

## DER BETRIEBSWIRT

## Der Kunde steht online im Laden

Die Lehre von der „Dynamik der Betriebsformen“ hat seit vielen Jahren Gültigkeit. Mit dem Aufkommen sogenannter disruptiver Technologien und der durch sie ausgelösten digitalen Revolution im Handel werden allerdings die bisher gültigen Gesetzmäßigkeiten außer Kraft gesetzt.

Von Gerrit Heinemann

Nieschlags „Dynamik der Betriebsformen“, auch verwandt mit McNairs „Wheel of Retailing“, beschreibt die nie endende Evolution im Handel. Alte Betriebsformen wie die Warenhäuser sind zum Sterben verurteilt, andere wie die Category Killer erleben ihre Blütezeit, und stark wachsende Formate wie der Online-Handel oder neue Formen wie der Mobile-Commerce beginnen. Dazu passt, dass 2010 als Jahr der mobilen Internetnutzung galt mit entsprechender Wirkung auf das Mobile-Shopping. 2011 soll das Jahr des Tablet-PCs sein und auch den mobilen Online-Handel beflügeln. Die digitale Revolution im Handel nimmt ihren Lauf. Doch stellt das Tempo und die Kraft des mobilen Web alles in den Schatten, was bisher an Dynamik im Handel zu beobachten war: Mit den mobilen Geräten wird das „Wheel of Retailing“ quasi zum Turbolader, durch den der Online-Kauf vom Schreibtisch auf das Sofa und die Straße gezogen wird und dadurch immer neue Anwendungen und Geschäftsmodelle ermöglicht.

In bis zu 50 Prozent der Einkaufsfälle steht mittlerweile zuerst das Searching und Browsing, also das Stöbern im Netz – als Einstieg in einen Kaufprozess. Erst nach dieser Recherche auf der Website des Händlers erfolgt je nach Situation und Tagesverlauf die Entscheidung, ob per Click oder Filialbesuch gekauft wird, unabhängig davon, wohin das Produkt ge-



Illustration Peter von Tresckow

Online-Shop, Mobile-Shop, Filialen und Katalog zu einem geschlossenen Gesamtsystem integriert, das den Kunden alle Möglichkeiten des Kanalwechsels erlaubt. Bemerkenswert ist, dass mehr als 10 Prozent der Gesamtumsätze bei Argos Online-Umsätze sind, die in den Filialen an Terminals bestellt wurden. Mehr als ein Drittel aller Verkäufe kommen bei dem britischen Paradebeispiel durch Kunden

neue Ortungstechnik verbinden sie mit sofortiger Handywerbung, die auf Ort, Zeit, Person und bald sogar aufs Regal zugeschnitten ist. Die Kunden erhalten dann einen Gutschein für ein bestimmtes Geschäft oder bekommen die Verfügbarkeit des gewünschten Produkts in umliegenden Läden angezeigt. In Kombination mit ihren intuitiven Navigationsfunktionen bringen die Smartphones die Kunden

erst sollte ein vorzeigbarer Online-Shop mit nennenswerter Betriebsgröße etabliert worden sein, denn der Mobile-Shop ist quasi sein verlängerter Arm mit Zusatzfunktion. Wer als Händler einen Bogen um das Online-Thema macht, sollte erst recht um das Mobile-Thema tun. Darüber hinaus muss eine Optimierung mobilgerechter Inhalte und formatgerechter Website erfolgen. Auch ist das A

Händler das Nachsehen, die keine Kaufmöglichkeit auf ihrer Website anbieten, obwohl täglich mehr ihrer Stammkunden dort schon suchen und dadurch viel „natürliche“ Frequenz dort generieren. Als „Ropo“ – research online purchase off-

### Hat der Kunde im Internet gekauft, erwartet er nach dem Kauf eine nahtlose Abwicklung seiner Umtäusche.

line –, also die den meisten Käufen im Geschäft vorausgehende Informationssuche im Internet, wird dieses Phänomen bezeichnet. Hat der Kunde im Internet gekauft, erwartet er nach dem Kauf eine nahtlose Abwicklung seiner Umtäusche oder Retouren, egal an welchem Verkaufsort und über welchen Kanal. Das erfordert nicht nur eine Online-Präsenz der stationären Händler im Netz, sondern das Verschmelzen von Online- und Offline-Kanälen zu einem Gesamtsystem aus einem Guss. Es geht darum, die Kanäle derart zu vernetzen, dass der Kunde diese gar nicht mehr als getrennte Verkaufsformen wahrnimmt, womit ihm dann eine maximale „Channel-Hopping-Möglichkeit“ geboten wird. Dieses Hinundherspringen zwischen den Verkaufskanälen trägt seinem veränderten Einkaufsverhalten Rechnung, was er nachweislich durch höhere Einkaufsbeträge honoriert.

Der britische Elektronikhändler Argos erklärt dazu treffend, es sei für ihn nicht mehr wichtig, in welchem Kanal seine Kunden einkaufen (ob im Geschäft oder über Internet), sondern dass sie es überhaupt bei ihm und nicht bei den Mitbewerbern tun. Dementsprechend hat Argos

den Absatzkanal benutzen. Dieses deutet auf einen wesentlichen Trend im Handel.

Künftig wird es immer weniger möglich, von den reinen Online- und Offline-Welten zu sprechen, denn beides verschmilzt zur „No-Line-Systemen“, in denen die Betriebsformen ineinander übergehen. Dieses gilt auch für die Dinosaurier unter den Betriebsformen, zumindest in den Vereinigten Staaten, wo JC Penney, Sears und auch Nordstrom als ehemalige Warenhausbetreiber zu integrierten „No-Line-Händlern“ mutiert sind und dabei eine Renaissance erleben. Und damit tut sich eine wesentliche Entwicklung auf, die McNair und auch Nieschlag mit ihren Theorien nicht voraussehen konnten, nämlich die Verschmelzung von alten und neuen Betriebsformen zu Verkaufssystemen, die veralteten Formaten zu neuem Leben verhelfen können und diese damit vom Ende des Lebenszyklus an seinen Anfang katapultieren.

Damit ergeben sich enorme Chancen für die gebeutelten, stationären Einzelhändler. Denn die technischen Innovationen ermöglichen eine neue Form der Kundenorientierung, die der von den Kunden geforderten Multioptionalität Rechnung trägt. Insbesondere die Smartphones der vierten Generation ermöglichen ein neues Einkaufserlebnis, das die Anbieter sich zunutze machen können, indem sie Konsumenten gezielt mit mobilen Werbeformen in ihre Geschäfte lenken.

Heute ist es möglich, die sich beim Einkaufsbummel befindenden Kunden gezielt mit Werbeanzeigen anzusprechen, wie es in den Vereinigten Staaten praktiziert wird. Der Elektronikhändler Best Buy, die Modekette American Eagle Outfitter und der Kaufhausbetreiber Macy's haben Hunderte von Filialen aufgerüstet, so dass sie zentimetergenau verfolgen können, wo ein Konsument steht. Die

Da im stationären Handel die meisten Kunden sind, sehen die Pure-Online-Händler, die nur über einen Internetkanal verfügen, diesen Trend durchaus als besorgniserregend. Deswegen ist auch zu erwarten, dass viele der reinen Online-Händler über kurz oder lang zusätzlich offline gehen und den Trend zum integrierten Multi-Channel-System zusätzlich befeuern. Eine Schlüsselrolle spielt dabei zweifelsohne der „Mobile-Commerce der neuen Generation“, da damit der simultane Kauf auf allen Kanälen am konsequentesten möglich wird, und zwar mit dem Smartphone im Laden.

Der Schlüssel liegt in der Kombination von sozialem, lokalem und mobilem Netz, durch die das Internet als disruptive Technik den Handel neu definiert. Dieses beinhaltet ein enormes Potential für die Einzelhändler. So hat Amazon über seine mobile Website im Geschäftsjahr 2009/10 bereits eine Milliarde Dollar Umsatz gemacht, Ebay konnte im Geschäftsjahr 2010 mit Mobile-Commerce sogar über zwei Milliarden Dollar umsetzen. Auch die Entwicklung mobiler Suchanfragen verdeutlicht, dass das mobile Web enorm wachsen und schon bald Laptops und PC als primäres Gerät für die Internetnutzung ablösen wird. Schon jetzt haben die Notebook-Verkaufszahlen den PC-Markt überholt. Nach Prognosen der Investmentbank Morgan Stanley soll es 2014 weltweit mehr mobile Internetnutzer als Desktop-Nutzer geben mit entsprechender Mobilitätswirkung auf Kunden und Händler. Das weckt auch neue Erwartungen und Bedürfnisse bei den Kunden, die aus deren Sicht auch von traditionellen Einzelhändlern erfüllt werden sollten.

Wie ein Händler die disruptive Technik des mobilen Internets so gut wie möglich für sein stationäres Geschäft nutzt, hängt von einigen Erfolgsfaktoren ab: Zualler-

gebot um mobile-Dienste und Anwendungen zu erweitern. Dabei ist die situative und lebensstilgerechte Anpassung der Angebote an die individuellen Einkaufsgewohnheiten der Kunden sicherlich die hohe Schule des Mobile-Commerce. Nur so lassen sich die Synergien ausspielen die sich aus der sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung ergeben. Dazu gehören

### Mobile-2.0, also Social-Media-Instrumente mit Vernetzung zu Facebook oder Twitter, sind Standard.

auch individualisierbare virtuelle Regale und der Einsatz des „Augmented Reality“ in allen denkbaren Facetten. Mobile-2.0, also die mobile-orientierte Umsetzung von Social-Media-Instrumenten mit Vernetzung zu Facebook, Twitter & Co., sind Standard. Twitter Accounts funktionieren dabei nicht nur als Service-Tool, um Kundenfragen zu beantworten, wie bei BestBuy mit seinem Twelpforce praktiziert. Sie können auch die anderen Verkaufskanäle nachhaltig befeuern, wie Whole Foods Market (WFM) dies zeigt. Viel stärker als im Online-Shop ist im Mobile-Commerce auf ein Höchstmaß an Mobile-Navigation und Mobile-Usability zu achten. Dabei hilft auch eine flexible Formatgestaltung, die den Einsatz unterschiedlicher Geräteformen bis hin zum Tablet-PC ermöglicht. Auch Schnelligkeit im Seitenaufbau und Barrierefreiheit sind insbesondere in Hinblick auf mögliche Übertragungsprobleme bestmöglich umzusetzen. Zu schwierige Websites mit minutenlangen Ladezeiten vergraulen Kunden und treiben diese den Mitbewerbern zu, die nur einen Click entfernt sind.

Im Zusammenspiel der skizzierten Erfolgsfaktoren vollzieht der Mobile-Commerce in Verbindung mit der rasanten Smart-Phone-Penetration als disruptive Technologie einen radikalen Generationenwechsel und ist geeignet, alle Handelsbranchen nachhaltig zu transformieren, wie es sich in den Vereinigten Staaten bereits abzeichnet. Dieses beinhaltet auch einen weitreichenden Nebeneffekt, denn durch den Mobile-Boom wird der ebenfalls stark wachsende Online-Handel zusätzlich befeuert. Auch in den kommenden Jahren wird in Deutschland der Verkauf über den Online-Kanal weiter boomten, während der stationäre Einzelhandel seit Jahren nur auf der Stelle tritt. Eine weitere Steigerung der Online-Anteile an den Einzelhandelsumsätzen ist offensichtlich auch für die nächsten Jahre sichergestellt. Das Rad des Einzelhandels wird sich weiterdrehen, jedoch beschleunigt in nie dagewesener Drehzahl.

Gerrit Heinemann lehrt Betriebswirtschaftslehre, vor allem Management und Handel, an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach.



Getrennt und doch vereint: Beim Shopping vernetzt mit Freunden

Foto Bloomberg