

Marcus Diekmann — Herbert Grab — Sebastian Bomm (Hrsg.)

eCommerce lohnt sich nicht.



hallo



Liebe Leserin, lieber Leser,

wie wird eCommerce in Zukunft funktionieren? Oder besser: Wie verändert er unser Konsumentenverhalten? Und welche Konsequenzen hat dies für die Handelslandschaft?

Ich bin überzeugt: Der Online-Handel steht vor einer historischen Entwicklungsstufe. Bislang besteht er fast ausschließlich aus eCommerce Insellösungen. Jetzt kommt die Zeit des No-Line-Commerce: Der Kunde entscheidet, wann und über welche Kanäle er sich informiert. Und er entscheidet, wann und wo er kauft. Diese Entwicklung erfordert neue Lösungen und Herangehensweisen.

Nach den Erhebungen des Handelsverbands Deutschland hat sich der B2C-Online-Umsatz in Deutschland in den letzten Jahren verzehnfacht. Und Professor Gerrit Heinemann vom eWeb-Research-Center der Hochschule Niederrhein werden prognostiziert, dass gegen Ende dieses Jahrzehnts mindestens 20 Prozent aller Einkäufe im B2C-Segment online getätigt werden.

Die Wertschöpfung im Handel verschiebt sich also. Das Problem: In vielen Modellen, die heute am Markt sind, lässt sich eCommerce nicht oder nur sehr schwierig wirtschaftlich tragfähig gestalten – siehe auch „eCommerce lohnt sich nicht“, Seite 104. Dennoch muss ein Handelsunternehmen dieses relevante Online-Marktfeld bedienen.

Die Konsequenz: Wir brauchen eine Revolution in den Prozessen. Und wir müssen lernen, das gesamte Thema anders zu betrachten. Im Gegensatz zu einer stationären Filiale darf man als Markenhersteller und Retailer die Online-Filiale künftig betriebswirtschaftlich nicht als Profit-Center sehen, vielmehr muss sie als ganzheitliches Instrument zur Stärkung der Marke und der Umsätze in sämtlichen Kanälen fungieren. Die Lösung und der Anspruch kann deshalb nur eine enge Verzahnung aller Kanäle sein (siehe „Vom Mobile-Commerce zum No-Line-Commerce“, Seite 48). Hinzu kommt, dass ein sehr großer Teil der Besucher einer Online-Filiale dort überhaupt nicht kauft, sondern sich online über die Marke

und deren Produkte informiert (siehe „Kein Handel ohne Internet“, Seite 38, und andere Artikel in diesem Buch).

Künftig werden wir nicht mehr genau verifizieren können, wo der entscheidende Kaufimpuls gesetzt wurde oder welchen „Reiseweg“ der Kunde zurückgelegt hat, um letztendlich bei uns zu kaufen (siehe „Was bringt Web-Analyse?“, Seite 140, und „Wer sucht, will finden“, Seite 158).

Das Ziel ist ganz pragmatisch: Egal wo der Kunde kauft, Hauptsache er kauft bei uns. Die einzelnen Profit-Center verschwimmen, und ein positives Unternehmensergebnis ist letztlich nur über eine ganzheitliche Betrachtung zu erreichen. Was natürlich umso mehr bedeutet, dass man auch die Kosten im Einzelnen wie in der Gesamtheit im Auge behalten muss.

Eine weitere Entwicklung zeichnet sich schon jetzt ab: die Vertikalisierung des Online-Handels. Was bereits heute im stationären Handel zu beobachten ist – die Hersteller eröffnen eigene Markenfilialen in den Innenstädten – wird auch online geschehen. Nach meiner Überzeugung werden folgende Shop-Formate das Netz beherrschen: Marktplätze und innovative Pure Player – Nischenanbieter, Sortimentsexperten, Lösungsfinder, Preisformate, Customizing Formate, Social Shops und Ähnliches. Zusätzlich wird es Online-Filialen von Marken und Retailern und Multi-Onlinechannel Retailing-Konzepte geben – also Formate, die die verschiedenen Vorteile der einzelnen Anbieterformate verbinden, oder Unternehmen, die verschiedene Konzepte aus einem Prozess fahren.

Einzelhändler werden es angesichts dieser Entwicklung mittelfristig sehr schwer haben, sich online durchzusetzen. Dies nicht zuletzt wegen der kritischen Umsatzgröße, unterhalb derer ein Online-Shop nicht rentabel betrieben werden kann. Sie können nur durch innovative Pure Play Formate glänzen, weil das regionale Geschäft hier in der No-Line-Betrachtung keine Rolle spielt. Eine zweite Variante für regionale Einzelhändler kann es sein, ihren Online-Shop zur Bestandssicherung ihrer Kunden einzusetzen, ihn also eher als Marketinginstrument und

Servicekanal zu nutzen. Auch Verbund-Lösungen sind als Online-Alternative denkbar.

Dieser Trend wirkt sich auch stark auf das stationäre Geschäft aus, denn auch hier wird sich die Kanalverschiebung zunehmend bemerkbar machen. Man denke nur an ländliche Regionen, wo das Angebot bereits heute begrenzt ist. Hier wird eCommerce zur Deckung des individuellen Bedarfs noch attraktiver als er es heute schon ist. Für den Handel mit erklärungsbedürftigen Produkten werden sich stationäre Shops häufig zu einem gewissen Anteil in einen Showroom und eine Service-Station wandeln – auch hierauf muss sich der Handel einstellen.

Nicht zu vergessen: Die neue Transparenz führt zu völlig neuen Anforderungen an das Preismanagement (siehe auch Artikel von Clausen – noch nicht geliefert).

Fazit: Wer langfristig als Marke, oder als Retailer erfolgreich sein will, muss sich der No-Line-Formel konsequent stellen: Offline + Online + Mobile = No-Line. Wichtig für die Umsetzung ist es, dabei in Stufen zu denken und zu planen und seine Strategie in mittelfristige Schritte aufzuteilen (siehe „Der Kunde als treibende Kraft“, Seite 68).

Diese Entwicklung erfordert neue Antworten. Wir haben dieses Buch gemacht, um diese Antworten zu geben.

Rund 40 renommierte eCommerce-Experten erklären in annähernd 50 Artikeln, was eine erfolgreiche Online-Filiale ausmacht. In neun Kapiteln informieren sie praxisnah und detailliert, was bei deren Aufbau und Betrieb zu beachten ist und welche Faktoren über den Erfolg im eCommerce entscheiden. Erklärende Infografiken sollen den Nutzwert für Sie erhöhen und schnellen Wissenszuwachs garantieren.

Wir hoffen, das ist uns gelungen und freuen uns über Ihre Meinung und Ihre Anregungen.

— Marcus Diekmann

Inhaltsverzeichnis

KAPITEL 01	ENTWICKLUNG IM eCOMMERCE
S. 38	Kein Handel ohne Internet eCommerce und Multi-Channel-Vertrieb auf dem Vormarsch Dr. Kai Hudetz, ECC Handel
S. 44	Das Ende des eCommerce Warum eCommerce im Handel zu einer Basisfunktion degradiert wird Dominik Grollmann, Internet World Business
S. 48	Vom Mobile-Commerce zum No-Line-Commerce Mobile Geräte als Turbo für die „Dynamik der Betriebsformen“ Prof. Dr. Gerrit Heinemann, eWeb-Research-Center
KAPITEL 02	STRATEGIE
S. 54	Attraction-Marketing im Online-Handel die 4 Ks als Erfolgsvoraussetzung Prof. Dr. Gerrit Heinemann, eWeb-Research-Center
S. 58	Betriebstypen im eCommerce Welche Optionen hat ein Online-Händler? Prof. Dr. Dirk Morschett, Universität Freiburg

S. 62	Der Preis ist heiß insbesondere im Online-Handel Dr. Gunnar Clausen, Simon-Kucher & Partner
S. 68	Der Kunde als treibende Kraft Cross-Channel für vertikalisierte Fashion-Anbieter – Konsequenzen am Beispiel der Sortimentsfindung Tobias Humpert, h+p hachmeister + partner GmbH & Co. KG
S. 72	Enorme Reichweite Ist eBay ein geeigneter Marktplatz für Marken? Stefan Dickfeld, Sell it smart GmbH
S. 76	Die richtige Mischung macht's Outsourcing im Fulfillment Oliver Lucas, ecom consulting
S. 82	Multichannel für Retailer Management und Optimierung von Multichannel-Systemen Bernd Bosch, engbers GmbH & Co. KG
S. 90	Wie Zippo den stationären Handel durch die Online-Filiale stärkt Markenhersteller unterstützt stationären Handel per Online-Filiale – Beispiel Zippo Guido Heuvelmann, Zippo GmbH
S. 96	Gemeinsam maßvoll starten Verbundlösung als Chance für den Einzelhandel Holger Zdora, KATAG AG
S. 100	Potential Conversion Wie gut schöpfe ich mein Online-Potential aus? Marcus Diekmann, SHOPMACHER eCommerce für Marken GmbH
KAPITEL 03	WIRTSCHAFTSPLANUNG
S. 106	eCommerce lohnt sich nicht. Ein Plädoyer für erfolgreichen No-Line-Handel Marcus Diekmann, SHOPMACHER eCommerce für Marken GmbH

KAPITEL 04	FILIALFÜHRUNG	S. 168	Siegel als Turbo-Boost Was ein Siegel leisten muss Thomas Karst, Trusted Shops GmbH
S. 122	Das Modell der Filialführung Anforderungen & Lösungsmöglichkeiten Thomas Gottheil, SHOPMACHER eCommerce für Marken GmbH	S. 176	Wenn Blicke kaufen könnten Wie man Online-Kunden in die Augen schaut Kai Essig, MediaBlix IIT GmbH
S. 130	Wo kommen meine Kunden her? Umsatzsteigerung durch effiziente Mediamassnahmen Sabine Götz, SHOPMACHER eCommerce für Marken GmbH		
S. 136	Emotion plus Information Produktpräsentation für Markenbildung und Vertriebsförderung Jörg Rewer, Laudert GmbH & Co. KG	KAPITEL 06	IT-LANDSCHAFT & PROZESSE
S. 140	Was bringt Web-Analyse? Web-Analyse im eCommerce Sven Graehl, econda GmbH	S. 184	Middleware das führende System Bindeglied zwischen ERP & Frontend André Menzel, SHOPMACHER eCommerce für Marken GmbH
S. 146	Beziehungs-Management Integriertes Marketing mit Newsletter und Social Media Axel Paesike, emailvision GmbH	S. 188	Wie finde ich das richtige Shopsystem Die relevanten Kriterien Dr. Roman Zenner
KAPITEL 05	FLAGSHIPSTORE 3.0	S. 192	Komplexes im Griff Wie viel Backend braucht ein moderner eShop? Thomas Franke, eFulfilment Transaction Services GmbH
S. 152	Marke stärken – Absatz fördern Das muss ein guter Flagshipstore leisten Thomas Gottheil, SHOPMACHER eCommerce für Marken GmbH	S. 196	Geballtes Expertenwissen Front End Individual- versus Standard-Software Roland Fesenmayr, OXID eSales AG
S. 158	Wer sucht, will finden Intelligente Suche zur Vertriebsförderung Stefanie Rätz, Omikron Data Quality GmbH	S. 200	Sorglos auf die Wolke setzen Was eCommerce as a Service so attraktiv macht Stephan Schambach, Demandware GmbH
S. 164	Der Chef empfiehlt... Personalisierte Empfehlungen vom System Dr. Michael Thess, prudsys AG	S. 204	Ein Kunde – viele Bedürfnisse Multichanneling als Erfolgsstrategie für Unternehmen Mark Hostenstein, hybris AG
		S. 210	Leistungsstarkes Hosting Wie man ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielt Marc Korthaus, SysEleven GmbH

KAPITEL 07	FULFILLMENT
S. 216	Partnerschaft richtig einfädeln Eckpunkte für die Auswahl des richtigen Fulfillment-Dienstleisters Marcus Diekmann, SHOPMACHER eCommerce für Marken GmbH
S. 226	Führungsrolle Middleware im eCommerce André Menzel, SHOPMACHER eCommerce für Marken GmbH
S. 230	Immenses Potenzial Fashion B2C Fulfillment - Anforderungen und Stellschrauben Klaus Dotzler, JCL eCommerce GmbH
S. 236	Grenzüberschreitender Erfolg Worauf es bei der Internationalisierung ankommt Ulrich Rogalla, arvato E-Commerce
S. 240	Wo sich die Spreu vom Weizen trennt Flexibles Produkt-Fulfillment / Chancen im Multichannel-Management Thomas Käppner, BI-LOG Gesellschaft für Logistik und Informationsmanagement mbH
S. 244	IT-gestützte Höchstleistung Multichannel-Fulfillment – Skalenvorteile in der kombinierten B2B- und B2C-Warehouse Logistik Sven Schmidt-Overbeck, Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG
S. 248	eCommerce und CallCenter – das passt nicht zusammen Customer Care: Outbound calls zur Kundenbindung und Vertriebsförderung Andreas Kremer, KIKxxl GmbH
S. 252	Die Problemlöser Technischer Support – anspruchsvolle Themen in der Kundenbetreuung Horst Plagemann, KundenProfi Gesellschaft für Kundenmanagement GmbH

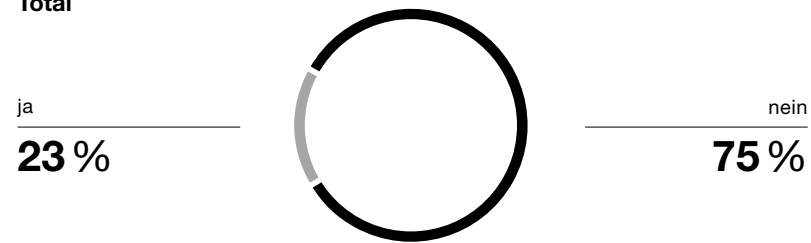
KAPITEL 08	ZAHLARTEN
S. 258	Zahlen bitte Wie kommen Online-Händler an ihr Geld? Dr. Georg Wittmann, eCommerce-Leitfaden c/o ibi research an der Universität Regensburg
S. 264	Die Zukunft ist jetzt Bezahlen als Schlüsselfunktion im No-Line-Commerce Matthias Setzer, PayPal SE
S. 268	Vertrauen ist gut, allerdings ... Risikomanagement im eCommerce Michael Grüßing, mediafinanz AG
S. 272	Risiken im Griff Kauf auf Rechnung – Schutz gegen Risiken Dr. Alexander Ey, BillsAFE GmbH
S. 276	Kreditkartenzahlungen So funktioniert eine wasserdichte Abwicklung Mirko Hüllemann, Heidelberger Payment GmbH
S. 280	Giropay Wie man skeptische Kunden zu Käufern macht Markus Leuker, VR-Bank Westmünsterland eG
KAPITEL 09	RECHT
S. 286	Achtung Stolpersteine Allgemeine Geschäftsbedingungen im eCommerce Rolf Albrecht, volke 2.0
S. 290	Exakte Definitionen vermeiden Ärger Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Filialführung eines Online-Shops Dr. Michael Rath, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Fig. 03

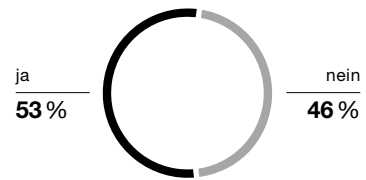
Haben Online-Medien einen Einfluss auf Ihre Offline-Einkäufe?

Basis: Bundesrepublik Deutschland, deutsche Bevölkerung 14-64 Jahre.
Quelle: GfK Web Scope und EHI Retail Institut

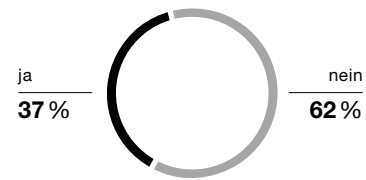
Total



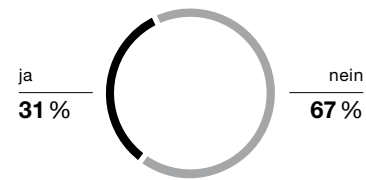
14–29 Jahre



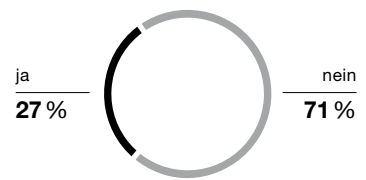
30–39 Jahre



40–49 Jahre



50–59 Jahre



+60 Jahre

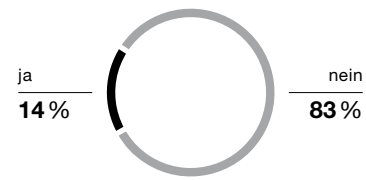
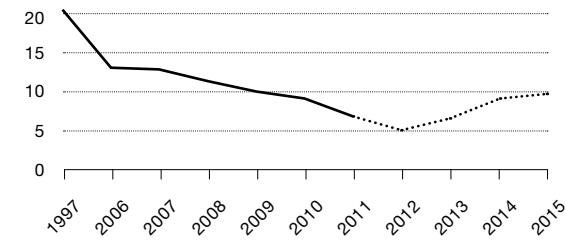


Fig. 04

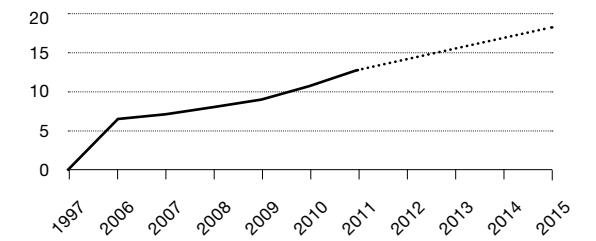
Marktentwicklung des deutschen Versandhandels (Konservatives Szenario)

Umsatz in Milliarden Euro.
Quelle: bvh, eigene Fortschreibung, excitingcommerce.de Juli 2011

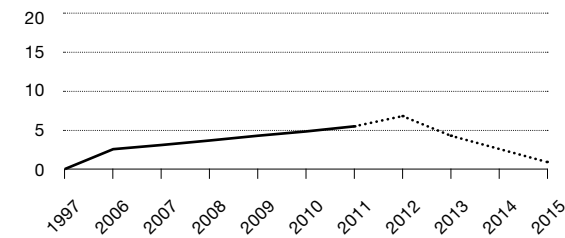
I. Umsatzentwicklung des traditionellen Versandhandels (Kataloggeschäft)



II. Umsatzentwicklung des traditionellen Versandhandels (Online / Mobile / TV)



III. Umsatzentwicklung des Versandgeschäfts der Hersteller und des stationären Handels



IV. Umsatzentwicklung des elektronischen Handels (Neue Märkte & Geschäftsmodelle, Online / Mobile / TV)

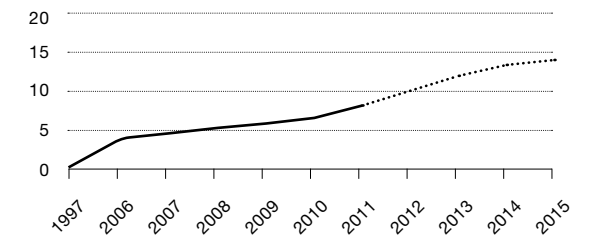


Fig. 05
**Entwicklung Kauffrequenz –
 Zunahme der Online-Käufer und der Kauffrequenz**

Basis: Bundesrepublik Deutschland, deutsche Bevölkerung 14-64 Jahre.
 Quelle: Allensbacher Computer- und Technik-Analysen, ACTA 2004
 bis ACTA 2011

- 1–4 Online-Käufe im Jahr
- 5–9 Online-Käufe im Jahr
- 10 und mehr Online-Käufe im Jahr
- ∅ Auf jeden Bürger (14-64 Jahre)
anfallene Online-Käufe im Jahr

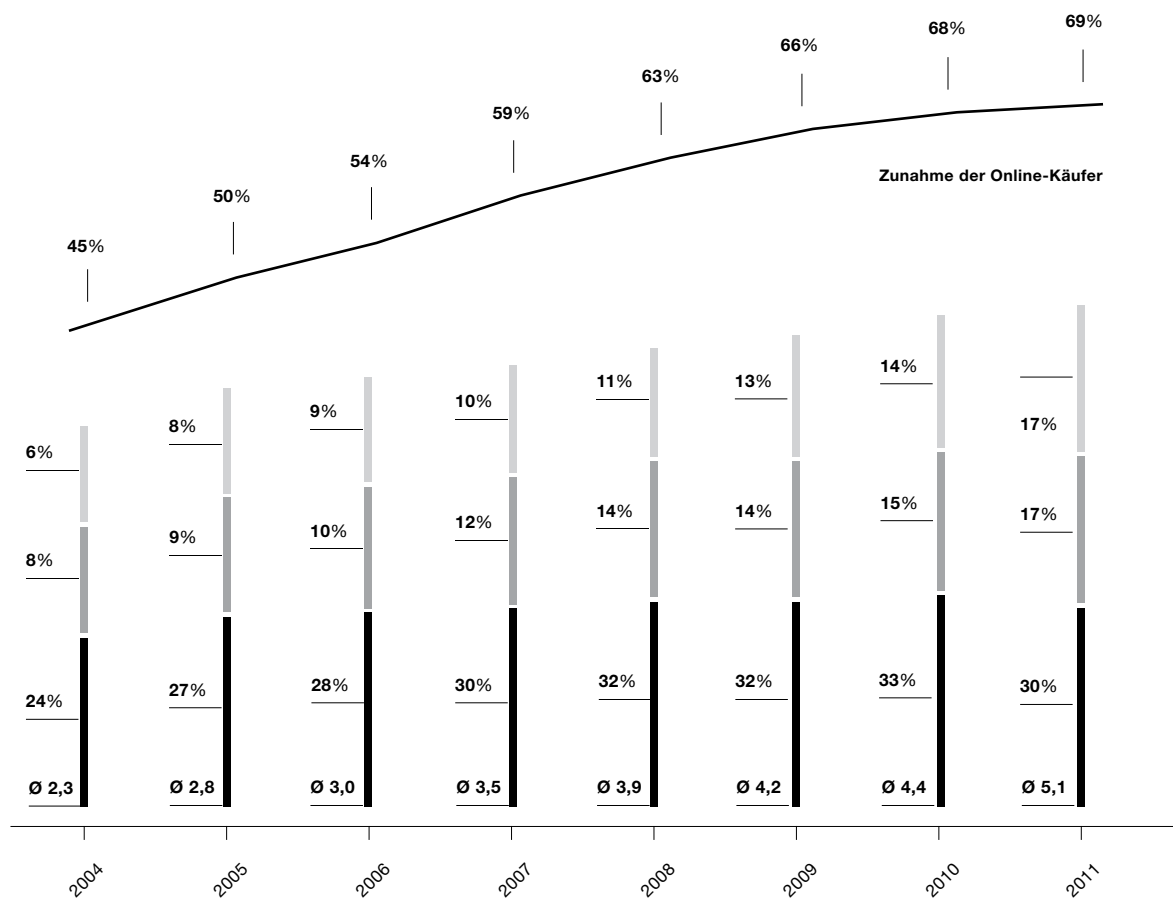
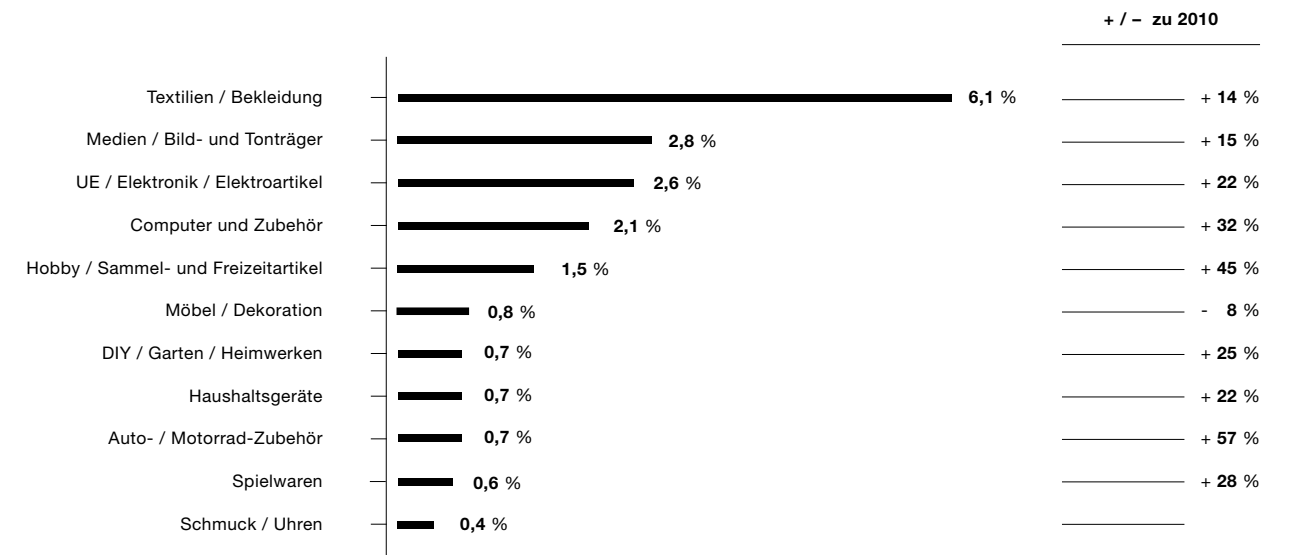


Fig. 06
**Internet-Umsätze
 nach Warengruppen 2011 (in Mrd. €)**

Angaben in Millionen Euro.
 Quelle: BVH 2012/ TNS-Infratest 2011



Kein Handel ohne Internet

eCOMMERCE UND MULTI-CHANNEL-VERTRIEB
AUF DEM VORMARSCH



DER AUTOR

Dr. Kai Hudetz

*Geschäftsführer
E-Commerce-Center Handel (ECC Handel)
c/o IfH Institut für Handelsforschung GmbH*



DAS UNTERNEHMEN

**E-Commerce-Center Handel c/o IfH
Institut für Handelsforschung GmbH**

Das ECC Handel wurde 1999 als Forschungs- und Beratungsinitiative unter der Leitung des Instituts für Handelsforschung GmbH ins Leben gerufen. Ziel ist es, Handelsunternehmen zum Thema e-Commerce fundiert und neutral zu informieren.

► Das Internet entwickelt sich für Konsumenten immer mehr zum zentralen Informationsmedium. Rund drei Viertel der Deutschen nutzen das Internet inzwischen zunehmend täglich – auch zum Kauf oder um sich vor einem Kauf im Ladengeschäft online zu informieren. Bereits im Jahr 2010 wurden mehr als fünf Prozent des gesamten Einzelhandelsvolumens online abgewickelt, im Non-Food-Segment waren es sogar über zehn Prozent. Nach Angaben des Handelsverbands Deutschland betrug der Umsatz im B2C-eCommerce im vergangenen Jahr 23,7 Milliarden Euro. Zum Vergleich: Vor zehn Jahren lag dieser Wert noch bei 2,5 Milliarden Euro. Auch für das Jahr 2011 erwarten Experten eine weitere Steigerung um etwa zehn Prozent.

Die Konsumenten gewöhnen sich mehr und mehr an die Online-Bestellung, und das über alle Produktkategorien hinweg. Und sie kaufen immer mehr online ein – von der DVD über das Kleid bis hin zu Lebensmitteln. Während sich der Online-Vertrieb von Lebensmitteln in Deutschland allerdings – im Gegensatz etwa zu Großbritannien oder der Schweiz – noch im Anfangsstadium befindet, haben sich insbesondere in den Produktkategorien Bekleidung/Textilien/Schuhe, Medien, Bild und Tonträger, Unterhaltungselektronik und Computer bereits Milliardenumsätze ins Internet verlagert.

Neben dem reinen Internethändler Amazon, auf den im Jahr 2010 alleine fast 1,8 Milliarden Euro Umsatz entfielen, haben sich überwiegend die früheren Katalog-

versandhändler im Internet erfolgreich etabliert. Zunehmend nutzen jedoch auch stationäre Händler diesen Vertriebsweg.

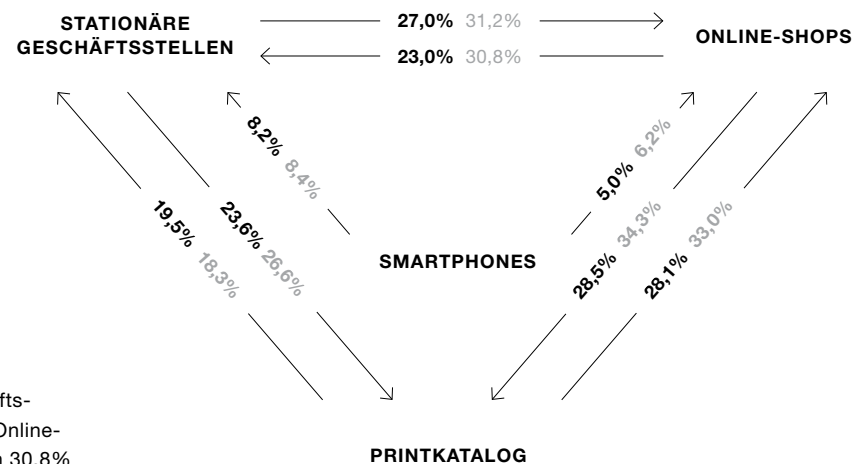
Trotz der rasanten Entwicklung des eCommerce finden jedoch nach wie vor mehr als 80 Prozent aller Käufe im stationären Handel statt. Aber auch diese Käufe werden durch den eCommerce beeinflusst, denn das Internet hat sich zum Informationsmedium Nummer eins im Vorfeld eines Kaufs entwickelt – mit weitreichenden Konsequenzen.

Eine aktuelle Studie des am Institut für Handelsforschung in Köln angesiedelten eCommerce-Center Handel (ECC Handel) in Zusammenarbeit mit der hybride GmbH macht deutlich, dass Multi-Channel-Verhalten – wenn man von Gütern des täglichen Bedarfs absieht – inzwischen nicht mehr die Ausnahme, sondern vielfach schon die Regel darstellt. Die Studie basiert auf einer Online-Befragung von 1.007 für deutsche Internet-Nutzer repräsentative Konsumenten zu ihrem letzten Einkauf im stationären Handel, Online- und Katalog-Versandhandel. Güter des täglichen Bedarfs waren dabei ausgeklammert.

Fig. 07

Informationssuche in einem Vertriebskanal vor einem Kauf in einem anderen Kanal

Quelle: ECC-Handel



Lesebeispiel

23,0% der Käufe in stationären Geschäftsstellen geht eine Informationssuche in Online-Shops voraus; diese Käufe entsprechen 30,8% des Umsatzes in stationären Geschäftsstellen.

Internet-Recherche leitet stationäre Käufe ein

Ergebnis: Bei durchschnittlich fast jedem vierten Kauf im stationären Handel informieren sich Internetnutzer vorab in Online-Shops (siehe Fig. 07). Für stationäre Händler birgt dies sowohl Chancen als auch Risiken. Die Anforderungen an das Verkaufspersonal steigen: Kunden betreten das Ladengeschäft immer besser informiert und haben teilweise mehr Produktwissen gesammelt als der Verkäufer selbst. Verhandlungsgeschick ist insbesondere beim Preis gefragt, da das Preisniveau im Internet häufig unter dem des stationären Handels liegt. Dabei muss strategisch entschieden werden, ob man sich auf den niedrigeren Online-Preis einlässt oder einen höheren Verkaufspreis im Laden erfolgversprechend – beispielsweise durch entsprechenden Service – begründen kann.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen aber auch die Bedeutung der Online-Plattform für das stationäre Geschäft auf. Bei durchschnittlich jedem zehnten Kauf im

stationären Handel ist der Kaufimpuls auf den Online-Shop des jeweiligen Händlers zurückzuführen. Dies verdeutlicht das hohe Akquisitionspotenzial von Online-Aktivitäten für das stationäre Geschäft. Umgekehrt sind die Wechselwirkungen ebenfalls sehr stark: Bei mehr als jedem vierten Online-Kauf haben sich Konsumenten vorab im stationären Handel informiert. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um ein Phänomen, das Wissenschaftler als „free riding“ und Händler als „Beratungsklau“ bezeichnen.

Die Folge: Stationäre Händler müssen sich künftig noch mehr bemühen, dass der potenzielle Kunde das Ladengeschäft nach erfolgter Information und gegebenenfalls Beratung nicht ohne Kauf verlässt, denn die Chance, dass er wiederkommt, wird immer geringer.

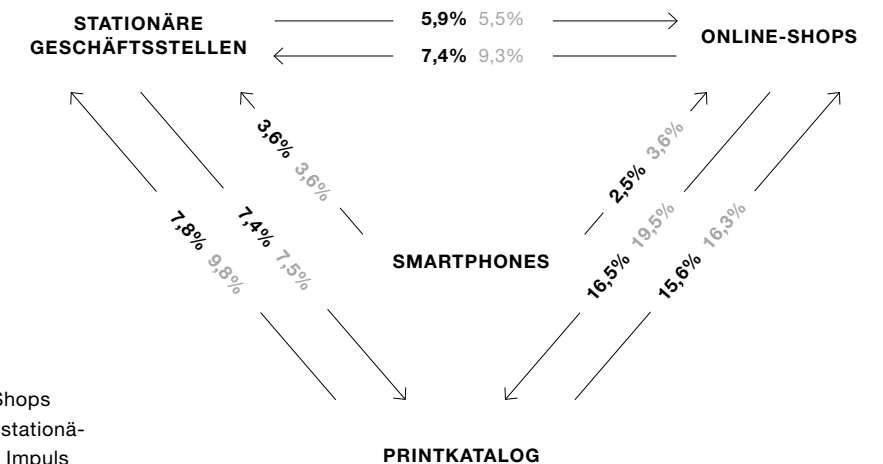
Online-Terminals am POS als Brücke

Vor allem bei Out-of-Stock-Situationen können Online-Terminals im Ladengeschäft hilfreich sein. So bewirbt

Fig. 08

Kaufimpuls in einem Vertriebskanal vor einem Kauf in einem anderen Kanal desselben Anbieters

Quelle: ECC-Handel



Lesebeispiel

Bei 5,9% der Bestellungen in Online-Shops liefert eine Informationssuche in einer stationären Geschäftsstelle des Anbieters den Impuls zur Wahl des Anbieters; diese Bestellungen entsprechen 5,5% des Umsatzes in Online-Shops.

beispielsweise Esprit in seinen Ladengeschäften diese Terminals aktiv mit dem Hinweis, die Online-Verfügbarkeit von Waren einfach prüfen zu können. Konsumentinnen müssen lediglich das Etikett eines Produkts unter das Lesegerät halten und können dann nach online verfügbaren Farben und Größen recherchieren. Wie groß die Gefahr ist, einen Kunden beim Kanalwechsel zu verlieren, zeigen die Untersuchungsergebnisse: Nur bei jedem zwölften Online-Kauf haben sich Kunden vorab im Ladengeschäft des entsprechenden Anbieters informiert.

Wie die Studienergebnisse verdeutlichen, können über einen Online-Shop erhebliche Kaufimpulse für andere Vertriebskanäle ausgelöst werden: 7,4 Prozent der Käufe in stationären Geschäftsstellen und 15,6 Prozent der Katalogbestellungen sind auf einen Kaufimpuls im Online-Shop desselben Anbieters zurückzuführen (siehe Fig. 08).

Umsatzbezogen sind die Effekte noch größer: 9,3 Prozent des stationären Umsatzes und 11,3 Prozent des Katalog-Umsatzes sind auf Online-Kaufimpulse zurückzuführen.

Stationäre Händler, die keinen Online-Shop anbieten, verzichten somit auf erhebliche Umsatzpotenziale.

Diejenigen, die online aktiv sind, sollten Funktionalitäten anbieten, die eine Brücke zum Ladengeschäft schlagen. So bietet beispielsweise der Möbelhändler IKEA eine Warenverfügbarkeitsprognose für sämtliche Filialen für die folgenden Tage an. Häufig werden Online-Gutscheine angeboten, die dann im stationären Handel eingelöst werden können. Um über das Internet Kunden für das stationäre Geschäft zu gewinnen, müssen als absolute Minimalanforderung zumindest eine übersichtliche Anfahrsbeschreibung, Öffnungszeiten und Kontaktmöglichkeiten online angeboten werden.

Fig. 09

Gründe dafür, nach einer Informationssuche im Internet im stationären Handel zu kaufen*

Quelle: ECC Handel

*„Ich wollte das Produkt sehen oder anfassen, bevor ich es kaufe.“**„Ich wollte das Produkt direkt mitnehmen.“***38,3 %****38,3 %**

Warum wechseln Konsumenten während eines Kaufvorgangs überhaupt den Kanal? Die Studienergebnisse zeigen zahlreiche, sehr unterschiedliche Gründe auf. Beispielsweise wird die Bestellung in Online-Shops häufig als besonders einfach eingeschätzt, während der Kauf in einer stationären Geschäftsstelle den Vorteil der Möglichkeit zur unmittelbaren Produktinspektion mit sich bringt. Jeder der Kanäle erfüllt somit unterschiedliche Bedürfnisse der Konsumenten, allerdings hängt die Beurteilung auch von der jeweiligen Kaufsituation ab.

Kein Kanal ist generell überlegen

Kein Vertriebskanal ist den anderen per se überlegen. Die Suche nach niedrigen Preisen verleitet tendenziell dazu, nach einer Informationssuche in einem anderen Kanal in einem Online-Shop zu bestellen. Auch im Online-Zeitalter gibt es wichtige Gründe, warum sich Kunden zwar im Internet informieren, dann aber doch im stationären Handel einkaufen (*siehe Fig. 09*). In erster Linie sind hierbei Verfügbarkeit und die Möglichkeit, ein Produkt zu sehen oder anzufassen, zu nennen, aber auch Information und Beratung spielen eine wichtige Rolle.

Detaillierte Auswertungen nach Produktkategorien zeigen, dass sich das kanalübergreifende Informationsverhalten der Konsumenten zwischen Produktgruppen deutlich unterscheidet. So werden beispielsweise bei Käufen in stationären Geschäftsstellen insbesondere bei Produkten aus den Bereichen Unterhaltungselektronik und Haushalt vorab Informationen in Online-Shops eingeholt. Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse sind daher als branchenübergreifende Durchschnittswerte zu verstehen. Sie zeigen die großen Herausforderungen, aber auch Chancen für den stationären Handel auf.

*Mehrfachauswahl möglich | Anteil der Ja-Antworten | n = 337 Käufe in stationären Geschäftsstellen, bei denen vorher eine Informationssuche im Internet stattfand.

*„Ich wollte mich im Ladengeschäft noch über Produkteigenschaften informieren und habe dann auch gekauft.“**„Ich wollte mich persönlich beraten lassen, bevor ich das Produkt kaufe.“***27,6 %****19,6 %****Fazit**

- Die Verknüpfung des eigenen Online-Shops mit dem Ladengeschäft wird für Einzelhändler zunehmend zu einem zentralen Erfolgsfaktor.
- Neue Kommunikations- und Vertriebskanäle müssen mit dem stationären Geschäft synchronisiert werden.
- Die Anforderungen an das Verkaufspersonal steigen.
- Stationäre Händler mit Online-Shop sind gegenüber reinen Online-Händlern im Vorteil, da sie die beschriebenen positiven Multi-Channel-Effekte nutzen können.
- Die Bedeutung des Online-Shops für einen stationären Händler darf keinesfalls ausschließlich am Online-Umsatz gemessen werden. Vielmehr besteht der Nutzen eines Online-Shops auch und insbesondere in kanal-übergreifenden Kaufimpulsen.
- Händler sollten ihre Vertriebskanäle gezielt aufeinander abstimmen, um vertriebskanalübergreifende Kaufimpulse auszulösen. Eine Möglichkeit hierfür sind beispielsweise Online-Coupons, die im Ladengeschäft eingelöst werden können.

Enorme Reichweite

IST eBAY EIN GEEIGNETER MARKTPLATZ FÜR MARKEN?



DER AUTOR
Stefan Dickfeld

Geschäftsführer Sell It Smart GmbH



DAS UNTERNEHMEN
Sell It Smart GmbH

Die Sell It Smart GmbH ist Marktführer für Beratung und die führende eCommerce-Agentur für eBay-Powerseller. Mehr als eintausend gewerbliche eBay-Verkäufer, darunter auch zahlreiche bekannte Marken wie Babywalg, Bertelsmann Club, Cyberport oder DELL zählen zu den Kunden des Unternehmens. Stefan Dickfeld ist einer der Gründer und Geschäftsführer der inhabergeführten Berliner Agentur. Er berät seit 2005 als unabhängiger eCommerce-Experte Unternehmen im In- und Ausland. Mit einem eigenen Handelsunternehmen ist er seit 2004 erfolgreich im eCommerce aktiv.

► Seit 2009 bietet eBay ausgewählten Produktmarken beziehungsweise Retailern die Möglichkeit, mit einem „Markenshop“ direkt auf eBay zu verkaufen. Eine Besonderheit der Markenshops ist es, dass diese an unterschiedlichen Positionen auf dem Marktplatz gesondert beworben werden. Die im Markenshop-Programm integrierten Anbieter genießen damit einen Wettbewerbsvorteil auf eBay.

Derzeit ist der Markenshop-Bereich unter dem Namen „Fashion-Outlet“ in der Kategorie Mode am weitesten entwickelt. Vermutlich werden die Markenshops zukünftig in den Kategorien Elektronik, Haus & Garten sowie Fahrzeugteile ähnlich stark integriert.

Im Grunde ist eBay nichts weiter als ein zusätzlicher Online-Verkaufskanal für alle Marken, die ihre Produkte heute schon über einen eigenen Online-Shop im Internet verkaufen. Diesen Unternehmen bietet eBay eine Chance, weitere Kundensegmente zu erschließen. Entscheidend dabei: eBay hat mit seinen 16 Millionen aktiven Mitgliedern in Deutschland eine enorme Reichweite, die ein Markenshop sehr gut für eigene Vertriebs- und Marketing-Aktivitäten nutzen kann.

Diese Frage lässt sich am einfachsten mit einem Blick auf die üblichen eBay-Käufer beantworten. Erfahrungsgemäß sind die eBay-Käufer eine ganz eigene Gruppe an Online-Shoppern. Sie kaufen gerne und oft bei eBay und vergleichen die Preise auf eBay und zum Teil auch auf

Amazon. Andererseits ist diese Gruppe in der Regel weniger bei Google mit der Suche nach Produkten beschäftigt und kauft tendenziell seltener zu regulären Preisen in Online-Shops.

Unsere Erfahrung zeigt, dass für eBay-Shopper in erster Linie der günstige Preis zählt. Erst danach folgt der eigentliche Produktvergleich in Bezug auf Qualität. Ist der Preis vergleichsweise niedrig, sind die meisten eBay-Käufer auch mit der dazu passenden – eventuell niedrigeren – Qualität zufrieden. Daraus lässt sich ableiten, dass es nicht sehr Erfolg versprechend ist, nur Produkte mit UVP beziehungsweise zu Listenpreisen auf eBay zum Verkauf anzubieten.

Den potenziell höchsten Verkaufserfolg kann ein eBay-Markenshop erzielen, wenn er zumindest teilweise mit Restposten, Vorsaisonware, 1B-Qualitäten, Rückläufern, Sonder-Editionen, Outlet-Kollektionen oder aber auch Produkt-Exoten ausgestattet wird. Große Retailer haben oft im Gegensatz zu den klassischen Powersellern auch B- und C-Artikel mit langsameren Umschlaggeschwindigkeiten im Sortiment, die eventuell noch nicht auf eBay verfügbar sind. Auch diese Nischen sind interessant.

Darüber hinaus sind drastische Preisaktionen für Produkte mit einer hohen Nachfrage extrem interessant für eBay. eBay Markenshopbetreiber haben durch einen direkten Ansprechpartner aus dem eBay-Enterprise-Team

einen einfachen Zugang zum eBay-Live-Shopping-Programm, den „WOW-Angeboten“. Durch die enorme Reichweite von eBay kann jeden Tag beobachtet werden, dass mit WOW-Angeboten innerhalb weniger Stunden tausende Stück eines Produktes verkauft werden können.

Markenshop als Marketing-Instrument

In der Regel ist zunächst die Vertriebsabteilung mit der Frage beschäftigt, ob ein eBay-Markenshop-Projekt in die Strategie des eigenen Unternehmens passt. Die Entscheidungsgrundlage wird dafür selbstverständlich in den möglichen Verkaufszahlen gesucht.

Dabei wird meist komplett übersehen, dass ein eBay-Markenshop-Projekt auch unter Marketing-Aspekten interessant ist. Ein eBay-Markenshop lässt sich komplett an das Corporate Design des Unternehmens anpassen. Der eBay-Markenshop und alle gelisteten Angebote sind also ein ideales Kommunikations-Medium, um alle eBay-Nutzer zu erreichen.

Mit der Möglichkeit, sich als Marke im eigenen Corporate Design auf eBay zu präsentieren, unterscheidet sich eBay grundsätzlich von Amazon. Bei eBay transportiert jedes einzelne Produkt-Angebot die Marke auf den Bildschirm des Online-Shoppers. Findet ein eBay-Nutzer zunächst nur ein einzelnes Angebot über das normale eBay-Suchformular, dann kann er mit Bannern oder intelligenten Cross Promotions geschickt zu weiteren Landingpages oder anderen Produkten des eigenen eBay-Markenshops geführt werden.

Zusätzlich lassen sich innerhalb des eBay-Systems Newsletter an die eigenen Kunden schicken. Alternativ können die Kundendaten für externe Aktionen wie etwa Mailings genutzt werden. Denn anders als bei Amazon gehören die Kundendaten bei eBay dem Verkäufer.

Vergleicht man die Reichweite einer klassischen Print-Anzeige, deren Kosten und Nutzen für die Marke mit der Reichweite eines eBay-Markenshops und dessen Kosten für die Möglichkeit, die Marke online, langfristig und mit den gewünschten Marketing-Aussagen direkt an eine neue Zielgruppe zu kommunizieren, stellt sich für das Brand-Marketing durchaus die Frage nach dem Wert eines eBay-Markenshops.

Eine Marke kann den Markenshop selbst mit internen Ressourcen betreiben, oder es wird ein auf eBay spezialisierter Full-Service-Dienstleister mit dem Betrieb des eBay-Markenshops beauftragt.

Die erste Möglichkeit sollte in Betracht gezogen werden, wenn der Markeninhaber schon interne Prozesse und eine passende Endkundenlogistik für andere Online-Verkaufsaktivitäten – zum Beispiel für einen Onlineshop – aufgebaut hat.

Aus technischer Sicht allerdings ist eBay kein einfacher Marktplatz. Es gibt viele Besonderheiten, die unbedingt im Aufbau der Prozesse beachtet werden müssen. In der Regel führt es zu relativ langen Realisierungszeiten, wenn mit internen Ressourcen eine komplett neue, eigene Schnittstelle zwischen ERP beziehungsweise PIM zu eBay entwickelt wird. Schneller und oft einfacher ist der Weg über externe IT-Dienstleister, die mit bestehenden Middleware-Systemen die Schnittstelle an eBay schnell realisieren und eine hohe Automatisierung erreichen.

Bei einem unternehmensinternen Betrieb des Markenshops ist es sehr wichtig, dass alle relevanten Bereiche wie Kundensupport, Buchhaltung und Auftragsabwicklung in die Prozessabläufe und die Funktionsweise von eBay eingewiesen werden.

Die Alternative ist das Outsourcing der operativen eBay-Verkaufsaktivitäten an einen Verkaufsdienstleister, der sich auf die Vermarktung von Artikeln über eBay spezialisiert hat. Bei dieser Lösung wird die Ware dem Partner zur Verfügung gestellt und dieser kümmert sich dann um alle notwendigen Arbeitsschritte – vom Produkt-Management, über den Kundenservice bis zur Retouren-Logistik. Die Vergütung erfolgt in der Regel erfolgsabhängig.

Fazit

Das heutige eBay ist für viele Marken ein sehr interessanter, zusätzlicher Online-Verkaufskanal. Dabei ist eBay nicht nur für den Vertrieb interessant, sondern auch für das Marketing. Maßgeblich für den Verkaufserfolg ist jedoch eine zielgruppenspezifische Produkt- und Preisstrategie.

eCommerce lohnt sich nicht.

PLÄDOYER FÜR ERFOLGREICHEN NO-LINE-HANDEL



DER AUTOR

Marcus Diekmann

*Geschäftsführender Gesellschafter
SHOPMACHER*

SHOPMACHER | Ihre Filiale 3.0

DAS UNTERNEHMEN

SHOPMACHER
eCommerce für Marken GmbH

„eCommerce ist Pflicht, keine Frage. Der Online-Markt boomt, gerade in der Textilbranche. Die Marktanteile in diesem Segment werden neu verteilt. Vor diesem Hintergrund möchten wir dafür sensibilisieren, diesen Markt nicht nur euphorisch zu betrachten, sondern sich auch kritisch mit den wirtschaftlichen Rahmenparametern auseinanderzusetzen.“

► Es ist eine Binsenweisheit: Der Verkauf von Waren und Dienstleistungen im Internet boomt. Inzwischen entdecken auch immer mehr Markenanbieter das World Wide Web als Marketing- und vor allem Vertriebskanal. Und das, obwohl sich eCommerce nicht lohnt, was zugegeben etwas provokativ formuliert ist.

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Der Online-Handel, wie er derzeit von den meisten Markenanbietern und Unternehmen betrieben wird, die im stationären Handel groß geworden sind, kann sich nicht rechnen. Aber warum forcieren sie dieses Geschäft trotzdem?

Die erste Antwort ist ebenso einfach wie zwingend: Weil sie im Grunde keine Alternative haben. Ein Unternehmen, das heute den Handel im Internet nicht nutzt, verliert auf Dauer den Kontakt zu einem wachsenden Kundensegment. Immer mehr Verbraucher kaufen und informieren sich über die digitalen Kanäle – ob am Desktop-PC oder über ein mobiles Endgerät. Der Wandel hin zum No-Line-Commerce ist in vollem Gange, und wer als Anbieter nicht mitspielt, läuft Gefahr, sein Markenpotenzial auch in den klassischen Kanälen zu verspielen. Denn No-Line Commerce heißt: Der Kunde entscheidet, wo und wie er den Kontakt zum Anbieter seiner Wahl sucht. Und er erwartet, dass dieser über alle Kanäle erreichbar ist und ihm ein Markenerlebnis bietet.

Wesentlich komplexer ist die zweite Antwort. Zunächst: eCommerce kann sehr wohl erfolgreich und Gewinn bringend betrieben werden. Vorausgesetzt, man begreift den Online-Handel als wichtiges strategisches Marktfeld und betreibt ihn nach professionellen wirtschaftlichen Kriterien. Nicht zu vergessen: eCommerce muss als zentrales Element des No-Line-Handels aufgebaut und betrieben werden.

Heute laufen viele Online-Filialen nicht wirtschaftlich tragfähig. Es ist daher zu erwarten, dass sich die eCommerce-Landschaft in den nächsten Jahren verändern wird. Die Prozesse müssen optimiert werden, und möglicherweise werden sich auch die Online-Verkaufspreise stabilisieren.

Flagshipstore für No-Line-Commerce

Erste Prämisse: Eine Online-Filiale dient als Flagshipstore im Internet. Allerdings hinkt der Vergleich mit einer stationären Filiale an einer entscheidenden Stelle: Die Online-Filiale ermöglicht den quasi grenzenlosen überregionalen Verkauf – über eine einzige Filiale und mit einer Prozesslandschaft. Sie ist ein Marketing-Instrument, über das sich neue Zielgruppen erreichen lassen, die über den stationären Handel nicht oder nicht im gewünschten Maß erreichbar sind. Sie dient der Markenpflege, Kundenbindung und dem Vertrieb gleichermaßen, denn im Idealfall bietet sie dem Informationssuchenden eine gute Marken- und Produktpräsentation inklusive Kauffunktion. Schließlich dient sie dazu, das

Online- und das stationäre Geschäft zu verschmelzen und ist somit Dreh- und Angelpunkt für den künftigen No-Line-Commerce.

Ausgangspunkt ist: Während ein Pure Player, also ein Unternehmen, das seine Produkte nur online anbietet, alles von Null aufbaut, und der Versandhandel schon über alle relevanten Prozesse verfügt, muss sich ein klassischer Retail- und Wholesale-Anbieter erst noch zum eCommerce und No-Line-Anbieter entwickeln.

Klar ist, und dies zeigt die nachfolgende Wirtschaftlichkeits-Betrachtung: Eine Online-Filiale lohnt sich erst ab einer bestimmten Umsatzgröße. Aber: Sind die B2C-Prozesse einmal aufgebaut, können sie auch für weitere Online-Kanäle, Marktplätze oder sonstige Online-Vermarkter – genutzt werden. Die Vertriebsleistung steigt. Dadurch und durch verstärkte Vertriebsförderung ist die relevante Umsatzgröße eher erreichbar. Außerdem befruchtet konsequenter und richtig betriebener No-Line-Commerce die klassischen Kanäle und stärkt die Marke. Schließlich lassen sich Prozesse optimieren, um die Kosten zu drücken.

Die nachfolgenden Überlegungen gelten für Handelsunternehmen mit eigenem Filialnetz ebenso wie für Wholesale- und Retail-Anbieter in Deutschland: Handels-Unternehmen und Hersteller, die bereits in der Offlinewelt erfolgreich sind und ihre Produkte an den Handel, über ihr eigenes Filialnetz oder über beide Vertriebswege vertreiben. Ihr Ziel ist es beim Einstieg in den eCommerce, Eigenmarken, Handelsprodukte oder beides über eine eigene Online-Filiale zu vertreiben.

Das Potenzial ist riesig, die Aussichten für die Zukunft sehr gut: Der Online-Handel wächst, und die Akzeptanz beim Verbraucher nimmt auch zu. Der Kunde wird zum Mehrkanal-Kunden und kauft No-Line. Entsprechend groß ist die Erwartungshaltung. Schließlich braucht man

kein aufwendiges und kostenintensives Filialnetz. Und da der Zwischenhandel wegfällt, kann der Anbieter die gesamte Spanne einbehalten. Nicht wenige eCommerce-Experten schätzen das Online-Umsatzpotenzial etwa für Marken und Retail schon heute auf bis zu zehn Prozent des Gesamtumsatzes. Der weitere Wandel im Verbraucherverhalten könnte diese Schätzung noch nach oben drücken.

Separatisten am Werk

Vielen Unternehmen fehlt heute noch die eigene B2C- oder zumindest B2C-Online-Erfahrung. Die Folge: Sie betrachten häufig den eigenen Online-Vertrieb separat und binden ihn nicht konsequent in die Unternehmensstrategie ein.

Eine Online-Filiale ist nicht nur eine weitere Filiale, sie ist auch ein zentraler Informationskanal. Die meisten Besucher kaufen nicht, halten sich aber im Schnitt sechs bis zwölf Minuten in der Onlinefiliale auf. Zugleich muss die Online-Filiale als zentrales Medium für die Verbindung des stationären Geschäfts – über eigene Filialen oder den freien Handel – mit dem Online-Segment gesehen werden. Außerdem bietet der Online-Flagshipstore die Möglichkeit, dem Endverbraucher das gesamte Sortiment zu präsentieren, was in der Regel offline nur selten möglich ist.

Um eine Online-Filiale erfolgreich zu führen, sind nach Professor Gerrit Heinemann, Leiter des eWeb-Research-Centers an der Hochschule Niederrhein, die vier Ks als strategische Faktoren vorab zu definieren: Killerpreis, Killerprodukt (Hardfacts), Killerfeature und Killerservice (Softfacts). Die Frage ist: In welchem K-Segment soll die Online-Filiale positioniert werden.

Vor allem die ersten beiden Faktoren sind für die strategische Ausrichtung einer Online-Filiale von besonderer Bedeutung. Im Idealfall bietet das Unternehmen

ein möglichst breites und tiefes Sortiment zu Killerpreisen an, denn ein großer Teil der deutschen Bevölkerung kauft online besonders preisgetrieben. Um hier die richtige Strategie zu entwickeln, sollte man die hohe Vergleichbarkeit im Internet im Blick haben. Das heißt, es ist maßgeblich, ob andere Online-Händler ähnliche Sortimente anbieten und wie deren Preis und Serviceangebote sind.

Der Textilhandel gehört zu den führenden Segmenten im deutschen Online-Handel. Deshalb stellen wir die Wirtschaftlichkeits-Betrachtung am Beispiel des Textilhandels an. Die Kostenstruktur in den nachfolgenden Beispielen ist eher optimistisch angesetzt. Sämtliche Prämissen gelten für beide Varianten – Wholesale und Retail. Die zugrunde gelegten Zahlen entsprechen unseren Erfahrungen – sie können in Einzelfällen selbstverständlich abweichen.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung: Umsatz

Das Umsatzpotenzial hängt stark von den bereits beschriebenen 4Ks, dem damit verbundenen Media-Etat und dem Bekanntheitsgrad des Unternehmens ab. Der Umsatz in der Filiale setzt sich aus dem jeweiligen Durchschnittswert der verkauften Artikel, der Anzahl der Artikel je Warenkorb und der Anzahl der verkauften Warenkörbe zusammen.

Unser Beispiel geht von folgenden Annahmen für eine Online-Filiale im mittleren Preissegment aus: Jeder Kunde bestellt im Schnitt 2,75 Artikel zu je 45 Euro netto. Daraus ergibt sich ein durchschnittlicher Warenkorbwert von 123,75 Euro netto.

Dieser Wert versteht sich auf Basis des ursprünglichen Netto-Listenpreises. Aufgrund der Vergleichbarkeit im Internet, den 4Ks und saisonaler Effekte wird sich dieser Preis aber in der Regel nicht erzielen lassen. Also müssen wir eine Abschriftenquote für Aktions-Rabattierungen,

Neukundenrabatt, klassische Sales-Phasen, Merchandising-Aktionen, Kundenbindungsprogramme, Bundles oder Komplett-Outfits einkalkulieren. Wir setzen daher eine Abschriftenquote von 7,5 Prozent an und kommen so auf einen durchschnittlichen Warenkorbwert von 114,47 Euro. Die Abschriftenquote für Retouren haben wir hier noch nicht berücksichtigt.

Weiter unterstellen wir in unserem Beispiel einen Umsatz im ersten Jahr von 1 Million Euro und gehen von 50 Prozent Steigerung in den ersten Jahren aus. Im zweiten Jahr rechnen wir also 1,5 Millionen und im dritten Jahr 2,25 Millionen Umsatz. Bezogen auf die Menge der Transaktionen – und die Zahl versendeter Pakete – bedeutet dies:

im ersten Jahr:

8.081 Transaktionen und 22.222 Artikel

im zweiten Jahr:

12.121 Transaktionen und 33.333 Artikel

im dritten Jahr:

18.182 Transaktionen und 50.000 Artikel

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung: Retouren

Im Online-Textilhandel ist die Retourenquote entscheidend für das Gesamtergebnis, also den Umsatz nach Retoure. Die Retourenquoten im Online-Textilsegment schwanken zwischen 30 und 60 Prozent, teilweise liegen sie sogar darüber. Anbieter von Männermode können tendenziell mit niedrigeren Retourenquoten kalkulieren. Wesentlicher Faktor hier sind die Passformen – je ausgefallener sie sind, desto höher muss die Retourenquote angesetzt werden.

erreichen. Dabei hilft eine höhere Investition in die Middleware oder in das Frontend nicht weiter, denn die Technik schafft nur die Basis für Erfolg. Auch die beste technische Lösung ersetzt keine gute Produkt- und Preispolitik und Marketing- und Mediastrategie.

Der Setupaufwand sind reine Fixkosten, und der Kostenanteil je Transaktion richtet sich nach den tatsächlichen Umsätzen. Alleine diese Kostenposition verpflichtet also schon zum Erfolg.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung:

Laufende IT-Betriebskosten

Die Wartungskosten für das Shop-Frontend, die laufenden Lizenzkosten für die Nutzung der Middleware, Grundkosten für das Newslettersystem, die intelligente Suche und Recommendation, Hosting und Ähnliches kalkulieren wir konservativ mit 50.000 bis 100.000 Euro im Jahr. Dies umfasst noch keine technische Erweiterung der Systeme. Auch hier steht die Höhe der tatsächlichen Kosten stark im Zusammenhang mit Art und Umfang der Lösung und damit, welche Technologien eingesetzt werden.

Der größte Anteil der Kosten muss auch den Fixkosten zugerechnet werden, auch wenn man hier im Zweifel gegebenenfalls auch Kosten reduzieren könnte.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung: Fulfillment

Fulfillment setzt sich grundsätzlich aus der Fulfillment-IT, Logistik inklusive Warehousing, den reinen Versandkosten, dem Customer Care und dem Debitoren-Management zusammen. Im Regelfall bildet das Fulfillment nach dem Wareneinsatz den größten Kostenanteil – abhängig vom Prozess und vom Leistungsumfang.

Die Kosten für das Fulfillment sind schwieriger zu fassen, da die sich häufig aus einem Mix aus Mindest-Fees, Transaktionsgebühren und sonstigen Fixkosten etwa für

das Warehousing zusammensetzen. Gerade bei Markenfilialen, die ihren Kunden das volle Sortiment anbieten wollen, ist die durchschnittliche Umschlagshäufigkeit in den ersten Jahren gering und sind dementsprechend die Lagerkosten hoch. Auch richten sich die Preise nach der Art des Sortiments (Anteil hängende und liegende Ware).

Transaktionsgebühren sind natürlich variabel. Gerade bei Online-Filialen, die noch nicht über die notwendigen Erfahrungswerte verfügen, sichern die Fulfillmentpartner ihr Risiko gerne über Mindest-Fees ab. Bei der Auswahl des geeigneten Partners und der Verhandlung des Angebots muss ein passender Mix aus Vertragslaufzeit – in der Regel zwischen drei und fünf Jahren – sowie dem Anteil fixer und variabler Kostenanteile gefunden werden. In Angeboten mit sehr großen variablen Anteilen trägt der Fulfillmentpartner ein stärkeres Risiko – häufig sind dann die reinen transaktionsbasierten Kostenanteile je Artikel/Warenkorb zu hoch.

Durch eine gute Einschätzung seines Umsatz- und Transaktionspotenzials ist es möglich und eventuell ratsam, die Risiken des Fulfillmentpartners durch höhere Mindest-Fees zu minimieren. Dafür lassen sich dann die transaktionsbasierten Anteile stärker verhandeln.

Ausgehend von unserem Beispiel rechnen wir in den ersten drei Jahren mit insgesamt 38.384 Transaktionen (ohne Retouren). Daraus ergibt sich eine durchschnittliche Anzahl von rund 35 Stück an Bestellungen pro Tag. Bei dieser Menge lohnt es sich für den Fulfillmentpartner häufig noch nicht, seine Prozesse für den Auftraggeber zu optimieren. Wenn ein Unternehmen also seine Produkte an einen speziellen eCommerce Fulfillment-Partner outsourct, lassen sich hier kaum Synergieeffekte nutzen. Dies erschwert es an dieser Stelle, die Kosten zu optimieren.

Die Aufgabe kann folglich nur sein, dies vorher klar zu verhandeln und dann auf eine Steigerung von Umsatz und Transaktionen zu setzen. Je nach Bekanntheit und Konzept der Online-Filiale und des Unternehmens ist ein Fulfillmentpartner auch bereit, mit in das Wachstum zu investieren, wenn er die Zukunftsaussichten positiv beurteilt. Dann kann man gerade in den ersten Jahren schon mit günstigeren transaktionsbasierten Kosten agieren.

Wichtig ist es, Degressionen zu vereinbaren. Dann stellen sich bei gewissen Umsatzgrößen entsprechende Effekte ein, die sich positiv auf den Ertrag auswirken. Zu berücksichtigen sind hier auch die Kosten für Retouren (Versand, Aufbereitung, Einlagerung, Zweitvermarktung und Ähnliches).

Für das Warehousing planen wir mit einem überschaubaren Sortiment an hängender und liegender Ware inklusive Schuhen. Für den laufenden Warenbestand rechnen wir hier mit Mietkosten für die Lagerfläche von 1.500 bis 3.000 Euro monatlich.

Versand – Kommissionierung, Formularwesen, Verpackung, Versandkosten, wie eingangs erwähnt bezogen auf das Geschäft in Deutschland. In unserem Beispiel reden wir über 38.384 Transaktionen und 21.111 Retourentransaktionen, die wir nach aktueller Rechtsprechung nicht vom Verbraucher erstattet bekommen. Alleine die 38.384 Transaktionen kosten bei normalem Paketversand (2,90 Euro pro Paket) 111.314 Euro an Porto. Damit machen die Kosten für den Versand 5,42 Prozent vom Rohertrag aus. Diesen Anteil muss der Anbieter tragen, wenn er zum Beispiel ab einem bestimmten Bestellwert portofrei verschickt. Bei geringeren Transaktionsmengen steigt auch der Versandpreis, da dieser vorab mit den Versendern verhandelt werden muss und sich nach Transaktionsmengen staffelt.

Natürlich ist gerade für Markenanbieter eine Internationalisierungsstrategie sinnvoll. Aber auch sie will sehr gut geplant werden. Ist zum Beispiel für ein Unternehmen heute Deutschland der wichtigste Markt, der sich im B2C Online-Handel nur schwierig wirtschaftlich betreiben lässt, wird ein Länder-Rollout noch riskanter, da hierfür extra Prozesse geschaffen werden müssen und die Transaktionsmengen vermutlich noch geringer sind.

Customer Care verursacht im Regelfall eine monatliche Grundpauschale von 1.000 bis 2.500 Euro an Kosten. Entscheidend hierbei sind der Servicelevel – etwa Montag bis Freitag 8 bis 18 Uhr, samstags 8 bis 16 Uhr –, der Grad der Internationalisierung und transaktionsbasierte Kosten etwa für Schriftverkehr und telefonische Betreuung (Inbound und Outbound Calls).

Customer Care wird heute in vielen Fällen noch vernachlässigt und noch nicht als weiterer Hebel für Abverkauf und Markenführung gesehen. Gerade für ältere oder wenig online-affine Zielgruppen und erklärungsbedürftige Produkte ist Customer Care relevant. Die Kontaktquote variiert zwischen 30 und 60 Prozent, bezogen auf die Transaktionen. Will man seine Marke durch guten Service profilieren, muss Customer Care offensiv beworben werden, damit wird eine Reduzierung der Kontaktfrequenz eher schwierig. Viele Retailer punkten im stationären Geschäft durch gute Kundenberatung, dies gilt prinzipiell auch für das Online-Geschäft.

Der Aufwand für das Debitoren-Management richtet sich stark nach der Vielfalt des Angebots an Zahlungsarten und der Zielgruppe. Ob Debitoren-Management outsourct wird oder intern über die bestehenden Ressourcen abgebildet werden kann, muss der Anbieter selbst entscheiden. Fakt ist: Der Grad der Automatisierung schreitet auf diesem Gebiet stark voran, teilweise werden heute schon mehr als 90 Prozent der Vorgänge automatisiert verbucht.

Ziel sollte es mittelfristig sein, hier Synergieeffekte zu erzielen und die verschiedenen B2B und B2C Kanäle aus einem Lager heraus zu bedienen.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung: Marketing- und Mediakosten

Wie hoch ist die ideale Quote für Marketing- und Mediamassnahmen? Dies hängt maßgeblich von der Gesamtstrategie, den 4Ks, ab. Eine Rolle spielen hier der Grad der Einbindung in das stationäre Geschäft, die Zahl bestehender Stammkundenkonten, über die sich Kunden für das Online-Geschäft gewinnen lassen, und der bestehende natürliche Traffic. Wichtig ist darüber hinaus, welche Ziele man innerhalb der nächsten Jahre erreichen möchte und welche Conversionrate zu erzielen ist.

Wer sich kurzfristig etablieren, seinen Kundenstamm und seine Bekanntheit schnell ausbauen will, muss stark in Marketing und Media investieren – die Regel sind 10 bis 35 Prozent vom Umsatz nach Abschriften. Danach gilt es auf Kundenbindung, Ausbau des Kundenstamms und Weiterempfehlung zu setzen: Wie häufig kauft ein durchschnittlicher Kunde im Jahr, lohnt sich dieses Investment, kann ich durch das Spending neue Zielgruppen erreichen, die dann stationär Umsätze generieren? Möchte man eher organisch und moderat wachsen, dann können zehn Prozent vom Umsatz nach Abschriften für Marketing und Media ausreichend sein.

Für unser Beispiel bleiben wir mit zehn Prozent bei unserem konservativen Blickwinkel. Wir gehen davon aus, dass wir die Online-Filiale zusätzlich mit unseren klassischen Marketingmaßnahmen unterstützen und bereits eine gute natürliche Nachfrage besteht. Für unser Szenario bedeutet dieses einen Marketing-Etat von rund 23,12 Prozent bezogen auf den Rohertrag. Sondereffekte haben wir hier vorerst nicht berücksichtigt. Würde man den Etat auf 15 Prozent vom Umsatz nach Abschriften

erhöhen, hätte man schon einen Anteil am Rohertrag von etwa 34,68 Prozent.

Zusätzlich entstehen Kosten für Produkttexte und Fotografie. Hierfür kann man jährlich auch noch zwischen 50.000 und 100.000 Euro – oder auch mehr – einplanen. Fragen hierbei sind etwa: Fotografiert man auf Puppe oder am Model? Wie soll die Qualität sein? Wird liegend fotografiert, und wie viele Kollektionswechsel gibt es? Dabei gilt es immer zu berücksichtigen, dass der größte Teil der Besucher sich online nur über die Produkte informieren will.

Gleiches gilt für die Produkttexte. Auch hier ist die Spanne groß (zwischen 9 und 20 Euro). Generell gilt: Eine gute Produktpräsentation und -beschreibung erhöht tendenziell die Umsätze, stärkt die Marke und kann die Retouren senken.

Viele Dienstleister kombinieren hier mittlerweile die Leistungen und bieten Produktfotografie, Videos und Produkttexte aus einem Prozess heraus an.

Klare Zieldefinition muss am Anfang stehen

Je unklarer meine Ziele definiert sind, desto höher die Gefahr, dass meine Online-Filiale unwirtschaftlich arbeitet. Dazu gehört, dass ich mir klar werde: Will ich online mehr Absatz erreichen, sehe ich meinen Online-Shop eher als Marketing-Instrument oder als Leitelement für Multichanneling und No-Line-Commerce? Ehrliche Selbstreflexion über mein Potenzial und die Konzentration auf die für meine Online-Filiale relevanten Ks (Killerpreis, Killerprodukt, Killerfeature oder Killerservice) sind ebenso unabdingbar, wie eine klare Einschätzung meiner Markenbekanntheit. Nicht zu vergessen meine Bereitschaft und meine Fähigkeit, in den eCommerce zu investieren.

Sind diese Ziele sauber definiert und die gesamte Strategie einschließlich der Prozesse daran ausgerichtet, dann ist die Basis solide gelegt. Jetzt gilt es, auf der gesamten Klaviatur des No-Line-Commerce zu spielen und alle Elemente ständig zu optimieren. Dann – und nur dann – lohnt sich eCommerce.

Sind diese Ziele sauber definiert und die gesamte Strategie einschließlich der Prozesse daran ausgerichtet, dann ist die Basis solide gelegt. Jetzt gilt es, auf der gesamten Klaviatur des No-Line-Commerce zu spielen und alle Elemente ständig zu optimieren. Dann – und nur dann – lohnt sich eCommerce.“

Personal: Filialführung nicht unterschätzen

In der Regel investieren die Betreiber von Online-Filialen viel Zeit in den Aufbau der Technik und der Prozesse, den Bereich Filialführung unterschätzen sie aber noch häufig. Dabei kann ein Ferrari auch nur mit einem guten Fahrer das Rennen gewinnen. Wirtschaftlich betrachtet lässt sich gerade in den ersten Jahren nur schwierig ausreichend eigenes eCommerce-Personal aufbauen, da man viele verschiedene Spezialisten benötigt, die teilweise aber nur sehr punktuell eingesetzt werden. Eine echte Degression dieser Fixkosten kann innerhalb der Wachstumsphase kaum erzielt werden, da für den erfolgreichen Markenflagshipstore, unabhängig vom Umsatz, das gesamte Know How vom ersten Tag an benötigt wird.

Die primären unternehmerischen Leistungen (Unternehmensstrategie, Produkt- und Preispolitik) müssen immer intern erbracht werden, die reinen eCommerce-Leistungen (Filialführung, Media, Newslettermarketing, Controlling- und Reporting, Merchandising, Technik, Kundenbindungs- und Rückgewinnungsmaßnahmen, laufende Design- und Marketingleistungen ...) hingegen lassen sich innerhalb der ersten Jahre outsourcen.

Die Personalkosten inklusive dem Anteil outgesourceter Leistungen liegen bei 10 bis 35 Prozent des Umsatzes, je nach Umsatzentwicklung. Berücksichtigt man die echten Kosten für die eigenen Human Resources, erhöht sich der Faktor weiter.

Die Bilanz: Augen zu und durch

Betrachtet man das Verhältnis von Umsatz zu Kosten, so zeigt sich, dass wir in unserem Musterfall auch im dritten Jahr noch kein positives Ergebnis erzielen können (minus 131.375 Euro).

Dabei haben wir in unserem Beispiel den Warenkorbwert mit 123,75 Euro schon verhältnismäßig hoch kalkuliert. Würden wir bei gleich bleibender Artikelanzahl nur einen Warenkorbwert von unter 100 oder unter 75 Euro erzielen, würde sich das Ergebnis deutlicher negativer entwickeln. Bedingt durch die Fixkosten – Setup, anteilige IT- und Fulfillment-Kosten, anteilige Personal-, Marketing- und Mediakosten – würde auch eine negative Abweichung von den Planumsätzen zu einer sofortigen weiteren Verschlechterung des EBIT führen. Weitere Risiken bestehen in der Höhe der Retouren-Quoten und in Abschriften.

Heißt das im Umkehrschluss, dass klassische Retailer lieber die Finger vom Online-Handel lassen sollten? Die Antwort lautet: Definitiv nein. Ein Unternehmen, das nicht im eCommerce vertreten ist, verliert auf Dauer den Kontakt zu einem wachsenden Kundensegment und läuft Gefahr, sein Markenpotenzial auch in den klassischen Kanälen zu verspielen und die daraus resultierenden No-Line-Effekte für das gesamte Unternehmen nicht zu erzielen.

Die gute Nachricht ist allerdings: Auch wenn viele Online-Filialen heute wirtschaftlich nicht tragfähig sind – eCommerce kann sehr wohl erfolgreich und gewinnbringend betrieben werden. Klar ist: Eine Online-Filiale lohnt sich erst ab einer bestimmten Umsatzgröße – in der Regel ab 25.000 bis 40.000 Transaktionen pro Jahr. Aber: Sind die B2C-Prozesse einmal aufgebaut und entsprechend optimiert, können sie auch für weitere Online-Kanäle, Marktplätze oder sonstige Internet-Markter genutzt werden.

Fazit

Wer sich für No-Line-Handel entscheidet und dies erfolgreich praktizieren will, muss sich zum stationären Versandhändler wandeln und entsprechend agieren, muss den Online-Handel investiv betreiben und von Anfang an sämtliche Kanäle integrieren. Ein halbherziges Engagement funktioniert nicht. Derjenige, dem es gelingt, die gesamte Klaviatur des No-Line-Commerce zu spielen und alle Elemente und Prozesse ständig zu optimieren, wird feststellen: So – und nur so – lohnt sich eCommerce.

Die Regeln für lohnenden eCommerce

- *Klare Zieldefinition: Was möchte ich mit meiner Online-Filiale in den Disziplinen Absatz, Marketing, Multichannel erreichen?*
- *Umdenken: Man muss stationärer Versandhändler werden und dies in sämtlichen Unternehmensprozessen leben.*
- *Entwicklung der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik: Wie lassen sich diese Elemente in die Gesamtunternehmensstrategie einbinden, um somit sämtliche Kanäle zu befruchten.*
- *Entwicklung des Design- und Technikkonzepts: Welche Anforderungen habe ich? Wie kann ich von Beginn an die Prozesse optimal abbilden? Wie lassen sich bestehende Synergien aus dem B2B-Segment nutzen?*
- *Erstellen der Wirtschafts- und Investitionsplanung für die ersten drei bis fünf Jahre, Ermittlung der kritischen Umsatz- und Transaktionsgrößen, Plausibilisierung: Was muss ich im Hinblick auf die 4 Ks in Media, Marketing und Multichannel tun, um die kritische Größe erreichen zu können?*
- *Auswahl der Technologie und der Partner: Basis sind klar definierte Rahmenparameter, Verhandeln eines passenden Mix aus transaktionsbasierten und reinen Fixkosten pro Stück und Warenkorb.*
- *Laufende Überwachung von Strategie, Marketing, Media und Prozessen, ständige Optimierung und schnelle Reaktion auf Marktveränderungen.*
- *Stationärer Versandhändler werden, eine klare Push- and Pull-Strategie verfolgen, Kundenbindung leben und die Wiederkäuferrate stetig ausbauen.*
- *Frühe Integration anderer B2C Online-Vertriebskanäle, erzielen von Degressions-Effekten durch Zusatzgeschäft. In Stufen denken – es muss auch von den Kapazitäten her zu leisten sein.*
- *Bestehendes Kundenpotenzial aus dem stationären Geschäft nutzen und ausbauen – Kundenneugewinnung ist immer teurer als Kundenbindung.*

Fig. 20

Ein Rechenbeispiel

Quelle: Marcus Diekmann

	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3		Jahre 1-3
Umsatz netto, vor Abschriften	1.000.000	100,00 %	1.500.000	100,00 %	2.250.000	100,00 %	
./. Abschriften	-75.000	-7,50 %	-112.500	-7,50 %	-168.750	-7,50 %	
Umsatz netto, nach Abschriften	925.000	92,50 %	1.387.500	92,50 %	2.081.250	92,50 %	4.393.750
Retouren	-370.000	-37,00 %	-555.000	-37,00 %	-832.500	-37,00 %	
Verwertung Retouren (./. 25 %)	277.500	27,75 %	416.250	27,75 %	624.375	27,75 %	
Retouren netto, nach Zweitvermarktung bereinigter Gesamtumsatz netto	-92.500	-9,25 %	-138.750	-9,25 %	-208.125	-9,25 %	-439.375
	832.500	83,25 %	1.248.750	83,25 %	1.873.125	83,25 %	3.954.375
Wareneinsatz							
Wareneinsatz netto	-400.000	-40,00 %	-600.000	-40,00 %	-900.000	-40,00 %	
Wareneinsatz netto, Leftover	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	
	-400.000	-40,00 %	-600.000	-40,00 %	-900.000	-40,00 %	-1.900.000
Rohertrag	432.500	43,25 %	648.750	43,25 %	973.125	43,25 %	2.054.375
AfA Setup							
Front- und Backend, sonstige Setup-Kosten	-60.000	-6,00 %	-60.000	-4,00 %	-60.000	-2,67 %	-180.000
Ifd. Kosten IT & Fulfillment							
Technik (Frontend, Backend, Hosting)	-50.000	-5,00 %	-50.000	-3,33 %	-50.000	-2,22 %	
Logistik & Warehousing	-95.000	-9,50 %	-120.000	-8,00 %	-150.000	-6,67 %	
Versand (inkl. Retouren)	-44.000	-4,40 %	-66.000	-4,40 %	-99.000	-4,40 %	
Debitorenmanagement	-25.000	-2,50 %	-35.000	-2,33 %	-50.000	-2,22 %	
Customer Care	-15.000	-1,50 %	-20.000	-1,33 %	-27.500	-1,22 %	
	-229.000	-22,90 %	-291.000	-19,40 %	-376.500	-16,73 %	-896.500
Marketingkosten (inkl. Produktinszenierung)	-150.000	-15,00 %	-200.000	-13,00 %	-275.000	-12,22 %	-625.000
Personalkosten (inkl. techn. Erweiterung)	-250.000	-25,00 %	-300.000	-20,00 %	-375.000	-16,67 %	-925.000
Summe Kosten	-689.000	-68,90 %	-851.000	-56,73 %	-1.086.500	-48,29 %	-2.626.500
AO-Effekte							
Risiko (Zahlausfall, etc.)	-20.000	-2,00 %	-30.000	-2,00 %	-45.000	-2,00 %	
Versandkostenertrag (30 % aller Bestellungen)	12.000	1,20 %	18.000	1,20 %	27.000	1,20 %	
	-8.000	-0,80 %	-12.000	-0,80 %	-18.000	-0,80 %	-38.000
EBIT	-264.500	-26,45 %	-214.250	-14,28 %	-131.375	-5,84 %	-610.125

Das Modell der Online-Filialführung

ANFORDERUNGEN & LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN



DER AUTOR

Thomas Gottheil

*Geschäftsführender Gesellschafter
SHOPMACHER eCommerce für Marken GmbH*

SHOPMACHER Ihre Filiale 3.0

DAS UNTERNEHMEN

SHOPMACHER
eCommerce für Marken GmbH

Kernaufgabe der Abteilung Filialführung bei SHOPMACHER ist es, die Online-Filiale ihrer Auftraggeber erfolgreich zu machen. Das Team beherrscht die komplette Klaviatur des eCommerce und steuert die Filialen perfekt aus. Dazu analysieren und optimieren die Experten die ihnen übertragene Online-Filiale stetig, um das Wachstum zu sichern und auszubauen. Jeden Tag aufs Neue und immer mit Kopf und Herz. Es gibt kein geringeres Ziel als die Nummer eins zu sein.

► eCommerce lohnt sich nicht. Was es mit diesem Statement auf sich hat, wissen Sie spätestens, wenn Sie den gleichnamigen Artikel in diesem Buch gelesen haben. Aber keine Sorge – es gibt Wege zum Erfolg. Ab einer bestimmten Umsatzgröße lassen sich mit einer Online-Filiale direkte Erträge erwirtschaften. Eine gezielte Online-Filialführungsstrategie hilft, dieses Ziel zu erreichen und schafft zusätzlich Vorteile für das gesamte No-Line-Marketing.

Zwei Bedingungen sind erforderlich, um den Grundstein für den Erfolg zu legen.

Bedingung 1:

Der Kern des Erfolgs ist die Marke selbst

Wenn gute Bekanntheit und hohe Sympathiewerte einer Marke auf eine relevante Produktpalette in überzeugender Qualität treffen, die zu einem marktfähigen Preis angeboten wird, ist ein wichtiger Grundstein für den eErfolg gelegt. Die Kraft der Marke wirkt. Je stärker die Kraft der Marke, desto höher die Nachfrage und das Interesse der Konsumenten.

Darauf aufbauend spielt auch das eCommerce-Potenzial der Marke eine entscheidende Rolle für den langfristigen Erfolg im Online-Handel. Sind die Kundschaft und deren Bedürfnisse im stationären und digitalen Handel identisch? Wird über die Marke im Internet gesprochen (Social Media)? Wie häufig werden Marke, Produkte und Unternehmen von Interessenten gesucht

(Suchmaschinen-Potenzial)? In welchem Umfang gibt es bereits direkte Wettbewerber (Händler)?

Bedingung 2:

Die Spielregeln des eCommerce beherrschen

Natürlich reicht die Markenkraft alleine für den langfristigen Erfolg einer Marke im Online-Handel nicht aus. Vielmehr gilt es, die Spielregeln des eCommerce möglichst perfekt zu beherrschen. Dazu müssen Sie zum (stationären) Online-Händler werden, und zwar „Best-in-Class“ in allen relevanten eCommerce Teilbereichen:

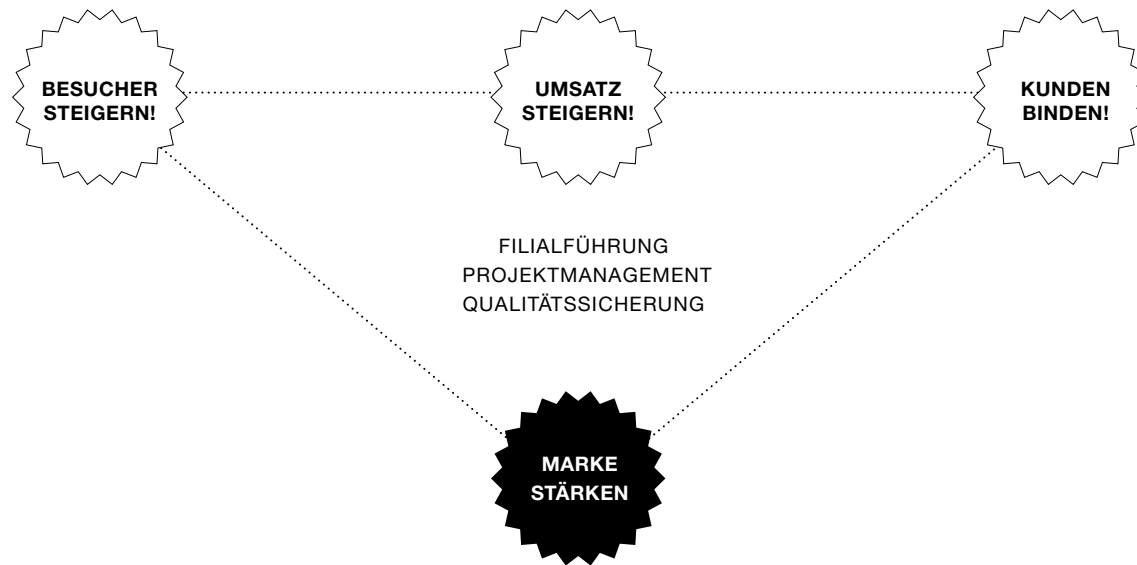
- *klar durchdachte Strategie*
- *sämtliche Prozesse im Griff*
- *schnell lernen und anwenden*
- *flexibel handeln*
- *effizient und effektiv aussteuern*
- *sinnvoll investieren, um Wachstum zu gewährleisten*

Eine Online-Filiale erfordert sowohl in der Breite als auch in der Tiefe enormes Wissen über die wichtigen Maßnahmen und deren Mix. Um erfolgreich zu sein, benötigen Sie also viele kluge Köpfe, die das schnell drehende eCommerce-Universum in all seinen Facetten beherrschen und das Potenzial Ihrer Marke perfekt ausschöpfen.

Fig. 21

Aufgaben der Filialführung

Quelle: SHOPMACHER

**Filialführung auf solidem Fundament**

Steht dieses Fundament solide und auf strategisch abgesichertem Boden und ist der Bau der Online-Filiale abgeschlossen, geht es darum, sie erfolgreich zu führen, um Wachstum zu generieren. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der digitalen Filialführung gliedern sich in fünf Kernthemen. Sie machen allerdings nur im abgestimmten Zusammenspiel eine erfolgreiche Filialführung aus. Voraussetzung für den Erfolg der digitalen Filiale ist deren einwandfreier Betrieb, technisch wie prozessseitig. Darüber hinaus hängt er von der richtigen Dosierung der Einzelmaßnahmen und deren Gesamtwirkung ab.

Die besten Media-Kampagnen generieren keinen Umsatz, wenn die Usability in der Onlinefiliale die Besucher vergrault. Aufgabe der Filialführung ist es, die Dosis und deren Wirkung zu erkennen, zu nutzen, auszubauen und dabei immer den einwandfreien Betrieb sicherzustellen.

Unser Schaubild verdeutlicht die Hauptbestandteile einer erfolgreichen Filialführung. Jedes dieser Hauptthemen umfasst eine Vielzahl an Unterbereichen, die ebenfalls wieder in unterschiedliche Spezialthemen aufgesplittet sind und entsprechende Erfahrung und Know-how aus unterschiedlichen Bereichen verlangen.

Neben der Sicherung der Prozesse für eine einwandfrei laufende Online-Filiale – inklusive Technik, Payment, Kundenbetreuung und Fulfilment – ist das Wachstum die Hauptaufgabe der Filialführung.

Auf das Wachstum der Online-Filiale zahlen im Prinzip alle Bereiche ein: Marketing und Design, Technik/Prozesse, Buchhaltung & Controlling. Nur auf einer umfassenden und soliden Basis in diesen Bereichen lassen sich die Einzelmaßnahmen effizient und effektiv initiieren, umsetzen, kontrollieren und optimieren. Zu diesem Zweck ist in der Filialführung ein Kreislauf stetiger

Kontrolle, Analyse und Optimierung aller Erfolgsparameter verankert. Dieser Kreislauf sorgt dafür, dass sich die Umsatz- und Wachstums-Spirale durch flexiblen Einsatz von Maßnahmen und Aktionen nach oben schrauben lässt.

Aktionsplan gibt die Richtung vor

Bereits in der Definitionsphase entwickelt die Filialführung gemeinsam mit dem Auftraggeber einen ausführlichen Aktionsplan für das ganze Jahr. Darin fließen die Unternehmensstrategie ebenso ein wie die mit dem stationären Handel abzustimmenden Inhalte. Der Plan veranschaulicht die einzelnen Maßnahmen und Aktivitäten für die Online-Filiale zeitlich und inhaltlich und gewährleistet so die Planbarkeit der Ziele. Und er gibt die Richtung vor, wie die gesteckten Ziele zu erreichen sind. Der Aktionsplan wird quartalsweise in einem gemeinsamen Lenkungsausschuss jeweils für das kommende Quartal optimiert und verfeinert. Dies geschieht anhand der gesammelten Erfahrungen und der sich ändernden Gegebenheiten.

Unabhängig vom Aktionsplan muss eine Online-Filiale bei Bedarf auch extrem kurzfristig und flexibel auf aktuelle Themen und Aktionen eingehen und sie umsetzen können. Dazu stellt die Filialführung sicher, dass die für solche Flash-Aktionen nötigen Ressourcen schnell und effektiv umverteilt werden können.

Wesentlicher Punkt ist der Kompetenzgewinn. Denn durch die digitale Filiale lernt ein Unternehmen viel mehr als nur eCommerce: Ein digitaler Flagshipstore bietet der Marke die Möglichkeit, sich zu präsentieren und Bestands- wie potenzielle Kunden zu begeistern. Immerhin kaufen nur durchschnittlich drei Prozent der Besucher online ein – die übrigen 97 Prozent nutzen Ihren Flagshipstore lediglich als Inspirations- und Informations-Medium (Ropo-Effekt = research online purchase offline, lt. Prof. Gerrit Heinemann).

Ein ebenso wichtiger Grund dafür, die Online-Filiale als Präsentationsplattform und Verstärker für die eigene Marke zu nutzen, ist das Stillen des Kundenbedürfnisses: Kauft ein Fan der Marke gerne online ein, dann tut er das auf jeden Fall. Bietet ihm die Marke selbst diese Möglichkeit nicht, wird er einen anderen Online-Anbieter aufsuchen. Angesichts des rasant wachsenden Online-Marktes ist es also nur eine Frage der Zeit, wann mehr Kunden das Online- dem Offline-Angebot vorziehen. Erkennt ein Markenanbieter dies erst an dieser Schwelle und handelt dann, könnte es ohne die nötige Erfahrung zu einem kostspieligen bis aussichtslosen Unterfangen werden.

Wie stelle ich eine erfolgreiche Filialführung sicher?

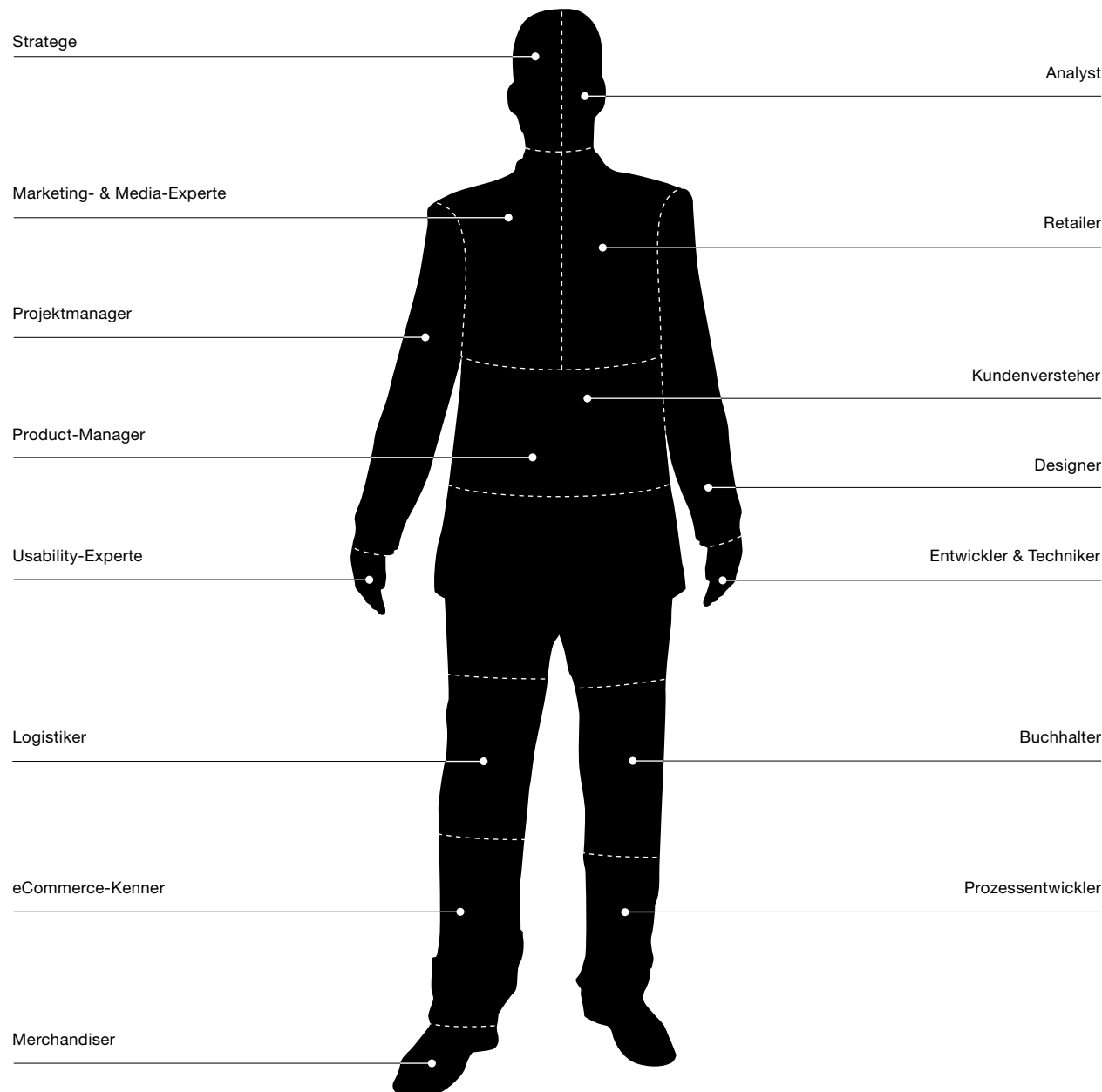
Ein mittelständischer Markenanbieter oder Filialist kann das für den erfolgreichen Betrieb einer Online-Filiale notwendige Leistungsspektrum und Wissen im eigenen Haus nur schwer kurzfristig aufbauen oder einkaufen. Dies ist zum Einstieg in den eCommerce-Bereich auch aus anderen Gründen wenig ratsam: Benötigt wird eine Vielzahl von Spezialisten, die aber in den ersten Jahren nicht ausreichend ausgelastet werden können. Die daraus resultierenden Kosten lassen sich in aller Regel nicht in einem passenden Verhältnis zum Umsatz abbilden. Dies gilt umso mehr, wenn man nicht schon im ersten Jahr einen Umsatz von mindestens fünf Millionen Euro plant.

Wie schön wäre da eine Art „Super eCommerce-Man“, eine Person, die all dieses Wissen in vollumfänglicher Breite und Tiefe in sich vereint. Ein schöner Traum, der schnell zum Albtraum würde. Denn erstens wäre auch sein Gehalt vergleichbar mit „Superman“, und zweitens würde seine Arbeitszeit selbst bei einem Zwölf-Stunden-Arbeitstag nicht ausreichen, um Ihre Online-Filiale erfolgreich zu etablieren.

Fig. 22

Der „eCommerce-Superman“

Quelle: SHOPMACHER



Gefragt ist also eine Lösung, die die Wissensbereiche für einen erfolgreichen eCommerce im Mittelstand vereint, und die ökonomisch vertretbar ist. So gibt es bereits diverse Outsourcing-Ansätze – vom kompletten Auslagern des digitalen Handels bis hin zur passgenau auf die Gegebenheiten, Anforderungen und Zielvorstellungen des Unternehmens zugeschnittenen Teilauslagerung.

Abgesehen von den stark unterschiedlichen Kostenstrukturen beider genannten Lösungsansätze: Ein elementarer Nachteil der kompletten Auslagerung ist, dass das Unternehmen damit alle signifikanten Steuerungsmöglichkeiten im digitalen Handel aus der Hand gibt. Unter anderem ist so der Einfluss auf die Entwicklung von Markenbild, Preispolitik, Produktpolitik und strategischer Markenführung im Internet nicht ausreichend gewährleistet.

Es ist also nicht ratsam, die Hoheit über diese markenbildenden Elemente aufzugeben. Schließlich bilden sie den Kern des Erfolgs. Hinzu kommt, dass das durch die digitale Filiale erworbene Wissen meist nicht zurück ins Unternehmen fließt. Durch diese fehlende Transparenz nimmt sich das Unternehmen die Chance, langfristig eigenes Know-how in diesem Segment aufzubauen und es gegebenenfalls später einzusetzen.

Um sich auf eine selbstständige Zukunft im eCommerce vorzubereiten, empfiehlt sich deshalb für viele mittelständische Unternehmen eine maßgeschneiderte Teilauslagerung in eine Art externe Unternehmens-Unit auf Zeit. Sie funktioniert nach dem Baukastenprinzip, und der Auftraggeber bedient sich nur der relevanten Werkzeuge, die im eigenen Unternehmen (noch) nicht vorhanden oder nicht auf den eCommerce beziehungsweise das Endkundengeschäft adaptierbar sind.

Diese Werkzeuge teilen sich in die zwei großen Themenbereiche Prozesse und Steuerung zum einen, Wachstum und dessen Sicherung zum anderen.

Prozesse und Steuerung:

Für eine langfristig erfolgreiche Online-Filiale ist eine optimale, weitsichtige und wachstumsflexible Planung sämtlicher Prozesse und Schnittstellen nötig – stets unter Betrachtung aller ökonomischen Aspekte.

Kann das Unternehmen die B2C-Logistik selbst übernehmen? Läuft die Abwicklung über einen Logistik-Partner und wenn ja, kann das Unternehmen diesen selbst steuern oder werden dazu externe Ressourcen benötigt? Diese und etliche weitere Fragen zu allen relevanten Prozessen des eCommerce gilt es zu erarbeiten, um die nötigen Prozess-Werkzeuge zielführend zu ermitteln.

Wachstum:

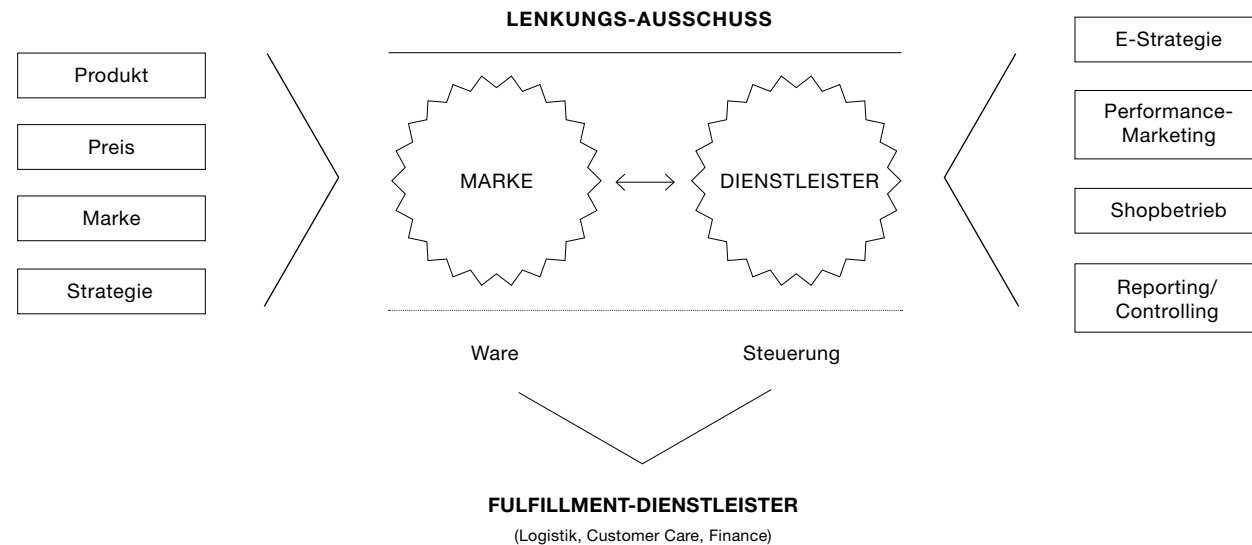
Auch im eCommerce gilt die eiserne Kaufmannsregel: Nur wer es dauerhaft schafft, seine Kunden an sich zu binden, Besucher zu überzeugen, in Kunden zu wandeln und neue Umsatzpotenziale zu erschließen, kann seinen Umsatz steigern und wachsen. Aus diesem Grund ist es wichtig die digitale Filiale im Einklang mit den Mechanismen des eCommerce zu führen und zugleich die gegebene Markenkraft optimal für das Wachstum zu nutzen und weiter auszubauen.

Es gibt unzählige Werkzeuge, mit denen sich Wachstum stimulieren lässt. Und sie sind sowohl in ihrer Ausprägung als auch in der Intensität, in der sie eingesetzt werden können, sehr unterschiedlich. Also gilt es auch hier, den maßgeschneiderten, relevanten Mix der sinnvollen Wachstums-Werkzeuge zu ermitteln. Außerdem gilt es zu definieren, welche das Unternehmen selbst stellen sollte und welche über zusätzliche Ressourcen eingesetzt werden sollten.

Fig. 23

Beispiel Verantwortungsbereiche Filialführung

Quelle: SHOPMACHER



Da ein einziger Partner das Zusammenspiel der ausgelagerten Werkzeuge ohne große „politische“ Diskussionen mit weiteren Partnern koordiniert, kann er Intensität und Mix der eingesetzten Werkzeuge schnell und ziel führend den Gegebenheiten anpassen, ohne Rücksicht auf eventuelle Mindestanforderungen Dritter zu nehmen. Auf diese Weise wird das Wachstum der Filiale in den Fokus gestellt.

Aus den im Verlauf der gemeinsamen Filialführung gesammelten Erfahrungen eröffnen sich weitere Wachstumspotenziale, die sich durch das Hinzufügen neuer oder höher spezialisierter Werkzeuge erschließen lassen. Erlaubt es das Wachstum der digitalen Filiale, einzelne relevante Werkzeuge weiter zu intensivieren, um dieses Thema maximal zu kapitalisieren, kann es sinnvoll werden, diese Werkzeuge an Spezialisten auszulagern oder aber im eigenen Unternehmen auszubauen.

Auf Basis dieser Bestands- und Einkaufsliste der relevanten Werkzeuge für den eCommerce-Werkzeugkasten wird der Umfang der Teilauslagerung klar ersichtlich. Die Liste dient zugleich als Grundlage für die Suche nach dem oder den idealen Partnern.

Wie viele und welche Partner die beste Lösung für eine erfolgreiche Filiale darstellen, ist natürlich abhängig von Art und Umfang der benötigten Werkzeuge. Im Idealfall könnte man jeden Leistungsbaustein vom jeweils besten Spezialisten einsetzen lassen. Dafür allerdings müsste man ein gewisses Mindestmaß an Leistungen (Angebotstiefe) in Anspruch nehmen, um für die potenziellen Partner interessant zu sein. In aller Regel jedoch übersteigt dieses Mindestmaß den Umfang der benötigten Zuarbeit. Damit passt diese Vorgehensweise gerade in der Startphase meist nicht zu den ökonomischen Rahmenbedingungen vieler mittelständischer Unternehmen. Hinzu kommt, dass eine breite Streuung von

Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter vielen Partnern zu Intransparenz und einem hohen koordinativen Aufwand führt, was zusätzliche Ressourcen bindet.

Bei der Zusammenarbeit mit nur einem Partner minimiert sich dieser koordinative Aufwand natürlich signifikant. Das Unternehmen hat lediglich eine Schnittstelle zum eCommerce-Partner. Der wiederum fungiert als verlängerter Arm des Unternehmens und Schaltzentrale zu allen weiteren Schnittstellen – und er trägt das Wissen gebündelt wieder ins Unternehmen zurück.

Üblicherweise ist die Angebotstiefe bei der Zusammenarbeit mit einem Partner nicht so stark ausgeprägt wie bei Spezialisten – meist jedoch wird dieser Nachteil über die Vorteile der Angebotsbreite und deren Bündelung kompensiert.

Fazit

Durch das Modell der Filialführung ist ein risikominimierter und professioneller Start möglich, weil sich das Wachstum der Filiale durch die Skalierbarkeit der Werkzeuge ideal und langfristig optimal aussteuern und sichern lässt. Ein weiterer entscheidender Vorteil ist, dass die Marke ihre eCommerce-Strategie – Invest-Szenario oder natürliches Wachstum – selbst beeinflussen kann, um sich ideal und flexibel auf den No-Line-Commerce vorzubereiten. Denn: Das Modell der Filialführung sorgt für stetigen Wissenstransfer und befähigt das Unternehmen schließlich, auf eigenen eCommerce-Beinen zu stehen.

eCommerce lohnt sich nicht.



- + 40 eCommerce-Experten
- + 50 Fachartikel
- + neun Kapitel über Strategie, Marktentwicklung
eCommerce-Management, Prozesse und Systeme,
Betriebswirtschaft, Zahlarten, Recht
- + bester Marktüberblick über alle Themen
- + zahlreiche Infografiken
- + 304 Seiten
- + Hardcover mit Glanzlack
- + Lesezeichen

