






# WETTBEWERBSVORTEILE DURCH CHANNEL INTEGRATION

 **Zusätzlich in der App:**
 Spotlight internationaler Detailhandel
  Spotlight Luxusmarken
  Spotlight Hausgeräte-Hersteller
  Spotlight Reiseanbieter

WER SICH ALS MULTICHANNEL-UNTERNEHMEN GEGEN REINE ONLINE-UNTERNEHMEN DURCHSETZEN MÖCHTE, MUSS KUNDEN EINEN KLAREN MEHRWERT BIETEN. EIN EIGENER ONLINE-VERTRIEBSKANAL IST EIN SCHRITT IN DIE RICHTIGE RICHTUNG – ABER NOCH NICHT AUSREICHEND, UM SICH IM WETTBEWERB ZU DIFFERENZIEREN. AKTUELLE FORSCHUNGSERGEBNISSE DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN ZEIGEN, DASS MULTICHANNEL-UNTERNEHMEN GEGENÜBER «ONLINE PURE PLAYERN» NUR WETTBEWERBSVORTEILE ERZIELEN KÖNNEN, WENN SIE IHRE ONLINE-CHANNELS MIT DEN STATIONÄREN GESCHÄFTEN RICHTIG VERLINKEN.

«There was a time when the online and offline businesses were viewed as being different. Now we are realizing that we actually have a physical advantage thanks to our thousands of stores, and we can use it to become Number 1 online.»

**Raul Vasquez, Walmart.com Chief Executive**

Reine Online Pure Player wie Amazon oder Zalando dominieren in vielen Bereichen den Markt gegenüber traditionellen Multichannel-Unternehmen, obwohl diese zusätzlich zu Online-Shops noch über ein lokales Filialnetz verfügen. So fällt es zum Beispiel selbst dem Handelsriesen Walmart mit weltweit über 11 000 Ladengeschäften schwer, sich gegenüber der Online-Konkurrenz zu behaupten. Einen der Hauptgründe für die schlechte Ausnutzung ihres stationären Vorteils sehen wir in der mangelnden Integration der Vertriebskanäle.

Die fehlende Integration der Vertriebskanäle bei traditionellen Multichannel-Anbietern lässt sich aus unserer Sicht vor allem durch die gewachsenen Strukturen erklären. Diese Unternehmen haben sich in der Vergangenheit oft auf physische beziehungsweise stationäre Vertriebskanäle wie eigene Ladengeschäfte, Vertriebsmitarbeitende und Fachhändler konzentriert.

Neue Technologien, ein verändertes Wettbewerbsumfeld und der Wandel des Kundenverhaltens haben zwar zu einer Auseinandersetzung mit den Potenzialen von Online-Channels geführt – allerdings geschah dies häufig im Rahmen von separaten Projekten, ohne direkte Beteiligung der Verantwortlichen für stationäre Vertriebskanäle. Als Folge kam es zu einem internen Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Vertriebskanälen und zu Silo-Strukturen, in denen die stationären Verkaufsnetze und der Online-Channel weitge-

**ASS.-PROF. DR. DENNIS HERHAUSEN, PROF. DR. MARCUS SCHÖGEL UND DR. KIRSTEN MRKWICKA**



Ass.-Prof. Dr. Dennis Herhausen und Prof. Dr. Marcus Schögel forschen beide am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. Dr. Kirsten Mrkwicka war Projektleiterin am Institut für Marketing und ist heute Senior Business Developer Process Digitalization bei der Swisscom.

hend unabhängig voneinander agieren. Vollständig integrierte Vertriebskanäle sucht man bei den meisten Multichannel-Unternehmen nach wie vor vergebens.

Die fehlende Online-Offline-Zusammenarbeit verhindert nicht nur die erfolgreiche Verlinkung des stationären Geschäfts mit dem E-Commerce, sondern erschwert ganz allgemein alle Strategien zur erfolgreichen Kombination von Vertriebskanälen. Auf Basis bisheriger Literatur lassen sich drei unterschiedliche Strategien identifizieren, mit denen Multichannel-Unternehmen Synergien erzielen können (vgl. Abbildung 1): Multichannel-Konsistenz, Offline-Online Channel Integration und Online-Offline Channel Integration.

Abb. 1: **Wettbewerbsvorteile durch die Multichannel Strategie**



### Strategie 1: Multichannel-Konsistenz

Die Strategie der Multichannel-Konsistenz setzt auf eine Homogenisierung der Leistungen in allen Vertriebskanälen. Dafür bieten Unternehmen Konsistenz in der Werbung, im Sortiment, im Design oder in der Preissetzung über alle Vertriebskanäle hinweg. Ziel ist es, Kunden überall das gleiche Servicenniveau zu bieten und ihnen die Wahl des Channels zu überlassen. Diese Strategie ist eng mit dem Konzept des Omnichannel Management verbunden und wird beispielsweise vom englischen Einzelhändler Tesco eingesetzt.

Obwohl Omnichannel Management in aller Munde ist, lohnt sich eine differenziertere Betrachtung dieser Strategie. So erfordert die Konsistenz aller Vertriebskanäle enorme Investitionen, um ein einheitliches Servicenniveau sicherzu-

stellen. Auch fällt es schwer, homogenen Vertriebskanälen bestimmte Rollen zuzuordnen. So müssen im Omnichannel Management alle Vertriebskanäle alles erbringen. Das ist nicht nur ineffizient, sondern führt auch zu Missverständnissen bei der internen Aufgabenverteilung und zu Kanalkonflikten. Ausserdem gelingt es bei homogenen Vertriebskanälen nicht, Kunden in bestimmte Vertriebskanäle zu steuern. Daher bietet sich diese Strategie nur an, wenn ein Unternehmen über ausreichende Ressourcen verfügt und bereit ist, auf die gezielte Ausgestaltung einzelner Vertriebskanäle zu verzichten.

### Strategie 2: Offline-Online Channel Integration

Eine Alternative stellt die Strategie der Offline-Online Channel Integration dar. Hier setzen Unternehmen bei den stationären Vertriebskanälen an und integrieren diese mit den Online-Channeln. Diese Integration gelingt beispielsweise durch Self-Service-Online-Terminals oder Assisted-Online-Terminals im Ladengeschäft. So stattet das deutsche Unternehmen Tchibo alle Mitarbeitenden mit iPads aus, um Kunden auch in den eigenen Filialen die Möglichkeiten und Vorteile des Online-Channels zu bieten.

Aus Kundensicht bietet die Offline-Online Channel Integration in erster Linie Vorteile, da der stationäre Vertriebskanal aufgewertet wird. Auch kann für Unternehmen im stationären Vertriebskanal ein Wettbewerbsvorteil gegenüber nicht-integrierten stationären Vertriebskanälen der Konkurrenz erzielt werden. Allerdings ist diese Strategie sehr aufwendig. So braucht es neben den hohen Investitionen in die entsprechenden Technologien auch den Buy-In der Mitarbeitenden. So war die Einführung des iPads als zusätzliche Option in den Tchibo-Filialen erst nach einer umfassenden Schulung aller Verkaufsmitarbeitenden möglich. Ausserdem greift diese Strategie nur bei Kunden, die die stationären Verkaufskanäle nutzen. Da die meisten Kunden ihre Kaufprozesse nicht offline, sondern online starten, gelingt es Unternehmen mit Offline-Online Channel Integration nicht, Wettbewerbsvorteile gegenüber Online Pure Playern zu erzielen.

### Strategie 3: Online-Offline Channel Integration

Um Kunden anzugehen, die sich vor allem online über Produkte und Services informieren, bietet sich die Strategie der Online-Offline Channel Integration an. Hier setzen Unternehmen beim Online-Channel an und integrieren diesen mit den stationären Vertriebskanälen. Diese Integration gelingt durch Filialfinder, Informationen über die Offline-Produktverfügbarkeit und die Möglichkeit, Produkte im Ladengeschäft zu reservieren oder online gekaufte Produkte vor Ort umzutauschen. Diese Features bietet beispielsweise der Schweizer Händler Migros im Online-Shop von Melectronics.

Obwohl die Verlinkung des stationären Vertriebskanals im Online-Channel nur vergleichsweise geringe Ressour- →

↳ cen erfordert, zeigen nach unserer Erfahrung viele Unternehmensverantwortliche Vorbehalte gegenüber dieser Strategie. Vor allem fürchten sie, dass Kunden durch die Aufwertung des Online-Channels aus den stationären Vertriebskanälen abwandern und es so zu Research Shopping oder Kannibalisierung der stationären Vertriebskanäle kommen kann. Die Benchmark-Vergleiche in unserem «Digital Marketing & Sales Channel Monitor» zum Stand der Online-Offline Channel Integration in der Schweiz bestätigen diese Vorbehalte.

### Benchmark-Vergleich belegt geringe Online-Offline Channel Integration in der Schweiz

Den «Digital Marketing & Sales Channel Monitor» hat das Institut für Marketing an der Universität St.Gallen 2015 lanciert, um regelmässig den Einsatz und die Integration digitaler Vertriebskanäle länderübergreifend zu untersuchen. Die ersten Auswertungen zu Detailhändlern, Luxusmarken, Hausgeräte-Herstellern und Reiseanbietern zeigen grossen Nachholbedarf bei der Online-Offline Channel Integration (vgl. Abbildung 2). So verfügen zum Beispiel nur 60 Prozent der untersuchten Schweizer Detailhändler über einen Filialfinder und ein noch geringerer Anteil gibt online Auskunft über die lokale Verfügbarkeit einzelner Produkte (25%) oder ermöglicht eine persönliche Abholung im Geschäft (10%). Im Vergleich zum Detailhandel gehört ein Store-Locator für Luxusmarken bereits zum Standard (98%); Informationen zur Produktverfügbarkeit (8%) oder den Umtausch im Laden (10%) bieten aber trotzdem nur wenige. Auch bei Schweizer Reiseanbietern zeigt sich, dass nur 70 Prozent Informationen über ihre lokalen Reisebüros auf der Startseite anbieten und lediglich 10 Prozent eine Rückruf-Funktion durch Mitarbeitende zur Verfügung stellen.

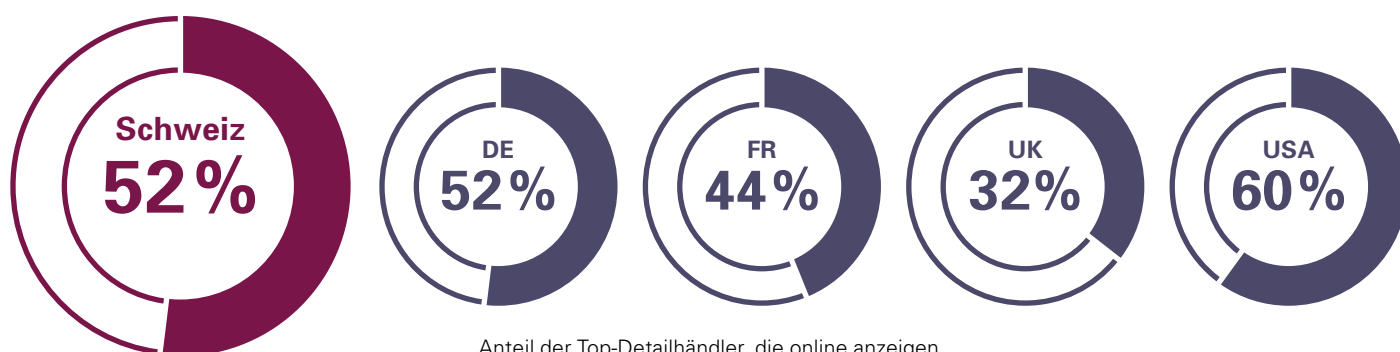
### IMPLIKATIONEN FÜR UNTERNEHMEN

- Mit der gezielten Channel Integration können Multichannel-Unternehmen Synergien zwischen ihren Vertriebskanälen schaffen und Wettbewerbsvorteile gegenüber Online Pure Playern erzielen.
- Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration ist die gute Zusammenarbeit im Unternehmen über Kanalgrenzen hinweg.
- Als Integrationsmassnahmen im Online-Channel sollten Unternehmen insbesondere einen Filialfinder, Informationen zur Offline-Produktverfügbarkeit, die Möglichkeit des Click & Collect und den Umtausch im stationären Vertriebskanal einsetzen.
- Entgegen der landläufigen Meinung führen diese Integrationsmassnahmen nicht zu negativen Auswirkungen wie Research Shopping oder der Kannibalisierung einzelner Absatzkanäle.
- Durch die erfolgreiche Integration der eigenen Vertriebskanäle lassen sich Kunden von Wettbewerbern mit nicht-integrierten Vertriebskanälen und von Online Pure Playern gewinnen.

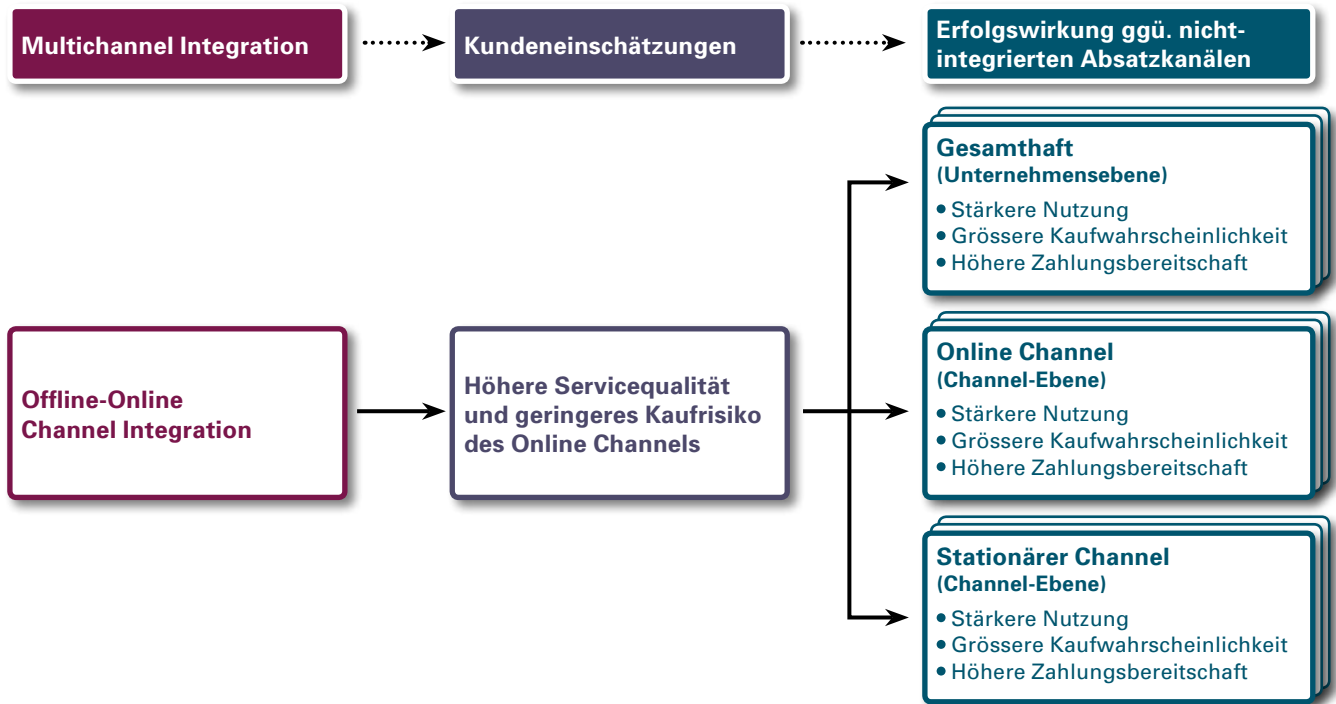
### Empirische Studien zeigen Kundenpräferenz für integrierte Multichannel-Anbieter

Aufgrund der nachweisbaren Vorbehalte von Multichannel-Unternehmen gegenüber der Online-Offline Channel Integration haben wir in weiteren Forschungsprojekten untersucht, ob diese Strategie wirklich zu «Research Shopping» und Kannibalisierung führen kann (vgl. Abbildung 3). Die Ergebnisse aus drei gross angelegten empirischen Studien zeigen, dass Online-Offline Channel Integration im Online-Channel für Kunden die Servicequalität erhöht und das Kaufrisiko senkt. Die höhere Servicequalität und das geringere Kaufrisiko des Online-Channels führen zu einer stärkeren Nutzung, einer grösseren Kaufwahrscheinlichkeit und einer höheren Zahlungsbereitschaft der Kunden im Vergleich zu nicht-

Abb. 2: Produktverfügbarkeit im Laden lässt sich nicht bei allen Detailhändlern online prüfen<sup>1</sup>



Anteil der Top-Detailhändler, die online anzeigen, welche Produkte in ihren Filialen verfügbar sind.

Abb. 3: Untersuchungsdesign der empirischen Studien<sup>2</sup>

integrierten Vertriebskanälen. Diese Effekte zeigen sich nicht nur im Online-Channel, sondern auch im stationären Channel und auf Unternehmensebene. Kunden bevorzugen integrierte Multichannel-Unternehmen gegenüber nicht-integrierten Unternehmen und Online Pure Playern. Entgegen der landläufigen Meinung zeigte sich über die Studien hinweg auch, dass Online-Offline Channel Integration nicht zu Research Shopping oder Kannibalisierung des stationären Vertriebskanals führt, sondern zu Synergien zwischen den Vertriebskanälen.

### Fazit: Wettbewerbsvorteile durch Online-Offline Channel Integration

Bei vielen Multichannel-Unternehmen fehlt die Integration des stationären Vertriebskanals in den Online-Channel. Nur wenige Unternehmen schöpfen das Multichannel-Potenzial voll aus, obwohl die Integration vergleichsweise geringe Ressourcen erfordert und einen Wettbewerbsvorteil verspricht. Dabei widerlegen unsere Studien gängige Vorbehalte, dass Online-Offline Channel Integration zu Research Shopping oder zu Kannibalisierung führt. Vielmehr legen un-

sere Ergebnisse nahe, dass Unternehmen mit der erfolgreichen Integration über Vertriebskanäle hinweg Synergien erzielen. So können Multichannel-Unternehmen sowohl Kunden von nicht-integrierten Wettbewerbern als auch von Online Pure Playern gewinnen. Wir empfehlen daher allen Multichannel-Unternehmen, ihren Online-Channel stärker mit den stationären Vertriebskanälen zu integrieren. ●●●

### DIGITAL MARKETING & SALES CHANNEL MONITOR



Zum Einsatz und zur Integration digitaler Marketing- und Verkaufskanäle forscht und lehrt das Institut für Marketing an der Universität St. Gallen seit Langem intensiv. Mit regelmässigen Publikationen, Studytrips, Praxisprojekten und Weiterbildungen möchten die Forscher den digitalen

Transformationsprozess in Unternehmen nicht nur wissenschaftlich dokumentieren, sondern aktiv unterstützen.

Weitere Informationen über den «Digital Marketing & Sales Channel Monitor» des Instituts finden Sie unter:

[www.ifm.unisg.ch/digital-monitor](http://www.ifm.unisg.ch/digital-monitor).

Bislang erschienen sind Spotlights zum internationalen Detailhandel (Juni 2015), zu Luxusmarken (Dezember 2015), Hausgeräte-Herstellern (März 2016) und Reiseanbietern (August 2016).

**Sie finden diese Spotlights auch in unserer App.**

<sup>1</sup> Quelle: [www.ifm.unisg.ch/digital-monitor/](http://www.ifm.unisg.ch/digital-monitor/)

<sup>2</sup> In Anlehnung an Herhausen et al. 2015: «Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration» (Journal of Retailing 91(2), S. 309–325).