

## Interview



**Dr. Mirko Warschun,**

Vice President und Partner  
bei A.T. Kearney

### *Frage 1:*

Die positionieren sich Hersteller aktuell im Internet – und was resultiert daraus für den Handel? Wie schätzen Sie die Situation bei Herstellern ein, die eigene Geschäfte im Internet betreiben? Kommt es da zu Konflikten mit dem Handel?

Hersteller sind bei der Nutzung des Internets als Absatzkanal noch sehr vorsichtig. Der Anteil des Internetvertriebs am Gesamtumsatz liegt derzeit bei den meisten europäischen Herstellern bei maximal 5 Prozent. Die allgemeine Zurückhaltung der Hersteller, was den Ausbau des Direktkanals angeht, hängt meist damit zusammen, dass zwangsläufig mit Kanalkonflikten oder Widerständen von Handelspartnern zu rechnen ist. Eine Ausnahme bilden vertikal integrierte Spieler mit einer sehr starken Marke wie z.B. in der Fashion-Industrie. Diese Unternehmen kontrollieren die gesamte Lieferkette – hier kann der Anteil des Internetvertriebs auch deutlich höher liegen.

### *Frage 2:*

Inwieweit wird die Last des Internets beziehungsweise die Kapazität der Leitungen Stand halten bei stetig zunehmendem Traffic? Wie sollten sich Intershopbetreiber und Händler verhalten, sollte es zu großflächigen Ausfällen des Internets kommen? Welches Risikomanagement sollte diesbezüglich angewendet werden?

Die Kapazität der Leitungen wird permanent dem zunehmenden Traffic angepasst. Kapazitiv sehen wir daher weniger Probleme. Eine große Herausforderung an das Risikomanagement von im Internet tätigen Unternehmen stellen dagegen großflächige Ausfälle des Internets dar. Sie sind zwar selten, haben jedoch weitreichende Folgen. Erst Mitte Mai sorgte in Deutschland ein Ausfall der deutschen Root-Server dafür, dass weite Teile des deutschen Internet nicht erreichbar waren. Das Risikomanagement von Unternehmen ist in der Regel eher darauf beschränkt, Forderungsausfälle zu vermeiden und Betrugsprävention zu betreiben. Internetausfälle sind derzeit weniger „einkalkuliert“. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen die verschiedenen Vertriebskanäle miteinander verzahnen. Denn fällt zum Beispiel der Onlinekanal aus, kann der Kunde weiterhin über die stationären Filialen bedient werden. Ein exzellenter Customer-Service ist hier ein zentraler Erfolgsbaustein.

### *Frage 3:*

Verkauf auf sämtlichen Kanälen – Wie können Multi-Channel-Systeme erfolgsorientiert ausgerichtet und vernetzt werden?

Unternehmen sind nur dann erfolgreich, wenn sie eine Multi-Channel-Strategie erarbeiten, in der alle Absatzkanäle eng miteinander verknüpft werden. Das setzt voraus, dass Kanalkonflikte gemanagt bzw. soweit wie möglich vermieden werden. Innerhalb des Unternehmens ist dies unter anderem durch Zielvereinbarungen und durch organisatorische Maßnahmen möglich. Dies kann z.B. der Aufbau einer eigenständigen Online-Organisationseinheit neben dem stationären Geschäft sein. Externe Partner z.B. Franchisenehmer sollten partnerschaftlich am Direktgeschäft beteiligt werden.

### *Frage 4:*

Was müssen Unternehmen beachten, um das Potenzial von Social-Media-Networks auszunutzen und daraus resultierend neue Umsätze zu generieren? Welche Gefahren kommen dabei auf die Hersteller von Produkten und Dienstleistungen sowie den Handel zu?

Social-Media-Networks sind populärer denn je. So hat z.B. Facebook mittlerweile hinter Google die zweitgrößte Internetreichweite überhaupt. In den Social-Media-Networks aktiv mitzuwirken ist daher für Unternehmen unverzichtbar geworden – auch weil sie damit Kundenschichten erschließen können, die über die klassischen Formen der Kommunikation schwerer zu erreichen sind. So nutzen mittlerweile rund 80 Prozent der DAX 30-Unternehmen diese Form der Kommunikation überwiegend zu PR- und Brand Building-Zwecken. Erfolgreich sind diejenigen Unternehmen, die es verstehen, die Vielzahl von kundenrelevanten Informationen bestmöglich zu nutzen und ihre Strategie, Marke und Produkte entsprechend zu optimieren. Negative Nachrichten wie Produktrück-

## Interview



**Dr. Mirko Warschun,**

Vice President und Partner  
bei A.T. Kearney

### *Frage 5:*

Das Internet bietet auch für nationale Unternehmen viele Möglichkeiten und Chancen, ihre Produkte auf den globalen Märkten anzubieten. Was muss beachtet werden bezüglich der Compliance-Vorschriften und was empfehlen sie im Kontext der Lokalisierung von Zielmärkten?

Im Rahmen unserer jährlichen Analyse weltweit aufstrebender Retail-Märkte, dem A.T. Kearney Global Retail Development Index, treten neben stationären Internationalisierungsstrategien immer mehr auch Internet-fokussierte Vertriebsstrategien in den Vordergrund. Dies funktioniert in einzelnen Produktkategorien, jedoch noch nicht in allen. Neben gleichzeitigen Brandingaktivitäten zum Traffic- und Vertrauensaufbau sind auch die nationalen Besonderheiten hinsichtlich Logistik, Zahlungsabwicklung oder auch Umtausch- und Retourenrecht zu berücksichtigen. Eine Zusammenarbeit mit nationalen Fulfillment-Partnern ist daher meist unerlässlich.

### *Frage 6:*

Inwieweit sehen sie Unterschiede in der anzuwendenden Produktstrategie und Distribution, bedingt durch die sich unterschiedlich entwickelnde Bevölkerungsstruktur, am Beispiel von Deutschland und der aufstrebenden Industrienation Indien?

Produkt- und Distributionsstrategie müssen auf landes- und kundenspezifische Unterschiede eingehen. In einem sich rasant entwickelnden Land wie Indien ist z.B. die Dynamik des Internet-Handels in einzelnen Produktkategorien als Vertriebskanal noch deutlich höher, während in Märkten wie Deutschland trotz kontinuierlichem Wachstum bis auf weiteres der stationäre Handel dominieren wird.