

Fashion 2009: Durchblick und Zusammenspiel sind Trend

accenture

High performance. Delivered.

• Beratung • Technologie • Outsourcing

Fashion 2009

Durchblick und Zusammenspiel sind Trend

Frühjahr, Sommer, Herbst und Winter: Fashion ist eine Frage der Saison. 2009 steht die Mode ganz im Zeichen durchscheinender Stoffe. Doch nicht nur trendbewusste Kunden sollten sich dem Transparenzlook widmen. Auch der Textilhandel braucht entscheidend mehr Durchblick, um in einem langsam wachsenden, aber schnell drehenden und wettbewerbsintensiven Markt die vollen Potenziale abzuschöpfen. Gefragt sind integrierte Informationen, enge Lieferantennetzwerke und echte Multichannelkonzepte, mit denen sich Kunden-, Waren- und Geldströme über alle Kanäle in Realtime steuern lassen und profitables Wachstum möglich wird.

Modetrends wechseln heute oft schneller als die Jahreszeiten. Textileinzelhändler kennen die damit verbundenen Herausforderungen. Aus ihrer einstigen Aufgabe, aktuelle Ware von den Laufstegen in die Regale und an den Kunden zu bringen, ist jedoch weit mehr als ein logistisches Geschicklichkeitsspiel geworden. Überlegene Ergebnisse und Wachstum erzielt heute nur, wer in der Lage ist, den Warenstrom jederzeit optimal auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten und dabei nicht nur Umsätze, sondern auch Margen, Liquidität und Erträge zu optimieren – in immer kürzeren Zyklen, über eine neue Vielfalt von Verkaufskanälen hinweg, im Angesicht neuer Wettbewerber.

Erfolg im Textileinzelhandel ist eine Aufgabe, die an Komplexität noch zunehmen wird. Drei Aspekte verdienen dabei besonderes Augenmerk:

1. Realtime-Kunden: Reaktionsgeschwindigkeit ist Trumpf

Mode ist ein Kann-Konsum, beflügelt vor allem durch eines: den individuellen Erlebniswert. Idealerweise macht Shoppen Spaß, weil Kunden im Laden oder Webshop finden, was (zu) ihnen passt. Kauflaune heißt das Zauberwort – und sie ist bei jedem Kunden wiederholbar zu entfachen.

Allerdings haben sich Erlebniswerte und Erwartungen mit der neuen Onlinewelt spürbar gewandelt. In der Realtime-Economy ist alles hier und jetzt zu haben. Die digitale und mobile Kommunikation ist schnell. Unmittelbare Reaktionen werden erwartet. Kaufentscheidungen werden impulsiver, die Frustrationstoleranz sinkt. Schon ein einziger vergeblicher Besuch in einem Laden oder virtuellen Geschäft kann heute das Image des Händlers bei einem Kunden nachhaltig schädigen: „Die haben nichts für mich“ – ein enttäuschendes Einkaufserlebnis, das zusammen mit diesem Geschäft (sowie am besten gleich allen Standorten des Anbieters)

bis auf Weiteres sorgsam gemieden wird.

So sind die Anforderungen an Textilhändler, Angebot und Nachfrage punktgenau zu koordinieren, heute höher denn je. Vorhersagezeiträume für die Bedarfsprognose und Bestandsplanung schrumpfen. Zugleich gilt es, Produktwünsche und Vertriebskanalbedürfnisse immer differenzierterer Zielkundensegmente immer genauer und in Echtzeit einschätzen und bedienen zu können. Tatsächlich sind bisher mehrmonatige Planungs- und Produktionszyklen auf Wochen, bei Spitzenhändlern sogar Tage geschrumpft. Manch europäischer Marktführer hat bereits die Produktion aus den fernöstlichen Niedriglohnländern in seine Märkte zurückgeholt – weil hiesige Kapazitäten flexibler und schneller die geforderte Qualität fertigen können. Ohne eine massive Intensivierung der Vernetzung und Integration der Partner entlang der gesamten textilen Lieferkette werden die großen Textilmarken und -händler entscheidende Potenziale an den Wettbewerb oder andere Konsumgüterbranchen verlieren.

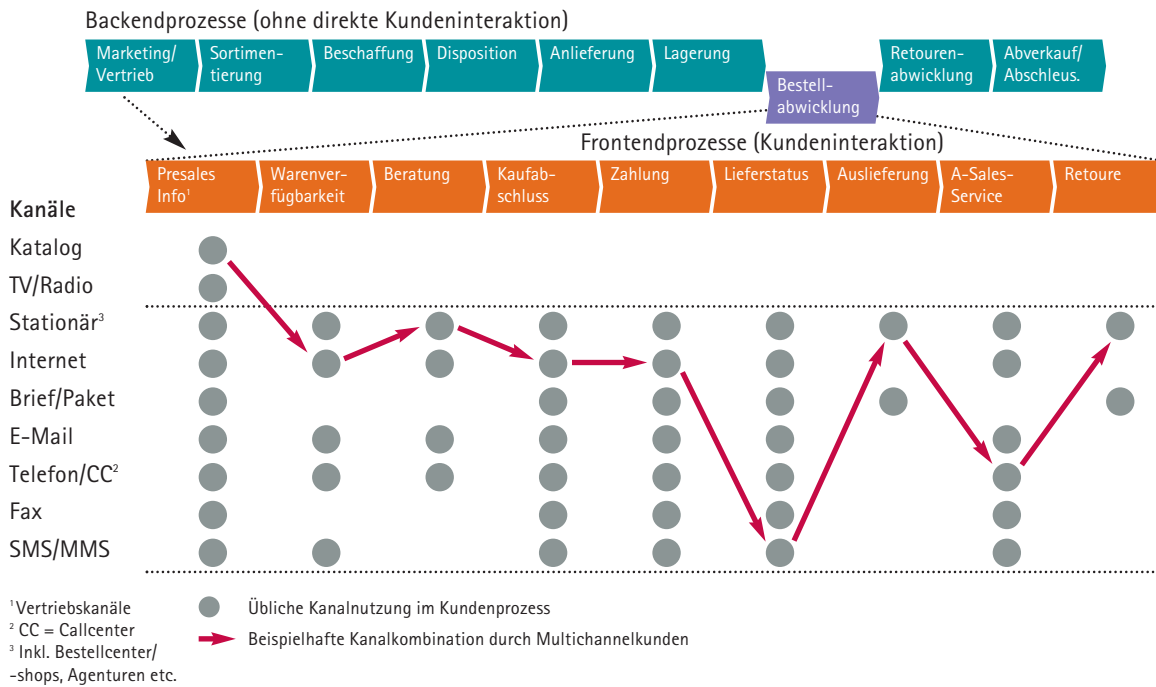


Abb.: Studie Multichannelhandel

2. Multichannellösungen sind massive Werttreiber

Multichannel ist seit Jahren ein Kernthema im Handel. Internet, Stationär- und Kataloggeschäft, Tele-, TV- oder Mobile Commerce: Wie lassen sich verschiedene Vertriebs- und Kommunikationskanäle so vernetzen, dass sie dem Kunden Vorteile bringen und dem Handel ermöglichen, sich zu differenzieren und Umsätze sowie Margen zu steigern?

Eins ist klar: Das Problem liegt bei den Unternehmen – nicht bei ihren Kunden. Die jungen Erwachsenen von heute gehören zu der Generation, die mit Computern, Internet und dem Handy aufgewachsen ist und sie in allen Lebensbereichen ineinandergreifend nutzt. In ihren Augen sind Informationen jederzeit und überall per Knopfdruck/Internetklick zu bekommen – und wer sie begeistern will, muss in der Lage sein, auf allen Ebenen nahtlos mit ihnen zu interagieren. Mag sich das Mediennutzungs- und Informationsverhalten der jüngeren Generationen noch von dem der Silver Ager unterscheiden:

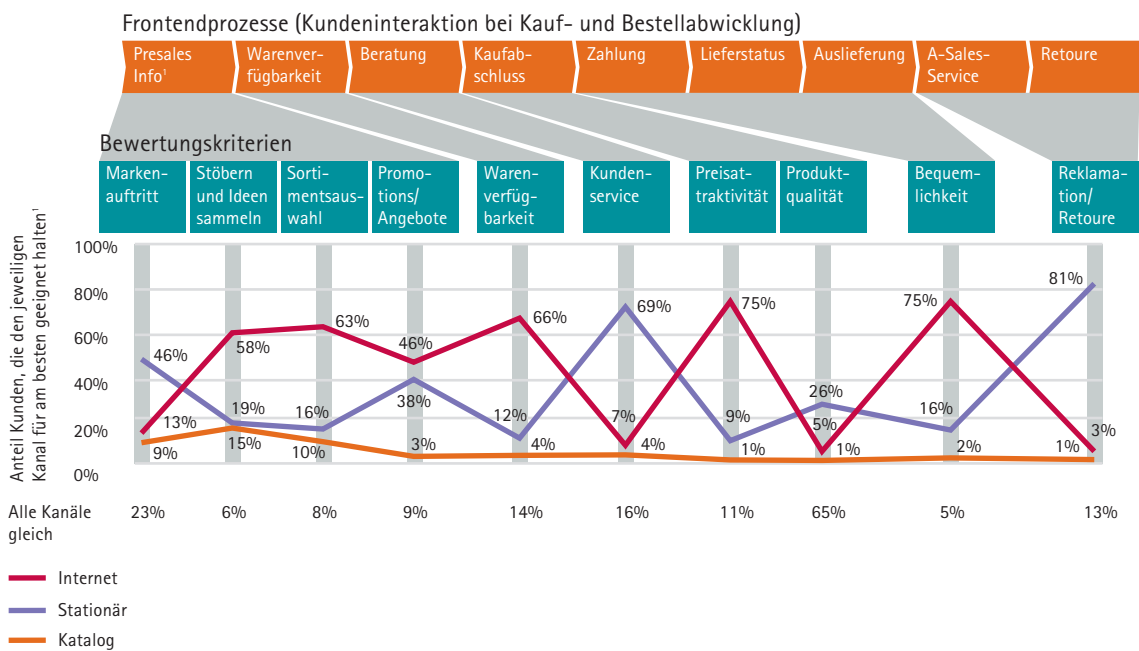
Auch die „neuen Alten“ gewöhnen sich an den Komfort beschleunigter Information und Kommunikation und die sich hieraus ergebenden Möglichkeiten des Shoppens.

Klar ist auch: Multichannellösungen sind echte Werttreiber. Studien haben ergeben, dass Multichannelkäufer „wertvoller“ sind als Einzelkanalkunden. Sie weisen eine höhere Kauffrequenz auf und geben pro Jahr etwa 32 Prozent mehr Geld aus (Quelle: Shop.org, „Multichannel Report“ 2008). Die Vernetzung der Kanäle (z. B. Ladenabholung nach Onlinereservierung, Lieferung nach Kauf im Laden) führt in vielen Fällen zu direkten Umsatzsteigerungen durch im Vor-Ort-Kontakt motivierte Impulskäufe. Ein differenzierendes, nahtloses Einkaufserlebnis mit innovativen Multichannelservices festigt bestehende Kundenbeziehungen, zieht Neukunden an und hilft abgewanderte Kunden zurückzugewinnen.

Argos bewirbt Check & Reserve

Der englische Einzelhändler Argos, ein Unternehmen der Home Retail Group, bietet seit 2001 verschiedene Multichannelservices, die gezielt zur Ladenabholung online verfügbarer Waren anregen. Unter dem Stichwort „Check & Reserve“ bewirbt das Unternehmen drei Wege, Informationen über Preise und Bestände einzuholen sowie die Produkte vorzumerken: „Click & Collect“ für die Online-Reservierung, „Ring & Reserve“ für die telefonische Reservierung sowie „Text & Take Home“ für die SMS-Reservierung per Mobiltelefon. Seit Einführung der Dienste verzeichnet nicht nur das Onlinegeschäft, sondern auch das Volumen der Ladenabholung immer stärkere Zuwächse. Mit je 6 Prozent stellen diese Vertriebswege ein Achtel des Gesamtumsatzvolumens.

Bevorzugung unterschiedlicher Kanäle in der Kauf- und Bestellabwicklung¹



¹ Quelle: Accenture Multichannel Shopping Survey 2005. N = 1.420

Abb.: Studie Multichannelhandel

Gerade im kanalübergreifenden Service haben die Textilhändler jedoch den größten Nachholbedarf: Während die Abwicklung vom Einkauf bis zur Lagerwirtschaft über viele Kanäle bereits weitgehend integriert ist, stehen selbst einige Branchenführer mit der integrierten Betreuung (d. h. der Bedarfsprognose und Bestellabwicklung von der Produktinformation bis zur Retoure) über ihre Vertriebs- und Kommunikationskanäle noch ganz am Anfang. In manchem Unternehmen sind Webshop und Stationärgeschäft gar zwei wirtschaftlich und organisatorisch eigenständig agierende Einheiten, die mit eigenen Kundenstämmen arbeiten – auch wenn die Kunden die gleichen sind.

Eine besondere Herausforderung sind dabei vor allem das breite, sich schnell entwickelnde Spektrum von Vertriebs- und Kommunikationskanälen sowie die flexiblen Möglichkeiten für Kunden, diese zu kombinieren. Tatsächlich zeichnet sich ab, dass Kunden vor allem für kaufbahnende Informationsprozesse (Ideensammlung, Verfügbarkeits-

abfragen, Preisvergleich) das Internet bevorzugen, während sie das Stationärgeschäft für das Markenerlebnis, den Service und die Prüfung der Produktqualität aufsuchen. Dabei legen jüngere Kundengruppen auf ganz andere Informationen, Erlebnisse, Services und Qualitäten Wert als ältere.

Wer das Multichannelgeschäft zu einem neuen Werttreiber ausbauen will, muss sich eine Reihe entscheidender strategischer und operativer Fragen stellen:

- Welche Kanäle sollen integriert werden, für welche Kunden und welche Produkte?
- Welche zusätzlichen Services sollen angeboten werden?
- Und welche Strukturen und Systeme sind erforderlich, um eine integrierte Kundeninteraktion und Abwicklung zu gewährleisten?

Für den textilen Handel mag das noch Neuland bedeuten – in anderen Bereichen gibt es bereits bewährte Ansätze und Strategien mit entsprechenden Erfolgen.

3. Profitables Wachstum ist das Ergebnis maximaler Transparenz und integrierter Steuerung über Kunden-, Waren- und Geldströme

Die Beherrschung von Nachfrage- und Warenstrom ist zwar eine entscheidende Kompetenz im Rennen um den Konsumenten. Doch sie allein ist kein Garant für überlegene Ergebnisse und profitables Wachstum. Erst wenn Bedarfs- und Bestandslogistik so fein justiert werden können, dass der Verkaufsertrag ein Maximum erreicht, kann der Handel zufrieden sein.

Führende Händler streben deshalb nach einer neuen Transparenz – einer unternehmensweiten Vernetzung von Informationen aus Kundennachfrage, Warenbestand und Logistik mit Informationen aus administrativen und vor allem Finanzbereichen. Sie nutzen die präzise Kenntnis ihrer aktuellen Liquidität und Erlössituation z. B., um ihre Sortimente zu steuern. Eine besondere Rolle spielt dabei die laufende Optimierung des Marken-Eigenmarken-Mix. Hier gilt es, die besondere Zugkraft und



Imagewirkung der Label mit der Margenstärke der Eigenmarken in eine ertragsmaximale Balance zu bringen. Textilhändler, die die Entwicklung ihrer Erlössituation tagesaktuell dem Warenverkauf gegenüberstellen können und zugleich über eine hohe Flexibilität in der Produktion verfügen, sind in der Lage, ihren Eigenmarkenanteil temporär zu steigern – und damit kurzfristige Bedarfslücken bei attraktiven Erträgen zu schließen – oder sich zeitweise stärker auf Label und das Markenbewusstsein der Kunden zu konzentrieren.

Neben dem Vorstoß in neue Kanäle (E-Commerce- und Multichannelhandel wachsen mit zweistelligen Raten deutlich schneller als der Gesamtmarkt) bieten auch neue Märkte für Eigenmarken interessante Wachstumschancen. Die enorme Entwicklungsdynamik und der zusätzliche Margendruck in asiatischen und osteuropäischen Märkten fordern jedoch ein Maximum an bereichsübergreifender Transparenz und integrierter Steuerungsfähigkeit, wenn hier profitables Wachstum erfolgen soll.

Ausblick

Die Realtime-Economy hat Kunden und Konsum in Deutschland und weltweit maßgeblich verändert – auch und gerade im Fashionmarkt. Ein Nebeneinander von Unternehmensbereichen, Wertschöpfungspartnern und Vertriebskanälen, wie wir es bis heute in weiten Teilen des Textilhandels sehen, hat in diesem Kontext wenig Zukunft. Wer am rasanten Wachstum des Multichannelhandels und neuer Märkte teilhaben und Potenziale abschöpfen will, braucht schnelle, integrierte Informations- und Steuerungssysteme, ein intelligentes Zusammenspiel von Stationär- und Onlinegeschäft sowie eine enorme Flexibilität entlang der gesamten Lieferkette. Tatsächlich gibt es bereits viele bewährte Ansätze, unterstützende Technologien und Lösungen, die es dem Handel ermöglichen, neue Wege zu gehen. Das Besondere: Noch bestehen viele Möglichkeiten, mit wenig Aufwand einen Unterschied zu machen und sich vom Wettbewerb abzusetzen. Zu den Gewinnern werden in Zukunft

diejenigen gehören, die eine klare strategische Ausrichtung und führende Lösungen im Kundenkontakt mit einem engen Schulterschluss zu den Geschäftspartnern und starken organisatorischen Strukturen, IT und Unternehmenskultur kombinieren.

Kontakt

Wenn Sie mehr über Accenture, erfolgreiche Multichannelstrategien sowie unsere Lösungen und Leistungen für den Textilhandel erfahren wollen, sprechen Sie uns an:

Christoph.Schwarzl@accenture.com
Tel.: 06173 946 64421

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Das Unternehmen bringt umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ein. So schafft Accenture für seine Kunden nachhaltigen Markterfolg. Das Unternehmen beschäftigt rund 186.000 Mitarbeiter in 49 Ländern und erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2008) einen Nettoumsatz von 23,39 Mrd. US-Dollar. Die Internetadresse lautet www.accenture.de.