

Wie der Handel offline wieder gewinnen kann

Ergebnisse einer empirischen Studie mit Kunden und Händlern

Ein immer größerer Umsatzanteil verlagert sich zu Online-Händlern. Dieser Beitrag untersucht, welche Kundenbedürfnisse trotz Online-Konkurrenz von stationären Händlern besser erfüllt werden können. Anschließend werden Implikationen abgeleitet, worauf Händler heute besonders achten müssen.

Viele stationäre Händler stehen heute vor der Herausforderung, dass sie Kundenfrequenz und Umsatz verlieren, vor allem durch die zunehmenden Online-Käufe. Eine massive Abnahme der Zahl von Geschäften wird prognostiziert. Gerade die kleineren Händler, die häufig in Verbundgruppen organisiert sind, leiden sehr unter dieser Entwicklung. Gleichzeitig verfügen sie oft nicht über die finanziellen und organisatorischen Mittel, um gegenzusteuern. Viele Empfehlungen laufen darauf hinaus, dass eine stärkere Verknüpfung zwischen online und offline erfolgen muss, um für die Kunden heute at-

traktiv zu sein. Unabhängig von diesen Ansätzen stellt sich die Frage, ob die Händler ihre Kunden noch verstehen, denn offenbar hat sich im Kundenverhalten einiges verändert. Die allermeisten Kunden kaufen heute online ein und haben ihre Erfahrungen mit dem Online-Handel gemacht. Zum einen ist zu vermuten, dass sich damit auch die Erwartungen an den stationären Handel verändert haben. Gleichzeitig konnten die Kunden neue Möglichkeiten ausprobieren und haben erfahren, dass sie nicht mehr mit dem Angebot, der Beratungsleistung oder den Preisen des Händlers vor Ort vorliebnehmen müssen.



MICHAEL SCHLEUSENER,
Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences.

Um die Motivlage, die Erwartungen und die Wahrnehmung des stationären Handels aus Sicht der Kunden, die ihre Online-Einkaufsmöglichkeiten kennen und auch nutzen, zu untersuchen, bietet sich ein explorativer, qualitativer Untersuchungsansatz an. Für möglichst valide Ergebnisse sind Konsumenten einzubeziehen, die sowohl stationär als auch online einkaufen. Sie sollten die zu untersuchenden Geschäfte kennen und früher dort eingekauft haben, jetzt aber verstärkt in anderen Geschäften oder online kaufen. Damit können die Gründe für einen Wechsel der Einkaufsstätte eruiert werden. In der vorliegenden Studie wurde das Kundenverhalten mit mehreren

begleiteten Einkäufen und Gruppendiskussionen in Verbundgruppengeschäften aus den Branchen Möbel, Lederwaren und Elektro/Elektronik untersucht. Es wurden pro Branche fünf Besuche in jeweils zwei bis drei Geschäften gemacht, dazu je eine Gruppendiskussion (vgl. Melchers/Ziems 2001). Insgesamt wurde mit 48 Personen gesprochen. Die wesentlichen Motive, Erwägungen und Hintergründe der Kunden wurden damit verstanden, die Untersuchung kann in dieser Hinsicht als repräsentativ angesehen werden. In mehreren Workshops mit Händlern reflektierten diese die Erkenntnisse aus der Kundenuntersuchung und leiteten Maßnahmen ab.

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

1. Shoppen psychologisch betrachtet

Die Kunden müssen heute nicht mehr in Geschäfte gehen, um ein Produkt zu kaufen, und das wissen sie auch. Trotzdem gehen viele von ihnen weiterhin äußerst gerne und häufig shoppen. Dabei passiert unbewusst weitaus mehr als das Beschaffen von Produkten. Das Shoppen ist

Ein in diesem Sinne erfolgreicher Besuch in einem Geschäft beschert ein euphorisches Glücksgefühl, das noch lange anhalten kann.

vor dem Hintergrund des Alltags der Menschen zu sehen. Diesen erleben viele überwiegend als fremdbestimmt durch die Arbeit, das familiäre Umfeld, die gesellschaftliche Position und die persönlichen Rahmenbedingungen wie Alter, Figur, Aussehen usw. Die Anforderungen und Erwartungen anderer Menschen stehen im Mittelpunkt. Beruflich sind das die Ansprüche von Chefs, Kollegen und Kunden. Privat sind es die Wünsche von Partnern, Kindern, Angehörigen und Freunden sowie Haustieren. Demgegenüber lockt das Shoppen mit maximaler Selbstbestimmung. Dort fühlen sich die Kunden wirklich frei in ihren Entscheidungen. Sie können sich ausprobieren, verwandeln, sich spontan in ein Teil verlieben oder sich lang gehegte Träume erfüllen. Es geht dabei einmal nur um sie. Alle anderen, d.h. der Händler und seine Mitarbeiter, sind ausschließlich dazu da, seine bzw. ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Ein in diesem Sinne erfolgreicher Besuch in einem Geschäft beschert ein euphorisches Glücksgefühl, das noch lange anhalten kann. Klappt es jedoch nicht wie gewünscht, führt das zu Enttäuschung, Versagensgefühlen und Frust. Die Euphorie inklusive der insgeheim unbewussten Erwartungen vom Bedient-Werden-Wollen lässt sich vor allem in echten Geschäften erleben. Online muss zu viel selbst erledigt werden, das mindert die Euphorie. Gleichzeitig entstehen beim Online-Kauf weniger Enttäuschungen und Fehlentscheidungen, da das Produkt einfach zurückgeschickt werden kann.

2. Unterschiedliche Einkaufsverfassungen

Alle Kunden können verschiedene Situationen in Geschäften voneinander abgrenzen. Es ist offensichtlich, dass bei gleicher Grundmotivation Geschäfte aus unterschiedlichen Gründen aufgesucht werden. Diese Situationen lassen sich als Einkaufsverfassungen bezeichnen, da hier nach situativen Gegebenheiten ein und derselbe Kunde(in) unterschiedliche Bedürfnisse hat und unterschiedlich handelt. Eine pragmatische Reduktion aller möglichen Spielarten auf drei Einkaufsverfassungen ergibt folgende Ausprägungen:

- geplant Shoppen (alleine oder zu zweit; „Beratungsbesuch“)
- spontan Shoppen (meistens allein; „Staatsbesuch“)
- sozial Shoppen (mit Freunden/Familie; „Freundschaftsbesuch“).

Das Aufsuchen eines Geschäftes lässt sich aus Kundensicht auch als „Besuch“ bezeichnen. Folgerichtig erwarten Kunden von Händlern, dass diese sich wie gute Gastgeber um sie kümmern..

2.1 Der Beratungsbesuch

Beim geplanten Shoppen (Beratungsbesuch) handelt es sich um die Situation, von der offenbar die meisten Händler regelmäßig ausgehen. Die Kunden kommen alleine, bei größeren Anschaffungen auch mit dem Partner und gerne unter der Woche, um ruhige Geschäftszeiten zur Beratung zu nutzen. Ziel ist es, mit dem gekauften Produkt am Ende gut gerüstet für den eigenen Alltag zu sein. Häufig haben sich die Kunden vorbereitet, in der Regel auch online. Im Geschäft erwarten sie, dass die eigene Recherche wertgeschätzt wird, denn es wurden ja bereits Anstrengungen unternommen. Die Verkäufer sollen konkret nachfragen nach individuellen Vorstellungen, Erwartungen, Anforderungen und der geplanten Nutzung. Häufig wird von Kunden ein mangelndes Interesse der Verkäufer an dem eigenen Problem genannt; stattdessen werden sehr schnell Produkte bzw. deren Alternativen vorgeschlagen. Bei aller Wertschätzung der eigenen Recherche soll nicht „nach dem Mund geredet“ werden und der Kunde möchte auch nicht den Eindruck bekommen, dass nur verkauft werden soll. Eine Beratung mit Begeisterung, Engagement und Kompetenz mit Hintergrundinformationen zu Markenherstellern, der Herkunft der Produkte und Kunden-



Im Geschäft soll es aus Kundensicht darum gehen, die individuellen Bedürfnisse des Kunden zu ergründen und dann die Verbindung zu den Produkten und ihren Eigenschaften herzustellen.

erfahrungen bei der Nutzung und Einsatzmöglichkeiten werden erwartet. Optional können Alternativen aufgezeigt und vorgeführt oder von einem Produkt abgeraten werden. Gute Argumente für eine sinnvolle Anschaffung sind gewünscht, auch um eigene Ambivalenzkonflikte (Geldausgabe) aufzulösen. Nicht erwartet, aber in höchstem Maße wertgeschätzt würde es werden, das Produkt unter möglichst realen Bedingungen ausprobieren zu können. Auch positive Überraschungen können den Besuch nachträglich fest im Gedächtnis verankern. Ein Beispiel kann eine Kofferwaage als Zugabe beim Kofferkauf sein; dabei geht es weniger um eine indirekte Preisreduktion als vielmehr das Gefühl, etwas „er-

beutet zu haben“. Erfüllt nach dem Kauf das Produkt die Kundenbedürfnisse nicht oder nur in unzureichender Weise, so ist dies ein starker Grund für Abwanderung. Umgekehrt führt eine gelungene Problemlösung gerade wegen des hohen kognitiven Aufwands, die der Kunde betrieben hat, schnell zu einer Kundenbindung. Ein hohes Involvement führt zu einer klaren Bewertung des Händlers, sowohl in positiver wie negativer Hinsicht und ist damit sowohl Chance als auch Risiko.

Die häufig vorher durchgeführte Informationssuche wird immer öfter dazu führen, dass der Kunde besser informiert ist als ein Verkaufsmitarbeiter. Daraus folgt, dass der Mehrwert im Geschäft nicht durch noch mehr Wissen und Informationen geschaffen werden kann, sondern nur durch den Wechsel der Perspektive. Online geht es vor allem um Produkteigenschaften und auch um Erfahrungen von anderen Konsumenten (Rezensionen). Im Geschäft dagegen soll es aus Kundensicht darum gehen, die individuellen Bedürfnisse des Kunden zu ergründen und dann die Verbindung zu den Produkten und ihren Eigenschaften herzustellen. Die Nachfrage nach dem Verwendungszweck wird als zeitliches und inhaltliches Engagement für den einzelnen Kunden positiv beurteilt. Sie kann auch überraschende positive Alternativvorschläge hervorbringen (Beispiel Staubsaugerkauf: Nachfrage des Verkäufers führt zu der Erkenntnis, dass ein Haustier im

Haushalt lebt und daher empfiehlt der Verkäufer dann ein Modell, das speziell für Tierhaare geeignet ist). Diese positive Beratungserfahrung führt zu einer Bindung und Weiterempfehlung besonderer Art. Noch kann dies stationär besser funktionieren als online, doch die Online-Händler rüsten auch an dieser Stelle technologisch auf (Chatbots, Filterfunktionen usw.). Insofern ist und bleibt dieser Aspekt eine Herausforderung für alle Händler.

2.2 Der Staatsbesuch

Beim spontanen Shoppen (Staatsbesuch) stehen ganz andere Bedürfnisse im Mittelpunkt. Mann oder Frau kommt alleine, oft in einer Pause oder zwischen Terminen während der Woche und daher ist eine gut erreichbare stadtnahe Lage vorteilhaft. Häufig stehen die Kunden unter Anspannung wegen privater oder beruflicher Anforderungen. Sie sehnen sich nach einer Auszeit, Entspannung, Anregung und Belebung durch Inspiration mit Aufwertung. Das Geschäft soll sich auf den hohen Gast, den Kunden, vorbereiten und entsprechend dekoriert und geschmückt sein, um den Besuch zu einem Erfolg werden zu lassen. Eine attraktive Gestaltung des Geschäftes in ansprechender Innenstadtlage oder in einem Einkaufscenter mit begehrlcher Waren- und Markenpräsentation wird erwartet. Man möchte ein Teil sehen können, das nicht zuletzt durch die Inszenierung begehrlch wirkt, und in das man sich verlieben kann. Die Ware, d.h. die Objekte, sind bzw. können Anlass für das Aufsuchen eines bestimmten Geschäftes sein. Sie können das Bedürfnis des Kunden nach eigener Aufwertung erfüllen. Zum gelungenen Staatsbesuch gehört professionell wirkendes, auf den Kunden fokussiertes Personal, das hofiert, bedient und berät und durch Exklusivität das Selbstwertgefühl hebt. Bei einem Besuch dieser Art möchte der Kunde sich wie ein König im wahrsten Sinne des Wortes fühlen.

2.3 Der Freundschaftsbesuch

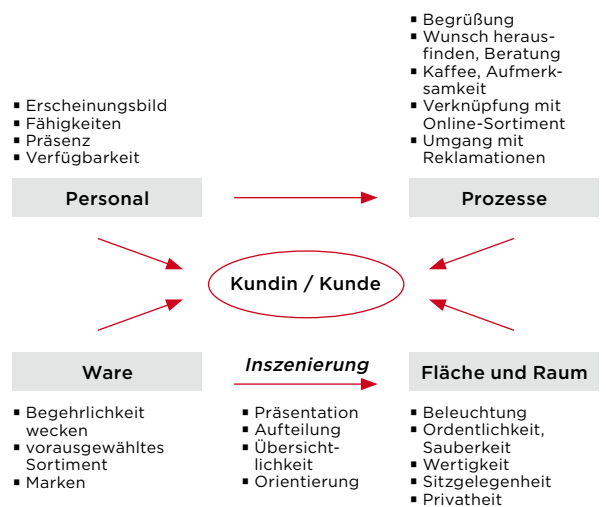
Beim sozialen Shoppen (Freundschaftsbesuch) hingegen kommen die Kunden mit mehreren Personen. Sie bringen ihre Partner, Freundinnen, Freunde und Kinder mit und wollen eine gute Zeit erleben. Die Kunden kommen in einer gelangweilten Grundstimmung mit gemeinsamem Erlebnishunger und dem Wunsch, sich selbst neu entdecken zu wollen mit vertrauenswürdiger Unterstützung. Dafür muss das Geschäft

einladend schön gestaltet sein. Hochwertige Materialien, warme Beleuchtung, genügend Platz mit Sitzgelegenheiten für Erwachsene und Spielmöglichkeiten für Kinder sind willkommen. Auch Essen und Getränke führen dazu, dass die Gäste sich wohlfühlen. Als Gastgeber wird vom Händler auch erwartet, dass er für gute Stimmung und Gute-Laune-Atmosphäre sorgt. Dann bleiben die Kunden gerne länger, bereiten spätere Käufe vor (Möbel) und nehmen als Erinnerung an diesen schönen Tag vielleicht auch ein Produkt mit. Diese Besuche können in der attraktiven Innenstadt oder in einem Einkaufscenter stattfinden, häufig am Wochenende, gerne auch zu Aktionen an Samstagen. Auch Möbelhäuser mit einem umfassenden Unterhaltungsangebot sind ein gutes Beispiel dafür. Eine gute Stimmung beim Personal ist wichtig für das Ausflugs- und Urlaubsgefühl. Im Hinblick auf die Ware wird ein attraktives, vorausgewähltes und zum Teil auch hochwertiges Markensortiment mit Auswahlmöglichkeiten erwartet. Es geht darum, etwas Besonderes zu erleben und persönlich passende Produkte zu finden, um sich so zu bestätigen.

3. Handlungsfelder für stationäre Händler

Die Handlungsfelder für stationäre Händler sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

Abb. 1: Handlungsfelder für stationäre Händler



Quelle: Eigene Darstellung.

3.1 Ware, Fläche und Raum

Der Warenpräsentation kommt aus Kundensicht ein besonderer Stellenwert zu. Unübersichtliche, viel zu volle Regale werden als negativ und abstoßend beurteilt. Die Fülle des Angebotes führt dazu, dass man sich überhaupt nicht mehr damit auseinandersetzt. Die Kunden erwarten vom Händler eine Vorauswahl und klar strukturierte Sortierung. Sie wollen geleitet werden und die Chance haben, sich selbst leicht zurechtzufinden. Eine übersichtliche Struktur und die Identifikationsmöglichkeit von Marken helfen dabei.

Im Bereich Ladenbau reagieren die Kunden sehr sensibel auf die farbliche Gestaltung, aber auch auf die Lichtverhältnisse. Die Atmosphäre wird schnell als kalt wahrgenommen, die Beleuchtung hat daran einen

großen Anteil. Eine adäquate Darstellung, beispielsweise bei hochwertigen Technikprodukten in modernem Ambiente, wird von den Kunden durchaus honoriert. Dabei achten sie auch auf vermeintliche Kleinigkeiten wie ungünstig stehende Preisschilder, heraushängende Kabelenden, unpassend stehende Couchtische und ähnliches.

Bemerkenswert ist, dass Kunden von diesen Kleinigkeiten auf den Händler als Ganzes bzw. die Geschäftsführung des Betriebes schließen. Auch wenn die Beschilderung nachlässig oder nicht vollständig ist oder Waren so platziert werden, dass der Kunde sie nicht direkt anschauen und testen kann, führt dies zu einem negativen Gesamteindruck. Die Kunden interpretieren dieses offensichtliche mangelnde Interesse am eigenen Geschäft als mangelndes Interesse an ihrer Person als




8 – 10 januar 2019
messe düsseldorf

**MACH
WAS
DRAUS!**

**Jetzt Ticket
buchen!**
www.viscom-messe.de

**Live-Erlebnis^{für}
Werbetechniker
und Digitaldrucker**

Organised by
 Reed Exhibitions

DIE WELT
DES WERBENS
UND VERKAUFENS


Die europäische Leitmesse der
Werbeartikelwirtschaft


Internationale Fachmesse
für Promotion-,
Sports- und Workwear


europas fachmesse
für visuelle kommunikation



Kunde und fühlen sich dementsprechend nicht wertgeschätzt. Die Händler senden offenbar auch mit solchen vermeintlichen Kleinigkeiten (Nicht-)Kompetenzsignale an die Kunden aus, ohne es im Alltag von den Kunden zurückgespiegelt zu bekommen.

3.2 Personal und Prozesse

Dies gilt in gleicher Weise für das Personal. Wenig überraschend wünschen sich die Kunden freundliche, gepflegte und kompetente Verkäufer. Doch in der Realität treffen sie häufig genug auf unfreundliche, aufdringliche oder desinteressierte Mitarbeiter. Dies beginnt bei grundlegenden Dingen wie dem (ungepflegten) Aussehen und dem (unangenehmen) Körpergeruch.

Kunden schätzen es, wenn sie die Verkäufer schnell erkennen können. Keinen guten Eindruck macht es, wenn viele Verkäufer und wenige Kunden vor Ort sind. Den Kunden ist bewusst, dass sie diese Verkäufer mitbezahlen müssen, auch wenn die nichts zu tun haben. Umgekehrt haben die Kunden in manchen Situationen den Eindruck, dass Berater versuchen, ihnen aktiv aus dem Weg zu gehen. Gegenüber dem Personal selbst geben die Kunden ihr Missfallen häufig nicht zu erkennen. So werden langatmige Beratungsgespräche bis zum Ende ertragen, nur um nicht unhöflich zu wirken. Der Verkäufer bekommt

jedoch fälschlicherweise den Eindruck, dass ein echtes Interesse an einem Kauf besteht.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass der Verkäufer teilweise nicht den tatsächlich Kaufinteressierten anspricht, sondern dessen Begleitung – vermutlich aufgrund falscher Kompetenzzuschreibung oder Rollenerwartungen (Beispiel: im Elektrofachmarkt wird die männliche Begleitung beraten und nicht die weibliche Kaufinteressentin).

Die Kunden erwarten nicht, dass ein Verkäufer alles weiß und alles erklären kann, aber sie nehmen sehr genau wahr, wenn dieser dies nur vorgibt und somit eine Differenz zwischen angemaßter und tatsächlicher Kompetenz besteht.

In der Kommunikation wird in der persönlichen Begrüßung bereits erste Wertschätzung gesehen. Kunden möchten wahrgenommen werden, das Personal als dienstbaren Geist aber nur dann in ihrer Nähe haben, wenn sie es auch benötigen. Aus der Interaktion mit dem Personal resultieren viele negative, aber auch positive Erfahrungen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der stationäre Handel ganz offenbar noch sehr viel Potenzial hat, Dinge zu verbessern. Erfolgt dies nicht, so steigt im gleichen Maße die Attraktivität des Online-Handels, da die psychologischen Glücksmomente bzw. das Erlebnis, im Mittelpunkt zu stehen und bedient zu werden, auch stationär nicht mehr erreicht werden können.

Top-Splitting für Ihre Beilagen- und Beihefterschaltung!

4. Implikationen für Händler und Handelsmanager

Im Rahmen von Workshops haben sich Händler aus derselben Verbundgruppe mit diesen Kundenreaktionen beschäftigt. Zunächst wurde eine Abwehrhaltung eingenommen, man fand viele Gründe, warum es so ist, wie es ist. Im weiteren Verlauf wurden gemeinsam mit den Händlern die folgenden Implikationen erarbeitet, um im stationären Handel wieder erfolgreicher agieren zu können.

Zentral ist die Haltungsänderung gegenüber online-kaufenden Kunden beim Händler selbst. Ein Kunde, der online kauft, darf nicht negativ angesehen werden – diese ablehnende Haltung äußert sich bereits in einer verräterischen Wortwahl.

Im Hinblick auf die Personalführung muss sich der Händler seiner Vorbildfunktion bewusst sein. Negative Ressentiments gegenüber Kunden übertragen sich auf die Verkäuferinnen und Verkäufer.

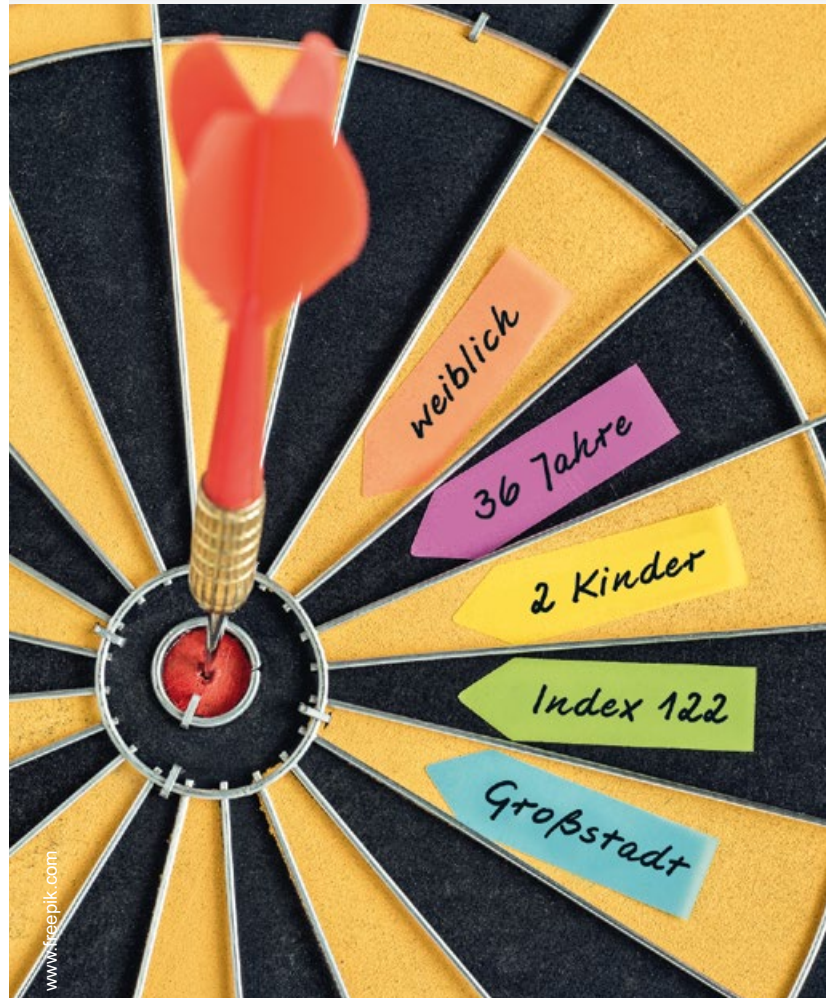
Der Händler muss die grundsätzliche Frage, wie er sich positionieren will, das heißt, welches Sortiment er anbieten möchte und wie sein Geschäft aussehen soll, neu beantworten. Dies muss bei einem selbstständigen Händler schlüssig zu dessen Persönlichkeit passen.

Aus Sicht des Händlers sollte ein Kunde, der das Geschäft betritt, als Chance auf Umsatz oder späteren Umsatz bzw. häufigere Besuche gesehen werden. Die Kosten zur Gewinnung dieses potenziellen Kunden sind bereits angefallen, jetzt muss diese Investition auch genutzt werden.

Ein Kunde mit einer Reklamation bietet eine besondere Chance. Mit einer überzeugenden Service-Leistung muss dieser Kunde nachhaltig gewonnen werden. Dies gilt umso mehr, wenn die Reklamation bzw. die Unzufriedenheit des Kunden auf einem online getätigten Kauf beruht. Wird der Kunde aber enttäuscht, so droht eine ebenso nachhaltige Abwanderung, häufig auch zu einem Online-Händler.

Betriebswirtschaftlich gesehen, ist damit der Kunde im Ladengeschäft wesentlich wertvoller geworden als früher. Dies resultiert sowohl aus der niedrigeren Besuchsfrequenz als auch der geringeren Abschlussrate, die bei gleicher Händlerleistung heute zu erwarten ist. Doch die Chancen auf Umsatz und Kundenbindung sind gut, wenn Bedürfnisse der Kunden angesprochen und befriedigt werden, die im Internet kaum adressiert werden können.

von Michael Schleusender



Wir kennen nicht nur die Namen unserer Leser?

In Deutschland kennen wir jeden 5. ab 25 Jahren!

Extrem attraktive Insertionspreise durch personalisierte Distribution. Unser Adressbestand von über 13 Millionen Empfängern ermöglicht Ihnen eine sehr zielgerichtete Beilagensteuerung.

Sprechen Sie uns an!



Gesellschaft für Medien & Kommunikation mbH & Co. OHG

Claudia Mecky • 06172 670-894 • c.mecky@wdv.de

Aktuelle Informationen zum Verlag und zu den führenden Print-Werbeträgern des wdv finden Sie auch unter wdv.de