

Multi-Channel-Commerce als grosse Herausforderung

MULTI-CHANNEL Man ist fast geneigt zu sagen, es gebe im E-Commerce zwei Religionen. Die Pure Player bespielen den Online- und Mobile-Kanal exklusiv und höchst erfolgreich. Sie weisen traumhafte Zuwachsraten auf, denn bei ihnen liegt die volle Konzentration im elektronischen Vertrieb.

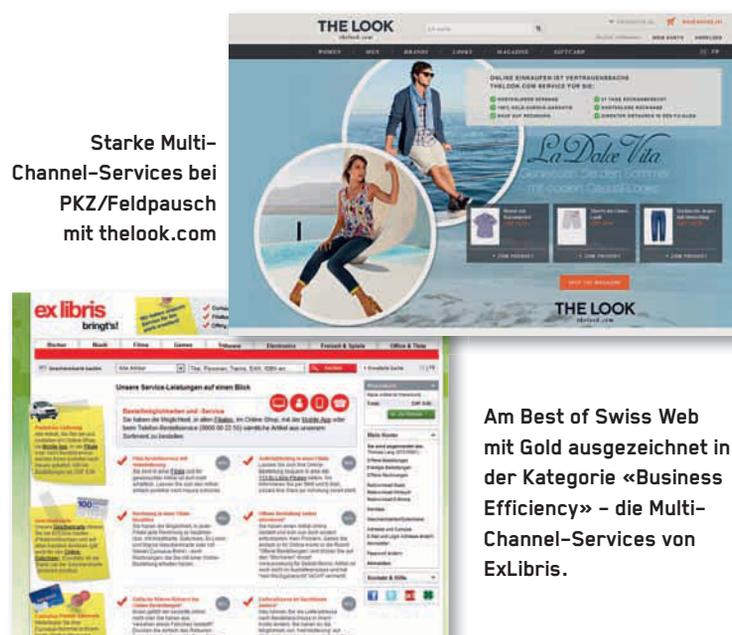
VON THOMAS LANG*

■ Für den Grossteil der Händler ist E-Commerce einfach ein zusätzlicher Vertriebskanal. Hier sind Anbieter zu finden, die seit Jahren oder Jahrzehnten im direkten Kundenkontakt oder Distanzkauf tätig sind, seien es stationäre Händler mit Filialbetrieben oder klassische Katalogversender. Keiner von ihnen kann sich dem E-Commerce verschliessen. Aber alle kämpfen mit Altlasten. Sie wollen erfolgreich E-Commerce betreiben und gleichzeitig das Stammgeschäft erhalten – kann das gut gehen und falls ja, wie?

Grundlagen schaffen – Multi-Channel heisst Echtzeit

Die Basis für Multi-Channel-Handel ist vielfältig und abhängig von der Ausgangslage und der Vorgesichte. Wer vorhin im reinen Katalogversandhandel tätig war, hat hinsichtlich Logistik und Systeme wohl einige Vorteile gegenüber Filialbetrieben. Andererseits fehlt es dort meist an der Dynamik. Wer früher ein- bis zweimal jährlich einen umfangreichen Katalog produzierte und diesen unterjährig mit ein paar saisonalen Impulsen unterstützte, sieht sich online mit einem fast täglich ändernden Sortiment konfrontiert, welches frappant kürzere Reaktionszeiten erfordert.

Die stationären Händler hingegen haben aus Effizienzgründen im letzten Jahrzehnt vielfach Zentrallager abgebaut und die Filialen nur noch mit dem bestückt, was sich auch kurzfristig verkaufen lässt. Mit aufwendiger Logistik verschiebt man Waren von einem Standort zum nächsten, wenn dort bestimmte Artikel stärker nachgefragt werden. Hinzu kommt, dass die wenigsten stationären Händler überhaupt jemals auf Distanz verkauften. Einzelne Artikel bereitzustellen, Pakete zu versenden und Retouren zu behandeln, ist für sie Neuland. Hierzu müssen erst einmal die Grundlagen geschaffen wer-



den. Zum einen systemtechnisch, denn Multi-Channel heisst Real-time. Informationen müssen auf allen Kanälen passend aufbereitet sein. Da nützen oft gelobte Batch-Verfahren nichts, wenn die Lager- und Filialbestände erst am Folgetag im anderen Kanal zur Verfügung stehen.

Kulturelle Herausforderungen meistern

Oft sind es aber gerade nicht die technischen Herausforderungen, die über Erfolg oder Misserfolg im Multi-Channel entscheiden. In der Regel sind es strategische Fehlentscheidungen, die zum Versagen führen. Ganz prominent vertreten unter den Worst-Case-Szenarien in der Geschäftswelt ist der falsche Artenschutz. Man startet mit wenig Engagement in den E-Commerce und beobachtet diesen Kanal argwöhnisch. Zu oft ist vom «bösen Online-Handel» die Rede, der mit seinen Preisen, seiner Transparenz und seiner Geschwindigkeit den Markt kaputt macht. Es ist aber nicht der Online-Handel, der hier für Veränderungen sorgt, sondern das Kundenverhalten. Es gibt

keine Kanäle mehr heutzutage, sondern nur noch Chancen, mit dem Kunden in Kontakt zu treten. Hier Anbieter und Marke, dort Kunde. Welchen Kanal der Konsument in welcher Situation benutzt, entscheidet nicht der Händler. Ja, vielmehr behindert er diesen mit einer kanalorientierten Organisationsstruktur, die im schlechtesten Fall gar noch in Profit-Center mit strikten Umsatzzielen aufgegliedert ist. Niemand darf sich da wundern, wenn das Verkaufspersonal vor Ort im mobilen und Online-Verkaufskanal Konkurrenz sieht und den Laufkunden gar dringend davon abrät, diesen auch zu nutzen.

Chancen gegenüber Pure Play

Während Pure Player ausschliesslich die elektronischen Verkaufskanäle dominieren, haben Multi-Channel-Anbieter, die aus dem stationären Geschäft kommen, einen entscheidenden – im wahrsten Sinne des Wortes – Standortvorteil. Sie sind mit ihren Filialen näher beim Kunden. Sie geniessen das Vertrauen und verfügen über eine etablierte Marke.

Und sie haben noch einen weiteren Vorteil gegenüber Pure Playern, beispielsweise bei Retouren: Frequenz. Während bei einem reinen Online-Händler Waren, die verpackt und per Post zurückverfrachtet werden müssen, primär Arbeit für den Kunden bedeuten, kann ein Lächeln des Verkaufspersonals Wunder bewirken. Dem frustrierten Kunden kann unmittelbar geholfen werden. Eine Erklärung, gar eine Entschuldigung oder ein spontanes kulantantes Verhalten kann einen hart erkämpften Kunden vor dem Abprung bewahren. Gut geschultes Verkaufspersonal vermag zu begeistern und die vermeintliche Retoure gar in einen Ersatz- oder Zusatzkauf zu verwandeln. Ein Vorteil, der Pure Playern fehlt.

Multi-Channel ist ein Mannschaftssport

Multi-Channel ist wie Fussball ein ausgeprägter Mannschaftssport. Die richtige Strategie und Taktik entscheiden. Die Positionen auf dem Feld – dem Markt – müssen richtig besetzt sein. Die Pässe müssen gezielt gespielt werden und ankommen, sodass der Kunde in den eigenen Reihen behalten werden kann. Nicht wer die Tore schießt, gewinnt, sondern immer die ganze Mannschaft. Eine Mannschaft von Egoisten die nur für den Vorteil ihrer eigenen Position kämpfen und dem Mitspieler nicht den Erfolg gönnen, wird nie erfolgreich sein. Gefragt ist ein offensives, variantenreiches Spiel. Ein defensiv ausgerichtetes Team spielt kaum ein attraktives Spiel. Und wer nur verteidigt, mag im heutigen Spiel vielleicht über die Runden kommen, aber längerfristig nicht gewinnen können. ■



* Thomas Lang

ist Geschäftsführer der Carpathia Consulting GmbH in Zürich.
www.carpathia.ch