

Warenkorbabbrecher zurückgewinnen und mehr

Dieses Whitepaper erklärt Ihnen, wie einfach Ecommerce Marketer mit Hilfe automatisierter Revenue Recovery Strategien zusätzlichen Umsatz generieren. [Whitepaper abrufen!](#)



Programmatic: Geschäftsmodelle im Überblick

Ein Leitfaden, wie Programmatic Advertising im Rahmen einer digitalen Media-Strategie eingesetzt werden kann und bei welchen Modellen man [genauer hinschauen sollte](#).

Warum Karstadt an seiner Crosschannel-Strategie scheitert - und was Sie daraus lernen können

von [Dominik Grollmann](#)

19.08.15 Karstadt kommt nicht aus der Krise - und will beim Onlineshop sparen. Strategischer Irrsinn oder sieht man hier, dass Crosschannel-Strategien generell ein Irrweg sind? iBusiness hat analysiert, welche Lehren Händler aus dem Karstadt-Fall ziehen können.



Crosschannel-Strategie: Der kriselnde Warenhauskonzern Karstadt will seinen Onlineshop 'gesund schrumpfen'.

[Weiterleiten](#) [Artikel Merken](#)

Der Strukturwandel im Handel ist in vollem Gange: Gerade erst hat eine Studie des [Instituts für Handelsforschung](#) (IFH) ergeben, dass in den nächsten fünf Jahren [bis zu 45.000 stationäre Geschäfte vor dem Aus stehen](#), während zugleich die Online-Umsätze weiter wachsen - [zuletzt um 14 Prozent](#).

Crosschannel also ein generelles Zukunftsmodell?

Keine Frage: Wer im Handel überleben will, muss sich der Herausforderung durch den Handelskanal Internet stellen. Wie das funktionieren kann, das exerzieren mit gewaltigen Kraftanstrengungen Anbieter vor wie [Douglas](#), [Media-Satum](#), [Lodenfrey](#), [Deichmann](#), [Sport Scheck](#). Die einen besser, die anderen schlechter. Lohn der Mühe: Crosschannel-Händler, die ihre Kunden auf mehreren Kanälen ansprechen, vereinen immerhin 35 Prozent des Onlinehandelsumsatzes (12,3 Milliarden Euro) auf sich.

Umso überraschender die Meldung, dass der Warenhauskonzern [Karstadt](#) ausgerechnet in diesen Zeiten seine Crosschannel-Strategie nun [wieder zurückfahren will](#). "Wir verfolgen kein klassisches Omnichannel-Konzept mehr", erklärte der ECommerce-Chef von Karstadt, Klaus Haensch, gerade gegenüber der [Lebensmittelzeitung](#). Mehr noch: Nicht nur die Verknüpfung von Filiale und Internet wird aufgegeben, auch der Onlineshop als solcher wird kräftig eingedampft. Karstadt hat laut eigenen Angaben im Shop gegenwärtig noch 90.000 Produkte. Nun sollen wichtige Bereiche aus dem Kernsortiment komplett gestrichen werden: Spielzeug sei unprofitabel und Mode erzeuge zu viele Retouren, so die Begründung. Die Zahl der zuletzt rund 90 ECommerce-Mitarbeiter ist bereits halbiert und die Umsatzerwartung drastisch reduziert worden: Statt ursprünglich 300 Millionen Euro erwartet Haensch nur noch Erlöse im mittleren zweistelligen Millionenbereich.

Crosschannel also ein generelles Auslaufmodell?

Der Karstadt-Konzern steht mit seinem Problem nicht allein: Viele Händler, die ihre Fühler in Richtung Crosschannel ausgestreckt haben, zucken inzwischen erschrocken zurück. Zum einen, weil der Einstieg ins Onlinegeschäft kostspielig ist und sich zum anderen - was weit schlimmer ist - oft gar nicht rechnet.

Zumindest bei Karstadt hat die Frage der Crosschannel-Rendite etwas mit der operativen Qualität zu tun. Handelsexperte Gerit Heinemann, Professor an der [Hochschule Niederrhein](#) in Mönchengladbach und Leiter des dortigen [eWeb Research Center](#), hält vor allem die Umsetzung des Karstadt-Konzepts für einen fulminanten Fehlschlag: "Die wissen wahrscheinlich noch nicht einmal, wie Multichannel geschrieben wird." Eine Einschätzung, die sich bestätigen lässt: Ein [iBusiness-Erfahrungsbericht](#) über das vielbeworbene Click&Collect-Angebot des Konzerns kam vor einem Jahr zu dem wenig schmeichelhaften Fazit: "Es ist eine Farce. Die Kanalverknüpfung von Onlineshop und Filiale ist unprofessioneller kaum möglich."

Der Zusammenhang zwischen Crosschannel-Qualität und Crosschannel-Rendite scheint enger zu sein, als auf den ersten Blick sichtbar. Während Karstadt sich mit dem Sparprogramm "Fokus" gesund schrumpfen will und auf den "demografischen Faktor" setzt - demzufolge in Zukunft immer mehr ältere (und damit weniger online-affine) Menschen Geld ausgeben -, investieren andere kräftig in die Kanalintegration: Die US-Warenhausketten [John Lewis](#), [Macy's](#), [Nordstrom](#) und wahrscheinlich auch demnächst Kaufhof mit HBC wachsen vor allem online kräftig und erwirtschaften bereits zwischen 20 und 30 Prozent ihres Umsatzes online.

HANDLUNGSRELEVANZ			
	Operativ	Strategisch	Visionär
Technik	●	●	●
Medien	●	●	●
Wirtschaft	●	●	●
	heute	morgen	übermorgen
Die iBusiness-Handlungsmatrix zeigt, wie langfristig die vorgestellten Aufgaben angegangen werden müssen.			
Was zu tun ist:			
Heute: Den Kunden beobachten und kennenlernen; auf Basis der Erkenntnisse eine kanalintegrierende Strategie entwickeln			
Morgen: Investitionen tätigen, Strategie umsetzen			
Übermorgen: Entwicklung des Kunden beobachten, im Marketing testen, testen, testen			



Handelsexperte Heinemann: 'Es fehlen rund 500 Millionen Euro Online-Investitionen.'

Allerdings investieren diese Unternehmen weit mehr in die digitale Transformation. Heinemann schätzt, dass Karstadt nicht einmal ein Zwanzigstel der für einen Konzern dieser Größe notwendigen Summe bereitgestellt hat. "Wenn es jemand bei Karstadt ernst meinen würde, müssten inklusive Warenwirtschaft rund 500 Millionen Euro in den Wandel investiert werden", überschlägt der Handelsexperte. Soviel Geld wird jedoch kaum noch jemand in den kränkelnden Konzern hineinstecken.

Online-Zwerg mit Konzern-Hybris

Mit Investitionen allein wäre es allerdings bei Karstadt nicht getan. Dem Unternehmen fehlte bislang eine klare Strategie und Ausrichtung. Schließlich gilt es im Crosschannel-Handel nicht nur einen Onlineshop auf professionellem Niveau zu installieren, sondern auch auf die massiven Strukturveränderungen der neuen Handelswelt zu reagieren.

"Bei den meisten Crosschannel-Konzepten wird das gesamte Sortiment eins zu eins online gebracht. Auf allen Kanälen gibt es dann dieselben Produkte zu den gleichen Preisen und Konditionen, egal ob die wettbewerbsfähigkeit in dem jeweiligen Kanal gegeben ist oder nicht", beobachtet Marcus Diekmann, Geschäftsführer der ECommerce-Agentur Shopmacher. "Die Händler glauben, dass dann die ECommerce-affinen Kunden auch wieder bei ihnen einkaufen werden."

Solch ein Ansatz ist der Kardinalfehler von gescheiterten Onlinestrategien: Online- und Offline-Welt funktionieren grundverschieden. Das Sortiment eines stationären Händlers ist von seiner lokalen Präsenz geprägt. Ein Schuhhändler in einer mittelgroßen Stadt kann mit einem mittelguten Sortiment zu mittelattraktiven Preisen vielleicht noch gut leben, weil es eben wenig Konkurrenz gibt und die Kunden den weiten Weg in die nächste Großstadt scheuen. Spätestens wenn diese Sortiments- und Preispolitik aber ins Internet übertragen wird, muss sie scheitern. Wer soll beim lokalen Schuhhändler bestellen, wenn die Konkurrenz von Amazon über Deichmann bis Zalando nur einen Mausklick weiter Schuhe in nahezu unbeschränkter Auswahl zu Top-Preisen bieten?

"Karstadt hat sich zu lange der Illusion hingegeben, nicht zu den Kleinen zu zählen, sondern ein unangreifbarer Konzern zu sein", kritisiert Diekmann. "In der Onlinewelt ist Karstadt aber ein Zwerg." 2013 musste sich das Unternehmen bei einem Gesamtumsatz von 2,7 Milliarden Euro mit schmalen 41 Millionen Euro Online-Umsatz zufriedengeben. Das reichte auf dem Top-100-Shopranking von EHI und Statista und iBusiness gerade einmal für Platz 85. Zum Vergleich: Die Top-10-Händler dieser Liste machten im Schnitt mehr als eine Milliarde Euro Umsatz. Folge: Online hatte bei Karstadt nie die oberste Priorität, sondern diente immer nur als "Verlängerung" des Stationärgeschäfts. Für den Onlinekunden gibt es so aber zu wenige Gründe, dort einzukaufen. Denn: Wenn die lokale Präsenz nichts mehr zählt, reichen Durchschnittsware, -sortiment und -preis einfach nicht aus, um wettbewerbsfähig zu sein.



Marcus Diekmann: 'Das wichtigste in Crosschannel ist Kanalexzellenz.'



Karstadt-Vorzeige-Projekt K-Town: Zulange auf die Filialen gesetzt, das Online-Wachstum unterschätzt

Aus den Karstadt-Fehlern lernen

In der sich konsolidierenden ECommerce-Landschaft gibt es im Wesentlichen zwei Strategien: Entweder der Händler versucht zum Category-Killer anzuwachsen (also zum größten Anbieter eines Segments), oder er findet eine schmale aber attraktive Nische. Für die erste Variante ist es bei Karstadt inzwischen wohl zu spät. Nach einem neuerlichen Verlust von 190 Millionen Euro im gerade abgelaufenen Geschäftsjahr 2014/2015 dürfte sich kaum noch ein Investor finden, der die nötigen Mittel für eine Neuausrichtung bereitstellen will. Für eine Nische ist dagegen weder die Marke geeignet, noch könnte der Konzern darin überleben.

Das Online-Fiasko des Karstadt-Konzerns ist vor allem hausgemachten Fehlern geschuldet - dass das Unternehmen als Konsequenz nun ausgerechnet sein Online-Engagement beschneidet, nimmt sich wie Selbstmord aus Angst vor dem Tod aus. Immerhin können andere Händler aber aus den Fehlern des Konzerns lernen. Denn die Herausforderungen sind dabei ähnlich, egal ob es sich um kleine oder mittelständische Händler oder gar große Konzerne handelt. Nur die Dimension unterscheidet sich.

Schritt 1: Onlinepräsenz früh aufbauen

In einem ersten Schritt können Händler eine einfache Onlinepräsenz aufbauen, in der sie ihre Waren und Dienstleistungen präsentieren. Dadurch ist der stationäre Händler schon einmal in der digitalen Welt präsent und kann zu geringen Kosten Erfahrungen über die Besuchshäufigkeit und das Online-Verhalten seiner Kunden sammeln.

Schritt 2: Ausgewähltes Sortiment

Shopmacher Diekmann rät dazu, im nächsten Schritt nur ein eingeschränktes, aber spezialisiertes Mehrwert-Angebot online zu stellen. Dies kann beispielsweise unter der Rubrik "Angebote der Woche" laufen. "Das erzeugt dauerhaft eine hohe Aufmerksamkeit, ohne unkalkulierbare Aufwände zu erzeugen und dient zugleich als Werbung für den stationären Laden", sagt Diekmann. Der Händler kann sich außerdem auf ein Sortiment beschränken, das online wettbewerbsfähig ist und sammelt erstes Knowhow über Versand, Retouren und nachgefragte Zahlarten.

Schritt 3: Basics online

Im nächsten Schritt lässt sich der Shop um die Basics erweitern. Darunter versteht Diekmann die typischen Never-out-of-Stock-Artikel, die ein Händler immer vorrätig hält, da sie ständig nachgefragt werden. Bei diesen Produkten lohnt sich der Aufwand, sie für die Onlinepräsentation aufzubereiten, besonders schnell. Die Kunden finden zudem einen Onlineshop vor, der bezüglich des Sortiments ihre Grunderwartungen erfüllt. Außerdem lassen sich bereits Crosschannel-Funktionen wie Online-Reservierung, Click&Collect oder stationäre Retourenabwicklung integrieren. Insbesondere lokale Stammkunden werden dieses Angebot als einen bequemen Zusatzservice zu schätzen wissen.

Schritt 4: Spezialisierung und Pure Play

Während es sich bei den ersten drei Schritten im Kern um Marketingmaßnahmen für die bestehenden Läden handelt, beginnt nun das echte Online-Zeitalter. Die meisten Händler stehen nun vor dem Sortiments-Problem, das auch Karstadt quält: Der Großteil ihrer Produkte ist auch bei anderen Onlinehändlern verfügbar, oft günstiger. Für die meisten Onlineshopper fehlt ein sichhaltendes Argument, nicht bei Amazon zu bestellen.

Um dieser Falle zu entgehen, rät Diekmann das Geschäft zu spezialisieren. Ein Beispiel: Die Boutique Mode Schödlbauer aus Bad Kötzing (7.500 Einwohner) ist beispielsweise kaum als bundesweiter Modeversender konkurrenzfähig - auch wenn es einen Onlineshop mit breitem Angebot gibt. Als "Hemden-Meister" sieht das

schon anders aus. Das Spezialsortiment aus dem Hause Schödlbauer mit individuellem Konfigurator, der eine Quas-Maßanfertigung erlaubt, findet auch deutschlandweit Interessenten.



Mode Schödelbauer, Bad Kötzing:
Crosschannel erfordert die Konzentration auf einen eindeutigen USP

Schritt 5: Strategischer Ausbau

Auf diese Geschäftsidee aufbauend lassen sich strategisch neue Sortimente einführen und testen. Der Händler lernt, welche Produkte sich online lohnend verkaufen lassen, sammelt wertvolle Erfahrungen mit Onlinemarketing, Internet-Neukundengewinnung, Bezahlmethoden, Logistik und den Erwartungen der Kunden. "Das Geschäft wird so sukzessive auf ein Fundament gestellt, das auch im Internet tragfähig ist", erklärt Diekmann.

Schritt 6: Königsklasse Pure Play

Zuletzt entsteht ein transformiertes Geschäftsmodell, das auch als Pure-Play-Angebot konkurrenzfähig ist. Die stationären Flächen dienen im Wesentlichen als Flagship-Stores, die auf einer reduzierten Fläche das Produktportfolio demonstrieren und als zusätzlicher Servicekanal fungieren. Da alle Prozesse mit dem neuen Geschäftsmodell gewachsen sind, gibt es keine Kanalbrüche. Der Kunde kann on- wie offline aus einer Hand bedient werden.

Online letztlich wichtiger als Offline

Der größte Fehler liegt darin, den Onlinekanal in der Crosschannel-Thematik zu unterschätzen. Wer denkt, er könne sein Geschäft wie bisher betreiben und nur ein wenig E-Commerce obendrauf streuen, muss zwangsläufig scheitern. Das Gegenteil ist der Fall, warnt Diekmann: "Nur mit höchster Kanalexzellenz lässt sich ein funktionierendes Crosschannel-Angebot realisieren." Die Kanalgrenzen verschwinden ja nicht, nur weil der Kunde sie nicht mehr wahrnimmt. Aber nur wenn sie sich nahtlos ineinander schmiegen, sind sie nicht mehr spürbar. Dies erfordert weit eher mehr Kanalkompetenz als ein Pure-Play-Angebot.

Auch Heinemann meint, dass sich die Zukunftsfähigkeit des Angebots letztlich am Onlineshop entscheidet. "Der Onlinekem eines Crosschannel-Angebots muss auch Stand-Alone funktionieren", erklärt er. "Sonst kann der Händler nie dauerhaft konkurrenzfähig sein." Die einzig richtige Antwort bei Karstadt wäre daher, kräftig in das ECommerce-Geschäft zu investieren und endlich zu lernen, wie Textilhandel im Internet funktioniert. Und zu lernen, wie man Onlinekunden dann zurück in die Filialen lockt - weil stationär die Renditen dreimal höher sind als im Onlinegeschäft.

Aber wenn jemand lieber geschäftlichen Selbstmord begehen will, kann man ihn nicht aufhalten.

1/2
weiter

- 1. Teil: Warum Karstadt an seiner Crosschannel-Strategie scheitert - und was Sie daraus lernen können
- 2. Teil: Dominik Grollmann: Komm süßer Töd

Gefällt mir 2

+2 Auf Google empfehlen

Weitere Artikel zu diesem Themenbereich:

- Crosschannel: Sieben Erfolgs-Projekte und was Händler daraus lernen (14.08.15)
- Shopsystem-Übersicht (2): Die führenden Systeme für Crosschannel-Händler (03.03.15)
- Preisstrategien für den Crosschannel-Handel: Nur die fünfte funktioniert (03.12.14)
- Crosschannel-Strategien im Präsenzhandel: Welche Technik Zukunft hat (12.11.14)
- Strategien für erfolgreiches Crosschannel-Retailing (29.08.14)
- Warum Crosschannel 1.0 kein Erfolgsmodell für Onlineshops ist (23.04.14)
- Sechs Strategien: Wie auch kleinere Shops Crosschannel betreiben können (27.09.13)

Ausgewählte Agenturen und Dienstleister zu diesem Themenbereich

Anzeige



T-Systems Multimedia Solutions

Die T-Systems-Tochter Multimedia Solutions entwickelt internetbasierte Lösungen für Großkonzerne und mittelständische Unternehmen aller Branchen. Der Schwerpunkt liegt auf Lösungen für E-Commerce, Intranet- und Internet-Portale sowie Web IT Manag...

In diesem Beitrag genannt:

Personen: Klaus Haensch Gerrit Heinemann Marcus Diekmann

Firmen und Sites: amazon.de deichmann.com deichmann.de douglas.de ehi.org hemden-meister.de hs-niederrhein.de ifhkoeln.de johnlewis.com karstadtquelle.de lebensmittelzeitung.net lodenfrey.com macys.com media-saturn.com mode-schoedlbauer.de nordstrom.com shopmacher.de sportscheck.com statista.com zalando.de

Tags: Handel Multichannel Crosschannel E-Commerce Onlinehandel Click&Collect flagship-Stores

[Tag vorschlagen](#)

Trackbacks / Kommentare

Trackback-URL [Permalink](#)



Von: Michael Kolb, [fairbrain](#) Zu: **Warum Karstadt an seiner Crosschannel-Strategie scheitert - und was Sie daraus lernen können** 19.08.15

Guten Tag,

vielen Dank für Artikel über die Unterschiede im Offline- und Onlinehandel.

Gruß
Michael Kolb
[fairbrain.de](#)

Ihr Kommentar:

Schreiben Sie Ihre Meinung, Erfahrungen, Anregungen mit oder zu diesem Thema. Ihr Beitrag erscheint an dieser Stelle.

Artikel Weiterempfehlen

Empfehlen Sie diesen Artikel an Kollegen oder Freunde weiter.

Alle Meldungen vom 19.08.15:

- Warum Karstadt an seiner Crosschannel-Strategie scheitert - und was Sie daraus lernen können** (19.08.15)
- Komm süßer Tod** (19.08.15)
- Organische Suchergebnisse wichtigster Traffic-Lieferant für Online-Shops** (19.08.15)
- Deutsche Manager halten wenig von Big Data und Digitaler Transformation** (19.08.15)
- Facebook überholt Google als wichtigste Traffic-Quelle für US-Medien** (19.08.15)
- Customer Centricity: Datenschutz ist größte Herausforderung für Marketer** (19.08.15)
- Städte-Vergleich: Berlin hat besten Ruf für Start-up-Gründung** (19.08.15)
- Dreistelliges Millionen-Invest: DHL baut Paketnetzwerk in Österreich auf** (19.08.15)
- Deutsche glauben, Internet verbessert das Leben** (19.08.15)
- Schweizer überschätzen ihre Computer-Kenntnisse massiv** (19.08.15)
- Materna stellt Firstspirit-Plugin zur Content-Marketing-Unterstützung vor** (19.08.15)
- Pleitewelle bei deutschen Crowdinvesting-Projekten** (19.08.15)
- Dymatrix mit neuer Marketing-Automatisierungs-Lösung** (19.08.15)
- Ausschreibung: Internet- und Werbeagentur** (19.08.15)
- Ausschreibung: Betreuung einer SAP-Systemlandschaft** (19.08.15)
- Ausschreibung: Planungs- und Abrechnungssystem** (19.08.15)
- Ausschreibung: Weiterentwicklung webbasierte Datenbank** (19.08.15)
- Ausschreibung: Systemadministration** (19.08.15)
- Ausschreibung: Smart-Metering-Prozesse** (19.08.15)
- Ausschreibung: Handbuch-Produktion** (19.08.15)

© 2015 HighText Verlag. HighText und iBusiness sind eingetragene Marken des HighText Verlag Graf und Treplin OHG.

[Impressum](#) [Weiterempfehlen](#) [Seite Drucken](#)

[www.ibusiness.de](#) - [mobile.ibusiness.de](#) - [ibu.si](#) - [www.press1.de](#) - [www.video1.de](#)
[www.internetagentur-ranking.de](#)