

## Exzellenz auf einen Klick

Deutsche Einzelhändler scheuen noch immer das Internet – zu Unrecht. Denn die goldenen Regeln des Handelsmarketings gelten auch in der digitalen Welt. Ein neues Analysetool verhilft Händlern nun zu mehr Exzellenz im Netz.

**Von Alastair Bruce, Mathias Kullmann und Dennis Spillecke**

„Sag, wie hältst du's mit dem Internet?“ Die deutschen Handelsunternehmen weichen der Frage nach ihren Aktivitäten im Web so gern aus wie Goethes Faust der Gretchenfrage nach der Religion. Während die Pioniere des Online-Handels längst in einer eigenen Liga spielen, steckt im Internetgeschäft der meisten stationären Einzelhändler noch reichlich Potenzial. Gerade eben 2 Prozent ihrer Umsätze generieren die größten 50 Handels-



unternehmen in Deutschland derzeit aus dem Netz (*Grafik 1, Seite 10*). Die Gründe dafür sind so vielfältig wie der Handel selbst. Viele Unternehmen scheuen den Aufwand eines komplexen Mehrkanalmanagements mit möglicherweise differenzierter Preis- und Sortimentsgestaltung. Steigender Wettbewerbsdruck, fehlende Erfahrungen und Kompetenzen sowie die Angst vor Kannibalisierungseffekten im stationären Geschäft bilden weitere Hindernisse. Doch vor allem fehlen noch immer Werkzeuge zur Messung der eigenen Marketingwirkung im Web.



*Welche Händler sind im Internet besonders erfolgreich? Und was ist der Grund für ihren Erfolg? McKinsey und Google haben das Online-Marketing von 130 deutschen Einzelhändlern untersucht.*

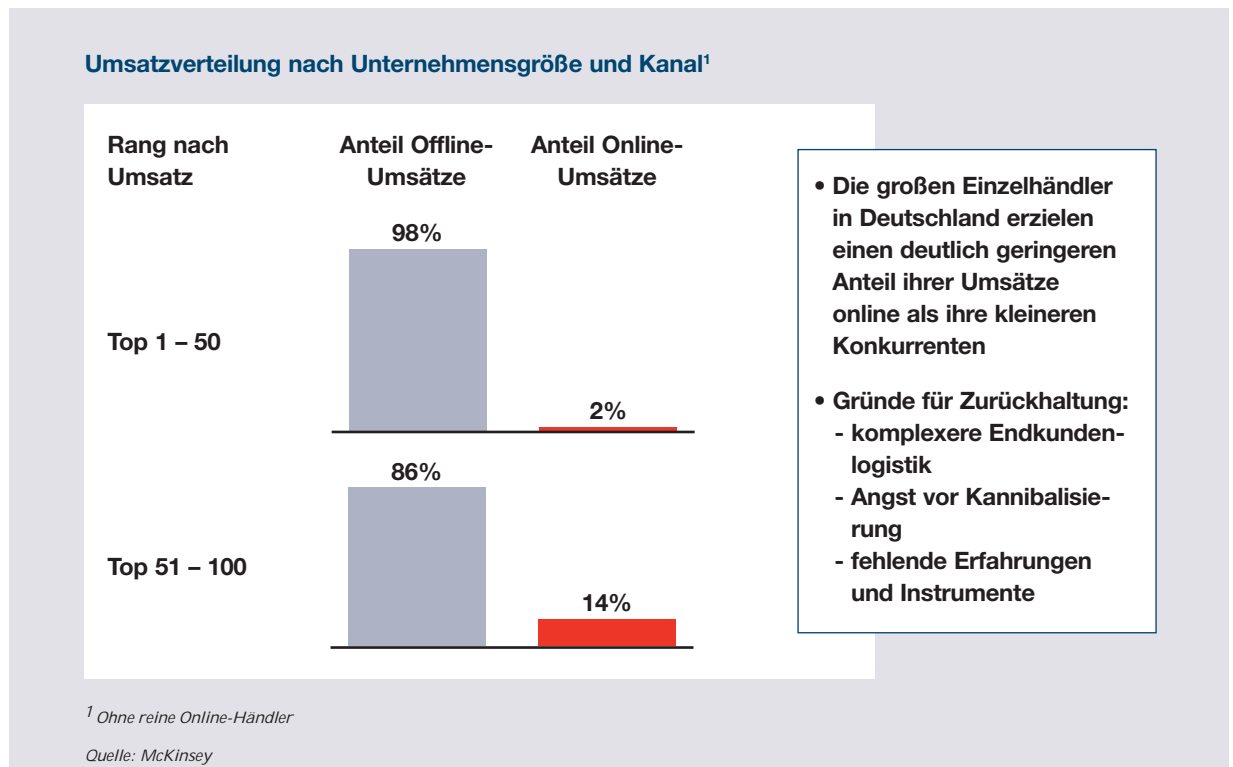
### **Händler im Direktvergleich: Wer steht wo im Netz?**

Wie ist es um die Internetaktivitäten deutscher Handelsunternehmen bestellt und welches sind die wirksamsten Hebel zur Verbesserung der Marketingleistung im Netz? Diesen Fragen ist jetzt eine Feldstudie nachgegangen. McKinsey hat in Kooperation mit *Google* das Online-Marketing der 130 größten deutschen Einzelhändler untersucht. Grundlage hierfür waren ausschließlich öffentlich zugängliche und extern verfügbare Datenquellen wie beispielsweise *Nielsen*, *GfK* und *Alexa*. Analysiert wurden Versandhändler und Lebensmitteldiscoun-

ter, Bekleidungsunternehmen, Bau- und Elektronikmärkte, Drogerieketten und Möbelhäuser. Erstmals kam dabei ein eigens entwickeltes Analysetool zum Einsatz: OMEX steht für „Online Marketing Excellence“ und gewährt Händlern detaillierte Einsichten in die eigenen Online-Fähigkeiten und Verbesserungspotenziale.

Die Studienergebnisse zeigen, wohin die Marketingreise im Netz geht: Leuchttürme wie *Amazon* bilden zwar noch immer eine Klasse für sich im Online-Geschäft – sie profitieren bis heute vom Innovationsvorsprung, den sie

## 1. Brachliegendes Potenzial – die größten Einzelhändler generieren durchschnittlich nur 2 Prozent ihrer Umsätze aus dem Internet



durch ihre Vorreiterfunktion erworben haben. Dahinter aber formiert sich eine Gruppe ehrgeiziger Verfolger, die mit starker Präsenz und professionellen Auftritten im Netz Kunden gewinnt und sich so vom Gros der Wettbewerber abhebt. Die Online-Affinität der Unternehmen ist dabei keine Frage der Produktkategorie; die Top 20 der Studie verkaufen Mode und Möbel, Bücher, Nahrungsmittel und Kosmetik, Spielwaren und Elektronikartikel.

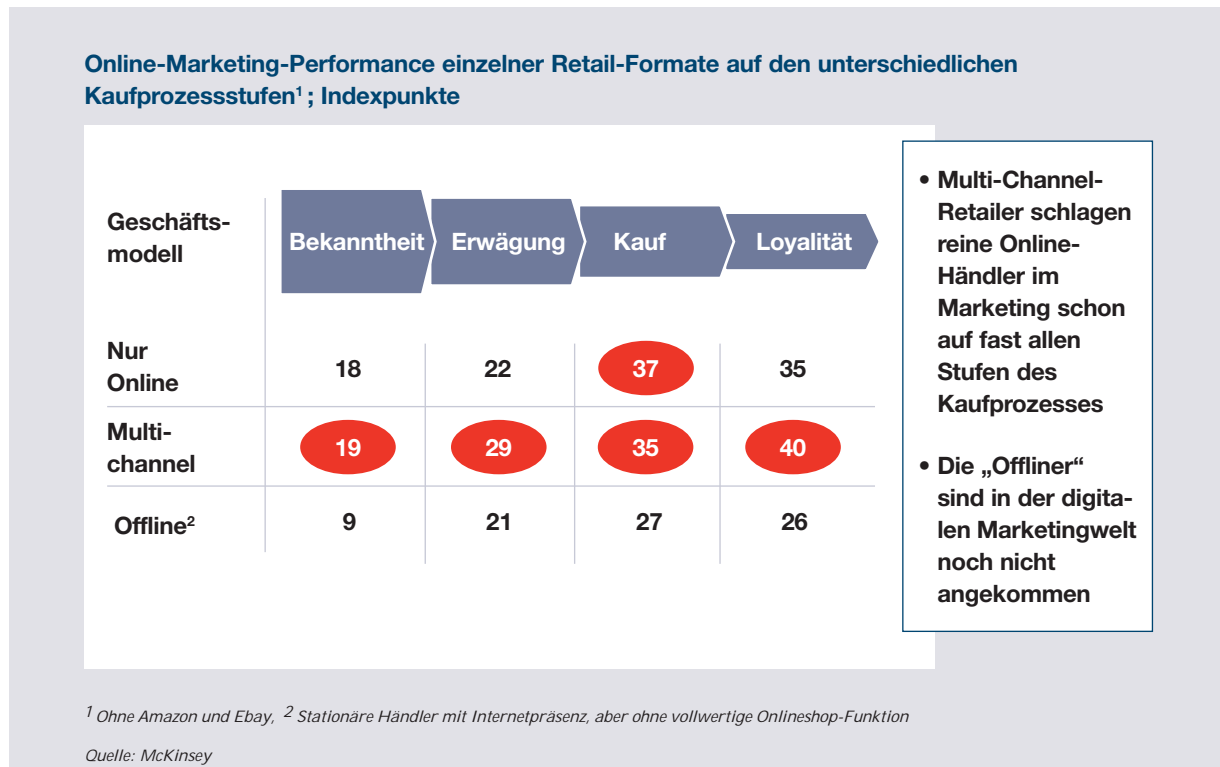
Die Untersuchung gibt jedoch nicht nur einen Überblick über die besten Akteure im Netz; sie ermöglicht Händlern auch individuelle Standortbestimmungen im direkten Vergleich mit Wettbewerbern. Vier Einzelauswertungen ermitteln zusätzlich die Marketingstärken und -schwächen der Unternehmen auf den verschiedenen Stufen des Kaufprozesses – ein wichtiger Hebel, um den Ursachen für schlechte Verkaufszahlen auf die Spur zu kommen. Denn der Kaufprozess beginnt lange vor dem eigentlichen Produkterwerb: Im sogenannten Verkaufstrichter (Sales Funnel) nimmt der Konsument zunächst ein Produkt bewusst wahr (Bekanntheit), durchläuft

dann das Stadium der Käuferwägung bis zur endgültigen Kaufentscheidung und kehrt im besten Fall zum Händler zurück, um weitere Käufe zu tätigen (Loyalität).

OMEX bildet die Internetqualitäten des Handels entlang dieser Kaufprozessstufen exakt ab. Das Innovative an diesem Tool ist sein ganzheitlicher Ansatz: Herkömmliche Messverfahren beschränken sich zumeist auf Einzelinstrumente wie etwa Suchmaschinenmarketing oder erfassen Kundenbewegungen lediglich anhand von Klickraten. Im Gegensatz dazu kombiniert OMEX nicht weniger als 19 teils neuartige Kennzahlen, um sämtliche Kontaktpunkte zum Konsumenten qualitativ und quantitativ zu erfassen.

Zu den innovativen Messgrößen zählt beispielsweise „Quality Reach“ (qualifizierte Reichweite), die Gelegenheitssurfer herausfiltert und nur echte Kaufinteressenten erfasst. Andere Kennzahlen berücksichtigen bislang kaum gemessene Parameter wie Mundpropaganda (Word of Mouth/WOM), die gerade im Netz zunehmend

## 2. Die Zukunft gehört dem Multi-Channel-Handel



kaufentscheidend wirken, oder ermitteln die Effekte von Online-Maßnahmen auf den Offline-Verkauf. Vor allem Letzteres wird von Handelsunternehmen oftmals unterschätzt.

Welch befruchtende Wirkung das Internet auf das stationäre Geschäft hat, beweisen die vielen Beispiele von erfolgreichen Unternehmen, die ihre Wurzeln nach wie vor in der Offline-Welt haben, jedoch ihre Kunden längst nicht mehr nur dort suchen und finden.

### Königsweg Multi-Channel: das Beste aus zwei Welten

Wenn es um das Gewinnen und Halten von Kunden geht, gehört die Zukunft den Multi-Channel-Unternehmen, die gleichermaßen on- wie offline aktiv sind. Sie schlagen sowohl reine Internethändler als auch überwiegend stationär aufgestellte Unternehmen in den Kaufprozessstadien Bekanntheit, Käuferwägung und Loyalität. Vor allem die „Offliner“ geraten beim Kampf um die Konsumenten von morgen mehr und mehr ins Hintertreffen (Grafik 2).

Denn das Verbraucherverhalten ändert sich rapide. Beispielsweise wird ein großer Teil der Reisen, Hotelunterkünfte und Tickets inzwischen online gebucht. Auch eine Vielzahl von Einzelhandelskäufen in den unterschiedlichsten Produktkategorien läuft mittlerweile über das Internet. Noch häufiger wird das Web von den Konsumenten als Informationsquelle genutzt: Wer bietet mir welche Produkte zu welchem Preis? Wo kann ich sie erstehen? Werbemittel, die das neue Informationsbedürfnis der Verbraucher bedienen, etwa Storefinder im Internet oder Hauswurfsendungen mit Hinweisen auf die eigene Website, können den Offline-Verkauf deshalb entscheidend fördern.

Die OMEX-Analysen zeigen: Handelsunternehmen, die es verstehen, die Kommunikationskanäle beider Welten optimal für ihr Marketing zu nutzen, erzielten 2008 deutlich mehr Umsatz als diejenigen, die auf diesem Feld nur mittelmäßig agieren. Dabei brauchen Händler für cross-mediale Werbemittel keine aufwendigen E-Commerce-Plattformen – jeder kann sie einsetzen.

## Online-Marketing

### Die gute Nachricht: Das Medium wechselt, die Weisheiten bleiben

Wer die Marketingleistung der erfolgreichen Multichannel-Unternehmen analysiert, wird Überraschendes feststellen: Die Methoden, mit denen sie Exzellenz im Netz erreichen, ähneln auffallend den bekannten und bewährten Strategien im Offline-Geschäft. Dort präsent sein, wo die Kunden sind, die richtigen Zielgruppen ansprechen, ein attraktives Umfeld schaffen, Käuferlebnisse erzeugen und Treue belohnen – diese goldenen Regeln des Handelsmarketings gelten offline wie online. Nur die Werkzeuge und Kommunikationsformen sind andere: Der Kundenverkehr misst sich in Klickraten, aus dem Laden in 1-A-Lage wird die richtige Position der Marke in Foren oder der perfekt präsentierte Online-Shop, Kunden äußern ihre Zufriedenheit nicht mehr nur an der Kasse, sondern in Preisvergleichsportalen und Communities.

Online gelten die gleichen Regeln wie offline, nur die Werkzeuge und Kommunikationsformen sind andere

Getreu dieser Analogien hat OMEX eine hervorragende Lage, perfekte Ladengestaltung und effektives Loyalitätsmanagement als Schlüsselfaktoren für exzellentes Online-Marketing ausgemacht. Und nicht nur *Amazon* handelt erfolgreich nach diesen Weisheiten, sondern inzwischen auch einige Retailer aus der Alten Welt, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen.

### „Lage, Lage, Lage“

Gute Geschäfte laufen nur in Toplage – auch im Internet. Nur heißen diese Adressen dort nicht Kaufingerstraße oder Königsallee. Die besten Standorte im Netz finden sich ganz oben in den Suchergebnislisten von *Yahoo*, *Bing* oder *Google* und immer häufiger in den großen Community-Foren.

Qualifizierter Traffic ist alles im Online-Handel. Nur wer an den Hauptverkehrsadern ansässig ist, wird von potenziellen Kunden auch gesehen. Und wer als Händler dann auch noch angeklickt wird und dafür sorgt, dass der User länger als einen Wimpernschlag auf seiner Seite verweilt, hat schon fast gewonnen. Denn auch diese Weisheit gilt, seit es Handelsräume gibt: Steht der Kunde erst im Laden, ist die Ware schon halb verkauft.

Eines der Unternehmen, das inzwischen im Netz ganz vorn mitspielt, ist *Ikea*. Der schwedische Möbelriese ran-

giert nicht nur weit oben auf den Ergebnislisten, sobald Internetnutzer nach Einrichtungsgegenständen suchen. Er füttert auch die einschlägigen Social-Media-Seiten erfolgreich mit seinen Botschaften: Auf *Facebook* etwa unterhalten die Schweden eine offizielle Fan-Page, ein auf *YouTube* eingestellter witziger *Ikea*-Spot brachte es auf 2,3 Millionen Aufrufe.

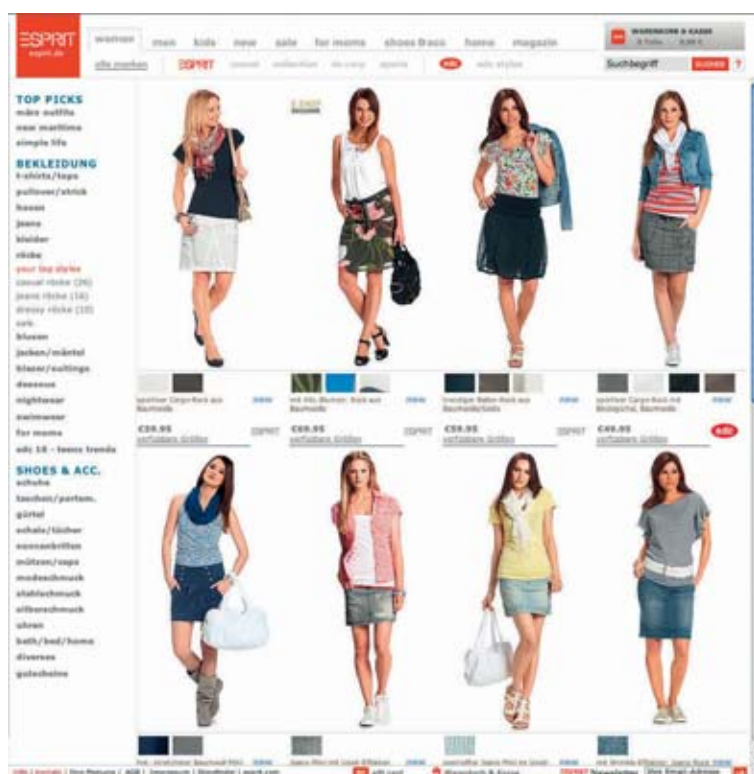
*Ikea* hat den Trend zur Verbraucherkommunikation im Netz früh erkannt und treibt sie jetzt aktiv voran. Ein sinnvoller Schritt, wie die OMEX-Auswertung der Mundpropaganda im Netz zeigt: Der Pro-Kopf-Umsatz von Unternehmen, die in sozialen Netzwerken wie *Facebook*, *Twitter* oder *YouTube* überdurchschnittlich aktiv sind und dort positive Resonanz erfahren, liegt höher als der von Händlern, die diese Plattformen bislang aus ihren Marketingaktivitäten ausblenden – stellenweise sogar um 75 Prozent.

### „Retail is Detail“

Kunden, das weiß jeder Händler, sind eine sensible Spezies. Schon Kleinigkeiten können den Kauf vereiteln. Damit die Transaktion zu Stande kommt, muss jedes Detail stimmen: Fühlt sich der Kunde wohl im Laden, kann er sich gut orientieren, stimmen Angebot, Service und Preis? Gleiches gilt für den Online-Auftritt: Ist die Homepage ansprechend gestaltet, lassen sich Suchfunktionen und Navigation einfach handhaben? Sind die Produkte attraktiv präsentiert? Und besonders wichtig für das Offline-Geschäft: Werden Möglichkeiten zum Cross-Selling ausreichend genutzt?

Wie man seinen Online-Shop in allen Facetten kundengerecht und zugleich verkaufsorientiert gestaltet, demonstriert Modehändler *Esprit*. Mit klarem Design und aktuellen Features lädt die *Esprit*-Homepage förmlich zum Stöbern ein. Die folgenden Warengruppen- und Produktseiten bestechen durch hochwertige Fotos und aussagekräftige Beschreibungen. Storefinder, die die nächstgelegene Filiale anzeigen sowie Hinweise auf die aktuelle Warenverfügbarkeit dort beschleunigen die Kaufentscheidung und schlagen die Brücke zum Offline-Verkauf.

Das *Esprit*-Marketing hat verstanden, wie seine vorwiegend junge und weibliche Zielgruppe tickt: Gib den Kundinnen ihre eigenen Schaufenster, lass sie schlendern und schauen, aber animiere sie auch zum Kauf. Checklisten können Händlern helfen, ihre Online-Auftritte so zu gestalten, dass Konsumenten gern dort verweilen – nicht



*Gut fotografiert, interessant aufgebaut, einfach in der Navigation: Die Website der Modemarke Esprit macht den Kundinnen Spaß – und animiert sie zum Kaufen. Pro Besuch kaufen mehr Kunden als bei den Wettbewerbern. Ikea nutzt Social Media: Die witzigen Spots auf YouTube sahen schon 2,3 Millionen Zuschauer.*

nur auf der Startseite, sondern vor allem auch auf den verkaufsträchtigen Folgeseiten. Denn wer länger bleibt, kauft auch mehr.

**„Kundenbindung ist billiger als Kundengewinnung“**

Auch diese Erkenntnis ist viel älter als das Internet, gilt dort aber gleichermaßen: Es ist allemal billiger, bestehende Kunden zu halten, als neue zu gewinnen. Auch hier übernimmt *Esprit* in seinem Branchensegment eine Vorreiterfunktion. Sowohl bei der Besuchshäufigkeit einzelner Kunden als auch bei der Anzahl der Käufe pro Besuch schneidet der Modehändler besser ab als seine Wettbewerber. Seine hohen Loyalitätswerte erreicht *Esprit* durch ein ausgefeiltes Anreizsystem: Mit Wettbewerben um das schönste Outfit, Verlosungen und Spezialangeboten im *Esprit*-Club bindet die Modekette ihre Kunden dauerhaft an ihre Website – und damit zugleich an ihre Filialen in der Offline-Welt.

Bei allen Marketingmaßnahmen im Netz sollte der Pflege von Stammkunden besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, entweder durch speziell auf deren

Bedürfnisse zugeschnittene Angebote oder, wie im Fall *Esprit*, durch Wettbewerbe und Treueaktionen. Bestenfalls durch eine Kombination aus allem. Die Kunden danken es mit Wiederholungskäufen – oder indem sie den Anbieter weiterempfehlen.

**OMEX – der schnelle Weg zur Netzexzellenz**

Konsequent befolgt, verhelfen diese modifizierten alten Einzelhandelsweisheiten jedem Einzelhändler zu einer sichtbaren Steigerung seines Marketingerfolgs im Netz. Vor jeder Optimierung steht aber zunächst die Analyse. Um herauszufinden, wo exakt der Hebel anzusetzen ist, sollten Händler ihr Online-Marketing an allen Kundenkontaktpunkten kritisch unter die Lupe nehmen: Bin ich für die relevanten Zielgruppen im Netz sichtbar genug und erzeuge ich ausreichend Traffic? Wie groß ist das Interesse an meinem Angebot, wie hoch der Pro-Kopf-Umsatz? Kommen die Kunden wieder? Und wie steht mein Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern da? Auch bei der Beantwortung dieser Fragen hilft OMEX. Mit dem Ansatz lassen sich die eigenen Stärken und Schwächen im Web ermitteln sowie Ver-

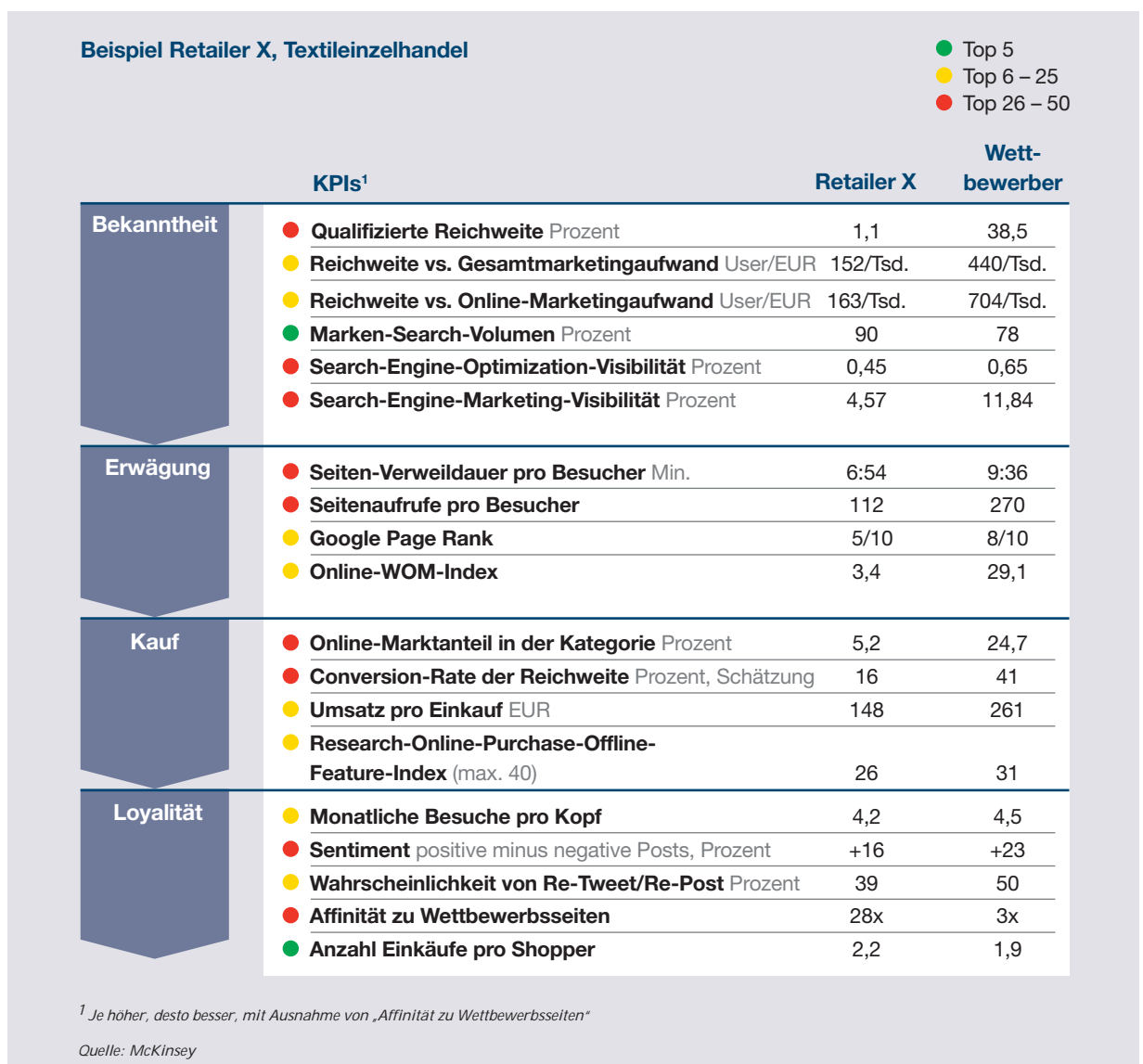
## Online-Marketing

gleiche mit Wettbewerbern und Best-Practice-Unternehmen anstellen.

Welcher Erkenntnisgewinn sich aus der OMEX-Diagnose ziehen lässt, zeigt die exemplarische Analyse eines deutschen Bekleidungsunternehmens (*Grafik 3*). Danach erzielt der Händler trotz hoher Markenbekanntheit nur mäßigen Traffic im Vergleich zu seinen Wettbewerbern. Eine Ursache hierfür liegt in seiner geringen Sichtbarkeit auf

den Suchmaschinenseiten. Zudem verbleiben die Besucher relativ kurz auf der Seite des Händlers und klicken weniger Unterseiten an – ein Indiz für die mangelnde Attraktivität des Online-Auftritts und der Inhalte. Entsprechend gering ist auch die Conversion-Rate zum Kauf und folglich der Online-Marktanteil des Händlers in seiner Produktkategorie. Sind Besucher aber einmal zu Kunden geworden, kehren sie relativ häufig zurück und kaufen auch überdurchschnittlich oft wieder bei diesem Händler.

### 3. Das OMEX Dashboard enthüllt die Schwachpunkte der eigenen Online-Marketing-Performance im Vergleich zum Wettbewerb



Um seine Schwachstellen im Netz zu beseitigen, müsste das Beispielunternehmen vor allem an zwei Punkten ansetzen: erstens die eigene Sichtbarkeit im Netz erhöhen und zweitens den Auftritt verbessern, um potenzielle Kunden länger auf seinen Seiten zu halten. Über diese Hebel könnte es die vorhandenen Stärken – hohe Bekanntheit und relativ hohe Zufriedenheit tatsächlicher Käufer – voll ausspielen und die eigene Position gegenüber den Wettbewerbern ausbauen.

Mit Hilfe einer solchen analytischen Standortbestimmung erkennen Unternehmen nicht nur die Stärken und Schwächen ihres Online-Marketings im Vergleich zum Wettbewerb. OMEX weist ihnen zugleich den Weg, wo genau sie den Hebel ansetzen müssen, um einen optimalen Marketing-Return-on-Investment zu erzielen – nicht nur in der virtuellen Welt, sondern auch im stationären Geschäft.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**  
**Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.**  
**Bitte E-Mail an:**  
**mathias\_kullmann@mckinsey.com**

## Kernaussagen

*1. Deutsche Einzelhändler schöpfen ihr Online-Marketing-Potenzial bislang kaum aus; vor allem die Großen der Branche fürchten noch immer die „Maus“.*

*2. Die Zukunft gehört den Multi-Channel-Unternehmen, die es verstehen, alle verfügbaren Marketingkanäle optimal für ihr Geschäft zu nutzen.*

*3. Die Schlüssel zur Marketingexzellenz sind on- und offline die gleichen: Gute Lage, Qualität im Detail und Kundenbindung entscheiden über den Unternehmenserfolg – auch im Netz.*

---

## Autoren



**1 Alastair Bruce** ist Direktor bei *Google Deutschland*. Er berät führende nationale und internationale Retail-Unternehmen in Online- und E-Commerce-Strategiefragen.

**2 Dr. Mathias Kullmann** ist Berater im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Er berät vor allem Retail- und Konsumgüterunternehmen in Marketing- und Strategiefragen, insbesondere zu E-Commerce und Online-Marketing.

**3 Dr. Dennis Spillecke** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey. Er ist Mitglied des europäischen Retail-Sektors sowie der Marketing & Sales Practice und Co-Leiter der Branding Service Line.