



mp

MAKE THEM BUY

**Wie Sie im LEH mit gezieltem
Omni-Channel-Management
die Umsätze steigern**

SEPTEMBER 2019

mp michael prothmann
consulting group

MANAGEMENT SUMMARY

Die zunehmende Digitalisierung betrifft den Lebensmitteleinzelhandel in steigendem Maße. Neue Wettbewerber kommen auf den Markt und es entstehen völlig neuartige und sehr kundenorientierte Geschäftsmodelle.

Das stellt die klassischen Unternehmen im LEH vor drei zentrale Herausforderungen:

1. Der **gesättigte LEH Markt** zwingt Unternehmen dazu sich zu verändern und den Onlinehandel zu integrieren.
2. Der **Eintritt neuer digitaler Wettbewerber** in den LEH Markt mit Expertise im Bereich Online-handel.
3. Das **fragmentierte Kaufverhalten**, was dazu führt, dass der LEH sehr geringe Umsätze pro Einkauf generiert.

Um diese Herausforderungen zu meistern müssen Unternehmen viel stärker vom Kunden her denken. Dazu ist Omni-Channel-Management der richtige Ansatz. Er bündelt die verschiedenen Vertriebskanäle, um dem Kunden ein einheitliches Einkaufserlebnis zu verschaffen. So schaffen Unternehmen viele Mehrwerte für ihre Kunden und können den Kundenwert – den Customer Value – steigern.

Es wird viel über Omni-Channel-Management geredet, doch oft fehlt es an konkreten Ansatzpunkten für eine einfache und erfolgreiche Umsetzung.

Das Ziel unserer Studie war:

Wie können Unternehmen Omni-Channel-Management erfolgreich umsetzen, was müssen sie beachten?

Das Ergebnis:

Unternehmen müssen den Customer Value in den Mittelpunkt ihres gesamten Handelns stellen. **Der Customer Value ist somit das zentrale Bindeglied im Omni-Channel-Management.**

Den Customer Value haben wir mit dem ESVA-Modell der Universität St. Gallen untersucht und so vier Erfolgsfaktoren für Omni-Channel-Management herausgearbeitet:

1. Die richtige Konfiguration ihres Sortiments ermöglicht es Unternehmen ein breiteres Sortiment anzubieten und gleichzeitig ihre Kunden gezielt anzusprechen und zu informieren.
2. Eine bessere Kommerzialisierung erreichen Unternehmen durch die Einführung einer einheitlichen Preisgestaltung über alle Kanäle wodurch gleichzeitig das Preis-Leistungs-Verhältnis verbessert wird.
3. Die wahrgenommene Kompetenz im Markt kann durch die Aktivierung der Smartphones der Kunden, die Navigation innerhalb des Marktes, den Webshop und die Informationen über intelligente Regale gesteigert werden.
4. Eine effektivere Kontrolle erreichen Unternehmen durch z.B. das Sicherstellen von nahtlosen Wechseln der Vertriebskanäle sowie dem Angebot Online gekaufte Artikel im stationären Handel umzutauschen.

Zusammenfassend ergeben sich daraus die folgenden fünf Learnings

- 1. Durch richtiges Omni-Channel-Management differenziert sich der Händler klar vom Wettbewerb und steigert den Wert für Kunden – Customer Value**
- 2. Deswegen müssen Unternehmen den Customer Value in den Mittelpunkt aller OCM-Maßnahmen stellen. Er ist das zentrale Bindeglied für erfolgreiches Omni-Channel-Management**
- 3. Ein höherer Customer Value führt zu einer stärkeren Kundenbindung, dem Gewinn neuer Kunden und somit zur Steigerung Ihrer Umsätze**
- 4. Die wichtigsten Treiber für den Customer Value sind Konfiguration, Kommerzialisierung, Kontrolle und Kompetenz**
- 5. Es gibt sechs spezifische Maßnahmen im Rahmen des Omni-Channel-Managements, die genau an diesen Punkten ansetzen und dazu führen, dass der Customer Value Ihrer Kunden gesteigert wird**

AGENDA

01 **HANDEL
IST WANDEL**
Die zunehmende Digitalisierung und der Onlinehandel zwingen den LEH zur Adaption neuer Geschäftsmodelle. **Seite 6**

04 **CUSTOMER
VALUE**
Der Customer Value als Schlüssel für erfolgreiches Omni-Channel-Management. **Seite 22**

02 **OMNI-CHANNEL-
MANAGEMENT**
Omni-Channel-Management als Lösungsansatz, um sich von Wettbewerbern abzugrenzen und neue Vertriebspotenziale zu nutzen. **Seite 13**

05 **DIE DREI
ERFOLGSFAKTO-
REN FÜR EFFEK-
TIVES OCM**
Aus unterschiedlichen Projekten haben wir die drei zentralen Erfolgsfaktoren identifiziert. **Seite 37**

03 **BEST PRACTICE**
Vor allem ausländische LEH sind Vorreiter im Omni-Channel-Management und zeigen sein riesiges Potenzial. **Seite 17**

06 **UNSERE 6
SCHRITTE ZUM
ERFOLGREI-
CHEN OCM**
Erfolgreiche Unternehmen steigern ihren Customer Value mit diesen sechs Schritten. **Seite 41**

01

HANDEL
IST
WANDEL
- DER LEH WIRD DIGITAL

„Handel ist Wandel“ - Häufig zitiert, doch gerade in der heutigen Zeit ist diese Aussage wahrscheinlich relevanter als je zuvor. Ein wesentlicher „Wandlungstreiber“ ist die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung und des Onlinehandels.

Im Zuge dieser Entwicklung entstehen neue Geschäftsmodelle und Wettbewerber, die in bestehende Märkte drängen. In der Regel verändert sich hierdurch dann das Verbraucherverhalten und die Besucherfrequenzen in den Einkaufszentren sinken, was wiederum zu sinkenden Umsätzen stationärer Händler führt.

Während sich einige Branchen wie der Buchhandel schon seit längerer Zeit drastisch verändern, hat diese Entwicklung im LEH, aufgrund verschiedener Hemmfaktoren wie dem Versand von frischen Lebensmitteln, den Zweifeln der

Konsumenten an der gelieferten Qualität und zu langen Lieferzeiten, deutlich länger gedauert und erst in den letzten Jahren und Monaten unverkennbar an Geschwindigkeit gewonnen.

Sehr deutliche Anzeichen hierfür sind einerseits die stark steigenden Umsatzzahlen im Onlinehandel mit Lebensmitteln, wie auch der Markteinstieg von „Amazon Fresh“. Verbindet man diese Entwicklung mit den nur geringfügig wachsenden Gesamtumsätzen des LEH in den letzten Jahren, welche (zusammen mit dem Ausscheiden langjähriger Wettbewerber wie Tengelmann)

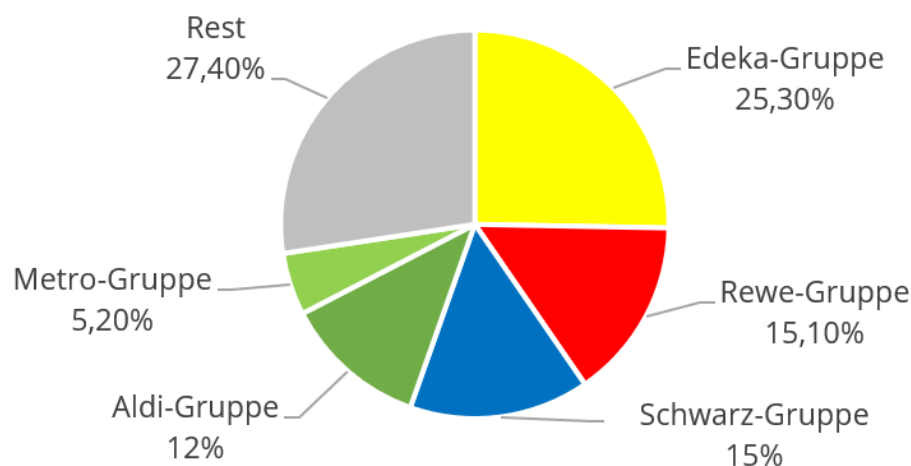
klar auf einen weitgehend gesättigten Markt hindeuten, ergibt sich hieraus eine riesige Herausforderung, welche die etablierten Unternehmen klar zum Umdenken und Handeln zwingt.

Die etablierten Unternehmen meint vier Unternehmen – namentlich Rewe, Aldi, Lidl & Edeka –, welche zusammen einen Marktanteil von über 65% haben und werden deshalb in der Presse häufig als „big four“ bezeichnet.

Nachfolgend die Anteile der einzelnen Händler im Überblick:

Abb. 1: Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in den Niederlanden im Jahr 2016 gemessen am Umsatz (Eigene Darstellung nach LZ-Analytics)

► Marktanteile führender Unternehmen im LEH in 2016



Diese Händler werden gleichermaßen mit der steigenden Bedeutung des E-Commerce konfrontiert, verfolgen aber teils komplett gegensätzliche Strategien.

Während Aldi komplett auf den Onlinevertrieb von Lebensmitteln verzichtet, wurden beim Konkurrenten Lidl zahlreiche Bemühungen zum Aufbau einer Webpräsenz und Maßnahmen zur Verknüpfung der Vertriebskanäle (bspw. durch das Errichten von Abholstationen) unternommen.

Nach einem Managementwechsel wurde die gewählte Strategie allerdings geändert und die getroffenen Maßnahmen ad acta gelegt. Heute werden im Lidl Onlineshop außer Wein und Spirituosen lediglich non-food Artikel angeboten.

Eine gegenteilige Strategie verfolgt die Rewe Group. Das Unternehmen kann, aufgrund des Onlineshops mit frischen Lebensmitteln und mehreren Ansätzen zur Verknüpfung der Vertriebskanäle, getrost als Vorreiter im deutschen Markt bezeichnet werden.

Edeka hat nach dem Tengelmann-Deal zwei verschiedene Onlineshops, welche allerdings ohne jegliche Berührungspunkte zum stationären Handel betrieben werden. Ein Erbe Tengelmanns ist der Onlineshop Bringmeister, in welchem Menschen in Berlin und München frische Lebensmittel bestellen können. Der zweite Shop ist edeka24.de, der allerdings keine frischen Lebensmittel anbietet.

Betrachtet man die aktuellen Geschehnisse und Entwicklungen im LEH aus einer gewissen Distanz, sind drei zentrale Herausforderungen für die etablierten Unternehmen im LEH klar erkennbar.

Viele Lebensmitteleinzelhändler haben bereits auf den Onlinevertrieb umgestellt ►



DIE 3 ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN DES LEH

Betrachtet man die aktuellen Geschehnisse und Entwicklungen im LEH aus einer gewissen Distanz, sind drei zentrale Herausforderungen für die etablierten Unternehmen im LEH klar erkennbar.

Die erste große Herausforderung stellt der weitgehend gesättigte LEH Markt in Verbindung mit den **steigenden Umsatzzahlen des E-Commerce** in der Branche dar. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass etablierte Unternehmen mit rein stationärem Vertrieb ihre bisherigen Marktanteile nur halten können, wenn sie entweder **Marktanteile anderer stationären Handelsunternehmen gewinnen** oder **einen Teil ihrer Umsätze durch E-Commerce generieren**.

Diese Herausforderung wird, aufgrund der wachsenden E-Commerce Zahlen, insbesondere mittel- und langfristig immer größer, sodass etablierte Unternehmen sich schon heute dieser Entwicklung bewusst sein sollten, um die geeignete Strategie zu wählen.

Die beschriebene Entwicklung gewinnt durch die nächste zentrale Herausforderung deutlich an Brisanz. Im LEH drängen immer mehr **neue Wettbewerber**, mit Teils großer Expertise im Onlinehandel und Logistikprozessen, in den Markt.

Beispiele hierfür sind Amazon Fresh, aber auch Unternehmen wie AllyouneedFresh, ein Tochterunternehmen der Deutschen Post DHL. Diese Wettbewerber sind überwiegend im Onlinehandel tätig, aber die Eröffnung von Amazon Go, dem ersten Supermarkt von Amazon, im Januar 2018 in Seattle zeigt, dass vor allem Amazon sich mit stationären Vertriebswegen in Verbindung mit dem Onlinehandel beschäftigt.

„Wir müssen uns warm anziehen gegen Amazon Fresh“

- Alain Caparros

Dass Teile der Branche sich dieser Herausforderung durchaus bewusst sind zeigt ein Interview mit Alain Caparros, dem damaligen CEO der Rewe Group, in der Rheinischen Post. Hier sagte er, dass sich Rewe warm anziehen müsse, wenn Amazon Fresh in den deutschen Markt eintreten würde. Genau dies ist im Jahr 2017 geschehen.

Eine weitere große Herausforderung verfolgt den LEH schon seit längerem und fällt diesem immer wieder auf die Füße.

Gemeint ist hier **das fragmentierende Kaufverhalten der deutschen Konsumenten.**

Nach Erhebungen der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) kauft ein deutscher Haushalt seine Lebensmittel jährlich im Durchschnitt in acht verschiedenen Geschäften, was im Vergleich zum ausländischen LEH bzw. zu anderen Branchen ein exorbitant hoher Wert ist.

Diese Fragmentierung führt entsprechend zu geringeren Umsätzen pro Einkauf, was wiederum Auswirkungen auf Onlinebestellungen und den damit verbundenen Lieferservice hat. Gerade hier ist es für Händler wichtig, möglichst hohe Bestellmengen zu generieren, um die Lieferkosten zu kompensieren. Branchenkenner wie Alain Caparros sehen einen Grund hierfür in der überdurchschnittlich hohen Preissensitivität.

Die 3 zentralen Herausforderungen des LEH im Überblick

1. **Steigende Bedeutung des E-Commerce in einem insgesamt gesättigten Markt**
2. **Neue Marktteilnehmer in einem weitestgehend gesättigten Markt**
3. **Kunden fragmentieren ihre Einkäufe auf mehrere Händler**

Diese Studie zeigt Ihnen, wie sich Unternehmen im LEH aufstellen müssen, um sich im Wettbewerb erfolgreich zu behaupten und die digitalen Herausforderungen zu meistern.

02

OMNI- CHANNEL- MANAGEMENT

- DER LÖSUNGSANSATZ

Im Anbetracht der Herausforderungen ist der LEH gezwungen Lösungen zu finden, um bestehende Marktpositionen zumindest zu halten oder darüber hinaus noch Marktanteile von Wettbewerbern zu gewinnen.

Hierfür muss eine stärkere Abgrenzung zum Wettbewerb stattfinden und neue Vertriebspotenziale genutzt werden. Für diese Herausforderungen scheint Omni-Channel-Management prädestiniert.

Dass Teile der Branche sich dieser Lösungsmöglichkeit durchaus bewusst sind, zeigen diverse Aussagen aus der Praxis. Exemplarisch Alain Caparros mit der Aussage, dass Rewe die Verzahnung des stationären Handels mit dem Onlinegeschäft hinbekommen müsse, um die Herausforderungen zu lösen. **Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff Omni-Channel-Management?**

Zunächst einmal bündelt Omni-Channel-Management die unterschiedlichen Vertriebskanäle und ermöglicht dem Kunden so ein einheitliches Einkaufserlebnis.

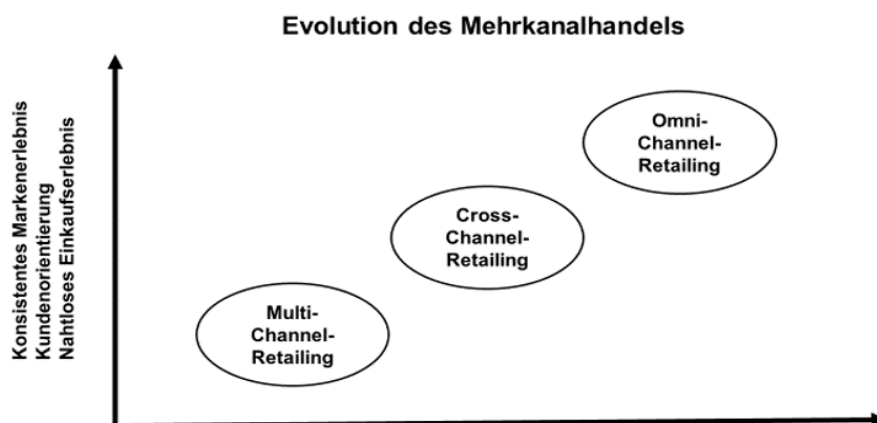
Dieses einheitliche Einkaufserlebnis wird für den Kunden insbesondere in den diversen Möglichkeiten, den Touchpoint während der Customer Journey zu wechseln spürbar.

**Omni-Channel-
Management bietet
Kunden ein
einheitliches
Einkaufserlebnis**

DIE ENTWICKLUNG HIN ZUM OMNI-CHANNEL-MANAGEMENT

Grundsätzlich ist Omni-Channel-Management das vorläufige Ende der Entwicklung des Mehrkanalvertriebs. Daher ist es sinnvoll die vorherigen Evolutionsstufen zu betrachten, um Omni-Channeling erklären zu können.

Abb. 2: Evolution des Mehrkanalhandels (Eigene Darstellung nach (R)Evolution des Mehrkanalhandels)



Der Beginn dieser Evolution war der Multi-Channel-Ansatz, welcher heute noch stark verbreitet ist. Hier operieren Unternehmen mit mindestens zwei voneinander unabhängigen Vertriebskanälen. Für den Konsumenten bedeutet dies, dass es eine Auswahlmöglichkeit hinsichtlich des Vertriebskanals gibt. Hierdurch erhoffen sich Unternehmen, zusätzliche Zielgruppen anzusprechen, um

dadurch die Wirtschaftlichkeit zu steigern.

Die Verknüpfung der Kanäle findet im Multi-Channel häufig nicht statt. Falls doch, beschränkt sich diese lediglich auf informative oder kommunikative Prozesse. Von weiteren Verknüpfungsmöglichkeiten, z.B. auf Seiten der Preis- oder Markenpolitik, wird in diesem Stadium des Mehrkanalver-

triebs abgesehen. Dies kann durchaus ein gewisses Risiko darstellen, da unterschiedliche Preis- und Kaufbedingungen zu Verwirrungen auf Seiten der Konsumenten führen können.

Die nächste Stufe stellt das Cross-Channeling dar. Diese Vertriebsstrategie ist dadurch geprägt, dass die unterschiedlichen Absatzwege miteinander verknüpft sind. Den Kunden werden von Seiten des Unternehmens Kanalwechsel entlang der Customer-Journey ermöglicht.

Indem Unternehmen Kunden in den Mittelpunkt stellen, können große Mehrwerte generiert werden.

Als wesentlicher Treiber dieser Entwicklung gilt die Digitalisierung. Smartphones und mobile Internetzugänge ermöglichen Konsumenten das sog. „Channel-Hopping“ während der Customer-Journey. Ein klassisches Beispiel für Cross-Channeling ist der Service „Click & Collect“.

Omni-Channeling baut auf dem Cross-Channel-Ansatz auf und ermöglicht dem Kunden, durch die vollkommene

Verknüpfung der Vertriebskanäle, ein einheitliches Einkaufserlebnis. Dies hat zu Folge, dass der Kunde diverse Möglichkeiten hat, die Customer Journey zu beschreiten und innerhalb dieser, an jedem Touchpoint, den Vertriebskanals wechseln könnte. Mit dem Einsatz der Omni-Channel-Vertriebsstrategie verfolgen Unternehmen das Ziel, dass Kunden die einzelnen Vertriebswege eines Unternehmens nicht mehr getrennt wahrnehmen, sondern vielmehr von diesen innerhalb eines gemeinsamen Einkaufsumfeldes umgeben werden.

Omni-Channel stellt den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt und trägt so dem Wandel im Handel, weg vom klassischen Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt, Rechnung. Omni-Channel bietet Unternehmen, durch die Verschmelzung der Vertriebskanäle, die Möglichkeit extreme Mehrwerte zu generieren. Ein Beispiel hierfür ist eine erhöhte „Conversion-Rate“, da sich interessierten Konsumenten breitere Möglichkeiten bieten den Kaufprozess abzuschließen. Ein weiterer Mehrwert ist die deutlich stärkere Abgrenzung zum Wettbewerb. Diese macht sich insbesondere in einer deutlich gesteigerten Kundenbindung erkennbar.

03

BEST PRACTICES

- OMNI-CHANNEL-
MANAGEMENT IM LEH

Erfolgreiche Unternehmen zeigen das riesige Potenzial von Omni-Channel. Trotz unterschiedlicher logistischer und technischer Herausforderungen gibt es insbesondere im ausländischen LEH einige Best-Practice Beispiele, welche dem deutschen LEH durchaus als Vorbild dienen können.

Ein Vorreiterunternehmen in Bezug auf Omni-Channeling im Lebensmitteleinzelhandel ist der niederländische Lebensmitteleinzelhändler Albert Heijn mit durchdachten Maßnahmen.

Eine solche Maßnahme ist beispielsweise die Möglichkeit in

Konsumenten erhalten die Möglichkeit den Vertriebskanal während der Customer Journey zu wechseln.

einem Albert Heijn-Store Artikel online zu bestellen. Hierzu gibt es in größeren Märkten Sitzgelegenheiten, wo Kunden bei einer Tasse Kaffee über ausliegende Tablets Artikel, die entweder im Markt nicht mehr vorrätig oder grundsätzlich nicht verfügbar sind, bestellen können. Dem Konsumenten wird somit die Möglichkeit geboten den Vertriebskanal während der Customer Journey zu wechseln. Geschulte Mitarbeiter stehen hier bei Fragen seitens der Kunden zur Verfügung.



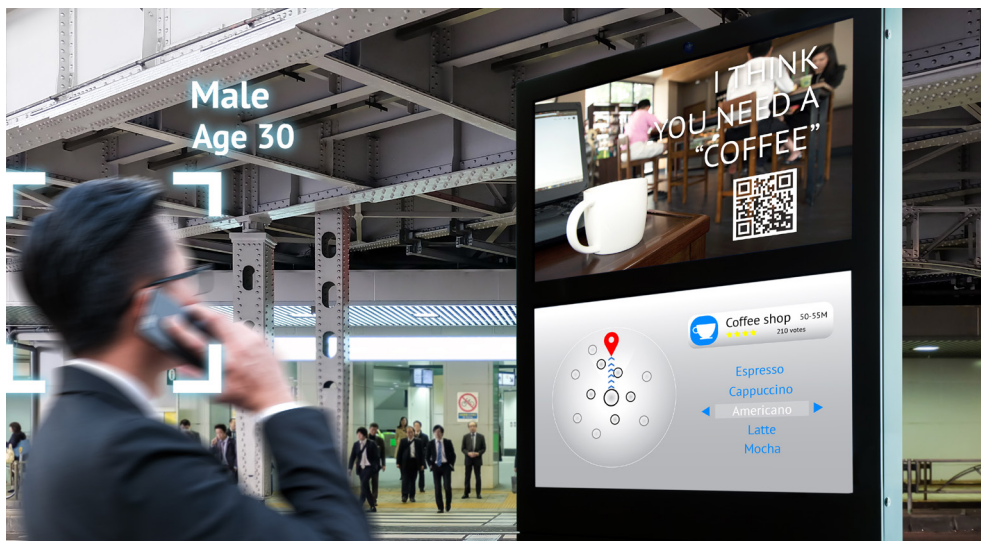
◀ Bei Albert Heijn ist es möglich bei einer Tasse Kaffee Artikel, die im Laden nicht mehr vorrätig sind, über ein Tablet zu bestellen.

Ein weiteres Beispiel für ein Omni-Channel Best-Practice im LEH ist der Schweizer Einzelhändler Coop. Dieses Unternehmen hat die IT-Systeme im Hintergrund so verknüpft, dass Synergien zwischen den diversen Handelsketten entstehen können.

Beispielsweise können Konsumenten heute im Online-Shop von Mondovino Wein kaufen, diesen Warenkorb dann in den E-Shop von Coop („Coop@home“) übertragen, um zusätzlich z.B. Brot und Käse einzukaufen und den Einkauf dann wenige Stunden später an einer stationären Filiale abzuholen. Coop investiert fortlaufend in IT-Projekte, um die Voraussetzungen für weitere Omni-Channel-Prozesse zu schaffen.

Neben Albert Heijn und Coop ist in jedem Fall der Lebensmitteleinzelhändler Tesco aus Großbritannien zu nennen. Dieser zeichnet sich durch diverse kluge Maßnahmen rund um eine ausgeklügelte Omni-Channel-Strategie aus, die den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. Ein Beispiel für die innovativen Maßnahmen im Rahmen von Cross-Channel ist ein Mobile-Commerce-Experiment in Südkorea aus dem Jahr 2011. Tesco mietete hierbei Plakataflächen in Bahnhöfen an und bildete auf diesen Regale aus Tesco Märkten, ergänzt um QR-Codes unter den Produkten, ab. Interessierte Kunden konnten so, durch das Scannen der Produkte mit dem Smartphone, ihren virtuellen Einkaufswagen füllen und diesen dann schließlich über den Tesco Onlineshop bestellen – während sie eigentlich nur auf die Bahn warteten.

► In Südkorea haben Kunden die Möglichkeit über Plakate und QR-Codes Produkte zu bestellen.



DIE 6 VORTEILE VON OMNI-CHANNEL- MANAGEMENT

- 1. Wettbewerbsvorteile gegenüber rein stationären- und Pure-Playern**
- 2. Flexiblere Einkaufsmöglichkeiten führen zu höheren Umsätzen**
- 3. Mehr und einfachere Möglichkeiten zum Umtausch**
- 4. Individuelle Angebote sowie ein in der Wahrnehmung der Kunden größeres Sortiment**
- 5. Stärkere Bindung der bestehenden Kunden**
- 6. Gewinn neuer Kunden**

Die genannten Chancen lassen sich dahingehend kategorisieren, dass sie allesamt **den jeweiligen Mehrwert für den Kunden, jeweils im Verhältnis zu Konkurrenzangeboten, in den Vordergrund setzen.** In der modernen Marketingforschung und -Praxis bezeichnet man die als den Customer Value.

Unternehmen, die diesen Ansatz fokussieren, binden ihre Kunden an das Unternehmen und gewinnen neue von der Konkurrenz bei der die Kunden dann einen geringeren Kundenwert wahrnehmen.

Diese Unternehmen haben erkannt, dass der Customer Value für den Kaufprozess von überragender Bedeutung ist, da der Kunde sich unter den verschiedenen Angeboten der Unternehmen für das entscheidet, das ihm den höchsten, wahrgenommenen Nutzen bietet. Dies hat wiederum den Effekt, dass Kunden dort mehr Geld ausgeben und somit der Wert der Kunden für das Unternehmen steigt (2. Dimension des Customer Values).

**Unternehmen, die den
Customer Value Ansatz
verfolgen sind in der Regel
Marktführer in ihrer
jeweiligen Branche.**

04

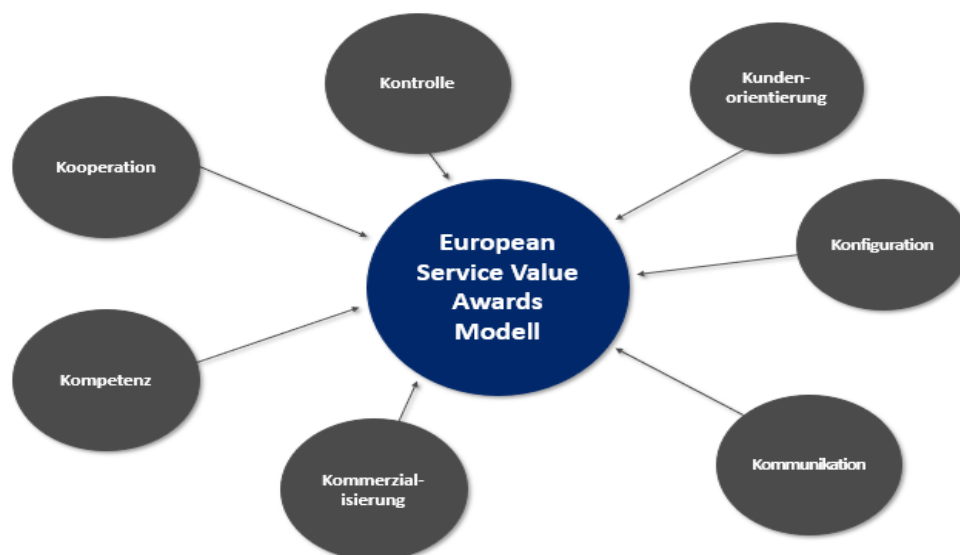
CUSTOMER VALUE:

CUSTOMER VALUE ZUR
VERBESSERUNG DES
OPERATIVEN BUSINESS

Wie Unternehmen ihren Customer Value in der Praxis konkret steigern können.

Zunächst ist es notwendig den Customer Value in seine Einzelteile zu separieren. Hierfür wird das etablierte European Service Value Awards (EVSA) – Modell betrachtet, welches auf dem

renommierten St. Galler Customer-Value-Modell aufbaut. Dieses wurde von führenden Forschern entwickelt und ist das in der Praxis am häufigsten verwendete.



◀ Abb. 3: 7-K Modell (Eigene Darstellung nach der ServiceValueGmbH)

DER CUSTOMER VALUE BESTEHT AUS SIEBEN WICHTIGEN ELEMENTEN

1

Kundenorientierung

Definition eines klaren Prozesses im Kundenservice, Kenntnis vom Nutzen der Produkte und Dienstleistungen, Kundenorientierung als Leistungsmerkmal des Unternehmens

2

Kompetenz

Fachlich kompetente Mitarbeiter, Vermittlung von angemessenen Erwartungen sowie passgenauen Produkten und Dienstleistungen

3

Konfiguration

Einzigartigkeit der Produkte, Innovationsgrad von Produkten und Dienstleistungen

4

Kommerzialisierung

Kostentransparenz, faire Preisgestaltung, Preis-Leistungs-Verhältnis

5

Kontrolle

Problemlösungskompetenz, Flexibilität bei Erfüllung von Kundenbedürfnissen, Qualitätskontrolle

6

Kommunikation

Verlässlichkeit der Aussagen, verständliche, vollständige und angemessene Kommunikation

7

Kooperation

Partnerschaftliche Kundenbeziehung, Einhaltung von Versprechen, Vertrauen Kontrolle: Problemlösungskompetenz, Flexibilität bei Erfüllung von Kundenbedürfnissen, Qualitätskontrolle

WO MÜSSEN UNTERNEHMEN ANSETZEN, UM DEN CUSTOMER VALUE ZU STEIGERN?

Um den Customer Value zu steigern ist es unerlässlich die einzelnen Bestandteile des Customer Values zu messen.

Für jede Komponente des Customer Values wurde eine konkrete Frage entwickelt, welche auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 5 (sehr hoch) bewertet wurde.

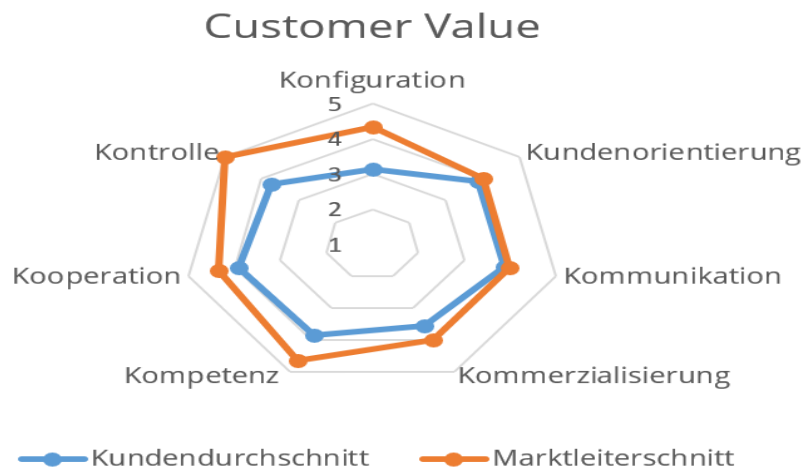
Praktisch wurde dies im Rahmen einer umfassenden Kundenbefragung in 80 Rewe Märkten zu den 7 Komponenten umgesetzt. Neben dem breiten Input der Konsumenten in den unterschiedlichen Märkten, gewann diese Befragung insbesondere durch den intensiven Austausch mit den jeweiligen Marktleitern an Qualität. Der Umfang dieser Befragung war unabdingbar, um ein konkretes und präzises Bild zum Customer Value im LEH zu

erhalten. So konnten wertvolle und aussagekräftige Erkenntnisse zu Selbst- und Fremdwahrnehmung gewonnen werden, welche den Ausgangspunkt für die folgende Analyse und Action Steps bilden.

Ziel war es durch die Auswertung der unterschiedlichen Einschätzungen und dem Vergleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung konkrete Ansatzpunkte zu ermitteln, an denen ein überaus großes Potenzial zur Steigerung des CV vorliegt.

Die Auswertung der gesammelten Daten

◀ Abb. 4: Auswertung der Kundenbewertung



Hieraus lässt sich ableiten, dass insbesondere die Komponenten Konfiguration, Kommerzialisierung und Kontrolle unterdurchschnittlich bewertet wurden. Hinzu kommt, dass die Abweichung von Selbst- und Fremdwahrnehmung bzw. von Kunden- und Marktleiterwahrnehmung in den Punkten Kompetenz, Konfiguration und Kontrolle besonders groß ist.

Somit liegen die konkreten Ansatzpunkte zur effektiven Steigerung des Customer Values in den Komponenten Konfiguration, Kommerzialisierung, Kompetenz und Kontrolle.

Im nächsten Schritt gilt es, im Sinne des Omni-Channeling, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, die den CV effektiv steigern und dadurch die Herausforderungen lösen.

Um den Customer Value effektiv zu steigern, liegt der Fokus auf
Konfiguration
Kompetenz
Kommerzialisierung
Kontrolle

I. KONFIGURATION - EIN BESSERES UND GRÖßERES SORTIMENT DURCH OCM

Grundsätzlich überschneiden sich große Teile der Sortimente der verschiedenen Lebensmitteleinzelhändler. Das Sortiment eines durchschnittlichen Rewe Marktes unterscheidet sich beispielsweise nur geringfügig von dem eines Edeka Marktes. Diese fehlende Differenzierung könnten Unternehmen wie Rewe durch das Anbieten breiterer Sortimente oder "exotischer" Produkte überwinden. Herausforderungen hierbei sind die bestehenden Strukturen im Hinblick auf die begrenzte Kapazität der Märkte und das Risiko Produkte zu offerieren, die die Kunden nicht wie gewünscht oder angenommen nachfragen.

Das Anbieten vielfältiger Sortimente minimiert die fehlende Differenzierung im LEH

Ansätze einer Omni-Channel-Vertriebsstrategie können hier Abhilfe schaffen.

Vorab sollte allerdings noch erwähnt werden, dass die Umsetzung einer idealen Omni-Channel-Strategie aus Gesichtspunkten der Konfiguration aufgrund der unterschiedlichen Marktgrößen nur sehr schwer umzusetzen ist, da dem Kunden in dieser Idealvorstellung jederzeit und an jedem Ort der Zugriff auf das gesamte Sortiment des Unternehmens ermöglicht wird. Vielmehr können Ansätze der Omni-Channel-Strategie dabei helfen breitere Sortimente anzubieten. Dies ist möglich, wenn beispielsweise die Kunden eines kleinen Rewe Marktes die Möglichkeit erhalten Lebensmittel, die es sonst nur größeren Rewe Märkten gibt, über den Onlineshop nach Hause oder in den Markt zu bestellen.

So würde durch diesen zentral gesteuerten Ansatz einerseits das Risiko für kleinere Märkte minimiert und andererseits das Sortiment, insbesondere für Kunden kleinerer Rewe Märkte, verbreitert.

Eine weitere große Möglichkeit zur Optimierung der Konfiguration liegt für Unternehmen des LEH in der adäquaten Ansprache der Kunden. Auch hier können ermittelte Daten enorm hilfreich sein, um beispielsweise den vom jeweiligen Kunden bevorzugten Kommunikationsweg zu ermitteln, um diesen dann auch wirklich zu erreichen. Ein anschauliches Beispiel stellt das Ergebnis der, im Rahmen dieser Arbeit, durchgeführten Befragung der Rewe Markt in Odenthal dar. Obwohl der Markt diverse regionale Produkte, darunter sogar ein selbst gebräutes Bier ("Das Landbier mit dem Odent-

haler") anbietet, haben die Kunden des Marktes den Wert "Konfiguration" im Vergleich zu den anderen Komponenten am niedrigsten bewertet.

Ein Ansatzpunkt stellt hier die Kommunikation dar. Es wird angenommen, dass die Kunden in diesem Fall die beschriebene Differenzierung zu der Konkurrenz, aufgrund schlichter Unkenntnis der entsprechenden Produkte, nicht konkret wahrnehmen. Die Händler sollten daher die Kunden insbesondere über Produkte, die eine Differenzierung zum Wettbewerb darstellen, informieren und somit die Reichweite dieser erhöhen. Hierbei kann die Auswertung der durch das Omni-Channel-Management generierten Daten helfen die richtigen Kommunikationskanäle für bestimmte Kundengruppen herauszufiltern.

Zusammenfassend lässt sich der Customer Value über die Komponente „Konfiguration“ wie folgt steigern:

1. Breiteres Sortiment im Rahmen eines Omni-Channel-Ansatzes, insbesondere für Kunden eines kleinen Marktes
2. Spezifischere Ansprache der Kunden
3. Kunden über Differenzierungsmerkmale zum Wettbewerb innerhalb des angebotenen Sortiments informieren

II. KOMPETENZ - DIE 4 PUNKTE ZUR KOMPETENZSTEIGERUNG

Die von den Kunden wahrgenommene Kompetenz im Markt kann durch vier verschiedene Omni-Channel-Maßnahmen gesteigert werden.

1. Aktivierung der Smartphones der Kunden

Die wahrscheinlich bedeutendste Grundlage hierfür ist die Bereitstellung eines Wifi-Zugangs in allen Märkten, den der Großteil der Konsumenten dann in der Folge auch mit dem jeweiligen mobilen Device nutzt. Vor allem das Smartphone der Kunden kann vor dem Hintergrund eines Omni-Channel-Ansatzes eine große Rolle spielen, um die wahrgenommene Kompetenz des Marktes zu steigern.

In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll ein Ergebnis der Studie „Digitalisierung des Point of Sale“ aufzuzeigen. In dieser Studie wurde das Interesse von Kunden an Wifi-Angeboten im stationären Einzelhandel erforscht und festgestellt, dass

bereits heute 70% der Kunden ein hohes Interesse an diesen haben.

Eine Möglichkeit das Smartphone der Kunden zu “aktivieren” stellt das proaktive Senden von Informationen, Bild- bzw. Videomaterial oder Rezepten dar, die normalerweise lediglich Kunden des Onlineshops zu Verfügung stehen, aber auch für stationäre Kunden einen zusätzlichen Nutzen bedeuten. Damit die proaktiv gesendeten Informationen auch den Kunden auch zum richtigen Zeitpunkt erreichen und über Produkte informieren, die für diesen auch von Interesse sind, ist es für Unternehmen des LEH wichtig die Bewegungen der Konsumenten innerhalb des Marktes zu tracken.

Push-Benachrichtigungen auf das Smartphone des Kunden im stationären Handel steigert die Conversion-Rate

Ein typisches Szenario könnte sich wie folgt darstellen: Der Kunde eines Rewe Marktes wird über ein Hinweisschild im Eingangsbereich über den kostenlosen Wifi-Zugang informiert und aktiviert diesen. In der Folge wird der Bewegungsablauf des Kunden erfasst. Steht dieser dann längere Zeit vor einem bestimmten Regal oder einer Auslage, wie bspw. der mit Kartoffeln, erhält der Kunde daraufhin eine Nachricht auf sein Smartphone mit möglichen Zubereitungsweisen, evtl. sogar durch kurze Videos visualisiert, und weiteren Informationen zu den unterschiedlichen Kartoffelsorten, die zudem im Onlineshop abgebildet werden. Durch solche Maßnahmen könnten noch unschlüssige Kunden von Produkten überzeugt werden oder anders ausgedrückt die "Conversion-Rate" erhöht werden.

In Bezug auf die Mitteilungen muss erwähnt werden, dass Kunden heute diesen sog. Push-Mitteilungen ausdrücklich zustimmen müssen. Um diese Zustimmung zu erhalten, sollten den Kunden neben den hochwertigen Informationen weitere, offensichtliche Vorteile wie personalisierte Coupons versprochen werden.

2. Navigation innerhalb eines Marktes

Aus dem Tracking der Kunden ergeben sich weitere Möglichkeiten wie Wegbeschreibungen für diese. Insbesondere Kunden, die nur unregelmäßig oder vermehrt online einkaufen, haben häufig Probleme, die gewünschten Artikel zu finden. Durch die Einführung einer mobilen Website oder einer App, die den Grundriss des Marktes und die Positionen der einzelnen Produkte abbildet, könnten Kunden gesuchte Produkte in eine Suchmaske eingeben und daraufhin zu diesen navigiert werden. In diesem Zusammenhang scheint auch eine Kooperation mit Unternehmen von Navigationsanwendungen wie Google mit dem Dienst Google Maps sinnvoll.

Gesammelte Daten können für weitere Omni-Channel-Maßnahmen verwendet werden

Ein weiterer positiver Effekt wäre darüber hinaus die Entlastung und Unterstützung der Marktmitarbeiter. Die aus der Navigation generierten Daten könnten dann im nächsten Schritt wieder für Omni-Channel-Marketingmaßnahmen genutzt werden.

3. Bei Fragen hilft der Webshop

Neben dem proaktiven Übermitteln von weiterführenden Produktinformationen, besteht in Form von QR- oder Barcodes eine weitere Möglichkeit die wahrgenommene Kompetenz eines Marktes zu steigern. Diese Codes werden auf Produkte oder Regale gedruckt und können von interessierten Kunden mittels ihrer Smartphones und den entsprechenden Anwendungen aktiv gescannt werden, um zusätzliche Informationen und Hinweise aus dem Onlineshop eines Händlers zu erhalten. Auch hier ist es von enormer Bedeutung, dass die Kunden im Markt auf ein schnelles und stabiles WLAN zugreifen können.

4. Information über intelligente Regale

Viele Kunden sind verärgert, wenn sie wegen bestimmter Produkte einen Händler des LEH aufsuchen und die gewünschten Produkte dann ausverkauft sind. Aus diesem Grund bieten viele Händler den Service, online anzuzeigen, ob

gesuchte Produkte in den jeweiligen Märkten noch vorrätig sind. Im nächsten Schritt ist es dann, bei der Regelung der entsprechenden Prozesse und Abläufe, möglich online Artikel in dem gewünschten stationären Markt zu reservieren (Click & Reserve). Die genaue Kenntnis des Bestandes des stationären Sortiments unterstützt zudem die Mitarbeiter im Markt und lässt diese vor den Konsumenten kompetenter wirken. Hierzu benötigen die Mitarbeiter entsprechende Hardware, um fragenden Kunden vor Ort direkt Auskunft über den Bestand im stationären Markt und ggf. dem Onlineshop geben können.

Online-Auskunft über den Bestand im stationären Markt steigert die wahrgenommene Kompetenz der Mitarbeiter

Grundlage dieser Maßnahmen sind korrekte Informationen über die jeweiligen Bestände des angebotenen Sortiments.

Hierzu sind Investitionen in moderne Software unerlässlich, um die benötigten Informationen zu erhalten. Hierbei ist es wichtig, dass Vorfälle wie Verkäufe von Artikeln oder das Auffüllen von Regalen mit neuer Ware oder nach Retouren erfasst werden. Dies kann durch das Scannen der entsprechenden Produkte durch, mit der entsprechenden Hardware ausgestatteten, Mitarbeiter oder intelligente Regale geschehen. Intelligente Regale erfassen automatisch den jeweiligen Bestand im Regal und sind effizienter und weniger Fehleranfällig als die manuelle Erfassung.

Zukünftig könnten dann aufbauend auf diesen Informationen, über den Warenbestand in Echtzeit, Maßnahmen wie "Ship from Shop" angeboten werden. Hierbei werden online bestellte Artikel nicht zwangsweise aus einem Zentrallager versandt. Vielmehr haben Händler die Möglichkeit online bestellte Artikel aus einem stationären Markt heraus zu liefern bzw. zu verschicken.

Zusammenfassend lässt sich die wahrgenommene „Kompetenz“ im Markt durch 4 Omni-Channel Maßnahmen steigern

1. Aktivierung der Smartphones der Kunden
2. Navigation innerhalb eines Marktes
3. Bei Fragen hilft der Webshop
4. Informationen über intelligente Regale

III. KOMMERZIALISIERUNG - STEIGERUNG DURCH ANGEBOTE UND PRICING

Eine mögliche Ursache für die unterdurchschnittliche Bewertung der Kommerzialisierung stellt die unterschiedliche Preisgestaltung zwischen den verschiedenen Rewe Märkten dar. Den Status Quo bilden Preisstrukturen, die von Marktform und geographischer Lage des Marktes individuell beeinflusst werden. Eine einheitliche Preisgestaltung von E-Commerce und stationärem Handel, wie es der klassische Omni-Channel-Ansatz vorsieht, ist somit nicht gegeben. Diese Art der Preisgestaltung hat einen großen Einfluss auf Maßnahmen wie "Click & Reserve". Das folgende Szenario ist beispielsweise möglich:

Kunde A bestellt eine Reihe von Produkten online und lässt diese in dem nächstgelegenen Markt reservieren, um sie einige Stunden später gegen eine Zahlung von 50€ abzuholen. Kunde B ist parallel in demselben Markt und kauft vor Ort

die gleichen Produkte. Er zahlt allerdings insgesamt 55€ für den Einkauf, da die Preise von E-Commerce und stationärem Handel variieren. Als sich beide Kunden dann austauschen, fällt der Preisunterschied trotz Produktgleichheit auf und Kunde B reagiert verärgert und meidet zukünftig diesen Lebensmitteleinzelhändler.

Um Szenarien wie das beschriebene zu vermeiden und Prozesse wie Retouren und Umtausch zu vereinfachen, ist es, im Sinne des Omni-Channel-Ansatzes, daher überaus zielführend die Preise über verschiedene Vertriebskanäle hinweg zu vereinheitlichen.

**Vereinheitlichte Preise
über alle Kanäle bindet
Kunden und steigert lang-
fristig die Umsätze**

Eine weitere Maßnahme um die individuelle Wahrnehmung der Komponente „Kommerzialisierung“ durch besseres Preis-Leistungs-Verhältnis zu erhöhen, stellen personalisierte Coupons dar. Diese personalisierten Coupons erhöhen den Kundennutzen dahingehend, dass Konsumenten Coupons und Rabatte für Produkte erhalten, die für sie wirklich von Interesse sind und daher auch in Anspruch genommen werden. Die Grundlage einer solchen Maßnahme bilden erneut die, im Rahmen des Omni-Channel-Managements, gewonnenen Daten, die dem Handelsunternehmen Auskunft über das individuelle Kaufverhalten geben. Individuelle Cou-

pons sind bei ausländischen Händlern wie Tesco bereits seit Jahren etabliert, werden von den Kunden häufig genutzt und würden im deutschen Lebensmitteleinzelhandel eine klare Abgrenzung zum Wettbewerb darstellen. Ein solches Differenzierungs- bzw. Alleinstellungsmerkmal ist insbesondere vor dem Hintergrund der Fragmentierung der Einkäufe auf verschiedene Händler, welche eine zentrale Herausforderung des LEH darstellt, von hoher Bedeutung.

Die empfohlenen Maßnahmen zur Steigerung der Komponente „Kommerzialisierung“ sind:

1. Einheitliche Preisgestaltung
2. Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und personalisierte Angebote, bzw individuelle Coupons

IV. KONTROLLE - STEIGERUNG DURCH OCM

Durch die Verbindung verschiedener Vertriebskanäle zu einem einheitlichen Kanal können Kunden auch auf Artikel zurückgreifen, die in Zeiten des Multi-Channelings nur auf einem Teil der Kanäle verfügbar waren. Hierdurch wird die Flexibilität bei der Erfüllung von Wünschen seitens der Kunden erhöht. Das Paradebeispiel stellt das Schweizer Handelsunternehmen Coop dar. Auch die damit verbundene Möglichkeit, die Vertriebskanäle während der Customer Journey beliebig oft zu wechseln erhöht die Flexibilität der Kunden in besonderem Maße.

War die Customer Journey in der Vergangenheit häufig auf einen Vertriebskanal begrenzt, wird es zukünftig für Handelsumternehmen unerlässlich sein, den Kunden während der Customer Journey Möglichkeiten zum nahtlosen Wechseln des Kanals zu ermöglichen, um die Flexibilität für den Konsumenten zu erhöhen. Der Kunde nimmt im Omni-Channeling bei den jeweiligen Wechseln allerdings keine verschiedenen Kanäle wahr, da alle On- und Offlinekanäle zu einem durchgängigen Einkaufserlebnis verbunden sind.

**Der nahtlose Wechsel
der Kanäle wird von Kunden
erwartet, um die
Flexibilität zu steigern**

Neben der Flexibilität der Erfüllung der Kundenwünsche gibt es Maßnahmen rund um das OCM, die die Problemlösungskompetenz eines Lebensmitteleinzelhändlers steigern können. Eines der häufigsten Probleme von Kunden im LEH stellen Qualitätsprobleme dar. Hier zeigen sich die Unternehmen des LEH bereits sehr kulant. Verschiedene veröffentlichte Tests haben ergeben, dass ein Umtausch sogar ohne Kassenbon und ohne zeitliche Befristung möglich ist.

Die Verwendung eines Omni-Channel-Managements kann Händlern dabei helfen, den, offensichtlich ohnehin schon kundenorientierten, Umtauschprozess weiter zu verbessern. Aufgrund der einheitlichen Datenbasis, ist es möglich, online erworbene Produkte in den jeweiligen Filialen eines Händlers umzutauschen. Ebenso sollte es möglich sein, stationär erworbene Artikel zurückzusenden.

Abschließend lassen sich die Maßnahmen in Bezug auf die Komponente „Kontrolle“ wie folgt zusammenfassen:

1. Ermöglichung vom nahtlosen Wechseln der Vertriebskanäle zur Steigerung der Flexibilität bei der Erfüllung der Kundenwünsche
2. Offline Umtausch für Online erworbene Artikel und umgekehrt

05

**DIE DREI
ERFOLGS-
FAKTOREN
UM MIT OMNI-CHANNEL
- MANAGEMENT DEN
UMSATZ ZU STEIGERN**

Der LEH steht heute vor großen Herausforderungen. Die steigende Bedeutung des E-Commerce, der Eintritt neuer Marktteilnehmer, sowie das fragmentierte Kaufverhalten der Konsumenten machen ein Umdenken im LEH notwendig.

Der LEH muss neue Maßnahmen entwickeln und umsetzen, um ihre Kunden besser zu binden, neue Kunden von der Konkurrenz zu gewinnen und so ihre Marktanteile mindestens zu sichern und im Optimalfall sogar noch auszubauen.

MPCG hat in diversen Projekten die vier wichtigsten Erfolgsfaktoren für Omni-Channel herausgearbeitet und umgesetzt, mit denen Unternehmen sich klar vom Wettbewerb absetzen konnten.

Durch den Fokus auf den Kunden sind Unternehmen in der Lage sich von ihren Wettbewerbern abzusetzen

DIE DREI ERFOLGSFAKTOREN FÜR OMNI-CHANNEL- MANAGEMENT

1. Sie brauchen die richtigen Hebel für Omni-Channel-Management

Ein zentrales Element dabei ist ein Omni-Channel Ansatz, der konsequent auf den Kundewert abzielt (Customer Value). Es wird viel über Omni-Channel geredet, doch oft fehlt es an konkreten Ansatzpunkten für eine einfache und erfolgreiche Umsetzung. Erfolgreiche Unternehmen binden ihre Kunden über einen Omni-Channel-Vertrieb besser als die Konkurrenz, weil sie ihren Kunden deutlich flexiblere Einkaufsmöglichkeiten, eine signifikant höhere Fachkompetenz, einfachere Möglichkeiten zum Umtausch und ein besseres Pricing bieten.

2. Sie müssen den Customer Value in den Mittelpunkt aller Maßnahmen stellen

Dazu fokussieren Unternehmen konsequent den Kundenwert (Customer Value). Dadurch wird der jeweilige Mehrwert für den Kunden in Verhältnis zu Konkurrenzangeboten in den Mittelpunkt jeder Maßnahme gestellt. So können Unternehmen ihre Kunden an das Unternehmen binden, eine höhere Kaufkraft abschöpfen und neue Kunden von der Konkurrenz gewinnen.

3. Sie müssen die wichtigsten Treiber für den Customer Value fokussieren

Um konkrete Ansatzpunkte für die Steigerung des Customer Values zu ermitteln, ist es notwendig den Customer Value in seine 7 Komponenten zu teilen. Dazu müssen sie sich einerseits selbst den Spiegel vorhalten und andererseits die Einschätzungen der Konsumenten zu den unterschiedlichen Komponenten erheben. Besonders niedrig bewertete bzw. Komponenten, mit einer hohen Abweichung von Selbst- und Fremdwahrnehmung bilden konkrete Ansatzpunkte für eine Steigerung des CV. Konkret sind dies: Kommerzialisierung, Konfiguration, Kontrolle und Kompetenz.

06

UNSERE SECHS
SCHRITTE
ZUM ERFOLG-
REICHEN OCM

MIT DIESEN SCHRITTEN STÄRKEN ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN IHREN CUSTOMER VALUE

1. Stellen Sie ihren Webshop möglichst breit auf und binden Sie diesen im Rahmen des Omni-Channel-Ansatzes in ihre Vertriebsstruktur ein. So erhalten insbesondere Kunden kleinerer Märkte die Möglichkeit Produkte zu erwerben, die zuvor schlicht nicht verfügbar waren.
2. Nutzen Sie das Mehr an Daten für eine spezifischere Kundenansprache. Sie können durch die Daten bspw. genaue Informationen darüber erhalten, welche Zielgruppe welchen Vertriebskanal bevorzugt, um diese somit spezifisch anzusprechen. Dies ist eine riesige Möglichkeit, um über Differenzierungsmerkmale zum Wettbewerb innerhalb des angebotenen Sortiments zu informieren.

-
3. Aktivieren Sie die Smartphones der Kundschaft. Die sich bietenden Möglichkeiten sind enorm: Tracking von Kunden, proaktiven Informationen auf dem Smartphone, Möglichkeit zur Navigation innerhalb eines Marktes zur Produktfindung. Zudem ist eine Verknüpfung von QR-Codes o.ä. mit weiterführenden Informationen im Webshop empfehlenswert.
 4. Erfassen Sie die tatsächlichen Bestände idealerweise mit Hilfe von intelligenten Regalen und schaffen Sie einen Mehrwert, indem Sie diese über die verschiedenen Channels an die Kunden kommunizieren.
 5. Vereinheitlichen Sie die Preise u.a., um z.B. einen reibungslosen Umtausch von Online erworbenen Artikeln in einem stationären Markt zu ermöglichen.
 6. Verbessern Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis und erhöhen Sie den Customer Value durch personalisierte Angebote bzw. individuelle Coupons. Hier sind die im Rahmen des Omni-Channeling generierten Daten ebenfalls Gold wert.

**Gerne unterstützen
wir Sie dabei mit
unserem Omni-
Channel-Management-
Ansatz Ihre Kunden
erfolgreich und
langfristig zu binden.**

Autoren

Sven Peters

Lars Branding
Michael Prothmann
Isabel Winden

Wir freuen uns über Ihre Fragen und Anregungen
an info@mpcg.de

Michael Prothmann Consulting Group
Hohenstaufenring 29-37
50674 Köln
Deutschland
+ 49 221 584 787 95
www.mpcg.de