

Erfolg auf allen Kanälen

Mehrkanalstrategie lässt Umsätze im Handel steigen

Getrieben durch das sich wandelnde Konsum- und Kaufverhalten der Verbraucher gewinnt der Handel über mehrere Vertriebskanäle immer mehr an Bedeutung. Insbesondere das Internet und TV-Shopping entwickeln sich neben dem stationären Handel und dem Versandhandel zu immer attraktiveren Absatzkanälen. Viele Handelsunternehmen haben jedoch noch nicht erkannt, welche Möglichkeiten sich ihnen durch die Integration dieser Kanäle bieten. Durch eine umfassende Mehrkanalstrategie können sie ihre Umsätze signifikant steigern.

Die Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland zeigt, dass das Umsatzwachstum in den vergangenen Jahren immer stärker durch den Distanzhandel getrieben wird. Während der Umsatz des stationären Handels mit einem einprozentigen Umsatzwachstum nahezu stagniert, wird der Distanzhandel mit den Kanälen Katalog, Internet und TV bis 2010 jährliche Steigerungen von 8 Prozent erzielen. Lag der Umsatz für die Kanäle Katalog, Internet und TV im Jahr 2007 noch bei insgesamt 29 Milliarden Euro, wird dieser bis 2012 auf 44 Milliarden Euro ansteigen. Insbesondere das Internet wird als Absatzkanal immer wichtiger: Mit jährlichen Wachstumsraten von knapp 15 bis 20 Prozent wird sich der Umsatz in diesem Segment von rund 12 Milliarden Euro im Jahr 2008 auf 25 Milliarden Euro im Jahr 2012 erhöhen.

Verbraucher nutzen bereits heute eine Vielzahl von Shopping-Möglichkeiten und beziehen neben dem stationären Handel und dem Versandhandel

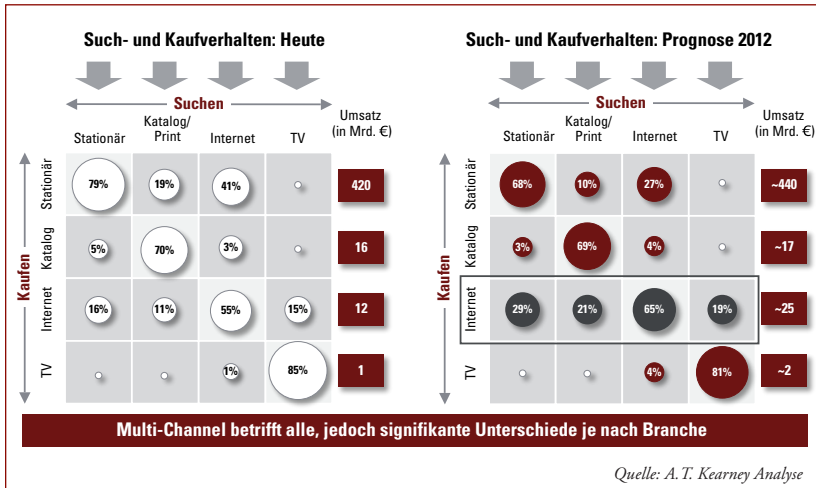
die Kanäle Internet, aber auch punktuell TV-Shopping in ihre Kaufentscheidung mit ein. Auch M-Commerce, der Handel über mobile Plattformen, könnte in Zukunft eine wenn auch kleine Rolle spielen. Keiner dieser Vertriebskanäle allein kann die zunehmend anspruchsvollen und komplexen Kundenbedürfnisse jedoch umfassend befriedigen, da sich Kunden oftmals über andere Kanäle informieren als sie letztlich kaufen (Abbildung 1).

Während der stationäre Handel insbesondere in den Bereichen Beratung, Warenrückgabe und hinsichtlich der Loyalitätsprogramme als führend angesehen wird, spielt der Kanal Internet für die Verbraucher insbesondere bei Preis, Bequemlichkeit, Verfügbarkeit der Produkte und bei der Produktauswahl eine entscheidende Rolle. Kataloge haben zudem den Vorteil, dass sie als eine Art „Unterhaltungsmedium“ leicht zu



Durch die Umsetzung einer konsequenten und integrierten Mehrkanalstrategie können Unternehmen ihren Umsatz jährlich um durchschnittlich 5 Prozent steigern.

Abbildung 1: Multi-Channel Retailing Heatmap



transportieren sind und die Farbwidrigkeit der Produktabbildungen zu meist besser ist als im Internet.

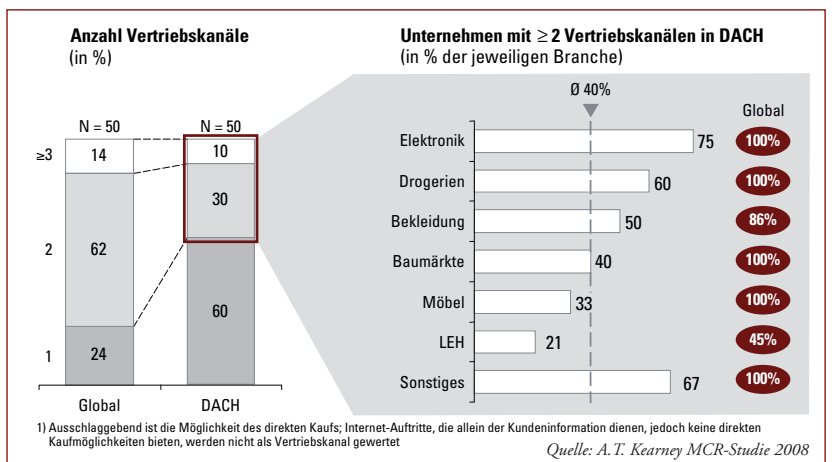
Große Unterschiede bei der Umsetzung

Viele Unternehmen sind auf die differenzierten Kundenbedürfnisse noch nicht ausreichend vorbereitet und schöpfen die Potenziale, die ihnen der Handel über mehrere Vertriebskanäle bietet, noch nicht konsequent aus. Dies gilt zum einen für die Anzahl der eingesetzten Kanäle, zum anderen aber auch in Bezug auf die Integration dieser Kanäle in eine konsequente Mehrkanalstrategie.

Der A.T. Kearney-Studie zufolge vertreiben derzeit 60 Prozent der untersuchten deutschen, österreichischen und Schweizer Handelsunternehmen ihre Waren und Produkte nur über einen Absatzkanal. 30 Prozent der Unternehmen nutzen zwei und lediglich 10 Prozent drei oder mehr Vertriebskanäle. Es lassen sich

zudem große Branchenunterschiede erkennen: Überdurchschnittlich sind in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Branchen Elektronik (75 Prozent), Drogerien (60 Prozent) und Bekleidung (50 Prozent), während nur 21 Prozent des Lebensmitteleinzelhandels und 33 Prozent der Möbelhändler zwei oder mehr Vertriebskanäle nutzen. Bei Baumärkten sind es 40 Prozent (Abbildung 2).

Abbildung 2: Wie viele Vertriebskanäle Händler heute nutzen



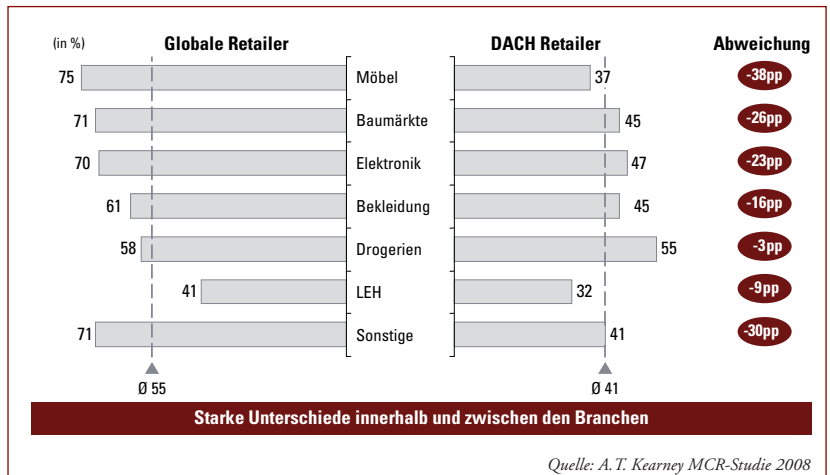
Aber auch der weltweite Vergleich macht enorme Unterschiede deutlich. Globale Unternehmen sind ihren Wettbewerbern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz derzeit bei der Umsetzung einer Mehrkanalstrategie weit voraus. Der Anteil der globalen Handelsunternehmen, die mindestens zwei Vertriebskanäle einsetzen, ist mit 76 Prozent nahezu doppelt so hoch wie im deutschsprachigen Raum.

Globale Unternehmen setzen Multi-Channel Retailing (MCR) heute zudem bereits erfolgreicher und integrierter um. Das zeigt der von A.T. Kearney entwickelte Multi-Channel Retailing Index, der den Integrationsgrad der verschiedenen Kanäle misst. Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz erreichen demnach einen Wert von 41 Prozent, die globalen Wettbewerber einen Durchschnittswert von 55 Prozent. Dieser Index bildet dabei anhand von mehreren Dimensionen den kom-

pletten Kundeninteraktionsprozess von der Informationsphase, in der sich der Kunde noch orientiert, bis hin zum After Sale ab.

Die führenden Branchen aus internationaler Sicht sind hier Möbel (75 Prozent), Baumärkte (71 Prozent) und Elektronik (70 Prozent). Ein Beispiel ist hier das schwedische Einrichtungshaus IKEA, das nicht nur den Einkauf via Katalog, Store und Internet anbietet, sondern auch umfangreiche kanalverbindende Services, wie zum Beispiel den detaillierten Online-Verfügbarkeitscheck von Produkten in den jeweiligen Filialen inklusive einer Prognose für die folgenden Tage (Kasten). In Deutschland, Österreich und der Schweiz

Abbildung 3: MCR-Performance nach Branchen



liegen Drogeriemärkte und Parfümerien mit einem Integrationsgrad von 55 Prozent vorn. Die Branchen Elektronik (47 Prozent), Baumärkte (45 Prozent) und Möbel (45 Prozent) ha-

ben bei der Kanalintegration jedoch noch deutlichen Nachholbedarf, auch wenn sie häufig bereits mehr als zwei Absatzkanäle anbieten (Abbildung 3).

Die A.T. Kearney-Studie zeigt, dass die Zahl der eingesetzten Vertriebskanäle allein noch keinen Rückschluss auf den Erfolg eines Multi-Channel-Retailing-Konzeptes zulässt. Denn oftmals sind die genutzten Vertriebskanäle kaum oder auch gar nicht miteinander verknüpft. Dies gilt beim Sortiment, Preis, aber auch beim Service. Insbesondere beim Ausbau des Online-Vertriebs und der Integration mit dem stationären Vertrieb gibt es im deutschsprachigen Raum noch enormen Verbesserungsbedarf. Dies gilt auch für den Einbau von Teleshopping-Elementen in die E-Commerce-Aktivitäten. Eine der wenigen Ausnahmen in diesem Bereich ist die Parfümerie Douglas, die bereits heute erfolgreich Teleshopping-Elemente und Web-Auftritt verknüpft. Für Unternehmen gilt es zu klären, auf welche Weise sie zukünftig

Kategorie Versandhandel: „Otto – find ich gut“

Den eingängigen Verkaufslogan der heute weltweit agierenden Otto Handels- und Dienstleistungsgruppe findet sich auch im Bereich Multi-Channel Retailing bestätigt. Denn die Kunden zeichneten das Internet-Portal otto.de 2008 zum dritten Mal in Folge mit dem Onlinestar, dem „Web-Oscar“, aus. Die Otto-Group legt großen Wert darauf, ihre Multi-Channel-Aktivitäten konsequent und konsistent in allen Sparten zu verfolgen. Das zeigt sich beispielsweise bei der konzertierten vorweihnachtlichen Werbung oder bei neuen Produktlinien wie der Otto-Ausgabe des ersten Lascana-Wäsche-Kataloges (mit eigenständigem Stationär-Konzept). Zudem können Offline-Produktkataloge online bestellt werden. Der sehr detaillierte Online-Produktkatalog beinhaltet darüber hinaus wichtige Zusatzservices wie z.B. Kundenbewertungen. Seit fast sechzig Jahren erweitert Otto seinen Versandhandel kontinuierlich auf allen Kanälen. Den ersten Katalog gab es 1949, inzwischen hat er eine Auflage von 20 Millionen erreicht. Hinzu kamen ab 1964 die Otto-Shops sowie 1995 der erste Internetauftritt. Seitdem liegt im E-Commerce der maßgebliche Wachstumsmotor für das Kerngeschäft. Aktuell besteht die Otto-Group aus 123 Unternehmen und beschäftigt 53.000 Mitarbeiter, die 2007 einen Umsatz von 15,3 Milliarden Euro erzielen, die Hälfte davon im weltweiten Handel.

tig ihren Handel aktivieren und ihre Absatzkanäle besser koordinieren können. Ohne diese Optimierung verschonen sie beachtliche Potenziale.

Integriertes Konzept notwendig

Für Handelsunternehmen bietet die enge Verzahnung verschiedener Vertriebskanäle zusätzliche Wachstumschancen. So zeigt die A.T. Kearney-Studie, dass Unternehmen, die eine integrierte Mehrkanalstrategie umsetzen, ein um durchschnittlich rund 5 Prozent höheres jährliches Umsatzwachstum verzeichnen als vergleichbare Unternehmen. Geringfügige Kanibalisierungseffekte im stationären Handel können durch zusätzlichen Umsatz und Gewinn über andere Kanäle jedoch deutlich überkompensiert werden. Der Einsatz einer Mehrkanalstrategie unterstützt Unternehmen zudem dabei, auch neue Kunden zu gewinnen. Hinzu kommt, dass Verbraucher, die mehrere Kanäle für ihren Einkauf nutzen, sich durch einen höheren Durchschnittsumsatz und eine höhere Profitabilität auszeichnen.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Kanalintegration und eine Differenzierung vom Wettbewerb ist die Integra-

Kategorie Möbelhandel: IKEA „Wohnst Du noch, oder lebst Du schon?“

„Das Standardwerk der Einrichtungskultur“ nennt IKEA selbstbewusst seinen 35. Katalog für den deutschsprachigen Markt, der im Sommer 2008 erschienen ist. Viel hat dieser Katalog, der alljährlich kostenlos in alle Haushalte geliefert wird, zur Erfolgsgeschichte von IKEA beigetragen. In Schweden gibt es den Katalog bereits seit 1951, nachdem Ingvar Kamprad dort die Kanäle Direktvertrieb (Haustürgeschäft) und den stationären Handel erfolgreich auf- und ausgebaut hatte. Als nächster Kanal kam 1997 der Internet-Auftritt hinzu. Intern wird die Website als Verkaufsportale und auch als „Vorbereiter“ für den stationären Einkauf angesehen. So bietet der Möbeldändler auf seiner Website sehr ausführliche Informationen zu seinen Filialen und seinem Serviceangebot sowie umfangreiche kanalverbindende Services wie einen Online-Verfügbarkeitscheck von Produkten in den jeweiligen Filialen. Aber auch die Kataloge sind online einsehbar und stehen zum Download zur Verfügung. IKEA erzielte im Geschäftsjahr 2008 mit seiner MCR-Strategie einen weltweiten Umsatz von 21,2 Milliarden Euro, das ist ein Zuwachs von 7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

tion der operativen Bereiche wie Marketing, Logistik und IT sowie ein umfassendes Kundenbeziehungsmanagement. Beispielsweise sollte die IT-Architektur auf kanalübergreifenden zentralen Anwendungen und Datenbeständen basieren und Stammdaten der Kunden über alle Kanäle hinweg verfügbar sein. Zudem gilt es, ein genaues Verständnis über das Einkaufsverhalten der Kunden zu er-

langen und aufbauend auf einer starken Marke ein integriertes Konzept zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu entwickeln.

Unternehmen, die eine Mehrkanalstrategie verfolgen, können sich im Markt erfolgreich positionieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Sie können darauf mit unterschiedlichen Strategien reagieren – diese müssen von jedem Unternehmen individuell geprüft werden.

Autoren:

Dr. Mirko Warschun (München) erreichen Sie unter Mirko.Warschun@atkearney.com.

Dr. Jochen Stratmann (München) erreichen Sie unter Jochen.Stratmann@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de