

Lünendonk®-Trendstudie 2015

„Einzelhandel in der Multichannel-Zeitfalle“



Eine Publikation der Lünendonk GmbH
in Zusammenarbeit mit

[SO:it]®
SALT SOLUTIONS

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	3
VORWORT	4
MANAGEMENT SUMMARY	6
BEDEUTUNG VON MULTICHANNEL UND VERÄNDERUNGSTREIBER FÜR DEN EINZELHANDEL.....	8
ZEITFALLE: MULTICHANNEL-FÄHIGKEIT UND TRANSFORMATIONSDAUER	14
MULTICHANNEL-TRANSFORMATION: HERAUSFORDERUNGEN UND HÜRDEN	19
FAZIT UND AUSBLICK.....	26
STATISTIK UND METHODIK.....	29
PROMINENTES MULTICHANNEL-FORMAT IM LEBENSMITTEL-HANDEL: EMMAS ENKEL!	32
UNTERNEHMENSPROFILE	35
Salt Solutions	36
Lünendonk.....	37

ADD MULTICHANNEL TO BUSINESS



Vorwort

Vor allem aufgrund des veränderten Kaufverhaltens der Konsumenten durchläuft der Einzelhandel einen tiefgreifenden Wandel. Die Kunden kaufen immer mehr Produkte und Dienstleistungen online – und der Mobile Commerce verstärkt diesen Trend zusätzlich. Allein Amazon erwirtschaftete einen Umsatz von 10,5 Milliarden Euro im Jahr 2013 in Deutschland. Insgesamt machte der Anteil des Online-Handels nach Angaben des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (BEVH) 11,2 Prozent der Umsätze des deutschen Einzelhandels im Jahr 2013 aus. Der Handelsverband Deutschland (HDE) rechnet für 2014 mit einem Wachstum des Online-Handels von 17 Prozent. Dabei entwickelt sich der Online-Handel je nach Handelssegment mit sehr unterschiedlicher Dynamik.

Für Versandhandelsunternehmen wie viele Töchter der Otto-Gruppe stellen die Vertriebskanäle „Online“ und „Mobile“ eine evolutionäre Entwicklung dar. Daher ergeben sich für das Geschäftsmodell sowie die Bereiche Lieferung und Logistik nur vergleichsweise wenige Veränderungen. Anders stellt sich die Situation für klassische Filialeinzelhändler dar: Es entstehen vielfältige Herausforderungen in den Bereichen Sortiments- und Preispolitik, Marketingstrategie sowie Service, IT und nicht zu vergessen für die Menschen in der Organisation, die um die Zukunft der eigenen Filiale fürchten, wenn die Kunden in den Online-Vertriebskanal abwandern.

Die sogenannten Pure-Player, deren Geschäftsmodell ausschließlich auf den Online-Handel ausgerichtet ist, konnten in den letzten Jahren überproportional profitieren. Viele klassische Filialeinzelhändler haben parallel den Online-Handel als zusätzlichen Vertriebskanal etabliert – oft zunächst unabhängig und nicht im Rahmen einer echten Multichannel-Strategie. Angesichts der Verschiebungen der Umsätze im Einzelhandel in Richtung Online bei gleichzeitig niedrigen Gesamtwachstumsraten im Einzelhandel führt – betrachtet aus

der Marktperspektive – für große Unternehmen kein Weg an der Einführung von Multichannel-Strategien vorbei. Denn als Folge dieser Entwicklung geht die Flächenproduktivität zumindest in „Nicht-Top“-Lagen zurück.

Die Fragen, welchen Stellenwert große Einzelhandelsunternehmen dem Thema Multichannel-Strategie beimessen, wie weit sie in der Umsetzung vorangeschritten sind und welche Herausforderungen die Unternehmen für die Umsetzung aus geschäftlicher, organisatorischer und technologischer Perspektive sehen, waren die Motivation für die Lünendonk-Trendstudie 2015 „Einzelhandel in der Multichannel-Zeitfalle“, die von der Lünendonk GmbH in fachlicher Zusammenarbeit mit Salt Solutions GmbH durchgeführt wurde.

Für die vorliegende Trendstudie wird der Begriff Multichannel wie folgt verstanden: Es gibt mehrere Kanäle, mindestens aber die Kanäle stationär und online. Der Kunde wählt für jeden Kontakt mit dem Händler jeweils den von ihm präferierten Kanal situativ aus. So kann zum Beispiel ein Online-Kauf auch über einen anderen Kanal rückabgewickelt werden.

Teilweise gibt es auch Definitionen, bei denen Multichannel allein das Vorhandensein mehrerer Vertriebskanäle bedeutet (z. B. Katalog, Online-Shop oder Callcenter). Solche Definitionen werden jedoch der Komplexität, die bei der Integration eines stationären Handels mit verschiedenen Online- und Versandkanälen herrscht, nicht gerecht.

Als Zielgruppe für die Befragung wurden Einzelhandelsunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro definiert. Denn bei Unternehmen dieser Größe wirkt sich die Verlagerung der Umsätze in die verschiedenen Vertriebskanäle, wie sie gesamtwirtschaftlich beobachtet werden kann, sehr direkt aus. Nischeneffekte, dass beispielsweise ein Geschäft

in sehr guter Lage mit einem neuen Label oder einer Produktgruppe eine Wachstumsstory schaffen kann, relativieren sich bei deutschlandweiter Präsenz, hohem Wettbewerb und Umsätzen in dieser Kategorie.

Es zeigt sich: Multichannel ist nach Ansicht der Studienteilnehmer ein „Thema, an dem kein Weg vorbei führt“. Und die Multichannel-Strategie ist Chefsache. Das Top-Management hat sich dieser Aufgabe verschrieben. In diesem Zusammenhang erhält auch die IT hohe Aufmerksamkeit.

Dass für eine erfolgreiche Multichannel-Integration in Technologie investiert werden muss, liegt auf der Hand. Technologische Multichannel-Fähigkeit ist jedoch weit mehr als ein aufwendig designerter Online-Shop mit neuen Funktionen für die Produktauswahl oder eine schöne App. Wesentliche Voraussetzungen wie eine „Realtime-Warenwirtschaft“ mit „Online-Bestandsverfügbarkeit“ und zentralem Kundenkonto müssen in vielen Fällen erst geschaffen werden. Nur so können die

Warenkreisläufe rund um den Kunden über die verschiedenen Kanäle hinweg durchgängig abgebildet werden.

Wir wünschen Ihnen wertvolle Informationen und Anregungen für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Multichannel-Strategie.



Hartmut Lüerßen,
Partner Lünendonk GmbH



Bernhard Blüthner,
Geschäftsführer Salt Solutions GmbH



Management Summary

MULTICHANNEL IST ENTSCHEIDEND FÜR DEN EINZELHANDEL UND TOP-MANAGEMENT-THEMA

Multichannel ist übergreifend ein sehr wichtiges Thema für den Einzelhandel. Das gilt insbesondere für Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe in der Lage sind, ihren Kunden durch die Verbindung von Online-Handel und persönlicher Betreuung in den Niederlassungen einen zusätzlichen Service-Mehrwert gegenüber reinen Online-Händlern zu bieten.

Für diese Trendstudie wurden Einzelhandelsunternehmen analysiert, die einen Umsatz von mindestens 100 Millionen Euro in Deutschland erwirtschaften. Voruntersuchungen zufolge gibt es etwa 300 Unternehmen dieser Größenordnung. Insgesamt wurden 83 Interviews mit IT- und Non-IT-Entscheidern aus 70 Unternehmen dieser Kategorie geführt. Auf Basis dieser Stichprobe ergeben sich repräsentative Aussagen für große Einzelhandelsunternehmen in Deutschland und Trendaussagen für die gebildeten Vergleichsgruppen.

Mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen halten das Thema Multichannel für sehr wichtig. Für weitere 32,5 Prozent ist Multichannel sogar das „A und O, an dem man nicht vorbeikommt“, also das Top-Thema aktuell. Für mehr als 90 Prozent der befragten Unternehmen ist die Multichannel-Strategie Vorstandsthema.

Sogar die Unternehmen aus dem Lebensmitteleinzelhandel halten das Thema Multichannel für sehr wichtig, auch wenn die strategische Bedeutung für das eigene Handelssegment bei weitem nicht so hoch eingeschätzt wird wie in den anderen Vergleichsgruppen.

Als wichtigsten Veränderungstreiber für den Handel sehen die Studienteilnehmer dabei den Mobile Commerce. In diesen Bereich wird in den nächsten Jahren überproportional häufig investiert.

DAS EINE MULTICHANNEL-PARADEBEISPIEL GIBT ES (NOCH) NICHT

So wichtig die Multichannel-Fähigkeit für den zukünftigen Unternehmenserfolg eingeschätzt wird, findet im Markt derzeit noch viel Aufbauarbeit statt.

So zeigt die Frage, welches Unternehmen aus Sicht der Interviewpartner das Paradebeispiel für eine erfolgreiche Multichannel-Strategie ist, kein in der Wahrnehmung dominierendes Unternehmen. Zwar wurden insgesamt 79 Unternehmen als Vorreiter genannt, die häufigste Antwort (20 Nennungen) war jedoch „da fällt mir niemand ein“.

Unter den genannten Unternehmen entfallen mit 15 Nennungen die meisten auf die Otto-Gruppe, wobei Otto mit den meisten Marken als Versand- und Online-Händler am Markt positioniert ist. Zu den Tochterunternehmen mit stationärem Handel, Katalogversand und Online-Handel gehören beispielsweise Sport-scheck, bonprix, Manufaktur oder Frankonia.

An zweiter Stelle folgt Media Markt mit sechs Nennungen. Fünf Nennungen erreicht H&M. Obwohl Amazon ein reiner Online-Player ist, wird das Unternehmen in diesem Zusammenhang immerhin drei Mal genannt. Es fällt auf: Beim Thema Multichannel schauen die Filialeinzelhändler besonders auf die Online-Spezialisten.

HOHER OPTIMISMUS BEI DEN CHANCEN UND ZIELEN MIT MULTICHANNEL

Trotz der hohen Konkurrenz durch reine Online-Händler und strukturelle Verschiebungen von Umsätzen in Richtung der Online-Vertriebskanäle sind die befragten Unternehmen sehr optimistisch, mit ihrer Multichannel-Strategie Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.



So sind mehr als 90 Prozent der Studienteilnehmer der Überzeugung, dass die Chancen, die sich durch die Veränderungen im Zusammenhang mit Multichannel ergeben, für ihr Unternehmen überwiegen. Dementsprechend wollen 80,7 Prozent der Unternehmen mit der Einführung einer Multichannel-Strategie Wettbewerbsvorteile erzielen.

EIN UNTERNEHMEN MIT OPTIMALER MULTICHANNEL-STRATEGIE HÄTTE EINEN WETTBEWERBSVORTEIL ZWISCHEN EINEM UND ZWEI JAHREN

Die Unternehmen sehen beim Thema Multichannel für die Vorreiter einen zeitlich begrenzten Wettbewerbsvorteil. Insgesamt rechnen 26,5 Prozent der befragten Unternehmen damit, dass ein Unternehmen, das zum Zeitpunkt Ende 2014 über eine optimale Multichannel-Strategie umgesetzt hat, noch bis zu einem Jahr Wettbewerbsvorteile hat. Einen Wettbewerbsvorteil von bis zu zwei Jahren erwarten 37,3 Prozent der Studienteilnehmer, mit einem Wettbewerbsvorteil von bis zu drei Jahren rechnen 19,3 Prozent.

MULTICHANNEL-ZEITFALLE: BIS ZU 40 PROZENT DER ANBIETER LAUFEN DEM WETTBEWERB BEREITS HINTERHER

Insgesamt befinden sich mehr als die Hälfte der Unternehmen in der Roll-out oder Standardisierungsphase des laufenden Multichannel-Betriebes. Von den Unternehmen, die noch nicht so nah am laufenden Betrieb sind, arbeiten 20,5 Prozent an der Umsetzung, weitere 20,5 Prozent befinden sich in der Planung der Multichannel-Strategie. Für insgesamt 8,2 Prozent der befragten Unternehmen spielt Multichannel derzeit keine strategische Rolle in der Planung. Zumindest die Unternehmen in der Planungsphase, die Nicht-Planer sowie ein Teil der Unternehmen, die sich in der Umsetzung befinden, laufen den Vorreitern bereits hinterher.

DIE TRANSFORMATIONSDAUER WIRD MEHRHEITLICH OPTIMISTISCH MIT BIS ZU EINEM JAHR VERMUTET

In Bezug auf die Projektphasen entspricht die Transformationsdauer der Zeit vom Beginn der Phase „Umsetzung“ bis zum Ende des „Roll-outs“. Es fällt auf, dass die Unternehmen die Transformationszeit sehr unterschiedlich einschätzen.

Immerhin 58,3 Prozent der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die Transformationszeit nur bis zu einem Jahr in Anspruch nimmt. Gleichzeitig sagen die Unternehmen, dass die organisatorische Transformation oft unterschätzt wird. 30,6 Prozent der Unternehmen gehen von einem Transformationszeitraum bis zu zwei Jahren aus. Weitere 11,1 Prozent rechnen mit mehr als zwei Jahren vom Beginn der Umsetzung bis zum Abschluss des Roll-outs.

MEHR ALS 30 PROZENT DER BACKEND-SYSTEME SIND (NOCH) NICHT MULTICHANNEL-FÄHIG

Wenn man berücksichtigt, dass 31,5 Prozent der Unternehmen, die sich an dieser Studie beteiligt haben, die eigenen Backend-Systeme noch nicht als Multichannel-fähig einstuft, ergeben sich erhebliche Vorbereitungsarbeiten, die oft bei der Einschätzung der Transformationszeit im Vorfeld nicht berücksichtigt werden. Für viele große Einzelhandelsunternehmen droht die Multichannel-Zeitfalle zu zu schnappen.

FACHBEREICHE HALTEN EINBEZIEHUNG DER IT BEI DER STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR ENTSCHEIDEND

Bei der Befragung wurden sowohl IT-Entscheider (44,6 Prozent) als auch Non-IT-Entscheider (55,4 Prozent) befragt. Beide Entscheidergruppen sind der Meinung, dass die IT bereits bei der Strategieentwicklung einbezogen werden sollte. Damit rennt die IT bildlich gesprochen beim Non-IT-Management offene Türen ein. Die Chance, durch das für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens strategisch wichtige Thema von Beginn an mit zu entwickeln, ist eine große Chance, die die IT nutzen sollte, sich als Business-Partner zu bewähren und die interne Positionierung aufzuwerten.



Bedeutung von Multichannel und Veränderungstreiber für den Einzelhandel

Die Bedeutung des Online-Vertriebskanals für den Einzelhandel in Deutschland steigt dynamisch. Insgesamt lag der Anteil des Online-Handels an den Gesamtumsätzen des Einzelhandels in Deutschland im Jahr 2013 nach Berechnungen des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel (BEVH) bei 11,2 Prozent.

Dabei ist der Anteil im Zeitraum von 2010 bis 2013 von 7,5 Prozent um 160 Prozent angestiegen. Parallel dazu hat sich das gesamte Umsatzvolumen im Einzelhandel nur um 5,4 Prozent auf ein Volumen von 433 Milliarden Euro im Jahr 2013 entwickelt (HDE-Jahreszahl). Berücksichtigt man zudem, dass der Umsatz im Lebensmittel-einzelhandel bisher nur einen sehr geringen Anteil an Online-Umsätzen aufweist und der Lebensmitteleinzelhandel etwa 38,0 Prozent der Umsätze im deutschen Einzelhandel repräsentiert, wird die Dynamik in den anderen Handelssegmenten umso deutlicher. Dementsprechend findet seit Jahren eine strukturelle Verlagerung der Umsätze in den verschiedenen Kanälen statt.

Für das Jahr 2014 lagen die Prognosen des Handelsverbandes Deutschland (HDE) für das Wachstum im Online-Segment bei 17 Prozent. Von dem überproportionalen Umsatzwachstum im Online-Kanal hatten in den letzten Jahren insbesondere die sogenannten Pure-Player profitiert, deren Geschäftsmodell komplett auf den Online-Handel ausgerichtet ist.

Inzwischen ziehen jedoch auch die Unternehmen nach, deren Historie und Stärke im stationären Handel liegt. Diese Unternehmen standen im Fokus dieser Trendstudie, denn die Integration des stationären Handels mit Online-Vertriebskanälen im Rahmen einer Multichannel-Strategie stellt besonders hohe Anforderungen auf organisatorischer, prozessualer und technologischer Ebene. Für die Untersuchung wurden Einzelhandelsunternehmen befragt, die in Deutschland einen Umsatz von mindestens 100 Millionen Euro erwirtschaften. Die Befragung erfolgte segmentübergreifend im deutschen Einzelhandel.

BEFRAGUNGSGRUPPEN, SEGMENTIERUNG UND CLUSTERBILDUNG

Der Einzelhandel weist in seinen Segmenten eine sehr unterschiedliche Dynamik auf, was die Entwicklung der Umsatzanteile im Online-Handel betrifft. So gehören etwa die Segmente „Elektronik“ und „Fashion“ zu den Vorreitern. Hier macht der Online-Handel nach Untersuchungen von IFH Retail Consultants, Köln, beispielsweise bereits bis zu 16 Prozent des gesamten Segmentumsatzes aus, während sich im Lebensmittelhandel bisher eher Nischensegmente wie Weine oder Delikatessen mit signifikanten Online-Umsätzen entwickelt haben. Der Umsatzanteil im Online-Lebensmittelhandel lag dabei in den vergangenen Jahren verschiedenen

Quellen zufolge unter der 1-Prozent-Marke. Bei den übrigen Handelssegmenten liegen die Anteile des Online-Vertriebskanals zwischen diesen beiden Extremwerten. Besonderes Potenzial für höhere Online-Umsätze erwartet der HDE unter anderem bei den Segmenten „Heimwerker, Sportartikel oder Möbel“.

Um bei der Befragung segmentspezifische Sichtweisen in der Bewertung des Themas Multichannel-Strategie und im Reifegrad der Multichannel-Strategien analysieren zu können, wurden die Ergebnisse daher zusätzlich zur Gesamtauswertung anhand der Gruppen „Elektronik/Fashion“, „Lebensmittel“ und „Sonstige“ dargestellt.

Der Gruppierung lagen die Unterscheidungskriterien Dynamik, heutige Bedeutung des Online-Vertriebskanals für das Handelssegment, Eignung des Warensortiments für den Online-Handel sowie weitere Faktoren zugrunde.

Dabei weisen die beiden Handelssegmente Elektronik und Fashion eine besonders hohe Dynamik im

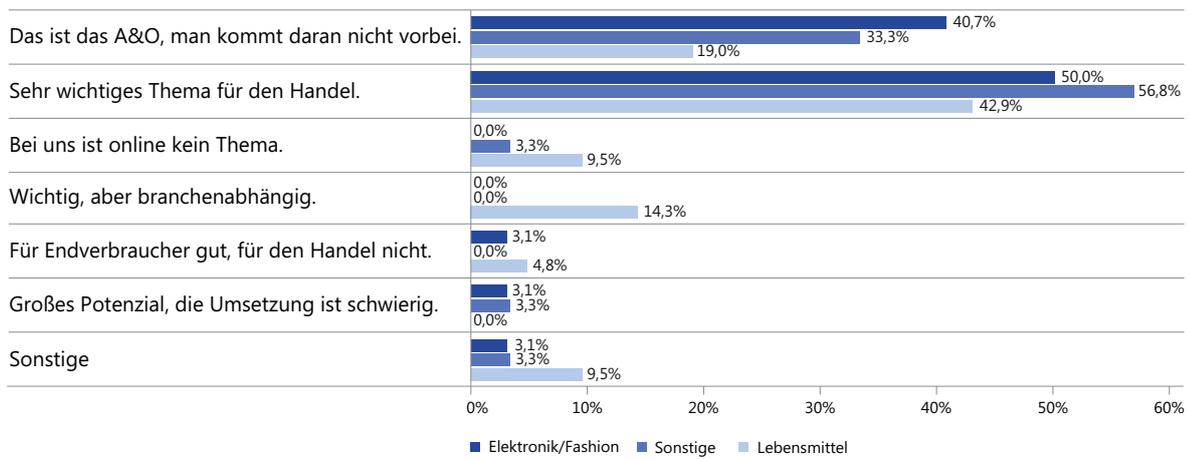
Online-Handel auf. Der Lebensmitteleinzelhandel hingegen gehört im Vergleich zum Gesamtmarkt zu den Nachzügler – nicht zuletzt deshalb, weil das Warensortiment im Bereich der Frische-Produkte besondere Herausforderungen für den Online-Handel birgt. So müssen beispielsweise besondere Logistikketten aufgebaut werden bzw. die durchgängige Kühlkette muss sichergestellt werden.

Typologische Kriterien	Elektronik/Fashion	Lebensmittel	Sonstiges
Hoher Anteil Online-Handel	xxx	x	xx
Viele Kollektionswechsel / schnelle Produktzyklen	xxx	x	x
Versandhandelshistorie	xxx	(x)	x
Margen-Niveau hoch	xx	x	x/xx
Hohe Logistik-Eignung des Sortiments	xxx	x/xx	x/xx

Die Studienteilnehmer wurden zunächst in freier Assoziation gefragt, welche Bedeutung sie dem Thema Multichannel beimessen. Die Antworten wurden anschließend nach Bewertung und Schlagworten ge-

clustered. Es wird deutlich: Multichannel ist branchenübergreifend ein sehr wichtiges Thema für den Einzelhandel. Diese Einschätzung teilen mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen. Für weitere 32,5 Prozent

Bedeutung von Multichannel für Elektronik und Fashion am höchsten (Branchenauswertung)



Frage 4. Wie bewerten Sie das Thema Multichannel für den Handel aus heutiger Sicht? (Offene Frage, Angaben in Prozent)
 n = 21 (Lebensmittel), n = 32 (Elektronik/Fashion), n = 30 (Sonstige)



ist Multichannel sogar das „A und O, an dem man nicht vorbeikommt“. Sogar die Unternehmen aus dem Lebensmitteleinzelhandel halten das Thema Multichannel für sehr wichtig für den Einzelhandel, auch wenn die strategische Bedeutung für das eigene Handelssegment bei weitem nicht so hoch eingeschätzt wird wie in den anderen Vergleichsgruppen.

Auch bei der Frage, welche Treiber den Einzelhandel in den nächsten Jahren besonders stark verändern werden, gehört das Thema Multichannel zu den drei wichtigsten Faktoren. Bei der Frage konnten die Interviewpartner eine Auswahl von Veränderungsfaktoren anhand einer Skala von „1 = sehr geringer Treiber für Veränderungen“ bis „10 = sehr großer Treiber für Veränderungen“ bewerten.

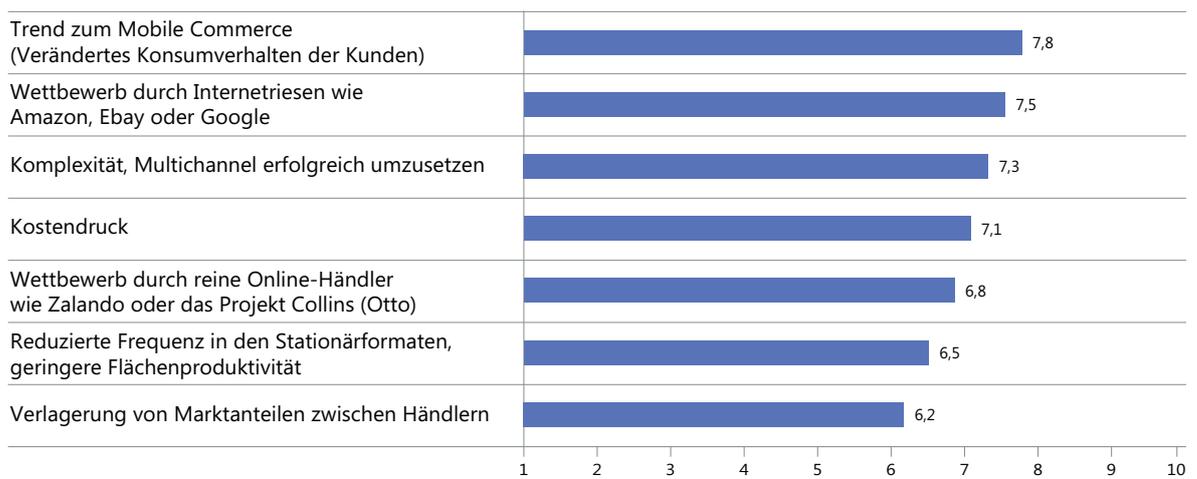
An erster Stelle mit einer durchschnittlichen Bewertung von 7,8 sehen die großen Einzelhandelsunternehmen den „Trend zum Mobile Commerce (verändertes Konsumverhalten der Kunden)“. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 7,5 folgt an zweiter Stelle der „Wettbewerb durch Internetriesen wie Amazon, Ebay oder Google“ vor dem Punkt „Komplexität, Multichannel erfolgreich umzusetzen“ (durchschnittliche Bewertung 7,3).

Der im Einzelhandel allgegenwärtige „Kostendruck“ steht als Treiber für Veränderungen mit einer durchschnittlichen Bewertung von 7,1 an vierter Stelle, gefolgt vom „Wettbewerb durch reine Online-Händler wie Zalando oder das Projekt Collins“ (6,8). Das Projekt Collins der Otto-Gruppe schafft ein offenes E-Commerce-Ökosystem mit Social-Web-Elementen, bei dem auch externe Partner mit eigenen Apps Kunden zu den Produkten der Shopping-Marke About You führen können. Spitze Vertikalisierung in Zielgruppen hinein ist ein kommuniziertes Ziel von Collins.

Eine durchschnittliche Bewertung von 6,5 erhält der Treiber „reduzierte Frequenz in den Stationärformaten, geringere Flächenproduktivität“, die „Verlagerung von Marktanteilen zwischen Händlern“ wird von den genannten Veränderungstreibern mit 6,2 zwar im deutlich positiven Bereich aber insgesamt am niedrigsten bewertet.

Bei der Detailanalyse wird deutlich, dass die Branchen-Gruppe „Elektronik/Fashion“ die Veränderungstreiber fast durchgängig höher bewertet als die anderen Vergleichsgruppen. Lediglich der Veränderungstreiber „Wettbewerb durch Internetriesen wie Amazon, eBay oder Google“ wird von den „sonstigen“ befragten

Mobile Commerce ist der stärkste Veränderungstreiber für den Einzelhandel



Frage 6. Welche Themen werden den Handel aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren besonders stark verändern?

(Bewertung von 1 = sehr geringer Treiber für Veränderungen bis 10 = sehr großer Treiber für Veränderungen) (Mittelwerte) n = 83

Unternehmen mit 8,0 etwas höher bewertet als von den Unternehmen der Gruppe „Elektronik/Fashion“ (7,8).

Die höchste Bewertung seitens der Lebensmittel-einzelhändler erhält der Veränderungstreiber „Komplexität, Multichannel erfolgreich umzusetzen“. Hier wird es interessant sein zu beobachten, wie sich die noch recht jungen Lieferservices von Rewe, Edeka24, Kaisers Bringmeister, Freshfoods, food.de oder die DHL-Tochter Allyouneed.de entwickeln. Denn die Margen im Lebensmittelhandel sind dünn. Der Aufwand für die Konfektionierung der Warenkörbe ist nicht zu unterschätzen. Das Potenzial für Online-Bestellung und Lieferservices im Lebensmittelsegment scheint dennoch groß. Bis 2020 könnten Marktprognosen zufolge bis zu 15 Prozent der Lebensmittelkäufe online erfolgen. Auch bei den Abhol-Services steigt die Zahl der Anbieter. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die riesige Finanzierungsrunde für den Berliner Lieferdienstvermittler Delivery Hero (Lieferheld). Nach der Übernahme des Rivalen Pizza.de investierten die Investoren zusätzliche 350 Millionen Dollar in das Start-up-Unternehmen, das Medienberichten zufolge zusammen mit Pizza.de einen Anteil von 75 Prozent im Markt für Lieferdienstvermittler repräsentieren soll. Ein Börsengang ist geplant.

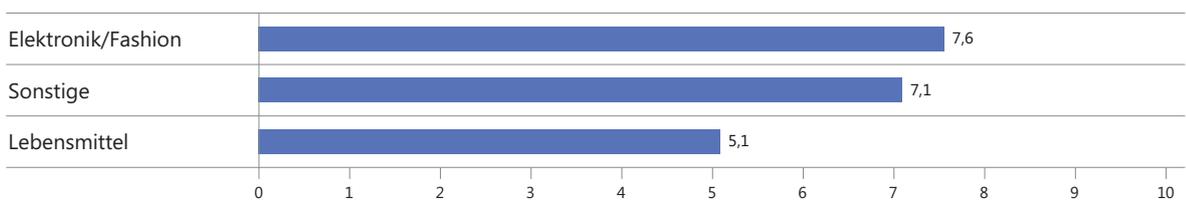
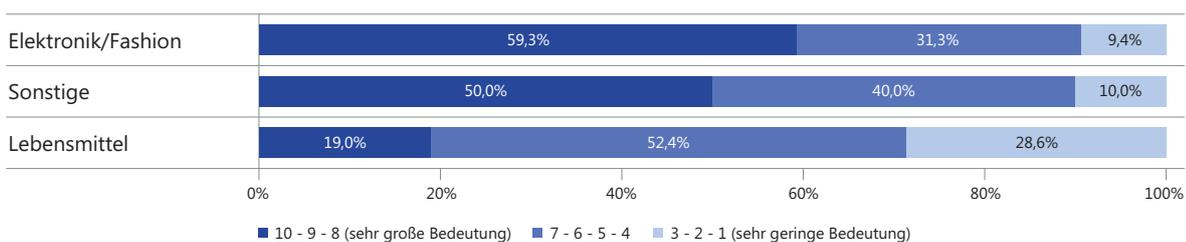
Es wird deutlich: Die Grenzen verschwimmen. Im Bereich online bestellen und liefern entstehen neue Wettbewerbssituationen und Chancen für neue Geschäftsfelder. Logistikunternehmen profitieren in jedem Fall, in dem die Frachtvolumina steigen.

BEDEUTUNG VON MULTICHANNEL IN DEN HANDELSSEGMENTEN

Die Frage nach der Bedeutung von Multichannel kann aus verschiedenen Perspektiven beantwortet werden: für den Einzelhandel insgesamt, für das jeweilige Handelssegment, in dem ein Unternehmen aktiv ist, und aus der Perspektive des eigenen Unternehmens.

Im Rahmen der Befragung wurden die Interviewpartner gebeten, diese verschiedenen Perspektiven separat zu bewerten. Nach der Einstiegsfrage zur generellen Bedeutung von Multichannel für den Einzelhandel wurden die Teilnehmerunternehmen gefragt, welche Bedeutung die Multichannel-Fähigkeit für den zukünftigen Unternehmenserfolg in ihrem Handelssegment hat. Es fällt auf: Die Ergebnisse spiegeln den Reifegrad des Online-Handels in den drei Vergleichsgruppen deutlich wider.

Vor allem in der Elektronik- und Fashion-Branche wird Multichannel-Fähigkeit entscheidend sein



Frage 13. Welche Bedeutung hat in Ihrem Unternehmen die Fähigkeit, Produkte über die verschiedenen Vertriebskanäle (Stationär, Online-Shops, Mobil) verkaufen und Kunden über die verschiedenen Kanäle bedienen zu können (Multichannel-Fähigkeit) für den zukünftigen Unternehmenserfolg? n = 21 (Lebensmittel), n = 32 (Elektronik/Fashion), n = 30 (Sonstige)



Die höchste Bedeutung für den zukünftigen Unternehmenserfolg sehen die befragten Unternehmen aus den Segmenten Elektronik und Fashion, in denen die Anteile der Online-Umsätze bereits am höchsten ausgeprägt sind. Anhand der Skala von „1 = sehr geringe Bedeutung“ bis „10 = sehr große Bedeutung“ bewerten die Unternehmen dieser Vergleichsgruppe die Multichannel-Fähigkeit mit durchschnittlich 7,6.

Deutlich anders fällt die Einschätzung der Lebensmitteleinzelhändler aus: Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 5,1 messen die Lebensmitteleinzelhändler der Multichannel-Fähigkeit sogar nur eine leicht unterdurchschnittliche Bedeutung für den zukünftigen Unternehmenserfolg bei. Der Mittelwert der Skala liegt bei 5,5. Zu dieser niedrigen Bewertung passt auch, wie die Unternehmen die Frage einschätzen, ob es ein Player im Lebensmittelhandel schaffen kann, eine ähnliche Bedeutung zu erlangen wie Amazon oder Zalando in ihren Segmenten: Während 23,3 Prozent der sonstigen befragten Unternehmen das Entstehen eines solch prominenten Wettbewerbers für ihr jeweiliges Handelssegment für wahrscheinlich halten, rechnen damit im Lebensmitteleinzelhandel nur 4,8 Prozent. Die Gründe für diese Einschätzung sind sicherlich viel-

fältig, in der Vorstellung der Lebensmittelhändler ist der Markt anscheinend fest verteilt.

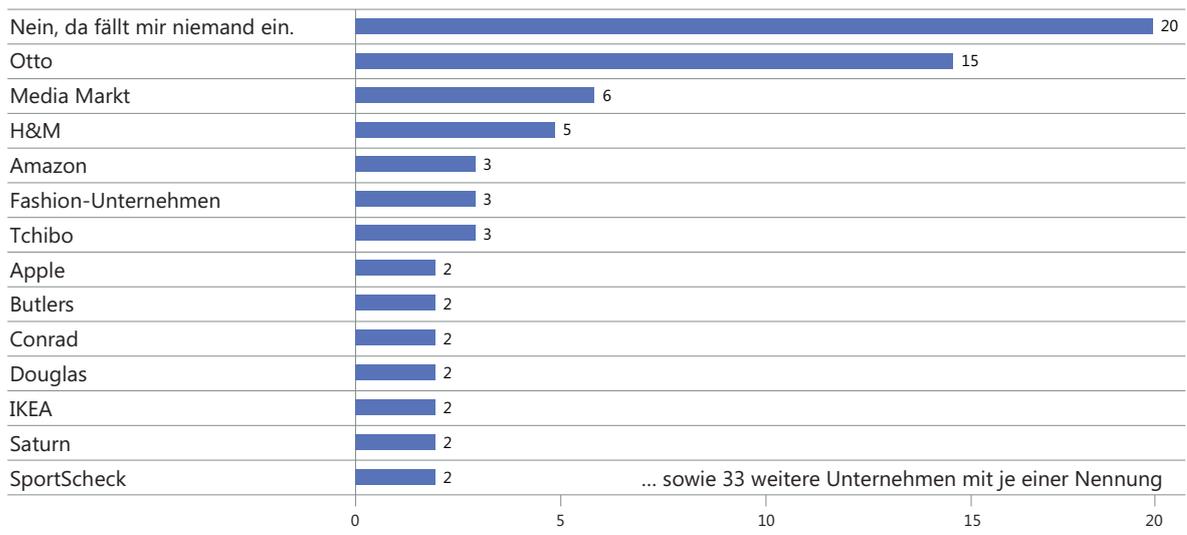
Die sonstigen Unternehmen bewerten die Multichannel-Fähigkeit für den zukünftigen Unternehmenserfolg durchschnittlich mit 7,1 und damit deutlich höher als Lebensmitteleinzelhändler. Vielen dieser Segmente wie Möbel, Schmuck oder Kosmetik wird für die nächsten Jahre hohes Online-Entwicklungspotenzial zugesprochen.

DAS EINE MULTICHANNEL-PARADEBEISPIEL GIBT ES (NOCH) NICHT

Obwohl die Multichannel-Fähigkeit für den zukünftigen Unternehmenserfolg als sehr wichtig eingeschätzt wird, findet im Markt derzeit noch viel Aufbauarbeit statt.

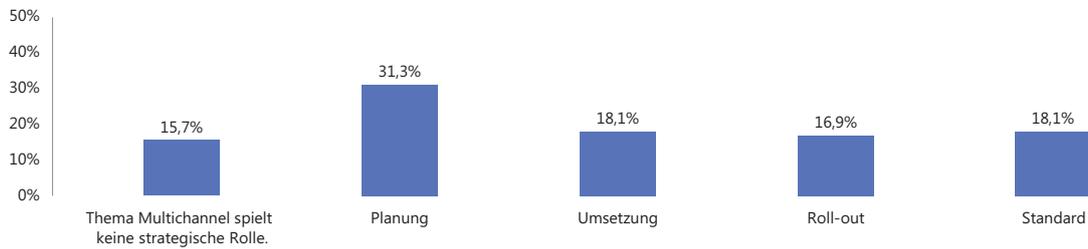
So zeigt die Frage, welches Unternehmen aus Sicht der Interviewpartner das Paradebeispiel für eine erfolgreiche Multichannel-Strategie ist, kein in der Wahrnehmung dominierendes Unternehmen. Zwar wurden insgesamt 79 Unternehmen als Vorreiter genannt, die häufigste Antwort (20 Nennungen) war jedoch „da fällt mir niemand ein“. Unter den genannten Unternehmen entfallen mit 15 Nennungen die meisten auf die Otto-Gruppe, wobei Otto mit den meisten Marken als Ver-

Den einen Vorreiter in Sachen Multichannel gibt es (noch) nicht



Frage 5. Welches Unternehmen ist aus Ihrer Sicht ein bekannter Vorreiter in Sachen Multichannel? (absolute Nennungen) n = 83

Lebenszyklus der Multichannel-Umsetzung – bezogen auf das gesamte Handelssegment



Frage 9. Wie weit ist Ihr Handelssegment in Bezug auf die Multichannel-Umsetzung? (in Prozent) n = 83

sand- und Online-Händler am Markt positioniert ist. Zu den Tochterunternehmen mit stationärem Handel, Versand und Online-Handel gehören beispielsweise Sportscheck, bonprix, Manufaktum oder Frankonia.

An zweiter Stelle folgt Media Markt mit sechs Nennungen. Fünf Nennungen erreicht H&M. Obwohl Amazon ein reiner Online-Player ist, wird das Unternehmen in diesem Zusammenhang immerhin drei Mal genannt. Ebenfalls drei Nennungen erreichen Tchibo und Fashion-Unternehmen als Oberbegriff. Zwei Nennungen erreichen Apple, Butlers, Conrad, Douglas, IKEA, Saturn und Sportscheck. Rechnet man die individuellen Nennungen von Sportscheck noch zur Otto-Gruppe hinzu, wird die prominente Position noch deutlicher.

MULTICHANNEL IST EIN VORSTANDSTHEMA

So verteilt die Antworten bei der Frage nach dem Multichannel-Paradebeispiel auch sind, herrscht doch große Übereinstimmung bei der Frage, ob die Veränderungen im Zusammenhang mit Multichannel eher eine Chance oder eine Bedrohung für die Unternehmen darstellen. Mehr als 90 Prozent der befragten Unternehmen sehen für ihr Unternehmen im Zusammenhang mit Multichannel eine Chance.

Ebenso eindeutig halten die Interviewpartner Multichannel für ein Vorstandsthema. In 90,4 Prozent der Fälle ist das Thema direkt beim Vorstand angesiedelt. Interessant ist hier erneut die Detailanalyse. Während bei den Unternehmen aus der Vergleichsgruppe „Elektronik/Fashion“ das Thema sogar in 93,3 Prozent der Fälle beim Vorstand angesiedelt ist und bei den

„Sonstigen“ in 92,6 Prozent der Fälle, sind es bei den Unternehmen des Lebensmittelhandels nur 81,3 Prozent. Diese geringere Vorstandspriorität spiegelt die frühe Phase der Online-Marktentwicklung im Lebensmittelhandel wider. Hohe Investitionen in Bereiche, die unter der 1-Prozent-Umsatzschwelle rangieren, müssen erst einmal beim Wettbewerb Erfolge bringen, scheint es.

MULTICHANNEL-PLANUNGEN IM EINZELHANDEL

Der Lebensmittelhandel präsentiert sich als machtvoll in der Wahrnehmung der eigenen Position und als langsam in der Veränderung. Bei der Frage, wie weit das eigene Handelssegment in Bezug auf die Multichannel-Umsetzung ist, äußerte ein Drittel der befragten Unternehmen der Vergleichsgruppe Lebensmitteleinzelhändler, dass Multichannel derzeit keine strategische Rolle spiele, also noch keine konkrete Planung begonnen habe. Bei den anderen Vergleichsgruppen sind es zehn Prozent oder weniger, die der Meinung sind, dass die Wettbewerber noch nicht mit der konkreten Planung begonnen haben. In der Einschätzung der Lebensmittelhändler zeigt sich auch insgesamt die größte Spreizung der Wahrnehmung des eigenen Handelssegments.

Insgesamt betrachtet nehmen die befragten Unternehmen ihr Handelssegment so wahr, dass etwa 35 Prozent der Unternehmen sich in der Roll-out-Phase oder der Standardisierungsphase nach dem Roll-out befinden.

In diesem Zusammenhang sei noch einmal erwähnt, dass eine Multichannel-Strategie die verschiedenen Kanäle für ein einheitliches Kundenerlebnis integriert.



Zeitfalle: Multichannel-Fähigkeit und Transformationsdauer

Für die Frage, ob ein Unternehmen mit seiner Multichannel-Strategie einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann oder aufgrund des Zeitvorsprungs anderer Marktteilnehmer nur einen Wettbewerbsnachteil vermindert, ist es entscheidend zu wissen, wie weit die anderen Marktteilnehmer mit der Umsetzung vorangeschritten sind und wie lange die eigene Transformationsphase dauert.

Um einen Überblick über diese Faktoren zu erhalten, wurden die Studienteilnehmer zunächst gefragt, wie sie den Grad der Umsetzung in ihrem eigenen Handelsgesamt einschätzen. Zudem wurde gefragt, in welcher Phase der Umsetzung die Unternehmen mit der eigenen Multichannel-Strategie sind. Aus der Perspektive der Praxis ist darüber hinaus die Frage entscheidend, wie weit die technologische Multichannel-Fähigkeit vorangeschritten ist. Denn in vielen Fällen entspricht die über

Jahrzehnte gewachsene Backend-Struktur nicht den Anforderungen an eine Echtzeit-Warenwirtschaft. Das bereits im klassischen Versandhandel obligatorische zentrale Kundenkonto fehlt üblicherweise im stationären Handel. Auch die Logistikprozesse im Zusammenhang mit Retouren, Verfügbarkeit in den Filialen, Lieferung in die Filiale zum Abholen (Pickup) sowie das Bestandsmanagement müssen auf die neuen Geschäftsmodelle und Prozesse angepasst werden.

Und das ist nur ein kleiner Ausschnitt der technologischen Herausforderungen, die im Rahmen der Planung und Umsetzung der Multichannel-Strategie gelöst werden müssen.

Auf strategischer Ebene müssen zudem Fragen beantwortet werden, die für sich schon hohes Konfliktpotenzial für die Organisation bergen, die dann aber nach

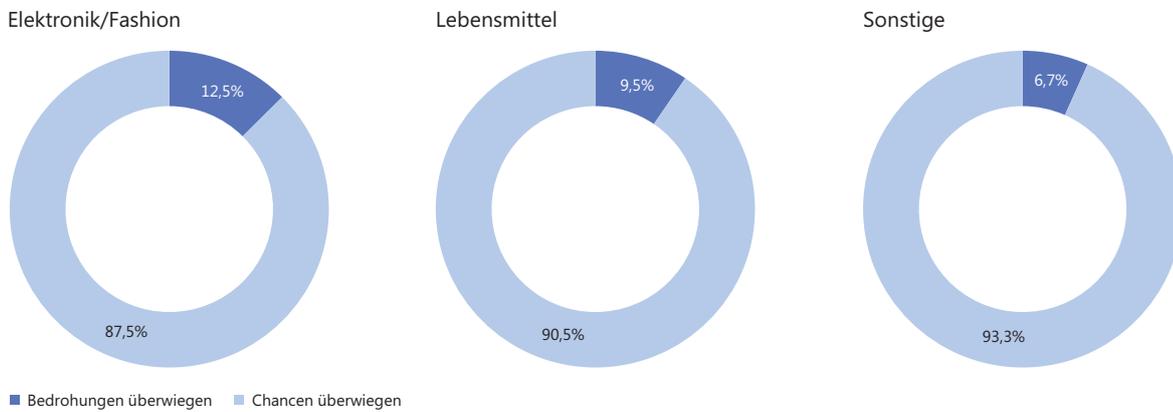
Dimensionen der Multichannel-Strategien



MULTICHANNEL-STRATEGIE
SORTIMENT PREIS LIEFERUNG RETOURE SERVICE
ORGANISATION
MULTICHANNEL-IT: ECHTZEIT-PROZESSE



Einzelhandel sieht Multichannel eindeutig als Chance



Frage 11. Sehen Sie Ihr Unternehmen durch diese Veränderungen insgesamt bedroht oder überwiegen die Chancen, die sich durch die Veränderungen ergeben? (in Prozent) n = 21 (Lebensmittel), n = 32 (Elektronik/Fashion), n = 30 (Sonstige)

der internen Abstimmung auch noch technologisch realisiert werden müssen:

- Wie tritt das Unternehmen gegenüber dem Kunden auf?
- Welche Rolle spielt die Filiale zukünftig im Zusammenspiel mit den Online-Kanälen, um ein einheitliches Kundenerlebnis zu erzielen?
- Wie wird die Bestellung in der Filiale abgebildet?
- Welches Sortiment wird in den verschiedenen Kanälen präsentiert und verkauft? (Wie wird Ware umgetauscht, die nicht in den Filialen oder nicht in allen Filialen angeboten wird?)
- Welche Preispolitik fährt das Unternehmen: Einheitliche Preise in allen Kanälen oder individuelle Preise? Wie werden unterschiedliche Preise für den Kunden nachvollziehbar und annehmbar kommuniziert?
- Wird im Zusammenhang mit der Multichannel-Strategie ein Category Management eingeführt, bei dem der Category Manager die Verantwortung für die Preisgestaltung in allen Kanälen erhält?
- Wie wichtig sind kürzere Lieferzeiten wie „Same Day Delivery“?
- Etc.

Trotz der hohen Konkurrenz durch reine Online-Händler und strukturelle Verschiebungen von Umsätzen in Richtung der Online-Vertriebskanäle sind die befragten

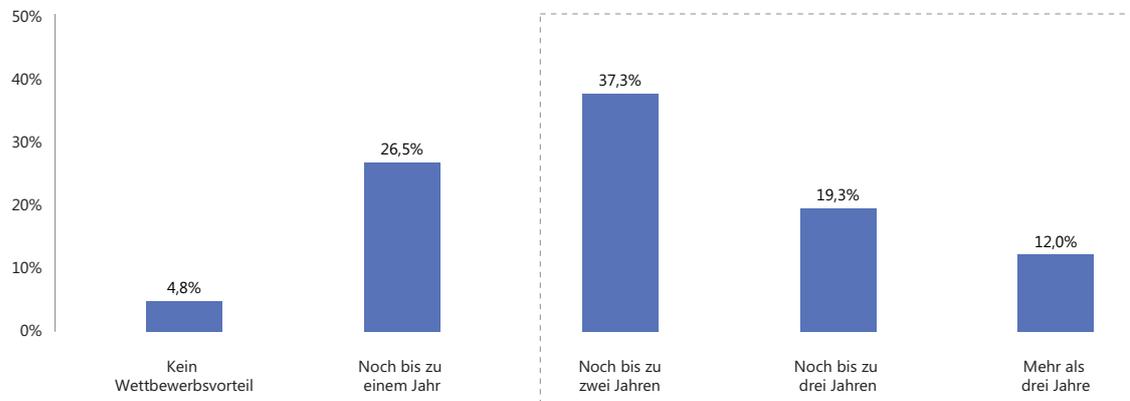
Unternehmen sehr optimistisch, mit ihrer Multichannel-Strategie Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.

So sind mehr als 90 Prozent der Studienteilnehmer der Überzeugung, dass die Chancen, die sich durch die Veränderungen im Zusammenhang mit Multichannel ergeben, für ihr Unternehmen überwiegen. Nur 9,6 Prozent der Unternehmen sehen mehr Risiken. Bei der Detailanalyse zeigt sich, dass die Unternehmen der Vergleichsgruppe „Elektronik/Fashion“ sogar häufiger als die anderen Unternehmen die Einschätzung haben, dass die Risiken überwiegen: 12,5 Prozent bejahen, dass die „Risiken überwiegen“. In diesem Segment ist der Wettbewerb mit den Online-Pure-Playern am weitesten fortgeschritten.

Dementsprechend wollen 80,7 Prozent der Unternehmen mit der Einführung einer Multichannel-Strategie Wettbewerbsvorteile erzielen. Lediglich 36,1 Prozent der Unternehmen wollen Wettbewerbsnachteile ausgleichen. Diese Aussagen wurden im Rahmen einer Frage zu den Zielen im Zusammenhang mit der Multichannel-Strategie mit mehrfacher Antwortmöglichkeit getroffen: So konnte ein Unternehmen beispielsweise als Ziel sowohl das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen als auch gleichzeitig das Ausgleichen von Wettbewerbsnachteilen nennen.



Die Dauer des Wettbewerbsvorteils wird sehr unterschiedlich eingeschätzt



Frage 12. Wie lange hätte ein Unternehmen mit optimaler Multichannel-Strategie einen Wettbewerbsvorteil in Ihrem Handelsgesamt aus heutiger Sicht? (in Prozent) n = 83

DAUER EINES WETTBEWERBSVORTEILS

Im Zusammenhang mit der Einschätzung der Chancen, die sich aus einer erfolgreichen Multichannel-Strategie für die Unternehmen ergeben, ist auch die Erwartung zur Dauer eines Wettbewerbsvorteils von großer Bedeutung, da die anderen Marktteilnehmer früher oder später nachziehen werden.

Die Bandbreite der Einschätzungen zu dieser Frage ist groß. Insgesamt rechnen 26,5 Prozent der befragten Unternehmen damit, dass ein Unternehmen, das Ende 2014 eine optimale Multichannel-Strategie umgesetzt hat, noch bis zu einem Jahr Wettbewerbsvorteile hat. 4,8 Prozent der Unternehmen sehen keinen Wettbewerbsvorteil (mehr). Einen Wettbewerbsvorteil von bis zu zwei Jahren erwarten 37,3 Prozent der Studienteilnehmer, mit einem Wettbewerbsvorteil von bis zu drei Jahren rechnen 19,3 Prozent. Immerhin 12,0 Prozent gehen in dem Fall, dass ein Unternehmen bereits eine optimale Multichannel-Strategie umgesetzt hat, von einem Wettbewerbsvorteil von mehr als drei Jahren aus.

Bei der Detailauswertung anhand der Vergleichsgruppen ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Die größte Abweichung zeigt sich bei der Erwartung eines Wettbewerbsvorteils von bis zu einem Jahr gegenüber eines Wettbewerbsvorteils von bis zu zwei Jahren.

So rechnen mit 33,3 Prozent die meisten Unternehmen aus der Vergleichsgruppe Lebensmitteleinzelhandel mit einem Wettbewerbsvorteil von bis zu einem Jahr, obwohl in diesem Segment der Online-Handel noch gering ausgeprägt ist und sich der Lebensmitteleinzelhandel vergleichsweise langsam verändert. Gleichwohl sind auch hier inzwischen eine Reihe von Multichannel-Strategien als Projekt am Markt, sodass hier die Perspektive auf eine frühe Phase der Gewinnung von Marktanteilen genommen wird.

Die geringste Zahl an Unternehmen, die von einem Wettbewerbsvorteil von bis zu einem Jahr ausgeht, findet sich in der Vergleichsgruppe der „Sonstigen“ (16,7 Prozent). Umso höher ist in dieser Gruppe die Zahl der Unternehmen, die von einem Wettbewerbsvorteil von bis zu zwei Jahren ausgeht (53,3 Prozent).

UMSETZUNGSPHASEN UND TRANSFORMATIONSDAUER

Wie passen nun die Erwartungen hinsichtlich der Dauer des Wettbewerbsvorteils zur Umsetzungszeit der Unternehmen und der erforderlichen Transformationsdauer?

Für die Analyse, in welchem Stadium der Entwicklung einer Multichannel-Strategie sich die Unternehmen befinden, wurden vier Phasen unterschieden: „Planung“,

Die Unternehmen in „Planung“ und „Umsetzung“ laufen dem Wettbewerb bereits hinterher



Frage 15. In welcher Umsetzungsphase befindet sich Ihr Unternehmen: (Bitte wählen Sie die Umsetzungsphase, die den Status Ihres Unternehmens am besten beschreibt) n = 73

„Umsetzung“, „Roll-out“ sowie „Standard“, wenn die Unternehmen die Multichannel-Strategie operativ im Einsatz haben. Zusätzlich zu den vier konkreten Projektphasen konnten Unternehmen auch angeben, dass für sie Multichannel derzeit keine strategische Rolle in der geschäftlichen Planung spielt.

Insgesamt befinden sich mehr als die Hälfte der Unternehmen in der Roll-out- oder Standardisierungsphase des laufenden Betriebs. Von den Unternehmen, die noch nicht so nah am laufenden Betrieb sind, arbeiten 20,5 Prozent an der Umsetzung, weitere 20,5 Prozent befinden sich in der Planung der Multichannel-Strategie. Für insgesamt 8,2 Prozent der befragten Unternehmen spielt Multichannel derzeit keine strategische Rolle in der Planung.

Damit die Dauer der erwarteten Transformationszeit analysiert werden konnte, wurden die Interviewpartner gebeten, einzuschätzen, welche Zeit es in Anspruch nehmen wird, um die Multichannel-Strategie technologisch und organisatorisch umzusetzen. In Bezug auf die Projektphasen entspricht das dem Zeitraum vom Beginn der Phase „Umsetzung“ bis zum Ende des „Roll-outs“.

Es fällt auf, dass die Unternehmen die Transformationszeit sehr unterschiedlich einschätzen. Immerhin 58,3 Prozent der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die Transformationszeit nur bis zu einem Jahr in Anspruch nimmt. 30,6 Prozent der Unternehmen gehen von einem Transformationszeitraum bis zu zwei Jahren aus. Weitere 11,1 Prozent rechnen mit mehr als zwei Jahren vom Beginn der Umsetzung bis zum Abschluss des Roll-outs.

Analysiert man die Antworten der Unternehmen, die ihre Multichannel-Strategie bereits in der Standardisierungsphase betreiben, wird deutlich, dass die tatsächliche Dauer eher am oberen Ende der geschätzten Transformationszeit kalkuliert werden sollte.

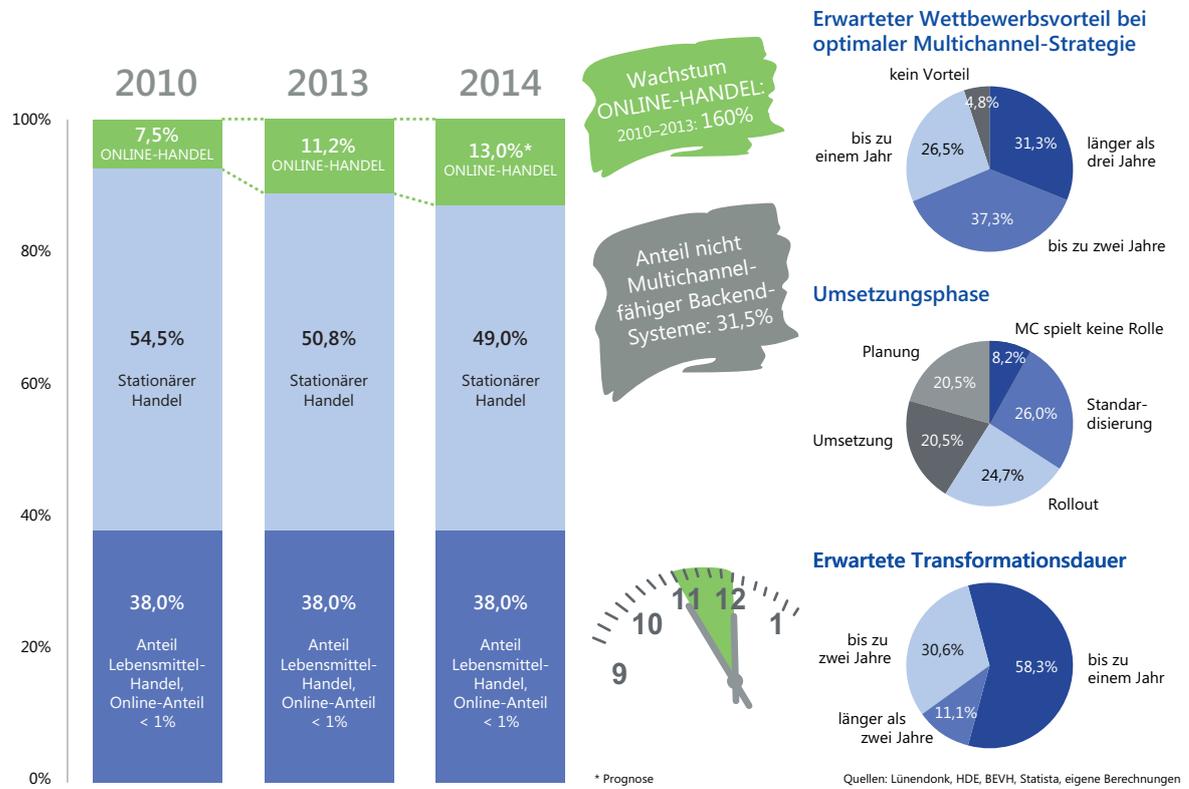
„Wenn man bedenkt, dass mehr als 30 Prozent der Unternehmen, die sich an dieser Studie beteiligt haben, die eigenen Backend-Systeme noch nicht als Multichannel-fähig einstuft, ergeben sich erhebliche Vorbereitungsarbeiten, die oft bei der Einschätzung der Transformationszeit im Vorfeld nicht berücksichtigt werden.“



B. Blüthner



Umsatzanteile im deutschen Einzelhandel



In Bezug auf die Chancen im Zusammenhang mit der Einführung ihrer Multichannel-Strategie sind die Unternehmen sehr optimistisch und formulieren ihre Ziele auch entsprechend: Mehr als 80 Prozent der Unternehmen wollen Wettbewerbsvorteile erzielen. Dieses Ziel werden viele Unternehmen verfehlen. Sie werden stattdessen mehr damit zu kämpfen haben, Wettbewerbsnachteile auszugleichen.

Es wird deutlich: Ein Viertel der befragten Unternehmen läuft heute schon mindestens zwei Jahre den Vorreitern

hinterher. Die Gruppe der Vorreiter, die heute bereits eine Multichannel-Strategie umgesetzt haben, ist mit 26,0 Prozent der befragten Unternehmen fast genauso groß wie die Zahl der Nachzügler und Nicht-Planer.

Inwieweit die 20,5 Prozent der Unternehmen, die sich Ende 2014 in der Umsetzungsphase befanden, noch Wettbewerbsvorteile erzielen können, ist fraglich. Für einen großen Teil der großen Einzelhandelsunternehmen in Deutschland droht daher die Multichannel-Zeitfalle zuzuschnappen.



Multichannel-Transformation: Herausforderungen und Hürden

Die Einführung einer Multichannel-Strategie stellt Unternehmen, die ihre Tradition im stationären Einzelhandel haben, vor große Herausforderungen, weil nahezu alle Unternehmensbereiche von den Veränderungen betroffen sind und kanalübergreifende Verantwortlichkeiten zu Verschiebungen von Einfluss und Machtstrukturen in der Organisation führen.

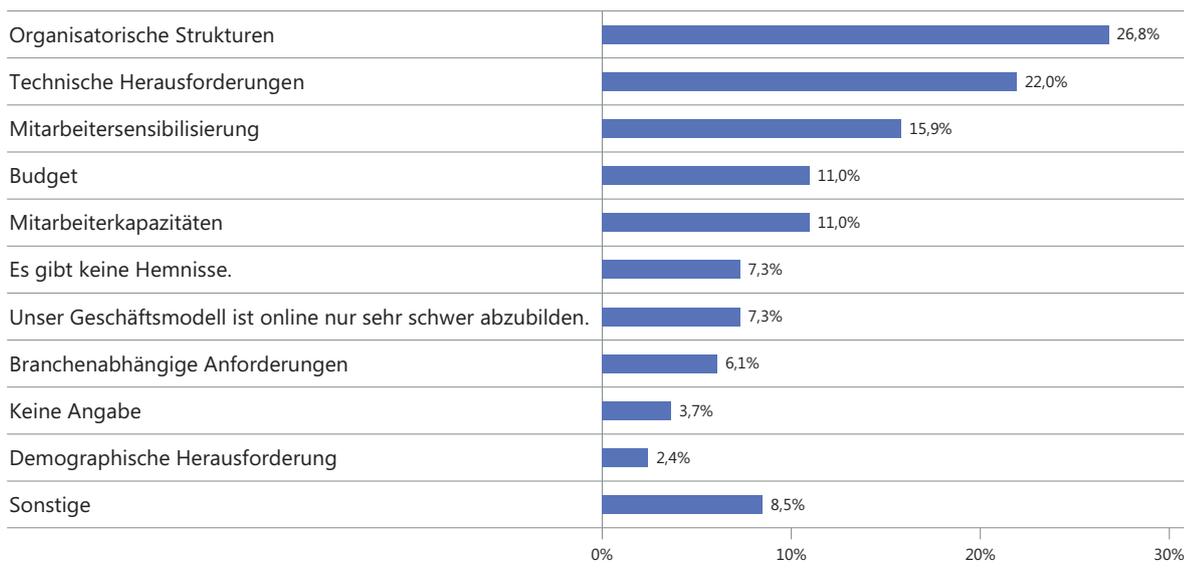
Dementsprechend verwundert es nicht, wenn die Unternehmen mehrheitlich der Meinung sind, dass bei der Entwicklung und Umsetzung einer Multichannel-Strategie die organisatorischen Hürden oft unterschätzt werden.

In der Reihenfolge der größten Hemmnisse stehen die „organisatorischen Strukturen“ mit 26,8 Prozent der Nennungen an erster Stelle, gefolgt von „technologischen Herausforderungen“ (22,0 Prozent). An dritter

Stelle steht aus Sicht der Interviewpartner die „Mitarbeitersensibilisierung“ (15,9 Prozent). Gleichauf mit durchschnittlich 11,0 Prozent der Nennungen folgen die beiden Hemmnisse „Budget“ und „Mitarbeiterkapazitäten“. Die Frage nach den größten Hemmnissen wurde in freier Assoziation gestellt.

Angesichts dieser Rangfolge der Hemmnisse sowie der Personalengpässe verwundert es ein wenig, dass immerhin 59,7 Prozent der befragten Unternehmen planen, die technologische und organisatorische Umsetzung der Multichannel-Strategie überwiegend mit eigenen Ressourcen durchzuführen. 40,3 Prozent der Unternehmen vertrauen bei der Umsetzung mehrheitlich auf externe Partner aus den Bereichen Software, Beratung und Dienstleistung. Dabei bauen die Einzelhandelsunternehmen aus der Vergleichsgruppe „Elektronik/Fashion“ am stärksten auf die externen

Organisatorische Strukturen sind größere Hemmnisse als die Technologie



Frage 21. Welche Hemmnisse sehen Sie im Zusammenhang mit der Umsetzung von Multichannel-Strategien? (in Prozent) n = 82



Partner: Die Hälfte der befragten Unternehmen plant, die technologische und organisatorische Umsetzung ihrer Multichannel-Strategie mehrheitlich mit externen Dienstleistern zu stemmen.

„Die Unternehmen profitieren besonders, wenn in den Projektteams Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten, die von den Veränderungen durch die Multichannel-Strategie betroffen sind und die IT von Anfang an mit einbezogen wird. Externe Berater können zusätzlich externes Know-how beisteuern, das intern (noch) nicht vorhanden ist und so als Nebeneffekt der kürzeren Projektumsetzungszeit für eine schnelle Lernkurve der internen Organisation sorgen.“



B. Blüthner

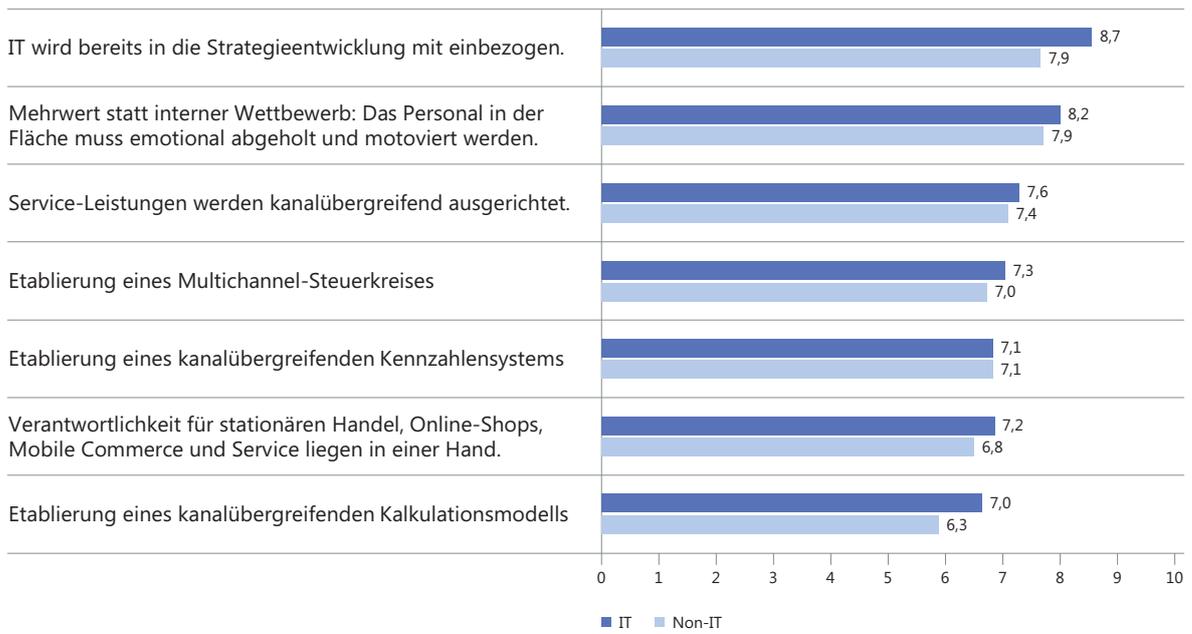
MULTICHANNEL VERBINDET TECHNOLOGIE UND ORGANISATION

Die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereichen bei der Einführung von Multichannel-Strategien haben die Unternehmen klar erkannt. Während bei vielen strategischen Unternehmensentscheidungen die IT erst im Rahmen der Umsetzung einbezogen wird, laufen die IT-Verantwortlichen mit ihrer Forderung, bereits bei der Entwicklung der Multichannel-Strategie mit einbezogen zu werden, bei den Entscheidern aus den Fachbereichen offene Türen ein.

Hier bietet sich für die IT eine außergewöhnliche Chance zur internen Positionierung, die es zu nutzen gilt.

Beide Entscheidergruppen halten den Aspekt, dass die „IT bereits in die Strategieentwicklung mit einbezogen wird“ für den wichtigsten von den sieben Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung:

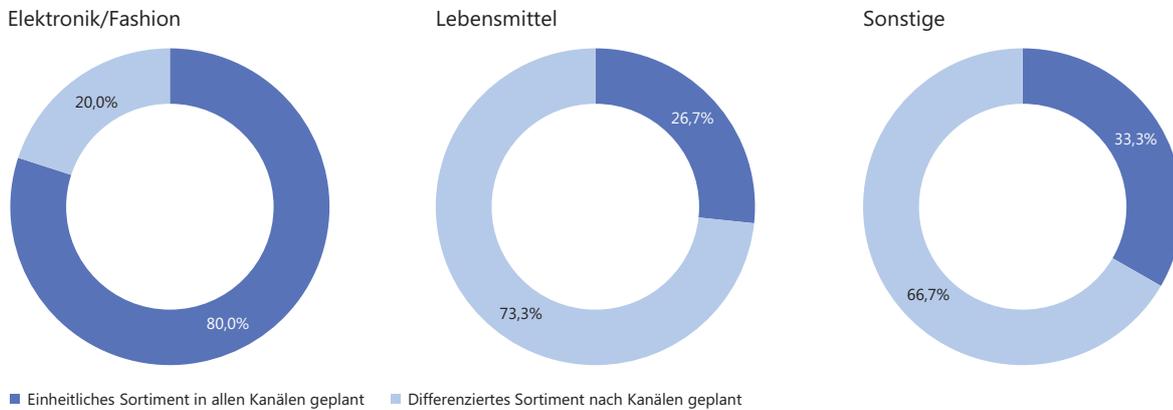
Auch Fachbereiche wollen die IT bereits in der Strategieentwicklung einbeziehen



Frage 23. Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für eine erfolgreiche Multichannel-Strategie?
 (Bewertung von 1 = sehr geringe Bedeutung bis 10 = sehr große Bedeutung) Mittelwert; n = 36 (IT), n = 45 (Non-IT)



Die Planungen zur Sortimentsauswahl in den Kanälen sind sehr unterschiedlich



Frage 25. Wie planen Sie Multichannel aus Vertriebs- und Sortimentsperspektive? (in Prozent)
 n = 15 (Lebensmittel), n = 30 (Elektronik/Fashion), n = 27 (Sonstige)

- IT wird bereits in die Strategieentwicklung mit einbezogen
- Mehrwert statt interner Wettbewerb: Das Personal in der Fläche muss emotional abgeholt und motiviert werden
- Service-Leistungen werden kanalübergreifend ausgerichtet
- Etablierung eines Multichannel-Steuerkreises
- Etablierung eines kanalübergreifenden Kennzahlensystems
- Verantwortlichkeit für stationären Handel, Online-Shops, Mobile Commerce und Service liegen in einer Hand
- Etablierung eines kanalübergreifenden Kalkulationsmodells

- Ist ein einheitliches Sortiment in allen Kanälen geplant?
- Sind einheitliche Preise in allen Kanälen geplant?

Bei der Frage, ob ein einheitliches Sortiment in allen Kanälen geplant ist, spricht sich die Vergleichsgruppe „Elektronik/Fashion“ mit deutlicher Mehrheit von 80,0 Prozent für ein einheitliches Sortiment in allen Kanälen aus. Fast gegensätzlich plant die Vergleichsgruppe des Lebensmitteleinzelhandels. Hier liegt der Anteil der Unternehmen, die ein nach Kanälen differenziertes Sortiment plant, bei 73,3 Prozent. Diese Entwicklung hat unter anderem damit zu tun, dass die Lebensmitteleinzelhändler erst sukzessive beginnen, auch die Lieferung von Frischwaren über den Online-Shop anzubieten.

Auch die anderen Aspekte für eine erfolgreiche Multichannel-Strategie werden überwiegend als wichtig bewertet. In der Detailauswertung wird deutlich, dass die Vergleichsgruppe „Lebensmittel“ fast alle Fragen um 1,5 Skalenpunkte niedriger bewertet und damit das Durchschnittsergebnis nach unten zieht. Hier wird erneut die größere Distanz der Vergleichsgruppe „Lebensmittel“ zum Thema Multichannel sichtbar.

Aufgrund der hohen Attraktivität im Online-Vertriebskanal und einer starken Marke in der Kundenwahrnehmung haben viele der großen Einzelhandelsmarken ein spezielles Online-Sortiment aufgebaut, mit Waren, die in den Filialen gar nicht erhältlich sind. Sie haben dabei teilweise die Marken in Produktbereiche ausgedehnt, die aus der Analystenperspektive zunächst nicht mit der bekannten Einzelhandelsmarke verknüpft werden. Als Beispiele sei hier exemplarisch Lidl genannt, wo etwa Nähmaschinen, Wäschetrockner, Schreibtische oder sogar Heimsaunas nur online erhältlich sind.

PREISPOLITIK UND SORTIMENT

In Hinblick auf die Sortimentsauswahl sowie die Preisgestaltung unterscheiden sich die Vergleichsgruppen sehr in ihren Planungen. Die beiden Kernfragen lauten hier:



In Bezug auf die Preispolitik in den verschiedenen Vertriebskanälen bevorzugen die Anbieter aus der Vergleichsgruppe „Elektronik/Fashion“ mit einer deutlichen Mehrheit von 66,7 Prozent Einheitspreise. Erneut fast gegensätzlich sind die Planungen der Unternehmen der Vergleichsgruppe „Lebensmittel“. Hier planen 60,0 Prozent unterschiedliche Preise in den verschiedenen Kanälen. Aufgrund der geringen Margen im Lebensmitteleinzelhandel sowie eines vergleichsweise hohen logistischen Aufwands für die Konfektionierung und Lieferung ist diese gegensätzliche Einschätzung leicht nachvollziehbar.

Auch die Unternehmen der Vergleichsgruppe „Sonstige“ präferieren individuelle Preise in den verschiedenen Kanälen, jedoch sind es mit 51,9 Prozent nur knapp mehr als die Hälfte der Unternehmen, die unterschiedliche Preise in den Kanälen bevorzugen. Die Argumente pro und kontra einer einheitlichen Preispolitik in allen Kanälen sind vielfältig und müssen anhand des jeweiligen Sortiments, der Positionierung und der Kundenzielgruppen bewertet werden.

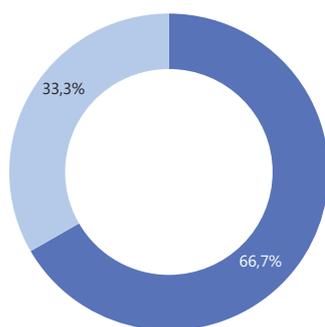
Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist international aufgestellt. Weil der Online-Handel klassische räumliche Limitierungen des stationären Handels überwindet und beispielsweise mit dem sogenannten „Longtail-Geschäft“ im Online-Handel teilweise andere Regeln gelten, wurden die Unternehmen gefragt, ob sie ihr Online-Sortiment auch in Ländern anbieten, in denen sie keine Filialen betreiben. Die Mehrheit der Studienteilnehmer (52,5 Prozent) tut dies nicht und plant auch nicht, zukünftig das Online-Sortiment in Ländern anzubieten, in denen keine Stationärformate betrieben werden. Immerhin 13,4 Prozent der Unternehmen bereiten entsprechende Pläne vor.

LONGTAIL-GESCHÄFT

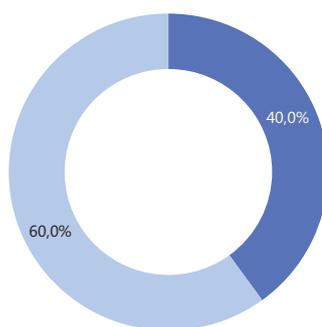
Produkte, die mit relativ geringer Stückzahl kaum lukrativ in den Stationärformaten vermarktbar sind, können online eine wertvolle Sortimentsergänzung sein.

Bei der Preisgestaltung über die verschiedenen Kanäle sind sich die Vergleichsgruppen uneinig

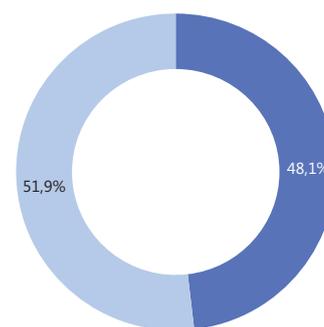
Elektronik/Fashion



Lebensmittel



Sonstige



■ Einheitspreise über alle Kanäle geplant ■ Individuelle Preise in den verschiedenen Kanälen

Frage 25. Wie planen Sie Multichannel aus Vertriebs- und Sortimentsperspektive? (in Prozent)
 n = 15 (Lebensmittel), n = 30 (Elektronik/Fashion), n = 27 (Sonstige)

**TECHNOLOGISCHE HERAUSFORDERUNGEN
 UND PRÄFERENZEN**

Die meisten der Unternehmen, die an dieser Studie teilgenommen haben, betreiben heute bereits verschiedene Vertriebskanäle, sodass die Multichannel-Strategie darauf zielt, die verschiedenen Vertriebskanäle möglichst optimal zu integrieren und aufeinander abzustimmen, um die Vorteile von Online-Handel und persönlicher Interaktion in den Filialen wertschöpfend zu nutzen.

So bieten beispielsweise 75,9 Prozent der befragten Unternehmen aktuell bereits Online-Bestellmöglichkeiten an, zukünftig planen dies 86,7 Prozent. Dabei wird das Ergebnis aufgrund der geringeren Planungswerte bei den Unternehmen der Vergleichsgruppe „Lebensmitteleinzelhandel“ etwas nach unten gezogen.

Den größten Sprung bei den zukünftig geplanten Bestellvarianten und Vertriebskanälen macht der Mobile Commerce. Derzeit bieten 36,1 Prozent der Unternehmen „Mobile“-optimierte Shops an. Zukünftig planen dies

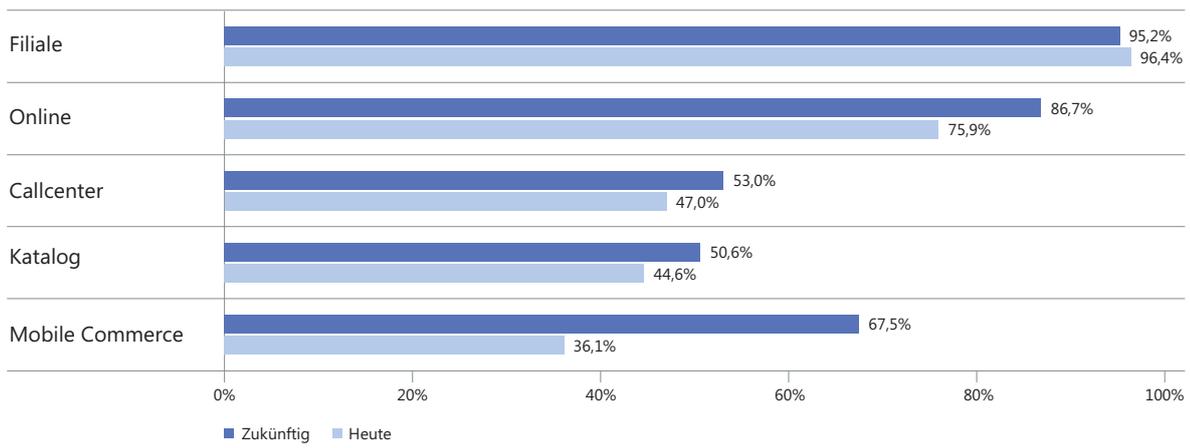
67,5 Prozent. Es zeigt sich einmal mehr: Das mobile Internet ist der wichtigste Veränderungstreiber überhaupt.

„Die IT-Infrastrukturen der größeren Einzelhandelsunternehmen sind oft mit einem hohen Anteil an Individualsoftware über Jahrzehnte hinweg gewachsen. Um neben dem Stationärkanal auch weitere eCommerce-Kanäle (Webshop, Mobile App) betreiben zu können, müssen die Basissysteme um versandhandelstypische (echtzeitfähige) Grundfunktionen wie zentrale Bestandsführung und -reservierung, Kundenkonto, Auftragswesen erweitert werden. Ist das nicht mehr möglich oder wirtschaftlich, führt an der Einführung eines multichannelfähigen Warenwirtschaftssystems kein Weg vorbei.“



B. Blüthner

In Mobile Commerce wird besonders häufig investiert



Frage 27. Welche Bestellvarianten bieten Sie an? (heute/zukünftig) (in Prozent) n = 83



Echtzeitprozesse als Teil der Multichannel-Strategie



MULTICHANNEL-STRATEGIE
SORTIMENT PREIS LIEFERUNG RETOURE SERVICE
ORGANISATION
MULTICHANNEL-IT: ECHTZEIT-PROZESSE
PLANUNG CONTROLLING FILIALEN ONLINESHOP LAGER/LOGISTIK AUSSENDIENST
BUSINESS ANALYTICS REALTIME WARENWIRTSCHAFT ZENTRALE SYSTEME (BESTAND, KUNDENKONTO, AUFTRÄGE) MOBILE APPS SECURITY
IT-SERVICEMANAGEMENT DATENMANAGEMENT IT-INFRASTRUKTURMANAGEMENT

INDIVIDUAL-LÖSUNGEN VERSUS STANDARD

Technologische Herausforderungen sehen die befragten Unternehmen in freier Assoziation als das zweitgrößte Hemmnis bei der Umsetzung von Multichannel-Strategien. 31,5 Prozent der Studienteilnehmer sind darüber hinaus der Ansicht, dass ihre Backend-Systeme heute noch nicht Multichannel-fähig sind.

Die wichtigste technologische Grundlage, um kanalübergreifende Multichannel-Strategien umzusetzen, ist aus der Marktperspektive ein Echtzeit-Warenwirtschaftssystem mit Online-Bestandsmanagement und einem zentralen Kundenkonto.

Wenn diese technologischen Elemente nicht vorhanden und integriert sind, lassen sich kanalübergreifende Multichannel-Strategien nicht effizient betreiben.

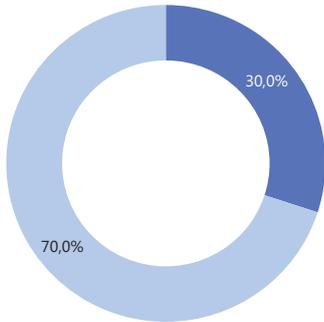
Aus der Umsetzungsperspektive betrachtet stellt sich die Frage, ob die Einzelhandelsunternehmen bei der Umsetzung ihrer Multichannel-Strategien eher Standardlösungen bevorzugen oder Individuallösungen. Insgesamt bevorzugen 72,2 Prozent der Unternehmen eine Multichannel-Strategie auf der Basis von Individuallösungen. Damit steht diese deutliche Präferenz zwar dem generellen Trend in vielen Bereichen der Unternehmenssoftware gegenüber, mehr Standardlösungen einsetzen zu wollen. Aufgrund des hohen Anteils an Individuallösungen bei großen Unternehmen im Einzelhandel ist diese historisch bedingte Präferenz jedoch nachvollziehbar.

Bei der Detailauswertung der drei Vergleichsgruppen zeigen sich einige Abweichungen hinsichtlich der Präferenz für das technologische Vorgehen.

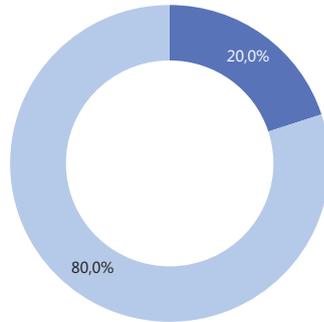


Individual-Software ist im Handel traditionell verbreitet und auch für Multichannel bevorzugt

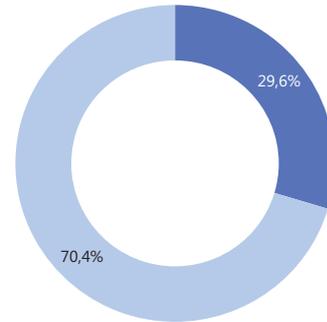
Elektronik/Fashion



Lebensmittel



Sonstige



■ Multichannel auf der Basis von Standard-Lösungen ■ Multichannel auf der Basis von Individual-Lösungen

Frage 22. Welches Vorgehen bevorzugt Ihr Unternehmen? (in Prozent) n = 15 (Lebensmittel), n = 30 (Elektronik/Fashion), n = 27 (Sonstige)



Fazit und Ausblick

Der Druck, den die Kunden durch ihr verändertes Kaufverhalten auslösen, ist immens. Er zwingt zumindest große Einzelhandelsunternehmen zu Multichannel-Strategien, weil sich Unternehmen ab einer bestimmten Größe diesen relevanten Einflussfaktoren nicht in dem Maße entziehen können, wie es thematische, regionale oder sektorale Nischenanbieter vermögen. Immer mehr Waren werden online gekauft, der Mobile Commerce verstärkt diesen Trend weiter. Preisvergleiche sind überall möglich. Das Geschäftsmodell der Preisvergleichsportale baut auf diesem Verhalten auf und ist fest im Ökosystem des Online-Handels etabliert. Zudem erwarten die Kunden bereits heute ein einheitliches Einkaufserlebnis und wundern sich, wenn Services nicht über alle Kanäle hinweg existieren. Aus der Kundenperspektive laufen Unternehmen ohne Multichannel-Strategie den Anforderungen bereits hinterher.

Dass reine Versand- und Online-Händler in hohem Maße Nutznießer der Beratungskompetenz ihrer Wettbewerber mit Filialgeschäften sind, ist ebenso ein fester Bestandteil der kaum beeinflussbaren Wirkungskräfte des Kundenverhaltens. Jedoch bietet die Nähe zum Kunden für Multichannel-Unternehmen mit eigenen Filialen große Möglichkeiten für integrierte Kundenbindungs-, Kalkulations- und Servicemodelle, die bisher bei weitem noch nicht ausgeschöpft wurden.

TECHNOLOGIE ALS BASIS FÜR ERFOLGREICHE MULTICHANNEL-STRATEGIEN

Aus technologischer Perspektive sind die drei Themen „Realtime-Warenwirtschaft“, „Online-Bestandsverfügbarkeit“ sowie ein „zentrales Kundenkonto“ notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Multichannel-Strategie.

Ohne diese Voraussetzungen lassen sich weder Verfügbarkeitszusagen im Online-Shop noch Liefertermine

über alle Kanäle hinweg zuverlässig abbilden – und zwar unabhängig davon, ob sich ein Unternehmen für eine einheitliche Preisstrategie oder für individuelle Preise in den verschiedenen Kanälen entscheidet.

Die Preise, das Kundenkonto sowie die Verfügbarkeit der Waren bilden jedoch wiederum die Basis für zusätzliche Services, bei denen sich aus der Verbindung von Nähe zum Kunden und persönlicher Beratung Wettbewerbsvorteile generieren lassen.

Wenn zudem beispielsweise auch in Filialen der Zugriff auf das Kundenkonto möglich ist, können vor Ort verbindliche Entscheidungen zur Lieferung und Abrechnung getroffen werden. Das kann etwa relevant sein, wenn der Kunde mit mehreren Zahlungen im Rückstand ist und in der Filiale bestellen will. In einem solchen Fall kann beispielsweise situationsbezogen die „Lieferung gegen Vorkasse“ vorgegeben werden.

Auch aus Sicht eines übergreifenden Kennzahlenmodells ergeben sich Veränderungen durch die Einführung eines zentralen Kundenkontos. Gleichzeitig entstehen wertvolle Erkenntnisse für das Marketing durch Bildung von Kundengruppen (Erstkunden, Kunden mit Kundenkarte etc.). Erkenntnisse, wie sich Preisänderungen zwischen den Kanälen auf das Kaufverhalten von verschiedenen Kundengruppen bis in die Filialen auswirken, werden so erst möglich.

Die vorliegende Untersuchung weist darauf hin, dass bis zu 40 Prozent der befragten Unternehmen mit mehr als 100 Millionen Euro Umsatz in einer Multichannel-Zeitfalle stecken, weil sie ihre Multichannel-Strategie noch nicht ausgerollt haben. Bei Unternehmen dieser Größenordnung muss nach Erfahrungen aus der Praxis aufgrund der hohen Komplexität mit einem Einführungszeitraum von einem bis zu eher zwei Jahren gerechnet werden. Das ist sehr abhängig da-



von, wie viel Arbeit in die Backend-Strukturen investiert werden muss. Diese Einschätzung spiegeln auch viele der Interviewpartner wider.

Was macht diese Multichannel-Zeitfalle aus? Die Verlagerung der Umsätze hin zum Online-Handel findet statt, ohne dass die Unternehmen diesen Trend beeinflussen könnten. Für Unternehmen, die bei dieser Verlagerung nicht mithalten können, geht der Umsatz in den Filialen tendenziell zurück – eine Entwicklung, die sich eher noch verstärken wird. Ein Aufholen von Umsatzrückgängen oder sogar eine Verdrängungsposition einzunehmen, ist bei großen Einzelhändlern nur denkbar, wenn das Online-Geschäft stärker wächst als beim Wettbewerb.

Die Zeitfalle ergibt sich vor allem, wenn Unternehmen gleichzeitig mit stagnierenden Umsätzen und mangelnder Profitabilität in der Filialstruktur zu kämpfen haben. Denn in einer solchen Konstellation sind die Budgets besonders knapp. Wenn zudem Filialschließungen mit Entlassungen hinzukommen, entstehen Sonderbelastungen, die zulasten der erforderlichen Investitionen in die Multichannel-Strategie gehen könnten.

KOMPLEXITÄT DER MULTICHANNEL-STRATEGIE ERFORDERT ÜBERGREIFENDE VERANTWORTUNG

Dass jedoch auch hohe Anteile im Online-Handel bei gleichzeitig hohen Umsätzen in den Filialen allein noch keine Garantie für programmiertes Wachstum sind, zeigen Beispiele wie Globetrotter oder Sportscheck. Beide Unternehmen sind sehr erfolgreich positioniert mit Filialgeschäft, Katalog- und Online-Handel. Beide Unternehmen mussten in den Geschäftsjahren 2013/2014 jedoch Umsatzrückgänge hinnehmen.

Globetrotter legte in der Outdoor-Branche jahrelang eine Wachstumsstory hin und galt als Paradebeispiel dafür, wie sich moderne Filialgeschäfte und Erfolg im Online-Vertrieb unter einem Dach verheiraten lassen. Im Geschäftsjahr 2012/2013 musste Globetrotter jedoch ausgerechnet Umsatzrückgänge im Online-Handel hinnehmen, ganz gegen den Trend insgesamt steigender Absatzzahlen in diesem Segment. Im Vergleichszeit-

raum 2013 erzielte Globetrotter nach eigenen Angaben einen Umsatz von etwa 250 Millionen Euro und im Geschäftsjahr 2013/2014 einen Umsatz von 230 Millionen Euro, wobei sich der Anteil des Online-Umsatzes nach Medienberichten von etwa 50 Prozent auf rund ein Drittel reduzieren soll. Die Kürzung von 100 Stellen im Bereich Logistik im Geschäftsjahr 2014 unterstreicht diese Entwicklung. Als Grund für die Verschiebung der Umsätze wurde die harte Konkurrenz im Online-Handel genannt. So agieren reine Online-Händler oft mit Preiskalkulationen, die in der Filiale mit der klassischen Handelspanne nicht abzubilden sind. Auch steigender Wettbewerb durch sogenannte Flagshipstores von Markenherstellern wie Northface, Jack Wolfskin oder Patagonia sorgen für Wettbewerb. Im Dezember 2014 beteiligte sich die schwedische Fenix-Gruppe (Fjällräven, Hanwag) an Globetrotter.

Sportscheck, eine Tochter des Otto-Konzerns, erzielte im Geschäftsjahr 2013/2014 einen Umsatz von 319 Millionen Euro und musste einen Umsatzrückgang von 5,1 Prozent hinnehmen, während die Otto-Gruppe insgesamt erstmals einen Umsatz von mehr als 12 Milliarden Euro erzielte. Angaben zur Entwicklung der Online-Umsätze bei Sportscheck wurden nicht veröffentlicht. Beide Beispiele sollen nur exemplarisch auf die Komplexität der Veränderungen, denen sich der Einzelhandel gegenüberübersieht, hinweisen.

Dass auch im Segment Elektronik und IT die Wachstumszahlen nicht unbegrenzt steigen, zeigen die Beispiele Notebooksbilliger.de und Cyberport. So konnte Cyberport die Umsätze im Geschäftsjahr 2013 lediglich um 2 Prozent auf 548 Millionen Euro steigern, Notebooksbilliger.de verzichtete erstmals auf die Veröffentlichung von genauen Umsatzzahlen. Nach einem Umsatzwachstum von 7 Prozent im Geschäftsjahr 2012 auf 491 Millionen Euro wurde nach Angaben des Vorstandsvorsitzenden Arnd von Wedemeyer jedoch die 500-Millionen-Grenze im Geschäftsjahr 2013 übersprungen. In einem Interview mit dem Fachmedium Channelpartner äußerte Wedemeyer die Ansicht, dass sich derzeit alle Anbieter in dem Segment ITK-Online-Händler neu erfinden müssten.



Beide Unternehmen betreiben auch Ladengeschäfte, wobei der stationäre Handel bei Cyberport mit 14 Filialen und einer Abholstelle gegenüber drei Filialen bei Notebooksbilliger.de deutlich stärker ausgeprägt ist.

Es wird deutlich: Die Komplexität von Multichannel ist hoch. Und die Erfolgsmuster im Online-Handel haben großen Einfluss auf die bewährten und (veralteten?) Erfolgs- und Kalkulationsmodelle in den Filialen. Gleichzeitig steigerte Amazon seinen Umsatz in Deutschland im Jahr 2013 um mehr als 20 Prozent auf 10,5 Milliarden Dollar und konnte somit die Wachstumsrate des Vorjahres halten. Der Buchumsatzanteil wird dabei auf 1,7 bis 2 Milliarden Euro geschätzt. Und weil Amazon trotz eines weltweiten Umsatzes von 74,5 Milliarden Dollar weiter auf Expansion statt auf Rendite setzt, bleibt der Druck auf den Einzelhandel weiter bestehen.

Inzwischen zeigen sich aufgrund der Veränderungen im Einzelhandel auch Effekte in anderen gesellschaftlichen Bereichen. Während in Großstädten die Zentrallagen weiterhin sehr attraktiv bewertet werden und viele neue Projekte entwickelt werden, kämpfen viele Städte mit weniger als 100.000 Einwohnern zunehmend mit dem Effekt, dass Einkaufszentren in Gewerbegebieten im Umland viele Stadtbesucher anlocken und die Stadtlagen an Attraktivität verlieren.

MULTICHANNEL ALS CHANCE ZUR INTERNEN POSITIONIERUNG FÜR DIE IT

Eine Multichannel-Strategie braucht eine stabile technologische Basis, damit die neuen Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse rund um die Kundentransaktionen zwischen mobil-optimiertem Online-Shop, mobilen Apps, Abholung oder Retoure in der Filiale oder kundengruppenspezifischen Marketingaktionen abgebildet werden können. Dabei sind am Markt interessante Softwarelösungen verfügbar, die den Standardisierungsgrad der Prozesslandschaft erhöhen können und aufgrund ihrer modernen Servicearchitektur auch zukünftige Integrationsprojekte erleichtern.

Der IT bietet sich im Zusammenhang mit der Umsetzung der Multichannel-Strategie eine große Chance, die interne Wahrnehmung weiter aufzuwerten und sich als Business-Partner und Enabler für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu positionieren. Hier ist moderatisches Geschick erforderlich. Denn wenn ein Unternehmen – bildlich gesprochen – das Dachgeschoss ausbauen will, sollte der interne Projektponsor nicht mit der „Überarbeitung des Fundaments“ abgeschreckt werden.

Statistik und Methodik

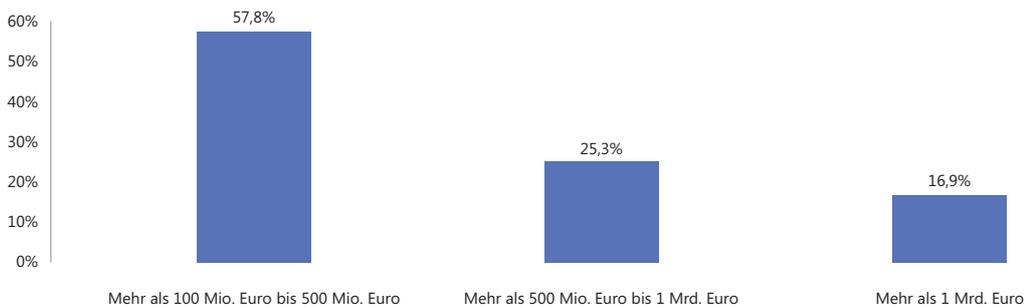
Für die Lünendonk®-Trendstudie 2015 „Einzelhandel in der Multichannel-Zeitfalle“ wurden im Zeitraum August bis Oktober 2014 insgesamt 83 Interviews mit Entscheidern großer Einzelhandelsunternehmen in Deutschland im Rahmen einer CATI-gestützten Befragung geführt.

Ziel der Untersuchung war es, die Meinungen großer Unternehmen des Einzelhandels sowie ihre Einschätzung

zum Thema Multichannel, ihre Planungen und Erfahrungen im Zusammenhang mit der Umsetzung ihrer Multichannel-Strategien zu analysieren.

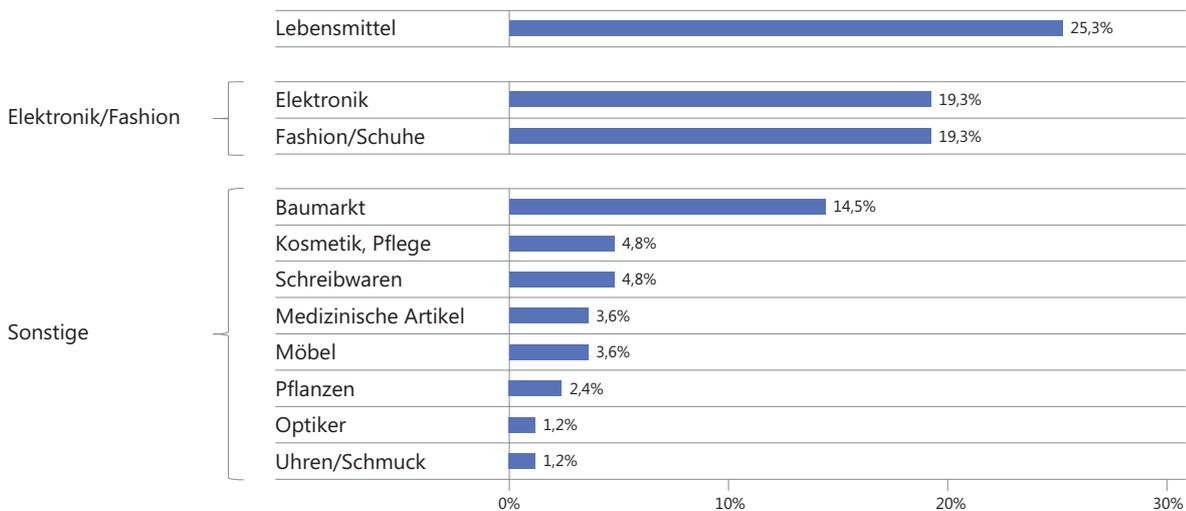
Als Mindestgröße wurde ein Umsatz von 100 Millionen Euro definiert. Als Zielgruppe der Interviewpartner wurden hohe Entscheiderlevel in den Bereichen IT und Non-IT gewählt, um das Thema Multichannel aus fachlicher

Umsatz der Teilnehmerunternehmen im Jahr 2013 in Deutschland



Frage 3. Wie viel Umsatz hat Ihr Unternehmen im Jahr 2013 in Deutschland erzielt? (in Prozent) n = 83

Branchenzuordnung für die Vergleichsgruppen



Frage 2. In welchem Bereich des Handels ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig? (in Prozent) n = 83



und IT-Perspektive zu untersuchen. In 13 Fällen stammen Interviewpartner aus den Bereichen Non-IT und IT aus einem Unternehmen. Damit haben insgesamt 70 individuelle Unternehmen an der Studie teilgenommen.

Von den befragten Unternehmen erzielen 57,8 Prozent einen Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro bis 500 Millionen Euro. Weitere 25,3 Prozent der Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro bis zu einer Milliarde Euro. Einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro erzielen 16,9 Prozent der an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen.

Die Befragung wurde Handelssegment übergreifend durchgeführt. Es wurden Einzelhandelsunternehmen analysiert, die einen Umsatz von mindestens 100 Millionen Euro in Deutschland erwirtschaften. Voruntersuchungen zufolge gibt es etwa 300 Unternehmen dieser Größenordnung. Insgesamt wurden 83 Interviews mit IT- und Non-IT-Entscheidern aus 70 Unternehmen dieser Kategorie geführt. Auf Basis dieser Stichprobe ergeben sich repräsentative Aussagen für große Einzelhandelsunternehmen in Deutschland und Trends für die gebildeten Vergleichsgruppen.

**DIE VERSCHIEDENEN SEKTOREN
 DES EINZELHANDELS IN DEUTSCHLAND
 UNTERSCHIEDEN SICH**

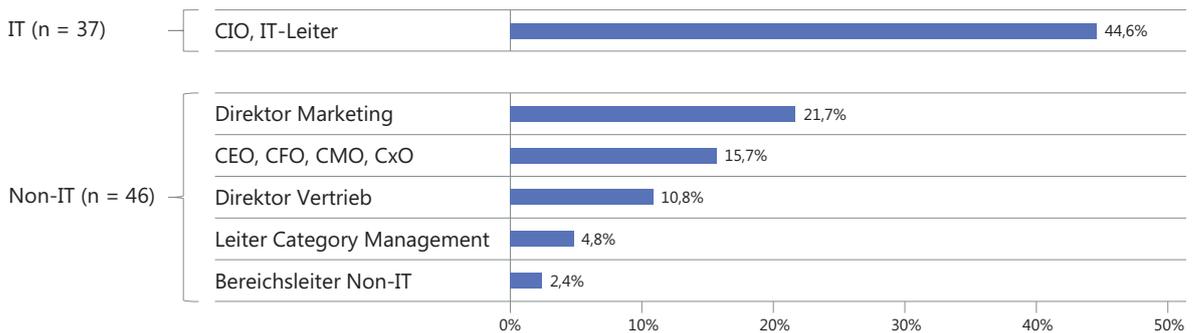
Um bei der Befragung segmentspezifische Unterschiede in der Bewertung des Themas Multichannel-Strategie und im Reifegrad der Multichannel-Strategien analysieren zu können, wurden die Gesamtergebnisse daher zusätzlich um eine Detailanalyse der Vergleichsgruppen „Elektronik/Fashion“, „Lebensmittel“ und „Sonstige“ ergänzt.

Der Gruppierung lagen die Unterscheidungskriterien Dynamik, heutige Bedeutung des Online-Vertriebskanals für das Handelssegment, Eignung des Warensortiments für den Online-Handel sowie weitere Faktoren zugrunde.

Die drei Vergleichsgruppen sind über die Vergleichbarkeit der Sortimentsmerkmale hinaus in etwa gleich groß, was die Aussagekraft bei den Detailauswertungen stützt.

Insgesamt 37 Interviewpartner gehören zur Gruppe der IT-Verantwortlichen, 46 Interviewpartner gehören zu den Non-IT-Entscheidern.

Aufteilung der Funktionen in IT vs. Non-IT



Frage 1. Welche Funktion nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein? (in Prozent) n = 83





Prominentes Multichannel-Format im Lebensmittel-Handel: EMMAS ENKEL!



Der reale Laden EMMAS ENKEL: Ladentheke

Für etablierte Handelsunternehmen ist es eine aufwendige und komplexe Herausforderung, einen Online-Kanal so mit dem Stationärgeschäft zu verbinden, dass die Kunden ein wirklich überzeugendes kanalübergreifendes Einkaufserlebnis haben. Die Implikationen bei Geschäftsprozessen und Mitarbeitern sowie die jahrzehntelang gewachsene IT sind hohe Hürden, die ein Multichannel-Vorhaben überwinden muss. Funktionierende Multichannel-Geschäfte, die auf diese Art entstehen, werden mit vielen Kompromissen behaftet sein.

Ganz anders ist die Situation, wenn ein Multichannel-Unternehmen initial als solches gegründet und ausgeprägt wird. Dort mag der eine oder andere Kompromiss in der Eleganz von Einzelfunktionen entstehen. Jedoch ist die Chance, von Anfang an die richtigen Prozesse und IT-Strukturen aufzusetzen, grundsätzlich gegeben. Das lässt sich an einem Vorzeigeunternehmen im

Multichannel-Commerce aus der Lebensmittel-Branche zeigen: Im Oktober 2011 eröffnete in Düsseldorf die Diehl & Brüser Handelskonzepte GmbH mit ihrem innovativen Multichannel-Format EMMAS ENKEL. Neben der kontinuierlichen Expansion zeugen zahlreiche Auszeichnungen vom Erfolg der Geschäftsidee.

EINHEITLICHES EINKAUFSERLEBNIS AUF ALLEN KANÄLEN

Durch die Gründer Sebastian Diehl und Benjamin Brüser wurde beispielgebend ein homogenes Einkaufserlebnis über alle Kanäle entwickelt und bis ins letzte Detail kultiviert. Die Basis bilden die stationären Tante Emma-Läden. Selbst dort kann der Kunde zwischen mehreren Kanälen wählen: Selbstbedienungsregale mit ausgewählten Artikeln, Ladentheke und die sogenannte Gute Stube, in der man gemütlich sitzt und auf einem der ausliegenden iPads seine Bestellung erfasst.



Die Gute Stube bei EMMAS ENKEL lädt zum entspannenden Bestellen mit dem iPad ein

Während man dort seinen Kaffee austrinkt, wird im Lagerraum der Filiale die Bestellung kommissioniert und an der Theke bereitgestellt. Anfänglich war mit dem Polytouch auch ein freistehender Groß-Bildschirm mit Touchscreen-Funktionalität in der Filiale aufgestellt. Doch die Kunden präferierten das Bestellen im Sitzen am iPad.

Der Online-Bestelldienst von EMMAS ENKEL ist komfortabel: Wer bis 14 Uhr bestellt, wird wahlweise in einem Zeitfenster von 18 bis 20 oder von 20 bis 22 Uhr belie-

fert, sofern seine Adresse im Liefergebiet von EMMAS ENKEL liegt. Ein online pflegbarer Einkaufszettel sorgt dafür, dass nichts vergessen wird. Auffällig am Online-Shop ist sein bis ins letzte Detail auf die Anmutung als Tante Emma Laden ausgerichtetes Screen-Design. Das im Fashion-Onlinehandel entstandene Konzept des sogenannten Curated Shopping wird auch im Online-Shop von EMMAS ENKEL vorbildlich umgesetzt: 16 themengebundene Muster-Warenkörbe bieten genug Inspiration für viele Gelegenheiten – von Frühstück bis Hausputz.



Sei es telefonisch oder mobil, die Kunden bestellen wo und wie sie wollen: Eine spezielle Smartphone-App gestattet das Bestellen durch einfaches Scannen der EAN-Codes vorhandener Verpackungen.

Auch auf einer QR-Code-Wand kann bestellt werden. Die B2B-Lösung wurde in der Düsseldorfer Vodafone-Zentrale für den Einkauf der Mitarbeiter realisiert.

ANSPRUCHSVOLLE LOGISTIK

Auch die Logistik ist ein hochsensibles Thema im Multichannel-Commerce: Der Kunde kann seine Online-Bestellung selbst abholen, sich im Liefergebiet (Ruhrgebiet, Berlin) die Ware direkt von EMMAS ENKEL-Mitarbeitern bringen lassen (Pfandflaschen werden gleich eingesammelt). Außerhalb des Liefergebiets erfolgt die Zustellung über DHL deutschlandweit. Auch Kühlware und Gefriergut werden geliefert.

Die Beschaffung läuft hauptsächlich über den Supermarktbetreiber Real aus der Metro Group.



Eigene Zustellfahrzeuge im Liefergebiet

IT-ARCHITEKTUR KOMPROMISSLOS AUF MULTICHANNEL AUSGELEGT

Zentrale Komponente der gesamten IT-Architektur von EMMAS ENKEL ist das Multichannel-Warenwirtschaftssystem alexa RMS der SALT Solutions GmbH. In diesem System erfolgen die Sortimentspflege, der Einkauf und die Bestandsführung. Darüber hinaus werden die für den Multichannel-Commerce unabdingbaren Kundenkonten im zentralen Warenwirtschaftssystem geführt.

Die Online-Kanäle (Online-Shop, Polytouch, Virtual Shelf) wurden auf Basis einer kommerziellen Webshop-Plattform (OXID eSales) realisiert. Standard-Kassensoftware von Torex und speziell entwickelte iOS- und Android-Apps runden das Portfolio ab. Alle Komponenten sind online gekoppelt, so dass der Kunde sowohl die Lieferfähigkeit der Ware sehen als auch die Einträge seines Kundenkontos überprüfen kann.



Homescreen des Online-Shops von EMMAS ENKEL

ERFAHRENE IT-PARTNER FÜR REALISIERUNG UND SUPPORT

Bei der Realisierung ihrer Vision haben sich die Gründer von EMMAS ENKEL kompetente Unterstützung gesichert: Die Experten für IT-Lösungen und Systemintegration, SALT Solutions, und die Werbeagentur move:elevator haben das innovative Konzept in enger Zusammenarbeit umgesetzt. SALT Solutions hat die Lösungsarchitektur entworfen, die beteiligten Softwarekomponenten ausgewählt und die Geschäftsprozesse abgebildet. move:elevator hat Logo, Corporate Design und Layout des Online-Shops entwickelt und EMMAS ENKEL den gleichen nostalgisch-heimeligen Look verliehen, den die Kunden auch in der Filiale schätzen.

Für den Konsumenten bietet sich bei EMMAS ENKEL ein Multichannel-Konzept aus einem Guss. Grund für die Metro Group, sich im Dezember 2014 an diesem innovativen Handelsformat zu beteiligen.



UNTERNEHMENSPROFIL



Salt Solutions

Die SALT Solutions GmbH ist spezialisiert auf IT-Lösungen und Systemintegration für den Multichannel-Commerce, insbesondere mit Warenwirtschafts- und Logistiksystemen. Zum Leistungsangebot gehören neben dem alexa Retail System for Multichannel-Commerce als Standardsoftware für den Fashion-Einzelhandel auch komplette IT-Systeme für die Einkaufsdisposition, für Kunden- und Aktionsmanagement sowie die Lagersteuerung. Business Intelligence-Systeme für Planung und Controlling sowie innovative Lösungen für Online-Handel, Mobile Business und RFID runden das Portfolio ab.

SALT Solutions setzt auf die Plattformen SAP, Java und Microsoft.NET. Technologiepartnerschaften bestehen mit IBM, Oracle, Microsoft und SAP.

Zu den Kunden von SALT Solutions gehören die Otto Group, GERRY WEBER International, Kids Fashion Group, porta, Kaufhaus Ahrens, Blume 2000 und viele weitere.

KONTAKT

SALT Solutions GmbH
Christian Kucklick
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Schürerstr. 5a, 97080 Würzburg
Telefon: +49 (0) 93 14 60 86-2552
Telefax: +49 (0) 93 14 60 86-2409
Mobil: +49 (0) 151 12 57 15 25
E-Mail: christian.kucklick@salt-solutions.de
Internet: www.salt-solutions.de



Lünendonk

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk GmbH –
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Hartmut Luerßen
Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren
Telefon: +49 (0) 83 41 9 66 36-0
Telefax: +49 (0) 83 41 9 66 36-66
E-Mail: lueerssen@lunenendok.de
Internet: www.lunenendok.de



IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 (0) 83 41 9 66 36-0

Telefax: +49 (0) 83 41 9 66 36-66

E-Mail: info@lunenendok.de

Internet: <http://www.lunenendok.de>

Autoren:

Hartmut Luerßen, Partner Lünendonk GmbH

Bernhard Blüthner, Geschäftsführer Salt Solutions GmbH

Gestaltung:

K16 GmbH

Copyright © 2015 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten

ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hochqualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Managementberatung

Informations- und
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen

Facility Management /
Industrieservice



Erfahren Sie mehr unter

<http://www.luenendonk.de>

