

Dossier

JAHRGANG 10 | JULI 2015 | AUSGABE 2a
THEMEN-BACKGROUND DER IBUSINESS-REDAKTION

Entscheider-Strategien:

Die Zukunft des Handels

Welche Änderungen im Handel
kommen werden:

Shopping-Szenarien

Wie man den Schlüssel für die
Handelszukunft bekommt:

IT-Integration

Big Data, Content Commerce und
Preisstrategien:

Kundenkommunikation

Wie man den kundenzentrierten
Handel erreicht:

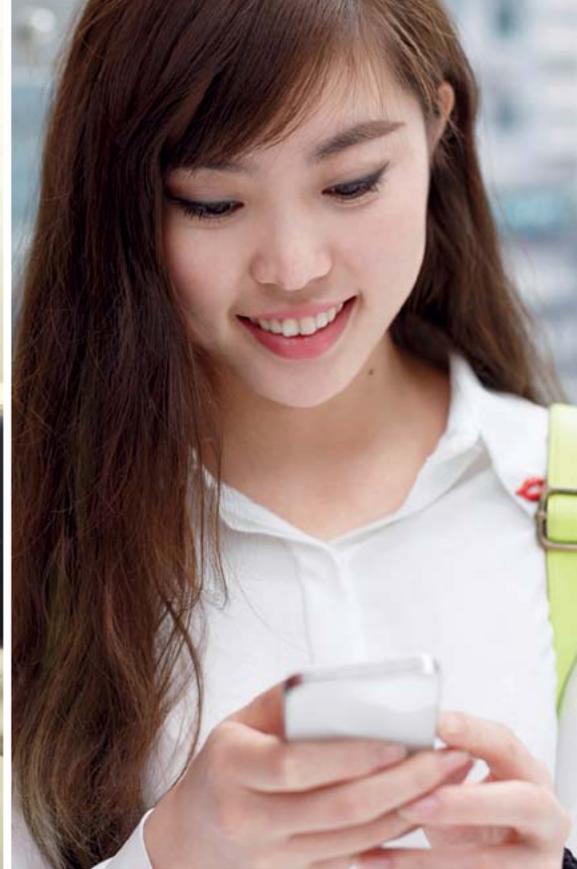
Management Milestones

Wie Onlinehändler in Zukunft
steigende Kundenanforderungen
bedienen, integrierte Prozesse
realisieren und mehr Profitabilität
erreichen.



Unser Demandware **Future Ready Retail Whitepaper** beleuchtet, was Sie jetzt machen können, um für die Zukunft im Handel gerüstet zu sein. In unserem Whitepaper nehmen die Branchenexperten von Demandware Stellung zu den Trends der Zukunft und wir teilen die Erfahrungen einiger unserer größten globalen Kunden. Jetzt downloaden!

www.futurereadyretail.com/whitepaper



WIR SORGEN DAFÜR, DASS ES BEI IHREN KUNDEN KLICK MACHT.

Wo auch immer sich Ihre Kunden auf der Welt befinden. **Hermes NexTec** ist mit lokalen E-Commerce Teams in allen wichtigen Märkten wie USA, China, Russland und Europa präsent und stellt mit individualisierten Full-Service E-Commerce Lösungen den Erfolg Ihres Onlinehandels sicher.

www.hermesworld.com

Sourcing & Product | Transport Logistics | **Full-Service E-Commerce** | Distribution

NexTec
Hermes

Jahresbezug: Der Bezug von iBusiness Dossier ist in der iBusiness-Premium-Mitgliedschaft enthalten.

Jahresbeitrag: 390,- Euro, Preise inkl. Porto, zzgl. MwSt. iBusiness Dossier dient ausschließlich der Hintergrundinformation für iBusiness-Premium-Mitglieder.

Freianweisungen sind aus grundsätzlichen Überlegungen nicht möglich. Nachdruck und Vervielfältigung in jeder Form, auch auszugsweise nur mit schriftlicher Genehmigung. Unberechtigter Nachdruck oder Vervielfältigung ziehen Schadensersatzforderungen nach sich.

Mitteilung gemäß § 8, Artikel 3 des Bayerischen Pressegesetzes

Inhaber des HighText-Verlag Graf und Treplin OHG sind zu jeweils 50 Prozent Joachim Graf (verantwortlich für Redaktion und Anzeigen) und Daniel Treplin (beide Journalisten, München); Handelsregister München HR A 72216

Anschrift Verlag und Redaktion

HighText Verlag
Wilhelm-Riehl-Str. 13
80687 München
Tel.: (089) 57 83 87-0
Fax: (089) 57 83 87 99
E-Mail: info@ibusiness.de
URL: <http://www.ibusiness.de>

Redaktion@ibusiness.de

Joachim Graf, Sebastian Halm, Dominik Grollmann, Verena Gründel, Susan Rönisch, Daniel Treplin

Buchhaltung@ibusiness.de

Daniela Seitz

Anzeigen@ibusiness.de

Nicos Fucicis, Andrea Nüßlein, Benjamin Karg, Klaus Rügemer

Mitgliederverwaltung

Bianka Matthes (bma@ibusiness.de)

Titelfoto

BirgitH / pixelio.de

Technik und Webverwaltung

(technik@ibusiness.de)
Sven Noherr

Grafik und Produktion

(grafik@ibusiness.de)
Charles Steiman
Gertrud Graf, Monika Herbig

Lektorat

Andrea Mayer-Halm

Leserservice@ibusiness.de

und Vertrieb@ibusiness.de
(Mo.–Do.: 9.00–12.00 Uhr)
Inge F. Michna

Druck: Holzmann Druck GmbH & Co. KG,
Gewerbstraße 2, 86825 Bad Wörishofen

Das komplette Dossier auch als klickbares PDF:
www.ibusiness.de/dossier

sponsored by



Inhaltsverzeichnis

4

E-Commerce und Disruption: Was Topmanager im Handel jetzt verändern müssen

von Joachim Graf

9

Jetzt müssen sich Onlinehändler darauf vorbereiten: Fünf Szenarien für das Shopping 2020

von Verena Gründel

12

Die integrierte IT wird zum Schlüssel für Crosschannel-Händler:

Sicher durch alle Absatzkanäle segeln

von Georg Wesinger

16

Sozial, lokal, mobil:

Die Zukunft von Location-based Service

von Prof. Gerrit Heinemann

19

Management-Checkliste Handel 2020:

Fünf Stufen zum kundenzentrischen digitalen Handel

von Andreas W. Bauer

23

Die Anti-Amazon-Strategie:

So geht Content Commerce für Shops

von Sebastian Halm

25

Wie Händler ihre Kundenansprache auf das nächste Level heben:

Big Data für den E-Commerce 2020

von Tobias Humpert

28

Wohin wächst Ihr Business:

Fünf Wachstumsstrategien

32

Zwischen Billigheimer und Kundenflucht:

Differenzierung und Preisstrategien 2020

von Dominik Grollmann

E-Commerce und Disruption:

Was Topmanager im Handel jetzt verändern müssen

von Joachim Graf

Für viele Händler und Marken ist die Frage nach der digitalen Transformation nach wie vor ein ‚Entweder-Oder‘. Dabei geht es längst nicht mehr darum, ob man sein Unternehmen digitalisieren muss. Sondern nur noch wie. Und wie schnell.



Joachim Graf ist
Zukunftsforscher und
iBusiness-Herausgeber

jg@ibusiness.de

Vor allem das Topmanagement in klassischen Handelsunternehmen steht in Sachen Digitalisierung der Geschäftsprozesse unter Zugzwang. Händler sind als Schnittstelle zwischen Industrie und Konsument die ersten, sie sich den digitalen Bedürfnissen des Endkunden anpassen müssen – und ohne digitale Geschäftsprozesse funktioniert das gesamte Zukunftsthema ‚Crosschannel‘ nicht. Denn die Ansprüche des Kunden sind hoch – er will auf allen Kanälen am liebsten ohne Kanalbruch zum besten Preis mit dem besten Service und

einem tollen Einkaufserlebnis rund um die Uhr shoppen.

Als der Marktforscher GfK beispielsweise die Kaufentscheidungsprozesse der Verbraucher quer über die Handelskanäle hinweg untersucht hat, kam er zu fünf Erkenntnissen:

1. Ein Drittel aller Verbraucher recherchiert auch zu Low-Involvement-Produkten im Internet.
2. Verbraucher finden quer über die Branchen – vom Beauty- bis zum Automobilsektor – nicht die Marken, die sie suchen.

» Entscheider müssen Innovationsgeschwindigkeit, Change- und Geschäftsprozesse anpassen

» Mitarbeiter müssen geschult werden, Crosschannel zu leben

» Integrierte Backend-Prozesse sind das Rückgrat des Handels 2020



3. Nicht alle Verbraucher nutzen das Internet. Selbst bei hoch affinen Produkten wie Tablets nutzen 27 Prozent der potenziellen Käufer ausschließlich Offline-Touchpoints. Dieses Phänomen ist bei allen Produkten zu beobachten, bei denen das wörtliche „Begreifen“ des Produktes für die Kaufentscheidung eine große Rolle spielt.
4. Es gibt nicht „den“ Kaufentscheidungsprozess, sondern unterschiedliche Kaufentscheidungstypen, die Online- und Offlinekanäle unterschiedlich nutzen. Händler und Marken müssen aber in jedem Prozess präsent sein.
5. Reichweitenstarke Touchpoints, wie Vergleichsportale oder die Internetauftritte großer Kaufhäuser, stellen die Informationen zu Produkten zwar vielleicht

ansprechend, korrekt und vergleichbar dar, können aber dennoch einen negativen Einfluss auf die Markenwahl haben. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn aus Verbrauchersicht entscheidende Informationen für die Kaufentscheidung fehlen, wie beispielsweise der USP von Marken oder detaillierte technische Produktinformationen.

Änderungsbedarf: Die Geschäftsprozesse

Um in dieser Flut von Kaufentscheidungskanälen nicht unterzugehen, benötigen Handelsunternehmen effektive und modernste digitale Geschäftsprozesse, die über Onlineshop und Social Media Marketing hinausgehen. Laut einer Erhebung des Handelsverbands Deutschland ist erst

jeder dritte stationäre Einzelhändler im E-Commerce aktiv. Immerhin: Laut EHI besitzen 38 Prozent der Handelsunternehmen eine digitale Unternehmensstrategie, ein weiteres gutes Drittel (36 Prozent) arbeitet daran. Und sowohl drei Viertel der Top-20-Präsenzhändler als auch der Top-20-Onlinehändler sind im jeweils anderen Kanal aktiv. Unter den Top 100 der ECommerce- und stationären Unternehmen verkauft immerhin die Hälfte kanalübergreifend. Das haben T-Systems MMS und ECC Handel errechnet; und zwar für die Analyse „Crosschannel-Services: Hype oder unverzichtbarer Brückenschlag?“

Die größten Herausforderungen des Transformationsprozesses stellen laut EHI für Händler die wachsende Zahl der ➤



In einer Crosschannel-Welt fächert sich der Kaufweg des Kunden auf und löst die simplen Alternativen Anbietersuche/Produktsuche (offline) und Produktsuche/Anbietersuche (E-Commerce) ab.

Kommunikationskanäle (59 Prozent) und das immer schnellere Tempo der Kommunikation (55 Prozent) dar. Der schwierigste Aspekt in diesem Prozess ist aber für Geschäftsführer (82 Prozent) wie Marketeers (75 Prozent), richtig auf den Wandel des Kommunikations- und Mediennutzungsverhaltens ihrer Kunden zu reagieren.

„Vernetzung ist das wichtigste Stichwort, wenn es um erfolgreichen E-Commerce geht“, argumentiert auch beispielsweise Michael Brinkmann, Executive Vice President Marketing bei Wirecard: „Der Konsument will einkaufen, wann und wo es ihm gefällt. Wer also nicht die entsprechenden Kanäle des Cross Channel Commerce bedient, wird sich nicht dauerhaft auf dem sich ständig wandelnden Markt behaupten können.“

Änderungsbedarf: Der Veränderungsprozess

Viele klassische Händler gehen noch immer falsch mit dem Thema Digitalisierung und E-Commerce um. Die Debatte innerhalb vieler Unternehmen wird immer noch zu stark als Entweder/Oder geführt. Der stationäre Handel fühle sich durch die Onlinekonkurrenz in der Existenz bedroht und glaube auf der anderen Seite, zum Teil in der alten Denke weitermachen zu können. Vielfach fehlt es noch die Erkenntnis, dass digitale Kanäle eine Erweiterung und gegebenenfalls auch eine Absicherung der bisherigen Wertschöpfung sind. Der Vorteil, den Handelsentscheider haben: Auch die digitale Disruption im Handel kommt langsamer, als viele Technik-Evangelisten erhoffen. Daher ist es häufig so, dass Mitarbeiter im operativen Geschäft viel früher Widersprüche in ihrer Arbeitsweise wahrnehmen als ihre Vorgesetzten. Beispielsweise das Angebot einer Bestellung via Faxgerät, obwohl man privat längst alles via Smartphone erledigt. Hier kann das Topmanagement lernen – wenn es in die operativen Kanäle des eigenen Unternehmens hineinhört.

Die von interessierter Seite geschürte Panik vor dem vermeintlichen unmittelbaren bevorstehenden Tod des Einzelhandels führt oftmals zu blindem Aktionismus. Der äußert sich zum Beispiel darin, dass Händler einfach nur ihre Produkte online stellen, damit sie auch über das Web

kaufbar sind. Aber zum einen steht in vielen Fällen noch kein echtes Konzept für den Onlinevertrieb dahinter. Zum anderen wissen viele Händler nicht, dass Onlinehandel ebenfalls Onlinemarketing, Retourenmanagement, neue Logistikprozesse und viel mehr bedeutet. Deshalb wurden in der Vergangenheit viele Onlineshops klassischer Händler schon kurz nach ihrem Start wieder eingestampft. Oder schlimmer: Sie dümpeln als schlechtes Beispiel und Mundstopfer für digitale Innovatoren im Unternehmen vor sich hin.

Das bloße Kopieren scheinbar erfolgreicher Vorbilder führt nicht zwangsläufig zum Erfolg. Statt fremden Konzepten – stammen sie von einer Digitalagentur, Beratern oder vom Blick auf die Konkurrenz – müssen sich Top-Entscheider in den Handelsunternehmen auf die eigenen Stärken besinnen – und sich dann Hilfen holen, wie man diese in digitale Prozesse gießt. Die zentrale Frage, die das Handels-Topmanagement klären muss, ist:



„Braucht der Markt unser Unternehmen in ein paar Jahren überhaupt noch?“ Und wenn ja: „Wie sieht dieser exklusive, nur von uns zur Verfügung gestellte Beitrag für den Markt aus?“

Änderungsbedarf: Die Geschwindigkeit der Veränderung

Durch die Digitalisierung ist auch im Handel eine neue Geschwindigkeit eingebracht, das Kaufverhalten des Endkunden verändert sich kontinuierlich, weil immer mehr Neues ausprobiert werden muss. Der noch vor kurzem beschworene Megatrend ROPO (Research Offline Purchase Online) hat sich zumindest in Teilen ins Gegenteil verkehrt, Click&Collect-Services werden überdurchschnittlich gut angenommen.

Eine Festigung des Kundenverhaltens ist auch für die kommenden Jahre nicht in Sicht. Die Vielzahl an potenziell anzubietenden Services sowie die hinzukommenden technischen Möglichkeiten machen für Topentscheider die Konzentration auf langfristige Entwicklungen notwendig: Wenn man probiert, alle Services im eigenen Unternehmen umzusetzen, kostet dies nicht nur Geld und Ressourcen, sondern man verliert auch den Kundenfokus. Deshalb ist es wichtig, den Markt und die Aktivitäten der anderen Marktteilnehmer zu beobachten, um in Zukunft bei Bedarf schnell investieren zu können. Außerdem ist es wichtig, ständig zu beobachten, was der Kunde möchte. Klar ist zur Zeit: Der Erlebnischarakter des Cross Channel Commerce gehört in den Mittelpunkt – hier sehen acht von zehn Händlern dringenden Handlungsbedarf. Das geht aus der Kurzstudie „Einkaufserlebnisse über alle Kanäle – Erfolgskriterien und Auswirkungen“ hervor. Die Studie des ECC Köln

Durch die Digitalisierung ist auch im Handel eine neue Geschwindigkeit eingebracht, das Kaufverhalten des Endkunden verändert sich kontinuierlich, weil immer mehr Neues ausprobiert werden muss.

kommt zu dem Ergebnis, dass es entscheidend ist, über alle Kanäle hinweg ein einheitliches Einkaufserlebnis zu vermitteln: 81,2 Prozent der befragten Handelsunternehmen glauben, dass die Bedeutung der Erlebnisvermittlung in Onlineshops künftig zunehmen wird. 48 Prozent der Befragten gehen sogar von einer starken Relevanzzunahme aus.

Technisch erleben wir gegenwärtig die zunehmende Verschränkung von digitaler und analoger Welt. Das Endgerät verschwindet, wird für den Konsumenten immer stärker zum virtuellen Assistenten – der Mobile-Trend der vergangenen Jahre war hier erst der Anfang. Technische Entwicklungen werden von sozialen Gewohnheiten traditionell gebremst. Weil



„Handelsunternehmen der Zukunft müssen mehrkanalfähig sein, sie müssen auf die wachsenden Veränderungen schnell reagieren können, Projekte agil umsetzen und skalieren können und dabei ihr Herz nicht verlieren.“

(Stephan Schambach, ECommerce-Visionär)

aber die Geschwindigkeit der Technikentwicklung strukturell steigt (und auch in Zukunft steigen wird), müssen Handelsentscheider die Geschwindigkeit erhöhen, mit der ihre Unternehmen in Zukunft auf neue Entwicklungen reagieren können.

Fünf Aufgaben für Handelsunternehmen

1. **BREITES VERSTÄNDNIS:** Händler und Marken müssen Handelskommunikation aus unterschiedlichen Perspektiven meistern. Mitbewerber wie Amazon schieben unlimitierte Reichweite und Ressourcen auf den Markt, sowohl in Bezug auf Kapital als auch in technologischer Expertise. Auf der anderen Seite haben Händler starken Druck von den Marken, die durch unterschiedliche Kanäle direkten Zugang zu den Kunden aufbauen und die Marge der Händler drücken. Die Marken selbst müssen lernen, wie Handel eigentlich funktioniert. Die Fähigkeit, einen Container Hemden zu liefern, ist eine ganz andere, als einzelne Hemden zu verkaufen, zu versenden und Retouren zu managen.

2. **AGILITÄT:** Mobile und Social Networks ändern das Konsumverhalten regelmäßig. Onlineshops müssen adaptiv sein. Das geht nur durch offene Schnittstellen und agile Entwicklung aktuell geforderter Features.

3. **LEISTUNGSFÄHIGKEIT:** Heutzutage verlassen 40 Prozent aller Konsumenten eine Website, die nicht binnen drei Sekunden lädt. Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die intelligente Nutzung von Daten in Echtzeit. Nur so kann das passendste Produkt zum idealen Preis und zum bestmöglichen Zeitpunkt dem potenziellen Käufer angeboten werden, um maximale Konversion zu erzielen.

4. **FLEXIBILITÄT:** Disruptive Techniken

erfinden Einkaufserfahrungen ständig neu. Das bedeutet, den prozeduralen und technologischen Spielraum für Experimente zu schaffen. Ihr Onlineshop muss eine integrierte Plattform darstellen. Nur wenn alle Informationen schnell durch Ihr Unternehmen fließen, steigert das Ihre Reaktionsgeschwindigkeit, den Mut für Neues und letztlich Ihre Handlungsflexibilität.

5. **EXPANSION:** Egal, ob Retailer und Marken einen lokalen Markt dominieren, oder international expandieren wollen, sie brauchen die richtige Infrastruktur und Partner. Darüber hinaus muss ein Unternehmen für den Geist von Innovation bereit sein – und Geduld haben.

Für die Top-Handelsentscheider sieht der Gründer von Intershop und Demandware, der ECommerce-Visionär Stephan Schambach vor, dass Handelsunternehmen der Zukunft schneller und flexibler sein müssen: „Sie müssen mehrkanalfähig sein, sie müssen auf die wachsenden Veränderungen schnell reagieren können, Projekte agil umsetzen und skalieren können und dabei ihr Herz nicht verlieren“.

Änderungsbedarf: Das Personal

Crosschannel-Handel erfordert sowohl eine neue Personalstruktur als auch ein agiles, skalierbares Backend. Um die Herausforderungen zu meistern, kommen Top-Handelsentscheider nicht darum herum, Cross Channel Inhouse Knowhow aufzubauen. Dafür ist qualifiziertes Personal notwendig, das gar nicht so einfach zu finden ist. Weiterbildung der Mitarbeiter und ein klarer Fokus der HR-Abteilung auf die Gewinnung von Crosschannel-Mitarbeiter sind unabdingbar. Ein dezidiertes Digitalverantwortlicher oder Chief Digital Officer muss ohnehin installiert werden. Was

Handelsentscheider kurzfristig umsetzen können: für jedes Team, für jede Abteilung einen Digitalverantwortlichen ernennen, der sich um die Internetangelegenheiten kümmert und sich mit den anderen Digitalverantwortlichen austauscht.

Das einzige, was der Kunde vom Unternehmen wahrnimmt, ist das Geschäft mit seinen Verkäufern und die Onlineshop-Oberfläche. Beide Schnittstellen sollten die Crosschannel-Strategie ohne Kompromisse vertreten. Dazu ist auf breiter Front Schulung notwendig. Wenn Mitarbeiter in stationären Läden über den Onlineshop nicht Bescheid wissen, dann vergraulen sie nicht nur den Kunden, sondern lassen auch Up- und Cross-Selling-Chancen links liegen. Topentscheider müssen allen ihren Mitarbeitern die Ängste vor dem Wandel nehmen und die Chancen für alle klar und verständlich erläutern. Hier haben sich Roundtables und Plattformen im Intranet bewährt, über die Fragen beantwortet und Verbesserungsvorschläge angenommen werden können. Aber nicht nur das: das Topmanagement sollte auch aktiv auf die Angestellten zugehen und Angebote für Schulungen und Workshops machen.

Änderungsbedarf: Das Backend

Doch auch technisch sind die Probleme groß, wenn es an die Umsetzung der digitalen Transformation im Handel geht. Auf der einen Seite sind die Erwartungen im Vorfeld sehr hoch. Zugleich unterschätzen Topentscheider oft die für die Umsetzung benötigte Zeit sowie die aufzuwendenden Ressourcen. Gerade die Anbindung des Onlineshops an das Warenwirtschaftssystem ist unter Umständen ein zeitaufwändiger und teurer Akt, den viele Händler angesichts des Aufwandes dann erst ↘

Die *acht* Top-Themen für das Topmanagement des Handels

Für den Topentscheider im Handel stehen also beim Thema digitale Transformation folgende Themen ganz oben auf der Agenda:

1	Die Handlungen der Kunden werden weniger vorhersagbar. Analysewerkzeuge müssen ausgebaut werden.
2	Kunden wollen auch digital kaufen. Cross Channel muss nicht nur installiert, sondern auch unternehmensintern gelebt werden.
3	Es geht um das ‚Wie‘ der Transformation. Nicht um das ‚Ob‘. Dazu müssen alle Mitarbeiter mitgenommen werden. Ängste müssen ausgeräumt werden.
4	Die Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource beim Umbau. Dafür müssen Feedback- und Schulungssysteme aufgebaut werden.
5	Nötig ist ein agiles, skalierbares Backend. Technische Entscheidungen müssen strategisch im Hinblick auf die Vernetzbarkeit der Systeme getroffen werden.
6	Silos müssen geöffnet werden. Nur wenn alle Abteilungen an einem Strang ziehen (und zwar in dieselbe Richtung), kann die digitale Transformation gewuppt werden.
7	Daten müssen nicht nur erhoben und gespeichert werden, sondern in Geschäftsprozesse integriert werden.
8	Die Transformation muss nicht als Aufgabe, sondern als kontinuierlicher Prozess verstanden werden. Das Handelsunternehmen muss sich in ein kommunizierendes Unternehmen verwandeln – nach innen und außen. Kommunikation und Veränderung müssen in der DNA des Unternehmens angesiedelt werden. Das ist vornehmliche Aufgabe des Topmanagements.

mal nicht so wichtig finden. So ermittelt die Trendstudie 2015 ‚Einzelhandel in der Multichannel-Zeitfalle‘ von Marktforscher Lünendonk, dass die Backend-Systeme in 31,5 Prozent der befragten Einzelhandelsunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro nach deren eigener Ansicht noch nicht für den Multi Channel Commerce bereit sind. Insgesamt befindet sich mehr als die Hälfte der Unternehmen in der Rollout- oder Standardisierungsphase ihrer Mehrkanal-Strategie. Dabei teilen viele Unternehmen die Auffassung, dass die organisatorischen Hürden oft unterschätzt werden. Für insgesamt 8,2 Prozent der befragten Unternehmen spielt der Multi Channel Commerce derzeit keine strategische Rolle. Dies ist auch auf die unterschiedliche Onlinedynamik in den verschiedenen Handelssegmenten zurückzuführen.

Der Status quo in den Backends der Handelsunternehmen ist laut Andreas Harting von Deloitte Digital ernüchternd: „Online- und Mobile-Kanal, die stationären Kanäle sowie die Supply Chain sind

im Unternehmen meistens organisatorisch noch voneinander getrennt.“ Kein Wunder: Die Verknüpfung des Shops mit vorhandenen Warenwirtschaftssystemen wird oft als Hürde wahrgenommen. Häufig kommen branchenspezifische oder betagte Warenwirtschafts-Lösungen zum Einsatz. Sie an das jeweilige Shopsystem anzubinden stellt häufig eine größere technische Herausforderung dar.

Wenn sich das Topmanagement für eine Onlinestrategie entscheidet, sollte spätestens 18 Monate später auch die Backend/Frontend-Verknüpfung angegangen werden. Selbst wenn das eine Menge Geld kostet und der Return on Investment weder kurz- noch mittelfristig eintritt, lohnt es sich doch langfristig, weil die Prozesse deutlich verschlankt werden können. So können Händler durch die Transformation auf Dauer sparen.

Michael Stolte, Bereichsleiter E-Commerce beim Mannheimer Modehaus und Crosschannel-Händler Engelhorn, hat alte Systeme, die nicht ECommercea-taughlich waren, durch entsprechende

Middleware-Mittler ergänzt. Engelhorn setzt dafür auf das Produktinformations-Management von Informatica und das Shopsystem von Demandware.

Änderungsbedarf: Die Sicht auf den Kunden

Doch selbst wenn die Daten verarbeitet werden können, noch fehlt die ganzheitliche Sicht auf den Kunden. So zeigt der Signal Global Special Report, dass nur sechs Prozent der Unternehmen weltweit über eine einheitliche und umfassende Sicht auf ihre Kunden verfügen. Gleichzeitig sind weltweit über 90 Prozent überzeugt, dass dies eine wichtige oder gar unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg ihrer künftigen Marketingmaßnahmen sei. Lediglich gut ein Drittel der Befragten (37 Prozent) sind in der Lage, Daten aus mobilen Apps zu erfassen. Gut der Hälfte (53 Prozent) gelingt es, die eigenen CRM-Daten zu integrieren. Nur 23 Prozent erfassen derzeit Daten vom Point of Sale, 20 Prozent vom Callcenter und lediglich sechs Prozent aus dem Bereich Kiosk. ■

Jetzt müssen sich Onlinehändler darauf vorbereiten:

Fünf Szenarien für das Shopping 2020

von Verena Gründel

Auf der einen Seite stehen Mobile Commerce und Augmented Reality – auf der anderen der Tante-Emma-Laden von nebenan. Viele verschiedene Handelslösungen haben in Zukunft ihre Berechtigung. Wie wir 2020 einkaufen und welche Entwicklungen die Handelslandschaft der Zukunft prägen.

Noch immer sind viele Händler dabei, sich den Veränderungen anzupassen, die durch Internet und mobile Endgeräte ausgelöst wurden. Gleichzeitig entwickeln die Käufer ihre Gewohnheiten und Ansprüche ständig weiter, sodass der Handel auch künftig im Umbruch sein wird. Die wahrscheinlichsten Szenarien für das Einkaufen der Zukunft entscheiden aktuelle Entwicklungen, unveränderliche Bedürfnisse der Menschen und neue Techniken:

1. Shopping 2020 aus konservativer Sicht – was bleibt, was sich ändert

Innovationen funktionieren nur, wenn sie neue Bedürfnisse der Menschen mit den unveränderlichen Grundbedürfnissen in Einklang bringen. So ist es auch im ↘



Verena Gründel ist Analystin bei iBusiness

veg@ibusiness.de

- » Online wächst in allen Branchen
- » Der Onlinehandel wird Crosschannel-Handel
- » Beratung bleibt wichtig, mobile Systeme werden wichtiger



Handel. Ein Beispiel: Männer haben selten Lust zum shoppen. Frauen lassen sich gern inspirieren. Deshalb funktionieren im E-Commerce Curated-Shopping-Dienste für Herrenkleidung, und Lookbooks mit der Fashion der aktuellen Stars bei Frauen. Viele Einkaufsgewohnheiten werden sich nicht so schnell ändern:

- » Trotz E-Commerce wollen wir alles vor dem Kauf am liebsten anfassen, ansehen, riechen oder sogar ausprobieren. Bei emotionalisierenden Produkten wünschen

Schon heute fordert der Kunde, dass bei den Händlern die Grenzen zwischen Online und Offline verschwinden. Doch in der Praxis sind kanalübergreifende Services noch nicht angekommen.

wir tolle Käuferlebnisse, die den Preis rechtfertigen. Für viele bleibt Shopping Freizeitbeschäftigung. Shops müssen Erlebnisse schaffen.

- » Weniger emotionalisierende Produkte wie Zahnpasta müssen überall sowie sofort verfügbar und nicht zu teuer sein.
- » Kurzfristige Käufe für die Spontanparty oder die Einladung bei der Schwiegermutter sind immer gefragt.
- » Auch weiterhin werden Deutsche wie gewohnt per Bargeld und Lastschrift zahlen.
- » Lebensmittel sind günstig, Versand ist kostenlos - so haben wir es gelernt, deshalb erwarten wir dies auch weiterhin.
- » Manchmal sind uns die Blicke der Verkäufer unangenehm. Hier kommt die Alternative der E-Commerce gerade recht.

Während sich viele Angewohnheiten der Menschen kaum ändern, die äußeren Rahmenbedingungen tun das sehr wohl:

- » **Technik:** Internet und Mobile ändern Einkaufsverhalten, weil sie Kundennutzen entgegenkommen. Auch der Crosschannel-Handel ist technikgetrieben. Neue Techniken wie Objekterkennung, Augmented Reality oder 3D-Druck können das Einkaufsverhalten weiter ändern.
- » **Warenverfügbarkeit:** Globalisierung ist ein weiterer Faktor, der Kaufverhalten ändert: Nun steht Kunden eine größere Auswahl zur Verfügung. Außerdem wird die Vergleichbarkeit der Produkte einfacher, was dem Streben nach günstigen Preisen bei bester Qualität entgegenkommt.

» **Produktvorlieben:** Während vor zehn Jahren Computer noch der letzte Schrei waren, sind es heute Smartphones und Phablets. Dadurch ändert sich in begrenztem Maß, was wir kaufen, aber kaum, wie wir kaufen.

2. Shopping 2020 aus Sicht einzelner Branchen – Mode, Möbel & Lebensmittel

MODE, SCHUHE, ACCESSOIRES: Hier wird Online bis 2020 weiter wachsen. Das Ver-

trauen in die Händler wächst. Auch werden diese dem Kundenwunsch nach emotionalisierendem Käuferlebnis mehr nachkommen. Schon jetzt sieht man immer mehr Händler, die durch thematische Microsites mit Inspirationswelten zu verschiedenen Anlässen inspirieren oder die Stylevorbilder wie Blogger oder Promis sprechen lassen. E-Commerce wird – wie klassischer Handel schon heute – emotionalisierender, inspirierender.

Außerdem werden datenbasierte Empfehlungsdienste wichtiger. Auf der anderen Seite werden sich Dienste wie Curated Shopping entwickeln, die aus dieser Spirale der Empfehlungsalgorithmen ausbrechen.

Trotz des E-Commerce wird es samstägliche Stadtbummel weiterhin geben. Allerdings wird die Vielfalt der Modegeschäfte in den Innenstädten zurückgehen. Für Webshops und kleinere Labels werden mehr Shop-in-Shop- oder Pop-up-Store-Flächen entstehen.

MÖBEL, KÜCHEN, HEIMDEKORATION: Der Möbelhandel verschiebt sich deutlich in Richtung Crosschannel. Hauptanlaufpunkt wird aber weiterhin der stationäre Laden sein, wo sich der Kunde informiert, fühlt, probiert. Um dem Kunden den Besuch so bequem wie möglich zu machen, ziehen mehr Möbelhändler mit kleineren Niederlassungen in die Innenstädte. Das Bestellen der Waren erfolgt dann immer häufiger online. Pure Player werden langfristig nur

einen kleinen Teil des Gesamtmarktes erobern. Sie verkaufen vor allem Kleinfurniture, Heimtextilien und alles, was nicht aufwändig zusammengebaut werden muss. Empfehlungsfunktionen und Curated Shopping werden ihren Platz erobern.

3D-Druck wird bis 2020 kaum eine Rolle spielen. Mass Customization dagegen ist ohnehin bereits weit verbreitet, da viele Möbel nach Kundenwunsch zusammengestellt werden. Sie wird weiter digitalisiert und automatisiert.

LEBENSMITTEL: Der Offline-Lebensmittelhandel wird verstärkt Wert auf Qualität und Käuferlebnis legen. Bei den Lebensmittel-Fachhändlern hat der Wandel schon vor einigen Jahren begonnen; in Zukunft ziehen die Discounter nach. Im mittleren und Niedrigpreissegment werden sich wegen des Preisdrucks in den kommenden fünf Jahren nur noch die ganz Großen halten können. Bei Bio, Sondersortimenten und nachhaltigen Lebensmitteln aber können sich auch kleinere Geschäfte halten, da der Kunde hier bereit ist, mehr zu zahlen. Ähnliches wird im Onlinehandel zu sehen sein. E-Commerce lohnt sich nur bei Spezialsortimenten. Trotzdem werden die großen Lebensmittel-Fachhändler weiterhin versuchen, den Onlinehandel voranzutreiben, um der Konkurrenz ein Stück voraus zu sein.

Einkaufen wird der durchschnittliche Kunde weiterhin offline. Nur wenige kaufen online ein oder bestellen bei einem Personal Shopper wie Shopwings. Es sei denn, es handelt sich um teuren Grappa, ausgefallene Schokolade oder Mass-Customization-Produkte. Hierfür wird es auch in fünf Jahren zahlreiche Online-Angebote geben.

3. Shopping 2020 aus technischer Sicht – das Mobilgerät als allumfassendes Handels-Gadget

Smartphone und Tablet werden zum wichtigsten Shopping Tool. Auch bei Produktrecherche, Spontankäufen oder Mass Customization spielt es die wichtigste Rolle. Diese Techniken werden wichtig:

AUGMENTED REALITY: Im Einzelhandel wird Augmented Reality ein nettes Gadget bleiben, um Produkte emotionaler zu präsentieren. Über das mobile Endgerät aber unterstützt es den E-Commerce mit virtuellen Produktpräsentationen.

Einkauf 2020 zusammengefasst: *Zehn Punkte*, die den Handel maßgeblich bestimmen werden

- Es wird nur noch einen Bruchteil der heutigen Anzahl an Onlinehändlern geben.
- Der Onlinehandel wächst bis 2020 weiter, erreicht dann aber in vielen Branchen die Sättigung, zum Beispiel in den Segmenten Bekleidung, Tiernahrung, Lebensmittel, Möbel oder Computer.
- Crosschannel-Handel über alle Kanäle hinweg ist Standard. Kaum ein Händler ist nicht auf beiden Kanälen verfügbar.
- Der Offlinehandel stirbt nicht, viele einzelne klassische Händler aber schon.
- Die Innenstädte werden homogener, hier findet man bald nur noch große nationale und internationale Handelsketten.
- Vor allem auf dem Land schrumpft der Flächenbestand, dafür entwickeln sich langsam neue Nahversorgungskonzepte, die den E-Commerce integrieren.
- Das mobile Endgerät wird wichtigstes Einkaufs-Tool im Online- wie Offlinehandel.
- Technologien wie Augmented Reality, Objekterkennung und 3D-Scan erleichtern den Onlinekauf und reduzieren Retouren.
- Der Lebensmittelhandel wird sich auch 2020 zu rund 90 bis 95 Prozent offline abspielen.
- Handelskonzepte, die den wirklichen Bedürfnissen des Kunden eine Lösung bieten, werden sich durchsetzen, alle anderen nicht.

BILDERKENNUNG: Barcodes und QR-Codes verschwinden und Smartphones werden Objekte per Kamera direkt erkennen. So sind spontane Onlinekäufe unterwegs möglich. Häufiger aber wird die Kamera genutzt, um über Produkte, die man kaufen möchte, online zu recherchieren.

3D-SCAN: 3D-Scanner in mobilen Endgeräten werden zum Beispiel Fußform und -größe vor dem Schuhkauf ermitteln. Oder sie vermessen das Schlafzimmer, bevor der Curated Shopping Service die Position der Möbel und die Dekoration plant und als 3D-Modell zum Kunden schickt.

INTERNET DER DINGE: Drucker, die auf Wunsch die Patronen nachbestellen, wird es vermehrt geben. Auch programmierbare Bestellknöpfe a la Amazon Dash, die per Tastendruck regelmäßig benötigte Produkte wie Windeln, Waschmittel oder Tiefkühlpizza in den Warenkorb legen, sind wahrscheinlich.

MASS CUSTOMIZATION: Die Evolution der Herstellungsprozesse von computergestützter Entwicklung und Herstellung über 3D-Druck bis zur kompletten Vernetzung in der Industrie 4.0 wird die Entwicklung von Mass Customization beschleunigen. So wird es 2020 die Maßanfertigung von Kleidung und in der Möbelproduktion zu deutlich niedrigeren Kosten geben.

4. Shopping 2020 aus ECommerce-Sicht – aus Onlinehandel wird Cross Channel

Schon heute fordert der Kunde, dass die Grenzen zwischen Online und Offline verschwinden und dass Handelswebseiten mobil sind. Doch in der Praxis sind kanalübergreifende Services meist noch nicht angekommen. Das wird sich in den kommenden Jahren ändern. Das setzt nicht nur Pure Player unter Druck, sondern auch Einzelhändler. Jeder einzelne von ihnen wird 2020 online sein müssen, sei es mit Shop oder durchsuchbarem Offlinesortiment. Auch die Zahl der Onlinehändler wird stark sinken. So dürften 2020 nur noch 20 bis 30 Prozent der heutigen rund 500.000 Onlinehändler überleben. Der Kunde der Zukunft kauft nur noch in Shops mit einer starken, vertrauenswürdigen Marke, mit exklusivem Sortiment, mit dem günstigsten Preis oder mit dem besonderen Service (zum Beispiel Curated Shopping, Mass Customization).

Pure Player, die noch nicht offline vertreten sind, werden bis 2020 nachziehen. Denn stationäre Stores erlauben Click&Collect und unkomplizierte Retouren, wecken Vertrauen und dienen als Werbekanal. Diese Läden sind digital voll integriert und mit den neuesten Medien

ausgestattet, die dem Kunden ein modernes, emotionales Einkaufserlebnis bieten. Geschäfte werden aber eher Showrooms als Abverkaufsflächen sein.

5. Shopping 2020 aus lokaler Sicht – Zukunft der Nahversorgung

Zwar wird der aktuell hohe Flächenbestand an Geschäften in ländlichen Regionen und Mittelstädten sowie in C-Lagen zurückgehen. Davon ist vor allem der Erlebnishandel betroffen. Der Versorgungshandel dort wird weiterhin existieren. In besonders strukturschwachen Bereichen wird es neue Online- und Offlinekonzepte geben, die die Nahversorgung sichern.

Da es neben dem Trend zum Distanzhandel einen gegenläufigen Trend zu mehr Nähe und Persönlichkeit im Handel gibt, ist es außerdem denkbar, dass das Tante-Emma-Laden-Konzept in modernerer Form ein Revival erfährt. Als Ersatz für Same Day Delivery werden in dünner besiedelten Regionen die Geschäfte verstärkt auf Paketannahme setzen. So werden auch in diesen Gebieten Online- und Offlinehandel Hand in Hand gehen, wenn die lokalen Geschäfte Click&Collect für den Onlinehandel übernehmen. ■

Die integrierte IT wird zum Schlüssel für Crosschannel-Händler:

Sicher durch alle Absatzkanäle segeln

von Georg Wesinger



Georg Wesinger ist Director Sales Central & Northern Europe, Demandware GmbH
gwesinger@demandware.com

Eine zentrale Handelsplattform wird in den kommenden Jahren zum Must Have für Crosschannel-Händler. Stärkere Kundenbindung, höhere Konversion und effizienteres Wirtschaften sind nur einige der Vorteile. Zehn Strategien zeigen, welchen Herausforderungen sich Händler stellen müssen und wie sie ihre Handelsplattform zukunftssicher aufstellen.

Zum entscheidenden Zukunftsfaktor im Handel wird der Cross Channel. Eine ECC-Studie zeigt, wie essentiell die Kanalverknüpfung für Händler ist. Fast zwei Drittel der deutschen Internetnutzer zählen zu den selektiven Onlineshoppern, die sowohl online als auch stationär einkaufen: „Der traditionelle Handelskäufer stirbt aus, nicht jedoch der stationäre Handel“, sagt Eva Stüber, Leiterin Research am IFH Köln. Produktgruppenübergreifend werden 38,5 Prozent der Käufe im stationären Handel durch eine Informationssuche in Onlineshops vorbereitet. Und vor jedem zehnten Onlinekauf wird ein stationäres Geschäft besucht.

Dennoch setzen viele Händler ihre Crosschannel-Strategien noch nicht gewinnbringend und effizient um. Laut einer PWC-Befragung sehen vier von fünf Handels-CEOs ihre Lieferketten als nicht optimal aufgestellt für den Crosschannel. Und laut Studie von Signal können 94 Prozent der Unternehmen weltweit ihre Kunden nicht über verschiedene Kanäle hinweg identifizieren, obwohl 90 Prozent wissen, dass dies eine wichtige Voraussetzung für ihren künftigen Erfolg ist.

Der technische Status quo ist laut Andreas Harting, Director von Berater Deloitte Digital, ernüchternd: „Online und Mobile, die stationären Kanäle sowie Supply Chain sind meistens organisatorisch noch voneinander getrennt.“ Kein Wunder: Häufig sind veraltete Warenwirtschafts-Lösungen im Einsatz. Sie an das jeweilige Shopsystem anzubinden, stellt eine größere technische Herausforderung dar. Laut einer Studie von National Retail Federation (NRF), Ecommerce Europe und Ecommerce Foundation sowie von Demandware sind sich viele Handelsunternehmen allerdings der Vorteile einer einheitlichen Handelsplattform bewusst:

1. Die schnelle Reaktion auf Kundenanfragen: Marketingabteilungen können Kampagnen flexibler starten und Loyalitätsinitiativen ins Leben rufen.
2. Eine Steigerung der Produktivität im Ladengeschäft: Filialmitarbeiter können mit digitalen Informationen zu Kunden und Produkten unterstützt werden, sodass die Beratung effizienter und kostengünstiger wird und die Konversionsrate steigt.
3. Crosschannel-Strategie: Das System stellt nicht nur auf allen Kanälen Informationen zu Kunden, Produkt, Preis, Bestand, Aufträge,

- » Kernaufgabe im Backend wird die Anbindung der Warenwirtschaft an das Shop-Frontend sein
- » Der CIO im Handelsunternehmen bekommt eine neue Rolle: Die des Transformations-Enablers
- » Zentrale (Kunden-)Datenhaltung wird unerlässlich

und Content bereit – sie können auch von allen Kanälen aus verwaltet werden. Daher ist es kein Wunder, dass in naher Zukunft 53 Prozent der Befragten vorhaben, eine einheitliche Handelsplattform zu implementieren. Für die nächsten zehn Jahre planen das sogar 86 Prozent. Die Studienautoren glauben, dass sich ECommerce-Softwarelösungen künftig zur bevorzugten Plattform entwickeln werden, während traditionelle POS-, Callcenter- oder Mobilösungen daran andocken werden. Bislang hat aber kein Anbieter eine Lösung entwickelt, die den gesamten Crosschannel-Anforderungen genügt. Jedoch gibt es einige Standardarchitekturen am Markt, die als Basis dienen können und kompatibel mit vorhandenen Einzelösungen sind. Die Flexibilität einer Crosschannel-Plattform stellt sicher, dass das System auch künftig den sich ändernden Herausforderungen gerecht wird. Schließlich dauert der Investitionszyklus von Handelsplattformen ganze zwölf Jahre – eine halbe Ewigkeit in Zeiten vom Onlinehandel und Mobile Commerce.

Zehn Punkte, auf die es bei der Implementierung einer zentralen Handelsplattform ankommt:

1. KONZEPT: Der Weg zu einer einheitlichen Handelsplattform ist mit signifikanten organisatorischen und technologischen Veränderungen verbunden. Daher sollten Händler im ersten Schritt einen Business Case mit quantifizierbaren und attraktiven Kennzahlen entwickeln, um die Vorteile über die gesamte Dauer der Implementierung zu messen. Nötig ist auch ein detaillierter Migrations- und Integrationsplan, um Daten, Geschäftsregeln, Funktionen und Workflow im gesamten Unternehmen klar zuzuordnen. Entscheider sollten davon ausgehen, dass die Umsetzung des Plans mehrere Jahre dauert: Je größer das Unternehmen, desto länger dauert es, um bei laufendem Betrieb Altsysteme außer Betrieb zu nehmen, neue Lösungen zu integrieren und getrennte Systeme zur einheitlichen Plattform zu konsolidieren.

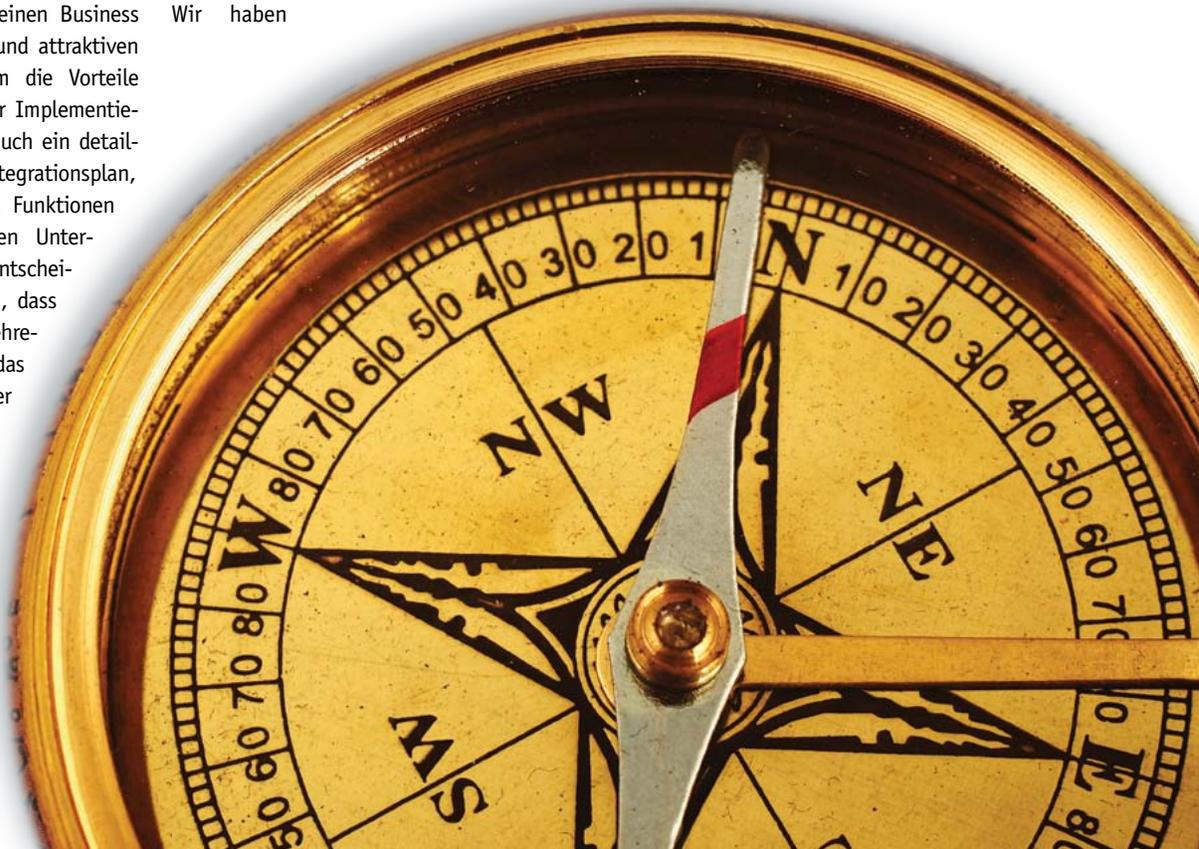
2. VERANTWORTUNG: Initiator für die digitale Transformation ist der CIO. Er sollte eine neue Rolle festlegen, die die strategische Leitung von E-Commerce, Ladengeschäft, Callcenter und Kundenmanagementsystemen vereint. Ein solcher Crosschannel-Manager definiert und beaufsichtigt die Integrationsstrategie für On- wie Offlinehandel.

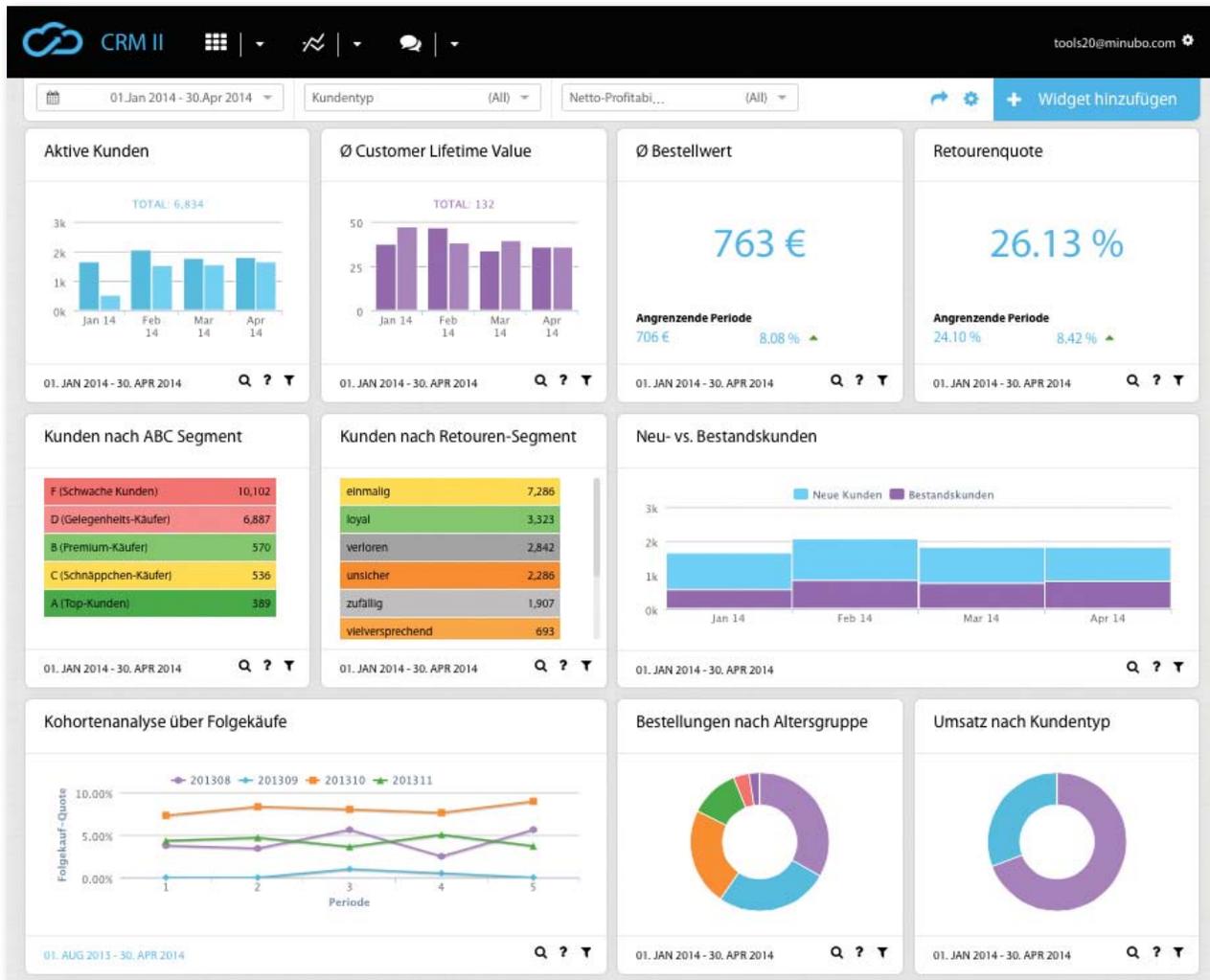
3. AGILITÄT: Da Investitionszyklen von Handelsplattformen 12 Jahre dauern, sich der Handel aber gerade rasend schnell entwickelt, müssen Systeme flexibel geplant werden. Viel Flexibilität bietet eine zentrale Middleware. Sie verwaltet für andere Systemkomponenten den Datenfluss, nimmt Informationen entgegen, übersetzt, sammelt und leitet sie an die Partnersysteme weiter. Mit einer solch zentralen Software können Subsysteme – von ERP und Business Intelligence über SCM, CRM und die Marketing Suite bis hin zum PIM – angepasst, ausgetauscht und ergänzt werden, ohne dass die Anbindung an alle weiteren involvierten Systeme aktualisiert werden muss. Ein Beispiel für diese Praxis ist das Mannheimer Modehaus Engelhorn, das seine Plattform vor Kurzem ganzheitlich auf die Crosschannel-Anforderungen ausgerichtet hat. Bereichsleiter E-Commerce Michael Stolte erzählt: „Nicht ECommerce-taugliche Systeme haben wir durch entsprechende Middleware-Mittler ergänzt. Wir haben

zwischen Warenwirtschaft, PIM und dem Demandware-Shop eine stabile und effiziente Systemarchitektur aufgebaut.“

4. INTEGRATION: Trotz der erhöhten Systemflexibilität soll ja die Komplexität verringert werden. Das funktioniert nur, wenn alle angeschlossenen Systeme gut integriert werden. Dafür müssen zum einen Insellösungen abgebaut werden, für ein effizientes Prozess- und Datenmanagement die Altsysteme abgelöst werden. Subsysteme müssen über Schnittstellen mit der Middleware verbunden werden. Für das Sammeln und Verteilen der Informationen ist eine intelligente Datenverwaltungslösung erforderlich, um den kanalübergreifende Austausch von Information über Artikel, Preise, Verfügbarkeiten und Kunden sicherzustellen.

5. MITARBEITER: Die Mitarbeiter in den Filialen müssen zu Crosschannel-Botschaftern gemacht werden – ein Prozess, der viel Fingerspitzengefühl erfordert. Michael Stolte von Engelhorn: „Es ist wichtig, den Mitarbeitern die Ängste vor dem Wandel zu nehmen und die Chancen für alle verständlich zu erläutern.“ Er rät, eine Plattform für den Austausch zu bieten, etwa regelmäßige Roundtables. Außerdem sollte das Unternehmen aktiv auf die Angestellten





Durch die Integration separierter Datenquellen erhalten Onlinehändlern einen ganzheitlichen Blick auf ihr Business. (Screenshot: Minubo CRM)

zugehen: „Wir haben unseren Mitarbeitern Schulungen und Workshops angeboten. Außerdem konnte jeder ein zweitägiges Praktikum in unserer ECommerce-Abteilung machen – umgekehrt konnten die ECommerce-Kollegen in den stationären Handel reinschnuppern.“

6. **DATENANALYSE:** Eine zentrale Lösung für Datenspeicherung und -analyse ist unerlässlich. Um Kunden an jedem Kontaktpunkt mit dem passenden Angebot versorgen zu können, ist es notwendig, alle relevanten Daten zu speichern und kontinuierlich auszuwerten. Hierzu bietet sich ein zentrales Data Warehouse an. Für Handelsunternehmen, bei denen besonders große Datenmengen anfallen, ist eine Investition in eine Big-Data-Lösung sinnvoll. Sie ist wichtig bei der Erfolgsmessung des Marketings, der Individualisierung von

Angeboten sowie bei der Planung von Promotionaktionen und der Preisfindung.

7. **SICHERHEIT:** Beim Nutzen von Kundendaten müssen Händler schon aus Eigeninteresse natürlich die Regelungen des Datenschutzes einhalten.

8. **PAYMENT:** Online- und Offline-Bezahlplattformen sollten verknüpft werden, sodass Kunden zum Beispiel beim Onlinekauf mit Click&Collect die Bezahlung im Laden wählen können. Das Shopsystem sollte flexibel in Bezug auf die Integration von Zahlarten und Payment Provider sein. „Der richtige Zahlungsmittelmix und die effektive Betrugsprävention sind in Zukunft wichtige Erfolgsfaktoren, die sich positiv auf Umsatz, Konversionsrate und Retourenquote auswirken werden“, weiß Ralf Gladis, Geschäftsführer und Gründer von Computop. Er rät: „Deshalb

sollten Onlinehändler das leicht und kostengünstig in ihr bestehendes Shopsystem integrieren können.“

9. **LOGISTIK:** Durch die verschiedenen Kanäle und Lieferoptionen wird das Fulfillment komplexer. Darum ist es unerlässlich, Prozesse zu vereinfachen. Supply Chain Management-Software sollte daher in die Handelsplattform integriert sein. Nur so lassen sich Workflows und Daten konsolidieren sowie Warenverfügbarkeitsanzeige, Bestellungen, Fulfillment und Retouren automatisieren.

10. **CONTENT:** Die Relevanz des Content unterschätzen viele Händler. Dabei sind treffende Produktbeschreibungen sowie hochwertige Produktabbildungen oder sogar Videos entscheidend für den Erfolg eines Webshops. ■

Checkliste:

Die richtige *Auswahl* Ihrer Enterprise-ECommerce-Lösung



	Lizenz-Software	Open Source Software	Managed Hosting	SaaS/Shared Success
Strategie	Sie lizenzieren die Software und installieren sie auf den eigenen Servern.	Sie nutzen die Open Source Software und installieren sie auf den eigenen Servern.	Sie mieten einen Zugang auf dem Server des Anbieters. Auf diesem läuft Ihre Shop-Installation.	Sie mieten den Zugriff zu einer Standard-Shopumgebung.
Anbieter	IBM Websphere, Hybris SAP	Magento, Oxid Esales	Intershop	Demandware
Anschaffungskosten/ Einführungs-kosten	Enterprise-Lizenzkosten hoch, hohe Projektkosten durch lange Einführungszeiten	Enterprise-Lizenzkosten keine/niedrig, hohe Projektkosten durch lange Einführungszeiten	Niedriger Einführungspreis mit hohem monatlichem Fixpreis. Hohe Projektkosten durch lange Einführungszeiten.	Niedriger Einführungspreis, transaktionsbasierte Abrechnung
Customisation	Templates oder Source-Code-Anpassungen. Interne Ressourcen nötig, um Anpassungen durchzuführen	Templates oder Source-Code-Anpassungen, Community-basierte Entwicklung zusätzlich	Templates oder Source-Code-Anpassungen. Interne Ressourcen nötig, um Anpassungen durchzuführen	neue Funktionen, die auf Anfrage eines Kunden entstehen, sind für alle verfügbar - ohne Unterbrechungszeiten im Regelbetrieb
Innovationsgeschwindigkeit/ Time to Market	niedrig, weil Projektzeiten lang sind, neue Features hängen von der Branchenaffinität des Anbieters ab, individuelle Features möglich	niedrig, weil Projektzeiten lang sind, neue Features hängen von der Branchenaffinität der Community ab, individuelle Features möglich	niedrig, weil Projektzeiten lang sind, neue Features hängen von der Branchenaffinität des Anbieters ab, individuelle Features möglich. Traffic skalierbar.	hoch, weil Features von der Kunden-Community gefordert on the fly implementiert und freigegeben werden. Traffic skalierbar.
Hardware-Bedarf	neuester Hardware-Stand nötig, aktualisierte Software verlangt meist auch aktuelle Hardware	oft Hardware-schonender als proprietäre Software	keine Hardware für Server-Betrieb nötig, lediglich Pflege über Browser	keine Hardware für Server-Betrieb nötig, lediglich Pflege über Browser
Software-Qualität	definiertes Qualitätsmanagement, Wahrscheinlichkeit interner Fehler, hohe Update-Dichte	durch Community-Entwicklung schnelle Fehlerbeseitigung, unterschiedliche Qualität durch verschiedene Community-Programmierer, teilweise schlechte Dokumentation	definiertes Qualitätsmanagement, Wahrscheinlichkeit interner Fehler, hohe Update-Dichte	viel Feedback durch viele Kunden, dadurch schnelle Updates und Fehlerbeseitigung, definiertes Qualitätsmanagement
Datensicherheit	Volle Kontrolle über die Datensicherheit, da die Daten in der Regel auf den eigenen Servern liegen	Volle Kontrolle über die Datensicherheit, da die Daten in der Regel auf den eigenen Servern liegen	Daten liegen auf Servern eines Drittanbieters, daher hohes Vertrauen gegenüber dem Provider und Einhaltung lokaler Compliance nötig	Daten liegen auf Servern eines Drittanbieters, daher hohes Vertrauen gegenüber dem Provider und Einhaltung lokaler Compliance nötig
Backend-Integration	Einfachere Integration, da Software zusammen mit der eigenen IT-Abteilung auf eigenen Servern installiert wird	Einfache Integration in Standard-Software, weil APIs verfügbar sind, einfachere Integration, da Software auf eigenen Servern installiert wird	Integration komplexerer Prozesse sind komplizierter, weil die eigene IT-Abteilung mit externen Servern arbeitet	Einfache Integration von Standard-Systemen durch APIs
Expertenberatung	Zusatzkosten basierend auf Personentagen durch Hersteller oder spezialisierte Partner	Zusatzkosten basierend auf Personentagen durch Hersteller oder spezialisierte Partner	Zusatzkosten basierend auf Personentagen durch Hersteller oder spezialisierte Partner	Durch Retail Practice Experten des Herstellers inklusive der Bereitstellung der Software, einige Personentage durch spezialisierte Partner enthalten
geeignet für	Crosschannel-Händler und B2B-Anbieter mit Budget ab 1 Mio.	Pure Player mit Budget ab 100.000 Euro	Crosschannel-Händler und Pure Player mit Budget ab 250.000 Euro	Händler und Markenartikler mit hohem Internationalisierungs- und Skalierungspotenzial mit Budget ab 250.000 Euro

Sozial, lokal, mobil:

Die Zukunft von Location-based Service

von Prof. Gerrit Heinemann



Prof. Dr. Gerrit Heinemann,
Leiter eWeb-Research-
Center, Hochschule
Niederrhein

gerrit.heinemann@hs-niederrhein.de

- » Kunden erwarten, den lokalen Einkauf online und mobil vorbereiten zu können
- » Händler müssen sich mit mobilgerechten Inhalten und formatgerechten Websites auseinandersetzen
- » Location-based Services werden zum festen Bestandteil des Handels

Der Siegeszug des Onlinehandels hat bei insgesamt stagnierenden Einzelhandelsumsätzen bereits zu Umsatzverlusten auf den stationären Einzelhandelsflächen geführt. Insofern ist es dringend geboten, den stationären Handel neu zu erfinden und in eine Gesamtlösung mit dem Onlineangebot zu bringen. Zentraler Anknüpfungspunkt könnte die parallele Nutzung der unterschiedlichen Einkaufs- und Informationskanäle seitens der Konsumenten sein. Durch eine entsprechende Präsenz im Netz dürfte es auch für stationäre Händler möglich sein, von den enorm zunehmenden Mehrkanalumsätzen zu profitieren.

Rund zwei Drittel der kanalübergreifenden Umsätze im Non-Food-Handel werden stationär ausgeführt. Da Kunden die Recherche für den Einkauf zunehmend auf mobilen Endgeräten starten, erfordern mobile Kanäle eine besondere Aufmerksamkeit. Um die von den Kunden geforderte Nutzbarkeit zu jeder Zeit und an jedem Ort herzustellen, müssen sich stationäre Händler mit der Optimierung zu mobilgerechten Inhalten und formatgerechten Websites auseinandersetzen. Gleiches gilt für das Angebot von Mobile-Diensten beziehungsweise Anwendungen sowie die digitale Ausstattung des Ladens („Digital-in-Store“). Im Grunde geht es darum, die Rolle der Smartphones als Schlüssel zu einer neuen Art der Kundenorientierung zu erkennen und mit allen Mitteln umzusetzen.

Smartphones als Schlüssel zur neuen Kundenorientierung

Um neue Kundenerwartungen im Zusammenhang mit der Smartphone-Nutzung zu identifizieren, wurde von Kaufda, dem HDE sowie dem eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein zusammen eine empirische Untersuchung zur Smartphone-Nutzung durchgeführt. Ergebnis: Die Zahl der Smartphone-Nutzer entwickelt sich derzeit explosionsartig und ist alleine gegenüber 2013 um 51 Prozent gestiegen. Rund 69 Prozent der Deutschen über 14 Jahre nutzen aktuell regelmäßig internetfähige Mobilgeräte. Smartphones schaffen Nutzern eine neue Transparenz im Handel, die den Preisdruck für klassische Betriebsformen erhöht. Sie initiiert aber auch zu einem nachhaltigen Strukturwandel, da immer mehr Konsumenten ihre Produkte und Dienstleistungen direkt bei Onlinehändlern einkaufen.

Dennoch hält sich die Zahl der reinen Onlinekäufer in Grenzen, auch wenn ihr Anteil wächst. Am weitesten verbreitet sind solche Kunden, die sowohl Online- als auch Offlinekanäle für ihren Einkauf nutzen – und zwar mit einem Anteil von gut 60 Prozent. Zu ihnen zählen Showroomer, die sich vor ihrem Onlinekauf noch einmal im Laden informieren, oder Kanalwechsler. Letztere bereiten in der Regel ihren stationären Einkauf im Netz vor und folgen damit dem sogenannten ROPO-Muster („Research Online – Purchase Offline“). Diese Kunden werden aufgrund der zunehmenden Smartphone-Nutzung für

Die Zukunft des stationären Handels liegt im mobilen Internet. Vor allem standortbezogene Dienste – Location-based Services (LBS) – haben das Potenzial, dem neuen Einkaufsverhalten von Konsumenten Rechnung zu tragen und ihre Erwartungen diesbezüglich an lokale Händler zu erfüllen.

Die Mehrheit der Nutzer verwendet das Smartphone zur Produktrecherche



Quelle: Kaufda

Image: ESA

Produktrecherchen auch mittlerweile als ROMPOS bezeichnet. Ihre Anhängerschaft vergrößert sich unentwegt und damit auch der potenzielle Nutzerkreis von Location-based Services (LBS). Von den Kunden, die sich außer Haus mit ihrem Smartphone über Produkte kundig machen, folgen fast 70 Prozent direkt am Point of Sale diesem Muster. Immer weniger Menschen halten sich zurück und verwenden ihr Smartphone im Geschäft offen. Nur noch rund ein Drittel lassen das Handy in der Tasche, wenn sie in einem Laden stehen.

Lokale Einkaufshelfer im digitalen Universum

Immer mehr Kunden erwarten, bereits vor dem Besuch von Geschäften auf dem Smartphone Informationen über ihre stationären Händler abrufen und dann damit den stationären Einkauf vorbereiten zu können. Rund 63 Prozent nutzen ihr Smartphone gewöhnlich dafür, Produktinformationen zu recherchieren. Sogar 56 Prozent würden auf Grundlage der dort gefundenen Produktinformationen das Produkt direkt über Smartphone oder Tablet kaufen, werden davon aber offensichtlich durch relevante Barrieren noch abgehalten. Und 52 Prozent finden Location-based Services attraktiv, auch wenn sie sich häufig noch nicht bewusst darüber sind.

Daher erscheint es für Händler unausweichlich, ihr Geschäft zumindest bei Suchmaschinen oder Empfehlungsplattformen zu registrieren, damit Kunden sich

über den Standort oder die Öffnungszeiten informieren können. Die Mehrzahl der Mobile-Nutzer verwenden dazu auch Location-based Services und nutzen standortbezogene Apps, die ihren aktuellen Standort verwenden. Rund 81 Prozent von ihnen tun dies bereits und rufen zum Beispiel Wetter-Apps und/oder Kartendienste ab. Das Informationsbedürfnis der Kunden erstreckt sich auch auf andere Inhalte, von denen der Preis unangefochten auf dem ersten Platz liegt. Überraschend ist die enorm hohe Relevanz von Preisangeboten in der Umgebung - die deutlich zugelegt hat (jetzt 71 Prozent). Diese ist den Kunden mittlerweile fast genauso wichtig wie die Verfügbarkeit der Produkte (80 Prozent).

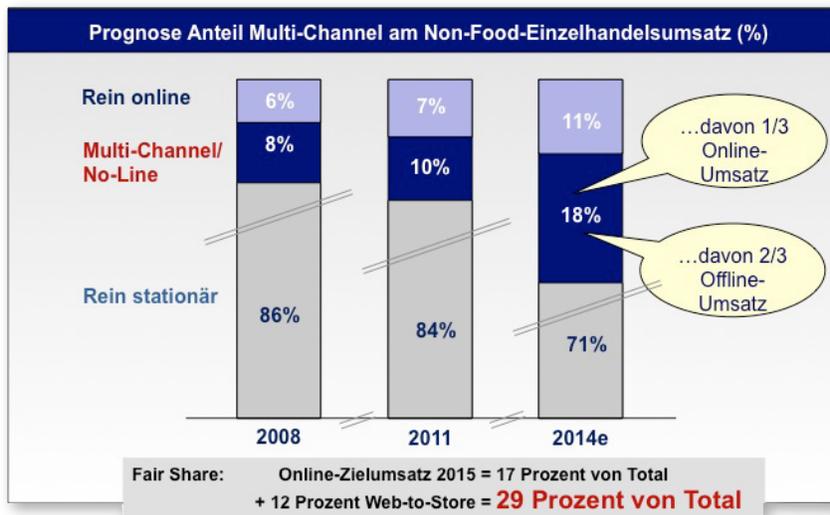
Auch Abfragen mit Standortbezug kommt große Bedeutung zu: Mehr als die Hälfte der Befragten nutzen Apps, um Informationen über Preis- und Warenangebote von bestimmten Händlern in der Nähe abzurufen. Rund 54 Prozent der Smartphone-Nutzer ist es wichtig, die lokale Verfügbarkeit bei Händlern in ihrer direkten Umgebung abfragen zu können. Dieser Wert ist zwar gegenüber 2013 leicht zurückgegangen, wird jedoch offensichtlich durch eine steigende Bereitschaft der Kunden für Alternativenprodukte kompensiert. Es geht vor allem auch darum, den Kunden im Kampf gegen Onlinehändler lokale Angebote transparent zu machen und damit die Kunden in die Läden zu locken. Dabei können lokale Händler ihre räumliche Nähe zu den Kunden

ausspielen. Ein Laden kann die Vorteile des Onlinehandels wettmachen, wenn der Kunde weiß, dass er das gewünschte oder aber ein alternatives Produkt am Ende in der Hand halten kann. Es muss ihm allerdings aktiv angeboten werden.

Digitale Wegweiser zum Laden um die Ecke

In Hinblick auf das Informations- und Kaufverhalten bestätigen die Befragungsergebnisse der Studie die zentrale Zubringerfunktion des Internets für den stationären Handel: Rund 30 Prozent der Befragten recherchieren 2014 „sehr oft“ online, bevor sie offline kaufen. 2013 waren das nur 19 Prozent. Zugleich intensiviert sich die Nutzung von Smartphones und/oder Tablets als Informationsmedium vor dem stationären Kauf. Die zunehmende Smartphone-Nutzung verändert allerdings auch die Erwartungshaltung in Hinblick auf die Art der Informationen, die über LBS bereitgestellt werden sollen. Dieses betrifft in erster Linie Informationen über Ladenöffnungszeiten mit immerhin 82 Prozent Zustimmung gegenüber 73 Prozent 2013.

Knapp dahinter liegt bereits die lokale Verfügbarkeitsabfrage mit 78 Prozent (70 Prozent 2013). An dritter Stelle folgt der Lieferservice mit 67 Prozent. Für stationäre Händler ist dies ein wichtiger Hinweis, um die Erwartungshaltung von Konsumenten zu erfüllen und die empfundene Servicequalität des Anbieters zu erhöhen. Deswegen bietet es sich für stationäre



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an dgroup 2014 und eWeb-Research-Center 2014

Händler an, bei digitalen Suchen mit ihren verfügbaren Produkten gefunden zu werden. Sie können sich dadurch gut profilieren, besonders wenn ihre Sortimente zusätzlich eine lokale Relevanz haben. Vor diesem Hintergrund sollten sie alles nutzen, was Google für die Auffindbarkeit und Platzierung zur Verfügung stellt.

So bietet es sich an, lokale Geschäfte über Google Places zu registrieren und Adresse, Öffnungszeiten sowie Fotos abzubilden. Über eine Integration von Google Plus können Kunden das Geschäft bewerten, mit Freunden teilen oder empfehlen. In Kombination mit Google Maps können Kunden unterwegs den Zugriff auf Öffnungszeiten und Bewertungen erhalten.

Stationäre Händler können ebenfalls über Adwords Express lokalbezogene Anzeigen schalten, die dann bei Suchen in der Umgebung eines Geschäftes ausgespielt werden. Dadurch kann der Kunde in einer akuten Bedürfnissituation erreicht werden.

Über die Integration in Google Shopping, also die Produktsuchfunktion der Suchmaschine, kann ebenfalls die Präsenz lokaler Händler verbessert werden. Auch können Händler ihre Produkte mit Hilfe von „Product Listing Ads“ bewerben. Dazu muss ein entsprechender Produktdaten-Feed für die stationär verfügbaren Produkte aufbereitet werden. Damit erhalten die Kunden bei der Sucheingabe für ein Produkt jeweils auch den Hinweis, dass sie dieses in der Nähe kaufen können. Auf dem Smartphone können alle Händler mit Kontaktdaten angezeigt werden. Da das Händlerprofil

mit den Angaben des Händlers aus Google Places und den Bewertungen auf Google+ verknüpft ist, kann der Kunde schnell zu einer Kaufentscheidung kommen.

Mobile Anwendungen für standortbezogene Dienste

Je mehr Produkte von stationären Anbietern über die digitale Suche oder Aggregatorenplattformen aufgefunden werden können, umso besser erhalten Kunden auf ihre gesuchten Produkte einen Zugriff. Hinzu kommt der Vorteil, dass die Produkte sofort physisch ausprobiert und mitgenommen werden können. Entsprechende Konzepte werden derzeit von einer Reihe großer Onlineplayer entwickelt. Als Aggregatorenplattform greift beispielsweise Milo auf lokale Inventarlisten zu. Es geht darum, Sortimente vor Ort online verfügbar zu machen. Die junge Plattform positioniert sich als lokaler Einkaufsführer. Sie listet Produkte stationärer Händler sowie deren Preis und Verfügbarkeit. Konsumenten können auf diese Weise Produkte online oder mobil recherchieren. Es ist auch möglich, über Produktbewertungen weitere kaufrelevante Informationen abzurufen und den Einkauf noch am selben Tag zu tätigen. Die App ist außerdem mit einem Barcodescanner ausgestattet, so dass die Preise der umliegenden Händler miteinander verglichen werden können. Nach Übernahme 2010 integrierte Ebay die Suchergebnisse von Milo in seiner Preisvergleichs-App Red Laser und setzte auf dem Daten-Feed den lokalen Geschenkefinder GiftsNearby, heute eBay Local, auf. Mittlerweile kooperiert der Service mit zahlreichen namhaften stationären Händlern,

Der kanalübergreifende Umsatz im Non-Food-Markt hat sich seit 2008 auf 18 Prozentpunkte mehr als verdoppelt

darunter Target, RadioShack, Best Buy, Toys-R-Us und Sears. Aber auch den Versand lokal verfügbarer Produkte erledigen inzwischen lokal aktive Logistik- und Lieferdienstleister wie Shutl, Postmates aus San Francisco oder Tiramizoo aus München. Shutl beispielsweise bietet einen Marktplatz für lokale Lieferdienste und Produktanbieter. Für Lieferungen werden passende Zulieferer ausgewählt, die die Produkte beim Anbieter abholen und schnellstmöglich an die Kunden ausliefern können. Sowohl der Preis als auch die gewünschten Servicestandards werden bei der Selektion berücksichtigt. Zudem ist die Plattform kompatibel mit allen gängigen Warenwirtschafts- und ERP-Systemen. Mit Shutl wird es für stationäre Händler wie unter anderem Argos möglich, Produkte innerhalb weniger Stunden oder sogar Minuten den Kunden liefern zu können. Dadurch soll dem „Next-day-delivery-Standard“ der großen Online Pure Plays die Stirn geboten werden.

Zukunft von Location-based Services: Fester Bestandteil im Handel

Location-based Services können die Erwartungen der Kunden an stationäre Händler erfüllen und Servicequalität verbessern: Konsumenten erwarten Informationen über Ladenöffnungszeiten, Standorterreichbarkeiten sowie aktuelle Angebote im mobilen Internet. Auch ist bei ihnen vermehrt der Wunsch nach lokalen Serviceleistungen erkennbar wie zum Beispiel Lieferservice, Retourenabwicklung oder die Buchung von Beratungsterminen. Allerdings können die sich dadurch bietenden Potenziale nur ausgeschöpft werden, wenn die Kundenerwartung auch am Point of Sale bestmöglich erfüllt wird und Mobilgeräte überall nutzbar sind.

Stationäre Händler sind insofern gezwungen, ihren Ladenraum durchdigitalisieren sowie die Smartphone-Nutzung auch in Geschäften möglich zu machen. Dazu gehört auch, den Zugriff zum Internet sicherzustellen, sei es mittels freiem WLAN/Beacon oder Verstärkung des Mobilfunknetzes. Stationäre Händler sollten mit entsprechenden Serviceangeboten bei Konsumenten punkten. ■

Fünf Stufen zum kundenzentrischen digitalen Handel

von Andreas W. Bauer



Andreas W. Bauer, Co-Head Competence Center Consumer Goods & Retail, Roland Berger Strategy Consultants

andreas.bauer@rolandberger.com

- » Handelsentscheider brauchen eine digitale Version
- » Diese muss detailliert geplant und über einzelne Projekte implementiert werden
- » Erfolgreich wird nur, wer dabei alle Mitarbeiter mitnimmt

1. Die digitale Vision muss am Anfang stehen.

Die Herausforderungen für Handelsentscheider:

- » Beschränken Sie sich nicht auf E-Commerce und Online/Social-Marketing – Digitalisierung geht viel weiter. Eine digitale Vision ist immer kategorie- und zielgruppenspezifisch zu entwickeln.
- » Der Kunde trifft die Kanalsentscheidung – wenn Sie ihn halten wollen, müssen Sie ihm die gewünschten Touchpoints bieten. Im Zentrum der digitalen Vision steht die Customer Journey der Zukunft. Das Prinzip dabei: Alles was denkbar ist und für den Kunden sinnvoll ist, wird technisch angeboten. Die Customer Journeys brauchen sich nicht an heutigen Restriktionen zu orientieren. Visualisieren Sie die digitale Vision graphisch für alle Mitarbeiter.

Die Schlüsselfragen für Ihr Unternehmen:

- » Was sind die wesentlichen Chancen und Herausforderungen aus der Digitalisierung und aus Markt- und Wettbewerb? Gibt es meinen Markt und meine Formate in fünf Jahren noch?
- » Wer sind meine Kunden und welche Produkte will ich ihnen verkaufen?
- » Wie möchte ich mich aufstellen/positionieren?
- » Wie soll mein zukünftiger Kanalmix aussehen? Was sind die neuen Touchpoints der Zukunft?
- » Welche Daten und Datenquellen habe ich

und was kann ich damit anfangen?

- » Welche Geschäftsprozesse können digitalisiert werden?
- » Welche Prozesse kann/muss ich optimieren und beschleunigen (getrieben durch externe „Notwendigkeit“ beziehungsweise ermöglicht durch digitale Tools)?
- » Wie soll meine Organisation der Zukunft aussehen?

2. Die Definition der künftigen Customer Journey und der Aufbau von Customer Insights sind der nächste Schritt.

Die Herausforderungen für Handelsentscheider:

- » Sie müssen im Detail verstehen, was Ihre Kunden wollen. Sie brauchen ein konkretes Verständnis der zukünftigen Customer Journeys. Diese definieren den Rahmen und das Ziel der organisatorischen Transformation – die Organisation muss diese neue Wertschöpfungskette aus Kundensicht ganzheitlich abbilden können.
- » Die Customer Journeys sind pro Zielgruppe zu definieren – Sie müssen die Kunden ganzheitlich aus Sicht der Kanalscheidungskriterien (Welche Erwartungen haben die Kundensegmente an die einzelnen Kanäle) segmentieren.
- » Die Customer Journey der Zukunft wird neue Touchpoints beinhalten, nicht alle Touchpoints müssen aber im ersten Schritt vorhanden sein. Deswegen sollten Sie – klare Prioritäten setzen.
- » Eine der ersten organisatorischen

Entscheidungen ist der Aufbau einer Customer-Insights-Funktion. Diese sollte zentral im Unternehmen angesiedelt sein. Alle Kundeninformationen müssen zentral zusammenlaufen und allen Funktionen (Einkauf, Verkauf, Marketing...) zur Verfügung stehen.

3. Rasch erste Erfolge zeigen – die Organisationstransformation über Use Cases (Anwendung digitaler Elemente im Sinne der Steigerung des Unternehmenswerts) und Piloten vorbereiten.

Die Herausforderungen für Handelsentscheider:

- » Rasch interne Use-Case-Ideen (zum Beispiel die Digitalisierung manueller Prozesse, App, Multichannel-Vernetzung) und externe Best Practices sammeln und durch Priorisierung eine Use Case Heatmap entwickeln.
- » Einen Pilot für ein Proof of Concept definieren und umsetzen. Dabei müssen Sie kontinuierlich den Erfolg messen und gegebenenfalls frühzeitig nachjustieren.
- » Bei allen Digitalisierungsentscheidun-

gen ist „Kaufen oder selberrmachen“ eine Schlüsselentscheidung und Partnerschaften die Regellösung. Versuchen Sie nicht, alles alleine zu machen. Bewerten Sie Ihre internen Assets und Kompetenzen realistisch, vieles kann ein Dienstleister schneller und besser. Und viele bestehende Assets (Systeme, Investitionen in Infrastruktur, auch Mitarbeiter) stellen eher eine Barriere dar als eine Basis.

- » Testen Sie schnell mit „Einkaufen“ – aber vernachlässigen Sie mittelfristig nicht das „Selberrmachen“. Entwickeln Sie eigene Schlüsselkompetenzen.
- » Der Markt-/Kundenerfolg und der Gewinn von Marktanteilen steht im Vordergrund der ersten Bemühungen – optimieren Sie die Kanallandschaft jedoch auch rasch unter dem Blickwinkel der Effizienz.

4. Nach den ersten Piloterfolgen die digitale Organisationstransformation in Schritten und auf Basis einer Implementierungs-Roadmap angehen.

Die Herausforderungen für Handelsentscheider:

- » Aufbauend auf der digitalen Vision, Customer Journeys und Erkenntnissen aus den Piloten müssen Sie nun Einzelschritte in Richtung einer kundenzentrischen digitalen Organisation definieren. Ganz wichtig ist dabei, die Transformation in einem Business Case zu validieren und zu quantifizieren und damit konkrete messbare Ziele zu setzen.
- » Entwickeln Sie eine Roadmap für die Umsetzung: Workstreams, Meilensteine, Deliverables, Fristen, Zuständigkeiten müssen klar beschrieben werden.
- » Sie müssen in jedem Fall alle Schranken zwischen den Kanälen abbauen. Denn Sie haben nur einen Kunden, und der muss sich barrierefrei zwischen Ihren Kanälen bewegen können.
- » Glauben Sie nicht, dass es leicht ist, die Kanäle und die Silos in Ihrem Unternehmen aufzubrechen. Dazu müssen Prozesse und Organisation grundlegend verändert werden. Sämtliche Prozesse (und ihre Systembasis samt den Verantwortlichkeiten dabei) müssen auf den Prüfstand gestellt werden.

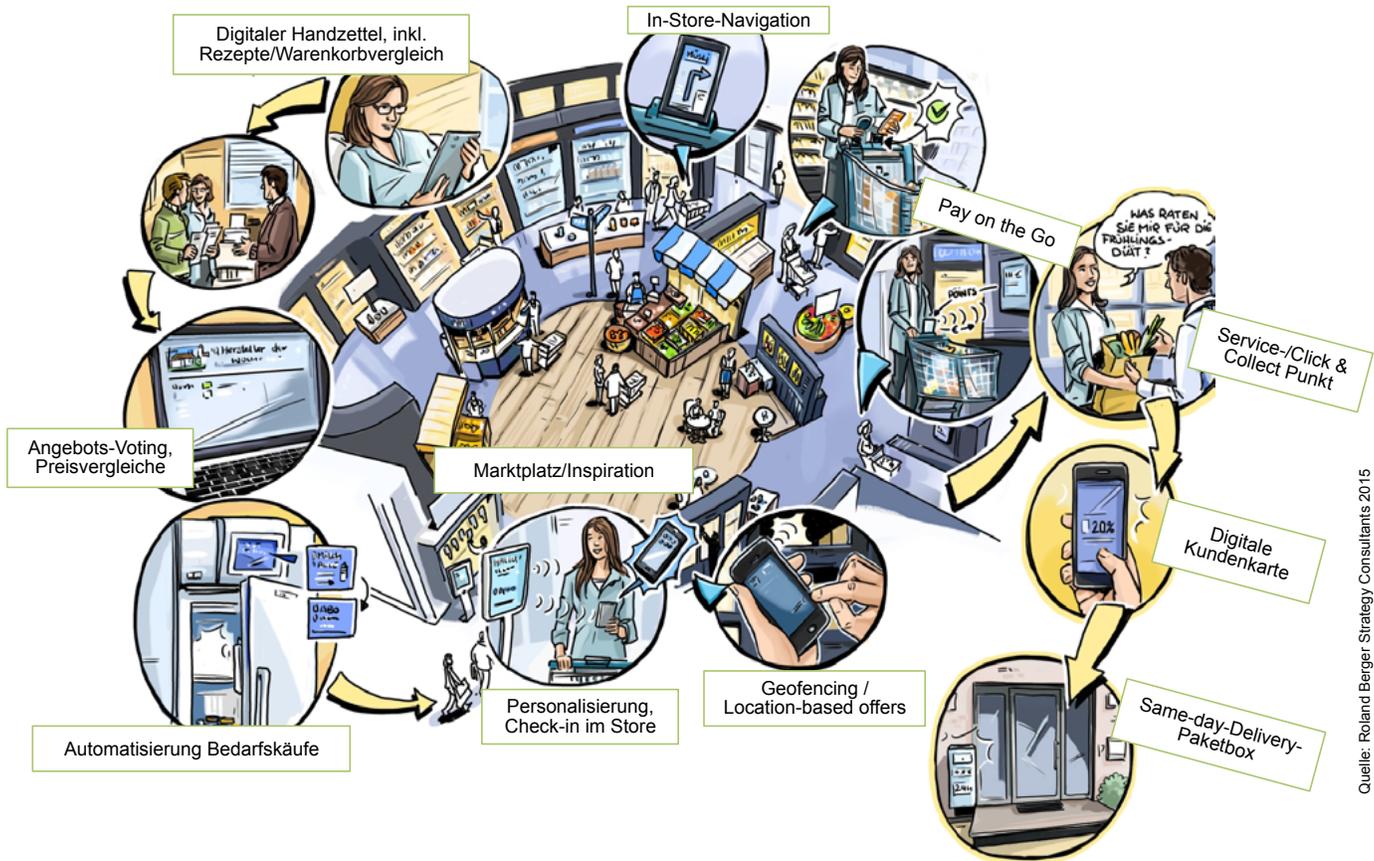
EVERY PRODUCT TELLS A STORY

Shorten time-to-market, increase sales conversions and give your customers a world-class shopping experience.

inRiver provides perfect product information for Demandware Commerce.

Contact us now:
info@inriver.com





Quelle: Roland Berger Strategy Consultants 2015

» Dabei sollten Sie nicht über den Rückspiegel steuern, sondern in Echtzeit agieren. Schnelligkeit zählt: Eine Mischung aus den richtigen Tools (Systeme), Organisation und der dazugehörigen Einstellung ist für den Erfolg unbedingt nötig.

5. Verstehen Sie den notwendigen kulturellen Wandel und unterschätzen Sie nicht den Wert einer kulturellen Veränderung – und damit den Widerstand der Mitarbeiter.

Die Herausforderungen für Handelsentscheider:

- » Wie immer beginnt der kulturelle Wandel von oben – die Geschäftsführung muss daran glauben, die Veränderung wollen und vorleben.
- » Das Einführen einer kundenzentrierten digitalen Organisation erfordert einen anderen Grad der Analysefähigkeit, als heu-

te im Handel durchschnittlich verfügbar ist. Data Scientists werden zu einem Engpassfaktor. Und die heutigen IT-Kompetenzen sind unter Umständen nicht mehr die richtigen.

- » Kultureller Wandel braucht zum Teil auch neue Köpfe ohne Vorbelastung - zumindest als Beimischung. Die richtige Mischung aus Alt und Neu ist dabei der Königsweg.
- » Aber vergessen Sie nicht: Mitarbeiter mit Gespür für Kunde, Markt, Ware und Design sind weiter wichtig. Nur alleine quantitativ mit Daten funktioniert es auch nicht, der Kunde will weiter das richtige Sortiment zum richtigen Preis.
- » Weg von der Konzernkultur („Wer Fehler macht, verliert“), hin zu einer Startup-Kultur („Think big, test small, learn fast“). Die Aufgaben sind: Testen, testen, testen, Fehler erlauben, Lerneffekte fördern.
- » Vergessen Sie aber nicht, Ihre Piloten sauber zu planen und den Erfolg gegen vorher

definierte Ziele messen. Sie müssen sich am Ende sicher zu sein, dass ein Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts geleistet wird.

- » Und zu guter Letzt: Empowern Sie Ihre Mitarbeiter an der Basis. Dort findet der Kontakt mit den Kunden statt und dort wird man mit den hohen Anforderungen an Service und Kanalflexibilität täglich konfrontiert werden. Ihre Verkäufer (und ähnlich Ihre Mitarbeiter im Callcenter) müssen täglich die richtige Antwort geben, wenn ein unbekannter Kunde, der seine Kundenkarte und -nummer natürlich vergessen hat, in Ihre Filiale kommt und ein Produkt gegen Bargeld bei Ihnen retournieren möchte, das angeblich sein Onkel vor zwei Wochen bei Ihnen im Onlineshop gekauft hat. Denn die kundenzentrierte digitale Antwort darauf lautet natürlich: „Ja, sehr gerne, hier ist ihr Geld“. Welcher Ihrer Mitarbeiter würde heute ein solches Risiko eingehen? ■

CONSULTING

Strategieberatung für

Wachstum OmniChannel
Internationalisierung



SOLUTION SERVICES

Einzigartige Erfahrung im E-Commerce für internationale Marken wie

Jack Wolfskin, DEPOT, Engelhorn, Tory Burch, Brooks Brothers, Thomas Sabo, Pandora, Columbia, uvm.

Konzeption Umsetzung Support

DIGITALER STORE

Integrierte Lösungen für die Digitalisierung Ihrer Läden

InStore / POS Apps



Die Anti-Amazon-Strategie:

So geht Content Commerce für Shops

von Sebastian Halm

Herausforderungen beim Content Marketing

Quelle: L2, Content Marketing Institute, MarketingProfs
Grafik: HighText Verlag



Sebastian Halm ist Analyst bei iBusiness

sh@ibusiness.de

Onlinehändler haben erkannt: E-Commerce braucht Inhalte wie Einkaufsberater oder Videos; doch kaum einer verzahlt Inhalts- und Verkaufsstrategie. Dabei liegt hier der Schlüssel zur Emanzipation von Amazon. Wie es Händler richtig machen.

Wer Onlinehandel betreibt, benötigt Content: Eigene Inhalte rund um die Produkte bereitzustellen, ist für Marken und Shops Pflicht geworden. Ist dieser Schritt bewältigt, ist es höchste Zeit für die Kür: Und die muss sein, die Inhalte eng mit dem Kaufabschluss zu verzahlen – die Customer Journey muss in beide Richtungen führen: Vom Commerce zum Content und in umgekehrter Richtung.

VOM CONTENT ZUM COMMERCE: Wann immer sich ein Kunde auf den Content-Seiten einer Marke oder eines Shops

informiert oder einfach nur Entertainment sucht, muss er die Chance bekommen, übergangslos und unterbrechungsfrei sein Geld loszuwerden.

VOM COMMERCE ZUM CONTENT: Umgekehrt muss der Nutzer die Chance haben, sich unmittelbar vor dem Kaufabschluss noch einmal informieren zu können: Content wie Produktberater oder Hilfsvideos müssen in die Produktseiten integriert werden. Denn sie können am Ende darüber entscheiden, ob der Kunde ein Produkt in den Warenkorb legt oder nicht. ↘

» Commerce steht auch in Zukunft im Zentrum, nicht der Content

» Allerdings muss helfender Content in Produktseiten integriert sein

» Content und Commerce müssen eine Einheit werden



Die Studie: <http://demandware.de/l2agility2015>

Eine Studie des Business-Intelligence-Dienstleisters L2 in Zusammenarbeit mit Demandware beleuchtet den Weg, den die Content-Strategie von Shops und Marken gehen muss – drei Ziele, die jeder Onlinehändler anstreben muss.

MARKENAUFBAU: Content trägt zur Stärkung der Marke bei: Kunden sind dankbar, wenn sie auf einer Seite zu Sportschuhen nicht nur das Produkt finden, sondern auch nützliche und unterhaltsame Informationen dazu.

STEIGERUNG VON UMSATZ UND KONVERSION: Content hilft, den Kunden über die Zielgerade des Check-out zu bringen: Etwa wenn ein potenzieller Sportschuhkäufer im unmittelbaren Umfeld seiner Kaufentscheidung Informationen und Hilfestellungen dazu findet, welches Modell das beste für ihn ist.

EMANZIPATION VON VERTRIEBSPARTNERN: Hier ist vor allem das Amazon-Dilemma zu nennen: Einerseits kommt ein Shop kaum ohne eine Präsenz auf Amazons Marktplatz aus, andererseits arbeitet er dadurch aktiv seinem gefährlichsten Konkurrenten zu, wie die iBusiness-Analyse „Wege aus Amazons Griff“ zeigte.

Diese drei wichtigen Ziele lassen sich vor allem mit Hilfe vier verschiedener Content-Typen erreichen, die Shops benötigen.

Vier entscheidende Content-Typen

1. **BLOGS UND MICROSITES:** Die Content-Reservoirs werden oftmals stiefmütterlich behandelt – besonders die unmittelbare Verknüpfung mit dem Einkauf fehlt.

2. **VIDEOS UND LERNPROGRAMME:** Videos sind ein starkes Tool, um ein Produkt vorzustellen, Servicefragen zu beantworten oder Retouren zu senken – doch auch Videos müssen noch deutlich näher an die Konversion heranrücken, als dies bisher der Fall ist.

3. **NUTZGENERIERTER CONTENT:** Während Rezensionen und Produktbewertungen (etwa in Sternen) mittlerweile bei vielen Shops Standard auf den Produktseiten sind, wird viel nutzergeneriertes Material – wie etwa Fotos – komplett verschenkt, statt es für die Konversion urbar zu machen.

4. **ONLINE-PRODUKTBERATER:** Stilberater, virtuelle Anproben oder Welches-Produkt-passt-zu-mir-Anwendungen sind ebenfalls wertvoller Content, sowohl für Markenaufbau als auch für die Konversion – doch kaum eine Branche nutzt das Potenzial in vollem Ausmaß, mit Ausnahme der Kosmetikbranche.

Der optimalen Ausbeutung dieser vier Content-Typen in einem Shop stehen oftmals verschiedene Stolpersteine im Weg: Allem voran steht das Kompetenzgerangel oder die ungeklärte Zuständigkeit – Content ist je nach Unternehmen mal in einer Redaktion/im Marketingteam angesiedelt und dient dem Brandbuilding. Im anderen Shop kümmert sich das ECommerce-Team darum, das vor allem Konversionen im Auge hat.

Und allzu oft wird der Content verbudelt, findet sich auf Microsites oder führt ein vom Commerce abgenabeltes Dasein,

das Konversionen nicht fördert. Hinzu kommt die allgemeine Content-Schwemme, in der Marketinghülsen und mehrwertfreie Inhalte zwar rein nominell als Content durchgehen, aber effektiv keinen Nutzen für Marken oder Shops besitzen.

Bauplan für erfolgreichen Content Commerce

Um Content erfolgreich in den Dienst von Markenaufbau und Umsatz gleichermaßen zu stellen, müssen Content und Commerce Einheiten sein, statt nur zu koexistieren.

Auf der Ebene der Navigationsstruktur sind die Inhalte idealerweise während des gesamten Kaufprozesses verbunden: Inhalte sollten nicht isoliert vom Shop aufbewahrt werden, sondern das Einkaufserlebnis durchgehend begleiten. Besonders US-Shops erkennen dies zunehmend und verabschieden sich vom zweigeteilten Webseiten-Aufbau, der den Nutzer wahlweise in den Shop oder zu Blog, Stilberater und Markenwelt-Artikeln führt: Der Weg führt hier weg davon, Content-Seiten zu erstellen, für die man dann mühsam Traffic generieren muss. Stattdessen finden die Nutzer den Content verstärkt auf den gut frequentierten Raster- oder Produktseiten.

Immer mehr Markenhersteller machen vor, dass informative, weiterführende Inhalte nicht auf eigene Seiten gehören, so dass sich der Nutzer vom Kauf buchstäblich wegklickt; vielmehr packen Modemarken zunehmend Lookbooks oder Videos auf die Produktauswahlseiten und verschmelzen so den Content mit dem Commerce. Idealerweise reist der Content mit dem Nutzer bis auf die Produktseite selbst mit. ■

OLAPIC
IS TRANSFORMING THE POWER OF
VISUAL
COMMERCE



Let us show you how to use
Consumer-Generated Content to drive **sales**,
engage fans & build your **brand**

✉ demandware@olapic.com

🌐 olapic.com/demandware

☎ +44 (0) 20 34753268

Wie Händler ihre Kundenansprache auf das nächste Level heben:

Big Data für den E-Commerce 2020

von Tobias Humpert

Big Data und Predictive Intelligence werden die Königsdisziplin im Crosschannel-Handel der Zukunft sein. Denn nur wer es schafft, seinen Kunden bedarfsgerecht und persönlich anzusprechen, wird den Abstand zur Handelskonkurrenz ausbauen können. Wie Händler in Zukunft die richtigen Daten erheben und wie sie diese Informationen in die effektivste Kundensprache umwandeln.



Tobias Humpert ist Partner bei der auf Handel spezialisierten Berater h+p hachmeister + partner in Düsseldorf

thumpert@hachmeister-partner.de

- » Mit Predictive Analytics können Händler künftig Kundenverhalten vorhersagen
- » Dafür werden mehr und bessere Daten gebraucht
- » Zusätzliche Datenquellen sind Kundendaten anderer Händler sowie Einzelhandelsdaten

„Kunden, die Produkt A kauften, kauften auch Produkt B.“ So sieht heute die dynamische Personalisierung auf Datenbasis der meisten Onlineshops aus. Doch das kann nicht mehr als ein erster Schritt sein. Denn echte individuelle Ansprache sieht anders aus. Doch sie wird in Zukunft im E-Commerce unumgänglich sein, wird doch die Luft in der Online-Handelsbranche immer dünner. Markenhersteller, klassische Handelsunternehmen und Pure Player versuchen mit allen Mitteln, die Aufmerksamkeit des Kunden auf sich zu ziehen und ihn in einen Käufer zu verwandeln.

Im Wettrüsten mit Technik, Werbung, Service und Strategie werden Daten eine immer wichtigere Rolle spielen. Denn sie sind der Schlüssel zum Einkaufsverhalten der Kunden. Heute bedienen sich Onlinehändler – und auch die meisten Anwender von Big-Data-Lösungen – der Descriptive Intelligence; der einfachsten Variante von Datenanalyse. Dabei werden die gesammelten Rohdaten, die der Mensch in dieser Form nicht lesen kann, in Informationshäppchen geclustert. Daraus werden im Onlineshop beschreibende Regeln formuliert: Wenn zum Beispiel der Kunde bei einem Einkauf mehr als 300 Euro im Shop ausgibt, sortiert der Shop beim nächsten Besuch des Kunden die höherpreisigen Produkte an den Beginn der Übersicht. Schließlich hat die Datenanalyse-Lösung gelernt, dass der Kunde bereit ist, etwas mehr Geld auszugeben. Descriptive Intelligence passt den Shop und die dargestellten Angebote also an die Kundenvorlieben an.

Predictive Analytics geht noch einen bedeutenden Schritt weiter. Hierbei werden Techniken aus Statistik, Data Mining und Machine Learning verwendet, um die gesammelten Daten auszuwerten. Das soll es Händlern erlauben, Vorhersagen für zukünftiges Verhalten der Kunden zu treffen. Hierbei gilt: Je mehr Daten ausgewertet werden können, desto besser. Insofern sind die Handelsunternehmen gefordert, ihre Datengrundlage für die persönliche Kundenansprache deutlich zu erweitern. Dies kann unter anderem mit zwei Strategien erfolgen: indem man die Kundendaten anderer Händler einbezieht und indem man zusätzlich zu den Shopdaten auch die aus dem Einzelhandel erhebt. ↘

Wie Big Data und persönliche Beratung am POS die Kundenansprache revolutionieren

Big-Data-Kompetenzen

- » Rasant steigende Möglichkeiten der Datenverarbeitung (bei sinkenden Kosten) führen zu immer besseren Kundenbedarfsprognosen
- » Der Kunde gewöhnt sich immer mehr an die Qualität von automatisierten digitalen Empfehlungen und baut Vertrauen auf
- » Herausforderungen für die Datenquellen:
 1. Kunden-(Stamm)Daten: Anreicherung über Präferenzprofile etc.
 2. Transaktionsdaten: Erweiterung über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus
 3. Produkt-Stammdaten: Ausweitung um zusätzliche Details und qualitative Faktoren



Menschlicher Kontakt

- » Menschlicher Kontakt als Kernbestandteil eines Konsumerlebnisses mit Freizeit-Mehrwert
- » Systematisierung des persönlichen Kundenwissens der Verkaufsmitarbeiter zur Qualifizierung bestehender Daten
- » Verkaufsmitarbeiter werden zu echten Kundenmanagern und übermitteln persönliche Empfehlungen deutlich emotionaler und relevanter, als eine maschinelle Lösung es könnte.

Der qualifizierte Zugang zum Endkunden wird zum wichtigsten Erfolgsfaktor im Modehandel.

Grafik: Business, Quelle: h+p haachmeister + partner

als Rohdaten verwendet werden, auf deren Basis alle angeschlossenen Händler intelligente Kundenverhaltens-Vorhersagen treffen können. Hier profitiert jeder einzelne von der Gesamtheit der Händler, durch die die Datenbasis eine signifikante Größe erreichen kann.

Die Rohdaten müssen nach der Erfassung aufbereitet und analysiert werden. Dabei werden Muster erkannt, aus denen Modelle abgeleitet werden, die es den Händlern erlauben, Vorhersagen über das Kaufverhalten ihrer Kunden zu treffen. Zum Beispiel könnte aus diesen Mustern erkennbar sein, dass ein 40-jähriger Mann, der ein Hemd und einen Anzug kauft, auch Bedarf für Schuhe hat. Spätestens bei der Entscheidung, welche Schuhe der Händler dem Mann empfiehlt, können die Muster präzisere Vorhersagen treffen, da ihnen eine große Datenbasis zugrunde liegt. Predictive Intelligence begleitet den Käufer mit einem besseren personalisierten Einkaufserlebnis über alle Kanäle.

Was bei der Big-Data-Diskussion oftmals fehlt, ist der Faktor Crosschannel. Die Transaktionen im Laden verpuffen aus Datenanalyse-Sicht normalerweise im Nichts. Damit geht ein riesiger Teil der wertvollsten Daten rund um die Kundenkommunikation verloren. Dieser kommt bei der zweiten Strategie ins Spiel.

2. Daten aus dem Offlinehandel einbeziehen

Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass ein großer Teil der Customer Journeys über mehrere Einkaufskanäle hinweg verläuft. Laut einer ECC-Studie werden produktübergreifend knapp 40 Prozent der stationären Käufe durch Suchen in Onlineshops vorbereitet. Umgekehrt wird fast jeder fünfte Umsatzeuro im E-Commerce durch das stationäre Informieren vorbereitet.

Die Personalisierung über die Kanäle hinweg steht aber heute noch ganz am Anfang. Global betrachtet sagen nur sechs Prozent aller Marken, dass sie eine einheitliche und umfassende Kundensicht besitzen. Schon die Erfassung der Daten über alle Kanäle hinweg bleibt für die Mehrheit (55 Prozent) eine große Herausforderung, stellte der Global Special Report von Signal fest. POS-Daten verarbeiten überhaupt nur 23 Prozent.

1. Kundendaten von anderen Händlern einbeziehen

Jeder Händler, der seinen Kunden möglichst gut verstehen will, hat dasselbe Problem: Die Käufe des Kunden im eigenen Unternehmen bilden nur einen sehr geringen Anteil seines Konsumuniversums ab. Solange nur diese Transaktionsdaten herangezogen werden, sind Rückschlüsse auf die Kundenvorlieben nur eingeschränkt möglich: erstens, weil die Grundgesamtheit der Transaktionen nicht groß genug ist, und zweitens, da der Kunde letztlich nur das kaufen kann, was das Unternehmen selbst angeboten hat. Somit ist das Risiko groß, dass sich Händler bei der Kundeneinschätzung ausschließlich an der Kundenhistorie orientieren, die sie selbst maßgeblich mitgeprägt haben. Das stellt insbesondere in der

Fashion-Branche mit ihren ständig wechselnden Kollektionen ein hohes Risiko dar.

Langfristiges Ziel des Handels sollte es also sein, Kundendaten anonymisiert auszutauschen oder sie in einer zentralen Kundendatenbank zusammenzuführen. Aber auch bei Transaktionsdaten wird es notwendig, sich nicht nur auf den kleinen Ausschnitt der Käufe im eigenen Unternehmen zu beschränken. Die Antwort auf die Frage, was spezifische Kundengruppen in anderen Handelsunternehmen kaufen, ist eine Grundvoraussetzung dafür, die Präferenzen von Kundengruppen ganzheitlich zu verstehen.

Zum Beispiel auf der Plattform von Demandware, auf der über 1.000 Händler Waren anbieten, werden pro Monat mehrere Millionen Artikel verkauft. Exemplarisch können diese Transaktionsdaten

In den nächsten Jahren aber wird kanalübergreifende Personalisierung an Bedeutung gewinnen. Sobald Konsumenten echte Positiverlebnisse mit persönlichen Empfehlungen machen, finden in der Regel relativ schnell Veränderungen im Konsumverhalten statt. Auch die Bereitschaft, Daten zu teilen, steigt immens. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wem der Konsument in Zukunft eher vertrauen wird: dem datenbasiert generierten Produktvorschlag oder der menschlichen Produktempfehlung im Stationärhandel oder beim Curated Shopping. Die Kombination aus beiden Ansätzen weist ein hohes Potenzial auf.

Big Data macht die persönliche Beratung noch wertvoller

Die wachsende Bedeutung von Curated Shopping zeigt: Trotz aller Datenorientierung gewinnt die persönliche Beratung an Bedeutung. Nicht nur für den Kunden selbst. Auch für den Händler bietet der direkte Kundenkontakt durch das Verkaufspersonal einerseits die Chance, mehr über den Kunden zu erfahren. In vielen Fällen existiert dieses Kundenwissen schon heute – allerdings nur in den Köpfen der Mitarbeiter oder handschriftlichen Notizen. Wenn dieses Wissen datentechnisch erfasst wird und dann mit Analyseinstrumenten ausgewertet wird, können Kundenkommunikation und Angebot deutlich verbessert werden.

- » Der persönliche Kontakt kann andererseits genutzt werden, um datenbasierte Empfehlungen authentisch zu übermitteln. Wenn beispielsweise ein Produktvorschlag nicht per Newsletter, sondern von einer echten Person übermittelt wird, steigt die Response. Dies bringt die Verkaufsmitarbeiter in die Position, ihren persönlichen Kundenstamm effizient zu managen.

Die nächste Evolutionsstufe des stationären Handels

Die POS-Integration in Big-Data-Analyse und Predictive Intelligence hebt den stationären Einzelhandel auf eine neue Evolutionsstufe. So ändert sich das Rollenbild des Verkäufers: Ist er heute vor allem ein Warenexperte, wird er künftig Kundenmanager sein. Dazu sind nicht nur neue technische Hilfsmittel nötig, sondern vor allem intensive Schulungen, aber auch eine

Umorientierung im Personalmanagement. Auch die Ausbildung zum Verkäufer muss einen Wandel erfahren, klagt zum Beispiel Christian Grötsch, Gründer und Geschäftsführer der ECommerce-Agentur Dotsource: „Gravierend ist, dass die Ausbildungsberufe im Einzelhandel noch immer so vermittelt werden wie eh und je, ohne auf die Herausforderungen der längst digitalen Welt einzugehen.“

Schon heute ist der Verkäuferjob im Umbruch. Denn es ist eine neue Herausforderung geworden, auch für den digital vorinformierten Kunden relevant zu bleiben. Smarteres, besser informiertes Verkaufspersonal, das durch digitale Technologie unterstützt wird, ist schon heute ein Muss. Michael Stolte, Bereichsleiter E-Commerce beim Mannheimer Modehaus und Crosschannel-Händler, weiß, wie man die Mitarbeiter für diesen Umbruch ins Boot holt. „Es ist wichtig, den Mitarbeitern die Ängste vor dem Wandel zu nehmen und die Chancen für alle klar und verständlich zu erläutern.“

Der Kunde managt seine Einkaufsidentität selbst

In Zukunft werden wir viele neue Store-Konzepte sehen, die zum Beispiel den Kunden beim Betreten des Ladens identifizieren, um ihn dann entweder automatisiert personalisiert anzusprechen oder dem Verkaufspersonal gestatten, den Kunden persönlicher zu beraten. Ein Szenario ist, dass der Kunde seine Einkaufsidentität selbst über eine App managt, indem er Daten pflegt und freigibt.

Durch Predictive Intelligence werden sich künftig Empfehlungen nicht mehr nur auf Artikel aus dem eigenen Sortiment beschränken, sondern auch Waren anderer Anbieter einbeziehen, die per Affiliate-Modell verrechnet werden. Kundenzugang und die Fähigkeit, diesen aktiv zu nutzen, wird ungleich wertvoller sein, als die reine Verfügbarkeit der richtigen Ware am richtigen Ort zur richtigen Zeit. Der Schlüssel zum virtuellen Kleiderschrank des Kunden wird das wichtigste Gut im Crosschannel-Handel der Zukunft. ■



Wohin wächst Ihr Business:

Fünf Wachstumsstrategien

Wachstum ist für Marken und Onlinehändler wichtig. Nur durch Wachstum können eventuell Skaleneffekte realisiert werden. Außerdem sichert man Flanken ab und identifiziert Segmente, die man ausbauen kann, wenn der Kernmarkt schwächelt.

Friedhelm Scharhag
Mobizcorp Europe Ltd.



Internationalisierung

Was ist die Strategie?

Zunächst die wichtigen internationalen Zielmärkte für die eigenen Produkte identifizieren, dann Länderwebsites starten, im nächsten Schritt Niederlassungen vor Ort aufbauen.

Wie groß ist der Markt?

Das Gesamtvolumen des europäischen E-Commerce liegt bei rund 400 Milliarden Euro. Die wichtigsten Wachstumsmärkte sind Osteuropa mit Wachstumsraten von 25 bis 30 Prozent, Frankreich und Belgien mit 20 Prozent gefolgt von Italien und Spanien mit 19 Prozent. Der größte Wachstumsmarkt ist jedoch China, wo bereits jeder fünfte ECommerce-Dollar weltweit umgesetzt wird.

Für wen geeignet?

Retailer sollten vorrangig Märkte erschließen, in denen schon ein stationärer Vertrieb existiert oder geplant ist (erlaubt den Rückgriff auf Fachwissen, Marktkenntnisse und vorhandene Strukturen). Aber auch für Pure Player und sogar Start-ups sind online neue Märkte gut zu erschließen. Unter dem Gesichtspunkt des Verkaufs oder Börsengangs von großer Bedeutung ist die Präsenz in den wesentlichen Kernmärkten. Je stärker und je globaler ausgelegt eine Marke ist, umso wichtiger ist eine Marktführungsstrategie.

Was sind die Herausforderungen?

Ein Markt mag noch so einfach aussehen und schnellen Erfolg versprechen – es darf auf keinen Fall eine aus-

föhrliche Analyse und eine maßgeschneiderte Strategie ausbleiben. Zu schnelles Vorgehen lässt oft wichtige Details aus. Eine erfolgreiche Auslandsexpansion bedeutet neben der Lokalisierung des Shops stets auch eine produkt- und länderspezifische Analyse des Kaufverhaltens, des bestehenden Wettbewerbs und der Kundenanforderungen an Service, Zahlarten und Retouren, die ohne integriertes Konzept riskant wären. Auch das besonders für Marken wichtige Thema des Content darf nicht unterschätzt werden. Wichtig ist, dass man nachhaltig agiert, denn Umsatz- und ROI-Berechnungen für neue Märkte sind oft mit vielen Unsicherheiten behaftet.

Wie löst man die Herausforderungen?

Ohne ein muttersprachliches Team läuft in den wichtigen Märkten gar nichts. Nur wer versteht, wie der jeweilige Zielmarkt tickt und wie Kunden und Wettbewerber agieren, kann die richtigen strategischen Entscheidungen treffen. Ohne erfahrene Dienstleister oder Experten, die in der Lage sind, die gesamte Prozesskette zu analysieren und zu modellieren, damit die Komplexität nicht zur Falle wird, ist das Ganze kaum zu bewältigen.

Welches Beispiel kann man sich ansehen?

Lacoste (lacoste.com.cn) hat bereits vor einiger Zeit sein chinesisches Onlinegeschäft mit Hilfe spezialisierter Partner aufgesetzt. Andere interessante Beispiele sind etwa Columbia Sports (columbia.com), Tory Burch (toryburch.com) und GoPro, die einen Blick wert sind.



Den Marktanteil im Heimmarkt zu steigern ist oft teurer, als in noch unerschlossene Gefilde zu expandieren. Experten schätzen, dass es zwischen 30 Cent und einem Euro kostet, einen neuen Umsatz-Euro in Deutschland zu bekommen – also für 10 neue Umsatzmillionen müssen Sie zwischen 3 und 10 Millionen Euro an Marketing, Personal und Technik investieren. Da sind neue Märkte oft günstiger zu haben.

Am einfachsten ist es, dasselbe zu tun – nur über einen anderen Kanal. Der Verkauf über Marktplätze kann Ihnen neue Zielgruppen erschließen, unter Umständen sogar in anderen Ländern. Und das, ohne allzu großes finanzielles Risiko einzugehen.

Aufwändiger ist der Einstieg in gänzlich andere Märkte – wie etwas der Eintritt ins B2B-Geschäft. Andere Märkte bedingen zwar eine andere Ansprache – manchmal sogar eine Produktpassung – aber im Kern können Sie immer noch dasselbe verkaufen wie bisher.

Konfigurierbare Produkte, Nischenshops oder mit Service und Emotion aufgeladene Produkte: Wer neue Märkte und Nischenmärkte angeht, muss zwar das Produktdesign anpassen – schafft sich aber unter Umständen ein Alleinstellungsmerkmal, an das sich die Konkurrenz die Zähne ausbeißt. Reine Händler haben hier schlechtere Karten, Marken wiederum müssen auf ihren Markenkern achten. Aber mit für Spezialzielgruppen angepasstem Produktportfolio kann man erfolgreiche Märkte für sich selbst klonen.

Die fünf Erfolg versprechenden Wachstumsstrategien von Experten im Überblick:

Georg Wesinger
Demandware GmbH



Neue Märkte

Was ist die Strategie?

In Märkte expandieren, die mit dem bisherigen Kernmarkt hohe Synergien besitzen.

Wie groß ist der Markt?

Je nach Größe des Marktes kann man im Idealfall seinen Umsatz verdoppeln – ohne das Doppelte an Markterschließungs- und Marketingkosten ausgeben zu müssen.

Für wen geeignet?

Neue Märkte sind für denjenigen Hersteller oder Markenartikler interessant, der glaubhaft eine Kompetenz auch im neuen Marktsegment nachweisen kann. Ein Schuhhersteller kann in das Fashion-Segment expandieren. Oder in den Outdoor-Markt. Oder Lederwaren und Taschen zusätzlich verkaufen.

Was sind die Herausforderungen?

Je weiter ein Markt vom heimischen inhaltlich entfernt ist, um so mehr Aufwand muss man in ihn investieren. Das unternehmensinterne Know-how muss aufgebaut werden, damit einem teure Flops erspart bleiben.

Wie löst man die Herausforderungen?

Kooperationen mit Händlern, zeitlich beschränkte Sonderaktionen und Experimente mit schmalen Neusortimenten lassen zu überschaubaren Budgets das Wasser neuer Märkte vergleichsweise einfach testen.

Welches Beispiel kann man sich ansehen?

Ursprünglich gestartet als Online-Schuhverkäufer ist Zalando – inzwischen einer der größten Onlinehändler in Deutschland überhaupt. Von seiner Geschichte als Schuhhändler zeugt nur noch das relativ tiefe Sortiment in diesem Feld.

Adrian Hotz
E-Commerce Beratung



Marktplätze

Was ist die Strategie?

Für die meisten Kunden sind Marktplätze erster Anlaufpunkt im Kaufprozess. Wer als Markenhersteller sein Produkt insbesondere nicht auf Amazon listet, dem fehlt ein wichtiger Onlinekanal. Für Händler können Marktplätze als Traffic-Lieferant für den eigenen Shop dienen. Oder Marktplatz und Shop werden nebeneinander genutzt – wahlweise zur Umsatzsteigerung, zur Besetzung eines Konkurrenzfeldes oder als Resterampe für Retouren- und Lagerwaren.

Wie groß ist der Markt?

Von 41,9 Mrd. B2C-ECommerce-Umsatz in Deutschland stammen bereits 17,6 Mrd. oder 42 Prozent aus Marktplatzumsätzen. Alleine in Deutschland sind 35.000 Profi-Shops auf Amazon, 170.000 auf Ebay aktiv. Die Kundenreichweite allein dieser beiden Marktplätze liegt bei 230 Millionen Menschen.

Für wen geeignet?

Amazon ist nachhaltig nur für Hersteller geeignet. Händler werden von Amazon lediglich in der Nische geduldet. Auf Ebay ist das anders. Hier haben Händler deutlich mehr Chancen, sich selbst zu positionieren

Was sind die Herausforderungen?

Amazon dominiert den deutschen E-Commerce und tritt in Verhandlungen so auch gegenüber Herstellern auf. Da wird dann mit Auslistung und Eigenmarken gedroht. Ohne sehr schlanke Prozesse stoßen Händler auf allen Marktplätzen angesichts der preissensiblen Klientel, der hohen Konkurrenz und den zum Teil recht üppigen Marktplatz-Provisionen rasch an die Rentabilitätsschwelle.

Wie löst man sie?

Positionierung und die Stärkung der Marke helfen Herstellern auf Marktplätzen. Darüber hinaus kann nur eine globale Sortiments- und Preisstrategie helfen, die dann auch die eigenen Marken-Shops stützt. Händlern helfen nur strukturierte Prozesse und die Fokussierung auf Abverkauf oder auf Neukundengenerierung.

Welches Beispiel kann man sich ansehen?

Ein Beispiel für gute Marken und Produktpräsentation auf Amazon ist KAVAJ, ein Hersteller von Premium-Handyhüllen. Er hat die Marke ausschließlich über Amazon aufgebaut. Ein Beispiel, wie man mit Ebay zum großen Händler wird ist ATP-Autoteile.

Nischen

Sven Ehrmann
nexum AG



Was ist die Strategie?

Selbst spezialisierte Shopping-Angebote wenden sich meist an eine viel zu breite Zielgruppe. Was dazu führt, dass sich viele Kunden zwar etwas, niemand aber wirklich richtig angesprochen fühlt. Doch Multi-Shop-Strategien eröffnen einen Ausweg aus der Zielgruppen-Misere. Die Nischenstrategie zählt neben der Preisführerschaft zu den wichtigsten und zukunftsträchtigsten Ansätzen.

Wie groß ist der Markt?

Im Einzelnen ist jeder Markt für sich sehr klein – in der Summe können viele Nischen-Shops zusammen einen sehr hohen Zusatzumsatz generieren. Nischen-Shops erzielen Mega-Konversionsraten von bis zu 25 Prozent, weil sie zielgruppenspezifischere Werbung machen und eine höhere Kundenloyalität aufbauen können. Bei gleichen Klickkosten führt SEM-Traffic in Nischen-Shops in der Regel zu deutlich mehr Umsatz. Durch die meistens guten Kundenbeziehungen besteht zudem die Möglichkeit, produktverwandte Angebote zu platzieren und somit den Umsatz weitere auszubauen.

Für wen geeignet?

Special-Interest-Shops, konfigurierbare Produkte, Lebensmittel und Abo-Modelle sowie emotionale Produkte wie fair gehandelte Waren sind erfolgversprechende Nischen mit hohem Wachstums- und Margen-Potenzial. Sie eignen sich besonders gut für Unternehmen mit Erfahrung aus dem stationären Vertrieb oder für Startups.

Was sind die Herausforderungen?

Wer in eine Nische geht, muss sie auch komplett füllen. Daher setzen derzeit viele Nischen-Shops auf Expansion, etwa durch zusätzliche Investitionen in Marketing und Neukundengewinnung, Internationalisierung oder den Ausbau der Produktpalette. In Märkten, in denen sich die Kunden mindestens so gut auskennen wie der Händler selbst, sind vor allem zwei Aspekte wichtig: die Optimierung der Prozesse sowie die Konsolidierung auf wenige, jedoch zielgruppenrelevante Produkte.

Wie löst man sie?

Nischen muss man leben. Eine hohe Community-Kompetenz und großes fachliches Know-how in Verbindung mit einer hohen Service-Orientierung sollten daher ganz oben auf der Agenda stehen. Der Aufbau der Organisation sollte aus mindestens nischenerfahrenen Mitarbeitern bis hin zu branchenbekanntem Freaks bestehen.

Welches Beispiel kann man sich ansehen?

Der mittlerweile börsennotierte Online-Shop windeln.de ist ein gutes Beispiel dafür, einen Nischenmarkt zu besetzen. Dabei ist er in den gesamten „Customer Lifecycle“ des Babys hineingewachsen. Des Weiteren hat die Media Markt Holding im vergangenen Jahr angekündigt, zukünftig mit mehreren Nischen-Shops mit Spezialsortimenten wie Wearables an den Start zu gehen. Im Startup Segment ist neben dem bekannten mymüsl.de Konzept noch Gourmondo.de für Feinschmecker zu erwähnen.

Global. Multichannel. Payment Processing.

Payment ohne Grenzen



Egal, wohin Sie Ihr Geschäft verschlägt: Computop unterstützt Sie mit Payment und Betrugsprävention.

www.computop.com · sales@computop.com

B2B

René Helbig
BE EXCELLENT GmbH



Was ist die Strategie?

Ausgehend vom existierenden B2C-Onlineshop erfolgt die gemeinsame Nutzung aller mit dem Onlineverkauf verbundenen Ressourcen und Kapazitäten.

Wie groß ist der Markt?

Deutsche B2B-Onlinehändler erwirtschaften rund 870 Milliarden Euro Umsatz. Jedoch wurden davon nur circa 35 Milliarden Euro über klassische Onlineshops abgewickelt. Auch verspricht die Investition in den Ausbau des B2B-Commerce-Geschäfts insofern Potenzial, als dass Firmenkunden ihr privates Einkaufsverhalten in den Geschäftsalltag übertragen und somit die Warenbeschaffung vornehmlich über den in vielerlei Hinsicht vorteilhaften Onlinekanal abwickeln werden. Des Weiteren kommt es Prognosen zufolge in den nächsten Jahren zu einer Stagnierung des B2C-Onlinegeschäfts. Hingegen steckt der Digitalisierungsprozess im B2B-Segment erst in seinen Anfängen.

Für wen geeignet?

Der digitale B2B-Handel ist besonders für Unternehmen geeignet, die Fertigprodukte und indirekte Güter anbieten, also Waren, die bisher über den stationären Groß- und Fachhandel beschafft wurden.

Was sind die Herausforderungen?

Unter die eigentliche Zielgruppe eines B2B-Onlineshops fallen Händler beziehungsweise Einkäufer der jeweiligen Unternehmen. Diese

benötigen vor allem die Anbindung an ihre eigenen Systeme, wie zum Beispiel an das SAP-System, unternehmensindividuelle Rabatte und Preisstaffelungen sowie vorabdefinierte Freigabelogiken. Zudem ist der reibungslose Datenaustausch mit der Versandhandelssoftware externer Logistik-Dienstleister, die von großen Unternehmen häufig mit der Lieferung und Einlagerung der Waren beauftragt werden, sicherzustellen.

Wie löst man die Herausforderungen?

Im Zuge der Bedarfsanalyse sind die Anforderungen, die an eine dauerhafte und funktionierende Geschäftsbeziehung zwischen Firmenkunden und Onlineshop-Betreiber gestellt werden, zu evaluieren. Anschließend sind das erforderliche Sortiment und Produktattribute sowie Preisgestaltungen zu definieren und ein Berechtigungssystem aufzusetzen. Darüber hinaus sollte durch Unterstützung eines auf B2B spezialisierten Dienstleisters der Lagerbestandsabgleich, die Synchronisation der Stammkunden, die Zugriffslogik und die Bestellungenübertragung realisiert werden.

Welches Beispiel kann man sich ansehen?

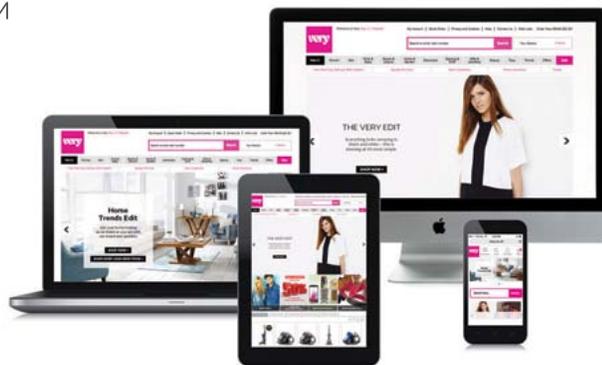
Torqueedo, der weltweite Marktführer für elektrische Außenbordmotoren, beschloss die Ausweitung des bisherigen Onlinevertriebs und damit den Wechsel auf die Demandware-Plattform. Torqueedos Kernklientel sind Geschäftskunden. Das Ziel des neuen Onlineshops lag darin, zukünftig die Händler besser zu bedienen, jedoch auch Endverbrauchern die Möglichkeit zu geben, die Außenbordmotoren online erwerben zu können. (www.torqueedo.com)



AmplienceOne™

THE BIG CONTENT
PLATFORM

AmplienceOne ist eine Big Content Platform, die Marketing- und E-Commerce-Teams zusammenbringt, um anregende Online-Shoppererlebnisse zu schaffen.



AMPLIENCE LÖSUNGEN

- ◆ Shoppable Content
- ◆ Product Content
- ◆ Social & User Generated Content
- ◆ Video for eCommerce
- ◆ Migration from Adobe® Scene7®
- ◆ Vendor Collaboration

WIR ARBEITEN WELTWEIT MIT FÜHRENDE MARKEN:

JIMMY CHOO

Dezigual

wehkamp.nl

HOUSE OF FRASER
SINCE 1849

of M&S

Superdry

SHOP DIRECT

AmplienceOne™

THE BIG CONTENT
PLATFORM

www.amplience.com

Zwischen Billigheimer und Kundenflucht:

Differenzierung und Preisstrategien 2020

von Dominik Grollmann



Dominik Grollmann ist Analyst bei iBusiness

dog@ibusiness.de

Crosschannel-Strategien gelten als alternativlos, wenn es um die Zukunft des Handels geht. Allerdings hat das vielbeschworene Einheitserlebnis auch seine Tücken. Die Gemeinste davon lautet: Preistransparenz. Erfolgreich sind Händler in Zukunft nur dann, wenn sie die fünfte Preisstrategie nutzen.

Gerade Crosschannel-Händler öffnen in gewisser Weise selbst die Büchse der Pandora. Auf der einen Seite begeben sie sich in eine Konkurrenzsituation mit dem Onlinehandel, auf der anderen Seite haben sie die Kostenstruktur eines Stationärhändlers am Bein, der Innenstadtlage, Topausstattung und teure Beratung bieten muss.

Der Kunde dankt den Spagat auf seine Weise: Lässig lehnt er am edlen Designer-Counter im angesagten Sportgeschäft, während er dem Verkäufer (der ihn bis eben ausgiebig beraten hat) mittels Smartphone demonstriert, zu welchem supergünstigen Onlinepreis sich das Paar Ski im Onlinehandel beziehen lässt.

Der Kanalkonflikt ist eine ernste Herausforderung für Händler. Topservice in Innenstadtlage zum Onlinepreis – das Konzept geht rechnerisch nicht auf. Die Branche munkelt, dass erste Händler sich von der Preisparität – oberstes Gebot im Crosschannel-Handel – verabschieden wollen. Wer im Laden kauft, muss den Service eben auch bezahlen. Wer es günstiger will, soll online kaufen.

Beispiel Sporthandel: Am weitesten sollen die Pläne bei Sport Scheck gediehen sein. Das Unternehmen selbst verweigert jeden Kommentar, unter der Hand erfährt man aber, dass schon im kommenden Jahr in verschiedenen Kanälen verschiedene Preise gelten sollen.

Das Experiment könnte branchenübergreifend für den Handel entscheidend werden. Lautet die Gretchenfrage doch: Kann der Kunde dazu erzogen werden, sich an den Kosten zu beteiligen, die eine teure Ladeninfrastruktur verursacht?

Im kanalübergreifenden Handel stehen grundsätzlich vier verschiedene Preisstrategien zur Auswahl.

» Preistransparenz und eine klare Handelsstrategie sind strategisch das beste Konzept

» Crosschannel-Handelskonzepte werden sich um die Pole Fläche/Umsatz und Flagship/Marke bilden

» Preisstrategie heißt: Kernsortimente zu festen Preisen plus Aktionsware

Die vier Preisstrategien

Preisparität: Onlinepreis orientiert sich an Offline

VORTEIL: Die Kostenstruktur der Offline-Filialen kann (zunächst) erhalten bleiben.

NACHTEIL: Online nicht kompetitiv, schnelle Preisanpassungen sind nicht möglich

EINSCHRÄNKUNG: Kann nur funktionieren, wenn die Handelsmarke sehr stark ist und eine enge Kundenbindung besteht. Starke Serviceorientierung nötig.

Zweite Preisparität: Offlinepreis orientiert sich an Online

VORTEIL: preislich extrem konkurrenzfähig.

NACHTEIL: Der Offlinekanal arbeitet nicht kostendeckend, eventuell wird Marge „verschenkt“.

EINSCHRÄNKUNG: Lässt sich nur umsetzen, wenn sich der Händler auch stationär als reine „Abverkaufsfläche“ versteht. Starke, service- und erlebnisorientierte Handelsmarken lassen sich so nicht finanzieren.

Erste Preisdisparität: Offene Preisunterschiede

VORTEIL: In verschiedenen Kanälen können unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden. Convenience Shopper vs. Schnäppchenjäger vs. Erlebnisshopper.

NACHTEIL: Schwierig zu kommunizieren, Kunden können sich getäuscht fühlen. Je nach Szenario droht Beratungsdiebstahl. Rechtliche Vorgaben müssen beachtet werden.

EINSCHRÄNKUNG: Funktioniert nur mit sehr wenigen Sortimenten. Die Gründe, die für unterschiedliche Preise in den verschiedenen Kanälen sprechen, müssen sehr transparent und überzeugend sein. Oder es besteht eine (Quasi-)Monopolsituation (wie beim Briefporto).

Zweite Preisdisparität: Verdeckte Preisunterschiede

VORTEIL: Kein Kommunikationsbedarf (solange die Strategie unentdeckt bleibt). Jeder Kanal kann sich entlang seiner Kostenstruktur entwickeln.

NACHTEIL: Kunde fühlt sich schnell getäuscht – selbst wenn es gute Argumente für Preisunterschiede gibt. Rechtliche Vorgaben müssen beachtet werden. Werbekampagnen werden schwierig.

EINSCHRÄNKUNG: Selten empfehlenswert. Es drohen enttäuschte Kunden oder gar ein Shitstorm. Trotzdem gibt es einige Beispiele, bei denen so vorgegangen wird. Im Paid-Content-Bereich verstecken beispielsweise die Financial Times und das Wall Street Journal Artikel hinter einer Paywall. Mit wenigen Tricks lassen sich die selben Artikel jedoch auch über Google kostenlos aufrufen.

Grundsätzlich ist ein Unternehmer in seiner Preisgestaltung frei und darf im Onlineshop andere Preise verlangen, als in seinem Ladengeschäft oder auf einem Marktplatz, argumentiert Martin Rätze, Legal-Expert bei Trusted Shops für disparative Preisstrategien. Allerdings: In seiner Werbung muß der Händler dann vorsichtig sein. Wirbt er mit einem bestimmten Preis, muss er genau dazu schreiben, in welchem Verkaufskanal dieser Preis gilt und zwar unmittelbar in die Werbung. Eine Aufklärung per Sternchenhinweis wäre nicht ausreichend.

Vorteil Handel: Der Kunde besitzt kein verbrieftes Recht auf gleiche Preise

Bleibt die Frage, ob eine Differenzierung nach Kanälen auch sinnvoll ist. Aus Sicht des Händlers spricht einiges dafür:

- »Die Kosten würden auf den Kanal umgelegt, wo sie entstehen.
- »Die Serviceleistung ‚Laden in der Innenstadt‘ müsste ausschließlich mit anderen lokalen Angeboten konkurrieren.
- »Wer es günstiger will, geht eben in den Onlineshop, der wiederum preislich auf einer Augenhöhe mit der Onlinekonkurrenz agiert.

Tim Brzoska, Preisexperte und Partner der auf Handel spezialisierten Unternehmensberatung Simon Kuchler und Partner bezweifelt allerdings, dass das Konzept der Kanaldifferenzierung so einfach funktioniert: „Dazu muss in einem bestimmten Kanal schon ein sehr deutlicher Mehrwert geboten werden. Kosten sind aus Kundensicht generell ein sehr schlechtes Argument. Für den Kunden zählt allein der Mehrwert, der sich für ihn bietet.“

Mit dem Standard-Totschlag-Argument schlechthin – der Beratung – braucht der Handel in der Regel nicht kommen. Tatsächlich sieht die Realität doch meist so aus, dass der interessierte Kunde dank Internet wesentlich besser informiert ist als der durchschnittliche Verkäufer. Und falls er sich trotzdem einmal für ein unpassendes Produkt entschieden hat, bietet der Onlinehandel immer noch 14 Tage Umtauschrecht.

Die fünfte Preisstrategie: Fokusartikel entscheiden

Brzoskas Ratschlag für Multichannel-Händler fällt daher eindeutig aus: „Die

Preise sind über alle Kanäle gleich und orientieren sich am relevanten (Online-)Wettbewerb.“ Diese Botschaft überzeugt jeden Verbraucher sofort und hält jeder Preisspezialist zwei wichtige Einschränkungen: Zum einen muss ein Händler sich nicht mit jeder Onlinegarage vergleichen. Und zweitens muss die Regel auch nicht für jeden Artikel gelten.

Der Händler muss die wichtigsten Artikel kennen, nach denen seine Kundschaft sucht. Diese Fokusartikel müssen preislich konkurrenzfähig angeboten werden. Mitnahmeartikel, Nischenprodukte und Aktionsware können dagegen erheblich von der (Online-)Konkurrenz abweichen. Wegen diesen Produkten wird weder ein Preisvergleich bemüht, noch ein Laden gewechselt.

Außerdem rät der Experte dazu, sich preislich am Online-Marktführer und nicht am absoluten Preisführer zu orientieren. „Auch Online wird nur derjenige als Wettbewerber wahrgenommen, der sich auf Augenhöhe mit dem eigenen Geschäft befindet“. Amazon dürfte generell als Wettbewerber in Frage kommen, ein kleiner Ebay-Händler dagegen nicht. „Das Thema Vertrauen und Service spielt auch im Onlinehandel eine große Rolle,“ meint Brzoska.

Händlern mit einer stationären Ladenkette wird in der Regel ein Vertrauensvorsprung entgegengebracht. Diesen Wettbewerbsvorsprung kann er sich durchaus bezahlen lassen. Anders sieht es dagegen aus bei einem Anbieter wie Amazon. Dieser hat sich inzwischen ein vergleichbares Vertrauen erarbeitet.

Die Tricks zur Verschleierung der Transparenz

Trotzdem ist die Versuchung natürlich groß, nach einem Ausweg aus der Preisparität zu suchen. Hat ein stationärer Händler einen Kunden schließlich erst einmal im Laden, ist es relativ einfach, noch margenstärkere Zusatzverkäufe zu generieren. So kann ein Händler etwa über verschiedene Gebindegrößen, Produktbündel oder Exklusivangebote eine gewollte Heterogenität zwischen On- und Offlinehandel schaffen.

Noch weiter gehen Konzepte, bei denen mittels Technik die Preise gezielt ↘

zugunsten des Händlers beeinflusst werden. So könnte ein Crosschannel-Händler beispielsweise versuchen, in bestimmten Regionen einen höheren Onlinepreis zu verlangen, um dort sein florierendes Ladengeschäft nicht zu kannibalisieren. Lediglich Kunden, die weit entfernt wohnen und ohnehin bestenfalls via Versand einkaufen, bekommen einen Internet-kompetativen Preis angezeigt. Ein solches Vorgehen wäre allerdings schon aus Datenschutzgründen problematisch. Aber selbst wenn diese Hürde genommen und technische Fehler komplett ausgeschlossen wären, müsste dank der gut vernetzten Kunden mit einer Entdeckung gerechnet werden. Der daraus resultierende Vertrauensverlust wäre enorm und würde kaum zu guten Kundenbewertungen führen.

Eine leichter zu kommunizierende Lösung kann darin bestehen, die Preise je nach Uhrzeit zu staffeln. Das lässt sich sogar positiv verkaufen: Eine ‚Happy Hour‘ belohnt Kunden, die außerhalb der Ladenschlusszeiten im Onlineshop einkaufen. Auf diese Weise bleiben die Preise tagsüber auf Stationärniveau, nach Ladenschluss sinken sie dagegen auf Onlineniveau.

Allerdings dürfte die Strategie wenig helfen, um höhere Ladenpreise durchzusetzen. Schließlich knipst der Händler nur seinen eigenen Onlineshop aus. Online-affine Kunden kaufen also tagsüber gleich ganz woanders. Aus lauter Sorge vor Kannibalisierung hat der Händler seinen Onlineshop halbtags gleich ganz aufgegeben.

So vielfältig die Ansätze zur Durchbrechung der Preistransparenz, so schlecht sind die Erfahrungen, die damit gemacht wurden. Grundsätzlich muss man bei jeder Spaltpreis-Strategie Folgendes bedenken: Händler, die eine solche Strategie verfolgen, riskieren nicht nur einen Vertrauensverlust beim Kunden sondern nehmen sich auch noch Werbemöglichkeiten außerhalb des eigenen Shops. In Preissuchmaschinen wird ein Händler dann kaum noch an wettbewerbsfähiger Position auftauchen.

Zukunftsvision ist die glasklare Positionierung: Eine Marke, ein Preis

Händler sind daher mit einer klaren, leicht nachvollziehbaren Position deutlich besser beraten. Der Handelskanal ist dabei für die Preispolitik ohnehin weniger entscheidend als das zugrunde liegende Handelskonzept. Bietet es genügend Eigenständigkeit, lassen sich individuelle Preisstrategien rechtfertigen. Crosschannel-Handelskonzepte werden sich um die Pole Fläche/Umsatz und Flagship/Marke bilden:

An dem einen Ende dieser Skala stehen Flagship-Stores, in denen Einkauf und Marke zelebriert, Beratung und Service groß geschrieben werden. Handelskonzepte dieser Art haben eine solche Attraktivität, dass der Kunde selbst weite Anfahrten in Kauf nimmt, um sich diesen Event zu gönnen. Der Einkauf wird in diesem Abercromby & Fitch-Szenario zum Freizeitereignis, das zu einem Familienausflug mit ausgiebigem Testerlebnis (Beispiel: Globetrotter) oder einem exklusives Wellness-Event (Shoppingtrip in die Innenstadt) wird. Onlinekanäle dienen in diesem Szenario vor allem als Servicebestandteil.

Handelskonzepte, die dagegen auf Masse und Durchsatz setzen, müssen sich zwangsläufig am Onlinehandel orientieren. Die Onliner sind mit ihrer schier unbegrenzten virtuellen Fläche ohnehin weit überlegen. Offliner können dem im direkten Vergleich lediglich die sofortige Warenverfügbarkeit entgegensetzen. In vielen Sortimenten ein schwaches Argument. Wenn nun auch noch der Preis für den Onlinehandel spricht, sind die Verhältnisse schnell geklärt. Wer mit einem Masse/Fläche-Konzept bestehen will, muss daher auch in den Filialen alles der Profitabilität opfern. Günstige Standorte, schnelle Kaufabwicklung, beste Preise – nur mit diesen klassischen Tugenden lässt sich noch Kasse machen.

Sortiment ist die neue Preispolitik

Während die Preispolitik für viele Crosschannel-Händler wenig Spielraum bietet, lässt sich über das richtige Sortiment einiges an Marge retten. Denn selbst in der totalen Preistransparenz des Internetzeitalters werden die Kunden in der Regel von wenigen Fokusartikeln angezogen.

Während die neue Spielekonsole, das Handy oder der Flachbildfernseher gründlich geprüft werden, stehen HDMI-Kabel, Ladegerät oder 3D-Brille selten unter genauer Beobachtung. Eine ausgeklügelte Sortimentspolitik, kluge Warenvorschläge sowie Eigenmarken oder Produktbündels, die einen Preisvergleich erschweren, gelten daher im Onlinehandel als die Margenretter der neuen Generation. Trotz optisch hochkompetitiver Kampfpreise.

Allerdings muss der Onlinekanal gar nicht unbedingt immer über die günstigeren Preise verfügen. Johannes Altmann, Geschäftsführer der ECommerce-Beratung Shoplupe, kennt typische Beispiele für die umgekehrte Situation: „Der stationäre Handel hat in der Regel nur geringe Lagerflächen. Wenn dann – wie im letzten Winter – beispielsweise viele Skier liegen bleiben, entsteht schnell der Zwang, zu jedem Preis zu verkaufen. Der Onlinehandel hat es etwas einfacher: Dort gibt es große Lager und die Ware kann im Herbst wieder gut verkauft werden.“ Fazit: Offlinehändler haben oft das größere Schnäppchenpotential.

Und das muss nicht immer zum Nachteil des Händlers sein. „Sonderaktionen im Offlinehandel können oft aggressiver gefahren werden,“ nennt Altmann ein anderes Beispiel, „weil offline die Preistransparenz auch für den Hersteller nicht so groß ist.“ Zudem lassen sich die Aktionen besser steuern, weil Online die Schnäppchen zu schnell weggehen und die Mengen häufig nicht reichen.

Die Beispiele dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Preispolitik vieler Crosschannel-Anbieter vor einer gewaltigen Herausforderung steht. Am schwierigsten haben es naturgemäß Anbieter, die genau zwischen den Polen Fläche/Masse und Flagship/Marke positioniert sind. Typische Vertreter dieses Genres sind Filialen von Kaufhäusern und Handelsketten in Innenstadtlage. Die Kombination aus gehobener Kostenstruktur und austauschbarem Sortiment nimmt im rauen Onlineklima schnell die Luft zum Atmen.

Tendenziell geht es in der Zukunft des Handels in die Richtung, dass es ein Kernsortiment gibt, das zu gleichen Preisen angeboten wird – Aktionen aber dann gesondert geplant werden. ■

Ein Checkout, der sich auszahlt.

Wir haben uns ein hohes Ziel gesteckt und es erreicht: den optimalen Checkout Prozess. Für Ihre Kunden bedeutet das maximale Einfachheit durch möglichst viele bequeme Zahloptionen. Für Sie selbst minimales Risiko durch erfolgreiche Betrugsvermeidung und einen absolut sicheren Konsumentencheck. Binden auch Sie uns jetzt in Ihren Online-Shop ein!

www.wirecard.de

Unser Portfolio

Zahlungssysteme
Risikomanagement
Bankservices

Unsere Keyfacts

34,3 Milliarden Euro
Transaktionsvolumen

Verbindung zu über 200 inter-
nationalen Zahlungsnetzwerken
(Banken, Zahlungslösungen,
Kartennetzwerken)

19.000 Kunden



Wirecard ist LINK Partner von


move faster, grow faster

wirecard



#WeLove ToShare

- Führende Plattform für cloud-basiertes Enterprise-Commerce
- Umfangreiche Erfahrung mit 1.200 Webshops führender Marken weltweit
- Kosten der Plattform an Ihrem Umsatzerfolg orientiert

Das Shared Success Modell von Demandware unterstützt u.a. folgende Brands:

BALLY

CLARINS
PARIS

BUTLERS
MADE FOR YOUR HOME

engelhorn

GoPro

Marc O'Polo

PUMA

s.Oliver®

Sie möchten mehr erfahren?

Besuchen Sie unsere Website www.demandware.de
oder rufen Sie uns an **+49 89121898001!**

 demandware
move faster, grow faster