

Culture eats Strategy for Breakfast

Oder warum die traditionellen deutschen Händler ihr Omnichannel Potential unzureichend ausschöpfen

US long-tail Player dominant im deutschen Onlinemarkt

Fakt ist, dass die long-tail Online Player Amazon, Ebay & Co einen höheren Anteil am deutschen Onlinemarkt errungen haben und damit eine dominantere Rolle spielen, als dies in ihrem Herkunftsland USA der Fall ist. Im US Onlinemarkt spielen hingegen die traditionellen Händler wie Nordstrom, Target, Macys oder Sears mit ihren jeweiligen Onlineaktivitäten und ihrer zunehmenden Vernetzung mit den jeweiligen Stores eine weitaus größere Rolle, als dies bei den vergleichbaren Unternehmen in Deutschland der Fall ist. Denn die traditionellen deutschen Händler schöpfen ihr Potential der Entwicklung zum nahtlos integrierten und customer-centric aufgestellten Omnichannel Player unzureichend aus.

Ein Erkenntnisdefizit gibt es nicht

Machten sich vor 10 Jahren noch einige wenige Protagonisten Gedanken über die Integration von Vertriebskanälen im Sinne der relevanten Nutzenstiftung für Kunden, so füllt diese Thematik heutige unzählige Kongressprogramme, Fachpublikationen, Studien und Erfahrungsberichte. So war beispielsweise die Erkenntnis der signifikant höheren Produktivität von Kunden, die in mehreren Kanälen agieren, im Vergleich zu denjenigen Kunden, die in nur einem Kanal agieren, ein gut gehüteter Know-How Vorsprung der early Omnichannel Adopter.

Heute ist der Nachweis so oft erbracht, dass diese Erkenntnis „jeder Vogel vom Dach pfeift“. Und die strategische Ableitung ist schlicht und deshalb nicht falsch: Mit der forcierten Migration von Einkauferkunden zu Mehrkanalkunden kann signifikant mehr Umsatz erzielt werden, als mit immer mehr stationärer Verkaufsfläche in einem bestenfalls stagnierenden stationären Marktsegment.

Verlust der Relevanz von traditionellen deutschen Kernkompetenzen

Im schon immer sehr wettbewerbsintensiven deutschen Einzelhandelsmarkt waren viele erfolgreiche traditionelle Händler tätig, nicht selten sind neu eingetretene Händler aus Nachbarländern oder Übersee gescheitert. Der Werkzeugkasten mit den traditionellen deutschen Kernkompetenzen von Sortiments- und Preispolitik bis hin zum Flächen- und Personalmanagement wurde bis ins Detail beherrscht und war lange Jahre die solide Basis des analogen Erfolges in Deutschland.

Diese Kernkompetenzen haben hingegen dramatisch an Relevanz verloren. An die Stelle einer liebevollen Produktselektion und Sortimentsgestaltung ist long tail getreten. In anderen Worten: „Alles“ statt Selektion, und damit Selektion des Kunden aus „Alles“. Anstelle von ausgeklügelter Preisfindung mit langer Gültigkeit ist ein dynamisches, jederzeit änderbares Pricing mit der zusätzlichen „Zweitwährung“ der Conversion treibenden Coupons getreten.

Flächenmanagement ist nicht mehr eine einmal getroffene „richtige“ Standortentscheidung und das anschließende Bespielen von räumlich begrenzten Quadratmetern, sondern ein täglicher Kampf um den kosteneffizienten „Standort“ an den traffic-intensiven Online Knotenpunkten mit quasi unbegrenzten digitalen Verkaufsflächen. Auch das Personalmanagement verändert sich grundlegend vom Recruiting bis hin zur Entwicklung und einer zunehmenden Spreizung zwischen low-cost Fulfillment Personal und High-Potential bzw. digitalem Experten Personal.

Die wegdelegierte Omnichannel Verantwortung

Die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie ist Chefsache - aber können die das auch? Viele Unternehmenslenker halten sich lieber an bewährte Muster: Projektteam bilden, Ressourcen bereitstellen, fertig!

Eine wegdelegierte Omnichannel-Verantwortung führt in der Regel zum Misserfolg. Denn Omnichannel-Retailing verändert das gesamte - und zum Teil schon sehr lange bestehende - Handelsunternehmen. Und diese Veränderungen finden im Mark dieser Unternehmen statt und damit in der Steuerung und der Organisation, in den Kernprozessen und am Ende des Tages in der ureigenen Kultur dieser Unternehmen.

Die Implementierung einer Omnichannel-Strategie erfordert deshalb Change-Management par excellence. Und diese Verantwortung ist nicht delegierbar.

Auch in der Chefetage muss der Werkzeugkasten ausgetauscht werden

Die anspruchsvolle Aufgabe des totalen Change Managements ist nicht nur Chefsache, diese erfordert auch die individuelle Einsicht, dass der bisherige Werkzeugkasten der Kernkompetenzen nicht mehr taugt.

Stattdessen sind nicht nur digitale Kompetenzen, sondern damit einher-

SPANNUTH DIRECT!

Integrieren. Vernetzen.

gehend höchste Agilität, KPI Fokussierung und Transparenz sowie totale Customer-Centric bei allen Betrachtungen gefordert - und dies muss in der Chefetage anfangen.

Strategie im Reality-Check

Im Kern muss es um die Transformation eines analogen Geschäftsmodells in ein gesamthaft digitales Geschäftsmodell gehen. Dies ist erst einmal keine kanalspezifische Aufgabenstellung, sondern eine fundamentale Veränderung des gesamten Unternehmens.

Unternehmen sind hingegen in ihrem organisatorischen Aufbau noch fast ausschließlich in Kanälen organisiert und dies mit klaren Verantwortungs- und Kompetenzträgern je Kanal. Selbiges gilt für die bestehende Ausgestaltung der Steuerungs-, Controlling sowie In-

centivierungssysteme, welche einen sehr starken Kanalbezug haben. Und nicht zuletzt ist die Kultur der Unternehmen von den einzelnen Kanälen geprägt bzw. insbesondere von dem stationären Kanal, wenn dieser eine sehr lange Tradition in dem Unternehmen hat, welche bei den traditionellen deutschen Händlern gerne 100 Jahre und mehr zurückreicht.

In der Realität reduziert sich deshalb die Strategie oft auf den Aufbau eines Onlinekanals und gegebenenfalls die Implementierung von vereinzelt Cross-Kanal Services und Aktivitäten - und dies unter der Maßgabe, dass das bestehende stationäre Geschäft weitestgehend untouched bleibt.

In diesen Fällen wird es sich nicht verhindern lassen: Culture eats Strategy for breakfast.



Lutz Spannuth
SPANNUTH DIRECT!
Beratung und Projektmanagement für Omnichannel Strategien
E-Mail: lutz.spannuth@spannuth-direct.com