

# Der Handel im digitalen Wandel

## Zwischen Channel, Community und Competition

**Das Kaufverhalten der Menschen verändert sich rasend schnell. Detailhändler, die mithalten wollen, stehen vor immensen Herausforderungen; und zwar auf allen Ebenen des betrieblichen Handelns.**

Thomas Lang\*

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen zeigt sich im Detail- und Fachhandel besonders ausgeprägt. Seit einem guten Jahrzehnt verlagern sich die Umsätze massiv ins Internet. 2014 setzte der Schweizer Detailhandel rund 100 Milliarden Franken um; rund sechs Milliarden davon liefen bereits über das Internet. Damit stieg das Onlinevolumen mit Waren (ohne Dienstleistungen) gegenüber dem Vorjahr erneut um gut zwölf Prozent. Dieser Transformationsprozess fordert heutige Unternehmungen auf verschiedenen Ebenen. Und Technologie ist da oft noch die einfachste Disziplin. Waren E-Commerce-Projekte in den Anfängen primär IT-Projekte, hat sich diese Wahrnehmung fundamental geändert. Digitale Vertriebsmodelle gehören auf die strategische Agenda von Geschäftsführungen, Verwaltungsräten und Investoren. Führungskräfte aus dem Handel bestätigen unisono, dass der digitale Wandel eine bewältigbare Herausforderung darstellt. Mühe wird jedoch mit der hohen Geschwindigkeit der Umwälzung bekundet.

### Falsche Anreize

Starre Strukturen, Silodenken oder Führungsinstrumente, die einer partiell überholten Betriebswirtschaftslehre folgen, sind Gift für den Wandel. So werden Vertriebsmitarbeitende in den Filialen und im Aussendienst immer noch vielerorts an ihren individuellen Umsätzen gemessen. Kein Mitarbeiter, der so auf seine Leistung reduziert wird, ist motiviert, einen Umsatzfranken in einen anderen Customer-Touchpoint zu verschieben. Warum sollte er? Ein anderer Fehler besteht darin, dass die Unternehmen von Technologien und Funktionalitäten her denken. So entstehen Plattformen, Shops und andere Vermarktungsmodelle, die jede innere Schlüssigkeit vermissen lassen. Ein ganzheitliches Kundenerlebnis wird nicht im Ansatz erreicht – und dann kommen die immer wieder gleichen Muster zum Tragen: Mehr Traffic auf die Plattform sei die Lösung.

Aber solche reduzierten Vorgehensweisen haben nur wenig Chancen auf langfristigen und nachhaltigen Erfolg. Aufgrund fehlender Lock-in-Effekte wird fleissig weiter in die Google-Falle getappt, und es werden starke Abhängigkeiten von teuren Marketingmassnahmen geschaffen. Die einzelnen Bereiche eines digital unterstützten Geschäftsmodells dürfen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden; es sind die Schnittmengen und deren optimale Abstimmung, die über den Erfolg entscheiden. Erfolg im E-Business ist die Summe aller einschlägigen Elemente. Der Konsument erwartet, dass man seinen Status an allen Touchpoints kennt und er je nach Situation problemlos zwischen diesen wechseln kann.

### Abschied von den 4P

So überrascht es wenig, dass die klassischen 4P des Marketings – Produkt, Promotion, Platzierung und Preis – in der neuen digitalen Welt ausgedient haben. Sie greifen zu kurz und können die Komplexität der heutigen vielschichtigen Herausforderungen nicht abdecken. Das Zürcher Beratungsunternehmen Carpathia hat deshalb basierend auf seinen Erfahrungen bei der Entwicklung von digitalisierten Geschäftsmodellen ein Digital-Business-Modell entwickelt. Es setzt anstelle der 4P auf die 8C und erlaubt es, die Anforderungen an veränderte oder neue Geschäftsmodelle vereinfacht darzustellen.

**Commerce:** Hier geht es um alle relevanten kommerziellen Aspekte des Geschäftsmodells. Klassischer Katalog, E-Commerce oder neue Geschäftsmodelle wie zum Beispiel Live- und Clubshopping oder eine Kombination verschiedener Ansätze? Möglichkeiten zu disruptiven Durchbrüchen, aber auch Fragen zu Sortiment und Preisgestaltung werden in diesem Bereich erarbeitet.

**Channel:** Wie ist das Unternehmen ausgerichtet? Als Pure-Player oder als Cross-Channel-Firma? Unter diesem Gesichtspunkt werden zum Beispiel die immer wichtiger werdenden Vertriebswege über Smartphones oder Tablets sowie die mögliche Relevanz von ortsbasierten Ansätzen beleuchtet: nicht zuletzt hinsichtlich der nötigen Prozesse.

**Content:** Der Grundsatz, wonach «Content is King» ist, gilt ungebrochen. Die richtige Kombination aus hochwertigen Produkten, redaktionellen Inhalten und «User Generated Content» ist ein wichti-

ger Treiber von Onlineshops und sorgt für Kundenbindung.

**Community:** Existiert eine Community, egal ob online oder offline? Würde die Etablierung eines «Social Layers» beziehungsweise die Vernetzung von Kunden untereinander für das Modell und für die Kunden einen erhöhten Nutzen bringen? Könnten Aussenstehende zur Kuratierung von Inhalten eingesetzt werden, oder liesse sich ein Support von Kunde zu Kunde organisieren? Mit diesen und

die Bereiche Content und Community spielen hierbei eine immer gewichtigere Rolle. Design, generelle Tonalität, Kundendienst und sogar die Auslieferung der bestellten Waren müssen als kommunikative Touchpoints begriffen werden, die dem Kunden mehr oder weniger erfreulich in Erinnerung bleiben können.

**Customer:** Die Kunden zu verstehen heisst in aller erster Linie zu wissen, welche Kundensegmente im Bauplan des

ation kann morgen schon ganz anders aussehen. Bisher nicht direkte oder gar unbekannte Marktteilnehmer können morgen schon mit neuen disruptiven Modellen den Markt komplett verändern. Kurzum: Was sind die Trends im nationalen und internationalen Umfeld und wie kann diesen heute und langfristig begegnet werden?

**Culture:** Die Vision und die Werte des Unternehmens gewinnen aus kommunikativer Sicht eine immer grössere Wichtigkeit. Die Antwort auf die Frage: «Warum tun wir, was wir tun?» ist nicht nur für das Unternehmen relevant – auch Kunden wollen diese Antwort spüren und erleben.

Technologiegetriebene Unternehmen wie Amazon und Zalando haben in weniger Jahre ganze Branchen umgewälzt. Mit ihrer Technologie- und Logistikkompetenz sind sie die unbestrittenen Trendsetter im Konsumgüterhandel. In Asien passiert Ähnliches. Dort heissen die Treiber der Entwicklung Alibaba und Rakuten.

Die Folgen für den traditionellen Detail- und Fachhandel sind einschneidend: Er hat sein Wissensmonopol über Sortimente, Produkte und Preisgefüge verloren und sieht sich mit einem noch nie so gut informierten und damit starken Kunden konfrontiert.

### Gefragt ist digitale Reife

In einer solchen Situation braucht es eine konsistente Digitalisierungsstrategie. Aber damit ist es nicht getan. Gleichzeitig gehören die inneren Strukturen des Unternehmens auf den Prüfstand. Überkommene Hierarchien und Anciennitätsprinzipien, aber auch liebgegewonnene Denkroutinen in Silos und Kästchen müssen über Bord geworfen werden. Dass hier junge und an Veränderungen gewöhnte Mitarbeiter eine treibende Rolle spielen müssen, liegt auf der Hand.

Schliesslich gilt es ganz generell, die digitale Reife («Digital Maturity») der Organisation zu steigern. Das vorhandene – oder noch zu erwerbende – Know-how und die zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen in einen sinnvollen und schlagkräftigen Einklang gebracht werden. Denn die schnelle Anpassung an neue Rahmenbedingungen ist im Zeitalter des globalen E-Commerce zum kritischen Erfolgsfaktor geworden.

\* Thomas Lang ist Gründer der Carpathia AG, einer unabhängigen Unternehmensberatung für Digital Business, sowie Autor diverser Fachartikel und Studien.



Digitaler Warenkorb: Der Handel wächst vor allem online.

Quelle: Shutterstock

weiteren Fragestellungen werden die neuen Formen von Interaktionen und deren Möglichkeiten analysiert; bis hin zur Gewinnung von Produktideen aus der Community heraus.

**Communication:** Das Reden zum Kunden wird zu einem Dialog mit dem Kunden; sei es via die Instrumente der klassischen Marketing oder via Social-Media-Plattformen. Es gilt, den Kern des Geschäftsmodells als kommunikatives Instrument zu verstehen. Insbesondere

Geschäftsmodells adressiert werden. Von einer groben Einteilung in B2B, B2C, B2B2C oder C2C bis hin zur Geschlechterpriorisierung. Denn ob Frauen, Männer oder Unternehmen, am Ende geht es immer um Menschen und konkrete Personen, die man verstehen und gezielt involvieren muss.

**Competition:** Konkrete Mitbewerber und neue Marktströmungen müssen zunehmend berücksichtigt und gewürdigt werden. Die heutige Ausgangssitu-

ANZEIGE



**DIGITALISIERUNG FÜR KMU**

**SUISSE DIGITAL**

**DAY 2016**

**28. APRIL, KURSAAL BERN**

Praxisnahe Impulse für die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen

[suissedigital.ch](http://suissedigital.ch)