



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Handel



LEITFADEN

Kundenzentrierung als A und O

Was bedeutet das für Händler und den Handel?

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Herausgeber:
IFH Köln GmbH
Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Geschäftsführung:
Dr. Kai Hudetz, Boris Hedde
Registergericht Amtsgericht Köln;
Registernummer HRB 70229

www.kompetenzzentrumhandel.de
T +49 / (0)221 / 943607 – 0
F +49 / (0)221 / 943607 – 99
info@kompetenzzentrumhandel.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den
Inhalt Verantwortliche im Sinne des Presserechts
und des Rundfunkstaatsvertrages:

Dr. Kai Hudetz,
Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Text und Gestaltung:
Judith Hellhake
Jalina Maaßen
Svenya Scholl
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Bildquellen:
HIFI & FOTO KOCH GmbH (S. 22),
ECC Köln (S. 23), Tischlerei Kasper GmbH (S.25),
ROSE Bikes GmbH (S. 30),
Alexander Steireif GmbH (S. 32)

Druckerei:
CEWE-PRINT GmbH

Auflage:
500

Stand:
Dezember 2019

Inhalt

1	Einleitung	S. 4
2	Warum KMU kundenzentriert handeln sollten	S. 5
3	Wie Kundenzentrierung entlang der Customer Journey ausgestaltet werden kann	S. 6
	a. Bedarfsentstehung	S. 7
	b. Informationssuche	S. 11
	c. Anbieter- und Produktwahl	S. 15
	d. Kauf	S. 20
	e. Zufriedenheit und Bindung	S. 27
4	Fazit: Handel(n) nah am Kunden	S. 34

Einleitung

Liebe Leserinnen und Leser,

vor dem Hintergrund des digitalen Wandels verändern sich zahlreiche Abläufe in der Handelsbranche. Der Anspruch an kurze Lieferzeiten, ständige Verfügbarkeit, neue Informations- und Kommunikationskanäle sowie ein nahezu unbegrenzter Informationszugang ermöglichen Kunden ein völlig neues Einkaufserlebnis. Dies hat zur Folge, dass die Ansprüche der Kunden sowie der Handlungsbedarf in der Branche insgesamt ansteigen. Letztlich wachsen hierdurch auch die Anforderungen an kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Ein attraktiver Standort oder ein großes Produktangebot allein sind heute nicht mehr ausreichend, um Kunden anzusprechen und langfristig zu binden. Ergänzende Anreize sind gefragt.

Insbesondere KMU geraten durch den wachsenden Onlinehandel und vor dem Hintergrund des Erfolgs großer Handelskonzerne zunehmend unter Druck. Doch was macht diese Unternehmen so erfolgreich? Sie ermöglichen ihren Kunden ein modernes und ansprechendes Einkaufserlebnis. Ganz nach dem Motto „der Kunde ist König“ richten Unternehmen wie Amazon, dm oder Edeka, die von ihren Kunden als besonders kundenzentriert wahrgenommen werden, die Stationen der Customer Journey an den Bedürfnissen ihrer Kunden aus. Kundenzentrierung ist also eine notwendige Stellschraube für den Erfolg in der Handelsbranche geworden. Kleinere Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle und Routinen losgelöst von den Anforderungen ihrer Kunden pflegen, können auf diesem Niveau nicht mithalten und verlieren sowohl wichtigen Kundenkontakt als auch den Anschluss an den Wettbewerb.

Unternehmen – vor allem KMU – sollten folglich Angebote und Maßnahmen an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten und neue Wege beschreiten, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine gut umgesetzte Kundenzentrierung, die tiefgreifend und nachhaltig gelebt wird, ist der Schlüssel zum Erfolg. Über den gesamten Verlauf des Kaufprozesses, be-

ginnend beim ersten Aufkommen eines Bedürfnisses, lassen sich Stellschrauben ausfindig machen, an denen gedreht werden sollte, um kundenzentrierter zu handeln. Im Zuge dieser notwendigen Veränderung ergeben sich für KMU folgende Fragen:

- Warum ist Kundenzentrierung so wichtig?
- Was zeichnet ein kundenzentriertes Unternehmen konkret aus?
- Welche Maßnahmen helfen meinem Unternehmen dabei, kundenzentrierter zu werden?
- Was gilt es zu beachten?

Folgende Kernergebnisse lassen sich vorab festhalten:

1. Veränderte Kundenbedürfnisse machen Kundenzentrierung notwendig.
2. Kundenzentrierte Unternehmen behalten ihre Kunden im Fokus und richten das Angebot und die Services nach deren Bedürfnissen aus.
3. Digitale Technologien können eine kundenzentrierte Ausrichtung vorantreiben.

Sie möchten mehr zum Thema erfahren? Dann informieren Sie sich mittels der vorliegenden Schritt-für-Schritt-Anleitung entlang der Customer Journey. Anhand der Checklisten, die Sie nach jeder Phase finden, können Sie überprüfen, ob Sie bereits kundenzentriert vorgehen, welche Maßnahmen Sie ergreifen können und was bei der Umsetzung dieser Maßnahmen zu beachten ist.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Ausgestaltung eines kundenorientierten Angebotes.

Köln, im Dezember 2019

Judith Hellhake

Projektleiterin Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel am IFH Köln



Warum KMU kundenzentriert handeln sollten

Durch die Möglichkeit des Onlineshoppings können Kunden heute bequem und einfach von zu Hause aus per Mausklick oder unterwegs über das Smartphone Produkte bestellen. Dadurch steigen die Ansprüche an die Abwicklung des Kaufprozesses. Das Bedürfnis nach bequemen, schnellen und einfachen Abläufen, zum Beispiel einem barrierefreien Zugang zu Produkten und Informationen, steht für Kunden an oberster Stelle. Gleichzeitig ist das Wort „Kundenloyalität“ zum Fremdwort geworden. Findet der Kunde von heute ein besseres Angebot oder einen komfortableren Kanal für den eigenen Einkauf, orientiert er sich neu. Da es mittlerweile zahlreiche Unternehmen gibt, die ihre Aktivitäten stark an den gesteigerten Anforderungen ihrer Zielgruppe(n) orientieren, wandern viele Kunden zu diesen Anbietern ab. KMU, die ihren Fokus noch nicht auf ihre Kunden gerichtet haben, sondern losgelöst von den Kundenanforderungen Produkte entwickeln

oder Abläufe gestalten, werden damit aus Sicht ihrer Kunden unattraktiv. Ein Händler, dem das Alleinstellungsmerkmal und die Serviceorientierung fehlt, hat damit einen klaren Nachteil. Vor dem Hintergrund steigenden Wettbewerbs – sowohl zwischen stationären Händlern als auch übergreifend zwischen den Onlinehändlern – werden KMU zum Umdenken aufgefordert. Der Stellenwert, den die Erfüllung von Kundenbedürfnissen hat, kann kaum überschätzt werden.

Das Ziel eines Unternehmens sollte sein, Kunden das zu bieten, was sie sich wünschen und/oder zum Decken des individuellen Bedarfs benötigen. Geeignete Maßnahmen, wie sich Kundenzentrierung für KMU umsetzen lässt und was es zu beachten gibt, stellt dieser Leitfaden nachfolgend entlang der Customer Journey vor.

Wie Kundenzentrierung entlang der Customer Journey ausgestaltet werden kann

Die oben abgebildete Customer Journey stellt den idealtypischen Verlauf eines Kaufs dar und beginnt mit der **Entstehung eines Bedürfnisses** seitens des Kunden. Er wird sich entweder selbst darüber bewusst, dass er einen Bedarf hat, den er durch den Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung stillen möchte, oder bekommt einen Impuls von außen, der einen Bedarf in ihm weckt. Der Kunde beginnt also im nächsten Schritt damit, **Informationen einzuholen** und zu sammeln, die ihm Aufschluss darüber geben, ob und welche Produkte oder Dienstleistungen geeignet sind, um den Bedarf zu decken. Hat er genügend Informationen zusammengetragen, entscheidet er sich für den **Anbieter**, der seinen Anforderungen am besten entspricht. Der eigentliche Kaufprozess wird mit dem **Produktkauf** beziehungsweise der Inanspruchnahme einer Dienstleistung beendet. Ist der Kunde mit dem Kauf zufrieden, geht er womöglich eine **längerfristige Beziehung** mit dem Anbieter ein.

Auf diesem Weg gibt es zahlreiche Berührungspunkte, an denen der Konsument auf das Produkt, die Marke oder das Unternehmen trifft. Diese Berührungspunkte gilt es zu identifizieren und zu nutzen. Die einzelnen Stationen und die jeweiligen Berührungspunkte werden im Folgenden genauer betrachtet.

Hinweis: Themenbezogene Checkboxes



Unternehmen sollten die Customer Journey der eigenen Kunden aufgrund der hohen Relevanz bei der Weiterentwicklung von Angeboten und Services hinterfragen und als Basis der Entscheidungsfindung nutzen. Um dies zu ermöglichen, finden sich nachfolgend übersichtliche **Checkboxen** zur Selbstüberprüfung:

- Inwieweit wird Kundenzentrierung im eigenen Unternehmen bereits umgesetzt?
- Welche Handlungsoptionen bleiben bislang unberücksichtigt und bieten Optimierungspotenziale?

Dabei geht es nicht darum, jeden der genannten Punkte abzuheben, sondern vielmehr darum, den eigenen Stand zu hinterfragen und weitere Möglichkeiten der Serviceoptimierung kennenzulernen. Unternehmen können dann entscheiden, welche der noch offenen Punkte für sie genug Weiterentwicklungspotenzial bieten, um daran anzusetzen.

a. Bedarfsentstehung

Die erste Station der Customer Journey ist die **Bedarfsentstehung**. Kundenbedürfnisse, die in dieser Phase entstehen, bilden die Grundlage für eine kundenzentrierte Ausrichtung jedes Unternehmens. Und bereits an diesem Punkt stoßen Handelsunternehmen auf die erste Hürde: Bevor sich ein Unternehmen an den Bedürfnissen seiner Kunden ausrichten kann, muss zunächst einmal klar sein, durch welche Eigenschaften sich die eigene Kundengruppe auszeichnet und welche Bedürfnisse mit dem Kauf der angebotenen Produkte erfüllt werden können. Dadurch können Anbieter statt eines Produkts eine Lösung zur Verfügung stellen und dem Kunden einen echten Mehrwert bieten.



Kundenbedürfnisse im Wandel – Was wollen die Konsumenten von heute?

Durch das Smartphone, mit dem Konsumenten im Alltag jederzeit und von überall Informationen einholen sowie Einkäufe tätigen können, wächst ihr Bedürfnis danach, alles möglichst einfach, schnell und bequem abzuwickeln. Gleichzeitig erwarten sie Angebote und Inspirationen, die auf die eigene Person abgestimmt sind. Die Agilität sozialer Netzwerke ermöglicht eine individuelle Ausrichtung der eigenen Kanäle und damit auch eine individuelle Aussteuerung von Angeboten und Informationen. Beispielsweise durch das Abonnieren themenspezifischer Seiten und Personen – auch Influencer genannt – erhalten Konsumenten also zu selbst ausgewählten Themen Beiträge und sind entsprechend an die individuell passgenauen Angebote gewöhnt. Daraus entwickeln sich letztlich höhere Anforderungen der Konsumenten, die den Handel vor neue Herausforderungen stellen.

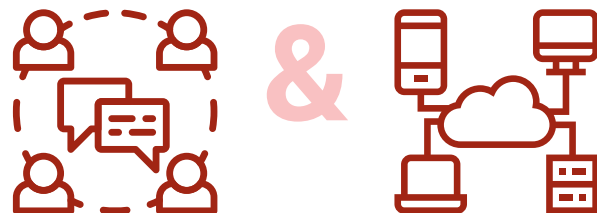
Problematisch ist diese Entwicklung für KMU, die den Konsumentenanforderungen nicht oder nicht schnell genug nachkommen können. Viele Händler hätten durch das Bereitstellen von passgenauen und auf ihre Kunden abgestimmten Angeboten Potenziale, die sie aktuell vielmals noch nicht vollständig nutzen. Solche KMU laufen Gefahr, in direkter Konkurrenz mit großen Unternehmen wie Amazon, die durch hochgradig kundenzentrierte Angebote und Leistungen auffallen, wichtige Kunden zu verlieren.

Aber auch die Anforderungen der individuellen Zielgruppen stellen Händler vor Herausforderungen. Besonders kleine und spezialisierte Handelsunternehmen sollten ihre Kunden kennen lernen, um auf deren spezielle Bedürfnisse und Anforderungen

eingehen zu können. Nur dann ist es möglich, die Produkte, Serviceleistungen oder Prozesse an diese Kundengruppen anzupassen und Technologien zur Unterstützung einzusetzen, die in der Praxis auch angenommen werden.

Persönlicher Austausch

Der Austausch mit der Zielgruppe ist wichtig, um zu verstehen, welche Kundenbedürfnisse es gibt. Neben den Erkenntnissen, die Unternehmen aus rein technologiebasierten Kundendaten ziehen können, ist der persönliche Kontakt zu den Kunden nach wie vor von zentraler Bedeutung, um zu erfahren, was den Kunden gefällt oder wo Verbesserungsbedarf herrscht. Dazu ist im ersten Schritt noch keine kostenintensive Marktforschung nötig. Die direkte Kommunikation mit den Kunden im stationären Geschäft kann schon einen guten Einblick geben, welche Wünsche und Bedürfnisse vorliegen. Dies lässt sich beispielsweise durch gezieltes Nachfragen oder eine Feedbackmöglichkeit im Geschäft einfach umsetzen. Aber auch die Kommunikation über soziale Netzwerke ermöglicht einen direkten Austausch mit den Kunden.



Daten als Währung der Zukunft?

Zur umfassenden Einsicht in die Bedürfnisse der Kunden ist ein Zusammenspiel aus datengetriebenen Informationen und Erkenntnissen, die aus dem persönlichen Kontakt abgeleitet wurden, optimal. Technologiebasierte Daten können beispielsweise aus dem **Nutzungsverhalten** und den **Bestellvorgängen** des eigenen Onlineshops gewonnen werden. Auch interaktive digitale Technologien am Point of Sale (PoS) generieren Daten, die dem Unternehmen Aufschluss darüber geben, wie und ob die Geräte genutzt werden. Daraus lässt sich ebenfalls ablesen, ob es möglicherweise Hürden bei der Nutzung gibt, die es zu identifizieren und beseitigen gilt. Sollten die Geräte so platziert sein, dass Kunden sie nicht nutzen, zeigt sich dies also entweder durch Beobachtung oder in dem Datenmaterial. Abgesehen von den Informationen, die sich aus der direkten Kommunikation in sozialen Netzwerken ergeben, gibt es auch die Möglichkeit, die Daten zu verwerten, die durch Interaktion der Kunden auf den eigenen Kanälen generiert werden, beispielsweise negative oder positive Bewertungen von Beiträgen auf Facebook. Ist man sich dieser Möglichkeiten bewusst und nutzt die daraus gewonnenen Erkenntnisse entsprechend, kann eine Verbesserung der Leistungen sowohl am PoS als auch im Internet erzielt werden. Daten sind also jetzt und auch zukünftig ein wichtiger Bestandteil der Kunden- und Zielgruppenanalyse.

Bedürfnisse wecken

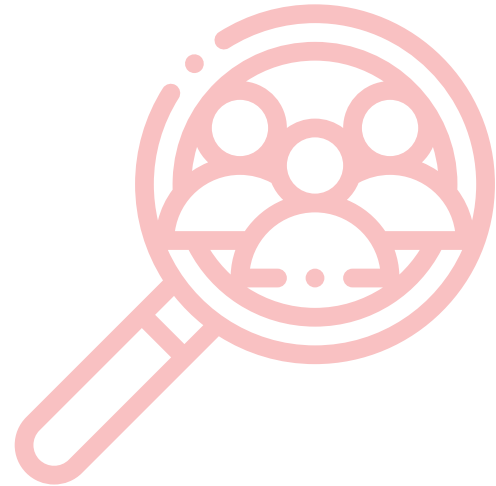
Abgesehen von bereits vorhandenen Kundenbedürfnissen ist es möglich, mittels gezielter Projekte wie Marketingaktionen oder Werbekampagnen

neue Kundenbedürfnisse zu wecken. Ein Unternehmen kann dadurch das Gefühl eines Mangels bei der Zielgruppe erzeugen, der mit Hilfe des beworbenen Produkts behoben werden kann. Unbewusste Bedürfnisse der Zielgruppe können außerdem angesprochen werden, wodurch sich das Unternehmen von den Wettbewerbern abheben kann. Dafür ist die Untersuchung der Zielgruppe im Vorhinein unerlässlich. Um mit diesen Maßnahmen erfolgreich zu sein, müssen die Produkte den Kunden präsentiert werden, ohne dass diese aktiv danach suchen. Bei stimmigem Angebot an der richtigen Stelle kann es dadurch zu einem spontanen Kauf kommen.

Eine anschließende Möglichkeit, Folgekäufe zu initiieren, ist das Bewerben von Produkten basierend auf dem bereits gekauften Produkt. Wird beispielsweise ein Schuh gekauft, können zum Schuhmaterial passende Pflegeprodukte empfohlen werden – dies ist sowohl im stationären Schuhgeschäft möglich als auch beim Onlinekauf. Dadurch wird dem Konsumenten die Hürde genommen, sich aktiv um Informationen zu passender Pflege bemühen zu müssen. Es kommt darauf an, Berührungspunkte für potenzielle Kunden zu schaffen. Wichtig ist im Vorfeld, dass das Unternehmen relevante Kanäle identifiziert, die zur eigenen Zielgruppe passen. Wird Werbung über Social-Media-Kanäle wie Instagram, Facebook oder YouTube zielgruppenspezifisch ausgespielt, so ermöglicht dies Unternehmen, die vorhandenen Berührungspunkte ziel führend zu nutzen und die entsprechenden Kunden über digitale Wege zu erreichen. Besonders für jüngere Generationen sind soziale Medien zum Alltagsbegleiter geworden, weshalb diese Kanäle gerade bei der Ansprache junger Zielgruppen wichtig sind.

Der Kunde im Fokus

KMU sollten stets beachten, dass eine kunden-zentrierte Ausrichtung des Unternehmens nur dann möglich ist, wenn der Fokus nicht zu stark auf das Angebot selbst gerichtet ist. Das bedeutet, dass bereits bei der Entwicklung des Angebots von Produkten oder Dienstleistungen die Anforderungen der Zielgruppe als Ausgangspunkt für die Angebotsgestaltung genutzt werden sollten. Auch, wenn bereits ein Produkt entwickelt wurde, müssen Unternehmen in der Lage sein, auf Anforderungen, Wünsche und Kritik der Kunden zu reagieren und ihr Produkt gegebenenfalls noch einmal auf Basis der Kundenreaktionen anzupassen. Die Devise lautet, fortlaufend von den eigenen Kunden zu lernen und Kritik als Antrieb zu verstehen.



Wie gut gehen Sie auf Ihre Kunden ein?



- ☐ Wir kennen die Bedürfnisse und Anforderungen unserer Zielgruppe.
- ☐ Wir suchen regelmäßig und aktiv mehr Informationen darüber, was sich unsere Kunden wünschen.
- ☐ Wir bieten unseren Kunden nach dem Kauf eine weiterführende Betreuung an.
- ☐ Wir nehmen Probleme und Bedürfnisse unserer Kunden zum Anlass, passende Lösungen zu entwickeln.
- ☐ Wir sind bereit, bestehende Vorgänge und Angebote auf Grundlage der Kundenwünsche anzupassen.

b. Informationssuche

In der zweiten Etappe der Customer Journey geht es darum, wie und wo sich Konsumenten zu Produkten und Dienstleistungen informieren und wie Unternehmen in diesem Schritt gezielt auf die Kundenanforderungen eingehen können.

Technologien als erweiterte Informationsquellen

Besonders im stationären Handel wirkt sich der digitale Wandel deutlich aus. Dort zeigt sich, dass Verkäufer den Anforderungen der Kunden im Hinblick auf den Informationsstand häufig nicht mehr gerecht werden. Konsumenten erwarten von den Verkaufsmitarbeitern vor Ort, dass sie mindestens so gut über Produkte und Leistungen informiert sind wie sie selbst. Für 68 Prozent der Konsumenten ist dies wichtig und von den jungen und besonders digitalaffinen Konsumenten erwarten sogar vier von fünf vom Verkaufspersonal, dass es besser informiert ist als sie

selbst. Da Kunden sich jedoch schon vorab eigenständig zu den Produkten in der engeren Auswahl informieren, ist es für die Verkäufer kaum realisierbar, sich einen höheren Wissensstand anzueignen. Unzählige Produkte auf dem Markt und täglich erscheinende Neuentwicklungen und Markteinsteiger machen es fast unmöglich, dieser Kundenanforderung ohne weitere Unterstützung gerecht zu werden. Daraus folgt, dass die Abwanderung von Konsumenten Richtung Onlinehandel noch wahrscheinlicher wird.



Abhilfe können digitale Technologien schaffen, die dem Servicepersonal vor Ort unterstützend zur Verfügung gestellt werden. Beispielsweise eignen sich Tablets, um die Mitarbeiter in Verkaufsgesprächen zu unterstützen. Das Personal kann über die Tablets auf weiterführende und aktuelle Informationen zugreifen und den eigenen Wissensstand somit durch die Technologie erweitern.

Die Rolle der sozialen Netzwerke

Es gibt neben den Mitarbeitern in stationären Geschäften verschiedene andere Möglichkeiten, die Kunden vor und während eines Kaufprozesses nutzen, um sich über Produkte zu informieren. Insbesondere die Informationen, die online verfügbar sind, nehmen Konsumenten gerne in Anspruch, da sie jederzeit und von überall darauf zugreifen können – Smartphones, Tablets und Co. machen es möglich. Neben klassischen Suchmaschinen, Marken- oder Herstellerwebsites und übergreifenden Preisvergleichsseiten informieren sich Konsumenten auch in sozialen Netzwerken zu den gewünschten Produkten. Hier spielen subjektive Bewertungen und Produktrezensionen anderer Käufer, die für jedermann einsehbar sind, eine tragende Rolle. Besonders stark ausgeprägt ist die Informationssuche über soziale Netzwerke bei jungen und sehr digital- und mobilaffinen Personen – so genannte Smart Consumer: Fast jeder Zweite von ihnen nutzt YouTube, um sich vor einem Kauf zu informieren oder sich inspirieren zu lassen, mit 58 Prozent ist Facebook sogar noch entscheidender für die Informationssuche. Die Relevanz der sozialen Medien zeigt sich auch dadurch, dass auf die Informationssuche in den entsprechenden Kanälen häufig Käufe folgen. Jeder zweite Smart Consumer

kauft etwas im Anschluss an die Informationssuche bei Facebook, vier von zehn Smart Consumern kaufen ein Produkt, nachdem Sie sich über YouTube informiert haben. Aber nicht nur für digitalaffine Konsumenten spielen soziale Netzwerke eine Rolle im Informationsprozess: Bei einem Viertel der Onlineshopper im Alter von 18-69 Jahren hat die Informationssuche über Social-Media-Kanäle wie YouTube und Facebook schon einmal zu einem Onlinekauf geführt, ein Drittel der Konsumenten nutzt diese Netzwerke zur Kaufvorbereitung.

Auch eine Verknüpfung der Informationswege ist keine Seltenheit. Begleitend zu den Informationen, die ein Kunde während eines Gesprächs mit Mitarbeitern eines Geschäfts erhält, kann er sich online Zusatzinformationen zu den Produkteigenschaften oder zu Preisen von Wettbewerbern einholen. Die Präsenz auf den für die Zielgruppe relevanten Kanälen trägt somit maßgeblich zum Erfolg bei. Dabei entscheidet jedoch nicht die Masse, sondern die Qualität der Inhalte, die über die verschiedenen Kanäle ausgespielt werden.



Kundenzugang und Sichtbarkeit im Internet

Die wichtigste Rolle zur Informationsbeschaffung spielen Onlineshops und Marktplätze, denn neben dem Produktkauf dienen sie zunehmend als Suchmaschine für Produkte. KMU, die ihre Produkte auf Plattformen oder in Onlineshops zur Verfügung stellen, können diese neuen Schnittstellen zum Kunden und bestehende Kundenzugänge der Plattformanbieter für sich nutzen und dadurch den Absatz ihrer Produkte erhöhen. Eigene Investitionen in die Infrastruktur werden reduziert.

Aber auch an anderer Stelle gibt es Optimierungsmöglichkeiten für Händler. Nicht nur Produktinformationen sollten für Kunden leicht verfügbar sein. Es ist ebenso von Bedeutung, dass Informationen über das Unternehmen selbst gut zugänglich sind. Dies gilt sowohl für stationäre Geschäfte als auch für den Onlineauftritt des Unternehmens, der längst zur Grundvoraussetzung geworden ist. (Potenzielle) Kunden sollten auf der unternehmenseigenen Website möglichst wenige Klicks benötigen, um zur gewünschten Information beziehungsweise zum gewünschten Produkt zu gelangen. Ein benutzerfreundliches und zeitgemäßes Design ist ebenso wichtig wie der Inhalt, der auf der Seite zu finden ist. Sowohl auf der eigenen Website als auch unabhängig davon sollten Informationen zum Unternehmen im Internet möglichst leicht auffindbar sein. Auch hierfür gibt es bereits kostengünstige Einstiegsmöglichkeiten: Google My Business beispielsweise ist eine kostenfreie Option, um die Sichtbarkeit im Internet zu verbessern. Unternehmen können dort neben den Kontaktdaten wie Adresse und Telefonnummer auch Öffnungszeiten, Kundenbewertungen, den Link zur Unternehmenswebsite und weitere Informationen hinterlegen.

Dieses Unternehmensprofil wird dann bei Google in einer Kurzübersicht dargestellt. Dadurch findet der potenzielle Kunde alle wichtigen Informationen zum Unternehmen auf einen Blick.

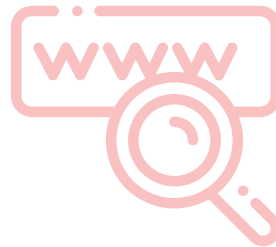
Darstellung von Informationen

Sowohl für den stationären Verkauf als auch für den Internetauftritt gilt: Abläufe sollten für den Kunden so leicht, bequem und übersichtlich wie möglich gestaltet werden. Zu viele und unsortierte Informationen sind dabei ebenso wenig zielführend wie zu wenige Informationen. Das Unternehmen sollte Ansprechpartner bereitstellen, die für die Kunden verfügbar sind und potenzielle Käufer über möglichst viele relevante Kanäle mit Informationen versorgen. Dabei ist es wichtig, einen barrierefreien Informationsprozess rund um die eigenen Angebote zu ermöglichen. Nur so stellen KMU sicher, dass sie auch im nächsten Schritt der Customer Journey noch eine Rolle spielen. Denn im Zweifelsfall suchen Konsumenten nicht nur woanders nach Informationen, sondern kaufen auch woanders.



Ermöglichen Sie Ihren Kunden einen einfachen Informationszugang?

- ☐ Unser Unternehmen besitzt ein Google My Business-Profil.
- ☐ Unser Unternehmen besitzt eine eigene Website.
- ☐ Unsere Unternehmenswebsite ist ansprechend und modern gestaltet.
- ☐ Alle wichtigen Informationen sind auf den ersten Blick oder nach maximal zwei Klicks ersichtlich, wenn man unser Unternehmen online sucht.
- ☐ Unser Unternehmen ist auf den für unsere Zielgruppe relevanten Social-Media-Kanälen präsent.
- ☐ Wir reagieren zeitnah auf Nutzerbeiträge auf den Social-Media-Profilen.
- ☐ Wir achten darauf, dass unsere Mitarbeiter im Geschäft ausreichend zu allen verfügbaren Produkten informiert sind, wenn nötig durch technologische Unterstützung.



Bedarfs-
entstehung

Informations-
suche

Anbieter-/
Produktwahl

c. Anbieter-/Produktwahl

Im dritten Schritt der Customer Journey geht es um die Anbieter- beziehungsweise Produktwahl. Der potenzielle Kunde hat bereits Inspiration und Informationen zu möglichen Produkten gesammelt, die seinen Bedürfnissen gerecht werden. In diesem Schritt geht es für den Konsumenten darum, die Informationen zu verarbeiten und auf Grundlage dessen einen passenden Anbieter beziehungsweise ein passendes Produkt auszuwählen. Für Unternehmen ist diese Etappe von zentraler Bedeutung, da es um die Entscheidung geht, ob das jeweilige Produkt beziehungsweise das Geschäft für den Kauf ausgewählt wird oder nicht.



Am richtigen Ort...



Das stationäre Geschäft ist nach wie vor ein wichtiger Kundenzugang für Händler. Vor dem Hintergrund sinkender Besucherfrequenzen in Innenstädten und der Zunahme des Onlinehandels stellt sich die Frage, welche Faktoren notwendig sind, damit ein Kunde den Weg ins Geschäft findet. Neben der örtlichen Erreichbarkeit des Geschäfts spielen auch die Angebotsvielfalt sowie die Höhe des Aufwands, um das gewünschte Produkt vor Ort zu beziehen, eine Rolle. Gibt es Laufkundschaft, die im Vorbeigehen auf das Geschäft aufmerksam wird? Sind Schaufenster und Verkaufsfläche ansprechend gestaltet? Wie ist die Parkplatzsituation vor Ort beziehungsweise die Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln? Solche und weitere Fragen spielen bei der Anbieterwahl für Konsumenten eine Rolle.

lichen Zeitpunkten erreichen kann. Dabei geht es zum Beispiel sowohl um den eigenen Onlineshop als auch die Social-Media-Plattformen oder das stationäre Geschäft. Auch schon der Versand eines eigenen Newsletters in regelmäßigen Abständen ist eine kostengünstige Maßnahme, um sich in Erinnerung zu rufen.

Dreh- und Angelpunkt der Kundenzentrierung: Der Mitarbeiter

Sowohl bei der Verkaufsberatung oder dem Kundenservice als auch beim erfolgreichen Einsatz von Technologien sind Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor. Mitarbeiter benötigen vorrangig folgende Kompetenzen, um den Kunden rundum positive Einkaufserlebnisse beschere zu können:

...zur richtigen Zeit



Neben dem örtlichen Zugang ist auch der geeignete Zeitpunkt der Produktwahrnehmung entscheidend. Für Händler ist es wichtig, ihre Zielgruppen an passenden Orten und Zeitpunkten während ihrer Customer Journey ansprechen zu können. Dies kann gelingen, wenn der Zugang zu den Kunden über verschiedene Verkaufswege möglich ist. KMU, die sich auf einen oder wenige Verkaufs- und Werbekanäle beschränken, riskieren den Zugang zu ihrer Zielgruppe. Ein Händler sollte seine Produkte dann greifbar machen, wenn der Kaufimpuls bei einem potenziellen Kunden entsteht. Die Chance, aus einem Konsumenten einen realen Kunden zu machen, wächst also entsprechend, wenn das Unternehmen auf mehreren Kanälen präsent ist und verschiedene Kunden damit zu unterschied-

Soziale Kompetenz

- Empathie und freundlicher Umgang mit den Kunden
- auf den Kunden eingehen/sich anpassen können/flexibel sein
- lösungsorientiert handeln
- Blickkontakt halten
- aufmerksam sein/zuhören
- Geduld/Toleranz
- Authentizität

Fachliche Kompetenz

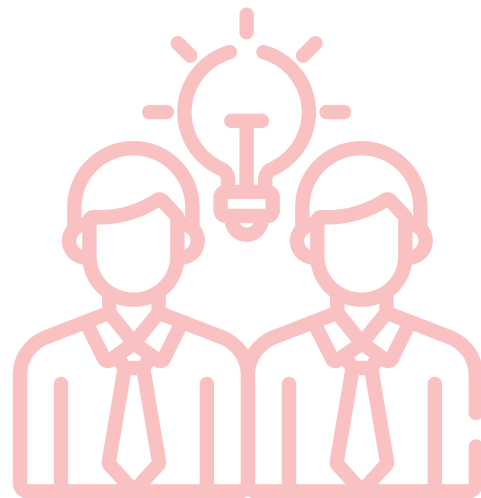
- umfangreiches Hintergrundwissen zu Produkten und Leistungen des Unternehmens
- gute Ausdrucksweise
- souveränes Auftreten
- Kreativität
- richtiger Umgang mit technischen Geräten und Software

Mitarbeiter, die unsicher im Umgang mit digitalen Technologien oder mit den Mehrwerten nicht vertraut sind, können die Lösungen nicht zielführend einsetzen. Ein routinierter und offener Umgang des Servicepersonals mit den digitalen Lösungen hingegen steigert auch die Akzeptanz der Technologien auf Seite der Zielgruppe. Dies führt letztlich dazu, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden vom Einsatz der digitalen Lösungen profitieren können: Mitarbeiter werden bei ihrer Serviceleistung auf der Verkaufsfläche unterstützt und Kunden erhalten bei Bedarf eine noch bessere Beratung. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter auf dem gleichen technischen Wissensstand sind. Besonders ältere und wenig technikaffine Mitarbeiter sollten effektiv geschult und von Beginn an mitgenommen werden, um ihre Hemmungen vor dem Einsatz dieser Geräte zu verlieren und einen Mehrwert aus der Nutzung ziehen zu können.

Die soziale Kompetenz der Mitarbeiter ist nach wie vor ein wichtiger Faktor, der zu einer höheren Kundenzufriedenheit beiträgt. Nur, wenn Mitarbeiter verstehen, worauf es ihren Kunden ankommt, können sie erfolgreich beraten und beim Kauf unterstützen. Einfühlungsvermögen und Verständnis sind wichtige Eigenschaften des Servicepersonals.

Vor Ort im Geschäft ist es außerdem ratsam, Präsenz zu zeigen und gegebenenfalls aktiv auf die Kunden zuzugehen, um mögliche Hemmungen auf Kundenseite zu umgehen.

Bei der Beratung sollte der Mitarbeiter durch umfangreiches Fachwissen zu den eigenen Produkten und Leistungen überzeugen. Kann der Mitarbeiter grundlegende Informationen zu den Produkten liefern, für die sich der Kunde interessiert, hinterlässt dies einen guten Eindruck. Sollten dem Mitarbeiter bei speziellen Fragen Informationen fehlen, können digitale Technologien unterstützen. Die offene Kommunikation mit dem Kunden ist dabei wichtig, da der Einsatz der Unterstützung sonst möglicherweise fehlinterpretiert und dem Mitarbeiter eine unberechtigte Inkompetenz unterstellt wird. Der Einsatz von Technologien sollte nicht als Schwäche des Mitarbeiters, sondern als zusätzliche Serviceleistung wahrgenommen werden.



Die Macht der Rezensionen

Zufriedene Kunden kann es nur geben, wenn der Service überzeugt und die Mitarbeiter ihren Teil zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse beitragen. Doch trotz aller Bemühungen kann es aufgrund widriger Umstände dazu kommen, dass Kunden ein Käuferlebnis als negativ empfinden. Diese Erfahrung spielt eine wichtige Rolle: Wenn der Konsument schon einmal bei dem Unternehmen eingekauft hat und mit den Leistungen und dem Produkt zufrieden war, ist es wahrscheinlich, dass er bei Bedarf noch einmal beim selben Händler kauft. Auf der anderen Seite reicht eine einzige schlechte Erfahrung für einige Kunden bereits aus, um den Anbieter zu wechseln.

Im Kontext negativer Kundenerfahrung spielen Produkt- und Servicebewertung durch Kunden eine entscheidende Rolle, denn heutige Konsumenten nutzen digitale Ressourcen auch, um sich vor einem Kauf über die gewünschten Produkte zu informieren. Bewertungen und Urteile Dritter auf Vergleichsportalen, Plattformen oder in sozialen Medien beeinflussen die Kaufentscheidung über

den gesamten Kaufprozess hinweg massiv. Rezensionen, die zum Beispiel bei Google erscheinen, haben einen Einfluss auf den Kauf, da die Suchmaschine nach wie vor das am häufigsten genutzte Medium zur Informationssuche vor einem Produktkauf darstellt. Auch, wenn sich der Konsument für das Produkt einer Marke entschieden hat, ist es jederzeit möglich, dass er seine Meinung aufgrund schlechter Bewertungen vorheriger Käufer oder negativer Berichte durch Bekannte noch einmal ändert.

Das Ohr am Kunden

Es ist also ratsam, den Kundenservice so zu gestalten, dass den Kunden der bestmögliche Service geboten wird. Darüber hinaus können durch das Einführen neuer Services auch neue Zielgruppen angesprochen werden. Dadurch können KMU ihren Kundenkreis erweitern und mithilfe neuer Serviceangebote neben den Bedürfnissen ihrer Bestandskunden die Anforderungen und Wünsche neuer Kunden erfüllen, sodass sie bei der Anbieterwahl interessanter sind.



Wichtig ist, dass Kunden im Fall einer weniger positiven Käuferfahrung – durch einen geschulten Kundenservice betreut werden. Wird die Kritik öffentlich kundgegeben, ist ein professioneller Umgang mit dieser entscheidend. In solchen Fällen empfiehlt es sich, eine konkrete Lösung aufzuzeigen und widerzuspiegeln, dass das Unternehmen an einer Verbesserung der Leistung arbeitet. Dies

ist besonders deshalb wichtig, weil Empfehlungen der Kunden untereinander weiterhin von hoher Bedeutung sind und Einschätzungen Dritter eine mögliche Kaufabsicht maßgeblich beeinflussen können. Unternehmen sollten verstehen, dass das Lernen aus Kritik ein wichtiger Hebel zur Verbesserung des Service ist – dazu mehr im Abschnitt „Zufriedenheit und Bindung“.

Wie machen Sie Ihr Unternehmen für Kunden attraktiv?



- ☐ Wir erreichen unsere Zielgruppe über verschiedene Kanäle.
- ☐ Unsere Mitarbeiter wissen, dass der Kunde Dreh- und Angelpunkt unseres Erfolgs ist.
- ☐ Unsere Mitarbeiter sind freundlich und gehen auf die Wünsche der Kunden ein.
- ☐ Unsere Mitarbeiter können durch den Einsatz digitaler Technologien noch besser auf Kundenbedürfnisse eingehen.
- ☐ Unsere Mitarbeiter können mit den technischen Geräten im Geschäft problemlos umgehen.
- ☐ Bei der Onlinesuche nach unserem Unternehmen nimmt man auf den ersten Blick positive Kundenbewertungen wahr.
- ☐ Das Feedback unserer Kunden gibt uns Auskunft darüber, ob der Service auf der Verkaufsfläche zufriedenstellend ist.

d. Kauf

In der Kaufphase haben sich Kunden bereits für ein Produkt oder eine Leistung eines Unternehmens entschieden. Es kommt nun darauf an, den potenziellen Käufer durch den Kaufprozess zu begleiten und den Kauf erfolgreich abzuschließen. Dazu muss die eigentliche Kaufabwicklung so leicht und angenehm wie möglich gehalten werden. Dies schließt einen optimalen Service vor Ort sowie beim Onlinekauf ein. Die erfolgreiche Umsetzung einer positiven Kauferfahrung führt zu einer gesteigerten Zufriedenheit des Kunden und erhöht die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs. Werden die Herausforderungen einer schnellen und unkomplizierten Abwicklung jedoch nicht gemeistert, kann dies den Kunden doch noch zu einem anderen Anbieter führen.

Im stationären Einzelhandel gibt es Abläufe und Besonderheiten, die sich von denen des Onlinehandels unterscheiden. Im Folgenden werden diese näher betrachtet.



Serviceorientierung im stationären Handel umsetzen

Digitale Technologien und Cross-Channel-Services (d. h. die Verzahnung verschiedener Verkaufskanäle) können am PoS eingesetzt werden, um den Kunden beim Kauf zu unterstützen. Ist beispielsweise ein Produkt nicht (mehr) im Geschäft verfügbar, ist es für den Kunden praktisch, wenn er das gewünschte Produkt noch im Geschäft zu sich nach Hause bestellen kann – entweder über ein Terminal vor Ort oder mit seinem eigenen Smartphone. Ebenso ist es möglich, dass der Kunde von zu Hause Produkte in das Geschäft bestellt oder diese online reserviert und anschließend im Geschäft abholt. Bei der Auswahl des Produkts beziehungsweise zur Initialisierung eines Kaufanreizes können Technologien ebenfalls unterstützen, zum Beispiel digitale Plakate, die Produkte tagesaktuell bewerben.

Ist ein Geschäft ansprechend und einladend gestaltet, kann dies das Interesse von Kunden wecken. KMU können ihren Kunden den Kauf und die

Kaufentscheidung erleichtern, indem sie für eine übersichtliche und strukturierte Aufteilung des Geschäfts sorgen. Dadurch finden Kunden schneller die gewünschten Produkte. Zusätzlich sollten Mitarbeiter die Kunden vor Ort unterstützen beziehungsweise schon vorab beratend tätig sein und, falls gewünscht, Produktempfehlungen aussprechen, die Kunden die Wahl erleichtern. Empathie und ein gutes Gespür für die jeweiligen Bedürfnisse geben Kunden ein gutes Gefühl und binden sie auch nach dem Kauf an das Unternehmen.

Auch die Bezahlungsmöglichkeiten spielen eine Rolle. Ein an den Kundenwünschen ausgerichtetes Zahlungsangebot führt zu zufriedeneren Kunden. Am PoS zahlt die Mehrheit der Kunden heute bevorzugt bargeldlos – vor allem bei höheren Beträgen – und empfindet diese Möglichkeit als selbstverständlich. Insbesondere kontaktloses Zahlen, aber auch Bezahlen mit dem Smartphone wird für Kunden zunehmend interessanter. KMU sollten ihren Kunden demnach in Zukunft ermöglichen, diese Zahlungsmittel nutzen zu können, da so Umsatzpotenziale gehoben werden können.



Best Practice: Foto Koch

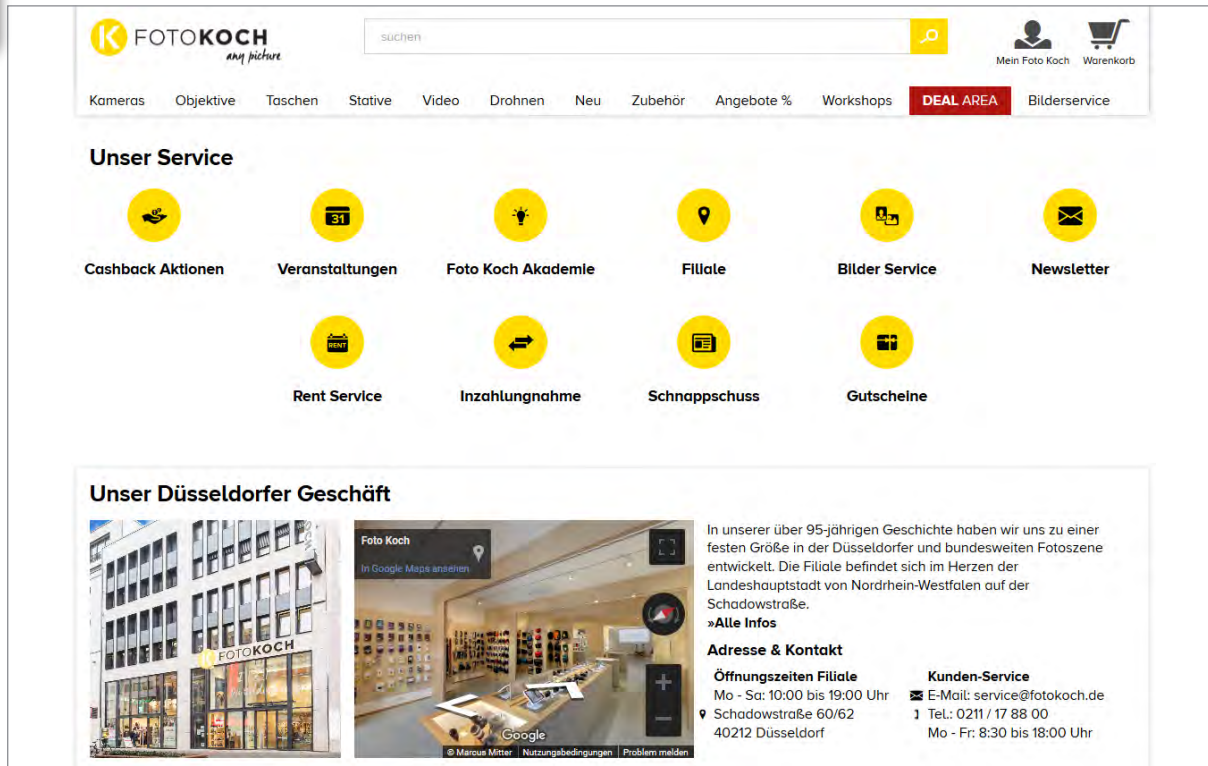


Abbildung 1: Website von Foto Koch mit Serviceangeboten | © HIFI & FOTO KOCH GmbH

Das Düsseldorfer Geschäft „Foto Koch“ vertreibt Artikel rund um Foto und Video sowie mobile Geräte und Elektronik am Standort in Düsseldorf und über den eigenen Onlineshop. Die verschiedenen Angebote, Services und Veranstaltungen unterstreichen die kundenzentrierte Ausrichtung des Unternehmens. Neben einer übersichtlichen und informativen Website ist das Unternehmen Foto Koch auch auf mehreren Social-Media-Kanälen vertreten.

Die Besonderheit von Foto Koch zeigt sich in der Ladengestaltung: Kunden können hochwertige

Kameras im Geschäft an einer offenen Theke anfassen und testen. Das schafft Transparenz und erleichtert den Kunden die Auswahl eines ihren Anforderungen entsprechenden Produkts. Dabei werden sie von fachlich kompetenten Mitarbeitern zu den Produkten beraten und bei der Auswahl unterstützt. Auch Technologien kommen bei den Mitarbeitern während der Beratung unterstützend zum Einsatz. Ein offener Umgang mit dieser Wissenserweiterung wird vor Ort ganz offen kommuniziert und schafft so bei den Kunden Vertrauen den Mitarbeitern und Technologien gegenüber.

Serviceorientierung im Onlinehandel umsetzen

Vor dem Kaufabschluss im Onlineshop, beziehungsweise bestenfalls schon bei Auswahl des Produkts, sollten Informationen rund um den Bestand und den Erhalt der Waren transparent sein. Sind Wunschartikel nicht verfügbar, können dem Kunden ähnliche Produkte angezeigt werden. Außerdem sollte auf den ersten Blick oder spätestens im Warenkorb vor Kaufabschluss ersichtlich sein, welche Liefermöglichkeiten es gibt, wie lange die Lieferung dauert und welche Kosten auf den Kunden zukommen. Versand und Lieferung sind im Hinblick auf Kundenbindung sogar wichtiger als das Preis-Leistungs-Verhältnis oder das Sortiment – somit stehen Versand und Lieferung neben dem Service für eine erfolgreiche Kundenbindung an

oberster Stelle.

Findet der Kauf im Onlineshop statt, ist es wichtig, dass dieser einwandfrei und schnell funktioniert. Dabei gilt es, die Darstellung des Onlineshops auf unterschiedliche Displaytypen und -größen auszurichten. Es werden fast 30 Prozent des Onlineumsatzes durch Käufe mit dem Smartphone und 13 Prozent mit Tablets erzielt, daher sollten die Inhalte auch bei der Nutzung mit mobilen Endgeräten einwandfrei dargestellt werden.

Die Möglichkeit, Kaufprozesse an einem Gerät beziehungsweise in einem Kanal zu beginnen und nahtlos auf einem anderen Gerät oder in einem anderen Kanal fortzusetzen, ist für Kunden hilfreich. Um diese Option nutzen zu können, sind – wie auch im stationären Handel – Cross-Channel-Services gefragt. Beispielsweise kann ein Kunde den Kauf über sein Smartphone beginnen, zum Laptop

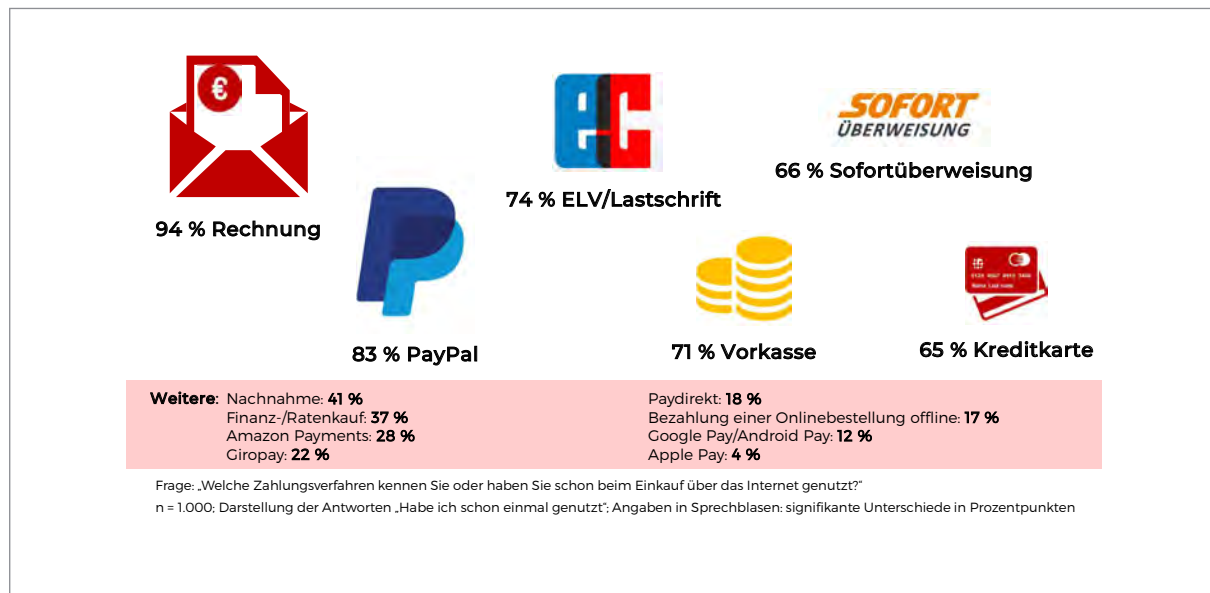


Abbildung 2: Übersicht der meistgenutzten Zahlungsverfahren beim Onlinekauf | © ECC Köln, 2019

wechseln und dort an derselben Stelle im Kaufprozess wieder anknüpfen – vorausgesetzt, er ist durch Anmeldung beziehungsweise Registrierung im Onlineshop bekannt. Ohne diese Möglichkeit ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass der potenzielle Käufer am nächsten Gerät doch noch einmal den Anbieter wechselt.

Ebenfalls von großer Bedeutung sind die Bezahloptionen. Ist die gewünschte Zahlungsart im Onlineshop nicht verfügbar, kann es sein, dass Kunden den Kaufvorgang abbrechen. Daher ist es sinnvoll, verschiedene Zahlungsverfahren anzubieten. Dies ermöglicht den Kunden einen noch bequemeren Kaufprozess. Neben den klassischen Zahlungsarten wie Rechnung, PayPal, Lastschriftverfahren oder Kreditkartenzahlung werden auch neue Bezahlmethoden bei Onlinekäufern immer bekannter und dadurch auch für Händler relevant (siehe Abb. 2).

Stärken erkennen, Möglichkeiten nutzen

Obwohl sich die Customer Journeys noch in einigen Punkten unterscheiden, verschmelzen Onlineshopping und Einkäufe im stationären Handel immer mehr. Die Möglichkeit der Nutzung von Cross-Channel-Services, also sich beispielsweise über den Onlineshop oder eine App Artikel zu bestellen und diese im Geschäft abzuholen oder online Beratungstermine zu vereinbaren, ist bei Konsumenten zunehmend gefragter. Dadurch wird das Bedürfnis nach einfachen, schnellen und bequemen Abläufen gedeckt.

Insgesamt bietet der stationäre Einkauf Kunden im

Vergleich zum Onlineshop einen Mehrwert in Form eines sozialen und interaktiven Erlebnisses. Eine ansprechende Gestaltung, besonders aufmerksames Verkaufspersonal am PoS sowie der optimale Einsatz von digitalen Technologien zur Unterstützung dieser Faktoren bereiten den Kunden ein besonderes Einkaufserlebnis, das sich bestenfalls positiv auf die längerfristige Kundenbindung auswirkt. Digitale Technologien auf der Verkaufsfläche werden von den großen Vorreitern der Kundenzentrierung für eine bessere Ausrichtung auf die Kundenanforderungen genutzt. Sowohl die beim Onlinekauf generierten Daten als auch solche, die durch die eingesetzten digitalen Technologien vor Ort gesammelt werden, können Unternehmen dazu dienen, sich noch kundenzentrierter auszurichten. Kaufvorgänge, die vor Abschluss abgebrochen werden, oder fehlende Nutzung der Technologien auf der Verkaufsfläche beispielsweise geben einen Hinweis darauf, dass noch Optimierungsbedarf herrscht.



Best Practice: holzgespür

Bei holzgespür können Tische verschiedener Designs mittels Onlinekonfigurator individuell in Höhe, Breite und Länge den eigenen Wünschen entsprechend angepasst werden. Auch die Holzart sowie die Oberflächenbehandlung und Ausstattung sind wählbar. Lieferung und Aufbau des Tisches erfolgen kostenfrei innerhalb Deutschlands. Um das richtige Holz für den handgefertigten Tisch zu garantieren, wählt der Tischler im Lager die Platten den Kundenwünschen entsprechend aus und

präsentiert dem Kunden die Vorauswahl in einem individuellen Video. Aus diesen Platten wählt der Kunde aus, welche für den eigenen Tisch verwendet werden soll. Dadurch wird sichergestellt, dass der Kunde genau die Tischplatte erhält, die er sich wünscht und rundum zufrieden mit dem fertigen Produkt ist. Selbst während des Fertigungsprozesses kann der Kunde durch Videos Einblicke in die Werkstatt erhalten und den Fortschritt seines Tisches verfolgen.

The screenshot shows the 'Esstisch MARLIESE' product page on the holzgespür website. The page includes a navigation bar with 'Shop', 'Tisch-Guide', 'Über uns', and 'Kontakt'. The product name 'Esstisch MARLIESE' is prominently displayed, along with the delivery time 'Lieferzeit: 6-8 Wochen' and the price '3.314,00 €'. A note states 'Alle Preise inklusive Lieferung, Aufbau und 19% Mehrwertsteuer.' and 'Standard-Maße wiederherstellen'. A large image of the wooden table is shown on the left. On the right, there is a configuration panel with the following options:

- Holzart der Tischplatte:** Rüster (dropdown menu)
- Länge (180 cm):** Slider control
- Breite (95 cm):** Slider control
- Höhe (75 cm):** Slider control
- Oberflächenbehandlung:** geölt (dropdown menu)

Below the configuration panel, there are three small images showing different views of the table. A green button labeled 'IN DEN WARENKORB' is visible. At the bottom right, a green box contains a message: 'Bei den zu Beginn angezeigten Maßen handelt es sich um Empfehlungen von holzgespür. Viel Spaß beim Konfigurieren Ihres individuellen Möbels!'. The footer of the page includes social media links for Facebook, Twitter, and a settings icon.

Abbildung 3: Onlinekonfigurator für Holztische von holzgespür | © Tischlerei Kasper GmbH



Wie kundenorientiert ist der Kaufvorgang für Ihre Kunden?

- ☐ Unser stationäres Geschäft ist übersichtlich und strukturiert eingerichtet.
- ☐ Wir nutzen digitale Technologien, um unseren Kunden interessante Kaufanreize zu präsentieren.
- ☐ Unsere Mitarbeiter gehen auch beim Kaufvorgang im Geschäft auf die Kunden ein.
- ☐ Unser Onlineshop funktioniert auf jedem Gerät und jeder Displaygröße problemlos.
- ☐ Unser Onlineshop erlaubt es Kunden, den Produktkauf jederzeit an einem anderen Gerät fortzusetzen beziehungsweise abzuschließen.
- ☐ Unsere Kunden haben die Möglichkeit, ihren Onlinekauf mit dem stationären Geschäft zu verbinden, zum Beispiel durch Abholung der online bestellten Produkte im Geschäft.
- ☐ Die Informationen zum Bestell-, Liefer- und Bezahlvorgang sind schon vor Produktkauf im Onlineshop klar ersichtlich und transparent.
- ☐ Unser Onlineshop ist so aufgebaut, dass ein Kaufvorgang mit wenigen Klicks abgeschlossen werden kann.
- ☐ Wir bieten unseren Kunden eine breite Auswahl an Bezahlmöglichkeiten (online und stationär).

e. Zufriedenheit & Bindung

Durch das große Angebot an Marktplätzen und Onlineshops können Kunden jederzeit auf den Anbieter zurückgreifen, der das beste Angebot und den besten Service liefert. Es ist also ratsam, den Kundenservice so zu gestalten, dass Kunden ihren Produktkauf mit einem besonders positiven Erlebnis verbinden. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden das Unternehmen auch in sozialen Medien positiv bewerten und so auch andere potenzielle Käufer überzeugen.

Die Bedeutung von Kundenfeedback

Eine negative Erfahrung, die in sozialen Medien dokumentiert wird, ist für das eigene Unternehmen zunächst ärgerlich, kann aber auch als Anstoß für Verbesserung genutzt werden. Es lohnt sich, die entsprechende Person zu kontaktieren und um detailliertes Einzelfeedback zu bitten. Im Optimalfall hinterlässt dieses Engagement beim Kunden einen positiven Eindruck und ein Gefühl der Wertschätzung, wodurch vorangegangene negative Erfahrungen gegebenenfalls ausgeglichen werden können. Aber auch jenseits der sozialen Medien ist es ratsam, Kundenstimmen ernst zu nehmen. Unkom-

plizierter und direkter Kontakt mit dem Kunden selbst ist die günstigste Option.

Jeder Einkauf und sogar jede Interaktion mit einem Händler hinterlässt beim Kunden einen Eindruck. Ob dieser positiv oder negativ ist und welchen Einfluss er darauf hat, ob ein Kunde sich zukünftig an das Unternehmen bindet, hängt davon ab, inwieweit die Anforderungen des Kunden an den gesamten Kaufablauf erfüllt wurden.

Welche Erfahrungen
Kunden

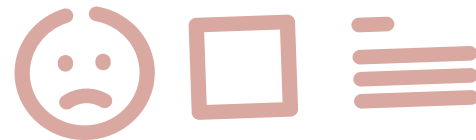


beim Einkauf gemacht haben, sollten KMU nicht nur von Einzelkunden, sondern allgemein erfragen, denn Kundenfeedback ist für Unternehmen jeder Größe nützlich. Auch Kundenbewertungen bei Google oder auf Onlineplattformen liefern nützliche Informationen. Aus diesem Feedback lassen sich sowohl die eigenen Stärken als auch relevante Verbesserungsmöglichkeiten ableiten. Damit liefert Kundenfeedback die Basis für gezielte Maßnahmen, um Kundenwünsche und Bedürfnisse noch besser kennenzulernen und umzusetzen.



Nach dem Kauf ist vor dem Kauf

Gute Beratung hört nach dem Klick auf den Kaufen-Button noch nicht auf. Kunden lassen sich durch Services begeistern, die über den Kauf hinaus einen Mehrwert bieten, wie beispielsweise die Möglichkeit, zusätzliche Informationen zu gekauften Produkten herunterzuladen oder bei Rückfragen oder Problemen Kontakt zu einem Servicemitarbeiter/Experten aufnehmen zu können, der schnell Hilfe leistet. Handelt es sich zum Beispiel um den Kauf einer Waschmaschine, kann eine anschließende Kundenbetreuung zu geeigneten Waschprogrammen oder der Installation der Maschine einen hilfreichen Zusatzservice bieten. Dadurch bietet sich für den Händler sowohl die Chance, einen zufriedenen Kunden zu gewinnen, der das Unternehmen weiterempfiehlt, als auch die Möglichkeit, Folgekäufe anzustoßen.





Kümmern Sie sich effektiv um Ihre Kunden?

- ☐ Wir legen großen Wert darauf, gut für unsere Kunden erreichbar zu sein (zum Beispiel per Telefon oder E-Mail).
- ☐ Wir sorgen dafür, dass unsere Kunden umfassend beraten werden.
- ☐ Unsere Kunden können durch wenige Klicks auf der Website Kontakt zu uns aufnehmen.
- ☐ Über Suchmaschinen und auf unserem Onlineauftritt finden uns Interessenten mit allen relevanten Kontaktinformationen.
- ☐ Kundenzufriedenheit ist bei uns das oberste Gebot.
- ☐ Wir bieten unseren Kunden auch über den Kauf hinaus Services an, die ihnen einen Mehrwert bringen.
- ☐ Wir prüfen Kundenstimmen zu unseren Leistungen (zum Beispiel auf unseren Social-Media-Kanälen) regelmäßig und reagieren darauf kurzfristig.
- ☐ Wir holen gezieltes Feedback von unseren Kunden ein.
- ☐ Wir befragen unsere Kunden dazu, ob sie mit unserem Service zufrieden sind.
- ☐ Wir nehmen das Feedback unserer Kunden ernst.
- ☐ Wir versuchen, aus dem Feedback unserer Kunden Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.
- ☐ Wir versuchen, jede negative Erfahrung unserer Kunden durch spezielle Aufmerksamkeit und Fürsorge auszugleichen.
- ☐ Negative Bewertungen im Internet nehmen wir als Anlass zur Verbesserung von Produkten oder Abläufen im Unternehmen.



Experten im Interview:

Sebastian Bomm von ROSE Bikes

Sebastian Bomm

Sebastian Bomm leitet bei ROSE Bikes / ROSE Digital die Bereiche User Experience und Customer Intelligence.

ROSE Bikes ist Radexperte mit über 110-jähriger Tradition. Der Fokus des Familienunternehmens, das heute über 400 Mitarbeiter beschäftigt, liegt auf individuellen, nach Kundenwünschen gebauten E-Bikes, Mountain-Bikes, Trekking-Bikes, Gravel-Bikes und Rennrädern sowie dem Handel mit Fahrradteilen, -bekleidung und -zubehör.



Abbildung 4:
Sebastian Bomm |
© ROSE Bikes GmbH

Welche Bedeutung hat Kundenzentrierung für Sie? Warum ist das so?

Kundenzentrierung ist der Schlüssel zum Erfolg und bei ROSE oberste Maxime. Alles andere wäre Selbstzweck. Der Kunde entscheidet über den Erfolg unserer Produkte und Serviceleistungen, also muss auch alles in der Wertschöpfung auf ihn ausgerichtet werden. Wir haben die letzten drei Jahre intensiv an der Weiterentwicklung unserer Bikes – technologisch und im Design – gearbeitet, um diese noch mehr am echten Bedarf der Konsumenten auszurichten und unseren Kunden ein Top-Preis-Leistungsverhältnis kombiniert mit einer tollen Industriedesign-Optik anbieten zu können. Das zahlt sich aus: Wir verzeichnen 21 Prozent Umsatzwachstum allein in diesem Jahr.

Wie setzen Sie Kundenzentrierung bei Ihnen im Unternehmen konkret um? War das schon immer so?

ROSE hat sich seit jeher immer an seinen Kunden ausgerichtet – es liegt in unserer DNA. Die kunden-spezifische Anpassung des Fahrrads wird bei uns ganz großgeschrieben: Der Kunde kann eine Vielzahl von Komponenten am Bike individuell ändern – entweder im Onlineshop oder in unseren Läden mit Hilfe unseres digitalen Konfigurators und der Begleitung unserer Berater. Wir vermessen unsere Kunden in unseren stationären Geschäften individuell, um – egal ob im Internet oder im Geschäft – immer die perfekt passenden Produkte zu finden.

„Wir wollen jedem das beste auf ihn zugeschnittene Einkaufserlebnis
und die höchste Convenience bieten.“

und um unseren Kunden die Auseinandersetzung mit der Frage nach der richtigen Größe abzunehmen.

Der entscheidende Punkt ist aber, dass wir heute schon weiterdenken. Wir haben in unserer Unternehmensorganisation einen eigenen Bereich „Customer Intelligence“ aufgebaut, diesen auch mit einer Management-Position besetzt und übertragen die generierten Erkenntnisse direkt ins operative Geschäft.

Welchen Herausforderungen müssen Sie sich stellen?

Unsere Kunden sind von ihren Anliegen her sehr heterogen: Ein E-Bike-Kunde hat beispielsweise ein ganz anderes Informationsbedürfnis als ein Rennradkunde, ein Freizeitradler hat andere Anforderungen als ein ambitionierter Sportler. Jemand, der sich für unsere Bikes interessiert, geht ganz anders vor als jemand, der schnell ein ganz bestimmtes Ersatzteil braucht oder als jemand, der sich fürs Mountainbiken einkleiden möchte. Genau darin liegt die große Herausforderung: Wir wollen jedem das beste auf ihn zugeschnittene Einkaufserlebnis und die höchste Convenience bieten.

Deshalb stellen wir die individuellen Kundendaten ins Zentrum unserer kanalübergreifenden Beratung und bereichern somit die gesamte Kundenansprache durch passgenaue Empfehlungen. Wir werden daran arbeiten, die Daten, die am POS gesammelt werden, also Körperdaten und Größenpräferenzen, zur tiefergreifenden Personalisierung und Weiter-

entwicklung unserer Serviceleistungen und Sortimente zu nutzen. Dies lässt sich im Hinblick auf die Riesenmenge unserer Kunden natürlich nicht händisch regeln. Daher werden wir Technologien wie maschinelles Lernen als Teilbereich künstlicher Intelligenz zur Automatisierung und Beschleunigung nutzen.

Hier ein Beispiel: Wir wissen zukünftig, welche die perfekte Passform der Fahrradhose für unseren Kunden ist und er ist zufrieden, weil er online – auch über Distanz – eine Hose bekommt, die wirklich perfekt auf seine Körpermaße zugeschnitten ist. Die Lösung wird so attraktiv und einfach zu nutzen sein, dass mittelfristig 25 Prozent unserer Kunden den Vermessungsservice in Anspruch nehmen werden.

Welche Tipps möchten Sie anderen KMU mitgeben?

Nutzt eure Datenbasis, um den Kunden maximal in den Mittelpunkt stellen zu können und das Einkaufserlebnis individuell auf jeden Kundenwunsch zuzuschneiden. Heute ergeben sich so viele Möglichkeiten aus Daten. Sie müssen nur genutzt werden. Vor Themen wie maschinellem Lernen sollten Händler keine Berührungängste haben. Über einen kleinen Anwendungsfall kann man sich dem – von außen häufig sehr komplex erscheinenden Thema – bereits morgen direkt annähern und schrittweise die erforderliche Daten- und Technologie-Basis ausbauen. Legt los!



Experten im Interview:

Alexander Steireif von Alexander Steireif GmbH

Welchen Stellenwert schreiben Sie Kundenzentrierung zu? Gibt es hier bei KMU Besonderheiten?

Generell empfiehlt sich ein kundenzentriertes Denken und Handeln für alle Unternehmen, die in einem starken Wettbewerb stehen und auf eine nachhaltige Kundenbeziehung angewiesen sind. Diese Si-

tuation trifft insbesondere auf KMU im Handel zu. Da Kunden durch den Onlinehandel mittlerweile an eine ständige Produktverfügbarkeit und an vielfältige Services gewöhnt sind, muss der stationäre Handel stärker den individuellen Bedürfnissen der Verbraucher Rechnung tragen. Das heißt, ihnen auf Augenhöhe und als Partner zu begegnen.

Alexander Steireif

Alexander Steireif unterstützt KMU bei dem Einstieg in den digitalen Vertrieb und der Entwicklung von Onlinehandelsstrategien.



Abbildung 5:
Alexander Steireif |
© Alexander Steireif
GmbH

Welche ersten Schritte sollten Unternehmen gehen, um sich kundenzentriert(er) aufzustellen?

Dazu müssen Unternehmen natürlich zuerst ihre Kunden kennen und verstehen. Da aber die Kundenbeziehungen vielfältiger werden, genügt es nicht mehr, sich nur auf die persönliche Erfahrung zu verlassen. Die zielgerichtete Erhebung und Auswertung von Kundendaten ist daher ein wichtiger Schritt, um das Kundenverständnis weiter zu vertiefen. Im nächsten Schritt sollten sich Entscheider – auch auf Fachabteilungsebene – mit Methoden vertraut machen, die die Entwicklung neuer Ideen und Lösungen gezielt aus der Kundenperspektive heraus ermöglichen. Dabei können auch Dienstleister eine Hilfe sein. Schließlich muss der Einzelhandel seine Kunden schlicht fragen, was sie von ihm erwarten. Das ist die Basisarbeit. Der nächste Schritt ist dann die Verbesserung kundenbezogener Prozesse durch eine digitale Agenda. Erst dann sollte man mit der Kür, der Entwicklung neuer Leistungen und der Neuausrichtung des Unternehmens, beginnen.

„Letztlich werden diejenigen am Markt erfolgreich sein, die aus Perspektive der Kunden das beste Angebot liefern.“

Worin sehen Sie die größten Herausforderungen für kleine Unternehmen?

Wir können zum einen beobachten, dass viele KMU mit geringen personellen Ressourcen zu kämpfen haben. Auch im Umgang mit Kundendaten müssen oft noch Wissenslücken geschlossen werden, um Potenziale schneller zu erkennen und besser nutzen zu können. Zum anderen ist es notwendig, den Kunden als Ausgangspunkt für die Produktentwicklung zu sehen. Diesen Fokus verlieren Unternehmen zu schnell aus den Augen. Ein prägnantes Beispiel ist der Thermomix, der im Ausland nicht deswegen gescheitert ist, weil das Produkt schlecht ist, sondern weil die jeweiligen Verbraucherbedürfnisse vor Ort ignoriert wurden. Kundenzentriertes Denken können auch kleinere Unternehmen lernen – selbst wenn es noch organisatorische und mentale Hindernisse gibt. Diese gilt es, gemeinsam mit den Mitarbeitern zu überwinden und die Stärken kleiner Unternehmen, nämlich umfangreichen Kundenservice und individuelle Betreuung, bestmöglich zu nutzen.

Und wie können die genannten Herausforderungen überwunden werden?

Der Übergang in neue und unvertraute Prozesse kann auf interne Widerstände stoßen, da es für Mitarbeiter zunächst einmal Veränderung bedeutet. Mit Überzeugungskraft, einer unternehmerischen Vision und kontinuierlicher Sensibilisierung für ein kundenzentriertes Vorgehen lässt sich diese Herausforderung aber meistern. Und der Einsatz lohnt

sich. Denn letztlich werden diejenigen am Markt erfolgreich sein, die aus Perspektive der Kunden das beste Angebot liefern. Kundenzentrierung ist also der Schlüssel für ein erfolgreiches, zukunftsfähiges Unternehmen.

Fazit:

Handel(n) nah am Kunden

Die Checklisten nach jeder Phase in der Customer Journey liefern konkrete Schritte, die kundenzentrierte Unternehmen umsetzen, um die Bedürfnisse Ihrer Kunden möglichst weitreichend zu erfüllen. Es ist dabei nicht ausschlaggebend, dass alle Punkte lückenlos umgesetzt werden. Wichtiger ist, dass KMU die Bedeutung dieser Maßnahmen erkennen und zum eigenen Unternehmen passende Maßnahmen auswählen und umsetzen. Unternehmen, die keine oder nur wenige der aufgeführten Punkte in den Checklisten erfüllen, haben Nachholbedarf in Sachen Kundenzentrierung und sollten zeitnah beginnen, erste ausgewählte Maßnahmen zu ergreifen.

Worauf kommt es nun also an, um das Unternehmen mithilfe von einer kundenzentrierten Ausrichtung zukunftsfähig zu machen? Die zentralen Aspekte zeigt die nachfolgende Übersicht.



Leben Sie in Ihrem Unternehmen das Motto „*Der Kunde ist König!*“! Überzeugen Sie durch Serviceorientierung.



Lernen Sie Ihre Zielgruppe und deren Bedürfnisse kennen! Richten Sie Angebote daran aus.



Werden Sie zum Lösungsanbieter, der für Kunden einen echten Mehrwert schafft!



Seien Sie im Internet präsent und auf kundenrelevanten Kanälen aktiv!



Darf es etwas mehr sein? Wählen Sie bei Bedarf digitale Technologien passend zu den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe!



Gestalten Sie Ihr Geschäft übersichtlich und ansprechend! Ihr Onlineauftritt stellt Leistungen verständlich da.



Holen Sie sich Feedback von Ihren Kunden ein und nutzen Sie die daraus gewonnenen Erkenntnisse zur Verbesserung!



Machen Sie den Einkauf für Ihre Kunden zu einem emotionalen Erlebnis!

Die Handelswelt wandelt sich derzeit besonders schnell. Anbieter fragen nach Lösungen und Zukunftsperspektiven. Neben Problemen, die sich daraus für Unternehmen ergeben, eröffnen sich zugleich auch zahlreiche Möglichkeiten, um Handel neu zu denken und die Chance zu ergreifen, das Unternehmen mithilfe neuer Lösungen weiterzuentwickeln. Dadurch können KMU, die den Wandel nicht scheuen, eine zukunftsfähige Positionierung im Wettbewerb und die Bindung ihrer Kunden erreichen. Den Kunden im Fokus zu haben, ist entscheidend. Unternehmen sollten ihre Aktivitäten – sowohl die Bemühungen im Wettbewerb als auch die Anschaffung und den Einsatz digitaler Technologien – vor dem Hintergrund der Bedürfnisse ihrer Zielgruppen angehen. Dafür sind Investitionen nötig, um neue Geschäftsmodelle, Vertriebswege und Strukturen zu entwickeln und dadurch alle Möglichkeiten auszuspüren, um als Unternehmen weiterhin erfolgreich zu sein. Ein klares Leistungsversprechen, das die Bedürfnisse der eigenen Zielgruppe trifft, bildet starke und nachhaltige Mehrwerte, begeistert und bindet die Kunden.

Kundenorientiert agieren bedeutet für Händler Beratung, Service und Inspiration zu bieten. Die eigenen Mitarbeiter sind dabei der Dreh- und Angelpunkt. Neue Technologien wie Sprachsteuerung und Automatisierungen werden den Handel auch in Zukunft weiter stark verändern. Künstliche Intelligenz ist zukünftig nicht nur für große, sondern auch für KMU ein Thema, das bei Neuerungen und Anpassungsprozessen Berücksichtigung finden sollte. Auch, wenn die meisten technologischen Lösungen und Möglichkeiten künstlicher Intelligenz noch nicht notwendigerweise von allen Unternehmen genutzt werden müssen, ist es ratsam, die Entwicklung im Blick zu behalten und unterneh-

mensindividuelle Anwendungsmöglichkeiten zu prüfen.

Trotz des durchschlagenden Erfolgs namhafter Onlineanbieter kann der stationäre Handel weiterhin erfolgreich sein. Es kommt darauf an, die eigenen Stärken zu kennen und Potenziale, die sich aus diesen ergeben, zu nutzen. Der direkte Kundenzugang kann hierbei der Schlüssel zum Erfolg sein. Wenn das Geschäft selbst noch zusätzlich durch Konzepte zur Ausstattung mit digitalen Technologien, einem ansprechenden Sortiment und umfassender Beratungsleistung sowie der Präsenz auf verschiedenen Kanälen aufgewertet wird, stehen die Zukunftschancen der KMU deutlich besser. Es ist erfolgsversprechend, Onlinehandel und stationäres Geschäft miteinander zu verknüpfen und mit einem entsprechend gut geplanten Konzept sicherzustellen, den Kundenbedürfnissen und Anforderungen an den Handel weiterhin gerecht zu werden. Das Wichtigste ist erst einmal, den ersten Schritt zu wagen und die Angst vor Veränderung zu überwinden. Aktivitäten im Verbund können ein Hebel sein, um die dargestellten Lösungsansätze zu realisieren. Kooperationen sind hierbei insbesondere für KMU wertvolle strategische Entscheidungen.

**Sie benötigen Unterstützung bei der
Konzipierung kundenzentrierter
Wertangebote?**

**Treten Sie unverbindlich mit dem
Kompetenzzentrum Handel in Kontakt!**

Notizen

Quellen

ECC Köln (2019): ECC-Payment-Studie Vol. 23. Köln.

IFH Köln (2018): Customer Centricity - Kunden im Mittelpunkt des Handel(n)s. Köln.

Handelsverband Deutschland (HDE) (2019): Online Monitor 2019. Berlin. URL: https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10168, Zugriff am 04.10.2019.

Mittelstand 4.0 - Agentur Handel (2018): Kundenzentrierte Prozesse durch moderne IT-Strukturen. Köln. URL: https://handel-mittelstand.digital/wp-content/uploads/IFH_M40_Leitfaden_Kundenzentrierung_Web_2S.pdf, Zugriff am 04.10.2019.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:
Website von Foto Koch mit Serviceangeboten
© HIFI & FOTO KOCH GmbH

Abbildung 2:
Übersicht der meistgenutzten Zahlungsverfahren beim Onlinekauf
© ECC Köln: ECC-Payment-Studie Vol. 23, Köln, 2019.

Abbildung 3:
Onlinekonfigurator für Holztische von holzgespür
© Tischlerei Kasper GmbH

Abbildung 4:
Sebastian Bomm
© ROSE Bikes GmbH

Abbildung 5:
Alexander Steireif
© Alexander Steireif GmbH

Glossar

App

Als App (Kurzform für Applikation) wird eine Software für Mobilgeräte bezeichnet.

Cross-Channel-Services

Services, die durch die Verzahnung verschiedener Vertriebs- und Kommunikationskanäle ein möglichst nahtloses Einkaufserlebnis ermöglichen (zum Beispiel Retoure online bestellter Waren im stationären Geschäft).

Customer Journey

Summe aller Berührungspunkte eines Kunden mit einer Marke oder einem Unternehmen vor dem schlussendlichen Kauf.

Google My Business

Unternehmen können über Google My Business einen kostenlosen Brancheneintrag erstellen und Informationen über ihr Unternehmen hinterlegen. Dadurch können Interessenten das Unternehmen im Internet besser finden.

Influencer

Personen, die aus eigenem Antrieb Inhalte zu einem Themengebiet in hoher und regelmäßiger Frequenz über Social Media veröffentlichen und dabei eine hohe Reichweite erzielen.

Maschinelles Lernen

Bereich der Künstlichen Intelligenz, der sich mit dem selbstständigen Erschließen von Zusammenhängen auf Basis von Beispieldaten beschäftigt (engl. machine learning).

Newsletter

Ein Newsletter ist ein in regelmäßigen Abständen an Abonnenten versendetes elektronisches Schreiben.

Onlineshop

Ein Onlineshop ist eine Website, über die ein Unternehmen Waren oder Dienstleistungen im Internet anbietet und verkauft.

Point of Sale (PoS)

Der Point of Sale (Deutsch: Ort des Verkaufs) bezeichnet die stationäre Verkaufs- oder Einkaufsstelle.

Smart Consumer

Personen, die über ihr Smartphone stets erreichbar sind, dieses intensiv und in vielfältigen Alltagssituationen nutzen und bei denen das Smartphone PC oder Laptop im privaten Bereich weitgehend ersetzt hat.

Social Media

Beschreibung für digitale Medien beziehungsweise Netzwerke, welche es Benutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen (deutsch: Soziale Medien beziehungsweise soziale Netzwerke).

Software

Programme, die auf einem Computer ausgeführt werden können.

Website

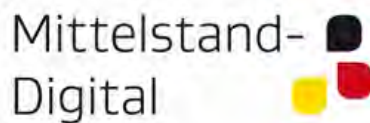
Eine Website ist eine digitale Präsenz im Internet und besteht meist aus mehreren Unterseiten.



Über das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Weitere Informationen unter
www.kompetenzzentrumhandel.de



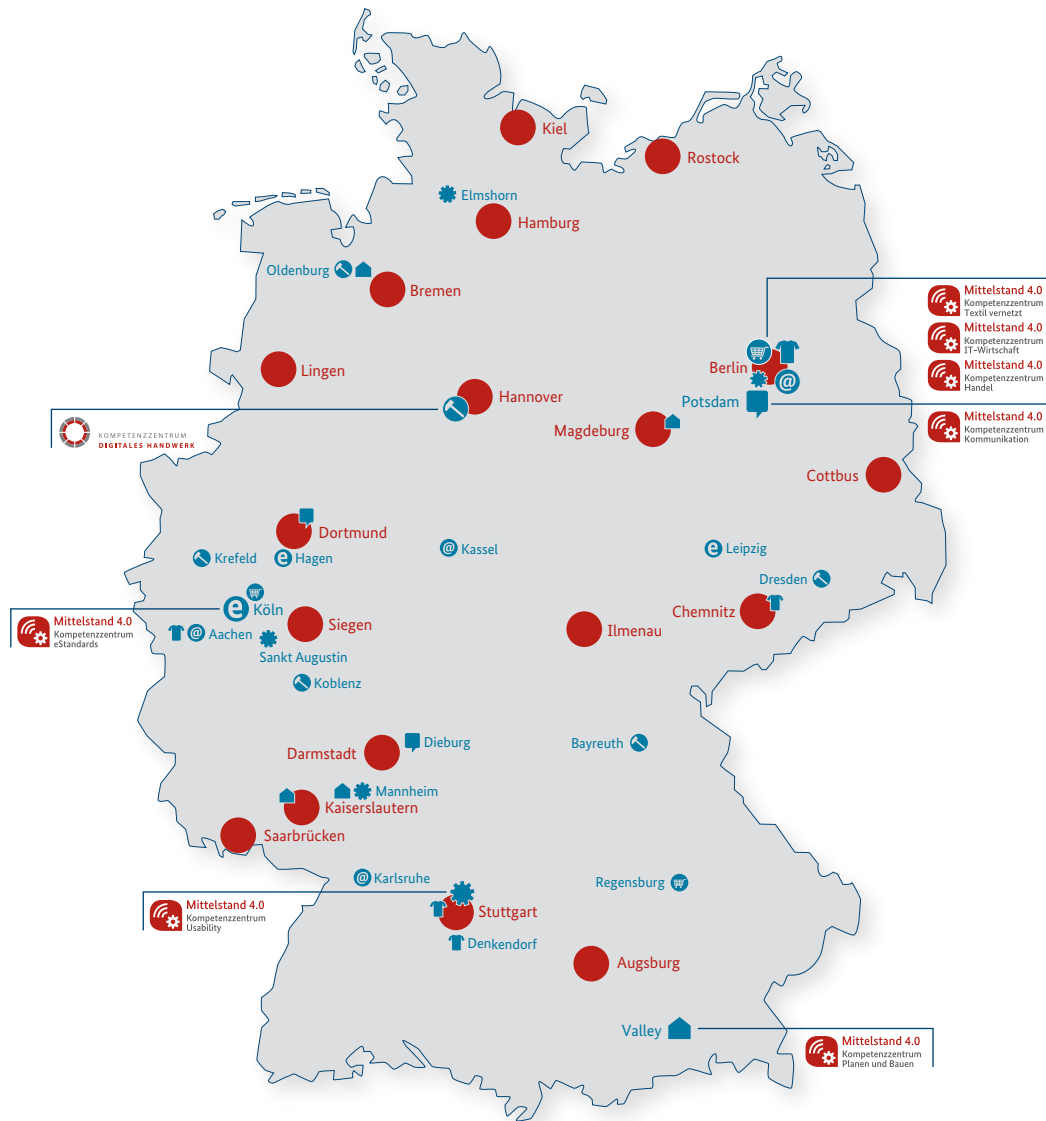
Über Mittelstand-Digital

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.mittelstand-digital.de

Die regionalen Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren und Themenzentren mit ihren Stützpunkten



Weitere Informationen finden Sie unter
www.kompetenzzentrumhandel.de