

04. MÄRZ 2011

D 3517 D €3,50 / \$3.50



**Online?  
Offline?  
Inline!**

Lutz Spannuth,  
Ludwig Görtz/Görtz Direct

Seite 22



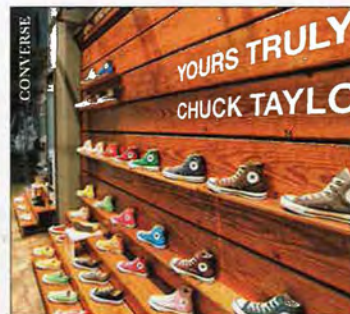
**DENIMPREISE** S. 8



**TREND FOOTWEAR** S. 12



**VORSCHAU GDS** S. 34



**NEUE STORES** S. 26

# BUSINESS



## „Lass uns Online einfach mal probieren“

Der Schuhfilialist Ludwig Görtz ist auf dem Weg zu einem vernetzten Mehrkanalvertriebsunternehmen. Damit nimmt der traditionelle Hamburger Schuheinzelhändler eine Vorreiterrolle ein.

Im Interview mit SI-Redakteurin Lisa Dartmann spricht Lutz Spannuth, Geschäftsbereichsleiter Görtz Direct, über die Multichannel-Strategie, wie das Netz zum verlängerten Schaufenster wird und der virtuelle Einkauf zum Erlebnis.

**S**ie haben als traditionelles hanseatisches Handelshaus Ihre Wurzeln im stationären Einzelhandel und sind da mehr als gut positioniert. Warum die Multichannel-Strategie?

Das ist eine zweifache „No choice“-Strategie für ein Einzelhandelsunternehmen mit Wachstumsambitionen. Das Wachstumspotential des stationären Einzelhandels ist begrenzt, der Online-Handel wächst hingegen rasant. Und wenn ein traditioneller Filialist einen Online Shop eröffnet, dann bietet sich sinnvollerweise nur die integrale Vernetzung der Kanäle an – sprich eine Multichannel-Strategie.

**Was sind die größten Herausforderungen dabei?**

Herausforderungen gibt es sehr viele. Letzten Endes betreten alle, die sich einer Multichannel-Strategie verschreiben, Neuland. Aus meiner Sicht liegen die größten Herausforderungen hinter den Kulissen: im Umbau der Prozessketten und der Steuerungssysteme.

**Wie funktioniert die Multichannel-Strategie bei Görtz? Sind die einzelnen Vertriebswege tatsächlich vernetzt oder existieren sie eher nebeneinander?**

Wir arbeiten permanent an einer zunehmenden Vernetzung. Sehr grundlegende, aber umfassende Voraussetzungen – wie beispielsweise eine kanalübergreifende, integrierte Kunden-Datenbank oder ein kanalübergreifendes Nachschublager – haben wir geschaffen. Darauf bauen wir unter anderem unsere Kommunikation bzw. Kundenführung oder auch unsere Supply Chains auf.

**Bei vielen Anbietern steckt Multichanneling noch in den Kinderschuhen. Vor allem wenn es um die Verzahnung von Off- und Online-Prozessen geht entstehen oftmals Reibungsverluste. Wie ist Görtz diesbezüglich aufgestellt?**

Reibung gibt es immer da, wo Menschen arbeiten. So ist es auch bei Görtz. Diese Reibungen in positive anstatt negative Energie umzuwandeln ist eine fundamentale Managementaufgabe. Diese lässt sich zum Teil mit Kommunikation lösen, im Wesentlichen aber über die Steuerungssysteme. So ist beispielsweise die Entscheidung, wo welcher Umsatz zugeordnet wird, vorrangig eine Steuerungsaufgabe.

**Thema Umsatz: Was trägt jeder Channel zum Umsatz bei?**

Der unmittelbare Görtz-Online-Umsatz hat die wichtige Zehn-Prozent-Marke bereits hinter sich gelassen. Unsere Ziele sind weiter gesteckt. Darüber hinaus verstehen und messen wir zunehmend die nicht unerheblichen online-initiierten Umsätze in den Filialen. Interessant ist, nun auch zunehmend die Marketingbudgets entsprechend zu steuern.

**Sie sind mit Multichanneling im Schuhhandel ein Vorreiter. Wie fing alles an und wie hat sich die Strategie entwickelt?**

Möglicherweise sind wir ein Vorreiter. Allein Vorreiter zu sein ist allerdings kein prioritäres Ziel von uns. Es fing an, wie Dinge im Mittelstand oft anfangen, wenn es darum geht, Neuland zu betreten, und das Online-Geschäft bzw. der Distanzhandel war absolutes Neuland für Görtz nach dem Motto „Lass uns Online einfach einmal probieren“, Görtz hat dann schnell gelernt und für eine zweite Phase wesentliche strategische und strukturelle Entscheidungen getroffen.

**Was gehört alles zum Multichanneling, und wie ist die Strategie ausgerichtet?**

Alles gehört dazu. Wenn man die Multichannel-Strategie ernst nimmt, gibt es im Unternehmen keine Zaungäste mehr. Dann muss jeder in die Manege und seinen Bereich auf diese Strategie ausrichten. Das gilt natürlich mit großer Selbstverständlichkeit für die marktnahen Bereiche wie Einkauf, Vertrieb und Marketing – aber eben auch für die Back-Office-Bereiche wie Human Resources, Ladenbau oder das Controlling.

**Wurden Sie anfangs von der Branche belächelt? Wann kam der Durchbruch?**

Nein, Grund zum Belächeln gab es eigentlich nicht. Durchbrüche gibt es auf einem solchen Entwicklungspfad sicher einige. Der erste ist geschafft, wenn ein Online-Geschäft für sich allein genommen profitabel wird und zum Gesamterfolg beiträgt. Letzten Endes ist Erfolg auch in der innerbetrieblichen Kommunikation das beste Argument.

Der zweite Durchbruch ist, wenn die Eckpfeiler einer Strategie in den Köpfen der Mitarbeiter angekommen sind.

**Wie hoch waren die Investitionen? Was sind die größten laufenden Kosten?**

Die laufenden Kosten sind nicht höher als beim stationären Handel. Es sind nur gänzlich andere Kosten als im Filialgeschäft, so zum Beispiel nur sehr überschaubare Personal- und Mietkosten. Dafür aber wesentlich höhere operative und Marketingkosten. Diese Mechanismen als ehemals stationär geprägter Händler zu verstehen und zu managen, ist eine ernste Herausforderung.

**Wie viel haben Sie in die neuen EDV-Systeme investiert?**

Wir haben substantiell in zentrale Systeme investiert, weniger in online-spezifische Systeme. Hierzu investieren wir in Partnerbeziehungen.

**Gibt es ein eigenes Online-Team. Arbeitet das Team separat?**

Die besondere Kompetenz „Online“ erfordert ein fokussiertes Team für diese Aufgabe. Darüber hinaus kommen aus diesem Team heraus die wesentlichen Change-Impulse für unsere Multichannel-Strategie und damit für das gesamte Haus. Dieses Change Management ist nicht zuletzt eine meiner Kernaufgaben. Die Umsetzung der Strategie lastet hingegen auf allen Schultern.

**Was unterscheidet den Görtz-Shop von denen der Mitbewerber?**

Die Mitbewerber-Landschaft ist sehr unterschiedlich. Sie reicht von Online-Schuhangeboten der klassischen Versender über die Online Pure Player bis hin zu den Online-Angeboten unserer traditionellen Mitbewerber. Wir orientieren uns an keinem dieser Mitbewerber. Görtz hat ein klares Markenverständnis von sich selber und eine klare Unternehmensstrategie. Görtz bietet „Kollektionen für Persönlichkeiten“. Und unter Kollektion verstehen wir, dass wir Sortimente auswählen und eben nicht jeden Schuh, jede Preis- und Qualitätsklasse anbieten. Genauso verhält es sich mit Persönlichkeiten. Das heißt, wir wollen nicht für jedermann erste Adresse sein. Wir haben ein klares Bild von unseren Zielgruppen, die wir optimal bedienen wollen. Dies gilt offline wie online.

**Wie definieren Sie die Zielgruppe, die online kauft?**

Nicht anders als die stationäre Zielgruppe. Ausnahme sind die Internet-Analphabeten. Aber das ist eine vorübergehende demografische Randerscheinung, die zunehmend von den Digital Natives verdrängt wird. Desweiteren ist in unserem Verständnis online nicht nur zum Kaufen da. Wer online schaut und in unseren Filialen kauft, ist uns genauso willkommen. Und dann reduziert sich schon die Anzahl der sogenannten Internet-Analphabeten.

**Wie stellt sich das Angebot dar? Ist das Markenangebot identisch mit demjenigen in den Görtz-Läden?**

Es gilt der Multichannel-Grundsatz des gleichen Sortimentsbildes sowie der Online-Grundsatz des Long-Tail-Sortiments. Bei unterschiedlich großen stationären Filialen wird ein Online Shop natürlich immer ein breiteres Sortiment anbieten als eine 500-qm-Fläche. Und natürlich ist es naheliegend, dass neue Marken gerne einmal erst online getestet werden. Aber es ist ja eben nur ein Teil der Multichannel-Strategie, nicht in separaten Kanalangeboten zu denken, sondern die flächenunabhängigen Möglichkeiten eines Online Shops auch auf den stationären Flächen als quasi verlängertes Schaufenster zu nutzen. Dann macht eine Multichannel-Strategie doch erst Sinn.

**Gibt es Kooperationen, die nur online erhältlich sind?**

Im Grundsatz spielen wir alle Kooperationen und Promotions synchron über alle Kanäle. Als gutes Beispiel mag unsere exklusive „Sex and the City“-Kooperation mit HBO bzw. Warner Brothers herhalten.

**Gibt es heute noch Marken, die negativ auf das Online-Geschäft reagieren?**

Immer weniger. Und die, die es gab, bieten sich heute von allein an. Nicht immer wollen wir dann noch.

**Görtz bietet bei der Produktdarstellung beste Qualität und Usability. Aber auch beim Onlineshopping wird das Einkaufserlebnis immer wichtiger. Wie transportieren Sie dieses und das Görtz-Feeling online?**

»»»

Qualitativ hochwertige Produktabbildungen und eine ausgetestete Usability sind Grundvoraussetzungen. Für uns war wichtig, dass der Gesamteindruck der Seite der Marke Görtz entspricht. Dies spiegelt sich zum einen im Layout-Konzept wider, aber auch in den alternativen Wegen zum Produkt. Die Filternavigation führt die Kunden zielorientiert zum gewünschten Produkt. Mit den verschiedenen Markenshops, dem interaktiven Set Editor oder den jeweiligen Trend-Specials ermöglichen wir verschiedene bedarfsweckende Wege zum Produkt. Wir sind eben nicht primär ein Versorger mit Schuhen, sondern ein Orientierung gebendes Fashion-Unternehmen, und dies für Schuhe, Taschen und Accessoires.

**Welchen Service und eventuell auch Vorteile bieten Sie bei der Abwicklung des Online-Einkaufs?**

Der Online-Handel bietet Services, wie z.B. die Lieferung. Darüber reden wir hier aber nicht. Wir differenzieren uns vom Wettbewerb mit Services, die aus der Multichannel-Strategie heraus erwachsen. Retourenabgabe in der Filiale oder Lieferung in die Filiale oder ein zentraler Kundenservice sind nur die Basics. Viel spannender sind die Services, die daraus entstehen, wo wir das Online-Angebot wirklich auf die Fläche bringen und die USPs unserer beiden Kanäle gebündelt anbieten können.

**Gibt es ein eigenes Einkaufsteam für Online? Wie erfolgt die Absprache mit den stationären Filialen?**

Nein, wir haben ein zentrales, kanalübergreifendes Einkaufsteam. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine Multichannel-Strategie. Es gibt allerdings kanalspezifische Steuerungs- und Koordinationsfunktionen. Einzelne betriebsinterne Absprachen wären andernfalls überhaupt nicht zu steuern. Wir haben ein zentrales Einkaufsteam, welches eine segmentierte Sortimentsgrundlage erbringt. Und hieraus bedienen sich alle Kanäle. Und Sie können davon ausgehen, dass der Online Shop quasi die gesamte Grundleistung an Bord hat und darüber hinaus interessante Zusatzbausteine.

**Das Online-Geschäft ist hart umkämpft. Mit Zalando & Co. haben Sie rauen Wind im Online Business. Alle fischen im gleichen Teich. Macht Sie das nervös?**

Nein, ganz im Gegenteil. Die enormen Werbspendings der durch Investoren finanzierten puren Online Player haben den Markt geöffnet und vergrößert.

**Wie heben Sie sich von den Online-Anbietern ab? Warum muss ich als Konsument ausgerechnet bei Görtz online shoppen?**

Wir heben uns gegenüber den puren Online Playern mit allem ab, was uns die Multichannel-Strategie an Möglichkeiten bietet. Es gibt ja immer noch sehr viele Kunden, die ein haptisches Einkaufserlebnis mit persönlicher Beratung dem reinen Online-Kauf vorziehen. Die gleichen Kunden schätzen aber auch die große Sortimentsbreite, die ein Online-Shop bietet. In der Gesamtheit bieten wir unseren Kunden alles, und dies auch innerhalb eines Kaufaktes. So ist beispielsweise das komplette Online-Angebot in den Filialen verfügbar, und dazu bieten wir persönliche Beratung und Anprobe vor Ort. Auch im Sortiment heben wir uns merkbar ab. Wir führen sehr viele bekannte oder trendige Fremdmarken und ein breites Portfolio an sehr attraktiven eigenen Marken wie z.B. Görtz 17 oder Akira im jungen modischen Bereich. Im klassischen Segment ist unsere eigene Marke Ludwig Görtz eine sehr ernst zu nehmende Alternative zu den verschiedenen qualitativ hochwertigen Fremdmarken. Und mit zum Beispiel Belmondo sind wir ein wichtiger Player im High-Fashion-Bereich. Mit unseren eigenen Marken sind wir nicht nur am Markt sehr gut vertreten, wir verbinden damit auch in unserer Firma eine starke Design- und Produktionskompetenz, sodass wir die Erfolge der eigenen Marken sicher weiter multiplizieren werden, ohne jedoch unsere Markenkompetenz einzuschränken.

**Wie wichtig ist Social Media für die Kundenbindung? Görtz hat ein Profil auf Facebook mit über 17.000 Fans.**

Zunehmend wichtig. Derzeit ist Facebook für uns vorrangig ein Kommunikationskanal, und zum Kommunizieren gehört auch das Zuhören. Alles weitere wird man sehen. Wir gehen jedoch davon aus, dass Facebook eine grundsätzliche Bedeutung erlangen wird, die der aktuellen Bedeutung von Google in Deutschland in nichts nachstehen wird.

**Inwiefern profitiert das stationäre Geschäft vom Online Shop?**

Nicht „fern“, sondern sehr unmittelbar. Goertz.de ist eben nicht ein Online Shop, sondern eine Internet-Repräsentanz von Görtz. Und sehr viele Kunden nutzen diese Repräsentanz ausschließlich oder vorwiegend, um sich zu informieren bzw. sich inspirieren zu lassen. Dementsprechend viele Kunden kommen bereits vorinformiert und vorentschieden in unsere Filialen. McKinsey nennt das neudeutsch „RoPo“ (Research online – purchase offline, *die Red.*), unsere Filialleiter nennen das schlicht „Vorshoppen“, und diese Beschreibung gefällt mir persönlich sehr viel besser. Darüber hinaus haben unsere Filialen vollen Zugriff auf das Online-Sortiment. Wir haben quasi unsere kleinste Filiale zum Flagship Store aufgerüstet. Und unsere Filialen gewinnen zunehmend Spaß daran, aus diesem verlängerten Schaufenster zwar virtuell, aber persönlich beratend zu verkaufen. Letztendlich hat das Online-Geschäft ohne Zweifel von der Bekanntheit der Marke Görtz profitiert.

**Welche Pläne verfolgen Sie mittelfristig mit dem Online-Geschäft? Soll das Markenangebot weiter ausgebaut werden?**

Selbstverständlich wird das Angebot weiter ausgebaut. Das gilt sowohl für Fremdmarken als auch für unsere eigenen Marken, und darin steckt noch viel Potenzial. Wir werden weiter internationalisieren und wir werden in Kürze unseren Kunden, aber auch in unseren Filialen, eine passende mobile Lösung anbieten. Und wir werden weiter fortschreiten mit On- und Offline-Verzahnung. Und zwar solange, bis wir nur noch von „inline“ sprechen.

«««

**Das Schuhunternehmen Görtz** wurde 1875 von Johann Ludwig Görtz in Hamburg gegründet. Über 135 Jahre nach der Eröffnung des ersten 14 qm großen Ladengeschäfts ist die Ludwig Görtz GmbH mit rund 280 Filialen in mehr als 120 Städten in Deutschland, Österreich und der Schweiz einer der größten Schuheinzelhändler Europas. Zum Unternehmen mit 3.800 Beschäftigten gehören die Marken Görtz, Görtz 17 und Görtz Shoes. Mit dem kontinuierlich wachsenden E-Shop goertz.de wird die Multichannel-Strategie von Görtz vorangetrieben. Der Görtz-Online-Shop existiert seit 2003, ein Relaunch erfolgte 2009. Der Shop mit ca. 2,8 Mio. Visits pro Monat umfasst über 8.000 Artikel und präsentiert über 250 Designer-, Trend- und Eigenmarken wie Adidas, Buffalo, Camper, Converse, Floris van Bommel, Görtz 17, Liebeskind Berlin oder Pretty Ballerinas. Jeder Artikel wird mit Fotos in verschiedenen Ansichten präsentiert. Eine 3D-Ansicht zeigt eine Rundumansicht und eine Zoom-Funktion macht die Artikel bis ins kleinste Detail sichtbar. Tools wie ein interaktiver Set Editor, Trend Specials und Kundenbewertungen für jeden Artikel sind besonders User-freundlich.

UNTEN: GÖERTZ-WEBSITE

