbindungsprogrammen und Nachhaltigkeit .....	17
Abb. 9	Online-Generalisten haben bei fast allen Kriterien die Nase vorn .....	18
Abb. 10	Außer bei Kundentreueprogrammen liegen die Online-Generalisten klar vor den stationären Generalisten .....	21
Abb. 11	Customer Centricity – Kriterienkatalog.....	25
Abb. 12	Übersicht der untersuchten Händler .....	27
Abb. 13	Unsere Expertise für Ihren nächsten Schritt .....	28

# A *Customer Centricity für den Omni-Channel Erfolg*

Customer Centricity ist kein Selbstzweck, sondern eine wesentliche Überlebens- und Erfolgsstrategie für Händler und Konsumgüterhersteller. In zahlreichen Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass Umsatz und Marktwert kundenzentrierter Unternehmen stärker wachsen als der ihrer Wettbewerber und des Gesamtmarktes.<sup>4</sup> Beispiel Amazon: Der Online Pure Player nimmt mit seiner „Grow Big Fast“-Strategie hohe Kosten und eine geringe Gewinnspanne in Kauf, um über eine hohe Kundenzufriedenheit und Liefergeschwindigkeit neue Kunden zu gewinnen und so weiter zu wachsen. Auf diese Weise konnte Amazon seinen Marktwert zwischen 2009 und 2015 nahezu verachtfachen, während Wal-Mart im selben Zeitraum nur um den Faktor 1,5 gewachsen ist.<sup>5</sup> Beispiel Nike: Der Sportartikelhersteller hat seine Wertschöpfungskette von einem händlerbasierten Orderprozess auf ein kundenzentriertes Hub-Netzwerk umgestellt. Mit datengestützten Bedarfsprognosen und einer absatzmarktnahen Rückverlagerung der Produktion können Kundenbedarfe schneller identifiziert und erfüllt und zugleich Lagerbestände im stationären Geschäft gesenkt werden. Der Marktwert von Nike hat sich zwischen 2009 und 2015 vervierfacht.<sup>6</sup>

Neben diesen großen Playern konnten sich in den letzten Jahren eine Reihe von neuen kleineren Anbietern im Markt etablieren, die ihr Geschäftsmodell konsequent auf ein spezifisches Kundenbedürfnis gegründet und ihre Prozesse und Organisation vollständig auf die Erfüllung dieser Bedürfnisse ausgerichtet haben.

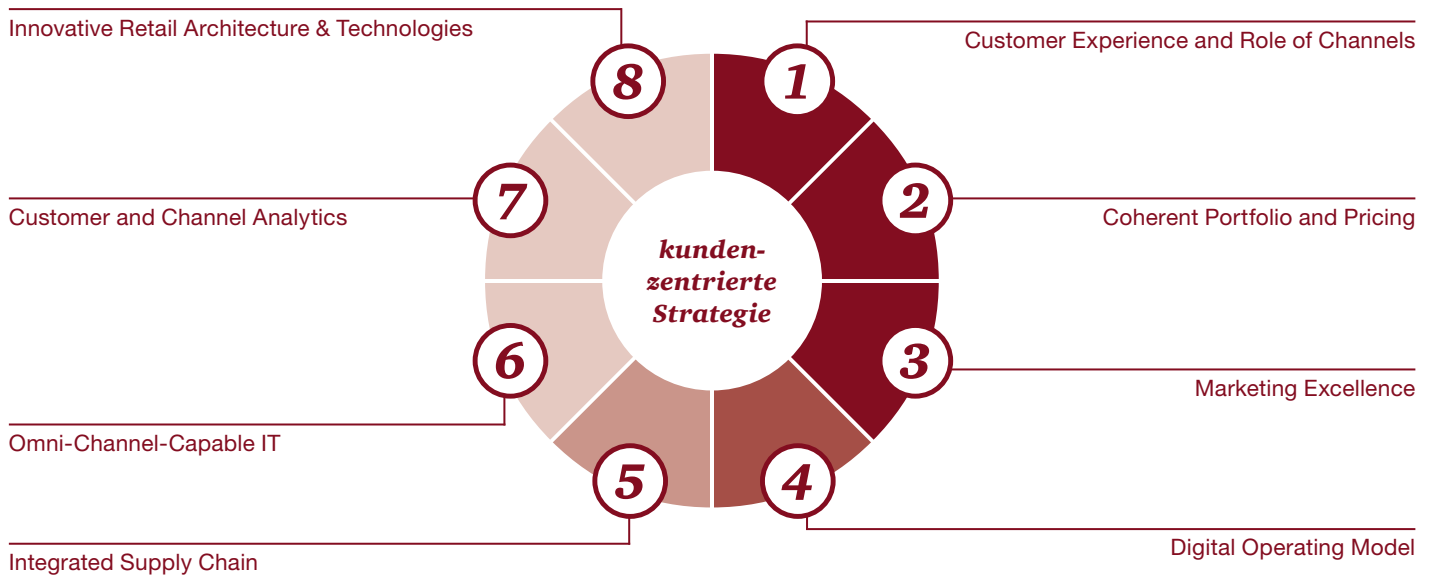
Digitale Technologien ermöglichen nicht nur kleinen innovativen Händlern den einfachen Zugang zum Konsumenten, sondern auch den Konsumgüterherstellern. Nicht nur Markenhersteller zum Beispiel in der Modebranche können so eine eigene Kundenbasis aufbauen, sondern auch Hersteller von Fast Moving Consumer Goods können neben dem klassischen Vertrieb über die großen Handelskonzerne kundenzentrierte Lösungen entwickeln. Die Branche steht hier noch am Anfang, aber die disruptive Kraft der Digitalisierung wird den Markt verändern und die Kräfteverhältnisse zwischen Herstellern und Händlern neu ordnen.

Diese Beispiele zeigen, dass echte Customer Centricity eine konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden erfordert. Kernelement der Kundenzentrierung ist ein klar definiertes und differenziertes kanalübergreifendes Einkaufserlebnis, das durch eine integrierte Supply Chain, eine Omni-Channel-fähige IT, Customer Analytics, innovative Technologien und nicht zuletzt eine kundenzentrierte Unternehmensorganisation und -kultur unterstützt und ermöglicht wird.

<sup>4</sup> Vgl. Walker Index, [www.walkerinfo.com/docs/Walker\\_Index\\_Flyer.pdf](http://www.walkerinfo.com/docs/Walker_Index_Flyer.pdf).

<sup>5</sup> Vgl. PwC, Top 100 Companies: Retail and Consumer by market capitalisation, 2015, [www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/assets/pwc-analyse-top-100-2015.pdf](http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/assets/pwc-analyse-top-100-2015.pdf).

<sup>6</sup> Vgl. a. a. O.

**Abb. 1 Kernelemente einer kundenzentrierten Strategie**

In unserer Studie beurteilen wir die Customer Centricity der führenden stationären Händler und Onlinehändler in Deutschland anhand des Grades der Kundenzentrierung des Einkaufserlebnisses. Da der Einkaufsprozess für die Kunden branchenübergreifend inzwischen überwiegend online startet,<sup>7</sup> müssen Händler und Hersteller mit ihrer Kundenzentrierung dort ansetzen. Für die Studie haben wir in einem ersten Schritt 1.000 repräsentativ ausgewählte deutsche Onlineshopper zu ihrem Einkaufsverhalten und den Gründen für die Wahl ihrer bevorzugten Händler und Marken befragt. Auf der Basis eines aus diesen Befragungsergebnissen entwickelten Kriterienkatalogs haben wir dann im zweiten Schritt die Customer Centricity der Onlineshops der umsatzstärksten Händler in Deutschland in den Branchen Mode, Elektronik, Sport, Körperpflege/Kosmetik und Generalisten untersucht. Dabei haben wir insbesondere die Unterschiede der Customer Centricity zwischen den einzelnen Sub-Branchen und zwischen Händlern mit stationärer Basis und Onlinebasis betrachtet.

<sup>7</sup> Vgl. PwC, Total Retail 2016 – Der Wettlauf um Relevanz, 2016.

## ***B Konsumenten fordern Handel und Hersteller heraus***

Die Anpassung an eine sich wandelnde Verbraucherlandschaft erfordert mehr als eine Integration von Vertriebskanälen und ein Auswerten von Kundendaten. Die steigenden Erwartungen der Konsumenten und die sich dynamisch weiter entwickelnde Wettbewerbslandschaft erfordern eine stärkere Kundenzentrierung als jemals zuvor. Dabei gilt es für Händler und verstärkt auch für Konsumgüterhersteller ihr gesamtes Ökosystem auf den Kunden auszurichten. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist ein tiefgreifendes Verständnis der Kunden und ihrer individuellen Bedürfnisse. Aus der Analyse unserer jährlichen Befragung von 1.000 repräsentativ ausgewählten Online Shoppern<sup>8</sup> ergeben sich die folgenden Konsumtrends und Erwartungen an Händler und Hersteller.

### **1 Mobile ist das neue Normal**

Der deutsche Verbraucher schaut täglich im Durchschnitt 150 mal<sup>9</sup> auf sein Smartphone und hat es rund um die Uhr bei sich. Diese Omnipräsenz des Smartphones spiegelt sich auch im Einkaufsverhalten wieder: der Konsument greift immer häufiger zum Smartphone, sei es zum schnellen Preisvergleich im Geschäft oder zum Einkauf selbst. In den letzten fünf Jahren hat sich der Anteil der deutschen Konsumenten, die mindestens monatlich mit ihrem Smartphone einkaufen, von 11 % in 2012 auf 38 % in 2016 mehr als verdreifacht. Eine vergleichbare Entwicklung zeigt sich beim wöchentlichen Einkauf: waren es vor fünf Jahren gerade einmal 5 % der Deutschen, die mindestens einmal in der Woche mobil einkauften, ist es heute fast schon jeder Fünfte (17%). Vor allem innerhalb des letzten Jahres gab es mit vier Prozentpunkten einen deutlichen Wachstumsschub.

Gleichzeitig ist der Anteil der Konsumenten, die noch nie über ihr Smartphone eingekauft haben, von 70 % auf 39 % gesunken. Entwickelt sich der mobile Einkauf in den nächsten Jahren mit vergleichbarer Wachstumsdynamik, dann werden im Jahr 2020 etwa 85 % der deutschen Konsumenten ihr Smartphone zum Einkauf zumindest einzelner Produktkategorien nutzen.

<sup>8</sup> Vgl. PwC: Total Retail 2016 - Der Wettlauf um Relevanz, 2016.

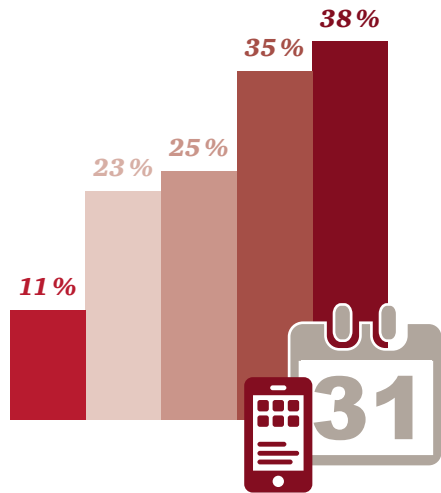
<sup>9</sup> Vgl. IFH, [www.ifhkoeln.de/nc/blog/details/mehrwerte-durch-exklusiv-mobil-verfuegbare-services-interview-mit-andrea-anderheggen-von-shopgate/](http://www.ifhkoeln.de/nc/blog/details/mehrwerte-durch-exklusiv-mobil-verfuegbare-services-interview-mit-andrea-anderheggen-von-shopgate/), 2016.



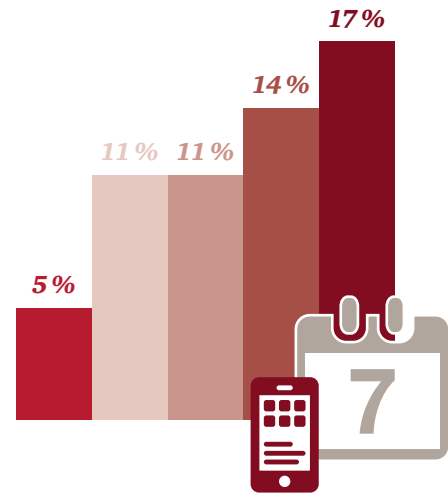
## Abb. 2 Das Smartphone wird verstärkt zum Einkaufstool

Frage: Wie oft kaufen Sie Produkte über Ihr Smartphone ein?

**Monatliche** Einkäufe über das Smartphone.



**Wöchentliche** Einkäufe über das Smartphone.

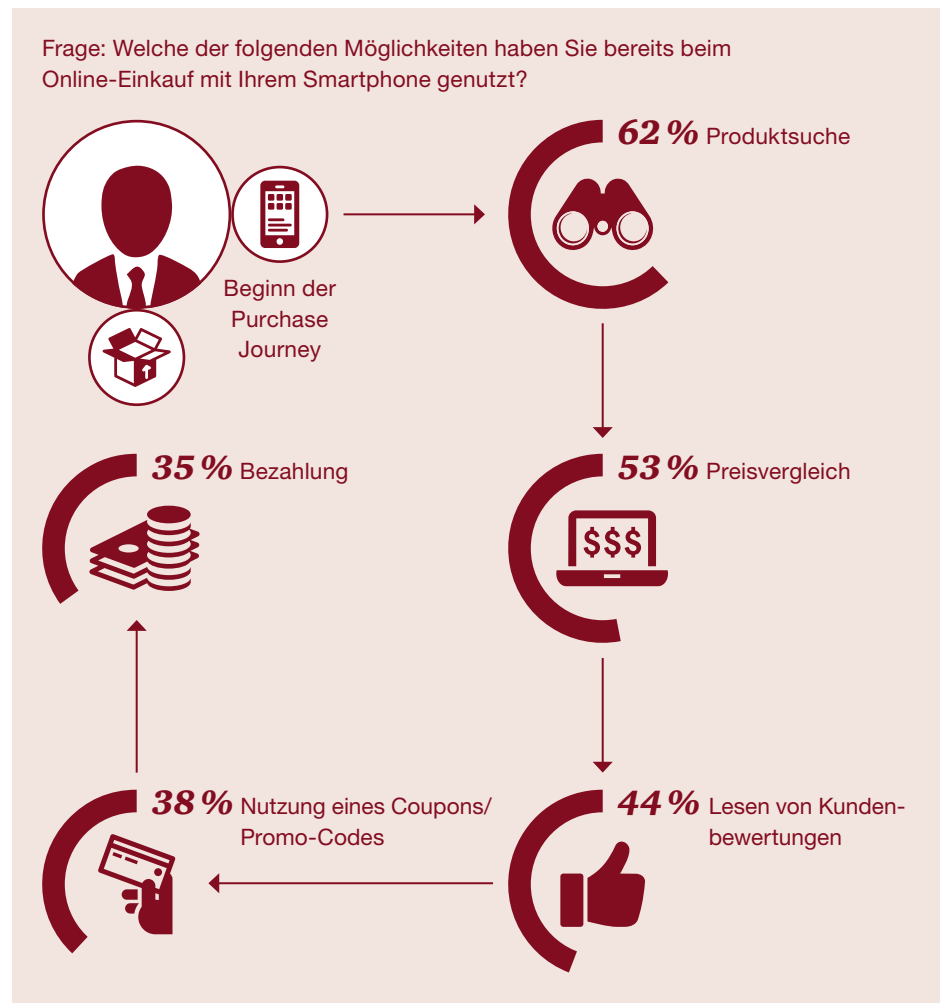


■ 2012 ■ 2013 ■ 2014 ■ 2015 ■ 2016

## 2 Smartphones verändern nachhaltig den Einkaufsprozess

Das Smartphone hat sich nicht nur beim eigentlichen Kauf, sondern vor allem während des Einkaufens einen festen Platz erobert. Fast zwei von drei (62%) Konsumenten nutzen ihr Smartphone für die Suche von Produkten, mehr als die Hälfte vergleicht Preise, 44% sehen sich Bewertungen an, 38% nutzen einen Coupon und 35% bezahlen ihren Einkauf (siehe Abb 3).

**Abb. 3 Die Customer-Journey ist durch das Smartphone geprägt**



Dennoch gibt es nach wie vor noch einen großen Anteil an Konsumenten (39%), die selten oder gar nicht über Smartphones einkaufen. Die Gründe dafür sind vielschichtig und Händler können nicht alle beeinflussen. Zum einen demographisch: ältere Konsumenten nutzen Smartphones heute noch deutlich seltener zum Einkauf. Zum anderen praktisch: kleine Bildschirme oder eine langsame Datenverbindung werden zu unüberwindlichen Hürden. Fast ein Viertel (23%) der Konsumenten findet die Navigation auf mobilen Websites zu kompliziert. Hier können Händler und Hersteller aktiv ansetzen: eine Anpassung der Website bzw. des Onlineshops auf mobile Endgeräte ist ein Muss.

**Abb. 4 Mobile User Excellence und fehlende Infrastruktur hindern noch zahlreiche Konsumenten am mobilen Einkauf**

Frage: Welchen Hindernissen, falls es welche gibt, begegnen Sie, wenn Sie mit Ihrem Handy/Smartphone online einkaufen?  
(Dreifachnennungen waren möglich)

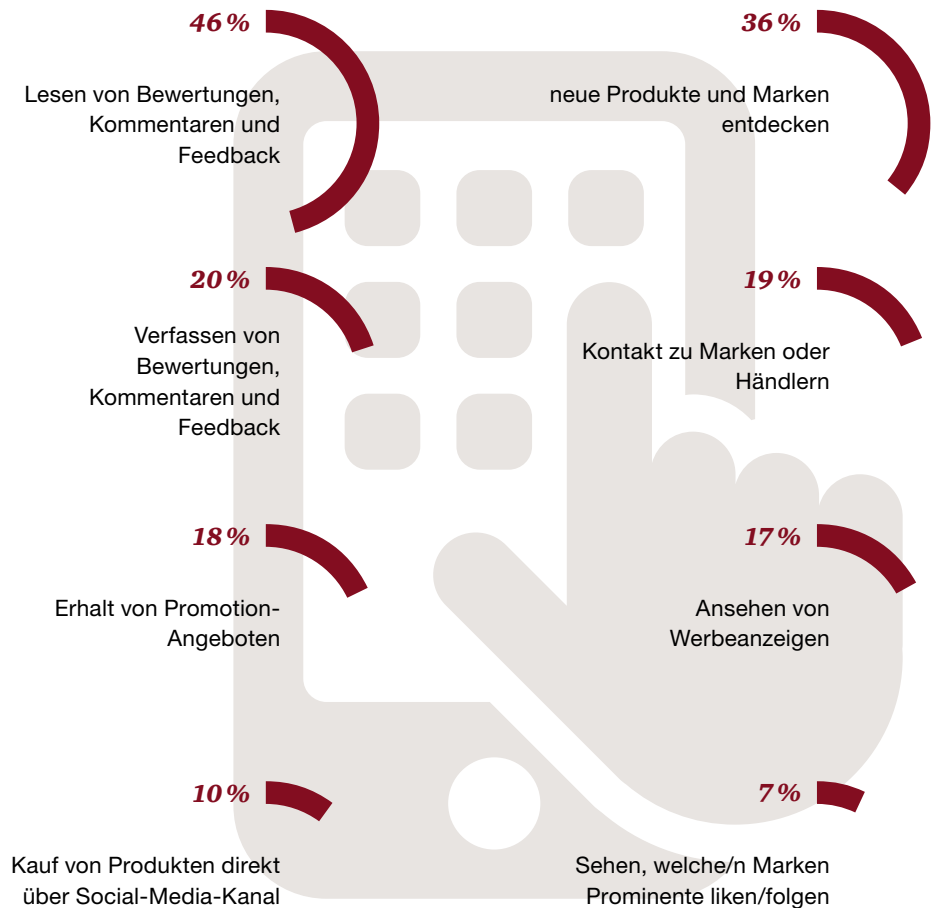


### 3 Social Media sind unerlässlich – auch als Verkaufskanal

Social-Media-Plattformen haben sich über die Jahre auch beim Einkauf zu einer wichtigen Einflussgröße entwickelt. Insbesondere für jüngere Konsumenten (18 bis 34 Jahre) sind sie eine beliebte Informationsquelle und Entscheidungsbasis für oder gegen einen Händler oder Hersteller. Fast die Hälfte (46 %) der deutschen Konsumenten und über die Hälfte (52 %) der 18-34-Jährigen liest die Kommentare von anderen Kunden, um sich eine unabhängige Meinung oder auch Empfehlungen einzuholen. Mehr als ein Drittel informiert sich über aktuelle Marken und Produkte und vor allem jüngere Konsumenten nutzen Social Media, um sich mit Marken oder Händlern zu assoziieren. Diese Ergebnisse zeigen, wie wichtig der Aufbau von Communities für Händler und Hersteller ist, um vor allem die jüngeren Konsumenten zu erreichen – sei es mit Trendbotschaften, Bewertungen oder individuellen Angeboten.

**Abb. 5 Social Media beeinflussen Konsumenten beim Einkauf**

Frage: Welche der folgenden Aspekte sozialer Medien beeinflussen Ihre Online-Einkaufsgewohnheiten?

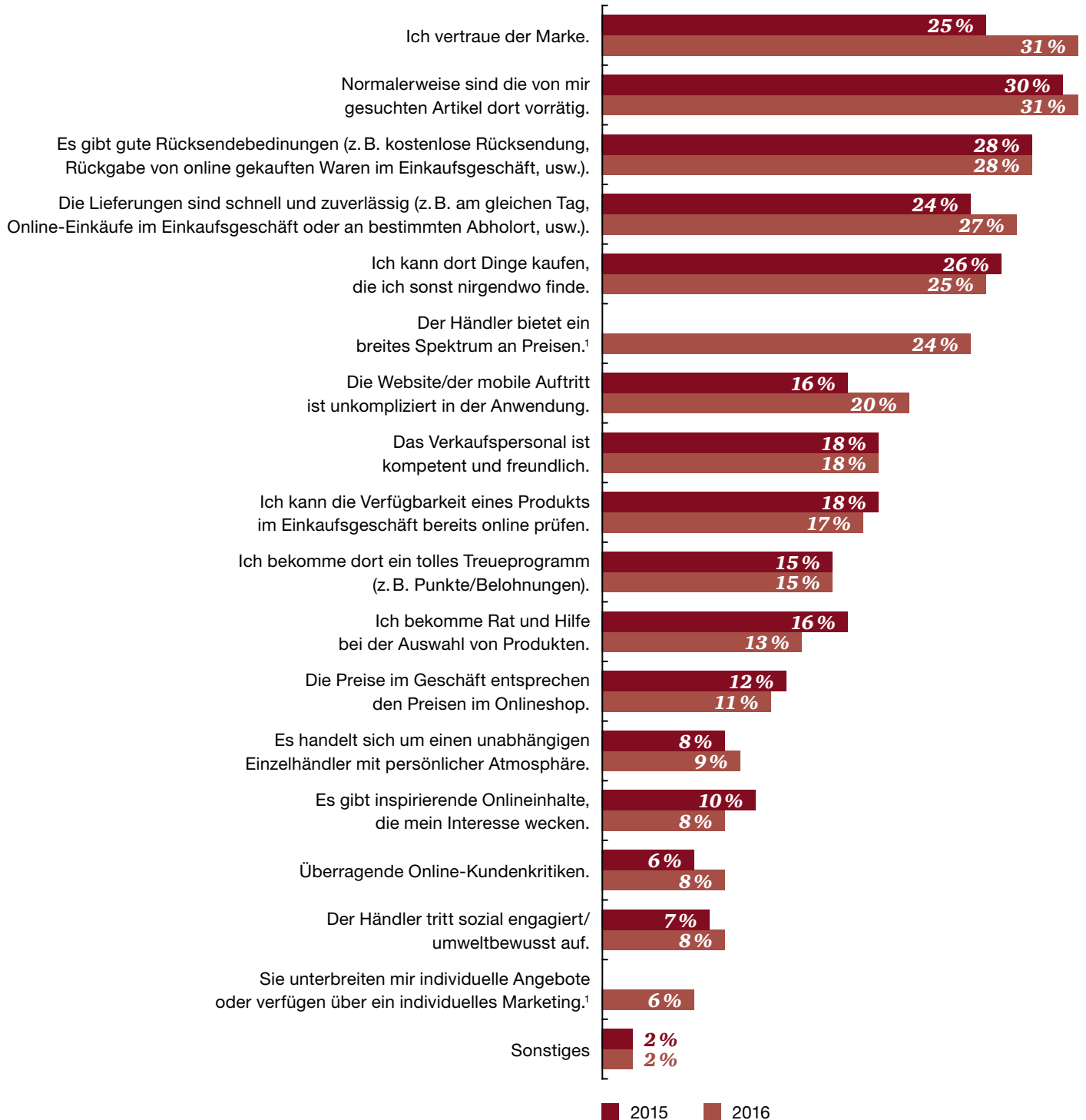


## 4 Der Preis verliert an Bedeutung

Customer Centricity geht aber viel weiter als die Präsenz auf allen Vertriebskanälen – online, mobile und social. Unsere Befragung zeigt, dass Konsumenten bei ihren bevorzugten Händlern und Marken nicht nur einkaufen, weil sie die niedrigsten Preise bieten. Ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis ist zwar wichtig, aber nur einer von mehreren Faktoren und zudem ein Faktor, der in den letzten fünf Jahren erheblich an Bedeutung verloren hat. Während im Jahr 2012 noch 81% der Konsumenten gute Preise als den wichtigsten Grund für den Einkauf bei ihrem bevorzugten Händler angegeben haben, sind es im Jahr 2016 nur noch 57%. Dagegen sind die Faktoren Liefergeschwindigkeit, Funktionalität des Onlineshops, Produktverfügbarkeit, Auswahl an Rückgabooptionen und Vertrauen immer wichtiger geworden. Diese Faktoren setzen ein funktionierendes Omni-Channel-System voraus, das auf der Basis der Kundenbedürfnisse aufgesetzt ist. Händler und Hersteller, die hier punkten, können sich vom Wettbewerb differenzieren.

**Abb. 6 Mobile User Excellence, Lieferqualität und das Vertrauen in die Marke werden wichtiger**

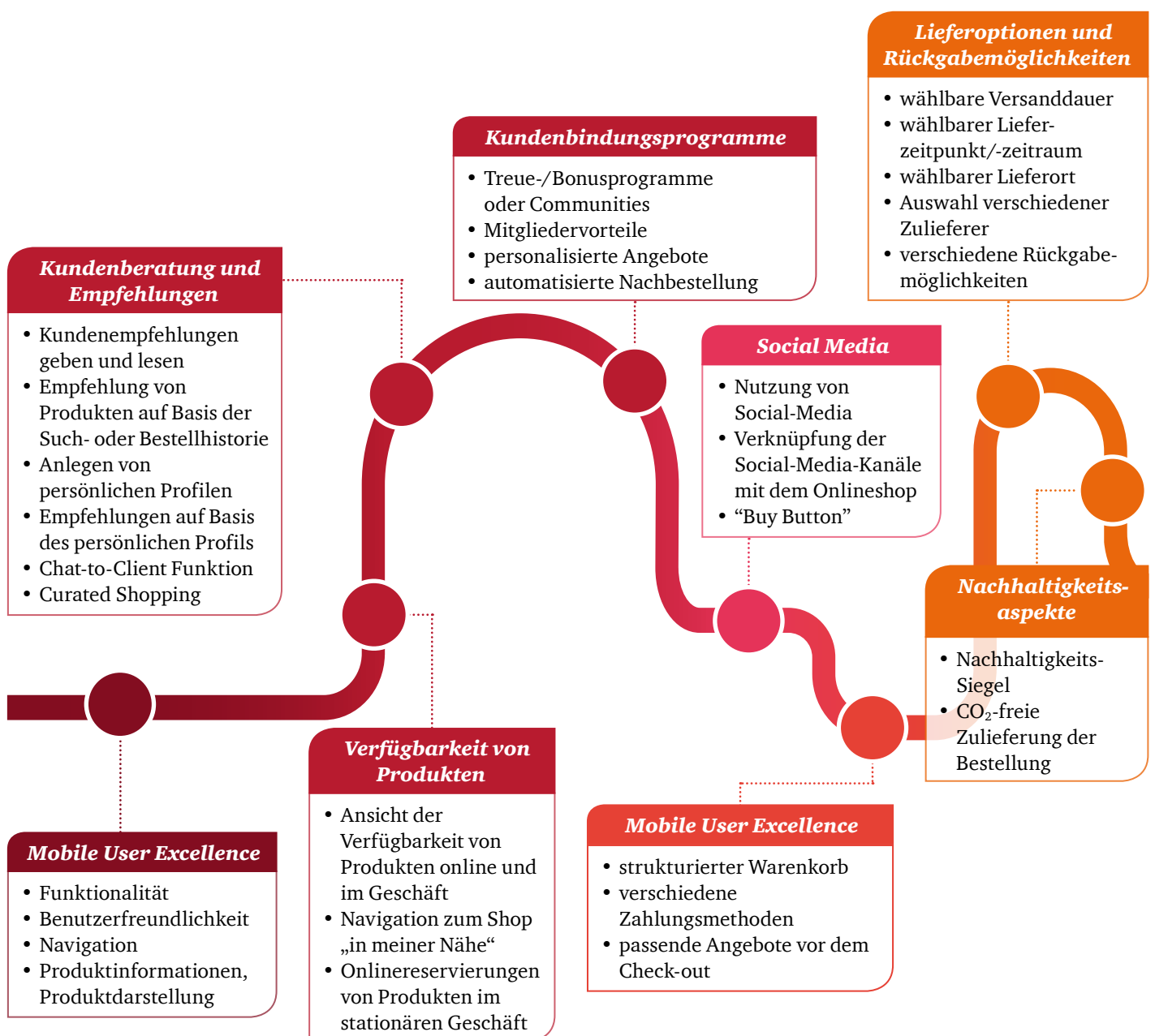
Frage: Denken Sie an Ihren absoluten Lieblingshändler, warum kaufen Sie dort ein (Preis ausgenommen)?

<sup>1</sup> keine Daten aus 2015

## C Acht Faktoren für ein kundenzentriertes Einkaufserlebnis

Aus den Ergebnissen der Konsumentenbefragung haben wir die folgenden acht Faktoren für ein kundenzentriertes Einkaufserlebnis definiert. Händler – egal, ob mit stationärer oder mit Online-Basis, müssen bei diesen Faktoren punkten, um den Wettlauf um den Kunden für sich entscheiden zu können.

Abb. 7 Customer Centricity entlang der Customer Journey



### 1. Mobile User Excellence

Dieser grundlegende Faktor für einen erfolgreichen Online- bzw. Mobile-Shop umfasst folgende Aspekte:

- Die technische **Funktionalität** einer mobilen Website oder App stellt die Basis der Mobile User Excellence dar. Verzögert sich der Einkauf durch lange Ladezeiten des mobilen Shops oder werden Inhalte auf dem Smartphone zu klein dargestellt, kann dies zu einem frühzeitigen Abbruch des Einkaufsprozesses führen.
- Neben der Funktionalität setzen Konsumenten eine hohe **Benutzerfreundlichkeit** voraus. Komplizierte Inhalte, inkonsistente Formate, unklare Strukturen oder eine erfolglose Suchfunktion führen zu einer Desorientierung und zum Verlassen des Onlineshops.
- Eine einfache und verständliche **Navigation** ist ebenfalls von hoher Bedeutung. Insbesondere die Hauptnavigation und Suchfunktionen des Shops sind wichtig, um in kürzester Zeit den gewünschten Artikel zu finden.
- Hat der Nutzer den Weg zu einem gesuchten Produkt gefunden, sind **Produktinformationen** und **Produktdarstellung** die wesentliche Entscheidungsgrundlage für den Kauf. Produktbeschreibungen sollten dem Kunden eine ausreichende Menge an Informationen bieten und die wichtigsten Nutzenaspekte auf einen Blick herausstellen. Gerade bei einem Online-Kauf ist die Unsicherheit groß, ob das gewünschte Produkt den Bedürfnissen und Erwartungen entspricht. Daher können neben Produktinformationen, Fotos und Videos vor allem Augmented Reality-Anwendungen die Entscheidungsfindung der Konsumenten unterstützen.
- Hat der Kunde einen Artikel ausgewählt, kann der Händler bzw. Hersteller **ergänzende Produkte** anbieten, zum Beispiel als Gesamtpaket für ein spezifisches Kundenbedürfnis oder zu einem Spezialpreis beim Kauf mehrerer Artikel.
- Vor dem Kaufabschluss bietet der **Warenkorb** dem Kunden eine übersichtliche Darstellung seiner Bestellung. Der Kunde sollte hier noch die Möglichkeit haben, weitere Produkte hinzuzufügen oder Mengenangaben zu ändern. Zusätzlich sollten auch die Gesamtkosten einschließlich der Lieferkosten ersichtlich sein.
- Beim Check-out ist das Angebot verschiedener **Zahlungsmethoden** von zentraler Bedeutung. Da die Interessenlage hinsichtlich Risiko und Kosten bei Anbietern und Kunden unterschiedlich ist, sollte das Portfolio der angebotenen Bezahlverfahren optimal ausbalanciert sein.

### 2. Produktverfügbarkeit

In einem kundenzentrierten Onlineshop ist die Verknüpfung zu den stationären Geschäften ein wesentlicher Faktor, um den Kunden ein echtes Omni-Channel-Einkaufserlebnis bieten zu können. Der Kunde möchte Informationen zu seiner nächsten Filiale sowie zur Verfügbarkeit eines gewünschten Produkts online oder im Geschäft. Zudem möchte er einen Artikel online in einem bestimmten Geschäft reservieren können, um ihn möglichst noch am selben bzw. nächsten Tag abzuholen.

### 3. Lieferoptionen

Ein kundenzentrierter Händler bietet dem Kunden die Entscheidungsmacht über Liefergeschwindigkeit und Lieferort. Daher sind sowohl die Wahl des Lieferzeitraums als auch die Option, die Bestellung ins Büro zu senden oder beim Nachbarn, in einer Filiale oder in einer Paketstation abzuholen, wichtige Ansatzpunkte einer kundenzentrierten Strategie.

#### **4. Rückgabeoption**

Auch bei der Rückgabe einer Bestellung wünscht sich der Kunde einen hohen Grad an Flexibilität. Das setzt das Angebot verschiedener Rücksendeoptionen voraus, wie zum Beispiel die Rückgabe im stationären Geschäft, die Abgabe in einer Postfiliale oder Paketstation oder die Abholung durch den Logistikdienstleister.

#### **5. Kundenberatung**

Dieser Faktor ist für einen kundenzentrierten Ansatz von hoher Relevanz, da ein persönlicher Kontakt Vertrauen aufbaut und die Zufriedenheit des Kunden steigert. Ein kundenorientiertes Serviceangebot ist insbesondere bei beratungsintensiven oder sehr teuren Produkten eine unterstützende Komponente im Kaufprozess. Dies kann unter anderem durch Kundenchats, Service-Avatare oder einen online vereinbarten Beratungstermin im stationären Geschäft angeboten werden.

#### **6. Kundentreueprogramm**

Händler und Hersteller müssen sich die Frage stellen, wie Kunden zum Wiederkauf motiviert werden können. Dies kann über ein integriertes Kundenbindungsprogramm erfolgen, das den Mitgliedern durch Rabatte, auf den individuellen Bedarf zugeschnittene persönliche Angebote oder exklusive Events einen Mehrwert bietet. Aber auch eine Community, bei der die Mitglieder gemeinsame Interessen (z. B. Sport, Mode, Reisen) verfolgen, Erfahrungen oder Ideen austauschen und passende individualisierte Produktempfehlungen oder Anwendungstipps erhalten, kann ein Anreiz sein, dem Händler oder Hersteller treu zu bleiben.

#### **7. Social Media Excellence**

Der Auftritt in sozialen Netzwerken wie bspw. Facebook, Instagram & Co. ermöglicht es Händlern und Herstellern, durch den Austausch von Eindrücken, Meinungen, Informationen und Erfahrungen sowohl zwischen Kunden als auch zwischen Unternehmen und Kunden eine nachhaltige Beziehung zu den Kunden aufzubauen. Um eine lebendige und interaktive Plattform zu schaffen, sind Authentizität, Transparenz, Dialogbereitschaft und Ehrlichkeit gegenüber den Kunden von großer Bedeutung. Zusätzlich kann über einen Link zum Onlineshop oder direkt über einen Social-Media-Kanal der Einkauf ermöglicht werden.

#### **8. Nachhaltigkeit**

Das Thema Nachhaltigkeit nimmt bei Konsumenten eine immer präzisere Rolle bei der Einkaufsentscheidung ein. Viele Konsumenten sind verunsichert, wenn es um die Herstellung und Herkunft ihrer Produkte geht, da hierzu oft nur wenige Informationen verfügbar sind. Daher sind die Kommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten oder das Verwenden von bestimmten Nachhaltigkeitsiegeln im Onlineshop ein wichtiger Faktor, um das Vertrauen der Konsumenten nicht zu verlieren und sich hierdurch auch von den Wettbewerbern abzugrenzen.



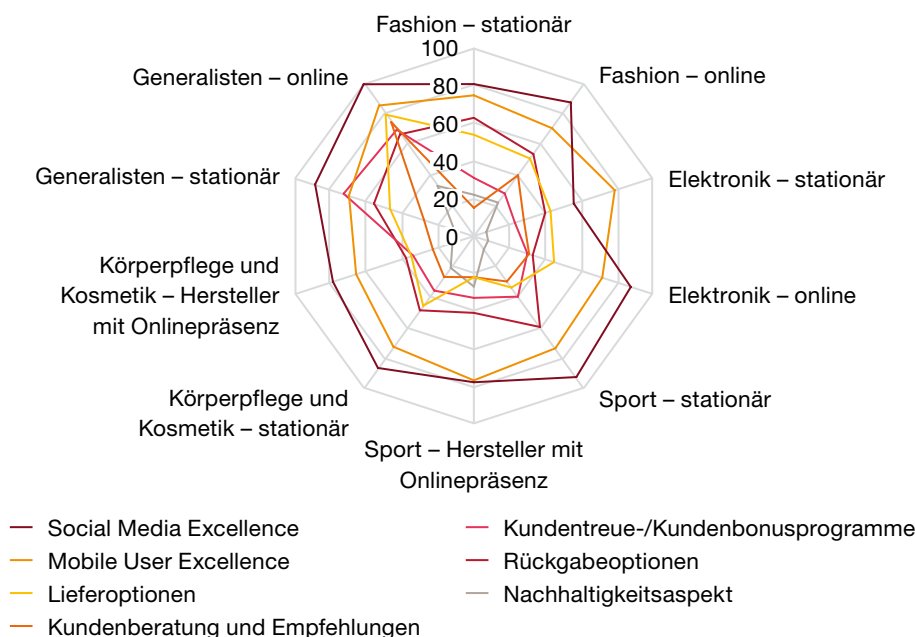
## D Den Kunden im Visier – Wie kundenzentriert sind Händler und Hersteller in Deutschland?

Mit der Untersuchung von 53 Onlineshops anhand der acht Faktoren haben wir eine Bestandsaufnahme zur Customer Centricity der führenden stationären und Onlinehändler in Deutschland aus den Branchen Mode, Elektronik, Sport, Körperpflege/ Kosmetik und Generalisten erstellt.

Dabei schneiden die Online-Generalisten im Branchenvergleich bei allen Faktoren am besten ab. Die Kosmetikbranche bildet das Schlusslicht. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die Onlinehändler mit ihrer vermeintlich besseren Kundendatenbasis zwar in einigen, nicht aber in allen Branchen kundenzentrierter aufgestellt sind als ihre stationären Wettbewerber. Es zahlt sich aus, dass gerade die führenden stationären Händler in Deutschland in den letzten Jahren erheblich in ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis und ihre Omni-Channel-Fähigkeit investiert haben.

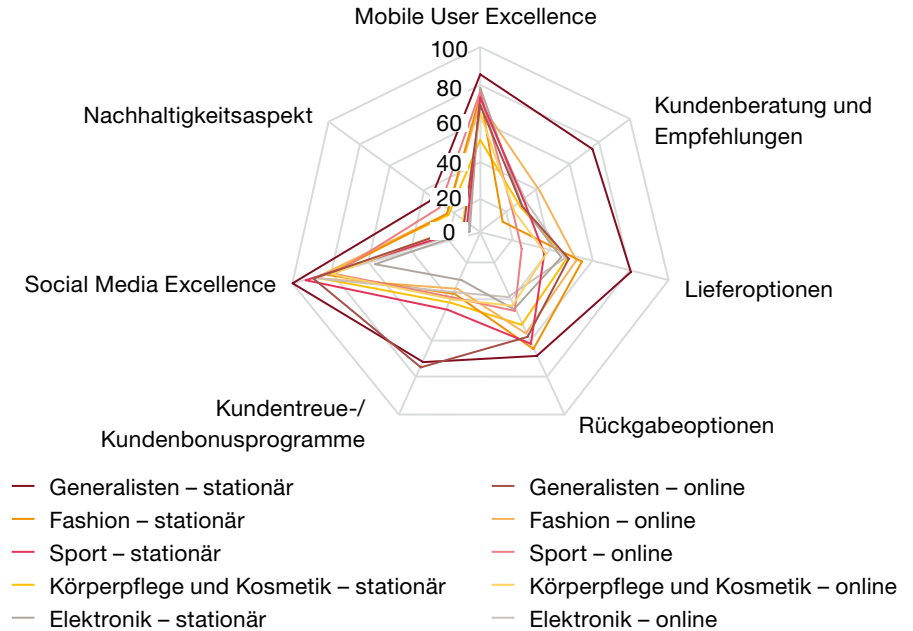
**Abb. 8 Nachholbedarf besteht vor allem bei Lieferoptionen, Kundenbindungsprogrammen und Nachhaltigkeit**

in %



**Abb. 9 Online-Generalisten haben bei fast allen Kriterien die Nase vorn**

in %



### „Mobile first“ ist Realität

In Sachen „Mobile first“ sind die deutschen Händler und Hersteller gut aufgestellt. Alle untersuchten Unternehmen verfügen über eine mobile Website und etwa die Hälfte auch über eine Shopping-App. Bei der **Mobile User Excellence** schneiden die Onlineshops über alle Branchen hinweg überdurchschnittlich positiv ab. Hierbei haben die Online-Generalisten die Nase vorn (86%), gefolgt von Elektronikanbietern mit stationärer Basis (79%) und den Sportartikelherstellern (77%).

### Digitale Lösungen für die Produktdarstellung ausbaufähig

Eine ausreichende Menge an **Produktinformationen** bieten insbesondere die Online-Generalisten (90%), Elektronikhändler mit stationärer Basis (80%) und Onlinebasis (90%) sowie die Onlinemodehändler (83%) und Sportartikelhersteller (83%). Hinsichtlich der **Produktdarstellungen** gibt es bei einigen Onlineshops allerdings noch Luft nach oben. Insbesondere die stationären Generalisten sowie die Mode- und Kosmetikanbieter können die visuelle Darstellung ihrer Produkte noch deutlich optimieren. Hier sind nur wenige Funktionen verfügbar, die den Kunden einen Mehrwert im Entscheidungsprozess bieten. Vor allem im Modebereich ermöglichen digitale Technologien wie Augmented Reality, die Passform und das Aussehen zu visualisieren. Über die Hälfte der Händler und Hersteller unterbreiten **Angebote** zu passenden bzw. ergänzenden Produkten. Allerdings bietet nur ein einziger Händler die Möglichkeit der automatischen Nachbestellung von Produkten des täglichen Bedarfs an. Dieses Vakuum eröffnet vor allem den Konsumgüterherstellern einen weiten Spielraum für innovative kundenzentrierte Angebote.

### **Elektronikhändler bei Click and Collect führend**

Das Kriterium der kanalübergreifenden **Produktverfügbarkeit** ist zwar nicht Teil der Gesamtbewertung, da nicht alle Händler und Hersteller über eine flächendeckende stationäre Präsenz verfügen. Betrachtet man allerdings die Ergebnisse separat, so zeigt sich, dass zwar fast zwei Drittel der Onlineshops Informationen zu nahegelegenen Filialen bieten, im Detail hier aber noch Ausbaupotenzial besteht. So werden zwar die Filialen in der Nähe angezeigt, eine Verknüpfung mit einem Routenplaner bieten jedoch nur wenige Anbieter an. Stationäre Sport- (80%) und Modehändler (78%) liegen hier vorn. Produkte online reservieren und noch am gleichen Tag abholen, ist durchgängig bei den Elektronikhändlern (100%) möglich. Diese informieren ihre Kunden auch hinsichtlich vorrätiger Produkte (100%). Click and Collect ist dagegen bei den stationären Mode- (13%) und Sporthändlern (20%) bisher kaum verbreitet.

### **Großer Nachholbedarf bei der Kundenberatung**

Nur knapp ein Drittel der Onlineshops bietet seinen Kunden eine Beratung an. Gerade einmal jeder zehnte Onlineshop (Durchschnitt 12%) hat eine Chat-to-Client-Funktion. Eine Onlineberatung oder die Möglichkeit, online eine persönliche Beratung im stationären Geschäft zu reservieren, bieten bisher ausschließlich die stationären Elektronik- (67%) und Sporthändler (60%) an – hier aber mit etwa zwei Dritteln die große Mehrheit. Während eine persönliche Beratung kaum angeboten wird, ist das Lesen und Abgeben von Kundenbewertungen Standard: Deutlich über zwei Drittel (72%) der Onlineshops zeigen Kundenbewertungen als Entscheidungshilfen. Einzig bei den stationären Modehändlern sind Kundenempfehlungen noch kein fester Bestandteil des Einkaufsprozesses: Nur jedes zehnte Unternehmen bietet hier Transparenz.

### **Durchschnittliche Kundenorientierung bei Lieferung und Rückgabe**

Beim Angebot verschiedener **Liefersgeschwindigkeiten und -orte** bei gleichzeitig geringen Lieferkosten bietet sich im Branchenvergleich ein sehr differenziertes Bild. Die Onlinegeneralisten liegen in Sachen Kundenzentrierung weit vorn (80%). Mit großem Abstand folgen die stationären Modehändler (54%), die vor allem mit niedrigen Standardversandkosten und flexiblen Lieferorten punkten können. Weit abgeschlagen folgen die Anbieter in der Sportbranche.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den **Rückgabeeoptionen**. Auch hier bieten die Online-Generalisten (67%) und die stationären Modehändler (63%) ihren Kunden die größte Flexibilität. Daran wird deutlich, dass gerade Online-Generalisten für ihre Wachstumsstrategien eine geringere Kundenprofitabilität in Kauf nehmen.

### **Kundentreueprogramme ohne echten Mehrwert**

Deutlich weniger als die Hälfte der Händler und Hersteller (40%) bieten **Kundentreue- oder Kundenbonusprogramme** an. Hier sind die Generalisten mit stationärer (73%) und mit Onlinebasis (70%) den anderen Branchen einen Schritt voraus. Vor allem in der Elektronikbranche sind Kundenbindungsprogramme noch wenig etabliert. Von den Händlern, die Kundenbindungsprogramme nutzen, bietet nur die Hälfte ihren Kunden einen Mehrwert wie Rabatte, Aktionen oder Kundenevents. Zudem sind nur sehr wenige dieser Angebote auch tatsächlich auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitglieder des Kundenbindungsprogramms zugeschnitten. Aktive Kundenpflege geht anders. Dies zeigt sich auch an der geringen Verbreitung von Communities: Nur jedes fünfte Unternehmen bietet seinen Kunden eine Plattform für den Austausch spezifischer Interessen wie zum Beispiel Sportarten, Modetrends oder Reisen. Die große Mehrheit der Händler und Hersteller vergibt große Potenziale, die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden zu ermitteln und über personalisierte Angebote eine echte Basis für Kundenloyalität zu schaffen.

### ***Social Commerce ist Standard***

Alle untersuchten Unternehmen nutzen **Social-Media**-Plattformen, um mit ihren Kunden in Kontakt zu treten. Fast alle Unternehmen verknüpfen ihre Social-Media-Aktivitäten mit ihrem Onlineshop, wobei etwa die Hälfte Produkte direkt über ihren Social-Media-Kanal vertreibt. Die besten Ergebnisse erreichen die Online-Generalisten (100%) und die stationären Sporthändler (93%).

### ***Nachhaltigkeit ist noch kein differenzierender Faktor***

Das Thema **Nachhaltigkeit** spielt nur bei sehr wenigen Onlineshops eine Rolle. Lediglich ein Drittel (37%) der Unternehmen kommuniziert das Thema Nachhaltigkeit auch in ihrem Onlineshop. Noch bietet keines der von uns untersuchten Unternehmen eine CO<sub>2</sub>-freie Lieferung an und auch nachhaltige Gütesiegel sind kaum in den Onlineshops sichtbar. Bisher nutzen nur Online-Generalisten und einzelne Modehändler Nachhaltigkeitsaspekte als differenzierenden Faktor für die Kundengewinnung und -bindung.

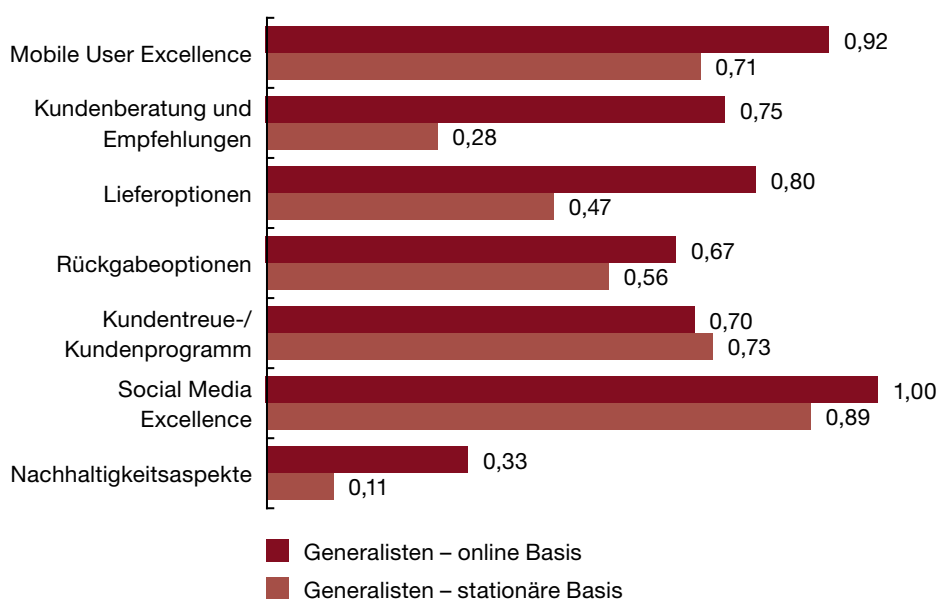
### ***Online versus stationär***

Über alle Branchensektoren hinweg sind die Online-Generalisten bei der Kundenzentrierung eindeutig führend. Ihre Stärken liegen vor allem in der Mobile User (86%) und der Social Media (100%) Excellence, der Liefergeschwindigkeit und -flexibilität (80%), aber auch bei den Kundenbindungsprogrammen (70%) und Kundenempfehlungssystemen (100%). Im Vergleich hierzu hinken die stationären Generalisten in allen Aspekten hinterher. Der deutlichste Unterschied liegt in der Kundenberatung und bei Kundenempfehlungen. Diese kundenzentrierten Services bauen die Online-Generalisten schon seit einigen Jahren kontinuierlich aus, um ihren Kunden über maßgeschneiderte Angebote und individuelle Beratung ein einzigartiges Einkaufserlebnis zu bieten. Auch bei den Lieferoptionen bieten die Online-Generalisten ihren Kunden größtmögliche Flexibilität. Den stationären Generalisten ist es nicht gelungen, ihre große filialgestützte Marktpräsenz in eine kundenzentrierte Online- oder Omni-Channel-Präsenz zu übersetzen. Für sie wird es schwierig sein, die Marktanteile in einer differenzierten Wettbewerbslandschaft zu sichern.

Innerhalb der einzelnen Branchen schneiden die stationären Händler in fast allen Sektoren mindestens genauso gut ab wie ihre Onlinewettbewerber. Dies zeigt, dass die Anstrengungen und erheblichen Investitionen der stationären Händler in die Entwicklung ihres Onlinekanals und in die Omni-Channel-Integration Früchte tragen. Einzig in der Elektronikbranche sind die Händler mit stationärer Basis (39%) deutlich schlechter aufgestellt als die Online-Pure-Player (44%). Bei den stationären Elektronikhändlern sind vor allem Kundenberatung (28%), Kundenbindungsprogramme (23%) und Rückgabeoptionen (40%) ausbaufähig.

Da die Kosmetikhersteller überwiegend nicht über eigene Onlineshops verfügen, ist es wenig überraschend, dass sie das Schlusslicht in Sachen Customer Centricity bilden. Hervorzuheben ist aber, dass die Kosmetikhersteller durch ihren Onlineauftritt ein einzigartiges Markenerlebnis aufgebaut haben, etwa durch inspirierende Produktvideos oder ihre Social-Media-Präsenz, von der auch die Händler profitieren.

**Abb. 10 Außer bei Kundentreueprogrammen liegen die Online-Generalisten klar vor den stationären Generalisten**



Die zahlreichen positiven Aspekte, allen voran die Mobile User Excellence, dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Händler und Hersteller in allen Branchensektoren noch einen Weg hin zu echter Customer Centricity im digitalen Zeitalter zu gehen haben. Die kundenzentrierten Potenziale, die Data und Customer Analytics heute eröffnen, werden bisher noch kaum genutzt. Darunter fallen zum Beispiel personalisierte Mehrwertangebote für Mitglieder der Treue- oder Bonusprogramme sowie maßgeschneiderte Produktempfehlungen und Beratungsangebote auf der Basis eines detaillierten Kundenprofils nach Interessen oder Lebenssituation. Unsere Untersuchung zeigt, dass Händler und Hersteller die nächste Stufe der Kundenzentrierung nur erreichen können, wenn sie ihre Kompetenzen in den Bereichen Omni-Channel Operations und Data Analytics deutlich weiterentwickeln. Customer Centricity Excellence setzt Omni-Channel Operations und Analytics Excellence voraus.

## **E Handlungsempfehlungen – auf dem Weg zu Customer Centricity im digitalen Zeitalter**



### **Optimierte Datenanalyse**

Händler und Hersteller verfügen über eine große Menge an Daten zu Konsumpräferenzen und Einkaufsverhalten ihrer Kunden; sie nutzen sie nur bisher nicht zielgerichtet genug. Big Data wird in Zukunft eine der wichtigsten Ressourcen von Unternehmen im Wettkampf um Marktanteile sein. Durch gezielte Analysen können Händler und Hersteller kanalübergreifend wertvolle Informationen über ihre Kunden erhalten und auf dieser Basis relevante und individuelle Angebote entwickeln, durch die sie eine höhere Kundenbindung erreichen können.



### **Marketingadaption mithilfe von Algorithmen**

Vorreiter des adaptiven Marketing ist der Online-Pure-Player Amazon, der für die Nutzung seiner effizienten und flexiblen Datenanalysen bekannt ist. Derartige Analysen ermöglichen es, Konsumenten mit gezielten und kontextualisierten Vorschlägen anzusprechen und so den Verkaufsprozess zu initiieren und zu optimieren. Händler können insbesondere über Loyalty-Programme eine breite Basis an Kundendaten gewinnen. Nur mit diesen Daten haben Unternehmen die Möglichkeit, individuelle Analysen durchzuführen und ihren Kunden personalisierte Produktvorschläge und Empfehlungen zu kommunizieren, beispielsweise über Push-Nachrichten oder auch über Webmailings. Unsere Konsumentenbefragung zeigt, dass 41 % der befragten Onlineshopper Coupons und Rabattaktionen häufiger wahrnehmen würden, wenn diese auf ihre persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten wären.<sup>10</sup> Alle Marketingaktivitäten sollten sich auf den individuellen Kunden fokussieren, um diesem ein optimales Einkaufserlebnis zu bieten und dadurch die Chance für Verkäufe und Kundenbindung zu maximieren.



### **Design und Interaktivität**

Ausschlaggebend für die Konversion im Onlineshop ist, dass der Konsument entlang der Customer Journey den Shop nicht nach nur wenigen Klicks verlässt. Händler und Hersteller müssen ihren Onlineshop wie einen Flagship-Store gestalten, der die Marken-, Produkt- und Servicewelt erlebbar und attraktiv macht. Neben dem grundlegenden Faktor des Designs spielt auch die Interaktivität des Shops eine zentrale Rolle, um die Stickiness des Konsumenten zu erhöhen. Für die Interaktion sind keine Grenzen gesetzt, da sich durch digitale Technologien immer neue und innovative Wege zu Erlebnis und Spaß eröffnen. Neben Produktkonfiguratoren, die vor allem in der Sport- und Modebranche eine Anpassung der Produkte an die individuellen Bedürfnisse und Passformen des Kunden möglich machen, können zum Beispiel virtuelle Umkleidekabinen, Avatare, inspirierende Videoclips oder eine lebendige Community den Konsumenten zum Bleiben und schließlich zum Kauf animieren.

<sup>10</sup> Vgl. PwC, Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels, 2015.

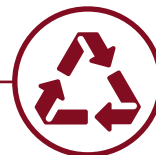
## Kundenberatung



Aufgrund des einfachen und schnellen mobilen Zugriffs auf Onlineshops und Produktinformationen sind Konsumenten heutzutage gut und jederzeit informiert, aber auch deutlich anspruchsvoller. Doch gerade bei kostenintensiven Anschaffungen wünschen sich Konsumenten Beratung und Antwort auf spezifische Fragen. Um zu vermeiden, dass Konsumenten aufgrund fehlender Produktinformation zum Wettbewerber wechseln, müssen Händler und Hersteller auch online ähnliche persönliche Beratungsservices anbieten wie im stationären Geschäft. Die Möglichkeit, unmittelbar und ohne zeitlichen Verzug auf die Fragen des Konsumenten zu reagieren und diesen mit ausreichenden kaufrelevanten Informationen zu versorgen, kann dem Verbraucher einen deutlichen Mehrwert bieten. Eine solche Beratung lässt sich über einen Live-Chat oder Service-Avatar abwickeln. So setzt etwa der Omni-Channel-Händler Otto die virtuelle Beraterin Clara ein, die dem Kunden bei Fragen weiterhilft. Daneben haben Kunden die Möglichkeit, sich über einen Live-Chat mit dem Kundenservice verbinden zu lassen.<sup>11</sup>

Aber auch ein online vereinbarter Beratungstermin im stationären Geschäft kann eine Option sein, auf die individuellen Bedürfnisse und Fragen des Kunden einzugehen. Zukünftig könnte eine persönliche Beratung auch über einen Messengerdienst abgewickelt werden. Einige Unternehmen, zum Beispiel Outfittery, nutzen bereits WhatsApp zur Beratung ihrer Kunden. Hier können Konsumenten ein Foto von ihrem Outfit machen und per WhatsApp das Feedback einer Stylistin einholen.<sup>12</sup>

## Moderne Kundenbindung durch Nachhaltigkeit



Eine aktuelle Studie des ECC Köln zeigt, dass sich 60% der Onlineshopper grundsätzlich für soziale und ökologische Probleme interessieren. Weitere 36% der befragten Konsumenten achten bei ihrem Einkauf darauf, ob Unternehmen sich an sozial oder ökologisch unangebrachten Verhaltensweisen beteiligt haben.<sup>13</sup> Daher müssen Händler und Hersteller eine Kommunikationsstrategie entwickeln, um Konsumenten über ihre Produkte und das Unternehmen zu informieren. Eine wesentliche Rolle spielen hierbei soziale Medien, über die Konsumenten zu ökologischen und sozialen Projekten auf dem Laufenden gehalten werden können. Neben der Bereitstellung von Informationen sollte Konsumenten auch die Möglichkeit geboten werden, selbst aktiv zu werden, etwa bei der Wahl einer CO<sub>2</sub>-freien Lieferung. Noch steht die CO<sub>2</sub>-freie Lieferung am Anfang, wird aber beispielsweise von DHL in einigen Großstädten wie Bonn und Köln bereits umgesetzt und soll 2017 ausgeweitet werden.<sup>14</sup> Eine weitere Möglichkeit bietet der Kosmetikanbieter Yves Rocher, der eine Kampagne ins Leben gerufen hat, bei der 50 Milliarden Bäume gepflanzt werden sollen und Kunden über ihren Einkauf hinaus zum Naturschutz beitragen können.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Otto Gruppe, [www.otto.de](http://www.otto.de), 2016.

<sup>12</sup> Vgl. Outfittery, [www.outfittery.de](http://www.outfittery.de), 2016.

<sup>13</sup> Vgl. ECC Köln, Nachhaltigkeit im Online-Handel – Die Rolle von Ausgestaltung und Kommunikation, 2015.

<sup>14</sup> Vgl. Transport-online, Stuttgart: DHL startet emissionsfreie Lieferung, [www.transport-online.de/Transport-News/Wirtschaft-Politik/16307/Stuttgart-DHL-startet-emissionsfreie-Lieferung](http://www.transport-online.de/Transport-News/Wirtschaft-Politik/16307/Stuttgart-DHL-startet-emissionsfreie-Lieferung), 2016.

<sup>15</sup> Vgl. Yves Rocher, [www.yves-rocher.de](http://www.yves-rocher.de), 2016.



## **Social Media**

Social-Media-Plattformen haben sich über die Jahre zu einer wichtigen Einflussgröße auf das Einkaufsverhalten entwickelt. Fast die Hälfte der Konsumenten im Alter von 18 bis 34 Jahren orientiert sich an Kommentaren und Bewertungen anderer Nutzer, ein Drittel informiert sich über aktuelle Mode- und Produkttrends und vor allem die Digital Natives (34%) sehen sich Werbung in sozialen Medien an.<sup>16</sup> Angesichts dessen ist der Aufbau von Communities für Händler und Hersteller ein wichtiger Baustein der Marketingstrategie, um vor allem jüngere Konsumenten abzuholen. Auf diese Weise können die neuesten Produkte, Trends, Bewertungen oder auch individuelle Angebote mit der Community geteilt werden. Der Buy-Button ist heute schon fester Bestandteil der Omni-Channel-Strategie vieler Händler und Hersteller. Auch Messenger gewinnen immer mehr an Bedeutung, da sie sich künftig nicht nur als Beratungs-, sondern auch als Shoppingplattform entwickeln können. Händlern und Herstellern, denen es gelingt, ihr Kerngeschäft um neue, flexible und möglichst individuelle Marketing- und Vertriebsplattformen zu erweitern und damit auch den Kauf zu einem Erlebnis zu machen, werden vor allem die Digital Natives als loyale Kunden für sich gewinnen können.



## **Liefer- und Rückgabemöglichkeiten**

Durch eine Customer-Centricity-Strategie werden sich auch die Anforderungen der Händler und Hersteller an ihre Logistikdienstleister in den kommenden Jahren verändern. Um diese Anforderungen zu erfüllen, müssen Hersteller, Händler und Logistiker die Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung der Kundenperspektive neu strukturieren und insbesondere kostengünstige Lösungen für die letzte Meile anbieten. Für die Dienstleister kommt es zukünftig darauf an, ihre Services passgenau auf die kundenzentrierte Wertschöpfungskette abzustimmen. Eine aktuelle PwC-Studie<sup>17</sup> identifiziert vor allem drei aussichtsreiche Bereiche für Logistik-Dienstleister in den kommenden Jahren:

1. Die Beschaffungslogistik, mit der Logistiker Händlern und Herstellern kostengünstige und flexible Lösungen für den Waren- bzw. Rohstoffbezug zur Verfügung stellen, die zudem an belastbare Prognosen zu den Warenströmen gekoppelt sind.
2. Die Lieferung an den Endkunden, also die sogenannte letzte Meile: Diese ist vor allem bei den Fast Moving Consumer Goods ein hart umkämpfter Markt, in dem etablierte Logistikanbieter, Start-ups und Händler selbst an innovativen, kostengünstigen und umweltverträglichen Zustelllösungen arbeiten. Da Konsumenten immer mehr eine Zustellung am selben Tag oder innerhalb von ein bis zwei Tagen fordern, müssen Logistiker neue Konzepte entwickeln, in denen die Warenkommissionierung für Händler und Hersteller übernommen oder Marktplätze für kleinere Händler geschaffen werden. Neue Konzepte müssen aber auch für das Retourenmanagement gefunden werden. So können beispielsweise das Retourenmanagement und ausgewählte After-Sales-Services von Logistikern übernommen werden.
3. Die Übernahme aller endkundenzentrierten Dienstleistungen aus einer Hand, sodass der Händler sich vollständig auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse konzentrieren kann.

<sup>16</sup> Vgl. PwC, Total Retail 2016 – Der Wettlauf um Relevanz, 2016.

<sup>17</sup> Vgl. PwC, Transport & Logistik Kompass, 2016.



## Plattformen und strategische Partnerschaften



Die digitalen Player machen es vor: in der Transformation von einem produkt- oder einkaufszentrierten hin zu einem kundenorientierten Geschäftsmodell werden Händler und Hersteller neue strategische Partner finden müssen, mit denen sie gemeinsam ein kundenzentriertes Einkaufserlebnis entwickeln, umsetzen und durch kontinuierliche Innovation optimieren können. Hierzu ist Offenheit und Agilität gefragt. Händler und Hersteller müssen bereit sein, die bestehenden Wertschöpfungs-systeme zu überdenken und zum Beispiel eine Plattform für Startups und Innovation zu schaffen. Das setzt eine flexible Kultur sowie agile Strukturen und Systeme voraus. Dieser Weg ist nicht leicht und es wird viele Fragen und Widerstände geben. Händler und Hersteller, die sich entschieden haben, diesen Weg zu beschreiten, bauen in der Regel neue, vom Kerngeschäft getrennte digitale oder innovative Teams auf, um sicherzustellen, dass das innovative Mindset nicht von einer auf den Regelbetrieb ausgerichteten Funktionskultur im Keim erstickt wird. So hat vor mehr als einem Jahrzehnt auch der Aufbau der Onlineshops begonnen, die innerhalb der letzten Jahre mit großen Anstrengungen und Investitionen in ein Omni-Channel-System integriert worden sind. Bei der aktuellen Transformation sollten Händler und Hersteller möglichst von vornherein den Innovations- und Entwicklungsgedanken in ihre Gesamtorganisation tragen und vermitteln, dass ohne eine gemeinsame Anstrengung eine stärkere Kundenzentrierung nicht möglich sein wird.

### Abb. 11 Customer Centricity – Kriterienkatalog

#### Mobile User Excellence

Mobile Funktionalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt eine mobile Website.</li> <li>• Es wird eine zusätzliche App angeboten.</li> <li>• Der Onlineshop wird auf dem Smartphone schnell geladen.</li> <li>• Der Onlineshop funktioniert auf dem Smartphone technisch fehlerfrei.</li> </ul>
Mobile Easy to use	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte können über die mobile Website/die App schnell gefunden werden.</li> <li>• Die mobile Navigation des Onlineshops ist verständlich und leicht nachzuvollziehen.</li> <li>• Es besteht die Möglichkeit, ein persönliches Profil mit Merkzettel, Bestellhistorie und/oder Standardwarenkorb anzulegen.</li> <li>• Ein zügiger Bestellvorgang ist gewährleistet (Anzahl der Klicks bis zum Kaufabschluss).</li> </ul>
Produktdarstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Onlineshop bietet ausreichende Informationen zu einem Produkt.</li> <li>• Das Produkt wird über Fotos, Videos oder Beweg- und Zoomfunktionen anschaulich dargestellt.</li> </ul>
Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzlich zu dem/den bestellten Produkt/en werden passende Angebote gemacht, bspw. vor dem Check-out.</li> <li>• Es besteht die Möglichkeit, bestimmte Produkte automatisiert nachzubestellen.</li> </ul>
Warenkorb und Check Out	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Warenkorb ist übersichtlich gestaltet.</li> <li>• Es ist einfach den Inhalt des Warenkorbs zu ändern.</li> <li>• Es werden mehrere Zahlungsmethoden angeboten.</li> </ul>

#### Verfügbarkeit der Produkte

Produktverfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Darstellung der Stores „in meiner Nähe“ ist übersichtlich und mit einer Karte/einem Routenplaner (z. B. Google Maps) verbunden.</li> <li>• Man kann online sehen, ob und wo die gesuchten Produkte verfügbar sind (im Geschäft oder online).</li> <li>• Man kann online Produkte im Geschäft reservieren und am gleichen Tag abholen.</li> </ul>
----------------------	---

<b>Kundenberatung und Empfehlungen</b>	
Kundenberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Onlineshop bietet eine Chat-to-Client Funktion.</li> <li>• Der Händler bzw. Hersteller bietet eine persönliche Beratung online oder nach Onlinereservierung im Geschäft (Curated Shopping).</li> <li>• Kunden können ein persönliches Profil mit besonderen Interessen, Lebenssituationen oder Bedarfen hinterlegen.</li> </ul>
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden haben die Möglichkeit, Kundenempfehlungen zu lesen, und selbst Produkte zu bewerten.</li> <li>• Der Anbieter empfiehlt dem Kunden Produkte auf der Basis seiner Suche und/oder Bestellhistorie.</li> <li>• Der Händler bzw. Hersteller gibt Empfehlungen auf der Basis des persönlichen Kundenprofils.</li> </ul>
<b>Lieferoptionen</b>	
Versandart- und -dauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist möglich die Versanddauer zu wählen (Standardversand, Expressversand, Sameday Delivery).</li> <li>• Es ist möglich, ein Zeitfenster oder einen genauen Zeitpunkt für die Lieferung zu wählen.</li> <li>• Es ist möglich, den Lieferort (zu Hause, Büro, Geschäft, Paketstation...) auszuwählen.</li> <li>• Es ist möglich zwischen verschiedenen Zulieferern zu wählen.</li> </ul>
Versandkosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch sind die Standardversandkosten?</li> </ul>
<b>Rückgabeoptionen</b>	
Auswahl der Rückgabemöglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt verschiedene Rückgabemöglichkeiten.</li> <li>• Es gibt die Möglichkeit, Artikel zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort abholen zu lassen.</li> </ul>
Rückgabekosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch sind die Rückgabekosten?</li> </ul>
<b>Kundentreue- und Kundenprogramme</b>	
Treue-/ Bonusprogramme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird ein Treue-/Bonusprogramm angeboten.</li> <li>• Bei der Anmeldung zum Treue-/Bonusprogramm fallen Gebühren an.</li> </ul>
Community	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Händler bietet die Möglichkeit, einer „Community“ beizutreten (z. B. bei bestimmten Interessen).</li> </ul>
Exklusivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Mitglieder des Treue-/Bonusprogramms bzw. der Community gibt es bestimmte Vorteile (Rabatte, Aktionen, Veranstaltungen).</li> </ul>
Personalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Mitglieder des Treue-/Bonusprogramms bzw. der Community gibt es personalisierte Angebote.</li> </ul>
<b>Social Media Excellence</b>	
Einsatz von Social Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Händler bzw. Hersteller nutzt Social Media zur Ansprache der Kunden.</li> <li>• Händler bzw. Hersteller verkauft Produkte über Social Media Kanäle.</li> <li>• Es gibt eine Verknüpfung der Social Media Kanäle mit dem Onlineshop und der Website.</li> </ul>
<b>Nachhaltigkeitsaspekte</b>	
Siegel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Nachhaltigkeits-Siegel?</li> </ul>
Zustellung CO <sub>2</sub> -frei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es die Möglichkeit einer CO<sub>2</sub>-freien Zulieferung der Bestellung?</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird das Thema Nachhaltigkeit auf der Website kommuniziert?</li> </ul>

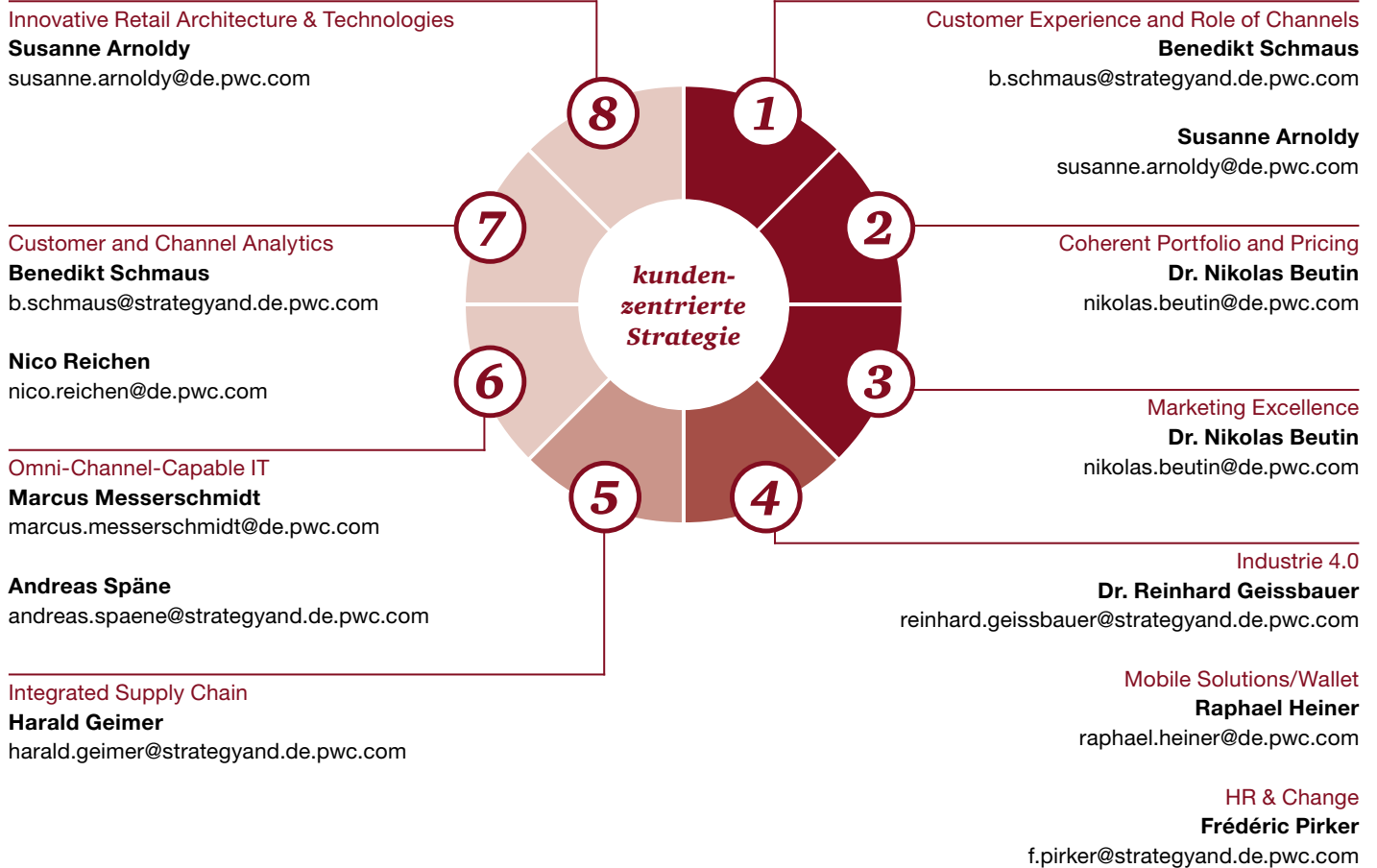
Abb. 12 Übersicht der untersuchten Händler

<b>Fashion</b>	
stationär	online
<ul style="list-style-type: none"> <li>• H&amp;M</li> <li>• C&amp;A</li> <li>• P&amp;C</li> <li>• KiK</li> <li>• Ernsting's Family</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takko</li> <li>• Esprit</li> <li>• Zara</li> <li>• Primark</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zalando</li> <li>• Bonprix</li> <li>• Baur</li> <li>• Klingel</li> <li>• Bader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwab</li> <li>• Heine</li> <li>• Walbusch</li> </ul>
<b>Elektronik</b>	
stationär	online
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediamarkt</li> <li>• Saturn</li> <li>• Expert</li> <li>• EP</li> <li>• Euronics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apple</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notebooks-billiger</li> <li>• Cyberport</li> <li>• Conrad</li> <li>• Alternate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redcoon</li> <li>• Mindfactory</li> <li>• Pearl</li> <li>• Medion</li> </ul>
<b>Sport</b>	
stationär	Hersteller mit Onlinepräsenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportscheck</li> <li>• Globetrotter</li> <li>• Runners Point</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foot Locker</li> <li>• Planet Sports</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adidas</li> <li>• Puma</li> <li>• Nike</li> </ul>	
<b>Körperpflege und Kosmetik</b>	
stationär	Hersteller mit Onlinepräsenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dm</li> <li>• Rossmann</li> <li>• Müller</li> <li>• Douglas</li> <li>• Yves Rocher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Oréal (Paris, Maybelline, Garnier)</li> <li>• Beiersdorf (Nivea, La Prairie)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unilever (Dove, Axe)</li> <li>• Henkel (Schwarzkopf, Dial, Syoss)</li> </ul>
<b>Generalisten</b>	
stationär	online
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tchibo</li> <li>• Galeria Kaufhof</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karstadt</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amazon</li> <li>• Otto</li> </ul>

Branchensektor
  Channelfokus
  Unternehmen

**Abb. 13 Unsere Expertise für Ihren nächsten Schritt**

- |   |                                  |                                  |  |
|---|----------------------------------|----------------------------------|--|
| <b>1</b> Customer Experience and Role of Channels | <b>3</b> Marketing Excellence    | <b>5</b> Integrated Supply Chain | <b>7</b> Customer and Channel Analytics                |
| <b>2</b> Coherent Portfolio and Pricing           | <b>4</b> Digital Operating Model | <b>6</b> Omni-Channel-Capable IT | <b>8</b> Innovative Retail Architecture & Technologies |



## Ihre Ansprechpartner

### **Gerd Bovensiepen**

Partner  
Leiter des Geschäftsbereichs Handel  
und Konsumgüter Deutschland und  
EMEA  
Tel.: +49 211 981-2939  
g.bovensiepen@de.pwc.com

### **Dr. Stephanie Rumpff**

Senior Manager  
Business Development & Marketing,  
Handel und Konsumgüter Deutschland  
und EMEA  
Tel.: +49 211 981-2118  
stephanie.rumpff@de.pwc.com

### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen täglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrungen, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 10.300 engagierte Menschen an 25 Standorten. 1,9 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

### **Competence Center Retail & Consumer**

Das Competence Center Retail & Consumer Deutschland ist ein interdisziplinäres Team aus Branchenspezialisten mit langjähriger Prüfungs- und Beratungserfahrung im Handel und in der Konsumgüterindustrie.

Mit Teams in über 50 Ländern entwickeln wir Lösungen für Ihre zentralen Herausforderungen. Wir unterstützen Sie insbesondere bei der digitalen Transformation, der Erschließung neuer Vertriebskanäle und Absatzmärkte, dem Cross-/Omni-Channel-Management, dem Einsatz von Social Media, der Umsetzung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie, der Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse, der Implementierung von Compliance-Programmen, der Steuerplanung und natürlich bei der Jahresabschlussprüfung.

Weitere Publikationen und Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Handel und Konsumgüter sowie die Möglichkeit, unseren kostenlosen Newsletter *Retail & Consumer Newsflash* zu bestellen, finden Sie hier: [www.pwc.de/retail-consumer](http://www.pwc.de/retail-consumer)



## **Customer Centricity**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Gerd Bovensiepen, Dr. Stephanie Rumpff, Stefanie Raimund, Simon Bender.

November 2016, 32 Seiten, 13 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

