

MÖBELHANDEL 2.0: DIE ZUKUNFT IST DIGITAL

Smart Digital Furniture Stores

Capgemini  invent

INHALT



Einleitung	03
Wie entwickeln sich Kundenerwartungen an den Einkauf im Möbelhandel?	04
Wie stellt sich der Kunde den idealen Einkauf im stationären Möbelgeschäft vor?	08
Welche Chancen und Herausforderungen bringen veränderte Prozesse im Smart Digital Store mit sich?	10
Wie können Möbelhändler ihre Organisationsstrukturen fit für den Smart Digital Store machen?	17
Welche Anforderungen ergeben sich für wettbewerbsfähige IT-Organisationen?	19
Wie sollten Händler den kulturellen Wandel als Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg einleiten?	22
Zusammenfassung	26

EINLEITUNG

Die zunehmenden Möglichkeiten, Produkte oder Dienstleistungen online zu kaufen, haben das Einkaufsverhalten von Verbrauchern stark verändert und verschiedene Branchen bereits richtungsweisend beeinflusst. So bevorzugen bereits fast zwei Drittel der Verbraucher, Produkte wie Bücher, Musik oder Videospiele online zu kaufen.¹

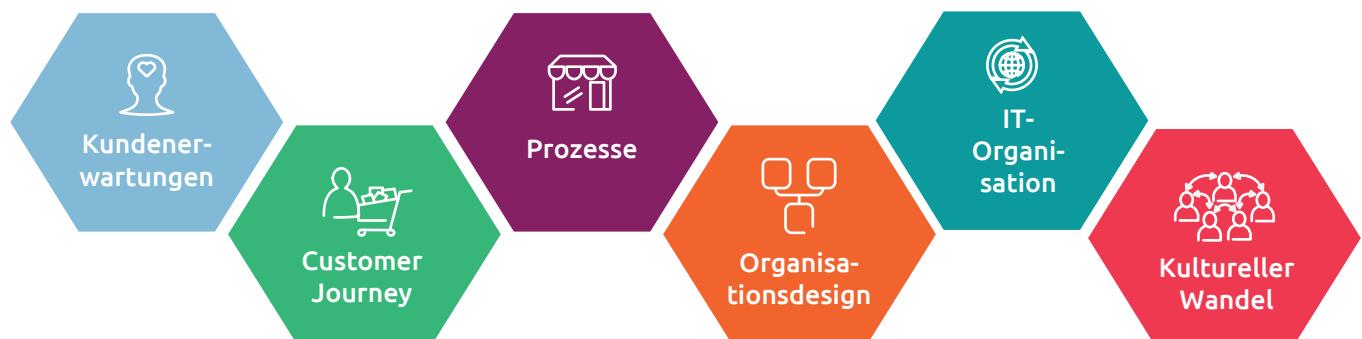
Im Möbelhandel spielt der stationäre Handel nach wie vor eine wichtige Rolle, jedoch verzeichnet der Online-Möbelhandel ein starkes Wachstum und gewinnt zunehmend an Bedeutung für Kunden.² Ist hier eine ähnliche Entwicklung wie in der Medienbranche zu erwarten?

Um die Kundenpräferenzen dem Status quo der Digitalisierung in der Möbelbranche gegenüberzustellen, hat Capgemini Invent eine exklusive Konsu-

mentenstudie mit 1041 Teilnehmern durchgeführt. Der Fokus lag dabei auf der Untersuchung von Kaufpräferenzen, Erwartungen an den modernen Möbelhandel als auch der Offenheit gegenüber Digitalisierungsaktivitäten innerhalb der Möbelbranche. Die Studie belegt die Signifikanz des stationären Handels, weist aber zugleich vielfältige Handlungspotenziale im Bereich der Digitalisierung für Möbelhändler auf.

In diesem Point-of-View zeigen wir basierend auf der durchgeführten Kundenumfrage, welche Erwartungen Kunden hinsichtlich des Einkaufserlebnisses in dem Möbelgeschäft der Zukunft haben. Erfahren Sie ebenfalls, wie eine mit digitalen Tools angereicherte Customer Journey aussehen kann und welche Initiativen von Möbelhändlern bereits erfolgreich

umgesetzt werden. Außerdem stellen wir Chancen und Herausforderungen für die Integration digitaler Tools für interne Prozesse, die Organisationsstruktur und die IT-Organisation vor und zeigen auf, wie die Mitarbeiter auf dem Weg zu einem Smart Digital Store optimal mitgenommen werden können.





WIE ENTWICKELN SICH KUNDENERWARTUNGEN AN DEN EINKAUF IM MÖBELHANDEL?

Relevanz & Rolle des Möbelgeschäfts in der Ära E-Commerce

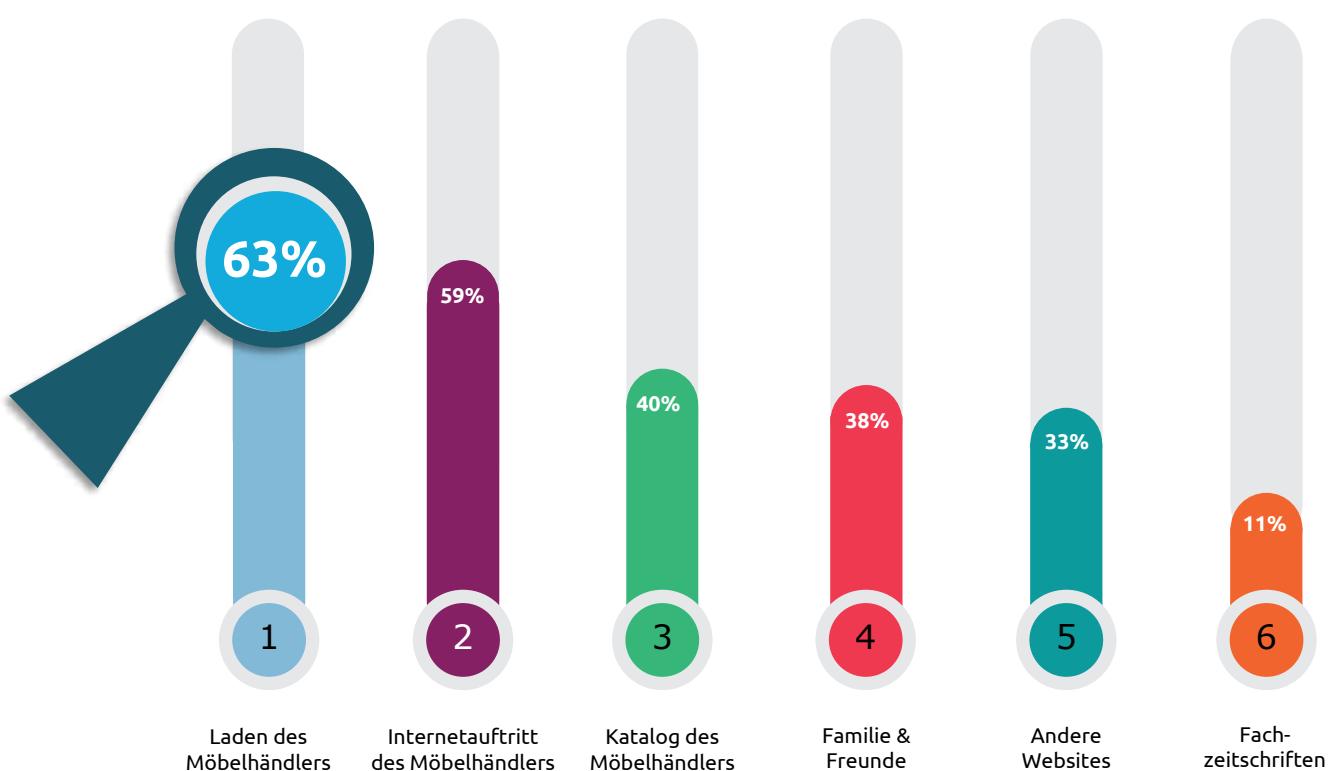
Der stationäre Handel bleibt auch im Digitalzeitalter nach wie vor ein relevanter Vertriebskanal beim Möbelkauf. So gaben 59 % der befragten Personen an, dass sie Möbel lieber im Geschäft kaufen. Bei genauerer Untersuchung des Kaufverhaltens wird jedoch deutlich, dass sich viele Kunden nicht nur auf einen Kaufkanal stützen, sondern vielmehr verschiedene Kanäle kombinieren. Nur 19 % der von uns befragten Personen geben an, Möbel ausschließlich im Geschäft zu kaufen, während ca.

10 % der Befragungsteilnehmer exklusiv den Online-Kanal verwenden. Für etwa die Hälfte der Befragten hängt die Entscheidung dabei von der Art des Produktes ab. So ist der Online-Kanal der komfortable Weg zum Einkaufen von Wohnaccessoires wie Lampen, Kissen oder Kerzen, während größere Anschaffungen wie Betten oder Schränke im Geschäft vor dem Kauf noch angeschaut und auf die Eignung für die eigenen vier Wände hin bewertet werden.

Die Verknüpfung der verschiedenen Verkaufskanäle bietet sich an, um einerseits dem Kunden eine möglichst nahtlose

Einkaufserfahrung zu ermöglichen und andererseits als Händler Geschäftspotenziale durch die ganzheitliche Betreuung des Kaufprozesses des Kunden zu erschließen. Unterstrichen wird dieses Erfordernis durch die grundsätzliche Erwartung von rund zwei Dritteln der Befragten, dass Möbelhändler einen Onlineshop anbieten. Die Kundenerwartungen unterscheiden sich allerdings in den einzelnen Phasen und Prozessen des Möbelkaufs, die im Folgenden diskutiert werden.

Abb. 1: Relevante Informations- und Angebotsquellen von Möbelhändlern und Produkten





Inspirierende Kanäle zur Recherche und Auswahl eines Möbelhändlers

63 % der befragten Konsumenten geben für die Informations- und Angebotssuche von Möbelhändlern und Produkten den stationären Handel als präferierten Kanal an. Selbst für Kunden, die sich als Online-Käufer bezeichnen, ist der klassische Handel immer noch die maßgebende Quelle, um sich vor der Kaufentscheidung inspirieren zu lassen. So sind Multimedia-Bildschirme, virtuelle Möbelkonfiguratoren und die Vorstellung der Raumgestaltung durch Augmented-Reality-Technologien digitale Anwendungen in der Filiale, die der Inspiration und Informationsbeschaffung dienen.

Nichtdestotrotz, der Internetauftritt des Möbelhändlers hat eine ernstzunehmende Relevanz für die Recherche.

Die tatsächliche Entscheidung für einen Möbelhändler ist bei den meisten Kunden am stärksten von der vorherigen Käuferfahrung (von 61 % der Befragten genannt), der persönlichen Empfehlung durch Familie oder Freunde (38 %) sowie der spontanen Entdeckung während des Einkaufs (35 %) abhängig. Ein inspirierender Internetauftritt und Social-Media-Aktivitäten gehören bei den befragten Kunden zu den weniger relevanten Entscheidungskriterien.

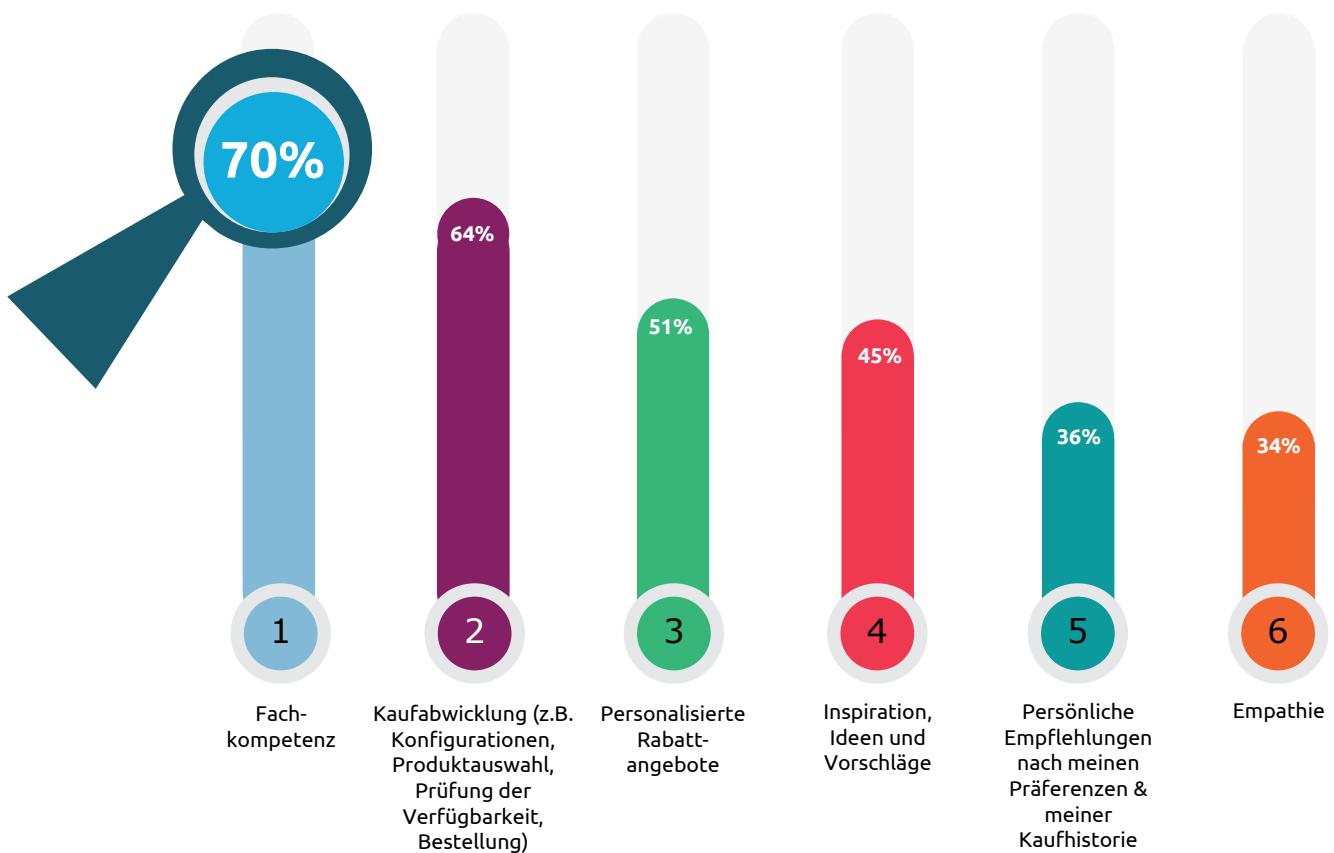
Die klassische Mundpropaganda („Word of Mouth“) spielt nach Ansicht unserer

Befragten die entscheidendste Rolle bei der Auswahl eines Möbelhändlers. Im Hinblick auf die stetig wachsende Relevanz von Online-Aktivitäten im digitalen Zeitalter sollte jedoch das derzeit nicht ausgeschöpfte virale Potenzial entsprechender Plattformen (ansprechender Internetauftritt auf Websites, Apps, Social Media etc.) für das „Digital Word of Mouth“ genutzt werden.

Persönliche Beratung und Kaufabwicklung

Die persönliche Beratung beim Möbelkauf ist für 65 % der befragten Konsumenten nach wie vor wichtig. Dabei liegt die höchste Erwartung an die

Abb. 2: Relevante Kundenerwartungen an die persönliche Beratung





persönliche Beratung bei der Fachkompetenz der Verkäufer (70 %) und einer professionellen Unterstützung bei der Kaufabwicklung (64 %). Der Einsatz von digitalen Tools im stationären Möbelhandel ermöglicht Verkäufern einen schnellen Zugriff auf die Kundenpräferenzen und Kaufhistorie des Kunden oder eine verbesserte Darstellung von geplanten Produkten (z. B. 3D-Rendering). Somit werden dem Kunden sowohl eine starke Fachkompetenz als auch eine optimale Kaufabwicklung geboten. Bei dem eigentlichen Kaufprozess, der Bezahlung, wünschen sich Kunden ebenfalls digitale Optionen. Für 26 % der Befragten ist Mobile Payment bereits fester Bestandteil des Alltags und gehört für sie auch beim Möbelkauf dazu.

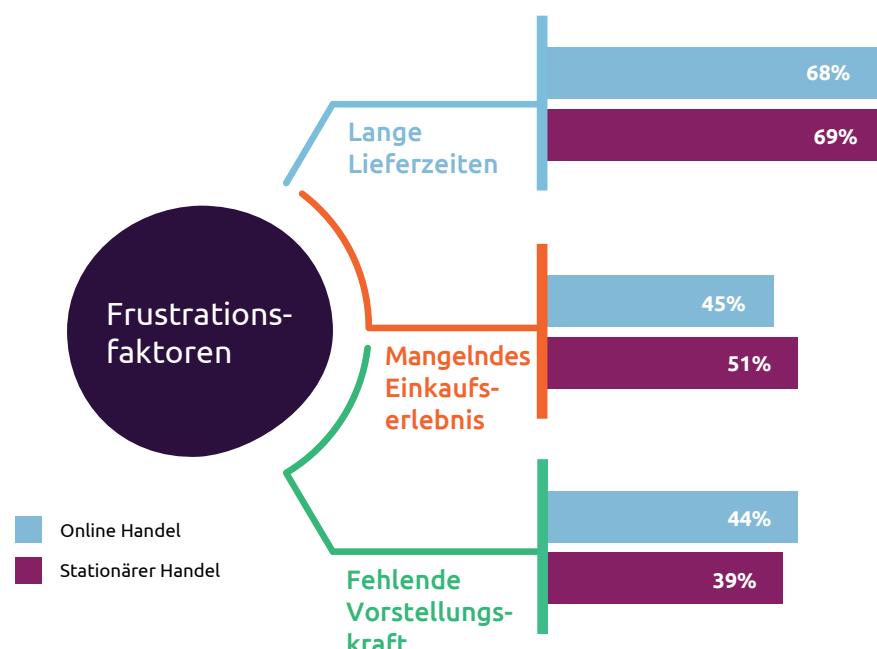
Erfolgskriterien und Differenzierungsmöglichkeiten durch Services

Die Gestaltung der Prozesse nach dem Kauf ist ein entscheidender Teil der Käuferfahrung und trägt zum gesamten Kundenerlebnis bei. Eine reibungslose Abwicklung von Retouren, das Anbieten von Rückgabemöglichkeiten sowie eine Auswahl an Lieferoptionen der Möbel wird von den Kunden heute vorausgesetzt. Unabhängig davon, ob online oder offline gekauft wurde, gaben 91 % der befragten Kunden an, dass ihnen eine kostenfreie Retoure besonders wichtig ist. Flexible Rückgabemöglichkeiten werden von 87 % der Befragten besonders geschätzt.

Im Gegensatz dazu gaben über 65 % der Befragten an, dass anstrengende Retourenprozesse sowie lange Lieferzeiten die Hauptursache für Frustration beim Kauf im stationären Geschäft seien.

Im Vergleich zum stationären Geschäft zeigt sich beim Online-Handel nur ein geringer Unterschied. Basierend auf den Ergebnissen unserer Studie stellen

Abb. 3: Gründe für die Frustration der Kunden während des Möbelkaufes



© Capgemini Invent 2018

für 72 % der Befragten die Aufpreise für die Lieferung nach Hause die größte Frustration bei Online-Käufen dar. Lange Lieferzeiten werden von 68 % der Befragten als entscheidendes Kriterium genannt und gehören damit ebenfalls zu den maßgeblichen Frustrationsfaktoren des Online-Kaufs. Dadurch wird deutlich, dass die größte Frustration sowohl bei Online- als auch bei Offline-Käufen in der Nachkaufphase entsteht. Faktoren, die während der Auswahl der Möbel relevant sind, sind in diesem Fall zwar zweitrangig, stellen jedoch ebenfalls eine nicht zu vernachlässigende Frustrationsquelle dar. Ein mangelndes Einkaufserlebnis wird bei ca. 50 % der Befragten als Ursache für Frustration genannt. Ebenso hat die fehlende Vorstellungskraft, wie die Möbel bei den Kunden zu Hause aussehen würden, sowohl im stationären als auch im Online-Geschäft

ein Frustrationspotenzial. Eine reibungslose Gestaltung dieser Prozesse ist daher für Händler im Offline- als auch im Online-Geschäft wesentlich.

Diese Erkenntnis bestätigt sich auch bei den gewünschten Möglichkeiten der Lieferung. Basierend auf den Ergebnissen sind vielfältige Lieferoptionen mehr als der Hälfte der Befragten besonders wichtig. Die Lieferoptionen mit zusätzlichen Leistungen wie z.B. die Mitnahme der Altware sind den Kunden am wichtigsten. Eine Lieferung, die ebenfalls den Aufbau der Möbel beinhaltet, empfinden 88 % der Befragten als besonders wünschenswert. Dies ist damit die am häufigsten gewünschte Lieferoption.

Darüber hinaus wünschen sich Kunden zusätzliche Services bei der Retoure. 79 % der Befragten gaben an, dass ihnen



ein Demontage- und Abholservice für die Altware beim Umtausch wichtig ist. Die Rückgabe der Altware bei Abholung der neuen Möbel im Geschäft oder die Abholung der Altware und Lieferung der neuen Waren sind Möglichkeiten, die von mehr als der Hälfte der befragten Kunden für den Umtausch als besonders wichtig empfunden werden. Der Umtauschprozess bietet dem Händler ebenfalls diverse Möglichkeiten, digitale Themen einzubringen. 28 % der Befragten gaben an, sich die Nutzung digitaler Tools am ehesten für den Umtausch- und Retouren-Prozess vorstellen zu können. Darunter sehen 34 % insbesondere die Möglichkeit einer transparenten Sendungsverfolgung der Lieferung inklusive Benachrichtigungen über den Lieferstatus und 33 % die Vereinfachung des gesamten Umtausch- und Retouren-Prozesses. Digitale Tools bieten dadurch nicht nur Komfort, sondern auch Transparenz und Eigenständigkeit für den Kunden. Somit können zum Beispiel ganze Lieferketten dem Kunden gegenüber gespiegelt werden.

Kernergebnisse der Studie

Die Studie unterstreicht die anhaltend hohe Relevanz des stationären Möbelhandels. Diese Tendenz zieht sich durch alle Altersklassen. Zugleich wird jedoch deutlich, dass sich die Definition des stationären Handels schrittweise verschiebt. Das heißt, der Kunde erwartet heute von einem Möbelgeschäft neben klassischen Kriterien wie Auswahl der Produkte und Erreichbarkeit des Geschäfts einen zunehmenden digitalen Reifegrad.

Der Einsatz digitaler Tools stellt eine Antwort auf diese sich verändernden Erwartungen dar. Einzelne Möbelhändler haben bereits digitale Tools in ihr angebotenes Einkaufserlebnis integriert, viele hängen jedoch den neusten Entwicklungen hinterher. Unsere Befragten sind ebenfalls bislang zögerlich und müssen noch verstärkt vom Mehrwert der digitalen Tools überzeugt werden. Dabei verdeutlichen unsere Ergebnisse, dass der fehlende Einsatz digitaler Tools zu einem abnehmenden Einkaufserlebnis für den Kunden führt. Dies gilt insbesondere für die Vorkaufsphase.

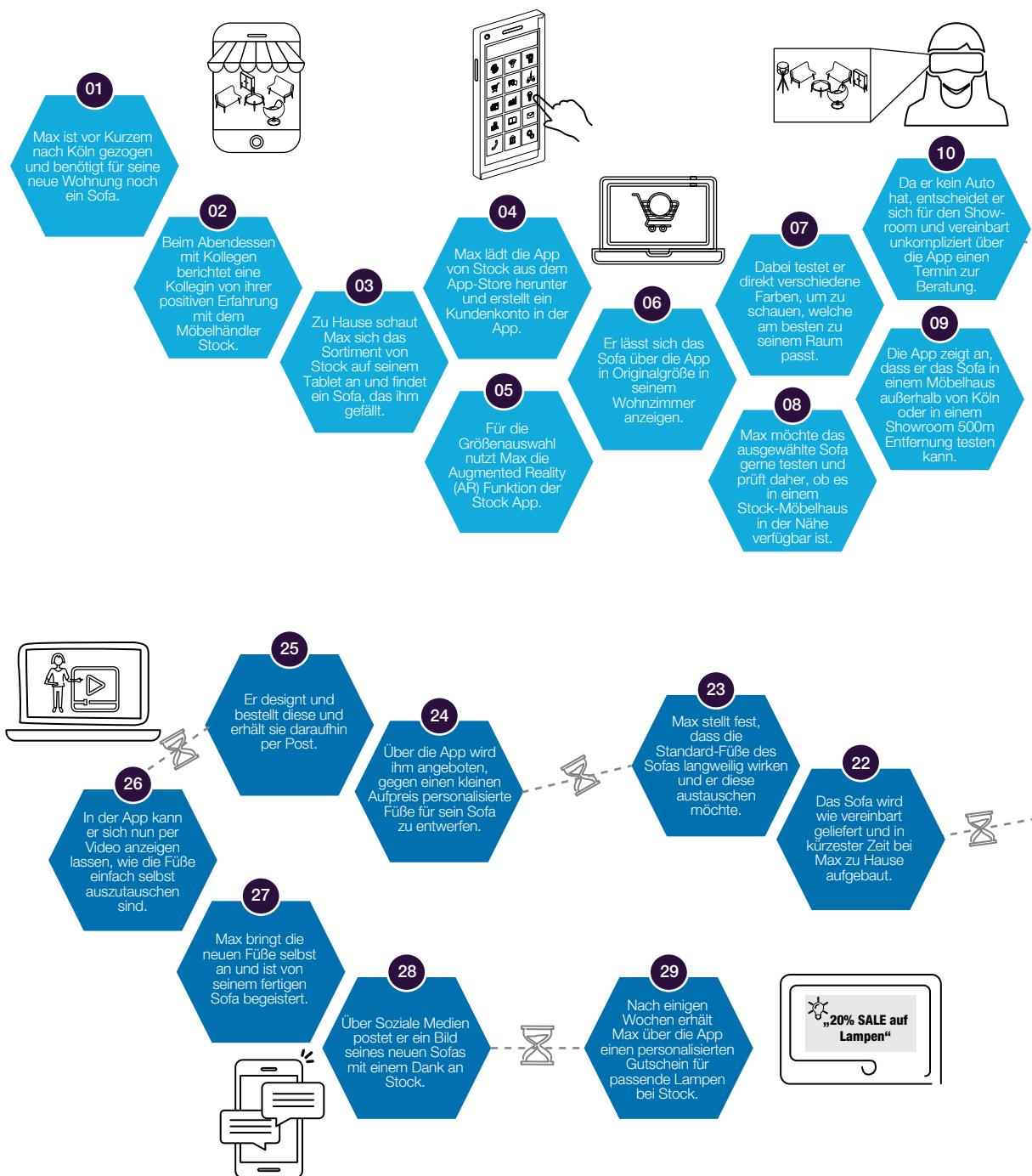
Für den Möbelhändler ist des Weiteren die Verknüpfung seiner bestehenden Offline- (stationäres Geschäft) und Online-Kanäle (z. B. Website) ein wichtiges Instrument, um das spezifische Kaufverhalten seiner Kunden zu berücksichtigen sowie dem Kunden darauf aufbauend individualisierte Angebote unterbreiten zu können. Diese spezifischen Kundeninformationen helfen dem Möbelhändler, seine anvisierten Zielkunden bestmöglich zu kennen. Es gilt den Einsatz digitaler Technologien auf die bekannten Kundenbedürfnisse anzupassen.

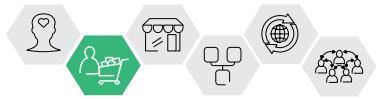
Das Einkaufserlebnis des Möbelkunden kann dabei als „Reise“ oder „Customer Journey“ verstanden werden. Diese Reise beginnt bereits bei der Informationsbeschaffung vor Betreten des stationären Geschäfts und endet erst weit danach. Die im Folgenden dargestellte Customer Journey zeigt exemplarisch, wie die nahtlose Verknüpfung von Offline- und Online-Kanälen dazu beiträgt, dem Kunden ein maximales Einkaufserlebnis bieten zu können. Dazu ermöglicht sie es dem Händler durch gezieltes Up- und Cross-Selling, zusätzliche Umsatzkanäle zu erschließen.



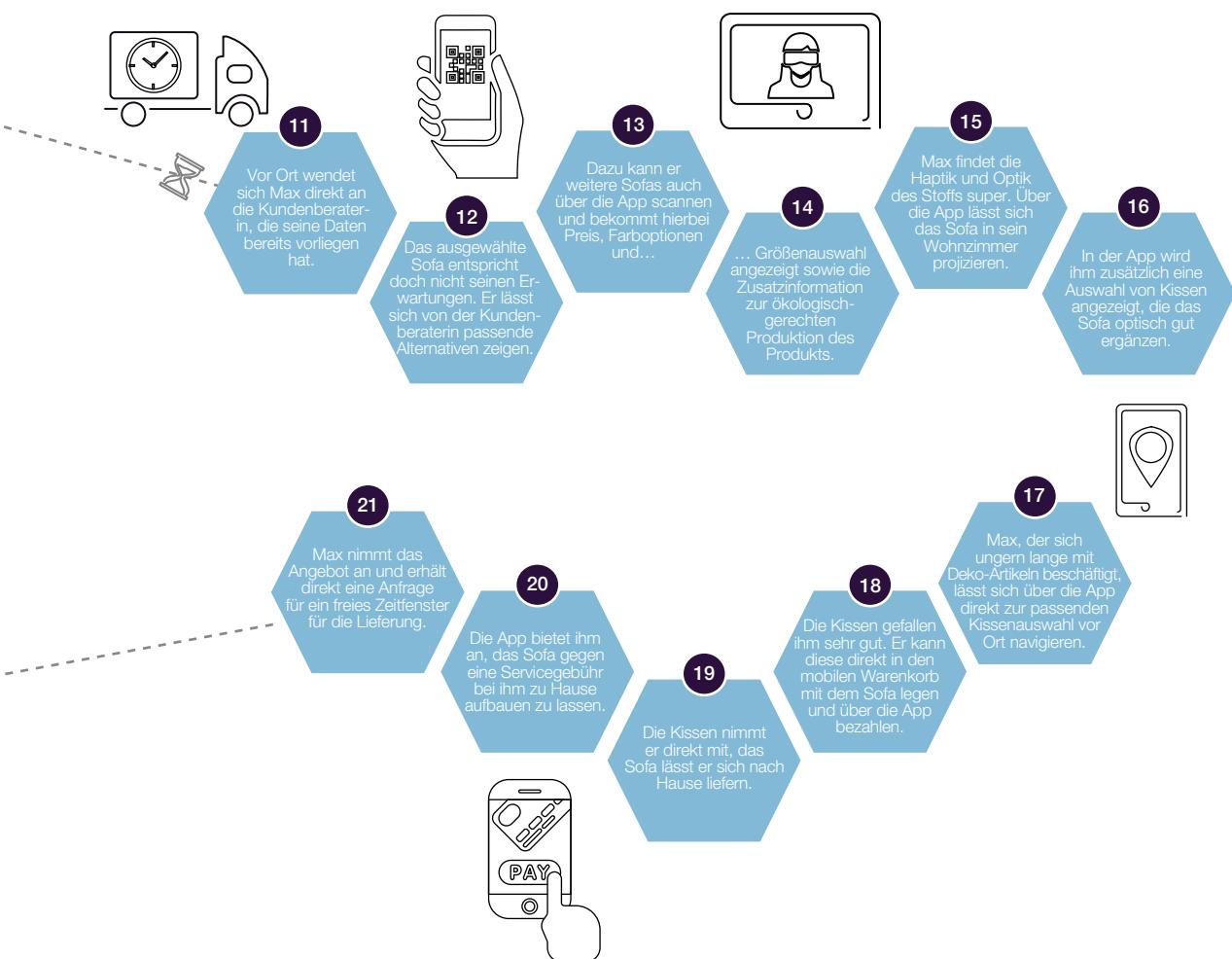
WIE STELLT SICH DER KUNDE DEN IDEALEN EINKAUF IM STATIONÄREN MÖBELGESCHÄFT VOR?

Abb. 4 : Beispielhafte Customer Journey im Möbelhandel





Unter Berücksichtigung unserer Studienergebnisse und der Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien im Möbeleinzelhandel haben wir hier eine Customer Journey skizziert. Diese beinhaltet die von uns identifizierten Handlungsfelder der Möbelindustrie, um den gestiegenen Kundenerwartungen gerecht zu werden. Ihre Umsetzung ermöglicht dem Handel, seine Kunden im heutigen digitalen Zeitalter besser zu verstehen und seine Prozesse und Angebote entsprechend anpassen zu können. So kann der Erhalt bestehender Kunden und die Neukundengewinnung in einem an Wettbewerb zunehmenden Markt ermöglicht werden.





WELCHE CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN BRINGEN VERÄNDERTE PROZESSE IM SMART DIGITAL STORE MIT SICH?

Händler müssen die veränderten Anforderungen ihrer Kunden aufgreifen und ihre Prozesse neu strukturieren, um am Markt zu bestehen

Bedingt durch die branchenspezifischen Anforderungen im Möbeleinzelhandel stehen viele Händler immer noch vor der Herausforderung, smarte, digitale Technologien auch auf der Fläche in ihren Geschäften umzusetzen. Obwohl es schon viele positive Beispiele zur Schaffung von Smart Digital Stores in der Möbelbranche gibt, ist die praktische

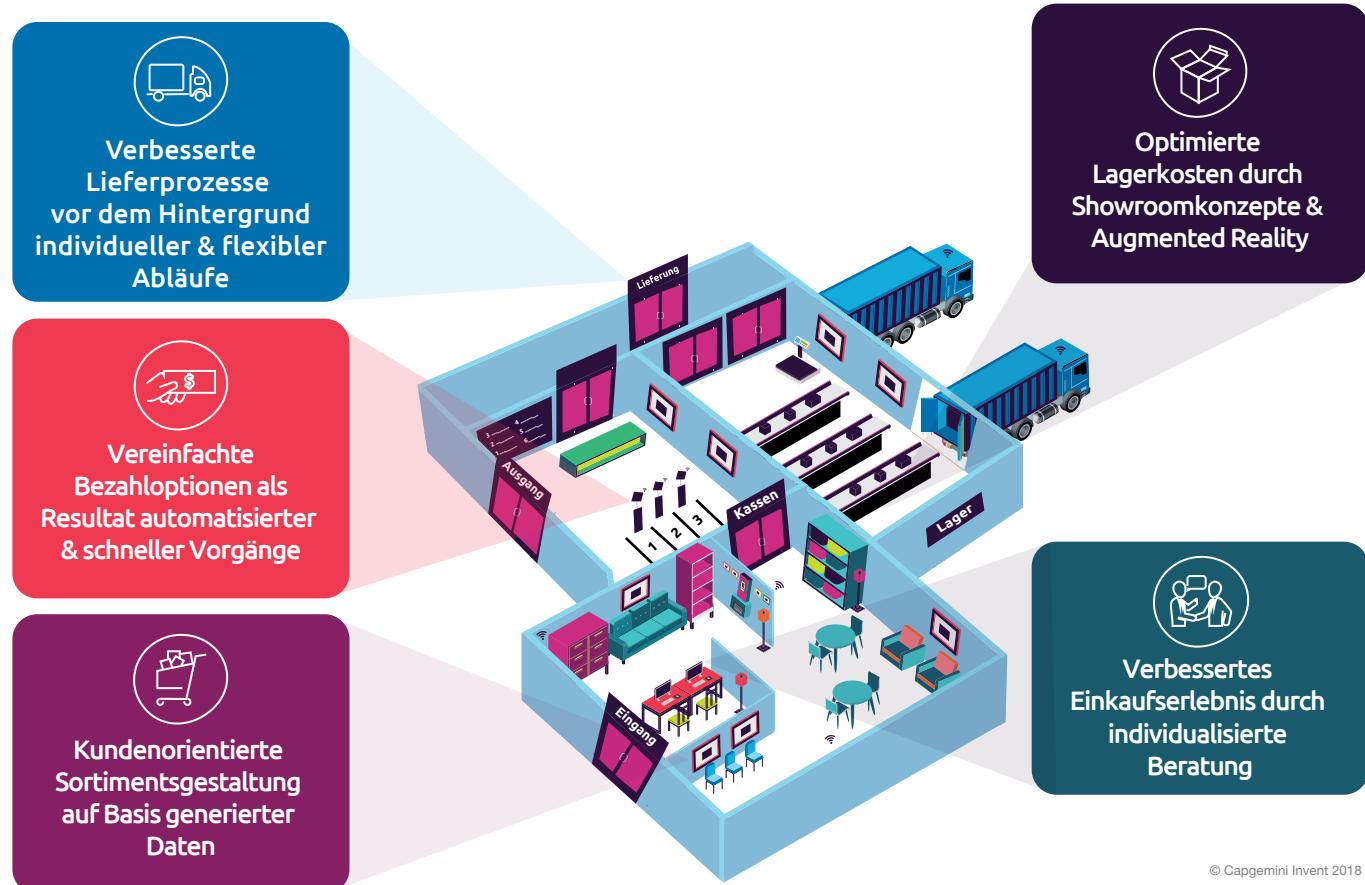
Umsetzung bei vielen Händlern in weiten Teilen noch nicht erfolgt. So sind mit dem Einsatz von Soft- und Hardware zum Teil hohe Investitionen in Technologien und Systeme verbunden, aber auch die Schulung und Akzeptanz der Mitarbeiter und Kunden in den Themen der Digitalisierung spielen eine wichtige Rolle.

Um Kunden auch zukünftig ein positives Einkaufserlebnis zu bieten, braucht der Möbelhandel neue Strategien, Ansatzpunkte, Konzepte und Prozesse: Dazu gehören zum Beispiel die Vernetzung von On- und Offlinewelten, neue Beratungsansätze, moderne Bezahlmöglichkeiten, aber auch Optimierungen in der Lagerung und Lieferung im Themenbereich des Smart Digital Store.

Neue Potenziale für die Sortimentsgestaltung im Smart Digital Store

Zur Differenzierung im Wettbewerb müssen Möbelhändler ihre Sortimente neu definieren, um den immer anspruchsvolleren Kunden gerecht zu werden. Zudem erfordert die Beschleunigung des Marktes einen schnelleren Sortimentswechsel für Möbel und Accessoires.

Abb. 5: Übersicht Prozesslandkarte in einem Smart Digital Furniture Store





soires, sowohl auf der Fläche als auch online. Die optimale Sortimentskombination aus einer soliden Basis an klassischen Möbelgruppen, wechselnden Accessoires und Dekorationen hin zu extravaganten, inspirierenden Produkten ist sowohl für sogenannte Möbelriesen als auch für kleinere Boutiquen ein kritischer Erfolgsfaktor, um den Veränderungen im Markt zu begegnen.

Reine Online-Händler wie Home24, Westwing oder Wayfair, aber auch Multi-Channel-Händler wie Otto und Bolia nutzen aktiv Analyse-Tools, um ihre Kunden besser zu verstehen und Einsicht in die unterschiedlichen Sortimentswünsche zu erhalten. Auf Basis der Ergebnisse werden Sortimente kundenspezifisch entwickelt und so die Artikel-

struktur optimal ausgestaltet. Auch der Trend zu personalisierten Einrichtungsgegenständen, wie zum Beispiel modularen Systemen, wird von vielen Händlern als Möglichkeit gesehen, Sortimente individueller an Kundenbedürfnissen zu orientieren.

Auch im stationären Einzelhandel setzen Händler verschiedenster Branchen auf die Auswertung von Kundendaten in Form von Laufweg-Analysen und Frequenzmessungen zum Ausbau ihrer Produkt- und Sortimentskompetenz. Mit gezielt in den Filialen platzierten Sensor- und Kameratechnik, einer flächendeckenden WLAN-Versorgung und RFID-Technologien können Möbelhändler Kundenbewegungen im stationären Umfeld in die digitale Welt überführen.

Verknüpft mit Daten zu Retouren-Quoten und Warenkorbhöhen können wertvolle Erkenntnisse erlangt werden und durch eine gezielte Auswertung dieser Datens Mengen kann eine Steuerung um wertschöpfende Elemente zugunsten der Sortimentsgestaltung genutzt werden.

Auf Basis generierter Kundendaten lassen sich Trends und Nachfrageänderungen erkennen und Händler können in der Beschaffung schneller reagieren. Darüber hinaus hat die Sortimentssteuerung maßgebenden Einfluss auf das Filialdesign: Laufwege werden optimiert, unprofitable Flächen wiederbelebt, Marketing- und Verkaufsförderungsmaßnahmen können gezielt ausgespielt werden.

Virtual Reality

Virtuell erzeugte Realitäten ermöglichen eine Visualisierung von physisch nicht vorhandenen Einrichtungsgegenständen und unterstützen so vor allem Online-Käufer in ihrer Kaufentscheidung. Mit Hilfe einer bestellbaren VR-Brille können Online-Käufer eigens gestaltete Wohnraumwelten betreten und erleben. Auch im Store ermöglicht Virtual Reality eine neue Sicht auf Produkte und Produktzusammenstellungen und unterstützt Kunden dadurch beim Kauf. Händler profitieren so von einem verringerten Bestandsbedarf und im Online-Shopping von einer reduzierten Retourenquote.

Einrichtungshäuser wie „Macy's“ oder „Lowe's“ ermöglichen ihren Kunden die Darstellung von Einrichtungsgegenständen in der eigenen Wohnsituation, während bei „Ikea“ ein virtueller Raum betreten werden kann und Möbelstücke sogar geöffnet werden können.



Personalisierte Beratung als Differenzierungsmerkmal

Um seinen Kunden auch zukünftig ein besonderes Einkaufserlebnis zu bieten, braucht der Möbelhandel neue Beratungskonzepte. Besonders in der Möbelbranche möchten Kunden nach wie vor im Geschäft ausführlich beraten werden, wünschen sich dabei aber vermehrt die Möglichkeit, sich bereits vor dem Möbelkauf online durch den Internetauftritt des Händlers über Modelle, Produktinformationen und Preise zu informieren. In einer Kundenabfrage wurde gezeigt, dass über zwei Drittel der Kunden erwarten, dass der Möbelhändler einen Onlineshop anbietet³ – um eine individuelle Vorabinformation zu ermöglichen, muss auch die Möglichkeit dazu online angeboten werden.

45 % der Kunden bestätigen, dass sie bestimmte Produkte nur online kaufen.⁴ Darüber hinaus ist es Kunden wichtig, sich weitere, gängige Teile des Onlineangebots im stationären Handel direkt auf der Fläche anschauen zu können.

Durch den Einsatz digitaler Tools kann besonders hier die allgemeine Kundenzufriedenheit erhöht werden, indem die Tools mit der klassischen Beratung kombiniert werden und diese verstärken. Wird in der Beratung immer noch Wert gelegt auf die Fachkompetenz der Verkäufer, eine unkomplizierte Kaufwicklung, personalisierte Rabattangebote, Inspiration oder neue Ideen und Vorschläge, so wird die klassische Beratung auf der Fläche durch den smarten Einsatz digitaler Tools und Prozesse verbessert und effizienter gestaltet.

Bei Möbel Pfister haben Kunden zum Beispiel zu jeder Zeit die Möglichkeit, eine persönliche Beratung in der gewünschten Abteilung anzufordern. Dazu wurden Terminals in den Geschäften installiert und die Verkaufsberater in den Filialen mit Smartwatches ausgerüstet. Ist kein Berater greifbar, kann der Kunde nun einen Mitarbeiter direkt am Terminal anfordern. Der Verkäufer erhält dann auf seiner Smartwatch ein Signal und erkennt, wo der Kunde wartet, während der Berater dem Kunden über das Terminal kurz vorgestellt wird.

Zukünftig können darüber hinaus den Verkaufsberatern z. B. per Tablet die Profile ihrer Kunden zur Verfügung gestellt werden. Der Berater kann somit auf Vorlieben, Verkaufshistorie und den Geschmack seiner Kunden eingehen und ist in der Lage, individualisierte Produktvorschläge zu machen und direkter und zielgerichtet on- und offline mit dem Kunden zu interagieren.

In-Store Navigation

Das Ziel von In-Store Navigation ist es, dem Kunden ein überlegenes und effizientes Einkaufserlebnis zu präsentieren. Gerade Möbelhäuser besitzen normalerweise eine riesige Einkaufsfläche, in der Kunden sich nur schwer zurechtfinden. Während es in Supermärkten längst gängige Praxis ist, gibt es In-Store Navigation bisher nur bei wenigen Möbelhändlern.

Händler profitieren mit dieser Lösung von einem potenziellen Targeting, welches auf der realen, physischen Position des Kunden basiert, nicht lediglich auf seinem Onlineprofil. Darüber hinaus wird so eine Vielzahl an Bewegungsdaten generiert, welche für Platzierungen und Sortimentsgestaltung genutzt werden können.

Capgemini hat mit Intel eine Lösung entwickelt, welche einfach zu implementieren ist und dank künstlicher Intelligenz und der Nutzung von Kamerafeeds mit sehr geringem Wartungs- und Datenpflegebedarf auskommt.



Digitale Tools wie Virtual Reality oder 3D-Rendering können somit dazu genutzt werden, das stationäre Beratungserlebnis voll auszuschöpfen und ein noch besseres Einkaufserlebnis zu gestalten. Sind die Kunden zufrieden mit der Beratungsqualität der Verkaufsmitarbeiter und hatten sie außerdem ein positives Einkaufserlebnis, tätigen sie ihren Kauf auch gerne im Geschäft. Kunden investieren gerne Zeit in ihren Möbelkauf und suchen aus verschiedenen Gründen das Geschäft auf: um die Möbel anzufassen und zu „erleben“, die Suche nach Inspiration, Beratung, aber auch Spaß. Die Errichtung neuer Showrooms, neuartige Einrichtungs- und Erlebniskonzepte sowie neue digitale Services unterstützen diesen Effekt.

- Kunden möchten sich bereits vor dem Möbelkauf online durch den Internetauftritt des Händlers über Modelle, Produktinformationen und Preise informieren

- Der Einsatz digitaler Tools kann mit den Vorteilen der Beratung kombiniert und verstärkt werden
- Digitale Tools können somit dazu genutzt werden, das stationäre Beratungserlebnis voll auszuschöpfen und den Kunden ein noch besseres Einkaufserlebnis zu bieten

Veränderte Ansprüche der Kunden an Zahloptionen

Kunden möchten aus einer Vielzahl an Zahloptionen wählen können. Dabei soll der Bezahlvorgang einfach, unkompliziert und schnell erfolgen. Besonders Bezahlungen über Mobile Devices und bargeldloses Bezahlen nehmen zu. Click & Collect gewinnt weiter an Bedeutung und wird auf immer mehr Händler-Websites als ergänzende Option angeboten.⁵ So bestätigen 43 % der befragten Möbelkunden, mobile Zahlungsmöglichkeiten oder digitale Bildschirme (z. B. mit Produktinformationen) vor oder während des Möbelkaufs zu nutzen,

und weitere 18 % nutzen virtuelle Produktkataloge z. B. per App auf ihren mobilen Endgeräten.⁶

Je nach Kundenzielgruppe sind unterschiedliche Zahloptionen und Finanzierungsmöglichkeiten beim Kauf von Möbeln wichtig. Ebenso muss die Art des Bezahlmethoden definiert und auf die Kundenzielgruppe angepasst werden. Essenzielle Bezahlungsoptionen wie Kartenzahlung müssen als Basis-service angeboten werden. Dem Kunden soll beim Bezahlvorgang ein echter Mehrwert geliefert werden: Dazu gehören aber auch die Akzeptanz aller gängigen bargeldlosen Kartenzahlfunktionen, kontaktloses Bezahlen mit Karten, Mobile Payment Solutions oder Self-Checkout-Optionen.

Durch den Einsatz von Smart Digital Store-Technologien wird es Händlern mittlerweile ermöglicht, dem Kunden einen komplett automatisierten Bezahlprozess zu bieten: Durch die automatische Erkennung des Kunden im Store

3D-Rendering

Mit Hilfe von 3D-Rendering können aus eindimensionalen Bildern oder Skizzen räumliche Modelle erzeugt werden. Die virtuelle Präsentation von lebensechten Möbelstücken inspiriert Kunden und führt oft zu einer schnellen Kaufentscheidung. Darüber hinaus erspart es Möbelherstellern die aufwändige Produktion der Stücke und ermöglicht schnelles und direktes Feedback. Kunden erleben so einen flexibleren Einkaufsprozess und ein verbessertes Produktverständnis. Hersteller und Händler wiederum sparen Zeit und Kosten und gewinnen so an Effizienz.

„Ikea“ verwendet 3D-Rendering für die Studio-Fotografie seiner Kataloge. Capgemini hat gemeinsam mit Intel ein Tool entwickelt, welches Kunden die Möglichkeit gibt, Räume und Objekte manuell anzupassen. Dieses wird in der Praxis vor allem bei der Planung von Küchen eingesetzt.



und schnelle Check-outs an der Kasse als Resultat eines hinterlegten Kundenprofils erfolgt die automatische Bezahlung und Abbuchung des Kaufbetrages durch einfaches Verlassen des Geschäfts. Der unkomplizierte Bezahlvorgang steigert das Einkaufserlebnis des Kunden und kann zu einer höheren Loyalität führen, wobei auch der Händler durch weniger Abbrüche des Kaufvorgangs infolge mangelnder Zahlungsalternativen profitiert. Daraus kann wiederum eine erhöhte Einsicht in das Kaufverhalten der Kunden durch ein Plus an Daten resultieren, was weitere gezielte Marketingmaßnahmen und eine persönliche Ansprache Ansprache der Kunden ermöglicht.

In Berlin-Mitte zum Beispiel wurde von Ebay ein 400 m² großer, temporärer Pop-up Store realisiert. In diesem Store waren neben den 150 inszenierten Produkten statt Preisschilder QR-Codes angebracht, die direkt zur Ebay-Artikelseite mit allen Daten wie Beschreibung, Preis oder Versandkosten führte. Per QR-Code konnten die Artikel direkt mobil gekauft und vom Verkäufer nach Hause geliefert werden.⁷

PayPal ist ebenfalls ein Beispiel dafür, wie die Zukunft des mobilen Bezahlens bereits heute ermöglicht wird. Im Coffee Shop können Kaffee und Muffins direkt über einen auf dem Kassenterminal generierten QR-Code mit der PayPal QRShopping-App bezahlt werden. Die präsentierten QRShopping-Lösungen von mStore und smobsh ermöglichen das Einkaufen über digitale Displays zu jeder Zeit und an jedem Ort. Mit dem Ziel, Kunden und Händler zusammenzubringen, konzentriert sich der Bezahl-

dienst mit diesen Lösungen sowohl auf die Bedürfnisse der Händler als auch auf die Ansprüche der Kunden.⁸ Die Grenzen zwischen Online und Offline verschwimmen damit weitgehend.

- Kunden möchten aus einer Vielzahl an Zahloptionen wählen können
- Je nach Kundenzielgruppe sind unterschiedliche Zahloptionen und Finanzierungsmöglichkeiten beim Kauf von Möbeln wichtig
- Die Grenzen zwischen Online und Offline verschwimmen zukünftig beim Bezahlvorgang weitgehend

Individuelle Lieferprozesse vor dem Hintergrund veränderter Kundenanforderungen

In Zeiten, in denen Kunden eine schnelle Warenlieferung nicht mehr als besonderen Service der Händler wahrnehmen, sondern vielmehr als Standard voraussetzen, stehen Händler vor der Herausforderung, den in den vergangenen Jahren durch Expresslieferungen von Online-Größen wie Amazon und Co. forcierten gesteigerten Erwartungen der Kunden gerecht zu werden. Ein gesteigertes Komfortbedürfnis der Kunden durch die permanente Transparenz der Warenverfüg- und -abruftbarkeit geht einher mit der Erwartung schneller Reaktionen seitens der Händler. Erschwerend hinzu kommt die immer weiter sinkende Bereitschaft von Kunden, für die Lieferung von Waren, die sie online erwerben, auch Geld auszugeben. Dies stellt Händler vor die Herausforderung, ihre bestehenden Geschäftsmodelle und Prozesse zu überdenken und sich neuen Optionen zu öffnen.

Hierzu kann beispielsweise die Kooperation mit externen Versanddienstleistern zählen, um eine limitierte Reaktionszeit und eingeschränkte Flexibilität im Hinblick auf die Lieferung zu umgehen. Damit verbunden sind jedoch mögliche Risiken wie der Verlust der Kontrolle über die ausgeführten Lieferprozesse und deren Qualität sowie zusätzliche Kosten – Kosten, die es den Kunden nicht zu spüren lassen gilt. Versandspezialisten wie DHL bieten Händlern beispielsweise durch das DHL Zwei-Mann-Handling nicht nur den eigentlichen Versand der Ware, sondern gleichzeitig auch einen Teil des Kunden-Service wie den Aufbau der gelieferten Möbel sowie den Abbau, Abtransport und die Entsorgung alter Möbel an. Zusätzlich ist der Kunde in der Lage, den Status seiner Lieferung zu verfolgen und sich so zeitlich auf eine bevorstehende Lieferung einzustellen.⁹

Händler haben weiterhin die Möglichkeit, sich durch transparente und offene Prozesse in Bezug auf Warenlieferungen von der Konkurrenz abzuheben und so die Kundenbindung zu reintensivieren. Hierzu zählt z. B. die Verfolgung des Lieferstatus erworbener Ware durch mobile Endgeräte sowie die Möglichkeit, dem Kunden ein Maximum an flexiblen und individuellen Lieferoptionen zu offerieren. Auch das gestiegene öffentliche Bewusstsein und Interesse für den Umweltschutz und damit verbunden an der Nachhaltigkeit und Herkunft von Produkten stellt einen klaren Business Need dar, dem es mit einer transparenten und nachvollziehbaren Lieferkette zwischen Produzenten, Händlern, Lieferanten und Kunden zu begegnen gilt.



Durch die Etablierung von neuen Tools auf dem Markt und in den Geschäften erhalten Kunden die Chance auf mehr Transparenz und Kontrolle über den Lieferprozess. Durch die Einführung von RFID kann der Kunde z. B. über Smart Kiosks oder auch Virtual Walls jederzeit den genauen Warenbestand des Stores vor Ort überprüfen und sich durch die Verknüpfung des Warenbestandes mit Produktinformationen über weitere Eigenschaften wie Maße, Volumen, Materialien, Herkunft oder auch Kombinationsmöglichkeiten des Produktes informieren. Pick-up Points oder Abholstationen werden dem Kundenwunsch nach permanenter und sofortiger Warenverfügbarkeit gerecht und können den Händler gleichzeitig sogar entlasten, indem der Lieferprozess vom Kunden selbst übernommen wird. Kosten, die dem Händler durch die Lieferung von Ware entstehen, können eingespart bzw. umgelegt werden, indem sich Mitarbeiter beispielsweise mehr auf die Beratung von Kunden

fokussieren können, um ihnen so ein einzigartiges und individuelles Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Auch Prozesse wie „Click & Collect“ bzw. „Click & Reserve“ können immer mehr Einzug in die Möbelwelt erfahren und müssen nicht mehr nur stellvertretend für andere Branchen wie z. B. die Bekleidungsbranche stehen. Dies setzt jedoch eine einwandfreie Vernetzung des Offline- und Onlinegeschäfts voraus und stellt gleichzeitig den Lieferprozess des Händlers als solchen in Frage.

- Flexible, individuelle, transparente Lieferprozesse (inkl. Outsourcing)
- Gesteigerte Erwartungshaltung der Kunden bezüglich Lieferoptionen (Lieferzeiten, Lieferoptionen, Retouren) bei gleichzeitig sinkender Zahlungsbereitschaft für Services
- Neue Tools & Trends: Smart Walls, Digital Kiosk, „Click & Collect“, „Click & Reserve“ etc.

Erweiterte Chancen der Händler im Bereich der Lagerungsprozesse

Möchte man als Händler dem Kunden ein ganzheitliches und einzigartiges Verkaufserlebnis im Smart Digital Store bieten, muss auch das Rückgrat eines jeden Stores angepasst werden: Das Lager. Durch die gesteigerte Erwartungshaltung des Kunden nach schnellen Reaktionszeiten der Händler auf Käuferwünsche und somit auf Warenverfügbarkeit stehen Händler vor der Herausforderung, ihre Lagerprozesse dahingehend zu optimieren, dass sie einen Großteil des Sortiments zu jeder Zeit für den Kunden abrufbar bereithalten sollten.

Gerade in der Möbelbranche sind die zu lagernden Güter oft sehr voluminös, so dass ein entsprechendes Raumangebot notwendig ist. Möchte der Händler jedoch seinen Kunden attraktive und verkehrsgünstig gelegene Verkaufsflächen in den Innenstädten bieten, stehen Händler vor der Herausforderung, den

Augmented Reality

Augmented Reality beschreibt die computergestützte Erweiterung oder Modifizierung der Realität durch virtuell dargestellte Objekte. Dies umfasst auch das Visualisieren virtueller Möbelstücke mit Hilfe eines Smartphones oder Tablets an dem Ort, an dem sie platziert werden sollen. Kunden können so ihr Zuhause mit potenziellen neuen Produkten ausstatten und direkt erkennen, wie diese in der realen Umgebung wirken und mit der übrigen Einrichtung korrespondieren. Dabei können neue Möbelstücke an aktuell noch leere Stellen platziert, aber auch bestehende Möbelstücke durch andere ersetzt werden. Durch diese sehr realitätsnahe Inspirationsquelle erhöht sich die Kundenzufriedenheit enorm und gleichzeitig wird die Retourenquote stark reduziert.

Möbelhändler wie „Wayfair“, „Ikea“ oder „Hutch“ bieten die oben beschriebenen Services via App bereits an. „Modsy“ geht einen Schritt weiter und erstellt für den Kunden anhand per Quiz abgefragter Präferenzen und Datenpunkte einen vorgestalteten Raum, dessen Elemente anschließend bestellt werden können.



Kundenwunsch nach einfacher Erreichbarkeit gegen den Kostenfaktor Innenstadtmiete von Großflächen abzuwägen. Veraltet scheinen jedoch auch Modelle von mitunter abgelegenen Möbelhäusern, die mit den öffentlichen Verkehrsmitteln kaum oder nur schwer zu erreichen sind.

Hierbei bieten Showroom-Konzepte sowohl Händlern als auch Kunden eine attraktive Alternative. Durch die strikte Trennung von Verkaufsfläche und Lager auf zwei unabhängige Standorte hat der Händler die Möglichkeit, dem Kunden ein attraktiv gelegenes und potenziell größeres Filialnetz zu bieten. Kleinere Flächen in Innenstädten können als Showroom dienen, in denen ein Teil der Ware physisch präsentiert wird, während das gesamte Sortiment über digitale Kataloge und Kiosks oder über Virtual Walls abgebildet wird.

Auch das Thema **Augmented Reality** kann hier eine Rolle spielen, indem der Händler den Kunden durch das Aufsetzen einer entsprechenden Brille einen virtuellen Rundgang durch das komplette Sortiment ermöglicht – ohne dass es physisch vorhanden sein muss.

Neben dem Unterhaltungs- und Servicefaktor für den Kunden entsteht dem Händler hier auch ein Kostenvorteil, da große Verkaufsflächen in kostenintensiven Innenstadtgebieten durch kleinere Verkaufsräume ersetzt werden und gleichzeitig große Warenlager in verhältnismäßig günstigen Gegenden genutzt werden können. Zudem entstehen grundsätzliche Einsparungen im Bereich der Lagerhaltung und nicht zuletzt in Form von weniger gebundenem Kapital, wenn nur ein ausgewählter Teil des kompletten Warenangebots im Store selbst verfügbar ist, das komplette Sortiment aber über digitale Tools zu jeder Zeit abbildbar bleibt. Zur selben Zeit wird der Showroom dem Wunsch

des Kunden nach Inspiration gerecht, die durch das Verkaufspersonal und eine individuelle Beratung mitunter weiter intensiviert werden kann.

Wichtig dabei ist die lückenlose Verknüpfung aller dargebotenen Kanäle, um dem Kunden ein reibungs- und lückenloses Omnichannel-Einkaufserlebnis zu bieten. Der Kunde sollte die Möglichkeit haben, gewünschte Artikel unmittelbar im Store durch die Benutzung von z. B. Tablets oder In-Store Kiosks nach seinen Bedürfnissen zu konfigurieren und reservieren bzw. bezahlen zu können, denn der Kunde erwartet auch hier die vollkommene Transparenz über Warenverfügbarkeiten und -standorte in Kombination mit schnellen und flexiblen Lieferprozessen.

- Permanente Warenverfügbarkeit und Transparenz über Bestände (real time)
- Erweiterung des Filialnetzes durch die Etablierung von Showroom-Konzepten
- Lückenlose Verknüpfung des Offline- und Onlinegeschäfts

Prozessuale Veränderungen als Chance und Herausforderung für Mensch und Technik

Auch wenn viele Händler bereits gute Ansätze hin zu einem Smart Digital Store verfolgen, ist die Nutzung smarter digitaler Technologien im stationären Möbelhandel noch nicht vollständig angekommen – nicht zuletzt bedingt durch die branchenspezifischen Herausforderungen des Möbelhandels. So beschränken großvolumige Sortimente den vorhandenen Raum im stationären Umfeld, wodurch beispielweise die Sortimentsvielfalt und -verfügbarkeit in den Filialen im Vergleich zu Online-Möbelshops deutlich begrenzt wird. Damit einher gehen lange Beschaf-

fungsszyklen und im Branchenvergleich höhere Einkaufskosten, die einen schnellen Sortimentswechsel innerhalb der Filialen bremsen. Auch das Thema Datenschutz ist eine weitere Herausforderung hin zu einem Smart Digital Store, da es bei der Sammlung, Speicherung und Verarbeitung von Kunden-daten ein hohes Maß an Sensibilität erfordert. Die Akzeptanz der Kunden gegenüber digitalen Tools im stationären Handel muss individuell erkannt werden: Möchten Kunden im Laden z. B. über ihr Benutzerprofil erkannt werden? Sind einsetzbare Kundenkonten (on- und offline), personalisierte Vorschläge, Angebote und Rabatte, Coupons erwünscht?

Weiterhin sind mit dem Einsatz von Analyse-Soft- und -Hardware hohe Investitionen in Technologien und Systeme, aber auch in geschultes Personal verbunden. Ultimativ sollten Händler bei der Veränderung von Prozessen hin zu einem Smart Digital Store die menschliche Komponente nicht außer Acht lassen. Digitale Technologien bieten viele Chancen, den veränderten Kundenforderungen gerecht zu werden, sind jedoch zum Teil mit hohen Investitionen in Systeme und in Personalschulungen verknüpft. Veränderte Prozesse müssen einhergehen mit der Bewusstmachung des sogenannten „Need for Change“ und damit verbunden mit der Schaffung von Vertrauen in die neuen Prozesse. Mitarbeiter müssen intensiv geschult werden, damit sie vor dem Kunden die Rolle des Brand Ambassador übernehmen können. Nur wer vollumfänglich mit den branchenspezifischen veränderten Prozessen und den sich ergebenen Möglichkeiten für den Kunden vertraut ist, kann diese auch glaubhaft vertreten und dem Kunden optimal beratend zur Seite stehen.





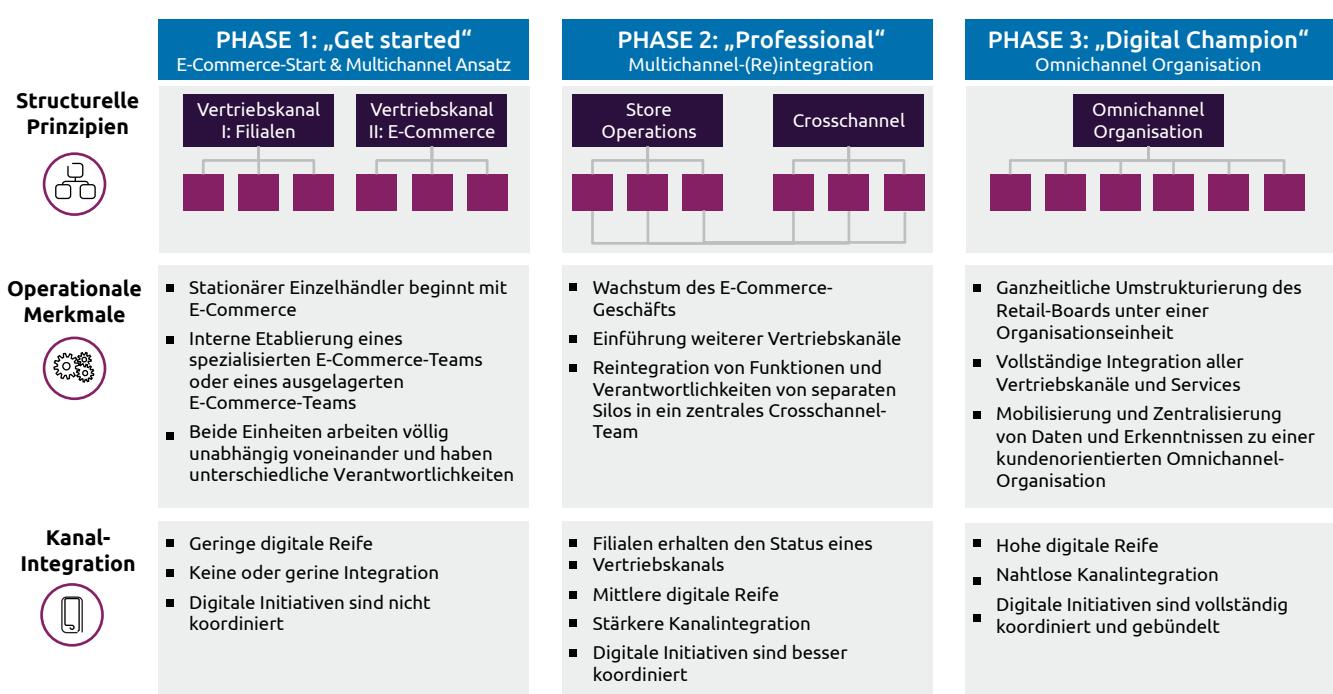
WIE KÖNNEN MÖBELHÄNDLER IHRE ORGANISATIONSSTRUKTUREN FIT FÜR DEN SMART DIGITAL STORE MACHEN?

Während sich das vorangegangene Kapitel auf die Prozesse in den Filialen bezogen hat, müssen wir die Organisationsstrukturen ganzheitlicher betrachten und alle weiteren Vertriebskanäle sowie die unternehmensspezifische Situation des Möbelhändlers in Betracht ziehen. Sinnvollerweise sollten Organisationsstrukturen so ausgerichtet sein, dass sämtliche Vertriebskanäle einer einzigen Geschäftsfunktion zugeordnet sind, die alle Formen der Kundeninterak-

tion bündelt, sei es in stationären Geschäften, auf Online-Plattformen oder auf Mobiltelefonen. Dadurch können Kannibalisierungseffekte vermieden und Synergieeffekte bzw. Effizienzen (z. B. in der Supply Chain) erzielt werden. Die organisatorische Integration aller Vertriebskanäle im Sinne eines Omnichannel-Ansatzes trägt auch dazu bei, ein nahtloses Einkaufserlebnis für Kunden zu schaffen.

Unsere Beratungserfahrung hat gezeigt, dass trotz erheblicher Fortschritte nur wenige Einzelhändler behaupten können, die vollständige Integration aller Kanäle erreicht zu haben. Während die strukturellen Lösungen von Einzelhändlern zu Einzelhändler stark variieren und von einer Vielzahl von Faktoren abhängen, haben die meisten einen ähnlichen organisatorischen Transformationsprozess durchlaufen (siehe Abbildung 6).

Abb. 6: Der strukturelle Organisationsprozess: vom frühen E-Commerce bis zum Omnichannel



© Capgemini Invent 2018



Phase I: "Getting started" – Früher E-Commerce und Multichannel-Ansatz

In der ersten Phase etabliert ein stationärer Möbelhändler ein spezielles E-Commerce-Team. Abhängig davon, inwieweit inhouse eigene Online-Kompetenzen zur Verfügung stehen, werden entweder Outsourcing-Möglichkeiten zu externen Anbietern oder die Gründung eines unabhängigen Unternehmens für den neuen E-Commerce-Kanal in Betracht gezogen. Beide Vertriebseinheiten arbeiten jedoch in der Regel völlig unabhängig voneinander und haben unterschiedliche Zuständigkeiten.

Phase II: "Professional" – Multichannel-(Re)integration

Die zweite Entwicklungsphase ist gekennzeichnet durch ein Wachstum des E-Commerce, das nun einen beträchtlichen Teil des Gesamtumsatzes ausmacht. Weitere Vertriebskanäle werden sukzessive aufgebaut, etwa Mobile Commerce oder Katalogversand. Ein Händler integriert einzelne Funktionen aus dem E-Commerce-Silo zurück in ein zentrales und zunehmend kanalübergreifendes X-Channel-Team.

Wenn sich ein Multichannel-Ansatz innerhalb einer Einzelhandelsorganisation entwickelt, kann es oft vorkommen, dass sich die Heimat des X-Channel-Teams zwischen verschiedenen Funktionen bewegt. X-Channel-Teams entwickeln sich oft als „love child“ der Marketing- und IT-Abteilung. Dennoch verlagert sich mit zunehmender Bedeu-

tung des Multichannel-Ansatzes die Verantwortung oft auf das Merchandising, den Vertrieb oder Operations. In ausgereiften Multichannel-Handelsorganisationen sehen wir oft, dass X-Channel-Teams direkt an den CEO berichten, um dem Multichannel-Ansatz ein strategisches Aushängeschild und mehr organisatorische Durchschlagskraft zu geben.

Das X-Channel-Team kann dabei Spezialisten aus verschiedenen Funktionen über die gesamte Wertschöpfungskette des Handels umfassen, wie etwa Category Management, Einkauf, Supply Chain Management, Operations, IT, Marketing, Vertrieb und/oder Kundenservice. Darüber hinaus sind digitale Fähigkeiten wie User-Experience, Daten und Analysen, SEO, Software- und Webentwicklung und/oder digitale Verkaufsflächenplanung erforderlich.

Phase III: "Digital Champion" – Omnichannel-Organisation

Der nächste Schritt ist die umfassende Umstrukturierung des Einzelhandelsvorstands einschließlich der Schaffung eines Chief Customer Officer oder Chief Omnichannel Officer und, für viele, eines Chief Data Officer. Im Zuge der Veränderungen sehen wir intelligente Wege, alle Kanäle und Services zu integrieren und verstärkt Daten zu nutzen, um Kundenloyalität und den Umsatz zu steigern. Damit der Einzelhändler zu einem kundenzentrierten Ansatz übergehen kann, der für ein echtes Omnichannel-Geschäft erforderlich ist, müssen alle Daten und

Erkenntnisse in einer Geschäftseinheit mobilisiert und zentralisiert werden. Mit anderen Worten: Einzelhändler, die den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Geschäftstätigkeit stellen wollen, benötigen vielfältige und genaue Daten, die für die Unterstützung geschäftsbezogener Entscheidungen ausgewertet werden können.

Natürlich gibt es viele Möglichkeiten, wie eine Omnichannel-Struktur erfolgreich implementiert werden kann. Der Ansatz kann dabei von Einzelhandelsorganisation zu Einzelhandelsorganisation stark variieren. Die Wahl der geeigneten Organisationsstruktur wird nicht nur durch die Unternehmensstrategie und -ziele, sondern auch durch das Wettbewerbsumfeld, die Kundenstruktur oder die digitale Reife beeinflusst. Letztendlich müssen diese Entscheidungen auf der Grundlage getroffen werden, was dem Einzelhändler am Ehesten hilft, seine Kunden besser zu verstehen und kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen zu liefern.





WELCHE ANFORDERUNGEN ERGEBEN SICH FÜR WETTBEWERBSFÄHIGE IT-ORGANISATIONEN?

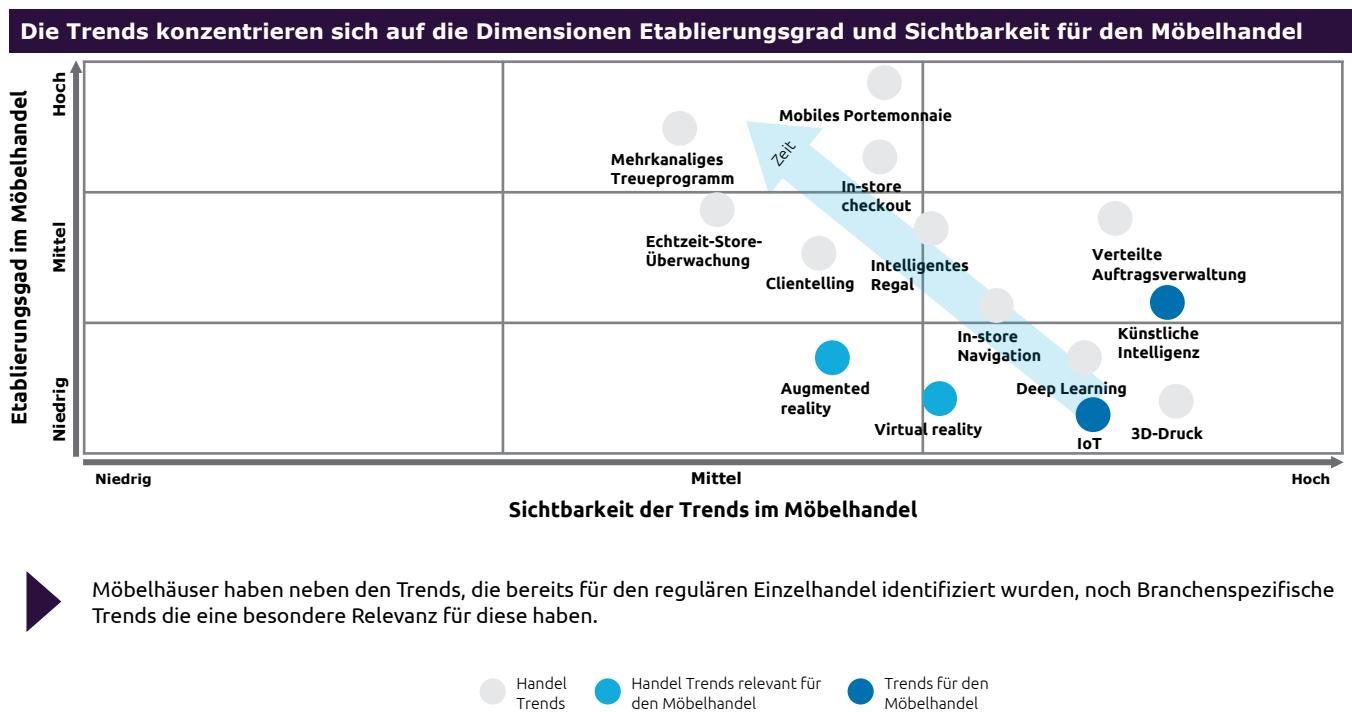
Damit die drei Phasen des strukturellen Organisationsprozesses vom frühen E-Commerce bis zum Omnichannel-Retailer gelingen, muss eine entsprechend performante IT-Organisation etabliert sein. Der Wandel hin zum Digital Leader, um datenbasierte geschäftsbezogene Entscheidungen zu treffen und den Kunden aus strukturierten und unstrukturierten Daten

weiter zu durchleuchten, sind dabei wichtige Anforderungen an heutige IT-Organisationen. Damit sich die Möbelhändler mit dem digitalen Wandel entwickeln und Wettbewerbsvorteile auf dem Markt erschließen können, müssen IT-Organisationen flexibel auf die beschriebenen Fachbereichsanforderungen und Kundenbedürfnisse sowie die neuen (Technologie-)Trends

reagieren. Innerhalb einer Trendmatrix wurden anhand der Dimensionen Sichtbarkeit und Etablierungsgrad relevante Technologietrends für den Möbelhandel herausgestellt (siehe Abbildung 7).

Dabei sind Augmented Reality, Virtual Reality, das Internet of Things und Artificial Intelligence geeignet, um

Abb. 7 : Technologietrends für Möbelhändler

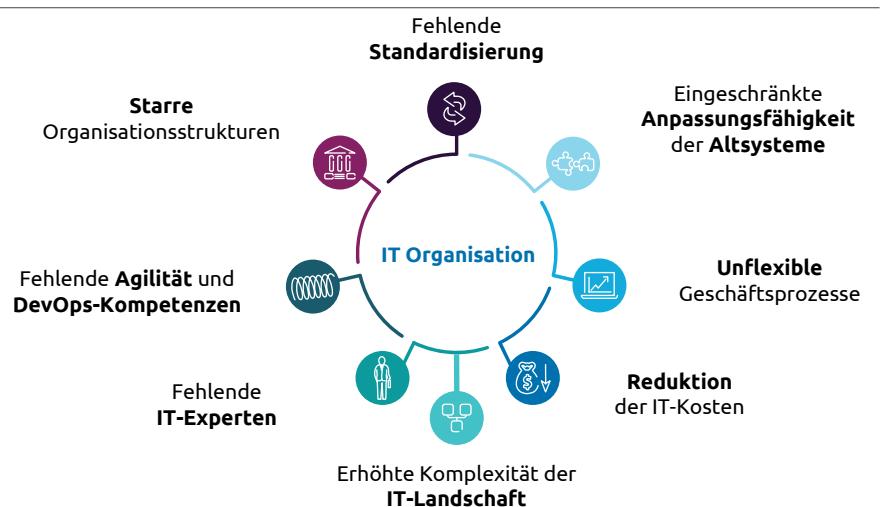


► Möbelhäuser haben neben den Trends, die bereits für den regulären Einzelhandel identifiziert wurden, noch Branchenspezifische Trends die eine besondere Relevanz für diese haben.



neue Kundenbedürfnisse besser zu erschließen und sich vom Wettbewerb abzusetzen. Möbelhändler müssen hierfür die Fähigkeit besitzen, neue auf den Markt dringende Technologien und Kompetenzen schnell und effizient in ihr Geschäftsmodell zu integrieren. Eine besondere Rolle spielt hierbei die IT-Organisation, welche sich ständig mit ebendiesen Herausforderungen konfrontiert sieht, um die Vision eines Smart Digital Store umzusetzen (siehe Abbildung 8).

Abb. 8: Herausforderungen für die IT-Organisation



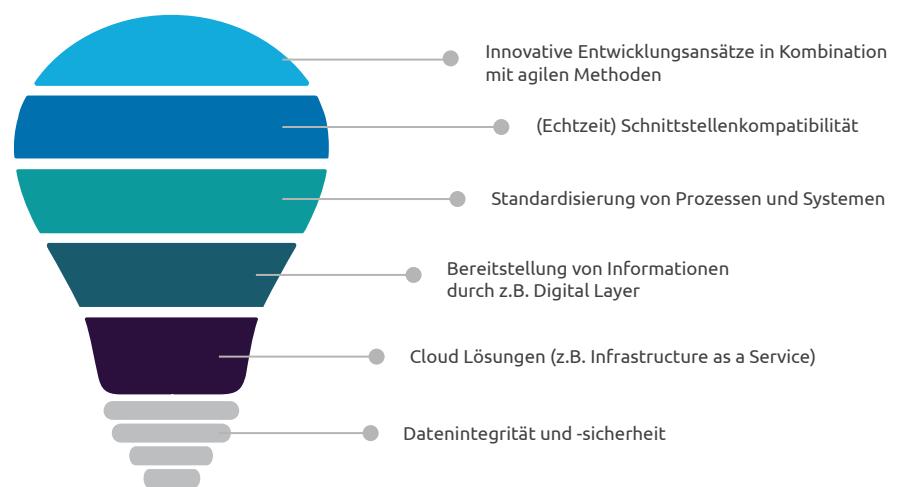
Implikationen für die IT-Organisation im Smart Digital Store-Kontext

Diese Herausforderungen und Trends sind Treiber für die Weiterentwicklung jeder IT-Organisation, um die heutigen und zukünftigen Anforderungen in einer digitalen Welt zu meistern. Die Organisation muss dies bei der Gestaltung der Kundeninteraktion, der kontinuierlichen Verbesserung ihrer Prozesse, der Einführung neuer IT-Produkte und -Services und für den Auf- und Ausbau digitaler Fähigkeiten berücksichtigen. Um den Umbruch erfolgreich zu gestalten, brauchen Unternehmen nicht nur die richtigen Technologien, sondern auch die Umsetzung der notwendigen Konzepte zur optimalen Nutzung der Trends rückt zunehmend in den Mittelpunkt. Die moderne IT-Organisation muss sich daher vom klassischen Implementierungskonzept lösen und die IT weitestgehend automatisiert bereitstellen. Der Einsatz der richtigen Technologien wie z. B. Cloud in Kombination mit agilen Arbeitsweisen und

einer gelebten Agilität im Business und in der IT erschafft den größtmöglichen Mehrwert bei der Umsetzung eines Smart Digital Stores. Neben den organisationalen Veränderungen muss ein weiterer Fokus auf die

Automatisierung der IT-Infrastruktur und des IT-Betriebs gelegt werden (siehe Abbildung 9).

Abb. 9: Lösungsansätze für die IT-Organisation



© Capgemini Invent 2018



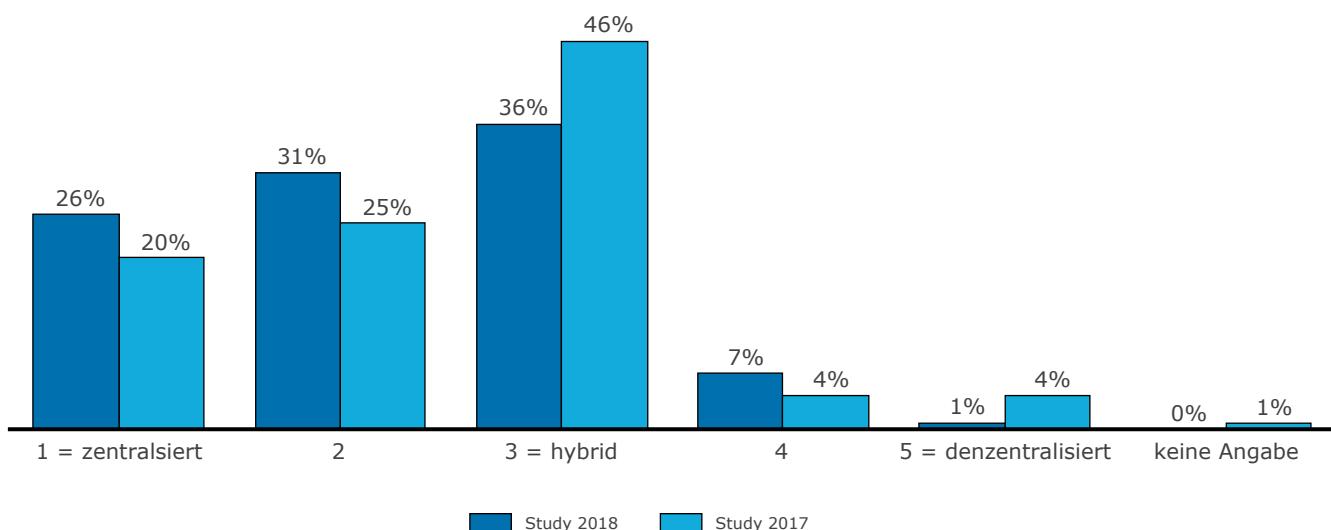
Eine leistungsfähige IT-Organisation ist in der Lage, mit den gerade beschriebenen Implikationen umzugehen. Dies erfordert eine stimmige Kombination aus schlanken Prozessen im IT-Service-Management, einer agilen Prozess- und Projektorganisation und digitalen Kompetenzen mit insgesamt konsequenter Ausrichtung auf den Kunden beziehungsweise Business-Anwender. Führende Cloud-Anbieter zeigen heute, wie einfach, transparent, kundenorientiert, kostengünstig und gleichzeitig performant IT-Services erbracht werden können. Daher soll die IT-Einheit auch wieder stärker zentralisiert werden (siehe Abbildung 10), auch wenn in der Praxis die meisten IT-Bereiche in Unternehmen noch weit von solch einem Reifegrad entfernt sind.

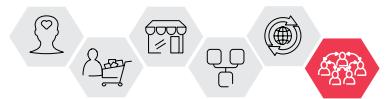
Das Erreichen von dieser operativen Exzellenz durch Standardisierung, Industrialisierung und Optimierung der Wert-

schöpfung in der IT ermöglicht erst die Freisetzung entsprechender Budgets, IT-Experten und Aufmerksamkeit im Management für Innovation und Digitalisierung. Diese Digitalisierung erfordert in der Praxis dedizierte Business Partner Manager als zentrale Ansprechpartner für das Business in der IT, welche die Digitalisierungsprojekte gemeinsam mit dem Business und der IT entwickeln und steuern. Bei diesen Digitalisierungsprojekten bewegen sich Unternehmen auf unbekanntem Terrain, so dass schnell und häufig auf neue Erkenntnisse, Technologien und Trends reagiert werden muss. Eine klassische Wasserfall-orientierte Projektmethodik wird dieser Dynamik immer häufiger nicht mehr gerecht. Leistungsfähige und innovative IT-Organisationen investieren daher in den Aufbau agiler Fähigkeiten in der gesamten IT-Wertschöpfungskette und

optimieren die Zusammenarbeit der einzelnen IT-Bereiche durch abgestimmte IT4IT-ähnliche Prozesse. Zusammenfassend betrachtet soll eine leistungsfähige IT-Organisation auf die Bedürfnisse der Fachbereiche ausgerichtet sein, externe Dienstleister effizient orchestrieren und die IT-Wertschöpfungskette von der Aufnahme des Demands über die Entwicklung bis zum Betrieb durch eine konsequente Digitalisierung der IT-Prozesse selbst beschleunigen. Ein erfahrungsgemäß geeigneter Startpunkt für eine Transformation der IT-Organisation ist die Verbesserung der Schnittstelle zwischen Business und IT durch Business Partner Manager. Parallel mit einer Fokussierung der IT auf differenzierende Kompetenzen kann die Digitalisierung im Unternehmen gelingen.

Abb. 10 : Erwartete Entwicklung der IT-Abteilung in 2018





WIE SOLLTEN HÄNDLER DEN KULTURELLEN WANDEL ALS VORAUSSETZUNG FÜR EINEN NACHHALTIGEN ERFOLG EINLEITEN?

Der Schlüssel zum Erfolg eines Smart Digital Store-Konzeptes sind die Mitarbeiter, denn ein solches Konzept führt unweigerlich zu einer Ausweitung der Jobspezifikationen, neuen Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter, Veränderungssagilität und einer digital-fördernden Kultur. Gerade im Bereich Vertrieb, Marketing und IT gibt es vielfältige neue Fähigkeiten durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu fördern, um

beispielsweise mit Hilfe von VR einen exzellenten Kundenservice zu bieten oder eine neue App für den Möbeleinzelhandel zu entwickeln. Neben dem Training neuer Kompetenzen muss sich ebenfalls die Einstellung der Mitarbeiter – nicht nur in den Filialen, sondern auch in den Zentraleinheiten – zu neuen digitalen Möglichkeiten grundlegend ändern sowie eine stärkere Kundenzentrierung in der täglichen Arbeit gelebt werden.

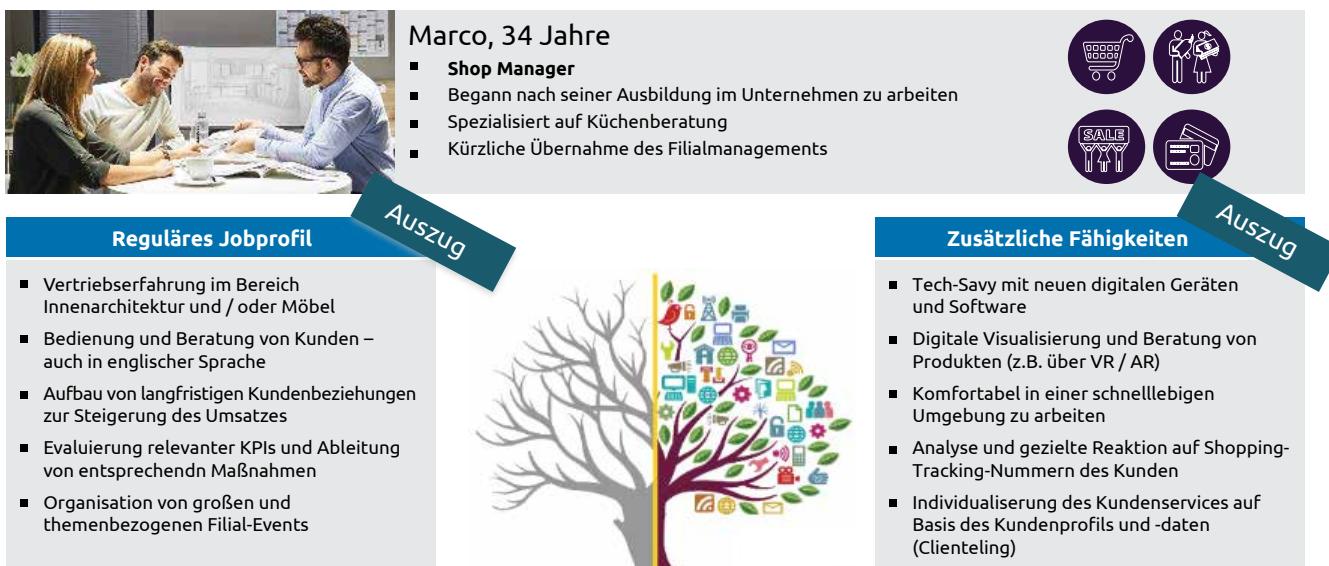
Die Abbildungen 11 und 12 zeigen, wie sich die Jobprofile für relativ traditionelle (hier Shop Manager) und neuartige Berufsbilder (hier Omnichannel-Marketing-Spezialist) in den Schlüsselanforderungen ändern.





Abb. 11 : Veränderung der Schlüsselanforderungen an Shop Manager

Vertiefung Kompetenzprofil



© Capgemini Invent 2018

Abb. 12 : Veränderung der Schlüsselanforderungen an Omnichannel-Marketing-Spezialist

Vertiefung Kompetenzprofil



© Capgemini Invent 2018



Nach unserer Beratungserfahrung definieren acht Dimensionen eine digital-fördernde Kultur: Innovation und Lernen, Kollaboration, Entrepreneurship, Agilität, Kundenorientierung, digitale Technologien und digitalisierte Prozesse sowie autonome Arbeitsbedingungen und digitale Führung. Um sie wirklich zu nutzen, müssen die Mitarbeiter jedoch durch ein nachhaltiges Veränderungsmanagement unterstützt werden. Ein kultureller Wandel hin zu mehr Agilität und interdisziplinärer Zusammenarbeit erscheint zwar als zielführend, ist aber bis zur vollständigen Umsetzung ein steiniger Weg. So gaben zum Beispiel 62 % der Befragten in einer aktuellen Capgemini Change-Management-Studie an, dass Unternehmenskultur die größte Hürde für eine digitale Transformation

darstellt.¹⁰ Der Prozess der kulturellen Einbindung einer tiefen digitalen Denkweise ist am ehesten nachhaltig, wenn dieser an die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen der Einzelhandelsorganisation angepasst ist.

Um den oft wahrgenommenen Herausforderungen während eines digitalen Transformationsprozesses gerecht zu werden, konzentriert sich ein nachhaltiges Veränderungsmanagement auf drei Hauptwandelströme: a) transparente und kontinuierliche Kommunikation des Wandels und Einbindung der Mitarbeiter, b) mit Qualifizierungsmaßnahmen erforderliche Fähigkeiten stärken und so Ängste und Reaktivität in Bezug auf die Veränderung zu reduzieren sowie c) Schaffung von digitalem Bewusstsein und digitaler Denkweise durch Kommu-

nikation der neuen Vision und Vorteile der Digitalisierung (Digital Savviness).

Die Abbildungen 13 und 14 zeigen auf, wie die Change-Journey der Jobprofile Shop-Manager und Omnichannel-Marketing-Spezialist durch unterschiedliche Veränderungswerzeuge flankiert werden kann. Die Werkzeuge sind dabei den drei Veränderungsströmen Kommunikation, Training und Digital Savviness zugeordnet, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter ganzheitlich mit Blick Kompetenzen, Verhalten und Einstellungen auf die anstehende Veränderung vorbereitet und mitgenommen werden. Der kulturelle Transformationsprozess beginnt zunächst mit einer Stakeholder-Analyse. Sie bestimmt, welche Interessengruppen am meisten von der Veränderung betroffen sind

Abb. 13 : Darstellung einer Change-Journey am Beispiel des Shop-Mitarbeiters

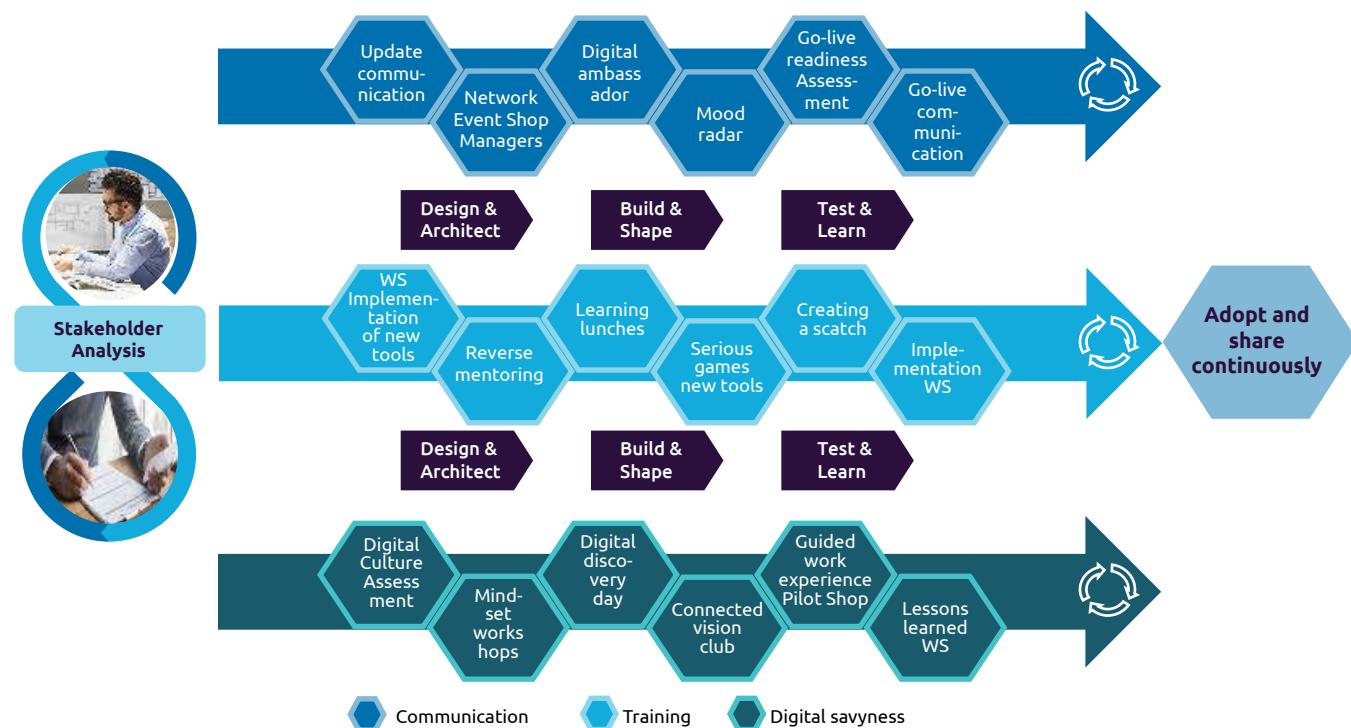
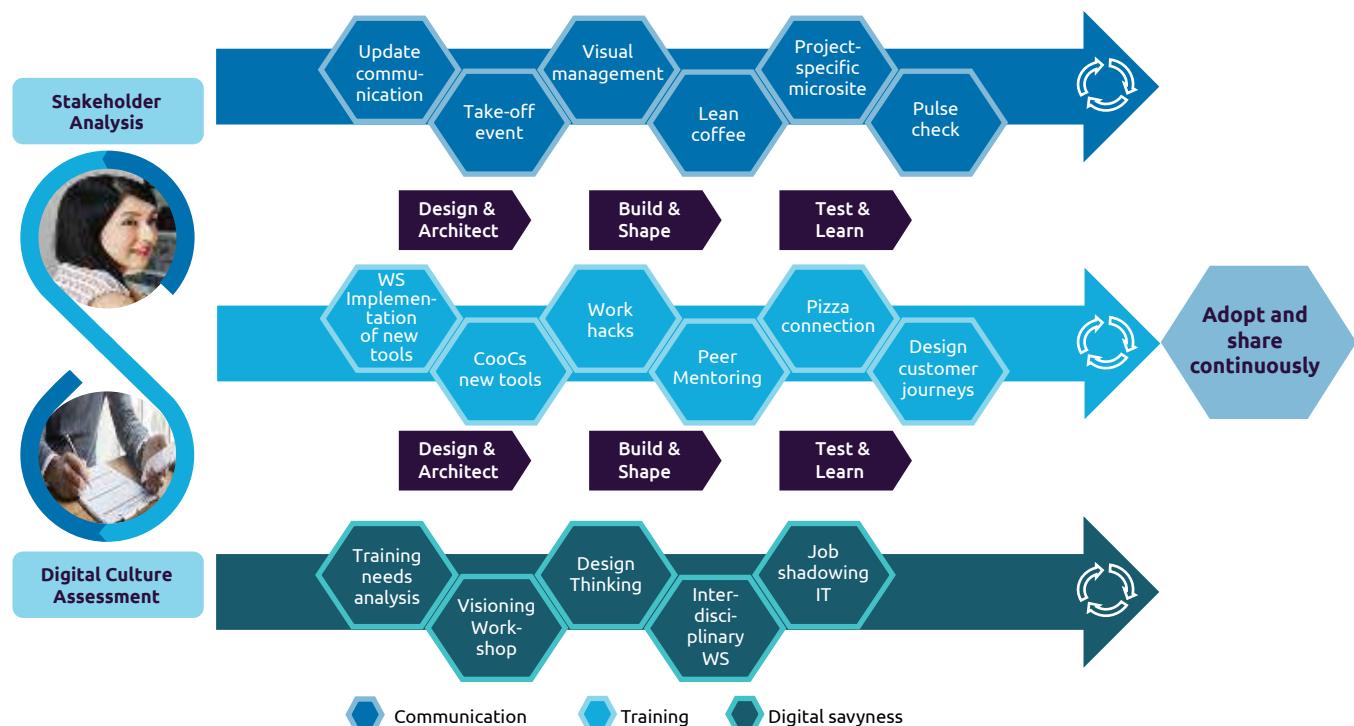




Abb. 14 : Darstellung einer Change-Journey am Beispiel des Omni-Channel Marketing-Spezialist



und diese am meisten beeinflussen können. Darauf aufbauend werden Veränderungsmaßnahmen gemeinsam mit einem eingebetteten Change-Team definiert und schließlich an die wichtigsten Stakeholdergruppen angepasst. Die Reihenfolge der zu ergreifenden Veränderungsmaßnahmen folgt dem 4-Stufen-Konzept einer digitalen Kulturveränderung: Design & Architektur, Build & Shape, Test & Learn und Adopt & Share. Die 4 Stufen ermöglichen einen schrittweisen Kulturwandel, der nicht nur durch Zufall umgesetzt wird, sondern auch eine Integration der neuen Werte und digitalen Fähigkeiten gewährleistet. Der iterative Prozess führt dabei auch zu einem ganzheitlichen Wandel, der die

Angst der Mitarbeiter überwindet und zu frischen und digitalen Denkweisen führen soll.

Wie bereits angedeutet, erfolgt kultureller Wandel nicht im Handumdrehen, sondern führt erst zu nachhaltigen Ergebnissen, wenn die Mitarbeiter an erster Stelle stehen. Auf Basis unserer langjährigen Beratungserfahrung sind die folgenden Handlungsempfehlungen essenziell für ein erfolgreiches Change-Management:

- Definieren Sie Ihre wichtigsten von der Veränderung betroffenen Stakeholdergruppen und leiten Sie entsprechende Maßnahmen ab.

- Definieren und kommunizieren Sie die digitale Vision transparent, um das Bewusstsein zu erhöhen und die Änderungsreaktanz zu minimieren.
- Involvieren und binden Sie Ihre Mitarbeiter ein, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen und Veränderungen zu bewältigen.
- Geben Sie Raum und Zeit zum Testen und Lernen, um ein tiefes Verständnis für die digitale Transformation zu gewährleisten.
- Erlauben Sie zu scheitern und lernen Sie aus Fehlern, um den Kulturwandel fortwährend zu optimieren.

ZUSAMMENFASSUNG

Unsere Studie hat gezeigt, dass auf den Möbelhandel in den kommenden Jahren tiefgreifende Veränderungen zukommen werden. Erfolgreich werden vor allem die Händler sein, die es schaffen, das stationäre Geschäft optimal mit der Online-Welt zu verknüpfen, und ihren Kunden so ein einzigartiges Einkaufserlebnis ermöglichen. Der Einsatz digitaler Technologien am Point-of-Sale wird hierbei weiterhin eine Schlüsselrolle spielen – vorausgesetzt, sie erfüllen die Erwartungen der Zielkunden und werden optimal in deren „Customer Journey“ integriert und kommuniziert.

Die Herausforderung für stationäre Händler besteht darin, zu erkennen, auf welchem Level sie aktuell stehen, und die richtigen Initiativen voranzutreiben, um die Chancen der Digitalisierung optimal zu nutzen. Nachfolgend werden die notwendigen Einzelschritte auf dem Weg zum „Digital Champion“ kurz erläutert.

Klare Strategien definieren

Digital erfolgreiche Unternehmen haben eine klar ausgerichtete Strategie als Basis für ihren Erfolg. Jeder Händler, der den Weg in Richtung Digitalisierung gehen möchte, muss vorher eine solide Plattform unter Berücksichtigung der Zielkunden, deren Bedürfnissen und deren Einkaufsbedürfnissen haben. Folgende Fragen müssen hierbei klar beantwortet werden:

- Welche Vision soll verfolgt werden?
- Wie kann die Online-Welt optimal mit dem stationären Handel verknüpft werden?
- Wie sieht die zukünftige Customer Journey unserer Zielkunden aus?
- Welche Versprechen geben wir an unsere Zielkunden, um deren Einkauf zu einem Einkaufserlebnis zu machen?
- Wie soll unser stationäres Geschäft zukünftig aussehen, um die Kundenversprechen zu erfüllen?

Organisationsstrukturen schaffen

Unsere Erfahrungen in unzähligen digitalen Transformationsprojekten haben gezeigt, dass die Implementierung einer Smart Digital Store-Strategie mit alten Organisationsstrukturen nur mit mäßigem Erfolg funktionieren kann. Existierende Organisationsstrukturen müssen zukunftsgerichtet aufgestellt werden. Hierbei ist es nötig, ein klares Governance-Modell zu etablieren, das die Kommunikations- und Entscheidungswege regelt, sowie die Personalstruktur und Kapazitäten auf die Bedürfnisse der neuen Organisation auszurichten.

Zur Absicherung des Erfolgs ist ebenfalls ein klares Commitment des Management Boards vonnöten, welches den Kunden in den Fokus aller Aktivitäten stellt, um eine starke Omnichannel-Organisation aufzubauen.

Eine zukunftsgerichtete IT-Architektur schaffen

Digitalisierung erfordert auch eine Neuausrichtung der IT-Landschaft, denn sie bedarf einer zukunftsorientierten IT-Architektur und effizienten Steuerung der IT-Systeme. Um den Wandel der IT-Architektur zu vollziehen, muss sich auch die IT-Organisation verändern. Einen angemessenen Startpunkt für die Transformation der IT-Organisation stellt hierfür die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Business und IT durch die Etablierung von Business Partner Managern dar. Darüber hinaus muss eine Fokussierung der IT auf differenzierende Kompetenzen gestärkt werden, um den Wandel zum Digital Leader zu vollziehen.

Digitale Initiativen zur Umsetzung priorisieren und auswählen

Nachdem die strategischen und organisatorischen Voraussetzungen geschaffen wurden, gilt es nun auszuwählen, welche digitalen Initiativen verfolgt werden sollen, und diese zu priorisieren. Die Priorisierung sollte unter der Berücksichtigung der Erwartungen der Zielkunden und des „Fit“ in deren Customer Journey geschehen.



Digitale Technologien in die bestehenden Prozesse integrieren

Um die erfolgreiche Nutzung digitaler Technologien sicherzustellen, ist deren Integration in bestehende Prozesse eine wichtige Voraussetzung. Nur so kann eine effektive Akzeptanz von Kunden und Mitarbeitern sichergestellt werden. Wo bestehende Prozesse an ihre Grenzen stoßen, müssen gegebenenfalls neue Prozesse implementiert werden.

Ein aktives Change-Management betreiben

Der Schlüssel zum digitalen Erfolg sind jedoch die Mitarbeiter. Digitale Vorreiter tragen ihre Vision an die Mitarbeiter weiter und befähigen diese durch gezielte Trainings zur Umsetzung. Daher ist es notwendig, ein aktives Change-Management im Rahmen der digitalen Transformation zu betreiben.

Hierbei sollten die Mitarbeiter einerseits für die Neuerung begeistert und vom neuen Weg überzeugt, andererseits entsprechend befähigt werden. Qualifikations- und Trainingsmaßnahmen für bestehende Mitarbeiter sind somit essenzielle Voraussetzungen. Wo

die bestehende Organisation an ihre kapazitativen Grenzen stößt, müssen neue Talente rekrutiert werden, die die erforderlichen digitalen Fähigkeiten und Skills mitbringen und den „neuen Geist“ im Unternehmen stärker verbreiten können.

Mit unserer ausgeprägten Branchen-Expertise und Erfahrung aus zahlreichen erfolgreichen digitalen Transformationsprojekten begleitet Capgemini Invent Händler auf ihrem individuellen Weg zum Smart Digital Store Champion.

Durch unser bewährtes Vorgehen und unser umfangreiches Smart Digital Store Portfolio unterstützen wir dabei Handelsunternehmen in jeder Phase der Transformation – von der strategischen Neuausrichtung bis zur Implementierung von technischen Lösungen und Applikationen.

QUELLENANGABEN

¹ <https://www.statista.com/statistics/692871/global-online-shopping-preference-by-category/>

² <https://www.textilwirtschaft.de/news/media/9/Online-Monitor-2017-HDEIFH-84440.pdf>

^{3&4} Capgemini Kundenbefragung

⁵ z. B. bei IKEA, Mömax, Butlers oder DEPOT

⁶ Capgemini-Kundenbefragung

⁷ <https://www.ebayinc.com/stories/press-room/de/ebay-kaufraum-erster-pop-up-store-von-ebay-und-paypal>

⁸ <https://www.ebayinc.com/stories/press-room/de/ebay-kaufraum-erster-pop-up-store-von-ebay-und-paypal>

⁹ <https://www.dhl.de/de/geschaeftskunden/paket/leistungen-und-services/2-mann-handling.html>

¹⁰ Capgemini 2017, Digital Transformation Review, 10th Edition

KONTAKT



Dr. Kai-Michael Schaper

Head of Consumer Products & Retail
Olof-Palme-Straße 14
D-81829 München – Germany
+49 151 4025 1300
kai-michael.schaper@capgemini.com



Julia Preukschat

Principal Consumer Products & Retail
Gustav-Heinemann-Ufer 72a
D-50968 Köln - Germany
+49 151 4025 1290
julia.preukschat@capgemini.com

WEITERE AUTOREN:

Nicola Adams

Sarah Benarey-Meisel

Evelyn Böpple

Laura du Vignau

Eva Valentina Goebel

Reinke Horn

Simon-Peter Kasamas

Patrick Köster

Lea Mersch

Manuel Müller-Ost

Pascal Nothwang

Fabian Piechottka

Michael Strenge

Christian Tscholl

Michaela Thiemig

Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die Marke für digitale Innovation, Beratung und Transformation der Capgemini Gruppe. Sie hilft CxOs dabei, die Zukunft ihrer Unternehmen zu planen und zu gestalten. Das Team vereint Strategie, Technologie, Data Science und kreatives Design mit fundierter Branchenexpertise, um neue digitale Lösungen und die Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln. Capgemini Invent beschäftigt über 6.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Niederlassungen und zehn Kreativstudios weltweit.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services und Digitaler Transformation. Als Wegbereiter für Innovation unterstützt die Gruppe seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie von und durch Menschen entsteht. Die Gruppe ist ein multikulturelles Unternehmen mit 200.000 Mitarbeitern in über 40 Ländern, das 2017 einen Umsatz von 12,8 Milliarden Euro erwirtschaftet hat.

Mehr unter

www.capgemini.com/de-de/invent