



D. Grollmann

# Handelskonzepte: Was Sie aus Karstadts gescheiterter Crosschannel-Strategie lernen können

Wer Crosschannel-Konzepte plant muss ein richtig guter Onliner sein.

**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.**

- www.ifhkoeln.de
- www.karstadt.de
- www.lebensmittelzeitung.net
- www.hs-niederrhein.de
- www.johnlewis.com
- www.macys.com
- shop.nordstrom.com
- www.shopmacher.de
- www.mode-schoedlbauer.de
- hemden-meister.de

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.

Keine Frage: Wer im Handel überleben will, muss sich der Herausforderung Internet stellen. Umso überraschender die Meldung, dass der Warenhauskonzern **Karstadt** seine Crosschannel-Strategie wieder zurückfahren will. „Wir verfolgen kein klassisches Omnichannel-Konzept mehr“, erklärte der ECommerce-Chef Klaus Haensch gerade gegenüber der **Lebensmittelzeitung**. In der Folge wird der Onlineshop kräftig eingedampft. Wichtige Sortimente wie Spielzeug und Mode fliegen komplett raus, die Umsatzerwartung wird von 300 Millionen Euro auf Erlöse im „mittleren zweistelligen Millionenbereich“ reduziert.

## Scheitert das Crosschannel-Konzept?

Der Karstadt-Konzern steht mit seinem Problem nicht allein: Mit der falschen Strategie lassen sich im Onlinehandel schnell Millionen versenken. Und Karstadt hatte ein wenig glückliches Händchen. „Es ist eine Farce“, lautete vor einem Jahr ein iBusiness-Erfahrungsbericht über das Click&Collect-Angebot des Konzerns. „Die Kanalverknüpfung von Onlineshop und Filiale ist unprofessioneller kaum möglich.“ Auch Handelsexperte Gerrit Heinemann, Professor an der **Hochschule Niederrhein** und Leiter des eWeb Research Center, findet deutliche

Worte: „Die wissen wahrscheinlich noch nicht einmal, wie Multichannel geschrieben wird.“ Während sich Karstadt mit dem Sparprogramm „Fokus“ gesundschrumpfen will, investieren andere kräftig in die Kanalintegration: Die US-Warenhausketten **John Lewis**, **Macy's** oder **Nordstrom** wachsen vor allem online kräftig und erwirtschaften bereits zwischen 20 und 30 Prozent ihres Umsatzes online.

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.“

## Online-Zwerg mit Konzern-Hybris

Mit Investitionen allein wäre es allerdings nicht getan. Dem Unternehmen fehlt eine klare Linie. „Bei den meisten Crosschannel-Konzepten wird das gesamte Sortiment eins zu eins online gebracht. Auf allen Kanälen gibt es dieselben Produkte zum gleichen Preise“, beobachtet Marcus Diekmann, Geschäftsführer der ECommerce-Agentur **Shopmacher**. Solch ein Ansatz ist der Kardinalfehler: 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 gut leben. Es gibt wenig Konkurrenz und die Kunden scheuen den weiten Weg in die nächste Stadt. Wenn diese Politik aber ins Internet übertragen wird, muss sie scheitern. Wer soll bei Händler „Mittelgut“ bestellen, wenn Amazon und Zalando einen Mausclick weiter Schuhe in Riesenauswahl zu Top-Preisen bieten?

„Karstadt hat sich zu lange der Illusion hingegeben, ein unangreifbarer Konzern zu sein“, kritisiert Diekmann. „In der Onlinewelt ist Karstadt aber ein Zwerg.“



Foto: Heinemann

**Gerrit Heinemann, Hochschule Niederrhein:**  
„Die wissen wahrscheinlich noch nicht einmal, wie Multichannel geschrieben wird.“

2013 musste sich das Unternehmen bei einem Gesamtumsatz von 2,7 Milliarden Euro mit schmalen 41 Millionen Euro Online-Umsatz zufrieden geben. Karstadt ergeht es im Web nicht anders als Händler „Mittelgut“.

## Aus den Karstadt-Fehlern lernen

Das Online-Fiasko des Karstadt-Konzerns ist vor allem eigenen Fehlern geschuldet. Dass das Unternehmen 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 in der digitalen Welt präsent und kann zu geringen Kosten Erfahrungen über das Online-Verhalten seiner Kunden sammeln.

### Schritt 2: Ausgewähltes Sortiment

Shopmacher Diekmann rät dazu, im nächsten Schritt nur ein eingeschränktes, aber spezialisiertes Angebot online zu stellen. Dies kann beispielsweise unter der Rubrik „Angebote der Woche“ laufen. „Das erzeugt 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 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. Die Kunden finden so 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 Zusatzservice zu schätzen wissen.

### Schritt 4: Spezialisierung und Pure Play

Während die ersten drei Maßnahmen im Kern den stationären Laden unterstützen, 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.



Foto: Shopmacher

### Marcus Diekmann, Shopmacher:

„Karstadt hat sich zu lange der Illusion hingegeben, ein unangreifbarer Konzern zu sein. In der Onlinewelt ist Karstadt ein Zwerg.“

Um dieser Falle zu entgehen, rät Diekmann das Geschäft zu spezialisieren. Beispiel: Die Boutique **Mode Schödlbauer** aus Bad Kötzting (7.500 Einwohner) ist kaum als bundesweiter Versender konkurrenzfähig – auch wenn es einen Onlineshop mit breitem Angebot gibt. Als **Hemden-Meister.de** sieht das schon anders aus: Das Spezialsortiment mit individuellem Konfigurator, der eine Quasi-Maßanfertigung erlaubt, findet auch deutschlandweit Interessenten.

### Schritt 5: Strategischer Ausbau

Auf diese Geschäftsidee aufbauend lassen sich neue Sortimente testen. Der Händler lernt, welche Produkte sich lohnen, sammelt wertvolle Erfahrungen mit Onlinemarketing, Neukundengewinnung, Bezahlmethoden, Logistik und den Kundenerwartungen.

### Schritt 6: Königsklasse Pure Play

Zuletzt entsteht ein transformiertes Geschäftsmodell, das auch als Pure-Play-Angebot konkurrenzfähig ist. Die stationären Flächen dienen als Flagship-Stores, die das Produktportfolio präsentieren und als Servicekanal fungieren. Da alle Prozesse mit dem neuen Geschäftsmodell gewachsen sind, gibt es keine Kanalbrüche. Der Kunde wird aus einer Hand bedient.

## Online letztlich wichtiger als Offline

Am größten ist die Gefahr, den Onlinekanal zu unterschätzen. Wer denkt, er müsse auf sein Geschäft nur ein wenig E-Commerce streuen, um Crosschannel anzubieten, wird scheitern. Das Gegenteil ist der Fall: „Nur mit höchster Kanalexzellenz lässt sich ein funktionierendes Crosschannel-Angebot realisieren“, warnt Diekmann. ■

### Noch mehr online...

• Analyse: Komm süßer Tod

Index:

808244grollmann

## HANDLUNGSRELEVANZ

	Operativ	Strategisch	Visionär
Technik	○	○	○
Medien	○	○	○
Wirtschaft	●	●	○
	heute	morgen	übermorgen

Die iBusiness-Handlungsmatrix zeigt, wie langfristig die vorgestellten Aufgaben angegangen werden müssen