KANÄLE GRANDE

DER MODEHANDEL ÜBER VIELE VERTRIEBSKANÄLE BIRGT NICHT NUR VIELE CHANCEN, SONDERN AUCH GROSSE HERAUSFORDERUNGEN. TROTZDEM FÜHRT KEIN WEG AM MULTICHANNELING VORBEI, SIND VIELE EXPERTEN ÜBERZEUGT. WER DEN TIEFGREIFENDEN WANDEL ÜBERLEBEN WOLLE, MÜSSE DIE ONLINE-KONKURRENZ MIT IHREN EIGENEN WAFFEN SCHLAGEN. FILIALISTEN WIE SPORTSCHECK, C & A, BREUNINGER UND GALERIA KAUFHOF VERKNÜPFEN DESHALB KONSEQUENT IHRE VERKAUFSKANÄLE. MODERNE TECHNIKEN SOLLEN DIE KUNDENANSPRACHE AM POS PERFEKTIONIEREN.

Neulich in einem großen deutschen Modehaus: Eine etwa 30 Jahre alte Kundin sucht nach einer Bluse, die sie eine Woche zuvor schon einmal im Eingangsbereich gesehen hat. Vergeblich. Eine Verkäuferin schickt sie an die Kasse, wo eine Mitarbeiterin die Suche im Warenwirtschaftssystem fortsetzt. Wieder ohne Erfolg. Darauf fragt die Kundin forsch: „Warum gucken Sie nicht in Ihren Online-Shop? Sie sind doch ein Multichannel-Händler!“ Die Verkäuferin guckt die Frau entgeistert an. „Multi-Was?!“
Am Ende konnte die Angestellte doch noch überzeugt werden, den Internet-Bestand des Hauses zu checken – und die gesuchte Bluse in der gewünschten Farbe und Größe in die Filiale zu bestellen. Doch ein bitterer Nachgeschmack bleibt. Wie soll Multichannel-Mo-

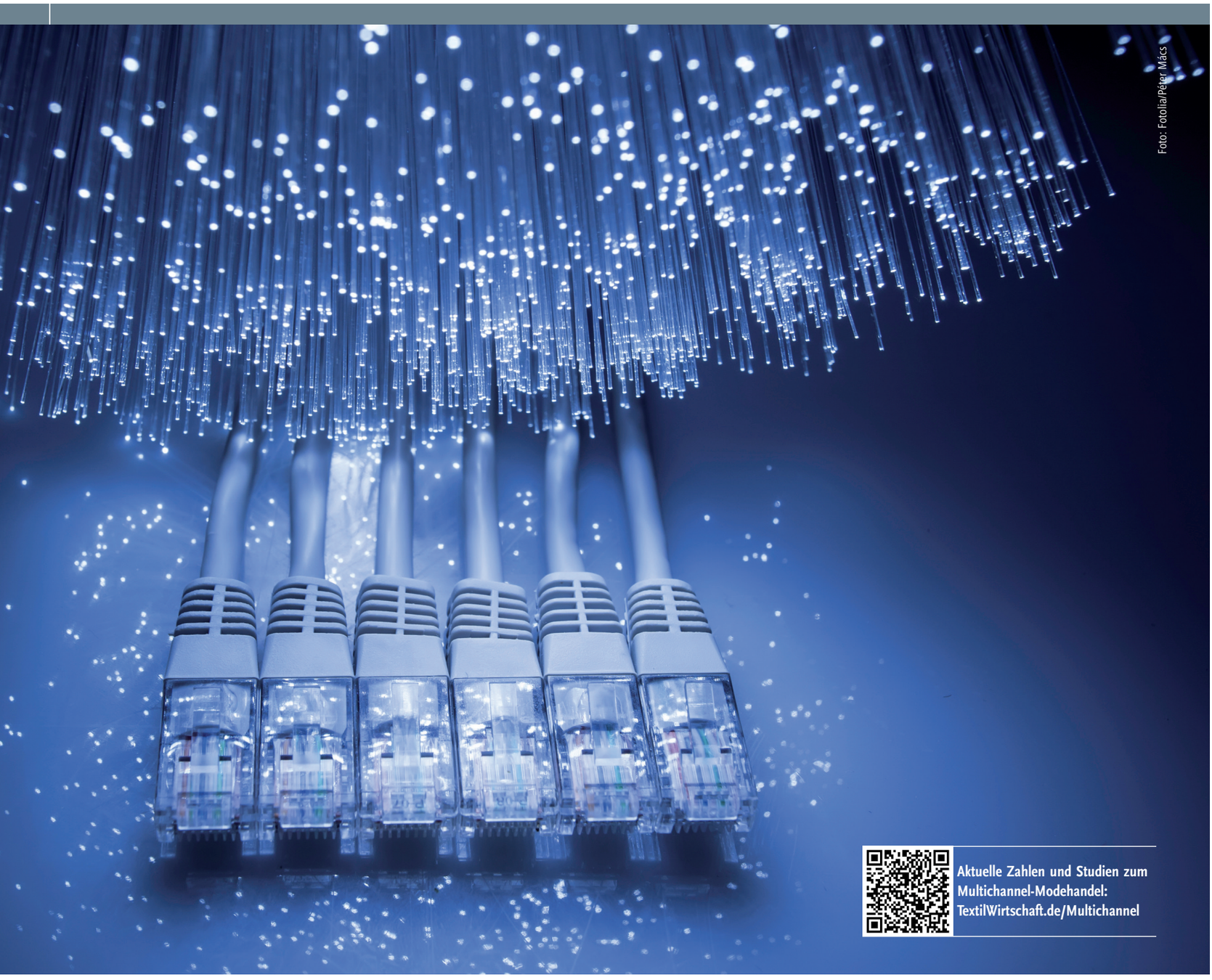


Foto: Fotolia/Péter Mács

Aktuelle Zahlen und Studien zum Multichannel-Modehandel: TextilWirtschaft.de/Multichannel

dehandel erfolgreich funktionieren, wenn man die Verkäufer schon fast dazu zwingen muss, die einzelnen Vertriebskanäle miteinander zu verzahnen? Allerdings liegt das Problem häufig auch beim Management, das die Mitarbeiter beim Thema Multichannel nicht richtig mitnimmt und sich eher zaghaft in das kanalübergreifende Geschäft vortastet. Entsprechende Vorwürfe sind oft aus der Branche zu hören (siehe Seite 24).

Die Gründe sind vielfältig: So beklagen etwa zahlreiche Online-Experten, dass es den meisten deutschen Modehändlern – im Gegensatz zur amerikanischen und britischen Konkurrenz – an Risiko- und Investitionsbereitschaft sowie Technikverständnis fehle. Hinzu komme das stark verbreitete Lagerdenken. „Viele Händler sind noch in Silos organisiert. Das heißt: Die einzelnen Vertriebskanäle arbeiten nicht zusammen. Und wegen entsprechender Zielkonflikte bekommt man den Eindruck, dass sie auch kein gesteigertes Interesse daran haben“, kritisiert Sebastian Wohlrapp, Geschäftsführer der dmc Commerce Consultants.

In der Folge fällt das Multichannel-Angebot bei den 100 größten deutschen Modehändlern noch relativ bescheiden aus. Zwar verfolgen die Top-Häuser – einer Studie der Online-Agentur Shopmacher zufolge – in drei Viertel ihrer 127 Online-Shops einen Mehrkanalansatz. Doch nur jeder fünfte Web-Store bietet seinen Kunden die Möglichkeit, die online gekaufte Ware im Store umzutauschen. Knapp jeder vierte Shop verfügt über einen Click & Collect-Service, so dass die Kunden die online bestellte Ware im Store abholen können. Ein Service, der für eine Win-Win-Situation sorgt: Der Kunde freut sich, das bestellte Produkt noch am selben Tag versandkostenfrei abholen zu können. Gleichzeitig hat der Händler die Chance, Zusatzumsätze zu generieren. Beim Filialisten Ernsting’s family geht bei fast jeder zweiten Abholung (45 %) ein weiteres Teil über den Ladentisch.

Auch C & A hat gute Erfahrungen mit der Filialabholung gemacht: „Durch die erhöhte Kundenfrequenz verzeichnen wir Zusatzverkäufe im einstelligen Prozentbereich“, berichtet Sprecher Thorsten Rolfes. Einer aktuellen Studie des Marktforschungs-Unternehmens Forrester zufolge findet es jeder zweite Online-Shopper wichtig oder sehr

wichtig, seine Online-Bestellung im Laden abholen zu können.
Überhaupt hat sich das Nutzungsverhalten der Verbraucher in den vergangenen Jahren stark verändert. Und somit auch die Ansprüche an die Modehändler. Eine Umfrage von Accenture und Hybris Software unter rund 1500 Multichannel-Käufern in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den USA ergab, dass 39 % der Kunden eine Filiale wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich nicht besuchen werden, wenn sie auf der Website des Händlers keine Angaben zur Warenverfügbarkeit in der Filiale finden. Und laut GfK werden 63 % aller Modekäufe auf Basis von online recherchierten Informationen mit entschieden.
Insbesondere die Digital Natives erwarten, dass die Händler ähnlich souverän und spielerisch mit den Kanälen umgehen können wie sie selbst. Sie sind es gewohnt, beim Shopping zwischen den einzelnen Kanälen hin und her zu wechseln. Außerdem ist es für sie gang und gäbe, ihre stationären Käufe auf dem PC, Smartphone oder Tablet vorzubereiten. Hinzu kommt die Tatsache, dass die stationären Umsätze langsam aber stetig ins Internet abwandern.

DER KANAL MUSS GUT FUNKTIONIEREN, BEVOR ICH IHN VERKNÜPFE. DENN NICHT FUNKTIONIERENDE KANÄLE KÖNNEN AUCH DURCH INTEGRATION NICHT GERETTET WERDEN.

SEBASTIAN WOHLRAPP,
DMC COMMERCE CONSULTANS, STUTTGART

EMANZIPIERTE KUNDEN MÖCHTEN DIE MÖGLICHKEITEN DER MODERNEN KOMMUNIKATION AUCH IN DEN LÄDEN NUTZEN

GERRIT HEINEMANN,
FH NIEDERRHEIN

Die Modehändler müssen sich also notgedrungen an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Dazu gehört nicht nur die Einführung von Multichannel-Services wie Click & Collect, Online-Recherche in der Filiale sowie eigenen Web- und Mobile-Shops. Die Branche muss auch darauf reagieren, dass immer mehr Verbraucher die Handelswelt fast nur noch durch ihr Smartphone sehen, das sie ständig in der Hand halten.
Laut einer aktuellen Studie nutzen 90 % der Smartphone-Besitzer ihr Gerät für die Kaufvorbereitung, zum Beispiel indem sie damit nach Geschäftsstandorten und Öffnungszeiten suchen. Somit ist es für die Händler sehr wichtig, ihre Websites und Online-Shops für Google und Branchensuchmaschinen wie Yelp zu optimieren.
Davon profitieren vor allem Geschäfte in 1b-Lagen, da sie so die Kundschaft in ihre Läden locken können. Insbesondere dann, wenn sie Services wie Mobile Couponing einsetzen: Nutzer von Gutscheine-Plattformen wie Coupies und MyMobei erhalten eine Push-Nachricht, wenn sie sich einem Geschäft mit aktuellen Rabatten nähern.
Hinzu kommen interaktive Angebote, die das Internet quasi in den Laden bringen. Dazu gehören u. a. Multitouch-Tische sowie interaktive Kleiderbügel, die die aktuelle Anzahl der Facebook-Likes für das Produkt anzeigen. Oder QR-Codes an den Etiketten, die den Smartphone-Nutzer zu weiteren Produktinformationen führen. Sind die Codes im Schaufenster zu sehen, ermöglichen sie das so genannte Window Shopping. Deichmann testet diese Art des M-Commerce im Oberhausener Centro und in Dortmund. „Window Shopping baut eine Brücke zwischen dem stationären Handel und unserem mobilen Online-Shop. Wir möchten auf allen Kanälen und zu jeder Zeit erreichbar sein und unsere Produkte verfügbar machen“, heißt es beim Schuhfilialisten. „Emanzipierte Kunden möchten auf Basis der neuen Technologien und Tools die Möglichkeiten der modernen Kommunikation auch in den Läden nutzen“, erklärt der E-Commerce-Forscher Prof. Gerrit Heinemann.
Nach dieser Logik dürfte es nur eine Frage der Zeit sein, bis auch Smart Glasses wie Google Glass am POS zum Einsatz kommen. Nach Einschätzung von Johannes Schick, Geschäftsführer des Handelstechnik-Spezialisten Höltl, eignen sich die internetfähigen Brillen hervorragend dazu, die Beratungsleistung in den Stores zu verbessern. Langfristig könnten sie auch die Navigation und gezielte Kundenansprache im Store auf ein neues Niveau heben.
Bereits im Handel angekommen sind die so genannten Beacons. Dahinter verbirgt sich die neue Technik Bluetooth Low Energy (BLE), die in kleine Signalstationen (Beacons) eingebaut ist. Diese können über den Laden verteilt werden, so dass der Kunde auch ohne Internetverbindung im oder vor dem Store Produktinformationen und Sonderangebote erhält. Die Händler bekommen dadurch die Möglichkeit, einen der größten Wettbewerbsvorteile der Online-Konkurrenz zumindest teilweise auszugleichen. Schließlich können sie mithilfe der Beacons etwa herausfinden, wie oft bestimmte Kunden den Store besuchen, vor welchem Regal sie stehen bleiben und für welche Produkte sie sich interessieren. Auf der Grundlage dieser Daten können die Händler Mobile Coupons verschicken und Produkte bewerben, die zur Kaufhistorie und dem Online-Nutzungsverhalten des Kunden passen.
Technikdienstleister wie Shopkick, Shopstar, Barcoo, Yoints und die Axel Springer-Tochter Shopnow nutzen die Beacons, um Verbrau-

MULTICHANNEL ERFORDERT EINE DURCHGÄNGIGE BEREITSCHAFT ALLER BEREICHE ZU VERÄNDERUNGEN.

NINA EHRENBERG,
E-COMMERCE-LEITERIN GALERIA KAUFHOF

cher für ihren Store-Besuch und das Einscannen von Produkten mit Bonuspunkten zu belohnen. „Wenn man die Leute erst einmal in den Laden bringt, hat man eine sehr große Chance, Umsatz zu machen“, erklärt Shopkick-CEO Cyriac Roeding. „Mit eigenen Apps erreicht man nur die treuen Kunden, die eh schon kommen. Casual Shopper müssen hingegen motiviert werden.“ In den USA ist Shopkick nach eigenen Angaben die meistgenutzte Shopping-App mit einer durchschnittlichen Nutzungszeit von 2 Stunden und 37 Minuten im Monat. Noch in diesem Jahr soll das Bonussystem mithilfe von ProSieben.Sat.1 nach Deutschland kommen.

Bislang werden die Beacons im hiesigen Modehandel noch selten genutzt. Deichmann, Hallhuber und Witty Knitters testen derzeit Shopnow in Berlin und Hamburg. Gant probiert Shopstar in fünf Städten aus. SportScheck-Geschäftsführer Stefan Herzog warnt aber vor zu großer Euphorie: „Wir denken, dass die Komplexität nicht das bringt, was dafür investiert werden muss.“

Die Otto Group-Tochter setzt Location Based Services nur außerhalb der Läden ein. Nutzer der Kundenkarten-App bekommen Angebote auf ihr Smartphone geschickt, sobald sie sich in Gehweite eines SportScheck-Stores befinden.

Die große Kunst des Multichannel-Handels besteht aber darin, die einzelnen Kanäle richtig miteinander zu verknüpfen. Dazu gehört zum Beispiel, dass Kunden und Verkäufer von allen Touchpoints aus auf sämtliche Warenbestände zugreifen können. Auch Promotions, Aktionen, Gutscheine und Loyalty-Programme sollten in allen Vertriebskanälen gültig sein. Ferner empfehlen Experten, die Kundendaten auf allen Geräten zur Verfügung zu stellen. „Der Kunde muss jederzeit Einblick in seinen Bestellprozess haben“, erklärt Thilo Freund, Geschäftsführer des Software-Herstellers Micros. Galeria Kaufhof und Deichmann haben deshalb ein integriertes Warenwirtschaftssystem entwickelt. Bei den Filialisten C&A, Görtz und SportScheck, die wie Kaufhof, Breuninger, Deichmann und Ernsting’s family zu den Pionieren des deutschen Mode-Multichannelings gehören, sind die Warenbestände noch getrennt.

Bei C&A werden immerhin alle Kommunikationsmaßnahmen integriert entwickelt. Der Schuhfilialist Görtz geht ähnlich vor: „Wir nutzen zur Verzahnung der einzelnen Kanäle einen ganzheitlichen, synchronisierten Kollektions- und Marketingkalender, der eine gesteuerte Synchronisierung unserer Botschaften zum Kunden über alle Kanäle gewährleistet“, erklärt eine Sprecherin.

SportScheck startet im Sommer eine integrierte E-Commerce-Plattform und nimmt die Logistik selbst in die Hand. Kaufhof betreibt seine Logistik bereits seit 2013 in Eigenregie. Nach der Hartwaren-Logistik bewirt-

SportScheck: „Multichannel ist auch System und Logistik“

SportScheck gehört fraglos zu den Vorreitern im deutschen Multichannel-Modehandel. Egal ob E-Commerce, Shopping- und Running-App, Cross Channel Payment, Kiosk-Systeme oder iPads in der Kundenberatung – der Münchner Filialist gehörte in der Vergangenheit stets zu den ersten Anwendern neuer interaktiver Handelstechniken. Im Ergebnis erwirtschaftet die Otto Group-Tochter, die 2000 in den E-Commerce und 2010 in den M-Commerce eingestiegen ist, mittlerweile die Hälfte ihrer Umsätze online.

Nun startet der Sportspezialist die nächste Stufe seines Multichannel-Geschäfts. Noch in diesem Monat verlegt das Unternehmen seine Online- und Stationärlogistik in ein 40 000 m² großes Distributionszentrum in Apfelstedt bei Erfurt, das vom Textillogistik-Dienstleister Fiege betrieben wird. Im Sommer werden dann auch die Warenwirtschaftssysteme der beiden Handelswelten (On- und Offline) in einer neuen IT-Plattform zusammengeführt. „Multichannel ist auch System und Logistik“, erklärt Geschäftsführer Stefan Herzog. Deshalb sei es sehr wichtig, in diesen beiden Bereichen „überlegen“ zu sein. „Dann werden wir auf Augenhöhe mit Pure Playern und großen Online-Händlern sein, weil wir unsere Prozesse gezielt auf Multichannel inklusive der Filialen ausgerichtet haben“, kündigt der 52-Jährige an.

Bislang hat die Konzernschwester Baur Fulfillment Solutions die SportScheck-Logistik im fränkischen Burgkunstadt abgewickelt. „Das Distributionszentrum ist ein Riesendickschiff, aber nicht auf unsere Multichannel-Prozesse und schnelle Lieferung ausgerichtet“, erklärt Herzog.

Auch die IT genügte nicht mehr den hohen Ansprüchen des Multichannel-Geschäfts. Die beiden Warenwirtschaftssysteme waren zwar über eine Schnittstelle miteinander verbunden. Doch da die Münchner zahlreiche konzerneigene IT-Lösungen in die Systeme integriert hatten, war die so genannte Systemlandschaft am Ende „sehr unübersichtlich“, erklärt Herzog. „Deshalb haben wir uns entschieden, einmal gründlich aufzuräumen, um innovativer und schneller zu werden.“

Die neue Multichannel-Prozesslandschaft hat der Sporthändler zusammen mit KPS Consulting auf SAP-Basis entwickelt. Der Start soll spätestens im Juli erfolgen, zunächst im deutschen und österreichischen Online-Shop, dann in den 20 Filialen. Ungefähr zeitgleich wird ein auf Tablets optimierter Mobile-Shop ins Netz gehen. Bislang verfügt SportScheck nur über eine iPad-App.

Anschließend will Herzog die Multichannel-Angebote des Hauses in den Mittelpunkt seiner Werbung stellen, unter anderem den Click&Collect-Service und die iPad-gestützte Kundenberatung (Seite 24). „Wenn wir systemisch und logistisch noch schneller sind, werden wir diesen Service ganz anders bewerben.“ ■ BR

SportScheck setzt für die Kundenberatung pro Filiale bis zu 100 iPads ein.

schaftet die Metro-Tochter, die ihren Online-Anteil bis 2016 auf 8 % steigern will (Seite 7), seit Februar auch die Textillogistik selbst. So kommen etwa alle online bestellten Modeartikel der neuen Frühjahrskollektion aus den Kaufhof-Lagern in Neuss-Norf und Dietzenbach. Zuvor hatte der Warenhaus-Filialist mit Arvato in Dortmund zusammengearbeitet. „Wir sind so deutlich schneller und können bei großen Lastspitzen besser agieren und koordinieren", erklärt E-Commerce-Leiterin Nina Ehrenberg. Zudem würden die Lager- und Kapitalbindungskosten gesenkt und die Lieferzeiten zum Kunden um ein bis zwei Tage reduziert. Einer EHI-Studie zufolge beliefert nur jeder dritte Multichannel-Händler (35 %) seine Filialen und Online-Kunden aus einem zentralen Logistikzentrum heraus. 41 % betreiben ein separates Lager für den Online-Vertrieb.

Für die Koordination der einzelnen Vertriebskanäle und deren Marketingaktionen sind inzwischen zahlreiche Standardlösungen auf dem Markt. Anbieter sind u. a. SAP, Micros und Fujitsu. Wer seine Warenwirtschaftssysteme weiterhin getrennt halten will oder muss, kann Lösungen wie Add/Up nutzen, die die Vertriebskanäle Distanz- und Stationärhandel miteinander verbinden.

Doch nicht nur die Art der Verknüpfung entscheidet über den Erfolg einer Multichannel-Strategie. Äußerst wichtig ist auch der Zeitpunkt. „Der Kanal muss gut funktionieren, bevor ich ihn mit einem anderen verknüpfe", erklärt dmc Commerce Consultants-Chef Wohlrapp. Kai Hudetz geht noch einen Schritt weiter: „Wenn ein Händler überleben will, muss er erst einmal exzellent im stationären Geschäft sein. Wenn er da gut ist, dann kann er einen Online-Shop aufsetzen. Eine Verknüpfung sollte er erst dann realisieren, wenn online gut funktioniert", sagt der Geschäftsführer des Instituts für Handelsforschung. Das heißt: Wer seinen Laden noch nicht optimal aufgestellt hat, sollte mit der Eröffnung eines eigenen Online-Shops tunlichst warten.

Überhaupt lohnen sich derartige Zusatzangebote erst ab einem gewissen Volumen. Der Online-Dienstleister Shopmacher setzt die Marke bei 3,5 Mill. Euro an. Wer weit darunter liege, sei besser beraten, sein Online-Geschäft über Marktplätze wie Luxodo oder Verbundlösungen abzuwickeln. Bei Intersport sind bereits 960 von 1500 Verkaufsflächen der Anschlusshäuser am zentralen Online-Shop angeschlossen. Die Katag will noch in diesem Jahr eine Orderplattform starten, mit der Kunden vergriffene Artikel markenübergreifend online nachbestellen können.

Und natürlich ist – gerade im hochkomplizierten und technisch anspruchsvollen Multichannel-Geschäft – wilder Aktionismus absolut kontraproduktiv. „Man muss aufpassen, dass man nicht zu viele Ideen auf seiner Road Map hat und somit vom Weg abkommt", warnt Herzog. Die Händler dürften Multichannel nicht übertreiben und müssten stets aufpassen, dass sie „in der Komplexität nicht verloren gehen".

Am treffendsten fasst die Kaufhof-Managerin Ehrenberg ihre Erfahrungen zusammen: „Multichannel erfordert eine durchgängige Bereitschaft aller Bereiche zu Veränderungen. Die gesamte Organisation muss sich auf neue Möglichkeiten und Prozesse einstellen – von der Geschäftsführung bis zu den Mitarbeitern." Zudem dürfe die Entwicklung zu einem stark technikgetriebenen Handelsunternehmen nicht unterschätzt werden. Am Ende zahle sich die Mühe aber aus. Ehrenberg: „Multichannel-Kunden sind die treuesten und aktivsten Kunden." ■

BERT RÖSCH

KUNDEN WOLLEN MULTICHANNEL

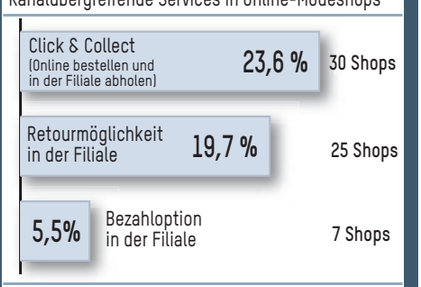
Digitale Services am Point of Sale nach Interesse
Anteil der Befragten, die einen Service eher interessant oder sehr interessant finden

Online-Verfügbarkeits-Check	69,9%
Kostenfreies WLAN im Geschäft	69,8%
Online-Bestellung bei Nicht-Verfügbarkeit im Store	60,3%
Bestellung im Online-Shop, Abholung im Store	60,3%
Zugriff auf Bestand in anderen Filialen	59,7%
Scannen von Codes für Informationen	55,3%
Self-Scan-Kasse	52,7%
Digitalisierung von Quittungen	51,1%
Kundenkarten-App mit Coupons	50,8%
Zugriff auf erweitertes Sortiment	45,6%

Quelle: ECC und Demandware 2014

CLICK AND COLLECT IM KOMMEN

Kanalübergreifende Services in Online-Modeshops



Basis: 127 Online-Shops

Quelle: Shopmacher 2013

„Online ist nicht die Zukunft"

Vor einem Jahr startete Terry von Bibra als Chef von karstadt.de. Jetzt plant er die große Omnichannel-Offensive

***TW:* Sie tragen ja Anzug und Krawatte. Das macht man doch nicht, wenn man im E-Commerce arbeitet.**

Terry von Bibra: Ja, das gehörte zu den Dingen, an die ich mich gewöhnen musste, als ich zu Karstadt kam. Hier sind Anzug und Krawatte im Management nun mal verbreitet. Die Kleidung sagt überhaupt nichts darüber, ob jemand kreativ arbeitet oder nicht. Auch wenn im E-Commerce oder der Werbung viele Leute das wohl glauben. Die Kleidung ist mir völlig egal.

Völlig egal? Sie wissen schon, dass Sie mit der TextilWirtschaft sprechen.

Ja, klar. Wir verkaufen ja auch sehr viel Kleidung, das ist unsere größte Warengruppe. Ob Sie es mit einem guten oder nicht so guten Online- oder Omnichannel-Händler zu tun haben, erkennen Sie nicht an der Art, wie die Leute sich kleiden.

Warum sind Sie vor einem Jahr von Yahoo zu Karstadt gekommen?

Ich war sechs Jahre bei Amazon und acht Jahre bei Yahoo, mit Verantwortung für Deutschland und zum Teil auch Europa. Bei Amazon habe ich einen Monat nach dem Deutschland-Start des Unternehmens 1998 angefangen. Wir haben also echte Pionierarbeit geleistet.Aber irgendwann hatte ich in beiden Unternehmen meine persönliche Comfort Zone erreicht, jedes Problem ließ sich irgendwie lösen. Ich hatte praktisch alles erlebt, mir fehlte die Herausforderung.

Aber warum Karstadt?

Am Karstadt-Angebot fand ich die Chance sehr reizvoll, eine Blaupause für ein wirklich gut funktionierendes Omnichannel-Modell zu schaffen. Das gibt es für den Pure Play-Handel mit Namen wie Amazon oder Zalando und anderen, aber so etwas gibt es bisher nicht für Omnichannel, weder in Deutschland noch irgendwo auf der Welt. Ich suchte etwas, bei dem ich beim Start keine Ahnung habe, wie wir die Aufgabe lösen.

Terry von Bibra ist Chief Retail Officer Omnichannel bei Karstadt und für das Marketing des Unternehmens zuständig. Zuvor war der E-Commerce-Experte bei Amazon und Yahoo tätig

Dann sind Sie bei Karstadt ja genau richtig. Wie sieht Ihr Omnichannel-Ansatz aus ?
Omnichannel bedeutet bei Karstadt, unseren Kunden durch einen ganzheitlichen Ansatz über alle Kanäle das bestmögliche Shopping-Erlebnis zu bieten. Online ist nicht die Zukunft von Karstadt, Omnichannel ist die Zukunft. Das ist mehr als Online-Handel, es ist die Verbindung aller denkbaren Kanäle zum Kunden. Wir müssen aber zunächst den Online-Handel verbessern, um E-Commerce zu einer starken Säule unter dem Dach von Omnichannel bei Karstadt zu machen. Multichannel-Projekte hat es schon viele gegeben, auch hier. Dabei versuchte man dann, mit verschiedenen Marken verschiedene Kunden für verschiedene Produkte anzusprechen. Darum geht es uns nicht.

Worum dann?
Wir wollen im Gegenteil unsere Kunden mit einer Marke ansprechen, nämlich mit Karstadt. Egal, über welchen Zugang. Dazu haben wir die Touchpoints ermittelt, über die der Kunde mit Karstadt in Kontakt kommt. Bei 141 haben wir aufgehört zu zählen. Die wichtigsten – etwa die Ware, die Werbung, die Homepage – versuchen wir jetzt als erstes zu verbessern. Je mehr unserer Touchpoints der Kunde zu kontaktieren bereit ist, je mehr Zeit er also investiert, desto höher ist die Kaufwahrscheinlichkeit – man könnte auch sagen: die Conversion Rate. Unser Ziel ist also nicht einfach nur, stationäre Umsätze durch Online-Umsätze zu ersetzen. Wir wollen dem Kunden so ein besseres Einkaufserlebnis, also einen echten Mehrwert bieten.

Die Crew in den Filialen muss mitziehen..
Wir haben bei unseren Mitarbeiter-Umfragen zum Thema Omnichannel gesehen, dass das die Frage Nummer eins war, die die Kollegen am meisten interessierte. Eigentlich war es sogar die Frage 1 bis 99: Wie kann ich in meiner Filiale von Omnichannel profitieren? Wir haben daraufhin für jede Filiale einen Omnichannel-Botschafter berufen. Der bildet das wichtigste Bindeglied zwischen den Mitarbeitern und uns als Geschäftsführung. Das hat auch sehr gut funktioniert, als wir das neue Incentive-System entwickelt haben.

Wie sieht das genau aus?
Der Umsatz für eine Online-Bestellung wird ab dem 1. April einer der 83 Karstadt-Filialen zugerechnet, wenn ein Kunde in einer Filiale online bestellt, der Artikel aus dem Lager der Filiale geliefert oder per Click and Collect in der Filiale abgeholt wird. .

„UNSER ZIEL IST NICHT EINFACH NUR, STATIONÄRE UMSÄTZE DURCH ONLINE-UMSÄTZE ZU ERSETZEN."

Aber der Mitarbeiter Müller hat dann persönlich immer noch nichts davon, weil der Umsatz nicht ihm angerechnet wird.
Das stimmt. Im ersten Schritt bekommt die Filiale den Umsatz zugerechnet, im zweiten die Abteilung und im dritten der einzelne Mitarbeiter. Schon dieser erste Schritt wird einen bedeutenden Unterschied machen.

Zum Sortiment: Sie bieten online nicht alles, was Sie stationär auch bieten.
Darin unterscheiden wir uns von vielen anderen. Wir gehen gerade sämtliche Artikelgruppen und Artikel unter der Leitfrage durch: Was bieten wir online, was stationär und was in beidem? Und auf was verzichten wir komplett? Das ist richtig viel Arbeit, das erfordert auch Umstellungen beim Einkauf. Aber auch das gehört zu Omnichannel. Nehmen wir Herrenoberhemden: Da werden wir eine große Auswahl in allen Kanälen anbieten. Aber etwa Sondergrößen mit besonders langen Ärmeln, speziellen Kragen oder so etwas, wird es bei uns nur online geben. Wir können dem Kunden damit versichern, dass er jedes gewünschte Hemd bei Karstadt bekommt – nur nicht jedes in jedem Warenhaus.

Aber warum bieten Sie im Netz nicht einfach alles an, was Sie kriegen können? Je mehr Auswahl, desto besser für den Kunden.
Das denken wir bei Karstadt nicht. Im Gegenteil: Wir müssen für unsere Kunden eine sinnvolle Vorauswahl treffen. Es geht nicht um mehr Produkte, sondern um die richtigen. Unser Kunde will nicht 500 blaue Herrenhemden im gleichen Stil zum gleichen Preis. Zudem wollen wir nur Produkte anbieten, bei denen wir wettbewerbsfähig sind. Bei vielen Produkten wären wir nicht der beste Händler. Etwa, weil wir nicht den besten Preis bieten könnten.

Ihr Online-Umsatz liegt gerade im sehr niedrigen einstelligen Prozentbereich – vom Boom kann Karstadt nicht profitieren. Wir sind mit dem Online-Umsatz nicht zufrieden, da haben wir noch einiges vor. Aber wenn Sie sich Department Stores in den USA oder Großbritannien anschauen, sehen Sie schon Online-Umsatzanteile von rund 25 %. In der Branche spricht man von einem Omnichannel-Multiplikator von 1,5 bis 2,5. Das heißt, im Schnitt ist dort bei jedem zweiten Kauf Omnichannel im Spiel. Weil sich Kunden zuvor in einem Kanal informiert und im anderen gekauft haben. Das zeigt die große Bedeutung von Omnichannel.

Vor einem halben Jahr haben Sie endlich Ihre Homepage überarbeitet.
Ja, das wurde Zeit. Sie sah nicht gut aus, und die Technik dahinter war veraltet. Wir konnten selber kaum noch Veränderungen an der Seite vornehmen. Inzwischen haben wir ein Ingenieur-Team dafür und können direkt in unsere Seite eingreifen und sie sehr kurzfristig verändern. Da zeigen sich auch schon erste Erfolge. Aber ohne Zweifel steht unsere Website in den nächsten Monaten im Fokus.

Wo liegen die Probleme?
Wir sind schon sehr gut ab dem Punkt, an dem der Kunde ein Produkt in den Warenkorb legt. Hier haben wir weniger Einkaufs-Abbrüche als der Durchschnitt der Branche. Aber bei den Schritten zuvor liegen wir noch unter der Benchmark. Dafür sehe ich mehrere Gründe, vor allem unser gegenwärtiges Online-Sortiment. Wir müssen die richtigen Produkte in den richtigen Variationen verfügbar machen, und diese müssen leicht über unsere Suchfunktion zu finden sein. Das Schöne an diesem Problem ist allerdings, dass wir es selbst in der Hand haben, es zu lösen. ■

DAS GESPRÄCH FÜHRTE HAGEN SEIDEL

VOM VERKÄUFER ZUM TOUCHPOINT

DER ERFOLG EINER MULTICHANNEL-STRATEGIE HÄNGT NICHT NUR VON IT UND LOGISTIK AB. DIE MITARBEITER IM VERKAUF SPIELEN EINE WICHTIGE ROLLE. EIN FAKTOR, DER UNTERSCHÄTZT WIRD.

Man findet sie immer öfter: Tablets sind in vielen Läden mittlerweile fester Bestandteil der Einrichtung. Tchibo etwa hat seit Sommer 2013 seine rund 750 deutschen Filialen mit iPads ausgestattet. SportScheck hat in allen 17 Stores mobile Endgeräte installiert, bis zu 100 pro Standort. Manchmal findet man die Tablets im Eingangsbereich, manchmal an den Kassen, Tchibo-Verkäuferinnen tragen sie mitunter wie eine Schultertasche. Auf alle Fälle machen sie deutlich: E-Commerce ist auf den Flächen angekommen; stationäres Geschäft und Online-Handel gehören zusammen.

Doch um die gewünschten Umsatzerfolge offwie online realisieren zu können und Synergie-Effekte zu erzielen, braucht es eine Strategie. Die fehlt vielen Unternehmen noch, sind Experten wie Alfred Haar von der Unternehmensberatung Hachmeister + Partner überzeugt: „Die meisten haben kein klares Konzept für die Integration. Ein durchdachtes Service-Konzept auf der Fläche bietet viele Chancen. Doch sie werden nicht realisiert, weil die strategische Bedeutung der Mitarbeiter häufig nicht bedacht wird.“ Das mag daran liegen, dass neben hohen Investionen anfangs noch eine weitere Hürde überwunden werden muss, die nicht zu unterschätzen ist: der Widerstand der Verkaufsmitarbeiter. Sie stehen den Online-Geschäften ihrer Arbeitgeber oft kritisch gegenüber und sehen diese als Gefahr für die eigenen Umsätze. Besonders, wenn sie selbst einbezogen werden sollen.

Christian Göggerle, Vorstand der Hutner Training AG, weiß aus seiner Beratungstätigkeit, dass es diese Haltung in vielen Unternehmen gibt: „Die Mitarbeiter auf der Fläche haben natürlich sehr große Angst, dass das Online-Angebot das Geschäft auf der Fläche zusätzlich erschwert. Schnell sehen sich Verkäufer in einer Opferrolle. Das verunsichert und blockiert sie.“

Diese Blockade muss gelöst werden. Denn den Verkäufern, schließlich die Umsatzbringer, kommt auch bei der Verzahnung von On- und Offline-Geschäft eine Schlüsselrolle zu. Das hängt auch mit den hohen Ansprüchen von Kunden und ihrem veränderten Verkaufsverhalten zusammen. Sie unterscheiden beim Kauf nicht mehr zwischen off- und online, werden anspruchsvoller und erwarten, dass ein Anbieter ihnen auf jeder Plattform optimalen Service bietet. „Der wachsende Online-Markt hat dazu geführt, dass Kunden heute einen anderen Anspruch haben. Sie sind gut informiert, wollen nicht ewig auf die richtige Größe warten. Sie möchten schnell wissen, welche Farben es gibt. Darauf müssen die Mitarbeiter vorbereitet sein“, sagt Peter Werdich, Geschäftsführer des Schuhfilialisten Werdich, der neben seinen rund 40 Filialen seit 2006 einen eigenen Online-Shop betreibt.

Damit ändern sich die Anforderungen an Verkäufer. Dass die Beteiligten in der Lage sein müssen, Tablets und andere mobile Devices zu bedienen, versteht sich von selbst. Und natürlich sollten sie neben dem Sortiment im Laden auch das Sortiment im Online-Shop kennen. Denn an die mobilen Endgeräte sind in der Regel Umsatzerwartungen geknüpft. „Unsere Kunden erwarten einen 360-Grad-Service. Es darf bei einem Multichannel-Unternehmen kein ‚geht nicht’ oder ‚ist noch nicht möglich’ geben. Und alles muss schnell gehen“, sagt Stefan Weiß, Geschäftsleiter der Kölner SportScheck-Filiale.

Wichtiger wird in diesem Zusammenhang die Fähigkeit von Verkäufern, Beziehungen zu Kunden aufzubauen. Sie müssen diesen

EIN WESENTLICHER BESTANDTEIL UNSERES INFORMATIONS- UND SCHULUNGSKONZEPTS IST, DASS DIE MITARBEITER OMNICHANNEL-RETAILING UND DEN E-COMM-SHOP ALS ZUKUNFTSSICHERNDE CHANCE FÜR DAS UNTERNEHMEN BEGREIFEN.

KERSTIN RAPP,
P & C HAMBURG

UNSERE MITARBEITER GEBEN DEM VIRTUELLEN EIN GESICHT, MACHEN ES GREIFBAR. SIE SIND „TOUCHPOINTS“ AUF DER FLÄCHE. IHRE AUFGABE IST ES, DEN KUNDEN ZU EMOTIONALISIEREN.

STEFAN WEISS,
SPORTSCHECK

Gründe für den Kauf im stationären Handel bieten, um sie nicht ganz ans Internet zu verlieren. „Unsere Mitarbeiter geben dem Virtuellen ein Gesicht, machen es greifbar“, sagt Stefan Weiß. Er sieht Verkäufer als „Touchpoints auf der Fläche“, die die Kunden „emotionalisieren“, sie aber gleichzeitig auch an den Online-Shop binden.

Damit verändert sich auch der Anspruch an die Beratung: „Es geht weniger um Warenkompetenz, denn der Kunde hat sich in den meisten Fällen bereits die Information, die er braucht, im Netz geholt. Im Vordergrund müssen nun sozial-kommunikative Kompetenzen stehen. Der Verkäufer muss sich als Gastgeber verstehen“, sagt Hutner-Vorstand Göggerle.

Hinzu kommt die Aufgabe, die Online-Aktivitäten ihrer Arbeitgeber aktiv zu bewerben, Online-Angebote in das Verkaufsgespräch einzubeziehen. Doch das fällt vielen Verkäufern schwer, weil sie Umsatz- und Provisionseinbußen befürchten, was durchaus verständlich ist – aber den Interessen des Unternehmens widerspricht. „Die Mitarbeiter müssen erkennen: Es ist egal, wie der Umsatz reinkommt. Hauptsache der Kunde kauft – ob on- oder offline“, sagt Christian Göggerle.

Umso wichtiger sei es, das Gesamtkonzept hinter der Unternehmensstrategie zu vermitteln, betont Kerstin Rapp, die in der Geschäftsleitung von P&C Hamburg für Personal verantwortlich ist und maßgeblich in die Multichannel-Strategie des Filialisten involviert ist. Dabei müsse deutlich gemacht werden, dass alle Abteilungen, von Einkauf über Marketing, Logistik und IT bis zu Personal, ihr bisheriges, auf das stationäre Handeln ausgerichtetes Handeln, anpassen müssen. Auch der Verkauf müsse „die Omni-Channel-Kompetenz vertreten“, sagt Rapp. Kurz: Es geht um eine Veränderung der Unternehmenskultur. In der Praxis ist dies ein höchst langwieriger, komplexer Prozess, der schrittweise vollzogen werden muss – und idealerweise angestoßen wird, lange bevor das erste Tablet auf die Fläche kommt.

Wesentlicher Bestandteil der Strategie von P&C Hamburg ist ein breit angelegtes Informations- und Schulungskonzept, um die Mitarbeiter „mitzunehmen“, wie Kerstin Rapp es formuliert: „Dabei war vor allem wichtig, dass sie Omnichannel-Retailing und den E-Comm-Shop als zukunftssichernde Chance für das Unternehmen begreifen.“ Rapp hat im etablierten Schulungskonzept KIM („Kunde im Mittelpunkt“) deshalb Omnichannel-Themen fest verankert. Außerdem sind E-Commerce-Seminare bzw. -einsätze in den Ausbildungsplänen von Azubis und Trainees feste Bausteine. Und die Führungskräfte können im Rahmen des Leadership-Trainings an einem Seminar „Vertriebskonzepte im digitalen Zeitalter“ teilnehmen.

Das Modehaus Ramelow mit sieben Filialen in Norddeutschland hat schon früh damit begonnen, die Internet-Affinität seiner 350 Mitarbeiter zu fördern. Das Unternehmen hat noch keinen Online-Shop, verkauft im Sportbereich aber über den Intersport-Online-Shop. Ramelow kommuniziert mit seinen Kunden unter anderem über Facebook und eine eigene App – und motiviert Mitarbeiter, dies auch zu tun. Deshalb gab es vor der Einführung Schulungen, ein Leitfaden zur Nutzung wurde erstellt. In den Pausenräumen stehen iPads zur Verfügung. „Unser Ziel ist, dass die Mehrzahl unserer Verkaufsberater mit ihren Smartphones eigene Fan-Gemeinden managen“, sagt Martin Wischmann, verantwortlich für Personalentwicklung im Elmshorner Unternehmen. Wischmann ist wie seine HR-Kollegen überzeugt, dass Führungskräfte auf der Fläche im Multichannel-Vertrieb der Zukunft eine noch wichtigere Rolle spielen als sie es ohnehin schon tun. Und dass sie stärker als Motivatoren agieren müssen. „Eine Tablet-Station aufzustellen reicht nicht. Die Führung muss das Bindeglied zwischen On- und Offline sein und die Mitarbeiter begeistern“, sagt Christian Göggerle. Schließlich könnten die Verkäufer die Online-Tools nutzen, um anspruchsvollen, gut informierten Kunden „selbstbewusst gegenüberzutreten“.

Doch im Zuge der Entwicklung ändern sich nicht nur die Anforderungsprofile im Verkauf; ein ganz neues Berufsbild entsteht. P&C Hamburg etwa setzt in jeder Filiale Omnichannel-, kurz: OCR-Botschafter ein, die als Multiplikatoren dienen – eine Position, die nun auch Karstadt geschaffen hat. Ihre Aufgabe ist es unter anderem, den Informationsfluss zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern zu allen neuen Themen aufrechtzuerhalten. Dazu führen sie regelmäßige Trainings und Workshops durch. OCR-Botschafter tragen damit dazu bei, dass Multichannel für Verkaufsmitarbeiter so selbstverständlich wird, wie es das Stationärgeschäft seit langem ist. Kerstin Rapp: „Change-Prozesse müssen intensiv begleitet werden.“ ■

SANDRA RAITHEL/MITARBEIT: BM

Foto: Getty

DER WACHSENDE ONLINE-MARKT HAT DAZU GEFÜHRT, DASS KUNDEN EINEN ANDEREN ANSPRUCH HABEN. DARAUF MÜSSEN DIE MITARBEITER VORBEREITET SEIN.

PETER WERDICH,
SCHUHHÄUSER WERDICH

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE AUF DER FLÄCHE SPIELEN IM MULTICHANNEL-VERTRIEB DER ZUKUNFT EINE NOCH WICHTIGERE ROLLE ALS BISHER. SIE MÜSSEN ÜBER VERÄNDERUNGEN IN ALLEN KANÄLEN INFORMIEREN UND DAFÜR BEGEISTERN.

MARTIN WISCHMANN,
MODEHÄUSER RAMELOW