

DIE ZUKUNFT DER KUNDENBINDUNG

AUFBAU EINER NEUEN GENERATION VON LOYALITÄTSPROGRAMMEN



DIE ZUKUNFT DER KUNDENBINDUNG

Was herkömmliche, transaktionsbasierte Kundenbindungsprogramme wirklich sind, wird in einer Welt voller neuer Technologien und hoher Kundenerwartungen schnell deutlich: undifferenzierte, unzureichend genutzte Verlustbringer.

In der Regel rechtfertigen Einzelhändler die Kosten ihrer Kundenbindungsprogramme mit den gewonnenen Daten: Diese können als Entscheidungsgrundlage und Basis für zielgerichtete Kampagnen dienen oder an Lieferanten verkauft werden. Doch bei genauerer Betrachtung lässt sich dieser Mehrwert häufig weder realisieren noch als Begründung für die Investitionen in das Programm heranziehen. Vielmehr kann ein transaktionsbasiertes Kundenbindungsprogramm, das Kunden im Schnitt ein bis zwei Prozent ihrer Einkäufe gutschreibt, nach Analysen von Oliver Wyman den Gewinn eines Einzelhändlers mit einem Jahresumsatz von 10 Milliarden US-Dollar um 30 bis 60 Millionen schmälern. Addiert man noch die erheblichen Kosten für den Betrieb des Programms dazu, wird deutlich, dass die Gewinne aus der Nutzung der Daten vermutlich niemals die Gesamtkosten ausgleichen werden.

Nicht jedes Kundenbindungsprogramm entspricht dem Schema in Abbildung 1. Doch unabhängig davon gibt es selbst bei den derzeit besten Programmen noch Raum für Verbesserungen. Und diese gilt es, schnell umzusetzen! Die vorliegende Analyse begründet im ersten Abschnitt die Notwendigkeit für Veränderungen und zeigt im zweiten Teil, mit welchen Themen sich Einzelhändler für eine neue Generation von Kundenbindungsprogrammen beschäftigen müssen.

TEIL 1: WARUM VERÄNDERUNGEN ERFORDERLICH SIND

1. **Neue Wettbewerber revolutionieren den Markt** und stellen den Status quo in Frage.
2. **Die Kundenerwartungen verändern sich** und damit auch die Erwartungen an die Leistungen von Kundenbindungsprogrammen.
3. **Neue Technologien eröffnen neue Möglichkeiten;** wer sie richtig nutzt, kann die Bedürfnisse der Kunden auf andere, innovative Weise erfüllen.

TEIL 2: WAS ÜBER DEN ERFOLG DER NEUEN PROGRAMME ENTSCHIEDET

1. **Ein zukunftsöffner Technologieansatz** erlaubt es Einzelhändlern, das Gesamtsystem ihres Programms weiter zu steuern, ohne notwendigerweise sämtliche Komponenten selbst betreiben zu müssen.
2. **Eine Start-up-Mentalität** ermöglicht langfristige Investitionen in das Programm.

TEIL 1: WARUM VERÄNDERUNGEN ERFORDERLICH SIND

1. NEUE WETTBEWERBER REVOLUTIONIEREN DEN MARKT

Einzelhändler müssen neue Wege finden, um den direkten Draht zu den Verbrauchern zu erhalten und zu stärken, da Marktneulinge ihnen die lange als selbstverständlich erachtete Kundenbeziehung – die so wichtige direkte Kundenschnittstelle – streitig machen. In Zeiten von Suchmaschinen, Marktplätzen und Bewertungsportalen „gehört“ der Kunde dem traditionellen Handel schon lange nicht mehr. Zu dieser Gruppe an Marktteilnehmern gesellen sich reine Onlinehändler, Hersteller mit einem direkten Vertriebskanal oder Finanzdienstleister („E-Wallets“): Sie alle versuchen selbst, eine direkte Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen. Wenn die Einzelhändler nicht reagieren, nimmt die Loyalität der Konsumenten zu ihrem Unternehmen aufgrund einer fehlenden direkten Interaktion über die Zeit ab.

Bei der hier diskutierten neuen Generation von Kundenbindungsprogrammen handelt es sich damit nicht um eine weitere, vorübergehende Modeerscheinung. Sie ist vielmehr ein entscheidender Faktor für das Überleben und die erfolgreiche Zukunft von Einzelhändlern.

Abbildung 1: Die Wirtschaftlichkeit eines typischen Kundenbindungsprogramms

Die Zahlungsströme bei einem Kundenbindungsprogramm eines Einzelhändlers mit einem Jahresumsatz von 10 Mrd. US\$
Die Kunden erhalten 1 % ihres Einkaufswerts in Form von Punkten

WACHSTUM DES ABSATZES AUFGRUND DES PROGRAMMS (IN PROZENT)

3,0	-13 Mio. US\$	-6 Mio. US\$	2 Mio. US\$	9 Mio. US\$	16 Mio. US\$	23 Mio. US\$
2,5	-23 Mio. US\$	-15 Mio. US\$	-8 Mio. US\$	-1 Mio. US\$	7 Mio. US\$	14 Mio. US\$
2,0	-32 Mio. US\$	-25 Mio. US\$	-18 Mio. US\$	-10 Mio. US\$	-3 Mio. US\$	4 Mio. US\$
1,5	-42 Mio. US\$	-34 Mio. US\$	-27 Mio. US\$	-20 Mio. US\$	-13 Mio. US\$	-6 Mio. US\$
1,0	-51 Mio. US\$	-44 Mio. US\$	-37 Mio. US\$	-30 Mio. US\$	-23 Mio. US\$	-15 Mio. US\$
0,5	-60 Mio. US\$	-53 Mio. US\$	-46 Mio. US\$	-39 Mio. US\$	-33 Mio. US\$	-25 Mio. US\$

Das wahrscheinlichste
Ergebnis ist ein Verlust
von 27 bis 60 Mio. US\$

ANTEIL DER NICHT VERWENDETEN PUNKTE (IN PROZENT)

2. DIE KUNDENERWARTUNGEN VERÄNDERN SICH

Kunden erwarten nicht nur attraktivere Prämien, sondern auch eine andere Form der Beziehung mit den Unternehmen, mit denen sie interagieren wollen. Damit verändert sich die Rolle der Kundenbindungsprogramme: An die Stelle eines transaktionsbasierten Tauschverhältnisses zwischen Händler und Verbraucher tritt eine dauerhafte kundenzentrierte Beziehung (vgl. Abbildung 2). Der Design- und Markenspezialist Lippincott, eine Schwesterfirma von Oliver Wyman, hat diese Trends eingehend in der Studie „Welcome to the Human Era: The new model for building trusted connections, and what brands need to do about it“ untersucht, die wir Ihnen auf Wunsch gerne zusenden.

Abbildung 2: Charakteristika traditioneller und moderner Kundenbindungsprogramme

	DIE ALTE PRÄMIENWELT	DIE NEUE BEZIEHUNGSWELT
Grundlage	Starre Einteilung in Kundengruppen	Individuelle Beziehung und Zugehörigkeitsgefühl
Prämienberechnung	Transparente Kriterien ohne Ausnahmen oder individuelle Spielräume	Kriterien bieten Ermessensspielraum und erlauben Überraschungen
Betrachtungszeitraum	Gegenwart und Zukunft	Einbeziehung der Vergangenheit
Kommunikationsmittel	Punkte, Kontoauszüge, Allgemeine Geschäftsbedingungen	Symbole und Gesten der Zugehörigkeit (ohne zu übertreiben)
Identifizierung	Plastikkarte	Kanal- und plattformübergreifende Medien
Kundennutzen	Wirtschaftlicher Mehrwert	Weit mehr als Prämien (z.B. Zugehörigkeit)
Geisteshaltung	Anspruchsdenken	Wertschätzung

Viele Unternehmen beschäftigen sich bereits mit der Frage, wie sich ihre Kundenbindungsprogramme zum beiderseitigen Vorteil weiterentwickeln lassen. Zu den wichtigsten Trends zählen:

- Eine wachsende Zahl exklusiver Aktionen: Punkte treten in den Hintergrund.
- Nicht-monetäre Prämien und Gesten gewinnen an Bedeutung: Der kostenlose Kaffee beim britischen Lebensmittelhändler Waitrose zählt ebenso dazu wie die Kinderbetreuung und der Frozen Yoghurt bei Ikea.
- Mit Charity-Prämien und -Punkten können Verbraucher bei jedem Einkauf wohltätige Organisationen unterstützen. Beispiele sind das „Community Rewards“-Programm der US-Supermarktkette Kroger sowie das „Animal Charity Scheme“ des britischen Händlers Pets at Home.
- Ein verbessertes Einkaufserlebnis dank zusätzlicher Services: Die App der US-Kaufhauskette Neiman Marcus umfasst beispielsweise neben dem Shop auch einen Blog sowie eine Übersicht über Events und ein Tool zur Verwaltung des Punktekontos.
- Weit gefächerte Lifestyle-Anwendungen: Das Walgreens „Steps“ Programm vergibt beispielsweise Punkte bei einer gesunden Lebensführung.

Bei all diesen Beispielen gestatten Kunden den Händlern den Zugriff auf ihre Daten nicht, weil sie dafür Prämien erhalten, sondern weil sie in anderer Weise belohnt oder unterstützt werden.

Der Erfolg solcher Ansätze kann sich über die Zeit verstärken: Die Kunden erlauben so lange eine detaillierte Nutzung ihrer Daten und eine genaue Analyse ihrer Verhaltensweisen, wie sie im Gegenzug nützliche Produkte und Services erhalten. Der Einzelhändler profitiert unmittelbar von einer höheren Kundenloyalität dank vermehrter Wahrnehmung seiner Marke und einer wachsenden Zahl von Kontakten. Über die Zeit hinweg lässt sich die höhere Loyalität weiter monetarisieren, da sich aus der vertieften Beziehung zum Kunden zusätzliche Geschäftschancen ergeben. Interessanterweise gehören viele traditionelle Einzelhändler in ihrem Heimatmarkt zu den Marken, denen Verbraucher am meisten vertrauen. Sie haben daher wesentlich mehr Chancen als viele andere Unternehmen wie Finanzdienstleister oder Internetkonzerne, aus eigener Kraft die Kundenbindung zu vertiefen.

3. NEUE TECHNOLOGIEN ERÖFFNEN NEUE MÖGLICHKEITEN

Der technische Fortschritt verändert die Möglichkeiten rund um das Thema Kundenbindung mit hoher Geschwindigkeit. Traditionell besaßen Kunden in der Regel eine Plastikkarte, die an der Kasse gescannt wurde, um Prämien in Form von Coupons oder besonderen Angeboten per Post oder E-Mail zu erhalten. In jüngster Zeit haben Smartphones und andere neue Technologien ganz neue Möglichkeiten geschaffen. Die Verbraucher sind nun ständig online. Die Online- und Offline-Welten wachsen zusammen, wobei Kunden eine nahtlose, kanalübergreifende Integration erwarten.

In der Folge gibt es nun häufiger gezielte Angebote zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt oder für einen begrenzten Zeitraum. Der Schuhhändler Meat Pack integrierte in Guatemala beispielsweise eine GPS-Funktion in seine App und wusste daher, wann Nutzer Filialen der Konkurrenz betraten. Zu bestimmten Zeiten löste dies im Rahmen der sogenannten „Hijack“-Kampagne eine Rabattaktion aus. Der Rabatt begann bei 99 Prozent und sank Sekunde für Sekunde, bis der Kunde eine Meat Pack-Filiale betrat. Der nachfolgende Kauf wurde samt Rabatt automatisch bei Facebook geteilt – der virale Effekt war garantiert.

Neue Technologien führen auch zu einem verstärkten Austausch zwischen Verbrauchern und Händlern. Soziale Netzwerke sind mittlerweile ein zentrales Medium für Beschwerden. Kunden erwarten hierbei, dass Unternehmen ihr Problem über den gleichen Kanal auch lösen. Zudem steuern die Konsumenten zunehmend Art und Umfang ihrer Interaktionen mit Kundenbindungsprogrammen. Sie entscheiden selbst, ob sie ihre Facebook-Daten teilen wollen, um einen Rabatt zu erhalten oder an einem Wettbewerb teilzunehmen.

Onlinedienste erobern darüber hinaus auch den stationären Handel. So erleichtern Apps Verbrauchern, sich in einem Laden zu orientieren und bestimmte Produkte zu finden. Smartphones können auch beim Self-Scanning zum Einsatz kommen oder den Bezahlvorgang beschleunigen. Der Einsatz dieser neuen Technologien wird durch immer intelligentere Analysemethoden der rasant wachsenden Datenbestände untermauert. Die IT-Abteilungen im Handel müssen hierfür ebenso Kapazitäten aufbauen wie für die schnelle, iterative Entwicklung von Apps.

TEIL 2: WAS ÜBER DEN ERFOLG DER NEUEN PROGRAMME ENTSCHEIDET

Natürlich ist es viel einfacher, ein einzigartiges, unverwechselbares und effektives Kundenbindungsprogramm zu beschreiben als zu betreiben. Aber es kann gelingen. Ein gutes Beispiel bildet das „Balance Rewards“-Programm der US-Drogerie- und Apothekenkette Walgreens. Hier dreht sich alles um vom Einkauf unabhängige Prämien und die Generierung eines Mehrwerts für Verbraucher und Unternehmen. Abbildung 3 fasst zusammen, wie solch ein Kundenbindungsprogramm funktioniert.

Derzeit verändern einige Einzelhändler ihre Kundenbindungsprogramme recht erfolgreich, andere dagegen nicht. Auch wenn sich kein Fall mit dem anderen vergleichen lässt, gibt es zwei Themen, an denen sich die Vorreiter von den Nachzüglern unterscheiden:

1. **Ein zukunftsöffner Technologieansatz** erlaubt es Einzelhändlern, das Gesamtsystem ihres Kundenbindungsprogramms zu steuern, ohne notwendigerweise sämtliche Komponenten selbst betreiben zu müssen.
2. **Eine Start-up-Mentalität** (und oft auch eine entsprechende Organisationsstruktur) ermöglicht langfristige Investitionen in das Programm.

Abbildung 3: Kundenbindungsprogramme aus Kundensicht

KUNDENSICHT



WIE SICH DIESE KUNDENBEDÜRFNISSE ERFÜLLEN LASSEN

- Angebot einer Auswahl für den Kunden passender Prämien
- Big-Data-Analysen verschiedener Datenquellen ermöglichen es, Prämien auf Basis des tatsächlichen Kundenverhaltens und seines Lebenszyklus bereitzustellen; der Fokus liegt auf Cross-Selling und der Vertiefung der Kundenbeziehung
- Kanalübergreifende Kundenbindung dank entsprechender Einblicke in das Kundenverhalten und eines Programms, das sich über alle Kanäle (Filialen, Marken und Online-Shops) erstreckt
- Prämienmanagement aus einer Hand; dazu dient unter anderem die Bündelung sämtlicher Meilen, Punkte oder Prämien in einer App oder einer Website
- Ersatz von herkömmlichen Plastikkarten durch Apps
- Information der Kunden über Produktneuheiten
- Versendung von Coupons und anderen Prämien direkt an mobile Endgeräte
- Adaption neuer Technologien (Telefone, Tablets, Brillen, Uhren etc.)
- Belohnung von Kunden, die mehr Informationen über sich selbst teilen, z.B. im Zusammenhang mit Interaktionen in sozialen Medien
- Angebote basierend auf Ortungsdiensten („Geolocation“) und Kundenaktivitäten bzw. dem jeweiligen Mikro-Segment
- Stärker personalisierte Angebote für Kunden, die ihre Vorlieben und Abneigungen teilen
- Einführung einer nutzerfreundlichen Plattform, um Kontaktinformationen, Präferenzen etc. leicht einrichten und verwalten zu können

1. EIN ZUKUNFTSOFFENER TECHNOLOGIEANSATZ

Die ersten, im Betrieb sehr inflexiblen Kundenbindungsprogramme basierten vor 20 Jahren auf kostspieligen In-House-Systemen und -Technologien. Die einzige Alternative bestand damals in einer Zusammenarbeit mit Drittanbietern wie Aimia in Kanada oder Payback in Deutschland. Doch damit gaben die Einzelhändler einen Großteil der Kontrolle über ihre Programme und Daten auf.

Heute ist Flexibilität das Gebot der Stunde. Die Kosten für den technischen Betrieb eines Kundenbindungsprogramms sind erheblich niedriger und es gibt eine Fülle von spezialisierten Anbietern für jeden Bestandteil des Gesamtsystems. Einzelhändler verfügen daher über zahlreiche Möglichkeiten für den Aufbau ihres Programms – entweder intern, mit Outsourcing-Partnern oder in einer Mischung von beiden, wobei jeder Partner einen anderen Aspekt abdeckt.

EINZELHÄNDLER MÜSSEN DAS GESAMTSYSTEM UND NICHT JEDE KOMPONENTE KONTROLLIEREN

Nach Überzeugung von Oliver Wyman ist dem Interesse von Einzelhändlern am besten gedient, wenn sie selbst das Gesamtsystem steuern, anstatt ihr Kundenbindungsprogramm an einen Partner auszulagern. Zugleich können sie mit einer ganzen Reihe von Spezialisten zusammenarbeiten, die über besonders wirkungsvolle oder differenzierende Instrumente verfügen. In Anlehnung an das Beispiel Apple und den Ansatz „Designed in California“ behalten Einzelhändler so die Kontrolle über ihr Kundenbindungsprogramm, ohne intern für jeden Bestandteil Kapazitäten vorhalten zu müssen.

PROGRAMME SOLLTEN ZUKUNFTSOFFEN, NICHT ZUKUNFTSSICHER SEIN

Da sich Kundenerwartungen und Technologien mit enormer Geschwindigkeit verändern, ist der Gedanke attraktiv, das gesamte Kundenbindungsprogramm zukunftssicher zu gestalten und für jede denkbare Entwicklung vorab eine Lösung zu erarbeiten. Doch es ist wenig wahrscheinlich, dass man so unbekannte Herausforderungen und Möglichkeiten wirklich adressieren kann. Es ist daher erheblich besser, ein flexibles, zukunftsoffenes System aufzubauen, das die Integration neuer Komponenten in eine modulare Architektur ermöglicht. Nur dadurch kann beispielsweise dem immer dynamischeren Mediennutzungsverhalten der Konsumenten, vor allem im Hinblick auf die sozialen Medien, Rechnung getragen werden.

HERAUSRAGENDE LEISTUNGEN IN DER DATENANALYSE UND ITERATIVEN ENTWICKLUNG SIND NOTWENDIG

Eine langfristige Differenzierung im Wettbewerb beruht künftig auf einer besseren Analyse von Kundendaten und in der Folge auf innovativeren Produkten und Services sowie einer verbesserten Entscheidungsfindung im Kerngeschäft. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, schnell und kontinuierlich weitere Serviceleistungen und Apps entwickeln zu können. Kunden erwarten hier ständige Verbesserungen.

2. EINE START-UP-MENTALITÄT

Der Aufbau eines effektiven Kundenbindungsprogramms und der entsprechenden IT erfordert einfach Investitionen. Die meisten Einzelhändler kontrollieren solche Ausgaben sehr genau und fordern eine Rechtfertigung über einen entsprechenden Business Case.

Dieser Ansatz kann beim Thema Kundenbindung hinderlich sein, wie das folgende Beispiel verdeutlicht: Angenommen, die Entwicklung und Markteinführung einer App mit Rezepten und Einkaufsvorschlägen koste fünf Millionen US-Dollar. Obwohl eine solche App die Loyalität der Kunden aller Wahrscheinlichkeit nach über die Zeit vertieft, lassen sich ihre direkten Auswirkungen auf den Absatz wohl nur grob quantifizieren. Unterstützer für die anfängliche Investition lassen sich so nur schwer gewinnen.

Wenn man sich die Mentalität eines Start-ups zu eigen macht, ändert sich der Blick auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis. Ein greifbarer Nutzen entsteht, wenn man beispielsweise jedem Verbraucher, der die App herunterlädt, einen Wert von 50 US-Dollar beimisst. In diesem Fall sind 100.000 Downloads notwendig, um die Entwicklungskosten der App abzudecken (eine geringe Zahl verglichen mit den Millionen von Kunden großer Supermarktketten). Der entsprechende Business Case sähe wesentlich attraktiver aus.

Nach Auffassung von Oliver Wyman sollten Einzelhändler vermehrt wie ein Start-up über neue Methoden der Kundenbindung nachdenken und entsprechende KPIs entwickeln. Damit lassen sich die notwendigen Investitionen für den Erfolg ihres Kundenbindungsprogramms tätigen – und rechtfertigen.

Abbildung 4: Die Zukunft der Kundenbindung unterscheidet sich grundlegend von herkömmlichen Ansätzen

	VOR 15–20 JAHREN	HEUTE	IN ZUKUNFT
Was die Programme Kunden bieten	<ul style="list-style-type: none"> • Punkte honorieren Preisgabe von Daten • Prämien in Form von Vouchers 	<ul style="list-style-type: none"> • Punkte • Punkte sowie maßgeschneiderte Prämien und Angebote (z.B. ein kostenloser Kaffee für Karteninhaber beim Besuch einer Waitrose-Filiale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Größere Bandbreite von Möglichkeiten, Kundentreue zu honorieren • Stärker auf die persönlichen Bedürfnisse zugeschnittene Inhalte
Welche Ziele die Unternehmen verfolgen	<ul style="list-style-type: none"> • Einblicke in das Kundenverhalten aus der Distanz • Gewinn und Segmentierung von Daten • Möglichkeit, gelegentlich etwas versenden zu können 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn eines tiefgreifenden Verständnisses des Verhaltens und der Einstellungen von Kunden • Aufbau einer 1:1-Beziehung • Regelmäßiger Dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuellerer Zuschnitt • Regelmäßigerer Kontakt • Größerer unmittelbarer Nutzen für den einzelnen Kunden
Welche Unternehmen Programme einsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Nur wenige bzw. die größten Einzelhändler 	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Einzelhändler jeder Größenordnung und Branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Nahezu jeder Einzelhändler
Wie die Interaktion funktioniert	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Karte an der Kasse • Versand von Kontoauszügen auf Papier 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige Möglichkeiten zu interagieren und Daten zu sammeln • Zunehmender Onlineanteil (z.B. E-Mail-Updates) 	<ul style="list-style-type: none"> • An jedem Ort, zu jeder Zeit, über jede Plattform
Wie das Gesamtsystem aufgebaut ist	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Aufbau vorwiegend im Unternehmen • Auslagerung an Dritte, die alle Leistungen aus einer Hand anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierte Anbieter von Kundenbindungsprogrammen • Vielzahl spezialisierter Anbieter einzelner Komponenten • Niedrigere Kosten für Entwicklung und Markteinführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelhändler steuern System unter Einbindung von Spezialisten • Flexible, sich ständig verändernde Architektur

FAZIT

Die Vorreiter in Sachen Kundenbindungsprogramme bewegen sich weg von transaktionsbasierten und hin zu variantenreicheren, flexiblen Modellen, die den Kunden erheblich stärker einbinden (vgl. Abbildung 4). Im Zentrum dieses Wandels steht der verstärkte Einsatz neuer Technologien. Einzelhandelsunternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Systeme die Einbindung und Unterstützung von technischen Innovationen erlauben, die eine neue Generation von Kundenbindungsprogrammen ausmachen. Sie benötigen zudem neue Kennzahlen, um die Erträge ihrer Programme einschätzen und langfristige Investitionen begründen zu können.

Erfolgreiche Einzelhändler vertiefen und stärken mit einer neuen Generation von Programmen die Kundenbindung. Ihre Initiativen können zugleich der Abwehr von neuen Wettbewerbern dienen, die sich zwischen Händler und Kunden zu drängen versuchen.

WEITERE PUBLIKATIONEN



DIE NEUE IT IM EINZELHANDEL

WARUM SICH DIE ROLLE IN DEN KOMMENDEN DREI JAHREN VON GRUND AUF VERÄNDERN WIRD

Innovationen aus der IT-Abteilung werden künftig einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg jedes Einzelhändlers leisten. Wann ein CIO seine Abteilung als Innovationsmotor positionieren kann, hängt weitgehend von der Nachfrage nach digital gestützten Einkaufserlebnissen ab. Mittlerweile ist der Wandel im Verbraucherverhalten weit fortgeschritten. Die Frage lautet dann nicht mehr wann, sondern wie sich ein Unternehmen neu aufstellen muss. Der Artikel beleuchtet diese Herausforderungen.

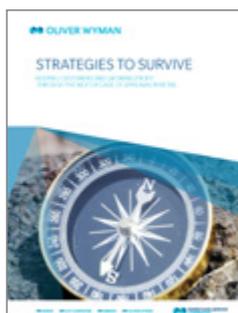


WELCOME TO THE HUMAN ERA

THE NEW MODEL FOR BUILDING TRUSTED CONNECTIONS, AND WHAT BRANDS NEED TO DO ABOUT IT

In diesem Artikel definiert Lippincott, was es bedeutet, ein Unternehmen der „Human Era“ zu sein und wer dabei besonders erfolgreich ist. Auf Basis einer umfassenden Datengrundlage von mehr als 800 Unternehmen untersuchen die Autoren die Spitzenreiter und definieren Handlungsweisen, die in diesem neuen Umfeld zum Durchbruch verhelfen und verlässliche, authentische Beziehungen aufbauen.

Der Artikel ist auf Englisch verfügbar.



STRATEGIES TO SURVIVE

KEEPING CUSTOMERS AND GROWING PROFIT THROUGH THE NEXT DECADE OF UPHEAVAL IN RETAIL

Dieser Point of View analysiert die sich wandelnde Handelslandschaft detailliert und zeigt Wege auf, wie Einzelhändler den Herausforderungen sich ändernder Rahmenbedingungen begegnen können.

Der Artikel ist auf Englisch verfügbar.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 26 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.

KONTAKT

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

Copyright © 2015 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.