

Nachgefragt

bei Sven Suberg, Suberg Strategy Consultants, München

Warum tun sich die Unternehmen mit der Onlinestrategie so schwer?



Foto: Suberg

Suberg Strategy Consultants ist als Unternehmensberatung auf Wachstumsprojekte in den Bereichen Strategie, Marketing und Vertrieb spezialisiert. Mit dem Dossier „Goodbye DIY?“ hat Suberg Strategy bereits 2012 auf den akuten Handlungsbedarf in der DIY-Branche hingewiesen.

Auf die Frage: „Wo stehen Sie mit Ihrer Onlinestrategie?“ fallen die Antworten der DIY-Hersteller erstaunlich stereotyp aus: „Es dauert wohl etwas länger bei uns.“ Oder: „Wir sind dran, müssen aber erst noch die heiße Saisonphase, die Messe XY, die Jahresgespräche hinter uns haben. Im Herbst machen wir weiter.“ Richtig zufrieden mit den Fortschritten ist kaum ein Unternehmen.

Woran liegt das? Neu ist das Thema schließlich nicht mehr. Auch die hohe Bedeutung ist den meisten Managern inzwischen klar. Eine Erklärung findet sich im typischen Ablauf der Strategieentwicklung in den Unternehmen: Werfen wir einen Blick auf einen typischen Onlinestrategieprozess, wie er heute in vielen Unternehmen abläuft:

Die Initialzündung kommt meist aus dem Vertrieb: Der Vertriebsleiter ist es leid, sich von seinen Handelskunden auf die niedrigen Onlinepreise ansprechen zu lassen. „Bei diesen EKs kann ich ja direkt bei Amazon einkaufen“, so ein beliebter Vorwurf. Spätestens wenn sich die ersten Händler wirklich nach margenstärkeren Ersatzprodukten umsehen, kommt das Thema auf die Agenda der Geschäftsführung.

Daraufhin beginnt die Strategieentwicklung: Workshops finden statt, Agenturen und Dienstleister werden eingeladen. Zwei Kernziele werden verfolgt: den eigenen Wissensstand zu erhöhen („Was war noch mal SEO*?“) und ihn auf halbwegs gleiche Hö-

he zu bringen („Das mit dem Internet geht irgendwann vorbei.“). Die Perspektiven sind jedoch unterschiedlich: Der Vertrieb leidet; das Marketing hätte gerne Budgets für die Produkte seiner Agenturen; die Geschäftsführung fürchtet unübersichtliche Kostengräber. Statt echte Strategien zu entwickeln, lautet das Ergebnis oft: Wir kaufen das Programm A des Anbieters X, entwickeln eine App oder beides. Problem gelöst? Alle bis auf den Vertrieb stimmen zu.

Zwölf Monate später: Ernüchterung. Der im Marketing angesiedelte Onlinemanager hat gekündigt. Die Abstimmung zwischen Geschäftsführung, Marketing, Vertrieb und IT war ihm zu aufwendig. Zu wenig ging voran. Das Problem des Vertriebs ist nach wie vor nicht gelöst: Eine langfristig orientierte, abteilungsübergreifende Strategie fehlt. Stopp: Welche Fragen wollten wir eigentlich in diesem Schritt beantworten:

- Wie wird in fünf bis zehn Jahren unser Produkt verkauft? Wie sehen dann Beratung, Logistik, Montage, Service etc. aus?
- Was passiert dann mit unseren etablierten Händlern, von deren Leistung wir (heute noch) abhängig sind?
- Mit welchem Vertriebsmodell wollen wir dann unsere Produkte vertreiben: direkt, zweistufig oder als Kombination?
- Wie verhindern wir, dass Amazon bald 20 % unserer Umsätze macht?
- Was tun wir, damit unser Handel bei guten Vermarktungsleistungen eine ausreichende Marge erzielt?

Als Berater haben wir das Privileg, ständig Einblicke in verschiedene Unternehmen der Branche zu gewinnen. Ganz offen: Nicht einmal 10 % der Unternehmen haben auch nur vorläufige Antworten auf diese Fragen. Die meisten DIY-Hersteller befinden sich

gerade in der beschriebenen Ernüchterungsphase. Jetzt gibt es zwei Szenarien:

Erstens: Die Frustration rund um das Onlinethema ist so groß, dass keine übergreifende Strategieentwicklung mehr erfolgt. Das Gelände ist vermint. Mit zunehmendem Zeitverlauf wird es immer schwerer, eine Strategie im Markt durchzusetzen. Konsumenten verfestigen ihr Kaufverhalten; Handel sowie Wettbewerb schlafen nicht. Kein guter Weg.

Zweitens: Das Unternehmen beantwortet nun wirklich diese Fragen. Das ist jedoch nicht leicht: Neben Branchen-Know-how sind E-Commerce-Expertise und Strategieentwicklungsfähigkeit gefragt. In jeden Fall: der richtige Weg.

Nur weil ein Thema neu und komplex ist, darf es nicht auf Systeme und „Tools“ reduziert werden. Es geht um Strategie. Und hier offenbart sich, wie wenig strategisch eine Branche denkt, die seit der Einführung der sogenannten „modernen Distribution“ vor 30 Jahren keine bahnbrechenden Veränderungen erlebt hat. Lassen Sie uns das ändern. ■

Der Autor

Suberg Strategy Consultants ist als Unternehmensberatung auf Wachstumsprojekte in den Bereichen Strategie, Marketing und Vertrieb spezialisiert. Mit dem Dossier „Goodbye DIY?“ hat Suberg Strategy bereits 2012 auf den hohen Handlungsbedarf in der DIY-Branche hingewiesen.

Digitalangebot
Diskutieren Sie dieses Thema mit uns auf der Facebook-Seite von baumarktmanager.
www.facebook.com

* Search Engine Optimization (Suchmaschinenmarketing)