

EHl

retail technology

01 2013

Offizielle
Zeitschrift der

EuroShop  Trade Fairs

EuroCIS



Willkommen
auf der EuroCIS!

Anzeige

EHI-Studie

IT-Trends im Handel:
Der Handel macht mobil

Multichannel

Eine Database
für alle Kanäle

SEPA kommt

Es trifft jeden:
rechtzeitig umstellen!



Foto: Fotolia/bengook

Warum Multichannel-Strategien scheitern

Nur wenige stationäre Einzelhändler haben den Wandel hin zu einem integrierten Multichannel-Unternehmen ausreichend schnell, konsequent und letztendlich erfolgreich gestalten können. Wobei sich Erfolg am erfolgreichen Bestehen gegen die schnell und konsequent agierenden Online-Pureplayer zeigt.

Lutz Spannuth

Nicht wenige Beispiele aus dem Einzelhandelsmarkt, beispielsweise aus der Buch-, Elektronik- oder Schuhbranche zeigen, dass es vielen Einzelhändlern trotz proklamierter Multichannel-Strategie nicht gelungen ist, den Vertrieb über mehrere, nahtlos integrierte Kanäle zu vernetzen. Und dafür gibt es verschiedene Gründe. Die wichtigsten Gründe sind hier dargestellt.

Viele Händler scheitern bereits bei einem klaren Verständnis von Multichannel-Retailing sowie bei einer klaren, operationalisierten Zielsetzung über die strategische Zielsetzung hinaus. In Beratungs- und in

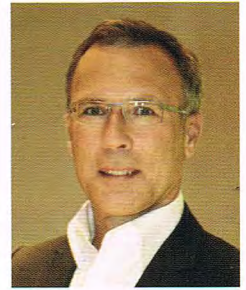
Strategiekonzepten, in Managementgesprächen, auf Fachkongressen bis hin zu Veröffentlichungen ist die Thematik Multichannel-Retailing „in aller Munde“ und wird mit erfinderischen Wortschöpfungen von „Cross-Channel“ bis „Noline“ vermeintlich konzeptionell weiterentwickelt. Nur was ist unter Multichannel-Retailing genau zu verstehen?

Eine konsequent umgesetzte Multichannel-Strategie im Einzelhandel ermöglicht einen Vertrieb über sich ergänzende und nahtlos integrierte Kanäle mit kanalübergreifender Database und kanalübergreifen-

den Prozessen. Die meisten proklamierten Multichannel-Strategien reduzieren sich in der Umsetzung auf mehr oder weniger unabhängig voneinander betriebene, verschiedene und parallele Vertriebskanäle. Damit agiert jeder Kanal unabhängig in „seinem“ Vertriebsweg – sei es stationär oder online – und ist als quasi multipler Pureplayer in „seinem“ Vertriebsweg entsprechend angreifbar, und dies insbesondere von den reinen Online-Pureplayern. Differenzierende und für den Kunden wertschöpfende Multichannel-Potenziale bleiben ungenutzt.

„Sich ergänzende und nahtlos integrierte Kanäle mit kanalübergreifender Database und kanalübergreifenden Prozessen.“

Lutz Spannuth
Inhaber
Spannuth Direct



Nahtlos integrierte Vertriebskanäle – Voraussetzung für erfolgreiches Multichannel-Retailing



Unklarheit scheint auch über die Zielsetzung von Multichannel-Retailing zu herrschen. Warum das Ganze überhaupt, und wie ist der Erfolg zu messen? Die geläufigen Antworten stationärer Händler: „Wir müssen in einem wachsenden Kanal wie Online dabei sein“ oder: „Jeder Kanal muss für sich profitabel sein“ sind nicht nur zu kurz gedacht, sondern sind auch die Ursache für eine unzureichende Implementierung. Der Misserfolg ist so vorprogrammiert, und anstatt die Implementierung zu hinterfragen, wird die Multichannel-Strategie oft revidiert oder beendet.

Share of Wallet

Dabei ist die Antwort ganz schlicht: Zielsetzung einer Multichannel-Strategie ist, die Kunden-Ausschöpfung zu erhöhen, oder in anderen Worten: „the share of wallet“ zu erhöhen. Denn wer sich wirklich mit seinen Kunden und Kundendaten beschäftigt, wird feststellen, dass diejenigen Kunden, die sich virtuos über die Kanäle des Händlers hinweg bewegen und mal im stationären Kanal und mal im Online-Kanal tätig werden, deutlich öfter und einen größeren Warenkorb einkaufen als diejenigen Kunden, die sich nur in einem der parallel betriebenen Kanäle bewegen. Allein die Anzahl dieser sogenannten Mehrkanalkunden, die sich über mehrere Kanäle bewegen, ist als oberste Kennziffer und

operationalisierte Zielsetzung einer Multichannel-Strategie zu betrachten. Dieses Kundenverhalten zum einen festzustellen und zu messen und zum anderen als Unternehmen aktiv zu forcieren, setzt eben „nahtlos integrierte Kanäle mit einer kanalübergreifenden Database und kanalübergreifenden Prozessen“ voraus.

Die Umsetzung einer Multichannel-Strategie ist Chefsache. Aber viele Unternehmenslenker halten sich an bewährte Muster: Projektteam bilden, Ressourcen bereitstellen, fertig. Eine wegdelegierte Multichannel-Verantwortung führt in der Regel zum Misserfolg. Denn Multichannel-Retailing verändert das gesamte, manchmal schon sehr lange bestehende Handelsunternehmen. Und diese Veränderungen finden im Mark des Unternehmens statt und damit in der Steuerung und der Organisation, in den Kernprozessen und am Ende des Tages in der ureigenen Kultur eines Unternehmen. Die Implementierung einer Multichannel-Strategie erfordert deshalb Change-Management par excellence. Und diese Verantwortung ist nicht delegierbar.

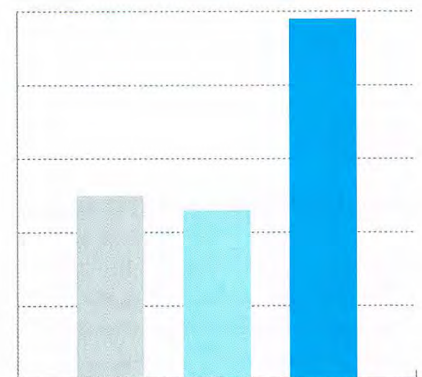
Sehr oft betrachten sich andere Unternehmensbereiche eines stationären Händlers – sei es die Architekturabteilung oder die Personalabteilung – bestenfalls als interessierte „Zaungäste“ der Multichannel-Bemühungen ihres Unternehmens. Doch wer ist dann für die Weiterbildung des bestehenden stationären Filialpersonals hin zu guten Multichannel-Verkäufern verantwortlich? Und wer denkt über neue stationäre Flächenaufteilungen oder gar neue Flächenkonzepte nach? – sei es, um Multichannel-Services wie Drop-off- und Pick-up-Points richtig am POS zu platzieren oder sei es, sich um die Auswirkungen von Online-Pureplayern mit extremen Long-Tail-Angeboten auf die bisherigen Quadratmeter-Notwendigkeiten der stationären Filialen Gedanken zu machen. Denn auf einmal ist der

bisher so geschätzte Flagship-Store möglicherweise eine „Boutique“ im Vergleich zum Online Wettbewerber.

Die erfolgreiche Implementierung einer Multichannel-Strategie duldet deshalb keine „Zaungäste“ im eigenen Unternehmen. Das notwendige Change-Management betrifft alle – und wirklich alle – Unternehmensbereiche, und es nicht delegierbar.

„Multichannel? Da müssen Sie sich an unser Marketing wenden“. Dieser Satz ist nicht nur oft zu hören, er zeigt auch, wo die Verantwortung weitgehend wahrgenommen wird. Das Marketing, und damit die Kommunikation zum Kunden hin, spielt zweifelsohne eine wichtige Rolle im Betrieb eines Multichannel-Businessmodells. Dies gilt insbesondere für die Notwendigkeit, die Kommunikation inhaltlich, zeitlich und im „Look and Feel“ synchron über alle Kanäle

Mehrkanalstrategie führt zu höherer Kundenausschöpfung



Kundenausschöpfung = Umsatz/Kunde p. a.



Quelle: Spannuth Direct