

Thesenpapier

12 Thesen zur Zukunft von Cross Channel Commerce

7. März 2014

Seite 1

Der BITKOM vertritt mehr als 2.100 Unternehmen, davon rund 1.300 Direktmitglieder mit 140 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. 900 Mittelständler, mehr als 170 Start-ups und nahezu alle Global Player werden durch BITKOM repräsentiert. Hierzu zählen Anbieter von Software & IT-Services, Telekommunikations- und Internetdiensten, Hersteller von Hardware und Consumer Electronics sowie Unternehmen der digitalen Medien und der Netzwirtschaft.

1 Einleitung

Diese 12 Thesen zu Cross-Channel-Commerce wurden von der AG E-Commerce des BITKOM verfasst¹. Mitgewirkt haben Vertreter von IT-, Handels- und Logistikunternehmen sowie des Handelsverbands Deutschland (HDE)².

Cross-Channel Commerce beschreibt die Verzahnung von mehreren Marketing-, Verkaufs- und After-Sales-Kanälen zu einem integrierten und nahtlosen Einkaufserlebnis für Kunden. Treiber der Cross-Channel-Entwicklung sind die Konsumenten, denen durch Technologie und Vernetzung eine nie da gewesene Preistransparenz, Informationsvielfalt und Convenience zur Verfügung stehen. Durch das Internet und die weite Verbreitung von Smartphones und Tablets hat bei vielen Kunden bereits ein Denken und Konsumieren in Cross-Channel-Konzepten eingesetzt. Die Chance des Handels liegt nun darin, diesen neuen Ansprüchen und Wünschen seiner Zielgruppen mit innovativen Angeboten und Lösungen zu begegnen.

Die hier beschriebenen Veränderungsprozesse im Handel werden auch mit Begriffen wie Omni-Channel-Commerce, No-Line-Commerce oder Everywhere-Commerce beschrieben. Da all diese Begriffe aus Sicht der Autoren nur unterschiedliche Aspekte des gleichen Phänomens betonen, haben wir uns dafür entschieden, durchgängig den Begriff Cross-Channel-Commerce zu verwenden.

Die Thesen beleuchten die Umbrüche im Handel und die Veränderungen im Konsumverhalten schlaglichtartig, stellen sie aber auch in einen größeren technologischen und wirtschaftlichen Zusammenhang.

2 Thesen

2.1 These 1: Erfolgreicher Cross-Channel-Commerce verändert die DNA von Handelsunternehmen

Der Wandel zu Cross-Channel-Commerce vollzieht sich nicht allein durch den Einsatz innovativer Technologie. Im Zentrum einer Cross-Channel-Strategie

Bundesverband
Informationswirtschaft,
Telekommunikation und
neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10 A
10117 Berlin-Mitte
Tel.: +49.30.27576-0
Fax: +49.30.27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Tobias Arns
Bereichsleiter Social Media
& E-Commerce
Tel.: +49.30.27576-115
t.arns@bitkom.org

Präsident

Prof. Dieter Kempf

Hauptgeschäftsführer

Dr. Bernhard Rohleder

¹ AG E-Commerce (http://www.bitkom.org/de/wir_ueber_uns/18426.aspx)

² Handelsverband Deutschland (www.einzelhandel.de)

Thesenpapier

12 Thesen zur Zukunft von Cross Channel Commerce

Seite 2

sollte vielmehr das kundenzentrierte und serviceorientierte Handelsunternehmen stehen, das gemäß der sich wandelnden Bedürfnisse der Konsumenten flexibel agieren kann und in der Lage ist, auch bisher erfolgreiche Vertriebs- und Geschäftsmodelle infrage zu stellen. Kunden wechseln heute zwischen den Kanälen, je nach Situation und Bedarf, hin und her; darauf müssen sowohl die Technologie als auch die Mitarbeiter vorbereitet werden. Für viele Handelsunternehmen, auch für deren Partner und Dienstleister, bedeutet das tiefgreifende Eingriffe in etablierte interne Prozesse, die Unternehmenskultur und somit in die Unternehmens-DNA. Cross-Channel-Konzepte dürfen daher nicht einfach vom Management verordnet werden, sie müssen vielmehr von allen Mitarbeitern gelebt werden. Der Weg zum Cross-Channel-Unternehmen muss daher durch Change Management, interne Kommunikation, Schulungen und Prozess-Management begleitet werden. Zur Incentivierung ist ein Provisionsmodell sinnvoll, das weder die Mitarbeiter der Filiale noch des Online-Shops bevorzugt, sondern Kosten und Umsätze aller Kanäle berücksichtigt. Zum notwendigen Kulturwandel gehört auch, Vorbehalte gegenüber Cross-Channel-Strategien mit Argumenten auszuräumen: Eine kürzlich veröffentlichte Befragung unter Cross-Channel-Händlern ergab z.B., dass ca. 95 Prozent der Online-Transaktionen zusätzlich zu Verkäufen im Geschäft getätigt werden³. Nur so kann erreicht werden, dass Cross-Channel-Konzepte von allen Mitarbeitern, insbesondere am Point of Sale und im Service und Support, als sinnvoll erkannt und unterstützt werden.

2.2 These 2: Cross-Channel-Commerce gestaltet den urbanen Raum der Zukunft

Die auch in These 3 beschriebenen Änderungen im Konsumentenverhalten werden nicht nur Auswirkungen auf den Handel, sondern auch auf den städtischen Raum haben, möglicherweise durch den Rückgang von Verkaufsflächen⁴. Die großen Insolvenzen der vergangenen Jahre, z.B. Schlecker und Praktiker, sind dafür eventuell erste Indizien. Obwohl diese Beispiele nicht auf verpasste Chancen im Online-Handel zurückzuführen sind, ist denkbar, dass künftig eine Kausalität zwischen Versäumnissen in der Cross-Channel-Strategie und Insolvenzen im Handel entsteht. Händler sollten daher prüfen, ob ein teilweiser Rückzug aus dem stationären Geschäft durch den Einsatz von Cross-Channel-Konzepten kompensiert werden kann. Klar ist, dass der Handel sich einerseits durch die Möglichkeiten von Technologie und Vernetzung weiter verändert, andererseits bringt die Kreativität im Cross-Channel-Commerce auch neue Nutzungskonzepte für die Verkaufsflächen hervor. So können z.B. in Show- oder Fittingrooms persönliche Markenerlebnisse geschaffen werden. Andere Konzepte bieten Kunden mehr Convenience durch Click and Collect oder die Annahme von Retouren im Ladengeschäft, was wiederum Online-Kunden in den Laden bringt. Für Click-and-Collect-Konzepte oder für die dezentrale Kommissionierung bei Same Day oder Same Hour Delivery könnten künftig Verkaufsflächen auch in guten Lagen als Lagerflächen genutzt werden. Wie der urbane Raum der Zukunft aussehen wird, wird also auch von der Entwicklung und Verbreitung solcher und anderer Cross-Channel-Strategien abhängen.

³ Deloitte: Die Chance Omnichannel – ein Report von Deloitte für eBay (<http://www.zukunftdeshandels.de/omnichannel/reports>)

⁴ HDE: Verkaufsflächenentwicklung Februar 2013

(<http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/standortundverkehr/item/110188-verkaufsflaechenentwicklung.html>)

Thesenpapier

12 Thesen zur Zukunft von Cross Channel Commerce

Seite 3

2.3 These 3: Konsumenten wissen, was sie wollen; sie wissen, was möglich ist und fordern das von Handel und Logistik auch ein

Generell ist das Konsumentenverhalten heute weniger berechenbar, denn bei vielen Kunden hat ein Denken und Konsumieren in Cross-Channel-Prozessen bereits eingesetzt. Treiber der Cross-Channel-Entwicklung sind die Konsumenten, denen durch Technologie und Vernetzung eine nie da gewesene Preistransparenz und Convenience zur Verfügung stehen. Diese zunehmende Individualisierung führt dazu, dass Distributionsprozesse weniger vorhersagbar und damit schwerer steuerbar werden. Die unterschiedlichen Distributionskanäle innerhalb eines Cross-Channel-Konzepts gleichzeitig zu bespielen, hält dynamische Herausforderungen für den Handel bereit: Lagerbestände für Filial-, Online- und Kataloggeschäft müssen tagesgenau auf kurzfristige Nachfrageveränderungen reagieren und auch kleinvolumige Nachorder von Filialen müssen flexibel bedient werden. Genauso flexibel müssen die angebotenen Zustelloptionen sein – von der interaktiven Zustellbenachrichtigung mit Umverfügungsoptionen an eine Alternativadresse, an einen Paketshop oder auf einen anderen Tag bis hin zur Ankündigung des Zustellzeitfensters und kartengestützter Paketverfolgung in Echtzeit. Händler, die bereits heute vernetzte und logistisch durchdachte Angebote vorzuweisen haben, werden sich durchsetzen. Die Professionalisierung der Angebote ist in vollem Gange.

2.4 These 4: Logistik ist wettbewerbsentscheidend für Cross-Channel-Konzepte

Die verschiedenen Verkaufskanäle im Cross Channel Commerce intelligent zu verzahnen, ist eine große Herausforderung, bei der viele Händler vor allem an Marketing oder IT-Systeme denken. Doch auch die Logistikprozesse an den Schnittstellen zwischen On- und Offline haben enorme Bedeutung. Das gleiche gilt für das Retourenmanagement. Daher müssen Cross-Channel-Anbieter ihre Logistik-Optionen intelligent nutzen. Erfolgreiche Logistikprozesse erhöhen nicht nur die Kundenzufriedenheit und verbessern die Kundenbindung, sie erhöhen auch langfristig den Umsatz pro Kunde und reduzieren das Retourenaufkommen. Cross-Channel-Konzepte sind daher immer nur so gut wie der Transport der Waren, der die individuelle Vernetzung der Kanäle erst ermöglicht. Kunden wechseln zwischen den Kanälen je nach Situation und Bedarf hin und her – und genauso wünschen sie flexiblere und durchlässigere Versandprozesse.

2.5 These 5: Sinnvoller Technologieeinsatz ist die Voraussetzung – aber klassische Handelstugenden wie guter Service und gutes Fulfilment sind im Cross-Channel-Commerce die wichtigsten Erfolgsfaktoren

Der Einsatz von integrierten IT-Systemen sowie innovativen Web- und Mobile-Technologien ist die Voraussetzung einer engen Verzahnung aller Verkaufs- und Marketingkanäle. Hierbei ist wichtig, dass z.B. die im Geschäft implementierte Ausstattung, z.B. W-Lan-Kioske, Kunden-Apps oder Verkäufer-Tablets, jederzeit funktioniert – genauso wie ein Online-Shop auch jederzeit erreichbar sein muss. Dies ist jedoch nur eine von vielen Komponenten von Cross-Channel-Konzepten im Handel. Ein nachhaltig gutes Käuferlebnis, das die Kundenbindung erhöht, hat der Kunde erst dann, wenn alle Prozesse von Pre- bis Aftersales reibungslos ineinandergreifen. Das beinhaltet sowohl die eigenen Prozesse der Handelsunternehmen als auch die ihrer IT- und Logistikpartner. Von herausragender Bedeutung ist dabei, dass die praktische Umsetzung der Service- und Fulfilment-Funktionen durch die Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt dem Anspruch an klassi-

Thesenpapier

12 Thesen zur Zukunft von Cross Channel Commerce

Seite 4

sche Handelstugenden gerecht wird – egal, welchen Kanal der Kunde gewählt hat.

2.6 These 6: Cross-Channel-Commerce macht den Handel wettbewerbsfähiger gegenüber Online-Strategien von Herstellern und Marken

Cross-Channel-Konzepte entstehen derzeit oft aus vormals rein stationären Angeboten, die zunächst um einen Online-Kanal ergänzt werden, z.B. die von großen Filialisten in letzter Zeit ins Leben gerufenen Online-Shops. Immer mehr Online-Shops sind aber auch direkt bei einem Hersteller oder einer Marke angesiedelt. Damit verlassen die Hersteller die etablierten Pfade und werden zu Konkurrenten der Einzelhändler – ihrer eigenen Kunden. Deutlich wird dies insbesondere in der Mode-Branche: Hier betreiben viele Marken seit einigen Jahren eigene Online-Shops, in denen Waren in der Regel zu einem Preis angeboten werden, welcher meist der Preisempfehlung für den Einzelhandel entspricht. Aber auch in anderen Branchen, die bisher rein auf ein Netz stationärer Händler setzten, beginnen sich Cross-Channel-Konzepte durchzusetzen, wie z.B. der Online-Shop von Mercedes-Benz zeigt⁵, der mit stationären Händlern vernetzt ist. Einerseits wird das traditionelle Gefüge von Hersteller, Marke, Großhandel und Einzelhandel also durch die Verzahnung von On- und Offline infrage gestellt. Andererseits können Handelsunternehmen durch Cross-Channel-Konzepte ihrerseits ihre Stärken ausspielen, indem sie ihren Kunden ein auf mehreren Kanälen aufeinander abgestimmtes Einkaufserlebnis bieten, das langfristig sowohl die Kundenbindung als auch den Umsatz pro Kunde erhöht.

2.7 These 7: Handelsunternehmen müssen ihre markenspezifischen Alleinstellungsmerkmale in jedem Kanal überzeugend umsetzen, um im Cross-Channel-Commerce erfolgreich zu sein

Bei Cross-Channel-Commerce wird jeder Kontaktpunkt zum wichtigen Bestandteil des Markenerlebnisses des Kunden. Das ist für Händler und deren Dienstleister Herausforderung und Chance zugleich. Die Herausforderung besteht darin, die Eigenschaften und Werte der Marke des Händlers konsistent an den verschiedenen Kontaktpunkten für Kunden erlebbar zu machen. Eine solche Cross-Channel-Branding-Strategie erhöht die Professionalität des Auftretens und die Wiedererkennbarkeit der Marke. Um darauf aufbauend das Vertrauen der Kunden in die Marke und die Loyalität zu ihr zu erhöhen, müssen Händler zunächst einige Fragen beantworten: Was ist das Alleinstellungsmerkmal meiner Marke? Für welche Werte steht meine Marke? Wie transportiere ich das Markenerlebnis auf den verschiedenen Kanälen?

2.8 These 8: Die Durchdringung mit Mobile zwingt Händler zum Aufbau von Cross-Channel-Kompetenzen

Die Marktdurchdringung mit Smartphones und mobilen Internetzugängen setzt sich ungebrochen fort. 2014 werden voraussichtlich rund 30 Millionen Geräte in Deutschland verkauft. Smartphones sind aber nicht nur Lifestyle Gadgets, sondern derzeit die Treiber des digitalen Wandels. Das gilt natürlich nicht nur in der ITK-Branche, auch in der Handelsbranche sorgen Smartphones dafür, dass Konsumenten etablierte Abläufe auf den Prüfstand stellen. Auch Handelsunternehmen wie die Otto Group sehen im Smartphone den künftigen zentralen

⁵ Mercedes-Benz: Online-Shop „connect me“ (<https://www.connect-me.mercedes-benz.de/>)

Thesenpapier

12 Thesen zur Zukunft von Cross Channel Commerce

Seite 5

Zugangskanal zum Kunden und schärfen ihre Mobile-First-Strategien⁶. Zum Beispiel werden Preis- und Produktinformationen auf mobilen Geräten von einem Großteil der Smartphone-Besitzer genutzt: Bereits 42 Prozent haben mit ihrem Gerät die Preise für ein Produkt im Geschäft verglichen, 32 Prozent haben damit Produktinformationen recherchiert. Heute, sechs Jahre nach der Eröffnung des App Store von Apple, ist an vielen Stellen im Kaufprozess der Nutzen von mobilen Apps und Services offenkundig: beim Entdecken von Produkten, bei der Informationsrecherche, beim Kauf und bei der Kundenbindung. Mobile Geräte und Technologien werden daher als Marketing-, Verkaufs- und Payment-Kanal in den nächsten Jahren eine zentrale Rolle bei der Verbreitung von Cross-Channel-Konzepten sowie im Handel allgemein spielen.

2.9 These 9: Die Paketzustellung wird individualisiert

Gerade bei Bestellungen per Katalog oder Online-Shop ist der Zusteller für den Kunden das einzige menschliche Gesicht im gesamten Kaufprozess. Die letzte Meile wird zum Erfolgsfaktor eines immer mehr auf die individuelle Lebenssituation der Empfänger zugeschnittenen Kauf- und Lieferprozesses. Der Logistik-Service ist daher von hoher Bedeutung. Hier geht es nicht allein um Freundlichkeit und korrektes Auftreten des Zustellers – idealerweise wird ein Paket in einem Moment zugestellt, der gut in den Tagesablauf des Empfängers passt. Dabei unterstützen interaktive Zustellbenachrichtigungen und die Ankündigung des Zustellzeitfensters durch den Paketdienstleister, sodass der Empfänger seinen Tagesablauf planen kann und nicht befürchten muss, eine Lieferung zu verpassen. Ebenso notwendig sind flexible Zustelloptionen, bei denen Kunden zwischen der Zustellung nach Hause, an den Arbeitsplatz oder an einen auf dem Weg zur Arbeit günstig gelegenen Paketshop nach Bedarf wählen und hin- und herwechseln können.

2.10 These 10: Cross-Channel-Commerce setzt auch Verbundgruppen zwischen alle Stühle

Verbundgruppen sind ein Zusammenschluss rechtlich selbstständiger Einzelhändler und haben im Handel in Deutschland eine hohe Bedeutung. Sie ermöglichen für Händler Skaleneffekte an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette, insbesondere im Einkauf und im Marketing. Die Verbundgruppe ist aufgrund ihrer besonderen Rolle der natürliche Ansprechpartner der Einzelhändler bei der Realisierung von Cross-Channel-Konzepten. Die genaue Umsetzung ist allerdings diffizil und wirft Fragen auf: Wie sollen die Einzelhändler am Umsatz beteiligt werden? Soll es mandantenfähige Lösungen geben, bei denen Einzelhändler ihren eigenen Online-Shop erhalten? Gibt es schon einen gemeinsamen Markenauftritt bzw. soll dieser realisiert werden? Welcher Entscheidungsspielraum soll den Einzelhändlern eingeräumt werden? Bei all diesen Fragen müssen branchen- und zielgruppenspezifische Antworten gefunden werden – dennoch können diese aufgrund der inhärenten Struktur von Verbundgruppen stets nur Kompromisse sein.

⁶ Otto Group: E-Commerce-Umsatz: Otto Group überspringt 6-Milliarden-Euro-Marke (<http://ottogroup.com/de/medien/meldungen/Otto-Group-ueberspringt-6-Milliarden-Euro-Marke.php>)

Thesenpapier

12 Thesen zur Zukunft von Cross Channel Commerce

Seite 6

2.11 These 11: Nachhaltig erfolgreiche Cross-Channel-Konzepte erfordern ein ganzheitliches Management von Pre-Sales-, Sales- und After-Sales-Prozessen

Die optimale Abstimmung aller Aspekte der Wertschöpfungskette zwischen Hersteller, Händler und Kunde ist ein zentraler Erfolgsfaktor von Cross-Channel-Commerce. Das ist eine komplexe Aufgabe: Von der Produktion über Cross-Channel-Marketing und -Vertrieb und die Logistik bis hin zum Kundenservice und -support sowie Reparatur- und Refurbishment-Services müssen Händler alle Zahnräder im Getriebe im Blick behalten. Cross-Channel-Commerce erfordert ein ganzheitliches und agiles Prozess- und Projekt-Management, damit kontinuierlich Verbesserungspotenziale identifiziert und Anpassungsbedarfe so schnell wie möglich umgesetzt werden können.

2.12 These 12: Es gibt keine Blaupause für Cross-Channel-Commerce – Hersteller und Händler benötigen für Reaktionen auf disruptive Ereignisse flexible branchen- und produktspezifische Konzepte

Auf die Frage zu den individuellen Erfolgsfaktoren von Cross-Channel-Commerce gibt es keine universelle Antwort. Out-of-the-Box-Lösungen und -Konzepte sind an der einen oder anderen Stelle sicherlich sinnvoll, denn bestimmte Teilaufgaben und Prozesse sind auch im Handel allgemeingültig. Passgenaue Strategien, Konzepte und Lösungen sind dagegen immer branchen-, zielgruppen- oder produktspezifisch. Auch befindet sich das Umfeld für Hersteller und Händler stets im Wandel. Durch disruptive Ereignisse in Gesellschaft, Technologie und Wirtschaft wird dieser Wandel sichtbar und bringt gleichzeitig immer neue Kundenbedürfnisse und veränderte Marktgefüge hervor. Heutige Lösungen sind daher oft Reaktionen auf Herausforderungen und Kundenbedürfnisse von gestern. Die rasant steigende Verbreitung von mobilen, internetfähigen Geräten stellt ein solches disruptives Ereignis für Hersteller und Händler dar, denn diese Technologie hat bei vielen Kunden bereits zu einer Veränderung im Kaufverhalten geführt. Handelsunternehmen haben nun die Chance, auf ihre Zielgruppen mit flexiblen und innovativen Cross-Channel-Konzepten zuzugehen.