



HANDELSVERBAND  
Verband österreichischer Mittel-  
und Großbetriebe des Handels

# Multichannel: Digitale (R)Evolution im Handel

---

Qualitative Studie im Auftrag von Handelsverband und Google Austria GmbH

## **Inhaltsverzeichnis**

Executive Summary .....	2
Einleitung und Begriffe .....	6
Interviewfragen .....	7
Studienerkenntnisse .....	8
Befragte Unternehmen .....	19

## Executive Summary

Um das Thema Multichanneling im Handel und den Status Quo in Österreich näher zu beleuchten, beauftragten der Handelsverband und die Google Austria GmbH die Firma Ritter Management Consulting mit der Durchführung einer **qualitativen Studie**. Im Zeitraum Dezember 2012 bis Jänner 2013 wurden persönliche Interviews mit Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandmitgliedern von 14 führenden Einzelhandelsunternehmen in Österreich durchgeführt.

Ziel der Studie war es, die wichtigsten **Herausforderungen und essentiellen Erfolgsfaktoren** im Multichanneling für stationäre Händler in Österreich zu identifizieren.

Die Digitalisierung hat sowohl die Kauforientierung und als auch das Kaufverhalten in den letzten Jahren zum Teil dramatisch verändert. Die Studie zeigt, dass noch nicht alle Vorstandsetagen dem Konsumententrend „Kanal-Hopping“ Rechnung tragen. Der Trend zur Suche über das Internet bei Kaufabsicht sei heute Realität und die Entwicklung noch lange nicht abgeschlossen, gaben einige der Befragten zu Protokoll.

Die Handelsmanager verspüren die Digitalisierung fast durchwegs als massiven Impact. Obwohl der operative Druck in manchen Branchen noch nicht sehr stark ausgeprägt ist, sieht sich der Großteil der Befragten **von der Entwicklung hin zu E-Commerce und Multichanneling stark beeinflusst**. Bei fast allen Interviewpartnern hat das Thema „Online“ hohe oder höchste Priorität auf der strategischen Agenda. Die interviewten Geschäftsführer und Vorstände schätzen das Wachstumspotenzial des Multichannel-Ansatzes.

Deutlich erkennbar ist die Lücke, welche zwischen der empfundenen Notwendigkeit zur Veränderung einerseits und dem subjektiv wahrgenommenen eigenen „digitalen Entwicklungsstand“ andererseits besteht. Ziel ist es, diese Lücke rasch zu schließen.

Der digitale Einfluss sei zum Teil schon stark durch **neue Wettbewerber** aus dem Onlinehandel zu spüren, lauten einige der Aussagen. Die Händler erkennen die Wirkung der einfachen Informationsbeschaffung im Internet und sprechen davon, wie wichtig es ist, von Suchmaschinen nicht nur gefunden, sondern auch an prominenter Stelle platziert zu werden, um damit die Chance auf einen positiven Kaufentscheid zu erhalten. Die Möglichkeit der Onlinerecherche bringt eine zuvor noch nie da gewesene **Preistransparenz**, diese wiederum erhöht den Druck auf die Preise.

In der Wahrnehmung der Befragten beginnt die „Customer Journey“ bei mehr als der Hälfte der Käufer mit der **Onlinerecherche, noch bevor sie ein Geschäft aufsuchen**. Der in der Branche bekannte ROPO-Effekt („Research Online Purchase Offline“) wird von der vorliegenden Studie also bekräftigt. Wer also bei der Suche präsent ist, kann schon zu diesem frühen Zeitpunkt aktiv in den Kaufzyklus eingreifen und den Konsumenten mit entsprechenden digitalen Angeboten ins Geschäft begleiten oder ihn zu einem Besuch im Onlineshop animieren, sind die Interviewten überzeugt.

Obwohl die Befragten zum Großteil eine **zunehmende Bedeutung der Onlinewerbung** für das stationäre Geschäft wahrnehmen, reagieren sie zurückhaltend mit Budgetumschichtungen Richtung Online. Die Werbebudgets orientieren sich an den Veränderungen des Medienkonsums und entwickeln sich zeitverzögert, aber kontinuierlich. Die Veränderungen

im Medienkonsum wiederum spiegeln auch das veränderte Konsumentenverhalten bei der Informationsbeschaffung im Laufe der „Kunden-Reise“ wider.

Konfrontiert mit den deutlich höheren **Onlinewerbebudgets** in Deutschland und anderen europäischen Ländern zeigen die Befragten keine einheitliche Einschätzung. Manche begründen das Gefälle zu den niedrigeren Anteilen in Österreich mit der stärkeren Medienkonzentration, andere mit den dichteren Filialnetzen in Österreich.

Die **E-Commerce-Umsätze** der befragten Unternehmen mit einem Onlineshop bewegen sich zwischen knapp 1% und ca. 30% des Gesamtumsatzes. Mit einer Ausnahme rechnen alle Entscheidungsträger mit – zum Teil hohem – E-Commerce-Wachstum in den nächsten drei Jahren.

Die Veränderungen durch die sogenannten **Internet Pure Players** (IPPs) sind branchen-spezifisch stark unterschiedlich. Der Erfolg dieser Gruppe macht den befragten Händlern Marktanteile streitig. Für manche sind Amazon und andere IPPs nicht nur ein Benchmark, sondern als „Category Killer“ eine große Gefahr. Die Befragten erwarten, dass diese Mitbewerber noch weiter wachsen werden, mittelfristig aber durch einen „Bounce-Back-Effekt“ wieder Marktanteile an die Multichannel-Händler abgeben könnten.

Im Kampf um den Kunden bauen die befragten Händler auf ihre Stärken. Sie sehen in der **Beratung und in Zusatzservices** im Geschäft die Möglichkeit, dem Kunden einen Mehrwert gegenüber dem Onlinemitbewerber zu bieten. Das Geschäft wird, mit den Worten eines Interviewpartners, zum „physischen Hotspot“. In der Filiale wird der Kunde informiert, beraten, kann die Produkte ansehen und berühren („touch & feel“) sowie Geräte vorgeführt bekommen. Hier hat er die Möglichkeit, den Einkauf gleich mitzunehmen, und muss nicht zwei oder mehr Tage auf die Lieferung warten. Mit dem **Aufbau der eigenen Online-marketing-Kompetenz** will man im stationären Handel einen entscheidenden Wettbewerbsnachteil gegenüber den Internet Pure Players ausgleichen. Die befragten Handelsmanager investieren in Webshops bzw. ziehen bei Attraktivität, Usability und Funktionalität nach. Smarte Verkaufsbörsen und Schulungen können die Verkaufsmannschaft motivieren, selbst zum „Multichannel-Fan“ zu werden. Einige der Händler verbessern das Angebot mit Investitionen in Eigen- und Exklusivmarken und reduzieren damit den Preisdruck.

Im Aufbau von **CRM-Systemen und Analysekompetenz** sehen einige der Befragten eine Möglichkeit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Das Wissen um On- und Offline-kunden, Interessenten und den Wettbewerb würde effizienteres, vor allem aber daten-getriebenes Marketing ermöglichen. Einige zusätzliche Chancen könnten sich durch Smartphone-Kunden ergeben: Mit Daten zu den Aufenthaltsorten der Kunden könnten sich neue Wege in der Kommunikation eröffnen.

Als die größte Herausforderung im E-Commerce bzw. Multichannel-Commerce identifizieren die Befragten die Erreichung des **Rentabilitätsziels**. Ein CEO formuliert diese Auffassung besonders prägnant: „[Am schwierigsten ist es,] die Balance zwischen richtigem Investment und erwartetem Nutzen zu finden.“

Weitere Herausforderungen sind die Anforderungen an **IT-Systeme und Geschäftsabläufe sowie die Preisfindung**. Die Händler sind mit der schwierigen Entscheidung konfrontiert, die Preise mit jenen der neuen Konkurrenz zu matchen, etwas darüber anzusiedeln oder sie auf dem gegenwärtigen Niveau zu belassen. Der Preisdruck erhöhe auch die Notwendigkeit,

effiziente Prozesse zu implementieren. Da diese Prozesse durch das Multichanneling aber komplexer werden, wird dies als noch sehr schwierige Aufgabe empfunden.

Den potenziellen **Nutzen und die Chancen** sehen die Befragten darin, dass sie durch Multichanneling den Bedürfnissen und Erwartungen des Kunden näherkommen. Die neuen Analysemöglichkeiten und die neuen Wege der Kommunikation mit den Kunden eröffnen neue Chancen, etwa durch kanalübergreifendes Couponing. Mit Multichanneling will man neue Kunden erreichen, weiße Flecken im Filialnetz abdecken oder auch neue Länder erschließen. Die Kundenorientierte Vernetzung von Online- und Offlineprozessen gilt als spielentscheidend für erfolgreiches Multichanneling. Die Selbstabholung im Geschäft („click & collect“) wurde von vielen priorität gesehen, um den Kunden mehr Convenience zu bieten.

Auf die Frage, ob momentan eine digitale „Revolution“ oder „Evolution“ in Gange sei, gibt es keine einheitliche Antwort. Der Buch- und Elektrohandel nimmt eine Revolution wahr, der Lebensmittelhandel in Österreich erfährt eher eine evolutionäre Entwicklung.

### Zentrale Findings

- **Das Bewusstsein um die Digitalisierung ist in allen Handelsbranchen etabliert und fixe Realität.**
- **Es gilt nun, nicht nur im stationären Handel „best-in-class“ zu sein, sondern auch im Multichanneling.**
- **Multichanneling stellt Handelsunternehmen vor einige Herausforderungen, bietet aber auch große Geschäftschancen, vor allem gegenüber Internet Pure Players.**
- **Als die größte Herausforderung im E-Commerce bzw. Multichannel-Commerce identifizieren die Befragten die Erreichung des Rentabilitätsziels.**

## **Einleitung**

Die Internetverbreitung hat in den letzten Jahren drastisch zugenommen. Die tägliche Nutzung von Smartphone und Tablet ist für viele Konsumenten selbstverständlich und hat nicht nur die jungen Bevölkerungsschichten erfasst. Der Kauf per „Click“ ist alltäglich geworden und hat die Marktstrukturen im Handel bereits maßgeblich verändert.

Wie reagiert der österreichische Handel auf diesen Trend? Welche Rolle spielt die Einbeziehung der neuen Verkaufskanäle E-Commerce bzw. M-Commerce heute schon bei den stationären Händlern, und wie beurteilen sie selbst die zukünftigen Herausforderungen und Chancen, die im Multichanneling liegen?

Diese Fragestellungen bilden den Hintergrund für die vorliegende Studie. Im Auftrag des Handelsverbands und der Google Austria GmbH führte die Firma Ritter Management Consulting im Zeitraum Dezember 2012 bis Jänner 2013 persönliche Gespräche mit Geschäftsführern bzw. Vorständen 14 führender Einzelhandelsunternehmen in Österreich.

Der Branchenmix umfasste den Lebensmitteleinzelhandel, Baumärkte sowie den Elektro-, Möbel-, Buch-, Mode- und Sporthandel. Anhand der Expertengespräche wurden aus den zum Teil unterschiedlichsten Einschätzungen die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und auf die essentiellen Aussagen reduziert. Für die Bewertung der einzelnen Sachverhalte wurde die Skala 1 bis 5 verwendet, wobei 5 „am stärksten zutreffend“ bedeutet.

Ziel der Studie war es, die wichtigsten Herausforderungen und essentiellen Erfolgsfaktoren im Multichanneling für stationäre Händler in Österreich zu identifizieren.

## **Begriffe**

Der Handel auf mehreren Kanälen wird in der vorliegenden Studie generell als Multichanneling bezeichnet. Im Vordergrund steht hier der stationäre Handel, welcher „Online“ als zusätzlichen Verkaufskanal anbietet. Um die Verflechtung der Kanäle zu betonen, verwenden manche CEOs auch die Begriffe „Crosschanneling“ oder „Omnichanneling“. Multichanneling wird in der vorliegenden Studie als Sammelbegriff für alle drei Spielarten verwendet. Die Studie beschränkt sich auf Unternehmen mit vorwiegend stationärem Auftritt. Wir präsentieren die Ergebnisse der Studie anhand der Fragen, mit denen die Interviewpartner konfrontiert wurden.

## Interview-Fragen

1. Die digitalen Technologien rund um PC, Internet, Social Media, GPS und mobile Kommunikation verändern auch die Rahmenbedingungen des stationären Handels. Wie stark ist Ihr Unternehmen von dieser Veränderung – strategisch und operativ – betroffen, und auf welcher Entwicklungsstufe sehen Sie Ihr Unternehmen, was den Anpassungsprozess betrifft, heute auf einer Skala von 1 bis 5 (5 = am stärksten)?

*Zusatzfrage:* Wie stark empfinden Sie den Handlungsdruck in Ihrer Branche auf einer Skala von 1 bis 5 (5 = am stärksten)?

2. In welchen Bereichen erwarten Sie den größten Einfluss durch die digitale Revolution auf Ihr Unternehmen?
3. Wo steht heute „Online“ auf Ihrer operativen bzw. strategischen Agenda?
4. Welchen Umsatzanteil hat E-Commerce in Ihrem Unternehmen heute?
5. Wie wichtig ist E-Commerce bzw. Multichanneling für Ihr Unternehmen, um Wachstum zu generieren?
6. Welche Bedeutung hat die Onlinewerbung in Ihrem Unternehmen für das stationäre Geschäft, und wodurch entsteht das Wachstum konkret?
7. Welche Veränderung erwarten Sie sich in Ihrer Branche durch Internet Pure Players wie z. B. Amazon, eBay oder Zalando?

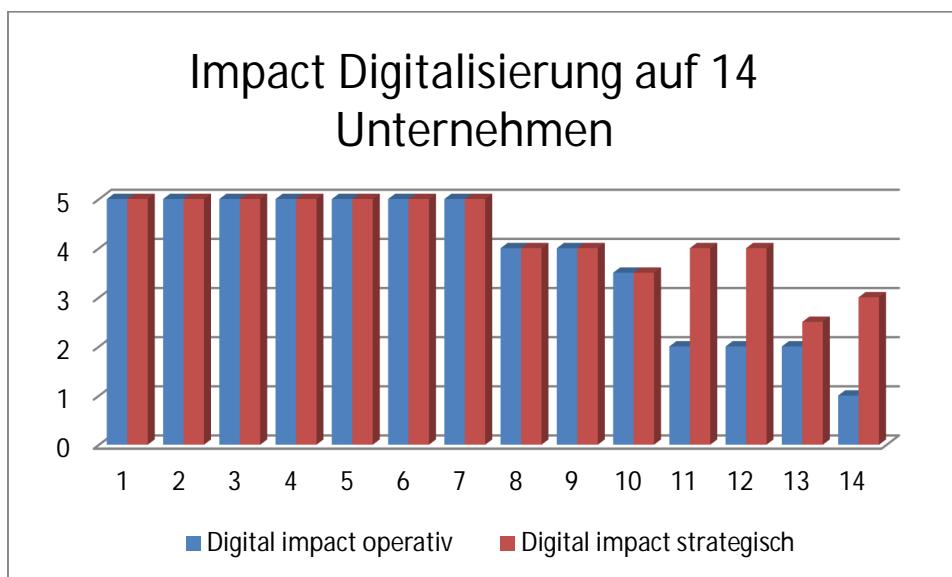
*Zusatzfrage:* Wo sehen Sie Ihre Differenzierungsmerkmale, Ihre USPs in der Abgrenzung von diesen Unternehmen?

8. Was sind für Sie heute die größten Herausforderungen, wenn es darum geht, E-Commerce als erfolgreichen Vertriebskanal in Ihr Geschäftsmodell zu integrieren?
9. Glauben Sie, dass Onlinewerbung in Österreich den gleichen Stellenwert hat wie z. B. in Deutschland oder in der Schweiz?
10. Was sind für Sie die drei wichtigsten Nutzen und Barrieren in Hinblick auf ein erfolgreiches Multichannel-Konzept? *Zusatzfrage:* Wie wichtig ist die Incentivierung des Verkaufspersonals in den Filialen?
11. Welche Budgetauswirkungen erwarten Sie in den nächsten Jahren durch die Veränderungen im Medienkonsum in Österreich?
12. Wo sehen Sie die größten Expansionsmöglichkeiten in Ihrem Geschäftsmodell, und auf welche Bereiche setzen Sie Ihre drei obersten Prioritäten?

## Studienerkenntnisse

1. Die digitalen Technologien rund um PC, Internet, Social Media, GPS und mobile Kommunikation verändern auch die Rahmenbedingungen des stationären Handels. Wie stark ist Ihr Unternehmen von dieser Veränderung – strategisch und operativ – betroffen, und auf welcher Entwicklungsstufe sehen Sie Ihr Unternehmen, was den Anpassungsprozess betrifft, heute auf einer Skala von 1 bis 5 (5 = am stärksten)?

Ein Großteil (9 von 14) der Unternehmensleiter gibt an, dass ihr Unternehmen stark bis sehr stark von dieser Entwicklung betroffen ist. Diese Gruppe der Handelsunternehmen ist strategisch und operativ gleich stark betroffen.



5 = am stärksten

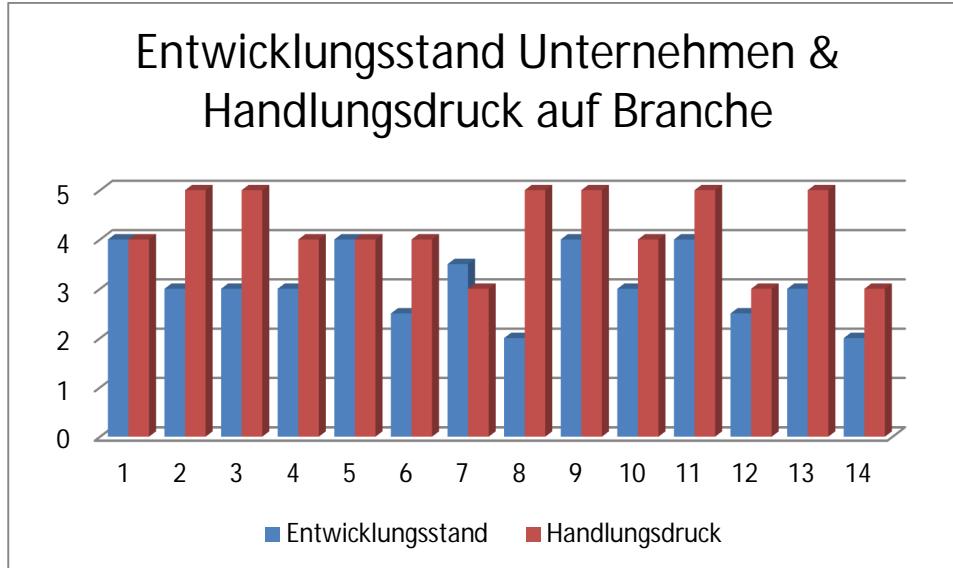
1 = am wenigsten

**Zusatzfrage: Wie stark empfinden Sie den Handlungsdruck in Ihrer Branche auf einer Skala von 1 bis 5 (5 = am stärksten)?**

Eine deutliche Mehrheit der Geschäftsführer stuft den eigenen Entwicklungstand im Multichanneling zwischen mittelmäßig bis gering ein.

Den Handlungsdruck auf die Branche schätzen mit Ausnahme von dreien alle Topmanager als stark bis sehr stark ein.

Außer bei zweien besteht bei allen Unternehmen eine mehr oder weniger große Lücke zwischen dem Entwicklungsstand und dem Handlungsdruck. Die Notwendigkeit, den Entwicklungstand zu verbessern, ist für die meisten Unternehmer ein wichtiges Ziel.



5 = Entwicklungsstand sehr gut bzw. Handlungsdruck sehr stark

**2. In welchen Bereichen erwarten Sie den größten Einfluss durch die digitale Revolution auf Ihr Unternehmen?**

Die Digitalisierung beeinflusst das Konsumentenverhalten, erweitert die Kommunikationsmöglichkeiten und ermöglicht extrem kurze Informationswege. Schnelle und einfache Preisvergleiche ergeben eine bis jetzt noch nie da gewesene Transparenz für Kunden und Unternehmen. Sie öffnet den Weg für eine weltweite Warenpräsentation, bringt aber auch neue Konkurrenten.

- Der Wettbewerb steigt zum Teil stark, ausgehend vom Kundenverhalten und von vollkommen neuen Wettbewerbern, den zum Großteil ausländischen Internet Pure Players.
- Hohe Verbreitung von PCs, Smartphones und Tablets mit einfacher Bedienung sowie die hohe Verfügbarkeit an stationären und mobilen Internetanschlüssen eröffnen neue Wege in der Neukundenwerbung und Kundenansprache (z. B. durch Social Media und Online-Couponing).
- Informationsbeschaffung und Meinungsbildung der Kunden online vor einem Kauf ist Standard für Güter des nicht täglichen Gebrauchs. Die Einfachheit und Schnelligkeit der Informationsbeschaffung 24/7 im Internet verändern das

Kaufverhalten der Kunden dramatisch. „Der Weg zur Information ist kurz geworden“, erklärte einer der Befragten die Situation.

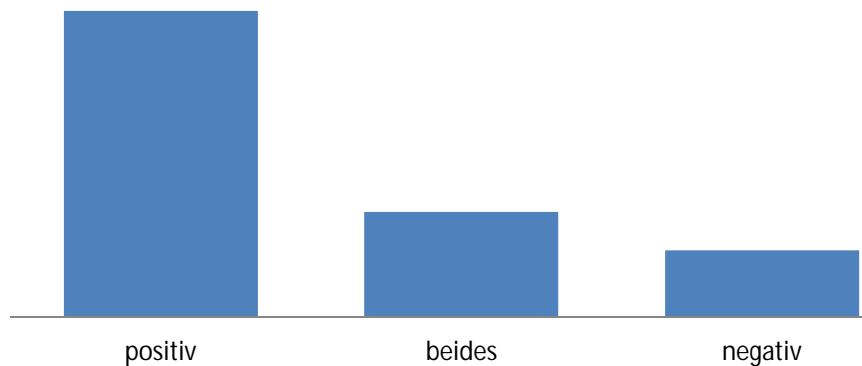
- **Erhöhte Preistransparenz** bringt Druck auf Margen und Kostenoptimierung. Die Ausprägung der Transparenz variiert von Branche zu Branche.
- Zitat von „Leder und Schuh“: „Früher war unser Credo: ‚Lage, Lage, Lage‘. Mit Multichanneling ist es: ‚Kunde, Kunde, Kunde‘.“ Das Wissen um den Kunden, seine Bedürfnisse und die Erfüllung seiner Erwartungen wird immer wichtiger.

Die Unternehmer beobachten, dass durch die Digitalisierung der Lebenswelt und die verbreitete Internetrecherche der Konsumenten bei vielen Produktgruppen die Kaufentscheidung schon vor dem Betreten des Geschäfts fällt. Suchmaschinen und Preisvergleichsportale erleichtern die Informationsbeschaffung über ein Produkt enorm.

Der „**Research Online Purchase Offline Effekt**“ (ROPO) zeigt den gewaltigen Impact der leichten und schnellen Informationsbeschaffung vor dem eigentlichen Kauf. Eine 2012 von TNS Infratest durchgeführte Studie zeigt, dass sich mehr als die Hälfte der Internetnutzer vor dem Kauf unter anderem auch im Internet informiert. Denn Tools zur schnellen Online-Informationsbeschaffung über Suchmaschinen wie Google und andere Plattformen stehen heute fast allen potenziellen Käufern zur Verfügung. Die Möglichkeit der Identifizierung dieser Konsumenten und die Option, diesen zeitnah ein der Suche entsprechendes Angebot unterbreiten zu können, wird von vielen Handelsunternehmen schon heute genutzt. Viele der Befragten kennen den ROPO-Effekt, der aber für einige schwer messbar ist.

**Zusatzfrage: Ist dieser Einfluss positiv oder negativ?**

### Einfluss Digitalisierung auf das Unternehmen



### 3. Wo steht heute „Online“ auf Ihrer operativen bzw. strategischen Agenda?

Für fast alle Geschäftsleitungsmitglieder steht „Online“ weit oben auf der strategischen Agenda.

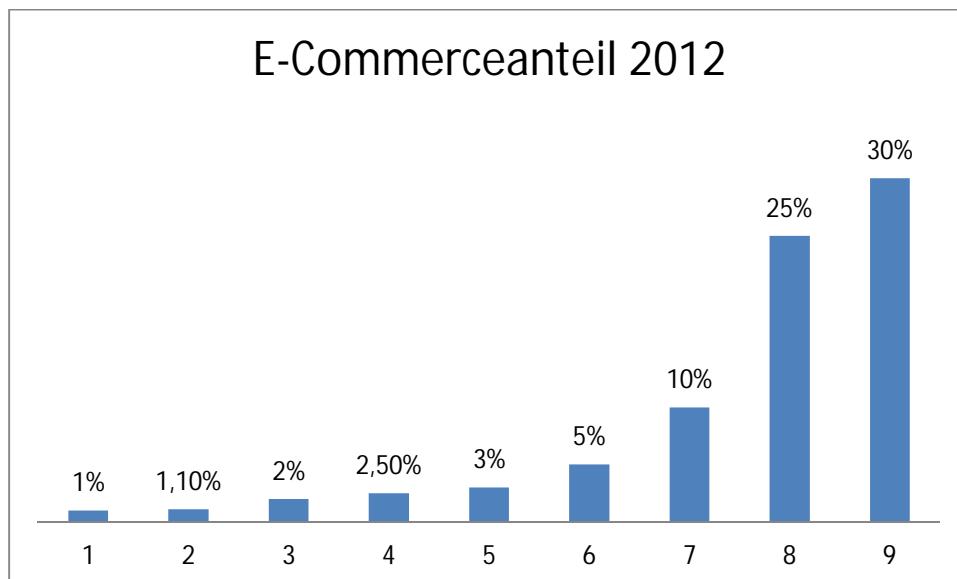


Auf der operativen Agenda stufen neun Händler Online „ganz oben“ ein.

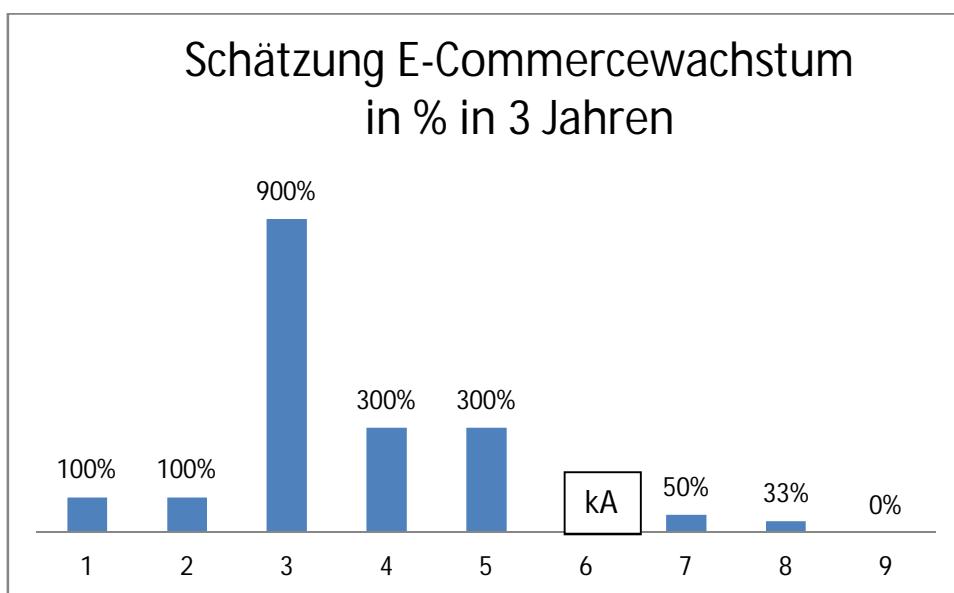
- Es herrscht die Ansicht, dass „Online“ nicht nur E-Commerce-Umsatz, sondern auch Wachstum für den stationären Bereich bedeutet.
- Die Bedeutung von „Online“ wird laut den Einschätzungen noch deutlich zunehmen, bei manchen Branchen massiv.
- Topmanager priorisieren ihre operative Agenda nach den Anforderungen des Tagesgeschäfts und nach aktueller Umsatzbedeutung von „Online“.

**4. Welchen Umsatzanteil hat E-Commerce in Ihrem Unternehmen heute?**

Neun Unternehmen erwirtschaften E-Commerce Umsätze zwischen 1% und 30% ihres Gesamtumsatzes, fünf Unternehmen machen keine Angaben oder haben noch kein Onlinegeschäft. Die meisten Befragten erwarten eine Steigerung des E-Commerce-Anteils an ihrem Umsatz. Die Prognosen reichen hier von einer Stagnation bis hin zu einer Verzehnfachung in drei Jahren. Flächenexpansionspläne beeinflussen den zukünftigen Onlineumsatzanteil, da der Umsatz der neuen Filialen den stationären Umsatzanteil erhöhen wird.



*Aktueller E-Commerceanteil von neun Unternehmen mit einem Onlineshop in % des Gesamtumsatzes*



*Darstellung der Wachstumsprognose von E-Commerce in drei Jahren von neun Unternehmen*

**5. Wie wichtig ist E-Commerce bzw. Multichanneling für Ihr Unternehmen, um Wachstum zu generieren, und wodurch entsteht das Wachstum konkret?**

Mit dieser Frage sollten dem möglichen wachstumsfördernden Aspekt und den Erwartungen der Interviewpartner zu ihren Multichannel-Investitionen nachgegangen werden. Die Antworten betonen die Bedeutung des zusätzlichen Verkaufskanals für zukünftiges Wachstum, insbesondere, da sich auf diesem Weg die Möglichkeit ergibt, neue Länder rasch zu erschließen sowie neue Kundengruppen anzusprechen.

- Für die Hälfte der Befragten ist Multichanneling für das Unternehmenswachstum wichtig bis sehr wichtig.
- Neun von elf Unternehmen wachsen im E-Commerce schneller als im stationären Bereich.
- E-Commerce bietet die Möglichkeit, lokale Grenzen zu überwinden und neue Märkte mit nur einer einzigen „Online“-Filiale zu bearbeiten, ohne stationäre Investitionen tätigen zu müssen.
- Onlinepräsenz und Onlinewerbung eröffnen neue Wege in der Neukundenwerbung.
- Sortimente können im Webshop ohne zusätzliche Verkaufsflächenkosten leicht erweitert werden.
- Multichanneling kann langfristig Kundenbindungsprogramme durch die Kombination der Informationen beider Vertriebskanäle optimieren. Die selektivere Bearbeitung der Kundengruppen hilft, den Umsatz zu steigern.
- Couponing kann kanalübergreifend und ohne Verteilungskosten eingesetzt werden, insbesondere im Mobile-Commerce.

**6. Welche Bedeutung hat die Onlinewerbung in Ihrem Unternehmen für das stationäre Geschäft?**

Für den stationären Handel sind die klassischen Werbemedien wie TV, Radio, Flugblatt und andere Printmedien nach wie vor dominant. Die Händler nehmen jedoch eine positive Wirkung von Onlinewerbung auf die Filialen wahr und sehen daher eine zunehmende Bedeutung dieses Werbekanals.

- Für mehr als die Hälfte der Befragten hat die Onlinewerbung große Bedeutung, für den Rest eine mittlere bis geringe.
- Alle Befragten rechnen mit einem zukünftigen Bedeutungszuwachs. Wer keine geeignete Online- und Mobilepräsenz aufweist, wird Marktanteile verlieren, da die Konsumenten immer stärker „vernetzt“ sind und Internetrecherchen weiterhin zunehmen werden.
- Suchmaschinenmarketing ist für einige noch nicht im Fokus, das Bewusstsein, dass Clicks auf Anzeigen zum Kauf führen können, ist jedoch verbreitet.

**7. Welche Veränderung erwarten Sie sich in Ihrer Branche durch Internet Pure Players wie z. B. Amazon, eBay oder Zalando?**

Die Erfolgsstorys der großen reinen Onlinehändler sind in vielen Medienberichten zu lesen. Wie wirken sich diese Mitbewerber auf den österreichischen stationären Einzelhandel aus? Die Veränderungen werden je nach Branche unterschiedlich stark wahrgenommen. Tenor bei allen Befragten ist, dass die Dynamik durch die IPPs weiter zunimmt. Die wichtigsten Antworten sind nachfolgend zusammengefasst:

- Laut Einschätzung einiger Interviewpartner ist Amazon ein „Category Killer“ (= ein Unternehmen mit hoher und nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit, welche es den Mitbewerbern erschwert, sich in der Gewinnzone zu halten) und eine „Preiszerstörungsmaschine“. Die Marktanteile von Amazon und anderen großen Internet Pure Players werden noch steigen.
- Amazon ist für viele der Benchmark im Onlinehandel. Als Kern des Erfolgs werden die hochmodernen Analyse- und Expertensysteme angesehen, welche maßgeschneiderte Produktvorschläge und automatisierte Pricematchings ermöglichen.
- Einige Befragte rechnen mit einem „Bounce-Back-Effekt“: Multichannel-Händler könnten sich mittelfristig Marktanteile von Onlinehändlern zurückholen.
- Bei Zalando muss sich erst zeigen, ob es aus der Verlustzone kommt.

**Zusatzfrage: Wo sehen Sie Ihre Differenzierungsmerkmale, Ihre USPs in der Abgrenzung von diesen Unternehmen?**

Was sind die wirksamsten Mittel im Rennen mit den Internet Pure Players? Welche Alleinstellungsmerkmale weisen stationäre Händler auf, um Kundenbedürfnisse besser abzudecken? Die CEOs haben dazu die unterschiedlichsten Ansätze entwickelt. Diese reichen von verstärkter Beratung über zusätzliche Serviceoptionen bis hin zum Auf- oder Ausbau des eigenen Onlineshops. Das sind die wichtigsten 10 Aussagen:

- Die Vernetzung der Prozesse soll optimale Convenience und Mehrwert für Kunden schaffen.
- Die Preisgestaltung und ein kontinuierliches Preismatching mit Onlineanbietern sollten so konzipiert sein, dass die Preisdifferenz für die meisten Kunden nicht mehr entscheidungsrelevant ist.
- Nicht alle Kauffaktoren sind preisgetrieben. Umfassendes Serviceangebot, Vertrauen, Sicherheit, Umtausch und einfache Reklamation sind wichtig für die Kaufentscheidung.
- Die Erhöhung des Eigen- bzw. Exklusivmarkenanteils erschwert den direkten Preisvergleich.
- Verstärkte persönliche Beratung ist ein Wettbewerbsvorteil.
- „Touch & feel“ (Produkte ansehen und berühren) gibt es nur im Geschäft.

- Inszenierung des Sortiments und erlebnisorientierte Gestaltung der Geschäfte schaffen einen Mehrwert für Kunden.
- „Click & collect“ (Selbstabholung im Geschäft nach Onlinekauf) anbieten: Schnellste Besitznahme des Produkts im Geschäft, Zustellzeit fällt weg.
- Das Zustellfenster beim Onlinekauf ist kritisch für viele Kunden. Bis 18 Uhr arbeiten viele Kunden, und zu einem späteren Zeitpunkt wird nicht zugestellt. Bei „click & collect“ oder Ladenkauf ist der Zeitpunkt der Warenübernahme für den Kunden frei wählbar.

**8. Was sind für Sie heute die größten Herausforderungen, wenn es darum geht, E-Commerce als erfolgreichen Vertriebskanal in Ihr Geschäftsmodell zu integrieren?**

Was sind die größten Hürden auf dem Weg zum erfolgreichen Multichannel-Handel? Auf welche Kompetenzen können sich die Unternehmer bereits stützen, welche müssen sie neu aufbauen oder zukaufen? Große Übereinstimmung herrscht bei der Einschätzung, dass die Rentabilität bei den notwendigen Investitionen gewährleistet sein muss. Ebenso teilen die Befragten die Absicht, die Prozesse auch in der Vernetzung der Kanäle schlank zu gestalten sowie digitale Kompetenz aufzubauen.

- Erreichung der Rentabilität
- Effiziente Prozesse für beide Kanäle sind zu etablieren. Dazu zählen insbesondere die Steuerung und Belieferung von Filialen. Ziel ist die Ermöglichung von Bestandsinformationen in Echtzeit und Bestellung für Kunden im Laden. Die wesentlichen Unterschiede zwischen Online- und Offlineprozessen stellen eine große Herausforderung dar.
- Aufbau von digitalem Know-how und Kompetenz
- Aufbau einer unabhängigen E-Commerce-Abteilung
- Aufbau CRM und Analysekapazitäten
- Pricing-Strategie online und offline: Spagat zwischen Preisanpassung online und Erhaltung der Rentabilität bei höherem Offline-Kostenniveau; Erstkalkulation und Preisanpassungsstrategie entwickeln
- Schulung und Motivation des Filialpersonals zur Akzeptanz und Integration des Onlinehandels (Change-Bereitschaft)
- Lagerstrategie anpassen: Was muss auf die Verkaufsfläche, was ins Zentral-lager?
- Effiziente Erfüllung der „anywhere, anytime and any screen“-Erwartung der Kunden

**9. Glauben Sie, dass Onlinewerbung in Österreich den gleichen Stellenwert hat wie z. B. in Deutschland oder in der Schweiz?**

Die Einschätzungen über die tatsächliche Situation und die Ursachen sind ganz unterschiedlich.

- Wesentlich stärkere Konzentration der Medienwelt in Print- und TV verursacht in Österreich geringeren Onlineanteil („Kronen Zeitung“ mit 43% Reichweite ist „Weltrekord“; Sonderstellung des ORF).
- Nicht verursachungsgerechte Zuordnung der Werbekosten bei manchen in beiden Ländern tätigen Unternehmen (z. B. Videoproduktionskosten werden von Deutschland getragen, Einsatzkosten verteilt)
- Deutschland habe größere reine Onlineanbieter z. B. eBay, Amazon, Zalando.

**10. Was sind für Sie die drei wichtigsten Nutzen und Barrieren in Hinblick auf ein erfolgreiches Multichannel-Konzept?**

Was bewegt die Topmanager, Investitionen in Systeme und Ressourcen zu tätigen? Sie erwarten sich neue Kundensegmente, neue Wege zur Kundenansprache und bessere Möglichkeiten in der Sortimentsgestaltung. Auf der anderen Seite ist den Befragten wichtig, in die richtigen Systeme zu investieren und den Preisfindungsprozess unter den neuen digitalen Rahmenbedingungen zu definieren.

**Top-3-Nutzen**

1. Multichanneling generiert Wachstum bzw. sichert Marktanteile, da Kunden am Touchpoint nicht mehr eingeschränkt sind. Die Kunden entscheiden, ob sie den nächsten Schritt im Kaufprozess online oder offline erledigen wollen, und genießen dadurch einen Mehrwert und Convenience.
2. Wissen über die Kunden und neue Analysemöglichkeiten eröffnen Chancen in der Neukundengewinnung und Sortimentsgestaltung.
3. Multichanneling ermöglicht vollkommen neue Wege der Kommunikation und Interaktion mit Kunden und Konsumenten, wie z. B. zielgerichtete Werbung an Interessierte in Echtzeit.

**Top-3-Barrieren**

1. Investitionsintensität: Fehlentwicklungen sollten möglichst vermieden werden.
2. Höchste Anforderungen an IT und Warenwirtschaftssysteme. Beispiele:
  - Die Korrektheit der angegebenen Bestände im Lager und in den Filialen ist bei „click & collect“ von besonderer Bedeutung.

- Bei der Lebensmittelzustellung sind drei Temperaturzonen erforderlich, wenn das komplette Sortiment angeboten werden soll.
  - Bei der Möbelzustellung mit Montage nehmen die Kosten mit der Entfernung zum Lager stark zu.
3. Schwierigkeit der richtigen Preisfindung zwischen einem im E-Commerce wettbewerbsfähigen Preis und einem Preis, der gleichzeitig die Margenerfordernisse der stationären Kalkulation erfüllt

**Zusatzfrage: Wie wichtig ist die Incentivierung des Verkaufspersonals in den Filialen?**

Verkaufsbonifikationen beim Personal sind nicht sehr verbreitet. Einen generellen Salesbonus gibt es nur bei zwei der befragten Unternehmen, lediglich bei einem Unternehmen werden E-Commerce-Umsätze des Filialpersonals berücksichtigt.

Die Zuordnung der „click & collect“-Umsätze wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Bei Selbstabholung wird der Umsatz von manchen zum Filialumsatz, von anderen zum Onlineumsatz gezählt. Zusatzumsätze mit Selbstabholern können im Geschäft mit Sonderboni an den Verkäufer gefördert werden.

**11. Welche Budgetauswirkungen erwarten Sie sich in den nächsten Jahren durch die Veränderungen im Medienkonsum in Österreich?**

Die Befragten wurden mit der folgenden Information konfrontiert: „*In der Befragung „Mindshare MindMinutes“ zu Österreich im Juni 2011 wurde eine Diskrepanz zwischen den Werbeausgaben durch Unternehmen und der Mediennutzung durch Konsumenten in der Freizeit festgestellt. Obwohl ein Drittel der gesamten Internetnutzung in der Freizeit geschieht, wurde für Internetwerbung nur ein Zehntel der gesamten Werbebudgets ausgegeben. Es besteht eine Diskrepanz zwischen Medienkonsum und Werbeausgaben.*“

Wie reagierten die befragten Unternehmer?

- Die Mehrheit sieht Umschichtungen des Werbebudgets in Richtung Online.
- Die kontinuierliche Anpassung an Veränderungen im Nutzerverhalten ist bereits Usus.
- Ein Unternehmen reduziert als Test drastisch die Printwerbung, bei gleichbleibendem Gesamtbudget.

**12. Wo sehen Sie die größten Expansionsmöglichkeiten in Ihrem Geschäftsmodell, und auf welche Bereiche setzen Sie Ihre drei obersten Prioritäten?**

Bei der Frage der Expansionsmöglichkeiten durch Multichanneling stehen einerseits die Erreichung neuer Kundensegmente, andererseits die Ausdehnung neuer Gebiete aber auch neuer Länder im Fokus der Unternehmer.

- Erschließen neuer Kundengruppen, auch aus Gebieten ohne Geschäftspräsenz
- Chancen durch Internationalisierung, denn E-Commerce hat keine Grenzen
- Anpassung an die mobile Welt und Apps. Smartphones und Tablets sind sehr weit verbreitet. Wer sich die einfache Bedienung und die zeitlich unbegrenzte Verfügbarkeit der mobilen Endgeräte zunutze macht, kann die neuen Konsumentenbedürfnisse noch besser befriedigen.

Bergheim, am 21. März 2013

**An der Studie haben u.a. folgende Unternehmen teilgenommen:**

BauMax AG

Conrad Electronic GmbH & Co. KG

DiTech GmbH

Hartlauer Handels-GmbH

Intersport Austria GmbH

KASTNER & ÖHLER Warenhaus AG

Rudolf Leiner GmbH

Leder & Schuh AG

Palmers Textil AG

SPAR AG

Sport Eybl & Sport Experts GmbH

Thalia Buch & Medien GmbH

*Wir danken den TeilnehmerInnen sehr herzlich für ihre Zeit und Mühe!*

**Studie erstellt durch**

**Ritter Management Consulting**

Mag. Helmut Ritter

Plainbachstraße 3, 5101 Bergheim bei Salzburg, Österreich

[helmut.ritter@ritter-consulting.at](mailto:helmut.ritter@ritter-consulting.at)

Büro: +43 (662) 451 695

Mobil: +43 (664) 392 2591