



# WENN ZWEI SICH STREITEN ...

## ... ENTSCHEIDET DER KUNDE

Trends und strategische  
Herausforderungen  
im Multichannel-Handel  
Ein OC&C-Insight

## Inhalt

- 03 Wenn zwei sich streiten ...entscheidet der Kunde
- 04 Multichannel – die große Hoffnung
- 07 Multichannel-Kunde verzweifelt gesucht
- 08 Loyalität ist die Ausnahme
- 10 Der Logik des WWW entfliehen
- 12 Strategische Implikationen: 5 Hebel für den Erfolg
- 15 Fazit: Ran an den Kanal!

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

Rolf Pensky  
Principal, Düsseldorf  
rolf.pensky@ocstrategy.de

# WENN ZWEI SICH STREITEN ... ... ENTSCHEIDET DER KUNDE

**E-Commerce boomt. Nach wie vor ziehen die rasanten Wachstumsraten im E-Commerce viele Unternehmen an: Neben Pure-Play-Anbietern (also reinen Online-Händlern) sind es auch zunehmend die stationären Retailer, die sich in Multichannel versuchen. Viele von ihnen haben einen Online-Shop aufgebaut und können einen Umsatz vorweisen, der bereits häufig den einer großen Filiale übersteigt. Aber ist das bereits ein Zeichen für Erfolg? Können Multichannel-Anbieter das Rennen um den Online-Kunden für sich entscheiden, oder haben am Ende die Pure-Plays die Nase vorn?**

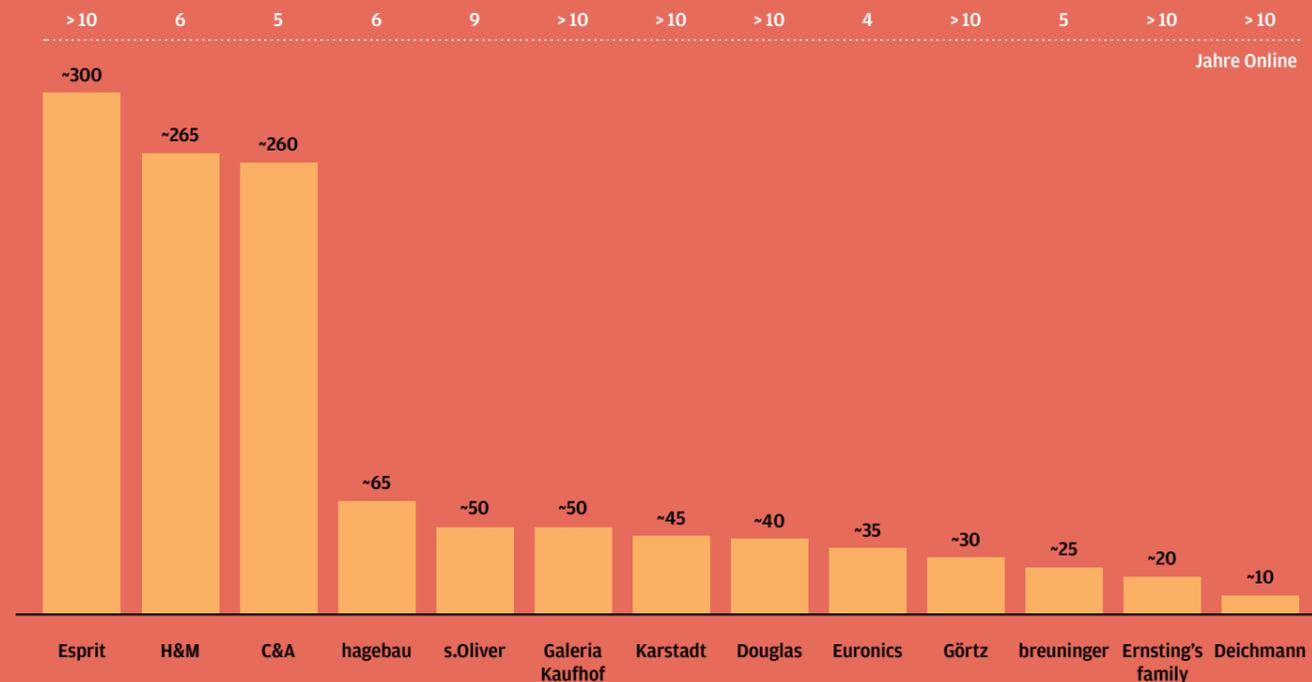
Eine Betrachtung der Marktanteilentwicklung der Multichannel-Anbieter zeigt, dass Stationäre trotz der zusätzlichen Umsätze derzeit an Boden gegenüber anderen Anbietern verlieren und somit ihre Zukunftsfähigkeit gefährden. Was also tun, um in diesem Wachstumsfeld nicht nur kurzfristig einen Fuß in die Tür zu bekommen, sondern nachhaltig Marktanteile zu sichern oder sogar auszubauen, um echtes Wachstum zu generieren? Welche Strategien kann ein Multimarken-Anbieter entwickeln, um sich im Netz gegenüber den Pure-Plays durchzusetzen? Wie können stationäre Kompetenzen in die digitale Welt übertragen, bzw. welche Fähigkeiten müssen neu aufgebaut werden?

In dem OC&C-Insight „Wenn zwei sich streiten...“ hinterfragen wir, was Kunden wirklich von einem Online-Angebot erwarten, und ziehen Schlussfolgerungen für den „Zweikampf“ zwischen Pure-Plays und Multichannel-Retailern.

# MULTICHANNEL - DIE GROSSE HOFFNUNG

**NUR WENIGEN ETABLIERTEN  
GELINGT ES, IHRE POSITION IM  
STATIONÄR-GESCHÄFT INS INTERNET  
ZU ÜBERTRAGEN – VIELE SIND  
VON IHREM „FAIREN MARKANTEIL“  
NOCH WEIT ENTFERNT**

Schätzung Online-Umsatz<sup>1</sup>, 2011/2012  
In Mio. €



1. Schätzwerte  
Quelle: Bundesanzeiger; EHI; iBusiness; Unternehmensangaben; Presse; OC&C-Analyse

## Wo steht der Handel?

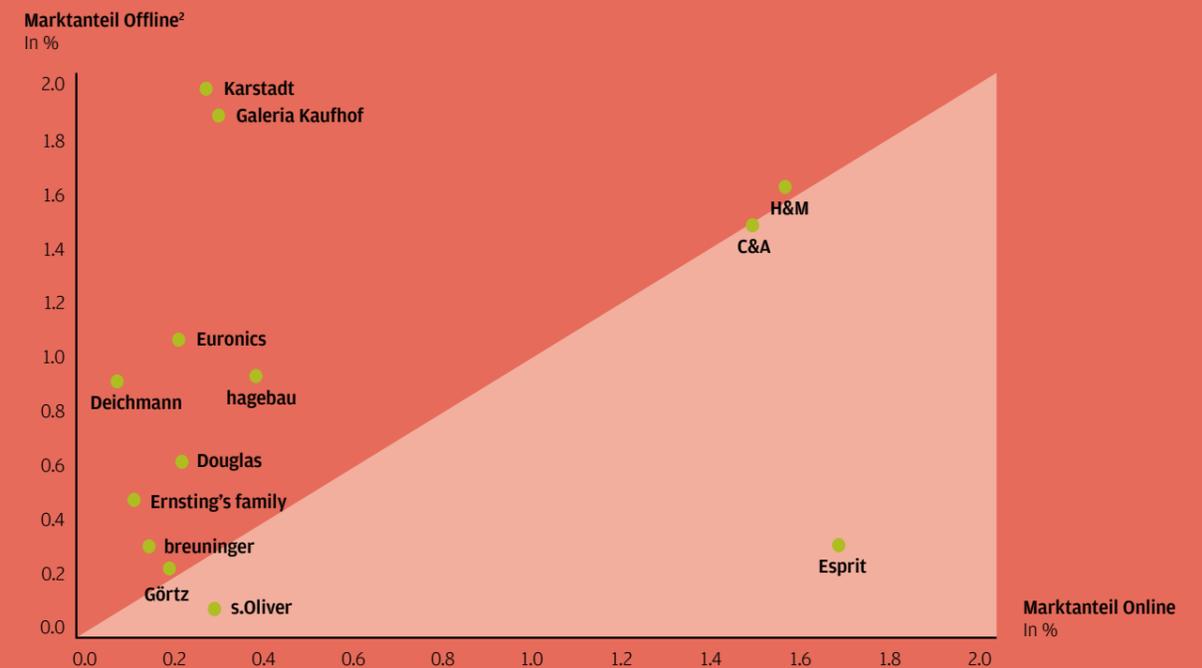
Seit Jahren stagniert der deutsche Einzelhandelsumsatz, Händler können ihre Position nur zu Lasten der Konkurrenz ausbauen. In diesem Verdrängungswettbewerb erscheint E-Commerce vielen als der ersehnte Rettungsanker. Zweistelliges Wachstum pro Jahr, hohe Dynamik, ein neu zu besetzendes Spielfeld – und damit eine Chance, die es zu nutzen gilt.

Tatsächlich verzeichnen viele Händler mittlerweile nennenswerte Umsätze im Internet, und das Online-Geschäft ist die gern zitierte „größte Filiale“. Doch dieser Erfolg relativiert sich, wenn man die Umsätze der Stationären denen von Online-Pure-Plays, also reinen Online-Händlern, gegenüberstellt. Im Bekleidungsmarkt z.B. stellt Zalando seine Multichannel-Konkurrenz deutlich in den Schatten: Geschätzten 600 Mio. € Umsatz in 2011/2012 in Deutschland stehen lediglich 265 Mio. € von H&M, 260 Mio. € von C&A oder 45 Mio. € von Karstadt gegenüber.

Bedeutsamer als die absoluten Umsatzgrößen ist die Betrachtung der Marktanteile. Hier gelingt es nur wenigen Etablierten, ihre Position im Stationär-Geschäft ins Internet zu übertragen, und viele sind von ihrem „fairen Marktanteil“ noch weit entfernt. Die Multisortimenter Karstadt und Galeria Kaufhof beispielsweise tun sich hier besonders schwer: Einem Offline-Marktanteil am Einzelhandel (exklusive Lebensmittel) von 2,0% bzw. 1,9% steht ein Online-Marktanteil von unter 0,3% gegenüber – und das, obwohl der Einstieg ins Online-Geschäft bereits mehr als zehn Jahre zurückliegt. Lediglich den vertikalen Marken wie H&M und C&A gelingt es, auch Online einen „fairen“ Marktanteil zu bekommen. Esprit kann sogar – ungeachtet der aktuellen Herausforderungen – Online eine stärkere relative Marktposition als im Stationärbereich vorweisen.

Insgesamt sieht die Bilanz der stationären Händler in Bezug auf Multichannel damit nicht ganz so überzeugend aus, wie es die absoluten Umsätze vermuten lassen. Trotz hoher Online-Umsätze verlieren sie im Internet an Boden gegenüber anderen Anbietern, insbesondere Pure-Plays. Wie kann dies angesichts des Vorteils einer Präsenz in mindestens zwei Kanälen sein?

Schätzung EH-Marktanteile Online vs. Offline,  
ausgewählte Händler<sup>1</sup>



1. Gesamter Einzelhandelsmarkt exkl. Lebensmittel  
2. Bei s.Oliver und Esprit wurde ausschließlich der Umsatz des Einzelhandelssegment berücksichtigt  
Quelle: Bundesanzeiger; BVH; Euromonitor; EHI; Hoppenstedt; iBusiness; Unternehmensangaben; Presse; OC&C-Analyse



# MULTICHANNEL-KUNDE VERZWEIFELT GESUCHT

## Was Multichannel-Kunden wollen

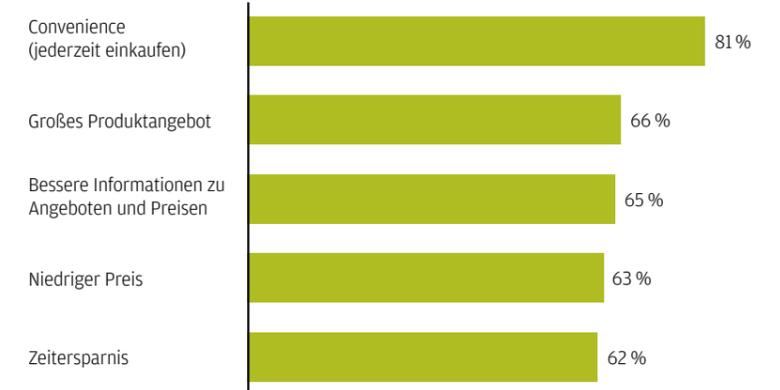
Multichannel ist für viele Stationär-Händler oft, so scheint es, gleichbedeutend mit der Bereitstellung einer „integrierten Serviceleistung“ rund um die Ware. Eine Vernetzung der Kanäle beinhaltet für sie, Kunden die Möglichkeit zu geben, Verfügbarkeiten des Filialbestands Online nachzuverfolgen, Online-Bestellungen in der Filiale abzuholen bzw. Retouren dort abzugeben, oder im Ladenlokal über Online-Terminals die Verfügbarkeit eines bestimmten Artikels in anderen Kanälen zu prüfen und direkt zu bestellen.

Daran geknüpft ist ein wahrer Rattenschwanz an denkbaren Leistungen: Kann ich mobil prüfen, ob ein bestimmtes Produkt in meiner Nähe verfügbar ist, und mir dann über mein Smartphone den Weg dorthin anzeigen lassen? Kann ich Online bestellen, die Bestellung im Call Center abändern und einen Teil der Bestellung in der Filiale abholen, während mir ein anderer Teil nach Hause geschickt wird? Kann ich Ware in der Filiale bestellen und in eine andere Filiale dirigieren? Die Ausrichtung an diesen Anforderungen stellt die meisten Prozess- und IT-Landschaften vor schier unlösbare Herausforderungen und kostet daher viel Zeit und Geld – Investitionen, von denen man sicher sein sollte, dass sie wirklich den Bedarf der Konsumenten treffen.

Die Mehrzahl der Kunden ist, bezogen auf das Kaufverhalten, deutlich einfacher veranlagt, als von vielen Händlern angenommen. An die „integrierten Service-Leistungen“ verschwenden sie wenig Gedanken. Was Kunden von Online viel eher erwarten, sind ein überzeugendes Warenangebot und ein einfacher Einkauf. Über 80 % der Kunden, die Online kaufen, geben die Möglichkeit jederzeit einkaufen zu können als Hauptbeweggrund für die Wahl des Online-Kanals an. Darüber hinaus werden das große Produktangebot, die besseren Informationen und niedrigere Preise als wichtige Gründe angeführt. Die Frage nach den sogenannten Multichannel-Services, wie z.B. dem einfachen Umtausch, findet keine Erwähnung.

**KAUFVERHALTEN DER MEISTEN KUNDEN DEUTLICH EINFACHER ALS VON HÄNDLERN ANGENOMMEN**

### Wichtigste Gründe für den Online-Kauf Zustimmung in % der Befragten



Quelle: Einkaufen 4.0 (DHL), 2012; OC&C-Analyse



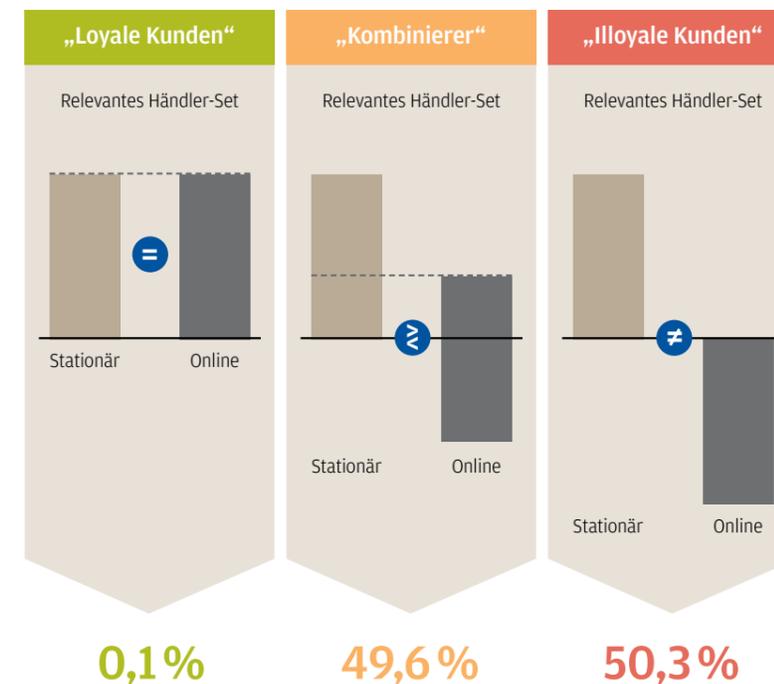
# LOYALITÄT IST DIE AUSNAHME

Die Quittung für die Fehlinterpretation von Kundenbedürfnissen haben die Stationären bereits bekommen: In Summe schaffen sie es derzeit nicht, ihre Kunden beim Transfer ins Internet zu halten. Der Großteil der Kunden wird ihren bevorzugten stationären Händlern im Netz zumindest teilweise untreu und wandert insbesondere zu den Pure-Plays ab.

Eine OC&C-Kundenbefragung zum Multichannel-Kaufverhalten zeigt, dass nur der verschwindend geringe Anteil von 0,1% der Kunden die gleichen Händler sowohl für den Online- als auch für den Stationär-Kauf wählt. Mit anderen Worten: Kaum ein Kunde bleibt seinen bevorzugten Offline-Händlern im Netz treu. Hingegen greifen mehr als 50% der Kunden bei ihrem Online-Kauf auf komplett andere Händler zurück; sie sind gegenüber ihren klassischen Retailern illoyal. Die verbleibenden 49,6% kaufen Online sowohl bei altbewährten Händlern als auch bei Pure-Plays.

## Kundentypen nach Händlerpräferenz

In % der Befragten<sup>1</sup>

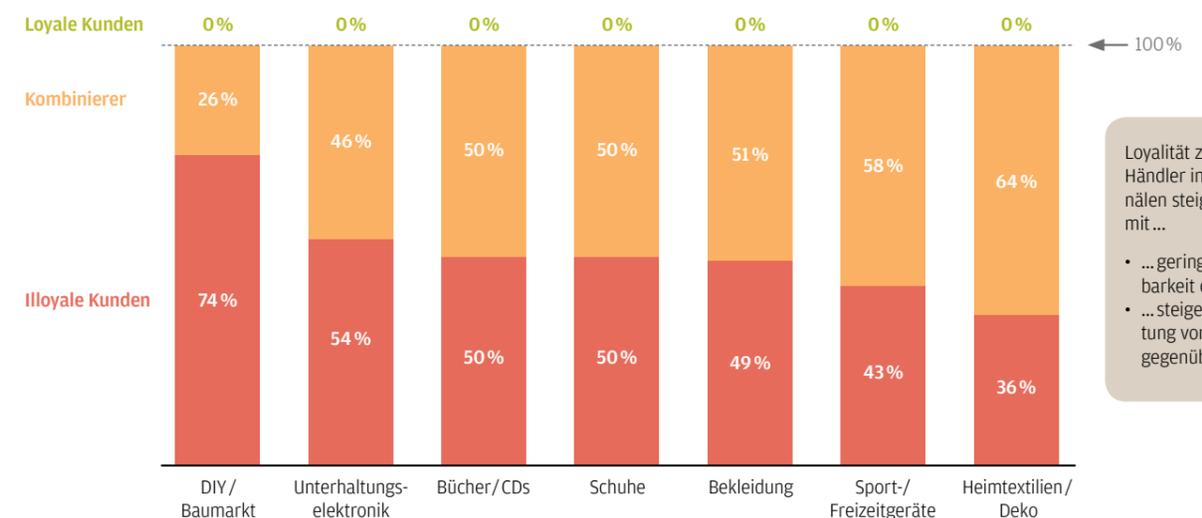


1. Bei welchen der folgenden Unternehmen haben Sie in welchem Vertriebskanal eingekauft? (Nur im Geschäft / Nur im Internet / Sowohl im Geschäft als auch im Internet / Nicht gekauft)  
Quelle: OC&C-Online-Befragung, n=2.312; OC&C-Analyse

Die OC&C-Kundenbefragung ergab außerdem, dass sich Händlerloyalität erheblich zwischen verschiedenen Produktgruppen unterscheidet. Gerade in Produktkategorien, die durch hohe Vergleichbarkeit der Produkte gekennzeichnet sind, ist die Illoyalität hoch. Bei Baumärkten und in der Unterhaltungselektronik beispielsweise kaufen 74% bzw. 54% bei einem anderen Anbieter Online als Offline. In Branchen mit niedrigerer Vergleichbarkeit der Produkte – und bei denen zusätzlich individueller Geschmack statt objektiver Maßstäbe maßgeblich für die Kaufentscheidung ist – erhöht sich die Anzahl der treueren Kunden. Das bedeutet nicht, dass Kunden in diesen Branchen bei ihrem Online-Kauf weitgehend auf ihren bevorzugten Stationär-Händler zurückgreifen; der Anteil an vollständig loyalen Kunden ist auch hier verschwindend gering. Dennoch ist der Anteil derer, die an ihrem Stationär-Händler auch Online (zumindest fallweise) festhalten und nur zusätzlich bei anderen Online-Händlern einkaufen, sehr viel höher: Im Heimtextilien- und Dekorationssegment kaufen 64% der Multichannel-Kunden einen Teil der Ware über den Online-Kanal ihres favorisierten Stationär-Händlers, während dies im Baumarktbereich nur noch 26% tun. Umgekehrt wählen gerade einmal 36% der Befragten im Heimtextilien- und Dekorationssegment ausschließlich neue Händler Online, im Gegensatz zu den erwähnten 74% im Baumarktbereich.

## Händlerwahl on-/offline, nach Produktkategorie

In % der Befragten<sup>1</sup>



Loyalität zu einem Händler in beiden Kanälen steigt tendenziell mit ...

- ... geringer Vergleichbarkeit der Produkte
- ... steigender Bedeutung von „Geschmack“ gegenüber „Funktion“

1. Nur Kunden, die sowohl stationär als auch online gekauft haben – Frage: Bei welchen der folgenden Unternehmen haben Sie in welchem Vertriebskanal eingekauft? (Nur im Geschäft / Nur im Internet / Sowohl im Geschäft als auch im Internet / Nicht gekauft)  
Quelle: OC&C-Online-Befragung, n=2.312; OC&C-Analyse

# DER LOGIK DES WWW ENTFLIEHEN

## Vertikale haben im Netz Vorteile

**MULTIMARKEN-  
HÄNDLER TUN SICH BEI  
KUNDEN-TRANSFER INS  
NETZ HÄUFIG SCHWER**

Beim Kampf um den Multichannel-Kunden spielt das Geschäftsmodell eine wesentliche Rolle: Herstellermarken-Händler beispielsweise haben andere Voraussetzungen als Multimarken-Händler. Der Vorteil insbesondere der Vertikalen ist klar: Sie haben eine starke Marke, die meist nur über die eigene Website vertrieben wird. In diesen Fällen ist Händler-Loyalität der Kunden ein Muss – zumindest dann, wenn man die Marke nicht wechseln will. Und selbst wenn die Marke auch über andere Shops bezogen werden kann, ist der Weg zum Marken-Online-Shop der direktere und das Produktangebot (bezogen auf diese spezielle Marke) häufig das größere. Beim Besuch eines Multimarken-Händlers ist der Kunde jedoch meist nicht zwingend auf eine bestimmte Marke festgelegt. Geht dieser Kunde Online, ist die gesamte Angebotsbreite ausschlaggebend für die Wahl des Händlers. Hierbei haben Pure-Play-Plattformen einen klaren Vorteil: Ihr Sortiment ist nicht stationär geprägt und muss sich nicht den gleichen Gesetzen unterwerfen.

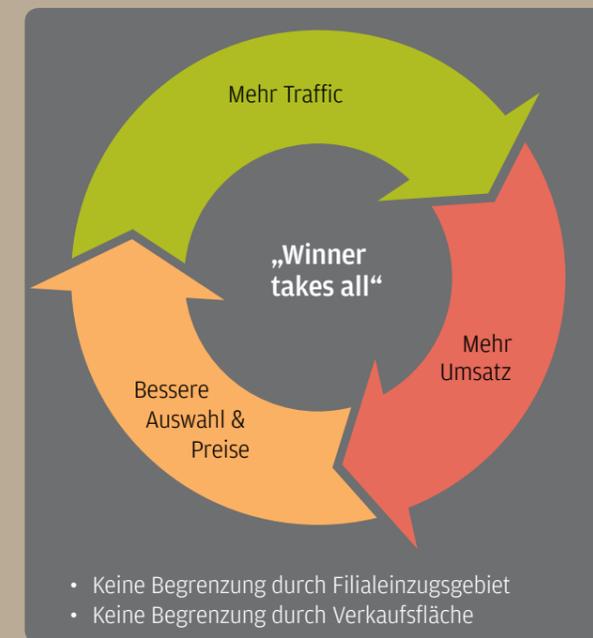
Verlässt man also den „Schutz der eigenen Marke“, ist man dem direkten Wettbewerb von Pure-Plays und der Logik des World Wide Webs ausgesetzt. Im WWW herrscht beim Multibrand-Handel vielfach eine „The Winner takes it all“-Logik: Mehr Traffic führt zu höherem Umsatz, was dazu führt, dass der Anbieter bessere Preise und eine größere Produktauswahl anbieten kann. Dies wiederum führt zu höherem Traffic,

was den Umsatz verbessert, usw. Eine breite Produktauswahl stellt für den Online-Händler kein Problem dar, denn er muss sich weder auf eine bestimmte Verkaufsfläche beschränken, noch ist er durch ein bestimmtes Einzugsgebiet begrenzt.

Im stationären Handel ist dies anders. Egal ob Vertikaler, Herstellermarken- oder Multimarken-Händler, Fläche ist ein kostbares Gut, das es bestmöglich zu nutzen gilt. Insbesondere für Multimarken-Händler bedeutet das, dass sie sich zunächst durch die Standortwahl und dann durch die Sortiments- und Markenauswahl sowie eine passende Darstellung der Ware auf der Fläche vom Wettbewerb differenzieren können.

Dadurch, dass Multimarken-Händler in direkter Konkurrenz zu Pure-Plays stehen, tun sie sich beim Kundentransfer ins Netz besonders schwer: Nur ca. 10% der Stationär-Kunden eines Multimarken-Händlers nutzen auch dessen Online-Shop. Bei Vertikalen und Herstellermarken sind immerhin ca. 25% Multichannel-Kunden, und vereinzelt, z.B. bei Tchibo und Esprit, bleiben sogar ca. 40% der Kunden über beide Kanäle hinweg treu. Loyalität kann also dann gesteigert werden, wenn dank Eigenmarken Konkurrenz vermieden wird.

## Logik Online-Wettbewerb



Quelle: OC&C-Analyse

## Implikationen

### Händler mit Hersteller-Marken

- Erfolgsfaktoren: Sortiments- / Markenauswahl, Preis
- Multichannel:
  - Möglich – aber kein Muss
  - Differenzierung v.a. durch „weiche Faktoren“: Vertrauen, Marke etc.

→ **Starker Wettbewerb durch Pure-Plays**

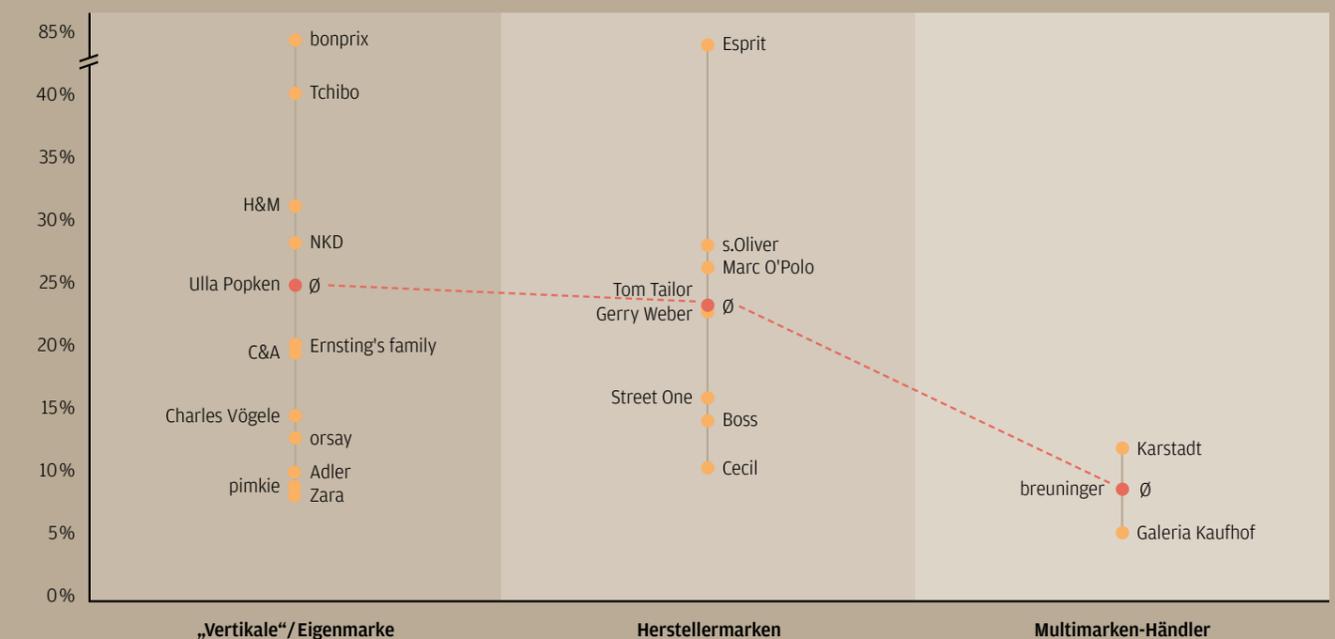
### Vertikaler Händler

- Erfolgsfaktor: einzigartiges Sortiment
- Multichannel:
  - Marke / Produkt sind stationär „anfassbar“
  - Markenbekanntheit Offline unterstützt Online
  - Chance der Sortimentserweiterung

→ **Wettbewerb durch Pure-Plays begrenzt**

## Anteil Multichannel-Kunden – Bekleidung In % der Befragten<sup>1</sup>, die Stationär gekauft haben

### Anteil Multichannel-Kunden an Stationärkunden In %



1. Nur Kunden, die sowohl Stationär als auch Online gekauft haben – Frage: Bei welchen der folgenden Unternehmen haben Sie in welchem Vertriebskanal eingekauft? (Nur im Geschäft/Nur im Internet/Sowohl im Geschäft als auch im Internet/Nicht gekauft)  
Quelle: OC&C-Online-Befragung, n=2.312; OC&C-Analyse

## STRATEGISCHE IMPLIKATIONEN:

# 5 HEBEL FÜR DEN ERFOLG

## 1.

**Wettbewerbsfähigkeit im jeweiligen Kanal bzw. die kanalgerechte Interpretation des Leistungsversprechens sind der Schlüssel zum Multichannel-Erfolg**

**Um im Online-Geschäft erfolgreich zu sein, müssen sich traditionelle Retailer die Logik des WWW zu eigen machen. Eine 1:1-Übersetzung des klassischen Leistungsversprechens eines Stationärformats in Multichannel ist meist nicht möglich. So liegt der Schlüssel zum Erfolg in konsequenter Strategiearbeit, die mehrere Elemente umfasst.**

Obgleich es keine direkte Übersetzung des Stationärformats in Multichannel gibt, haben viele Elemente des Leistungsversprechens ein „digitales Pendant“, das es zu beherrschen gilt.

Die im stationären Bereich erforderliche Sortimentsvorauswahl z.B. wird durch die Möglichkeit, Online einen Longtail anzubieten, weniger bedeutsam. Die Einschränkung des Angebots übernimmt der Kunde über die Suchfunktion und die Wahl der Suchkriterien selbst. Für Kunden, die jedoch keinen Zielkauf anstreben, sondern sich inspirieren lassen und „bummeln“ möchten, ist eine Eingrenzung und thematisch orientierte Darstellung des Sortiments wichtig – die oft anzutreffende nüchterne „Kachel-darstellung“ hunderter Produkte einer Kategorie ist für diesen Kundentypus sicher nicht zielführend. Hier können stationäre Händler ihre Beratungskompetenz ausspielen und zielgruppengerechte Ausschnitte der Produktwelt und geschickte Querverweise auf passende Produkte schaffen. Doch auch dieser Know-how-Vorsprung ist zeitlich begrenzt: Gute Online-Pure-Plays wie Zalando arbeiten intensiv daran, ihre Shops entsprechend umzubauen und nicht mehr nur für den Zielkäufer attraktiv zu machen.

Ist ein günstiger Preis die traditionelle Stärke des Händlers, wird die Online-Übersetzung dieser Kompetenz schwierig. Im WWW haben neue Geschäftsmodelle wie Shoppingclubs bereits die Preisführerschaft Online übernommen; ein einfaches „Mitgehen“ ist nicht mehr ohne weiteres möglich. Umso wichtiger wird das klare Verständnis der Kunden-Suchlogik: Welche Produkte werden verglichen (und wo spielt der Preis keine große Rolle?), wer sind die relevanten Referenzanbieter für den Vergleich, für welche Teile der Kundengruppe? Die Beherrschung von Preisstrategien und -techniken wie z.B. untertägiger Preisanpassungen – und die Folgeabschätzung für resultierende Preisdifferenzen zum stationären Handel – werden gerade für Multichannel-Händler zunehmend erfolgskritisch.

In Summe ist es damit unabdingbar, die verschiedenen Ebenen des Leistungsversprechens systematisch zu überprüfen und Stärken für den jeweiligen Kanal zu entwickeln bzw. auszubauen.

## 2.

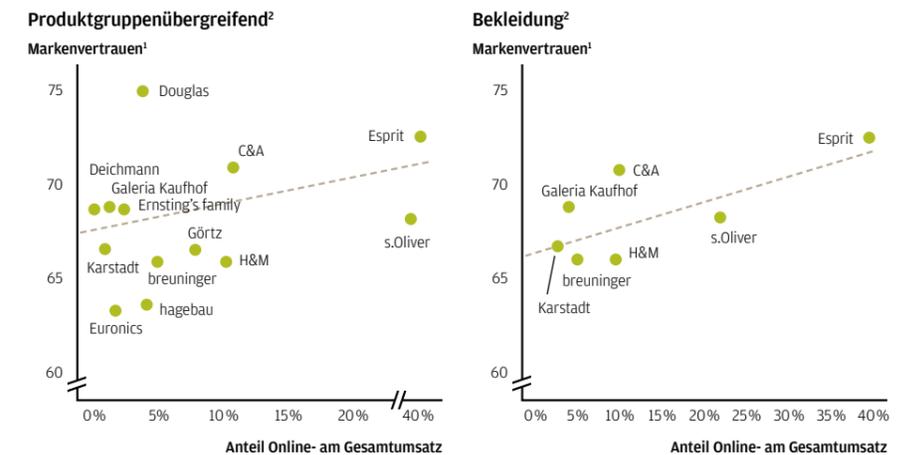
**Marke und klare Positionierung sind Erfolgsfaktoren in beiden Vertriebskanälen**

Eine gerade im deutschen Markt häufig vernachlässigte Tugend kommt Online zurück: die Händlermarke. Denn eine profilierte Retail-Brand hilft im Kampf um Umsatz. Marken mit höherem Markenvertrauen können in der Tendenz auch einen höheren Online-Umsatzanteil am Gesamtumsatz vorweisen.

Der Kampf um Online-Marktanteile findet demnach nicht nur im Internet, sondern auch im Stationärbereich statt: Verkaufsfläche muss künftig nicht nur Ware verkaufen, sondern die Markenbildung unterstützen. Der englische Retailer „House of Fraser“ beispielsweise stützt seine Marke durch Schaffung eines entspannten Ambientes und einer „Wohlfühlatmosphäre“ in den Niederlassungen. Kleine Verkaufsflächen mit vielen Sitzmöglichkeiten und einer kostenlosen Kaffeebar dienen als Plattform für das Online-Angebot, auf das über iPads, PCs und interaktive Screens zugegriffen werden kann. Kunden können sich die Ware wahlweise direkt nach Hause liefern lassen oder zur Abholung in die Filiale bestellen. Diese Art des Verkaufs erlaubt den Kunden, auf das große Sortiment eines Online-Anbieters zurückzugreifen, ohne auf die Vorteile des Stationärkaufs, wie z.B. das Einkaufserlebnis oder die Beratung durch Verkaufspersonal, verzichten zu müssen.

Den Vorteil der Markenbildung über den stationären Kanal haben nicht nur die klassischen Händler erkannt; auch die Online-Pure-Plays versuchen sich in Multichannel und eröffnen stationäre Niederlassungen. Beispiele wie Amazon, das einen „Kindle-Konsumtempel“ in Seattle plant, oder notebooksbilliger.de, das durch Geschäfte in München und Sarstedt seine Markenbekanntheit in den Regionen erhöhen konnte, machen Schule. Auch der CEO des amerikanischen Herrenausstatters Bonobos setzt auf Multichannel und eröffnet Geschäfte in New York und Boston: „Für manche sind Anfassen und Anprobieren der Ware Voraussetzung für jeden Kauf – unabhängig vom Kanal.“

**Online-Anteil am Gesamtumsatz vs. Markenvertrauen (OC&C-Proposition-Index<sup>1</sup> 2012)**



1. Kriterium „Markenvertrauen“ aus dem OC&C-Proposition-Index 2012 als Proxy, Maximalwert 100

2. Bei s.Oliver und Esprit wurde ausschließlich der Umsatz des Einzelhandelssegments (inkl. Online) berücksichtigt  
Quelle: BVH; ibusiness; OC&C-Proposition-Index 2012; Presserecherche; Unternehmensangaben; OC&C-Analyse

## 3.

**Vertikalisierung und starke Eigenmarken helfen online – bei Differenzierung und Margensicherung**

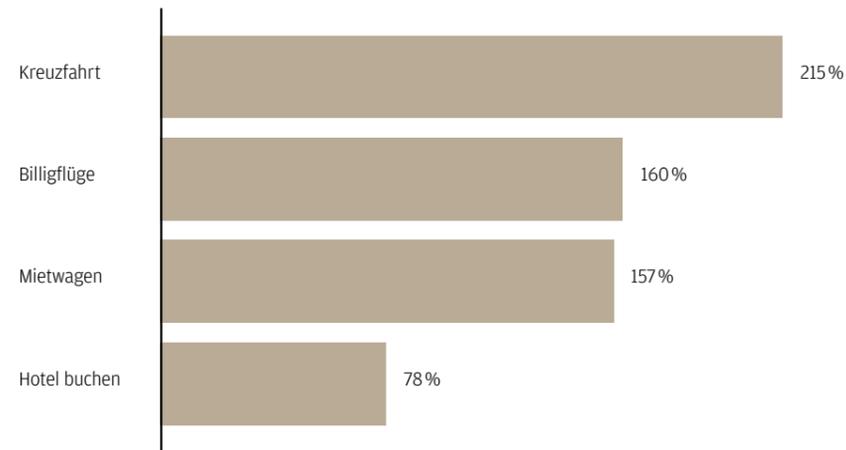
Eine der besten Möglichkeiten, das Abwandern von Kunden an Pure-Play-Plattformen zu verhindern, ist es, sich der „Winner takes it all“-Logik des Multimarken-Handels im Netz zu entziehen. Dabei sind starke Eigenmarken der Schlüssel: Sie ermöglichen Händlern, sich im digitalen Umfeld zu behaupten und einen Wettbewerbsvorteil Online zu schaffen. Der Druck, (eine) starke Eigenmarke(n) im stationären Umfeld aufzubauen, erhöht sich.

Ein weiterer Grund spricht dafür, „Marke“ wieder als wichtiges Thema voranzutreiben: Vertikalisierte Eigenmarken bieten neben der Möglichkeit, dem direkten Wettbewerb mit Online-Pure-Plays zu entgehen, in der Regel noch den Vorteil einer höheren Marge. Damit können sie erheblich dazu beitragen, die zusätzlichen Systemkosten des zweiten Vertriebskanals, des Internets, zu decken. Auch hier arbeiten sich die Pure-Plays zunehmend an die traditionellen Stärken des etablierten Handels heran: Der Aufbau bzw. Ausbau von Eigenmarken ist eines der strategischen Ziele von Zalando, Amazon und Co.

# 4.

## Aggressive Marktdurchdringung als Imperativ vor allem für Multimarken-Spieler – der frühe Kundengewinn ist der billige

Veränderung  $\bar{CPC}$ -Suchworte Google / Yahoo!, 2010 – 2011  
In %



1. Cost per Klick  
Quelle: PMAXX; OC&C-Analyse

Im Kampf um Online-Umsätze sollten sich Händler nicht zu viel Zeit lassen: Die Marktanteile im Netz werden jetzt, nicht erst in ein paar Jahren, vergeben und wer es verpasst, nun Kunden für sich zu gewinnen, wird es in Zukunft schwerer haben. Das liegt zum einen daran, dass das zukünftige Online-Wachstum nicht durch neue Online-Kunden generiert wird, sondern durch steigende Online-Ausgaben bereits existierender Online-Kunden. D.h. Kunden, die bereits im Internet kaufen, verlagern ihr Budget und kaufen dort zukünftig noch mehr – zu Lasten ihrer Stationärhändler. Das bedeutet, dass derzeit der Verteilungskampf um Kundenbeziehungen stattfindet, die es dann auszuschöpfen gilt.

Zum anderen sind die Kosten für die Kundenakquise im Netz in den letzten Jahren massiv gestiegen. Das Suchvolumen für generische Stichworte, z.B. über Google, hat sich deutlich erhöht, und auch die Preise pro Kontakt (durchschnittliche TKP) zeigen enorme Steigerungen. Also: Wer sich zu viel Zeit lässt, muss künftig teuer dafür bezahlen.

# 5.

## Druck zur operativen Exzellenz steigt in allen Bereichen: Online mit neuen Systemkosten

Unabhängig vom Geschäftsmodell bleibt letztlich die Herausforderung für alle Händler die gleiche: operative Exzellenz. Für Multichannel-Händler wird operative Exzellenz allerdings nochmals wichtiger, da hier gleich zwei Vertriebskanäle mit sehr unterschiedlichen Strukturen bestmöglich gemanagt werden müssen. Parallel zu ihrem bisherigen Leistungsprofil müssen Stationäre daher ein komplett neues Set an Fähig-

keiten aufbauen und vorantreiben, um im E-Commerce erfolgreich zu sein. Während beispielsweise Miete und Personalkosten im Online-Betrieb wesentlich geringer sind als beim stationären Retailer, stehen Online Marketing und Logistik deutlich stärker im Vordergrund. Dies stellt viele Stationär-Organisationen vor große Herausforderungen.

Zusätzlich müssen die frischen Multichannel-Anbieter die zahlreichen neuen Schnittstellen meistern, die z.B. im Einkauf, im Marketing und in der IT entstehen. Die steigende Komplexität darf allerdings die Betriebskosten nicht massiv in die Höhe treiben, denn die geringen Gewinnspannen im deutschen Handel erlauben keinen Margenverzicht. Stattdessen gilt es für die Stationären, die zusätzlichen Systemkosten des neuen Vertriebskanals durch höhere Margen, z.B. von starken Eigenmarken, wieder zu erwirtschaften.

## FAZIT:

# RAN AN DEN KANAL!

Ohne Multichannel-Kunden kein großes Wachstumspotenzial. Und ohne konsequente Strategiearbeit keine Multichannel-Kunden!

Konsequente Strategiearbeit im gesamten Geschäftsmodell ist die Basis, um nicht nur kurzfristig Online die größte Geschäftsstelle aufzubauen, sondern auch nachhaltig im Multichannel-Geschäft Bestand zu haben. Dazu ist erforderlich, die Wünsche des Multichannel-Kunden zu verstehen und auf diese im jeweiligen Kanal durch ein differenziertes, kanalspezifisches Leistungsversprechen einzugehen. Investment in Händlermarke bzw. Eigenmarken sowie Aggressivität im Marktangang und Streben nach

Effizienz in allen Prozessen entscheidet. Nur wer sich nicht zu sehr auf die bestehenden Wettbewerbsvorteile aus dem Kerngeschäft verlässt, sondern konsequent an der Übersetzung dieser Vorteile in eine „Online-kompatible Version“ arbeitet, kann den Grundstein für ein erfolgreiches Multichannel-Geschäft legen. Wenn Sie wissen möchten, wie gut Ihr Multichannel-Geschäft bereits entwickelt ist, laden wir Sie zum OC&C-Multichannel-Test ein: Eine kurze Diagnose zeigt wesentlichen Handlungsbedarf und Entwicklungsfelder für Ihr Unternehmen auf dem Weg zum erfolgreichen Multichanneler.

### Der OC&C-Multichannel-Test



## Büros

**Belo Horizonte**

T +55 31 3481 0092

**Boston**

T +1 617 896 9900

**Düsseldorf**

T +49 211 86070

**Hamburg**

T +49 40 4017 560

**Hongkong**

T +852 2201 1700

**London**

T +44 20 7010 8000

**Mumbai**

T +91 22 6619 1166

**Neu-Delhi**

T +91 11 4051 6666

**Paris**

T +33 1 58 56 18 00

**Rotterdam**

T +31 10 217 5555

**São Paulo**

T +55 11 3053 0434

**Shanghai**

T +86 21 6115 0310

**Warschau**

T +48 22 826 2457

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