

Die Herausforderungen im traditionellen Handel meistern: Trends, Kundenverhalten und der Wandel zu Omnichannel-Strategien

von Birgit Neitzert



Der klassische Multi- oder Vollsortimenthandel befindet sich bereits seit Jahren unter einem enormen Markt- und Margendruck. Viele alteingesessene Anbieter – zum Beispiel Schlecker, Quelle, Neckermann oder Praktiker – sind vom Markt verschwunden. Um noch mitspielen zu können, haben große Ketten genauso wie kleine Händler ihr stationäres Angebot um Online-Shops sowie neue Liefer- und Zahlungsservices erweitert – während der Pandemie eine Überlebensfrage. Das Dilemma aus immer weiter sinkenden Margen bei gleichzeitig steigendem Bestandsrisiko wurde aber auch damit nicht gelöst.

Was tatsächlich notwendig ist: Handelsunternehmen brauchen einen grundlegenden Wandel ihrer Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse. Diese müssen flexibel genug sein, um auf den stetigen Wandel reagieren zu können. In diesem Whitepaper erfahren Sie, welche Trends den Handel unter Druck setzen und wie Sie zu individuellen, passfähigen Lösungen gelangen können.

Handel 2023: Die Käufer:innen bestimmen den Markt

Bequemlichkeit, Geschwindigkeit und eine beinahe unendliche Auswahl: Das schätzen die Kund:innen am Online-Einkauf. Wurden 2001 in Deutschland gerade einmal 1,6 Milliarden Euro im Online-Handel umgesetzt, waren es 2022 rund 84,5 Milliarden¹. In enger Verbindung mit den technologischen Entwicklungen hat sich im Handel der Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt entwickelt: Mit jedem Klick, mit jeder Rezension bestimmen die Kund:innen das Sortiment und den Erfolg mit. Punkten kann, wer eine passgenaue Ansprache und die attraktivsten Preise und Lieferbedingungen bietet. Deshalb hat die Technologiekompetenz die Händlerkompetenz abgelöst: Den Ansprüchen der Käufer:innen wird ein Handelsunternehmen heute besser gerecht, wenn es auf intelligente Plattformen setzt, auf moderne und wendige IT-Strukturen zurückgreifen kann sowie zielgenaue Datenanalyse betreibt. Chinesische Unternehmen wie Shein oder Temu eliminieren den Handel als „Mittelsmann“ zur Gänze und verkaufen direkt aus der Fabrik heraus – basierend auf der ständigen Auswertung des Userverhaltens. Auf den Punkt gebracht: Was macht (Plattform-)Anbieter wie Amazon & Co. so attraktiv?

- Sie können eine breite Palette von Produkten zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten und das Sortiment und die Anbieter ständig ändern.
- Sie setzen moderne Technologien ein, um Kund:innen bei der Produktauswahl zu unterstützen.
- Sie bieten schnellere Lieferungen und flexible Zahlungsmöglichkeiten sowie einfache und kulante Rückgabe- und Reklamationsprozesse.

Für den gesamten vormals stationären Multi- und Vollsortimenthandel ist der Markt durch die Globalisierung und ausschließlich online agierende E-Commerce-Unternehmen also deutlich dynamischer geworden. Selbst loyale Stammkund:innen erwarten diese Services inzwischen auch vom stationären Handel. Doch eines gilt nach wie vor: Wenn Kund:innen erst einmal den Händler ihres Vertrauens gefunden haben, ist die Loyalität sehr groß. Wie die Retail-Loyalty-Studie 2022 von Knistr zeigt (eine repräsentative Umfrage unter 1000 Konsument:innen in Deutschland), ist der Anteil der Käufer:innen mit starker Händlerverbundenheit im Vergleich zu 2020 um 20 % gestiegen. Diese Verbundenheit besteht sowohl gegenüber stationären wie auch Online-Händlern. Welche Faktoren haben Einfluss auf die Händlerverbundenheit?²

- Produktqualität, Preis und Service sind die Top-Gründe für einen Wiederkauf.
- Online-Präsenz, soziales Engagement des Händlers und ein Kundenbindungsprogramm haben eine mittlere, aber steigende Bedeutung.
- Zum stationären Händler kehren Konsument:innen aus zwei Top-Gründen zurück:
Für 47,4 % ist es sehr wichtig, ihr Wunschprodukt sofort zu erhalten.
45 % werden durch attraktive Preise zurück ins Geschäft gelockt.

Soziale Aspekte und Umweltaspekte rangierten in dieser Umfrage sogar noch vor kompetenter persönlicher Beratung und einem besonderen Einkaufserlebnis. Die beiden letzten Kriterien halten aber immer noch mehr als die Hälfte der Befragten für wichtig. Tendenziell lässt sich sagen, dass beratungs- und erlebnisintensive Produkte immer noch bevorzugt im stationären Handel gekauft werden, zum Beispiel Schmuck, Möbel, Baumaterialien oder Fahrzeuge. Doch auch hier tun sich neue Wege auf: So zeigen zum Beispiel Tesla und Polestar seit geraumer Zeit, dass auch Autos online verkauft werden können, ohne dass dabei das Einkaufserlebnis leidet.³

¹ HDE Handelsverband Deutschland, IFH Köln: Online-Monitor 2023. <https://einzelhandel.de/Online-Monitor>

² Knistr: Retail Loyalty Studie 2022. Was sich Konsument*innen von Loyalty-Programmen wünschen. Einkaufsverhalten, Features, Verbundenheit. <https://bit.ly/44R7s5I>

³ <https://ecomento.de/2022/03/10/tesla-bleibt-beim-online-autoverkauf-fuehrend-studie/>

Mit Omnichannel-Strategien ein besseres Einkaufserlebnis schaffen

Bei der Entscheidung der Kund:innen zwischen stationärem Handel und Online-Handel geht es also nicht um ein simples „entweder – oder“. Handelsunternehmen von heute müssen beides – offline und online – aus dem Effeff beherrschen. Denn je nach Produkt, Geschlecht, Alter, geografischen Einkaufsmöglichkeiten und einigen Einflussfaktoren mehr können die Wahlentscheidungen sehr differenziert ausfallen. Manchmal wird nur online gesucht, was später im Geschäft gekauft wird. Die Kunst besteht darin, die Kanäle in einer „Omnichannel-Strategie“ miteinander zu verknüpfen und ein besseres Einkaufserlebnis zu schaffen. Was bedeutet „besser“ in diesem Zusammenhang?

- Die individuelle Ansprache der Kund:innen passend zu ihrem Kaufverhalten, statt nervigem Werbungsbombardement
- Die (auch überraschende) Präsentation von Angeboten auf Basis der Wünsche der Kund:innen
- Exzellenter Service bei Fragen oder Beschwerden
- Bereitstellen aller wichtigen Informationen zu einem Produkt, damit sich die Kund:innen ein klares Bild machen können.

„Click & Collect“ ist ein Omnichannel-Konzept, bei dem Kund:innen die Produkte online bestellen und anschließend im Geschäft abholen können. Hier verbindet sich die Bequemlichkeit des Online-Shoppings mit der Möglichkeit, das Produkt vor dem Kauf ansehen und gegebenenfalls gleich umtauschen zu können. Gleichzeitig eröffnet das dem Handel die Möglichkeit, den Kund:innen vor Ort zusätzliche Produkte anbieten zu können, es ist also eine Chance, den Umsatz zu steigern. „Showrooming“ funktioniert genau umgekehrt: Die Kund:innen probieren die Produkte im stationären Handel aus und kaufen sie anschließend online. Durch gezielte Werbung und spezielle Angebote können Unternehmen so auf ihre Online-Plattform aufmerksam machen, um dort mehr Traffic zu generieren.

Den Trend theoretisch erkannt zu haben, reicht aber nicht. Media Markt, IKEA oder Decathlon sind zwar Omnichannel-Vorreiter, die bisherigen Konzepte beschränken sich aber meist auf die verschiedenen Kombinationen von Ladengeschäft und Onlineshop in puncto Information, Auswahl, Bestellung, Lieferung oder Retoure. Wenige nennenswerte Beispiele gibt es aber in der Frage, wie Social-Media-Kanäle oder Instore-Technologien die Customer Experience weiter verbessern könnten, um die Kundenzufriedenheit, Conversion und Loyalität zu erhöhen.

Genau um solche Ideen zu generieren, werden crossfunktionale Teams gebraucht. Gut ausgestattet mit Ressourcen, Fähigkeiten und Entscheidungsbefugnissen können sie auf das Einkaufserlebnis fokussierte Omnichannel Customer Journeys entwickeln, umsetzen und laufend adaptieren.

Allerdings scheuen viele Handelsunternehmen den Schritt, ihre funktionalen Aufbauorganisationen aufzubrechen, die über Jahrzehnte erfolgreich waren. Statt Produkte und Teams entlang der Wertschöpfungskette neu zu organisieren, werden häufig Matrix-Organisationen gebildet. Diese erhöhen aber die Komplexität der Organisationsstruktur weiter und verlangsamen die Entscheidungsprozesse oft zusätzlich.

Die nachhaltige Entwicklung hin zu einer flexiblen und somit agilen Organisation ist nur möglich, wenn auch die Komplexität in der Aufbau- und Ablauforganisation massiv reduziert wird.

Die 5 größten Hindernisse für den Wandel im Handel und wie sie gelöst werden könnten

1. Entscheidungen werden zu langsam oder gar nicht getroffen

Viele Handelsunternehmen sind bereits so weit: Sie haben erkannt, wie wichtig ein grundlegender Wandel ist. Sie stellen kurzfristig Budgets für Veränderungs- und Transformationsinitiativen bereit, doch dann werden diese Initiativen von schwerfälligen traditionellen Entscheidungsprozessen eingeschränkt oder sogar vollständig blockiert. Meistens fehlt den Teams die Befugnis, Entscheidungen selbstständig treffen zu dürfen, um flexibel reagieren und schnell Ergebnisse liefern zu können. Stattdessen sind sie auf Genehmigungen oder Entscheidungen von Vorgesetzten, Lenkungsausschüssen oder anderen hierarchisch übergeordneten Instanzen angewiesen.

Die Lösung

In einem dynamischen Umfeld muss die Entscheidungsbefugnis dorthin verlagert werden, wo das Fachwissen vorhanden ist. In der Regel haben die Teams das Expertenwissen und sind daher am besten in der Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen. Das heißt: Die Teams brauchen Entscheidungsvollmachten.

Es ist empfehlenswert die Autonomie der Teams in puncto Entscheidungen schrittweise zu erweitern. Dies erfordert die enge Zusammenarbeit mit den aktuellen Entscheidungsträger:innen, um gemeinsam klare Rahmenbedingungen festzulegen. Am Anfang braucht es oft etwas Zeit, bis sich Teams an diese neue Freiheit gewöhnt haben und selbstbewusst entscheiden, doch auf lange Sicht wird genau die dezentrale Entscheidungskompetenz einem Unternehmen dabei helfen, am Markt agiler zu handeln und sich dauerhaft zu transformieren.

2. Zu viele Abhängigkeiten zwischen Teams bzw. zwischen Teams und Teilen der Organisation

Ein massives Problem ist, dass sich die Teamstrukturen in Handelsunternehmen meistens an Funktionen oder Spezialisierungen orientieren. Das führt dazu, dass ein einziges Team nur einen kleinen Ausschnitt dessen machen kann, was für die volle Lieferung einer Leistung nötig wäre. Für alles andere braucht es Unterstützung von anderen, ebenfalls funktions- oder spezialisierungsorientierten Teams, wie etwa IT-Infrastruktur oder HR. Das heißt: Es entstehen jede Menge Abhängigkeiten. Je mehr Abhängigkeiten ein Team zu anderen Teams oder Teilen der Organisation hat, desto weniger autonom kann es arbeiten und desto langsamer wird es liefern. Denn ein Großteil der Zeit geht durch das Warten auf andere verloren.

Die Lösung

Analysieren Sie Ihre Wertschöpfungsketten. Wenn Sie verstehen, wie die Abläufe aktuell ineinandergreifen, können Sie den Produktschnitt entlang dieser Ketten definieren. Teams werden dann dem Produktschnitt entsprechend organisiert und nicht mehr anhand von Funktionen. Das bedeutet, dass Teams, die für die Entwicklung eines bestimmten Produkts oder Features verantwortlich sind, zusammenarbeiten und über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügen, um das Produkt autonom zu entwickeln und bereitzustellen.

Bei der Zusammensetzung der Teams sollten Sie einige Designprinzipien berücksichtigen.

1. Die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse innerhalb der Teams müssen klar definiert werden.
2. Zwischen den Teams wird eine klare Kommunikationsstruktur benötigt.
3. Das Umfeld fördert die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch.

3. Die Teams haben nicht alle Fähigkeiten, um liefern zu können

Um die Vorteile der Entscheidungsautonomie voll auszuschöpfen, müssen Teams auch über alle Fähigkeiten verfügen, um im Rahmen der Wertschöpfung liefern zu können. Das heißt, ein Team braucht die Kompetenzen, um den gesamten Wertschöpfungsprozess abdecken zu können. Sehr oft liegt das Spezialwissen aber bei Einzelpersonen, die von mehreren Teams gebraucht werden oder Teammitglieder sind auch nicht bereit, Aufgaben anzunehmen, die nicht ihrer Spezialisierung entsprechen. Ein Beispiel dafür sind Entwickler:innen, die sich weigern, Tests durchzuführen. Das Wissen wird nicht im nötigen Ausmaß geteilt, Wissen wird nicht kontinuierlich aufgebaut und es fehlt an den Kenntnissen über Tools und Methoden.

Die Lösung

Zunächst ist Transparenz verlangt: Welche Fähigkeiten werden für die Lieferung eines Produkts benötigt? Welche dieser Fähigkeiten sind bereits vorhanden und wo gibt es Lücken und Engpässe? Mit einem klaren Bild der erforderlichen Kompetenzen können Sie gezielt Maßnahmen ergreifen, um entweder diese Fähigkeiten im Team aufzubauen oder externe Ressourcen einzubinden, die diese Lücken schließen. Wissensaufbau und -austausch braucht dann einen Raum im wörtlichen und übertragenen Sinne: Regelmäßige Teammeetings, interne Schulungen, Mentoring-Programme sowie Kollaborationstools und Wissensplattform helfen dabei, voneinander zu lernen und das Fachwissen zu erweitern.

Damit geht das Ziel einher, dass Teammitglieder sogenannte T-Shape-Skills entwickeln. Das bedeutet, über eine breite Basis an Kenntnissen und Fähigkeiten zu verfügen, während man gleichzeitig in einer oder mehreren spezifischen Domänen oder Fachgebieten Expertise besitzt. Durch solche Kompetenzprofile kann sichergestellt werden, dass Teams flexibler werden, verschiedene Aufgabenbereiche abdecken können und lieferfähig bleiben. Engpässe werden dadurch reduziert.

4. Fehlende Nähe zu den Endkund:innen

Eine große Hürde für die Entwicklung innovativer Produkte und Services ist die Distanz zwischen den entwickelnden Teams und den Endkund:innen. Durch das fehlende direkte Feedback kann das Team die Bedürfnisse und Anforderungen nur schwer verstehen und es wird am Nutzen vorbei ins Blaue entwickelt. Das Scheitern ist damit vorprogrammiert.

Die Lösung

Erfolgreiche Produktentwicklung bindet Endkund:innen und Nutzer:innen von Anfang an ein, zum Beispiel durch Methoden wie Design Thinking. Statt Nutzer:innen zu ihren Bedürfnissen zu befragen (die oft gar nicht richtig formuliert werden können und nicht bewusst sind), werden sie vom Entwicklungsteam in der Nutzungssituation beobachtet. Aus den Erkenntnissen generiert das Team erste Lösungsideen und setzt sie in Prototypen um, die von den Nutzer:innen ausprobiert werden können. In kurzen Feedbackzyklen wird dann die Lösung kontinuierlich weiterentwickelt.

5. Governance-Prozesse passen nicht zum komplexen Umfeld und den agilen Arbeitsweisen

Agilität wird meistens zunächst auf der operativen (Team-) und Projektebene gelebt. Dort entsteht daher sehr rasch das Verständnis für das komplexe Umfeld, das auf die Entwicklung von Produkten und Services einwirkt. Also werden agile Initiativen und Transformationen auf Teamebene gestartet, während Governance-Prozesse wie Vertragsgestaltung, Budgetierung, Planung und Reporting weiterhin einem klassischen, phasenweisen und plangetriebenen Ansatz folgen.

Die Lösung

Es ist entscheidend, dass das Management im Rahmen agiler Transformationen von Anfang an auf allen Ebenen der Organisation die Entwicklung einer agilen Haltung, agiler Führung und agiler Governance fördert und aktiv unterstützt. Daher sollten auch die Governance-Prozesse möglichst rasch an die agile Arbeitsweise angepasst werden.

Ansätze für die agile Vertragsgestaltung, für das agile Portfoliomanagement und die agile Budgetierung sind bereits vorhanden und müssen nur für das Unternehmen entsprechend adaptiert werden. Agile Verträge lassen Raum für Veränderungen und fördern die enge Zusammenarbeit zwischen den Vertragsparteien. Beim agilen Portfoliomanagement werden die verschiedenen Projekte und Initiativen auf Basis agiler Prinzipien priorisiert und gesteuert. Die Budgetierung ermöglicht, finanzielle Mittel flexibel und iterativ auf die Bedürfnisse der agilen Initiativen zuzuteilen.

Agile Governance bedeutet auch, dass klassische und agile Arbeitsweisen situativ passend gewählt werden können, damit Teams die Freiheit haben, die jeweils geeigneten Arbeitsweisen anzuwenden. Governance-Prozesse werden daher zur unterstützenden Funktion und nicht zum Hindernis. Das führt insgesamt zu mehr Wendigkeit der Organisation in einem komplexen Umfeld, zu einer effektiveren Zusammenarbeit und letztendlich zur erfolgreichen Umsetzung agiler Initiativen.

Fazit

Damit Handelsorganisationen den aufgezeigten Herausforderungen erfolgreich begegnen können sind passfähige Organisationsdesigns essenziell. Einzig Handelsorganisationen, die schnell wirksame Entscheidungen treffen und moderne Technologien einsetzen und ausbauen, werden in der Lage sein, die ständigen Marktveränderungen zu antizipieren und mitzugestalten. Anpassungsfähigkeit und -willen sind ein Muss, um zu überleben und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Um auf allen Ebenen wirksam sein zu können und einen nachhaltigen und strategischen Einfluss auf die Zukunft der Organisation zu haben, ist ein ganzheitlicher Ansatz gefragt. Wir verfolgen dabei einen dreidimensionalen Transformationsansatz, der Handelsunternehmen befähigt, aktiv den Markt zu überraschen. Wir betrachten die Dimensionen

- Aufbauorganisation,
- Ablauforganisation sowie
- Kommunikations- und Steuerungsorganisation.

Kern dieses Ansatzes ist, dass Entscheidungen schnell dort getroffen werden, wo sie gebraucht werden und das notwendige Wissen vorhanden ist. Es ist also eine Mischung aus Top-Down- und Bottom-up-Skalierung, die aus unserer Erfahrung wirksamer ist, als die reine Bottom-up-Skalierung vom Team über die Bereiche in die Organisation. Wir starten mit einer Top-down-Skalierung, um bestehende Managementparadigmen, die aus der Zeit der Verkäufermärkte stammen, zu validieren und ggf. anzupassen. Das heißt, die Transformation wird auf der Organisationsebene gestartet und dann über die Bereiche weiter auf die Teamebene skaliert.

Sie wollen mit Ihrem Unternehmen den Weg der Transformation einschlagen? Dann helfen Ihnen die folgenden Fragen zu den fünf größten Problembereichen, um den Status quo zu erheben und von dort aus weitere Schritte zu planen.

1. Entscheidungsfindung

- Wie lange dauern unsere Entscheidungsprozesse derzeit?
- Welche Auswirkungen hat die Länge der Entscheidungsprozesse auf unsere Agilität und unsere Fähigkeit, schnell Ergebnisse zu liefern?
- Welche Entscheidungen könnten von den Teams selbst getroffen werden, anstatt auf Freigaben oder Entscheidungen von übergeordneten Instanzen zu warten?

2. Abhängigkeiten zwischen Teams

- Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen unseren Teams oder Teilen der Organisation?
- Wie beeinflussen diese Abhängigkeiten die Autonomie der Teams und ihre Fähigkeit, flexibel zu agieren und Ergebnisse zu liefern?
- Wie könnten wir die Wertschöpfungsketten analysieren und den Produktschnitt entlang dieser Kette gestalten, um die Abhängigkeiten zu reduzieren?

3. Fähigkeiten der Teams

- Haben unsere Teams alle erforderlichen Fähigkeiten, um lieferfähig zu sein?
- Welche Fähigkeiten fehlen möglicherweise?
- Wie könnten wir Transparenz in Bezug auf diese Fähigkeiten schaffen und Lücken identifizieren?
- Wie könnten wir den Wissensaustausch und den kontinuierlichen Wissensaufbau fördern, um sicherzustellen, dass das Spezialwissen nicht nur bei Einzelpersonen liegt, sondern im Team geteilt wird?

4. Nähe zum Endkunden/Benutzer

- Haben unsere Teams direkten Kontakt zu den Endkund:innen und/oder Nutzer:innen?
- Wie gut verstehen wir die Bedürfnisse und Anforderungen unserer Endkund:innen/Nutzer:innen?
- Wie könnten wir den Kontakt zu den Endkund:innen/Nutzer:innen verbessern und ihr Feedback in den Entwicklungsprozess einbeziehen?
- Wie könnten wir agile Methoden wie Design Thinking nutzen, um die Nutzerperspektive stärker zu berücksichtigen?

5. Anpassung der Governance-Prozesse

- Passen unsere Governance-Prozesse zu unserer agilen Arbeitsweise und dem komplexen Umfeld?
- Wo gibt es Diskrepanzen oder Einschränkungen?
- Wie könnten wir eine agile Governance fördern und unterstützen?
- Welche Schritte könnten wir setzen, um eine agile Vertragsgestaltung, agiles Portfolio-management und Budgetierung zu implementieren?
- Wie könnten wir Methodenoffenheit und Flexibilität in unseren Governance-Prozessen fördern?

Wie borisgloger consulting Sie unterstützen kann

Wir entwickeln mit Ihnen ein passfähiges Organisationsdesign, das speziell auf die individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen Ihres Unternehmens zurechtgeschnitten ist. Mit unserer einzigartigen Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Skalierung bringen Sie eine ganzheitliche Transformation in Bewegung.

Als erfahrene Retail Consultants kennen wir die Marktentwicklung genau. Davon ausgehend durchleuchten wir die drei Dimensionen der Organisation: die Aufbau-, Ablauf- sowie die Kommunikations- und Steuerungsorganisation. Und dann krempeln wir die Ärmel hoch, geben Sicherheit im Umgang mit agilen Hochleistungstechniken und setzen Veränderung direkt mit Ihnen um.

Sprechen wir über Ihre Pläne – kontaktieren Sie uns einfach für ein unverbindliches Gespräch!

Birgit Neitzert

birgit.neitzert@borisgloger.com

<https://www.linkedin.com/in/birgit-neitzert/>

Carsten Rasche

carsten.rasche@borisgloger.com

<https://www.linkedin.com/in/carsten-rasche/>

borisgloger consulting GmbH
Westhafen Tower,
Westhafenplatz 1
60327 Frankfurt am Main

borisgloger professionals GmbH
Wiedner Hauptstraße 15/7
1040 Wien

borisgloger.com