



Future Retail

# Kampf der Kanäle

Zwingen die Internet Pure Player den stationären Handel in ein neues Paradigma im Denken und Handeln? Die Antwort ist ebenso klar wie deutlich – Ja!

Von Rolf Frischknecht

Die digitale Transformation ist ein schleicher «Schwarzer Schwan» (Anm. Nicholas Taleb, der Schwarze Schwan) und die Verschiebung von Marktanteilen zugunsten der Internet Pure Player in vollem Gang. Das veränderte Kundenverhalten beim Einkauf ist Realität.

Die Reaktion des stationären Handels auf diese Entwicklung überrascht. Statt sich den Herausforderungen der digitalen Transformation zu stellen, mit Mut Veränderungen anzugehen, notwendige radikale Entscheidungen umzusetzen, mit Unternehmerteil und Innovationslust vom reaktiven auf proaktives Handeln umzuschalten, weit gefehlt.

Die Disruption des bestehenden Geschäftsmodells im stationären Handel ist voll im Gang. Die Verweigerung dieser Tatsache wird unweigerlich in der Katastrophe enden.

Future Retail ist ein Ansatz, sich auf die Herausforderungen der digitalen Transformation einzulassen, ohne wenn und aber.

Die grösste Lücke ist die fehlende Erkenntnis der Unternehmensführung über

Priorität und Dringlichkeit der digitalen Transformation und, dass die Disruption längst begonnen hat. Die nachstehende repräsentative Umfrage muss nachdenklich stimmen.

### Die digitale Transformation wird unterschätzt

Nur für 6 Prozent der Unternehmensführung ist die Digitalisierung das Top-Unternehmensthema. Die Verteidigung bestehender Strukturen, man glaubt es kaum, ist in 2/3 der befragten Unternehmen das grösste Hemmnis. Da braucht es dringendst Change Management auf oberster Führungsebene.

Welche stationären Handelsunternehmen haben ein echtes Change Management Programm als strategische Agenda, wie der Weg der digitalen Transformation aussieht? Es muss eines der Top Themen der Geschäftsführung sein, um echten Wandel und Veränderung herbeizuführen.

Sinkende Kundenfrequenzen im POS sind seit längerer Zeit die Vorboten und Warnsignale, die das veränderte Einkaufsverhalten der Kunden signalisieren. Die Um-

sätze der Internet Pure Player wachsen seit Jahren prozentual zweistellig. Wer sich diesem Megatrend verschliesst, hat schon verloren.

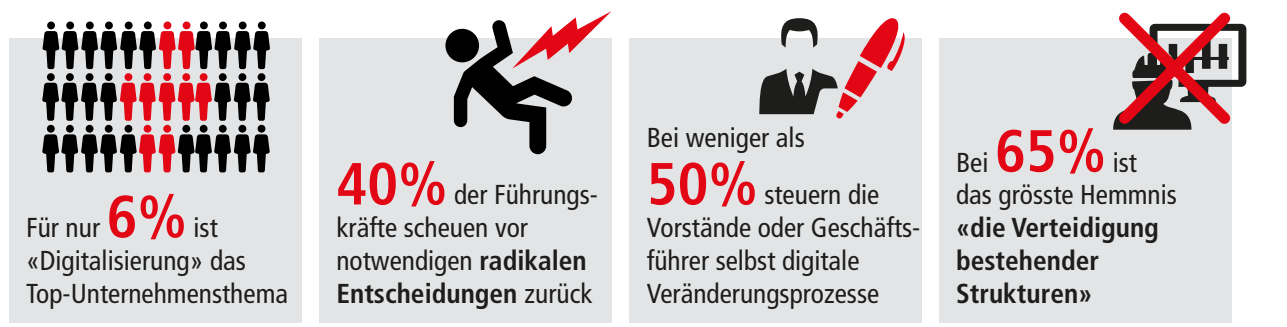
Der Glaube, mit gesteigerten Marketingaktivitäten lasse sich dieser Trend zugunsten des POS umkehren, führt in die Sackgasse. Click and Collect ist allenfalls ein Anfang der gesamtheitlichen digitalen Transformation des Unternehmens auf dieses veränderte Einkaufsverhalten von Kunden.

### Vom Cross- zum OMNI-Channel Retailing

Die Erkenntnis sich zum OMNI-Channel Unternehmen zu entwickeln, bedingt ein neues Paradigma und die Fähigkeit «Out of the Box» zu denken. Nicht Einzelmassnahmen führen zum Erfolg, sondern ein strategisch abgestimmtes und vernetztes Vorgehen – unterlegt mit den notwendigen Ressourcen und Investitionen.

Vom kompletten «Outsourcen» der digitalen Themen ist ebenso abzuraten wie von falschem Ehrgeiz; das machen wir alles selber. Es ist die Kombination von interner und externer Expertise,

## Die digitale Transformation wird unterschätzt



Quelle: etventure Deutschland-Studie 2016 in Zusammenarbeit mit der GfK Nürnberg, befragt wurden Vorstände und Führungskräfte unter 2000 Grossunternehmen ab 250 Mio. € Jahresumsatz in Deutschland



te, Dienstleistungen und Added Value Services glaubhaft und überzeugend im Gespräch darlegen. Die Conversion Rate und verkaufte Artikel pro Bon werden unweigerlich steigen und ein neues Level erreichen.

Die Verkaufschancen im stationären POS steigen mit einem griffigen OMNI-Channel Konzept markant. Damit generiert der stationäre Handel nicht kopierbare Wettbewerbsvorteile gegenüber den Internet Pure Playern.

Die direkte vertikale Vernetzung mit den gelisteten Lieferanten ist essentiell. Der volle Zugriff auf das Sortiment des Lieferanten im Kundengespräch, die Prüfung der Warenverfügbarkeit und Bestellauslösung, ist das neue Paradigma im Future Retail POS und die konsequente Umsetzung des Long Tail Ansatzes.

Das physische Warenangebot im POS wird virtuell ergänzt. Eingeschränktes Warenangebot im POS durch fehlende Produkte, Größen, Varianten und Farben im stationären POS ist Vergangenheit. Der Einkauf des Kunden wird vollständig abgeschlossen und der Kunde geht mit einem tollen Einkaufserlebnis nach Hause. Dieser «Long Tail» Ansatz mit Lieferanten ist ein «Must have» und hat weitreichende Auswirkungen auf bestehende Zentrallager- und Organisationsstrukturen im stationären Handel.

dies führt zum Erfolg. Der «Change» im Unternehmen beginnt in den Köpfen des Managements, in der strategischen Gewichtung der Ressourcen und Investitionen.

Der POS der Zukunft wandelt sich in ein neues Paradigma. Der Kunde vor Ort im Store wird zur «Golden Opportunity».

Die zukünftigen Rollen und Profile der Verkaufsmitarbeiter verändern sich, die vertikale Vernetzung mit Lieferanten bedingt ein grundsätzlich neues Denken und Verhalten.

Der Kunde will überrascht werden, inspiriert durch ein Einkaufserlebnis welches er nur stationär «fühlen und erleben» kann. Das channelübergreifende Marke-

ting und die Kundenansprache müssen aus einem Guss erfolgen.

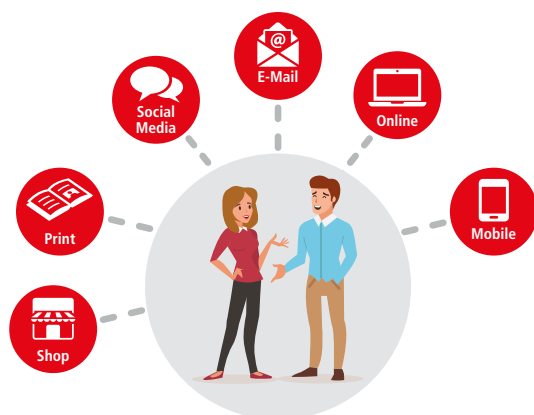
Der gut informierte, qualifizierte Verkaufsmitarbeiter muss fähig sein im Kundengespräch herauszufinden, welche Produkte den Kunden zum Einkauf inspirieren. Nicht nur was an Ware auf der Fläche verfügbar ist sondern, die Kundenbedürfnisse gesamtheitlich abzufragen und zu erfassen.

Dabei hat der Verkäufer, ergänzend zum Warenangebot im Future POS, den vollen virtuellen Zugriff auf das Sortiment und die Warenverfügbarkeit beim gelisteten Lieferanten durch digitale Tools im POS.

Im Kundengespräch kann der Verkäufer dem Kunden ergänzend Sonderangebo-

## Das Konsumentenverhalten zeigt den Bedarf am Zusammenwachsen der Kaufkanäle

Konsumenten verknüpfen zunehmend verschiedene Kanäle beim Einkauf



Die Antwort ist das Konzept eines professionell auf- und umgesetzten OMNI-Channel Konzeptes für den Fachhandel.

Die wachsende Zahl der selektiven Konsumenten, wo eine Informationsbeschaffung vor dem Kauf Online oder Stationär erfolgt, zeigt die Bedeutung der Kanalverknüpfung von Seiten der Anbieter.

Der stationäre Handel kann seinen Vorteil gegenüber den reinen Internet Pure Playern bei der Nutzung einer OMNI-Channel Struktur entscheidend verbessern und zu seinem Vorteil nutzen.

Die Investition in dieses Geschäftsmodell sichert einerseits den Wettbewerbsvorteil andererseits wird das Geschäftsmodell «robust» für die Zukunft gemacht.



Technisch geht es, der Knackpunkt sind «neues Denken» für das Anpassen der Geschäftsmodelle, Mut zu radikalen Entscheidungen und ein glaubhaftes Vorgehen um den digitalen Wandel in die Unternehmenskultur zu verankern.

## Digitale Transformation – Die anstehende Herausforderung für Retail-Unternehmen

Nicht zu unterschätzen ist, dass die digitale Transformation eine Weiterbildungs- und Befähigungsoffensive für die Mitarbeitenden bedingt, um sie auf die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung und OMNI-Channel Prozesse vorzubereiten. Der Change beginnt in den Köpfen und im Erkennen der Potenziale. Wenn die Mitarbeitenden ihre geballte Energie in die richtige Richtung lenken, entsteht Innovation, und das Schwungrad zum Erfolg nimmt Fahrt auf.

Fakt ist: Der Kunde ist längst im OMNI-Channel Modus unterwegs. Er erwartet eine gleichgeschaltete und verständliche Kommunikation, eine zielgerichtete Ansprache, Preistransparenz und Warenverfügbarkeit über alle Verkaufskanäle; egal ob er im Online-Shop, POS, Katalog, Tablet oder mit dem Smartphone einkauft.

«The battle of the channels» ist eine Chance, nicht eine Gefahr. Das Change Management muss von der Geschäftsführung aus gesteuert, glaubhaft und überzeugend kommuniziert und mit der Beispielfunktion in der täglichen Praxis vorgelebt werden. Ein Delegieren in

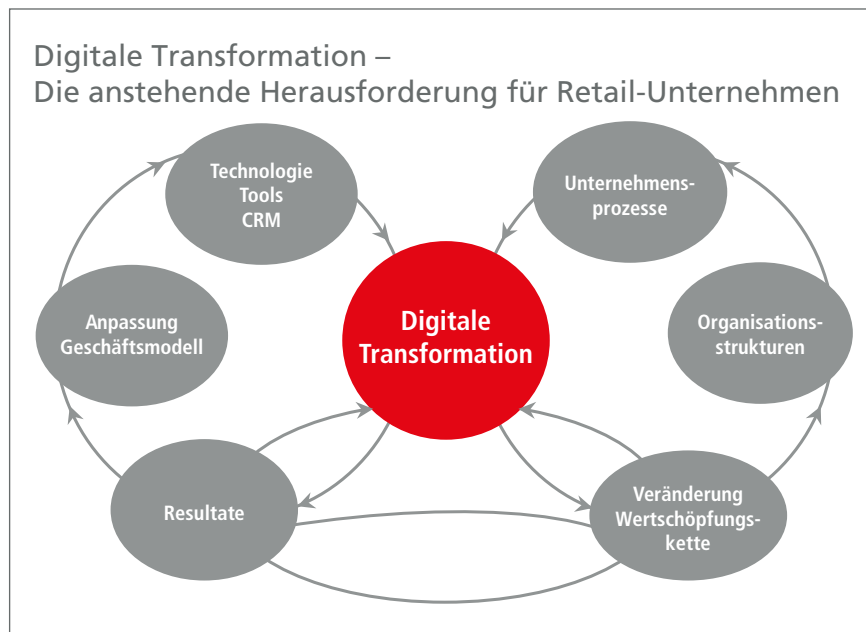
**Seminartipp**

**Change Management für Personaler**

Transformationsprozesse sind heute in praktisch allen Unternehmen zum betrieblichen Alltag geworden. Unklar ist dabei häufig die Rolle der HR-Verantwortlichen. Grundsätzlich ist es aus HR-Sicht sinnvoll eine frühzeitige Beteiligung anzustreben. In diesem Seminar erhalten Sie einen Überblick über die verschiedenen Rollen, Handlungsfelder und Methoden in einem Change Management.

Termine: 16.11.2017 / 30.05. 2018  
Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen: [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)



die Funktion eines Chief Digital Officers reicht nicht, um einen Wandel im Unternehmen herbei zu führen.

Die digitale Transformation erfordert in der Unternehmensführung Mut zu radikalen Veränderungen und die Bereitschaft, von der Verteidigung bestehender Strukturen loszulassen.

Nur wenn die Unternehmensführung sich mit Energie, Überzeugung und Glaubwürdigkeit auf das Thema der digitalen Transformation einlässt, wird die neue Kultur greifen.

Doppelpurigkeiten, die dem Kunden keinen Mehrwert oder Kundennutzen generieren, gehören abgebaut. Nur so kann der stationäre Handel seinen heutigen Nachteil zu einem unschlagbaren Vorteil gegenüber den reinen Internet Pure Playern umwandeln.

Unternehmerisches Denken und Handeln ist gefragt und muss im Lead stehen. Die digitale Transformation im Unternehmen ist keine «technisch getriebene Transformation». Es ist Unternehmertum gefragt, Mut, die Vernetztheit zwischen Handel und Lieferanten neu zu denken und die richtigen Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln, die Organisation konsequent auf den Kundennutzen auszurichten.

Entscheidend ist, die Dinge ins Rollen zu bringen, damit die Projekte nicht in end-

losen Projektschleifen ohne Umsetzungskompetenz enden.

Dieser «Change im Unternehmen» schreit förmlich nach einer professionellen Change Management Begleitung im Aufbau von OMNI-Channel Strukturen. Die Begleitung der Unternehmensführung ist anspruchsvoll und bedingt idealerweise neben eigener Unternehmensführungserfahrung die Fähigkeit, den Change im Unternehmen glaubhaft zu «orchestrieren».

The battle of the channels gewinnt der stationäre Handel, wenn er die Vorteile der Vernetztheit über alle Channels und der vertikalen Lieferantenintegration in sein Geschäftsmodell ideal kombiniert und Organisation und Prozesse konsequent auf den Kundennutzen ausrichtet. Er muss das Zepter in die Hand nehmen, angreifen, und zum Gestalter des vernetzten Handels werden.



### Autor

**Rolf Frischknecht** ist Partner bei Walter Blum & Partner GmbH. Er besitzt über 20 Jahre internationale Führungserfahrung auf C-Level. Der Fokus seiner Tätigkeit liegt im Executive Search sowie im Aufbau von OMNI-Channel Strukturen im Retail. [www.walterblum-consulting.com](http://www.walterblum-consulting.com)