



E X P E R I E N C E

GUTE KARTEN IM EXPERIENCE BUSINESS

Interview mit [Julian Grießl](#),
Bereichsleiter International CRM bei Douglas GmbH

Douglas ist als international tätiger Omni-Channel-Händler in Europa Marktführer im Bereich Beauty. Welche Rolle spielt Customer Experience für Sie in Zeiten der digitalen Transformation, um Ihre Marktposition zu behaupten?

Grießl: Insbesondere im Handel hat die Digitalisierung weitreichende Auswirkungen. Der Kunde erwartet an allen Touchpoints – von der Filiale über den PC und das Tablet bis zum Handy und zur App – inhaltlich und gestalterisch das gleiche positive Einkaufs- und Markenerlebnis. Menschen entscheiden situativ, auf welchem Weg sie zu ihrem Wunschprodukt gelangen. Organisatorisch und prozessual gilt es, die Bereiche stationär, online und mobile deshalb so zu vernetzen, dass es für Douglas am Ende keine Rolle spielt, ob der Kunde in einer Filiale, unserem Online-Shop oder über die Douglas-App zu uns kommt. Hauptsache ist, dass er mit uns interagiert und im Endeffekt natürlich auch bei uns kauft.

Zudem wird das Thema Beauty immer komplexer, individueller und die Produktvielfalt dadurch immer größer. Regelmäßig gibt es neue Trends und Produktinnovationen. Gleichzeitig werden andere Produkte wieder vom Markt genommen. Es gibt heutzutage Produkte, die auf die verschiedensten individuellen Anforderungen der Kunden zugeschnitten sind. Zum Bei-

spiel gibt es im Bereich „Pflege“ unterschiedliche Produkte für bestimmte Hauttypen oder Tageszeiten. Viele Kunden finden sich in der wachsenden Vielfalt ohne entsprechende Beratung nur schwer zurecht.

Genau hier setzen wir an. Douglas versteht sich als „Your Partner in Beauty“. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, die für sie individuell richtigen Beauty-Produkte zu finden. Dabei ist Douglas nicht nur für einzelne Artikel, sondern für das ganze Thema „Beauty“ ein kompetenter Ansprechpartner. Wir wollen aus dem Einkauf ein Erlebnis machen. Dieser servicefokussierte Ansatz ist für uns entscheidend. Viele unserer Produkte können auch über andere Händler bezogen werden. Das Kopieren unseres Kundenerlebnisses hingegen ist viel schwieriger. **Unser Ziel ist es, die erste Adresse für Schönheit zu sein, und wir wünschen uns, dass Konsumenten „Beauty“ sofort mit Douglas assoziieren, um dann intuitiv mit uns in Interaktion zu treten. Und dafür muss eben dieses Kundenerlebnis über alle Touchpoints stimmen. Douglas betreibt also im eigentlichen Sinn „Customer Experience Business“.**

Welche Voraussetzungen müssen für eine positive Customer Experience gegeben sein?

Jedes Unternehmen, das eine individuelle Customer Experience bieten will, muss den



„UNSERE KUNDEN VERÄNDERN SICH“

Julian Grießl

Kunden und seine Bedürfnisse wirklich gut kennen. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Voraussetzung dafür sind aber verlässliche und aktuelle Daten zu jedem einzelnen Kunden und natürlich eine passende IT-Infrastruktur. Hier geht es um Customer Insights – und die hören nicht bei der Anschrift und dem Geburtsdatum der Menschen auf. Deshalb können Kunden, die eine Douglas-Beauty-Card besitzen, ihre besonderen Interessen zu Produktkategorien wie „Pflege“, „Herrendüfte“ oder „Make-up“ und ihre Lieblingsmarken angeben. Zusätzlich können Kunden uns verschiedene Kontaktinformationen geben, sodass wir sie in dem präferierten Kanal anschreiben können. Auch seine Lieblingsfiliale kann der Kunde uns mitteilen. Jetzt können wir unsere gesamte Kommunikation mit dem Kunden individuell ausrichten. Damit kommen wir der Vision eines One-to-One-Marketings schon recht nahe. Wir schaffen für den Kunden durch die effiziente Nutzung seiner individuellen Daten einen echten Mehrwert. Wir erzielen eine höhere Relevanz der Empfehlungen zu Produkten und Themen und vermeiden gleichzeitig irrelevante Kommunikation – das kommt beim Kunden natürlich gut an.

Die Douglas-Beauty-Card unterscheidet sich von anderen Loyalty-Programmen. Warum und was machen Sie anders?

Was unseren Ansatz von den meisten Loyalty-Programmen unterscheidet, ist, dass wir den Kunden mit viel Aufwand nach seinen spezifischen Interessen fragen. Wir erfassen – das Einverständnis des Kunden immer vorausgesetzt – welche Produktkategorien von Interesse sind. Zudem können die Kunden bequem online hinterlegen, ob sie an Ernährungstipps, Fitness & Wellness, Trends oder an Tipps & Tricks z.B. für professionelle Anleitung beim Schminken interessiert sind. Wichtig ist uns auch die Frage nach den Lieblingsmarken unserer Kunden. Hierdurch haben wir nicht nur die Informationen, was unsere Kunden kaufen, sondern auch, wofür unsere Kunden informiert sein wollen. **Eine spannende Erkenntnis ist hier übrigens, dass Kunden häufig gern über bestimmte Marken lesen, tatsächlich aber andere Produkte kaufen. Dies können wir aus den explizit angegebenen Interessen der Kunden in Verbindung mit ihrem Einkaufsverhalten ableiten.** Wer also gerne über eine Marke liest, muss sie noch lange nicht kaufen.

Unser Erfolg belegt, dass wir mit dem System einen Nerv getroffen haben: Wir haben in nur einem Jahr drei Millionen Kunden für unser Douglas-Beauty-Card-Programm gewonnen.

Was ändert sich mit zunehmender Digitalisierung in der Kommunikation und Interaktion mit den Kunden?

Über unser Marketing-Tool können wir jedem einzelnen Kunden individualisiert die für ihn relevanten Inhalte zuspiesen.

Bisher war die Kommunikation eher unidirektional und printlastig. Die Ansprache war zwar stets personalisiert und segmentiert, aber nur wenig individualisiert. Selektionen fanden in der Regel manuell statt. Douglas brauchte ein Marketing-Automation-Tool, das die Anforderungen der digitalen Kommunikation erfüllt. In unserem Fall Adobe Campaign. Mit den integrierten Marketingfunktionen können wir unsere Cross-Channel-Kampagnen leichter organisieren, personalisieren und flexibel aussteuern. Dabei nutzen wir nicht nur den E-Mail-Kanal, sondern geben auch individualisierte Angebote und Empfehlungen als Unterstützung für unsere Beauty Advisor auf die Kassenscreens oder für den Kunden auf den Kassensbons, sobald wir den Kunden identifiziert haben.

Über unser Marketing-Tool können wir jedem einzelnen Kunden individualisiert die für ihn relevanten Inhalte zuspiesen. **Wir können quasi eine unbegrenzte Anzahl individuell zusammengestellter Newsletter an die Kunden senden – jeweils angepasst an das individuelle Beauty-Profil und die Vorlieben. Gleichzeitig können wir unseren Kunden die jeweils identischen Inhalte automatisiert über alle Kanäle zur Verfügung stellen.**

So etwas war vor kurzer Zeit noch undenkbar. Das ist das eigentlich Neue und bindet so die Kunden über eine relevantere Omni-Channel-Kommunikation an Douglas.

Daraus ergibt sich ein besonderer Anspruch an die Gestaltung der Prozesse im Unternehmen?

In jedem Fall. Das gilt insbesondere für die Mitarbeiter in der Filiale. Unsere „Beauty Advisor“ haben die Aufgabe, den Kunden eine besondere, individuelle Beratung zu bieten und nicht nur das reine Umsatzziel zu verfolgen. Dieser Service-Gedanke ist für Douglas ein entscheidendes Wettbewerbskriterium. Hierbei können wir die neuen Tools hervorragend einsetzen und unterstützen unsere Beauty Advisor auf der Verkaufsfäche, indem wir ihnen das gewonnene Wissen am Point of Sale zur Verfügung stellen.

Gleichzeitig wollen wir auch im digitalen Bereich das Wissen nutzen, was wir über den Kunden bei seinem Einkauf in der Filiale gewonnen haben. So können wir den Kunden zum Beispiel über relevante Produktneuheiten oder Angebote online informieren oder ihn auf passende Events in seiner Region oder Lieblingsfiliale hin-

Wir schaffen für den Kunden durch die effiziente Nutzung seiner Daten einen echten Mehrwert.

Nicht nur unsere Filialen werden immer digitaler, sondern der gesamte Einkaufsprozess.

weisen. Wir müssen unsere technischen Prozesse also stets sehr kundenzentriert aufsetzen, um die erfassten Daten später in den anderen Kanälen auch wieder nutzbar zu machen.

Dabei müssen wir nicht nur unsere Technologie kontinuierlich optimieren, sondern auch die Interaktion der verschiedenen Abteilungen bei Douglas so fördern, dass wir konsequent den Kunden in das Zentrum unseres Handelns stellen. Nur so können wir eine einheitliche Experience in der Filiale und online generieren.

Positioniert sich das Unternehmen Douglas überhaupt als Marke?

Douglas ist eine eigene Marke. Die Marke wurde über viele Jahre aufgebaut, was heute dazu führt, dass Douglas eine extrem hohe Bekanntheit und einen sehr hohen Wiedererkennungswert bei den Konsumenten hat. Und wir werden auch in Zukunft weiter in die Marke Douglas investieren und unser Eigenmarken-Portfolio weiter ausbauen. Hierdurch wollen wir unseren Kunden einen zusätzlichen Anreiz geben, bei Douglas zu shoppen, da diese Produkte exklusiv bei uns erhältlich sind. Gleichzeitig haben wir natürlich ein Interesse daran,

unseren Lieferanten eine hochwertige Präsentationsfläche für ihre Marken zu bieten. Über die Daten aus unserem Beauty-Card-Programm haben wir die Möglichkeit, sehr genau zu selektieren, für welche Marke sich ein Kunde interessiert. So können wir auch für die Markenhersteller eine effektive Kundenansprache gewährleisten.

Wir sind zudem in der Lage, gewisse Daten aggregiert und anonymisiert mit den Markenherstellern zu teilen. So können wir gemeinsam Produkte und Kampagnen auf die Kundenbedürfnisse ausrichten.

Wie verändert die Digitalisierung das Einkaufsverhalten am Point of Sale?

Nicht nur unsere Filialen werden immer digitaler, sondern der gesamte Einkaufsprozess. Der Kunde hat über seine Douglas-App beispielsweise einen Beauty Mirror. In dem kann er sich in seinem Handy sehen und bereits vor Betreten der Filiale bestimmte Looks oder Lippenstifte digital ausprobieren. Der Kunde kann also ohne zeitintensives Probeschminken testen, wie ein Produkt an ihm aussieht. Das ersetzt natürlich nicht das eigentliche Erlebnis, ein Produkt wirklich zu testen. Wir haben in unseren Filialen

auch Tools, mit denen wir den Hauttyp unserer Kunden analysieren können. All diese Informationen helfen unseren Beauty Advisors dabei, unsere Kunden in der Filiale zu beraten und passende Produkte zu empfehlen.

Die Digitalisierung hilft uns zudem, unseren Kunden ihre Produkte dorthin zu liefern, wo es für sie am angenehmsten ist. Viele Kunden schätzen diese Cross-Channel-Services, wie eine Online-Produktreservierung zur Abholung in der Filiale, oder lassen sich umgekehrt Produkte aus der Filiale bequem nach Hause liefern.

Oder unser neustes Tool, unsere Duftberatung über den Sprachdienst „Amazon Alexa“. Mit dem Satz „Alexa, öffne Douglas“ können Kunden in Deutschland den Douglas Skill über ihr Echo-Gerät aufrufen. Alexa stellt dem Nutzer fünf Fragen und ermittelt daraus eine persönliche Duftempfehlung. Auf Wunsch sendet Alexa dem Nutzer die Ergebnisse per E-Mail zu. Den empfohlenen Duft können die Kunden in der Filiale testen oder ihn – über einen Link – direkt auf douglas.de bestellen.

Gibt es bei Douglas eine direkte Verbindung vom Point of Sale in die digitale Welt?

Die gibt es. Unsere Beauty Advisor im Shop führen ihr Beauty-Tab mit sich. Das sind Tablets, mit denen sich für Kunden beispielsweise Bestellungen auslösen lassen. Ist ein Produkt gerade nicht

in der Filiale vorrätig, erfolgt die Lieferung in kürzester Zeit an eine Wunschadresse, zum Beispiel nach Hause oder ins Büro. Wir können auch mit dem Beauty-Tab die Kundenkarte scannen. Das hat für den Kunden den Vorteil, dass die Beauty Advisor sofort sehen, welche Coupons oder Angebote für den Kunden aktiv sind oder wie viele Beauty Points sie gesammelt haben.

Über die Integration unseres Marketing-Automation-Tools mit dem Kassensystem können wir über die Kaufhistorie aus den verschiedenen Kanälen neue Produktempfehlungen aussprechen und unseren Kunden passende Warenproben anbieten. Hat ein Kunde seine Einkäufe zudem über die Beauty Card registriert, können wir Produkte retournieren, ohne dass ein Kunde seinen Kassenbon dabei hat.

Zusätzlich haben wir die Möglichkeit, unseren Kunden individuell für sie ausgewählte Angebote oder Informationen auf ihren Kassenbon zu drucken. Natürlich arbeiten wir kontinuierlich an weiteren Tools und Services, die die Customer Experience verbessern.

Ihre Teams in den Filialen müssen also vernetzt mitdenken?

Ja. Und das geht natürlich alles nicht von alleine. Die Mitarbeiter von Douglas müssen regelmäßig über neue technische Funktionen informiert

Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Organisation die Neuerungen gerne annimmt, die jedem Einzelnen im Tagesgeschäft Vorteile bringen.

und geschult werden. Dafür hat Douglas ein eigenes Trainer-Team. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Organisation die Neuerungen gerne annimmt, die jedem Einzelnen im Tagesgeschäft Vorteile bringen. Selbst die Beauty Card, die ja im Kundeninteresse eingeführt wurde, hilft unseren Beauty Advisors bei der Beratung und findet deshalb große Akzeptanz.

Wohin geht der Trend?

Deutlich über 50 Prozent unserer Kommunikation finden bereits heute mobil auf dem Smartphone statt. Zudem sehen wir, dass die Anzahl der Käufe über mobile Endgeräte stark zunimmt. Auch wenn der Verkauf über den Point of Sale aktuell noch der stärkste Vertriebskanal ist, wächst die Bedeutung der digitalen Kanäle kontinuierlich.

Wie richtet sich Douglas strategisch an dieser Entwicklung aus?

Durch Omni-Channel-Marketing. Wir müssen unsere Kunden auf den Kanälen erreichen, in denen sie sich bewegen. Gleichzeitig müssen wir über die verschiedenen Kanäle eine einheitliche Experience bieten. Dies gelingt uns nur, wenn wir das Verhalten unserer Kunden und die daraus gesammelten Daten miteinander in Verbindung setzen. Daran arbeiten wir intensiv. Zusätzlich wissen

wir, dass wir bei Kunden, die sich über alle Kanäle informieren und einkaufen, eine höhere Kundenbindung erreichen.

Douglas nimmt für Service und Customer Experience viel Geld in die Hand. Besteht nicht das Risiko, dass Douglas die perfekte Customer Experience liefert und der Kunde dann zum Best Price im Internet bei Amazon bestellt?

Wir setzen darauf, dass unser besonderer Service und die persönliche Interaktion mit dem Kunden zur Kaufentscheidung führen. Um das zu gewährleisten, müssen natürlich die Rahmenbedingungen stimmen. Entscheidend ist beispielsweise die hohe Produktverfügbarkeit in unseren Filialen. Kommt der Kunde in die Filiale und fragt einen Artikel nach, darf er davon ausgehen, dass dieser im Regelfall auch sofort verfügbar ist. Zudem müssen wir gewährleisten, dass wir als führender Player im Experience Business mit unseren Preisen im Competitive Set sind. Wenn Beauty-Produkte bei anderen Anbietern deutlich günstiger sind als bei Douglas, müssen wir reagieren.

Allerdings bekommen Sie bei Amazon zum Beispiel offiziell keine selektiven Trendmarken wie Too Faced oder Urban Decay. Wir verkaufen online zu 80 Prozent selektive Kosmetikartikel großer Marken wie Dior, Chanel oder Shiseido. Die darf nur anbieten, wer einen Depotvertrag mit dem Hersteller hat und die Waren dement-

Wir erreichen über unser Kartenprogramm übrigens mittlerweile fast jede sechste Frau in Deutschland und kennen ihre Beauty-Vorlieben.

sprechend präsentiert. Dieser sogenannte selektive Vertrieb wurde erst im Dezember 2017 vom EuGH höchstrichterlich bestätigt. Insofern gibt es da gar nicht so viele Überschneidungen.

Ist Douglas exklusiver und damit interessanter?

Douglas hat seine ganz klare Position in der selektiven Depotkosmetik und im Premium-Segment. Dabei gehen wir als „Partner in Beauty“ auch immer wieder exklusive Kooperationen mit Top-Marken ein und setzen starke Akzente mit unseren Eigenmarken. Auch das Thema Vertrauen ist sehr wichtig. Wer bei Douglas kauft, bekommt das Original und keine Graumarktware oder Produktfälschungen. Leider besteht für Konsumenten auch die Gefahr, dass sie an eben solche geraten, wenn sie sich beim Kauf nicht vergewissern, dass es sich um einen seriösen Anbieter handelt.

Kommt der Zusammenarbeit mit den Lieferanten im Experience Business größere Bedeutung zu?

Zweifellos. Wie lassen sich Marken präsentieren, wie lässt sich ein Markenerlebnis über alle Kanäle

le inszenieren und wie lassen sich die anspruchsvoller werdenden Kunden zielgruppenspezifisch und individuell ansprechen? Dazu bedarf es der Koordination zwischen Hersteller und Handel. Hier lebt Douglas mit den Marken der Beauty-Branche in Symbiose. Jeder profitiert vom anderen. Hersteller können über Douglas und unsere Kanäle beispielsweise den Produkt-Launch oder gleich die Eröffnungskampagne steuern. Der Content, mit dem wir die Kunden ansprechen, wird uns von den Marken zur Verfügung gestellt oder auch von Douglas produziert. Beauty Stories entwickeln wir über Trend-Scouts bzw. über eigene redaktionelle Teams selbst. Wir erreichen über unsere Kartenprogramme übrigens mittlerweile fast jede sechste Frau in Deutschland und kennen ihre Beauty-Vorlieben. Das macht uns als Marketing-Plattform für Hersteller natürlich besonders interessant.

Damit kann Douglas über seine Werbekanäle einen starken Return on Marketing-Investment garantieren?

Die zielgruppenspezifische und individuelle Ansprache potenzieller Kunden mit passendem Content führt nachweislich zu einer

Deutlich über 50 Prozent unserer Kommunikation finden bereits heute mobil auf dem Smartphone statt.

Die Challenge besteht darin, dass die Systeme immer weiter „lernen“ müssen, was dem einzelnen Kunden gefällt und was er wann braucht.

besseren Conversions-Rate als Werbung mit der Gießkanne. Was in diesem Zusammenhang für Douglas künftig noch wichtiger werden wird, ist das Social CRM. Natürlich wollen wir wissen, wenn ein Kunde ein Produkt besonders gut bewertet. Diese Einschätzung und seine individuelle Erfahrung soll der Kunde dann mit anderen potenziellen Käufern teilen. Modernes Empfehlungsmarketing funktioniert hervorragend. Deshalb sind Influencer in der Beauty-Branche extrem wichtig, da sie die Zielgruppe ohne hohe Streuverluste erreichen. Eine genaue Erfolgsmessung aus diesen Kanälen in Umsatzwerten ist uns aber derzeit noch nicht ohne weiteres möglich. Insgesamt wollen wir aber ja nicht nur den Erfolg unserer individuellen Kampagnen messen, sondern auch die langfristige Entwicklung des individuellen Customer-Lifetime-Values unserer Kunden.

Spielt „Artificial Intelligence“ bei Douglas eine Rolle?

Sicher. Die Challenge besteht darin, dass die Systeme immer weiter „lernen“ müssen, was dem einzelnen Kunden gefällt und was er wann braucht. Die Themen Data-Mining und Ablei-

tung von Empfehlungen machen gerade im Experience Business von Douglas im Wettbewerb den Unterschied. Wir müssen in der Organisation Logiken entwickeln, die aus Kundenverhalten intelligentes Angebotsmanagement ableiten. Die Systeme müssen selbstoptimierend sein, um die Effizienz der Organisation und ihrer Prozesse zu steigern.

Wann zahlt sich das Investment in Customer Experience aus?

Customer Experience muss so angelegt sein, dass die Balance zwischen dem Aufwand und dem tatsächlichen Nutzen für das Unternehmen stimmt. Das heißt, Customer Experience muss auch auf das Geschäftsergebnis einzahlen. Betrachten wir „Experience Excellence“ und „Transaktionale Excellence“. Insbesondere viele Online-Pure-Player fokussieren sich auf die reine Transaktion. Dies bedeutet eine hoch effiziente Abwicklung des Kaufprozesses – mit möglichst wenigen Klicks von der Produktauswahl bis zur Lieferung an den Kunden. **Douglas schafft mit seiner Customer Experience ein Geschäftsmodell, das Produkte und Marken erlebbar macht und schafft so Involvement – „Experi-**



ence Excellence“. Erreiche ich so die Kunden, muss die „Transaktionale Excellence“ natürlich auch hier stimmen. Die Produkte müssen verfügbar sein und schnell geliefert werden. Wenn die Standardprozesse des Kaufens nicht hervorragend funktionieren, bringt die beste Customer-Experience-Inszenierung nichts.

Ich bin davon überzeugt, dass wir für Douglas mit unseren Prozessen und unserer kunden-zentrierten Kommunikation sowohl die Anforderungen an eine reibungslose Transaktion erfüllen als auch eine attraktive Customer Experience generieren. /