



Foto: Humanic

Interview mit Georg Zinell

Marktorientierte Unternehmensentwicklung durch Multi-Channel-Retailing

Leder und Schuh AG ist Europas sechstgrößter Schuh-Einzelhändler, in 11 Ländern tätig und dabei Marktführer in Österreich, Slowenien und Ungarn. Die Leder und Schuh AG ist mit den Formaten Humanic, Shoe4You, Jello, Corti, OMG! und Dominici vertreten.

Herr Dr. Zinell, welche Markttendenzen prägen die aktuelle Unternehmensentwicklung der Leder und Schuh AG besonders?

Die Entwicklung von Konjunktur, Kaufkraft und Konsumlaune sind uns natürlich gegenwärtig sehr präsent. Wir sehen auch die weiter zunehmende Internationalisierung der Marktteilnehmer am Absatzmarkt und am Immobilienmarkt (Shopping-Center-Entwickler), die weiter zunehmende Konzentration auf den Beschaffungsmärkten, sowie ein steigendes Interesse an sozialen und ökologisch verantwortungsvollen Produkten und Wertschöpfungsketten als zu berücksichtigende Markttendenzen. Ich denke allerdings, das wird in fast allen Branchen ganz ähnlich sein.

Im Einzelhandel läuft zusätzlich eine ganz fundamentale Veränderung durch das internetgestützte Kommuni-

kations- und Transaktionsverhalten der Konsumenten.

Sie meinen also, dass der Filialhandel durch die unterschiedlichen Internet-Shops ersetzt wird?

Auch. Das ist natürlich eine zunehmend bekannte Erscheinungsform. Es geht aber viel weiter. „Märkte sind Gespräche“ – also wo, womit und wie erfährt der Kunde von meiner Marke und meinem Leistungsangebot?

Was ist für seine Entscheidung wichtig? Über welchen Kanal erfolgt das Fulfillment? Wo, womit, wie und mit wem spricht der Kunde während des Kaufprozesses und danach.

Was ist für ihn dabei wichtig und relevant und wie können wir Schuh-Einzelhändler ihm dabei nützlich sein? In diesen Themenbereichen finden derzeit

rasante Veränderungen statt, die für uns wesentlich sind.

Können Sie uns das anhand konkreter Beispiele bitte näher erläutern?

Ein typischer Geschäftsfall: Eine Kundin hat sich ein neues Kleid gekauft und sucht nun passende Schuhe dazu. Sie surft durch ein paar ihr bekannte Internet-Shops von Anbietern und kauft gleich online ein. Das macht derzeit schon zwischen drei und neun Prozent des Einzelhandelsvolumens aus. Hier kommt ein einziger Informations- und Fulfillment-Kanal vor – wir sprechen von einem Monochannel-Auftritt.

Ein weiterer typischer Geschäftsfall: Zwei Freundinnen ziehen nach Büroschluss in einem Einkaufszentrum durch ihre Lieblingsgeschäfte. Wenn ihnen ein Schuh besonders gut gefällt, fotografieren sie ihn mit ihrem Smart-

phone, laden das Bild auf Facebook hoch und fragen ihre „friends“ um deren Meinung.

Ist der Schuh, gemessen an ihrer persönlichen Kaufkraft, leichter im Monatsbudget unterzubringen, werden sie ihn vielleicht gleich in der Filiale kaufen. Empfinden sie das aber als größere Anschaffung, werden sie online weiter auf die Suche nach Rabatten oder alternativen Produkten gehen. Oder sie fragen ihre Community, wer einen Tipp für sie hätte.

Die Informationskanäle sind dabei die Filiale, Social Media (Facebook), (Bild-) Suchmaschinen, Affiliate Partner und Publisher (wie z.B. Preisvergleichsseiten). Das Fulfillment läuft im Off- bzw. Onlinekanal, oder in beiden, wie z.B. durch: „Die gewünschte Größe haben wir leider nicht in dieser Filiale – aber wir können sie gleich hier für Sie ordern und sie ist spätestens in drei Tagen bei Ihnen zu Hause!“

Bei den Konsumenten entstehen hier völlig neue Erwartungshaltungen und Verhaltensmuster. Grundlegende, rasante Umfeldentwicklungen treiben den Druck zur Entwicklung der Unternehmen auf künftige Marktanforderungen hin.

Wie wirkt sich das auf die Entwicklung des Unternehmens „Leder und Schuh“ aus?

Auf der Ebene der Vision geht es zunächst einmal darum, die Tragweite der Veränderung erfasst oder zumindest erahnt zu haben. Unsere Antwort darauf ist, dass wir uns als **Multi-Channel-Retailer (MCR)** zum Thema Schuhe sehen wollen.

Das heisst, dass wir gezielt auf vielen, ausgewählten Kanälen mit unseren Kunden kommunizieren und sie auf mehreren davon auch die gewünschten Leistungen erwerben können.

Die Kunden sollen dabei eine konsistente Markenerfahrung machen. Sie sollen nach ihren Bedürfnissen möglichst nahtlos beliebig zwischen den einzelnen „touchpoints“ (Kontaktpunkten) der Kanäle wechseln können. Dabei sollen sie uns im jeweiligen Kontext relevant und nützlich erleben.

Welche strategischen Weichenstellungen ergeben sich aus der Wahl solch eines Anspruchs?

Ganz Wesentliche. Jeder kann sich vorstellen, dass der Ressourcenbedarf – vor allem IT, Finanzen und Personalentwicklung – enorm hoch ist. Ein üblicher eShop ist um zumindest eine Zehnerpotenz günstiger zu haben als ein Multichannel-Auftritt. Die Kostenführerschaft ist in unserer Grössenordnung jedenfalls nicht zu schaffen. Weiteres Beispiel: Einkanalspezialisten entwickeln ihre Plattformen sehr, sehr rasch. Im Online-Bereich lassen sich vollständige Kundenprofile erfassen. Wenn man einige hundert Filialen anbindet, wird der Aufwand höher und die Geschäftsprozesse können nicht so rasch angepasst werden. Wird oben drein nur einen Teil der Verkäufe und nicht jeder Besuch der Kunden erfasst, bleibt das Bild unvollständig. Der Kunde muss anders angesprochen werden.

Wie läuft der Prozess der Strategieentwicklung ab und welche Themenbereiche werden dabei behandelt?

Für das MCR-Programm behandeln wir vier sich gegenseitig bedingende Themenbereiche rollierend:

Kommunikation: In welcher Phase im Kaufprozess können wir über welchen Touchpoint mit welcher Information für unsere Kunden relevant und nützlich sein? Heute verwendet ein Konsument sieben bis zehn verschiedene Screens. Täglich. Klassisches TV ist für Awareness- und Image-Bildung nach wie vor tauglich. In Diskussionsforum werden eher konkrete Produkte oder Lösungen erwartet, am Smartphone möglichst bedienungseinfache Hinweise in engem Zusammenhang mit der Transaktion, z.B.: „wie komme ich zum nächsten Geschäft und ist meine Grösse dort verfügbar?“

Technologie/Apps/Business Models (extern): Diskussionsforen, Tauschbörsen, Social Media Plattformen, YouTube, Social Buying, usw. Wir können und wollen nicht auf allen Hochzeiten tanzen. Wir treffen Auswahlentscheidungen nach Frequenz bzw. Phase im Kaufprozess, dem Beitrag den wir dort leisten können und dem Entwicklungsaufwand, um präsent werden zu

können. Besonders kritisch sehe ich hier die Wahl des richtigen Einstiegszeitpunkts. Das muss nicht immer ein früher sein.

Value proposition/contribution: Wodurch sind wir für den Kunden relevant und nützlich? Unterstützt dies auch die jeweilige Retail-Marke? Verstärkt stellt sich auch die Frage, welche Stufen in der Wertschöpfungskette wir innehaben, zumindest kontrollieren oder völlig fremdseitig abgewickelt sehen wollen. Es gibt Business-Modelle, bei welchen hochkompetent über Mode berichtet, aber kein Produkt verkauft wird. Diese Websites finanzieren sich über Werbung und über Vermittlungsprovisionen. Am anderen Ende des Spektrums liegen Monobrand-Multichannel-Auftritte, bei denen Produktdesign, Produktion, Retail und eShop von Product Brands direkt betrieben werden.

IT-/App-/Skill-Strategie (intern): Welche Plattformen wir bedienen können, hängt massgeblich von der Agilität unserer Kernsysteme, der leistbaren Entwicklungsgeschwindigkeit und der Verfügbarkeit von Fremdleistungen ab. Leistungen, die im Kern des Schuhkauf-Kundenerlebnisses stehen, werden wir tendenziell selbst entwickeln. Branchenübergreifende Standardprozesse lassen sich meist gut outsourcen. Beispielsweise wird die Steuerung der Online-Marketing-Kampagnen meist durch Agenturen realisiert, das Kundenbeziehungs-Management aber gerne intern wahrgenommen. Die Auswahl von „value propositions“ hängt aber auch davon ab, ob ein Geschäftsprozess eine hohe Einbindung des Filialpersonals erfordert. Man darf den Aufwand für Schulung, Einführung und Qualitätssicherung nicht unterschätzen.

Welche Veränderungen ergeben sich daraus für die Entwicklung der Unternehmensstrukturen?





Dipl.-Ing. Dr.techn.

Georg Zinell

Mitglied der Geschäftsführung von Humanic und Verantwortlicher des Multi Channel Retailing – Programms

wird sich aber im strukturellen Aufbau unerbittlich zeigen, wie ernst es ein Unternehmen mit der Kunden- und Marktorientierung wirklich meint.

Ist das nicht auch eine Frage der Kulturentwicklung?

Wo sehen Sie die Grenzen für den Ansatz der marktorientierten Unternehmenseentwicklung?

Am ehesten vielleicht bei Unstetigkeiten, bei revolutionären Umfeldentwicklungen. Welcher Hufschmied hat schon rechtzeitig auf eine KfZ-Werkstatt umgestellt? Und die Hufschmiede hätten 50 Jahre Zeit gehabt. Und welche „value proposition“ hätte ein Videothekenbetreiber in den 2000er Jahren für die 2010er Jahre entwickeln können?...

Ich kann nur bestätigen, was sich in jeglicher Literatur wiederfindet: Zunächst einmal die permanente Arbeit in Projekten. Multiprojektmanagement haben wir daher als eigene Funktion ausgebildet. In den Projekten sollen Plattformen, Anwendungen, Services entwickelt werden, die den operativen Einheiten zum Betrieb übergeben werden können.

Zweitens: Arbeit in temporären, internationalen, cross-funktionalen, hierarchierelativierenden Teams: Marketing, Vertrieb, IT, Projektmanagement, Creatives; Usability Experts aus London, Marketing-Experts aus Prag, unterschiedliche Kundenanforderungen aus 11 Zielmärkten – das ist selbst in einem Haus überschaubarer Größe unser Alltag geworden.

Und drittens: die permanente Anforderung neue Fähigkeiten zu entwickeln und in den Strukturen zu verankern. Wir versuchen nach der Methode des Service Designs neue „customer experiences“ zu entwickeln.

Doch wer segnet einen neuen Auftritt gegenüber dem Kunden schlußendlich ab? Das Marketing? Die eShop-Operations? Der Vertrieb? Das Feld ist neu. Viel Koordinationsaufwand lässt sich über Personalunion lösen. Letztlich

Natürlich ist es das. Handel ist Wandel und Wandel ist unsere Chance. Unser Unternehmen war historisch auf Produktion ausgerichtet, hat den Wandel zum Einzelhändler geschafft und nähert sich nun einem Zeitalter der hochgradigen Markttransparenz und des „Hyperwettbewerbs“.

Bei uns wurde die Onlinekompetenz als singulärer Kristallisationspunkt eingepflanzt. Durch den Multi-Channel-Ansatz wussten aber die Filialmitarbeiter zumindest auf der rationalen Ebene immer, das dies im Zusammenspiel mit dem klassischen Geschäft erfolgen soll.

Den emotionalen Umschwung brachten die Kunden, die mit Internet-Artikelbeschreibungen im Geschäft nach den Modellen fragten. Jetzt wird der online-Auftritt von den Filialmitarbeitern teilweise schon eingefordert.

Dennoch: Technologien ändern sich schnell – Menschen ändern sich nicht schnell. Ich halte es in der Tat für ein ganz wesentliches Entscheidungsfeld jeglicher Unternehmensleitung, wo man sich Zeit für Kulturentwicklung nimmt und wo man besser parallel Strukturen neu aufbaut. Es wird meines Erachtens beider Wege bedürfen.

...oder ein Schub-Einzelhändler für die 2020er?

Wenn wir den Wandel nicht schnell genug erfassen und nicht entschieden genug aufgreifen, wird man das dann wohl über uns sagen. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass das Zusammenspiel mit dem stationären Teil auch langfristig eine Daseinsberechtigung hat. Es deckt die soziale und die Erlebniskomponente ab. Nicht für jedes Warenssegment gleich, nicht für jede der heutigen Positionierungen. Aber immer dann, wenn Handel sich über die reine Versorgungsfunktion erhebt.

Herr Dipl.-Ing. Dr. Zinell, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Herr Dipl.-Ing. Jochen Kerschenbauer.

Dipl.-Ing. Dr. Georg Zinell

Univ.Ass. an der Abteilung BWL der TU-Graz;
McKinsey & Comp., Wien;
Leder und Schuh AG, Graz, in unterschiedlichen Funktionen;
derzeit in der Geschäftsführung von Humanic und Verantwortlicher des Multi Channel Retailing – Programms des Unternehmens.