



Eine *Branche* im Umbruch

Die Schuhbranche ist momentan wie eine Welt voller Schoko-Osterhasen. Es gibt die tollsten Varianten: den großen Markenhersteller, den kleinen Einzelhändler, den Spezialisten etc. Der treue Kunde erinnert sich jedes Jahr an seinen Lieblingshasen. Aber in der Zeit nach Ostern will er ein neues Schokoladenerlebnis. Zum Beispiel das Beste aus allen Hasen verschmolzen zu einem cremigen Schokopudding oder einer Mousse Au Chocolat.

Digitalisierung liefert die nötige Hitze, um aus vielen kleinen Schokoladenstückchen ein neues Geschmackserlebnis zu machen. So bekommt der Kunde den Kern des Schokoladengeschmacks in genau der Ausprägung, die er präferiert. Übersetzt auf den Markt heißt das: Die perfekte Vernetzung von Industrie und Handel bedeutet für den Kunden ein Marken- und Käuferlebnis an allen Berührungspunkten.

Wieder einmal ist Ostern vorbei und neue

Konzepte werden gesucht. Vom Schokoladenpudding ist die Branche momentan jedoch noch weit entfernt. In exklusiven, qualitativen Interviews mit Industrie und Handel ging es dem SchuhMarkt um die Frage, ob der Stand der Digitalisierung an der mangelnden Hitze oder dem fehlenden Topf liegt. Dazu holte das Magazin die Vision11 GmbH mit ins Boot, ein Beratungshaus, das Unternehmen bei der digitalen Transformation von Marketing und Vertrieb unterstützt. Bereits zu Beginn der

Befragung wird eines deutlich: Die Schuhbranche hat die entscheidenden Momente der Digitalisierung verschlafen. Unabhängig, ob Handel oder Industrie zeigt sich ein so heterogenes Bild wie in kaum einer anderen Branche. Die klassische Vertriebsstruktur ist ins Straucheln gekommen, die Kernkompetenzen der einzelnen Unternehmen müssen aufgrund der Umsatzrückgänge neu definiert werden. Sowohl Handel als auch Markenhersteller stehen jetzt unter dem Druck, gemeinsame Wege der

Digitalisierung zu finden, um einen ganzheitlichen Blick auf den Kunden zu bekommen. Momentan besteht beim Wissen über den Kunden noch ein Bruch zwischen stationärem Handel und Onlineauftritt. „Derzeit bewegen sich Kunden entweder online oder stationär und es wird keine durchgängige Customer Journey erzeugt. Der Kunde wird noch nicht überall dort abgeholt, wo er sich aufhält“, analysiert Dominik Benner, Schuhe24.de, die aktuelle Branchensituation. „In der Branche besteht noch ein unglaublich großes Potenzial, den Kunden selektiv besser anzusprechen.“

Blickwinkel Industrie

„In der Schuhbranche muss noch sehr viel getan und vor allem auch gemeinsam angegangen werden. Gerade jetzt macht es keinen Sinn, wenn jeder sein eigenes Süppchen kocht. Aber bei vielen besteht leider noch zu viel Angst, Daten preiszugeben und zu teilen. Den Nutzen dahinter sehen viele noch nicht, dabei gibt es hier noch unglaublich viel Potenzial, das Brach liegt. Wer das verstanden hat – und ich glaube, das machen uns viele Onliner vor – kann wirklich erfolgreich sein.“

Mirko Ostendörfer, Buffalo

„Das Thema Digitalisierung ist in der Branche in den vergangenen Jahren eher stiefmütterlich behandelt worden. Nach unserer Erfahrung unterscheidet sich das Sortiment im stationären Handel auch grundlegend von den Online-Kollektionen. Der eher konservativen, eingeschränkten Auswahl stationär steht ein kreatives Onlinesortiment gegenüber.“

Jörg Ertl, Ricosta

„Wir erleben momentan eine sehr spannende, von Unsicherheit und Veränderung geprägte Zeit. In unserer Branche ist der Nachholbedarf in puncto Digitalisierung extrem groß – leider sowohl auf Handels- als auch auf Industrie-seite. Wir versuchen als Unternehmen und Marke, die Herausforderung aufzunehmen und die sich bietenden Chancen zu nutzen. Nutznießer muss der Kunde sein, der insbesondere auf Handelsseite offen für neue Angebote sein sollte. Ich denke die Industrie-seite steht daher in der Pflicht, das Thema anzuschieben.“

Andreas Schaller, Lloyd

Blickwinkel Handel

„Als leidenschaftlicher Händler und ausgebildeter Betriebswirt ist man in Sachen Digitalisierung auf die richtigen Dienstleistungspartner bzw. Experten angewiesen. Unser Onlineshop wächst – wie bei vielen anderen – momentan zweistellig und verzeichnet regelmäßig Zuwachsraten. Stationär kann man dagegen derzeit zufrieden sein, das Umsatzniveau zu halten. Der stationäre Handel steht mit seinen begrenzten Mitteln im Wettbewerb mit einer digitalen Übermacht in Form von logarithmusgetriebenen Konzernen.“

Friedrich Werdich, Schuhhaus Werdich.

„In der Handelsbranche wird immer viel zu kurz gedacht. Die meisten denken, dass man einfach alles auch online verkauft. Digitalisierung heißt, dass der Kunde bei seinem Einkaufsprozess unterstützt und auch kontaktiert werden kann.“

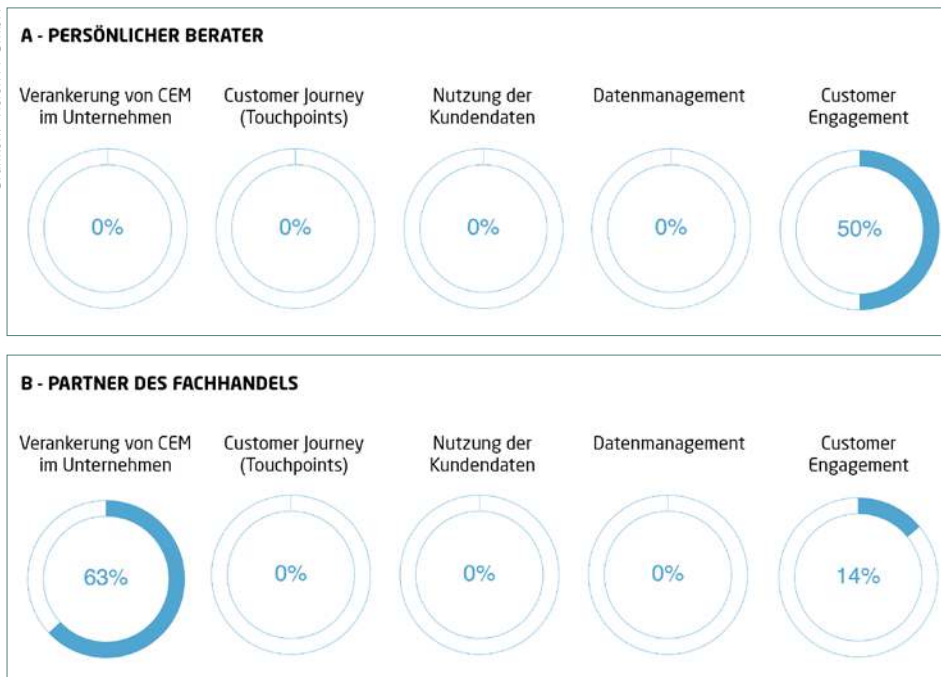
Dominik Benner, Schuhe24.de

„Mit einem eigenen Onlineshop kann man als Einzelhändler nur noch mit einem Spezialangebot punkten (z.B. Unter- und Übergrößen, besondere Weiten, Boots- und Segelschuhe, besondere Marken, o.ä.) und man sollte in irgendeiner Weise spezialisiert sein, um sich vom allgemeinen Online Angebot abzugrenzen.“

Brigitte Wischnewski, Schuhhaus Meyer



Grafik: elenabs / iStock / Getty Images



Typen der Digitalisierung

Die schwierige Branchensituation ist vor allem der klassischen Handelsstruktur aus Hersteller, Einzelhandel und Endkunde geschuldet. Während der stationäre Handel früher den exklusiven Blick auf den Kunden hatte, werden in der digitalen Welt die Informationsbarrieren durchbrochen und Kundendaten ausgetauscht. In einem Punkt waren sich die befragten Unternehmen einig: Wer seine Warenwirtschaft bzw. ERP-Systeme gut aufgesetzt hat, kann mit den richtigen Schnittstellen die Digitalisierung von Marketing und Vertrieb schneller umsetzen und vorantreiben. Das Ergebnis der Befragung zum Thema Customer Experience Management ist jedoch trotzdem eine Vielfalt an Strategien. Vision11 konnte aus den Schwerpunkten sechs verschiedene Digitalisierungstypen (A-F) ableiten. Bei den Fragestellungen wurden fünf Kernthemen diskutiert:

1. Haben Sie Transparenz in Ihren Customer Experience Management (CEM) Prozessen, den Rückhalt relevanter Entscheidungsträger und die für Sie richtige Software im Einsatz?
2. Kennen Sie alle relevanten Touchpoints aus Kundensicht, verfolgen Sie einen ganzheitlichen Ansatz, um die CEM-Botschaft zu kommunizieren und bieten Sie an jedem Kontaktpunkt für den Kunden

die optimale Usability?

3. Haben Sie aussagekräftige Kundensegmente und sprechen Sie Ihre Kunden zielgerichtet an?
4. Stehen alle relevanten Daten an den einzelnen Touchpoints und im Unternehmen in Echtzeit zur Verfügung und haben Sie eine hervorragende Datenqualität?
5. Gewinnen Sie mit Ihren CEM-Aktivitäten Fans, die zu Botschaftern Ihrer Marke werden?

A – Persönlicher Berater

Für den stationären Einzelhandel bedeutet Digitalisierung in erster Linie der digitale Austausch mit dem Lieferanten: digitale Rechnungen, Bildmaterial und Artikelbeschreibungen, aber auch der Austausch von Abverkaufszahlen und Warenbewegungen mit ausgewählten Lieferanten.

Gerade die etwas kleineren Einzelhandelsunternehmen stehen vor der Frage nach einem kostengünstigen Konzept für einen digitalen Auftritt. Oftmals ist ein eigener Internetshop finanziell nicht zu stemmen. Trotzdem bietet ein kundennahes Unternehmen einen ganz besonderen Wert: Der persönliche Kontakt zum Kunden bietet die einfachste Möglichkeit, im Verkaufsgespräch eine emotionale Bin-

dung zu erzeugen. Kundenerlebnisse, von denen die digitale Welt mit ihren zu Beginn vollkommen anonymen Kunden nur träumen kann. Nicht ohne Grund zieht es auch den Onlinehändler immer mehr in die Verkaufsräume.

„Als Kleinunternehmen beteiligen wir uns an der digitalen Welt mit allem, was möglich ist“, beschreibt Frau Wischniewski beispielhaft die Strategie von Schuhhaus Meyer. „Das heißt, wir setzen in erster Linie auf die Zusammenarbeit mit erfahrenen Partnern wie ANWR und Schuhe24.de.“ Vergleichbare Einzelhändler mit eigenem Onlineshop konnten in den ersten Jahren zwar Wachstum verzeichnen und Gewinne einfahren. Die Wettbewerbssituation zeigt mittlerweile jedoch ein ganz anderes Bild, sodass starke Partnerschaften trotz hoher Fixkosten und wenig Datenaustausch momentan eine gute Alternative darstellen.

B – Partner des Fachhandels

Bei vielen Herstellern liegt der Fokus der Digitalisierung noch stark auf Produktions- und Verwaltungsseite. So gibt es große Investitionen beim Thema digitale Prozesse bei der Kollektionsentwicklung oder den internen ERP-Systemen. Lieferfähigkeit, Disposition, Logistik und Abverkaufszahlen dominieren die strategischen Entscheidungen, im Fokus steht die optimale Betreuung des Fachhandels.

„Unser Ziel ist die perfekte Vernetzung der Handelsstrukturen. Wir müssen zeitnah Informationen über die Abverkäufe erhalten, die Topseller und Schnelldreher. Dadurch können wir Rückschlüsse in Lifetime schließen und somit schneller mit Ware reagieren“, analysiert Lowa die aktuelle Zielsetzung. „Entscheidend sind für uns zwei Werte: Was wir reinverkaufen und was abfließt.“

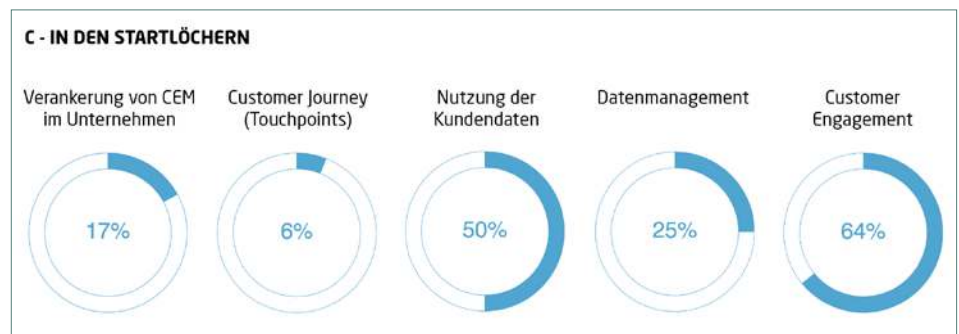
Das digitale Kundenerlebnis wird dabei komplett an die starken Partner im Handel abgegeben. Kundendaten über präferierte Produkte oder Weiterempfehlungen werden nicht direkt verarbeitet und analysiert. Diese Form der Digitalisierungsstrategie vertraut auf die bestehende Struktur im Einzelhandel und setzt auf ein – bis auf vereinzelte Regionen ohne Händler – funktionierendes Konzept. Die Konzentration liegt hier auf der „offe-

nen Tür für den Kunden“ und das Vertrauen darauf, dass nicht immer alles nur digital abläuft. Kern der Strategie ist die bewusste Entscheidung gegen den harten Schritt zum direkten Onlineverkauf an den Endkunden. Lediglich die Präsenz der Marke auf Website und in sozialen Netzwerken ist ein Teilbereich der Markenstrategie.

C – In den Startlöchern

Einige Unternehmen in der Branche sammeln bereits erste Erfahrungen in der Verknüpfung von stationärem und Online-Handel. Digitalisierung von Produktion und Administration ist hier bereits weit genug vorangeschritten, um sich auf das Thema digitale Marketingprozesse konzentrieren zu können. Hauptzielsetzung des Unternehmens ist dabei das Angebot der „verlängerten Regale“. Kunden sollen in erster Linie auf Bestände zurückgreifen und das Angebot erweitern können. So gibt man ihnen die Chance, sich stärker mit der Marke zu identifizieren.

„Wir unterscheiden zwischen dem eigenen Retail, bei dem wie im eigenen Online-Shop alles abgewickelt werden kann, was der Kunde wünscht (oder auch nicht wünscht). Auf der anderen Seite steht in



der Zusammenarbeit mit Händlern im Fokus, dass man eine gute und perfekte Anbindung findet. Nur wenn Marketingthemen entsprechend offengelegt werden, kann der Handel die Aktionen schnell umsetzen“, benennt Lloyd die verschiedenen Zielsetzungen. „Wir können im Sinne der Marke nicht das tun, was der Handel tun kann. Wir müssen unsere Marke schützen und haben da eine ganz andere Verantwortung.“

D – Vorteil POS

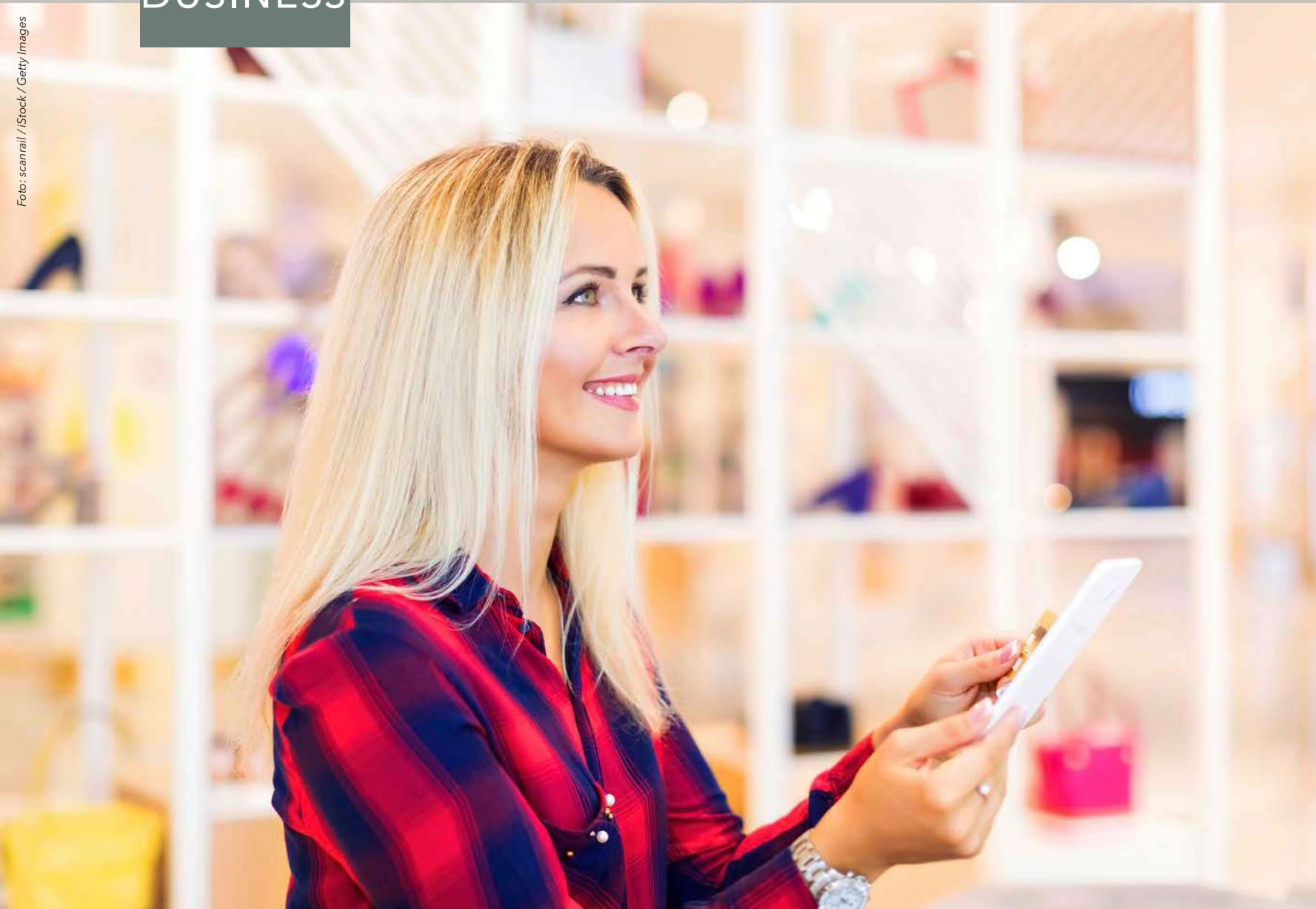
Das Käuferlebnis vor Ort bietet dem Fachhandel seit jeher besondere Möglichkeiten. Wer auf kreative Konzepte am POS setzt, schafft die perfekte Verknüpfung von Beratung, Service und Kundenerlebnis.

„In den Städten schrumpfen die Frequenzen. Deswegen liegt der Fokus bei uns auf einer neu definierten Customer Journey“, sagt Friedrich Werdich, Geschäftsführer Schuhhaus Werdich. „Hier können wir unsere Stärken mit den Möglichkeiten der Digitalisierung verknüpfen. Eine Kombination aus der Kernkompetenz des Einzelhändlers in seiner Rolle als Gastgeber und der Möglichkeit des Live-Erlebens der Ware, gepaart mit einer stetigen Warenverfügbarkeit kann der entscheidende Vorteil im Wettbewerb mit den anonymen Onlinekonzernen werden.“

Ob mit I-Pads und individueller Konfiguration oder eigenen großen Displays für mehr Farbechtheit wie beim Schuhhaus Werdich – das digitale Kundenerlebnis

Grafik: elenabs / iStock / Getty Images





lässt sich bereits mit einfachen Mitteln direkt in den Shop integrieren. Der besondere Nebeneffekt: Die Einwilligung zur Freigabe seiner Kontaktdaten verbunden mit ersten Informationen über seine Präferenzen bietet dem Kunden einen direkten Mehrwert. Der perfekte Start einer positiven Customer Experience. Ausschlaggebend ist jedoch die frühzeitige Optimierung der internen Prozesse und die digitalisierten Abläufe im Zusammenhang mit dem ERP-System, um die Pflege der generierten Daten zu erleichtern.

E – Digitalierungsprofi

Die Digitalisierungsprofis der Branche haben eines erkannt: Die Kaufentscheidung findet auf allen Kanälen wie Google, Onlineshop, Facebook, Instagram oder Twitter

statt. Entscheidend für ein digitales Kundenerlebnis ist daher auch die Möglichkeit, über alle Wege zum Kauf gelangen zu können. Sobald der Kaufabschluss erfolgt ist, muss der Kunde auch im Nachgang wieder abgeholt werden und mit After Sales Marketing langfristig an die Marke gebunden werden.

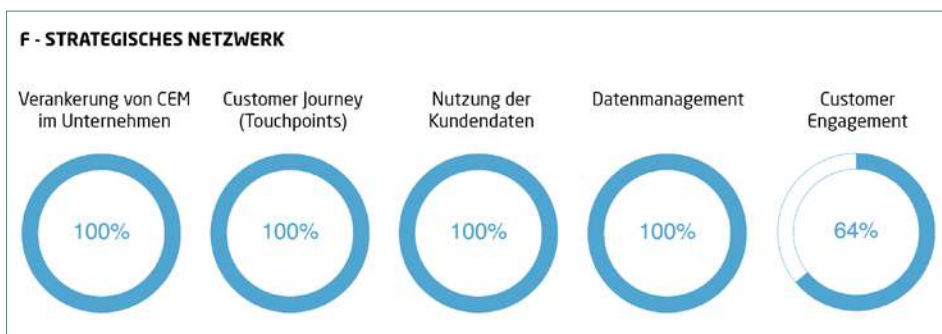
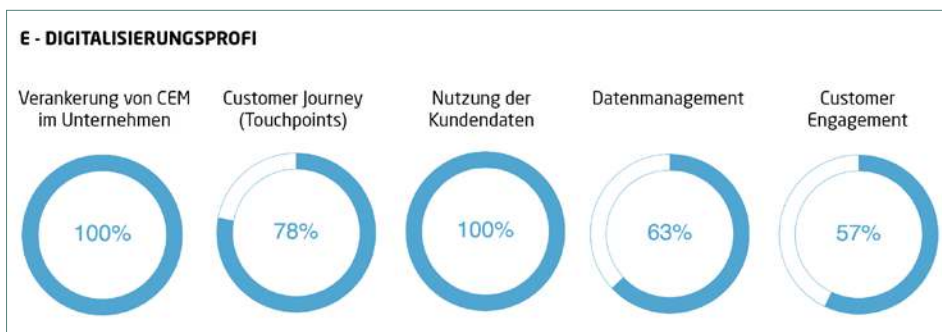
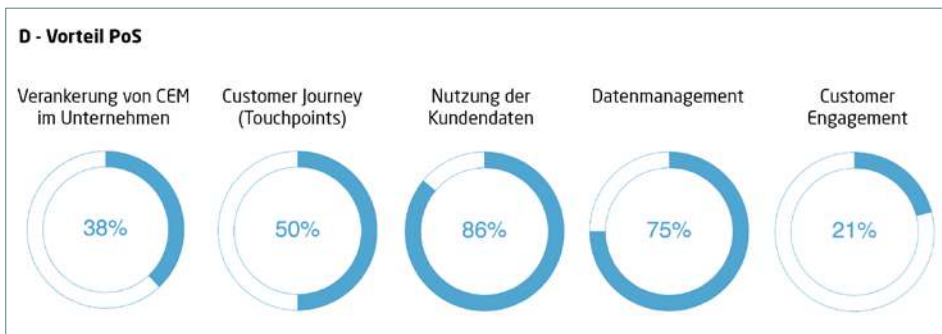
„Für uns ist die 360°-Sicht auf den Kunden und die Verbindung von Kaufentscheidung, Kaufprozess und Kaufabschluss entscheidend“, sagt Dominik Benner, Schuhe24.de

F – Strategisches Netzwerk

Die übergreifende Zielsetzung des Networkers ist, dem B2B-Kunden ein optimales Ergebnis zu liefern und das richtige Produkt zur richtigen Zeit anbieten zu können. Das

bedeutet unter anderem, dass Kunden Vor-, Sofort- und Nachorder online platzieren und sie über alle Informationen rund um das Produkt und die Marke online verfügen können. Im Gegenzug muss sich der Handel in der Pflicht sehen, die Marke mit Kundendaten zu versorgen, die die notwendigen Analysen und Segmentierungen für die zukünftige digitale Kundenansprache ermöglichen.

„Kundendaten auszutauschen, gemeinsam zu nutzen und daraus Schlüsse zu ziehen, würde uns gemeinsam weiterbringen“, sagt Mirko Ostendörfer, Buffalo. „Stattdessen kämpfen wir mit unterschiedliche Systemen, die nicht kompatibel sind. Die großen Verbände sind Vorreiter auch bei der Auswertung der Daten.“ Generell ist es fraglich, ob Vertrieb in Zukunft noch weiter so funk-



„In puncto Vernetzung wird innerhalb der Industrieunternehmen unglaublich großes Potenzial verschenkt. Die großen Onlinekonzerne machen es vor: Untereinander vernetzen, gemeinsam Plattformen nutzen und auf Big Data setzen. Noch vor ein paar Jahren wäre das undenkbar gewesen. Durch den Austausch von Daten und die dadurch möglichen Analysen und Segmentierungen überwiegt der Nutzen gegenüber Wettbewerbsargumenten.“

Mirko Ostendörfer, Buffalo

Ausblick

Auch im Schuhhandel könnten Produkte durch die richtigen Schlüsse noch mehr am Kunden ausgerichtet und direkt für ihn entwickelt werden. Ob der Schokopudding, also die perfekte Customer Experience, im Alleingang oder in Kooperation geschaffen werden, wird sich erst in den nächsten Jahren entscheiden. Adriane Kovacevic

tioniert, wie er heute funktioniert. Oder auch die Frage, ob Messen in der Form, wie sie heute organisiert werden, noch die richtige Richtung darstellen. Die Frage lautet, inwiefern Kunden beim Einkauf digital unterstützt werden und beispielsweise mit Konzepten wie digitalen Showrooms für die Marke begeistert werden können. Bei Buffalo beschäftigen sich die verschiedenen Abteilungen mit unterschiedlichen Zielsetzungen zum Thema Digitalisierung. So gibt es im Marketing einen Wechsel von klassischer Werbung hin zu Social Media. Für die Retailer steht der Bereich Omnichannel im Fokus. Die interne IT befasst sich dagegen mit der Vernetzung von den Produktionsstätten bis hin zum Kunden. Ziel ist es hier, den Kunden an das System anzubinden, um automatisch nach zu sortieren.

Über Vision11

Adriane Kovacevic ist Marketing Managerin bei der Vision11 GmbH. Das IT-Beratungshaus wurde 2011 gegründet, um Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen bei der digitalen Transformation ihrer Kundenprozesse umfassend zu unterstützen. Als CRM-Spezialist vereint Vision11 strategisches Denken, konzeptionelle Methodik und technologisches Wissen unter einem Dach. Zu den starken Marken gehören unter anderem Kunden wie Audi AG, MAN Truck & Bus AG und Grohe AG. Kernaufgabe ist die Schaffung von positiven, digitalen Kundenerlebnissen, um diese langfristig an Marken zu binden. Mehr dazu unter www.visioneleven.com.

