



# Effektive Firmalsteuerung im Cross-Channel Handel

Warum Same-Store-Sales-Vergleiche  
der Vergangenheit angehören

Red Paper | Retail & Consumer N° 3

In Zusammenarbeit mit



**IHD**

Institut für Internationales Handels-  
und Distributionsmanagement  
An der Hochschule Worms

## Inhalt

Verändertes Kundenverhalten, neue Wettbewerber und die zunehmende Verknüpfung von Kanälen erfordern ein Umdenken in der Filialsteuerung.....	4
Kunden fordern ein integriertes Serviceangebot – Für Händler bedeutet das nicht weniger als die Transformation des Geschäftsmodells.....	7
Festhalten an bestehenden Steuerungslogiken im Kanalmanagement forciert Fehlentscheidungen .....	9
Grundlegende Schwächen bewährter Steuerungssysteme werden zunehmend ersichtlich .....	11
Return on Invested Resources als Neue Kennzahl im Cross-Channel Management.....	14
Kanalmix, Servicestrategie und Ergebniszurechnung als grundlegende Einflussfaktoren ganzheitlicher Steuerungslogiken .....	17
Fazit: Vom Flächenbereinigten Umsatz zu neuen Cross-Channel Steuerungssystemen.....	22
Ausgewählte Literaturhinweise.....	24
Disclaimer.....	26
Kontakt .....	26

In den von BearingPoint und dem IIHD | Institut publizierten Red Paper werden aktuelle, strategisch relevante Themen von Handels- und Konsumgüterunternehmen behandelt. Sie geben Denkanstöße, stellen Konzepte dar und zeigen Lösungswege für die Unternehmen auf.

Die dritte Ausgabe des Red Papers untersucht wie bestehende Steuerungssysteme im Vertriebsmanagement von Handelsunternehmen umgestaltet werden müssen, um den Erfordernissen von Cross-Channel Vertriebsstrategien gerecht zu werden und insbesondere das volle Potenzial von Filialen zu heben. Es wird dabei eine neue Kennzahl ‚Return on Invested Resources‘ vorgeschlagen, die in einem unternehmensspezifischen Dashboard ihre Operationalisierung erfährt.



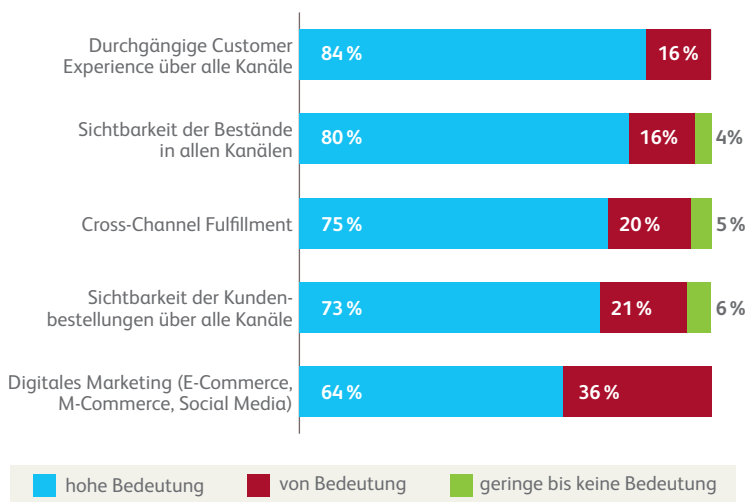
## Verändertes Kundenverhalten, neue Wettbewerber und die zunehmende Verknüpfung von Kanälen erfordern ein Umdenken in der Filialsteuerung

Kundenbedürfnisse differenzieren sich zunehmend aus. Spezielle Wünsche und Vorstellungen über die Art und Weise des Einkaufens spiegeln sich in verändertem Kundenverhalten wider. Die Forderung nach einer ineinander greifenden Customer Experience, einem komfortablen und interessanten Einkaufserlebnis über alle Vertriebskanäle hinweg, scheint sich dabei als verbindendes Element herauszukristallisieren: Kunden wollen mit einem Unternehmen – einer Marke – über verschiedenste Kanäle in Kontakt treten, ohne den Ansprechpartner wechseln zu müssen. Dazu gehören auch, unabhängig vom jeweiligen Kanal, umfassende Informationsmöglichkeiten, der Zugang zu Kundendaten, konsistente Angebote und deren Präsentation, einheitliche Marketingaktionen sowie eine übergreifende Bestell- und Lieferverwaltung.

Gerade einstige Online-Pure Player (z. B. Avandeo, eBay, Google) aber auch Vorreiter des traditionellen stationären Handels haben diesen Wunsch nach nahtloser Customer Experience erkannt (*Abbildung 1*). Anstatt Filialen als Ballast zu betrachten, werden Filialen als zentraler Anlaufpunkt etabliert, um mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten und seine Produkt- und Servicewelt zu erleben. So z. B. beim dänischen Keramik-Hersteller und -Händler Kähler. Für die Dänen ist die Filiale mehr als nur ein Ort, an dem Kunden Produkte kaufen. Kähler will mit seinen innovativen Flagship-Stores alle Sinne seiner Besucher ansprechen und ihnen ein sinnliches, authentisches und interaktives Einkaufserlebnis präsentieren (*Abbildung 2*). Dabei setzt Kähler auf hochwertiges und



ABBILDUNG 1: TOP 5 EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE CROSS-CHANNEL STRATEGIEN VON HANDELSUNTERNEHMEN



Quelle: IIHD Research 2013; RSR Research 2013

ansprechendes sowie ‚theatralisch‘ gestaltetes Store Design. Flexible Lichtquellen, Sound-Zonen und kulturelle Welten sollen die Besucher zum Verweilen bewegen.

ABBILDUNG 2: EINDRÜCKE DES KÄHLER FLAGSHIP STORE IN AARHUS, DÄNEMARK



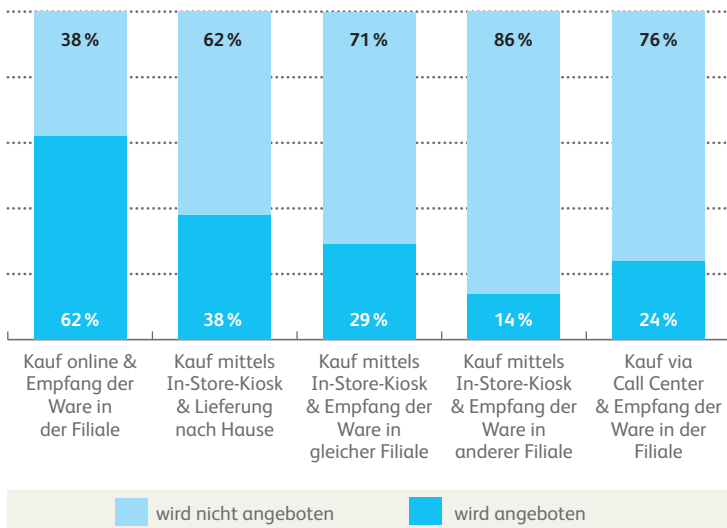
Quelle: Kähler 2013

Früher galt die Filiale als Ort, an dem der Kaufprozess abgewickelt wurde. Sie war damit dezentraler Transaktionspunkt und gleichsam Lagerraum für Warenbestände. Die primäre Zielgröße des Filialmanagements war die Steigerung des lokalen Umsatzes unter Berücksichtigung der Kosten. Diese Auffassung mag in einzelnen Segmenten des Einzelhandels (z. B. dem Lebensmittelhandel) durchaus noch zeitgemäß sein. Für die meisten Segmente des Handels ist diese Sichtweise auf das stationäre Vertriebsnetzwerk längst überholt. Die Filiale ist heute viel mehr als nur der Ort zum Abschluss des Kaufprozesses. Filialen sind auch **Servicestützpunkte**, an denen das Vertrauen der Kunden zu dem Händler geschaffen wird. Darüber hinaus zeichnen sich Filialen durch die direkte Verfügbarkeit und durch angebotene Beratungsleistungen als Informationszentren aus. In einer zunehmend Cross-Channel affinen Konsum- und Handelslandschaft wird die Filiale zu dem Ort, an dem **Kundenloyalität** geschaffen wird.

# Kunden fordern ein integriertes Serviceangebot – Für Händler bedeutet das nicht weniger als die Transformation des Geschäftsmodells

Echter Cross-Channel Commerce (C<sup>3</sup>) bedeutet, dass mehrere Kanäle als Teil einer übergreifenden Marke integriert sind, und Kunden so unterschiedliche Interaktionsangebote gemacht werden. Es entsteht so, wie in *Abbildung 3* dargestellt, ein zunehmend ineinandergreifendes Serviceangebot. Filialen wandeln sich vom Wettbewerber des Online-Kanals zum erfolgskritischen Baustein um das Markenversprechen des Unternehmens als Ganzes zu erfüllen.

ABBILDUNG 3: KANALINTEGRATION DEUTSCHER HÄNDLER



Quelle: BearingPoint & IIHD | Institut: Studie C<sup>3</sup> Retailing 2012

Nahezu zwei Drittel der Handelsunternehmen in Deutschland bieten bereits das sogenannte Click&Collect Verfahren an, bei dem online gekaufte Ware in der Filiale abgeholt werden kann. Den umgekehrten Weg, den Kauf der Ware in der Filiale mittels eines In-Store Kiosk und Lieferung der Ware nach Hause, bieten bisher nur ein Drittel der deutschen Händler an, die Lieferung in den Store nur knapp 30 Prozent. Rund ein Viertel der Handelsunternehmen ermöglicht seinen Kunden den Kauf per Telefon im Call Center und anschließenden Bezug der Ware in einer Filiale.

Filialen werden damit immer stärker als **zentraler Touchpoint** etabliert. Sie wachsen erneut zum Verbindungsglied der verschiedenen Kanäle und Medien heran. Die fortschreitende Integration führt jedoch auch zu einer Verschiebung bzw. Verzerrung des Kaufprozesses. Die Phasen eines Kaufprozesses von der Informationssuche, der Beratung bis zum letztlichen Kauf und dem möglichen Umtausch können sich über eine Vielzahl von Kanälen erstrecken. So lassen sich beispielsweise Umsätze nicht mehr eindeutig einem bestimmten Kanal zuordnen. Auch die Zurechnung von Kosten zu einem bestimmten Kanal ist nicht mehr zweifelsfrei möglich. Kosten eines Kanals können zu Umsätzen in einem anderen Vertriebskanal führen. Das **volle Potenzial der Filiale** auszuschöpfen erweist sich damit als schwierig. Die ergebnisoptimierte Steuerung des Filial- bzw. gesamten Vertriebsnetzwerks wird zur Herausforderung.





# Festhalten an bestehenden Steuerungslogiken im Kanalmanagement forciert Fehlentscheidungen

Mit der neuen Rolle der Filiale gehen neue Herausforderungen an die Vertriebssteuerung einher. Die Steigerung der Kundenloyalität sowie des Ertrags pro Kunde stellen zwar nach wie vor die zentralen Steuerungsgrößen dar, bedeutungslos wird jedoch, auf welchem Vertriebskanal der Kunde den Kaufprozess abschließt.

Kunden werden durch ‚Click&Collect‘ bzw. ‚Store Pick-up‘ gezielt vom Online-Kanal in den stationären Handel geleitet. Der Händler steigert somit die Kundenfrequenz in der Filiale mit dem Ziel, durch Beratung und Customer Experience Mehrumsätze zu generieren. Dabei ist die Verlagerung des Bezahlvorganges von online bestellten Waren in die Filiale bisher kaum umgesetzt.

Andererseits werden Kunden beim Einkauf in der Filiale durch ‚In-Store Kioske‘ oder elektronische Regaletiketten und QR Codes gezielt in den Online-Shop geführt. Je nach Ausgestaltung der jeweiligen Cross-Channel Strategie versprechen Online- oder Mobile-Shops nicht nur eine größerer Produktvielfalt, sondern auch vorhandene Verfügbarkeiten im Falle von out-of-stock Situationen in der Filiale.

Zur Steuerung von Vertriebsaktivitäten- und -erfolgen setzen Unternehmenslenker hier oftmals auf die falschen Kennzahlen oder verlassen sich nicht selten auf ihr Bauchgefühl. Häufig werden lediglich Umsatzeffekte wie z. B. Kundenfrequenz, Informationssuche, Kaufimpulse, Marketingausgaben oder Kannibalisierungseffekte zwischen Kanälen berücksichtigt (vgl. Baal & Hudetz 2006). Kennzahlen operativer Prozesse wie Einkauf, Logistik, IT und Kundenservice, die im Online-Handel erfolgskritisch sind, werden oftmals aus dem Vertriebsreporting ausgeschlossen. Wir beobachten, dass Unternehmen in der Auswahl von Erfolgsgrößen im Vertriebsmanagement häufig drei kognitiv-systematische Fehler begehen (vgl. auch Mauboussin 2012):

**Erstens**, das tiefe Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit des Unternehmens und die eigenen Entscheidungen führen zu einem

übertriebenen Selbstbewusstsein, dass dadurch befeuert wird, dass nur solche Kennzahlen erhoben und kommuniziert werden, welche die Ausgangshypothese der eigenen Leistungsfähigkeit bestätigen.

**Zweitens**, werden nur solche Kennzahlen erhoben, die besonders leicht verfügbar sind. D.h. besonders präzise Informationen werden folglich überbewertet, während Kennzahlen außerhalb des Beobachtungsradius nicht in die Bewertung mit einfließen.

**Drittens**, wird an Kennzahlen festgehalten, auch wenn sich Erfolgsfaktoren der Branche geändert haben. In der Folge findet sich oftmals eine Grundstimmung, lieber ‚kleine‘ Verluste zu tolerieren als ‚große‘ Gewinne zu realisieren.

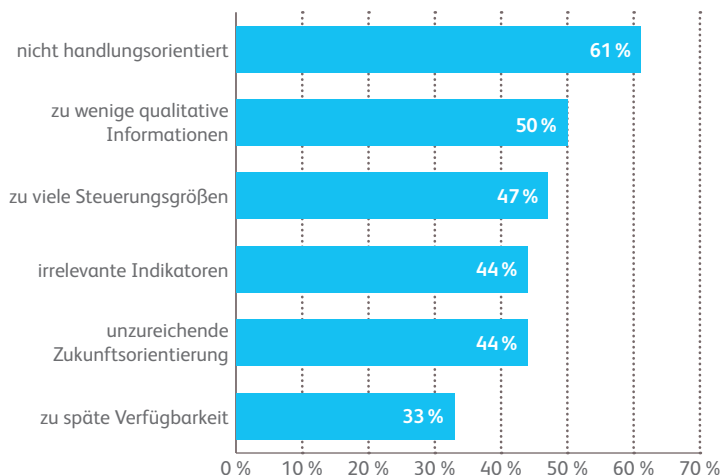




## Grundlegende Schwächen bewährter Steuerungssysteme werden zunehmend ersichtlich

Die Erwartungen, die Führungskräfte an die Informationsversorgung zur Entscheidungsunterstützung und Unternehmensführung haben, werden häufig aufgrund fehlender Handlungsorientierung von Kennzahlen, einem Überfluss von Dokumenten oder dem Fehlen von Hintergrundinformationen enttäuscht (Abbildung 4).

ABBILDUNG 4: UNZUFRIEDENHEIT MIT VORHERRSCHENDEN STEUERUNGSSYSTEMEN



Quelle: BearingPoint, 2010

Führungskräfte sehen sich damit zunehmend nicht mehr in der Lage, den Implementierungsstand strategischer und operativer Ziele zu überwachen oder das laufende Geschäft zielorientiert zu steuern (BearingPoint 2010).

Ein Beispiel für die zunehmend fehlende Steuerungswirkung herkömmlicher Kennzahlen ist z. B. der bisher weit verbreitete Erfolgsmaßstab ‚Flächenbereinigter Umsatz‘ (engl. Same-Store-Sales). Die ursprüngliche Idee dieser Kennzahl war, dass Händler in der Lage sein sollten, Umsätze zu steigern und diese nicht nur aus der Eröffnung neuer Flächen zu ‚erkaufen‘. Vor dem Hintergrund zunehmender Verbreitung von Cross-Channel Strategien und steigender Online-Umsätze liefert ein flächenbereinigter Umsatz aber immer weniger Auskunft über die Leistungsfähigkeit eines Filialsystems. Zu stark verwoben sind online- und offline Einkaufsprozesse moderner Kunden. So beeinflussen steigende Online-Umsätze die kurzfristige Performance des Filialsystems, insbesondere da Personalkosten, Mieten und sonstige Kosten recht stabil bleiben. Andererseits ist die Definition und das Nachverfolgen von Filialmetriken kritisch, um den ‚Performance Shift‘ zu überwinden und die Transformation des bestehenden Geschäftsmodells zu steuern.

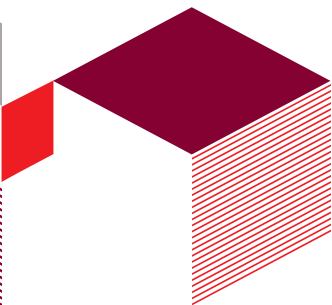
Der interne Kanalvergleich gestaltet sich dabei als durchaus schwierig. Zu unterschiedlich sind Vertriebsprinzipien und Prozessabläufe sowie die Bedeutung von Einsatzfaktoren und Ressourcen zwischen On- und Offline Kanälen (*Abbildung 5*).



ABBILDUNG 5: UNTERSCHIEDLICHE VERTRIEBSPRINZIPIEN ZWISCHEN ON-/OFFLINE VERTRIEBSKANÄLEN

	Stationär	Online
Geschäftsprinzip	Residualprinzip – hohe Bedeutung der Raumüberbrückungsfunktion des Handels	Distanzprinzip – Raumüberbrückungsfunktion entfällt
Logistik	Logistische Warendistribution zur Versorgung von Verkaufsstätten	Endkundenbelieferung: komplexe Warenein-/ausgangsprozesse, hohe Lieferfrequenz, kleinteilig
Raum- & Lagerkosten	Hohe Standort- & Lagerkosten durch verschiedene Einzellager (inkl. der Filiale als Lagerort)	Entfällt weitestgehend, da Zentrallagerung
Personalkosten	Hohe Personalkosten durch Beratungs- & Serviceleistungen vor Ort	Vergleichsweise geringe Personalkosten durch Prozessautomatisierung und Einsatz von IT
IT	Vergleichsweise geringere Kosten. Aufwandstreiber komplexe, gewachsene Infrastruktur von ERP, WaWi, Data Warehouse und Filialsystemen	Hohe Kosten, insbesondere aufgrund der Entwicklungs- und Betriebskosten des Webshops

Quelle: IIHD | Institut, 2013



## Return on Invested Resources als Neue Kennzahl im Cross-Channel Management

Wenn bisher etablierte Kennzahlen, wie z. B. flächenbereinigte Umsätze, also nicht mehr zielführend sind, da Kanäle mit unterschiedlichen Kernlogiken zunehmend interdependent sind, wie kann also die Leistungsfähigkeit des Vertriebssystems gemessen werden? Vieles spricht dafür, sich aus der Perspektive des Senior Managements von einer klaren Orientierung an der Einzelfiliale zu lösen und stattdessen die gesamte Verkaufsfläche zu berücksichtigen. Aus einer solchen Perspektive sind die Cross-Channel Handelsunternehmen erfolgreich, die es schaffen ihre Gesamtumsätze stärker als ihre Flächen zu steigern **ohne** gleichsam Bestände auszuweiten.

Eine solche Kernerfolgsgröße, die wir als ‚Return on Invested Resources‘ oder RIR bezeichnen (*Abbildung 6*) fokussiert auf die beiden wesentlichen Ressourcen von Cross-Channel Handelsunternehmen, Fläche (Flächenproduktivität) und Ware (Warenumsatz).

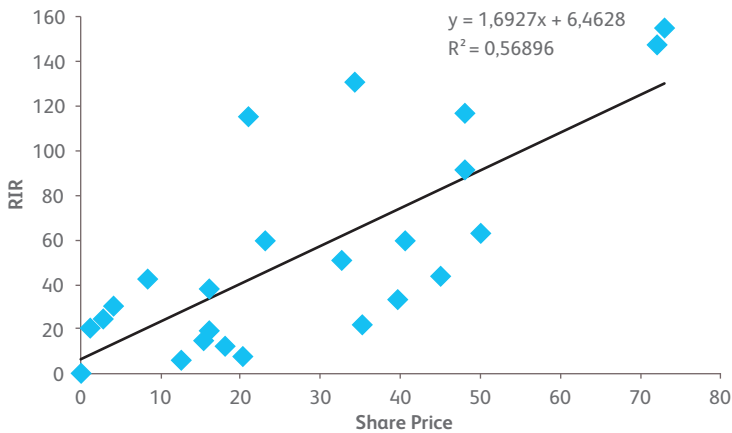
ABBILDUNG 6: BERECHNUNG DES ‚RETURN ON INVESTED RESOURCES‘

$$\text{RIR [€/qm]} = \frac{\text{Gesamtumsatz [€]}}{\text{Gesamtfläche [qm]}} \times \frac{\text{Gesamtumsatz [€]}}{\text{Ø Bestand [€]}}$$

Quelle: BearingPoint & IIHD | Institut

Untersucht man den Zusammenhang von RIR und Kurs aktiennotierter Handelsunternehmen lässt sich eine hohe Korrelation feststellen, was die Steuerungswirkung der Kennzahl RIR bestätigt (Abbildung 7).

ABBILDUNG 7: STEUERUNGSWIRKUNG ‚RETURN ON INVESTED RESOURCES‘



Quelle: BearingPoint & IIHD | Institut

Dennoch verbleibt eine strategische Kennzahl RIR auf einer abstrakten Ebene und bietet nur bedingten Einsatz zur operativen Steuerung von Filialsystemen. Daher sollte sie durch Multidimensionale Steuerungsgrößen hinterlegt werden, die sowohl die Interdependenzen und Schnittstellen von Kanälen zum Ausdruck bringen als auch Veränderungen des RIR erklären können (Abbildung 8).



ABBILDUNG 8: AUSGEWÄHLTE STEUERUNGSGRÖSSEN IM KANALMANAGEMENT – C<sup>3</sup> DASHBOARD®

Operations	Finanzen	Mitarbeiter	Kunden & Customer Experience
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Produkte On- &amp; Offline</li> <li>Auslieferungen von Bestellungen</li> <li>Click&amp;Collect Abholungen</li> <li>Bestellungen aus der Filiale</li> <li>Durchschnittlicher Lagerbestand</li> <li>Lagerumschlagshäufigkeit</li> <li>Out-of-Stock Tage</li> <li>Reaktionszeit</li> <li>Anzahl Retouren</li> <li>Retourenquote</li> <li>Retourenfluss zwischen den Kanälen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamtumsatz Online-Kanal</li> <li>Gesamtumsatz aller Filialen</li> <li>Umsatz Filiale X</li> <li>Umsatzwachstum</li> <li>Filialproduktivität (nur Offline-Umsätze)</li> <li>Flächenproduktivität</li> <li>Handelsspanne</li> <li>Relativer Deckungsbeitrag bzw. Flächendeckungsbeitrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz – Online – Filialen gesamt – Filiale X</li> <li>Personalkosten je Anzahl der Besucher</li> <li>Personalintensität</li> <li>Krankenstand</li> <li>Personalfuktuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatz je Kunde</li> <li>Rohertrag je Kunde</li> <li>Filialkosten je Kunde</li> <li>Raumkosten je Kunde</li> <li>Anzahl Besucher</li> <li>Conversion Rate (Abschöpfungsquote)</li> <li>Kundenloyalität (Wiederkäufe)</li> <li>Kundenfuktuation</li> <li>Kundenrückgewinnungsquote</li> <li>Bekanntheitsgrad &amp; Image</li> <li>Nutzung In-Store Kioske, zum/zur – Kauf – Informationsquelle</li> <li>Scanquote (QR, NFC)</li> </ul>
<p>Steuerungsgröße von grundlegender Ausgestaltung und Interpretation des/der Vertriebskanals/-kanäle abhängig</p> <p>Umsatzbasierte Steuerungsgröße – Parametrisierung hinsichtlich Ergebniszurechnung notwendig</p>			

Quelle: IIRD | Institut, 2013

Ein solches C<sup>3</sup>-Dashboard sollte in seiner Multidimensionalität dabei neben operativen Prozessen auch Kennzahlen und Informationen zu finanziellen personellen und kundenorientierten Perspektiven enthalten. Dabei wird es wichtig, dass ein C<sup>3</sup>-Reporting die jeweilige Unternehmens- und Vertriebsituation richtig abbildet, die jeweiligen Kennzahlen nicht nur auf die grundlegende Cross-Channel Strategie ausgerichtet sind, sondern auch eine Parametrisierung von Umsätzen und Kosten zu den jeweiligen Kanälen vorgenommen wird.



# Kanalmix, Servicestrategie und Ergebniszurechnung als grundlegende Einflussfaktoren ganzheitlicher Steuerungslogiken

Die Frage nach der angemessenen Kennzahlensystematik der Filialsteuerung beginnt nicht erst in der Filiale. Handelsunternehmen müssen drei wesentliche Rahmenparameter definieren: Kanalmix, Servicestrategie und Ergebniszurechnung.

## 1. Kanalmix

Die Unternehmensstrategie des Händlers bestimmt die entsprechende Vertriebsstrategie und damit den ‚richtigen‘ Kanalmix. Drei Vertriebskanäle sind dabei entscheidend: Der **stationäre Handel**, die Filiale, und der Distanzhandel in Form des **Online-Handels** und des **Call Centers**. Vor allem letzteres stellt aus Servicegesichtspunkten ein bedeutendes, vielfach jedoch unterschätztes Medium der Interaktion mit dem Kunden dar und je nach Ausgestaltung einen zusätzlichen Vertriebskanal. Trotz seiner wachsenden Bedeutung ist Mobile Commerce als Vertriebskanal noch zu vernachlässigen. Er bietet zwar weitreichende Möglichkeiten der Interaktion für den Kunden, ist jedoch eher als Medium zu sehen, um zur Online-Präsenz eines Unternehmens zu gelangen.

## 2. Servicestrategie

Der Händler muss das Leistungsspektrum seiner Servicestrategie festlegen. Durch die Integration von On- und Offline-Präsenz entstehen neue Servicemöglichkeiten. Abholen und zurückgeben online gekaufter Ware in der Filiale. Kauf in der Filiale und Lieferung nach Hause oder in eine andere Filiale. Kauf via Call Center und Lieferung nach Hause oder in eine Filiale.

### 3. Ergebniszurechnung

Die Kanalintegration hinsichtlich der Services führt zu Problematiken in der Ergebniszurechnung. Umsätze und Kosten sind nicht mehr eindeutig bestimmten Kanälen zuordenbar. Vor allem vier Szenarien sind hiervon betroffen (*Abbildung 9*), wobei letzteres zusätzlich grundlegende Entscheidungen in Bezug auf die Zentralität der Unternehmensprozesse aufwirft. Hierbei gilt es grundlegend zu definieren, ob Bestellungen im Online-Handel aus einem Zentralbestand oder alternativ aus einer Filiale bedient werden.

**ABBILDUNG 9: PROBLEMATIKEN DER KANALBEZOGENEN UMSATZ- UND KOSTENZURECHNUNG**

Szenario	Abschluss des Kaufprozesses	In-Empfang-Nehmen der Ware	Ergebniszurechnung	
			Zurechnung von Umsatz	Zurechnung der Kosten
1	In der Filiale	Lieferung nach Hause	Filiale versus Online	Filiale versus Online
	<i>(via In-Store-Kiosk)</i>	<i>(aus Zentralbestand/ Online-Kanal)</i>		
2	In der Filiale	In anderer Filiale	Filiale A versus Filiale B	Filiale A versus Filiale B
	<i>(via In-Store-Kiosk)</i>			
3	Online	In der Filiale	Online versus Filiale	Online versus Filiale
4	Online	Lieferung nach Hause	Online versus Filiale	Online versus Filiale
		<i>(aus einer Filiale heraus)</i>		

Quelle: IIHD | Institut, 2013

Besonders die Zurechnung der Kosten birgt Schwierigkeiten, die durch die Vielfältigkeit der anfallenden Kosten bestimmt sind. Zu berücksichtigen sind:

- **Servicekosten.** Diese beinhalten Personalkosten der Beratung, Kosten des Call Centers, Kosten des Bezahlsystems und der Bezahltransaktionen, Kosten des Retourenhandling, und Kosten für Picking & Packing in der Filiale.
- **Filial- und Raumkosten.** Diese betreffen Mieten sowie Nebenkosten.
- **Lager- und Warenkosten.** Aufgrund Click&Collect müssen Filialen größere Warenbestände vorhalten, was sich auf die Lagergröße und das im Lager gebundene Kapital auswirkt.

Erst mit Festsetzung dieser Rahmenparameter lassen sich entsprechende operative Steuerungslogiken auf Kanalebene ableiten und bestimmen, welche Metriken eine übergeordnete und ganzheitliche Betrachtungsweise erfordern. Die verschiedenen Gestaltungs- und Differenzierungsmöglichkeiten wirken sich dabei grundlegend auf die operative Steuerung und Erfolgsrechnung aus. Die folgenden Beispiele veranschaulichen diese Interdependenzen.

### **Beispiel Desigual – Die Filiale als Showroom**

Mit einem neuen Concept Store geht Desigual auf die Wünsche seiner Kunden nach einer einzigartigen Customer Experience ein. Indem es Kunst, Fashion und Technologie gezielt verbindet, schafft Desigual mit seinem neuen Store-Konzept ein einzigartiges und personalisiertes Einkaufserlebnis. Verkaufsmitarbeiter werden zu persönlichen und qualifizierten Einkaufsberatern und führen die Kunden durch die Filiale und das Sortiment. Der Store wird zum Ausstellungsraum in dem jeder Artikel nur in einer Größe präsentiert wird. Diese ‚No-Stock Policy‘ bewirkt die massive Reduktion von Lager- und Inventarkosten. Artikel die im Store nicht verfügbar sind, können mittels ‚In-Store Tablets‘

online bestellt werden und sind binnen 48 Stunden in der Filiale bzw. beim Kunden zuhause.

Vor allem umsatzbasierte Steuerungsgrößen lassen sich aufgrund der ‚No-Stock Policy‘ als Erweiterung des Konzeptes ‚Filiale als Ausstellungsraum‘ auf Filialebene nicht mehr valide berechnen. Diese werden auf Filialebene drastisch sinken, während der Online-Kanal kräftige Umsatzzuwächse verzeichnen wird. Zusätzlich steigen die Personalkosten in der Filiale stark an, was auf die intensivere Beratungsleistung zurückzuführen ist. Der geringe Wareneinsatz auf Filialebene wirkt sich positiv auf die Steuerungsgrößen des Lagers aus und führt zu einer stark ansteigenden Handelsspanne – Rohhertrag (Umsatz abzüglich Wareneinsatz) im Verhältnis zum Umsatz – auf Filialebene, die von dem geringen Wareneinsatz und einem zwar sinkenden, aber moderaten Umsatz auf Filialebene profitiert.

Die weitaus größte Verbesserung verzeichnet aber die Dimension der Customer Experience und dies stellt letztendlich auch die Zielgröße dieses neuen Filialkonzeptes dar, die sich wiederum nachhaltig auf alle umsatzbasierten Kennzahlen positiv auswirken wird. Ein somit gesteigerter Bekanntheitsgrad und verbessertes Image wirkt sich ebenfalls auf die Kundenloyalität aus, wovon letztlich das gesamte Unternehmen profitiert. Vor diesem Hintergrund wird eine operativ individuellere Steuerungslogik der Vertriebskanäle unumgänglich. Vergleiche zwischen den einzelnen Kanälen würden zwangsläufig zu Fehlinterpretationen führen.

### **Beispiel C&A – Online-Kunden entscheiden über den Auslieferungsort der Waren**

Das Konzept Click&Collect erfreut sich wachsender Beliebtheit. Bereits 2012 boten knapp zwei Drittel der deutschen Handelsunternehmen diese Servicedienstleistung an, bei der Kunden online gekaufte Waren in einer Filiale ihrer Wahl abholen können. Von entscheidender Bedeutung für die Nutzung dieser Dienstleistung ist die Verfügbarkeit der Produkte. Die Wartezeit von in der Regel drei Tagen scheint mehr und mehr Kunden zu lange.

Um den Kunden ein einheitliches Markenerlebnis zu bieten und das Offline- mit dem Online-Einkaufserlebnis zusehends weiter zu verbinden, bietet auch der filialisierte Textilhändler C&A seit Ende des vergangenen Jahres diesen Service an. Gehen wir nun davon aus, dass C&A diese Umsätze dem Online-Kanal zuschreibt, die Kosten hinsichtlich der Lagerhaltung und des benötigten Personals aber auf die Filiale entfallen, so ergeben sich auch in diesem Fall signifikante Implikationen auf die Steuerungsgrößen auf Filialebene.

Auch hier werden sich umsatzbezogene Steuerungsgrößen tendenziell eher verschlechtern, da Umsätze durch das Angebot des Click&Collect Services zunehmend online generiert werden. Entscheidend hierfür ist der Faktor Convenience. Und durch Click&Collect wird dieser Vorteil des Online-Handels durch einen Vorteil des stationären Handels – der direkten Verfügbarkeit – optimal ergänzt.

Steuerungsgrößen des Lagers und der Personalkosten werden sich auch massiv verschlechtern. Um die Verfügbarkeit der Produkte auch zu gewährleisten und um das Angebot des Click&Collect Services nicht zu einem reinen Lippenbekenntnis zu machen, muss die Filiale wesentlich größere Mengen an Waren vorhalten, um Kundenaufträge auch tatsächlich bedienen zu können. Zusätzlich benötigt es Personal, sowohl im Lager als auch für die Ausgabe und das Handling der Click&Collect Aufträge.

Das Beispiel macht jedoch erneut deutlich, dass auch hier die Kundenloyalität und die Customer Experience im Vordergrund stehen, was sich letztlich in steigenden Unternehmensumsätzen und -ergebnissen widerspiegelt. Zwar sind die Vorteile auf Filialebene auf den ersten Blick nicht sichtbar, so heißt dies jedoch keinesfalls, dass die Filiale an Bedeutung verliert. Vielmehr gewinnt diese an Bedeutung, denn sie wird zum Mittelpunkt des Handel(n)s und zentralen Touchpoint mit dem Kunden. Wichtig ist nur, neben diesen Integrationsbestrebungen auch die Anforderungen an die Filiale mit anzupassen.

Die Steuerung der Filiale in Zeiten von Cross-Channel Commerce muss sich – wie die Händler auch – an die neuen Gegebenheiten anpassen, um die Stärken der Filiale nicht leichtfertig zu verspielen.

## Fazit: Vom Flächenbereinigten Umsatz zu neuen Cross-Channel Steuerungssystemen

In verstärkten Cross-Channel Vertriebsstrategien sehen Handelsunternehmen häufig den Ausweg, sinkenden Umsätzen entgegenzuwirken, indem sie ihren Kunden neue Vertriebswege anbieten. Aufgrund deren unterschiedlichen Logiken fällt eine effektive Vertriebssteuerung innerhalb bestehender Steuerungssysteme jedoch zunehmend schwer. Entsprechend schlagen wir vor, dass sich Händler auf eine übergeordnete pragmatische Kennzahl ‚Return on Invested Resources‘ fokussieren, die die Vertriebsleistung aller Kanäle unter Einbezug von Bestands- und

ABBILDUNG 10: STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN IM CROSS-CHANNEL COMMERCE

	Strategieoptionen	Kunden-erfahrung	Preis	Sortiment	Fulfilment	Kunden-segmente
A	Erschließen neuer Kunden-segmente	unterschiedlich, ausgerichtet auf Zielsegment	gleich und unterschiedlich	unterschiedlich, zielorientiert	isoliert, ggf. teilweise integriert	unterschiedlich
B	Dominanz eines Kunden-segments	konsistent, nicht notwendigerweise gleich	gleich	im wesentlichen gleich	Kernaufgaben integriert	gleich
C	Dominanz einer Kategorie (Preis/Service)	konsistent, nicht notwendigerweise gleich	gleich, online erweitert	tiefer online	integriert	gleich und unterschiedlich
D	Cross-Channel-Leader	identische Kunden-erfahrung über alle Kanäle	gleich	gleich	integriert	gleich

Quelle: BearingPoint & IHD | Instiut: Studie C<sup>3</sup> Retailing 2012.

Flächeninvestitionen berücksichtigt. Um diese übergeordnete Kennzahl zu steuern sollten Unternehmen ihr spezifisches Kennzahlensystem aufbauen, das die jeweilige C<sup>3</sup>-Strategie widerspiegelt.

Im **ersten Schritt** sollten Unternehmen dazu unvoreingenommen und losgelöst die strategische Zielrichtung die das Unternehmen mit seinen C<sup>3</sup>-Vorhaben verfolgt definieren (*Abbildung 10*).

In einem **zweiten Schritt** sollte eine Parametrisierung der Umsatz- und Kostenzurechnung zu den Kanälen erfolgen. Selbst wenn dies zur Berechnung der Erfolgsgröße RIR nicht notwendig sein sollte, sind die Detailinformationen zur Erhebung und Steuerung des erwähnten multidimensionalen C<sup>3</sup>-Dashboards (vgl. S. 16) erforderlich.

Als **dritter Schritt** müssen Unternehmen eine Theorie über die Wirkungszusammenhänge der entscheidenden Kennzahlen des C<sup>3</sup>-Dashboards entwickeln. Dabei spielt auch die Definition und Bewertung qualitativer Informationen, die zur Steuerung des Vertriebsnetzwerks benötigt werden und quantitativer Informationen erst in den notwendigen Kontext setzen eine wichtige Rolle. Die zentrale Frage ist dabei, welche Kennzahlen haben einen möglichst direkten Einfluss auf den RIR und welche Informationen werden benötigt, um die Kennzahlen richtig zu deuten.

Im **vierten Schritt** sollten Kennzahlen auf Abteilungen und möglichst auch auf die Mitarbeiter heruntergebrochen werden, um damit das Gesamtziel über die Vertriebskanäle in der Organisation zu verankern und möglichen Interessenskonflikten entgegenzuwirken. Wichtig ist dabei, dass Mitarbeiter eine Verbindung zwischen Ihrer täglichen Arbeit, den definierten Kennzahlen und erhobenen qualitativen Informationen und letztlich dem Gesamtziel herstellen können um nicht nur Ihre Fähigkeiten effektiv einsetzen zu können, sondern dies auch wollen, da sie einen konkreten Wertbeitrag Ihrer Leistung erkennen.

Den **Abschluss** findet die Definition eines neuen Steuerungssystems in der dauernden Überprüfung definierter Kennzahlen, erhobener Informationen und deren angenommenen Wirkungszusammenhänge zum Gesamtziel, der Steigerung des ‚Return of Invested Resources‘.

## Ausgewählte Literaturhinweise

BearingPoint (2011): „3rd Finance-Management Monitor Dashboards: expectations, practices and results“. White paper.

BearingPoint & IIHD | Institut. „C<sup>3</sup> Retailing – Cross-Channel Commerce im Handel: Wie Handelsunternehmen ihr Geschäftsmodell auf Cross-Channel Commerce (C<sup>3</sup>) Anforderungen ausrichten“. Studie, 2012.

Becker, Jörg & Winkelmann, Axel. 2008. “Handelscontrolling – Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen“. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Verlag.

Buttkus, M. & Neugebauer, A. (2012): “Controlling im Handel – Innovative Ansätze und Praxisbeispiele“. Gabler: München.

Der Handel. “C&A lässt Onlinekunden Auslieferungsort wählen”.  
<http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Multichannel-C%26A-laesst-Onlinekunden-Auslieferungsort-waehlen-9214.html>.  
 23. Dezember 2012.

Hienerth, C. (2010): „Kennzahlenmodell zur Erfolgsbewertung des E-Commerce – Analyse am Beispiel eines Mehrkanalhändlers“. Gabler: München.

Kähler Design. Pressebereich. <http://www.kahlerdesign.com/>. (aufgerufen am 28. Juni 2013).

Macheleidt, S. & Biedermann, S. (2012): „Wachstumsorientierte Filialsteuerung im Handel“. In: Buttkus, M. & Neugebauer, A. (2012): „Controlling im Handel – Innovative Ansätze und Praxisbeispiele“. Gabler: München.

Nial, P. (2012): „Positive and negative cross-channel shopping behaviour“. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 30 Iss: 1 pp. 83 – 104.



Rosenblum, P. et.al. (2013): “Omni Channel 2013: The Long Road to Adoption – 2013 Benchmark Report”. White paper

Rosenblum, P., Kilcourse, B. & Managing Partners RSR. “Omni Channel 2013: The Long Road to Adoption – 2013 Benchmark Report”. Juni 2013.

Stern, N. & Verweij, L.. 2012. „Retail Innovations 8 – Trends and New Concepts that are Transforming Retail“. Ebeltoft Group & J.C. Williams Group.

Wang, Q., Song, P. & Yang, X. (2012): „Understanding the substitution effect between online and traditional channels: evidence from product attributes perspective“. Electronic Markets, Dezember 2012.



## Disclaimer

BearingPoint & IIHD Red Paper | Retail & Consumer beinhalten Informationen und Analysen basierend auf den angegebenen ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen sowie eigenen Erfahrungen und Untersuchungen. Die in den ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen enthaltenen Informationen wurden nicht von BearingPoint oder dem IIHD | Institut überprüft. Weder BearingPoint noch das IIHD | Institut übernehmen eine Garantie für die Richtigkeit und Vollständigkeit der sich aus den ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen ergebenden Informationen. Die in den Red Papers enthaltenen Prognosen von Marktentwicklungen, Analysen und Folgerungen basieren auf den angegebenen ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen. Einschätzungen und Beurteilungen von BearingPoint und dem IIHD | Institut stellen keine Garantien für zukünftige Entwicklungen dar.

## Kontakt

### **Kay O. Manke**

Partner, BearingPoint

Mail: [kay.manke@bearingpoint.com](mailto:kay.manke@bearingpoint.com)

Telefon: +49 (0)40-4149-2300

### **Prof. Dr. HSG Jörg Funder**

Geschäftsführender Direktor IIHD | Institut

Mail: [funder@IIHD.de](mailto:funder@IIHD.de)

Telefon: +49 (0)171-761.93.71

### **Dr. Shyda Valizade**

Direktor IIHD | Institut, Shopper Marketing Competence Center

Mail: [Valizade@IIHD.de](mailto:Valizade@IIHD.de)

Telefon: +49 (0)179-538.1102

# Wir helfen unseren Kunden, messbare und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen

BearingPoint berät Unternehmen und Organisationen aus den Bereichen Commercial Services, Financial Services und Public Services bei der Lösung ihrer dringendsten und wichtigsten Aufgaben. In enger partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Kunden definieren BearingPoint-Berater anspruchsvolle Ziele und entwickeln Lösungen, Prozesse und Systeme entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies bildet die Grundlage für einen außerordentlichen Beitrag zum Geschäftserfolg – und eine außergewöhnliche Kundenzufriedenheit. Seit der Übernahme durch seine Partner im Rahmen eines Management Buy-Out ist BearingPoint eine unabhängige Unternehmensberatung, die Unternehmertum sowie Management- und Technologiekompetenz auf einzigartige Weise vereint. Das Unternehmen beschäftigt rund 3.350 Mitarbeiter in 17 Ländern. Das Unternehmen hat europäische Wurzeln, agiert aber global.

Für weitere Informationen: [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

Das IIHD | Institut ist ein An-Institut der Hochschule Worms. Unabhängig und eigenfinanziert versteht sich das IIHD | Institut als Themenbildner und Partner in den Branchen Handel, Konsumgüter und konsumentennahe Services. Das IIHD | Institut verfolgt einen kontextgetriebenen, problemfokussierten & interdisziplinären Forschungs- und Beratungsansatz. Es wendet sich damit von langwierigen, isolierten Forschungsbestrebungen mit unklarem Praxisbezug ab. Vielmehr wird in kooperativen Projekten Forschung mit direkter Wirkung in den Unternehmen betrieben. Praxis- und anwendungsbezogene Forschung, Beratung und Weiterbildung sind dabei in themenbezogene Competence Center gegliedert.

Für weitere Informationen: [www.iihd.de](http://www.iihd.de)

# BearingPoint®



BearingPoint GmbH  
Speicherstraße 1  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)