

Transformation auf einen Blick

Die E-Commerce-Beratung Carpathia empfiehlt dem Handel eine Zwei-Wege-Digitalisierung: von innen und von außen

Zürich. Digitalisierung könnte so einfach sein, wenn eingespielte Teams und Geschäftsmodelle die Unternehmen nicht von der lehrbuchmäßigen Umsetzung abhalten würden. Thomas Lang von der Schweizer Digital-Beratung Carpathia gibt Beispiele. Er begleitet den Handel seit über 15 Jahren in die Neuzeit.

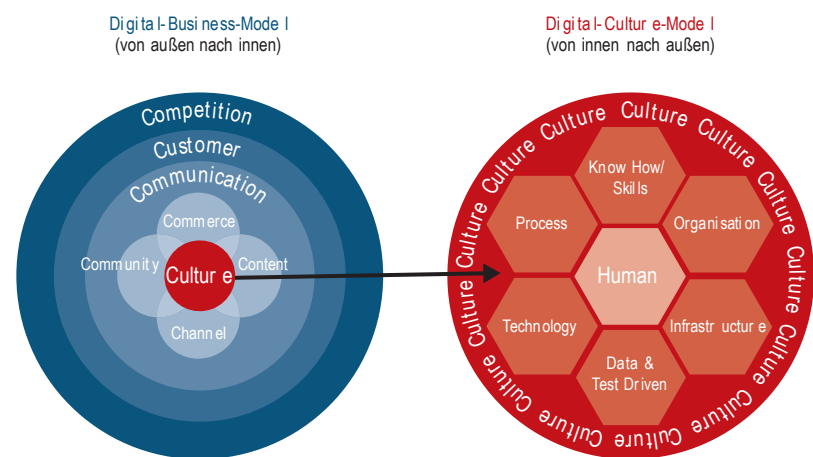
Herr Lang, Sie sagen, das Ziel der Business-Transformation, die von außen getrieben wird, sei ein ganzheitliches Kundenerlebnis. Wenn wir den stationären Textileinzelhandel betrachten, der besonders viel Umsatz an den E-Commerce verloren hat: Was hat er falsch gemacht?

Er hat zu lange nicht an den Kunden gedacht, sondern sich gedanklich an Frequenz und Umsatz um jeden Preis geklammert. Er wollte dem Kunden – sinnbildlich – lieber die braune als die blaue Hose verkaufen, weil er die braune auf Lager hat. Der Kunde hat sich dadurch immer weniger verstanden gefühlt, wenn online die Blaue nur einen Klick weg war. Hinzu kommt, dass viele heutige Omnichannel Händler in den ersten Jahren gar nicht online verkaufen, sondern die Kunden lieber in den Laden locken wollten. Der Kunde ist mündig und lässt sich je länger je weniger vorschreiben.

Aber was ist in schönen Modeshops mit vielen Kleidungsstücken zum Anprobieren nicht ganzheitlich? Ich kenne nur zu viele Beispiele, bei denen wegen des sogenannten Waren-drucks möglichst viele Kleidungsstücke in unzähligen Varianten bereit liegen. Die passende fehlt dann doch. Kommt hinzu, dass Kunden gelernt haben, nicht nur Artikel zu kaufen, sondern einen Style oder ein Bedürfnis zu befriedigen wie beispielsweise „auf der Firmenfeier toll aussehen“. Da ist Beratungskompetenz und Kuratierungs-Geschick gefragt, was der stationäre Einzelhandel gerade im Modebereich oft vernachlässigt hat. Spezialisierte und hochgradig personalisierte Onlineshops oder Konzepte wie Outfitters sind dankend in diese Lücke gesprungen.

Wie hätten stationäre Händler dem Online-Handel als exponentiell wach-

CHANGE-MANAGEMENT HAT ZWEI RICHTUNGEN



QUELLE: CARPATHIA

LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK

Zweigleisig verändern: Für die Schweizer Unternehmensberatung Carpathia hat Transformation zwei Richtungen. Die digitale Markt-Transformation verläuft von außen nach innen. Sie ordnet sämtliche Aktivitäten Markt und Kundenbedürfnis unter und sorgt für ein ganzheitliches Kundenerlebnis. Parallel dazu erfolgt der digitale Kulturwandel von innen heraus. Hier geht es darum, wie das Unternehmen mit Innovation und Kollaboration umgeht, wie es organisiert und strukturiert ist. Denn ein Kunde

nimmt in Sekundenbruchteilen wahr, ob das Unternehmen authentisch kommuniziert oder ob im Hintergrund alte Strukturen und Prozesse vorherrschen. Carpathia sieht stationäre Händler in der Transformationsfalle: Sie machen mehr als 90 Prozent ihrer Umsätze mit dem traditionellen, stationär bestimmten Geschäft und wollen dieses nicht gefährden. Investieren sie aber nur „anteilig“ 10 Prozent in Digital, ist das viel zu wenig gegenüber den 100 Prozent von Onlinehändler n.

sendem Convenience-Bestellweg mit totaler Preistransparenz schneller Einhalt gebieten können?

Man hätte beispielsweise frühzeitig auf die alten Tugenden Beratung und Kuratierung setzen sollen, damit man sich dem Preiskampf entziehen kann. Zugegeben, das ist extrem schwer und im Nachhinein sind alle schlauer. In unserer täglichen Tätigkeit mit Händlern stellen wir aber immer wieder fest, dass die wenigsten die einfache Frage beantworten können, warum der Kunde gerade bei ihnen einkaufen soll. Einfach viele Produkte der gängigen Marken zu haben, ist kein Differenzierungsfaktor.

Wer kann mittlerweile Online-Pure-Player Paroli bieten?

Da fehlt mir die Kenntnis des deutschen Marktes. Aber verglichen mit der Schweiz gibt es sicher auch in Deutschland zahlreiche kleine Nischenplayer, die sich einem Thema, einer Region

oder einer speziellen Klientel mit Herzblut durch exzellenten Service verschrieben haben. Da mache ich mir weniger Sorgen. Das Wachstum von solchen Händlern ist natürlich auch limitiert.

Wer stellt sich im Lebensmittelbereich besonders erfolgreich auf im Sinne eines ganzheitlichen Erlebnisses? Da kann ich wiederum nur für die Schweiz sprechen. Hier sind es vor allem Nischenplayer, die eine Geschichte, ein Statement oder eine Mission haben wie farmy.ch, die den Markt nach Hause bringen. Sie agieren als Plattform und verbinden Bio-Bauern direkt mit einkommensstarken Kunden. Diese Nische bespielen sie sehr erfolgreich.

Zur Transformation von innen: Tut sich der Handel als zahlungsetriebene Branche besonders schwer damit, Mitarbeiterinnen Raum für Veränderung zu geben?

Wir begegnen auch heute immer noch Silos, Profitcentern und nach Kanalumsatz ausgerichtete Incentivierungen. Das geht nie gut. Das wird nie zu einem ganzheitlichen Kundenerlebnis, weil der Kunde immer – schon in Sekundenbruchteilen – spürt, ob es sich da um ein und denselben Händler handelt oder ob da digital von stationär getrennt geführt wird. Solche Ausgangslagen müssen drastisch korrigiert werden, auch wenn es nicht leicht fällt. Oft wird von Mitarbeitern unternehmerisches Denken verlangt. Dann sollten diese auch um Unternehmenserfolg, zum Beispiel dem Ebit beteiligt werden oder durch Kreuzzielvereinbarungen, die einen Filialleiter am Onlineumsatz beteiligen und vice versa. Das sind Modelle, die je nach Konstellation und Kultur sehr gut funktionieren können.

Als Schweizer Berater: Erkennen Sie große Unterschiede beim Reifegrad der Digitalisierung im Handel zwischen der Schweiz und Deutschland?

Es gibt Unterschiede, wobei sich diese wenig nach Ländern richten. Ich sehe unterschiedliche Reifegrade eher im Zusammenhang mit Unternehmensmodell und Eigentümer. Konzerne haben es nachvollziehbarer schwerer als kleinere Händler. Börsennotierte Unternehmen bekunden mehr Schwierigkeiten als inhabergeführte Firmen. Oft liegt es am Management, wie langfristig es denken kann, wie aufgeschlossen man gegenüber neuen Ideen und jüngeren Mitarbeitern ist und, ja, auch wie risikofreudig man ist. jw/lz 36-18



Thomas Lang: CEO und Gründer von Carpathia. Zu den Kunden gehören Coop Home, Billa, Rewe, Denner. Ein Schiff namens Carpathia war als erstes zur Stelle, als die Titanic unterging...

FOTO: CARPATHIA