



# KANAL TOTAL

Kundenbasierte Strategien  
im Multi-Channel-Handel  
Ein OC&C-Insight

## Inhalt

- 03 **Kanal total**
- 04 **E-Commerce**  
Plädoyer für einen Perspektivwechsel
- 06 **Suchen Vergleichen Kaufen**  
Die Wege des Kunden sind (nicht) unergründlich
- 07 **Vier gewinnt**  
Kundentypen im Multi-Channel
- 08 **Retail is detail**  
Unterschiedliche Häufigkeit der Kundentypen je Sortiment
- 10 **Retail is (even more) detail**  
Viele Kundenpfade zum Ziel
- 12 **Kunde ist nicht gleich Kunde**  
Differenzierte Strategieansätze und Kompetenzen je Kundentyp erforderlich
- 16 **Aller guten Dinge sind ...**  
Drei Schritte zum echten Multi-Channel-Retail
- 18 **Machen Sie den Test**  
Wie weit sind Sie auf dem Weg zum echten Multi-Channel-Anbieter?

Dr. Gregor Enderle  
Partner, Düsseldorf  
gregor.enderle@ocstrategy.de

Dr. Ludwig Karl Voll  
Principal, Düsseldorf  
ludwig.voll@ocstrategy.de

# KANAL TOTAL

**Sicher kennen Sie den Umsatzanteil, den Ihr Unternehmen im Internet erzielt. Aber wissen Sie auch, wie Ihre Kunden die verschiedenen Vertriebskanäle nutzen, wie sie Ihr Angebot in den Kanälen bewerten und wie sich Kunden in ihrem Multi-Kanal-Verhalten unterscheiden? Kurz: Sind Sie fit für den Multi-Kanal-Wettbewerb?**

OC&C Strategy Consultants hat mehr als 5.000 Kunden aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden und den USA nach Ihrem Multi-Kanal-Nutzungsverhalten befragt. Im Folgenden möchten wir Ihnen ausgewählte Ergebnisse für den deutschen Markt und mögliche strategische Implikationen für Ihr Unternehmen vorstellen.

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen sehr unterschiedliche, sortimentspezifische Kundentypen, die sich in ihrem Verhalten

und ihren Erwartungen in der Produktrecherche, beim Preisvergleich und beim tatsächlichen Kauf deutlich unterscheiden.

Haben Sie für Ihre Kunden schon den richtigen Multi-Kanal-Ansatz gefunden?

# E-COMMERCE

## Plädoyer für einen Perspektivwechsel

**DAS PERFEKTE ZUSAMMENSPIEL DER VERTRIEBSKANÄLE IST WICHTIGER ALS DER ERZIELTE UMSATZ JE VERTRIEBSKANAL**

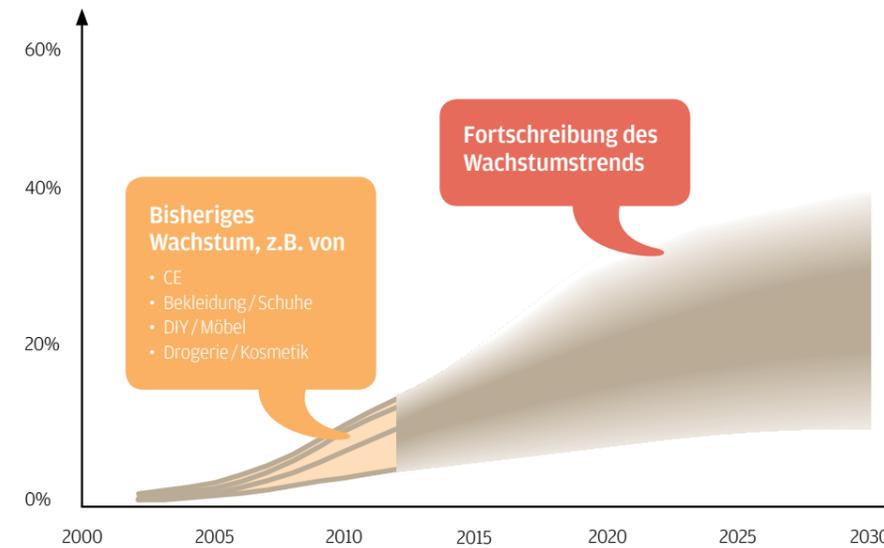
Das Thema E-Commerce ist für den deutschen Einzelhandel, so scheint es, ein buchstäblich digitales. Es gibt nur zwei Perspektiven, nämlich „ablehnen“ oder „Umsatz machen“. „Ablehner“ sehen E-Commerce immer noch als eine Gefahr für das (in der Regel stationäre) Kerngeschäft: Stationärer Umsatz wird kannibalisiert und muss über den neuen Vertriebskanal Online wieder teuer zurückgekauft werden. Diese Gruppe sieht im E-Commerce kein Potenzial oder fürchtet Kanalkonflikte, z.B. durch Transparenz über regional variierende Preise oder Sortimentsunterschiede, und verzichtet deshalb auf ein eigenes Angebot.

Für andere ist E-Commerce der neue Absatzkanal schlechthin, attraktiv aufgrund hoher Wachstumsraten. Für diese Gruppe bilden die digitalen Vorreiter Amazon & Co. die Messlatte für das erreichbare Umsatzpotenzial – das Online-Geschäft soll sich über möglichst hohen Umsatz „rechnen“. Prognosen, die für die kommenden Jahrzehnte ein massives Wachstum des Online-Umsatzes erwarten lassen, scheinen diese Ansicht zu stützen: Die nachrückenden Generationen, die mit dem Internet aufgewachsen sind und nun langsam in das konsumstarke Alter kommen, sowie Technologie-Schübe, wie z.B. der Barcode-Scan über das iPhone, werden zu deutlichen Verschiebungen zwischen den Kanälen führen. Spitzen von bis zu 50% Online-Anteil in Sortimenten wie CE / Medien, aber auch hohe Anteile in heute noch stark stationär geprägten Sortimentsbereichen, sind bei Extrapolation der bisherigen Entwicklung nicht ausgeschlossen.

Wir halten beide Perspektiven vor dem Hintergrund des tatsächlichen Kaufverhaltens der Kunden in den unterschiedlichen Vertriebskanälen für irreführend und sind überzeugt, dass sie Unternehmen schlichtweg in die falsche strategische Richtung leiten. Denn wichtig ist nicht in erster Linie der online erzielte Umsatz. Vielmehr zählt der Beitrag insgesamt, den das Internet im Zusammenspiel mit anderen Vertriebskanälen dabei leistet, Kundenbedürfnisse zu befriedigen sowie Kunden einem Händler zuzuführen und zu binden. Es gilt, verschiedene Kundenbedürfnisse über verschiedene Kanäle integriert zu bedienen, unabhängig davon, in welchem Kanal der Kunde am Ende kauft und damit „Umsatz macht“.

Kurz: Das perfekte Zusammenspiel der Vertriebskanäle ist wichtiger als der erzielte Umsatz je Vertriebskanal. Bereits ein kurzer Blick auf das tatsächliche Kanal-Nutzungsverhalten von Kunden zeigt dies eindrucksvoll und lässt differenziertere Strategieansätze ratsam erscheinen.

Fortschreibung Online-Anteil, Langfristperspektive



Quelle: TNS; Mintel; Verdict; Wirtschaftswoche; OC&C-Analyse

**Elektronik:** MediaSaturn arbeitet intensiv an einem Shop

**DIY:** Marktführer OBI und Hornbach starten E-Shop

**Lebensmittel:** Nahezu alle großen Ketten arbeiten an einem E-Food-Angebot



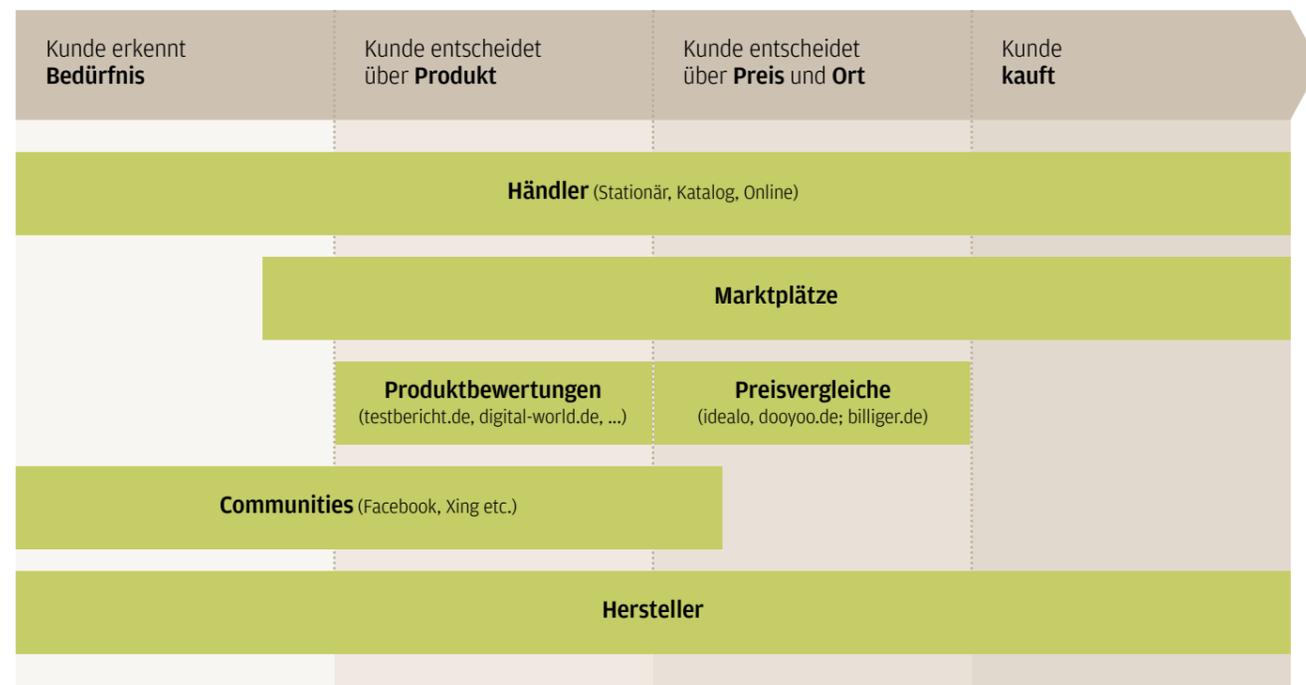
# SUCHEN VERGLEICHEN KAUFEN

## Die Wege des Kunden sind (nicht) unergründlich

„Ja wo laufen sie denn?“ Wie im berühmten Sketch von Lorient könnte man dies auch in Bezug auf den deutschen Shopper fragen, denn ihm stehen unterschiedliche Einkaufskanäle zur Verfügung: Von den etablierten Kanälen Katalog und Stationär über E-Commerce bis hin zu Mobile Shopping sind die Möglichkeiten mittlerweile nahezu unbegrenzt. Dem Händler offenbart sich das Verhalten der Kunden typischerweise erst beim Kauf eines Produkts, nämlich wenn ein Interessent zum Käufer wird. Wie oft sich wie viele Kunden für den einen oder anderen Vertriebskanal entschieden haben, wird dann durch die Umsatzverteilung in einer Warengruppe nachgehalten.

Dies ist allerdings meist auch die einzige Erkenntnis über das Einkaufsverhalten. Unbeantwortet – aber sehr viel interessanter – ist die Frage, wie der Kunde in einen Kanal gelangt ist. Hat er den Kauf durch Produktrecherche, Preisvergleiche usw. im gleichen Kanal vorbereitet, oder ist er aus einem anderen Vertriebskanal herüber gewechselt? Letzteres ist wahrscheinlich; ein Kunde durchläuft typischerweise eine Vielzahl unterschiedlicher Stationen bis zu einem Kauf: Er sieht z.B. ein Produkt zum ersten Mal auf einer Hersteller-Website, informiert sich in einer Community über die Vor- und Nachteile des Produkts, schaut sich das Produkt bei seinem bevorzugten Stationärhändler an und kauft dann bei einem Online-Retailer. Die zentrale Herausforderung für den Händler besteht darin, Kundengruppen und deren typische Nutzungsmuster zu erkennen und hieraus die richtigen Rückschlüsse für die eigene Multi-Channel-Strategie zu ziehen. Unsere exklusive Befragung von über 5.000 Kunden über verschiedene Sortimentsbereiche und Länder hinweg zeigt dies deutlich.

### Beteiligte im Kaufprozess des Kunden



# VIER GEWINNT

## Kundentypen im Multi-Channel

Auf oberster Ebene lassen sich vier Kundentypen unterscheiden: „Kanaltreue“ Kunden informieren sich vor dem Kauf bereits in demjenigen Kanal über das Produktangebot, in dem sie später kaufen. Sie agieren also entweder durchgängig online oder durchgängig offline. „Kanalwechsler“ informieren sich entweder online und kaufen offline (die vielzitierten „Research online – Purchase offline“ oder „RoPo“-Kunden), oder aber sie durchlaufen ihre Recherche ganz oder teilweise stationär und wechseln für den Kauf ins Internet (hier „Digitale Konvertiten“ genannt). Kanalwechsler stellen Händler vor eine ungleich größere Herausforderung als kanaltreue Kunden, da sie nicht über nur einen Kanal angesprochen und gebunden werden können.

Deutliche Unterschiede gibt es bei der Häufigkeit der Kundentypen. Bei Käufern im traditionellen (Stationär-)Kanal fällt die hohe Zahl der „RoPo“-Käufer auf – es gibt nur noch vergleichsweise wenige Kunden, die sich vor einem Kauf nicht online über Produkte oder Preise informieren. Oder drastischer ausgedrückt: Ohne aussagekräftiges Online-Angebot kann ein Händler nur noch maximal ein Drittel der Käufer in Deutschland erreichen! Und die Zahl der kanaltreuen Offline-Kunden wird mit dem Nachrücken der jüngeren und bestens mit der digitalen Welt vertrauten Altersschichten weiter zurückgehen. Alle, die das Internet weiter meiden, geraten somit unter massiven Druck.

Auf Seiten der Online-Käufer gelangt ein Drittel nicht über das Internet auf die E-Commerce-Seite, sondern informiert sich zuvor im Stationärhandel oder in Katalogen. Erst zum Kauf wechselt der Kunde ins Internet, z.B. aus Convenience-Gründen.

Häufig wird von großen etablierten Anbietern gerade die Gruppe der digitalen Konvertiten als Zielgruppe für den E-Shop genannt. Sätze wie „Wir möchten unseren Kunden die Möglichkeit geben, nun auch bequem vom Sofa und rund um die Uhr bei uns einzukaufen“ unterstreichen, dass viele Shops in erster Linie die Abwanderung von traditionellen Kunden zu anderen Online-Anbietern verhindern sollen.

Die sehr viel größeren Kundengruppen der „kanaltreuen Onliner“ und der „RoPos“ werden jedoch hierbei außer Acht gelassen: Im Falle der „RoPos“ zählt das Argument „bequemer Einkauf von zu Hause“ nicht und im Falle der „kanaltreuen Onliner“ handelt es sich gar nicht um die Kunden des etablierten Händlers, sondern z.B. um diejenigen großer Online-Pure-Plays.

### Übersicht Kundentypen: Deutschland Anteil in %



Quelle: GfK; Euromonitor; Verdict; OC&C-Konsumentenbefragung; OC&C-Analyse

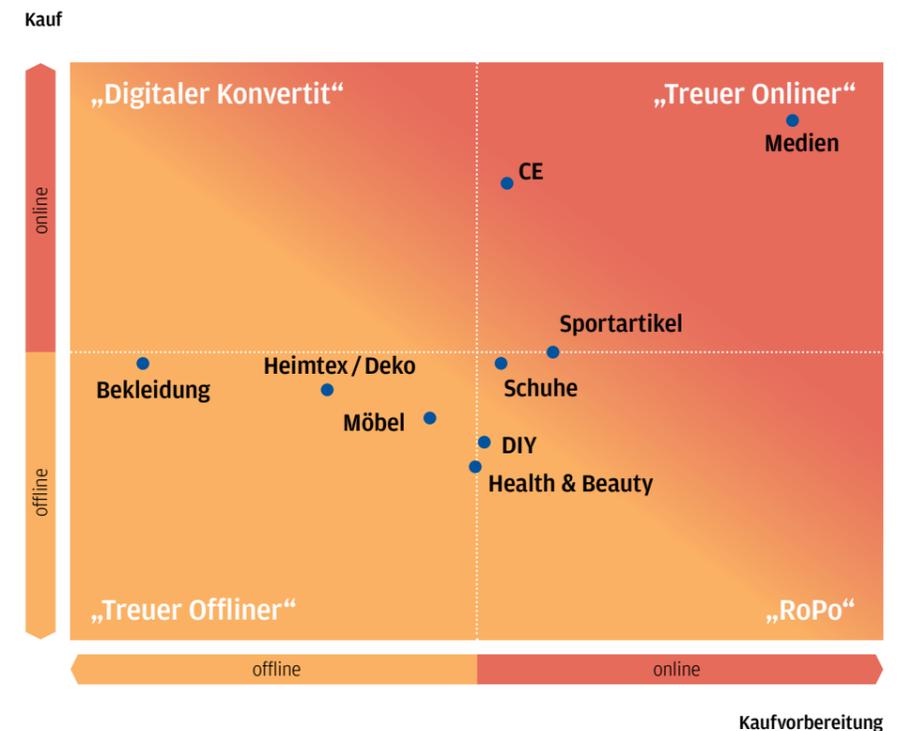


# RETAIL IS DETAIL

## Unterschiedliche Häufigkeit der Kundentypen je Sortiment

Ein Vergleich der unterschiedlichen Sortimente zeigt, dass die jeweiligen Kundentypen in den von uns betrachteten Sortimentsgruppen unterschiedlich stark ausgeprägt sind und deshalb nicht alle Branchen über einen Kamm geschoren werden können. Während im Bereich Bekleidung überdurchschnittlich häufig Kunden vorkommen, die zwar für die Produktauswahl auf die traditionellen Kanäle Stationär und Katalog zurückgreifen, ihren Kauf jedoch schon vergleichsweise oft online abwickeln, durchlaufen Entertainment-Kunden (Bücher, CD, DVD) relativ häufig ihren gesamten Informations- und Kaufprozess online. In Sortimenten wie DIY und Schuhe sind hingegen „RoPo“-Kunden überdurchschnittlich oft zu finden, die sich zwar online informieren und Preise vergleichen, dann aber offline einkaufen. Die Antwort auf die Frage nach „dem häufigsten Kundentyp“ kann daher nur in Bezug auf die konkreten Sortimente ermittelt werden – und birgt somit für alle Multisortimenter eine zusätzliche Herausforderung beim Multi-Channel-Handel.

**Relative Bedeutung der Kundengruppen je Sortiment**  
Indexierter Vergleich zum Mittelwert über alle Sortimente



Quelle: GfK; Euromonitor; Verdict; OC&C-Konsumentenbefragung; OC&C-Analyse

Als Faustregel mag gelten, dass der Anteil der Online-Kaufvorbereitung (abgebildet auf der Querachse) steigt, wenn die Produkte eines Sortimentes standardisiert oder zumindest leicht vergleichbar sind und häufig gekauft werden; so z.B. eher „technische“ Produkte wie CE, DIY und Entertainment-Produkte. Umgekehrt werden Möbel, Heimdekoration und Kleidung, deren Optik, Haptik und Dimension oft nur unvollständig im Internet abbildbar sind, vom Kunden (noch) überdurchschnittlich häufig in Offline-Kanälen recherchiert.

Die Nutzung eines Kanals beim Kauf (abgebildet auf der Hochachse) spiegelt hingegen das tatsächliche Angebot – bzw. den Mangel – an bekannten, vertrauenswürdigen und hinreichend kompetenten Online-Shops wider. Hierzu gehören neben Plattform-Riesen wie Ebay und Amazon auch die E-Shops etablierter Stationäranbieter. Wenig überraschend ist deshalb, dass Kategorien wie DIY, Health & Beauty oder auch Schuhe heute noch überdurchschnittlich oft Offline gekauft werden: Im DIY sind die Online-Shops der großen Anbieter wie OBI, Praktiker und Hornbach noch im Auf-

bau begriffen. Der Health & Beauty-Bedarf wird sowohl über Spezialisten wie dm (ohne E-Shop) als auch über SB-Warenhäuser und Supermärkte (ebenfalls ohne Online-Angebot) im Rahmen des Wocheneinkaufs gedeckt. Die hochwertige Parfümerie, lange Zeit behindert durch die restriktive E-Commerce-Haltung der Anbieter mit selektivem Vertriebsmodell, ist zwar mit Marktführer Douglas im Internet vertreten, allerdings steht dieser weitgehend allein und erhält z.B. durch die Warenhäuser und regionalen Fach-Parfümerien im E-Commerce nur wenig Unterstützung. Im Sortiment Schuhe schließlich wird es spannend sein zu beobachten, ob die Pure-Plays Mirapodo und Zalando sowie Multi-Channel-Vorreiter Görtz „den Markt machen können“ und das Mainstream-Kaufverhalten ein Stückchen weiter in Richtung Online-Kauf verändern können. In unserer Befragung schlugen sie sich noch nicht mit einem überdurchschnittlichen Anteil Online-Käufer nieder.

# RETAIL IS (EVEN MORE) DETAIL

## Viele Kundenpfade zum Ziel

Weitergehende Erkenntnisse für die Multi-Channel-Strategie lassen sich aus der detaillierteren Betrachtung der Kundenpfade innerhalb einzelner Sortimente ableiten. Hierfür teilen wir die Kaufvorbereitung in „Produktrecherche“, z.B. zu Material und Größe, und „Preisvergleich“. Gleichzeitig unterscheiden wir, getrennt nach Online-Käufern und Stationärkäufern, das Internet bzw. Online, den Stationärhandel und den Katalog als Instrumente der Kundenzuführung.

Im Beispiel der Online-Käufer im Sortiment Bekleidung lassen sich die kanaltreuen Kunden, die alle Schritte im Internet abwickeln, in der Abbildung als breiter Kundenstrom leicht von oben nach unten verfolgen. Dies klingt zunächst nach „leichter Beute“: Einmal in einem Vertriebskanal identifiziert, sind die Kunden gut ansprechbar und dem Kanal treu. Der Haken aus Sicht aller etablierten Händler ist jedoch, dass ihr E-Shop diese Kunden im Netz gegen den jeweiligen Marktführer, egal ob dies Amazon oder ein

anderer Internet-Riese ist, gewinnen und halten muss, denn eine „Überführung“ z.B. aus dem Stationärkanal ist für diese Kundengruppe nicht möglich. Als Konsequenz muss das eigene E-Commerce-Angebot hinsichtlich Marketing, Sortiment und Preis in einer Liga mit den Internet-Riesen spielen, und dies ist – Stand heute – bei vielen E-Shops etablierter Anbieter nicht der Fall.

Zwischen 20% und 25% der Kunden kommen als „digitale Konvertiten“ aus einem Offline-Kanal zum Kauf und durchlaufen dabei nicht selten verschiedene Kanäle. Insgesamt haben z.B. rund 15% aller Online-Käufer in der einen oder anderen Stufe über den Katalog zum Kauf gefunden. Interessanterweise greifen sie häufiger für Preis- als für Produktvergleiche zum Katalog: 11% der Online-Käufer wechseln für den Preisvergleich zum Katalog ihres präferierten Anbieters, obwohl sie die Produktsuche online (bei anderen Anbietern) angestoßen haben. Offensichtlich ist der Katalog als Informationsquelle eines ver-

trauenswürdigen Referenz-Anbieters und letztlich als Kaufanstoß für diese Käufergruppe weiterhin unverzichtbar. Bei den stationären Käufern gewinnt der Katalog als Medium sowohl für Produkt- als auch für Preisvergleiche an Bedeutung. Allerdings deckt der Katalog für nahezu keinen Kunden beide Informationsbedarfe gleichzeitig: Katalog-Produktvergleiche springen in Richtung Online für den Preisvergleich; Online- und Stationär-Produktvergleiche schauen für den Preisvergleich nochmal kurz in den Katalog, bevor sie sich zum Kauf entscheiden. Dies macht es für den Händler schwierig, diese Käufergruppe zu adressieren.

Das Phänomen der „Kanalhopper“ tritt im Sortiment Consumer Electronics im Vergleich sehr viel massiver zutage. Stationärkäufer springen zwischen Online und traditionellen Kanälen sehr viel intensiver als noch im Sortiment Bekleidung, wo die Kaufpfade auch der traditionellen Kunden eher „Autobahnen“ gleichen. Die Produktsuche findet für über 60% der traditionellen Käufer noch im Ladengeschäft statt, jedoch wandern mit 37% über die Hälfte dieser Kunden für den Preisvergleich in andere Kanäle ab. Überwiegend wird hier das Internet zu Rate gezogen: Hier findet die Hälfte aller Preisvergleiche stationärer Kunden statt. Diese Intensität der Online-Nutzung zeigt, dass CE-Anbieter eine überzeugende Antwort auf die Preissuche im Internet finden müssen; und zwar nicht nur im Hinblick auf neues E-Commerce-Geschäft, sondern auch im Hinblick auf ihre Stationärkunden. Ein „Online-Augen-zu“-Verhalten verbunden mit der Konzentration auf die traditionellen Kunden geht weit am tatsächlichen Multi-Channel-Verhalten der Kunden vorbei.

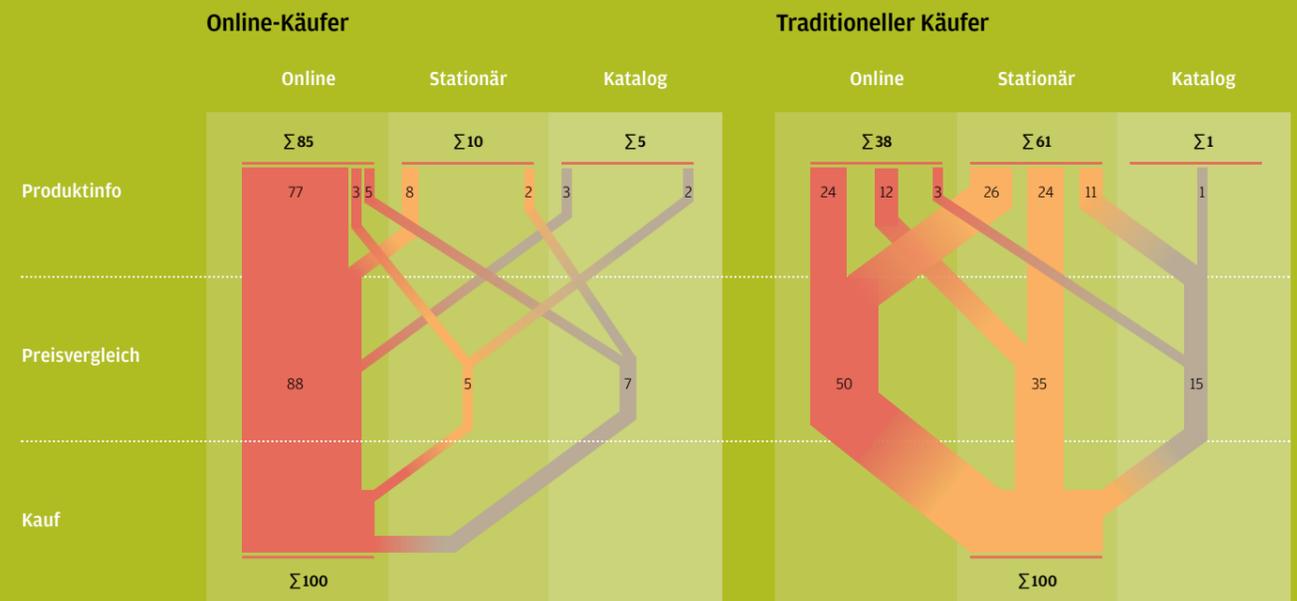
Die wenigen Beispiele zeigen bereits, wie wichtig ein gutes Verständnis des sortimentspezifischen Kanalnutzungsverhaltens für die Ansprache, die Konversion und letztlich die dauerhafte Bindung eines Kunden ist. Die Fähigkeit zu einem übergreifenden Kanal-Management in Bezug auf diese Dimensionen ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung – eine Fähigkeit, die vielen Händlern heute noch fehlt.

### Kundenpfade: Bekleidung (Deutschland) In % der Befragten



Quelle: OC&C-Konsumentenbefragung; OC&C-Analyse

### Kundenpfade: Consumer Electronics (Deutschland) In % der Befragten



Quelle: OC&C-Konsumentenbefragung; OC&C-Analyse

# KUNDE IST NICHT GLEICH KUNDE

## Differenzierte Strategieansätze und Kompetenzen je Kundentyp erforderlich

So unterschiedlich die Wege des Kunden durch den Kaufprozess sind, so unterschiedlich sind auch die Konsequenzen für die strategische Ausrichtung, die erforderlichen Kompetenzen und letztlich die Steuerung des Multi-Channel-Geschäfts des Händlers. Während voll auf Online fokussierte Kundengruppen einen leistungsfähigen E-Shop erwarten, der es mit den marktführenden Pure-Plays aufnehmen kann, fordern „RoPo“-Kunden eher breite und tiefe Produktinformationen und einen Anreiz zum Kauf in der Filiale. Eine erfolgsorientierte Multi-Channel-Strategie berücksichtigt die Relevanz und das Nutzungsverhalten der verschiedenen Kundengruppen für den Gesamterfolg und mischt die „strategischen Zutaten“ entsprechend ab.



### Beispielhafter Veränderungsbedarf im Geschäftsmodell

	„Treuer Onliner“	„Digitaler Konvertit“	„RoPo“
<b>Stoßrichtung</b>	„Aggressive Marktdurchdringung wie ein Pure-Play“	„Convenience-orientierte Konversionsplattform“	„Informationsorientierte Kundengewinnung“
<b>Leistungsversprechen im E-Commerce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beste Auswahl / bester Preis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bequemer Kauf beim vertrauenswürdigen Anbieter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beste Produktinformation</li> </ul>
<b>Rolle des Kernkanals für E-Commerce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unabhängiger Kanal, keine echte Verzahnung (Kanalkonflikte!)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzuführung zum E-Shop</li> <li>• „Schaufenster / Leuchtturm-Funktion“ für Leistungsfähigkeit und Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ware erlebbar / „ausprobierbar“ machen</li> </ul>
<b>Zentrale E-Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traffic-Generierung (z.B. SEO / SEM)</li> <li>• Konversion</li> <li>• Warehousing- und Fulfillment-Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nahtlose Verzahnung On- und Offline-Services (z.B. Kundenkarte)</li> <li>• Fulfillment-Qualität (hohe Abstrahlung ins Kerngeschäft!)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinfachung des Kaufs in der Filiale durch E-Shop</li> <li>• Vernetzung und Markenpflege auf Communities, Plattformen usw.</li> </ul>

### Wichtig, aber schwierig: kanaltreue Onliner

Kunden, die den gesamten Informations- und Kaufprozess über das Internet abwickeln, können auch nur mit der Leistung des Händlers online gewonnen werden. Von der Kundenansprache und -gewinnung über die Sortiments- und Preisgestaltung bis hin zum Fulfillment müssen sich Anbieter daher mit den führenden Online-Spezialisten messen. Auch das Markenvertrauen, in allen anderen Kundengruppen ein Asset für das E-Commerce-Angebot etablierter Händler, ist für diese Kundengruppe kaum relevant. Diese Kundengruppe zu erreichen und zu durchdringen stellt für die meisten Händler eine hohe Hürde dar und verlangt einen signifikanten Kompetenzaufbau in E-Commerce-spezifischen Fähigkeiten. Für Stationärhändler ist dies z.B. im Online-Marketing der Fall: Da kein Kanal für den jeweils anderen eine Kundenakquiseleistung

erbringt, ist aus dem Stationärgeschäft nur wenig Traffic für den E-Shop zu erwarten und erfordert daher umfangreiches und kostenoptimiertes Online-Marketing in den Bereichen Display, SEO/SEM und Affiliation. Gleichzeitig muss die Sortiments- und Preisfindungslogik, z.B. für Signalartikel, im E-Shop auf den Wettbewerb im Internet abgestellt und damit ein Stück weit vom Stammgeschäft emanzipiert werden.

Aber auch für Versender, die ihr Online-Handwerkszeug schon lange beieinander haben, ist die Durchdringung dieser Kundengruppe eine Herausforderung. Das niedrige Preisniveau im Internet verlangt fast immer eine permanente Gratwanderung zwischen Konkurrenzfähigkeit und Margensicherung. Ein echter Community-Aufbau mit umfangreichen und vertrauenswürdigen Kundenbewertungen sowie innovativen Navigations- und Usability-Konzepten, wie sie neue Geschäftsmodelle wie Brands4friends, Yoox und Asos bieten, sind Themen, bei denen kanaltreue Onliner innovativen und schnellen Pure-Plays häufig Vorrang einräumen.

Insgesamt besteht für beide Händlergruppen bei der Bedienung dieser Zielgruppe das Risiko einer Strategie der „parallelen Kanäle“. Kanalkonflikte sind vorprogrammiert und lassen diesen Ansatz für etablierte Händler herausfordernd erscheinen. Bezogen auf konkrete Umsatzziele birgt diese Kundengruppe jedoch auch das größte Potenzial: Ein relativ großer Teil des verfügbaren Budgets wird in Form von häufigen und/oder hochwertigen Käufen über den Online-Kanal abgewickelt und kann bei richtiger Ansprache der Kundengruppe schnell erschlossen werden.

### „Low-hanging fruit“: Digitale Konvertiten

Kunden, deren Produktinformation und Preisrecherche in Offline-Kanälen stattfindet, die dann aber online kaufen, sind eine dankbare (aber auch relativ kleine!) Zielgruppe für jeden etablierten Offline-Händler: Über das bestehende Filialnetz und die bestehenden Werbeanstöße wird die Kundengruppe bereits erreicht. Das E-Commerce-Angebot hat in erster Linie die Aufgabe, beim Kauf der Produkte eine Abwanderung zum Wettbewerb zu verhindern. Sofern die Treiber für den Online-Kauf Convenience-Aspekte oder eine bessere Warenverfügbarkeit sind, muss die E-Commerce-Proposition auf diese Motivationen zugeschnitten werden. Hohe Lieferqualität, z.B. über auswählbare Lieferzeitkorridore, Express-Lieferung und Geschenkverpackungsservice, sowie eine gute Warenverfügbarkeit, z.B. von Randgrößen oder seltenen Produktvariationen, sind wichtige Elemente der Proposition. Die Zielgruppe stellt andere Anforderungen an die strategische Grundausrichtung des E-Shops und die erfolgskritischen Kompetenzen als die kanalreuen Onliner: Wichtig ist, die Filiale für die Kundenzuführung zum Online-Geschäft zu nutzen und dies über entsprechende Cross-Kanal-Marketing-Maßnahmen (Coupons u.ä.) zu unterstützen.

Darüber hinaus bestimmt die Auslieferungsqualität maßgeblich die Kundenzufriedenheit auch im Kernkanal, so dass die richtige Auswahl und Steuerung von Logistikdienstleistern im E-Commerce an Bedeutung gewinnt. Ebenso sind eine ausgeklügelte Warehousing-Strategie und kanalübergreifende Dispositions-Logik wichtig, um die Warenversorgung von Filiale und E-Shop eng zu verzahnen und unnötige Bestandsrisiken möglichst zu vermeiden.

Konvertiten nutzen den etablierten Verkaufskanal vor allem als „Schaufenster“, in dem Breite und Tiefe des Angebots erlebbar gemacht werden, der Kauf tritt in den Hintergrund. Filialen dienen als „Leuchttürme“ im Blickfeld des Kunden und unterstützen Markenaufbau und -pflege auch im Internet erheblich – die Apple-Stores sind hier das beste Beispiel. Dieses Verhalten hat langfristig erhebliche Konsequenzen für die Entwicklung des Filialportfolios: Während heute viele Konzepte über Flächen- und Standortexpansion wachsen und in Ballungszentren schon zu sinkenden Flächenproduktivitäten führen, legt ein Multi-Channel-Ansatz nahe, dass Flagship-Stores die Aufgabe eines „Schaufensters“ besser erfüllen können als ein enges Netz womöglich weniger attraktiver Filialen. Wandern gleichzeitig weiter Umsatzanteile ins Internet ab, sind die Kostenstrukturen einer Filialorganisation heutigen Zuschnitts nicht mehr tragfähig und viele (noch) erfolgreiche Leistungsversprechen und Geschäftsmodelle könnten mittelfristig ihre Existenzberechtigung verlieren.

### Mit großen Netzen fischen: „RoPos“

Die große Gruppe der Kunden, die sich zunächst online informiert, bevor sie den Einkauf in einem der traditionellen Kanäle vornimmt, ist die Lieblingszielgruppe vieler E-Commerce-Abstinenzler: „Unsere Website bietet Informationen über unser Sortiment und trägt damit zur Kundengewinnung für unser Kerngeschäft bei.“ Das Missverständnis kann größer kaum sein, denn „RoPo“-Kunden recherchieren nicht auf Marketing-Seiten. Sie recherchieren entweder in E-Shops, in denen neben Preisangaben vollwertige Produktbeschreibungen und Kundenrezensionen eingesehen werden können (und sind damit immer latent gefährdet, vom „RoPo“ zum reinen Onliner zu „mutieren“), oder aber sie sind in Communities zu finden, in denen sie die unabhängige Produktberatung finden, die sie dem etablierten Handel immer weniger zutrauen. Dieses Verhaltensmuster hat Konsequenzen für das E-Angebot: „RoPos“ verlangen ein Shop-Angebot, auch wenn

sie es nicht zum Einkauf nutzen. Die Abbildung von Prospekten und der aktuellen Werbekampagne auf der Internet-Seite animiert diese Kundengruppe nicht zum Offline-Kauf; Händler mit diesem Ansatz gewinnen eher trotz und nicht wegen ihrer Website immer noch „RoPo“-Kunden für sich.

Massive Anforderungen kommen auf das Marketing zu. Im Online-Marketing sollten möglichst viele Anreize geschaffen werden, beim Wechsel von Online-Information zu Offline-Kauf dem Händler treu zu bleiben, z.B. über Coupons, Kundenvorteile oder ähnliche Instrumente. Die Anforderungen gehen aber sehr viel weiter: Community-Building und -Präsenz sowie Affiliation mit allen damit verbundenen Chancen und Risiken sind für die Gewinnung dieser Kundengruppe sehr viel wichtiger als für andere Käufertypen. Marken und Sortimente müssen breit an vielen Knotenpunkten im Internet verankert und „das Netz breit ausgeworfen werden“.

Das E-Commerce-Angebot sollte den Besuch in der Filiale möglichst vereinfachen, z.B. Anzeige der Filialverfügbarkeit. Filial-Reservierungen sind ebenfalls – obwohl herausfordernd im Bestandsmanagement – ein echtes Asset für diese Kundengruppe. Die Rolle der Filiale wandelt sich für „RoPo“-Kunden vom „Ausstellungsraum“ zum „Ausprobier-Raum“: Produkte müssen nicht zwingend aufwändig ausgestellt, aber für den Kunden anfassbar sein, denn der „RoPo“-Kunde wählt den stationären Kanal vor allem, um das Produkt vor dem Kauf ausprobieren zu können.

## ERFOLGREICHE MULTI-CHANNEL-STRATEGIEN BERÜCKSICHTIGEN DAS NUTZUNGSVERHALTEN DER VERSCHIEDENEN KUNDENGRUPPEN



# ALLER GUTEN DINGE SIND ...

## Drei Schritte zum echten Multi-Channel-Handel

Die unterschiedlichen Verhaltensmuster der Kundengruppen zeigen, dass es den Online-Kunden und den Königsweg zum Multi-Channel-Handel nicht gibt. Wesentliche Voraussetzung für einen Veränderungsprozess in Richtung Multi-Channel ist daher, sich unvoreingenommen einer Bestandsaufnahme der Kundenwünsche, des eigenen Leistungsversprechens und den sich daraus möglicherweise ergebenden Konsequenzen zu stellen, damit der einmal beschrittene Weg auch tatsächlich zum gewünschten Ziel führt.

### 1. Der erste Schritt: Vertriebskanäle aus Sicht der Kunden betrachten

Der erste Schritt in Richtung eines integrierten Multi-Channel-Händlers ist die Betrachtung der verschiedenen Vertriebskanäle und deren Proposition aus Sicht des Kunden. Die Verteilung der Umsätze ist für Kunden irrelevant, also sollte sie auch in der Beurteilung der Multi-Channel-Fähigkeit keine zentrale Rolle spielen. Folgerichtig ist ein E-Shop mit hohem Umsatz allein noch kein Indikator für ein erfolgreiches Multi-Channel-Konzept.

Entscheidend ist zunächst, die Bedeutung der verschiedenen (bestehenden und potenziellen) Kundengruppen und deren konkrete Nutzungsmotivationen genau zu verstehen. Kunden denken eher in bedarfsgetriebenen Kategorien wie Convenience, Schnelligkeit, Verfügbarkeit, Vertrauen etc. – und haben hier je nach Kundentyp und Sortimentsbereich sehr unterschiedliche bevorzugte Kanäle, die das Vertriebskanalportfolio und die Proposition eines Händlers adressieren muss. Dies ist der große Unterschied zwischen „einen Online-Shop haben“ und „Multi-Channel-Anbieter sein“.

### 2. Der zweite Schritt: Das Leistungsversprechen je Kanal und Kundensegment herausarbeiten

Der nächste Schritt besteht darin, für jeden Kanal und je Kundensegment das individuelle Leistungsversprechen herauszuarbeiten. Diese Leistungsversprechen sollten nicht nur passfähig mit den Kundenerwartungen, sondern auch konsistent (aber eben nicht zwingend identisch) mit dem übergreifenden Leistungsversprechen der eigenen Marke sein. Auf Basis der Leistungsversprechen gilt es dann, konkrete Entwicklungsziele zu definieren. Diese Ziele sind vielfältig und können von Kundenzufriedenheit und Reputation über Markenimage und Bekanntheit bis hin zu Umsatz und Profitabilität reichen. Wichtig ist vor allem, gemeinsam mit den Zielen eine belastbare Messlogik zu entwickeln, die eine saubere Fortschrittskontrolle erlaubt. Danach wird der „beste Weg zum Kunden“ festgelegt. Die Multi-Channel-Welt erfordert den Aufbau und das Management der relevanten Kundenkontakt- und Vertriebskanäle. Nur wenige Händler verfügen schon über alle Kanäle, die für ein integriertes Multi-Channel-Angebot erforderlich sind. Die Kanäle können und werden dabei sehr unterschiedliche Rollen spielen – heutige Transaktionskanäle werden künftig vielleicht eher Service- oder Informationscharakter haben und umgekehrt – es ist die Entscheidung des Kunden.

### 3. Der dritte Schritt: Die operativen Voraussetzungen schaffen

Zur Erfüllung der Leistungsversprechen müssen dann die operativen Voraussetzungen geschaffen werden. Die notwendigen Veränderungen können durchaus erheblich sein und die gesamte Wertschöpfungskette betreffen; exemplarisch seien hier genannt:

- **Kanalneutrale Sortimentierungslogik:** Aufsetzen eines Sortimentierungsprozesses, der synergetisch kanaloptimale Sortimentsbausteine bereitstellt und nicht zu einem einheitlichen Sortiment für alle Kanäle führt. Die Zielkundenerwartungen bestimmen, wie groß die Sortiments- (und auch Preis-)Identität zwischen den Kanälen ausgeprägt sein muss/darf.

- **Differenzierte Vertriebs- und Marketingkonzepte:** Eingehen auf die nach Kanälen differenzierten Interaktionserwartungen der Kunden durch feine, kanal- und zielgruppengerechte Aussteuerung der unterschiedlichen vertrieblichen Hebel. In letzter Konsequenz beinhaltet dies auch, einen gewissen Kontrollverlust über die Darstellung der eigenen Marke durch „Web 2.0“ zu akzeptieren und zu managen. Drei Aspekte sind dabei wichtig: (1) „Kommunikation“ heißt nicht mehr Berieselung, sondern Interaktion mit dem Kunden; (2) Kommunikation von Konsumenten untereinander ist keine Bedrohung, sondern eine Chance, Erkenntnisse zu gewinnen; und (3) Marketing-Botschaften können (und müssen) spitzer auf spezifische Zielgruppen herunter gebrochen werden, um die Vorteile der differenzierten Ansprachemöglichkeiten online auszuschöpfen.

- **Professionalisierung des CRM:** Erlaubt ein kontinuierliches, kanalübergreifendes Lernen über „den“ Kunden weit über die Kontakthistorie hinaus. Händler mit einem Distanzhandelshintergrund haben hier sicherlich einen Kompetenzvorsprung, da sie bereits „in Kundenfiles denken“; klassische Stationärhändler müssen sich hier erst Know-how aufbauen. Informationen aus Kundenkartenprogrammen können hier ggf. der Ausgangspunkt sein.

- **Effizienz in Logistik-Strukturen und Bestandsmanagement:** Sicherstellen einer möglichst kostengünstigen Bereitstellung von Ware, sowohl für den Stationär-Einsatz (Etikettierung, Warensicherung, Lot-Verpackung etc.) als auch für den Distanzhandels-Einsatz (idealerweise Einzelverpackung, sortierfähige Etikettierung, artikelreine Lagerung etc.), ohne dabei Bestandsrisiken aus Reservierung oder sogar physisch getrennter Lagerung zu erzeugen. Dies stellt manchen Händler (und Logistik-Dienstleister) vor große Probleme. Darüber hinaus sind Retourenmanagement (insbesondere im Fashion-Segment mit Retourenquoten von mehr als 50%) und die prozessuale und IT-seitige Unterstützung von Cross-Kanal-Pick-up und -Retouren typische Herausforderungen für jeden Multi-Channel-Händler.

Die „operativen Themen“ müssen einen Multi-Channel-Blick auf die Steuerungs- und Controlling-Systeme nach sich ziehen, um die entstehenden Prozesskosten einer Betrachtung der Wertschöpfung gegenüberstellen zu können. Eine Betrachtung z.B. des Online-Shops „als eine weitere Filiale“ greift hier deutlich zu kurz. Vielmehr gilt es, einen übergreifenden Ansatz zu entwickeln, der die individuellen Leistungsbeiträge der Kanäle zur Kundengewinnung, -bindung und -abschöpfung aus Kundensicht bewertet. Kanalspezifische GuV-Darstellungen werden nur noch einen kleinen Teil der Wahrheit zeigen, wenn die Kanäle aus Sicht des Kunden enger zusammenwachsen und z.B. eine Filiale eher Showroom-Funktion hat und kein eigenständiges Filialergebnis mehr liefert, das Personal- und Flächenkosten trägt.

Verstehen Sie Bedürfnisse und Verhalten Ihrer Zielkunden-Segmente je Kanal

Bestimmen Sie Ziele je Kundensegment und entwickeln Sie ein entsprechendes Leistungsversprechen

Identifizieren Sie den besten Weg zum Kunden um seine Bedürfnisse und Ihre (Umsatz-)Ziele zu erfüllen

Geben Sie den Kanälen komplementäre Rollen und brechen Sie Ihr Leistungsversprechen auf die Kanäle herunter

Entwickeln Sie die operative Excellence, um Ihre differenzierten Leistungsversprechen effizient zu erfüllen

Verankern Sie Ihre Ziele in einem kanalübergreifenden Controlling- und Incentivierungs-System

Seien Sie Kanal-agnostisch\*

\* Die Kanal-Entscheidung trifft Ihr Kunde

# MACHEN SIE DEN TEST:

Wie weit sind Sie auf dem Weg zum  
Multi-Channel-Anbieter?

Bereits eine kurze, ehrliche Bestandsaufnahme hilft Ihnen festzustellen, wie weit Sie auf dem Weg zum integrierten Multi-Channel-Anbieter bereits vorangekommen sind. Gehen Sie Ihre Kompetenzen und Kernfunktionen systematisch durch, angefangen vom Know-how über die Verhaltensmuster Ihrer Kunden bis hin zur Steuerungslogik des Geschäfts. Wo stehen Sie heute?

## Checkliste:



### Kundenkenntnis:

Die verschiedenen Kundentypen, ihre Bedeutung, Motivation und ihr Verhalten im jeweiligen Vertriebskanal sind bekannt



### Leistungsversprechen:

Das Leistungsversprechen ist auf die Kundentypen im jeweiligen Vertriebskanal angepasst und gleichzeitig über die Kanäle hinweg konsistent



### Markenbildung:

Die zentralen Markenwerte werden über die Kanäle hinweg konsistent transportiert, gleichzeitig werden die spezifischen Stärken des jeweiligen Kanals zur Markenbildung konsequent genutzt



### Sortiment:

Die Sortimentierung in einem Kanal orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden in diesem Kanal und ist nicht zwingend vom Kernkanal abhängig



### Steuerungssysteme:

Steuerungs- und Erfolgskennzahlen messen den Erfolg in der Kundengewinnung und Zielgruppenauserschöpfung, nicht den Umsatz je Vertriebskanal

## Büros

### **Boston**

T +1 617 896 9900

### **Düsseldorf**

T +49 211 86070

### **Hamburg**

T +49 40 4017 560

### **Hong Kong**

T +852 2201 1700

### **London**

T +44 20 7010 8000

### **Mumbai**

T +91 22 6619 1166

### **Neu Delhi**

T +91 11 4051 6666

### **New York**

T +1 212 803 72 80

### **Paris**

T +33 1 58 56 18 00

### **Rotterdam**

T +31 10 217 5555

### **Shanghai**

T +86 21 6115 0310

[www.occstrategy.com](http://www.occstrategy.com)