



BearingPoint. Management  
& Technology  
Consultants

# C<sup>3</sup> Retailing – Cross-Channel Commerce im Handel



Studie | 2012

Wie Handelsunternehmen ihr Geschäftsmodell auf  
Cross-Channel Commerce (C<sup>3</sup>) Anforderungen ausrichten

Eine empirische Studie in Zusammenarbeit mit










**IHD**

Institut für Internationales Handels-  
und Distributionsmanagement  
An der Hochschule Worms

**Der Handel**

Das Wirtschaftsmagazin für den Einzelhandel

## Inhaltsverzeichnis

	Studiendesign .....	4
	1. Cross-Channel Commerce bleibt Lippenbekenntnis – Handel tastet sich strategielos ins digitale Zeitalter .....	8
	2. Mysterium C <sup>3</sup> -Kunde – Individuelles Wertversprechen zu neuem Leben zu erwecken, bleibt zentrale Herausforderung .....	12
	3. Unabgestimmte Prozessmodelle – Cross-Channel Commerce mit hohen Bestands- und Ertragsrisiken verbunden .....	18
	4. Blindflug und ungelöste Konflikte – Neuausrichtung der Organisations- und Steuerungsstrukturen ist dringend erforderlich .....	26
	5. Cross-Channel Commerce 2015 – Händler risikieren ihre Zukunft .....	32
	Fazit: Trugbild Vollintegration – Strategie und Wertversprechen bestimmen Integrationserfordernis operativer Prozesse .....	38

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Cross-Channel versus Multi-Channel .....	5
Abbildung 2: Studiendesign .....	6
Abbildung 3: Studienteilnehmer .....	7
Abbildung 4: Verantwortlichkeit von C <sup>3</sup> -Projekten in Handelsunternehmen .....	8
Abbildung 5: Wirksamkeit von C <sup>3</sup> -Strategien in Handelsunternehmen .....	10
Abbildung 6: Funktionale C <sup>3</sup> -Verantwortlichkeit in Handelsunternehmen .....	11
Abbildung 7: Strategieoptionen des C <sup>3</sup> .....	14
Abbildung 8: Cross-Channel-Sortimentsaufbau .....	14
Abbildung 9: C <sup>3</sup> -Fulfillment-Strategien abhängig von Sortimentsstrukturen .....	15
Abbildung 10: C <sup>3</sup> -Preispolitik in Abhängigkeit von Kundensegmentierung .....	16
Abbildung 11: Aufbau eines kanalübergreifenden Kundenbilds .....	17
Abbildung 12: Filialseitige Verfügbarkeit von C <sup>3</sup> -Kundeninformationen .....	17
Abbildung 13: Ausstattung von Filialmitarbeitern mit mobilen Endgeräten .....	17
Abbildung 14: Realisierungsgrad des kanalübergreifenden Wertversprechens .....	20
Abbildung 15: Integrationsgrad der Bestandsführung .....	20
Abbildung 16: Transparenz von Beständen in Abhängigkeit von der Sortimentspolitik .....	21
Abbildung 17: Ausprägung eines systematischen Abverkaufsmanagements .....	21
Abbildung 18: Zentralisierungsgrad des Vertriebscontrollings .....	22
Abbildung 19: Nutzung unterschiedlicher Prozessmodelle der Vertriebssteuerung .....	22
Abbildung 20: C <sup>3</sup> -Retourenhandhabung .....	23
Abbildung 21: Kanalübergreifende Aufgabenverteilung in Einkaufsprozessen .....	23
Abbildung 22: Einfluss des Marktauftritts auf die Einkaufsorganisation .....	24
Abbildung 23: Kanalübergreifendes Limit-Management .....	24
Abbildung 24: Cross-Channel-Austausch von Produktstammdaten und Lieferinformationen .....	25
Abbildung 25: Informationsaustausch in Abhängigkeit von Sortimentsstrukturen .....	25
Abbildung 26: Abstimmung von Prozessketten in ausgewählten Wertschöpfungsbereichen .....	25
Abbildung 27: Integrierte Management-Strukturen im Cross-Channel Commerce .....	28
Abbildung 28: Einsatz von Anreizstrukturen im Cross-Channel Commerce .....	29
Abbildung 29: Kanalübergreifende Daten-Integration von Preisen und Kundensegmenten .....	30
Abbildung 30: Kanalübergreifende Daten-Integration von Kundeninformationen .....	30
Abbildung 31: Kanalübergreifende Daten-Integration von Produkt, Liefer- und Beschaffungsinformationen .....	31
Abbildung 32: Realisierungshorizont C <sup>3</sup> -Transformation .....	34
Abbildung 33: Ausbau von C <sup>3</sup> -Angebotsstrukturen .....	34
Abbildung 34: Ausbau eines integrierten ganzheitlichen Kundenbilds .....	35
Abbildung 35: Ausbau der Bestandsintegration .....	36
Abbildung 36: Ausbau einer integrierten Beschaffung .....	36
Abbildung 37: Ausbau integrierter Managementstrukturen .....	37
Abbildung 38: Teufelskreis Profitabilitätsentwicklung .....	39
Abbildung 39: C <sup>3</sup> -Umsetzungsfahrplan .....	40
Abbildung 40: Strategie- und Integrationsoptionen des Operating Models .....	41
Abbildung 41: Erfolgsfaktoren der Transformation .....	42



# Studiendesign



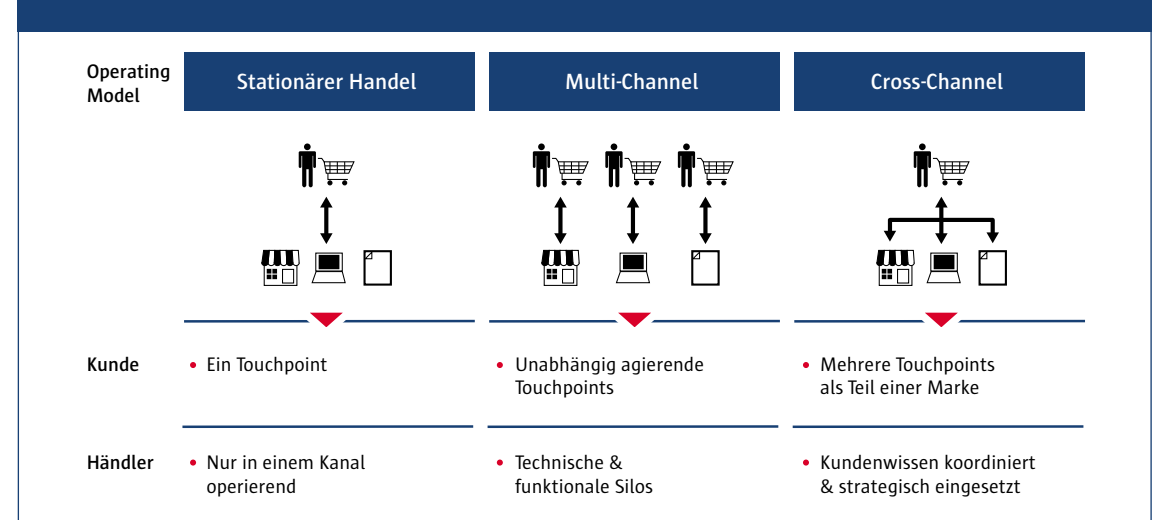
Kunden begreifen Vertriebskanäle heute als unterschiedliche Interaktionsangebote eines Unternehmens oder einer Marke, deren Integration sie zunehmend voraussetzen. Dieses veränderte Kundenverhalten verspricht zusätzliches Umsatzpotenzial im ansonsten eher stagnierenden Handelsumfeld. Mit Cross-Channel Commerce wird aus verschiedenen (Residenz- und Distanz-) Kanälen gesammeltes Kundenwissen integriert und zur Ausgestaltung der Marktprozesse strategisch eingesetzt (Abbildung 1).

Mehr als 20 Studien befassten sich in den letzten 10 Jahren mit dem Thema Multi- und Cross-Channel Commerce. Untersucht wurden fast ausschließlich Front-end-Themen wie Angebotskommunikation, Markenmanagement, Qualität des Online-Auftritts, Kanalinterdependenzen etc.

Mit der konkreten Realisierung eines Cross-Channel Operating-Modells wurden Unternehmen bisher allein gelassen. Die zentralen Fragen zur Umsetzung von C<sup>3</sup>-Strategien blieben offen und veranlassten uns zur vorliegenden Untersuchung (Kernfragen, Seite 6).

Basierend auf mehr als 20 Experteninterviews erarbeitete BearingPoint gemeinsam mit dem IIHD Hypothesen zum Erfolgspotenzial unterschiedlicher Integrationsmöglichkeiten von Kundenbild, Bestandsführung, Order Management und Steuerungsstrukturen im Cross-Channel Commerce (Abbildung 2). Insgesamt 69 Teilnehmer beteiligten sich an der darauf folgenden schriftlichen Befragung, in der die erstellten Hypothesen verifiziert wurden.

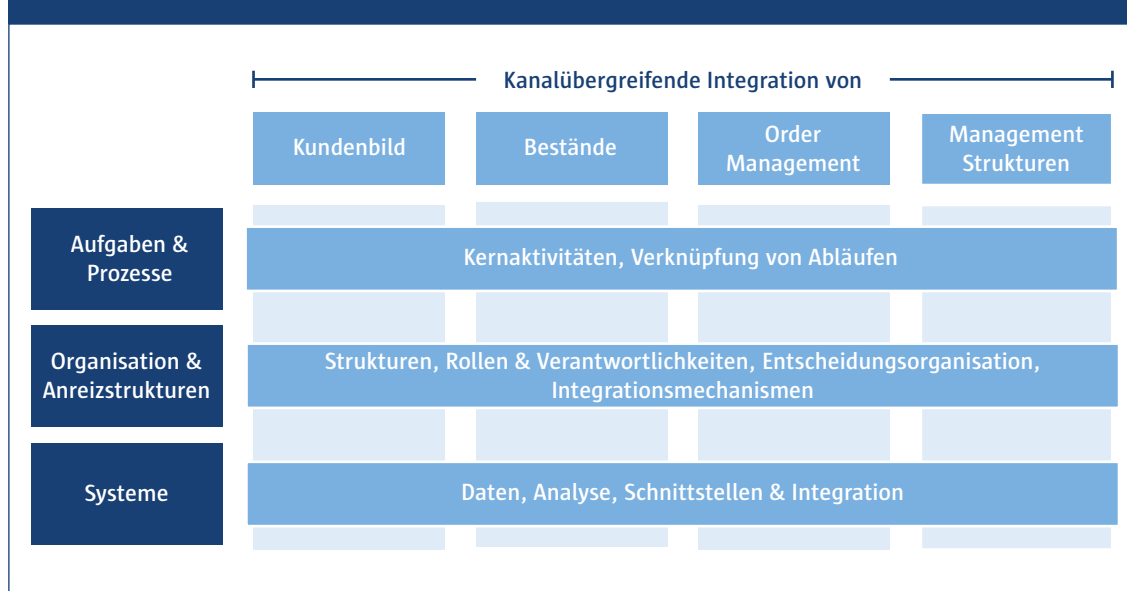
Abbildung 1: Cross-Channel versus Multi-Channel



**Kernfragen der Studie**

- Wie passt ein Cross-Channel-Vorgehen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens?
- Ist eine Vollintegration der Kanäle erforderlich? Welches sind die zentralen und von der Integration betroffenen Prozesse und Aktivitäten?
- Bedarf es einer Anpassung der Organisationsstruktur und falls ja, wie verändert dies etablierte Entscheidungsprozesse und Anreizsysteme?
- Welche Elemente der IT-Architektur müssen wie angepasst werden?

Abbildung 2: Studiendesign



**Studienteilnehmer**

Von November 2011 bis März 2012 befragte BearingPoint in Zusammenarbeit mit dem IIHD | Institut und dem Wirtschaftsmagazin Der Handel Top-Manager und Experten aus Handelsunternehmen in Deutschland und weiteren europäischen Märkten über die Zielsetzungen und den Umsetzungsstand ihrer Geschäftsmodelle im Cross-Channel Commerce. Die Verteilung der an der Befragung beteiligten Branchensegmente entspricht dem deutschen Marktdurchschnitt. Die Studie kann somit als repräsentativ gelten (Abbildung 3). Aufgrund der breiten funktionalen Beteiligung ist es zudem gelungen, nicht nur einzelne Aspekte zu untersuchen, sondern die gesamte

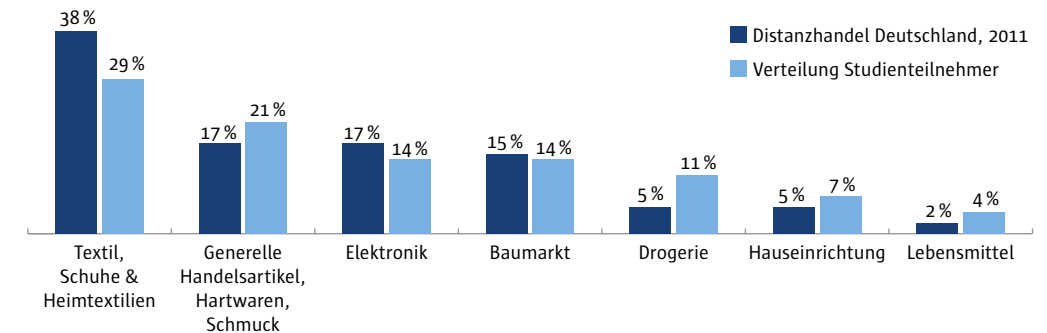
Prozesskette des Cross-Channel Commerce mit ihren wesentlichen Erfolgstreibern zu beleuchten.

Basis der Trendstudie war ein anonymisierter Fragebogen mit 84 Fragen zur strategischen Ausrichtung, dem bestehenden Cross-Channel-Aufbau sowie sechs Prozessbereichen. 34 Prozent der Befragten arbeiten auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene, was die Aussagekraft und Bedeutung der Untersuchung als Expertenbefragung unterstreicht. Bemerkenswert war auch die Anzahl der Befragten, die ihre Identität trotz Anonymisierung bekannt machten. Diese Offenheit und das uns entgegengebrachte Vertrauen wissen wir zu schätzen.

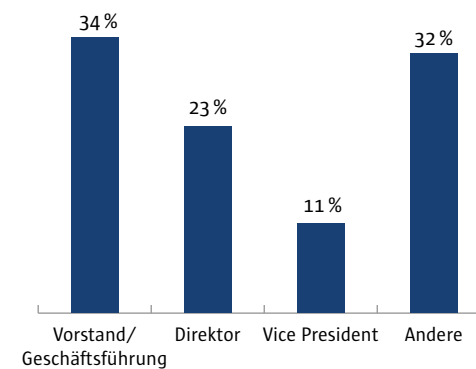
Wie Handelsunternehmen ihr Geschäftsmodell auf Cross-Channel Commerce (C<sup>3</sup>) Anforderungen ausrichten

Abbildung 3: Studienteilnehmer

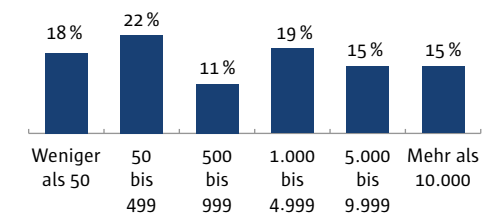
**Studienteilnehmer nach Marktsegmenten**  
Studie repräsentiert deutschen Branchendurchschnitt



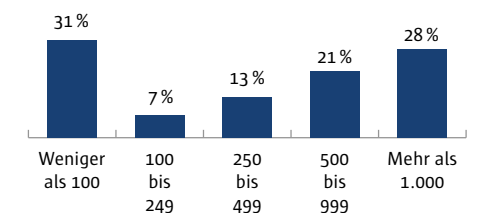
**Unternehmensposition der Studienteilnehmer**  
Spiegelbild der Top-Entscheider – 57 Prozent der Studienteilnehmer aus erster und zweiter Führungsebene



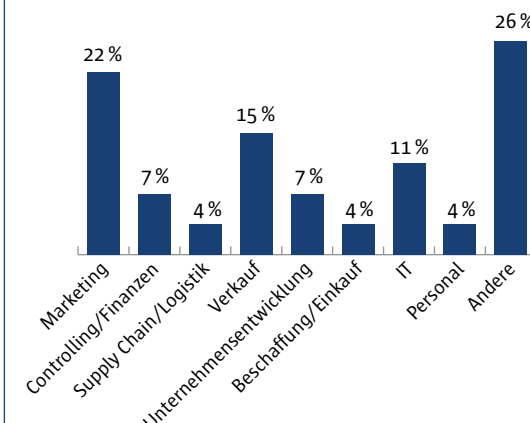
**Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl**  
Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl, nahezu gleichverteilt



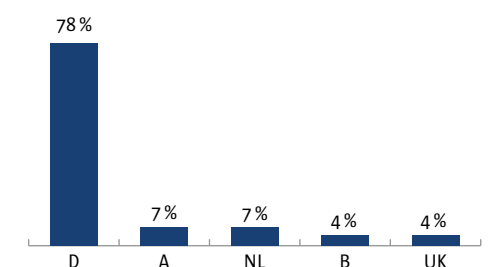
**Unternehmen nach Umsatzgröße**  
Umfassende Berücksichtigung der Sichtweise von Mittelstand (31 Prozent) und Großunternehmen mit mehr als 1 Mrd. EUR Umsatz (28 Prozent)



**Funktionaler Hintergrund der Studienteilnehmer**  
Studie reflektiert die Sichtweise aller relevanten Funktionen – Marketing und Vertrieb sowie IT/Unternehmensentwicklung dominieren

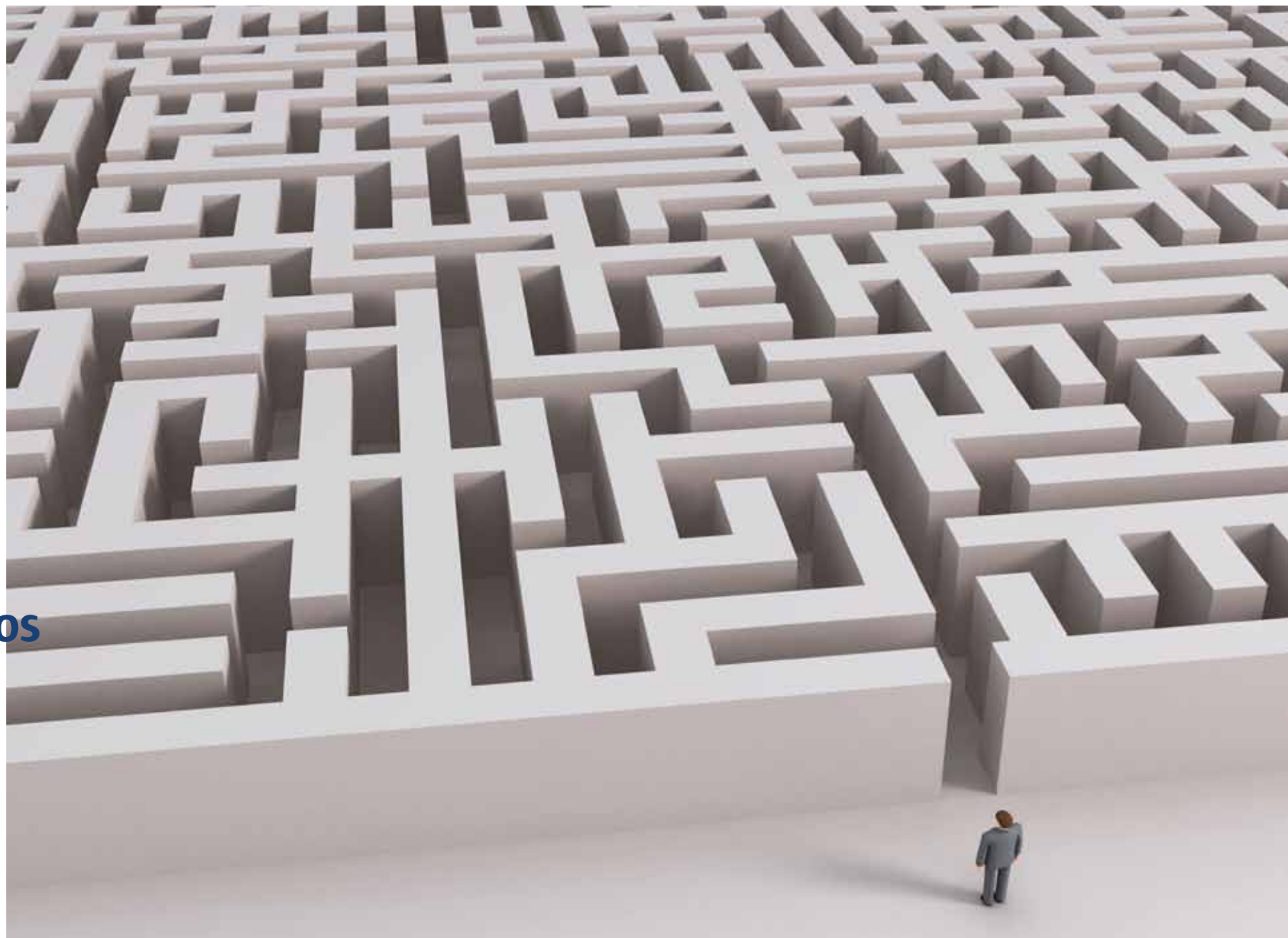


**Unternehmen nach Herkunftsland**  
Studie gibt vorrangig Perspektive des deutschen Handels wieder



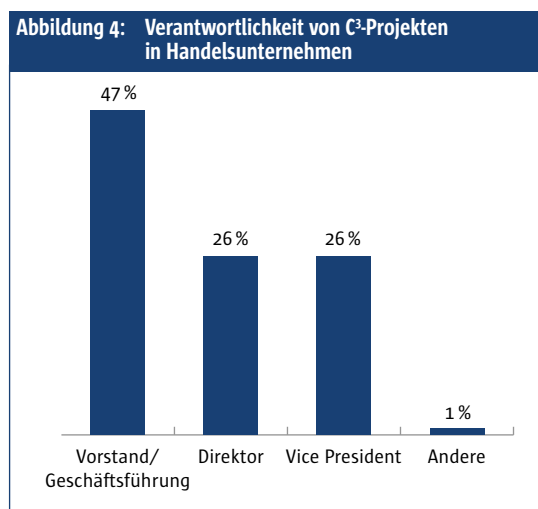
# Kapitel 1:

## Cross-Channel Commerce bleibt Lippenbekenntnis – Handel tastet sich strategielos ins digitale Zeitalter



Cross-Channel Commerce wird weithin als das zentrale Thema für Handelsunternehmen betrachtet. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen haben Cross-Channel Commerce zur Chefsache gemacht (Abbildung 4).

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen jedoch, dass diese Aussagen meist reine Lippenbekenntnisse sind. Die Händler scheinen mit der Ausrichtung ihrer Unternehmen auf die neuen Herausforderungen und Potenziale, die der vernetzte, integrierte Vertrieb von Waren über unterschiedliche Vertriebskanäle mit sich bringt, überfordert.



Die neuen Spielregeln im eCommerce und Cross-Channel Commerce erfordern meist eine Transformation traditioneller Geschäftsmodelle.

Die begründete Erwartung, dass Handelsunternehmen angesichts des Veränderungsbedarfs einen klaren C<sup>3</sup>-Umsetzungsplan festgelegt haben, wird jedoch enttäuscht. Nur knapp mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen verfügt über eine klar definierte Cross-Channel-Strategie (siehe Kasten Seite 10).

*Weniger als ein Viertel aller befragten Unternehmen verfügt über eine wirksame Strategie.*



**Handelsunternehmen fehlt eine klare strategische Ausrichtung des Themas Cross-Channel Commerce**

**Strategien als Ordnungsmuster**

- geben Orientierung und Richtung an
- rationalisieren Entscheidungen
- koordinieren interne Unternehmensaktivitäten
- schaffen Verbindlichkeit gegenüber Dritten



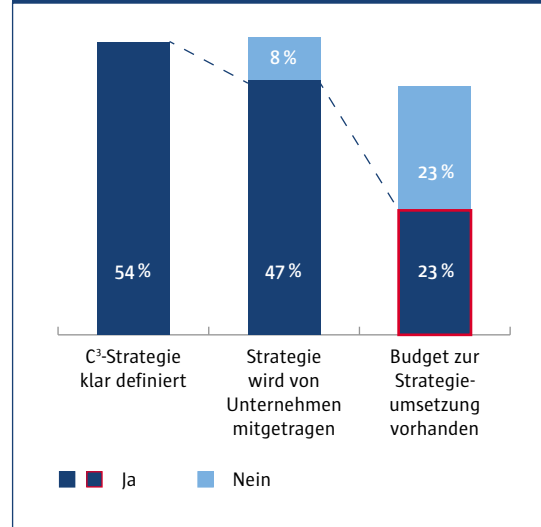
Strategien wirken in Unternehmen als Ordnungsmuster, die Orientierung und Richtung angeben. 8 Prozent der Unternehmen, die eine Strategie formuliert haben, bemängeln allerdings, dass diese entweder nicht auf das Gesamtunternehmen ausgerichtet sei oder vom Unternehmen nicht mitgetragen werden. Letztlich besitzen weniger als die Hälfte (47 Prozent) aller befragten Unternehmen eine wirksame C<sup>3</sup>-Strategie (Abbildung 5).

Folglich bleiben wichtige Weichenstellungen aus. Eine aktive Auseinandersetzung mit Unternehmenszukunft und Geschäftsmodell findet bei der Mehrzahl der Handelsunternehmen nicht statt. Trotz Krise und steigenden eCommerce-Anteilen am Einzelhandel scheinen (deutschsprachige) Handelsunternehmen weiterhin vorwiegend effizienzgetrieben mit der Optimierung von Prozessen und Kostenstrukturen befasst.

Zudem unterstützen nur wenig mehr als die Hälfte der Unternehmen, die eine Strategie für Ihre Unternehmen formuliert haben, diese auch mit klaren finanziellen und personellen Ressourcen zur Maßnahmenumsetzung. Formulierten Strategien erweisen sich somit als reine Absichtserklärung.

Insgesamt bedeutet dies, dass weniger als ein Viertel (23 Prozent) aller befragten Unternehmen über eine klar formulierte Strategie verfügt, die in der Gesamtorganisation geteilt und für deren Umsetzung die erforderlichen Mittel bereitgestellt werden.

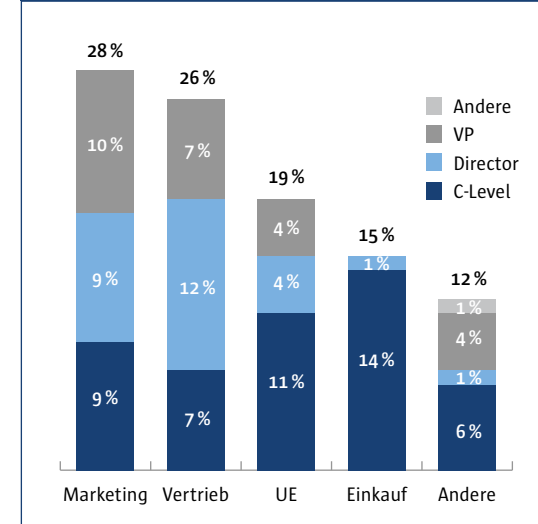
**Abbildung 5: Wirksamkeit von C³-Strategien in Handelsunternehmen**



Das vermittelt den Eindruck, als sei C<sup>3</sup> ein reines Marketing- und Verkaufsthema. Die Festlegung einer grundlegenden strategischen Stoßrichtung in Unternehmen zum Umbau des Geschäftsmodells und einer entsprechenden Neuausrichtung von Organisations-, Anreiz- und Steuerungsstrukturen, so das Kernergebnis dieser Studie, findet nicht statt.

Cross-Channel Commerce bleibt Lippenbekenntnis – Handel tastet sich strategielos ins digitale Zeitalter

**Abbildung 6: Funktionale C³-Verantwortlichkeit in Handelsunternehmen**



Tatsächlich sind bei mehr als der Hälfte (54 Prozent) der befragten Handelsunternehmen C<sup>3</sup>-Bestrebungen in der Verantwortung von Marketing und Vertrieb (Abbildung 6). Interessanterweise werden C<sup>3</sup>-Verantwortlichkeiten in diesen Bereichen meist auch ‚nur‘ auf der zweiten oder dritten Führungsebene (insgesamt 38 Prozent) verortet, also deren Bedeutung geringer eingeschätzt.

*Die Festlegung einer grundlegenden strategischen Stoßrichtung in Unternehmen zum Umbau des Geschäftsmodells und einer entsprechenden Neuausrichtung von Organisations-, Anreiz- und Steuerungsstrukturen, so das Kernergebnis dieser Studie, findet nicht statt.*

# Kapitel 2:

**Mysterium C<sup>3</sup>-Kunde –  
Individuelles Werteversprechen  
zu neuem Leben zu erwecken,  
bleibt zentrale Herausforderung**



## Kapitel 2 auf einen Blick

**Handelsunternehmen sind auf der Suche nach erfolgversprechenden individuellen C<sup>3</sup>-Werteverprechen**

1. Strategieoptionen bestimmen Integrationserfordernis der Vertriebskanäle
2. Einheitliche Sortimente sind ‚Gretchenfrage‘ im Cross-Channel Commerce
3. C<sup>3</sup>-Fulfillmentstrukturen werden kategorieabhängig ausgestaltet
4. Preisdilemma: Preispolitischer Spielraum bleibt weitgehend ungenutzt

**Black-Box C<sup>3</sup>-Kundenverhalten – kanalübergreifende Optimierung des Einkaufserlebnisses bleibt aus**

1. Cross-Channel-Kunden bleiben den meisten Handelsunternehmen ein Mysterium
2. Filialen abgeschnitten vom Informationsfluss – asynchrone Informationsverteilung zwischen den Kanälen

**Handelsunternehmen sind auf der Suche nach erfolgversprechenden, individuellen C<sup>3</sup>-Werteverprechen**

Strategieoptionen bestimmen Integrationserfordernis der Vertriebskanäle

Kunden wollen Preistransparenz, große Auswahl, personalisierte Empfehlungen und dynamische Angebote, ein soziales Einkaufserlebnis – und dies alles gleichzeitig. Cross-Channel Commerce kombiniert das Beste aus der Offline- und Online-Welt. Die ideale

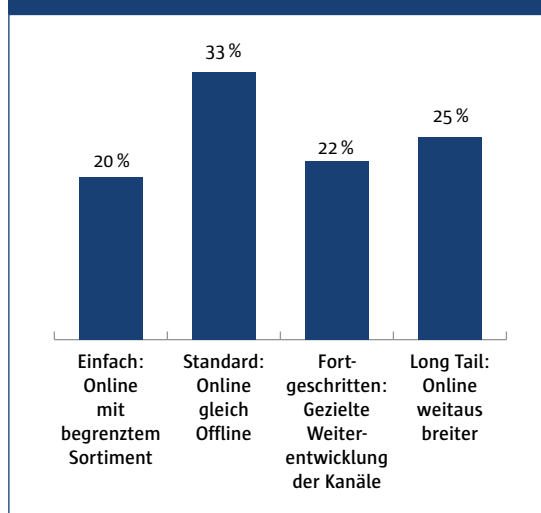
Verknüpfung von Online- und Offline-Komponenten sowie der geforderte Integrationsgrad der Kanäle unterscheiden sich je nach Kundengruppe und verfolgter Unternehmensstrategie (Abbildung 7).

Es gibt keine Standardlösung, keine unabdingbare Notwendigkeit zur Vollintegration der Vertriebskanäle. Vielmehr besteht die Herausforderung für Handelsunternehmen darin, ihr Werteverprechen zu erneuern, indem sie Prozesse und vertriebliche Werthebel, wie Preis, Sortiment und Fulfillment, neu ausrichten.

Abbildung 7: Strategieoptionen des C<sup>3</sup>

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

Abbildung 8: Cross-Channel-Sortimentsaufbau



Nur wenn es Handelsunternehmen gelingt, Kunden zu begeistern, führt die Transformation des Geschäftsmodells so zu nachhaltigem profitablen Wachstum.

Einheitliche Sortimente sind die Gretchenfrage im Cross-Channel Commerce

Die wenigsten der befragten Handelsunternehmen bieten identische Sortimente in Residenz- und Distanzhandelskanälen an. 67 Prozent der Befragten differenzieren ihr Sortiment klar nach Kanälen, d. h. das Filial- oder aber Nichtfilialsortiment ist entscheidend breiter und tiefer (Abbildung 8). Auffällig ist, dass über 70 Prozent der Unternehmen Sortimente kanalübergreifend harmonisieren (33 Prozent) oder Sortimente, im Sinne einer Long-Tail-Strategie, online erheblich ausweiten (25 Prozent). Rund 20 Prozent nutzen Distanzhandelskanäle als bewusste Erweiterung ihrer

Handelsaktivitäten, jedoch mit beschränktem Sortiment, um Erfahrung mit diesem Kanal zu sammeln oder um für einige Sortimentsbereiche ergänzende Online-Kanäle anzubieten. 22 Prozent der befragten Unternehmen verwenden die Kanäle darüber hinaus für spezifische Vermarktungszwecke, wie z. B. Abverkauf von Restanten oder Expansion in neue Kategorien.

C<sup>3</sup>-Fulfillmentstrukturen werden kategorieabhängig ausgestaltet

Für ein Viertel der befragten Unternehmen scheint C<sup>3</sup> zumindest aus Logistiksicht (noch) keine Rolle zu spielen, da keine Verbindung zwischen den Kanälen hergestellt wurde (Abbildung 9). Lediglich 19 Prozent bedienen lokale Bedürfnisse, indem sie den Zustelldienst aus den jeweiligen Filialen vornehmen. Hier wird die Abhängigkeit vom Sortimentsangebot offensichtlich: Während unabhängige Sortimente zu einer unabhängigen Fulfillment-Strategie führen, unterstützen einheitliche Sortimente dezentrale Strukturen.

Abbildung 9: C<sup>3</sup>-Fulfillment-Strategien abhängig von Sortimentsstrukturen

		Fulfillment-Strategie				Gesamt
		Keine Verbindung zwischen Filialen und Online Kanal	Dezentralisiert: Zustelldienst aus Filialen	Zentralisiert: Abwicklung basiert auf zentralem Distributionszentrum	Mischform – (De-)zentralisierung abhängig von Kategorie	
Sortimentsaufbau	Einfach	13%	0%	4%	2%	19%
	Standard	6%	13%	2%	12%	33%
	Fortgeschritten	4%	6%	6%	6%	22%
	Long-Tail	2%	0%	10%	14%	26%
Gesamt		25%	19%	22%	34%	100%



Der Großteil der Warenauslieferung bleibt jedoch zentrallastig (22 Prozent) oder wird basierend auf den jeweiligen Kategorie-Charakteristika im Einzelfall entschieden (34 Prozent). In beiden Fällen wird ein Umbau der Logistikstrukturen erforderlich (siehe Kapitel 3).

**Preisdilemma – preispolitischer Spielraum bleibt weitgehend ungenutzt**

Preispolitische Spielräume zur Abschöpfung der unterschiedlichen Zahlungsbereitschaft von Kunden werden bisher kaum genutzt (Abbildung 10). Die Mehrheit der Händler verfolgt eine einheitliche Preisstrategie (58 Prozent). Bei einer differenzierten Preispolitik (32 Prozent) werden in den meisten Fällen auch kanalspezifische Kundensegmente adressiert – im Gegensatz zur Preisharmonisierung, wo sich die Händler uneins zeigen. Jeweils knapp ein Viertel der befragten Unternehmen verfolgen analoge bzw. kanalspezifische Kundensegmentierungen. Das Risiko, Kunden zu verwirren, wird hier anscheinend als zu hoch eingeschätzt.

**Black-Box C<sup>3</sup>-Kundenverhalten – kanalübergreifende Optimierung des Einkaufserlebnisses bleibt aus**

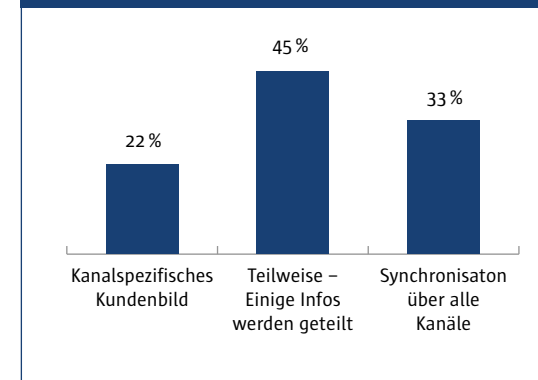
Cross-Channel-Kunden bleiben den meisten Handelsunternehmen ein Mysterium

Echtes Cross-Channel Commerce integriert Kundeninformationen aus verschiedenen Kanälen und setzt diese zur Ausgestaltung der Marktprozesse strategisch ein. Nur ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, ein umfassendes, kanalübergreifendes Bild seiner Kunden zu besitzen (Abbildung 11). Für über 20 Prozent bleibt dies aus, sie können nur kanalspezifisches Kundenverhalten auswerten, Cross-Channel-Kunden bleiben für sie ein Mysterium. Dennoch ist der Weg aufgezeigt. Die deutliche Mehrheit (45 Prozent) nutzt Fragmente von Kundenverhaltensweisen bereits kanalübergreifend durch Teilung ausgewählter relevanter Informationen zwischen den Kanälen.

Abbildung 10: C<sup>3</sup>-Preispolitik in Abhängigkeit von Kundensegmentierung

		Kundensegmentierungs-Strategie			Gesamt
		Keine Kunden-segmentierung	Analoge Kunden-segmentierung	Kanalspezifische Kundensegmen-tierung	
Preispolitik	Variierende Preise	2%	10%	20%	32%
	Harmonisierte Preise	8%	26%	24%	58%
	'One Deal A Day'	0%	2%	8%	10%
Gesamt		10%	38%	52%	100%

Abbildung 11: Aufbau eines kanalübergreifenden Kundenbilds



Den Informationsfluss zu synchronisieren und Filialen an gesammelten Kundeninformationen teilhaben zu lassen, um damit auch in Stationärkanälen personalisierte Beratungen und dynamische Angebote realisieren zu können, scheint geplant. Die Ausstattung von Filialmitarbeitern mit mobilen Endgeräten, die u. a. in Beratungsgesprächen eingesetzt werden könnten (z. B. Tablet Computer), ist dabei für die meisten Unternehmen im Moment kein Thema (Abbildung 13). Dennoch können sich 56 Prozent die Ausstattung von Mitarbeitern vorstellen (29 Prozent) oder haben diese bereits entsprechend ausgestattet (26 Prozent).

**Filialen abgeschnitten vom Informationsfluss – asynchrone Informationsverteilung zwischen den Kanälen**

Ein geteiltes Verständnis von Kunden, ihrer Verhaltensweisen und Erwartungen bleibt meist aufgrund des kanalspezifischen Kundenbilds aus. Insbesondere stationäre Kanäle sind dabei vom Informationsfluss abgeschnitten, da Online-Kundeninformationen in den wenigsten Fällen weitergegeben werden: Weniger als ein Drittel der Unternehmen ermöglichen Mitarbeitern den Zugriff auf die C<sup>3</sup>-Kundenprofile (Abbildung 12).

Abbildung 13: Ausstattung von Filialmitarbeitern mit mobilen Endgeräten

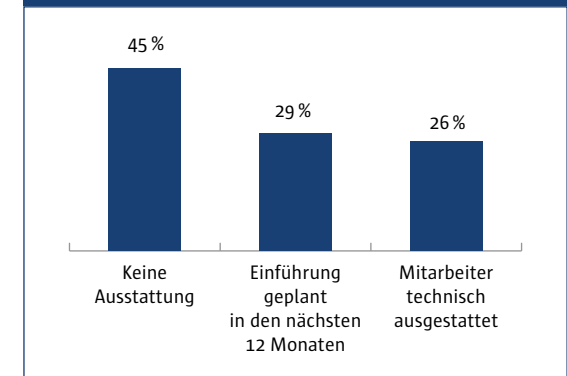
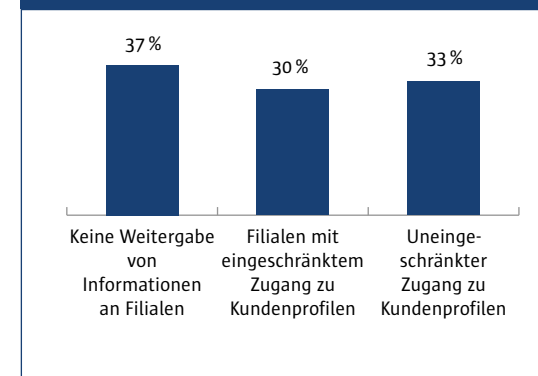


Abbildung 12: Filialseitige Verfügbarkeit von C<sup>3</sup>-Kundeninformationen



# Kapitel 3:

## Unabgestimmte Prozessmodelle – Cross-Channel Commerce mit hohen Bestands- und Ertragsrisiken verbunden



### Kapitel 3 auf einen Blick

#### **Cross-Channel Commerce erfordert den Aufbau einer übergeordneten Warenflusskompetenz**

1. Kanalübergreifende Bestellungen und Lieferungen sind nur bedingt umgesetzt
2. Isolierte Bestandsführung erschwert Cross-Channel-Werteversprechen
3. Marktferne und Schwerfälligkeit des Abverkaufsmanagements aufgrund hoher Zentralisierung
4. Kanalübergreifende Bearbeitung von Retouren bereitet weiterhin Probleme

#### **Herzstück Einkauf – Transformation begonnen, aber noch lange nicht abgeschlossen**

1. Marktauftritt bestimmt Einkaufsorganisation
2. Erhebliche Waren- und Ertragsrisiken aufgrund fehlender Cross-Channel-Einkaufssteuerung
3. Transparenz von Produktstammdaten und Lieferinformationen wurde bereits realisiert

#### **Cross-Channel-Prozessmodell bleibt fragmentarisch: Aufbau von ganzheitlichen Cross-Channel Commerce Prozessketten bleibt aus**

#### **Cross-Channel Commerce erfordert den Aufbau einer übergeordneten Warenflusskompetenz**

Kanalübergreifende Bestellungen und Lieferungen sind nur bedingt umgesetzt

Untersucht man die Unternehmen, die laut eigener Angabe Warenbestellungen und -lieferungen über Kanäle hinweg realisiert haben, muss festgestellt werden, dass die Vernetzung der Kanäle tatsächlich nur gering vorangeschritten ist (Abbildung 14). Am weitesten sind die Brücken im Warenfluss immerhin noch zwischen stationärem und Online-Geschäft ausgeprägt (86 Prozent). Insgesamt fällt die Vernetzung der Kanäle In-Store Kiosk, Mobile und Call Center mit Filialgeschäften geringer aus als erwartet. Entweder aufgrund der problematischen IT-Integration, der

fehlenden Strategie, wie Cross-Channel-Potenziale ausgeschöpft werden sollen oder aufgrund der Ansprache unterschiedlicher Kundensegmente in den Vertriebskanälen.

Das Thema Mobile Commerce ist für echte C<sup>3</sup>-Unternehmen bedeutsam: Bereits 50 Prozent der Unternehmen geben an, Mobile Commerce mit Lieferung nach Hause anzubieten, jedoch nur 27 Prozent ermöglichen die Lieferung in die Filiale.

#### **Isolierte Bestandsführung erschwert Cross-Channel-Werteversprechen**

Die mangelnde marktseitige Integration der Vertriebskanäle ist auch an den weitgehend isoliert gehaltenen Beständen erkennbar (Abbildung 15). Ein Drittel

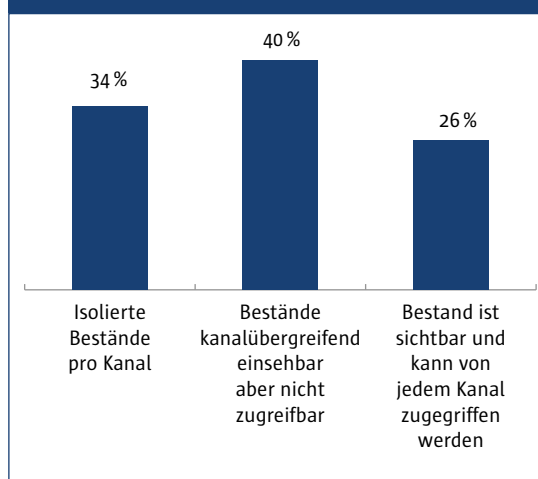
Abbildung 14: Realisierungsgrad des kanalübergreifenden Wertversprechens

		Auslieferung an		
		Filiale (in der bestellt wurde)	Nach Hause	(Andere) Filiale
Bestellweg	Residenzkanäle			
	Bestellung durch Verkäufer	68%	55%	36%
	Bestellung In Store Kiosk	36%	45%	14%
Distanzkanäle	Kauf via Online Shop	N/A	94%	86%
	Kauf via mobile Website/App	N/A	50%	27%
	Kauf via Call Center	N/A	68%	36%

Abbildung 16: Transparenz von Beständen in Abhängigkeit von der Sortimentspolitik

		Sortimentspolitik				Gesamt
		Einfach: Online nur mit Kernsortiment	Standard: Harmonisierte Sortimente	Fortgeschritten: Online Weiterentwicklung von offline Sortimenten	Long-Tail: Online Sortimente weitaus tiefer/ breiter	
Zugriff auf Filialbestände	Filialbestand nur für offline-Kanal einsehbar	13%	15%	11%	4%	43%
	On-/offline teilen Bestandsinformationen	8%	21%	9%	19%	57%
Gesamt		21%	36%	20%	23%	100%

Abbildung 15: Integrationsgrad der Bestandsführung



der Befragten schwierig. Schwerer wiegt jedoch das erhöhte Bestandsrisiko, wenn Bestände getrennt und isoliert voneinander gehalten werden.

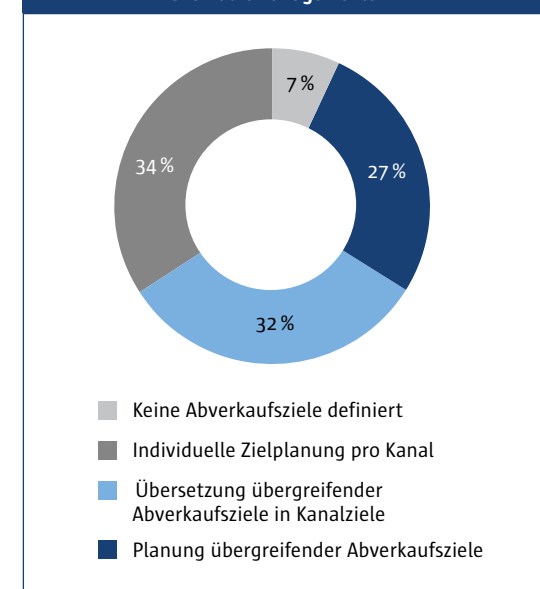
So erlauben nur weniger als 60 Prozent der befragten Unternehmen ihren Online-Kanälen die Einsicht in die Filialbestände. Hierbei zeigt sich die Abhängigkeit von der jeweiligen Sortimentspolitik (Abbildung 16). Sind online und offline Sortimente harmonisiert, tendieren Unternehmen dazu, Bestandsinformationen zu teilen.

Die (einseitige) Integration der ‚neuen‘ Kanäle in das traditionelle Filialgeschäft erscheint zwar IT-technisch recht einfach. In Expertengesprächen wurden die Gründe jedoch benannt, weshalb Unternehmen Online-Kanälen den Zugriff auf Filialbestände verwehren, dazu zählen die hohe Volatilität von Online-Umsätzen, die schwierige Planung von Beständen sowie mögliche Lieferengpässe. Darüber hinaus bedingt die getrennte, zumindest operative Führung der online und offline Geschäftsbereiche eine schwierige Verzahnung von Beständen (siehe Kapitel 4).

**Marktferne und Schwerfälligkeit des Abverkaufsmanagement aufgrund hoher Zentralisierung**

Mehrheitlich steuern die befragten Unternehmen Warenabflüsse mit konkreten Zielvorgaben (Abbildung 17). Bei etwas mehr als der Hälfte erfolgt dies zentral, wobei lediglich 32 Prozent aller Unternehmen die definierten Abverkaufsziele auf Dynamiken und Spezifika der jeweiligen Kanäle herunterbricht. Bei 34 Prozent

Abbildung 17: Ausprägung eines systematischen Abverkaufsmanagements



(Abbildung 18). Für 36 Prozent gilt dies auch für die Ableitung von Maßnahmen bei Nichterreichung von Abverkaufszielen. Hier besteht die Gefahr, dass Maßnahmen buchstäblich am Markt vorbei geplant werden und wirkungslos verpuffen.

Hinsichtlich Vertriebssteuerung, Planung und Nachverfolgung von Umsätzen und entsprechenden Maßnahmen bei Planabweichung werden drei Prozessmodelle entlang des Kontinuums zentral/dezentral bei den befragten Unternehmen nahezu in gleicher Verteilung eingesetzt (Abbildung 19): Die zentrale Vertriebssteuerung mit fast voll abgestimmten Umsatzzielen über alle Vertriebskanäle, die teildezentralisierte Vertriebssteuerung, bei der Umsätze zentral geplant und überwacht werden, Maßnahmen bei Planabweichungen jedoch dezentral erarbeitet werden sowie die rein dezentrale Vertriebssteuerung. Da von etwa einem Viertel aller befragten Unternehmen ein systematisches Abverkaufsmanagement gar nicht eingesetzt wird, ist eine potenzielle Umsatzsteigerung durch Nutzung der Stärken der jeweiligen Vertriebskanäle somit unmöglich.

**Kanalübergreifende Bearbeitung von Retouren bereitet weiterhin Probleme**

Retouren können, abhängig von der Warenkategorie, Bestände erheblich beeinflussen und erfordern daher eine systematische Planung. Generell gibt es bei der Retourenplanung unterschiedliche Ansätze (Abbil-

der Unternehmen erfolgt die Abverkaufssteuerung vollständig dezentralisiert, d. h. die einzelnen Vertriebskanäle planen Abverkäufe selbstständig. Die Überwachung der Abverkaufszahlen ist jedoch bei der überwiegenden Mehrheit (68 Prozent) der Unternehmen Sache der Unternehmenszentralen



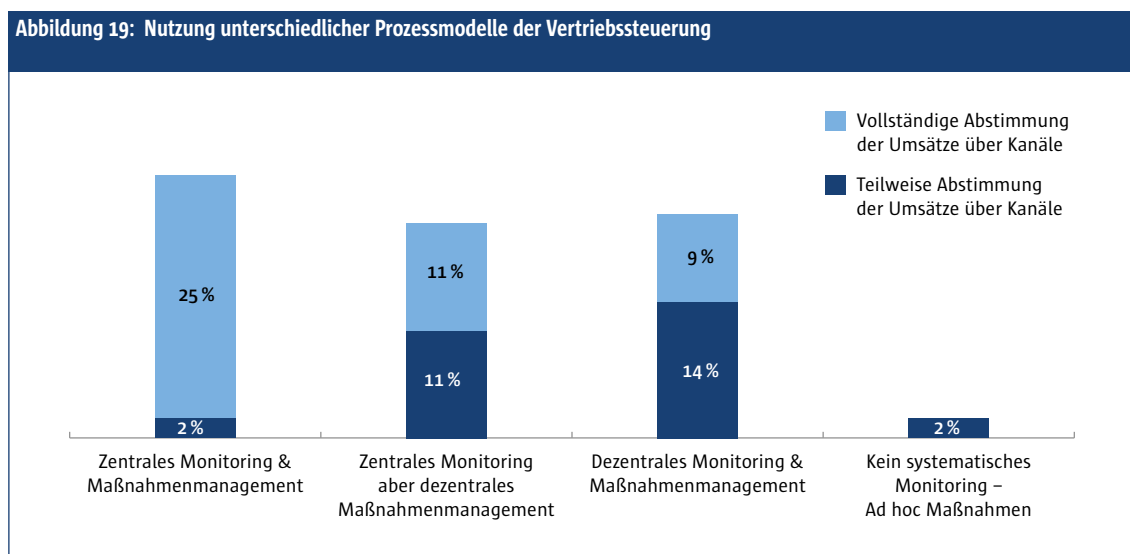
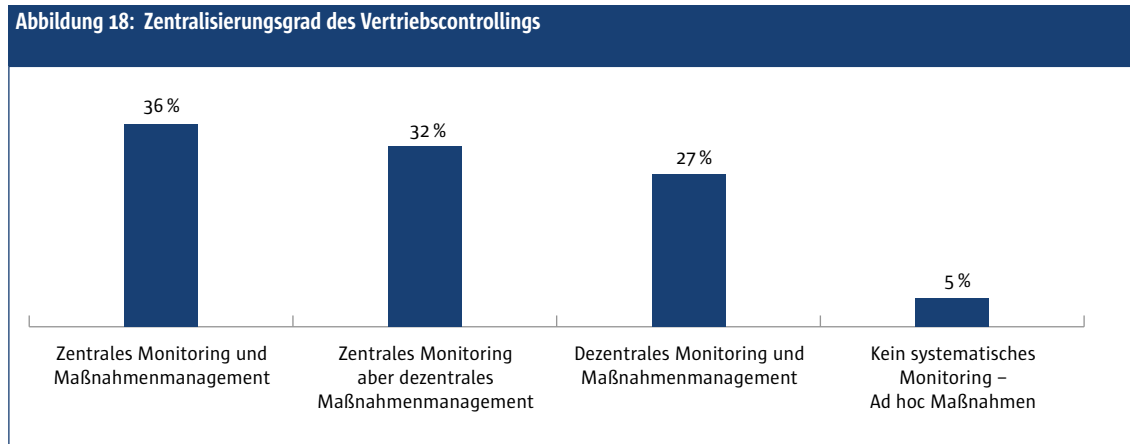


Abbildung 20). Jeweils ca. die Hälfte der Händler setzt auf eine zentrale (56 Prozent) bzw. dezentrale (44 Prozent) Retourenplanung. Nahezu zwei Drittel aller Unternehmen rechnen Retouren dem Zentralbestand zu. Bei den restlichen Unternehmen stehen Retouren nur dem Kanal zur Verfügung, in dem der Kauf getätigt wurde. Bedarfsschwankungen zwischen Kanälen sind damit kaum durch Warenrückläufe auszugleichen.

Mögliche Schlussfolgerungen: *Erstens*, die Verhinderung kanalübergreifender Retouren zum Zweck einer klaren Kanalsteuerung bzw. kanalbezogener Profitabilitätsmessung (dies scheint jedoch vordergründig, da die Leistungsmessung auch bei integrierter Retourenannahme möglich ist). *Zweitens*, durch die umfas-

sende Planung von Beständen und Retouren haben Handelsunternehmen ein erhebliches Potenzial, Bestände und Bestandsrisiken zu reduzieren, indem sie Bestände und Retouren umfassend planen.

**Herzstück Einkauf – Transformation begonnen, aber noch lange nicht abgeschlossen**

**Marktauftritt bestimmt Einkaufsorganisation**

Die Befragung zeigt zwei Grundformen des Zentraleinkaufs in C<sup>3</sup>-Handelsunternehmen (Abbildung 21). Bei der Mehrzahl der Unternehmen hat der Einkauf die Rolle einer *zentralen Servicefunktion* für die Vertriebskanäle. Mehr als 60 Prozent der befragten

Unternehmen bündeln die Einkaufsmengen ihrer Vertriebskanäle. Kernprozesse des Einkaufs wie Bestell-Management oder Einkaufscontrolling erfolgen in 41 Prozent aller Unternehmen zentral.

In knapp über 30 Prozent aller Unternehmen hat der Einkauf eine *Kontrollfunktion*: Die Kanäle kaufen zwar selbst ein, werden jedoch vom Einkauf kontrolliert. In nur 7 Prozent der Fälle laufen Einkaufsprozesse völlig unabhängig.

Somit haben unterschiedliche marktseitige Positionierungen auf den ersten Blick nur bedingt Einfluss auf die Ausgestaltung zumindest des Bestellwesens. Bei über 60 Prozent der befragten Unternehmen stehen Mengenbündelung und damit Vorteile bei Objektkosten (klassische Einkaufsvorteile) sowie Vorteile bei Prozesskosten und Qualitätsmanagement im Vordergrund. Bei genauerer Betrachtung fördern jedoch insbesondere die Ansprache einheitlicher Kundensegmente und der Einkauf einheitlicher Sortimente die Zentralisierung von Einkaufsprozessen (Abbildung 22).

**Erhebliche Waren- und Ertragsrisiken aufgrund fehlender Cross-Channel-Einkaufssteuerung**

21 Prozent der befragten Handelsunternehmen haben immer noch kein systematisches Limit-Management (Abbildung 23), das die systematische Steuerung von Beständen und Einkaufsbudgets, Abschriften und letztendlich Margen ermöglichen würde. Weiteren 19 Prozent gelingt nach eigener Angabe keine erfolgsorientierte vertriebskanalübergreifende Einkaufssteuerung.

Hinsichtlich des Prozessmodells ist eine eindeutige Tendenz hin zu zentralisierter Einkaufssteuerung (37 Prozent) erkennbar. Immerhin noch 23 Prozent der Unternehmen bestimmen kanalspezifische Limit Budgets, integrieren diese in zentralen Beschaffungscontrolling-Systemen und sichern somit die kanalübergreifende Transparenz von Beständen und Einkaufsbudgets, Abschriften und erzielten Margen.

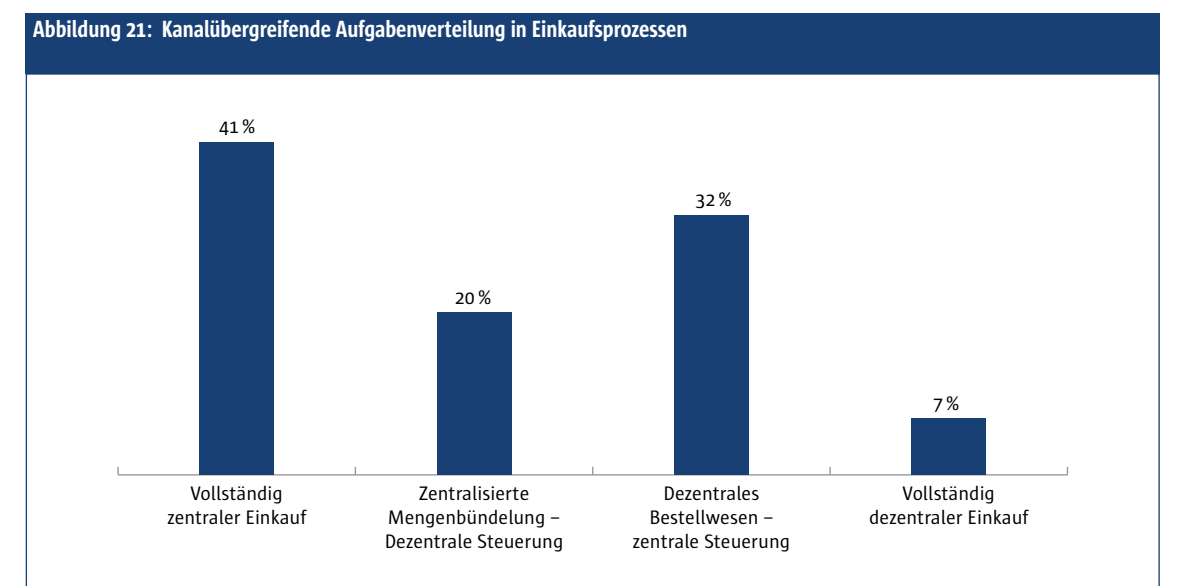
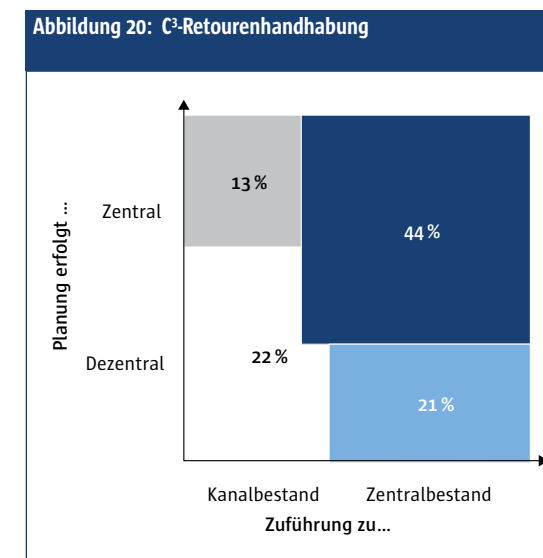


Abbildung 22: Einfluss des Marktauftritts auf die Einkaufsorganisation

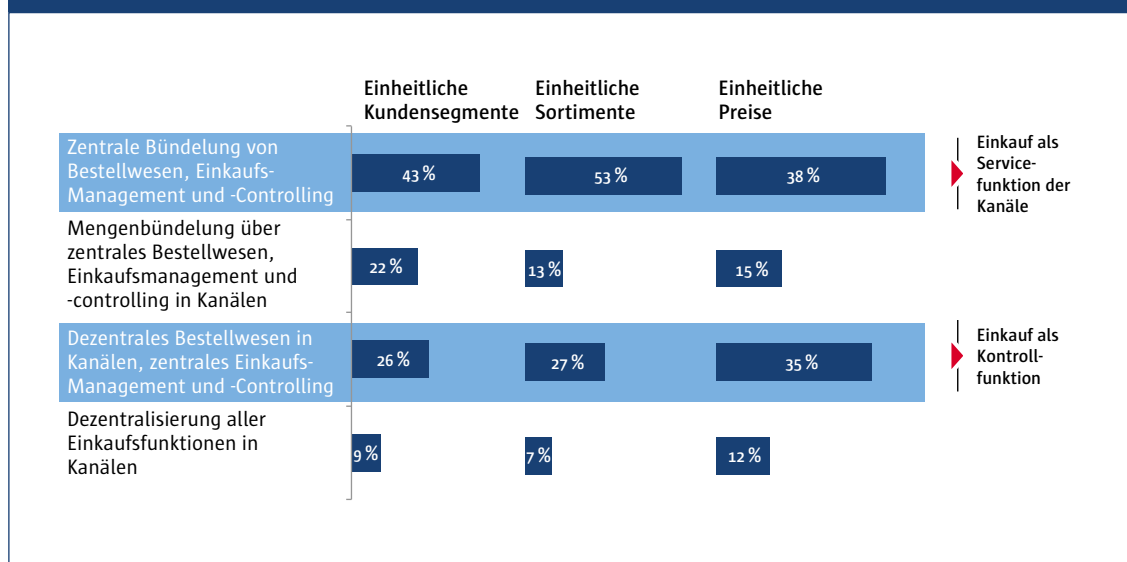
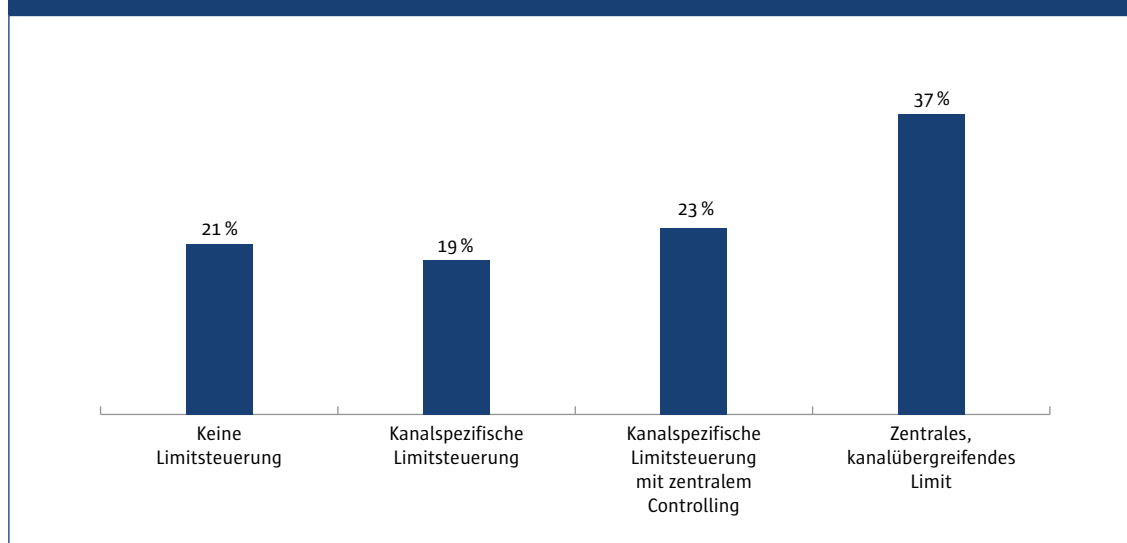


Abbildung 23: Kanalübergreifendes Limit-Management

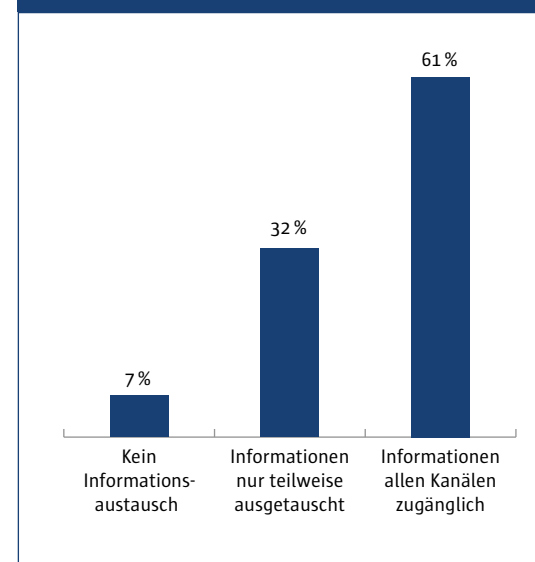


Transparenz von Produktstammdaten und Lieferinformationen wurde bereits realisiert

Um Kunden kanalübergreifend ein einheitliches Einkaufserlebnis bieten zu können, ist ein umfassender Zugriff auf Supply Chain-Informationen erforderlich. Warenabfertiger in Lägern und Verteilzentren sowie Verkaufsmitarbeiter müssen auf die gleichen Informationen (z. B. hinsichtlich verspäteter oder Fehllieferungen) zugreifen können, um über den

aktuellen Lieferstatus (z. B. bei online gekauften, aber in die Filiale gelieferten Bestellungen) aussagefähig zu sein. Bei der Mehrheit (61 Prozent) der befragten Unternehmen verfügen alle Kanäle über die gleichen Informationen bezüglich Produkt, Verfügbarkeit und Lieferzeit (Abbildung 24).

Abbildung 24: Cross-Channel-Austausch von Produktstammdaten und Lieferinformationen



Dennoch besteht weiterer Handlungsbedarf. Bei 43 Prozent der Unternehmen, die Produkt- und Lieferinformationen nur teilweise austauschen, sind Online- und Offline-Sortimente identisch (insgesamt 14 Prozent aller befragten Unternehmen) (Abbildung 25).

**Cross-Channel-Prozessmodell bleibt fragmentarisch: Aufbau von ganzheitlichen Cross-Channel Commerce Prozessketten bleibt aus**

Befragt nach der Integration ihrer Planungsaktivitäten, offenbaren die Studienteilnehmer hohe Abstimmungsprobleme, zwar zeigen sich zum Teil

respektable Abstimmungswerte bei z. B. Umsätzen oder Beständen. Berücksichtigt man jedoch einzelne Wertschöpfungsbereiche gesamthaft (Abbildung 26) wird klar, dass Prozessschritte kaum übergeordnet aufeinander abgestimmt sind. Planungsaktivitäten im Verkauf, Einkauf, Logistik oder Finanzen sind meist bei weniger als einem Drittel der Unternehmen ganz oder teilweise aufeinander abgestimmt. Ein echtes Cross-Channel Commerce Operating Model scheint bisher kaum ganzheitlich realisiert.

Abbildung 25: Informationsaustausch in Abhängigkeit von Sortimentstrukturen

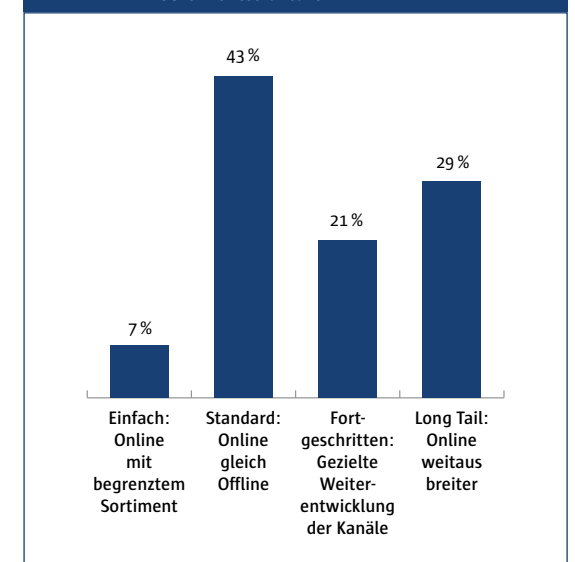
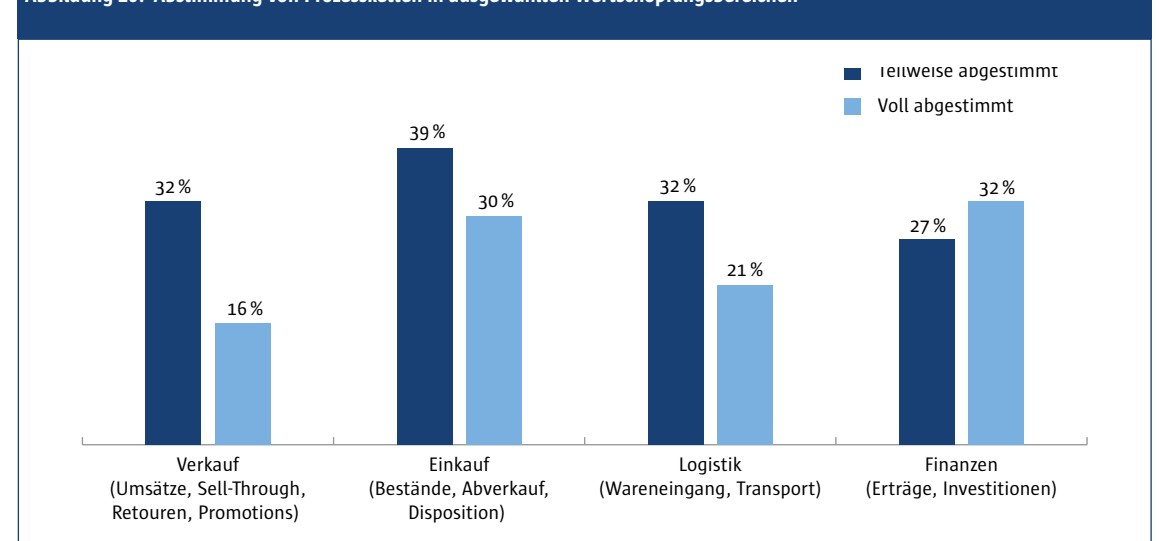


Abbildung 26: Abstimmung von Prozessketten in ausgewählten Wertschöpfungsbereichen



# Kapitel 4:

## Blindflug und ungelöste Konflikte – Neuausrichtung der Organisations- und Steuerungsstrukturen ist dringend erforderlich



### Kapitel 4 auf einen Blick

#### Hauen und Stechen – unternehmensinterne Kanalkonflikte und Verantwortlichkeiten kaum gelöst

1. Handelsunternehmen blockieren sich bei der Neuausrichtung selbst
2. Unveränderte Anreizstrukturen verstärken Kanalkonflikte

#### Handel ohne Radar und Autopilot – IT Silos verhindern effiziente Steuerung von Cross-Channel Commerce Geschäftsmodellen

1. C<sup>3</sup>-Werteversprechen scheitert an kanalbezogenen IT-Silos
2. Integriertes Kundenbild – ja! Aber mit Einschränkungen!
3. Zentrale Bestandsinformation, aber keine integrierte Beschaffung

#### Hauen und Stechen – unternehmensinterne Kanalkonflikte und Verantwortlichkeiten kaum gelöst

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Anpassung von Organisationsstrukturen tendenziell vernachlässigt wird. Anstatt traditionelle Wertschöpfungslogiken zu aktualisieren, werden eigene Online-Geschäftsbereiche gegründet. Anreizstrukturen, die ein verändertes Verhalten von Mitarbeitern verstetigen sollen, werden nicht angepasst bzw. genutzt. Die Folgen sind oft schwerwiegend: Konflikte zwischen Online- und Offline-Vertriebskanälen, hohe Komplexität und lange Abstimmungsprozesse zwischen Vertriebskanälen sind eher die Regel als die Ausnahme.

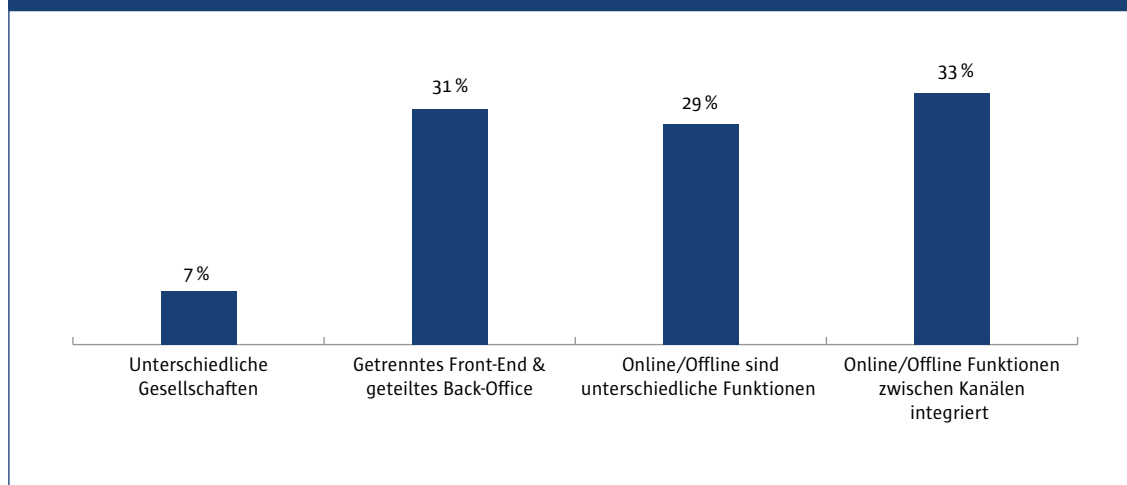
#### Handelsunternehmen blockieren sich bei der Neuausrichtung selbst

Für jedes zwölfte Unternehmen (7 Prozent der Grundgesamtheit) scheint die Realisierung einer C<sup>3</sup>-Strategie in bestehenden Strukturen derart inkompatibel zu sein, dass sie einen Inkubator-Ansatz wählen und Online- und Offline-Geschäft in eigenen Entitäten betreiben (Abbildung 27).

Bei insgesamt 60 Prozent der befragten Unternehmen ist das Management der Vertriebskanäle horizontal oder vertikal getrennt und die Leitung des Cross-Channel-Geschäfts noch nicht durchgängig. Entweder werden Front End Operations (Verkauf & Marketing) der Vertriebskanäle in eigenen Gesellschaften (eigene Vertriebsgesellschaften mit gemeinsamer Serviceorga-



Abbildung 27: Integrierte Management-Strukturen im Cross-Channel Commerce



nisation) oder in Parallelorganisationen (nach Kanälen getrennte Funktionen) gesteuert. Ein abgestimmtes vertriebskanalübergreifendes Einkaufserlebnis ist hier ebenso schwierig wie die übergreifende und ertragsoptimierende Steuerung von Abverkaufsmaßnahmen und Beständen, der Umsatzplanung sowie der Erschließung von Synergien. Bei isolierten Kanälen ist darüber hinaus die Ressourcenallokation aufgrund bestehender Ressortegoismen schwierig. Die Folge ist eine meist schwach ausgeprägte Entscheidungsorganisation mit markt- und kanalferner, verzögerter Reaktion auf sich verändernde Bedingungen im Wettbewerbsumfeld oder Veränderungen der Kundenbedürfnisse.

Da Komplexität und Koordinationsaufwand mit der horizontalen oder vertikalen Trennung der Vertriebskanäle erheblich steigen, ist die Frage berechtigt, ob die Vorteile eines C<sup>3</sup>-Ansatzes dann überhaupt realisiert werden können oder ob Komplexitäts- und Koordinationskosten die möglichen Erträge gar übersteigen.

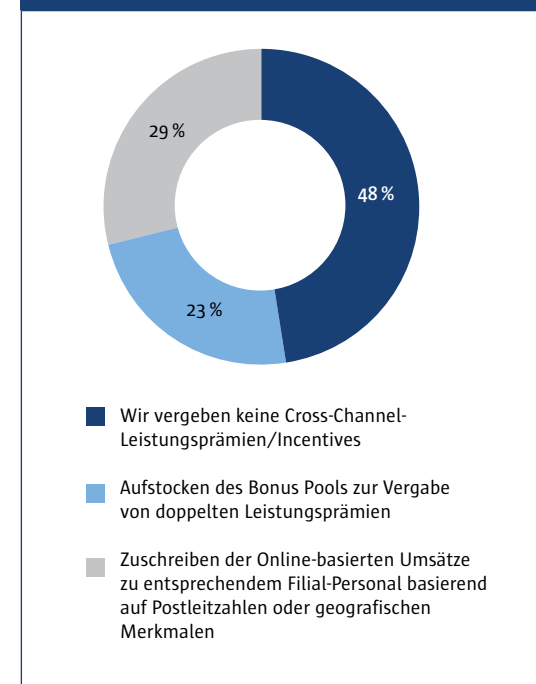
33 Prozent der Unternehmen sind hier bereits einen Schritt weiter. Sie haben Funktionen und Kanäle unter einer einheitlichen Leitung zusammengefasst und damit die Voraussetzungen geschaffen, dass operative Prozesse reibungslos und abgestimmt ablaufen können.

#### Unveränderte Anreizstrukturen verstärken Kanalkonflikte

Die Schwierigkeiten von Handelsunternehmen mit der Anpassung der Organisationsstrukturen an C<sup>3</sup>-Erfordernisse zeigen sich auch daran, dass bei der Hälfte aller Unternehmen Anreizstrukturen nicht auf die Optimierung der Systemleistung der Vertriebskanäle ausgerichtet sind (Abbildung 28). Online- und Offline-Umsätze bleiben hinsichtlich ihrer Kanaluordnung isoliert – trotz der Induktionswirkung unterschiedlicher Vertriebskanäle aufeinander.

Dabei reichen bereits einfache Maßnahmen aus, um gewünschte Verhaltensweisen der Vertriebskanalmitarbeiter zu fördern und unternehmensinterne Kanalkonflikte zu reduzieren. Knapp 23 Prozent der Unternehmen verdoppeln den Bonuspool und vergeben Leistungsprämien sowohl für Online- als auch stationäre Kanäle. Etwas mehr Unternehmen (29 Prozent) rechnen Online-Umsätze den Filialen aufgrund von Postleitzahlen oder sonstigen geographischen Kriterien zu.

Abbildung 28: Einsatz von Anreizstrukturen im Cross-Channel Commerce



#### Handel ohne Radar und Autopilot – IT Silos verhindern effiziente Steuerung von Cross-Channel Commerce Geschäftsmodellen

Die Umsetzung des Cross-Channel Operating Modells erfolgt zuletzt auf der Ebene der technischen Systeme und Applikationen. Deren Betrachtung zeichnet ein eindeutiges Bild: Die technische Realisierung integrierter, Cross-Channel-Prozesse birgt erhebliches Optimierungspotenzial.

Die Mehrzahl der Unternehmen kann den notwendigen kanalübergreifenden Austausch an Schlüsselinformationen wie z. B. Artikel-, Preis- und Kundeninformationen aufgrund des geringen systemseitigen Integrationsgrads nur behelfsmäßig über zusätzlichen manuellen oder technischen Aufwand (z. B. in Form wartungsaufwendiger Systemschnittstellen) gewährleisten. Die resultierende doppelte Datenhaltung, asynchrone Datentöpfe und mangelnde Informationstransparenz machen die Steuerung von Cross-Channel Operations zum Blindflug.

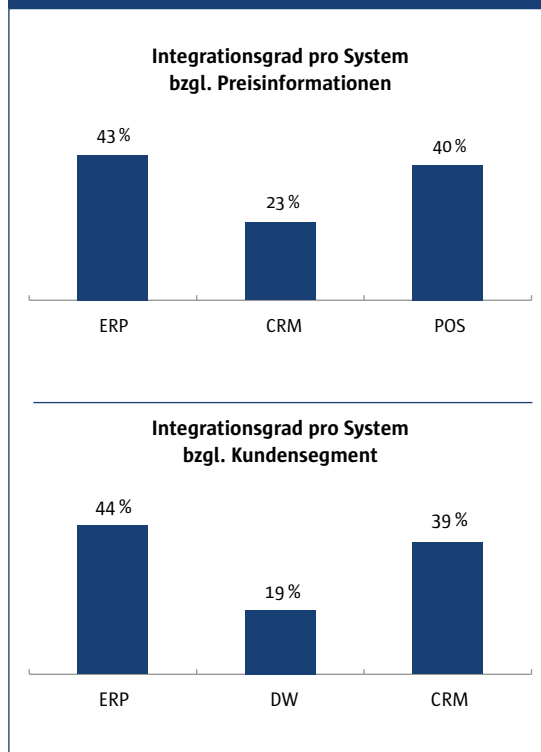
Auch aus Sicht der IT-Architektur müssen historisch gewachsene Informationssilos aufgebrochen und dadurch notwendige Transparenz und Prozesseffizienz geschaffen werden.

#### C<sup>3</sup>-Werteversprechen scheitert an kanalbezogenen IT-Silos

Bei der deutlichen Mehrzahl der Unternehmen sind laut eigenen Angaben Preise und Kundensegmente über alle Kanäle hinweg harmonisiert (siehe Kapitel 2). Systemtechnisch bedeutet dies, dass Artikel, Preis- und Kundenstammdaten allen Kanälen zur Verfügung gestellt werden und inhaltlich konsistent sein müssen. Datenänderungen in einem Kanal erfordern zeitnahe Anpassungen in den jeweils anderen Kanälen zur Gewährleistung der Synchronität. Der effizienteste Weg, die Daten zu synchronisieren, besteht in der technischen Integration der Stammdatenführenden Systeme (z. B. in Form der Zusammenführung unterschiedlicher Vertriebskanäle auf einem ERP-System). Sind diese nur teilweise oder gar nicht integriert, entsteht zusätzlicher manueller Aufwand (z. B. durch den Einsatz zusätzlicher Excel-Dateien oder den Aufbau komplexer Schnittstellen). Neben dem Aufwand steigt bei teilintegrierten Lösungen auch das Risiko bzgl. Datenqualität und -konsistenz. Folglich erfordert die angestrebte prozessuale Integration der Kanäle auch eine entsprechende Integration der IT-Landschaft.

Die technische Voraussetzung der dafür zuständigen Systeme ist heute aber nur zum kleineren Teil vorhanden. Im Fall der Preisharmonisierung betrifft dies vorrangig die Warenwirtschaftssysteme (ERP), CRM-Systeme (z. B. Katalogsysteme des Online-Handels) und Point of Sale-Systeme (die in der Regel die Filialpreise führen).

Abbildung 29: Kanalübergreifende Daten-Integration von Preisen und Kundensegmenten



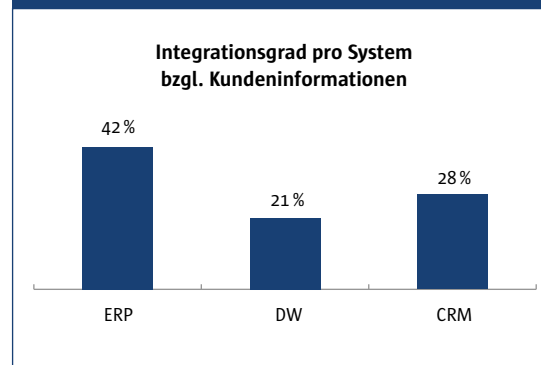
Bei nur rund 40 Prozent der Befragten (die laut eigener Angabe Preise harmonisieren) sind ERP- und POS-Systeme voll-integriert. Im Fall von CRM ist es sogar weniger als ein Viertel (Abbildung 29).

Die Anwendung einheitlicher Kundensegmente ergibt ein ähnliches Bild. Die relevanten Systeme hierfür sind im Allgemeinen ebenfalls ERP- und CRM-Systeme, die für die Kundensegmentierung relevante Stammdaten verwalten, aber auch das Data Warehouse (Business Intelligence), das applikationsübergreifend relevante Daten konsolidiert und somit die Grundlage für die Einordnung in bestimmte Kundensegmente schafft.

Auch hier verfügen nur 44 Prozent bzw. 39 Prozent über voll-integrierte ERP- und CRM-Systeme (Abbildung 29). Auf ein voll-integriertes Data Warehouse kann noch nicht mal ein Fünftel zurückgreifen.

Folglich bleibt dem größten Anteil der Unternehmen in beiden Fällen nur die Option, Informationssilos manuell zu überwinden.

Abbildung 30: Kanalübergreifende Daten-Integration von Kundeninformationen



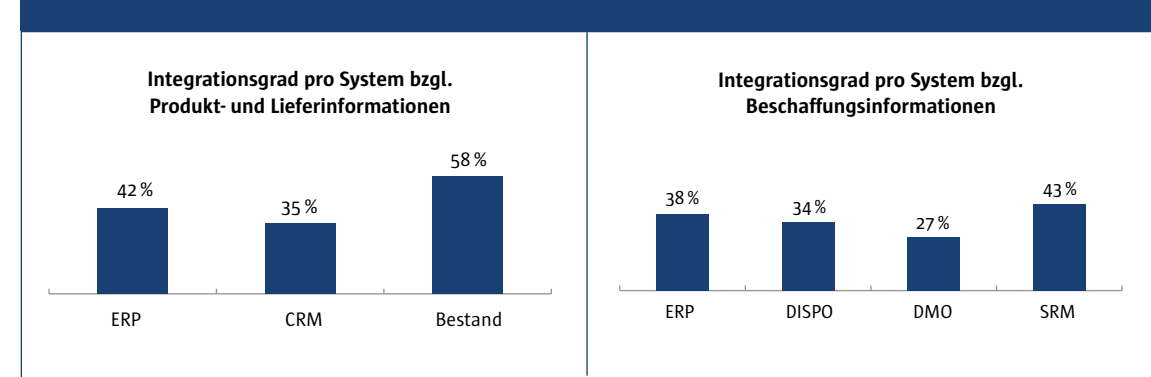
**Integriertes Kundenbild – Ja! Aber mit Einschränkungen**

Ein Drittel der Befragten besitzt laut eigenen Angaben ein unternehmensweit einheitliches Bild ihrer Kunden (siehe Kapitel 2). Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass dieses Bild aus einzelnen Puzzleteilen verschiedener Datenquellen erst zusammen gebaut werden muss. Betrachtet wird hier vor allem der Integrationsgrad von ERP-, CRM- und Data Warehouse-Systemen, die in der Regel die wesentlichen kundenbezogenen Daten führen (wie z. B. Umsätze, Retouren, Reklamationen, Teilnahme an Loyalty-Programmen). Das Data Warehouse dient als Instrument zur Sammlung und Aufbereitung von Daten unterschiedlichster Systeme und ist somit nicht selten die eigentliche datentechnische Basis des Kundenbilds.

Auch hier gilt, wie bereits zuvor, dass dieser Datenaustausch zur Generierung eines integrierten Kundenbilds nur dann effizient gelingen kann, wenn diese Systeme kanalübergreifend voll integriert sind und ein risikobehafteter Mehraufwand vermieden wird.

Lediglich 42 Prozent dieser Unternehmen verfügen jedoch über ein voll integriertes ERP, nur 28 Prozent über ein voll integriertes CRM und lediglich 21 Prozent erreichen in Bezug auf Data Warehouse eine volle, kanalübergreifende Integration (Abbildung 30).

Abbildung 31: Kanalübergreifende Daten-Integration von Produkt-, Liefer- und Beschaffungsinformationen



Es ist also anzunehmen, dass in vielen Fällen ein einheitliches Kundenbild allenfalls auf Excel-Basis hergestellt und auch nur in dieser Form an alle betroffenen Unternehmensteile weitergereicht werden kann. Effizienz und Qualität sehen anders aus.

**Zentrale Bestandsinformationen, aber keine integrierte Beschaffung**

Eine Zentralisierung von Bestellmanagement und Beschaffung ist nach eigenen Angaben bei rund 60 Prozent der Unternehmen realisiert (siehe Kapitel 3).

Systemseitig sollte dies in der zentralen Verfügbarkeit und Bündelung der Bestellinformationen aller Kanäle dargestellt sein. Gleichzeitig muss kanalübergreifende Transparenz bzgl. Verfügbarkeit und Lieferinformation geschaffen werden.

Im Hinblick auf Produkt- und Lieferinformationen sowie Verfügbarkeit sind zumindest die Bestandsysteme bei diesen Unternehmen zu 58 Prozent voll integriert. Hier werden wesentliche Informationen zu aktuellem Warenbestand sowie geplanten Warenabgängen und Warenzugängen in allen Kanälen bereitgestellt. Allerdings weisen auch hier ERP und CRM mit 42 Prozent bzw. 35 Prozent jeweils einen geringen Integrationsgrad auf, d. h. Produktinformationen, die hier in der Regel geführt werden, können mehrheitlich kanalübergreifend nicht automatisch synchronisiert werden. Neue oder geänderte Artikelinformationen werden nicht automatisch in andere Kanäle weitergereicht, was zu Inkonsistenzen führt.

Zur Umsetzung einer zentralen, integrierten Beschaffung müssten Informationen (bzgl. Bestellanforderungen, Bestellungen, Lieferanten, Priorisierung und Verteilung auf die Kanäle usw.) aller beteiligten Systeme entlang der Supply Chain ebenfalls vollständig integriert werden. Das bedeutet die entsprechenden Systeme wie ERP, Distributionssystem, Distributed Order Management-System (DOM) und Supplier Relationship Management-Systeme (SRM) sollten bei Unternehmen, die diese Zentralisierung anstreben, weitestgehend integriert sein. Ist dies nicht oder nur teilweise der Fall, werden kanalübergreifende Bestellvorgänge datentechnisch eventuell nicht durchgängig abgebildet (z. B. durch Verknüpfung von Bestellanforderungen der Kanäle mit der zentralen Bestellung beim Lieferanten). Umständliche manuelle Eingriffe in den Prozess können diesen verzögern und beinhalten hohes Fehlerpotenzial.

Genau dies zeigt sich bei einem Großteil der Unternehmen: Nur 38 Prozent der Unternehmen, die angeben, ihre Beschaffung zu zentralisieren, verfügen über ein voll integriertes ERP, 34 Prozent über ein voll integriertes Dispositionssystem, und Distributed Order and Management (DOM)-Systeme sind nur bei 27 Prozent voll integriert (Abbildung 31). Lediglich Supplier Relationship Management (SRM)-Systeme sind mit nahezu 43 Prozent stärker integriert.

Die systemtechnische Integration der Supply Chain ist folglich für das Gros der Unternehmen mit zentraler Beschaffung längst noch nicht abgeschlossen.



# Kapitel 5:

## Cross-Channel Commerce 2015 – Händler riskieren ihre Zukunft

### Kapitel 5 auf einen Blick

#### Cross-Channel-Fähigkeiten werden nur selektiv aufgebaut

1. Handel weiter im Selbstfindungsprozess – Neuausrichtung des Marktauftritts dauert bis 2015
2. Umdenken noch nicht abgeschlossen – Filialen bleiben vom Informationsstrom abgeschnitten
3. Grenzenloses Einkaufserlebnis mit erheblichen Risiken
4. Kontrolle gewinnen?! – Steuerungs- und Planungsprozesse der C<sup>3</sup>-Supply Chain vernachlässigt
5. Problem Infrastruktur – Ausbleibender Organisationsumbau gefährdet die C<sup>3</sup>-Transformation

#### Cross-Channel-Fähigkeiten werden nur selektiv aufgebaut

Die Begeisterung über die in Aussicht gestellten Umsatzchancen im Cross-Channel Commerce weicht zunehmend der Ernüchterung. Beharrungstendenzen der bestehenden Organisation sowie die Komplexität der Transformation von Prozessen und Infrastrukturen machen die Neuausrichtung des Operating Models schwieriger als angenommen.

Nach ihren Entwicklungsprioritäten befragt, geben jedoch mehr als die Hälfte der Handelsmanager an,

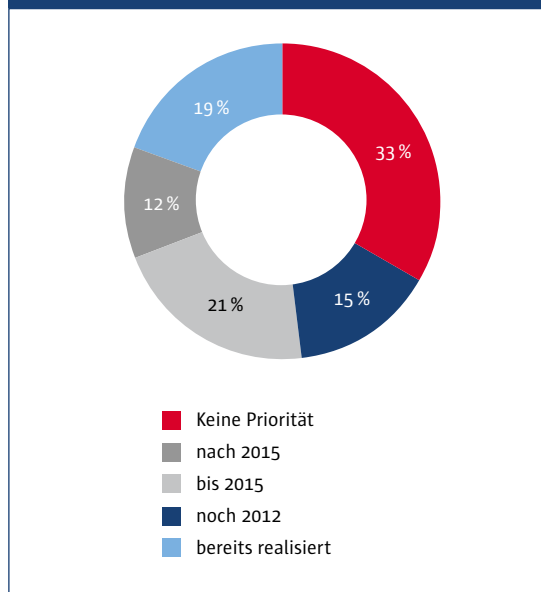
den eingeschlagenen Kurs weiter verfolgen zu wollen (Abbildung 32). Bis 2015 soll die Transformation abgeschlossen sein.

#### Handel weiter im Selbstfindungsprozess – Neuausrichtung des Marktauftritts dauert bis 2015

Der Anfang ist gemacht: Zwischen 15 und 27 Prozent der befragten Unternehmen haben laut eigenen Angaben ihr Wertversprechen der Kanäle bereits neu ausgerichtet (Abbildung 33). Für die Mehrzahl der Befragten bleibt die Aufgabe der Definition einer



Abbildung 32: Realisierungshorizont C<sup>3</sup>-Transformation



sich im Wettbewerb – vor allem gegenüber reinen Online-Anbietern – behaupten zu können, steht die drängende Zeit gegenüber, die die flexibelsten Online- und Offline-Händler nutzen, um ihre Claims abzustecken.

Der vertriebskanalübergreifende Abgleich der Warenangebote bleibt dominantes Thema. Weniger als ein Viertel der befragten Unternehmen gaben an, ihre Sortimentsstrategien bereits definiert zu haben. Fast 50 Prozent der Handelsunternehmen scheint sich noch im Experimentierstadium zu befinden und will erst bis 2015 die entscheidenden Stellhebel umsetzen. Im gleichen Zeitraum wollen, trotz der angestrebten Sortimentsharmonisierung, lediglich nur ca. 40 Prozent der Befragten ihren Kunden kanalübergreifend verknüpfte Bestell-/Lieferoptionen, wie z. B. die Abholung bestellter Ware aus Filialen, ermöglichen.

Die Notwendigkeit einer kanalübergreifenden Preisharmonisierung wird den Handel weiter spalten. Ein Drittel sieht hierin keine Priorität. Je 27 Prozent haben dies bereits umgesetzt oder planen die Umsetzung bis 2015. Bei 10 Prozent der befragten Unternehmen ist der Entscheidungsprozess noch nicht abgeschlossen. Sie planen, wenn überhaupt, eine kanalübergreifende Preisharmonisierung nach 2015. Weniger sind es lediglich bei der Vereinheitlichung von Kundensegmenten. 36 Prozent aller Studienteilnehmer sehen hierin keine Priorität.

konsistenten C<sup>3</sup>-Strategie jedoch weiterhin bestehen. Dabei nehmen sich Handelsunternehmen viel Zeit, die zentralen Wertehelbe Sortiment, Preis, Service und (Zielgruppen-) Marketing zu definieren. Dem Zwang, mehr als Cross-Channel-Einheitsbrei anzubieten, um

Abbildung 33: Ausbau von C<sup>3</sup>-Angebotsstrukturen

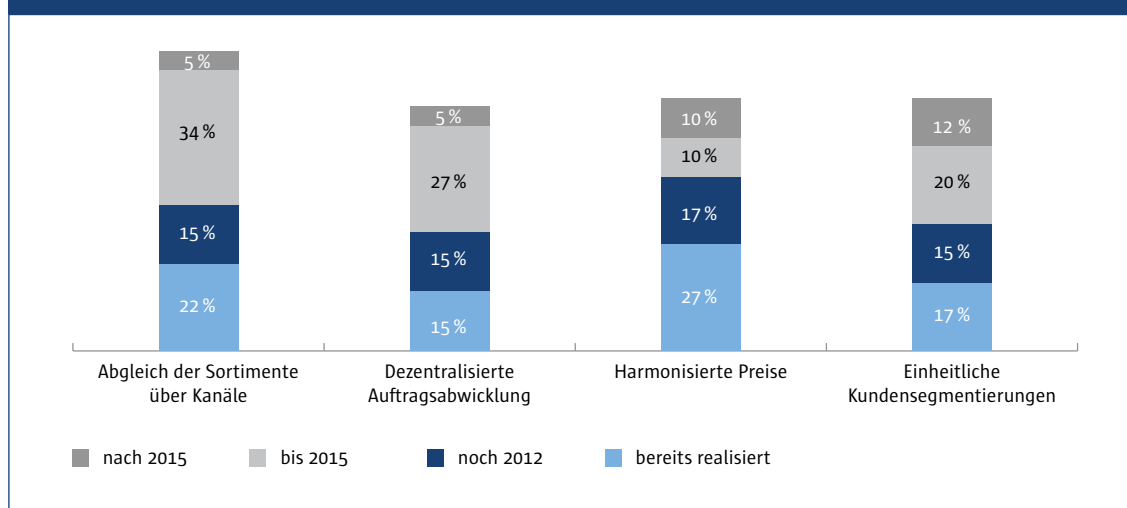
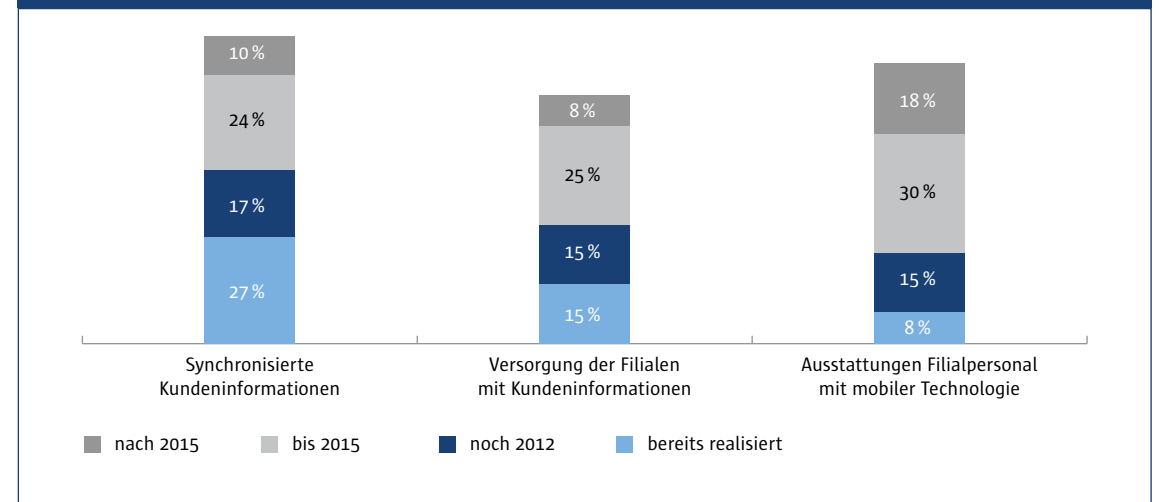


Abbildung 34: Ausbau eines integrierten ganzheitlichen Kundenbilds



**Umdenken noch nicht abgeschlossen – Filialen bleiben vom Informationsstrom abgeschnitten**

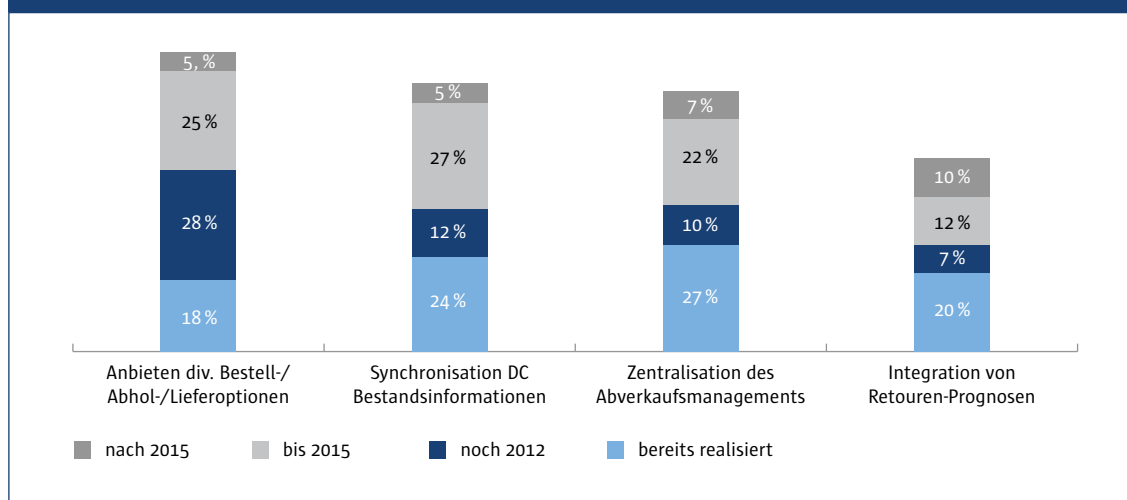
Cross-Channel Commerce bedeutet die Ausrichtung des Wertversprechens auf die (Ziel-) Kundensegmente, um echten Mehrwert über die Vertriebskanäle auszuspielen, der über die Leistungen reiner Online- oder Offline-Händlern hinausgeht. Laut unserer Befragung wird dies auch mittelfristig für knapp die Hälfte aller befragten Handelsunternehmen Zukunftsmusik bleiben (Abbildung 34). Danach planen fast 70 Prozent aller Händler Kundeninformationen zwischen den Vertriebskanälen bis 2015 synchronisiert zu haben. Vorwiegend wird jedoch der einfache Weg gewählt und der Online- an den Offline-Kanal angebunden. Eine Optimierung der Einkaufserfahrung für Kunden und zur Steigerung von Filialumsätzen strebt bis 2015 lediglich die Hälfte der befragten Händler an. Filialen bleiben also auch zukünftig weitgehend vom Informationsstrom über kanalübergreifendes Kundenverhalten, Angebote und Marketingmaßnahmen abgeschnitten. Entsprechend auch die geringe Bedeutung, die die befragten Händler der Ausstattung ihrer Filialmitarbeiter mit mobilen Technologien zuweisen. Bisher kaum realisiert (lediglich 8 Prozent haben es bereits umgesetzt), werden auch bis 2015 gut die

Hälfte aller Händler den Brückenschlag zwischen online und offline derart meistern, dass Kunden in den Filialen ein grundlegend anderes Einkaufserlebnis mit echtem Cross-Channel-Mehrwert geboten wird. Es scheint so, als ob Händler die Rolle der Filialen im Kanal-Mix nicht hinterfragen und diese unverändert als Transaktionspunkte sehen.

**Grenzenloses Einkaufserlebnis mit erheblichen Risiken**

Die Verknüpfung von Warenflüssen zwischen Kanälen, um Kunden den grenzenlosen Einkauf zu ermöglichen, soll für 71 Prozent der Händler bis 2015 abgeschlossen sein (Abbildung 35). Dabei scheinen einige Händler auf Risiko zu setzen. Nur so lässt sich erklären, dass die Neuausrichtung des Bestands-, Abverkaufs- und Retourenmanagements hinter der Verknüpfung von Warenflüssen zeitlich und auch in ihrer Gesamtausprägung zurückbleibt. Die geringe strategische Priorität, die Händler der Neugestaltung und Integration ihrer warenbezogenen Prozesse einräumen, bedeutet letztlich, dass Händler zukünftig erhebliche Bestandsrisiken in ihren Vertriebssystemen in Kauf nehmen.

Abbildung 35: Ausbau der Bestandintegration



Kontrolle Gewinnen?! – Steuerungs- und Planungsprozesse der C<sup>3</sup> Supply Chain vernachlässigt

Die Antworten auf die Frage nach einer geplanten Neuausrichtung operativer Kernprozesse machen zwei Punkte deutlich (Abbildung 36):

*Erstens*, die Transformationsgeschwindigkeit weicht erheblich zwischen den befragten Händlern ab. Eine Gruppe geht die Neuausrichtung ihrer Wertschöpfungsprozesse zügig an und plant noch binnen Jahresfrist die Erzielung von Erfolgen zur Absicherung

von Wettbewerbspositionen und Cross-Channel-Marktanteilen. Die Nachzüglergruppe plant den Abschluss erst bis 2015.

*Zweitens*, der Fokus der Neuausrichtung liegt weiterhin auf der kanalübergreifenden Herstellung von Transparenz marktgerichteter Prozesse und der Abstimmung von Marketingmaßnahmen zwischen den Vertriebskanälen. Nachgelagerte Steuerungs- und Planungsprozesse werden weiterhin vernachlässigt. Problematisch ist dabei insbesondere, dass Händler langfristig kein systematisches Management von

Abbildung 36: Ausbau einer integrierten Beschaffung

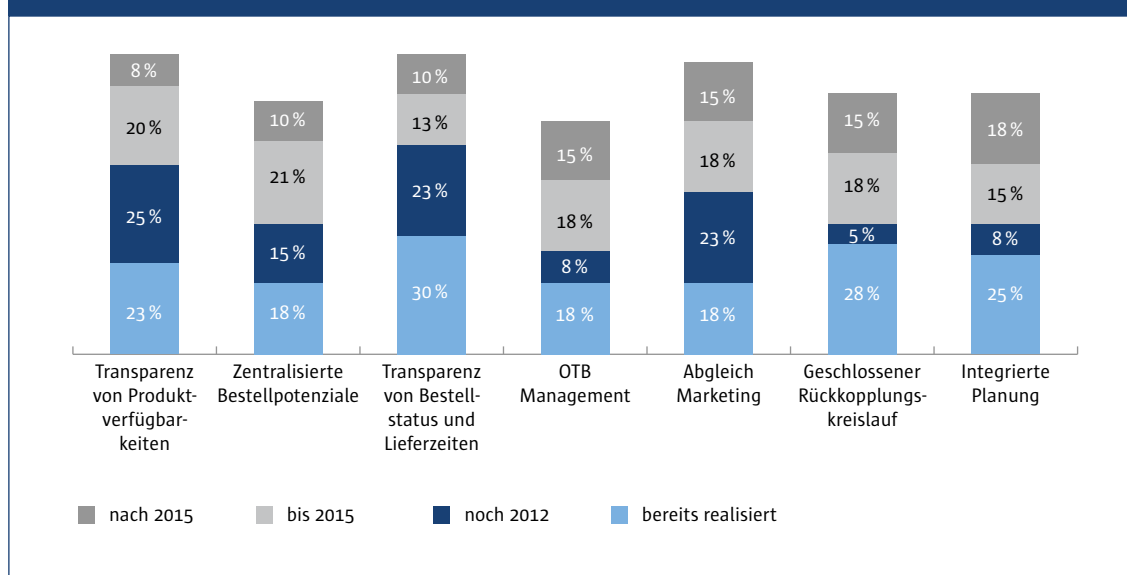
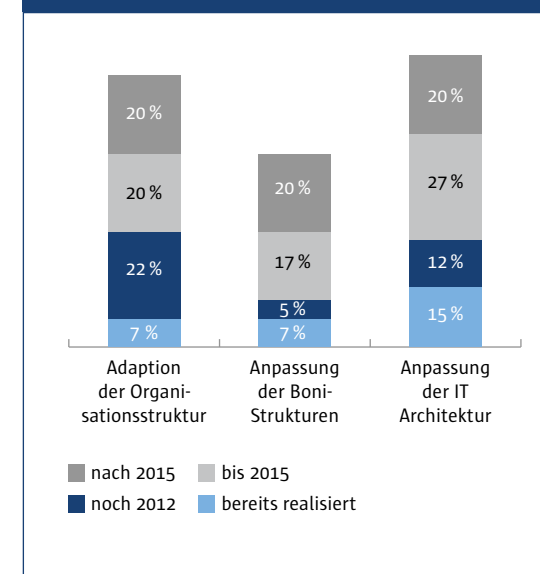


Abbildung 37: Ausbau integrierter Managementstrukturen



Einkaufslimits (Open to Buy) planen. Angesichts hoher Mengen-Volatilitäten, Preistransparenz und häufiger Preis- und Margenänderungen in Online-Kanälen gehen Händler damit erhebliche Ertragsrisiken ein. In Kombination mit dem Verzicht auf eine Etablierung kanalübergreifender Umsatz-, Bestands- und Finanz-Planungsprozesse werden wertvolle Instrumente zur Supply Chain-Steuerung aus der Hand gegeben.

Problem Infrastruktur – ausbleibender Organisationsumbau gefährdet C<sup>3</sup>-Transformation

Unsere Befragung zeigt, dass die kurzfristige Prozess- und Kostenoptimierung langfristigen strukturellen Änderungen vorgezogen wird (Abbildung 37). Lediglich 7 Prozent der Befragten haben ihre Organisationsstrukturen laut eigenen Angaben für den Cross-Channel Commerce fit gemacht: Durch den Abbau von Komplexitäten, klar geregelte Verantwortungen und Ergebniszurechnungen sowie die stringente, kanalübergreifende und Marktmechanismen berücksichtigende Ausrichtung von Entscheidungsprozessen. Für 50 Prozent der Händler ist dies entweder kein Thema (30 Prozent) oder soll bestenfalls ab 2015 in Angriff genommen werden (20 Prozent).

Cross-Channel Commerce fordert in Unternehmen prinzipiell veränderte Handlungsweisen. Schnellere Entscheidungen, bessere Abstimmung und das ganzheitliche Denken in Prozessen und Zusammenhängen gehören hierzu. Problematisch ist, dass nahezu 70 Prozent der befragten Unternehmen bis 2015 keine Veränderung ihrer Anreizstrukturen anstreben, obwohl dies die Transformation von Verhaltensweisen positiv unterstützen und spezifische Kanalinteressen auf das Gesamtunternehmen umlenken könnte. Interessens- und Zielkonflikte verschiedener Kanäle gefährden den Erfolg des anvisierten C<sup>3</sup>-Prozessausbaus und enden nicht selten in Grabenkämpfen, die die Neuausrichtung verhindern. Der deutlichen Mehrheit der Unternehmen (die die Neuausrichtung der Anreizstrukturen vernachlässigen) droht daher, dass sie sich dauerhaft in Kanalkonflikten aufreibt und dass das erhoffte Cross-Channel-Umsatz- und Ertragswachstum ausbleibt.

Dass sie die informationstechnologischen Voraussetzungen noch schaffen müssen, haben fast 60 Prozent der Unternehmen erkannt. Nur die wenigsten Handelsunternehmen (15 Prozent) haben die Transformation ihrer IT-Struktur bereits zukunftssicher gemacht. Aufgrund der zeitlichen Lücke zur geplanten Umsetzung integrierter C<sup>3</sup>-Prozesse werden sich insbesondere bei Unternehmen, die eine langfristige IT-Neuausrichtung nach 2015 planen (20 Prozent), die erkennbaren Schwächen bei der technischen Umsetzung hinsichtlich Prozess-Effizienz und Datenintegration noch verschärfen.



## Fazit:

**Trugbild Vollintegration –  
Strategie und Wertversprechen bestimmen  
Integrationsanforderungen operativer Prozesse**

Auf stagnierende Umsätze reagieren Handelsunternehmen nahezu uni sono gleich: Personal entlassen, Flächen im Verdrängungswettbewerb expandieren, Kosten senken, Serviceniveau reduzieren. Wenn sich stationäre Händler jedoch nicht mehr über Service und Einkaufserlebnis differenzieren können, verlieren sie doppelt (Abbildung 38).

Cross-Channel Commerce kann der Handelsbranche helfen, diesen Teufelskreis zu durchbrechen. Online- und Offline-Kanäle laufen nicht isoliert nebeneinander. Umsatz- und Ertragszuwächse können mit eindeutig formuliertem Wertversprechen und stringent ausgerichtetem Operating Model erzielt werden. Was bislang weitgehend fehlt, ist eine eindeutige unternehmensweite Strategie mit klar zugewiesenen

Abbildung 38: Teufelskreis Profitabilitätsentwicklung

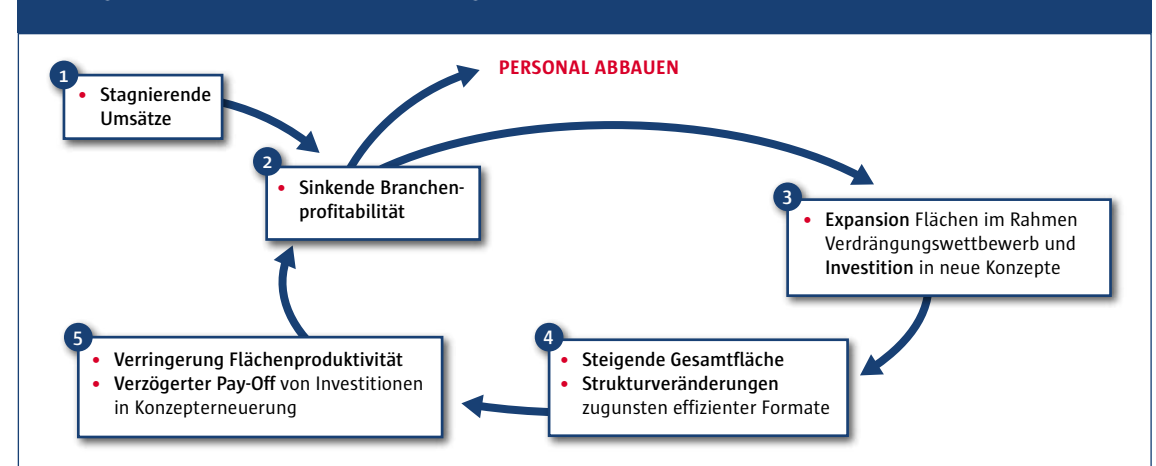
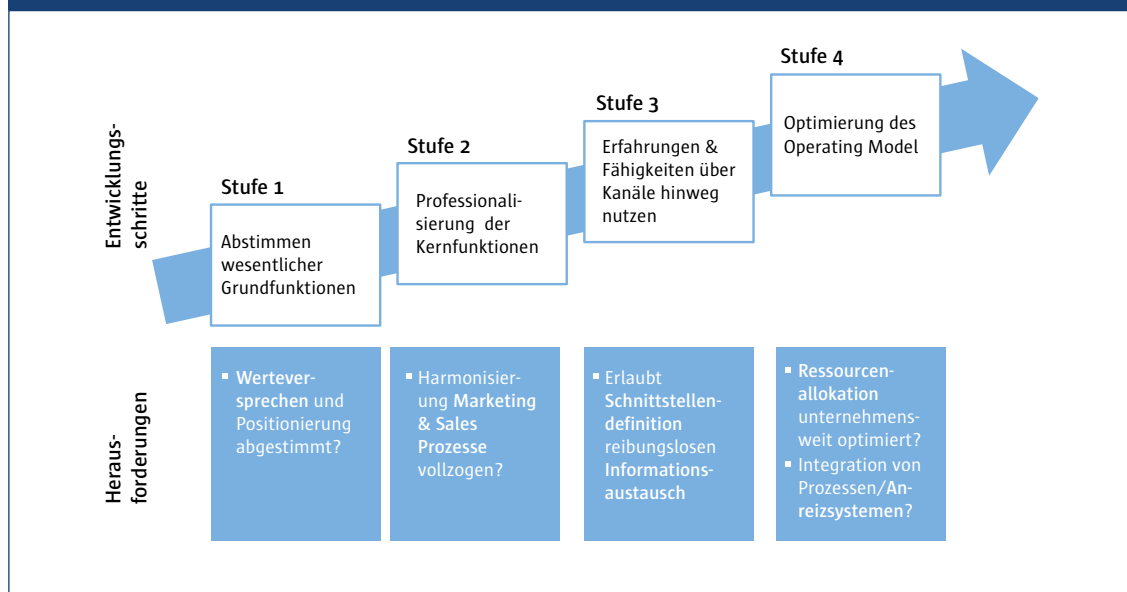




Abbildung 39: C<sup>3</sup>-Umsetzungsfahrplan – Beispielhaft



Ressourcen sowie ein zielgerichteter Umbau der erforderlichen Organisations- und IT-Infrastruktur.

Die im Branchenvergleich geringe Innovationsbereitschaft von Handelsunternehmen und die fehlende konsequente Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle sind vor dem Hintergrund niedriger Margen und geringer Möglichkeiten des Innovationsschutzes nachvollziehbar. Handelsunternehmen präferieren daher graduelle Verbesserungen, die nach und nach erfolgen und das Innovationsrisiko reduzieren. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen unserer Studie wieder. Statt einer systematischen Entwicklung des Operating Models werden nur einzelne Prozesse sukzessive professionalisiert – ohne Fahrplan, der die Stimmigkeit der Entwicklungsschritte absichert (Abbildung 39).

Noch ist Zeit zu handeln. Eine Vollintegration aller Prozesse ist nur bei wenigen ausgewählten Strategien (siehe Kapitel 1) erforderlich. Allein Bestell-, Limit- und Bestandsmanagement-Prozesse sind strategieunab-

hängig und zur Risikoreduzierung über Vertriebskanäle hinweg zentralisierbar bzw. nahezu voll integrierbar (Abbildung 40). Zu bedenken bleibt, dass operative Prozesse bei steigendem Integrationsgrad zunehmend schwieriger zu betreiben sind – und je schwieriger das operative Geschäft zu steuern ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dass das Wertversprechen am Markt als effektiv wahrgenommen wird.

Unabhängig vom jeweiligen Integrationsgrad, den Unternehmen aufgrund ihrer C<sup>3</sup>-Strategie anstreben, ist eine klare Transformationsplanung Kern des Erfolgs und gleichzeitig Kärnerarbeit. Funktionale Planungen sind notwendig, dürfen aber Aufgaben der Wandelarbeit und Organisationsentwicklung nicht vollkommen verdrängen. So sind Unternehmen gut beraten, eher ‚weiche‘ Erfolgsfaktoren der Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells hin zu einem C<sup>3</sup>-Operating Model zu berücksichtigen (Abbildung 41).

Abbildung 40: Strategie und Integrationsoptionen des Operating Models (Verteilung entspricht den Antworten der Studienteilnehmer)

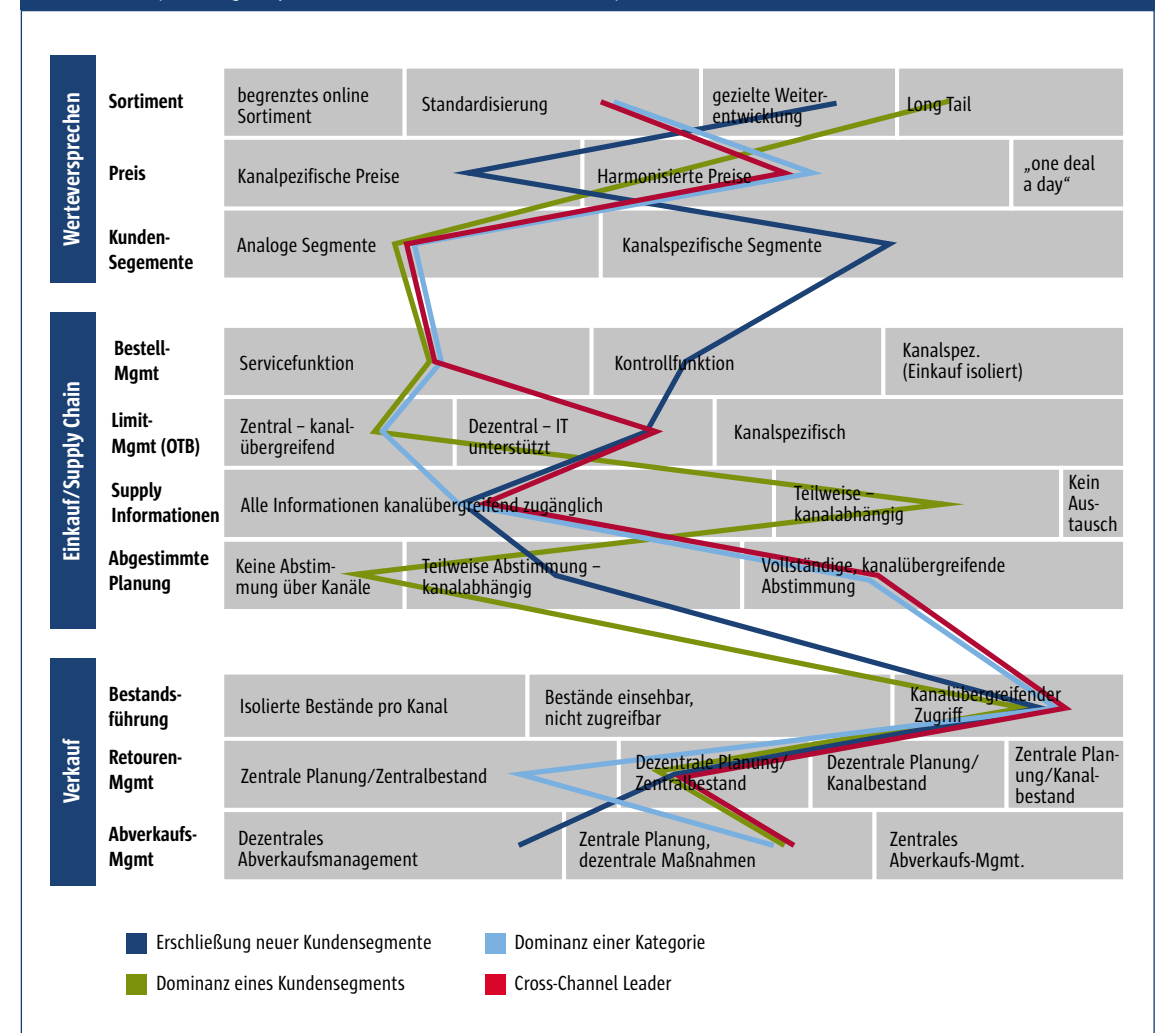


Abbildung 41: Erfolgsfaktoren der Transformation

	Erfolgsfaktor	Anwendungsbeispiel
1	 <p>Projektverantwortung/ Sponsoring auf erster Führungsebene</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung der Programmverantwortung auf Vorstands-/Geschäftsführungsebene (z. B. CMO, CEO)</li> <li>• Regelmäßiger Lenkungsreis mit gesamtem Vorstand/Geschäftsführung</li> </ul>
2	 <p>Umdenken aktiv unterstützen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallstudien , z. B. „a day in the life of our customer“, einsetzen zur Verdeutlichung der Transformationsnotwendigkeit</li> <li>• Erste Cross-Channel-Erfahrungen aktiv kommunizieren</li> </ul>
3	 <p>Keine Palastrevolution!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein ‚Big Bang‘-Ansatz</li> <li>• Kumulieren von Fähigkeiten: Schrittweise Umsetzung von Fähigkeiten unterschiedlichen Reifegrads</li> </ul>
4	 <p>Kompetenzen unvoreingenommen bewerten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-funktionale Arbeitsgruppen in Bewertung bestehender Kompetenzen einsetzen</li> <li>• Mehrdimensionale Bewertung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehender Reifegrad vs. Zukunftsvision</li> <li>• Bereitschaft vs. Kapazität zum Wandel</li> <li>• Ausmaß der Transformation</li> </ul> </li> </ul>
5	 <p>Beobachtung öffnen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichten Cross-Channel ‚Center of Excellence‘ als Inkubator &amp; Katalyst</li> <li>• Lernen, experimentieren ermöglichen ohne Einfluss auf bestehende P&amp;L</li> </ul>
6	 <p>Dezentralität ausbalancieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbindung Center-of-Excellence an jeweilige Struktur anpassen</li> <li>• Kontrolle versus Marktgeschwindigkeit</li> </ul>
7	 <p>IT gleichberechtigter Partner</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendungsentwicklung, Testing, QA, Support zentraler Elemente eines Cross-Channel-Modells</li> <li>• Selektives Outsourcing von Spezialisten Know-How</li> </ul>

## 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 3.500 Mitarbeiter in 15 Ländern. Das Unternehmen hat europäische Wurzeln, agiert aber global.

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

BearingPoint. Management & Technology Consultants

## Kontakt

**Kay Manke** | BearingPoint | Partner | +49 40 4149 2300 | [kay.manke@bearingpoint.com](mailto:kay.manke@bearingpoint.com)

**Prof. Dr. Jörg Funder** | IIHD | Institut an der Hochschule Worms | +49 6241 509 368 | [funder@IIHD.de](mailto:funder@IIHD.de)

BearingPoint GmbH  
Speicherstraße 1  
60327 Frankfurt am Main – Deutschland

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