

Eine Studie von Accenture und GfK

Non-Food Multichannel-Handel 2015

Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie

accenture

High performance. Delivered.

GfK



Inhalt

1. Einleitung	3
2. Multichannel Käuferverhalten in Deutschland	6
3. Prognose Non-Food Multichannel 2015	12
4. Strategischer und operativer Handlungsbedarf	16
5. Zusammenfassung	22



1. Einleitung

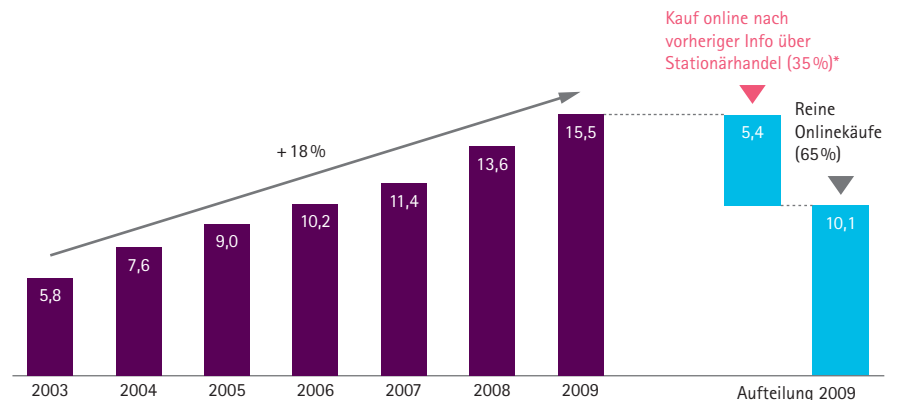
Der Onlinehandel im deutschen Non-Food-Markt hat in den vergangenen Jahren ein enormes Wachstum gezeigt. Während Händler im Jahr 2003 online gerade einmal 5,8 Mrd. Euro mit Waren wie Bekleidung, Hartwaren oder Elektronik in Deutschland umsetzten, sind die Umsätze im Jahr 2009 auf beeindruckende 15,5 Mrd. Euro angestiegen. Dies entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 18 Prozent – Dimensionen, von denen der Stationärhandel in Deutschland nur träumen kann.

Ein Aspekt, der hierbei häufig übersehen wird, ist, dass ein wesentlicher Teil der heutigen E-Commerce-Umsätze nicht auf die alleinige Leistung des Onlinekanals zurückzuführen ist, sondern dass der Stationärhandel dabei in hohem Maße die Rolle eines „Kaufvorbereiters“ übernimmt. So lag im Jahr 2009 der Anteil der Onlineumsätze, bei denen sich der Käufer zuvor im Stationärhandel informiert hatte, bei satten 35 Prozent des gesamten Non-Food-E-Commerce-Umsatzes. Dies entspricht einem Wertbeitrag von 5,4 Mrd. Euro, den der Stationärhandel für den Onlinehandel vorbereitet. Dabei ist davon auszugehen, dass der Onlineumsatz in einem großen Teil der Fälle nicht bei dem selben Händler gemacht wird, bei dem zuvor die Stationärinformation erfolgt ist.

Die Vorbereitungsfunktion für Onlinekäufe wird vom Stationärhandel insbesondere bei Waren erbracht, die aus Kundensicht eine hohe Fehlkaufgefahr mitbringen, da sie sich allein auf Basis von technischen Daten, Beschreibungen

Abb. 1: Der Stationärhandel als Stütze des Wachstums im Non-Food-E-Commerce

Non-food-E-Commerce Umsatz in Mrd. EUR



Quelle: Accenture-Analyse. GfK-Webscope und Universalpanel.
*Dies schließt durch Printwerbung induzierte Onlineumsätze ein.

und Abbildungen in ihrer Eignung nur eingeschränkt beurteilen lassen. Hierzu gehören klassische E-Commerce-Sortimente wie Fotoapparate, Videokameras und Fernseher, aber auch in zunehmendem Maße Bekleidung, Heimtextilien und Hartwaren, die bislang im Onlinehandel nur schwach vertreten waren. Der Kunde sucht in diesen Fällen den filialisierten Fachhandel gerne auf, um

seine ausgeprägten Leistungen im Hinblick auf Warenpräsentation, Vorführung und fachliche Beratung zu nutzen und somit das Risiko zu senken, dass die jeweilige Anschaffung doch nicht den Erwartungen entspricht. Gleichzeitig spielt auch das Element des „Einkaufserlebnisses“ eine wichtige Rolle. Gerade im Bereich Unterhaltungselektronik und Bekleidung möchten sich viele

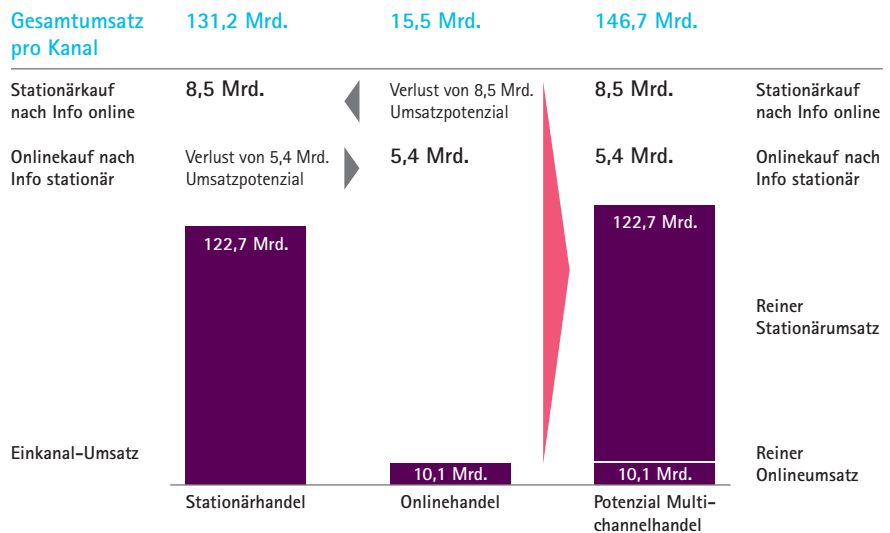
Konsumenten das Vor-Ort-Einkaufserlebnis nicht nehmen lassen, auch wenn für sie das Internet als Kaufkanal schon feststeht.

Dieser opportunistische Kanalwechsel von stationär zu online hat auch mit dem Preis zu tun, ist allerdings bei Weitem nicht allein auf vermeintlich günstigere Preise im Internet zurückzuführen. So nennen Kunden eine ganze Reihe von Vorteilen, die sie in den meisten Fällen nur im Rahmen eines Onlinekaufs nutzen können. Hierzu gehören z. B. höhere Transparenz und Vergleichbarkeit, Möglichkeiten zur bequemen Heimlieferung, größere Auswahl sowie umfangreichere Produktinformationen und Bewertungen.

Ein Blick in die Daten (siehe Abbildung 2) zeigt, dass jedoch nicht nur der Onlinehandel von Vorleistungen des Stationärhandels profitiert, sondern dass auch E-Commerce-Händler von Kunden als Kaufvorbereiter genutzt werden, obwohl der Kauf selbst letztendlich im Stationärhandel abgewickelt wird. Im Jahr 2009 betrug dieser online beeinflusste Stationärumsatz ganze 8,5 Mrd. Euro und übertraf damit den „Umsatzverlust“ des Stationärkanals an Onlinehändler von 5,4 Mrd. Euro deutlich. Könnten die Onlinehändler diesen Umsatz im eigenen Kanal halten, würde dies für sie einen theoretischen Umsatzzuwachs von über 50 Prozent bedeuten.

Der lachende Dritte in diesem Kampf der Kanäle um die stark wachsende Gruppe der Kanalwechsler ist der Multichannel-Handel. Händler, die das Geschäft sowohl im Stationär- als auch im Onlinekanal beherrschen und Kunden ein integriertes Einkaufserlebnis mit den Vorteilen beider Kanäle bieten, profitieren vom vollen Umsatzpotenzial des Non-Food-Marktes. Sie müssen Kanalwechsler nicht fürchten, solange es ihnen gelingt, Kunden beim Sprung über die Kanalgrenzen im eigenen Unternehmen zu halten. Dies kann jedoch nur durch eine Verbindung der Kanäle zu einem nahtlosen Einkaufserlebnis gelingen.

Abb. 2: Non-Food-Umsaufteilung und wechselseitige Beeinflussung (in Euro)



Quelle: Accenture-Analyse. GfK-Universalpanel 2009.

Echten Multichannel-Händlern gelingt es in virtuoser Weise, die Vorteile, die einzelne Kanäle aus Sicht des Kunden bieten, zu einem kombinierten Kundenangebot zusammenzustellen. So können Kunden entlang des gesamten Interaktionsprozesses, der sich von der Information vor dem Kauf („Presales-Info“) über Beratung, Kaufabschluss und Zahlung bis hin zu Auslieferung, Retouren und After-Sales-Service erstreckt, jeweils pro Interaktionsschritt entscheiden, welcher Kanal subjektiv am besten geeignet ist.

Beispielsweise kann die erste Information bequem zu Hause per Katalog eingeholt werden, bevor die Verfügbarkeit der jeweiligen Ware – egal ob im Laden oder für die Webbestellung – schnell und einfach im Internet abgefragt wird. Die Beratung in einer Filiale bringt dann die notwendige Klarheit darüber, welches Produkt am besten für die eigenen Ansprüche geeignet ist. Der Kauf wiederum kann nach einer Bedenkzeit bequem von zu Hause getätigt werden. Die Option „In-Store-Pick-up“ bietet zusätzlich die Möglichkeit, den Artikel im Internet zu bestellen und dann in der Filiale abzuholen, um ihn (z. B. ein Elektrogerät) konfigurieren zu lassen oder eine Beratung hinsichtlich weiteren Zubehörs zu nutzen. Darüber hinaus ist der Kunde dann unabhängig von oft sehr ungünstigen Zeitfenstern für die Heimlieferung. Zudem kann er die Abholung bequem mit anderen Einkäufen verbinden. Der

Händler wiederum hat die Möglichkeit, den Kunden im persönlichen Gespräch beim Abholen der bestellten Waren gleich noch auf weitere Angebote aufmerksam zu machen. Damit kann er auf weiteren Umsatz hoffen.

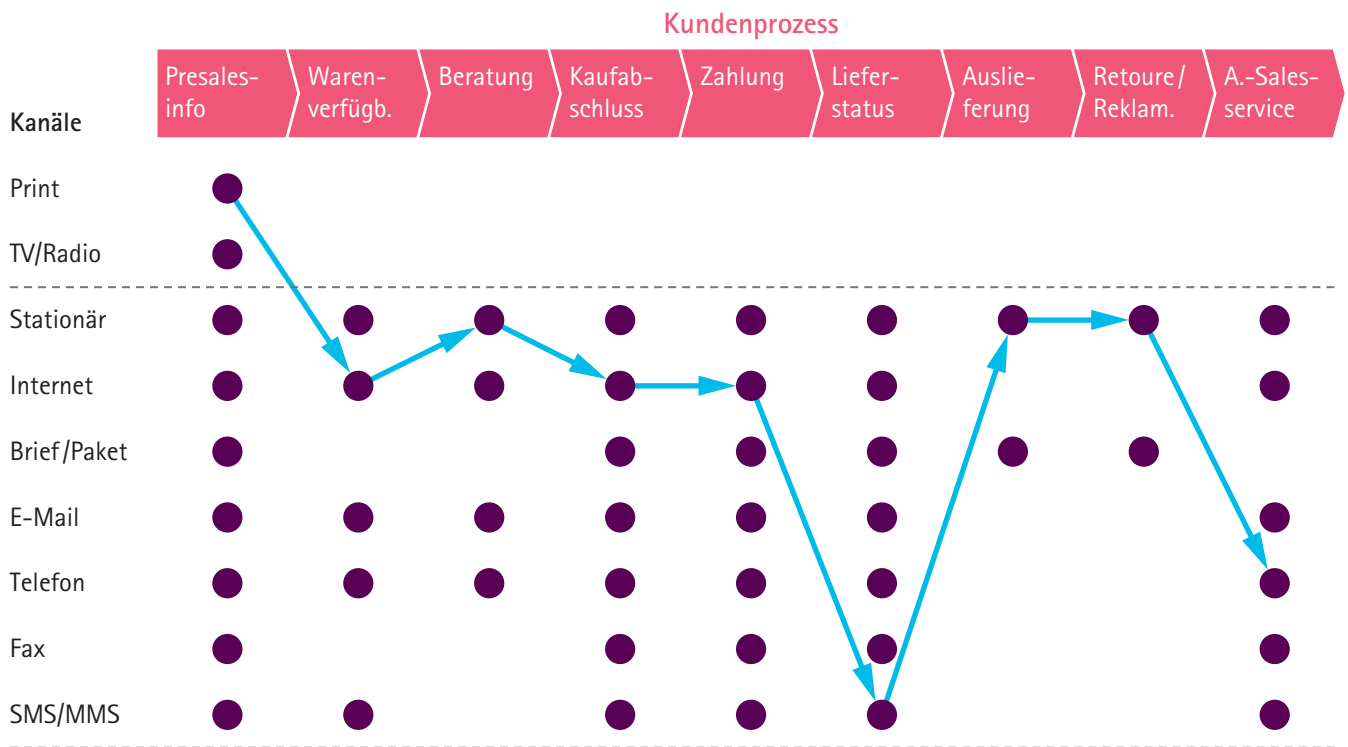
Tatsächlich ist eine Vielzahl solcher Kanalkombinationen denkbar, die jeweils aus individueller Kundensicht einen Vorteil bieten und damit den Multichannel-Händler vom Einkanal-Wettbewerb abheben. Entscheidend ist dabei nur, dass die angebotenen Optionen für die Kanalintegration aus Kundensicht einen wirklichen Mehrwert schaffen. Ansonsten entstehen teure und komplexe Prozesse, die in keinem Verhältnis zum geschaffenen Gegenwert stehen.

Es ist daher von enormer Bedeutung für Händler, die heute schon Multichannelhandel betreiben oder dies vorhaben, dass sie die spezifischen Anforderungen ihrer Kunden im Hinblick auf die Kanalintegration verstehen, um Multichannel-Leistungen gezielt gestalten zu können. In manchen Fällen mag letztendlich auch die richtige Entscheidung sein, auf Multichannel zu verzichten.

Verwendete Definition für Multichannelumsatz in dieser Studie: Multichannelumsätze sind Umsätze, bei denen der Kunde den eigentlichen Kauf durch vorherige Aktivitäten in einem anderen Kanal vorbereitet hat.



Abb. 3: Beispiel für Kanalintegration im Multichannelhandel



● Übliche Kanalnutzung im Kundenprozess ➔ Beispielhafte Kanalkombination durch Multichannelkunden

Quelle: Accenture Multichannel Consulting.

2. Multichannel-Käuferverhalten in Deutschland

In der vorliegenden Studie haben Accenture und GfK das aktuelle Multichannel-Marktumfeld in Deutschland untersucht. Die Analyse basiert auf dem GfK-Universalpanel, in dem kontinuierlich alle Non-Food-Einkäufe deutscher Haushalte auf Sortimentsebene erfasst und quartalsweise/halbjährlich ausgewertet werden. Der Fokus liegt dabei auf den Multichannel-Präferenzen verschiedener Käufergruppen sowie den Unterschieden in Bezug auf wesentliche Warengruppen im Non-Food-Bereich.

Grundlage der Studie ist die GfK-Lebenswelten-Systematik, anhand derer die deutsche Bevölkerung in Bezug auf Lebenszyklusphasen und soziale Schichten gegliedert wird. Diese Systematik versetzt Händler in die Lage, die jeweils fokussierten Kundengruppen bzw. Lebenswelten mit gezielten Angeboten und Services zu versorgen und somit tatsächlichen Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Dies gilt gleichermaßen für die Sortimentsgestaltung wie für die Kanalausrichtung und Multichannel-Integration.

Betrachtet man die Multichannel-Umsätze jeweils nach Lebenswelt, so wird deutlich, dass das Thema des kanalübergreifenden Kaufverhaltens heute noch eine Domäne der jüngeren Generationen ist, bis hinein in jüngere Familien aus der Mittel- und Arbeiterschicht. Bemerkenswert ist dabei, dass die Multichannel-Umsätze fast linear mit zunehmendem Alter und damit abnehmender Interneterfahrung sinken.

Während in der jüngsten Lebenswelt der „Studierenden/Azubis“ bereits 22 Prozent aller Non-Food-Umsätze kanalübergreifend erzielt werden und nur noch 66 Prozent dem reinen Stationärhandel vorbehalten bleiben, ist der reine Stationärhandel für 95 Prozent der Lebenswelt „Alleinstehende Ältere“ aus der Mittelschicht der alleinige Bezugskanal.

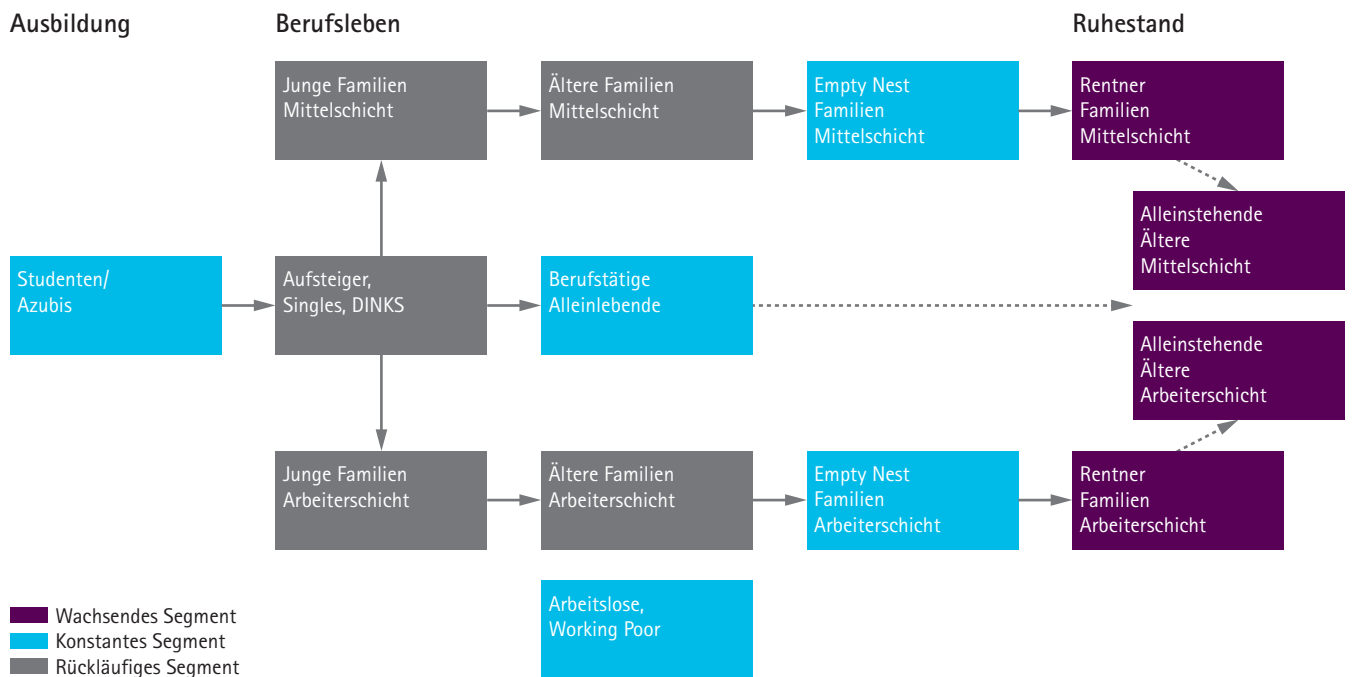
Es ist davon auszugehen, dass die heutigen jungen „Multichannel-Enthusiasten“ dieses Verhalten auch in Zukunft beibehalten werden, da die einmal erworbene Multichannel-Kompetenz und das Wissen um die Vorteile für spätere Phasen des

Lebenszyklus in gleicher Weise zutreffen. Demnach muss für die Zukunft mit einem beträchtlichen Anstieg der Multichannel-Umsätze in allen Lebenswelten gerechnet werden, sodass auch die Gruppen der heute noch „selektiven“ Nutzer sowie der „unerfahrenen“ Älteren auf das Niveau der jüngeren Lebenswelten aufschließen werden.

Dabei darf dennoch nicht verkannt werden, dass sich die Erwartungen und Ansprüche dieser Lebenswelten in Bezug auf den Multichannel-Handel unterscheiden und definitiv auch in Zukunft weiter unterscheiden werden. So mag beispielsweise für die Gruppe der „Aufsteiger/Singles/DINKS“ ein Multichannel-Vorteil darin bestehen, in stationären Filialen nicht standardmäßig vorrätige Markensortimente vorzubestellen, um sie vor Ort anzuprobieren. Für junge Familien steht unter Umständen eher die Beratung vor dem Internetkauf von Spielwaren im Vordergrund, während sich ältere Lebenswelten gerne den Weg in die Filiale ersparen, aber dennoch die



Abb. 4: GfK-Lebenswelten-Systematik



Gewissheit schätzen, z. B. bei Rückfragen und Reklamationen einen persönlichen Service in der Filiale nutzen zu können.

Diese Liste an Beispielen ließe sich beliebig fortsetzen. Für das einzelne Handelsunternehmen ist es dabei von entscheidender Bedeutung, zu verstehen, welche Ansprüche die eigenen Kundensegmente haben und welche Multichannel-Vorteile für diese einen wirklichen Mehrwert bringen. Bei Elektroniksortimenten zeigt sich, dass Waren, bei denen sich der Kunde vor dem Kauf im anderen Kanal informiert hat, höherwertig sind, was sich am jeweiligen Preisindex ablesen lässt. So liegt der Durchschnittspreis von Käufen im Stationärhandel, bei denen sich der Kunde zuvor online informiert hat, 16 Prozent höher als bei reinen Stationärkäufen (siehe Abbildung 6).

Vergleicht man reine Onlinekäufe mit solchen, bei denen der Kunde sich zuvor im Stationärhandel informiert hat, ist die Differenz mit 124 Prozent sogar noch deutlich höher. Dies zeigt, dass Kunden gerade bei höherpreisigen Produkten zusätzliche Beratungsleistungen, Demonstrationen sowie das Vor-Ort-Einkaufserlebnis in starkem Maße wertschätzen, auch wenn sie den eigentlichen Kauf bequem im Internet abwickeln möchten.

Zum Leidwesen eines beträchtlichen Teils der Händler in Deutschland ist mit diesem Kanalwechsel dann auch ein Wechsel des Anbieters verbunden, da der Kunde zum einen oft gar keine andere Möglichkeit hat, wenn er im jeweils anderen Kanal kaufen möchte. Zum anderen bekommt der Kunde sehr selten ein wirklich integriertes Einkaufserlebnis geboten, das ihn nahtlos von einem in den anderen Kanal überleitet. Somit besteht gerade bei Kunden höherwertiger Sortimente eine große Gefahr, diese beim Sprung über die Kanalgrenze an Wettbewerber zu verlieren.

Die klaren Multichannel-Stars unter den Non-Food-Warengruppen sind solche, die auch im E-Commerce eine führende Rolle einnehmen. Hierzu gehört insbesondere der Elektronikbereich (19 Prozent Multichannel-Umsatz) mit Warengruppen wie beispielsweise Unterhaltungselektronik, Computer/Software und Foto (siehe Abbildung 7).

Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass in diesen Warengruppen mit einer hohen Onlinenutzung bereits eine fruchtbare Grundlage für den Multichannel-Handel gelegt ist. Kunden können fast alle Elektronikartikel, die stationär erhältlich sind, auch problemlos online kaufen und haben dabei auch noch die Wahl zwischen verschiedensten

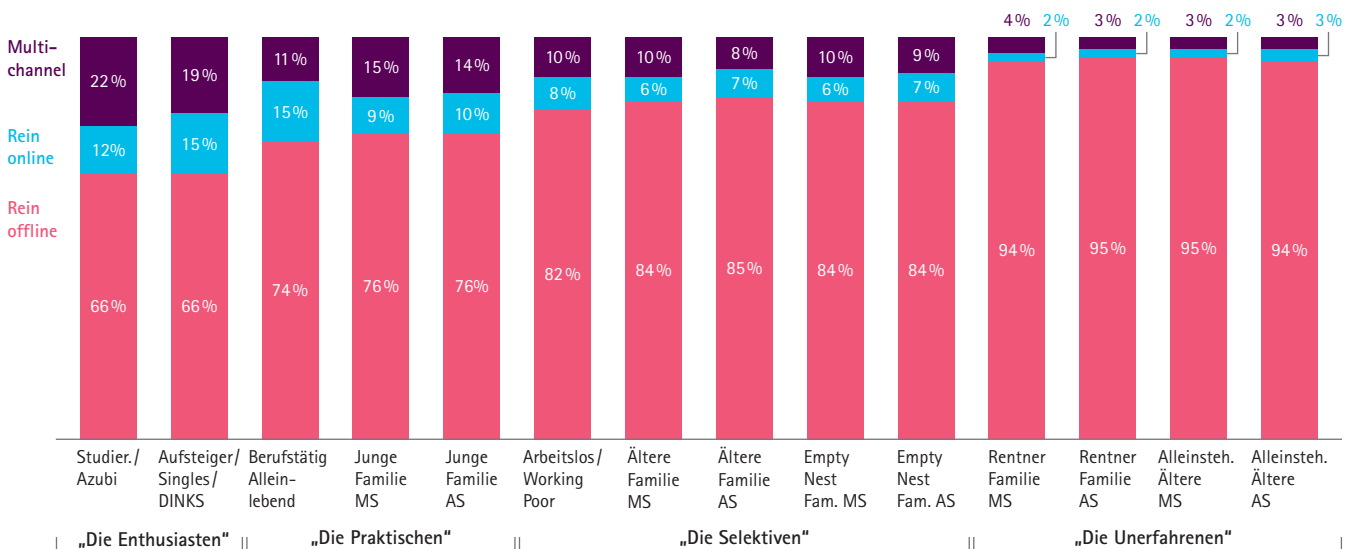
Anbietern. Es bestehen also ideale Voraussetzungen für den Sprung von Kanal zu Kanal, aber damit in den meisten Fällen auch von Anbieter zu Anbieter.

Multichannel bietet gerade im Elektronikbereich einen besonderen Mehrwert für den Kunden, da komplexe Produkte wie Digitalkameras, TV-Geräte und Computer es besonders attraktiv machen, die persönliche Beratung im Geschäft mit dem bequemen Onlinekauf zu kombinieren und dabei noch die Sicherheit zu haben, dass im Zweifelsfall immer ein Berater im Stationärhandel bereitsteht, der Fragen beantworten und Probleme lösen kann.

Deutlich anders sieht die Situation noch im Textilbereich aus. Der Multichannel-Umsatz liegt hier je nach Warengruppe zwischen drei Prozent bei Schuhen und Strümpfen und sieben Prozent bei Sportbekleidung. Diese noch bescheidenen Multichannel-Anteile stehen in enger Relation zu der ebenfalls recht geringen Bedeutung von Onlinekäufen in den jeweiligen Kategorien. Kunden scheuen sich noch, Produkte mit einem hohen Fehlkaufisiko, wie z. B. Bekleidung, „blind“ im Internet zu bestellen, und vertrauen hier lieber auf den klassischen Stationärhandel, der ihnen die Möglichkeit bietet, vor Ort zu probieren, zu vergleichen und sich inspirieren zu lassen. Durch das eingeschränkte und fragmentierte

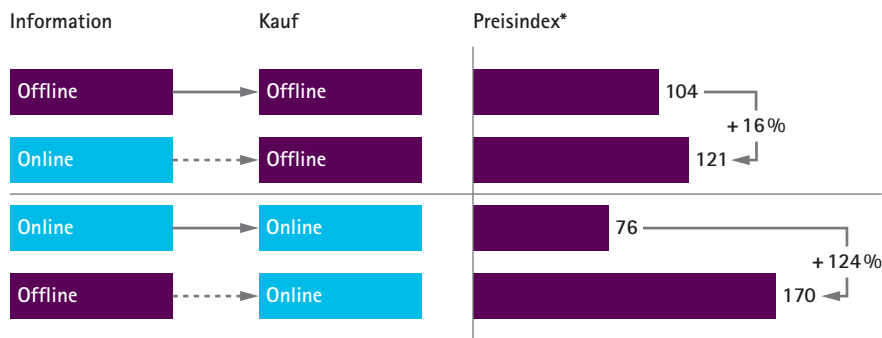
Abb. 5: Anteile rein online, rein offline und Multichannel nach Lebenswelten

Umsatzaufteilung pro Lebenswelt in Prozent



Quelle: GfK-Universalpanel 2009. MS = Mittelschicht, AS = Arbeiterschicht.

Abb. 6: Preisindex ausgewählter Elektroniksortimente nach Art des Kanalwechsels



Quelle: GfK, Elektronik 2009 (ausgewählte Sortimente). *Preisindex 100 entspricht Durchschnittspreis über alle Kanäle.

Angebot an Modehändlern im Internet fällt es zudem nicht ganz leicht, im Filialhandel entdeckte Waren später in identischer Form online zu erwerben. Das Gleiche gilt auch umgekehrt: Bekleidungsstücke, die sich im lokalen Einzelhandel nicht finden lassen, können nur in wenigen Fällen online zur Anprobe in eine Filiale bestellt werden, obwohl dies das Fehlkaufisiko für den Kunden deutlich vermindern würde und er nicht auf die Beratung im Laden verzichten müsste.

Die schwachen Multichannel-Kundenumsätze im Textilbereich haben demnach auch viel mit dem begrenzten Multichannel-Angebot der Textileinzelhändler

zu tun. Multichannel-Händler, die genau hier ansetzen und Modekunden eine vorteilhafte Kombination beider Kanäle bieten, können somit Kunden einen wirklichen Mehrwert liefern.

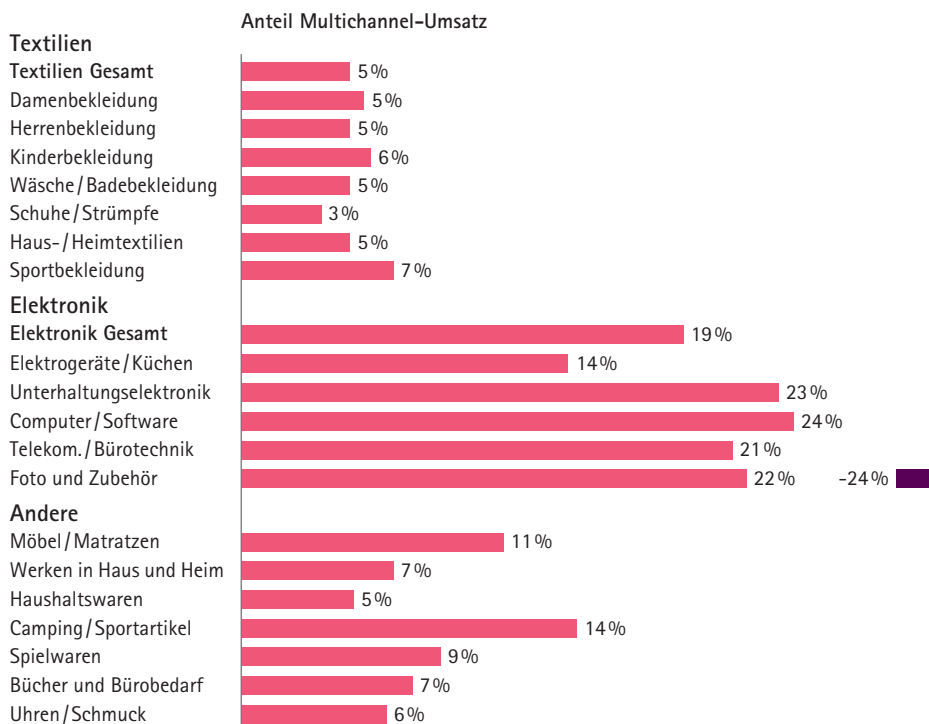
Ebenfalls interessante Einblicke ergeben sich, wenn man die heutigen Multichannel-Kunden in den verschiedenen Produktkategorien einer genaueren Betrachtung unterzieht (siehe Abbildung 8). Während beispielsweise bei KIKO fast 34 Prozent der Multichannel-Umsätze auf junge Familien aus der Arbeiterschicht entfallen, sind die Umsätze bei Haus- und Heimtextilien relativ gleich verteilt auf die Top-5-Lebenswelten.

Bei Foto und Zubehör stechen wiederum die „Aufsteiger/Singles“ sowie die älteren Familien der Mittelschicht hervor, die hier die wesentlichen Treiber für Multichannel-Umsatz sind.

Angesichts dieser einfachen Beispiele wird deutlich, dass sich Multichannel-Händler intensiv damit auseinandersetzen müssen, welche Kunden bzw. Lebenswelten bei ihnen welche Produktkategorien kaufen und welche Multichannel-Services diesen Kundengruppen einen echten Mehrwert bieten können.

Ein Blick auf die Gewinner- und Verliererformate im deutschen Handel mit Non-Food-Sortimenten dürfte auch im Hinblick auf das Internet konservative Handelsunternehmen ins Grübeln bringen (siehe Abbildung 9). Im Bereich der Textilien konnten lediglich der Onlinehandel und die Fachmärkte umsatzmäßig zulegen. Alle anderen Formattypen, vom Fachhandel über Warenhäuser bis zum Discounter, haben Umsatzverluste verzeichnet, die in der Summe zu einer negativen Gesamtentwicklung im Textilsegment geführt haben.

Abb. 7: Multichannel-Umsatzanteil nach Warengruppen



Quelle: Accenture-Analyse. GfK-Universalpanel 2009.

E-Com.-Wachstum 08/09 vs. 05/06

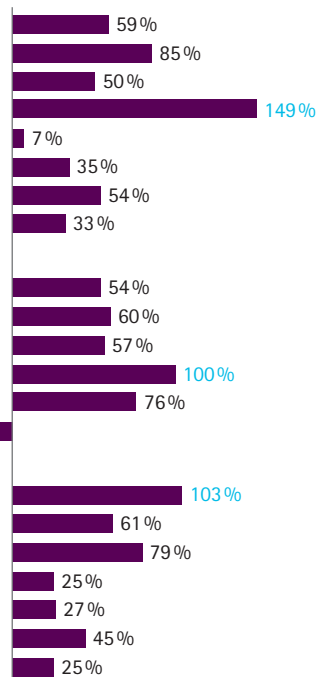


Abb. 8: Top-5-Multichannel-Kundengruppen nach Produktkategorien

Top-Kundengruppen nach Anteil am Multichannel-Umsatz 2009

Produktkategorie	Top 1	Top 2	Top 3	Top 4	Top 5
KIKO	Junge Familien AS 33,5%	Junge Familien MS 28,7%	Ältere Familien MS 12,9%	Ältere Familien AS 8,1%	Arbeitslose/WP 5,9%
Haus- & Heimtex	Aufsteiger/Singles 16,2%	Empty Nest F. MS 11,0%	Junge Familien AS 10,2%	Ältere Familien MS 10,0%	Rentner Fam. MS 9,3%
Foto & Zubehör	Aufsteiger/Singles 26,8%	Ältere Familien MS 17,0%	Empty Nest F. MS 9,0%	Rentner Fam. MS 8,6%	Junge Familien AS 8,6%

Quelle: Accenture-Analyse. GfK-Universalpanel 2009.

Auch bei Elektronik und Hartwaren konnten neben den E-Commerce-Anbietern ebenfalls die Fachmärkte ihre Position ausbauen – die Vorzeichen der anderen Formate sind aber auch hier fast durchgehend dunkelrot.

Die ungebrochen positive Entwicklung im Onlinegeschäft ist insbesondere deswegen beachtlich, weil es im stark rückläufigen Textilmarkt und im stagnierenden Hartwarenmarkt sogar gelungen ist, sich nicht nur zu behaupten, sondern auch eine klare Umsatzverbesserung zu erzielen. Es zeigt sich dabei auch, dass das Onlinewachstum nicht nur von Umsatzverschiebungen aus dem traditionellen Versandhandel getragen wird, sondern auch in starkem Maße Umsätze aus anderen Formaten anzieht.

Im Hinblick auf klassische Stationärhändler, die einem Eintritt in das Onlinegeschäft immer noch abwartend gegenüberstehen, lässt sich somit konstatieren, dass es für sie höchste Zeit wird, den überfälligen Schritt in den E-Commerce endlich zu vollziehen, um nicht die letzte Chance für eine Beteiligung am Multichannel-Geschäft zu verpassen.

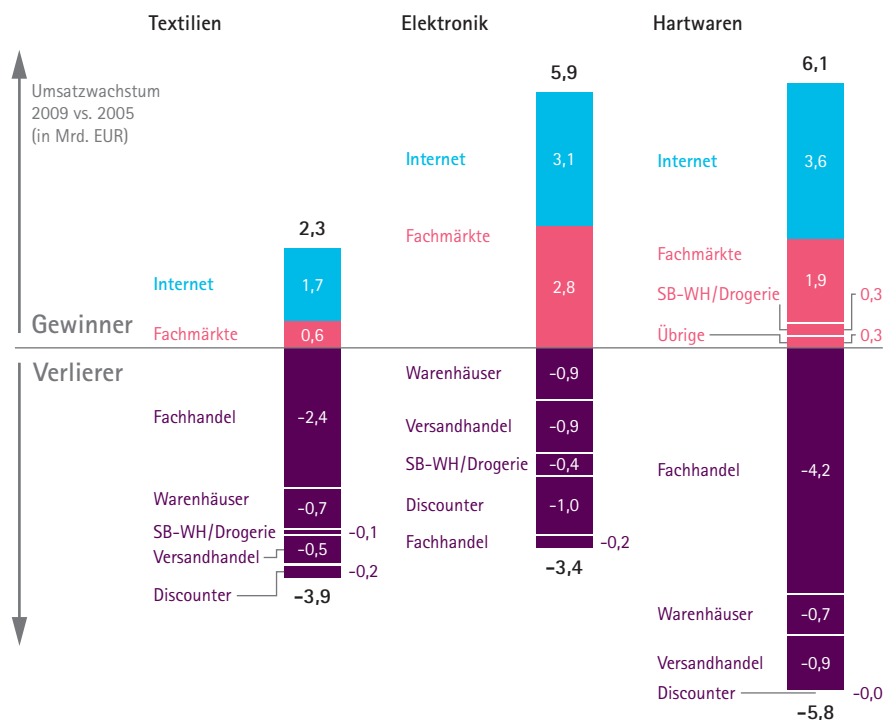
Für Handelsunternehmen mit Wurzeln im Stationärhandel bieten sich dabei besondere Chancen gegenüber den reinen Onlineanbietern. Nur sie sind in der Lage, Kunden die vollen Vorteile der Kombination beider Kanäle zu bieten. Hier nur einige Beispiele:

- Kunden können dringend benötigte Artikel nach vorausgegangener Information im Internet sofort in der Filiale abholen, ohne auf die Lieferung zu warten und ggf. Porto zu zahlen
- Sie können die Warenpräsentation im Laden nutzen, um sich anhand der realen Produkte vor der Kaufentscheidung bestmöglich zu informieren
- Sie können Beratung, Hilfe und Reklamationsmöglichkeiten der Filiale nutzen, auch wenn sie – idealerweise natürlich beim selben Händler – online kaufen
- Sie müssen nicht auf Inspiration durch die Auswahl vor Ort sowie das Einkaufserlebnis verzichten, ganz gleich, in welchem Kanal des Händlers der Kauf letztendlich stattfindet

Somit sind nur Multichannel-Händler in der Lage, Kunden effektiv in solchen Produktkategorien zu bedienen, die auf Basis reiner Onlinekäufe ein deutliches Fehlkaufisiko mitbringen oder bei denen Kunden hohen Wert auf Service- und Erlebnisaspekte legen.

Angesichts der hohen Wachstumsraten im Onlinegeschäft und der zunehmenden Bedeutung von kanalübergreifenden Käufen bietet sich damit Stationärhändlern, die jetzt den Schritt zum Multichannel-Handel vollziehen, die Aussicht auf einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber den „pure players“ sowohl im Internet als auch im Filialgeschäft.

Abb. 9: Gewinner- und Verliererformate im Non-Food-Handel 2009 gegenüber 2005



Quelle: Accenture-Analyse. GfK-Universalpanel. Internet = rein Internet + Onlinekäufe, die offline vorbereitet wurden.



3. Prognose Non-Food-Multichannel-Handel 2015

Diese Einschätzung spiegelt sich auch in der Prognose der Multichannel-Umsätze für das Jahr 2015 wider. Accenture und die GfK haben ein quantitatives Prognosemodell entwickelt, das auf Basis verschiedener Einflussfaktoren das Wachstum der Multichannel-Umsätze in den kommenden Jahren jeweils pro Produktkategorie simuliert. Eingegangen in diese Prognose sind beispielsweise bisherige Wachstumsraten, die grundsätzliche Onlineaffinität der Kategorien aus Kundensicht, die Multichannel-Komplexitäten aus Anbietersicht sowie Kohorteneffekte durch die Mitnahme von angeeignetem Multichannel-Verhalten der Lebenswelten über den Lebenszyklus hinweg.

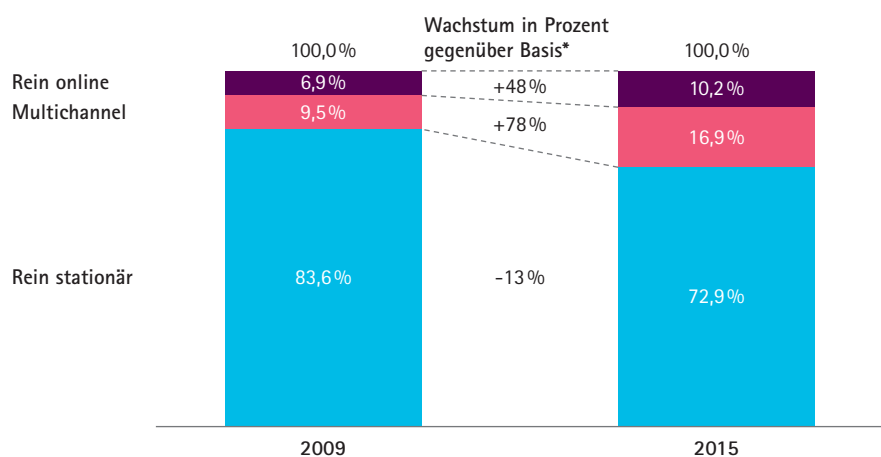
Die Prognose für den Gesamtmarkt Non-Food zeigt ein fortgesetztes Wachstum beim reinen Onlineumsatz, der ohne Interaktion mit anderen Kanälen zustande kommt. Es ist davon auszugehen, dass dessen Umsatzanteil bis 2015 um fast 50 Prozent steigen und damit einen Anteil am Gesamtmarkt von ca. zehn Prozent erreichen wird.

Deutlich überschritten wird diese Steigerung im reinen Onlinebereich vom Wachstum der Multichannel-Umsätze. Solche Umsätze, die aus dem Zusammenspiel stationär/online bzw. online/stationär resultieren, werden sogar um 78 Prozent zunehmen und im Jahr 2015 ca. 17 Prozent des Non-Food-Marktes ausmachen. Das beschriebene Wachstum zugunsten

des Multichannel- und Onlinehandels wird auf Kosten der reinen Stationärumsätze stattfinden. Diese werden von knapp 84 Prozent im Jahr 2009 auf nur noch 73 Prozent im Jahr 2015 abnehmen. Für Stationärhändler wird es damit entscheidend sein, entsprechende Multichannel-Fähigkeiten aufzubauen, um nicht vom Anstieg der kanalübergreifen-

Abb. 10: Prognose Umsatzanteile Non-Food-Multichannel-Handel 2015

Umsatzaufteilung im Non-Food-Markt



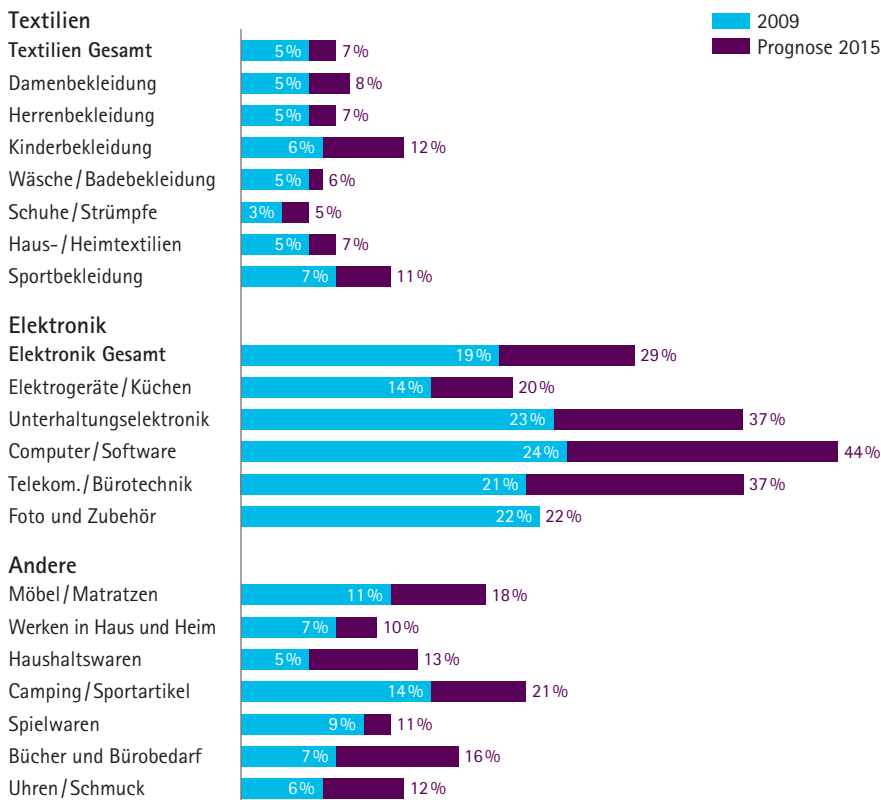
Quelle: Analyse Accenture, GfK. *Wachstum in Prozent gegenüber Basis 2009 – nicht in Prozentpunkten.



den Umsätze abgeschnitten zu werden und damit zu den Verlierern der Verschiebungen im Markt zu gehören.

Die stärkste Zunahme des Multichannel-Umsatzes ist im Bereich Elektronik zu erwarten, wo auch die Online-Verbreitung am größten ist. Multichannel bietet hier einen klaren Mehrwert für den Kunden, der online die hohe Transparenz, zeitliche Flexibilität und Bequemlichkeit schätzt, aber bei seinem Kauf dennoch nicht auf persönliche Beratung im Hinblick auf Funktionalitäten und Produkteigenschaften verzichten möchte, Spaß beim Vor-Ort-Stöbern nach dem richtigen TV-Gerät hat und zudem die Gewissheit haben möchte, im Fall von Fragen und Problemen einen persönlichen Anlaufpunkt in seiner Filiale zu haben. Für Technikbegeisterte ist zudem die Möglichkeit äußerst attraktiv, nach der Onlineinformation die Ware sofort in der Filiale zu erhalten.

Abb. 11: Prognose Umsatzanteil Multichannel-Handel 2015 (ausgewählte Produktkategorien)



Quelle: Analyse Accenture und GfK.

Dementsprechend ist davon auszugehen, dass 2015 schon 44 Prozent der Computer-Umsätze und 37 Prozent der Umsätze mit Unterhaltungselektronik durch ein vorgelagertes Wechselspiel zwischen den Kanälen eingeleitet werden.

Im Bereich der Textilien sind solche hohen Multichannel-Anteile zwar nicht zu erwarten, jedoch wird auch hier ein beträchtliches Wachstum kanalübergreifender Käufe stattfinden. Insbesondere gilt dies für die schon heute im Textilbereich am stärksten ausgeprägten Multichannel-Warengruppen Kinderbekleidung und Sportbekleidung. Einem noch stärkeren Multichannel-Wachstum steht hier die grundsätzliche Problematik im Wege, dass das Onlinegeschäft noch bei Weitem nicht so stark ausgeprägt ist wie z.B. bei Elektronik und dass erst sehr wenige Anbieter kanalintegrierte Leistungen für Kunden anbieten.

Dies ist jedoch eine der Voraussetzungen dafür, dass im heterogenen Bekleidungsmarkt ein Sprung von Kanal zu Kanal beim Kauf eines identischen Artikels möglich wird. Sonst sind vorsichtige Kunden weiter mit dem Hindernis konfrontiert, im Internet Anzug, Schuhe oder Kleid zu kaufen, ohne Gewissheit darüber zu haben, dass der Artikel wirklich gefällt und passt.

In den dargestellten übrigen Produktkategorien liegt das erwartete Multichannel-Wachstum zumeist über den Werten im Textilumfeld, jedoch weit entfernt von den hohen Umsatzanteilen im Elektronikbereich. Herausstechend sind hier die Warengruppen Matratzen und Camping-/Sportartikel, bei denen Multichannel-Umsatzanteile von etwa 20 Prozent zu erwarten sind.

Beide Warenbereiche bieten im Hinblick auf Multichannel eine besondere Attraktivität für den Kunden, da sie einen gewissen Grad der Standardisierung aufweisen, der eine gute Vergleichbarkeit im Internet ermöglicht, gleichzeitig aber auch längerfristig genutzte Güter enthalten, bei denen eine persönliche Beratung sehr sinnvoll ist. Insbesondere bei Camping-/Sportartikeln dürfte auch der Erlebniskauf-Aspekt solcher Freizeitgüter nicht zu vernachlässigen sein, was im Übrigen auch die vorhandenen Stationärkonzepte in diesem Marktsegment zeigen.

In Bezug auf die dargestellten Zahlen (vgl. Abbildung 11) ist noch einmal explizit hervorzuheben, dass es sich hier ausschließlich um Multichannel-Umsatzanteile handelt. Diese sind abgegrenzt von reinen Stationärkäufen ohne Beteiligung des Onlinekanals wie auch von reinen Onlinekäufen ohne Beteiligung des Stationärkanals.

Um das Onlinewachstum und damit verbunden auch das Multichannel-Wachstum im Non-Food-Handel voranzutreiben, müssen Händler mit Herausforderungen an zwei Fronten kämpfen. Zum einen müssen sie bestehende Hürden aus Kundensicht ausräumen, die diese bislang daran hindern, beim Kauf verstärkt auf das Internet zurückzugreifen; zum anderen müssen sie interne Fähigkeiten aufbauen, die sie in die Lage versetzen, wirklich kanalintegriert zu agieren.

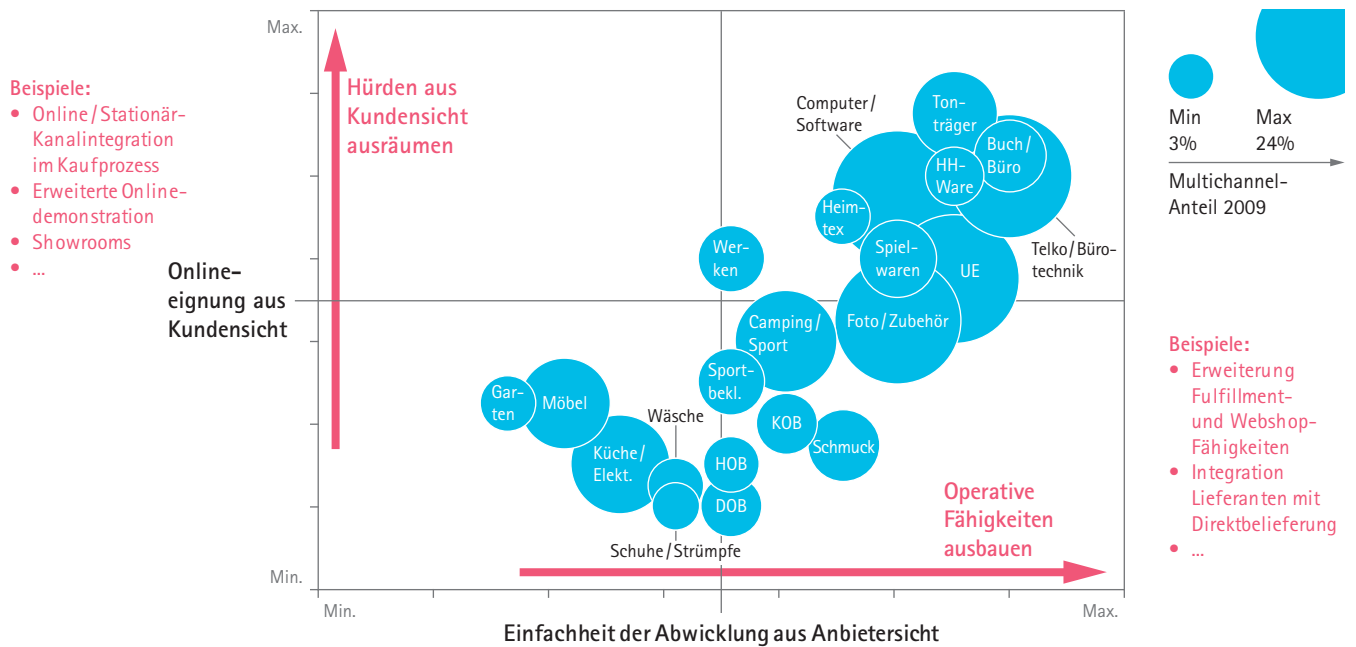
Je nach Produktkategorie unterscheidet sich die Ausgangsbasis. So bestehen beispielsweise bei Textilien größere Hürden aus Kundensicht trotz einer relativ einfachen Abwicklung aus Anbietersicht, wogegen Gartenbedarf/Pflanzen aus Kundensicht eine eher geringe Onlineeignung aufweisen und auch aus Anbietersicht hohe Komplexität in der Abwicklung mit sich bringen.

Die Produktkategorien, die aus Anbieter- und Kundensicht eine hohe Onlineeignung aufweisen, sind typischerweise auch solche, in denen heute schon relativ hohe Multichannel-Umsatzanteile erreicht werden (z. B. Computer, Telekommunikation, Unterhaltungselektronik).

Unternehmen im Multichannel-Handel müssen somit aus strategischer und operativer Sicht geeignete Maßnahmen entwickeln, um selbst in der Lage zu sein, in den relevanten Sortimentsbereichen kanalintegriert zu agieren, und gleichzeitig sicherzustellen, dass bestehende Hürden, die Kunden vom Multichannel-Kauf abhalten, überwunden werden.



Abb. 12: Produktkategorien nach Multichannel-Komplexität aus Kunden- und Anbietersicht



4. Strategischer und operativer Handlungsbedarf

Dass Multichannel-Handel mit großem Erfolg betrieben werden kann, zeigen Erfolgsgeschichten in anderen Ländern. Der britische Stationär- und Versandhändler Argos berichtet beispielsweise, dass 43 Prozent seines Gesamtumsatzes 2009 Multichannel-Umsatz war und 22 Prozent des Unternehmensumsatzes auf „Check & Reserve“ zurückgehen. Die Warenverfügbarkeit in einer beliebigen Filiale wird dabei online geprüft, die Ware wird reserviert und dann vom Kunden vor Ort abgeholt. Der US-amerikanische Elektronikhändler Best Buy erzielt nach eigenen Angaben mit seinen Multichannel-Kunden 95 Prozent mehr Umsatz bei 80 Prozent mehr Marge. Befragte Kunden sagen aus, dass sie im sicheren Wissen, dass das Wunschprodukt in einer gewählten Filiale zu haben ist (durch vorherige Onlineprüfung), einen weiteren Weg in Kauf nehmen, anstatt näher gelegene Händler aufzusuchen, bei denen der Artikel möglicherweise nicht vorhanden ist.

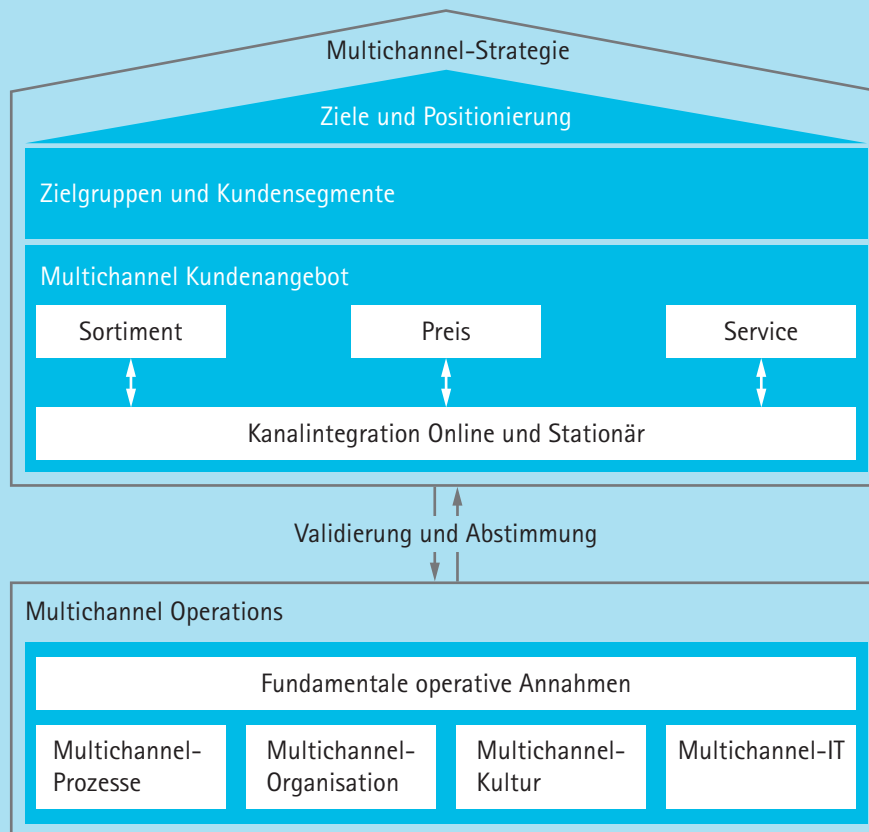
Im deutschen Einzelhandel steht wirklicher Multichannel-Handel mit der Integration von Stationär- und Onlinegeschäft dagegen erst am Anfang und nur sehr wenige Händler können für sich in Anspruch nehmen, einen wirklich nahtlosen Einkaufsprozess zu bieten, der Kunden einen echten Mehrwert bringt.

Um dies zu erreichen, ist es eine unabdingbare Voraussetzung, dass eine tragfähige Strategie entwickelt wird, die Klarheit über die angestrebten Ziele und die gewünschte Positionierung im Wettbewerbsumfeld des Multichannel-Handels verschafft. Ein Kernelement bilden hierbei die Auswahl und Fokussierung auf die wesentlichen Zielgruppen und Kundensegmente, da sie die Grundlage für die Ausrichtung des gesamten Multichannel-Kundenangebots darstellen, das sich aus Sortimenten, Preissetzung, Services und der kundenorientierten Integration der Kanäle zusammensetzt.

Detaillierte Informationen über das Einkaufs- und Informationsverhalten unterschiedlicher Zielgruppen (z. B. GfK-Lebenswelten, Roper Consumer Styles oder auch kaufverhaltensbasierte Segmentierungen wie Heavy-User) bietet das GfK-Universalpanel. Damit lassen sich Ausmaß und Entwicklung der Multichannel-Akzeptanz unterschiedlicher Kundengruppen insgesamt wie auch für einzelne Sortimentsbereiche darstellen und somit konkrete Einsichten in die Kundenbedürfnisse generieren.

Sind die Bestandteile des Multichannel-Angebots (siehe Abbildung 13) nicht konsequent auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt, bedeutet dies im besten Fall für den einzelnen Bestandteil das Scheitern, im schlimmsten Fall für das gesamte Multichannel-Geschäftskonzept.

Abb. 13: Multichannel-Strategiemodell



Quelle: Accenture Multichannel Consulting.

Kernfragen

Was sind unsere strategischen Ziele, unsere Positionierung und unser Kundenversprechen im Multichannel Handel?

Welches sollen unsere Ziel-Kundensegmente sein?

Welche Sortimente sollten wir in welchem Kanal zu welchem Preis anbieten?

Wie sollen die Kanäle interagieren und wie kann Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis geboten werden?

Was sind operative Kernannahmen, die das gesamte Operating Model prägen?

Wie sollen Multichannel-Prozesse, -Organisation und -IT gestaltet sein?

Im Bereich der Sortimente ist die Frage nach dem Gesamt-Sortimentsumfang pro Kanal der Dreh- und Angelpunkt des Konzepts. Kernfragen sind hier: Wird der Kunde online alle Artikel erwarten, die wir in der Filiale haben? Reicht es, sich auf Aktionen zu konzentrieren? Welche Produktkategorien sind für Multichannel interessant? Welche Artikel können aus Onlinesicht unser Sortiment erweitern?

Gerade bei der Sortimentserweiterung spielt dann auch die Frage nach den Geschäftsmodellen, die betrieben werden sollen, eine wesentliche Rolle. So kann es sinnvoll sein, statt sich ausschließlich auf Eigenware zu beschränken, auch Konsignations- und Provisionsgeschäft zu betreiben, um Warengruppen mit hoher Unsicherheit der Kundenakzeptanz oder nur sporadischer Nachfrage in Fremddregie zu erproben und das Risiko zu minimieren.

Beim Preis stehen das Verhältnis der Preise in den Kanälen sowie die Flexibilität der Preissteuerung im Mittelpunkt. Während einige Händler eine Strategie der Einheitspreise über alle Kanäle verfolgen, tendieren andere zum Gegenpol der vollständigen Preisdifferenzierung, bei der die Preise sowohl online als auch stationär Unterschiede aufweisen und selbst innerhalb der Kanäle von Regionen und Kundencharakteristika (Kundenkarte) abhängen. Die richtige Strategie wird auch hier von den angesprochenen Zielgruppen, dem Wettbewerbsumfeld sowie der eigenen Marktpositionierung bestimmt. Ein Discounter wird hier zwangsläufig anders agieren müssen als ein Modelfilialist oder ein Warenhaus.

Im Bereich Service stellt sich für jeden Händler, der in mehreren Kanälen aktiv ist, die Frage nach dem optimalen Kanal für Serviceanfragen und Serviceleistungen. Insbesondere online bieten sich Möglichkeiten für Selfservice-Funktionen, die sowohl aus Kundensicht als auch aus Händlersicht attraktiv sind.

Beispiele hierzu sind Tools für häufige Fragen, ergänzende Anleitungen und Anmeldung von Reparaturaufträgen.

Umgekehrt ist es aber auch sinnvoll, in der Filiale Dienste anzubieten, die sich gezielt an die Käufer im E-Commerce richten. Der Kunde profitiert dabei von einer persönlichen Beratung und Hilfe beim Ausräumen von Fragen und Problemen, während der Händler zusätzlich eine Gelegenheit hat, die Kundenbindung zu festigen und gegebenenfalls Cross-Selling zu betreiben.

Die Services müssen dabei in ein Gesamtkonzept zur Kanalintegration eingebettet sein, das sich strikt nach den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet, ohne dabei Kostenaspekte und Umsatzpotenziale aus den Augen zu verlieren. Nicht jede Punkt-zu-Punkt-Kombination in der zu Beginn dieser Studie dargestellten Grafik (siehe Abbildung 3) macht für jeden Händler Sinn.

Das in Abbildung 14 dargestellte Beispiel zeigt die gezielte Gestaltung kanal-integrierter Services anhand des beispielhaften Kundensegments „Effizienter Produktexperte“. Ziel ist es, das Risiko, den Kunden beim Sprung von Kanal zu Kanal zu verlieren, zu vermindern und ihn bewusst durch die Kanäle zu führen. Die Onlineabfrage der Warenverfügbarkeit ermöglicht es dem Kunden, im Internet zu prüfen, ob die gewünschte Ware tatsächlich in der nächsten Filiale verfügbar ist.

Zusätzlich kann er eine Reservierung vornehmen, um sicherzugehen, dass die Ware auch dann noch da ist, wenn er zur Abholung in die Filiale kommt. Durch die Gewissheit, die Ware kurzfristig in der nächsten Filiale erhalten zu können, hebt sich der Multichannel-Händler von reinen Onlineunternehmen ab, bei denen der Kunde auf den Versand warten müsste. Rein stationäre Wettbewerber könnten theoretisch zwar die Möglichkeit zur sofortigen Mitnahme bieten, jedoch hat der Kunde keine

Möglichkeit, sich im Voraus zu informieren und festzustellen, ob die Ware tatsächlich verfügbar ist.

Eine umfassende Analyse aus Kunden- und Unternehmenssicht ist eine unabdingbare Voraussetzung, bevor entsprechende Integrationselemente eingeführt werden. In einer solchen Analysephase ist ein kontinuierliches Abgleichen der strategischen Gestaltungsoptionen entlang der Dimensionen Sortiment, Preis, Service und Kanalintegration mit den operativen Voraussetzungen notwendig, um die Umsetzbarkeit und Kosteneffizienz zu sichern.

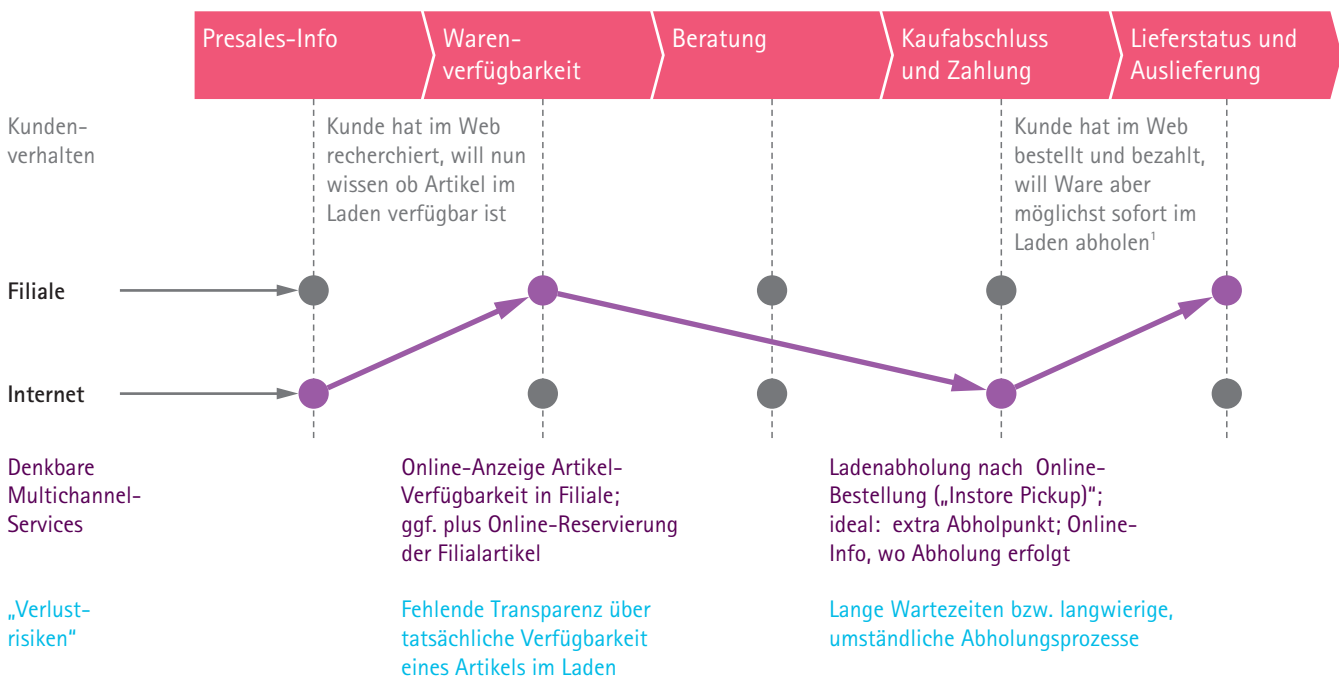
Aus operativer Sicht steht an erster Stelle die Frage nach fundamentalen operativen Annahmen, die das zukünftige Geschäftsmodell prägen werden. Dabei ist insbesondere die Entscheidung über Eigenbetrieb oder Fremdvergabe von Bereichen entlang der Wertschöpfungskette hervorzuheben. Von Marketing über Disposition, Webshop-Betrieb und Fulfillment bis hin zu Retouren ist

im Detail zu klären, welche Aufgaben als Kernkompetenz gesehen werden, die inhouse durchgeführt werden sollen, und welche effizienter im Fremdbetrieb abgewickelt werden können. Insbesondere im Bereich Fulfillment entscheiden sich viele Multichannel-Händler für eine Fremdvergabe, um der logistischen Komplexität und hoher Kapitalbindung zu entgehen.

Grundlage für die zielgerichtete Entwicklung der Multichannel-Prozesse ist ein ganzheitliches und kanalübergreifendes Prozessmodell, das von der Ebene der Kernprozesse bis hin zu einzelnen Detailprozessen ein umfassendes Bild von den jeweiligen Anforderungen und der entsprechenden Ausgestaltung gibt.

Als Beispiel hierfür kann das Accenture Multichannel Process Model angeführt werden, das internationale Best Practices aus verschiedensten Multichannel-Projekten umfasst und damit für Händler eine Art Multichannel-Branchenstandard bietet.

Abb. 14: Beispiel Kanalintegration für Kundentyp „Effizienter Produktexperte“



¹Ggf. selten zu Hause, will Versandkosten sparen, bevorzugt es einfach, das Produkt sofort zu haben
Quelle: Accenture Multichannel Consulting.





Besondere Herausforderungen bezüglich der Prozesse stellt in der Regel der Bereich Multichannel-Fulfillment, da standardisierte Abwicklungsmodelle für unterschiedlichste Kanalkombinationen entworfen und implementiert werden müssen. Komplexität entsteht dabei auch durch die typischerweise hohe Zahl der beteiligten Parteien: von verschiedenen Fulfillment Service Providern über zentrale Geschäftsbereiche wie Controlling und Rechnungsprüfung bis hin zu Streckenlieferanten, Frachtführern, Retourenbetrieben und dem spezialisierten E-Commerce-Einkauf (siehe Abbildung 15).

Die sogenannte Kannibalisierung zwischen den Kanälen ist ein zentrales Stichwort in der Diskussion um die geeignete Multichannel-Organisation und -Kultur. In Gesprächen mit Handelsunternehmen, die auf den Einstieg in den E-Commerce verzichten oder eine Kanalintegration vermeiden, wird diese Kannibalisierung stets als einer der ersten Beweggründe angeführt.

Während Kannibalisierung der Kanäle aus einer Unternehmens-Gesamtsicht kein Problem darstellt, da es kaum eine Rolle spielt, woher ein Umsatz letztendlich kommt, ist sie ein sicheres Zeichen für die fehlende Integration von Organisationsstrukturen, Anreizen und Kultur im Unternehmen.

Der jeweils andere Kanal wird als Wettbewerber wahrgenommen und nicht als zusätzliche Möglichkeit, Mehrwert für Kunden zu schaffen und zusätzliches Wachstum zu erzielen. Solches unternehmensinterne Silodenken kann nur durch eine kanalübergreifende Neugestaltung relevanter Organisationsbereiche (z. B. Gesellschaftsstruktur, Vertriebsorganisation, Einkaufsbereiche), gezielte Anreize (z. B. für gegenseitige Kaufanbahnung) sowie ein konsequentes Transformationsprogramm im Hinblick auf die Multichannel-Kultur vermieden werden.

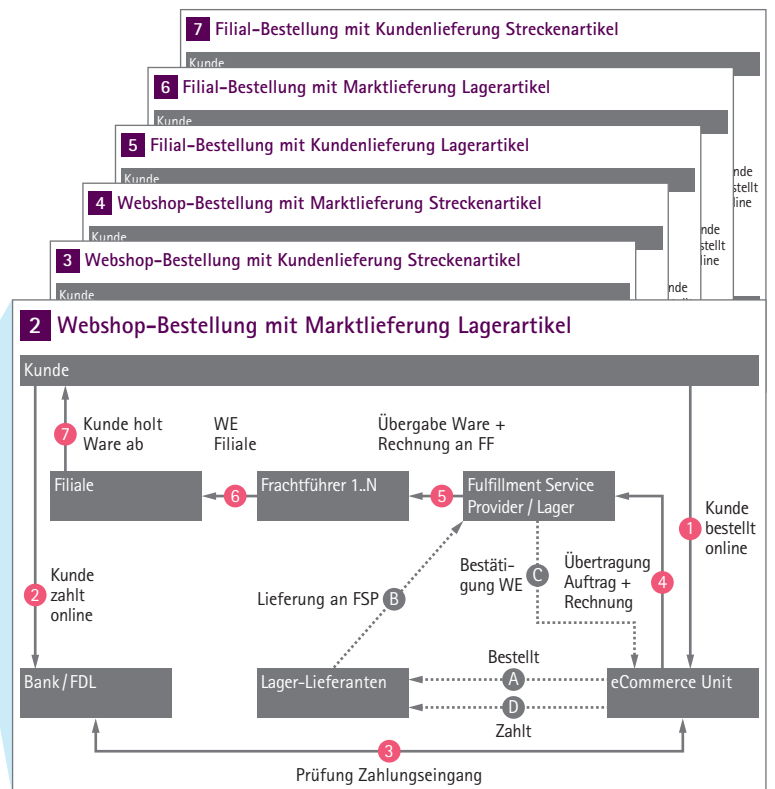
Dies setzt die volle Unterstützung des Top-Managements voraus. Für den Erfolg eines Multichannel-Konzeptes müssen alle Unternehmensbereiche bis zum einzelnen Mitarbeiter in der Filiale von den Vorteilen kanalübergreifender Maßnahmen überzeugt werden.



Abb. 15: Herausforderung Multichannel-Fulfillment

Multichannel-Fulfillment-Modelle

1. Verkauf an Kunden		2. Retoure vom Kunden	
Bestellung	Lieferart	Lieferadresse	
Webshop Callcenter	Lagerartikel	1	Kundenlieferung
		2	Marktlieferung
	Streckenartikel	3	Kundenlieferung
		4	Marktlieferung
Filiale	Lagerartikel	5	Kundenlieferung
		6	Marktlieferung
	Streckenartikel	7	Kundenlieferung
		8	Marktlieferung



Quelle: Accenture Multichannel Consulting.

5. Zusammenfassung

Abschließend ist festzuhalten, dass der Multichannel-Handel im Bereich Non-Food in Deutschland ein enormes Potenzial bietet, das allerdings erst in geringem Maße erschlossen ist.

Statt im „Kampf der Kanäle“ Energie zu verschwenden, um Kundenwanderungen vom einen in den anderen Kanal zu verhindern, müssen Handelsunternehmen zielstrebig weitere Kanäle erschließen und Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis bieten, um diese zwar nicht an einen bestimmten Kanal zu fesseln, aber dennoch den Umsatz im eigenen Unternehmen zu halten und Marktanteile zu gewinnen.

Aufgrund der steigenden Multichannel-Umsätze in allen Lebenswelten sowie der zunehmenden Durchdringung verschiedenster Produktkategorien wird Multichannel im deutschen Handel in Zukunft alltäglich sein. Daher wird für einen großen Teil der deutschen Händler auch kein Weg an der Kanalintegration vorbeiführen, wenn sie nicht das Risiko eingehen wollen, den Anschluss zu verlieren.

Im Zentrum der zukünftigen Diskussion wird im Gegensatz zu heute somit weniger das „Ob“ als das „Wie“ stehen. Insbesondere die Frage der richtigen Positionierung und der optimalen Multichannel-Strategie in Bezug auf Sortimente, Preise und wertstiftende Elemente der Kanalintegration wird dabei hohe Relevanz haben.

Die entscheidenden Grundlagen für den Erfolg im Multichannel-Handel werden durch entsprechende Prozesse, Organisationsstrukturen und IT-Systeme gelegt. Der Aufbau solcher Fähigkeiten ist eine Herkulesaufgabe für jeden Händler, die nach Legen des Basisfundaments Schritt für Schritt auf dem Weg zum Multichannel-Händler erfolgen muss.

Ihre Ansprechpartner

GfK Panel Services Deutschland

Die GfK ist eines der größten Marktforschungsunternehmen der Welt und beschäftigt über 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus über 100 Ländern liefern unsere operativen Unternehmen das Wissen zu Märkten und Branchen, das die Kunden aus Industrie, Handel, Medien und dem Dienstleistungsbereich für ihre Entscheidungen brauchen.

GfK Panel Services Deutschland ist Teil des internationalen Verbraucherpanel-Netzwerks Europanel, mit dem die GfK Gruppe und ihre Partnerinstitute in nahezu allen europäischen Ländern Strukturen und Entwicklungen von Konsumgütermärkten sowie Einkaufs- und Nachfragegewohnheiten der Verbraucher beobachten und analysieren.

Basis der kontinuierlichen Marktbeobachtung von GfK Panel Services sind verschiedene Haushalts- und Individualpanels, darunter das 8.000er Universalpanel. Insgesamt berichten 65.000 Panelteilnehmer kontinuierlich zu ihren Einkäufen und Geldausgaben.

Accenture Deutschland GmbH

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Das Unternehmen bringt umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg sowie Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ein. So schafft Accenture für seine Kunden nachhaltigen Markterfolg. Das Unternehmen beschäftigt über 190.000 Mitarbeiter, die in 120 Ländern für unsere Kunden tätig sind, und erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2009) einen Nettoumsatz von 21,58 Mrd. US-Dollar. Die erfolgreichen Kundenbeziehungen von Accenture zeigen sich in langjährigen Partnerschaften: Mit 91 der Top 100 Kunden besteht die Zusammenarbeit bereits mehr als zehn Jahre. Weltweit arbeitet das Unternehmen mit den größten Industrieunternehmen und Regierungsbehörden zusammen, darunter 96 Unternehmen der Fortune Global 100 und mehr als drei Viertel der Fortune Global 500. In Deutschland arbeitet Accenture für 28 der DAX-30-Unternehmen.

Umfangreiches Branchenwissen, profundes Know-how über die Geschäftsprozesse, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz zeichnen Accenture aus. So können stets die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereitgestellt werden, um die Leistung der Kunden zu optimieren. Deutsche Handelsunternehmen stehen seit vielen Jahren vor großen Herausforderungen: Anspruchsvolle Verbraucher, intensiver Wettbewerb, hohe Wachstumserwartungen und die Globalisierung machen den Kampf um den Kunden immer schwieriger. Im Handelsbereich unterstützt Accenture mit zukunftsweisenden Konzepten, Prozessen und Technologien Unternehmen dabei, High Performer zu werden, die ihre Kunden schneller, kostengünstiger und mit einem einzigartigen Erlebniswert bedienen.

Fragen, Wünsche, Anregungen?

Ansprechpartner Accenture

Dr. Peter Rinnebach
Retail & Multichannel Strategy
peter.p.rinnebach@accenture.com

Jens Diekmann
Process & Innovation Performance
Multichannel Retail ASG
Tel.: +49 6173 94 62346
jens.diekmann@accenture.com

Christoph Schwarzl
Geschäftsführer Retail ASG
Tel.: +49 211 9120 64421
christoph.schwarzl@accenture.com

Accenture GmbH
Kaistrasse 20
D-40221 Düsseldorf
www.accenture.com

Ansprechpartner GfK

Dr. Wolfgang Adlwarth
Division Manager
Strategisches Marketing
Tel.: +49 911 395 3664
wolfgang.adlwarth@gfk.com

Oliver Schmitz
Division Manager Living & Retail
Tel.: +49 911 395 4469
oliver.schmitz@gfk.com

GfK Panel Services Deutschland
Nordwestring 101
D-90419 Nürnberg
www.gfk.de

Copyright © 2010 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.