

Marketing

## Auf Tuchfühlung

Alle reden von Personalisierung. Doch nur wenige nutzen sie im stationären Geschäft. Wie personalisiertes Marketing offline funktioniert.

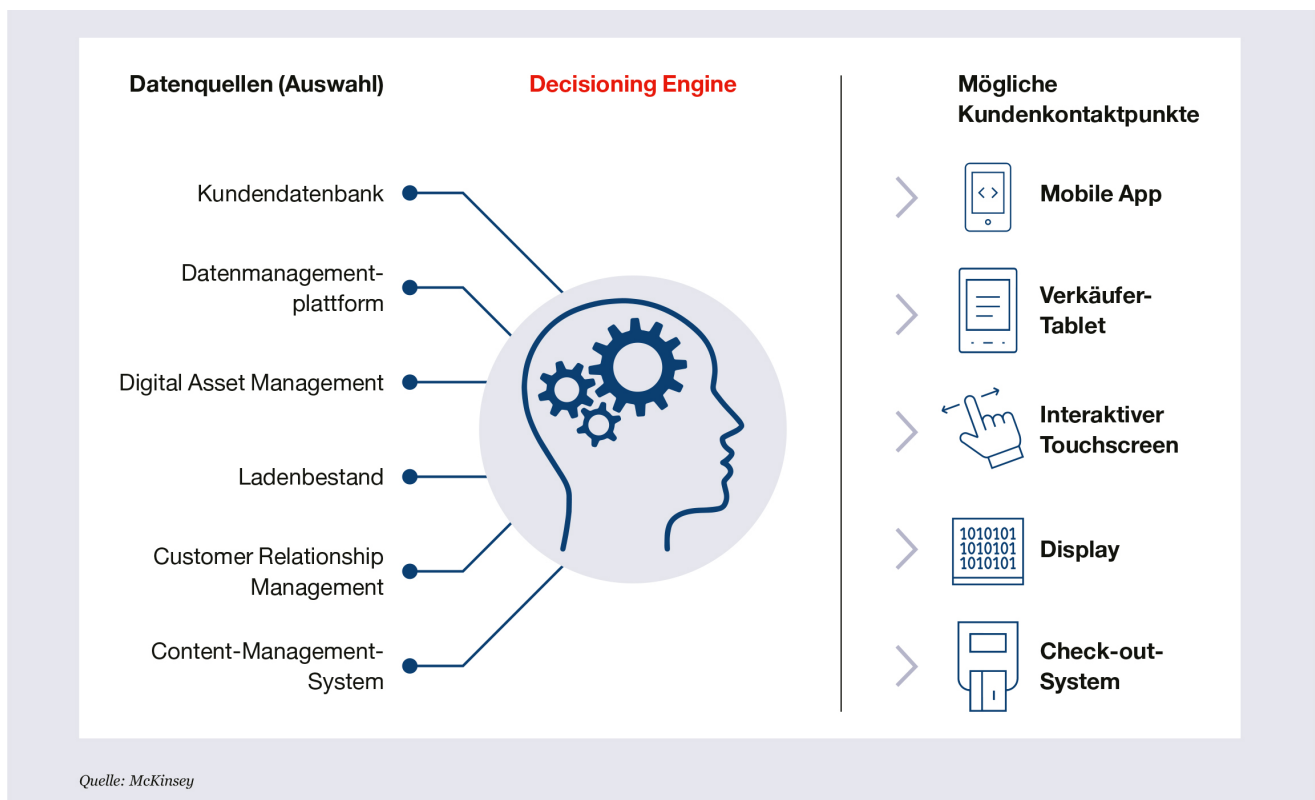
Von Von Mathias Kullmann, Jan Middelhoff, Patrick Simon und Kai Vollhardt

12.11.2019



© obs/Bonprix

Die personalisierte Kundenansprache steckt in der physischen Einkaufswelt vielfach noch im Anfangsstadium. Die Digitalisierung der Fläche macht den Vorsprung des Onlinehandels langsam wett.



© McKinsey

Die Decisioning Engine schöpft aus verschiedenen Datenquellen, um personalisierte Inhalte auszuwählen und in Echtzeit an passende Kundenkontaktpunkte zu senden.

Davon träumt jeder Marketingmanager: maßgeschneiderte Botschaften und Angebote zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Kanal an den Kunden zu bringen. Denn nichts wirkt stärker als individualisierte Werbung. Personalisierung steigert die Marketingeffizienz und damit den Umsatz um bis zu 30 Prozent. Sie vergrößert Warenkörbe, reduziert Abwanderung und erweitert den Preisspielraum. Kurz: Personalisierung zählt zu den revolutionärsten Marketingtools der letzten Dekade. Fast jedes Unternehmen im Konsumgütersektor setzt heute darauf.

Zahlreiche Anbieter, allen voran die Internethändler, haben auf dem Gebiet der personalisierten Kundenansprache inzwischen neue Maßstäbe gesetzt, dank modernster Algorithmen und Tracking Tools. Der persönliche Draht zum Kunden steht – im Onlineshop, bei Google, über Instagram und Facebook. Doch wie steht es damit in der realen Welt?

Nicht so gut. Tatsächlich steckt die personalisierte Kundenansprache in der physischen Einkaufswelt, etwa in stationären Läden, vielfach noch im Anfangsstadium. Dabei werden selbst in Konsumgüterparten mit starker Onlinepräsenz wie Mode, Kosmetik und Sportartikel noch immer 70 Prozent aller Kaufentscheidungen offline gefällt. Eine Grundregel im Marketing lautet, den Kunden dort abzuholen, wo er sich gerade befindet. Also: It's time to go offline.

### Kunden offline treffen, aber wie?

Ganz gleich in welchem Kanal – die Ziele von Personalisierung sind stets dieselben. Man will Kunden gewinnen und binden, ihre Zufriedenheit steigern und sie dazu motivieren, mehr, öfter und teurer einzukaufen. Fachleute sprechen von Up- und Cross-Selling-Effekten. Unterschiede gibt es allerdings, wenn es zum „Wie“ der Personalisierung kommt.

Kunden haben im physischen Laden andere Bedürfnisse und Anliegen als beim Onlineshopping. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten der Personalisierung – vor allem wenn sie „at scale“, also breitflächig und automatisiert, stattfinden soll – offline begrenzter sind als in der Onlinewelt. Ihre volle Wirkung entfaltet personalisierte Kundenansprache erst, wenn sie über die gesamte Customer Journey hinweg erfolgt. Bei stationären Einkäufen sind dies vor allem die Phasen vor, während und nach einem Ladenbesuch.

### Vor dem Ladenbesuch

Eine Kernaufgabe des Offlinemarketings ist es, Konsumenten in das Ladengeschäft zu locken – via Flyer, Mailing oder Rabattcoupon. Diese Ansprache findet bei vielen Händlern bereits personalisiert statt, jedoch selten mit individuell angepassten Inhalten. Zudem findet der Kontakt meist anlassbezogen statt, zum Beispiel im Rahmen einer Sonderaktion. Hier wird wertvolles Potenzial verschenkt. Die Unternehmen konzentrieren ihr personalisiertes Marketing noch immer zu wenig auf die Phase vor dem Einkauf, obwohl die technologischen Möglichkeiten dafür vorhanden sind.

Eine lohnende Option, die bereits in den USA erprobt wird, sind Push-Nachrichten auf Basis von Geofencing, wenn sich der Kunde gerade in der Nähe des Ladens aufhält. Aber auch nur, wenn sie wirklich individuell gestaltet sind: Ein pauschales „Komm doch mal rüber,

wir haben Angebote für dich“ wirkt bei Weitem schwächer als „Hi Tim, wir haben die Sneakers, die du letzten Monat gekauft hast, jetzt auch in Blau – und 10 Prozent billiger“. Kunden wiederum, die schon im Onlineshop des Händlers gekauft, aber noch nie seinen Laden betreten haben, können in der Kaufbestätigungsmail auf neue Kollektionen in der nächstgelegenen Filiale aufmerksam gemacht werden.

**Aus der Praxis:** Zu den erfolgreichen Versendern von Push-Nachrichten via Kunden-App zählt bereits die Kosmetikkette Sephora. Der britische Supermarkt Sainsbury's wiederum nutzte die Technologie, um eine personalisierte Aktion zu pilotieren, die ihm einen Preis des Branchenmagazins Marketing Week einbrachte: Das Unternehmen kombinierte Kunden- und Standortdaten mit einer Test-App, um Nutzern, die Tage zuvor bei der Konkurrenz gekauft hatten, besondere Angebote für ihre Rückgewinnung zu machen. Verfeinert wurden die personalisierten Empfehlungen mit Hilfe von Bestandsdaten und Tageszeitparametern. Die Kunden reagierten hochzufrieden auf den neuen Service: Die Zahl der Ladenbesuche erhöhte sich um mehr als 8 und der Absatz um 6,6 Prozent.

## Im Laden

In dem Moment, wo der Kunde selbst den Laden betritt, ergeben sich naturgemäß die meisten Gelegenheiten für persönliche Ansprachen – und für Wow-Effekte. Denn hier, beim physischen Zusammentreffen von Käufern und Verkäufern, entfaltet Personalisierung ihre wahre Macht. Spricht der Verkäufer etwa den Kunden anstelle des üblichen „Was kann ich für Sie tun“ mit seinem Namen an und unterbreitet ihm dazu gleich ein maßgeschneidertes Angebot, dann ist das eine Customer Experience, die kein Kunde so schnell vergisst. Möglich wird dies durch digitale Vor-Ort-Helfer wie Location-Apps, Wifi-Log-ins und Ladenterminals mit Onlinezugang. Zusammen mit der Kaufhistorie, die der Verkäufer parallel via Tablet abrufen kann, gewinnt dieser dann binnen Minuten ein umfassendes Bild von dem Kunden, den er gerade bedient.

Aber Daten und Technologie sind nicht alles. Personalisierung erfordert auch eine neue Arbeitsweise des Verkaufspersonals. Idealerweise wird der Kunde vom Betreten des Ladens bis zum Kassen-Checkout personalisiert angesprochen. Denn auf dem gesamten Weg bieten sich Möglichkeiten zu aktivem Marketing – von Discountangeboten, Bestellservices und Artikelreservierungen über Clubmitgliedschaften bis hin zu Next-Product-to-Buy-Empfehlungen. Der Kunde belohnt den Einsatz mit höheren Konversionsraten und größeren Warenkörben. Fallstudien zeigen: Personalisierte Interaktion im Laden kann Händlern bis zu 10 Prozent mehr Umsatz und 5 Prozent mehr Transaktionsvolumen beschern.

**Aus der Praxis:** Eine innovative Smartphone-App half der US-Baumarktkette Home Depot, die Einkäufe ihrer Kunden erfolgreicher zu gestalten. Sie entwickelte einen Inhouse-Navigator, der die Besucher durch den Laden führt und gezielt Artikel ansteuert, nach denen der Kunde sucht. Die Produktidentifikation erfolgt über Text-, Sprach- oder Bilderkennung. Allein 2017 registrierte Home Depot mehr als 300.000 sprachgesteuerte Suchvorgänge pro Monat. Und wie die erhöhten Konversionsraten seit Einführung der App zeigen: Was die Kunden rasch finden, kaufen sie auch. Der britische Modehändler French Connection wiederum investierte in einen digitalen Verkaufsassistenten, mit dem das Personal nicht nur Produktinformationen einholen und Verfügbarkeiten prüfen, sondern den Kunden vor Ort individuelle Empfehlungen geben und virtuelle Looks präsentieren kann. Die vom Unternehmen anschließend gemeldeten Verkaufszuwächse von 5 bis 7 Prozent machten die Investition rasch wett.

Was in Sachen Personalisierung alles möglich ist, demonstriert gerade die Tourismusbranche: Mit dem Ocean Medaillon schuf die Kreuzfahrtgesellschaft Carnival Cruise Line einen wahren Alleskönner auf dem Gebiet. Das kleine Gerät, das von den Gästen getragen wird, dient nicht nur als Kabinenöffner und Zahlungsmittel; es übermittelt der Crew auch Menüvorlieben und bevorzugte Locations ihrer Gäste – und damit wichtige Daten, um den Service zu optimieren. Nach mehr-jähriger Testphase setzt Carnival das Medaillon inzwischen auf drei seiner Schiffe ein: Auf jedem wurden 7.000 Sensoren und 4.000 interaktive Portale in-stalliert; 99,5 Prozent aller Gäste nutzen das Angebot.

## Nach dem Ladenbesuch

Aus den Augen, aus dem Sinn – daran krankt noch immer das Marketing vieler Einzelhändler, sobald der Kunde den Laden verlässt. Nur wenige nutzen etwa die Kassenzone, um Konsumenten auf ihren nächsten Besuch vorzubereiten. Dabei lassen sich personalisierte Botschaften bereits einfach auf den Kassenbeleg drucken – seien es Rabatte rund um die bevorzugte Marke oder Zusatzangebote wie zum Beispiel das passende Deo zum gerade gekauften Parfum. Auch persönliche Mails und Push-Nachrichten nach dem Ladenbesuch sind wenig aufwändige und effektive Mittel, um Kunden zum Wiederkommen zu bewegen.

**Aus der Praxis:** Am konsequentesten halten bislang Internethändler den Kontakt zu ihren Kunden nach dem Kaufabschluss, indem sie etwa um eine Bewertung bitten oder sich nach der Zufriedenheit mit den Produkten erkundigen. Aber es gibt auch erste stationäre Händler wie die US-Apothekenkette CVS, die Kunden nach einem Einkauf via App personalisierte Coupons zukommen lassen oder diese direkt auf den Kassenzettel drucken.

Die Beispiele aus der Praxis zeigen: Personalisierung funktioniert auch offline, und zwar vor, während und nach dem Ladenbesuch. Oberstes Ziel jeder Marketingorganisation sollte es jedoch sein, personalisierte Kundenerlebnisse nicht nur über die gesamte Customer Journey, sondern auch über alle Kanäle hinweg zu schaffen (siehe Checkliste).

Wie das funktioniert, zeigt das neue Concept Store Design, das die Sportartikelmarke Nike derzeit ausrollt: Das Ladenkonzept basiert im Wesentlichen auf den Einkaufsdaten von Kunden aus dem Loyalitätsprogramm des Nike-Webshops, die in unmittelbarer Nachbarschaft zum neuen Ladengeschäft wohnen. Im Sommer 2018 öffnete der Nike Melrose Store in Los Angeles – ein Flaggschiff auf 4.000 Quadratmetern mit einem auf die örtliche Klientel abgestimmten Sortiment und zahlreichen Features für noch mehr Einkaufserlebnis: Vorabreservierung des neuen Laufschuhs für die Anprobe, Vereinbarung einer 15-Minuten-Beratung mit dem Verkäufer, Waren-Pick-up vom Straßenrand – alles buchbar über NikePlus, die hauseigene App. Der Melrose Store ist nicht nur das Aushängeschild von Nike, sondern zugleich Testspielplatz für immer neue kanal-übergreifende Anwendungen und Services – und damit typisch für den Omnichannel-Handel der Zukunft.

## Personalisieren mit System

Es muss jedoch nicht immer gleich die Nike-Dimension sein. Erfolgreiches Personalisieren „at scale“, also auf breiter Ebene, ist tatsächlich weniger eine Frage des Marketingbudgets als eine Frage des Systems. McKinsey hat hierzu einen iterativen Ansatz entwickelt, der vier Schritte umfasst: Data, Decision, Design und Distribution. Das Fundament bildet dabei eine Datenbank, die Transaktionen, Kaufpräferenzen und Social-Media-Aktivitäten des Kunden mit Geodaten und Umsätzen aus den Filialen verknüpft. Hierauf greift dann eine so genannte Decisioning Engine zu, die dafür sorgt, dass die personalisierten Werbebotschaften – designt in agilen Prozessen – automatisiert an den Kunden gelangen (siehe Grafik oben). Mit dieser Methode kann prinzipiell jedes Unternehmen seine Marketingkampagnen individualisieren und über alle Kanäle, von der Mobile App bis zum Display im Laden, verbreiten.

Ohne digitale Tools kommen personalisierte Kampagnen allerdings auch im Offlinekanal nicht aus. Wie ernst die führenden Unternehmen das Thema Technologie nehmen, zeigt sich an ihren jüngsten Akquisitionen in diesem Bereich: 2018 kaufte Nike den Datenanalysten Zodiac, um nach eigener Aussage „1:1 relationships with consumers through digital and physical experiences“ herzustellen. 2019 übernahm McDonald's die kanal-über-greifende Personalisierungsplattform Dynamic Yield, deren Betreiber auch mit McKinsey in strategischer Partnerschaft zusammenarbeiten.

Unternehmen müssen jedoch nicht immer gleich teure Zukäufe tätigen, um die erforderliche Tech-Kompetenz aufzubauen. Oft reicht es schon, intern entsprechende Fähigkeiten zu entwickeln und die Tools zu nutzen, die Spezialdienstleister in diesem Feld anbieten, um personalisiertes Marketing zeitgemäß zu betreiben – online wie offline.

### Über die Autoren:

**Mathias Kullmann** ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro und Leiter der globalen Digital Analytics Serviceline von McKinsey. Sein Themenfokus liegt auf analytischen Ansätzen zur Optimierung der Kundengewinnung und -bindung.

**Jan Mittelhoff** ist Associate Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät er zum Thema Personalization @ Scale.

**Patrick Simon** ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er zu Operating-Modellen und Organisationsdesign.

**Kai Vollhardt** ist Partner im Münchner Büro von McKinsey. In der europäischen Marketing & Sales Practice leitet er die Beratungslinie Personalization @ Scale.

### Quick Check: Wie gut ist Ihr Unternehmen im personalisierten Marketing?

McKinsey hat einen einfachen Schnelltest entwickelt, mit dem Unternehmen den Reifegrad ihrer eigenen Personalisierungsaktivitäten testen können. Folgende Checkliste enthält zehn Fragen, die sich jede Marketingorganisation stellen sollte. Alle mit „Nein“ beantworteten stellen potenzielle Handlungsfelder dar.

#### Genereller Personalisierungsgrad

Hat das Thema Personalisierung Priorität in unserem Unternehmen?

Ja    Nein

Können wir unsere Kunden in allen Kanälen identifizieren (z.B. durch Mitgliedschaften, Treuekarten, Online-Accounts)?

Ja    Nein

Haben wir unsere Kunden segmentiert und bedienen wir sie ihren Bedürfnissen entsprechend?

Ja    Nein

Verfügen wir über eine Datenplattform, die sämtliche kundenrelevanten Informationen bündelt?

Ja    Nein

Nutzen wir eine Decisioning Engine, die es uns erlaubt, personalisierte Kampagnen in allen Kanälen automatisiert zu verbreiten?

Ja    Nein

Besitzen wir ein agiles Operating Model mit cross-funktionalen Teams?

Ja Nein

### **Personalisierung im Offlinekanal**

Verfolgen wir einen echten Omnichannel-Ansatz, bei dem über Onlinekanäle Traffic an unseren Filialstandorten erzeugt wird und umgekehrt?

Ja Nein

Sucht unser Topmanagement nach Wegen, die Personalisierung in den Offlinekanälen zu verbessern?

Ja Nein

Setzen wir in unseren Filialen Technologien wie Service-Apps, digitale Anzeigetafeln oder Tablets für Mitarbeiter ein, um die personalisierte Ansprache weiter auszubauen?

Ja Nein

Gibt es in unserer Organisation einen Verantwortlichen für Omnichannel-Personalisierung?

Ja Nein

**Schlagerworte:** Einzelhandel, Point of Sale, Personalisierung, Marketing, Omnichannel



//

