

„DAS OHR AN DER KUNDIN HABEN“

Douglas entwickelt sich vom Filialisten mit Onlineshop zu einem Digitalunternehmen mit stationärem Geschäft. Gerade in Zeiten der Pandemie profitiert die Parfümeriekette vom konsequenten Ausbau des E-Commerce-Business. Digital-Chefin Vanessa Stütze über die Transformation des traditionsreichen Konzerns und seine Zukunft als vernetzte Beauty-Plattform.

Interview: Ralf Kalscheur

Frau Stütze, Sie sind Anfang des Jahres 2018 als Executive Vice President E-Commerce zu Douglas gekommen, um mit CEO Tina Müller die Zeitenwende einzuläuten und die Transformation voranzutreiben. Welche Themen und technischen Modernisierungsmaßnahmen standen damals auf Ihrer To-do-Liste ganz oben?

Zunächst ging es darum, eine klare Transformationsstrategie festzulegen und dabei das Thema E-Commerce – auch unter den Aspekten Daten und Technologie – ins Zentrum zu rücken. Die zweite Kernaufgabe bestand darin, im Rahmen der Strategie #ForwardBeauty die Marke neu zu positionieren und zu verjüngen. Im Zuge dessen haben wir auch das Customer Relationship Management vorangetrieben und unser Loyalty-Programm weiterentwickelt, um unse-

DIE PERSON

Vanessa Stütze ist seit Mai 2020 Chief Digital Officer der Douglas GmbH. Als Executive Vice President E-Commerce & CRM verantwortet sie seit Januar 2018 das Onlinegeschäft und seit Juli 2019 zusätzlich den Bereich Customer Relationship Management. Zuvor war sie als Chief Digital Officer (CDO) der S. Oliver Gruppe für das E-Commerce-Business aller Marken der Gruppe verantwortlich. Nach einer Notoperation von Tina Müller im Mai 2020 übernahm Stütze zusammen mit Finanzchef Matthias Born interimistisch die Aufgaben der Douglas-Chefin.

ren Kundinnen personalisierte Produkt- und Servicevorschläge machen zu können. Auf der technischen Seite bestand hoher Optimierungsbedarf, denn unsere Plattform war veraltet. Diese haben wir im ersten Schritt stabilisiert, um saisonale Verkaufsspitzen und das wachsende Aufkommen sicher abbilden zu können. Parallel zum Tagesgeschäft haben wir dann im zweiten Schritt die neue Softwarearchitektur konzipiert, um auf die neue Hybris Commerce Cloud von SAP zu wechseln. Mit diesem System sind wir mittlerweile auch schon auf unseren Kernmärkten live gegangen.

Wie haben Sie die angestammten Mitarbeiter auf dem neuen Weg mitgenommen?

Hilfreich war, dass das Team und ich recht schnell gemeinsam Quick Wins heben konnten und dem E-Commerce-Bereich wieder zu Wachstum verholfen haben. Douglas war zwar First Mover, doch der E-Commerce trat vor meiner Ankunft in einem wachsenden Marktumfeld auf der Stelle. In den vergangenen drei Jahren hingegen konnten wir im Digitalgeschäft kontinuierlich Marktanteile gewinnen. Wichtig war es, die richtigen Leute an die richtigen Positionen zu setzen, dazu haben wir dann auch neue Mitarbeiter eingestellt. Diese Mischung hat dabei geholfen, dass die Teams sehr gerne an diesem Transformationsthema mitarbeiten. Die Mitarbeiter sehen den Erfolg – und das erzeugt eine positive Dynamik.

Ihr formuliertes Ziel lautet, alle Prozesse im Unternehmen mit digitalen Lösungen besser zu machen. Wie klappt das organisatorisch?

Als internationaler Filialist war Douglas historisch bedingt dezentral organisiert. Um die Digitalisierung auf Augenhöhe mit Pure Playern voranzutreiben, ist jedoch ein Center of Excellence notwendig. Dieses digitale Headquarter übernimmt die Mehrzahl der Aufgaben, wobei die Go-to-Market-Aktivitäten weiterhin bewusst in den Ländern liegen, um das Ohr an der Kundin zu haben und auf länderspezifische Besonderheiten einzugehen. Denn wir sind in 26 Märkten in Europa aktiv, die sich teilweise

deutlich voneinander unterscheiden. So haben wir aus meiner Sicht das Beste aus beiden Welten zusammengeführt und sind jetzt sehr happy mit der Organisationsstruktur.

Welche technischen Hürden mussten Sie überwinden, um eine integrierte Beauty-Plattform zu entwickeln?

Wir hatten vorher schon eine Hybris-Plattform und sind, wie gesagt, im Zuge des Refactorings auf die neue Cloud-Plattform von Hybris gezogen. Commerce Cloud, Customer Data Cloud und Marketing Cloud sind so auf einer Plattform miteinander vernetzt. In diese haben wir die Marktplatz-Plattform Mirakl gleich mit angebunden. Das Schöne daran ist, dass unsere Stores als Marktplatzpartner ebenfalls über Mirakl integriert sind. Onlineshop, Marktplatz und die Stores sind somit auf einer Plattform vereint. Dieses IT-Großprojekt wurde realisiert, ohne die Pausetaste zu drücken. Auch die alte Plattform musste im Doppelbetrieb weiterentwickelt werden, denn wir wollten den Marktplatz sowohl in die alte wie auch in die neue Plattform integrieren. Unser Implementierungspartner Netconomy hat unsere Entwickler super dabei unterstützt, dass wir trotz dieses Balanceakts keinen Speed verlieren. Ein Land nach dem anderen ist auf die neue Plattform umgezogen.

Wie tragen die Filialen zum Onlinegeschäft bei?

Die Stores sind durch unsere Omnichannel-Services sehr vielfältig eingebunden. Per In-Store-Order über Tablets können unsere Mitarbeiterinnen vor Ort Out-of-Stock- oder nicht vorrätige Produkte online nachbestellen und als Click-&-Collect-Ware in die Filiale liefern lassen. Per Ship-from-Store sind die Filialen auch in der Lage, Bestandware direkt zum Kunden zu versenden. Die Möglichkeit der Onlinereservierung nutzen unsere Kundinnen gern in Stoßzeiten, zum Beispiel im Weihnachtsgeschäft. Die Filialmitarbeiterinnen kümmern sich um die Bonuskarten und pflegen den persönlichen Kontakt zu unseren Kundinnen, was gerade in der Post-Corona-Zeit von größter Bedeutung ist. Nicht zuletzt überzeugen sie unsere Kundinnen davon, >>

VANESSA STÜTZLE IM LIVE-TALK ERLEBEN

Beim Handelskongress Deutschland (17. und 18. November) tritt Vanessa Stützele am Mittwoch, 17. November, im Rahmen des Roundtable-Gesprächs „Weiterentwicklung digitaler Geschäftsmodelle“ auf. Wie kann ein bestehendes Geschäftsmodell erfolgreich innoviert werden? Welche Ressourcen werden dafür benötigt? Weitere Teilnehmer der Diskussionsrunde sind Andreas Bartmann, Geschäftsführer von Globetrotter sowie Vizepräsident des Handelsverbands Deutschland (HDE), und Wilhelm Josten, Geschäftsführer von Butlers (siehe Interview Seite 10 dieser Ausgabe). Tickets und weitere Informationen zum Programm unter: handelskongress.org





Schönheit mit Ausblick: Douglas fokussiert sich auf das Onlinegeschäft, doch die modernisierten Filialen spielen eine wichtige Rolle für die Kontaktpflege. Kundinnen lassen sich beraten, behandeln und vom Download der App überzeugen.

DAS UNTERNEHMEN

Deutschlands größte Parfümeriekette Douglas ist dank des weiter **boomenden Onlinegeschäfts** und der **Wiedereröffnung der Filialen** nach dem Lockdown erstmals seit Beginn der Pandemie wieder auf **Wachstumskurs**, teilte der Konzern Ende August mit. Im dritten Quartal des Geschäftsjahres 2020/2021 (April bis Mai) steigerte Douglas seine **Umsätze** gegenüber dem Vorjahr um **16,8 Prozent** auf **644 Millionen Euro**. Es war das erste Umsatzplus im Vorjahresvergleich seit Pandemiebeginn. Vor Ausbruch der Pandemie lag der Umsatz bei **762 Millionen Euro**. Zwischen April und Juni steigerte die Parfümeriekette ihre E-Commerce-Umsätze erneut um rund **20 Prozent** auf **268 Millionen Euro**. In den vergangenen zwei Jahren konnte Douglas sein Onlinegeschäft damit mehr als verdoppeln. Konzernweit entfielen im **dritten Quartal** bereits **42 Prozent** aller Umsätze auf den **E-Commerce**, in Deutschland waren es aufgrund des massiven Lockdowns sogar **69 Prozent**. Obwohl erst im Juni eine flächendeckende Öffnung der Geschäfte wieder möglich war, stiegen auch die Umsätze im Filialgeschäft um **14,8 Prozent** auf **374 Millionen Euro**.

unsere App herunterzuladen. Die in den Stores erhobenen Daten fließen in unseren Data-Lake, zu dem übrigens nicht nur Analysten Zugang haben, sondern die datendemokratisch an verschiedenen Stellen im Unternehmen Nutzung finden.

Stichwort Corona: Wie hat die Pandemie das digitale Geschäftsmodell von Douglas beeinflusst?

Covid hat uns – wie alle anderen auch – kalt erwischt. Weil wir zuvor online schon stark gewachsen sind, konnten wir aber von einem soliden Fundament aus auf die neue Situation reagieren. Wir sehen, dass die Corona-Erfahrungen das Kundenverhalten dauerhaft verändern. Darum haben wir unsere Strategie unter dem Slogan „#Forward-Beauty.Digitalfirst“ fortentwickelt. Vor Corona waren wir ein Filialist mit einem guten Onlineshop, nun entwickeln wir uns zu einem Digitalunternehmen mit stationärem Geschäft. Wir digitalisieren in diesem Zusammenhang das gesamte Lieferkettenma-

nagement mit der KI-gesteuerten Software von Relex Solutions, um den Einkauf sowie Warenverfügbarkeit und -bestand in den Onlineshops und Filialen zu optimieren.

Auf dem Marktplatz präsentieren sich auch externe Partner. Welche Vorteile ergeben sich für Douglas aus den ergänzenden und sortimentserweiternden Angeboten in der Kategorie Beauty?

Das Sortiment ist das Herzstück von Douglas. Wir haben nicht nur die neusten, angesagtesten Marken, sondern mit 160 000 Produkten auch das breiteste Angebot im Markt. Es ist doppelt so umfangreich wie das Sortiment des zweitgrößten Wettbewerbers. Der Marktplatz hat uns dabei geholfen, Kategorien wie Schmuck, Haar, Home und Dekor, Health Care und Derma Cosmetics zu etablieren oder zu forcieren. Je mehr Produkte wir aufschalten, desto besser müssen wir unsere Kundinnen allerdings auch mit personalisierten, kuratierten Angeboten durch das Sortiment führen. Dazu gehören

auch relevanter Content und inspirierende Formate wie Live-Shopping-Streams.

Douglas hat den Kontakt zum Kunden und stellt die Rechnung. Welchen Nutzen haben die Einzelhändler und Marken davon, ihre Produkte auf dem Marktplatz anzubieten?

Unsere Partner eröffnen sich einen neuen Absatzkanal und profitieren von unserem enormen Traffic sowie Kundenzugang. Wir können ihnen bei der Internationalisierung helfen, indem die Marken mit Douglas Zugang zu Ländern bekommen, in denen sie noch nicht so stark sind. Die meisten Partner übernehmen das Fulfillment. Sie erhalten von uns die Adressdaten für den Versand, dürfen die Kunden aber nicht bewerben. Das gebietet der Datenschutz, denn die Werbeurlaubnis geben die Besteller Douglas allein. Der Marktplatz von Douglas ist die One-Stop-Shopping-Destination für Beauty & Health in Europa. Wer an Schönheit denkt, kauft bei Douglas. ●

Fotos: Douglas/Paul Schimweg