+Finance
Das Magazin fürs bessere Geschäft

PostFinance
Besser begleitet.

Martin Hotz: Erfolgreiche E-Commerce-Ideen in die physische Welt übertragen.

22.09.2016

«Das grösste Umbauprojekt in der Geschichte»

Der Handel muss sich neu erfinden, meint Experte Martin Hotz. Er ist Mitinhaber von Fuhrer & Hotz, einem auf Detail- und Grosshandel spezialisierten Beratungs- und Marktforschungsunternehmen. Ein Gespräch über die Dos und Don'ts im Retail in Zeiten der Digitalisierung.

Artikel teilen:

Facebook Twitter Xing LinkedIn E-Mail

Martin Hotz, ein Blick in die Einkaufsmeilen zeigt: geschlossene Läden und in den Lücken uniformierte internationale Geschäfte. Viele geben dem Internethandel die Schuld. Verschläft der Handel die Digitalisierung?
Jein. Er war anfänglich, vielleicht sogar zu lange, zurückhaltend und wollte den Trend aussitzen. Heute hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass sich durchwursteln keine Option mehr ist. Die Transformation des Handels ist spürbar. Wenn kleinere Geschäfte schliessen, ist das durchaus ein Zeichen.

Ein Zeichen wofür?
Dass das grösste Umbauprojekt in der Geschichte des Handels im Gange ist. Anbieter müssen sich neu erfinden, das heisst in realen und digitalen Welten zugleich präsent sein.

Ein E-Shop würde doch auch reichen.
Nein. Obwohl es verführerisch ist, die Digitalisierung als IT-Projekt zu behandeln. Doch das ist nur halbrichtig. Sie ist mehr als das.

Omni Channel Forum

Das Forum für den stationären und digitalen Handel findet am Freitag, 4. November 2016, in Luzern statt.

Hier gehts zum Programm:

Mehr

Sie meinen, mehr als ein Anhängsel des realen Kerngeschäfts?
Digitale Prozesse durchdringen den realen Handel. E-Commerce war bisher ein Silo in vielen Unternehmen, doch jetzt beginnen die beiden Enden des Handels zusammenzuwachsen. Das birgt Risiken und Gefahren, denn in beiden Kanälen muss man in einer anderen Sprache kommunizieren. Sie müssen wie die Enden einer Brücke zwischen Konsument und Handel eingepasst werden.

Haben Sie ein Beispiel?
Wir haben kürzlich in einer Studie rund 150 Schweizer Non-Food-Händler untersucht, die in beiden Welten vertreten sind. Fazit: Bei einem Drittel waren online heftig beworbene Produkte im realen Geschäft gar nicht verfügbar. Das Gegenbeispiel: Ideal macht es derzeit beispielsweise Ex Libris. Der Laden ist eine Art «physischer Onlineshop». An der Kasse erhält der Kunde – wie im Web – Kaufempfehlungen, und zwar abgestimmt auf die jeweilige Filiale. Diese werden automatisch auf den Kassenzettel gedruckt.

Die Transformation des Handels ist also keine technische Aufgabe?
Doch, schon. Aber vor allem ist sie eine Frage neuer Denkhaltungen gegenüber dem Kunden, dem eigenen Unternehmen und seinen Produkten und Dienstleistungen. Jeder Stein muss umgedreht, jeder Prozess angepasst werden. Im Zentrum steht immer der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Erwartungen. Und schliesslich ist die Transformation zum Omnichannel-Geschäft gar nie abgeschlossen. Dessen muss man sich bewusst sein. Es ist keine Frage, ob man zum Omnichannel-Unternehmen werden soll. Sondern nur eine Frage des Wie.

Das Personal geht dabei gerne vergessen.
Am Schluss bringt eine Kombination von Hightech und Hightouch den Erfolg: Die emotionale Seite gibt den Ausschlag. Die Kunden schätzen den persönlichen Kontakt. Die Mitarbeitenden sind deshalb gefordert. Sie haben es mit zunehmend besser informierten Konsumenten zu tun, die noch im Laden die Internetpreise checken.

Frustrierend, wenn dadurch Umsatz verloren geht.
Dem kann entgegengewirkt werden, indem beispielsweise das Personal am Umsatz des hauseigenen Webshops im jeweiligen geografischen Einzugsgebiet beteiligt wird. Auch sollte geklärt werden, wie stark es Kunden entgegenkommen darf. Die Preistransparenz wächst unglaublich schnell. Doch auch in Omnichannel-Shopwelten geht es nicht nur um den Preis.

Ach ja?
Es geht um Mehrwerte. Emotionale Mehrwerte. Um ein grossartiges Markenerlebnis in der realen Welt. Um Fachkompetenz, Beratung und Services, die ein reiner Onlinehändler gar nicht bieten kann. Der Preis sollte nicht im Vordergrund stehen, sondern die Leistung. Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten sind trotz Digitalisierung weiterhin bereit, für ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis mehr auszugeben.

Eine komplexe Aufgabe, die wohl viele kleine inhabergeführte Läden überfordert.
Ja, dies kommt in der Tat sehr oft vor. Sie sollten sich mit anderen zusammenschliessen. Sonst schaffen sie das momentane unglaublich harte Ausscheidungsrennen nicht. Grundsätzlich gilt es, alle Prozesse zu überdenken und zu überlegen, welches die eigenen Trümpfe sind.

Derweil veröden die Städte.
Wir sind definitiv overstored in der Schweiz, haben zu viel Angebotsfläche. Zur Neuerfindung des Handels gehören ganz neue Ladenkonzepte, die neue

Einkaufswerte vermitteln. Gegen die Monotonisierung der Einkaufsstrassen muss dringend etwas getan werden; sonst schneidet sich nicht nur der Handel ins eigene Fleisch, sondern auch die betreffenden (Innen-)Städte leiden.

Kann heute noch jeder einen Laden eröffnen?
Im Detailhandel gab und gibt es immer viele Quereinsteiger. Doch es ist hart, die Anforderungen und die Flexibilität sind heute extrem hoch. Man muss in unglaublich vielen Disziplinen gleichzeitig fit sein und in der Omnichannel-Welt neue Fähigkeiten erwerben und anders denken.

Zum Beispiel?
Man muss den Kunden extrem gut kennen. Vor allem aber den Nichtkunden.

Wie meinen Sie das?
Im klassischen Handel zählt der einkaufende Kunde. Doch das Abschöpfungspotenzial ist viel höher. Wo steigt der Kunde in seiner Reise aus? Die Conversion Rate, die man vom Internet her kennt, wird auch im realen Geschäft zur entscheidenden Grösse.

Was ist dabei entscheidend?
Es sind viele Faktoren, die optimal zusammenpassen müssen. Sicher ist: Die Effizienzbrille allein genügt nicht. Es braucht eine umfassende Analyse und die richtigen Massnahmen. Das kann etwa die Einführung eines bargeldlosen Zahlungssystems wie TWINT mit begleitenden Marketingmassnahmen und Mehrwerten wie Coupons sein. Das kann oder viel mehr muss aber auch die Stärkung des menschlichen Faktors und des Kundendialogs sein, da dies erfahrungsgemäss zu einer Erhöhung der Verweildauer im Geschäft führt – durch Erlebnisse, die man am Bildschirm nicht hat.

Wie stehen Sie zu Dynamic Pricing?
Da gibt es kein Richtig oder Falsch. Was wird dem Geschäftsmodell gerecht? Muss das Internetangebot wirklich immer günstiger sein? Eine klare Antwort gibt es nicht. Derzeit wird auch in diesem Bereich viel experimentiert. Was funktioniert, wissen wir noch nicht genau. Zudem kommen viele Trends aus dem Ausland. Sie lassen sich nicht 1:1 auf den Schweizer Detailhandel umlegen, der aufgrund seiner Kleinräumigkeit ganz anders funktioniert als etwa der US-Detailhandel.

Ist die Zukunft für den Detailhandel rosarot oder schwarz?
Ich bin kein Hellseher. Aber die Digitalisierung bietet sicherlich auch unzählige Chancen. Der Strukturwandel und der Umbau: Beides ist nicht mehr aufzuhalten. Die Zukunft ist also rosarot für alle, die ihre Herausforderungen annehmen, und schwarz für jene, die stehenbleiben.

Fünf Tipps von Experte Martin Hotz

- Kunden verstehen: Kundenwissen aufbauen und die Customer Journey akribisch aufzeichnen und analysieren
- Touchpoints identifizieren und konsequent bespielen, den Kunden vom einen zum anderen Touchpoint leiten
- Fachliche Ausbildung der Mitarbeitenden stärken
- Intelligenter Umgang mit dem Preis und lieber auf Leistung als auf Tiefpreis setzen
- Blick über den Tellerrand wagen: vernetzen, verknüpfen, der lokale Retail wird nationaler und globaler

Zur Startseite

Barrierefreiheit | Rechtliche Hinweise | Impressum | Sicherheit | Copyright (c) PostFinance AG