

Total Retail

Wie der Multi-Channel-Konsum das Geschäftsmodell des Handels von morgen verändert

Unsere Studie zeigt die wichtigsten Erwartungen von Onlinekäufern in Deutschland auf und leitet hieraus Anforderungen an die Geschäftsmodelle der Zukunft ab.



Total Retail

Wie der Multi-Channel-Konsum
das Geschäftsmodell des Handels
von morgen verändert

*Unsere Studie zeigt die
wichtigsten Erwartungen
von Onlinekäufern in
Deutschland auf und leitet
hieraus Anforderungen an
die Geschäftsmodelle der
Zukunft ab.*

Total Retail

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Gerd Bovensiepen (Hrsg.), Dr. Stephanie Rumpff und Marcel Leskow

April 2014, 40 Seiten, 16 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.

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© April 2014 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Vorwort



Können Sie sich noch erinnern, wo und wie Sie zuletzt Bücher, Kleidung oder Geschenke gekauft haben? Was haben Sie in welchen Onlineshops bestellt und liefern lassen? Was haben Sie in einem Geschäft gekauft? Und aus welchen Gründen haben Sie sich für diesen oder jenen Einkaufskanal oder Händler entschieden?

Die Antworten auf diese Fragen werden vermutlich sehr unterschiedlich ausfallen. Denn beim Einkaufen hat jeder¹ von uns seine individuellen Vorlieben, Erwartungen und Erfahrungen. Für die Mehrheit dürfte jedoch gelten, dass wir unseren Einkauf nicht an den Einkaufskanälen „online“ und „offline“ ausrichten, sondern vor allem schnell, bequem und zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis ein Buch, Kleidungsstück, Geschenk oder ein anderes Produkt des täglichen Bedarfs erwerben möchten. Erfüllt ein Händler unsere Erwartungen oder übertrifft er sie sogar, dann kaufen wir gern wieder bei ihm ein. Multi-Channel-Shopping ist dabei mittlerweile für die Konsumenten gang und gäbe. Kundenorientierte Websites mit einem gut ausgestatteten Onlineshop, übersichtliche mobile Websites oder Apps, eine Auswahl an Liefer- und Bezahloptionen, aber auch eine angenehme Atmosphäre im Geschäft um die Ecke, in dem wir uns Produkte direkt ansehen und kaufen können, sind für Onlinekäufer in Deutschland heutzutage ein Muss.

Der deutsche Onlinehandelsumsatz wächst momentan jährlich im zweistelligen Prozentbereich, und auch mittelfristig wird für Produktkategorien wie Bücher und Medien, Unterhaltungselektronik sowie Kleidung und Schuhe ein ähnlich beachtliches Wachstum prognostiziert.

Schon heute kristallisieren sich solche Händler – oftmals große Filialisten oder Markenhersteller – als Sieger heraus, die die Instrumente des Cross- bzw. Multi-Channel-Selling beherrschen und ihren Kunden kanalübergreifend ein überzeugendes Einkaufserlebnis bieten. Manche übertreffen sogar die Erwartungen der Konsumenten, denen wir in der vorliegenden Befragung von über 1.000 deutschen Onlinekäufern auf den Grund gehen.²

„Total Retail“ – ganzheitlicher Einzelhandel – ist unser Verständnis von einem wettbewerbsfähigen Geschäftsmodell des Handels der Zukunft: Zum einen bieten die Händler den Konsumenten mit einer einheitlichen Brand Story und einem stringenten Markenversprechen über alle Kanäle hinweg durchgehend überragende Einkaufserfahrungen. Zum anderen sorgt ein integriertes Betriebsmodell im Backoffice mit flexiblen, leistungsfähigen und innovativen Technologien dafür, dass dieses Versprechen auch konsequent umgesetzt wird.

In der vorliegenden Studie legen wir Ihnen eine erste Analyse der Konsumentenerwartungen und der daraus folgenden Implikationen für das Geschäftsmodell des Handels vor. Gern stellen wir Ihnen auf Wunsch weitere Daten und Informationen zur Verfügung oder teilen unsere Erkenntnisse in einem vertiefenden Gespräch mit Ihnen.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Gerd Bovensiepen

Leiter des Geschäftsbereichs
Handel und Konsumgüter
in Deutschland und Europa

¹ Wir bitten um Ihr Verständnis, dass wir zur besseren Lesbarkeit des Textes für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet haben (z. B. „Konsument“, „Onlinekäufer“). Diese Form schließt alle Personen gleichermaßen ein.

² In unserer globalen Studie „Achieving Total Retail“ erforschen wir das Konsumverhalten in 15 Ländern: https://www.pwc.com/en_GX/gx/retail-consumer/assets/achieving-total-retail.pdf

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
A Einleitung und Methodik.....	8
B Executive Summary	9
C Acht Konsumentenerwartungen, die das Geschäftsmodell des Handels verändern	10
1 Angebot der „richtigen“ Produkte und ein stringentes Markenversprechen	10
2 Maßgeschneiderte Angebote bei hohem Datenschutzniveau	14
3 Ein überzeugendes Einkaufserlebnis über alle Kanäle und Geräte hinweg	17
4 Hohe Verfügbarkeit von Waren und Einsehbarkeit der Bestände – jederzeit, online und offline	20
5 Ständige Erreichbarkeit der bevorzugten Händler – immer und überall.....	23
6 Höhere Qualität von Händler-Apps und mobilen Websites.....	26
7 Echte Interaktion in sozialen Netzwerken	29
8 Im Onlinehandel gibt es keinen Unterschied zwischen Markenherstellern und Händlern	32
D Fazit	34
E Anhang	35
F Begleitung Ihrer digitalen Transformation	36
Ihre Ansprechpartner.....	38

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Vier für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell relevante Handlungsfelder.....	9
Abb. 2	Onlinekäufer kaufen nur bei wenigen Händlern ein.....	10
Abb. 3	Fast alle Onlinekäufer beschränken sich auf maximal fünf Multi-Channel-Händler.....	11
Abb. 4	Überzeugende Produkte, Produktverfügbarkeit und Markenvertrauen sind kaufentscheidend	12
Abb. 5	Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit können vom Onlineshopping abhalten	15
Abb. 6	Onlinekäufer kaufen öfter online ein als in Filialen und nutzen zunehmend mobile Geräte	17
Abb. 7	Je nach Produktkategorie besteht eine unterschiedliche Tendenz zum Cross-Channel-Shopping.....	18
Abb. 8	Fast ein Drittel der Konsumenten möchte schnell wissen, ob ein Produkt online oder in anderen Filialen vorrätig ist.....	20
Abb. 9	Bei einer Filialschließung bleibt die Mehrheit der Kunden ihrem bevorzugten Händler treu	24
Abb. 10	Onlinekäufer nutzen ihr Smartphone, um Preise zu vergleichen und Produkteigenschaften zu recherchieren.....	26
Abb. 11	Apps und mobile Websites haben für die Konsumenten unterschiedliche Vorzüge.....	27
Abb. 12	„Unterhaltungselektronik und Computer“ ist die führende Produktkategorie in sozialen Netzwerken.....	30
Abb. 13	Onlinekäufer neigen zunehmend dazu, die Händler zu umgehen	32
Abb. 14	Demografisches Profil der Studienteilnehmer in Deutschland	35
Abb. 15	Die Digitale Transformation – vom E-Commerce bis hin zum digitalen Ökosystem.....	36
Abb. 16	Zentrale Dimensionen und Fragestellungen bei der Digitalen Transformation.....	37

A Einleitung und Methodik



Seit der ersten unserer jährlichen Befragung deutscher Onlinekäufer in 2010 hat sich der Multi-Channel-Handel rasant entwickelt: Nahezu alle großen Handelsunternehmen und zahlreiche Markenhersteller bieten ihre Produkte in eigenen Online-shops an, der Durchbruch der mobilen Technologien ermöglicht das Einkaufen an jedem beliebigen Ort und zu jeder beliebigen Zeit, digitale Datenanalysen

machen das Verhalten der Kunden immer transparenter und ihre Einkäufe vorhersehbarer und soziale Netzwerke sind nicht nur zum festen Bestandteil des zwischenmenschlichen Austauschs geworden, sondern geben den Konsumenten eine machtvolle Stimme als Produktbewerter und Innovatoren. Mit der zunehmenden Bandbreite neuer Möglichkeiten sind die Konsumenten anspruchsvoller geworden.

PwC hat im Juli und August 2013 insgesamt 1.005 repräsentativ ausgewählte Onlinekäufer – also Konsumenten, die schon mindestens ein Mal etwas im Internet gekauft haben – zu Ihrem Einkaufsverhalten in elf Produktkategorien befragt.³

³ Die zugrunde gelegten Merkmale und das demografische Profil der Stichprobe sind im Anhang ersichtlich.

B Executive Summary

Aus unserer Befragung haben wir die folgenden acht Erwartungen deutscher Onlinekäufer abgeleitet:

- 1. Angebot der „richtigen“ Produkte und ein stringentes Markenversprechen**
- 2. Maßgeschneiderte Angebote bei hohem Datenschutzniveau**
- 3. Ein überzeugendes Einkaufserlebnis über alle Kanäle und Geräte hinweg**
- 4. Hohe Verfügbarkeit von Waren und Einsehbarkeit der Bestände – jederzeit, online und offline**
- 5. Ständige Erreichbarkeit der bevorzugten Händler – immer und überall**
- 6. Höhere Qualität von Händler-Apps und mobilen Websites**
- 7. Echte Interaktion in sozialen Netzwerken**
- 8. Im Onlinehandel gibt es keinen Unterschied zwischen Markenherstellern und Händlern**

Da sich diese Konsumentenerwartungen auf das Geschäftsmodell von Handelsunternehmen auswirken, haben wir vier Handlungsfelder (siehe Abb. 1)

identifiziert, deren kontinuierliche Optimierung die Voraussetzungen dafür schafft, den wachsenden Konsumentenerwartungen gerecht zu werden.

Abb. 1 Vier für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell relevante Handlungsfelder

1

Mit **Customer Analytics** können Handelsunternehmen kanalübergreifend wertvolle Informationen über ihre Kunden analysieren und verknüpfen und ihnen so einen einfachen, bequemen und personalisierten Einkauf bieten.

2

Verbesserungen in der Lieferkette sind nötig, um den Kunden jederzeit die gewünschten Produkte an ihren bevorzugten Orten und zur richtigen Zeit zur Verfügung zu stellen, wobei die ideale Balance zwischen Kundenorientierung und Effizienz kontinuierlich neu zu definieren ist.

3

Integrierte Technologien, Datenbanken und Systeme sind die strategischen Werkzeuge auf der IT-Seite. Sie stellen nicht nur die operative Effizienz, sondern vor allem den Kunden in den Mittelpunkt und ermöglichen ihm jederzeit und überall reibungslose Kauf- und Serviceprozesse.

4

Eine **kunden- statt einer kanalorientierten Organisation** mit einem einzigen Verantwortlichen für den kanalübergreifenden Vertrieb und einem Chief Customer Experience Officer (z. B. für Marketing, soziale Medien, Kundenservice) fördert ein ganzheitliches Einkaufserlebnis.

C Acht Konsumentenerwartungen, die das Geschäftsmodell des Handels verändern

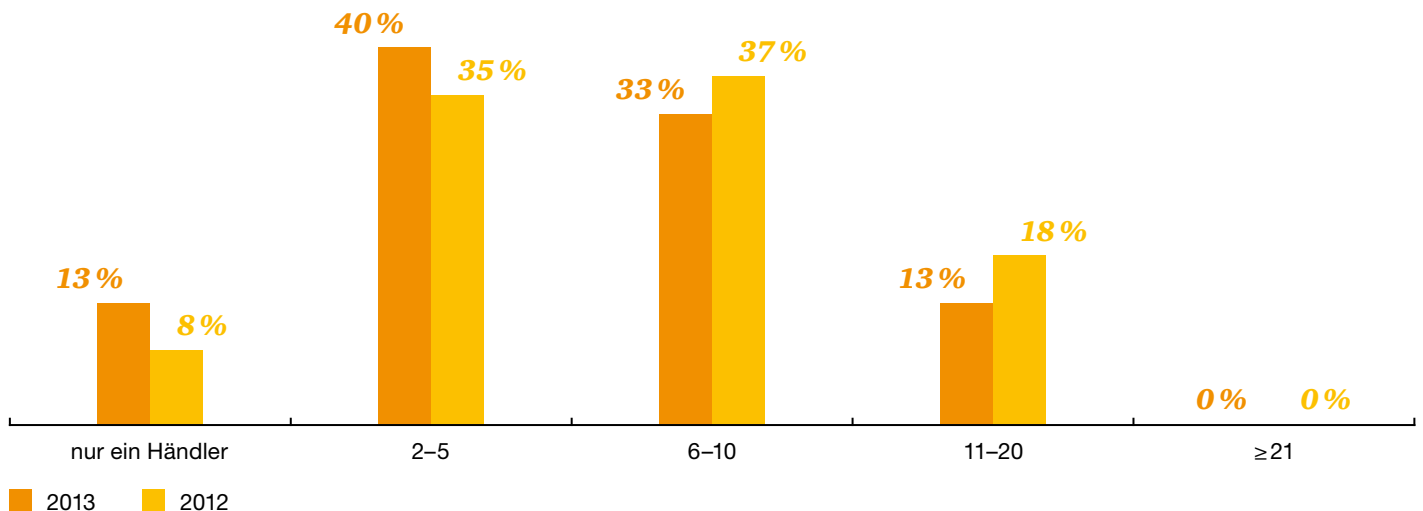
1 Angebot der „richtigen“ Produkte und ein stringentes Markenversprechen

Der Handel ist bunt und vielfältig: Es gibt (fast) alles zu kaufen und meistens bei verschiedenen Händlern. Viele Verbraucher suchen aber förmlich nach Gründen, um sich beim Einkauf auf wenige „Lieblingshändler“ zu beschränken. Im Rahmen unserer Untersuchung haben die Konsumenten unter anderem aus einer Liste der 30 für die untersuchten Produktkategorien bedeutendsten Multi-Channel-Händler Deutschlands, also solchen Händlern, die mindestens zwei Vertriebskanäle betreiben, und der 30 bedeutendsten Onlineshops diejenigen ausgewählt, bei denen sie in den letzten 12 Monaten etwas gekauft haben.

Dabei hat sich gezeigt, dass die deutschen Onlinekäufer ihr Geld bei einer sehr überschaubaren Gruppe von Multi-Channel-Anbietern ausgeben:⁴ Über die Hälfte der Befragten (53%) haben bei maximal fünf Handelsunternehmen eingekauft. Im Vergleich zum Vorjahr sind dies beachtliche 10 Prozentpunkte (Pp.) mehr. Ein weiteres Drittel gibt an, bei sechs bis zehn Händlern eingekauft zu haben. Nur 13% haben bei insgesamt elf oder mehr Anbietern eingekauft.⁵

Abb. 2 Onlinekäufer kaufen nur bei wenigen Händlern ein

Bei wie vielen der genannten Händler haben Sie in den letzten zwölf Monaten eingekauft?
n= 1.005 (2013), 1.003 (2012)



Anmerkung: Die Daten beziehen sich ausschließlich auf eine definierte Liste deutscher Händler (ohne reine Onlinehändler).

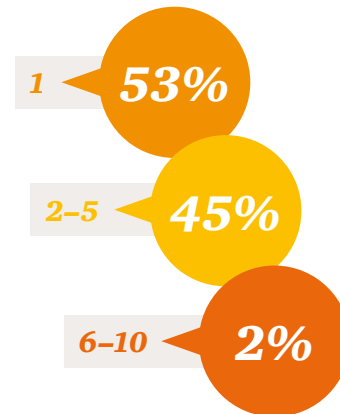
⁴ Reine Onlinehändler wie zum Beispiel Amazon oder eBay waren von dieser Frage ausgeschlossen.

⁵ Hier und im Folgenden sind bei der Addition der Anteile mögliche Differenzen zu 100% durch Rundungen bei einzelnen Antworten begründet.

Betrachtet man nur die echten Multi-Channel-Shopper, also diejenigen, die bei ihren Einkäufen mindestens zwei Einkaufskanäle nutzen (Filiale, online mit PC oder Tablet-PC, online mit Mobiltelefon/Smartphone), so verschärft sich diese Verteilung sogar noch: 53% kaufen bei nur einem einzigen Händler ein (+9 Pp. gegenüber 2012), weitere 45% bei zwei bis fünf Anbietern (+4 Pp.). Gerade einmal 2% haben bei sechs oder mehr Händlern eingekauft (-3 Pp.).

Abb. 3 Fast alle Onlinekäufer beschränken sich auf maximal fünf Multi-Channel-Händler

Bei wie vielen der genannten Händler haben Sie in den letzten zwölf Monaten eingekauft?
n=285



Dieser Trend, dass Onlinekäufer ihre Ausgaben auf sehr wenige Händler konzentrieren, stellt eine beachtliche Chance für die Händler dar, denen es gelingt, ihre Kunden zu überzeugen und eine nachhaltige Beziehung zu ihnen aufzubauen. Doch wie werden Unternehmen zu „Lieblingshändlern“?

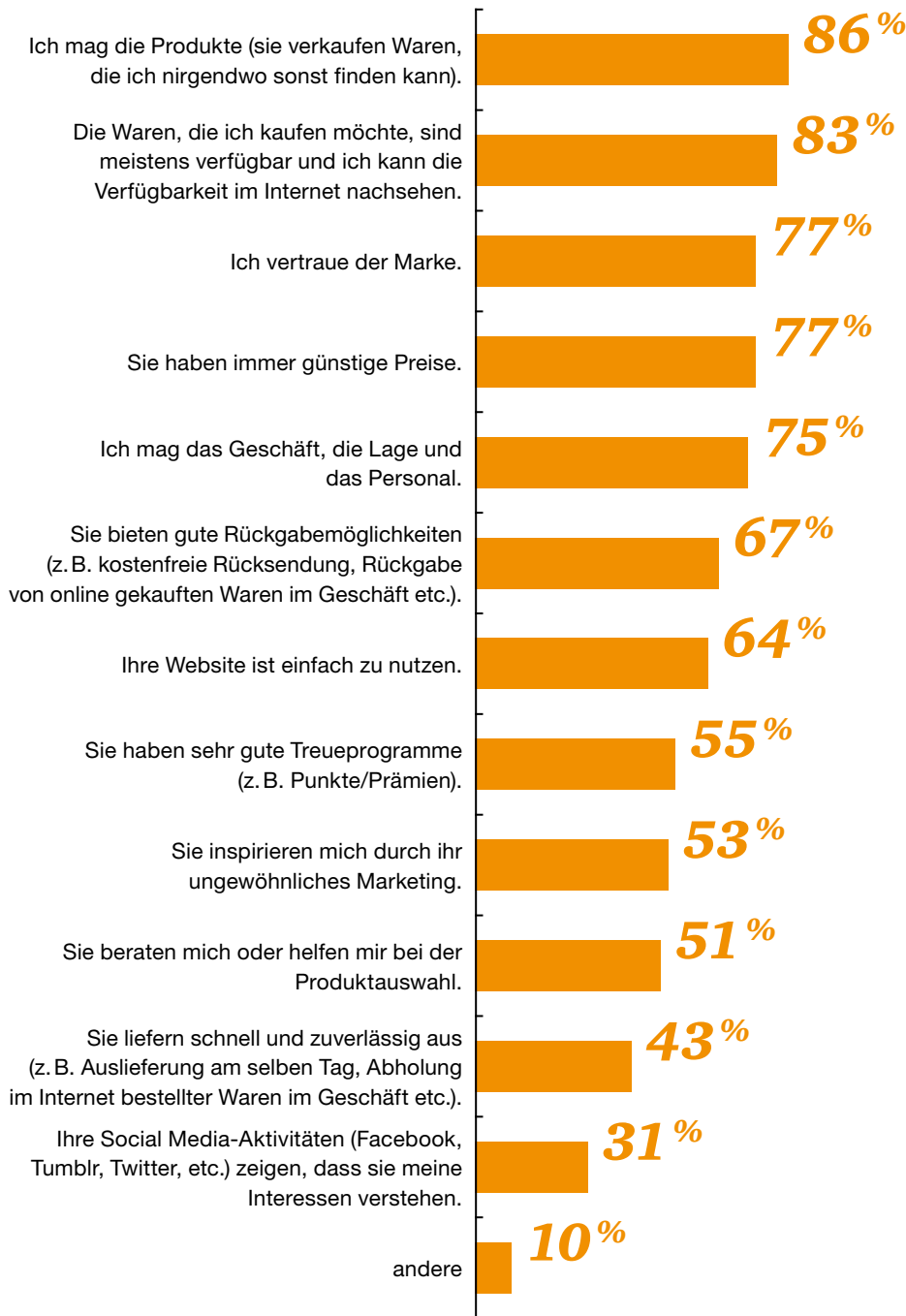
Als wichtigsten Grund für den Kauf bei ihren drei persönlichen Lieblingshändlern geben 86% der Onlinekäufer an, dass sie die angebotenen Produkte mögen (+13 Pp. gegenüber 2012). Ein mittlerweile ebenfalls wichtiges Kaufkriterium ist für 83% die tatsächliche Warenverfügbarkeit online bzw. die Möglichkeit, diese für die Filialen überprüfen zu können (+22 Pp.). Jeweils

77% geben an, dass sie der Marke des Handelsunternehmens trauen (+10 Pp.) und die Produkte günstig sind oder ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis aufweisen (+15 Pp.). 75% mögen die Filialen, den Standort und die Angestellten. Als weitere Faktoren nennen 67% eine gute Retourenpolitik, wie kostenlose Rücksendungen und Rückgabemöglichkeiten in der Filiale, und 64% eine benutzerfreundliche (mobile) Website.

In unserer globalen Befragung ist das Vertrauen in die Händlermarke sogar der am häufigsten genannte Einkaufsgrund (86%). Für 85% sind zudem günstige Produkte und für 81% die Filialen selbst ausschlaggebend.

Abb. 4 Überzeugende Produkte, Produktverfügbarkeit und Markenvertrauen sind kaufentscheidend

Warum kaufen Sie bei Ihren drei bevorzugten Händlern bzw. Marken ein?
 n=965
 (Alle Nennungen für bis zu drei Händler.)



Somit wird deutlich, dass keineswegs nur der Preis zählt. Vielmehr können sich die Händler dem Preiswettbewerb entziehen und sich von der Konkurrenz abheben, indem sie Produkte anbieten, die anderswo nicht oder nicht in der gewünschten Sortimentsbreite oder -tiefe erhältlich sind. Fast ebenso wichtig ist, dass die Produkte jederzeit lieferbar oder in den Filialen vorrätig sind. Da das Handelsunternehmen selbst – also sein Markenauftritt und seine Reputation beim Kunden – einen Vertrauensindikator darstellt, gilt es, die eigene Marke zu pflegen und weiter zu stärken.

Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für Ihr Geschäftsmodell?

Sortimente differenzieren und gut planen, Produktverfügbarkeit sicherstellen und Markenkommunikation ausbauen

Die Händler können sich durch ein ausgefeiltes, kundenorientiertes Gesamtassortiment, attraktive Eigenmarken und exklusive Produkte vom Wettbewerb differenzieren. Das Category-Management ist gefordert, die Kundenwünsche genau zu analysieren und entsprechende Produktkombinationen in die Filialen und Onlineshops zu bringen.

Ist ein Produkt nicht erhältlich, so kaufen es die Konsumenten schnell anderswo. Während die Verkaufszahlen in Onlineshops schon rege genutzt werden, um den künftigen Bedarf an Produkten in der richtigen Farbe, Größe und Menge zu ermitteln und für rechtzeitigen Nachschub zu sorgen, tut sich der stationäre Handel hier oftmals noch schwer.

Viele Handelsunternehmen verfügen inzwischen über starke Markennamen und eine beachtliche Markenstärke.⁶ Die Marke wird zum zentralen Verstärker für ansprechende Produkte, Sortimente und Dienstleistungen, und hebt einen Händler somit ein Stück weit vom Wettbewerb ab. Die Verankerung der Marke in der Gesellschaft beginnt zumeist im Unternehmen selbst und erfordert eine klare Markenvision, die von allen Mitarbeitern so „gelebt“ wird, dass sie das Markenversprechen im Umgang mit den Kunden mit Vergnügen umsetzen. So verspricht zum Beispiel REWE seinen Kunden und Mitarbeitern mit „Besser leben“ eine höhere Lebensqualität.

Die Markenstärkung nach außen setzt eine entsprechende Kommunikation voraus. Gerade im Internet ist nicht nur Einwegkommunikation gefragt, sondern es empfiehlt sich, mit den Konsumenten in Foren und sozialen Netzwerken aktiv in einen Dialog zu treten. Kundenfeedback hilft dabei, Verbesserungspotenziale im Vertrieb und im Kundenservice zu analysieren. Nicht selten regen die Kunden, die sich letztlich freiwillig an einen Händler binden und als begeisterte Fürsprecher agieren, Produktideen oder Sortimentserweiterungen an – ein Phänomen, das unter dem Namen „Crowdsourcing“ bekannt geworden ist.

„Es bedarf einer intensiven Zusammenarbeit von Handel und Herstellern, gefragt ist also „Efficient Consumer Response“. Manche Unternehmen scheuen aber den Aufwand, die nötigen Investitionen und die Risiken, die ein enger Austausch entlang der Lieferkette impliziert. Wenn die durchgängige Verfügbarkeit sichergestellt ist, lohnt es sich für die Händler, ihren Kunden Einblick in den Bestand in der Filiale um die Ecke zu gewähren und sie so zum Besuch und zum Cross-Buying zu motivieren.“

Harald Geimer, Supply-Chain-Experte bei PwC



⁶ Vgl. Interbrand (2013): Best Retail Brands 2013, <http://www.interbrand.com/de/BestRetailBrands/2013/Best-Retail-Brands.aspx?country=Germany>

2 Maßgeschneiderte Angebote bei hohem Datenschutzniveau

Kunden möchten Aufmerksamkeit erhalten und verstanden werden. 55% der von uns befragten Onlinekäufer geben an, dass sie aufgrund eines Treueprogramms mit Rabatten oder Treuepunkten bei ihren drei Lieblingshändlern einkaufen.

Konsumenten wollen als individuelle Person wahrgenommen werden, nicht nur im direkten Kontakt mit einem Händler in den Filialen. Vielmehr müssen die Händler auch in Online-shops und sozialen Netzwerken ein entsprechend personalisiertes Angebot vorhalten und aktiv mit dem Kunden in den Dialog treten. Obgleich Social-Media-Shopping in Deutschland weiterhin ein Nischensegment darstellt, spielen die sozialen Netzwerke eine nicht zu unterschätzende Rolle, wenn es darum geht, zu den von den Konsumenten favorisierten Händlern oder Herstellern zu gehören. 40% der deutschen Onlinekäufer folgen ihren Lieblingsmarken oder -händlern auf Facebook, Twitter, YouTube usw. (+25 Pp. gegenüber 2012), 29% interagieren sogar mit ihnen und mögen die Unternehmen dadurch mehr (+21 Pp.). Viele Studien belegen, dass die Präsenz einer Marke beim Konsumenten einen entscheidenden Einfluss auf die Kaufentscheidung hat.⁷ Es gilt also, die eigene Händlermarke in den Köpfen der Menschen zu verankern, das Markenerlebnis zu verstärken und das Markenversprechen personalisiert und kontextbezogen umzusetzen.

Personalisierte Angebote liegen ebenfalls im Trend: 19% der Onlinekäufer nehmen gern an Gewinnspielen oder Wettbewerben in sozialen Netzwerken teil (+4 Pp.), 14% besuchen Social-Media-Seiten, weil sie Werbung per E-Mail oder SMS erhalten haben (+12 Pp.), und 12% nutzen den angebotenen Kundenservice (+4 Pp.). Beim Mobile-Shopping ist dieser Trend noch ausgeprägter: 57% der Onlinekäufer nutzen Coupons für ihren Einkauf, im Ladengeschäft, zuhause oder unterwegs. 34% loggen sich über soziale Netzwerke wie Foursquare oder Facebook-Orte bei Geschäften ein. Mit entsprechend zugeschnittener Präsenz, Angeboten und Produktempfehlungen ragen die Händler also aus der Masse heraus und bewegen ihre Kunden zu Spontankäufen.

Dem Handel fehlen aber nach wie vor oft die Voraussetzungen, um die Fülle an Informationen über die Konsumgewohnheiten und die Kundenpräferenzen gewinnbringend nutzen zu können. Customer Analytics – die Analyse und Verdichtung aller verfügbaren Informationen in einem dynamischen Prognosemodell bezogen auf das Kundenverhalten – hilft dabei, die Effektivität von Marketing- und Vertriebsinitiativen zu verbessern. Durch die Verknüpfung der eigenen Leistungen mit kundenbezogenen Informationen können die Händler mit personalisierten Coupons und Treueprogrammen, exklusiven Angeboten, ergänzenden Services oder Gewinnspielen in sozialen Netzwerken Kunden überzeugen, sich freiwillig an eine Marke zu binden und sie als Fürsprecher zu gewinnen.

⁷ Vgl. hierzu beispielhaft Keller/Lehmann (2006): Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, in: Marketing Science, Vol. 25, No. 6, S. 740–759, und Riesenbeck/Perrey (2005): Mega-Macht Marke, Redline-Verlag, 2. Auflage, S. 108–129.

Abb. 5 Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit können vom Onlineshopping abhalten

Weshalb kaufen Sie keine Produkte im Internet? (Vergleichsgruppe der Nicht-Onlinekäufer)
n=23 (2013), 131 (2012)



¹ Keine Vergleichsdaten aus 2012 verfügbar.

So vielversprechend es ist, seine Kunden genau zu kennen und auf individuelle Wünsche einzugehen, so wichtig ist es auch, für die Sicherheit der persönlichen Daten zu sorgen. Öffentlichkeitswirksame Skandale, bei denen Hunderttausende Kundendaten gestohlen wurden, wurden zuletzt häufiger in den Medien diskutiert und hinterlassen ihre Spuren.⁸ 57% in der Gruppe der Befragten, die gar keine Produkte im Internet einkaufen, äußern sich besorgt über die Sicherheit ihrer persönlichen Daten. Dies sind beachtliche 21 Pp. mehr als vor einem Jahr. 30% haben kein Vertrauen in die Bezahlverfahren im Internet (-3 Pp.). Aber auch unter den Onlinekäufern geben 37% an, gänzlich auf Mobile-Shopping zu verzichten, weil sie Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit haben.

Die Sicherheit der persönlichen Daten ist eine ganz klare Erwartung vieler Konsumenten, vor allem, wenn es um die Akzeptanz individualisierter Werbung geht. Wer Informationssicherheit nicht gewährleisten kann, verliert sehr schnell Kunden und ist auch nicht in der Lage, neue zu gewinnen.

⁸ In den bekanntesten Fällen im Jahr 2011 wurden einem Versandhändler 1,2 Millionen E-Mail-Adressen von Gewinnspielteilnehmern gestohlen und einem Einzelhandelsunternehmen die Daten von 50.000 Kunden.

Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für Ihr Geschäftsmodell?

Die richtige Balance zwischen Customizing und Sicherheit finden

Die Zukunft gehört den Unternehmen, die einerseits kontinuierlich einen ganzheitlichen Blick auf die Konsumenten haben, und andererseits die über ihre Kunden erhobenen Daten effektiv schützen. Viele Handelsunternehmen in Deutschland arbeiten allerdings nach wie vor wenig mit verknüpften Vertriebskanälen. Die Kundendatenbanken aus dem stationären Geschäft und dem Onlineshop sind oftmals „Silos“, und die Informationen zu einem bestimmten Kunden liegen somit nur in stark fragmentierter Form vor.

Das Total-Retail-Konzept zielt auf eine ganzheitliche Kundenansprache ab, denn für den Konsumenten wird es immer nebensächlicher, auf welchem Wege er an ein Produkt herankommt oder wie er mit einem Unternehmen kommuniziert. Für ein attraktives Produkt ist er zwar bereit, sich ein Stück weit zu offenbaren, aber keinesfalls Risiken bezüglich seiner personenbezogenen Daten einzugehen. „Digital Trust“, also das Vertrauen des Konsumenten in die digitalen Angebote und den Umgang mit seinen Daten, ist nicht nur eine zentrale Säule, um langfristig im Wettbewerb zu bestehen, sondern fördert auch die freiwillige Bindung des Kunden an ein Unternehmen.

Mit der zunehmenden Gefahr von Cyberattacken durch noch gänzlich unbekannte Akteure sowie aufgrund möglicher Sicherheitslücken bei mobilen Endgeräten müssen sich die Unternehmen genau überlegen, ob sie die nötigen Voraussetzungen für Datensicherheit selbst schaffen können, oder ob sie neue Fertigkeiten und Ressourcen zukaufen müssen. So zeigt auch die globale Cyber-Crime-Studie von PwC, dass sich viele Unternehmen durch den Zukauf kleiner, externer IT-Sicherheitsfirmen verstärken, um insbesondere Lücken in den Bereichen Mobile und Cyber-Security zu schließen.⁹

„Investitionen in technologische Neuerungen unterstützen die Handelsunternehmen auf dem Weg hin zur Gunst der Konsumenten. Das können zum Beispiel kundenorientierte, mobil nutzbare Frontoffice-Systeme oder integrierte Kundendatenbanken sein. Grundvoraussetzung hierfür ist aber die nötige Sensibilität aller Beteiligten im Unternehmen für die absehbaren Gefahren im Cyber-Space. Der Faktor „Mensch“ ist dabei nicht zu vernachlässigen.“

Derk Fischer, Experte für IT-Sicherheit bei PwC



⁹ Vgl. PwC (2013): Defending yesterday – Key findings from The Global State of Information Security® Survey 2014, <http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/cyber-kriminelle-agieren-immer-professioneller.jhtml>.

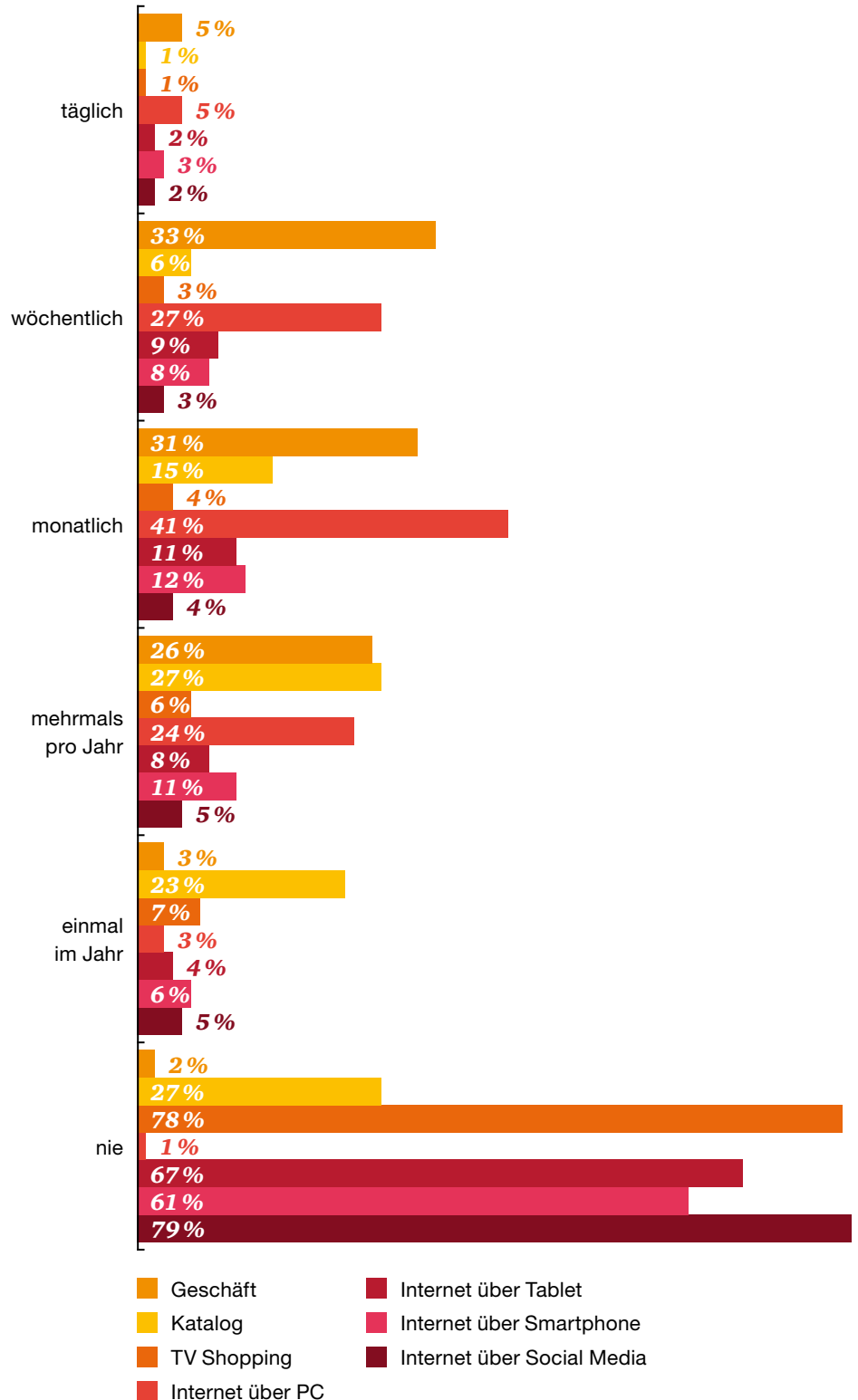
3 Ein überzeugendes Einkaufserlebnis über alle Kanäle und Geräte hinweg

Generation online: Zahlreiche Menschen in Deutschland sind heute bereits ständig erreichbar oder im Internet unterwegs. 90% der deutschen Bevölkerung über 14 Jahre nutzt ein Mobiltelefon, 40% haben – bei stark steigender Tendenz – ein Smartphone, wie eine aktuelle Studie im Auftrag des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) belegt.¹⁰ Während stationäre PCs bereits in fast allen deutschen Haushalten zu finden sind, erfreuen sich auch Tablet-PCs steigender Beliebtheit: Allein für 2013 geht der BITKOM von rund acht Millionen verkauften Geräten aus, und 53% der Käufer nutzen das Tablet vor allem zum Shopping.¹¹

Onlinekäufer nutzen häufiger ihren häuslichen PC zum Einkauf, als in Geschäfte zu gehen: 73% kaufen mindestens einmal im Monat allein über ihren Computer Produkte online (-3 Pp. gegenüber 2012), verglichen mit 69%, die im Geschäft kaufen (+0 Pp.). Auch wenn die Konsumenten weiterhin vor allem den stationären PC zum Einkaufen im Internet nutzen, sind mobile Geräte wie Smartphones und Tablets zunehmend willkommene Alternativen. 23% der Onlinekäufer ordern mindestens einmal im Monat Produkte mit ihrem Smartphone (+11 Pp.), 22% mit einem Tablet-PC (+11 Pp.).

Abb. 6 Onlinekäufer kaufen öfter online ein als in Filialen und nutzen zunehmend mobile Geräte

Wie oft kaufen Sie Produkte über die folgenden Shoppingkanäle ein?
n = 1.005



¹⁰ Vgl. BITKOM (2013): 63 Millionen Handy-Besitzer in Deutschland, www.bitkom.org/de/markt_statistik/64046_77178.aspx.

¹¹ Vgl. BITKOM (2013): Boom bei Tablet-Computern hält an, www.bitkom.org/de/markt_statistik/64050_77571.aspx.

Mehr denn je wird deutlich, dass viele Wege zum Kunden führen – online sowie offline. Von „dem“ Kunden zu sprechen ist heutzutage kaum noch möglich, denn die Konsumenten unterscheiden sich zunehmend in ihrem Kaufverhalten und ihrer Nutzung von Einkaufskanälen und Endgeräten. Folglich lohnt es sich für Unternehmen, ihre Zielgruppen, deren Konsumgewohnheiten und „Customer Journeys“ zu analysieren, also die Wege, die Konsumenten von der Information über ein Produkt über den Kauf bis hin zum Erhalt nutzen.

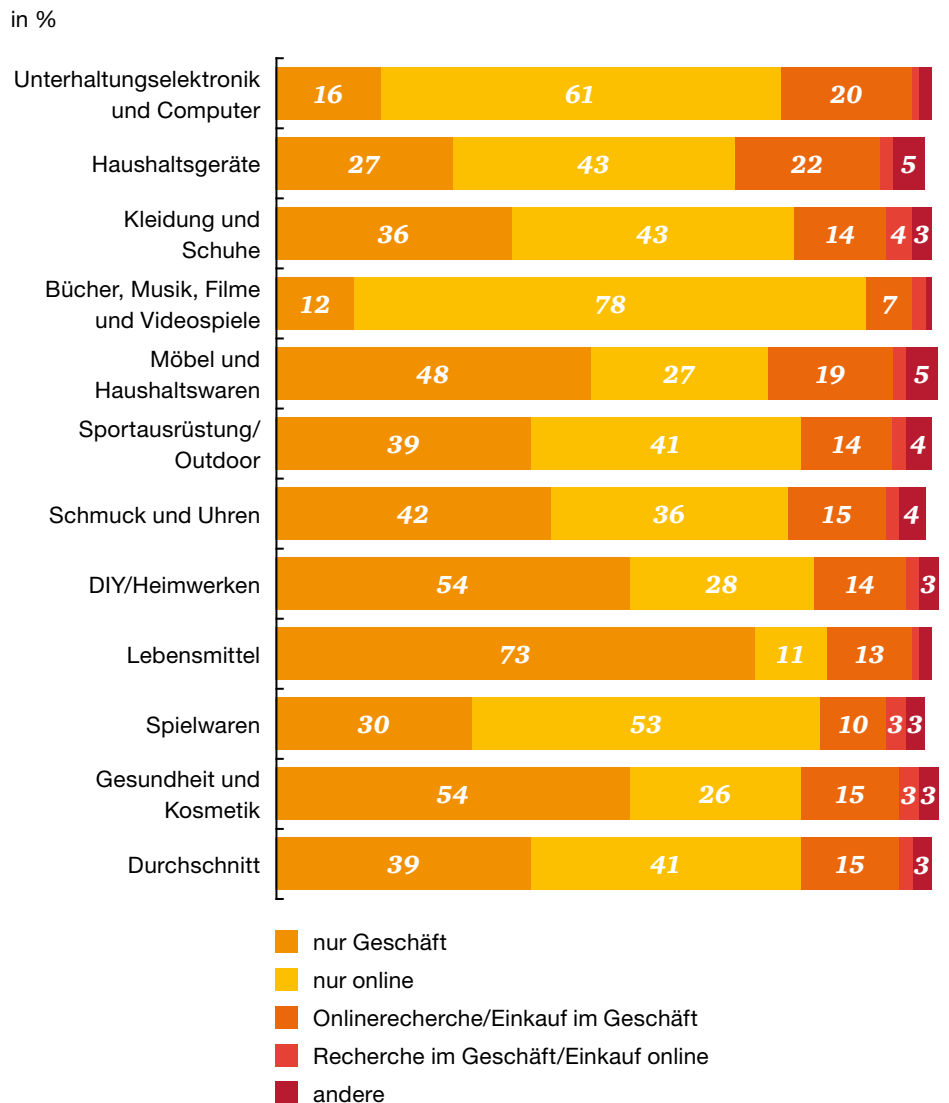
Die Ergebnisse zeigen, dass nach wie vor die Mehrheit der Konsumenten sich für einen Einkaufskanal (online oder offline) entscheidet und über alle Produktkategorien hinweg nur 17% Multi-Channel-Käufer sind. Damit ist der Multi-Channel-Anteil im Vergleich zu 2012 etwa gleich geblieben. 41% der befragten Onlinekäufer kaufen am liebsten über Webshops ein, während 39% das Einkaufen in Geschäften bevorzugen. 15% bereiten einen Kauf mittlerweile am liebsten online vor und kaufen ihre Produkte dann im Laden oder holen sie dort ab. Nur 2% gehen zunächst in ein Geschäft und erwerben dann ein Produkt online.

Lebensmittel (73%), Gesundheit und Kosmetik (54%), Heimwerkerbedarf (Do-It-Yourself-Produkte, 54%) und Möbel und Haushaltswaren (48%) werden von der Mehrheit der Onlinekäufer nach wie vor überwiegend im Geschäft gekauft. Für Bücher, Musik, Filme und Videospiele (78%), Unterhaltungselektronik und Computer (61%) und Spielzeug (53%) hingegen bevorzugen die Konsumenten den Einkauf im Internet.

Echtes Cross-Channel-Shopping, also eine Informationssuche im Internet und der anschließende Kauf im Geschäft (oder umgekehrt), favorisieren die Onlinekäufer vor allem bei Haushaltsgeräten (24%), Unterhaltungselektronik und Computern (21%), Möbeln und Haushaltswaren (21%), Kleidung und Schuhen (18%) sowie Gesundheit und Kosmetik (18%).

Abb. 7 Je nach Produktkategorie besteht eine unterschiedliche Tendenz zum Cross-Channel-Shopping

Welchen Kanal bevorzugen Sie für die Suche nach Produkten vor einem Einkauf?
 Welchen Kanal bevorzugen Sie für den Einkauf eines Produkts?
 (Auswertung aggregiert)¹



¹ Bei der Addition der Anteile sind mögliche Differenzen zu 100% durch Rundungen begründet.

Welche Konsequenzen ergeben sich für Ihr Geschäftsmodell?

Integrierte Vertriebskanäle und technische Agilität über alle Endgeräte hinweg

Aktuell kaufen die Onlinekäufer am liebsten noch entweder am heimischen PC oder in einer Filiale ein, aber mobile Angebote werden zunehmend genutzt. Der Multi-Channel-Kauf kann nur dann verbessert werden, wenn die Händler es schaffen, die verschiedenen Einkaufskanäle zu verzahnen. Mobile Shopping ist hierzu ein wichtiger Treiber. Die Verbraucher ersetzen nicht einfach den traditionellen Einkauf durch den im Internet, sondern geben mehr Geld bei jenen Multi-Channel-Händlern aus, bei denen sie nicht nur die „richtigen“ Produkte finden, sondern auch von der Suche bis zur Lieferung bequem und reibungslos einkaufen können. Dies ist bei vielen mobilen Angeboten noch nicht gegeben. Technische Herausforderungen bei den Endgeräten und beim Internetzugang werden in den nächsten Jahren behoben und eine zuverlässige Netzabdeckung durch flächendeckende Breitbandanschlüsse und stabile Mobilfunknetze wird gewährleistet sein. Damit steigen die Erwartungen der Konsumenten an die Bedienfreundlichkeit und Funktionalität von Webshops weiter an.

Doch auch heute schon erwarten die Konsumenten unabhängig von den Einkaufskanälen ein angenehmes und unkompliziertes Einkaufserlebnis. Im Sinne von Total Retail müssen die Handelsunternehmen eine integrierte Vertriebsstruktur und -kultur schaffen und verstärkt in Methoden zur technischen Agilität und in die technologische Infrastruktur investieren, um über alle Kontaktpunkte mit dem Kunden und über alle Endgeräte hinweg einen überzeugenden Zugang zu ihrer Shoppingwelt zu ermöglichen.

Das digitale Marketing sollte auf allen Geräten konsistent umgesetzt werden und eine Kontaktaufnahme mit einzelnen Filialen oder dem Kundenservice intuitiv möglich sein. Informationen zum Kunden, seiner Kaufhistorie und seinen Vorlieben sollten jederzeit für alle Mitarbeiter im Kundenkontakt verfügbar sein. Die Daten sollten sich also zusammen mit dem Kunden „bewegen“ können, sowohl beim Onlineshopping als auch in den Filialen und dazwischen, so dass nahtlose Einkaufserlebnisse möglich sind, auch wenn Konsumenten Geräte oder Medien zwischendurch wechseln. Darüber hinaus sollten die Daten wirksam vor dem Zugriff Dritter geschützt sein.

„Die Vertriebsarchitektur im Kundenbeziehungsmanagement sollte so gestaltet sein, dass sie jede Interaktion mit dem Kunden an jedem Kontaktpunkt für dessen Customer Journey erfasst, ganz gleich, ob der Kunde eine E-Mail-Anfrage stellt, über das Smartphone Erfahrungen mit einer Filiale in sozialen Netzwerken kommuniziert oder eine Bestellung zurücksendet. Hierbei lohnen sich Investitionen in flexible Technologien, die sich auch an solche Endgeräte anpassen lassen, die morgen erst auf den Markt kommen.“

Dr. Carsten Hentrich, Experte für digitale Transformation bei PwC



4 Hohe Verfügbarkeit von Waren und Einsehbarkeit der Bestände – jederzeit, online und offline

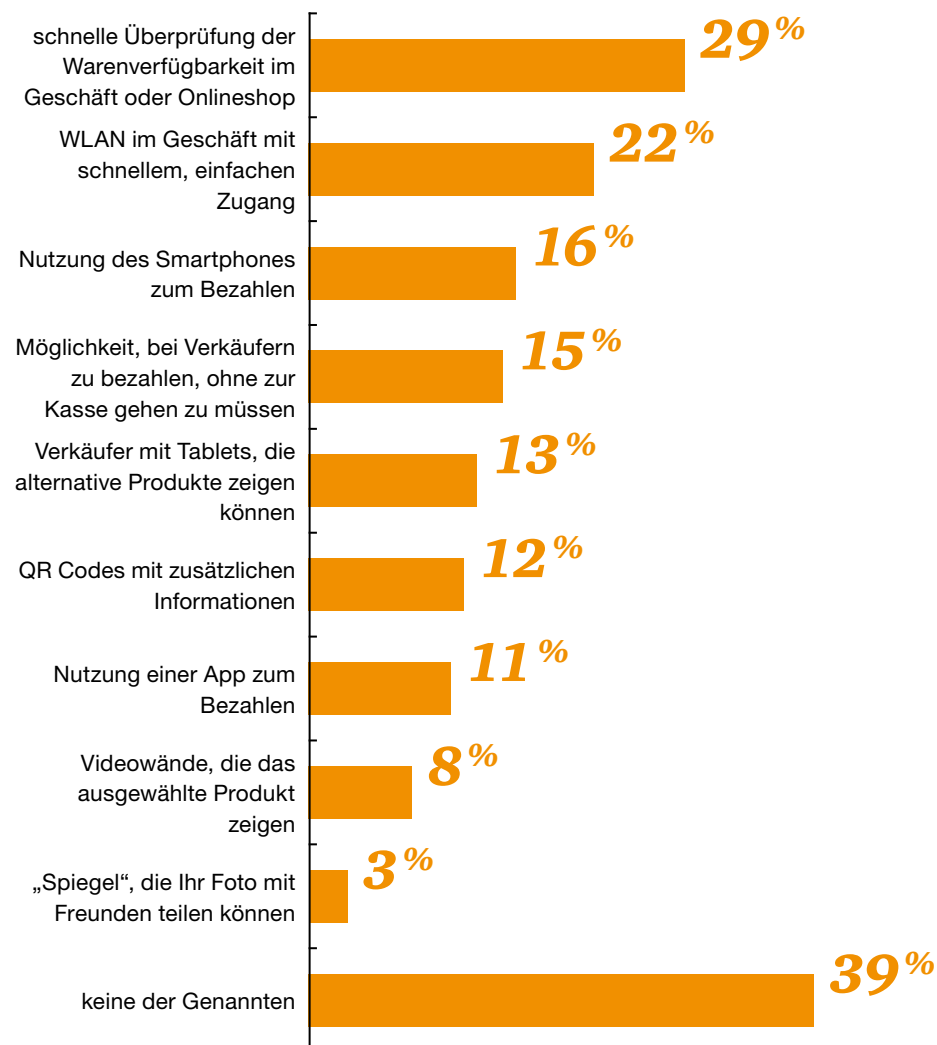
„Ausverkauft!“ – kein gutes Zeichen. Nicht nur die Händler, sondern auch die Konsumenten können von technologischen Innovationen profitieren. In-Store-Technologien, vor allem mobile Bezahlösungen, virtuelle Anproben und die Möglichkeit, Fotos in sozialen Netzwerken mit Freunden zu teilen und so zum Beispiel ein Kleid bewerten zu lassen, Quick-Response-Codes (QR-Codes) mit zusätzlichen Produktinformationen und mit Tablets ausgerüstete Verkäufer werden als Trends für die Filialen der Zukunft bereits heute getestet.

Tatsächlich aber verbessern diese Technologien nur für einen Teil der Onlinekäufer das Einkaufserlebnis: 39% betrachten keine der neun von uns vorgeschlagenen In-Store-Technologien als Mehrwert. Entweder sind sie schon gar nicht mehr beeindruckt von solchen Möglichkeiten oder sie möchten sich lieber eigenständig und in Ruhe dem Einkauf im Geschäft widmen.

Die spannende Frage für den Handel ist also, welche Technologien das Einkaufserlebnis tatsächlich verbessern und entsprechende Investitionen rechtfertigen. 29% der Onlinekäufer wünschen sich, die Verfügbarkeit von Produkten in den Filialen oder im Onlineshop schnell herausfinden zu können; in unserer globalen Befragung würden dies sogar 46% begrüßen. Weiterhin würde ein schnelles und leicht zugängliches WLAN in den Geschäften das Einkaufserlebnis für 22% der Befragten verbessern. Die aktuellen Investitionen diverser Handelsunternehmen sind also nicht unbegründet und werden zumindest von einigen Kunden durchaus dankbar angenommen. Mit dem Smartphone im Laden bezahlen zu können, stellt jedoch aktuell nur für 16% der Onlinekäufer ein besseres Einkaufserlebnis dar.

Abb. 8 Fast ein Drittel der Konsumenten möchte schnell wissen, ob ein Produkt online oder in anderen Filialen vorrätig ist

Welche der genannten In-Store-Technologien würde Ihr Einkaufserlebnis verbessern?
n = 1.005



Ein Teil der Konsumenten möchte direkt wissen, ob sie ein Produkt quasi sofort testen, kaufen oder bestellen können. Somit bietet es sich für die Handelsunternehmen an, Informationen über die Warenbestände auch im Geschäft für die nahe gelegenen Filialen und den Onlineshop verfügbar zu machen. Während dies in den Onlineshops selbst in der Regel der Fall ist, ist der Blick auf den Warenbestand in den Filialen oftmals noch nicht möglich, aber technisch realisierbar, indem Konsumenten beispielsweise einen Code am Regal selbst mit ihrem Smartphone scannen.

Viele Konsumenten legen freiwillig eine Fülle von Informationen über ihre Einkaufsgewohnheiten offen, und einige erwarten im Gegenzug schon fast, dass der Händler ihnen genau sagen kann, wann und wo ein Produkt erhältlich ist und wie man zur nächstgelegenen Filiale kommt oder ein Produkt bestellen kann. Diese Erwartung dürfte vor allem bei Spontankäufen, etwa bei Kleidung und Schuhen, zum Tragen kommen. Gibt es ein Hemd nicht in der richtigen Größe, Form oder Farbe, wird oft einfach anderswo gesucht und gekauft.

Falls zum Beispiel ein Kleidungsstück in einer Filiale nicht verfügbar ist, könnten Konsumenten es direkt vor Ort, durch Scannen eines Codes, bestellen und sich nach Hause liefern lassen, wodurch der Händler seinen Umsatz rettet.

Eine verbindliche Auskunft zur Warenverfügbarkeit in einem ganzen Netzwerk von Vertriebsstätten – bis hinunter zur Palette in einem der Lager, der einzelnen Filiale und deren Regal – ist keine leichte Aufgabe, erst recht nicht in Echtzeit. Auch wenn Customer Analytics zahlreiche Möglichkeiten bietet, Marketing und Vertrieb auf die Kundenbedürfnisse hin anzupassen, stehen viele Unternehmen in ihrem Backoffice vor der immensen Herausforderung, eine zunehmend komplexe Lieferkette managen zu müssen.

Grundsätzlich ist abzuwägen, inwieweit die Aufwendungen, die erforderlich sind, um die Lieferkette, das Distributionsnetzwerk und die Warenversorgung transparent zu machen, durch den zusätzlichen Kundennutzen zu rechtfertigen sind. Neben höheren Umsätzen und zufriedeneren Kunden lohnen sich solche Investitionen aber auch, weil die Kunden nützliche Informationen über ihren Bedarf und ihre Vorlieben mitteilen. So ist eine präzisere Absatz- und Bedarfsplanung möglich, Lieferengpässe und hohe Abschreibungen werden reduziert und im Ergebnis die Profitabilität gesteigert.¹²

¹² Vgl. PwC (2013): Big Data – Bedeutung, Nutzen, Mehrwert, www.pwc.de/de/prozessoptimierung/big-data-so-profitieren-unternehmen-von-der-datenvielfalt.jhtml.

Welche Konsequenzen ergeben sich für Ihr Geschäftsmodell?

Das Backoffice sollte mindestens so schnell sein wie der Kunde

Technische Agilität, also die Anpassungsfähigkeit der eingesetzten Technologien und Systeme, ist nicht nur im Front-End bei der direkten Interaktion mit dem Kunden wichtig. Ein Backoffice, das in Echtzeit auf Bedürfnisse und Erwartungen reagiert, stellt ganz andere Herausforderungen an den Handel. Für viele Unternehmen ist eine massive Aufrüstung bei den Technologien erforderlich, wenn Produkte entlang der Lieferkette permanent verfolgt, gelagert und vorausschauend über ein Filialnetz verteilt werden sollen.

Die Senkung der Retourenkosten steht vor allem in Deutschland hoch oben auf der Agenda vieler Handelsunternehmen. Insbesondere bei Kleidung und Schuhen sind Retourenquoten von rund 50 % keine Seltenheit. Daran wird auch der Wegfall der sogenannten 40-Euro-Klausel durch die neue EU-Verbraucherschutzrichtlinie, der zufolge die Retourenkosten ab Juni 2014 unabhängig vom Warenwert auf die Kunden übertragen werden dürfen, wenig ändern. Da viele Konsumenten im Fall kostenpflichtiger Retouren einfach zu einem anderen Anbieter wechseln oder ihre Produkte im Ladengeschäft kaufen würden,¹³ betonen die großen Anbieter bereits jetzt, dass sie ihre Kunden nicht zur Kasse bitten werden.¹⁴

Umso mehr rechnet es sich also, problematische Kunden und ihr Einkaufsverhalten, online sowie offline, auszuwerten und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Allerdings schließen aktuellen Umfragen zufolge nur rund zwei Drittel der Onlinehändler Kunden vom weiteren Einkauf aus, die durch zu hohe Retourenquoten auffallen.¹⁵

Ein solides Bestandsmanagementsystem macht also nicht nur die Produktverfügbarkeit für den Konsumenten transparent. Es unterstützt darüber hinaus effektive und möglichst fehlerfreie Lieferprozesse und effiziente Distributionsnetzwerke und sorgt dafür, dass alle Produkte, die verkauft werden können, auch in Umsatz münden.

„Gelingt die Investition in neue Technologien, so erfüllt der Händler nicht nur die Erwartungen der Kunden, sondern schafft zugleich auch eine tragfähige Architektur, um Entscheidungen entlang der Lieferkette besser und schneller treffen zu können.“

Marcus Messerschmidt, IT-Technology-Experte bei PwC



¹³ Vgl. PwC (2013): Rückgabegebühr: Weniger Retouren, weniger Kunden?, www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/rueckgabegebuehr-weniger-retouren-weniger-kunden.jhtml.

¹⁴ Vgl. Die Welt (26.01.2014): Online-Händler verzichten auf Retour-Gebühren, www.welt.de/wirtschaft/article124216107/Online-Haendler-verzichten-auf-Retour-Gebuehren.html.

¹⁵ Vgl. Trusted Shops GmbH (2013): Zwei Drittel der Online-Händler schließen ihre Kunden aus, www.pressebox.de/pressemitteilung/trusted-shops-gmbh/Zwei-Drittel-der-Online-Haendler-schliessen-ihre-Kunden-aus/boxid/648685.

5 Ständige Erreichbarkeit der bevorzugten Händler – immer und überall

Da der moderne Konsument immer online ist, müssen auch die Händler auf allen Kanälen rund um die Uhr präsent sein. Dabei geht es um mehr als Ladenöffnungszeiten und eine Website: Der Kunde erwartet die ständige Erreichbarkeit des Händlers oder sogar einen laufenden Austausch – über Social Media, E-Mail, das Callcenter, den Onlineshop und die Filiale.

Die Filiale behält auch in der digitalen Welt ihre Bedeutung. Insbesondere der Erlebniseinkauf in den Innenstädten und den florierenden innerstädtischen Shoppingcentern wird keineswegs an Attraktivität verlieren.

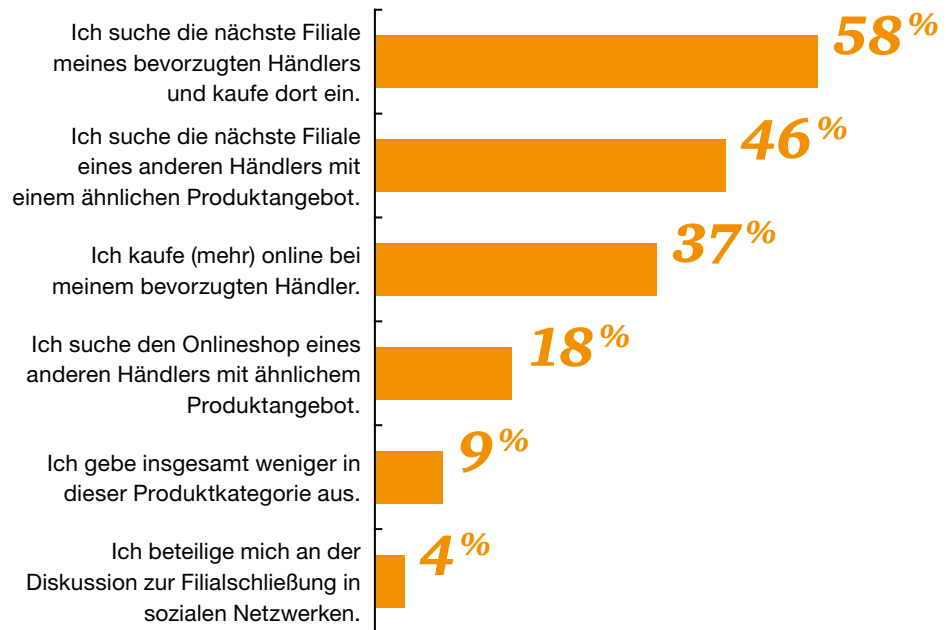
Als wichtigste Gründe für einen Einkauf im Geschäft nennt rund die Hälfte der Onlinekäufer die Möglichkeit, die Ware zu sehen, zu berühren und anzuprobieren, die Gelegenheit zum Spontankauf und die größere Sicherheit beim Einkauf verderblicher Waren. Allerdings wird die Filiale der Zukunft ein anderes Gesicht haben: Fläche und Sortiment werden kleiner. Somit geht auch die im Handel zu beobachtende Flächenexpansion der vergangenen zehn Jahre zurück, da diese zu deutlichen Überkapazitäten und einem erheblichen Rückgang der Flächenproduktivität geführt hat.

Welche Folge hätte aber eine Filialschließung? Rund die Hälfte der deutschen Konsumenten würde sich für den Einkauf in einer anderen Filiale entscheiden: 58% würden ihren Einkauf in die nächste Filiale ihres bevorzugten Händlers verlagern. Der Umsatz verschiebt sich also tendenziell innerhalb einer Handelskette. 46% würden die Filiale eines anderen Händlers mit einem ähnlichen Produktangebot suchen. Nur etwas mehr als ein Drittel der Konsumenten (37%) verlagert seinen Einkauf auf den Onlineshop seines bevorzugten Händlers.

Damit zeigen die Onlinekäufer in Deutschland im internationalen Vergleich eine geringere kanalübergreifende Treue zu ihrem bevorzugten Händler. Der globale Durchschnittskonsument weicht eher auf den Onlineshop seines bevorzugten Händlers (44%) als auf die Filiale eines anderen Händlers (42%) aus. Während für den internationalen Konsumenten der Einkauf beim bevorzugten Händler entscheidend ist, ist dem deutschen Konsumenten der Einkauf in einer Filiale wichtiger. Das liegt zum einen sicherlich an der hohen Filialdichte und der dadurch zumeist komfortablen Versorgungslage in Deutschland. Zum anderen zeigt dieses Ergebnis aber auch, dass die Onlineshops der jeweils bevorzugten Händler für die deutschen Konsumenten heute weniger attraktiv sind als deren Filialen.

Abb. 9 Bei einer Filialschließung bleibt die Mehrheit der Kunden ihrem bevorzugten Händler treu

Was würden Sie tun, wenn Ihr bevorzugter Händler die nächstgelegene Filiale schließt?
n=977



Für Händler in Deutschland bedeutet dies, dass sie weiter daran arbeiten müssen, ihre Marke und ihr Angebot über alle Vertriebskanäle hinweg zu entwickeln und für ihre Kunden attraktiv zu gestalten. Dem Cross-Channel-Handel gehört die Zukunft, und fast alle Händler müssen sowohl online als auch offline nicht nur präsent, sondern auch aktiv sein. Für kleinere Händler ist im Internet nicht zwangsläufig ein eigener Shop notwendig, wenn Marketing und Vertrieb ebenso über einen

Kooperationspartner oder Marktplätze wie Amazon oder eBay erfolgreich betrieben werden können. Das relative Wachstum des E-Commerce-Umsatzes ist dabei vor allem bei Büchern und Medien, Unterhaltungselektronik, Kleidung und Schuhen sowie Spielwaren im Auge zu behalten. Schaffen die Händler es hier, auch die wechselbereiten Kunden im Falle einer möglichen Filialschließung zum Einkauf in ihrem Onlineshop zu motivieren, müssen sie Abwanderung zur Konkurrenz nicht befürchten.

Welche Konsequenzen ergeben sich für Ihr Geschäftsmodell?

Das Portfoliomanagement sollte auch den Onlinehandel berücksichtigen

In Deutschland bleiben Filialen ein wesentlicher Grundpfeiler einer erfolgreichen Handelsstrategie. Filialschließungen, aber auch Filialeröffnungen haben erheblichen Einfluss auf die Konsumenten, die Schlagzeilen in der Presse und die Motivation der Mitarbeiter.

Wenn es um die Entscheidungsparameter geht, die der Schließung oder auch Eröffnung einer Filiale zugrunde liegen, sollten die Händler allerdings ganzheitlicher denken. Während heute Umsatz und demografische Daten entscheidend sind, sollten die Händler künftig ihre Entscheidungen auch auf Onlinedaten stützen. Wenn in einer Region der E-Commerce-Umsatz generell eher gering ist, kann es sinnvoll sein, eine Filiale trotz deren geringer Profitabilität weiter zu betreiben. Ist der E-Commerce-Umsatz hingegen sehr hoch, kann die Eröffnung einer Filiale zu einer Kannibalisierung des digitalen Geschäfts führen. Hat die Filiale hingegen die Funktion eines Showrooms, kann sie das digitale Geschäft maßgeblich fördern. Die verkaufsfördernde Rolle von Showrooms haben reine Onlinehändler wie Zalando, aber auch Versandhändler wie Manufactum oder JAKO-O und Markenhersteller wie Burberry bereits früh erkannt. Sie eröffnen Geschäfte an Premiumstandorten, um einerseits ihr Markenimage über verschiedene Vertriebskanäle hinweg zu fördern und andererseits den Konsumenten die Möglichkeit zu bieten, ihre Produkte aus der Nähe zu betrachten und anzuprobieren.

Einige führende Textilhändler haben die Messung der Profitabilität der individuellen Filiale zugunsten der Betrachtung einer kanalübergreifenden regionalen Profitabilität weiterentwickelt. Neben der Entscheidung über eine Filialeröffnung oder -schließung sollten die Händler auch flexiblere und damit kostengünstigere Optionen wie eine (weitere) Digitalisierung ihrer Filialen oder die Eröffnung von Pop-up-Stores in Erwägung ziehen.

„Viele Händler beschränken ihr Portfoliomanagement immer noch auf nur einen Vertriebskanal. Sie sollten stärker auf eine dynamische Verzahnung von Online- und stationärem Handel abzielen, damit der Kunde optimal bedient werden kann. Hierzu gilt es in einem ersten Schritt umfassende Transparenz durch eine kompakte Kundendatenanalyse zu gewinnen.“

Jan Stüben, Experte für Digital Analytics bei PwC



6 Höhere Qualität von Händler-Apps und mobilen Websites

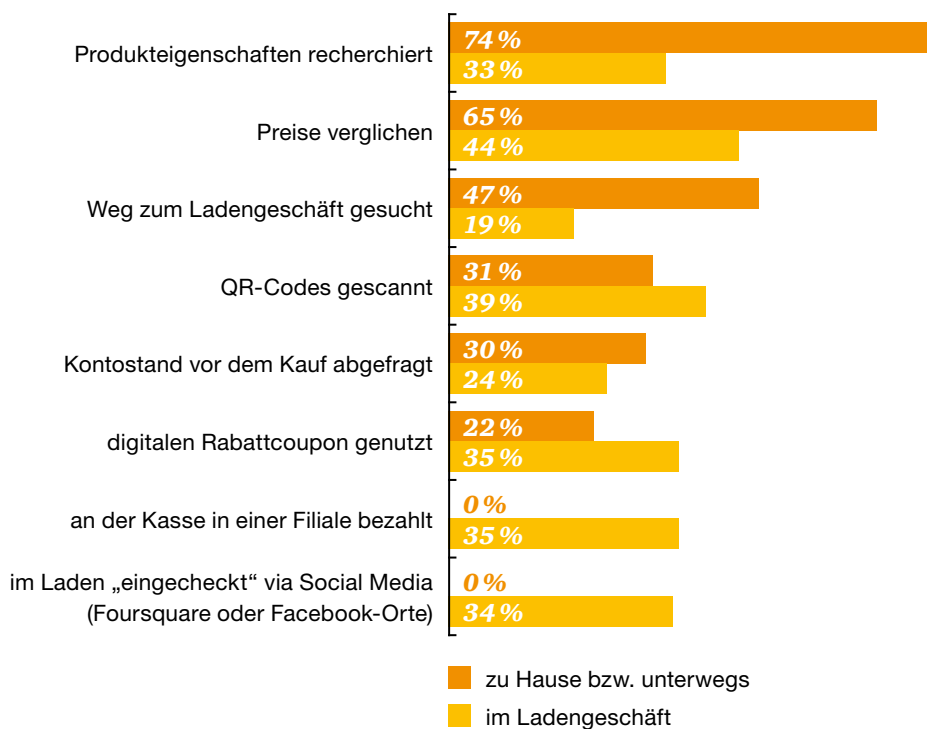
Die deutschen Onlinekäufer shoppen immer häufiger über Smartphone und Tablet: Etwa jeder vierte befragte Konsument nutzt ein Mobilgerät mindestens einmal im Monat für den Onlineeinkauf; 2011 tat dies noch nicht einmal jeder neunte Befragte. Jeder zehnte mobile Shopper kauft heute bereits täglich über eine App oder eine mobile Website ein, international sind es bereits 16 bzw. 17%. Jeder fünfte mobile Shopper nutzt Apps oder mobile Websites zumindest einige Male im Jahr. Sobald ein Onlinekäufer

einmal den Schritt in Richtung mobile Nutzung gemacht hat, wird er die hohe Flexibilität zu schätzen lernen und sich sukzessive zu einem mobilen Kunden entwickeln.

Unsere Befragung zeigt die Breite der bereits gängigen mobilen Nutzungsformen. Die mobilen Nutzer suchen nach Produkten (74%), vergleichen Preise (65%) oder suchen eine Filiale (47%) – ohne ein einziges Mal ein Geschäft zu betreten.

Abb. 10 Onlinekäufer nutzen ihr Smartphone, um Preise zu vergleichen und Produkteigenschaften zu recherchieren

Welche der folgenden Aktivitäten haben Sie bereits mit Ihrem Smartphone durchgeführt?
n=391

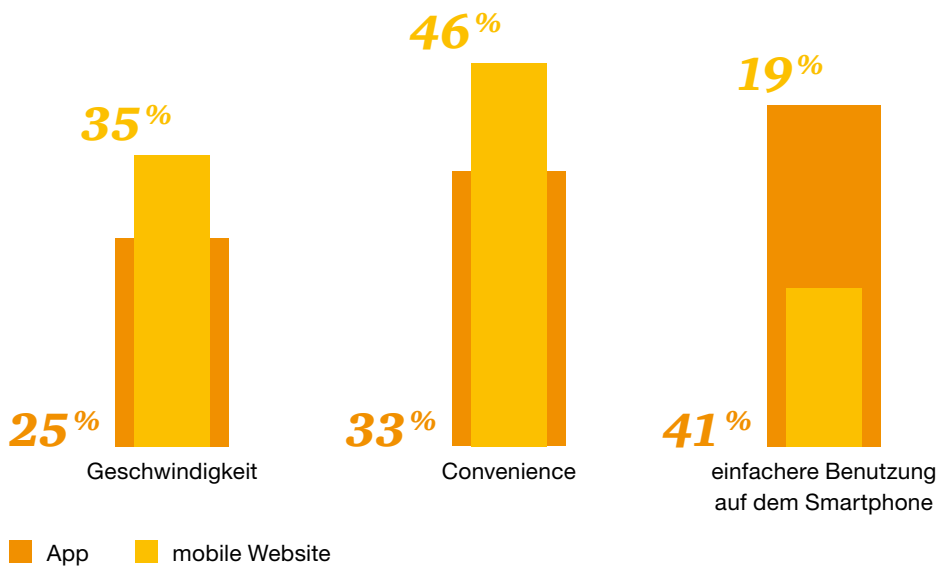


Da die Händler aktuell die Entwicklung von Apps stark forcieren, stellt sich die Frage, ob eine Investition in die Optimierung der mobilen Websites nicht einen höheren Nutzen für die Kunden und damit für den Umsatz des Unternehmens hätte. Eine eindeutige Präferenz zur Nutzung von Apps gibt es bislang weder unter den deutschen noch unter den internationalen mobilen Käufern. Während mobile Websites im Vergleich zu Apps aus Nutzersicht bei den Kriterien Geschwindigkeit (35% gegenüber 25%) und Bedienfreundlichkeit (46% gegenüber 33%) eindeutig besser abschneiden, sind Apps die klaren Sieger in puncto Einfachheit der Nutzung auf dem Smartphone (41% gegenüber 19%).

Apps haben strukturelle Nachteile gegenüber einem mobilen Web-auftritt. Für einen mobilen Käufer ist es grundsätzlich deutlich bequemer, zunächst die Produktbewertungen auf der Website eines Drittanbieters zu lesen und anschließend auf die mobile Seite eines Händlers zu wechseln, als mehrere Apps nacheinander öffnen zu müssen. Wenn die App dem Kunden allerdings ein individualisiertes, intuitives und unmittelbares Einkaufserlebnis bietet – sei es, dass sie mehr Bonuspunkte über die App erhalten, sei es, dass die App sie direkt zur nächsten Filiale führt – werden sich vermutlich mehr mobile Käufer für die App des Händlers entscheiden.

Abb. 11 Apps und mobile Websites haben für die Konsumenten unterschiedliche Vorzüge

Weshalb bevorzugen Sie entweder eine App oder eine mobile Website?
 n=323 (App), 308 (Mobile Website)



Welche Konsequenzen hat dies für Ihr Geschäftsmodell?

Bessere Apps und mobile Websites fördern das Einkaufserlebnis

Die Unternehmen müssen sowohl ihre Apps als auch ihre mobilen Websites kontinuierlich weiterentwickeln, weil diese Plattformen jeweils andere Käuferzielgruppen ansprechen. Treue Kunden nutzen eher die App eines Händlers, da sie an den Inhalten, individuellen Angeboten und Treuepunkten interessiert sind. Gelegenheitskäufer nutzen eher die mobile Website, weil sie schneller und bequemer auffindbar und nutzbar ist.

Voraussetzung ist allerdings, dass die mobile Website für das jeweilige mobile Endgerät optimiert ist: Die Größe passt sich dem jeweiligen Bildschirm an, die Abbildungen sind vollständig zu sehen, Einkaufs- und Bezahlverfahren sind übersichtlich und einfach strukturiert und der Einkauf ist schnell und unkompliziert möglich. Die mobile Website ist daher besonders wichtig für die Gewinnung von neuen Kunden oder Gelegenheitskäufern, eine App hingegen ist eher ein Instrument der Kundenbindung.

„Die Priorität liegt auf der Optimierung der Websites für mobile Endgeräte. Allerdings müssen auch die Apps so gestaltet sein, dass sie für loyale Kunden einen Zusatznutzen bieten. Denn nur so macht es den Konsumenten Spaß, über ihre mobilen Endgeräte einzukaufen.“

Raphael Heiner, Experte für Mobile Solutions bei PwC



7 Echte Interaktion in sozialen Netzwerken

Da soziale Medien in Deutschland ein wichtiger Baustein des sozialen Austauschs geworden sind, erwarten die Konsumenten auch von ihren bevorzugten Händlern Aktivitäten in sozialen Netzwerken. Diese Erwartungshaltung birgt für die Händler mehr Chancen, als sie aktuell wahrnehmen. Soziale Medien bieten Unternehmen eine Plattform, auf der sie für ihre langjährigen, vor allem aber auch für ihre potenziellen Kunden relevante und vernetzte Inhalte bereitstellen können. 40 % der deutschen Onlinekäufer haben über soziale Medien Marken entdeckt, die sie bislang nicht kannten oder für die sie ein besonderes Interesse entwickelt haben.

Die Markenhersteller haben die Potenziale von Social Media klar erkannt und nutzen diese vor allem für einen Austausch mit ihren Konsumenten zu Themen- und Erlebniswelten – unabhängig von konkreten Produkten oder Dienstleistungen. Ob Extremsport, Modetrends oder Styling, es gibt zahlreiche Beispiele für Markenhersteller, die ihre Marke in sozialen Medien mit einer Erlebniswelt verbinden, um so ihre Produkte

indirekt zu vermarkten. Auch Händler können Social Media nutzen, um ihrem Markenimage frische Impulse zu geben und die Wahrnehmung vor allem in den jüngeren Konsumentengruppen zu stärken. Darüber hinaus können sowohl Hersteller als auch Händler über soziale Netzwerke Crowdsourcing betreiben und auf diesem Wege Produktverbesserungen oder sogar Innovationen vorbereiten, die sich eng an den Konsumpräferenzen und aktuellen Trends orientieren.

Unsere Studie verdeutlicht, wie wichtig die sozialen Medien inzwischen auch für die deutschen Konsumenten geworden sind. Von mehr als tausend befragten Onlinekäufern folgen 40 % ihren bevorzugten Marken oder Händlern in sozialen Netzwerken. Im Jahr 2012 waren es nur 15 %. Ein Drittel der deutschen Onlinekäufer tauscht sich über soziale Medien mit dem bevorzugten Markenhersteller oder Händler aus und 37 % geben aktiv Feedback zu den Produkten oder der Marke selbst.

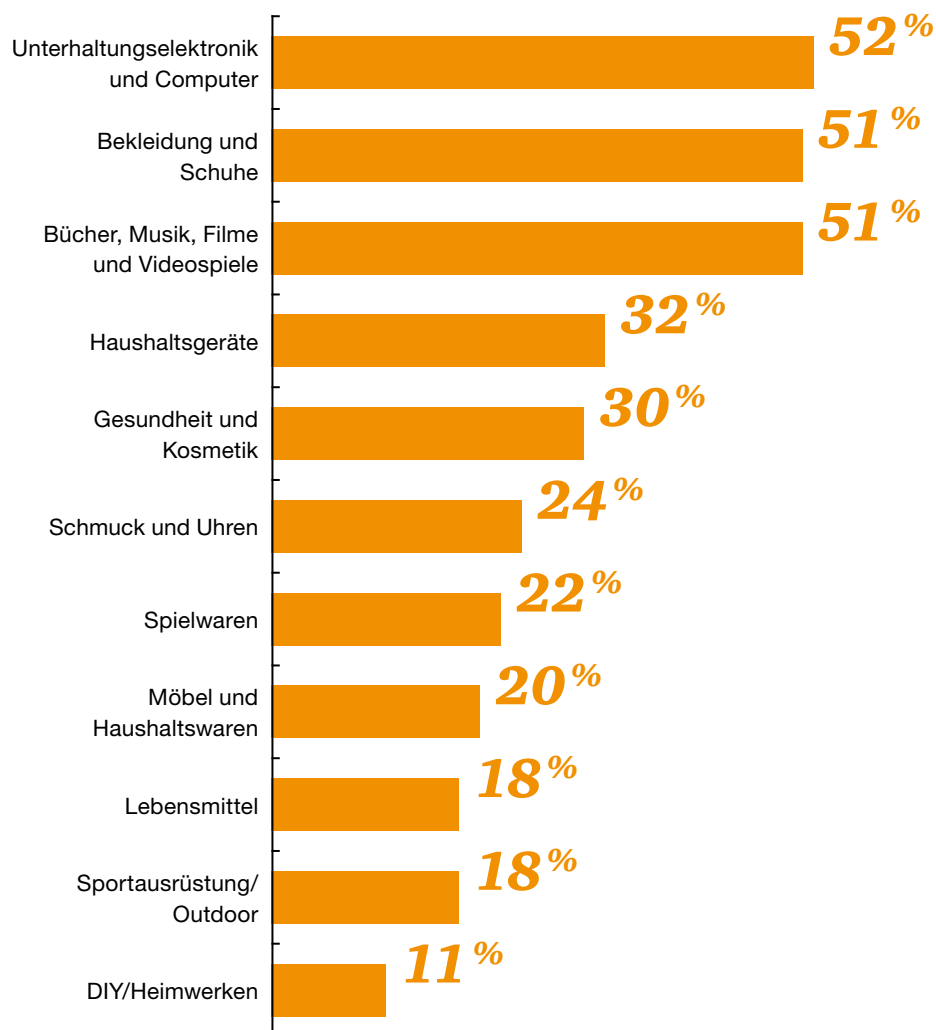
Die weltweiten Zahlen liegen noch deutlich darüber und zeigen das enorme Potenzial von Social Media: 59 % folgen ihren bevorzugten Marken oder Händlern, 51 % tauschen sich aus und 56 % geben Feedback. Weltweit kauft sogar fast die Hälfte der Onlinekäufer (48 %) direkt über eine Social-Media-Seite ein, in Deutschland tut dies immerhin fast ein Drittel (31 %). Im Jahr 2012 waren es gerade einmal 12 % der Onlinekäufer weltweit und 5 % in Deutschland.

Allerdings geht es in den sozialen Medien nur in zweiter Linie um die tatsächliche Kauftransaktion. Die steigende Nutzung dieser Netzwerke zeigt vor allem, dass die Konsumenten sich austauschen, sich beteiligen und sogar Einfluss auf die Unternehmen nehmen wollen. 15% der Onlinekäufer besuchen eine Social-Media-Seite, um gute oder schlechte Erfahrungen mit einem Unternehmen weiterzugeben. Damit hat sich Zahl der aktiven Feedbackgeber seit 2012 nahezu verdoppelt. Auch wenn die meisten Händler bereits in sozialen Medien präsent sind, zeigen die Befragungsergebnisse, dass eine reine Präsenz auf Facebook, Twitter oder YouTube nicht ausreicht, um die Erwartungen der Konsumenten zu erfüllen. Die Unternehmen sollten sich nicht auf diese Mindestaktivitäten beschränken, sondern vielmehr ihre Investitionen in Social Media als einen Schritt hin zu einem echten Austausch mit den Konsumenten verstehen.

Abb. 12 „Unterhaltungselektronik und Computer“ ist die führende Produktkategorie in sozialen Netzwerken

Haben Sie schon einmal Produkte aus einer der folgenden Kategorien in sozialen Netzwerken gesucht oder gekauft?

n=479



Welche Konsequenzen ergeben sich für Ihr Geschäftsmodell?

Händler müssen ihr Engagement in sozialen Netzwerken interaktiver gestalten

Viele Händler sind in den sozialen Medien noch zu wenig aktiv, um die Vorteile dieser Medien auch nur annähernd für die Entwicklung ihres Geschäfts nutzen zu können.¹⁶ Die typische Social-Media-Strategie entspricht im Wesentlichen einer klassischen Marketingstrategie: Die Unternehmen nutzen diese Kanäle, um über neue Produkte zu informieren, Werbung oder Coupons zu platzieren, Daten über den Erfolg der Produkteinführung zu sammeln und die Kommentare von Käufern zu sichten.

Die Händler sollten zunächst die Kommentare der Konsumenten zu ihrem oder zu vergleichbaren Unternehmen und Produkten analysieren, Teile dieser Kommentare in aussagefähige Daten verwandeln und diese Daten dann gezielt für ihren Innovations- und Produktentwicklungsprozess nutzen. Anschließend sollten sie über soziale Netzwerke ihre Produktideen in Umfragen oder Ideenwettbewerben von den Konsumenten bewerten lassen und erst dann die neuen Produkte über Social-Media-Kanäle kommunizieren.

Für einen interaktiven Austausch mit den Konsumenten sollte die Social-Media-Planung eines Händlers die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Die Social-Media-Aktivitäten müssen vollständig der Marke dienen – und zwar mit Investitionen, zu denen sich die Geschäftsleitung ohne Einschränkungen bekennt.
- Die Social-Media-Aktivitäten müssen zentral organisiert werden.
- Die für Social Media verantwortlichen Mitarbeiter müssen klar benannt und durch Trainings unterstützt werden.
- Das Unternehmen muss entscheiden, wie und in welchem Umfang es mit positiven und negativen Kommentaren umgehen will. Einige Händler lagern nicht nur das Social-Media-Monitoring, sondern auch die Kommunikation an sich an externe Dienstleister aus.

„Der aktive Austausch in sozialen Netzwerken ist im Multi-Channel-Handel kein Nice-to-Have, sondern eine zwingende Voraussetzung für die Kundenbindung. Social Media ist nicht nur ein Kanal für Digital Natives. Wichtig ist, den Konsumenten in sozialen Netzwerken einen klaren Mehrwert zu bieten. Dazu müssen die Händler aktives Social Listening betreiben und ihre Social-Media-Aktivitäten auf den Customer Journey abstimmen.“

Dr. Stephanie Rumpff, Social-Media-Expertin bei PwC



¹⁶ Vgl. hier und im Folgenden PwC (2012): Bereit für Social Media?, <http://www.pwc.de/de/corporate-governance/ziellosigkeit-bringt-unternehmen-um-viele-fruechte-ihres-social-media-engagements.jhtml>.

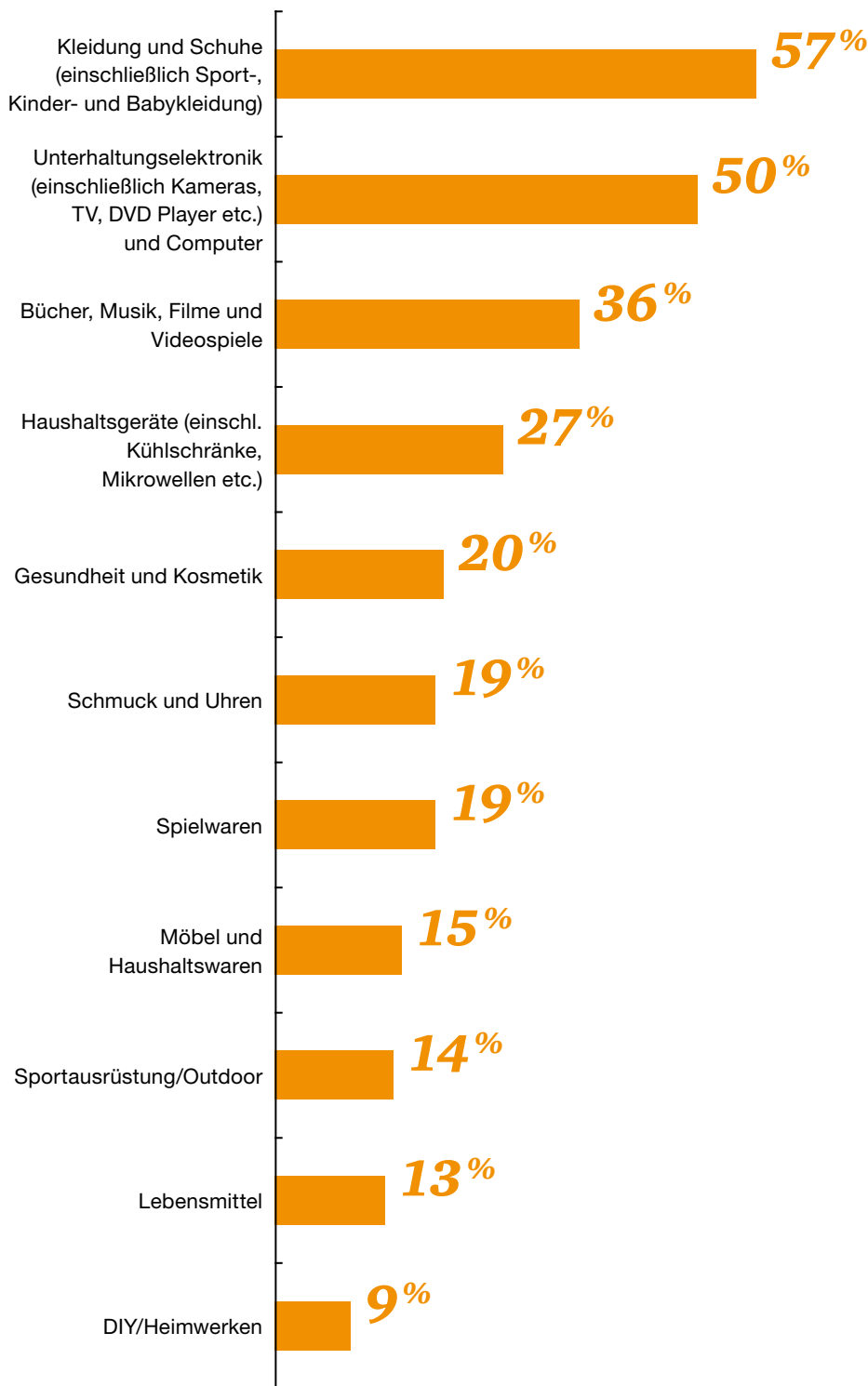
8 Im Onlinehandel gibt es keinen Unterschied zwischen Markenherstellern und Händlern

Die Konsumenten unterscheiden bei ihren Onlinekäufen nicht (mehr) zwischen Händlern und Herstellern. Während im Jahr 2012 noch rund zwei Drittel (67%) der deutschen Onlinekäufer noch nie direkt im Onlineshop eines Markenherstellers eingekauft hat, trifft dies inzwischen nur noch auf knapp jeden Vierten (24%) zu.

Die Gründe für den Direkteinkauf beim Hersteller sind vielfältig: Nahezu die Hälfte der Befragten (47%) nennt günstigere Preise, gefolgt von einer größeren Produktauswahl (33%) und einer besseren Warenverfügbarkeit (31%). Die Händler sollten zudem aufmerksam die Konsumentengruppe betrachten, die aus Markentreue direkt bei den Markenherstellern kauft: 14% der Befragten gaben an, dass sie nur die eine Marke brauchten, und 10%, dass sie aus Markentreue beim Hersteller kaufen. Wenn es einem Markenhersteller gelingt – und es gelingt einigen –, einen exzellenten Onlineshop aufzusetzen, haben die Händler das Risiko, in der Konsumentenpräferenz dauerhaft auf den zweiten Platz verwiesen zu werden. Dies zeigen insbesondere namhafte Marken in der Bekleidungsindustrie, die sich zunehmend den direkten Verkauf über eine eigene Website oder durch eigene Filialen zunutze machen.

Abb. 13 Onlinekäufer neigen zunehmend dazu, die Händler zu umgehen

Haben Sie in den folgenden Produktkategorien bereits direkt von einem Hersteller im Internet gekauft?
n = 765



Welche Konsequenzen ergeben sich für Ihr Geschäftsmodell?

Eine enge Zusammenarbeit mit Markenerstellern ist für die Händler unerlässlich

Dem Ausbau des Direct-to-Consumer-Geschäfts der Hersteller begegnen die Händler mit zwei strategischen Optionen: Zum einen entwickeln sie ihr Handelsgeschäft kontinuierlich weiter, zum anderen kooperieren sie aber auch eng mit den Herstellern beim Austausch von Konsumentendaten und im Category-Management.

Unsere Studie zeigt, dass eine enge Kooperation in einigen Produktkategorien sehr erfolgreich sein kann. Mehr als die Hälfte (57%) der deutschen Onlinekäufer kauft Kleidung und Schuhe auch direkt vom Hersteller. Da Retouren, Saisonware und Lagerbestände in dieser Produktkategorie für die Händler die größten Herausforderungen darstellen, könnten sie durch eine enge Zusammenarbeit mit den Herstellern im Logistikprozess ihre Risiken deutlich verringern. Zudem haben die Hersteller nicht grundsätzlich einen Vorteil durch die Umgehung der etablierten Vertriebskanäle des Handels, da der Aufbau eines direkten Vertriebskanals zum Kunden mit erheblichen Investitionen verbunden ist. Insbesondere bei der Expansion in neue Märkte im Ausland ist der Vertrieb über etablierte Händler im jeweiligen Land in der Regel mit geringeren Investitionen verbunden als die Direktvermarktung über einen eigenen Onlineshop, da die Direktvermarktung auch den Aufbau einer eigenen Lager- und Logistikinfrastruktur erforderlich macht.

„Die technologischen Möglichkeiten des Internets erlauben es Markenherstellern internationale Wachstumspläne in nie gekannter Geschwindigkeit umzusetzen. Dadurch entstehen neue Markt- und Wettbewerbsstrukturen – mit neuen Chancen, aber auch mit höherer Wettbewerbsintensität. Es werden sich attraktive Gelegenheiten zu Übernahmen bieten. Strategische Positionierung und Zukunftsfähigkeit dieser Geschäftsmodelle sollten vor einer Akquisition aber sorgfältig analysiert werden.“

Dr. Christian Wulff, Experte für Transaktionen und strategische Analysen bei PwC



D Fazit

Der Handel in Deutschland ist zunehmend durch einen intensiven Wettbewerb um die Gunst der Kunden gekennzeichnet, in dem auch globale Handelsunternehmen und Konsumgüterhersteller über das Internet eine immer stärkere Anziehungskraft ausüben. Die Menschen nutzen vielfältige Wege, um ihre Konsumbedürfnisse zu befriedigen. Ständig bessere Möglichkeiten und Technologien, sich über Produkte und Händler zu informieren, bequem einzukaufen oder sich Produkte liefern zu lassen, lassen die Erwartungen der Kunden an die Händler steigen. Wer diesen Erwartungen nicht gerecht werden kann und das Zusammenspiel von Onlinehandel und dem stationären Geschäft unterschätzt, gefährdet die eigene Wettbewerbsposition.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass technisch leistungsfähige Optionen für ein kundenorientiertes Multi-Channel-Shopping gute Voraussetzungen darstellen, um im Sinne des Total Retail – dem ganzheitlichen Einzelhandel – die eigene Marktstellung zu sichern und auszubauen. Sowohl im Handel als auch bei den Herstellern gibt es bereits Beispiele, die die Richtung hin zum Erfolg aufzeigen.

In Zukunft wird es insbesondere darum gehen, mehr in den Dialog mit den Kunden zu treten und ihre Bedürfnisse noch genauer zu erfassen. Unsere jährliche Multi-Channel-Studie liefert nützliche Einblicke, wie viele Online-shopper in welchen Produktkategorien über welche Kanäle einkaufen, und zeigt damit das Umsatzpotenzial für Händler auf, das in kanalübergreifenden Einkaufsmöglichkeiten liegt. Den Bedürfnissen und Erwartungen können die Unternehmen mit einer kundenorientierten Cross-Channel-Strategie begegnen, die ein flexibles Management von Waren und Logistik entlang der Lieferkette beinhaltet. Für die Händler und Konsumgüterhersteller kommt es also darauf an, hier jeweils den für sie und ihre Kundengruppen passenden Weg zu finden und das eigene Markenversprechen konsistent zu kommunizieren und konsequent umzusetzen.

E Anhang

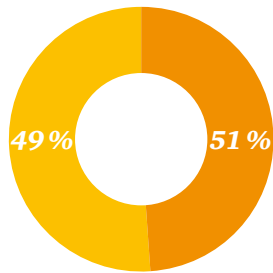
Anlage und Stichprobe der Studie

PwC hat im Rahmen des jährlichen „PwC Global Multichannel Survey“ im Juli und August 2013 insgesamt 15.080 Online-Interviews in 15 Ländern durchgeführt, um das Einkaufsverhalten der Konsumenten und die Nutzung der verschiedenen Einkaufskanäle besser zu verstehen und vergleichen zu können.

In Deutschland wurden 1.005 Konsumenten befragt, die repräsentativ auf Basis des nationalen Internetnutzer-Profiles anhand der unten genannten Merkmale und ihrer Ausprägungen ausgewählt wurden.

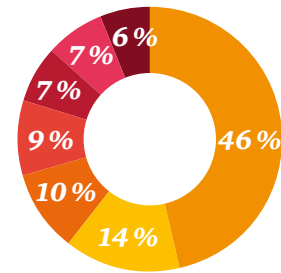
Abb. 14 Demografisches Profil der Studienteilnehmer in Deutschland

Geschlecht



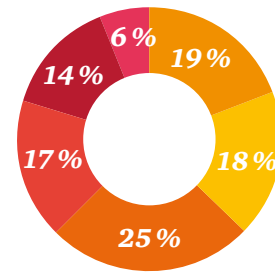
■ männlich
■ weiblich

Beschäftigungsverhältnis



■ Angestellt in Vollzeit
■ Angestellt in Teilzeit
■ Schüler/Student
■ Selbstständig
■ Hausfrau/-mann
■ Arbeitssuchend
■ Pension/Rente

Alter



■ 18-24
■ 25-34
■ 35-44
■ 45-54
■ 55-64
■ 65+

F Begleitung Ihrer digitalen Transformation

Customer Insights – das Konsumverhalten Ihrer (Online-)Kunden

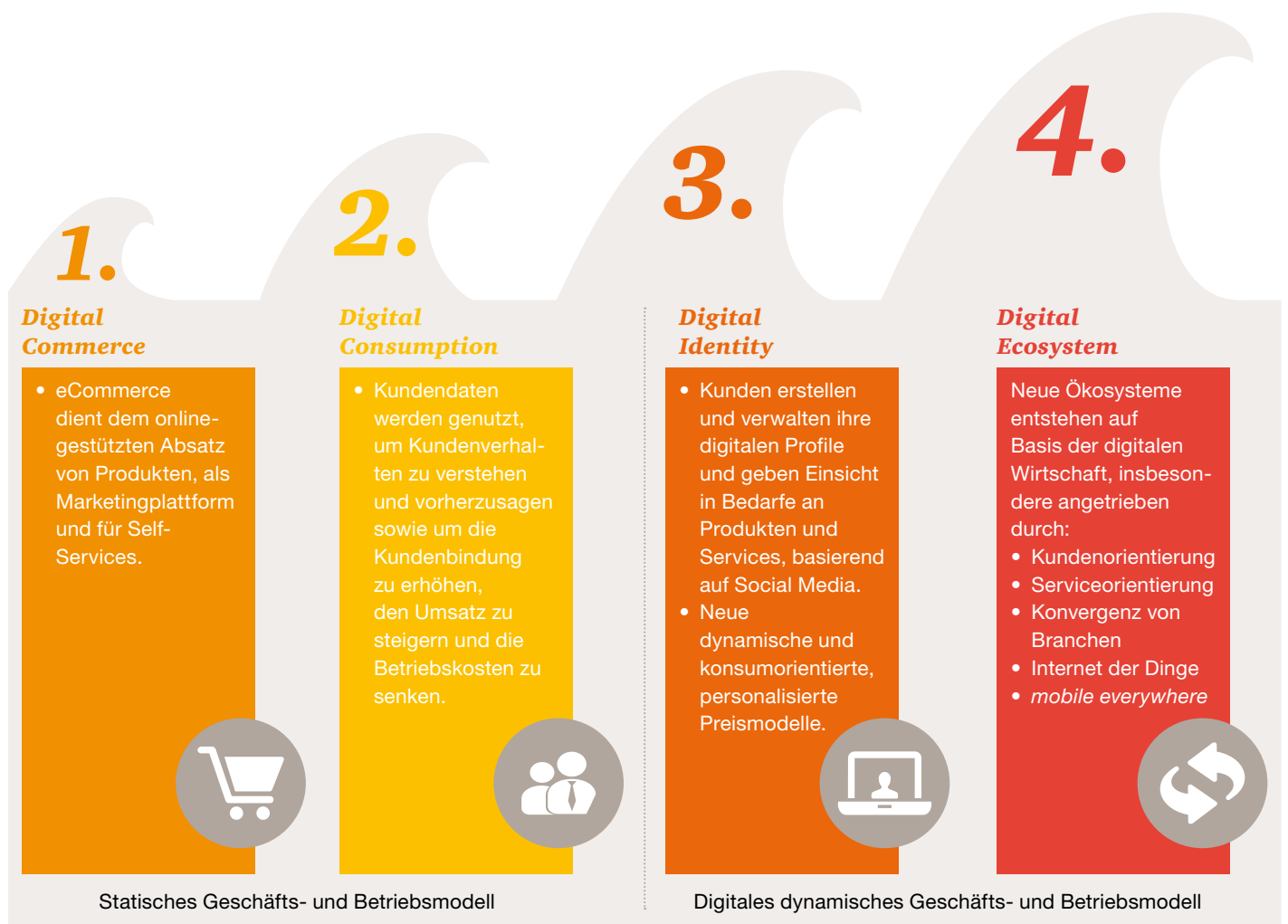
Die erfolgreichen zukünftigen Geschäftsmodelle werden vor allem kundenorientiert sein. Für die Unternehmen – Händler wie auch Hersteller – bedeutet dies, dass sie ihre Kunden genau kennen müssen, um auf deren Bedürfnisse reagieren oder diese sogar antizipieren zu können. Wir erstellen Ihnen auf Wunsch gern individuelle Auswertungen zu konkreten Fragestellungen und geben Ihnen auf Ihren Bedarf zugeschnittene Handlungsempfehlungen. Unsere umfangreiche Datenbank sowie grafische Auswertungen mit Informationen zum Konsumverhalten von Onlinekäufern bieten Ihnen folgende Möglichkeiten:

- Produktkategorie-spezifische Auswertungen und Analysen, zum Beispiel Customer Journeys
- Segmentspezifische Analysen von Zielgruppen anhand demografischer Kriterien wie Alter, Beruf, Einkommen, Geschlecht und Region
- Auswertungen für 15 Länder (mit jeweils über 1.000 repräsentativ durch ein „Research Now“-Panel- oder Internetnutzerprofil befragte Konsumenten): Brasilien, China/Hongkong, Deutschland, Frankreich, Indien, Italien, Kanada, Mittlerer Osten, Niederlande, Russland, Schweiz, Südafrika, Türkei, Großbritannien, USA

Unterstützung in allen Phasen und Dimensionen der digitalen Transformation

Wir verstehen die digitale Transformation als einen grundlegenden Wandel der Unternehmenswelt im Zuge der Etablierung neuer Technologien, der mit der sukzessiven Entwicklung digitaler, dynamischer und damit nachhaltig wettbewerbsfähiger Geschäfts- und Betriebsmodelle einhergeht.

Abb. 15 Die Digitale Transformation – vom E-Commerce bis hin zum digitalen Ökosystem



Um Wachstumspotenziale optimal nutzen zu können, ist eine ganzheitliche Betrachtung und Verbesserung des Geschäftsmodells erforderlich. Nicht selten hilft dabei der „Blick von außen“ –

durch einen Partner, der die Branche, Best Practices, zielführende Methoden und nützliche Werkzeuge umfassend kennt und so den Transformationsprozess wirksam begleiten kann.

Abb. 16 Zentrale Dimensionen und Fragestellungen bei der Digitalen Transformation

Der PwC Transformationsprozess

		Bewertung und Strategie	Design	Konstruktion	Implementierung	Betrieb und Optimierung
Dimensionen der Transformation	Digitale Geschäftsmodelle	Welche Chancen bietet die digitale Welt für die Unternehmensstrategie? Welche Auswirkungen haben aktuelle Entwicklungen auf das (zukünftige) Geschäftsmodell?				
	Kundenangang	Wie kann die Kundenbeziehung durch technische Neuerungen verbessert werden? Wie wird mit den Kunden über verschiedene Kanäle interagiert?				
	Prozesse	Wie können bestehende Prozesse durch Digitalisierung gestützt und optimiert werden? Welche neuen Wertschöpfungsketten ergeben sich?				
	Compliance, Recht, Risiken und Sicherheit	Wie wird sichergestellt, dass die digitalen Projekte und Prozesse den gesetzlichen Ansprüchen genügen? Wie werden Compliance und IT-Sicherheit zukünftig gewährleistet?				
	Menschen und Kultur	Wie wird der Wissensaustausch und die Zusammenarbeit in und über die Grenzen der Organisation hinaus ermöglicht? Welchen Anspruch haben neue Generationen?				

Weitere Informationen finden Sie hier:
www.pwc.de/de/digitale-transformation/index.jhtml



Ihre Ansprechpartner

Gerd Bovensiepen

Retail & Consumer
Deutschland und Europa
Tel.: +49 211 981-2939
g.bovensiepen@de.pwc.com

Dr. Stephanie Rumpff

Retail & Consumer
Deutschland und Europa
Tel: +49 211 981-2118
stephanie.rumpff@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich 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: Erfahrung, 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. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Competence Center Retail & Consumer

Unsere Branchenspezialisten bieten Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory) für nationale und internationale Handels- und Konsumgüterunternehmen an. Mit Teams in über 50 Ländern unterstützen wir Sie insbesondere bei Ihrer Entwicklung zu einem digitalen Unternehmen, der Erschließung neuer Absatzmärkte, der Umsetzung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie, der Optimierung Ihrer Prozesse, der Implementierung von Compliance-Programmen, der Planung von direkten und indirekten Steuern und natürlich bei der Jahresabschlussprüfung.

Publikationen

Weitere Publikationen und Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Handel und Konsumgüter von PwC finden Sie unter folgendem Link. Dort können Sie auch unseren kostenlosen Newsletter *Retail & Consumer Newsflash* bestellen:
<http://www.pwc.de/de/publikationen/publikationen-handel-konsumgueter.jhtml>



