

Andreas Haderlein

Die digitale Zukunft des stationären Handels

Auf allen Kanälen zum Kunden



Einleitung: Willkommen im Zeitalter des internetgetriebenen Handels

Das Internet, so viel steht fest, ist in der Mitte der Gesellschaft verankert. Keine Bevölkerungsgruppe kann sich mehr dem Sog des World Wide Web entziehen. Kaum eine Berufsgruppe kann mehr von sich behaupten, das Internet spiele in ihrem Arbeitsalltag keine Rolle. Das Internet holt uns alle ein. Den einen früher, den anderen später – ob wir es wollen oder nicht. »Das Netz ist Alltag – der Alltag (auch) im Netz« (Haderlein/Seitz 2011, S. 10).

Aber damit nicht genug der digitalen Bevormundung. Das Netz ist zudem ein »Ort« voller Ambivalenz: genauso eine Instanz des Zeitvertreibs wie der Zeitverschwendung, ebenso ein manipulierendes Massenmedium wie ein Demokratiewerkzeug, eine bunte, laute Multimedia-Maschine wie eine seriöse – mitunter gar die einzige – Quelle für Information.

Und ganz entscheidend für den vorliegenden Kontext: Das Internet ist elementarer Bestandteil unserer Konsumkultur geworden. Dem Zeitalter des produktionsgetriebenen Handels folgte eine glorreiche filialgetriebene Handelsepoche. Nun stehen wir am Beginn einer innovativen Phase des internetgetriebenen Handels (vgl. GDI Impuls 02/2009, S. 16 ff.). Der digitale Raum wird mehr und mehr zum Fundament für Empfehlung, Werbung, Produktinformation und Transaktion. Treiber ist die zunehmende Vernetzung.

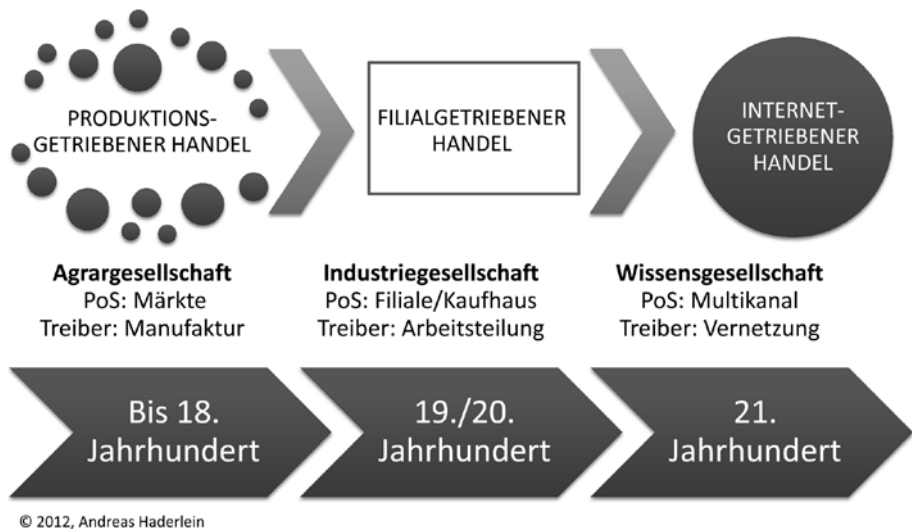


Abb. 1: Der Handel im Spiegel der Epochen

Jörg H. Krenzer ist Gastronom, innovativer Apfelweinkelterer und Sherry-Produzent. Im Jahre 2010 attestierte er auf einer Verbandstagung gleichermaßen provokativ wie visionär:

»Früher spalteten sich die Lager des Apfelweintages in Traditionalisten und Experimentelle, was die Keltermethoden anging – heute verläuft der Graben zwischen Online- und Offline-Kelterern.«

Dieses Zitat steht stellvertretend für so zahlreiche Konflikte in Einkaufsgemeinschaften, Verbänden und Vermarktungsgemeinschaften, wo versucht wird, die Bedeutung des Internets für Kommunikation und Vertrieb auf die Agenda zu heben. Oft sieht das Bild folgendermaßen aus: Totalverweigerer auf der einen, begeisterte Multikanal-Pioniere auf der anderen Seite. Und zwischendrin die große Ratlosigkeit, Unsicherheit und ein undurchdringlicher Wald voller Dienste, Gadgets und Apps.

Das Beruhigende und gleichzeitig Faszinierende aber an der jüngsten Mediengeschichte ist, dass alte Medien – bis auf ganz wenige Ausnahmen – noch nie durch neue Medien vollends ersetzt wurden. Erst recht haben sie noch nicht das Verkaufen abgeschafft und Menschen lernen mit der Zeit, mit ihnen sinnvoll umzugehen. Das Radio verdrängte nicht die Tageszeitung. TV war nicht der Tod des Radios. Und auch das Internet, das eigentlich alle klassischen Medien in sich vereinigen kann, hat nicht die Tagesschau gekippt. Die Tagesschau gibt es jetzt eben auch mobil, als Livestream und als Podcast zum zeitsouveränen Abruf per Mausklick.

Auch der Newsletter (siehe Kapitel 2/E-Mail-Marketing) ist noch weit davon entfernt, von Social-Media-Kanälen auf die hintersten Plätze bei der Direktmarketing-Kommunikation verdrängt zu werden. Vielmehr wird er mittlerweile von einer Reihe von Social-Media- und mobilen Anwendungen flankiert.

Es verändert sich also vor allem der Nutzungskontext, sobald neue Technologien auftreten. Noch immer lesen wir Bücher – mittlerweile aber auch auf einem Tablet-Reader, der ganze Bibliotheken umfassen kann. Noch immer schreiben wir Briefe – die meisten mittlerweile völlig unsentimental elektronisch per E-Mail. Noch immer zahlt der deutsche Verbraucher am liebsten in bar – online aber hat er sich an Payment-Service-Provider wie PayPal gewöhnt. Noch immer treiben Menschen Handel – mittlerweile allerdings auch mit virtuellen Gütern für hartes Geld.

Und genau hier beginnt die Begründung für dieses Buch: an der zunehmend durchlässiger werdenden Grenze zwischen offline und online, zwischen real und virtuell, zwischen stationär und E-Commerce, zwischen Kundenkontakt am Point of Sale und in den Weiten des digitalen Raums.

Multi-, Cross-, Omni-Channel – oder einfach: Bricks & Clicks

In diesem Buch soll es nicht vorrangig um akademisch geführte Diskussionen und Begriffsklärungen gehen. Stefan Kock hat die maßgeblichen Definitionen aus der jüngeren wirtschaftswissenschaftlichen Literatur des deutschsprachigen Raums fabelhaft zusammengetragen (Kock 2010, S. 27 ff.). Ich verwende in diesem Buch das hierzulande gebräuchliche Wort »Multi-Channel« (Multikanal), wahlweise auch Multi-Channeling oder Multikanal-Strategien – wohl wissend, dass sich Abgrenzungen vornehmen lassen und der Begriff des Omni-Channeling passender wäre (siehe unten). Letzterer aber ist im deutschsprachigen Raum noch wenig gebräuchlich.

Aus Sicht des Kunden verspricht Multi-Channeling idealerweise ein nahtloses Käuferlebnis über alle Kanäle hinweg, die uns heute für das Werben und Verkaufen zur Verfügung stehen. Übergreifend aber verbinde ich mit der Umschreibung »Bricks & Clicks« die Gewissheit, dass künftig eine Unterscheidung zwischen stationärem Handel (»Brick and Mortar«), Versandhandel und E-Commerce kaum mehr möglich sein wird, zumindest mit Blick auf den stationären Handel. Der »koordinierte Einsatz verschiedener Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanäle« (Burmam/Wenske 2007, S. 198) ist die Überlebensausrüstung des Händlers im internetgetriebenen Zeitalter. Handelsmarketing-Verantwortliche werden die Vertriebs- und Kommunikationskanäle künftig nicht mehr separat bedienen, geschweige denn analysieren können. Denn wenn es eine Beschreibung für das prägende Kaufverhalten der Kunden in der Zukunft gibt, dann ist das »Channel-Hopping«, der »kundenseitige Kanalwechsel innerhalb einzelner Transaktionen« (Müller-Lankenau zit. in: Kock 2010, S. 25).

Jeder neu entstehende Kanal verändert die Bedingungen der Einkaufserfahrung und natürlich die des Verkaufens und Werbens. Die Erfolgsmessung muss immer wieder entlang diesem Wandel angepasst werden. Wem etwa »gehört« der Kunde, wenn er online erstandene Schuhe zum Umtausch in den stationären Handel bringt und dabei noch eine Schuhcreme verkauft bekommt? Die Antwort ist klar: im besten Falle der Handelsmarke und nicht einzelnen Vertriebskanälen.

Auf die neue Vielfältigkeit und Bandbreite des Handelsmarketings reagiert ein Großteil der Händler noch sehr unkoordiniert. Die Unternehmensberater von KPMG formulieren dies in der Studie »Trends im Handel 2020« folgendermaßen:

»Der Abschied vom Kommunikationsmonopol der Marketingprofis führt zurzeit noch zu einem kreativen Trial-and-Error-Ansatz im Umgang mit dem neuen Medium. Der Handel bedient sich aus dem kompletten Medienorchester und wählt die Maßnahmen individuell, je nach strategischer Ausrichtung. Marketing der Zukunft bewegt sich zwischen Social Media und Zeitungsannonce, zwischen Hightech und »guten alten Zeiten«.« (KPMG/EHI Retail Institute 2012, S. 39)

Um den aktuellen Entwicklungen im Handelsmarketing einen Erklärungsrahmen zu geben, wollen wir uns im Folgenden die Begriffe Multi-Channeling, Cross-Channeling und die vor allem durch US-amerikanische Veröffentlichungen geprägte Beschreibung des Omni-Channeling genauer ansehen.

Neue Begriffe und Wortschöpfungen sind die »Lesehilfen« des Wandels. Wollen wir wirklich »elektronische Briefe schreiben« sagen statt »mailen«? Wem gelingt es etwa, das Wort »Wellness« ins Deutsche zu übersetzen? Der Begriff war und ist noch immer die Schablone für eine mächtige Gesundheitsindustrie, die erst in den letzten 20 Jahren entstanden ist – vom Wellness-Jogurt bis zum Wellness-Hotel. Dass insbesondere Trendbegriffe irgendwann nur noch hohle Marketingversprechen sind, liegt in der Natur der Sache. Außerdem treibt der technologische Wandel Begriffe vor sich her: Genau genommen müsste »Bricks & Clicks« in »Bricks & Clicks & Touches« umgetauft werden, blickt man auf die Handhabung mobiler Endgeräte wie Smartphones.

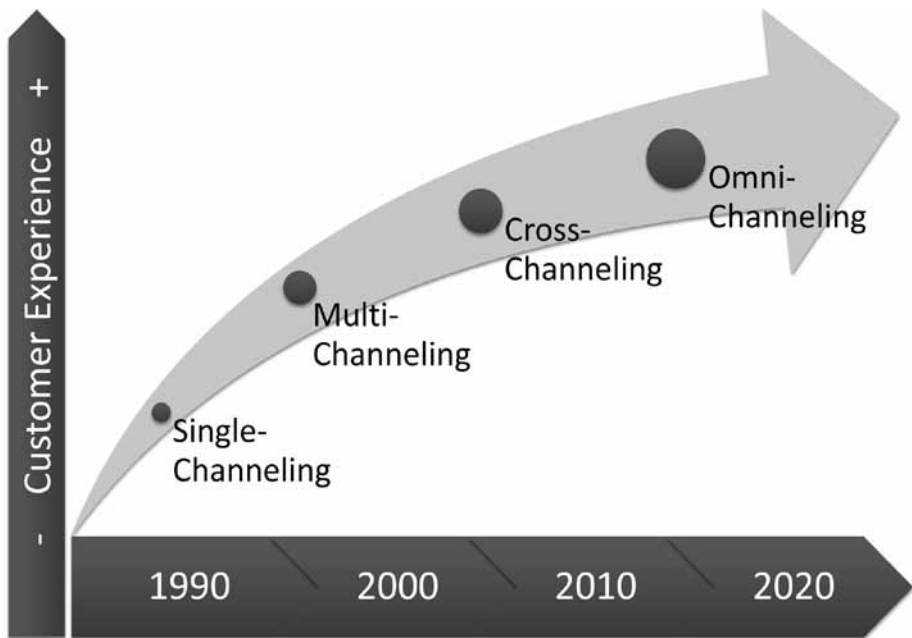
Und klar ist auch: Sprache lebt. Viele Jahrhunderte wurde das Deutsche auf Vorteilhafteste durch französische Wörter ergänzt. Heute lebt die deutsche Sprache (und erst recht die Trendsprache) dialogisch vor allem mit dem Englischen. Für neue Phänomene, die durch technologische Innovationen hervorgerufen werden, kennen wir gar nur die englischsprachigen Begriffe: Internet, online, offline, Newsletter, Social Media, Web 2.0 usw.

Interessant sind Begriffe, wenn man sie rückblickend versucht einzuordnen. Denn dann offenbaren sich die Paradigmenwechsel, die ihren Niederschlag im kulturellen Kontext und im wirtschaftlichen Handeln finden. Sie sind die Steigbügelhalter des Zeitgeists und machen nur allzu deutlich, dass sich Zeiten eben ändern.

Schauen wir kurz auf die hier relevanten Begriffe:

- Mit **Single-Channeling** ist der Vertrieb über ausschließlich einen Kanal gemeint. Natürlich ist dieser Weg die traditionellste Form des stationären Einzelhandels, geprägt durch den angesichtigen Kundenkontakt und ein multisensuelles Produkterlebnis vor Ort. Aber auch der Distanzhandel, vor allem reine Online-Händler ohne Katalogversand oder Telefonberatung, setzen noch immer auf die Deutlichkeit der »Einbahnstraße« – die Frage ist nur: Wie lange noch?
- **Multi-Channeling** markiert den ersten Paradigmenwechsel mit dem Aufkommen des Internets Mitte der 1990er-Jahre. Stationäre und Versandhändler eröffnen Online-Shops, um weitere Zielgruppen zu erschließen. Reine Internethändler scheitern mit der Dotcom-Blase oder erkennen, dass der Printkatalog noch immer ein probates und ästhetisch anspruchsvolles Mittel ist, Kunden bei der Stange zu halten. Denn diese sind meist mit Online-Stores konfrontiert, die den Scharm einer Excel-Tabelle haben und alles andere als multimedial angereichert sind, wie es heute mit 360-Grad-Ansichten, Zooms und Videos möglich ist. Multikanal-Handel vor diesem Hintergrund aber – und das ist entscheidend – umfasst Vertriebskanäle, die nicht zwingend strategisch als geschlossenes Ganzes installiert sind. Sie existierten als unabhängige Einheiten. Der elektronische Handel wird nicht selten als direkter Konkurrent gesehen – Kanibalisierungseffekte inklusive. Der interne Kampf in Handelsunternehmen um Budgets zwischen Online-Fraktion auf der einen und Stationär-Verfechtern auf der anderen dürfte noch so manchem aus der Branche bekannt sein.
- Mit dem Paradigma **Cross-Channeling** werden die jeweiligen Kanäle strategisch bewusst zusammengedacht. So erlebte der Versandkatalog eine Renaissance. Insbesondere vertikale Modehändler nutzen ihn noch immer als Werbemittel, ohne den Erfolg an eingehenden Fax-Bestellungen messen zu müssen. Denn es ist klar, Kunden hüpfen im Transaktionsprozess von Kanal zu Kanal, lassen sich qua Bilderstreifen in Printmedien inspirieren, vergleichen Preise im Internet und tätigen den Kaufabschluss am Point of Sale. Das Internet als Kaufentscheidungshilfe bekommt zunehmende Relevanz über Empfehlungsmechanismen. Und dennoch harrt Cross-Channeling der Professionalisierung aller Prozessketten.
- Die Antwort darauf heißt **Omni-Channeling**: Gemeint ist die erfolgreiche Integration und das Zusammenspiel von Prozessen und Entscheidungen zugunsten eines bündigen Handelsmarkenauftritts in allen erdenklichen Prozessschritten der Kundeninteraktion. Das Kundenbeziehungsmanagement steht vor gewaltigen Herausforderungen. Wo auch immer der Kunde sich befindet – in der Entscheidungsphase, an der Kasse oder bei der Reklamati-

on – Omni-Channel-Retailer sind durch die Verknüpfung aller erdenklicher Touchpoints gewappnet, ihren Kunden eine konsistente Kauferfahrung zu ermöglichen, sie schlicht und ergreifend zufriedenzustellen und zu begeistern: stationär, online, mobil, im Call-Center oder auf Social-Media-Plattformen. Mehr denn je ist die Handelswelt von heute datengetrieben. Sowohl Backend-Prozesse wie die Personalorganisation oder Logistik, als auch die kundenseitigen Schnittstellen – vom Social-Media-Monitoring über Mobile Payment bis hin zum Geotargeting – fließen in einem riesigen Datenpool zusammen, der nur ein Ziel hat: den vernetzten und jederzeit absprungbereiten Kunden zu binden und neue »Fans, Friends & Followers« zu gewinnen.



© 2012, Andreas Haderlein

Abb. 2: Die Evolution des internetgetriebenen Einzelhandels

Ist Bricks & Clicks ein Geschäftsmodell?

Bricks & Clicks ist die zentrale Überlebensstrategie für stationäre Einzelhändler. Eine Positionierung gegen den Multikanal-Gedanken kann nur radikal erfolgen – als Retro-Shop. Denn klar ist auch: Treiber des Multi-Channel-Retailing sind nicht die Handelsunternehmen selbst, sondern deren Kunden, die ein zunehmend kanalübergreifendes Kauf- und Informationsverhalten an den Tag legen.

Multi-Channel darf nicht mit stationär hier, E-Commerce über eine Website dort vereinfacht werden. Schlecker war ein Multi-Channel-Retailer und hat es trotzdem nicht geschafft, sein Konzept ins 21. Jahrhundert zu retten.

Nur wenige deutsche Händler haben sich bisher auf konsistente Multi-Channeling-Lösungen eingelassen. Zu den Ausnahmen zählt sicherlich das Schuhhaus Görtz, das schon seit 2003 mit einem Online-Shop am Markt vertreten war und seit 2007 konsequent eine Multikanal-Strategie verfolgt (vgl. Spannuth 2011).

Im vergangenen Frühjahr erregte eine repräsentative Befragung der Strategieberater von SMP³ die Gemüter der Handelsexperten. »Die Integration der Kanäle [online und stationär, A.H.] spielt (...) kaum eine Rolle. Ein Zusammenhang ist statistisch nicht zu belegen«, heißt es in einer Pressemitteilung des Düsseldorfener Unternehmens vom 31. Mai 2012.

Shopper scherten sich also nicht die Bohne um die Kohärenz eines Multikanal-Ansatzes ihres Händlers, so der Tenor der SMP-Branchenanalyse auf Basis des sogenannten »Cross Channel Performance Index« (CPX). Sie kauften entweder online oder offline und forderten in beiden Kanälen das, was ein Kanal eben leisten sollte, um Kunden glücklich zu machen. Zuvorderst Beratungskompetenz im stationären Handel; Sortimentstiefe, Verfügbarkeit, Lieferservice und Auswahl an Bezahlarten im Online-Shop.

Dem Händler aufgrund der Integration beider Vertriebskanäle deswegen aber die Treue zu halten ist der Befragung zufolge ein Wunschdenken der stationären Händler, die nun versuchten, mit Online-Angeboten verlorenes Terrain bei den Online-Pure-Playern Amazon, Zalando & Co. gutzumachen. Drei Viertel der Verbraucher seien bei einem Kanalwechsel vom stationären Handel in Online- und Mobilformate schon einmal ihrem Händler untreu geworden.

Es gibt aber wie immer zwei Lesarten dieser Erhebung – ein Glas kann bekanntlich halb voll oder halb leer sein. Schauen wir zuerst auf das halb volle Glas:

- Der stationäre Handel hierzulande steht erst am Beginn der Ära der »Bricks & Clicks«. Von wenigen Ausnahmen abgesehen – Görtz, Sportcheck oder Globetrotter – ist der deutsche Einzelhandel noch weit hinter Trendpionieren wie Target oder Home Depot aus dem englischsprachigen Raum zurück. Das heißt auch: Ein Gros der bundesdeutschen Konsumenten ist noch gar nicht mit intelligenten Multikanal-Lösungen in Kontakt geraten.

Und das halb leere Glas:

- Multi-Channeling-Pioniere werden mittelfristig auch das Bild der Fußgängerzonen dieser Welt verändern. Künftig wird sich kein Händler mehr auf seinen stationär erworbenen Lorbeeren und Markenbekanntheit aus dem 20. Jahrhundert ausruhen können. E-Commerce und Internetkommunikation war und ist noch immer US-amerikanisch geprägt (Amazon, EBay, Facebook etc.), die Zukunft des stationären Handels wird allerdings auch in Asien geschrieben (vgl. PwC 2011, S. 18).

Die Kontroverse zeigt einmal mehr, dass Multikanal-Expertise kommunikations- und nicht vorrangig vertriebs- und preisbezogen zu verstehen ist. Denn die Geschäftsmodelle aus dem stationären Handel können nicht eins zu eins auf den E-Commerce übertragen werden. Wer unter Multikanal-Handel lediglich versteht, das Internet als Lagerräumungsrampe und virtuelles Outlet-Center zu nutzen, der scheitert. Am Ende werden sich nur kohärente Konzepte durchsetzen, bei denen keine Unterscheidung mehr zwischen on- und offline gemacht werden kann.

Aurora Fashions⁴ betreibt weltweit annähernd 1.300 Mode-Stores unter verschiedenen Marken und hat verstanden, seine stationären Shops auch als Drehscheiben des Online-Geschäfts zu nutzen. Die nahtlose Verbindung aller Kanäle zur Zufriedenstellung des Kunden – online, mobil und stationär – ist bei Aurora offensichtlich. In diesem Buch werden Sie noch viele Beispiele lesen, hier deshalb stellvertretend in aller Kürze ein Schlaglicht auf Innovationen des Multi-Channeling:

- **Home Delivery:** Ist ein Produkt in einem Geschäft nicht verfügbar, sorgt die Echtzeit-Sortimentsabfrage des gesamten stationären Filialnetzes für Aufklärung. Ist die Ware vorrätig, kann entweder ein Termin zur Anprobe ausgemacht werden oder aber es wird – wenn möglich noch am gleichen Tag – geliefert.
- **Click & Collect:** Produkte, die über das Internet das Interesse des Konsumenten wecken, können im stationären Geschäft abgeholt oder zur Anprobe reserviert werden.
- **Smarte Verkaufshilfen:** In-Shop-iPads dienen in kleineren Geschäften dazu, ein beschränktes Sortiment in den virtuellen Raum hinein zu erweitern. Online-Kaufabschlüsse können also auch stationär getätigt werden.
- **Store Performance:** Die Erfolgsmessung eines stationären Shops richtet sich nicht allein nach den ausschließlich hier vollzogenen Transaktionen, sondern auch nach den dort abgewickelten Online-Bestellungen. Hinzu kommt: Jeder Online-Kunde, der ein Produkt im Laden abholt, hat das Potenzial zum Up-Selling.

Exzellenz werden Händler künftig also dahingehend entwickeln müssen, Kunden an allen Touchpoints glaubhaft und vertrauensvoll zu begegnen. Das Rennen macht zweifelsohne derjenige, der den Markt mit einer hohen Qualität an Kundeninformationen bedienen kann. Nur so gelingt es, die Kundenabwanderung in den Griff zu bekommen. Dass dies mehr Investition in das Prozessmanagement und IT erfordert, steht außer Frage. Verfügbarkeitsabfragen innerhalb des Filialnetzes gehören ebenso dazu wie Online-Bestellungen im stationären Shop und eine entsprechende Margenbeteiligung des lokalen Händlers.

4 www.aurorafashions.com

Es ist eine Binsenweisheit: Einkaufen beginnt nicht beim Kaufabschluss an der Kasse oder im Check-out des Online-Stores. Nicht ohne Grund umschreibt das englische Wort Shopping auch das »Erlebnis« Einkaufen. Shopping ist die Zeremonie des Konsums samt Kaffeeklatsch mit bester Freundin oder Familientag im Shopping-Center. Eben dieser soziale Aspekt des Einkaufens wird nicht deshalb aus unserem Gencode gestrichen werden, weil uns nun das Internet die Parkplatzsuche erspart. Die magischen Momente, in denen wir uns als Kunden für oder gegen ein Produkt entscheiden, sind künftig lediglich noch beiläufiger in unseren (digitalen) Alltag verstrickt. Und das verlangt dem Beruf des Verkäufers einiges ab.

Zwischenfazit: Der Händler der Zukunft ist ein Künstler der Kommunikation

Der stationäre Händler von morgen ist Produzent von Lebensgefühlen, Moderator von Kundenbedürfnissen, Agent der Kunden, Künstler der Kommunikation, Community Manager und geschickter Logistiker in einem. Er erkennt, dass das (mobile) Internet nicht nur ein veritabler Distributionskanal ist, sondern vor allem auch ein Kommunikationsraum, der aus Online-Erwartungen adäquate Offline-Erfahrungen am Verkaufsort machen muss.

Nicht ohne Grund hat Apple den Beruf des Verkäufers neu erfinden müssen. Vor den Apple Stores ging man in einen mal mehr, mal weniger attraktiven Shop für Elektrogeräte. Heute ist der Computerkauf im Apple Store, ja, schon die Vorbereitung auf den Besuch ein konsistentes Markenerlebnis. Ein breites Servicespektrum entfaltet sich online wie offline mit höchster Konzentration auf den Apple-Berater vor Ort (siehe Kapitel 5/Produktberatung). Ron Johnson, der einstige Retail-Strategie des glanzvollen US-Unternehmens, betont treffend, worum es im stationären Einzelhandel gehen muss: »Die Beziehungen zwischen Menschen zu vertiefen.« (Morse 2012, S. 46)

Vom E- zum Social Commerce: Kurze Geschichte des elektronischen Handels

Die kommerzielle Nutzung des Internets hat sich seit dem Aufkommen der ersten Shop-Systeme Mitte der 1990er-Jahre radikal verändert. Wer hätte noch vor wenigen Jahren gedacht, dass eine Firma mit virtuellen Kühen und Möhren Geld verdienen kann? Über das Unternehmen Zynga, das unter anderem die Browser-Spiele »Farmville« und »MafiaWars« entwickelte, sagte das *Handelsblatt* treffend, es habe aus dem Verträdeln von Zeit ein Milliardengeschäft gemacht. Im ersten Quartal 2012 spielten monatlich 292 Millionen Spieler weltweit ein

Online-Spiel dieser aufstrebenden kalifornischen Firma. 2011 erwirtschaftete Zynga 1,14 Milliarden US-Dollar Umsatz. 2009 lag er noch bei rund 121 Millionen US-Dollar.

Das mit 900 Millionen Nutzern weltweit größte soziale Netzwerk Facebook hat gar schon eine eigene Quasi-Währung in Umlauf gebracht. Mit »Facebook Credits« können virtuelle Güter in eben jenen Zynga-Spielen und Zusatzfunktionen von Facebook-Applikationen bezahlt werden. Schon heute hängen Facebook-Gutschriften als Plastikkärtchen im Einzelhandel – neben iTunes-Gutscheinen und Telefonkarten.

Aber blicken wir kurz zurück: Anfangs war es ein überschaubarer Kreis von (meist männlichen) Nutzern und Anbietern, die über die damals noch recht steif daherkommenden Online-Shops Geld gegen Ware – zuvorderst Elektronikartikel und Medien – tauschten. Dann kam Amazon und das Milliardengrab des stationären Buchhandels. Irgendwann zeigte iTunes der Musikindustrie, dass man auch im digitalen Zeitalter mit elektronischen Datenträgern Geld verdienen kann.

Heute nutzen immer mehr Menschen das Internet zum – fast beiläufigen – Online-Shopping. Die verschiedensten Zahlungsoptionen von der Kreditkarte über PayPal bis hin zum Bezahlen per Mobiltelefon und SMS tragen dazu bei, dass immer mehr Nutzergruppen am E-Commerce teilhaben können. Nicht zuletzt sorgen Gütesiegel wie »Trusted Shops«⁵ für mehr Vertrauen bei der Abwicklung von Online-Einkäufen.

Jede Nische hat mittlerweile einen Online-Vertrieb. Nischen sind geradezu wie für das Internet gemacht (vgl. Anderson 2007). Und auch der Rollentausch zum Verkäufer ist mit wenigen Mausklicks – zumindest technisch – ein Kinderspiel. Nahezu alle ambitionierten Content-Management-Systeme und Website-Baukästen kommen mit einem integrierten Online-Shop daher.⁶ Online-Handelsplattformen wie Tradoria, das seit 2011 dem japanischen E-Commerce-Giganten Rakuten⁷ gehört und nun auch unter dessen Namen firmiert, versammeln, einem riesigen virtuellen Einkaufscenter gleich, Tausende von Online-Händlern unter einem Dach. Rakuten ist der Full-Service-Dienstleister im Hintergrund, denn um technische, rechtliche oder sicherheitsrelevante Dinge muss sich der Händler selbst gar nicht mehr kümmern. Er kann sich voll und ganz auf sein Sortiment und die Beratung konzentrieren. Und wer selbst gemachte Handtaschen nicht nur auf regionalen Kunsthandwerkmärkten verkaufen will, sondern weltweit, der nutzt beispielsweise den Online-Marktplatz DaWanda⁸ (vgl. Haderlein/Krisch 2008, S. 47 ff.).

EBay und DaWanda haben ein Exempel statuiert. Nie wurde mehr Gebrauchtes und Selbstkreatives (online) verhöckert als heute. Derzeit etabliert sich gar eine weitere Online-Handelskategorie, der sogenannte »Re-Commerce«. Hier

5 www.trustedshops.de

6 www.jimdo.com

7 www.rakuten.de

8 www.dawanda.de

kaufen Zwischenhändler im großen Stil vor allem gebrauchte Elektronikgeräte auf, um sie international wieder abzusetzen.⁹

Das Überspringen des klassischen Intermediärs in Handel und Dienstleistung ist ein symbolträchtiges Zeichen unserer Zeit. Peer-to-Peer (P2P) heißt dieser Vorgang und er ist nicht nur konstituierend für illegale MP3-Tauschplattformen. Selbst Bankgeschäfte werden mittlerweile ohne Bank abgewickelt. Zahlreiche P2P-Kreditmarktplätze¹⁰ sind bereits entstanden. Und auch Anwälte bekommen mit »Check my case«¹¹ Konkurrenz aus dem Internet. Anstatt teure Anwälte zu befragen, setzt die juristische Selbsthilfegruppe auf das Wissen der Community.

Nie war der Austausch über Produkte größer, nie wurde mehr gesucht, empfohlen, getestet und bewertet als heute. Das ist der Kern des sogenannten Social Commerce (vgl. Haderlein/Krisch 2008). Der klassische Fach- und Einzelhandel, vor allem im Non-Food-Bereich, wird zunehmend links liegen gelassen, weil sich ein steigender Teil von Transaktionen und Kommunikationen Peer-to-Peer abspielt. Aber freilich verdienen daran die »neuen« Zwischenhändler – oder besser: die Ermöglichungsdienstleister EBay, DaWanda & Co.

Was in den letzten Jahren mit dem Schlagwort »Web 2.0« deutlich wurde, ist nichts weniger als die Sturm-und-Drang-Phase des Mediennutzers, der beginnt, selbst zum Gestalter der digitalen Landschaften zu werden – mit entsprechenden Auswirkungen auf Märkte, Kommunikation und Kultur. Das Internet der ersten Generation war – um im Slang der neuen Netzwelt zu bleiben – eine unausgereifte »Beta-Version«. Der Online-Handel war lange Zeit nichts weiter als das Fortschreiben der »analogen« Warenwirtschaftslogik in den digitalen Raum, gleichsam die Kopie der Bestellnummer im Internet. P2P-Plattformen stellen die althergebrachten Marktmechanismen auf den Kopf.

Wachstumsmotor E-Commerce: Power-Zielgruppe Frau

E-Commerce boomt zweifelsohne. Die Erhebungen des Bundesverbands des Deutschen Versandhandels e.V. (bvvh) bestätigen dies einmal mehr. Der Verband legte im vergangenen April die ersten Quartalszahlen für 2012 im Distanzhandel vor. Demnach stieg der Gesamtumsatz im, wie es heißt, »interaktiven Handel« um 10 Prozent. Der reine E-Commerce ist Wachstumstreiber und hält mit über 70 Prozent auch den größten Anteil am interaktiven Handel. Letzterer wiederum macht hierzulande 8,2 Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes aus. Seriöse Schätzungen gehen von einem Anteil von 20 Prozent im Jahr 2020 aus.

Zu den wachstumsstärksten Warengruppen zählen mittlerweile Großkaliber wie Haushaltsgeräte und Möbel. Produkte, die Handelsmarketing-Propheten nach der ersten Dotcom-Blase vor nunmehr über zehn Jahren nie und nimmer

9 zum Beispiel www.momox.de oder www.rebuy.de

10 zum Beispiel www.prosper.com, www.zopa.com, www.smava.de und www.auxmoney.com

11 www.checkmycase.com

im Online-Regal haben stehen sehen. Der zunehmenden Konkurrenz aus dem Netz¹² begegnen die stationären Möbelhändler schon jetzt mit Multi-Channel-Lösungen, etwa mit Online-Raum- und Küchenplanern, die Steilvorlage für das Beratungsgespräch am Point of Sale sind.

Und wer hätte gedacht, dass einstige Schlachtrosse nun hinter Amazon die zweite Geige spielen. Traditionsreiche Versandhändler etwa wie Neckermann. de alias Neckermann stehen gar vor dem Aus. Im Juli 2012 stellte der Konzern den Insolvenzantrag – und das, obwohl man bereits einen Großteil des Umsatzes mit Online-Bestellungen generiert.

Bei Lebensmitteln sieht die Sache anders aus. Der tägliche Routinekauf im Supermarkt wird durch Online-Anbieter nur im homöopathischen Bereich beeinflusst. Mehr als 3 Prozent Anteil am Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels werden es Experten zufolge auch hier mittelfristig kaum sein. Länderspezifische Unterschiede gibt es dennoch. LeShop¹³, der Online-Supermarkt des Handelskonzerns Migros, hat sich in der Schweiz fest etabliert. Vor allem berufstätige Frauen und Mütter zwischen 25 und 49 Jahren nehmen den durchdachten Lieferservice in Anspruch. Zudem wird mittlerweile jede achte Bestellung über Tablets oder Smartphones entgegengenommen. Tendenz steigend.

Dass der Versand von Lebensmitteln aber ein Geschäft mit Haken und Ösen ist, bestätigen hierzulande die Kundenzufriedenheitsmessungen (vgl. Conslin 2012) und Tests (vgl. Bender 2012b). Portokosten und Lieferzeiten stehen meist (noch) in keinem akzeptablen Verhältnis. Amazon hatte sich auf das Terrain vorgewagt, scheitert bislang aber kläglich, insbesondere wenn Frischeprodukte im Warenkorb landen. Positive Impulse gehen von kombinierten Liefer- und Abholservices (zum Beispiel Rewe¹⁴), von Feinkost- und Bio-Versendern (zum Beispiel Gourmondo.de¹⁵) oder von bundesweiten E-Food-Anbietern wie My-Time¹⁶, dem Online-Supermarkt der Bunting-Gruppe, aus. Gleichwohl zeigen vor allem junge innovative Händler, dass man mit pfiffigen Multikanal-Services auch bei Nudeln, Milch & Co. punkten kann.

Seit geraumer Zeit schon bilden Bekleidung, Textilien und Schuhe die umsatzstärkste Warengruppe beim »interaktiven Handel« über eine Website, einen Versandkatalog oder über Teleshopping. Im ersten Quartal 2012 bezifferte der Bundesverband des Deutschen Versandhandels den Umsatz auf 3,2 Milliarden Euro – nicht zuletzt getrieben durch werbeaggressive Unternehmen wie Zalando. Die Warengruppe gibt gleichzeitig darüber Auskunft, welche Zielgruppe in den letzten Jahren für den E-Commerce immer mehr erschlossen wurde: Frauen. Heute kauft mehrheitlich eine weibliche Klientel in Online-Shops ein. Und was für den stationären Handel gilt, ist auch online Gesetz: Männer shoppen gezielt – Frauen lassen sich inspirieren (vgl. Eckstein 2012).

12 zum Beispiel www.home24.de

13 www.leshop.ch

14 www.rewe-online.de

15 www.gourmondo.de

16 www.mytime.de

Ein Schreckgespenst verblasst: Die Entdeckung des Internets als Kommunikationsraum

Ausgerechnet das World Wide Web macht den Zugang zu lokalen Informationen einfacher und bequemer. Schon heute sind ein Viertel aller Suchanfragen auf Google lokal motiviert. Das heißt, Menschen wollen wissen, wer der beste Friseur im Stadtviertel ist oder wie man am schnellsten zum Bahnhof kommt.

Und so muss auch der stationäre Handel neue digitale Wege gehen. Zweigleisig fahren ist das Mindeste, was er tun kann. Nicht nur zählen mittlerweile Online-Shops von Händlern stationärer Provenienz zu den umsatzstärksten Top-3-Versendergruppen im Versandhandel. Sie sind mit 41 Prozent Wachstum von 2010 auf 2011 auch der Turbo im E-Commerce.

Es wäre allerdings fatal, den digitalen Raum ausschließlich als zusätzlichen Vertriebskanal zu instrumentalisieren. Das Internet ist – das ist eine der Leitthesen dieses Buches – für den stationären Händler vor allem auch ein Ort für Kaufanbahnung, Beratung, Werbung und Kundenbindung. Mit Mobile Couponing etwa oder dem Drive-in-Supermarkt mit Online-Vorbestellung versucht man, die Konkurrenz aus dem E-Commerce mit den eigenen Waffen zu schlagen und Mehrwerte für Kunden zu schaffen. Denn diese machen schon lange keinen Unterschied mehr zwischen stationär und online. Verbraucher haben das »RoPo-Motto« längst verinnerlicht: Research online, purchase offline – online vergleichen, stationär kaufen.

Stadtentwicklungsplaner und nicht wenige Ladenbesitzer malen entlang dieser Entwicklung einmal mehr das Schreckgespenst E-Commerce an die Wand, das alteingesessenen stationären Händlern den Garaus macht und damit für (noch mehr) Ödnis in der Fußgängerzone sorgen wird. Die Einzelhandelslandschaft ist aber so vielfältig wie die offerierten Produkte und Dienstleistungen. Und sie ist anpassungsfähig. Denn verkauft wird auch im 21. Jahrhundert – aber eben unter anderen Vorzeichen.

In Bezug auf Online-Kommunikation und Multi-Channel-Strategien hat ein Reifenfachhändler mit angeschlossener Werkstatt sicherlich einen geringeren »Leidensdruck« als etwa ein Haushaltswarengeschäft oder der Buchhandel. Letzterer zeigt in beeindruckender Weise, wie Online-Kommunikation und neue Technologien am Point of Sale mit dem stationären Geschäft verknüpft werden müssen. Ich denke hier beispielsweise an die Buchhandelskette Thalia, an der nur allzu deutlich abzulesen ist, was es heißt, sich gegen disruptive Innovationen (E-Books) und E-Commerce (Amazon & Co.) zur Wehr zu setzen.

Thalia¹⁷ spielt auf der ganzen Klaviatur der neuen Medien: von bestens aufbereiteten Karriereseiten¹⁸ über alle gängigen Multikanal-Services¹⁹ bis hin zu

17 www.thalia.de

18 <http://unternehmen.thalia.de/karriere>

19 www.thalia.de/shop/service

einem neuen Veranstaltungskonzept namens »ThaliaTainment«²⁰. Dass vor allem Großbuchhandlungen einen gehörigen Teil des Umsatzes längst nicht mehr nur mit Schmökern verdienen, ist aber genauso Zeichen des Umbruchs in der Branche wie der Trend zurück zu kleineren Verkaufsflächen. Multikanal-Strategien sind demnach ein wichtiges, aber beileibe nicht das einzige Mittel, den stationären Einzelhandel zu sanieren.

Klar ist auch: DAS Multi-Channel-Patentrezept für alle Warengruppen und Sortimente gibt es nicht. Die folgenden Ausführungen mögen Ihnen deshalb Impulse liefern und als Filter dienen, um erste Weichenstellungen für die Zukunft Ihres stationären Geschäfts vorzunehmen. Eine Zukunft, die zwei vormals getrennte Welten, online und offline, zusammenführt.

Willkommen im Zeitalter des internetgetriebenen Handels! Ein Zeitalter, das mitnichten den stationären Verkauf auf die Müllhalde der Konsumgeschichte verfrachtet. Wie sagte es die Einzelhandels-Ikone Ron Johnson, lange Zeit Hauptverantwortlicher für die erfolgreiche Retail-Strategie von Apple und nun CEO der texanischen Kaufhauskette J. C. Penney, gegenüber der *Harvard Business Review* so schön:

»Reale Läden sind immer noch der Ort, an dem die meisten Waren gekauft werden, und ich bin überzeugt, dass das auch in 50 Jahren noch so sein wird.« (Morse 2012, S. 42)

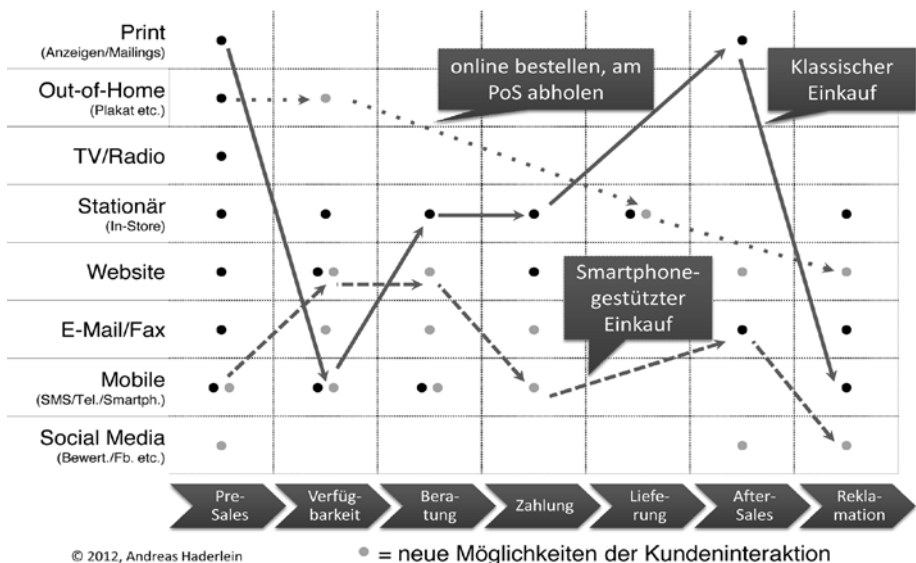


Abb. 3: So kaufen Kunden am Point-of-Sale: Kanalwechsel bald selbstverständlich

20 www.thalia.de/tainment