



Gerrit Heinemann

Multi-Channel-Handel

Erfolgsfaktoren und Best Practices

Gerrit Heinemann

Multi-Channel-Handel

Gerrit Heinemann

Multi-Channel-Handel

Erfolgsfaktoren und Best Practices



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Gerrit Heinemann ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Management und Handel an
der Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk
berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im
Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher
von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0789-9

Vorwort

In der Handelslandschaft ist die Nutzung unterschiedlicher Absatzkanäle nicht neu. „Mehrkanal-Handel“ ist so alt wie die großen amerikanischen Warenhauskonzerne und viele andere Traditionsunternehmen im Handel, die ihre Sortimente über den Katalog parallel zum stationären Geschäft bereits im vorletzten Jahrhundert verkauft haben. Die eigentliche Entwicklung und Bedeutung des Multi-Channel-Handels ist jedoch eindeutig der Einführung und Etablierung der Internettechnologie als neuer Vertriebsweg zuzuschreiben. Echtes Multi-Channel-Retailing liegt eigentlich nur bei Kombination von elektronischen Online-Kanälen und stationären Offline-Kanälen vor. Das bloße Vorliegen einer Website reicht dabei nicht mehr aus, es muss Online-Verkauf stattfinden. Diese „revolutionäre“ Auffassung geht weit über das bisherige Verständnis des Multi-Channel-Marketing bzw. -Management hinaus und macht die „Uniqueness“ dieses Buches aus.

Vorrangiges Ziel der Multi-Channel-Handelsunternehmen ist nicht mehr nur die Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte durch den Einsatz innovativer Absatzkanäle. Mittlerweile geht es vor allem darum, dem Wunsch der Kunden nach „Channel-Hopping“ sowie ihrem gestiegenen Informationsbedürfnis aus der „explodierenden“ Nutzung des „World-Wide-Web“ Rechnung zu tragen. Aus dem parallelen Einsatz von offline und online ergeben sich dabei zahlreiche Fragestellungen, die es zu beantworten gilt. Diese betreffen vor allem die Integration der Absatzkanäle zu einem Gesamtsystem, eine Notwendigkeit, der die wenigsten deutschen Multi-Channel-Händler Rechnung tragen. Nachweisbare Erfolge mit Multi-Channel-Systemen stellen sich erst durch die vollständige Integration und Vernetzung der Offline- und Online-Kanäle ein, da es sonst zu Kunden-Confusion kommt und dem Wunsch nach „reibunglosem“ Channel-Hopping nicht wirklich entsprochen werden kann. Es geht aber auch um die Nutzungsmöglichkeiten der elektronischen Kundendaten für kanalübergreifende Customer-Retention-Maßnahmen, die erst eine umfassende Realisierung der Cross-Selling-Potenziale erlauben.

Im deutschsprachigen Raum überwiegen immer noch Multi-Channel-Konzepte, die das bisherige Geschäft als „Lead-Channel“ betrachten und den Online-Shop nicht wirklich als „strategic opportunity“ betrachten. Echte, voll integrierte Multi-Channel-Systeme, in denen alle Kanäle gleichberechtigt betrieben werden, finden sich praktisch nur im englischsprachigen Raum. Interessanterweise erwirtschaften diese Unternehmen traumhafte Renditen, die im deutschsprachigen Handel so nicht erreicht werden.

Die mittlerweile über zehnjährigen Erfahrungen mit dem Parallelbetrieb von Online- und Offline-Kanälen lassen es heute zu, Empfehlungen für eine erfolgreiche (Neu-) Ausrichtung von Multi-Channel-Systemen zu geben. Hier setzt das vorliegende Buch

an, das sieben zentrale Erfolgsfaktoren für den Multi-Channel-Handel aufzeigt und um internationale Best-Practice-Beispiele „echter“ Multi-Channel-Retailer ergänzt. Die Frage, ob sich Multi-Channel-Handel tatsächlich lohnt oder lediglich eine Kannibalisierung in Gang setzt, wird am Ende des Buches klar beantwortet.

Die endgültige Idee für dieses Buch entstand während des „Multi-Channel-Handel-2007“- Kongresses, den ich am 12. und 13. diesen Jahres für Management Forum in Köln leiten durfte und deren Einführungsreferat ich gehalten habe. Die Erfahrungsberichte auf der Veranstaltung machten deutlich, dass viele Multi-Channel-Händler mittlerweile aus ihren Anfangsfehlern gelernt haben und derzeit dabei sind, ihre Multi-Channel-Geschäftssysteme neu auszurichten. Diese Erkenntnis traf auf „innere Vorbereitung“, denn es lag umfassendes Forschungs- und vor allem Erfahrungsmaterial vor: Bereits 1996 durfte ich als Mitglied im Geschäftsleitungskreis der Douglas-Gruppe an Diskussionsrunden zur Thema „Douglas online?“ teilnehmen. Als Leiter des Competence-Centers Handel der Droege & Comp. Unternehmensberatung wurde ich von 1997 bis 2003 mit den Themen E-Commerce und Multi-Channel-Handel in nahezu allen Handelsprojekten konfrontiert. Unvergessen bleiben die Projekterlebnisse beim „Der Club“-Bertelsmann und BOL während des „Hypes“ der „New Economy“. Nachhaltige Wirkung für dieses Buch hinterlassen hat aber auch die Interimsgeschäftsführung von 2001 bis 2002 beim „Multi-Channel-Pionier“ Kettner, der alle Fehler begangen hat, die im Multi-Channel-Handel nur denkbar sind. Meine wichtigsten „Internet-Handels-Lehrjahre“ stammen aus den Jahren 2003 bis 2004, in denen ich gemeinsam mit Philipp Humm, ehemaliger Geschäftsführer von Amazon Deutschland, als Gründungspartner der H&P-Consulting-for-Consumer-Goods beratend tätig war und im ersten Anlauf vergeblich versuchte, Top-Adressen des deutschen Handels von der „Kraft“ des integrierten Multi-Channel-Handels zu überzeugen.

Ohne die Unterstützung folgender Personen, denen mein Dank gebührt, wäre dieses Buch nicht so schnell und reibungslos fertig geworden. An erster Stelle danke ich herzlichst meiner lieben Frau Kirsten dafür, dass sie mir den Rücken freigehalten hat, damit ich dieses Buch mit extensiver Lukubration „zügig durchziehen“ konnte. Vor allem aber schulde ich ihr Dank dafür, dass sie das komplette Buch Korrektur gelesen hat und mich auf Fehler aufmerksam machte, die ich selbst so nicht gesehen hätte. Meiner Familie schulde ich Dank für die Zeit, die sie mir gegeben hat, insbesondere an den Abenden und den Wochenenden. Danken möchte ich auch meinem Zwillingbruder Jobst Heinemann sowie Herrn Matthias Witek für die kritischen und schnellen Durchsichten des Manuskriptes sowie die wertvollen Anregungen. Abschließend möchte ich gerne darauf verweisen, dass es mein vordringlichstes Anliegen war, mit dem Buch eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu bauen und dieses benutzerfreundlich zu gestalten. Sollte ich diesem Anspruch jedoch nicht genügt haben, bitte ich um Nachsicht, aber auch um entsprechendes Feedback.

Mönchengladbach, im Dezember 2007

Gerrit Heinemann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Multi-Channel-Handel – Verkaufsform der Zukunft	1
1.1 Internet treibt Multi-Channel Handel	1
1.2 Alter Wein in neuen Schleuchen? - Tradition versus Innovation.....	5
1.3 Im Fokus: Der multioptionale Kunde	8
1.4 Multi-Channel-Handel betrifft Alle.....	10
1.5 Prognose bis 2015: Deutlich positiv.....	13
2 Multi-Channel-Handel – Was ist das eigentlich genau?	14
2.1 Was Multi-Channel von anderen Handelsformen unterscheidet	14
2.1.1 Definition des Multi-Channel-Handels.....	15
2.1.2 Kontaktprinzipien im Handel	16
2.1.3 Merkmalsausprägungen des Multi-Channel-Handels	17
2.2 „Online“ versus „Offline“	19
2.2.1 Offline: Kanäle des stationären Handels (Residenzprinzip).....	19
2.2.2 Online: Kanäle des Distanzhandels (Distanzprinzip).....	21
2.2.3 Vorteilhaftigkeit des Absatzkanals Internet.....	22
2.2.4 Vergleich „Offline“ und „Online“	24
2.3 Fähigkeitsprofil: Welche Kernkompetenzen gefordert sind	28
2.3.1 Veränderte Fähigkeitsanforderungen.....	28
2.3.2 Paradigmenwechsel im Marketing.....	30
2.3.3 Kernkompetenzen je Kanal.....	30

2.4 Vertikalisierung: Multi-Channel-Handel auch für Hersteller relevant	32
2.4.1 Multi-Channel-Handel als Vertikalisierungsinstrument.....	32
2.4.2 Intermediation versus Disintermediation.....	33
2.4.3 Vertikalisierung treibt Disintermediation	35
2.5 Handlungsoptionen des Multi-Channel Handels	36
2.5.1 Multi-Channel-Strategievarianten.....	37
2.5.2 Multi-Channel-Vertrieb und –Marketing	41
2.5.3 Multi-Channel-Management.....	45
2.6 Kanalverhalten: Channel-Hopping muss möglich sein.....	47
3 Die 7C-Erfolgsfaktoren im Multi-Channel-Handel	52
3.1 Ermittlung der Erfolgsfaktoren im Multi-Channel-Handel	52
3.2 Coordinated Communication als Erfolgsfaktor Nr. 1	55
3.2.1 Kanalinterne Kundenführung und Navigation	57
3.2.2 Selektions- und Evaluationshilfen.....	60
3.2.3 Kommunikationsunterstützende Dialogelemente	63
3.2.4 Kanalübergreifende Koordination der Kommunikation	64
3.2.5 Koordination der Online-Werbung.....	67
3.2.6 Personalisierung der Kommunikation.....	70
3.2.7 Koordination der Kommunikation über Customer-Interaction-Center .	72
3.3 Central Customer-Relationship-Management als Erfolgsfaktor Nr. 2	73
3.3.1 Zusammenwirken von Interaktion, Individualisierung u. Integration ..	75
3.3.2 Kunden-Bindung	78
3.3.3 Kunden-Gewinnung.....	85
3.3.4 Kunden-Conversion	87
3.3.5 Kunden-Cut.....	91
3.3.6 Wirtschaftlichkeit des Multi-Channel-CRM.....	94
3.3.7 Implementierung von Central CRM	95

3.4 Core-Category-Concept als Erfolgsfaktor Nr. 3.....	96
3.4.1 Sortimentsoptionen im Multi-Channel-Handel.....	96
3.4.2 Kanalübergreifende Sortimentsfindungslogik.....	99
3.4.3 Konventionelles versus digitales Category Management	100
3.4.4 Kanalinterne Sortimentsfindung in Filialsystemen.....	105
3.5 Common Brand and Corporate-Design als Erfolgsfaktor Nr. 4	108
3.5.1 Markenoptionen im Multi-Channel-Handel.....	108
3.5.2 Integration des Multi-Channel-Markenmanagements	114
3.5.3 Multi-Channel-USP als Markeninhalt.....	116
3.5.4 Externe Promotion der Multi-Channel-Marke.....	117
3.5.5 Voraussetzungen für eine Multi-Channel-Premiummarke.....	119
3.6. Complexity-and-Cycle-Time-Reduction als Erfolgsfaktor Nr. 5	120
3.6.1 Reduzierung der Interkanal-Komplexität	121
3.6.2 Reduzierung der Intra Kanal-Komplexität	126
3.6.3 Cycle-Time-Reduction.....	127
3.6.4 Prozesskostensenkung über Self-Service-Funktionalitäten.....	128
3.7. Competent-Channel-Controlling als Erfolgsfaktor Nr. 6	130
3.7.1 Ergebnisrechnungsproblem	130
3.7.2 Wertorientierte Kundensteuerung	131
3.7.3 Netzwerk-Controlling	134
3.7.4 Kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung	137
3.8 Cross-Corporate-Culture als Erfolgsfaktor Nr. 7.....	140
3.8.1 Integration „New Economy“- und „Old Economy“-Kultur	140
3.8.2 Kultureller Fit der Absatzkanäle.....	144
3.8.3 Gestaltungselemente der Kanalkultur	147
3.8.4 Möglichkeiten einer kulturellen „Kurskorrektur“.....	151

4 Best Practices im Multi-Channel-Handel.....	153
4.1 Beispiele für erfolgreichen Multi-Channel-Handel.....	153
4.1.1 Best Practices mit stationärem Lead-Channel.....	153
4.1.2 Best Practice mit „echtem“ Multi-Channel-System.....	156
4.2 Beispiele für erfolgreiches Multi-Channel-Management	162
4.2.1 Best Practices in Front-Office-Funktionen	163
4.2.2 Best Practices in Back-Office-Funktionen und Supply-Chain.....	165
4.3 Erfolgsbeispiele für barrierefreien Multi-Channel-Handel.....	168
4.3.1 Digitale Spaltung und rechtliche Situation.....	168
4.3.2 Wirtschaftliche Bedeutung und technische Unterstützung	169
4.3.3 Anbieter im Test.....	170
4.4 Multi-Channel-Aktionsplan	174
4.4.1 Herstellung der Multi-Channel-Fähigkeit	174
4.4.2 Entwicklung eines Multi-Channel Aktionsplanes.....	175
4.5 "Lessons Learned" - 20 Regeln für den Multi-Channel Handel	178
5 Risk-Benefit – wie sich Multi-Channel-Handel rechnet	180
5.1 Chancen und Risiken des Multi-Channel-Handels.....	180
5.1.1 Chancen aus Handelssicht.....	181
5.1.2 Risiken aus Handelssicht	184
5.1.3 Chancen aus Kundensicht	188
5.1.4 Risiken aus Kundensicht.....	188
5.2 Erwartete Auswirkungen aus Handelsperspektive.....	189
5.3 Zusatzumsatz und Kannibalisierung aus Kundenperspektive	191
5.4 Informationswirkungen und Multi-Channel-Erfolgsbilanz.....	193

Abkürzungsverzeichnis

Abb.....	Abbildung
Adm.....	Administration
AG	Aktiengesellschaft
Agof.....	Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung
asw.....	Absatzwirtschaft
At.....	Austria
BGG.....	Behindertengleichstellungsgesetz
B2C.....	Business to Consumer
B2B.....	Business to Business
bn.....	billion
bzw.....	beziehungsweise
CAGR.....	Cumulated Average Growth Rate
CBC.....	Customer Bying Cycle
CCG.....	Centrale für Coorganisation
CEO.....	Chief Executive Officer
CIC.....	Customer Interaction Center
CM.....	Category Management
CNC.....	Costs New Customer
Comp.....	Company
CRM.....	Customer Relationship Management
CS.....	Customer Service
CU.....	Corporate Units
D.....	Deutschland
Disc.....	Discount
e.....	expected

EAN.....	Europäische Artikel-Nummer
EC.....	Electronic Cash
ECC.....	E-Commerce-Center
ECR.....	Efficient Consumer Response
EDV.....	Elektronische Datenverarbeitung
EH.....	Einzelhandel
EHI.....	EuroHandelsinstitut
EKS.....	Einkaufsstätte
EP.....	Electronic Partner
EVP.....	Endverbraucherpreis
FAZ.....	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.....	folgende
FL.....	Filiale
GE.....	Geldeinheit
ges.....	gesamt
GfK.....	Gesellschaft für Konsumforschung
GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H&M.....	Hennes & Mauritz
H&P.....	Humm & Partner
http.....	Hyper Text Transfer Protocol
HWS.....	Hermes Warehousing Solutions
IfH.....	Institut für Handelsforschung
IT.....	Informationstechnologie
KFZ.....	Kraftfahrzeuge
KB.....	Kilobyte
KRW.....	Käuferreichweite
LEH.....	Lebensmitteleinzelhandel
Log.....	Logistik
m.....	million

Max.....	maximal
MB.....	Megabyte
Mio.....	Millionen
Mktg.....	Marketing
Mrd.....	Milliarden
MW.....	Mittelwert
PC.....	Personal Computer
P&C.....	Peek & Cloppenburg
P&L.....	Profit & Loss
POS.....	Point of Sale
qm.....	Quadratmeter
ROI.....	Return of Investments
S.....	Seite
SE.....	Stationärer Einzelhandel
Sec.....	Sekunden
SGE.....	Strategische Geschäftseinheit
SKU.....	Stock Keeping Unit
Std.....	Stunde
SU.....	Service Units
TV.....	Television
URL.....	Uniform Resource Locator
USP.....	Unique Selling Proposition
vgl.....	vergleiche
vs.....	versus
WWS.....	Warenwirtschaftsystem
WWW.....	World Wide Web
ZAW.....	Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft
z.B.....	zum Beispiel

1 Multi-Channel-Handel - Verkaufsform der Zukunft

1.1 Internet treibt Multi-Channel-Handel

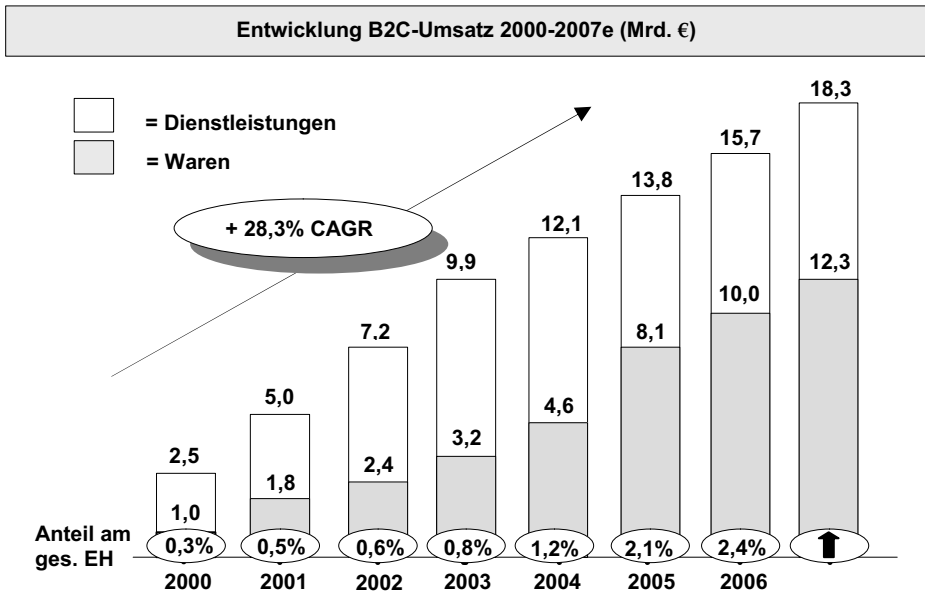
„Totgesagte leben länger“ – oder: „Im Netz herrscht wieder Goldgräberstimmung“ (Bost 2007, S.6). Nach dem Niedergang der New Economy erlebt der Online-Handel einen zweiten Frühling, denn das Internet wächst so schnell wie nie zuvor. Während der stationäre Einzelhandel auch in 2007 nur auf der Stelle tritt, boomt in Deutschland der Verkauf über das Internet. Laut GfK hat der Umsatz im B2C-Online-Handel 2006 um rund 20% zugelegt. Die Verbraucher hierzulande haben im vergangenen Jahr mehr als 15,7 Mrd. € Waren und Dienstleistungen über das Internet bezogen. Für 2007 werden 18,3 Mrd. € Online-Umsatz erwartet. Damit ist das Netz der Vertriebskanal mit der höchsten Wachstumsdynamik (vgl. Abbildung 1-1). Was 1995 mit amazon.com begann, ist damit zu einem bedeutenden Teil des Einzelhandels geworden. Der Internet-Handel tritt als so genannte Meta-Betriebsform in Wettbewerb zu den traditionellen Meta-Betriebsformen des Einzelhandels, zu denen der stationäre Handel, der Katalogversandhandel, das Teleshopping sowie der ambulante Handel zu zählen sind. Internet bildet mittlerweile einen neuen Massenmarkt mit hohem Zielwachstum. In 2007 soll es bereits 29,5 Mio. regelmäßige Internetnutzer in Deutschland geben. Die Verbraucher sind begeisterter als je zuvor: 88 Prozent der europäischen Internetnutzer recherchieren im Internet, bevor sie bestimmte Produkte offline einkaufen.

Aber nicht nur die Nutzerzahl wächst dramatisch: auch der Nutzen selber nimmt bei vernetzten Medien durch neue Verbindungen exponentiell zu, zeigt also eine explosionsartige Steigerung. So verbessern sich Inhalte und Qualitäten immer mehr, und es findet eine Digitalisierung aller Geräte statt. Darüber hinaus werden durch den Austausch von Anbieter- und Nutzererfahrungen zunehmend Verbesserungen und Innovationen ermöglicht, wodurch der Nutzerkomfort weiter steigen wird. Auch bei abflachendem Nutzerwachstum wird der Nutzen weiter ansteigen. Zum Teil noch bestehende Barrieren für das Internet-Shopping werden durch die fortlaufende Entwicklung des Internets mehr und mehr überwunden, so dass die Verbreitung der Online-Haushalte auch weiterhin zunehmen wird. Hinzu kommt, dass sich in den vergangenen Jahren der Komfort bei der Internetnutzung und die Geschwindigkeit durch den spürbaren Kapazitätsaufbau bei Servern und Netzen sowie der Breitbandübertragung deutlich verbessert haben. Auch ist eine Qualitätssteigerung der Online-Angebote durch die Weiterentwicklung des Internet-Kanals auf Handelsseite zu er-

kennen. Sowohl Inhalt als auch Design der Websites werden zunehmend ausgefeilter und attraktiver, wobei die Anbieter sich neuer Kundenbindungsinstrumente bedienen.

Abbildung 1-1: Umsatzentwicklung Internet-Handel

Quelle : GfK, Keylens 2007, FAZ 2007



Für die traditionellen Händler bieten sich folglich enorme Chancen, durch einen gelungenen Auftritt im Netz einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Dementsprechend gehören auch die erfolgreichsten Retail-Websites in Deutschland zu einem etablierten Offline-Unternehmen. Reine Internetanbieter, die sogenannten „Pure-Player“, sind immer seltener anzufinden oder ergänzen die bestehenden „online“ Absatzkanäle um weitere, alternative Absatzkanäle. Unter den acht größten Web-Händlern in Deutschland findet sich mit Amazon nur noch ein echtes Start-Up-Unternehmen. Die bedeutendsten Shops werden von etablierten Marken wie Otto, Quelle, Neckermann oder Tchibo betrieben. Die positive Entwicklung darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass beim Aufkommen des Internet-Shoppings in Deutschland zunächst Zurückhaltung vor der Ergänzung bestehender, traditioneller Systeme mit dem möglichen neuen Absatzkanal bestand.

Grund dafür waren u. a. Risiken, die mit der Einführung weiterer Absatzkanäle in das bestehende Portfolio in Verbindung gebracht wurden. Diese betrafen z.B. Fragen der unternehmensinternen Abstimmung bzw. Anpassung der Absatzkanalstruktur und