

Hudetz, Kai; Reinartz, Werner J.

**Article**

## Non-Food-Einzelhandel vor, während und nach der Pandemie - Implikationen für das Experience Management

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Hudetz, Kai; Reinartz, Werner J. (2021) : Non-Food-Einzelhandel vor, während und nach der Pandemie - Implikationen für das Experience Management, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 5, pp. 44-50

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276159>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



5 | 2021 **SCHWERPUNKT** Experience Management bei der engelhorn Gruppe • Ein Managementkonzept zur ganzheitlichen Customer-Experience-Messung im Handel • Echtzeitmessung der Customer Experience an Online- und Offline-Kontaktpunkten • Storytelling-Videos zur Vermittlung von Erlebnissen • Data as Key to a Customised Digital Experience – A Case Study **SPEKTRUM** Marketing und Verkauf 2021 aus Sicht von Marketingführungskräften • A Framework for Growth and Collaboration in Digital Ecosystems

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Experience Management im Handel



# Non-Food-Einzelhandel vor, während und nach der Pandemie

## Implikationen für das Experience Management

---

Die Pandemie hat nicht nur den Non-Food-Einzelhandel vor grosse Herausforderungen gestellt, sie hat auch das Einkaufsverhalten der Kunden<sup>1</sup> nachhaltig beeinflusst. In diesem Beitrag zeigen wir, wie es ein zeitgemässes Customer-Experience-Management (CEM) erlaubt, diesen Änderungen Rechnung zu tragen. Aktiv an der kundenzentrierten Ausgestaltung der Erfolgseigenschaften – Probleme lösen, Kunden ansprechen und Aufenthalt gestalten – zu arbeiten und sich damit im Wettbewerb zu differenzieren, ist die zentrale Aufgabe des CEM und im Zeitalter der Digitalisierung wichtiger denn je.

**Dr. Kai Hudetz, Prof. Dr. Werner J. Reinartz**

<sup>1</sup>Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschliesslich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts.

**S**chon seit Jahrzehnten ist die Weisheit „Handel ist Wandel“ präsent. Der Siegeszug des Internets und das damit einhergehende dramatische Wachstum des Online-Handels erhöhten die Wettbewerbsintensität im Einzelhandel nochmals deutlich. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, müssen Einzelhändler ihre Customer Experience (Verhoef et al. 2009; Lemon & Verhoef, 2016) permanent optimieren – sowohl online als auch stationär. Customer Experience (CE) umfasst dabei alle Interaktionen des Kunden mit dem Unternehmen (in unserem Falle der Händler) und stellt ein ganzheitliches Konstrukt dar. Es umfasst die kognitiven, affektiven, emotionalen, sozialen und physischen Reaktionen des Kunden auf den Einzelhändler, die Phasen der Suche, des Kaufs, des Konsums und des Nachkaufs und erstreckt sich über mehrere Kanäle (Verhoef et al., 2009).

Die Corona-Pandemie hat das Konsumentenverhalten nicht zuletzt durch die massiven Beschränkungen von Flächenkonzepten erheblich verändert und insbesondere den stationären Non-Food-Einzelhandel vor neue Herausforderungen gestellt (siehe hierzu auch Fetsch et. al., 2021, S. 12). Es stellt sich die Frage, wie nachhaltig diese Veränderungen sind und wie stationäre Händler durch effektives Experience Management (Homburg et al., 2017) nach der Pandemie erfolgreich sein können. Customer-Experience-Management (CEM) ist definiert als die Strategie eines Händlers, das Kundenerlebnis so zu gestalten, dass sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen ein Mehrwert entsteht (Verhoef et al., 2009). Dem CEM kommt dabei eine ganz zentrale Rolle an der Kundenschnittstelle zu (Homburg et al., 2017), wobei dieses gleichzeitig strukturell intern verankert ist.

## 1. Erfolgsfaktoren des Einzelhandels vor Covid-19

Handelsformate und Händler stehen nicht erst seit dem dramatischen Wachstum des Online-Handels im intensiven Wettbewerb, vielmehr sind seit Jahrzehnten massive Veränderungen zu beobachten – ausgelöst durch geändertes Konsumentenverhalten. In gesättigten Märkten mit einem breiten, ständig verfügbaren Online-Angebot gilt es für den Einzelhandel, kundenzentriert Wettbewerbsvorteile durch eine optimierte CE zu generieren.

### 1.1. Erfolgsfaktor Customer Experience vor Covid-19

Was machen erfolgreiche stationäre Händler, die sich vom Wettbewerb abheben und dem Kunden den entscheidenden Mehrwert durch eine exzellente CE bieten, anders? Auf der Grundlage verschiedener Studien wurde das in Abbildung 1

**Dr. Kai Hudetz**  
Geschäftsführer IFH KÖLN  
k.hudetz@ifhkoeln.de

**Prof. Dr. Werner J. Reinartz**  
Universität zu Köln  
Seminar für Handel und  
Kundenmanagement  
werner.reinartz@uni-koeln.de

dargestellte Modell zur Systematisierung der Erfolgsfaktoren im Einzelhandel entwickelt (siehe hierzu und im Folgenden: Reinartz & Hudetz, 2019, S. 35–40).

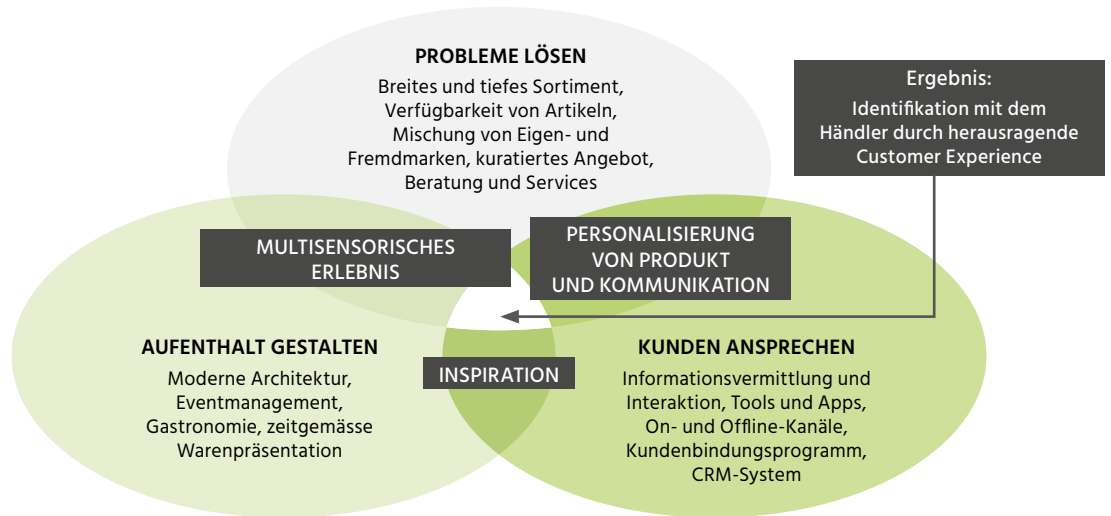
Demnach sollten erfolgreiche stationäre Händler grundsätzlich in der Lage sein, das Beschaffungsproblem des Kunden durch die Bereitstellung eines relevanten Sortiments sowie durch das Angebot einer gezielten, fachmännischen Beratung lösen zu können. Darüber hinaus bieten sie dem Kunden einen hochwertigen Aufenthalt im Geschäft. Die architektonische Gestaltung, aber auch gastronomische Angebote sowie Events und Erlebnisse am Point of Sale (PoS) führen zu einem allgemeinen Wohlbefinden und dienen der Inspiration des Kunden. Erfolgreiche Einzelhändler messen einer persönlichen, umfangreichen Kundenansprache, aus der eine vertiefte Kundenbeziehung resultiert, einen hohen Stellenwert bei. Diese beinhaltet einen intensiven, individualisierten und serviceorientierten Austausch über sämtliche Kanäle entlang der kompletten Customer-Journey.

Jedoch führt erst eine gezielte Kombination dieser drei Eigenschaften – Probleme lösen, Kunden ansprechen und Aufenthalt gestalten – zu einem einzigartigen Händlerprofil und einer entsprechenden Customer Experience am PoS. Auf Grundlage des Modells lassen sich drei zentrale Schnittstellen für ein erfolgreiches CEM ableiten, die zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen führen.

Wird zunächst die Problemlösung mit einem gleichzeitig hochwertigen Aufenthalt im Geschäft verbunden, führt dies zu einem eindrucksvollen multisensorischen Erlebnis. Dadurch wird ein Wert für den Kunden sowie ein Differenzierungsmerkmal zum Online-Handel geschaffen.

Zudem bewirkt die Verbindung zwischen einer hohen Ansprache- und Aufenthaltsqualität die Inspiration der Kunden am Verkaufspunkt. Dadurch kann einer durch das Überangebot auf dem Markt ausgelösten Kundenverwirrung entgegengewirkt werden. Durch die Personalisierung des Angebots

**Abb. 1: Die drei Eigenschaften erfolgreicher Händler**



Quelle: adaptiert von Reinartz & Hudetz (2019, S. 39).

und der Kommunikation wird sowohl eine gezielte Kundenansprache als auch eine adäquate Problemlösung ermöglicht.

Fernab eines rein transaktionalen und emotionslosen Verhältnisses, wie es oft im Online-Handel der Fall ist, lässt sich somit ein Absetzen von der Konkurrenz sowie eine Differenzierung vom Wettbewerb bewirken. Durch die positive Customer Experience kommt es somit zu einer Identifikation und emotionalen Bindung der Kunden mit dem Händler. Dies führt zu Wiederholungskäufen, positiven Weiterempfehlungen, einem erhöhten Vertrauen sowie zu einer Vermeidung von Angeboten der Wettbewerber. (Reinartz & Hudetz, 2019, S. 36; Lurtz & Kirchhoff, 2021, S. 8)

## 2. Einzelhandel in der Pandemie – Herausforderungen für das Experience Management

Wie verändern sich diese Faktoren nun während der Pandemie? Diese Frage kann auf der Basis des Corona-Consumer-Checks des IFH KÖLN analysiert werden. Dabei wurden deutsche Konsumenten seit März 2020 in unregelmässigen Abständen bevölkerungsrepräsentativ zu ihren Einstellungen und Konsumverhalten befragt. Angesichts der massiven Einschränkungen beim stationären Einkauf ist es offensichtlich, dass es in der Pandemie zu Verschiebungen der CE kommt und sich die Eigenschaften aktueller erfolgreicher Händler durchaus von den Eigenschaften vor der Pandemie

unterscheiden. Folglich gestalten sich erfolgreiche Problemlösungen, Aufenthaltsgestaltung und Kundenansprache angesichts Covid-19 anders als zuvor.

### 2.1. Veränderungen des Konsumentenverhaltens in der Pandemie

Die offensichtlichste Veränderung stellt die massive Verschiebung ursprünglich stationär geplanter Käufe in den Online-Handel hinein dar, auch über die Lockdown-Phasen hinaus.

### Zusammenfassung

Durch ein systematisches Management der Customer Experience kann den Herausforderungen des stationären Non-Food-Einzelhandels in Deutschland nach der Pandemie begegnet werden. Die kundenzentrierte Ausgestaltung der Erfolgseigenschaften – Probleme lösen, Kunden ansprechen und Aufenthalt gestalten – wird die zentrale Aufgabe des Customer-Experience-Managements. Die Integration von digitalen Elementen auf allen Ebenen wird dabei von zentraler Bedeutung sein.

Selbst in Phasen vermeintlicher Entspannung gaben in Kalenderwoche 34/2020 22 Prozent der Befragten an, in der Vorwoche Einkäufe online getätigt zu haben, die sie normalerweise im Geschäft erledigt hätten. In Kalenderwoche 11/2021 waren es sogar 43 Prozent (Deckers et al., 2021a). Dies führte für das Jahr 2020 in Deutschland zu einer massiven Beschleunigung des Online-Wachstums im B-to-C-Bereich in Höhe von 23,0 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (ein Plus in Höhe von 13,6 Mrd. € netto), im Jahr zuvor betrug das Wachstum noch 11,0 Prozent bzw. 5,9 Mrd. € (Handelsverband Deutschland, 2021).

Damit einher gingen massive Frequenzverluste an stationären Handelsstandorten. Laut Hystreet ging die Frequenz 2020 im Durchschnitt über alle Städte hinweg im Vergleich zum Vorjahr um 32 Prozent zurück (Faltermann, 2021). Rund 80 Prozent der Befragten haben im Vorjahr weniger Shopping-Trips in Innenstädte gemacht und ganz grundsätzlich weniger in Geschäften gebummelt und gestöbert (Deckers et al., 2021b).

Angesichts der Pandemie spielen die Lust auf Shoppen und Stöbern sowie Inspiration nur eine untergeordnete Rolle. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, steht die Suche nach bestimmten Produkten beim Besuch eines Geschäfts ganz klar im Fokus. Konsumenten sind angesichts der Pandemie eindeutig im Suchmodus. Damit sinken die Verweilzeiten im Ladengeschäft, die Konversionsraten sind angesichts der überwiegend gezielten Suchen jedoch hoch.

Als dritte relevante Entwicklung ist die stark gestiegene Bekanntheit und Nutzung digitaler Services stationärer Einzelhändler zu nennen, von Click & Collect über Video-Beratung und Lieferservices bis hin zur WhatsApp-Beratung. Bereits in der ersten Lockdown-Phase intensivierten die meisten Einzelhändler ihre Bemühungen, Online-Angebote

## Kernthesen

1. Nachhaltige und erfolgreiche Customer Experience im stationären Non-Food Handel kann und muss systematisch gemanagt werden.
2. Dazu gehören Problemlösungskompetenz, zeitgemässe Aufenthaltsgestaltung und systematische Kundenansprache.
3. Die Pandemie verstärkt die Notwendigkeit zum CEM.
4. (Digitale) Services wie Click & Collect oder schnelle Haustürzustellungen werden zum Differenzierungsmerkmal avancieren.

mit dem stationären Geschäft zu verknüpfen. Vier Fünftel der befragten Konsumenten sind coronabedingt auf mindestens einen solchen Service aufmerksam geworden.

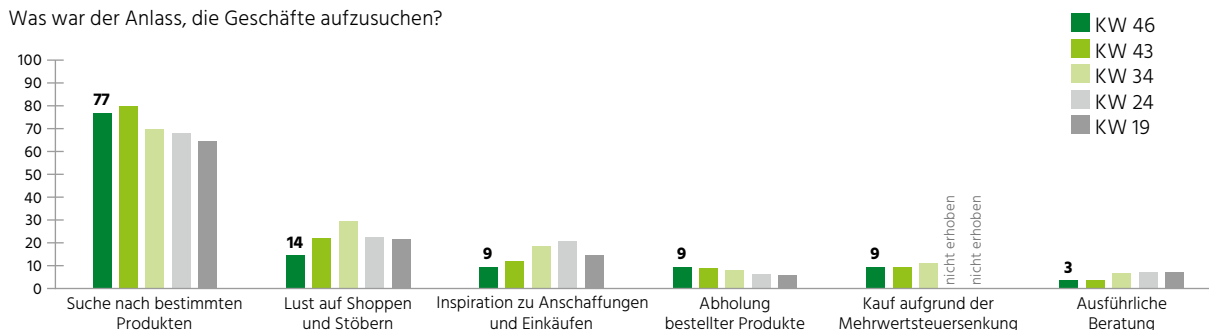
Rund 80 Prozent der Befragten kennen inzwischen die Services Click & Collect und Click & Meet. Auch wenn die Nutzung dieser oft nicht neuen Services sich noch auf einem niedrigeren Niveau befindet, so finden diese gerade bei jüngeren Zielgruppen immer mehr Anklang (siehe Abbildung 3).

## 2.2. Herausforderungen für das Customer-Experience-Management

Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für das CEM der Einzelhändler und für die in Abbildung 1 dargestellten Eigenschaften erfolgreicher Händler? Die Problemlösungseigenschaften können stationäre Non-Food Händler aktuell kaum ausspielen, denn die Produktsuche und -auswahl findet zumeist online statt. Online-Anbieter mit einem breiten und

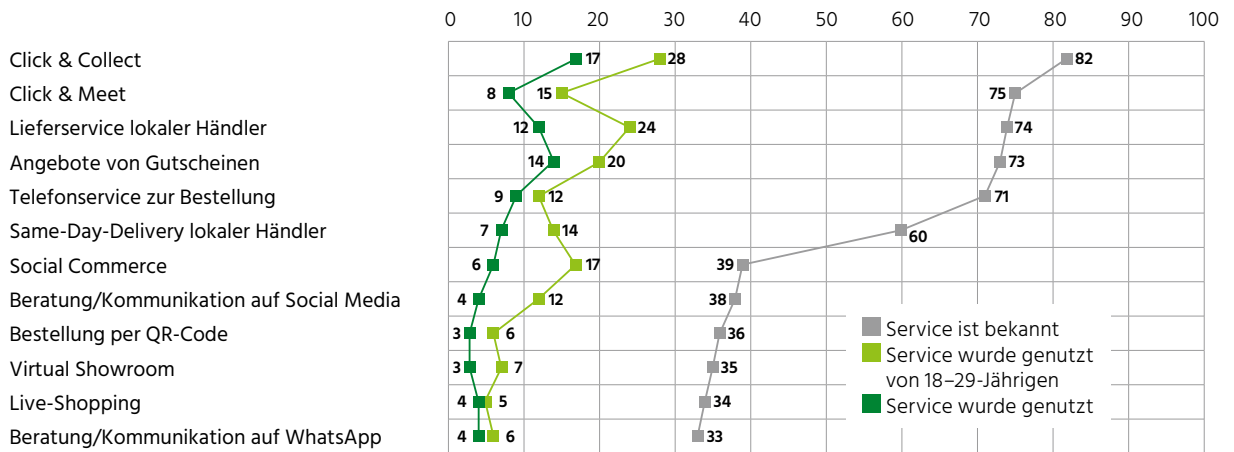
## Abb. 2: Top-5-Anlässe für Besuch im Geschäft

Was war der Anlass, die Geschäfte aufzusuchen?



n = 205, KW 24: n = 366, KW 34: n = 515, KW 43: n = 482; Mehrfachnennung, Angaben in Prozent. Quelle: Deckers et al. (2020b, S. 13).

**Abb. 3: Bekanntheit und Nutzung einzelner Services**



n = 702, 18-29-Jährige: n = 123, Angaben in Prozent. Quelle: Deckers et al. (2021a, S. 15).

tiefen Sortiment und einer hohen Warenverfügbarkeit haben weit überdurchschnittlich vom Online-Wachstum profitieren können. So wuchs der Umsatz von Amazon im Jahr 2020 um 36 Prozent, der von Marktplätzen (Amazon Marketplace, eBay, Zalando etc.) um 42 Prozent (Handelsverband Deutschland, 2021). Stationäre Non-Food Händler müssen ihre Online-Sichtbarkeit und -Auffindbarkeit permanent optimieren und ihre Sortimente samt Verfügbarkeit übersichtlich und transparent darstellen. Da auch Beratungen und Services aktuell vor allem online abgebildet werden, kommt den digitalen Services eine zentrale Bedeutung zu. Click & Collect oder Click & Meet sind differenzierende Services, die angesichts der hohen Anspruchsniveaus der Konsumenten jedoch mit einer hohen Qualität umgesetzt werden müssen. Bereits vor der Pandemie haben kategorieübergreifend einige Non-Food Händler wie MediaMarkt, Saturn oder Ernstings Family hohe Click & Collect-Anteile realisiert. Das Potenzial schöpfen jetzt auch Nachzügler wie Ikea oder dm konsequent aus. Angesichts des Sortiments spielt Click & Collect in manchen Kategorien wie Heim und Garten eine besonders grosse Rolle. Der Service muss den Kunden jedoch verlässlich und bequem angeboten werden. Auch lokale Lieferservices bieten nur dann die notwendige Problemlösungsqualität, wenn sie entsprechend schnell und verlässlich abgewickelt werden. Omni-Channel-Händler gewinnen seit Jahren langsam, aber stetig Marktanteile im Online-Handel, allerdings nur dann, wenn sie insbesondere durch die Verknüpfung der Kanäle echte Mehrwerte (Eichholz-Klein &

Heinick, 2021) und auch digital eine exzellente Customer Experience bieten – von der Navigation bis hin zur Zustellung (Hudetz & Grötsch, 2020).

Besonders gross sind die Veränderungen bei der Aufenthaltsgestaltung. Konzepte, die auf hohe Verweilzeiten und Inspiration ausgelegt waren, funktionieren aktuell nicht. Verknüpfungen mit Gastronomie und Events, Erfolgsfaktoren vor Covid-19, sind in der Pandemie mit Abstandsregeln, Maskenpflicht und weiteren Beschränkungen nicht oder nur kaum möglich. Es gilt, den Suchkauf durch eine übersichtliche Navigation und Warenpräsentation sowie einen schnellen und sicheren Checkout-Prozess zu unterstützen. So hat kontaktloses, schnelles Bezahlen enorm an Relevanz gewonnen, immerhin 36 Prozent der Konsumenten zahlen (sehr) oft kontaktlos, zumeist per Karte, zunehmend aber auch per Smartphone oder sogar Smartwatch (Schmelter & Bolz, 2021). In der Schnittstelle zur Problemlösung sind beispielsweise Expressausgabeschalter für Click & Collect zu sehen, um die Geschwindigkeit und die Bequemlichkeit des Services zu erhöhen.

Die Kundenansprache findet naturgemäss online statt. Neukundenansprache erfolgt über SEO- und SEA-Massnahmen, Social-Media-Kanäle und Marktplätze. Die verschiedenen Online-Kanäle spielen dabei von Kategorie zu Kategorie eine unterschiedlich grosse Rolle. Während Preissuchmaschinen bei Consumer-Electronics eine hohe Relevanz aufweisen, sind es bei Fashion vor allem die Social-Media-Kanäle, in denen Kaufimpulse gesetzt werden und die Produktauswahl entschieden wird. Von entscheidender Relevanz für die Kun-

denbindung ist ein gutes CRM-System, auf dessen Basis die Kunden über alle Kanäle angesprochen werden können (siehe hierzu Fetsch & Köln, 2021, S. 37–39). Dabei können auch kundenindividualisierte Problemlösungen angeboten werden, z.B. Click & Collect in den Gebieten rund um eigene Stationärngeschäfte oder kostenfreie Lieferungen in „weisse Flecken“. An der Schnittstelle zur Aufenthaltsgestaltung ist beispielhaft QR-Code-Shopping zu nennen, im Schaufenster insbesondere abseits der Ladenöffnungszeiten, aber auch in (unvermeidbaren) Warteschlangensituationen, wo den Kunden zusätzliche Kaufanreize angeboten werden können.

### 3. Customer Experience nach Covid-19

Was bedeutet dies aber für das Experience Management erfolgreicher Einzelhändler nach Covid-19? Noch ist unklar, wie lange Covid-19 den Alltag der Deutschen und damit auch das Konsumentenverhalten beeinträchtigt. Eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse des Corona-Consumer-Checks ermöglicht aufgrund der Zeitreihen jedoch bei aller Unsicherheit eine solide Ableitung von Erfolgsfaktoren der Zukunft und der relevanten Faktoren für das Experience Management nach der Pandemie.

#### 3.1. Konsumentenverhalten nach der Pandemie

Angesichts des bereits vor Covid-19 hohen Online-Wachstums und der aktuellen kategorieübergreifend beschleunigten Entwicklung ist weiterhin mit massiven Verschiebungen hin zum Online-Handel zu rechnen. Die Ergebnisse des Corona-Consumer-Checks unterstützen diese Vermutung, denn gemäss der neuesten Befragungsergebnisse aus Kalenderwoche 28 will ein Drittel der Konsumenten auch nach der Pandemie weniger stationär einkaufen als vor Corona, bei den 18- bis 29-Jährigen ist es sogar jeder Zweite (Deckers et al., 2021c). Die Zufriedenheitswerte mit dem Online-Einkaufserlebnis sind in der Pandemie gestiegen: In KW 4/2021 waren 82 Prozent der Befragten zufrieden mit ihren Online-Käufen, in 46/2020 waren es noch 73 Prozent (Deckers et al., 2021b). Online-Käufer wissen zunehmend die Zeitersparnis (71 Prozent vs. 63 Prozent) und die Bequemlichkeit (85 Prozent vs. 78 Prozent) zu schätzen.

Dennoch vermissen viele Konsumenten das stationäre Einkaufserlebnis (Thieme, 2021). Gemäss Corona-Consumer-Check wollen künftig 49 Prozent der Befragten mehr bei lokalen Händlern kaufen (Deckers et al., 2021b).

Die Studienergebnisse zeigen, dass digitale Services vermutlich auch künftig relevant bleiben, insbesondere bei

jüngeren Zielgruppen. 25 Prozent der Befragten gaben an, Click & Collect auch nach der Krise nutzen zu wollen, bei den 18- bis 29-Jährigen waren es 40 Prozent. Die Werte für Live-Shopping sind nahezu identisch, 26 Prozent bzw. 41 Prozent wollen auch nach der Pandemie solche Formate verwenden. Sogar Click & Meet bleibt bei einigen Konsumenten auch zukünftig relevant: 20 Prozent der Befragten und 27 Prozent der 18- bis 29-Jährigen werden diesen Service wahrscheinlich auch nach der Pandemie nutzen.

#### 3.2. Neue Herausforderungen für das Customer-Experience-Management

In Bezug auf die Problemlösung muss der Einzelhandel vermehrt auf digitale Lösungen setzen. Produktverfügbarkeitsanzeigen werden zunehmend vorausgesetzt. Services wie Click & Collect oder schnelle Haustürzustellungen, die in der Pandemie angeboten wurden, dürfen nicht verschwinden, sondern müssen zum Differenzierungsmerkmal avancieren.

### Handlungsempfehlungen

1. Stellen Sie sicher, dass die Bedeutung des Customer-Experience-Managements im Bewusstsein des Top-Management-Teams und der Mitarbeiter verankert ist. Die gesamte Organisation muss eingebunden sein, um eine exzellente Customer Experience zu gewährleisten.
2. Sammeln Sie relevante Kundendaten und nutzen Sie diese, um die Customer Experience permanent zu optimieren sowie Angebote und Kommunikation zu personalisieren.
3. Machen Sie den Customer-Experience-Check: Wie gut, im Vergleich zum Wettbewerb, lösen Sie Probleme, sprechen Sie Kunden an und gestalten Sie Aufenthalte?
4. Stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen mit den nötigen Ressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, insbesondere hinsichtlich der notwendigen digitalen Services, ausgestattet ist. Fokussieren Sie sich auf die nahtlose Kundenkommunikation über sämtliche Touchpoints hinweg und auf die Services, die Ihren Kunden einen echten Mehrwert bieten und mit denen Sie sich gegenüber dem Wettbewerb differenzieren können.
5. Arbeiten Sie im Customer-Experience-Management besonders an den Schnittstellen zwischen Problemlösung, Aufenthaltsgestaltung und Kundenansprache: Digitalisierung bietet hier viele Möglichkeiten, die Customer Experience am Point of Sale nachhaltig zu verbessern.




Um gegenüber dem Online-Handel bestehen zu können, benötigen Ladengeschäfte nach der Pandemie mehr denn je eine zeitgemäße, auch emotional ansprechende Warenpräsentation, aber auch die Verknüpfung mit Dienstleistungen, Gastronomie und Events. An der Schnittstelle zur Problemlösung bieten sich erneut digitale Lösungen wie bspw. intelligente Umkleidekabinen, wie sie schon in Pilotstores für ein multisensorisches Erlebnis eingesetzt werden, an.

Auch bei der Kundenansprache wird das Rad nach der Pandemie nicht zurückgedreht werden. Zumindest die Erstansprache erfolgt immer mehr digital, wobei individuelle

Angebote zunehmend an Bedeutung gewinnen. Bereits jetzt sind 45 Prozent der 30- bis 44-Jährigen bereit, persönliche Daten für eine personalisierte Werbung an den Modehandel zu geben (Fetsch & Köln, 2021, S. 38). An der Schnittstelle zur Aufenthaltsgestaltung können Erlebniswelten via Digital Signage inspirieren, wenn auf Bildschirmen personalisierte Inhalte ausgespielt werden. In der Schnittstelle zur Problemlösung sind beispielsweise individualisierte Produkte und Services zu nennen.

In der Schnittstelle der drei Eigenschaften erfolgreicher Händler wird dem Kunden eine besondere Customer Experience geboten, mit exzellenter Kundenansprache, individueller Problemlösung und hoher Aufenthaltsqualität. Diese kann, muss aber auch nach der Pandemie nicht digital unterstützt werden. Beispielsweise bietet ein Kaufhaus seinen besten Kunden einen Limousinenservice an, verwöhnt diese in einem abgetrennten Bereich mit Getränken und gewünschte Kleidungsstücke werden zu den persönlichen Kabinen gebracht. Der Erfolg ist eine effektive Wettbewerbsdifferenzierung und eine hohe Kundenloyalität. Solche Services können nach der Pandemie digital unterstützt und leichter skaliert werden.

#### 4. Fazit

Auch wenn die künftige pandemische Entwicklung noch mit vielen Fragezeichen versehen ist, so ist doch eines klar: Das viel zitierte „New Normal“ wird sich auch im Einzelhandel deutlich von der Situation vor der Pandemie unterscheiden. Auch nach Öffnung der Ladengeschäfte verschieben Konsumenten ursprünglich stationäre geplante Käufe ins Internet, wenn auch nicht mehr ganz so stark wie während der Lockdown-Phasen (Deckers et al., 2021c). Das Konsumentenverhalten hat sich massiv verändert und die Customer Experience während der Pandemie hat Einfluss auf die Erwartungen der Konsumenten nach der Pandemie. Sicher ist, dass digitale Elemente von zentraler Bedeutung sein werden; die Kundenzentrierung muss aber auch darüber hinaus weiter optimiert werden. Ungeachtet des massiven Online-Wachstums, das auch in den nächsten Jahren zu erwarten ist, werden stationäre Einkaufskonzepte jedoch weiter relevant bleiben – unter einer Voraussetzung: Das Kundenerlebnis muss exzellent sein. Aktiv an der kundenzentrierten Ausgestaltung der Erfolgseigenschaften – Probleme lösen, Kunden ansprechen und Aufenthalt gestalten – zu arbeiten und sich damit im Wettbewerb zu differenzieren, wird als zentrale Aufgabe des CEM wichtiger denn je. 

## Literatur

- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2020a). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 3. IFH KÖLN.
- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2020b). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 7. IFH KÖLN.
- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2021a). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 9. IFH KÖLN.
- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2021b). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 8. IFH KÖLN.
- Deckers, R., Weinand, A.L. & Frings, J. (2021c). Corona Consumer Check – Konsumentenverhalten in der Pandemie, Vol. 10. IFH KÖLN.
- Eichholz-Klein, S. & Heinick, H. (2021). Handelsszenario 2030. IFH KÖLN.
- Faltermann, P. (2021, 29. März). Bremer Oberstraße bundesweit auf Rang 42. Weserkurier. [https://www.weser-kurier.de/bremen/passantenfrequenz-obernstrasse-liegt-bundesweit-auf-platz-42-doc7fbp8hmozhkfsktzavi?reloc\\_action=artikel&reloc\\_label=/bremen/bremen-stadt\\_artikel,-bremer-obernstrasse-bundesweit-auf-rang-42-\\_arid,1967175.html](https://www.weser-kurier.de/bremen/passantenfrequenz-obernstrasse-liegt-bundesweit-auf-platz-42-doc7fbp8hmozhkfsktzavi?reloc_action=artikel&reloc_label=/bremen/bremen-stadt_artikel,-bremer-obernstrasse-bundesweit-auf-rang-42-_arid,1967175.html)
- Fetsch, S. (2021). Front Row: Sehen was morgen Mode ist – Studie Fashion 2030. KPMG.
- Fetsch, S., Humer, P., Meisterhans, J. G., Jaede, D., Girth, W., Krapp, F. J., Lala, C., Ogulin-Weinlich, S. & Löber, M. (2021). Online-Shopping. Einkaufsverhalten – wer kauft was, wann, wie. KPMG.
- Handelsverband Deutschland (2021). HDE Online-Monitor 2021. [https://einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=10572](https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10572)
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Hudetz, K. & Grötsch, C. O. (2020). Customers' Choice 2020 – Deutschlands beste Onlineanbieter. ECC Köln.
- Lemon, K. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lurtz, T., Kirchhoff, N. (2021). Customer Experience – Was jetzt zählt! Digital alleine ist nicht genug – Wie Unternehmen exzellente Kundenerlebnisse in unsicheren Zeiten gestalten. KPMG.
- Reinartz, W. & Hudetz, K. (2019). Attraktiv auf der Fläche. *Harvard Business Manager*, 40(7), 35–40.
- Schmelter, M. & Bolz, C. (2021). ECC-Paymentstudie, Vol. 25. IFH KÖLN.
- Thieme, T. (2021, 19. April). Studien: So verändert Corona das Einkaufsverhalten. Absatzwirtschaft. [www.absatzwirtschaft.de/studien-so-veraendert-corona-das-einkaufsverhalten-178913/](http://www.absatzwirtschaft.de/studien-so-veraendert-corona-das-einkaufsverhalten-178913/)
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.