

Onlinekäufer lieben oder hassen Shopping

Das Internet steht wie kein zweiter Vertriebskanal für Wachstumschancen. Doch welche Erfolgsfaktoren gelten? McKinsey hat Onlinekunden und -manager befragt und vier zentrale Erkenntnisse gewonnen.



Woher kommt künftig das Wachstum? Für viele europäische Einzelhändler ist die Antwort klar: aus dem Internet. Zwar ist der absolute Anteil des E-Commerce noch recht gering – in Deutschland fünf Prozent vom gesamten Einzelhandelsumsatz. Doch das Geschäft wächst mit zweistelligen Raten. So unterschiedliche Händler wie *Tesco* oder *Migros*, *Otto* oder *Quelle*, *Argos* oder *Euronics* wachsen heute in erster Linie oder gar ausschließlich durch Onlinekäufe. Dieser Trend wird sich fortsetzen, darüber sind sich Experten und Analysten einig.

Von David Sinclair und
Tobias Wachinger

Doch welche Erfolgsfaktoren bescheren im Onlineeinzelhandel profitables Wachstum? McKinsey hat in den vergangenen Monaten 20.000 Konsumenten in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und den USA befragt, außerdem rund 40 Interviews mit den Onlineverantwortlichen in europäischen Unternehmen geführt und die wichtigsten Geschäftsmodelle verglichen. Heraus kamen vier zentrale Erkenntnisse zum erfolgreichen Management im Onlinehandel.

1. Die Bedeutung des Internets als Kaufkanal variiert stark nach unterschiedlichen Kategorien

Bislang funktioniert der Verkauf via Internet noch nicht in allen Kategorien gleichermaßen gut: Einige Konsumgüter haben die meisten Mitteleuropäer bereits online gekauft, etwa Bücher, CDs und DVDs (76 Prozent aller Käufer haben schon per Internet bestellt), Tickets (69 Prozent), Kleidung (68 Prozent) oder Elektronikartikel (62 Prozent). In anderen Kategorien agieren die Kunden zögerlicher, zum Beispiel bei der Onlinebestellung von Möbeln (22 Prozent), Baumarkt- und Gartenartikeln (20 Prozent) oder Lebensmitteln (25 Prozent).

Die Unterschiede sind erklärbar: Das Risiko ist bei Büchern oder CDs niedrig; kaum jemand verspürt den Wunsch, das physische Produkt vor dem Kauf zu begutachten, es geht nicht um eine große Ausgabe und die Ware passt beim Versand oft in den Briefkasten. Der Kauf von Kleidung aus dem Katalog ist (gerade in Deutschland) langjährig bekannt durch die großen Versandhändler *Otto*, *Quelle* oder *Neckermann*. Bei Lebensmitteln hingegen zögern viele Kunden, sich insbesondere frische Ware zusenden zu lassen, ohne sich selbst vorab von der Qualität überzeugen zu können. Neue Möbel wollen die meisten Käufer in natura gesehen haben, ehe das sperrige Gut kostspielig nach Hause geliefert wird. Die Furcht vor einem Fehlkauf stellt in diesen Kategorien eine hohe Barriere für die Onlineorder dar.

Multi-Kanal-Anbieter überwinden solche Barrieren oft leichter. In Großbritannien ziehen beispielsweise „Click & Collect“-Modelle neue Onlinekäufer an: Dabei sucht der Kunde das Produkt zwar online aus, holt es aber im Laden ab und spart damit nicht nur die Servicegebühr für den Versand, sondern hat zumindest die Option, das gekaufte Produkt zu inspizieren. *Tesco* und *Argos* sind mit diesem Modell sehr erfolgreich.

Die Bereitschaft der Konsumenten, online zu kaufen, ist vielfach hoch – doch fehlt einfach das entsprechende Angebot. Zum Beispiel in der Kategorie Lebensmittel: In Großbritannien oder der Schweiz gibt es seit mehr als zehn Jahren Onlineangebote der Marktführer; in diesen Ländern ist das Bestellen von Lebensmitteln via Internet für viele Konsumenten selbstverständlich (in Großbritannien gaben 70 Prozent der Konsumenten an, schon einmal Lebensmittel online gekauft zu haben). In Deutschland hingegen hat keiner der großen Lebensmitteleinzelhändler ein nennenswertes überregionales Angebot.

Wer im Internet kauft statt im stationären Handel, ist meist durch spezifische Gründe motiviert, die je nach Kategorie sehr unterschiedlich ausfallen (*Grafik 1*). McKinsey hat sich in den Analysen auf Kleidung, Elektronik, Lebensmittel und Möbel konzentriert. Nur bei Elektronik ist der Preis eindeutig Hauptgrund für den Kauf im Internet; der Onlinekanal bietet hier nicht nur höhere Transparenz über Preise und Leistungen, sondern die Preise sind tatsächlich online oft bis zu 15 Prozent niedriger als im Laden. Bei Lebensmitteln und Möbeln kommt es den Kunden insbesondere auf Convenience an – das Produkt soll nach Hause geliefert werden. Hinzu kommt, dass der Einkauf im Supermarkt als Zeitverschwendung empfunden wird, die sich immerhin 45 Prozent aller Kunden gern ersparen wollen. Spontankäufe, weil man beim Surfen auf ein interessantes Angebot gestoßen ist, spielen in allen untersuchten Kategorien eine Rolle (von 16 bis 29 Prozent der Kunden als Beweggrund für einen Onlinekauf genannt).

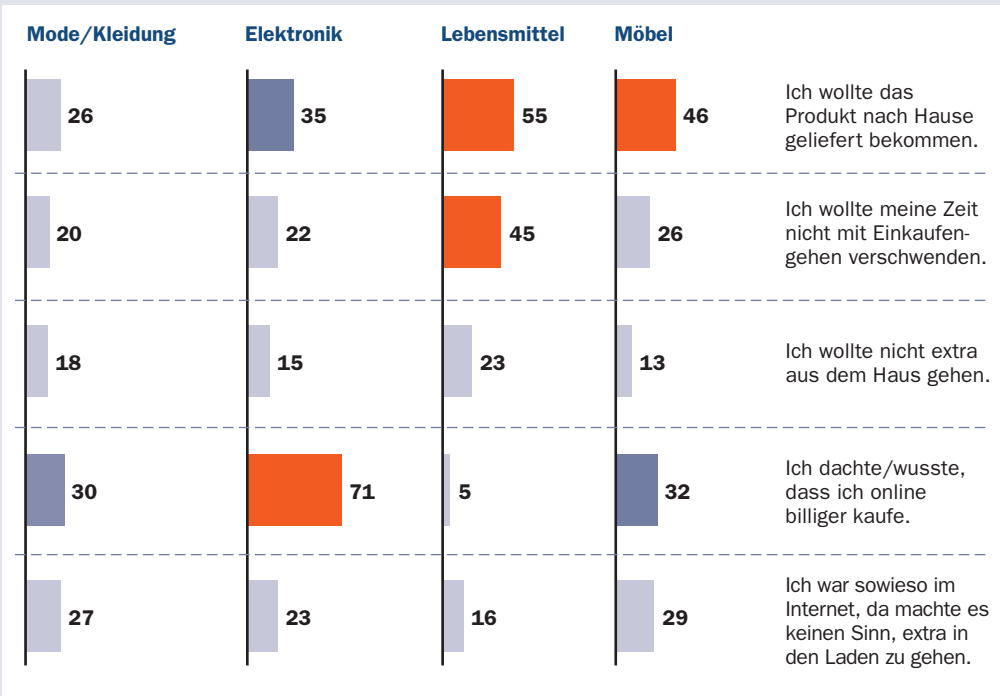
Käufer wissen: Elektronik ist online billiger. Bei Lebensmitteln und Möbeln zählt dagegen die bequeme Lieferung.

2. In allen Kategorien gilt: Onlinekäufer lieben oder hassen Shopping

So verschieden die Motivation der Konsumenten in Sachen Onlinekauf sein mag, so einhellig ist die Beobachtung, dass Onlinekäufer dem Thema Einkaufen emotional gegenüberstehen: Entweder lieben oder hassen sie das Shopping.

1 Die Gründe für den Onlinekauf unterscheiden sich nach Kategorien

Anteil der Befragten, die online kaufen und zustimmen, in Prozent; Zentraleuropa



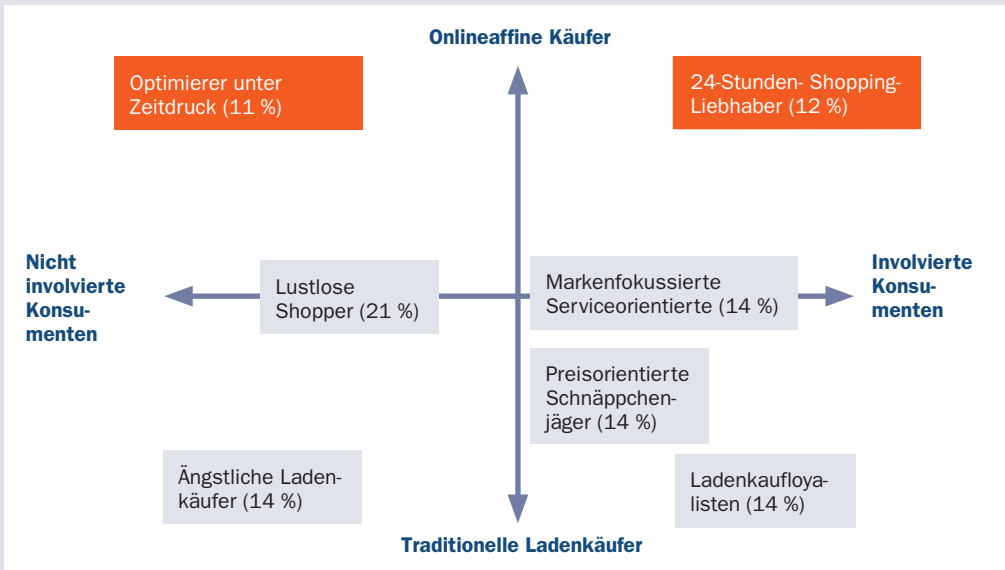
Quelle: McKinsey, Konsumentenbefragung 2008

Anhand der Antworten von 20.000 befragten Konsumenten hat McKinsey sieben Segmente gebildet, die das Onlinekonsumverhalten der Kunden abbilden. Die Segmente lassen sich entlang von zwei Achsen anschaulich einordnen. Die eine Achse beschreibt – immer auf eine spezifische Kategorie bezogen – den Grad, zu dem der Kunde sich in den Kauf involviert fühlt und damit dem Einkauf Bedeutung und Freude zumisst: Der Kauf von Kleidung ist manchen die liebste Beschäftigung, anderen ein notwendiges Übel.

Wenn man nun eine zweite Achse dagegen legt – nämlich den Grad der Aufgeschlossenheit gegenüber dem Onlinekauf – sieht man sehr klar, dass sich insbesondere die beiden Extrempositionen hinsichtlich Freude und Bedeutung des Einkaufens noch einmal aufteilen (*Grafik 2, nächste Seite*). Unter den Konsumenten, für die der Kleidungskauf große Bedeutung hat, gibt es diejenigen, die dies nur im Laden tun wollen, aber auch diejenigen, die am liebsten zu jeder

2 Von sieben Käufersegmenten sind zwei besonders onlineaffin

Beispiel: Mode/Kleidung



Quelle: McKinsey, Konsumentenbefragung 2008

Tages- und Nachtzeit (und damit unabhängig von den Ladenöffnungszeiten) einkaufen gehen. Ebenso finden sich unter den wenig involvierten Kleidungskäufern diejenigen, die dem Medium Internet misstrauen, ebenso wie diejenigen, die gerade den Onlinekanal schätzen, weil sie dadurch nicht im Laden einkaufen gehen müssen.

Die größte Affinität zum Interneteinkauf hat einerseits das Segment „Optimierer unter Zeitdruck“, also die klassischen Shopping-Hasser, andererseits das der „24-Stunden-Shopping-Liebhaber“. Was muss man tun, um die internet-affinen Konsumenten zu erreichen? Die 24-Stunden-Shopping-Liebhaber betrachten Einkaufen als Freizeitbeschäftigung. Convenience interessiert dieses Segment nicht, wichtiger sind Vielfalt und ein ansprechendes Einkaufserlebnis. Diese Zielgruppe besucht gern interaktiv aufgebaute Websites mit Videos, Blogs und technischen Spielereien. Und immerhin 25 Prozent der 24-Stunden-Shopper betrachten *Ebay* als ihre Lieblingsseite im Internet. Einzelhändler, die dieses Segment ansprechen, dürfen damit rechnen, dass bei einem attraktiven Angebot dem Käufer der Geldbeutel durchaus locker sitzt; allerdings müssen sie auch einkalkulieren, dass diese Kunden nicht besonders loyal sind.

Bei dem anderen besonders onlineaffinen Segment der Optimierer unter Zeitdruck handelt es sich zu zwei Dritteln um 35- bis 55-jährige Berufstätige. 20 Prozent geben gar an, so gut wie nie im Laden, sondern fast immer im Internet zu kaufen und sich die Ware nach Hause liefern zu lassen. Shopping wird von ihnen als notwendiges Übel empfunden, deshalb schätzen es diese Kunden, wenn sie möglichst alles, was sie in einer Kategorie einkaufen möchten, „unter einem Dach“ finden. Ihnen kommt es auf einen möglichst schnellen und unproblematischen Kauf an. Wer dieses Segment ansprechen möchte – und *Amazon*, *Baby Walz* oder *Dolzer* tun das sehr erfolgreich –, sollte eine übersichtliche Website bieten, die dem Kunden rasch das zeigt, was er kaufen möchte, und ihn danach (etwa durch 1-Click-Kauf) auch nicht lange an der Kasse aufhält. Die Optimierer unter Zeitdruck kaufen zwar nicht so viel ein wie die 24-Stunden-Shopping-Liebhaber, aber sie bringen einen anderen Vorteil für Händler: sie sind wenig preissensitiv. Wem es gelingt, den lästigen Kaufprozess schnell, übersichtlich und bequem zu gestalten, dem zahlen die Optimierer gern auch den angegebenen Preis, ohne sich lange auf anderen Internetseiten nach Alternativen umzusehen.

Beide Segmente – die 24-Stunden-Shopping-Liebhaber und die Optimierer unter Zeitdruck – finden sich in allen untersuchten Kategorien (wobei die Gruppen bei Mode/Kleidung, Elektronik und Möbeln in etwa gleich groß sind, während es bei Lebensmitteln deutlich mehr Optimierer als Shopping-Liebhaber gibt). Dass sich in allen Kategorien vergleichbare Segmente finden lassen, die sich beim Kaufprozess jeweils sehr ähnlich verhalten, heißt allerdings nicht, dass in allen Kategorien dieselben Personen diese Segmente bilden. Im Bereich Mode/Kleidung beispielsweise sind 73 Prozent der Shopping-Liebhaber Frauen; in der Kategorie Elektronik sind hingegen 80 Prozent des vergleichbaren Segments Männer, die in ihrer Freizeit im Internet surfen, Preise und Leistungsangebote vergleichen und oft spontan kaufen.

Auch online gilt: Wer in der einen Kategorie zu den begeisterten Shoppern zählt, kann in einer anderen Kategorie Einkaufsmuffel sein.

Im Internet gilt also ebenso wie im stationären Handel: Wer gern in einer Kategorie einkauft, kann durchaus in einer anderen Kategorie Einkaufsmuffel sein. Für Multi-Category-Händler ist dies eine Herausforderung. Es gibt zwei Wege, damit umzugehen: Entweder man filtert in jeder Kategorie seine Kunden neu (zum Beispiel durch eine Einstiegsfrage, wie dies *Carrefour* macht), oder man bietet einfach beides: für die begeisterten Shopper alle möglichen Features, Erfah-

rungsberichte, Foren und für Optimierer den schnellen unproblematischen Kauf – *Amazon* macht vor, wie man beide Segmente zugleich anspricht.

3. Die Karten werden online neu gemischt

Die meisten Händler verstehen die Bedürfnisse der Kundensegmente noch nicht. Fast alle Onlinechefs der interviewten Unternehmen versuchen zunächst einmal, ihren stationären Kunden das bewährte Angebot nun auch im Internet anzubieten. Diese Praxis kann aber gefährlich sein, denn viele Onlinekäufer bleiben ihrem Einzelhändler jenseits der Kanalgrenzen nicht treu. Nur weil der bevorzugte Laden *C&A*, *Sainsbury's* oder *Fnac* heißt, bedeutet dies noch lange nicht, dass dieselben Kunden ihre Onlinekäufe nicht lieber bei *Quelle*, *Tesco* oder *Amazon* tätigen – obwohl der bevorzugte stationäre Einzelhändler auch ein Internetangebot hat. Nur 37 Prozent der Onlinekäufer von Kleidung geben an, meist beim selben Händler im Laden und online zu kaufen; bei Elektronik sind dies gar nur 28 Prozent.

Diese Zahlen belegen: Die Karten werden im Onlinekanal ganz neu gemischt. Eine Migrationsanalyse des britischen Lebensmittelmarkts zeigt, dass *Tesco* online geschafft hat, was im stationären Geschäft nicht möglich scheint: ein Drittel der Kunden der Konkurrenz (*ASDA*, *Sainsbury's*, *Waitrose*) online zu *Tesco*-Kunden zu konvertieren (*Grafik 3*).

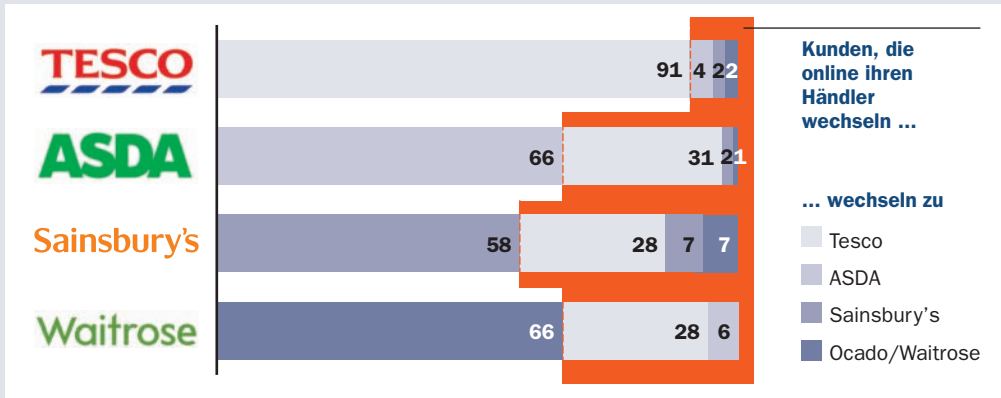
Wer Onlinekäufer enttäuscht, muss damit rechnen, dass diese künftig auch das stationäre Angebot meiden.

Außerdem reklamieren im neuen Kanal auch reine Onlineanbieter (pure player) wie *Amazon* und *Ebay* eine bedeutende Rolle für sich. *Amazon* hat es geschafft, im deutschen Onlinebuchmarkt weit mehr als zwei Drittel des Marktes zu besetzen. In Frankreich hält *Amazon* immerhin mehr als 40 Prozent vom Buchmarkt. *Amazon* und *Ebay* dominieren auch den britischen Onlinemarkt für Elektronik. Jeder zweite Kunde deckt den Löwenanteil seines Bedarfs in dieser Kategorie bei den beiden Onlinehändlern.

Interessanterweise führt die Unabhängigkeit des Onlinekanals vom stationären Handel aber nicht dazu, dass den Internetkäufern die Qualität des Onlineangebots des stationären Stammhändlers gleichgültig wäre. Im Gegenteil: Wenn sie über ein Onlineangebot verärgert sind (etwa durch schlechten Kundenservice oder nötige Retouren), wollen 61 Prozent der Konsumenten bei diesem Händler in Zukunft weniger oder gar nicht mehr online kaufen. 29 Prozent gehen indes sogar so weit, die negative Onlineerfahrung auch auf das stationäre

3 Online werden die Karten neu gemischt – Tesco gewinnt online fast ein Drittel der Kunden seiner Konkurrenz

Bevorzugter Onlinehändler für Kunden, die regelmäßig bei diesem Händler im Laden kaufen*



* ohne Konsumenten, die so gut wie nie online kaufen
 Quelle: McKinsey, Konsumentenbefragung 2008

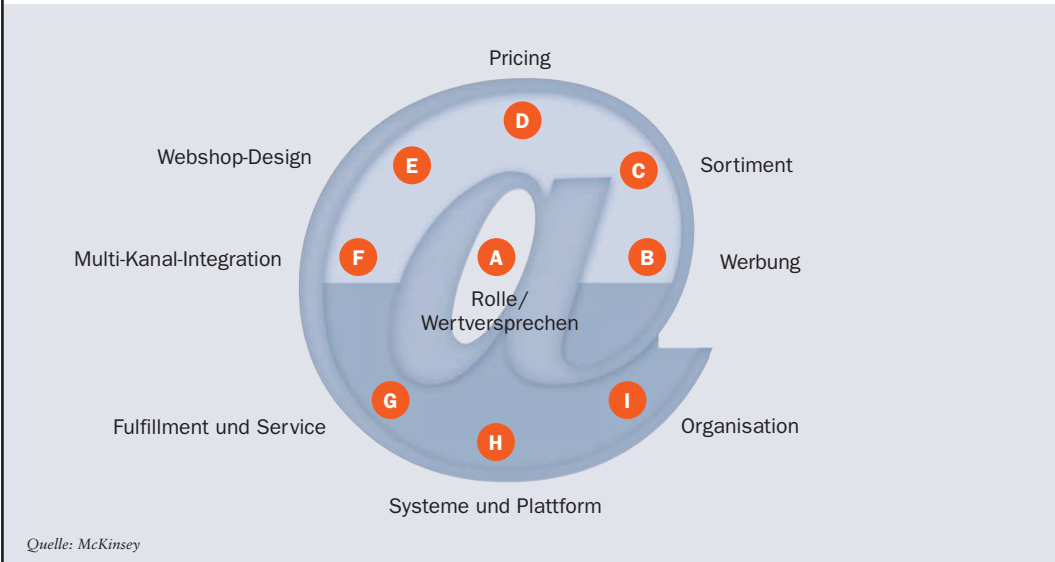
Angebot des Händlers zu beziehen, und geben an, nun auch im Laden des Händlers weniger oder gar nicht mehr zu kaufen. Wer online aktiv sein will, sollte daher Fehler vermeiden.

4. Onlinegeschäftsmodelle müssen ein klares Wertversprechen haben, das über alle Funktionen abgebildet und erfüllt wird

Wenn also sehr spezifische Käufersegmente online kaufen und im neuen Kanal die Karten wieder gemischt werden, so folgt daraus eines: Wer online erfolgreich sein will, braucht ein klares Wertversprechen, das deutlich über ein „nun auch online verfügbar“ des bewährten Angebots hinausgeht. Dieses Wertversprechen sollte dabei immer in zwei Richtungen weisen: einerseits in Richtung der stationären Kunden des Händlers („Warum soll ich bei meinem Händler auch online kaufen?“) und andererseits in Richtung aller online-affinen Konsumenten („Warum soll ich online bei genau diesem Händler kaufen?“).

Natürlich eignen sich manche bereits existierende Wertversprechen des stationären Händlers auch hervorragend für die Onlinewelt: die klare Positionierung als Preisführer etwa, große Breite und Tiefe des Sortiments oder hohe Verfügbarkeit der Ware lassen sich einfach auf den Onlinekanal übertragen. Wenn das Wertversprechen des Händ-

4 Jedes Element des Online-Geschäftssystems sollte auf Rolle und Wertversprechen des Onlinekanals abgestimmt sein



lers hingegen die schnelle Erreichbarkeit ist, fällt es schwerer, diesen Wert für Kunden im Internet als Wettbewerbsvorteil auszuspielen (sehr gute Verlinkung und Präsenz in Suchmaschinen bringen deutlich weniger Wettbewerbsvorteil als hervorragende Standorte für die Läden). Ein Wertversprechen wie persönliche Betreuung durch kundiges Verkaufspersonal schließlich lässt sich fast gar nicht mehr online abbilden.

Händler sollten sich also gut überlegen, welche Rolle der Onlinekanal in ihrem Kanalmix spielt und wie sich dabei das Wertversprechen des Onlinekanals im Vergleich zu dem des stationären Auftritts verhält. *Migros* oder *Waitrose* sprechen mit ihren Onlineshops eine deutlich fokussiertere Zielgruppe an als mit den konventionellen Läden – ihre Onlineshops haben sogar eigene Namen: *LeShop* und *Ocado*. *Next* bietet online nicht nur ein viel breiteres Sortiment, sondern sogar andere Kategorien als im stationären Geschäft an. *Abercrombie & Fitch* ist in vielen Ländern überhaupt nur via Internet verfügbar.

Bei der Bestimmung der Rolle und des Wertversprechens des Onlinekanals gilt immer: Alle Elemente des Onlinegeschäftssystems müssen auf diese Rolle abgestimmt sein (*Grafik 4*). Das fängt bei der Werbung an (Sollen Kunden akquiriert oder gehalten werden?), geht über

die Sortimentsstruktur (Biete ich genau dasselbe, ein anderes, ein breiteres oder ein schmaleres Sortiment an?) und Pricing (Wie stelle ich die Preise online im Vergleich zum Laden? Und welche Servicegebühr für die Verschickung verlange ich?) bis zum Design des Webshops (Welche Zielgruppe spreche ich an und welche Features benötige ich?), zum Fulfillment- und IT-Service-Level und schließlich zur Organisationsstruktur des Onlinekanals (Wie muss die Onlineorganisation in die Gesamtorganisation integriert werden?).

Unsere Untersuchungen, Befragungen und Analysen haben klar gezeigt: Händler sind dann online erfolgreich, wenn sie diese Fragen den Kunden, aber auch sich selbst schlüssig beantwortet haben und die Elemente des Onlinegeschäftssystems so miteinander verzahnt sind, dass ein klares Wertversprechen entsteht, das sich auch profitabel abbilden lässt. Dann – aber auch nur dann – ist Online eine große Wachstumschance. **a**

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: tobias_wachinger@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Die Bedeutung des Internets als Kaufkanal variiert stark zwischen unterschiedlichen Kategorien.**
- 2. Unabhängig von der Kategorie gilt: Onlinekäufer lieben oder hassen Shopping.**
- 3. Stationäre Händler dürfen nicht auf Loyalität hoffen, die Karten werden online neu gemischt.**
- 4. Onlinegeschäftsmodele müssen ein klares Wertversprechen formulieren, das über alle Funktionen abgebildet und erfüllt wird.**

autoren



1



2

1 **David Sinclair** ist Partner bei McKinsey in London. Er ist Mitglied des europäischen Handelssektors und berät Konsumgüterunternehmen in Großbritannien und den USA.

2 **Dr. Tobias Wachinger** ist Berater bei McKinsey in München. Er ist Mitglied des deutschen Konsumgütersektors und berät Einzelhändler in Deutschland und Russland zu Strategie, Marketing und Vertrieb.