

BUSINESS



## „Lass uns Online einfach mal probieren“

Der Schuhfilialist Ludwig Götz ist auf dem Weg zu einem vernetzten Mehrkanalvertriebsunternehmen. Damit nimmt der traditionelle Hamburger Schuhhändler eine Voreinerrolle ein. Im Interview mit SJ-Redakteurin Lisa Dartmann spricht Lutz Spannuth, Geschäftsbereichsleiter Götz Direct, über die Multichannel-Strategie, wie das Netz zum verklingerten Schaufenster wird und der virtuelle Einkauf zum Erlebnis.

**S**ie haben als traditionelles deutsches Einzelhandelsunternehmen mit viel Herkommen einen Einzelhandelsaufbau und sind da mehr als gut positioniert. Warum die Multichannel-Strategie?

Das ist von zwei Seiten „No choice“-Strategie für ein Einzelhandelsunternehmen mit viel Herkommen. Das Wachstum ist bei den absoluten Einzelhandelsleistungen stagnierend, das absolute Einzelhandelswachstum ist negativ. Und wenn ein traditionelles Filialretail einen Online-Shop eröffnet, dann lässt sich das irgendwie nur die absolute Verrentung der Kanäle an – sprich eine Multichannel-Strategie.

Was sind die größten Herausforderungen dabei?

Herausforderungen gibt es sehr viele. Lassen Sie mich Ihnen alle, die sich einer Multichannel-Strategie verschreiben, Newland. Am ersten Punkt liegt die größte Herausforderung hinter dem Kolosseum im Umkehr der Preisstruktur und der Preisgestaltung.

Wie beschreiben die Multichannel-Strategie bei Götz? Sind die einzelnen Vertriebswege tatsächlich vernetzt oder existieren sie eher nebeneinander?

Wir arbeiten gemeinsam an einer zusammenhängenden Vernetzung. Sehr grundlegend, aber umfassende Voraussetzungen – wie beispielsweise ein kanalübergreifendes, integriertes Kunden-Data-Set oder ein kanalübergreifendes Nachschublager – haben wir geschaffen. Darauf bauen wir weiter unsere Kommunikation bzw. Kundenführung oder auch unsere Supply Chain auf.

Bei vielen Anbietern steht Multichanneling auch in den Kinderschuhen. Vor allem wenn es um die Vernetzung von Off- und Online-Prozessen geht, entstehen oftmals Reibungsverluste. Wie ist Götz diesbezüglich aufgestellt?

Reibung gibt es immer da, wo Menschen arbeiten. So ist es auch bei Götz. Diese Reibungen in der frühen Phase sind notwendig, um sich in ein funktionales Management aufzugeben. Dazu lässt sich kein Teil mit Kommunikation lösen, im Wesentlichen aber über die Prozessgestaltung. So ist beispielsweise die Entscheidungs- und weicher Umsatz integriert wird, vorzeitig eine Steuerungsaufgabe.

Thema Umsatz: Was trägt jedes Channel zum Umsatz bei? Der zusätzliche Götz-Online-Umsatz hat die wichtige Ziel-Personal-Mixta bis hin zu den letzten Jahren. Unsere Ziele sind weiter gesetzt. Darüber hinaus verstehen und managen wir zusätzlich die nicht überbetriebliche unternehmensinterne Digital- und Filial-Integration. Insofern ist, was auch unabhängig die Marketing-Integration einbezogen ist, unsere Strategie.

Sie sind mit Multichanneling im Schuhhandel ein Vorreiter. Wie ärgert es Sie und wie hat sich die Strategie entwickelt? Möglicherweise sind Sie ein Vorreiter. Allein Vorreiter zu sein ist allerdings kein primäres Ziel von uns. Es lag uns, wie Dinge im Einzelhandel ablaufen, was es daran gibt, Newland zu betreiben, und die Online-Geschäfte bzw. der Einzelhandel war absolut Newland für Götz nach dem Motto „Lass uns Online einfach einmal probieren“.

Götz hat diese schnell gelernt und für eine zweite Phase verschwiegen, nämlich auf andere Einzelhandelsgruppen zu übertragen.

Was gab es als erste Multichanneling- und wie ist die Strategie ausgerichtet?

Alles geht davon. Wenn man die Multichanneling-Strategie ernst nimmt, gibt es in Unternehmen keine Zeitsparte mehr. Denn man muss jede der in der Menge auf einen Bereich auf diese Strategie ausrichten. Das gibt natürlich mit großer Sicherheit auch für die anderen Bereiche wie Einkauf, Vertrieb und Marketing – aber eben auch für die Buch-Office-Bereiche wie Human Resources, Leadership oder die Controlling.

Wunder Sie sagt es der Branche beliebt? Wann kann der Durchbruch?

Nein, Grund zum Belächeln gibt es eigentlich nicht. Das Belächeln gibt es auf einem solchen Zustandsspiel sicher einige. Der erste ist geschafft, wenn ein Online-Geschäft für sich allein genommen profitabel wird und von Dauerhaftigkeit besitzt. Letztlich werden in Erfolg auch die in der unmittelbaren Kommunikation da sein. Angewandt.

Der zweite Durchbruch ist, wenn die Ergebnisse 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 natürlich zusätzlich gewisse Kosten für die Filialführung, so zum Beispiel um sehr überdurchschnittliche Personal- und Mietkosten. Dabei aber wesentlich höhere operative und Marketingkosten. Diese Maßnahmen als ebenfalls stärker geeigneter Händler zu verstehen und zu managen, ist eine neue Herausforderung.

Wie viel haben Sie in die ersten RDV-Systeme investiert?

Wir haben investiert in aktuelle Systeme investiert, weniger in kanal-spezifische Systeme. Hierzu investieren wir in Personalhilfen.

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

Die innovative Kompetenz „Online“ arbeitet ein funktionäres Team für diese Aufgabe. Darüber hinaus können an diesem Team keine der verschiedenen Change-Strategie für unsere Multichannel-Strategie und durch für das gesamte Haus. Diese Change Management ist nicht selbst eine isolierte Kanalmaßnahme. Die Umsetzung der Strategie lässt hingegen auf allen Ebenen.

Was unterscheidet den Götz-Shop von denen der Mitbewerber?

Die Mitarbeiter-Landschaft ist sehr unterschiedlich. Sie reicht von Online-Schulungsaufgaben der klassischen Vertriebs über die Online-Shop-Flyer bis hin zu den Online-Angeboten unserer traditionellen Mitbewerber. Wir orientieren uns in diesem Bereich Mitbewerber.

Götz hat ein klares Markenverständnis von sich selbst und eine klare Unternehmensstrategie. Götz bietet „Kollektionen für Persönlichkeiten“.

Und diese Kollektionen verstehen wir, dass wir bestimmte Anordnungen und diese nicht jedes Schuh, jede Preis- und Qualitätsklasse anbieten. Gewissen verhält es sich mit Persönlichkeiten. Das heißt, wir wollen nicht für jeden eine Adresse sein. Wir haben also keine Bild von unseren Zielgruppen, die wir optimal bedienen wollen. Das gilt ebenso für online.

Wie definieren Sie die Zielgruppe, die online kauft?

Wir verstehen sie als digitale Zielgruppe. Anzeichen sind die Internet-Analyse. Aber das ist eine veränderliche demografische Herangehensweise, die zusätzlich von den Digital-Natives vorangetrieben wird. Das bedeutet ist in unserer Vertriebskanäle nicht nur zum Kauf zu kommen. Wir online selbst sind in unseren Filialen auch, in uns genauso willkommen. Und dann reduziert sich schon die Anzahl der sogenannten Internet-Analyse.

Wie stellt sich das Angebot dar? Ist das Markenangebot identisch mit demjenigen in den Götz-Filialen?

Es gibt eine Mehrmarkt-Grundstruktur des gleichen Sortimentangebotes sowie der Online-Geschäfte von Long-Tail-Strategien. Bei unterschiedlich großen absoluten Filialen wird ein Online-Shop zusätzlich immer ein bestimmtes Sortiment anbieten als eine 300-qm-Fläche. Und natürlich ist es selbstredend, dass man Marken gerne einzeln oder online anbieten werden. Aber es ist in dem nur ein Teil der Multichannel-Strategie, nicht in separaten Kanalangeboten. Insofern, wenn die beschriebenen Möglichkeiten eines Online-Shops auch auf dem stationären Filialen so quasi verlängern Kaufvermögen zu nutzen. Denn macht eine Multichannel-Strategie doch ein Stück.

Gibt es Kooperationen, die nur online erhältlich sind?

In Grundsatz spielen wir die Kooperationen mit Partnern synchron über alle Kanäle. Als gutes Beispiel mag unsere collabive „See and the City“-Kooperation mit H&M bzw. Warner Brothers herhalten.

Gibt es beste noch Marken, die argaus auf das Online-Geschäft eingewirkt?

Keiner weniger. Und ich, die es gibt, können sich keine von allen. Nicht immer selbst wir dazu noch.

Götz bietet bei der Produktanforderung beste Qualität und Usability. Aber auch keine Online-Shopping wird das Einkaufserlebnis immer wichtiger. Wie transportieren Sie diesen und den Götz-Feeling online?