

Die Digitalisierung des Handels

Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse ist im Handel besonders weit fortgeschritten. Doch die Kluft zwischen dem aktuellen Verhalten der Käufer und der Anpassungsfähigkeit der Händler könnte in der Schweiz kaum grösser sein. Ein Anstoss zum Umdenken.

→ VON THOMAS LANG & DANIELA ZIMMER



Bereits seit einem guten Jahrzehnt verschieben innovative E-Commerce Konzepte die Umsätze im Handel massiv vom stationären zum Onlinekanal. Der gute alte Versandhandelskatalog ist aus dem B2C-Geschäft so gut wie verschwunden, bei B2B steht er je länger je mehr zur Disposition.

Doch es sind nicht nur die Umsätze, die sich von stationären Formaten oder Direktvertriebs-Konzepten nach Online verlagern. Der Transformationsprozess fordert die

Unternehmen auf so gut wie allen Ebenen. Die Technologie ist da oft noch die einfachste Disziplin.

Anfangs – kurz nach dem Millennium – waren E-Commerce-Vorhaben primär IT-Projekte. Heute hat sich diese Wahrnehmung fundamental geändert. Digitale Vertriebsmodelle besitzen nicht nur die Aufmerksamkeit des Top-Managements, sie stehen auch in Verwaltungsräten und Investorenkreisen auf jeder strategischen Agenda. Nur weil es sich um eine technische Lösung handelt, ist

E-Commerce aber kein IT-Projekt. Vielmehr erfordern die digitalen Kommunikations- und Vertriebsmodelle die gesamte Unternehmung in ihren Grundwerten. Die Unternehmenskultur muss völlig neu ausgerichtet werden, denn was über Jahrzehnte Gültigkeit hatte, wurde quasi über Nacht zu Makulatur.

Die Händler haben ihr Wissensmonopol über Sortimente, Produkte und Preisgefüge verloren und sehen sich mit einem noch nie so gut informierten und damit starken

Kunden konfrontiert. Gleiches gilt für interne Belange, wo Hierarchien, Anciennitätsprinzipien und Silo-Strukturen über Bord geworfen gehören, will man im heutigen, unglaublich dynamischen Wettbewerb mithalten können. Technologiegetriebene Unternehmen haben innert weniger Jahre ganze Branchen umgewälzt: Von Amazon bis Zalando beherrscht Technologie- und Logistik-Kompetenz den Handel in einer bisher unerreichten Dynamik und Grösse. In Asien passiert Ähnliches mit Alibaba und Rakuten. →



«Die Daten im Retail sind in der Regel in einem bedenkenswerten Zustand»

Daniela Zimmer

DIE AUTORIN

DANIELA ZIMMER

Als eine der Top-Expertinnen für E-Commerce im deutschsprachigen Raum verantwortet sie die Programmplanung des Internet World Kongresses. Die 42-jährige Journalistin verfügt über ein exzellentes Netzwerk in die E-Commerce-Branche und ist als Ressortleiterin E-Commerce seit über zehn Jahren für die Fachzeitschrift Internet World Business tätig. Dort verantwortet sie auch den Internet World Business Shop-Award, der als wichtigste Auszeichnung der E-Commerce Branche gilt.

Tech-Firmen wie Apple, Google und Facebook besetzen dort monopolistische Stellungen, wo noch vor gut 10 Jahren Unternehmungen aus der Old Economy dominierten.

Herausforderungen wie diese stellen traditionelle Schweizer Unternehmensstrukturen in Frage. Die schnelle Anpassung an neue Rahmbedingungen ist zum kritischen Erfolgsfaktor geworden.

FUNDAMENTALER KULTURWANDEL

Viele Führungskräfte aus dem Handel bestätigen unisono, dass der Wandel an sich schon eine sehr grosse, jedoch bewältigbare Herausforderung ist. Viel mehr Mühe macht die unglaublich hohe Kadenz, in der neue Anforderungen auf das Management einprasseln. Dass hier junge und an Veränderungen gewöhnte Mitarbeiter eine treibende Rolle spielen, liegt auf der Hand.

Starre Strukturen und Silo-Denken verschaffen nicht nur im «War for talents» einen Wettbewerbsnachteil. Auch veraltete Führungsinstrumente, die einer partiell überholten Betriebswirtschaftslehre folgen, tragen dazu bei. Noch heute werden Ziele mit Mitarbeitern und Organisationseinheiten mehrheitlich aus einer einseitigen Profit-Center-Perspektive vereinbart, die dem Kundenverhalten diametral entgegenlaufen. In der Regel werden die Verkäufer in den Filialen immer noch nach erzielten Umsätzen gemessen und Aus-

sendienstmitarbeiter nach Kaufabschlüssen provisioniert, um nur zwei Beispiele zu nennen. Kein derart auf seine Leistung reduzierter Mitarbeiter wird einen Grund sehen, auch nur einen Umsatzfranken in einen anderen Kanal bzw. in einen anderen Customer Touchpoint zu verschieben. Warum soll er auch – er widerhandelt ja seinen gesetzten Zielen und riskiert, diese nicht zu erreichen.

Die Folgen davon sind allgegenwärtig: In der Wahrnehmung der Kunden existieren mehrere Unternehmen derselben Firma, nämlich das Unternehmen A stationär, das Unternehmen A online bzw. mobil und das Unternehmen A im Direct Sales. Für den Konsumenten, ob privat oder gewerblich, ist das unverständlich, denn er kauft ja beim Unternehmen A und nicht in einem Kanal.

Der Konsument erwartet, dass man seine Kundenbeziehung an allen Touchpoints kennt und er selbst je nach Situation problemlos zwischen diesen wechseln kann. Vor allem aber erwartet er keine Konkurrenz zwischen den einzelnen Kanälen. Genau diese spürt er jedoch heute noch mehrheitlich im Handel. Verständnis hat der Kunde dafür sicher heute keines mehr. Man könnte sogar sagen, dass jedes Unternehmen, das heute noch von Kanälen redet, noch nicht in der Neuzeit angekommen ist. Denn das Denken in Verkaufskanälen offenbart eine Innensicht – und nicht die des Kunden. →

Internet World 2016: Pflichttermin im E-Commerce

Europas führende E-Commerce-Messe Internet World zeigt vom 1. bis 2. März 2016 die neuesten Entwicklungen rund um den digitalen Handel.

Unter dem Motto «Die Zukunft des E-Commerce» sind an der diesjährigen Internet World die aktuellen Trends & Neuerungen aus dem Online-Handel zu sehen. Europas grösste E-Commerce-Messe deckt die wichtigsten Themen rund um den digitalen Handel ab, darunter Multi-Channel und Cross-Channel, Customer Centricity, Payment, Logistik, Software und Technik sowie Online Marketing und Social Media. Renommierete Unternehmen wie DHL, Oxid eSales, Trusted Shops, Giropay oder Magento sind als Aussteller mit an Bord.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt 2016 auf der Verknüpfung von digitalem und stationärem Handel. Aufgrund der positiven Resonanz wird die Messe 2016 wieder den sogenannten «Internet World-Shop» einrichten, der als Showroom für Jedermann konzipiert ist und crossmediale Technologien für den Einsatz am Point of Sale zeigen wird.

FACHVORTRÄGE & WORKSHOPS

Begleitet wird die Messe von einem umfangreichen und für Messebesucher kostenfreien Rahmenprogramm. Informative Fachvorträge zu zahlreichen Themengebieten, spannende Diskussionsforen, unterhaltsame Speed-Networking-Areas und Guided Tours bieten Fachbesuchern umfassende Brancheninformatio-

nen und die Möglichkeit, bestehende Kontakte zu vertiefen und neue zu knüpfen. Ein neues Format in 2016 ist die «Internet World-Academy»: In 75-Minuten-Workshops können Messebesucher kostenlos Intensiv-Seminare rund um das Thema E-Commerce besuchen. Die Workshops sind ab Dezember 2015 kostenlos online buchbar.

Wann: 1. bis 2. März 2016

Wo: Messe München, Halle B5 + B6, Neuer Eingang Ost

Kosten Kongress: Tickets ab 650,- EUR zzgl. MwSt. mit Code IW16cwp

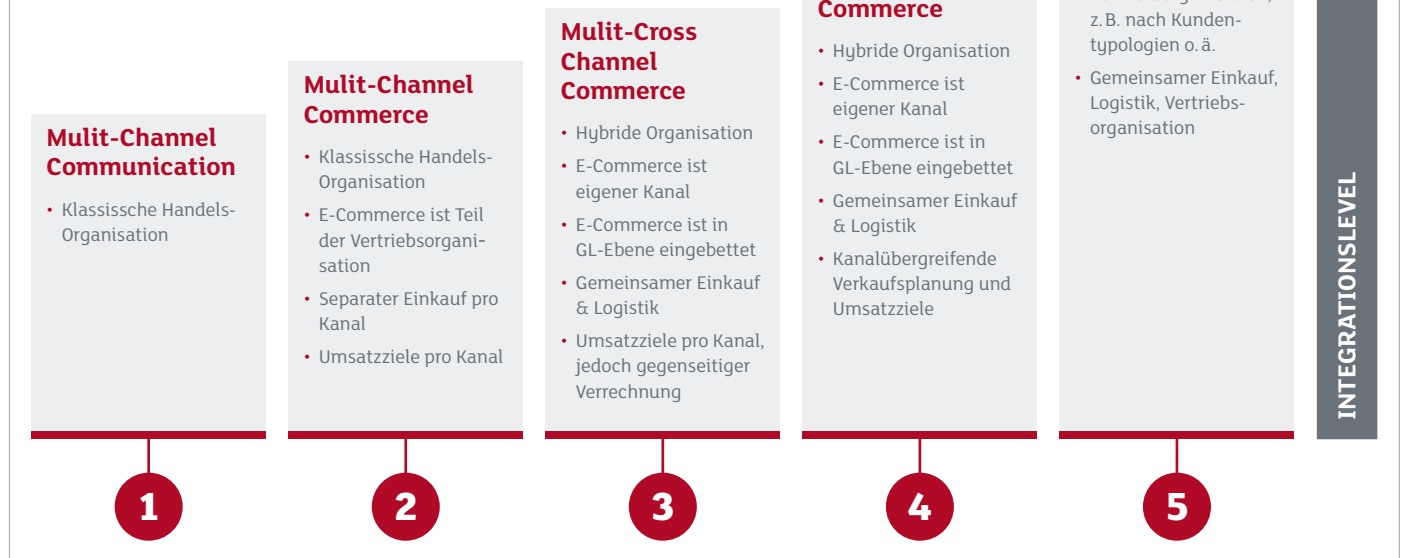
Kosten Messe: Messebesuch nach Vorabregistrierung kostenlos

Info: www.internetworld-messe.de

Transformation im Handel in 5 Stufen

Die Transformation im Handel aus Sicht der Unternehmensorganisation.

QUELLE: 2015 CARPATHIA MULTI-/CROSS-CHANNEL ORGANISATIONSLEVEL



ANZEIGE

1/2 Inserat



«Um ehrlich zu sein, ist wohl die Mehrzahl der Onlineshops Schweizer Detailhändler defizitär»

Thomas Lang

DER AUTOR

THOMAS LANG

Der studierter Betriebsökonom und Wirtschaftsinformatiker ist Gründer und Managing Partner der Carpathia AG, der führenden unabhängigen Unternehmensberatung für Digital Business in der Schweiz. Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und -studien, Dozent für Online-Vertriebsmodelle an verschiedenen Hochschulen sowie Referent an internationalen Konferenzen zum Thema E-Commerce und Digitale Transformation im Handel, u. a. an der Internet World.

RETAIL: ONLINE HEISST PRIMÄR SICHTBARKEIT

Im Detailhandel ist der Einfluss des E-Commerce besonders deutlich zu spüren. Selbstverständlich geht es hier primär um den Umsatz. Der Handel hat schon seit jeher nach diesen Metriken funktioniert: Umsatzfranken, Flächenproduktivität, Personaleffizienz und mehr. Doch gerade mit den Skaleneffekten sind viele dieser Messgrößen obsolet geworden. Sie werden durch neue Metriken ersetzt, die sich entlang der «Customer-Journey» und über die verschiedenen «Touchpoints» im Einkaufsprozess aufreihen. Im E-Commerce redet man von Konversionsraten, durchschnittlichen Warenkörben und Kauffrequenzen, Cost per Order, Customer Lifetime Values, Neukunden-Akquisekosten, Marketing-/Umsatz-Ratios und mehr. Denn messen kann man online alles.

KEINE ANGST VOR KANIBALISIERUNG

Gerade bei Cross- bzw. Omni-Channel-Händlern greift die reine Umsatzbetrachtung schlicht zu kurz. Um ehrlich zu sein, ist wohl die Mehrzahl der Onlineshops Schweizer Detailhändler defizitär. Doch Umsatzzahlen sind nicht alles. Denn es gilt, die E-Commerce-Plattform in die gesamte Unternehmensbetrachtung zu integrieren und ganzheitlich zu sehen. Genauso, wie es die Kunden schon längst tun. Kannibalisierungssängste sind da fehl am Platz, denn sie sind schlicht vernachlässigbar. Das Umsatzpotenzial, das sich von Online zu den Verkaufsgeschäften bewegt, überwiegt gegenüber der Abwanderung in Gegenrichtung von Stationär nach Online. Wenn der Kunde entscheidet, sich offline beraten zu lassen und dann online zu kaufen, besteht die hohe Kunst für das Verkaufspersonal darin, diesen Kundenwunsch auch aktiv und überzeugend zu unterstützen, damit der Umsatz im Unternehmen bleibt. Dies wiederum gelingt nur, wenn das Verkaufspersonal auch entsprechend motiviert wird.

Dem Onlineshop kommt heute eine wichtige Rolle zur Frequenzsicherung in den Flächen zu. Grundsätzlich gehört das ganze Sortiment online, ohne Wenn und Aber – nicht einmal primär, um zu verkaufen, sondern als digitales Schaufenster und wichtiger Informationskanal zur Vorbereitung des stationären Einkaufs. Aber auch, um in der Wahrnehmung der Digital Converts und Natives – und diese machen aktuell die Hälfte der aktiven Bevölkerung der Schweiz aus – überhaupt noch existent zu sein. In der Schweiz wird nahezu die Hälfte aller Einkäufe online vorbereitet und da spielt Google eine entscheidende Rolle. Derjenige stationäre Händler, der da nicht mit jedem einzelnen

Produkt oder Service präsent ist, um das Bedürfnis des Konsumenten zu erfüllen, wird von der Bildfläche verschwinden. Denn was bei Google nicht erscheint, existiert für den Kunden schlichtweg nicht.

E-Commerce ist also keine technische Disziplin. Die Erfolgsfaktoren sind vielmehr in der Unternehmenskultur und -organisation zu finden. Selbstverständlich kommt der Technologie eine zentrale Rolle zu. Ohne sie geht es schlicht nicht. Technik- und IT-Kompetenz gehört daher in jedes Unternehmen und muss in der Geschäftsleitung verankert sein. Strategisch betrachtet sollte die Technologie jedoch immer als Enabler und nie als Treiber angesehen werden.

DATEN: ES KÖNNEN GAR NICHT GENUG SEIN

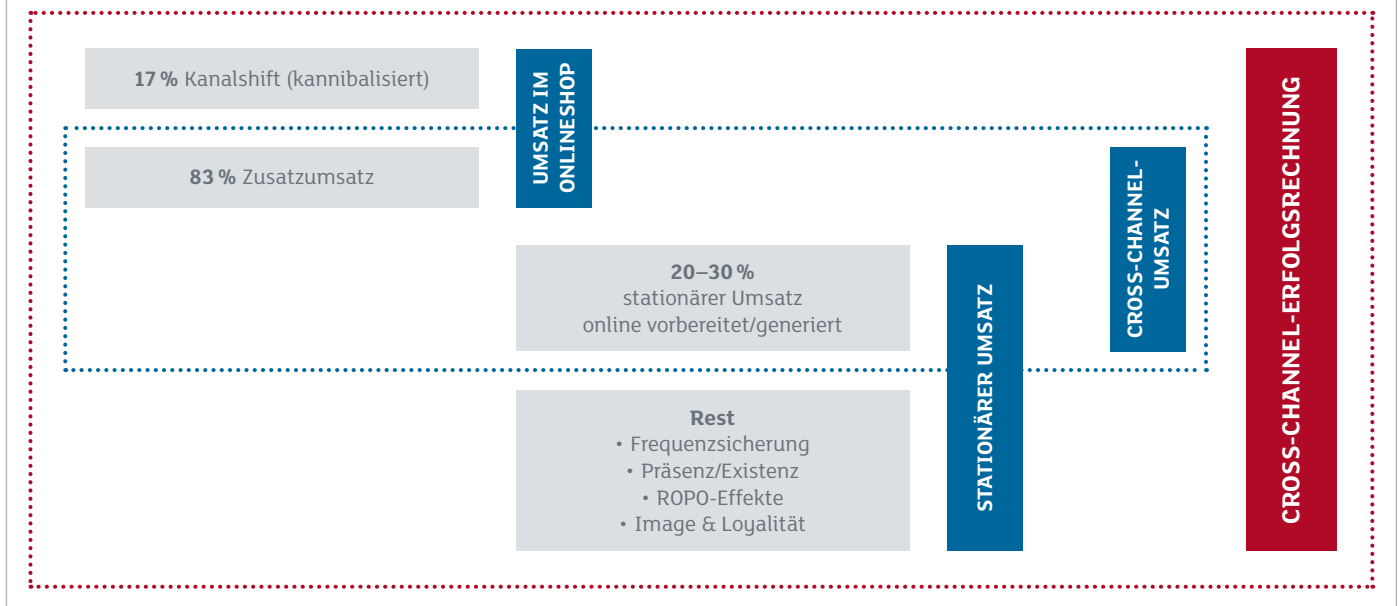
Ein viel grösseres Versäumnis im Retail betrifft die Daten. Diese sind in der Regel in einem bedenkenswerten Zustand, was man den Händlern nicht einmal verübeln kann. Lange Zeit bestand schlichtweg gar kein Bedarf an detaillierten Daten zu den Produkten. Etwas ERP-Texte reichten für Lieferscheine, Regalbeschriftungen und Auftragsbestätigungen aus. Für Kataloge und Flyer hat dann die Kommunikationsabteilung die Vorzüge der Produkte in überzeugende Prosa verfasst.

Dies alles reicht jedoch nicht mehr aus. Kein Kunde will sich noch über bis zu sieben Stufen Katalognavigation mühen. Er will sich entweder inspirieren lassen oder zielgerichtet filtern und einschränken, zum Beispiel das Sortiment mit wenigen Klicks auf Grösse, Farben, Materialien, Anwendungsbereiche usw. limitieren. Das alles bedingt, dass zu jeder einzelnen Variante die entsprechenden Eigenschaften in der höchst möglichen Granularität vorhanden sind. Zudem sind grossflächige Detailfotos, 360-Grad-Ansichten, inspirierende Texte wie auch Zuhörer, Verbrauchsartikel und Empfehlungen für das Cross-Selling-Potenzial unabdingbar. Kommt hinzu, dass die gesamte Klaviatur von Preisen, Rabatten, On- und Offline-Beständen, Lieferoptionen und -versprechen detailliert zur Verfügung stehen müssen.

Nicht nur der eigene Onlineshop ist ein wissensdurstiger Abnehmer solcher Informationen. Auch Marktplätze, Wiederverkäufer, White-Label-Anbindungen und – besonders wichtig – natürlich Google & Co. Der Datenhunger scheint grenzenlos. Neue Möglichkeiten wie Datenbrillen oder interaktive Digital Signage Devices am POS stehen bereits in den Startlöchern. Sie alle benötigen dringend Daten und wer diese hat, bleibt zumindest schon einmal sichtbar. ←

Wer Onlineumsätze isoliert betrachtet, rechnet falsch

Der Onlineshop erhöht die Sichtbarkeit und bereitet auch stationären Umsatz vor. QUELLE: ECC KÖLN, CARPATHIA ERFAHRUNGSWERTE



ANZEIGE

1/2 Inserat