



Cross-Channel-Commerce – Strategien und Technologien für erfolgreiche Digitalisierung im Handel

Leitfaden

**NEW**

■ Impressum

Herausgeber: BITKOM
Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e. V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin-Mitte
Tel.: 030.27576-0
Fax: 030.27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner: Tobias Arns
Tel.: 030.27576-115
t.arns@bitkom.org

Verantwortliches
Gremium: BITKOM-Arbeitsgruppe
E-Commerce

Projektleitung: Tobias Arns (BITKOM e.V.)

Copyright: BITKOM 2015

Grafik/Layout: Design Bureau kokliko/ Sabrina Steppan (BITKOM)

Titelbild: Sabrina Steppan unter Verwendung von © PureSolution - Fotolia.com

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei BITKOM.



Cross-Channel-Commerce – Strategien und Technologien für erfolgreiche Digitalisierung im Handel

Leitfaden



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Handlungsfelder im Cross-Channel-Commerce	4
2.1	Einführung und Überblick: Aktuelle Entwicklungen und Umbrüche im Handel	4
2.2	Mehr als nur eine Vertriebs- und Marketing-Strategie: organisatorische Anforderungen und Herausforderungen im Cross-Channel-Commerce	5
2.2.1	Cross-Channel-Commerce in der Praxis	7
2.3	Vom Cross-Channel-Marketing zur Cross-Channel-Experience	7
2.4	IT-Architektur für Cross-Channel-Commerce: Strategie und Umsetzung	12
2.5	Datenqualität im Cross-Channel-Commerce: Damit die rechte Hand weiß, was die linke tut	15
2.6	Digitales Bezahlen im Kontext von Cross-Channel-Commerce	18
2.6.1	Nutzungskontext und Akzeptanz von Mobile Payment	18
2.6.2	Mobile Payment am stationären Point of Sale (Proximiy-Verfahren)	19
2.6.3	Mobile Payment am Online-Point of Sale (Remote-Verfahren)	20
2.6.4	Vergleich der Zahlungsoptionen im stationären vs. online Point of Sale	20
2.6.5	Ausblick	21
2.7	Logistische Aspekte von Cross-Channel-Commerce – Der kurze Weg zum Kunden: Ohne Logistik kein Online-Einkauf	24
2.8	Same Day Delivery: Chancen, Herausforderungen, Ausblick und technische Integration	26
2.9	Strategie, Ausblick, Fazit: Ein Reifegradmodell für Cross-Channel-Commerce	28
3	Zwölf Thesen zur Zukunft von Cross-Channel-Commerce	32
4	Autoren	37

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Visualisierung von Customer Journeys	8
Abbildung 2: Multi-Tier-Architektur für Multi-Channel-Systeme	13
Abbildung 3: Informationssuche in einem Vertriebskanal vor der Beschaffung in einem anderen Kanal	16
Abbildung 4: Zahlungsmethoden am stationären Point of Sale	21
Abbildung 5: Welche Zahlungsverfahren haben Sie beim Einkaufen im Internet schon genutzt?	22
Abbildung 6: Anwendungsmöglichkeiten für die Mobile Wallet	23
Abbildung 7: Chross-Channel-Reifegradmodell	30

1 Einleitung

Mittlerweile kaufen 51 Millionen Deutsche im Internet ein.¹ Auch hat jeder vierte Verbraucher in Deutschland bereits Click & Collect genutzt – dieses erfolgreiche Modell, bei dem ein Warenkorb im Internet zusammengestellt und dann in einer Filiale abgeholt wird, wird einer Studie von eBay zufolge für Händler zunehmend zu einem Wettbewerbsvorteil.² Bereits jeder dritte Smartphone-Nutzer kann sich vorstellen, auf sein Portemonnaie komplett zu verzichten und nur noch mit dem Handy zu bezahlen.³

Die Verzahnung von mehreren Marketing-, Verkaufs- und After-Sales-Kanälen zu einem integrierten und nahtlosen Einkaufserlebnis für Kunden ist auf dem Vormarsch. Treiber dieser Entwicklung, die als Cross-Channel-Commerce bezeichnet wird, 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.⁴

Dieser Leitfaden, verfasst von einer Autorengruppe der AG E-Commerce des BITKOM, unterstützt sowohl stationäre als auch Online-Händler dabei, die Chancen der Verzahnung ihrer Verkaufskanäle und Marketing-Touchpoints besser zu nutzen und so von der fortschreitenden Digitalisierung im Handel zu profitieren.

In neun Fachbeiträgen werden verschiedene Handlungsfelder der Cross-Channel-Transformation umfangreich erläutert, darunter Anforderungen an Change Management und Unternehmensstrategie, integrierte Marketing-Konzepte, IT-Architektur und Datenqualität sowie logistische Aspekte und digitale Bezahlmodelle.

¹ BITKOM: 51 Millionen Deutsche kaufen Waren im Internet (http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64038_79299.aspx)

² eBay: Zukunft des Handels (<http://presse.ebay.de/pressrelease/4305>)

³ BITKOM: Brieftaschen der Zukunft sind digitale Alleskönner (http://www.bitkom.org/de/presse/8477_80820.aspx)

⁴ Die in diesem Leitfaden 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 sich die Autoren dafür entschieden, durchgängig den Begriff Cross-Channel-Commerce zu verwenden.



2 Handlungsfelder im Cross-Channel-Commerce

■ 2.1 Einführung und Überblick: Aktuelle Entwicklungen und Umbrüche im Handel

Die digitale Revolution im Handel ist nicht mehr aufzuhalten. Der Online- Handel gewinnt in Deutschland seit Jahren an Bedeutung. Aktuell sorgt der Boom bei mobilen Endgeräten und Internetzugängen sowie die Einfachheit und Bequemlichkeit des Online-Shoppings dafür, dass der Anteil des E-Commerce am Handel weiter steigt. Doch was bedeutet das genau für den Handel?

Seit einiger Zeit bauen auch stationäre Händler ihre Internetpräsenzen zu Online-Shops aus und einstige Internet Pure Player setzen in Teilen auf stationäre Filialen oder Showrooms. Ziel dieser Maßnahmen ist, Kunden möglichst immer und überall abzuholen und bis zum Kauf kanalübergreifend zu begleiten. Online und Offline haben im Handel eine gemeinsame Zukunft, die es optimal zu gestalten gilt.

Bei der Digitalisierung steht für viele Händler nach wie vor der Aufbau bzw. Ausbau eines Online-Shops an erster Stelle. Damit alleine ist jedoch die Anpassung an die digitale Revolution noch lange nicht erledigt, auch ist nicht für jeden stationären Händler der eigene Online-Shop die richtige Strategie. Generell gilt aber, dass Kunden in Zeiten des allgegenwärtigen Zugangs zum Internet viel mehr Möglichkeiten haben als früher, auch unterwegs auf Produkt- und Verfügbarkeitsinformationen sowie Preisvergleiche zuzugreifen. Für die meisten Einzelhändler ist es nun von Bedeutung, über Cross Channel Konzepte nachzudenken, um auch langfristig am Markt bestehen zu können. Entsprechend stehen Händler vor der schwierigen Herausforderung zu verhindern, dass Kunden bei der Vielfalt der Informations- und Einkaufskanäle nicht zur Konkurrenz wechseln. Ein möglichst nahtloses Ineinandergreifen der eigenen Informations- und Einkaufskanäle ist dafür unabdingbar, einhergehend mit Investitionen in verbesserte Fulfillment-Prozesse und ein konsistentes Datenmanagement für Produkt-, Transaktions- und Kundendaten.

Das beinhaltet auch den geschlossenen Auftritt der Marke, inklusive konsistenter Preise, Produktsortimente und -informationen auf allen Kanälen. Bei vorausschauender Planung und sorgfältiger Umsetzung von Cross-Channel-Commerce-Konzepten ergänzen sich die verschiedenen Kanäle gegenseitig, da jeder unterschiedliche Bedürfnisse der Kunden bedient.

Zwar kaufen viele Kunden noch überwiegend stationär ein, allerdings beginnen oder beenden sie den Kaufprozess immer häufiger online, dieses Phänomen wird als ROPO bezeichnet: Research Online, Purchase Offline. Die stationären Händler haben es daher immer häufiger mit gut informierten Kunden zu tun, die ihre Kenntnisse über ein Produkt in der Filiale nur ergänzen wollen. Ein moderner Händler muss also neben der Optimierung seines Online-Shops auch Veränderungen am Point of Sale (POS) vornehmen. Neben kompetentem Verkaufspersonal, das eine Selbstverständlichkeit sein sollte, sind hierbei »digitale Erlebnisse« aller Art von besonderer Bedeutung. Eine sinnvolle digitale Erweiterung des Ladenkonzepts kann heute für Kaufentscheidungen von maßgeblicher Bedeutung sein. Dazu zählen z.B. das Abholen oder Retournieren online bestellter Ware in der Filiale, kostenfreies WLAN sowie die Bestellung nicht vor Ort verfügbarer Ware.

Die Herausforderungen von Cross-Channel-Commerce für Händler sind aber nicht nur technisch-funktionaler Natur, sondern betreffen auch organisatorisch-strukturelle Aspekte eines Unternehmens. Es reicht nicht mehr aus, über mehrere Informations- und Verkaufskanäle zu verfügen, vielmehr müssen diese abteilungs- und unternehmensübergreifend miteinander verzahnt werden. Händler müssen sich dazu die gleiche ganzheitliche, kanalübergreifende Denkweise angewöhnen, die für viele ihrer Kunden bereits selbstverständlich ist. So ist es z.B. nur dann sinnvoll, die Online-Bestellung von nicht in der Filiale vorrätigen Artikeln zu ermöglichen, wenn auch Verkäufe über den Online-Shop über eine Provision den Verkäufern in der Filiale zu Gute kommen.

Erst indem ein einheitliches Kundenerlebnis geschaffen wird, welches die Möglichkeiten der digitalen Revolution zu nutzen weiß, können Einzelhändler langfristig wettbewerbsfähig und umsatzstark bleiben.

■ 2.2 Mehr als nur eine Vertriebs- und Marketing-Strategie: organisatorische Anforderungen und Herausforderungen im Cross-Channel-Commerce

»Wir machen jetzt Cross-Channel-Commerce« – diese Entscheidung eines Händlers klingt verlockend einfach und bringt auf den ersten Blick nur Vorteile. Beim genaueren Hinsehen werden jedoch zahlreiche Herausforderungen offenbar, auf die ein Unternehmen vorbereitet sein muss, wenn es sinnvolle Cross-Channel-Angebote implementieren will.

Prozesse und Organisationsstrukturen eines Unternehmens werden bei Cross-Channel-Commerce auf andere Weise gefordert und beansprucht als in der Welt des Mono-Channel-Commerce. Handelsunternehmen benötigen dafür eine andere Art von Know-how und möglicherweise muss sogar die bisherige Unternehmenskultur in Frage gestellt werden. Aus der Reihe von grundlegenden Faktoren, die Unternehmen bei einem bevorstehenden Strategiewechsel zu Cross-Channel-Commerce beachten sollten, stellt dieser Beitrag drei heraus:

- Die Organisationsstruktur und Unternehmenskultur als Rahmen der Cross-Channel-Strategie,
- die notwendige Kundenorientierung bei allen Entscheidungen und
- der Faktor strategische Planung und Change Management.

Organisationsstruktur und Unternehmenskultur

Cross-Channel-Commerce kann aufgrund seiner abteilungs- und kanalübergreifenden Natur nie das Projekt einer einzelnen Abteilung im Unternehmen sein: die tiefgreifenden Auswirkungen auf das ganze Unternehmen erfordern, dass die Strategie von der Unternehmensführung getragen wird. Ferner müssen alle internen und externen Stakeholder von Anfang an involviert sein, denn auch wenn ein Cross-Channel-Projekt häufig in der Verantwortung der Vertriebs- oder Marketingabteilung gesehen wird: Cross-Channel-Commerce ist kein reines Vertriebs- und Marketing-Thema, sondern betrifft die Organisation als Ganzes.

Cross-Channel-Commerce, der über Experimente und Pilotprojekte hinausgehen soll, erfordert klare Pläne zur Umsetzung und nicht selten sogar eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie: Kernprozesse müssen transformiert, Verantwortlichkeiten neu geklärt und Führungsrollen überdacht und ggf. neu ausgerichtet werden. Dies mag übertrieben erscheinen, aber gerade im Anfangsstadium des Transformationsprozesses zu Cross-Channel-Commerce kann es zwischen den einzelnen Kanälen mitunter zu Kompetenzgerangel und einem kontraproduktivem internen Wettbewerb kommen. Haben bisher die verschiedenen Verkaufskanäle getrennt voneinander als unterschiedliche Organisationseinheiten funktioniert, muss im Cross-Channel-Zeitalter bei allen Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Vorteile der Verzahnung und Kooperation der Verkaufskanäle entstehen. Solange jedoch z.B. ein Filialleiter aus Sorge um den eigenen Filialumsatz seine Mitarbeiter anweist, Online-Einkaufsmöglichkeiten des eigenen Unternehmens zu verheimlichen, funktioniert Cross-Channel-Commerce nicht. Um ein solches »Silodenken«, das die Entstehung einer Cross-Channel-Kultur konterkarieren würde, sind flexible, kanalübergreifende Zielvereinbarungen oder Bonus- und Umsatzverrechnungssysteme ein weitaus effektiverer Ansatz als Verbote. So kann das Verkaufspersonal der Filialen zum Beispiel am Umsatz im Online-Shop beteiligt werden oder die kombinierten Cross-Channel-Ziele werden als weiterer Faktor für einen Bonus der Mitarbeiter geführt.



Customer Centric Commerce – Kundenorientierung im Handel

Kunden denken nicht in Kanälen. Eine Cross-Channel-Strategie wird daher von Kunden nicht aufgrund ihrer Existenz honoriert, sondern nur, wenn sie Vorteile für die Kunden mit sich bringt. Also ist es die Aufgabe des Unternehmens, den Mehrwert der eigenen Cross-Channel-Angebote zu verdeutlichen und sich so vom Wettbewerb abzuheben.

In Handelsunternehmen sollten die Kunden im Mittelpunkt stehen. Leider wird dies in der Realität längst nicht immer umgesetzt – es mangelt häufig nicht an gutem Willen, sondern an den dafür notwendigen Prozessen und Strukturen.

Kunden können heute aus einer Vielzahl von Informations- und Einkaufskanälen wählen. Dabei entscheiden allein die Kunden, welchen Kanal sie zu welchem Zweck nutzen: Informations- und Preisrecherche, ggf. aus- oder anprobieren, Kauf, Service und Support und möglicherweise Retoure. Damit werden auch die Recherche- und Entscheidungswege eines Kunden bis zum Kauf, die so genannte Customer Journey, komplexer: Vielleicht informiert sich ein Kunde über ein Produkt auf einer Webseite für Produkttests, bestellt die Ware in einem Online-Shop, lässt sie sich ins Büro liefern, ruft bei einem Problem die Hotline an und bringt schließlich eine Retoure in die Filiale des Händlers – schon hat ein und derselbe Kunde viermal Kontakt mit dem gleichen Unternehmen an vier verschiedenen Touchpoints.

Die Herausforderung liegt für Händler nun darin, einem Kunden an jedem möglichen Touchpoint mit personalisierten Angeboten, der gleichen Servicequalität und einem einheitlichen Markenauftritt zu begegnen. Dazu müssen natürlich Kunden-, Produkt- und Bestandsdaten jedem Kanal gleichermaßen zur Verfügung stehen, eine getrennte Datenhaltung pro Kanal oder gar eine

umständliche Datensynchronisation müssen vermieden werden (vgl. Kap. 2.5).

Dementsprechend gehören aktuelle Kunden-, Produkt- und Bestandsinformationen zu den Erfolgsfaktoren von Cross-Channel-Commerce. Oft haben hier innerhalb des Unternehmens und seiner verschiedenen Verkaufskanäle die Filialen das Nachsehen, da ihre IT-Systeme nicht mit den modernen Systemen des Online-Shops mithalten können.

Online-Kanäle im Allgemeinen sind natürlich wichtige Elemente für Cross-Channel, und je nach Kundensegment und Produkt können sie sogar zum wichtigsten Werbe- und Absatzkanal werden. Eine Webseite oder ein Online-Shop ist heute Standard, außerdem gehören Aktivitäten in sozialen Netzwerken heute zu den Angeboten, die Kunden von einem Unternehmen erwarten.⁵

Planung und Change Management

Die Transformation eines Handelsunternehmens zu einem Cross-Channel-Unternehmen benötigt vor allem Zeit und Ressourcen sowie eine strategische Herangehensweise und nicht zuletzt die richtigen IT-Lösungen. Die Umsetzung sollte so gestaltet werden, dass technische, strukturelle und kulturelle Veränderungen schrittweise implementiert werden können, damit die Möglichkeit zur fortwährenden Analyse, Erfolgsmessung und für Kurskorrekturen gegeben ist.

Im E-Commerce ist ein Erfolg ohne kontinuierliche Analysen, Tests und Optimierungen der Webseite heute kaum noch denkbar. Es existiert eine Vielzahl von Werkzeugen zum Test verschiedener Preis- und Geschäftsmodelle sowie neuer Marketing- und Kommunikationsansätze um den Einfluss neuer Maßnahmen auf den Verkauf in Echtzeit messen zu können.

⁵ Umfangreiche Informationen zum professionellen Einsatz von Social Media bietet der BITKOM-Leitfaden Social Media (http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_73802.aspx)

Veränderungen in geschäftskritischen Bereichen und Abläufen wie der Supply Chain und der Logistik müssen vorab modelliert und getestet werden. Außerdem sind zeitlich oder räumlich begrenzte Pilotprojekte empfehlenswert, um weitreichende Entscheidungen zugunsten einer zentralen oder dezentralen Distribution, oder zur Einführung von click&collect oder Same Day Delivery-Angeboten zu testen (vgl. Kap. 2.8)

2.2.1 Cross-Channel-Commerce in der Praxis

Ernstings Family ist ein klassischer stationärer Einzelhändler der seit 1968 ein preiswertes Sortiment mit dem Schwerpunkt Kinder- und Damenmode anbietet. Für die aktuell 1.800 Filialen mit durchschnittlich ca. 150 m² Verkaufsfläche ist Cross-Channel-Commerce seit einiger Zeit eine wichtige Ergänzung zur Filiale und für das Wachstum des Unternehmens von großer Bedeutung.

Das Marktsegment von Ernstings Family, galt noch vor wenigen Jahren als nicht E-Commerce-affin. Das Unternehmen investierte allerdings bereits 2003 in einen Online-Shop. Heute finden Kunden dieses Händlers sowohl im Internet als auch in der Filiale das gleiche Sortiment und identische Preise vor. Ferner besteht die Möglichkeit, online bestellte Ware im Geschäft abzuholen. Das große Filialnetz mit Geschäften in zentralen Lagen und die logistische Voraussetzung bilden die Grundlage für diesen Cross-Channel-Ansatz. Jede Filiale kann als »Abholstation« genutzt werden und die Lage vieler Filialen in Gegenden ohne Parkplatzproblem begünstigen diese Situation. Dieser Prozess funktioniert integriert, so dass die Ware tatsächlich auch dem Verkaufspersonal als Provision gutgeschrieben wird und in der Filiale zurückgegeben werden kann. Damit endet Cross-Channel-Commerce bei Ernstings Family allerdings noch nicht, auch die Bezahlung der online bestellten Artikel in der Filiale ist möglich. Der Wille, in Cross-Channel-Kategorien zu denken, ist im ganzen Unternehmen vorhanden und schafft die organisatorische und kulturelle Grundlage des Erfolgs.

Bei Ernstings Family werden auch Social Media-Kanäle als Bestandteil des Cross-Channel-Konzepts eingebunden. Ein Facebook Shop existiert seit 2012 und nutzt die Möglichkeiten des Mediums zur viralen Verbreitung von Sonderaktionen und Testsortimenten. Die im Facebook Shop ausgelösten Bestellvorgänge werden über den Online-Shop abgewickelt.

Ernstings Family kann messbare Erfolge seiner Cross-Channel-Strategie vorweisen: Von 100 Kunden, die online bestellen, kommen 80 Kunden in eine Filiale um die Ware abzuholen. 45 von diesen kaufen in der Filiale weitere Artikel. Dies entspricht ca. 23 Prozent mehr Umsatz bei diesen Bestellungen. Die Zahlen verdeutlichen, dass eine Kannelalisierung der Kanäle untereinander nicht stattfindet.⁶

2.3 Vom Cross-Channel-Marketing zur Cross-Channel-Experience

Aetka, ein Hersteller von Elektronikprodukten, fand heraus, dass Kunden in Deutschland durchschnittlich 84 Tage Bedenkzeit brauchen, bis sie ein Smartphone kaufen. In dieser Zeit nutzen Sie durchschnittlich 15 verschiedene Touchpoints, um eine Entscheidung zu treffen. Die eine Hälfte dieser Touchpoints ist online, die andere offline.

Wie diese Zahlen zeigen, sind die Wege der Kunden heute vielseitiger denn je und können sich je nach Person oder Produkt stark unterscheiden. Klar ist in jedem Fall: Wer als Marke oder Händler Kunden auf diesem Weg nicht passend anspricht, begleitet sie nicht bis zum Ziel. Kunden springen längst wie selbstverständlich zwischen den Online- und Offline-Welten und akzeptieren immer weniger, dass es Brüche oder Sackgassen gibt. Sie leben Cross-Channel-Commerce bereits und sind der Realität im Handel dabei oft um einiges voraus.

⁶ IBM: Ernsting's family gains deep insight into buyer behavior (<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/uvcl2397wwen/UVC12397WWEN.PDF>)

Wege des Kunden in einer vernetzten Welt

Da das nächste Informationsangebot immer nur eine Berührung auf dem Smartphone entfernt ist und alles kommentiert, bewertet, verglichen und überprüft werden kann, ist die Reise des Kunden bis zum Kauf heute wesentlich komplexer als früher. Das führt nicht nur dazu, dass Kunden wohlinformiert Geschäfte betreten, sondern dass bestimmte Faktoren im Kaufprozess wichtiger werden – und das weit vor Kaufabschluss: Auffindbarkeit und Ranking bei Suchmaschinen, Produktbewertungen, Feedback anderer Nutzer zu Kaufvorhaben aus sozialen Netzwerken, Foren oder Frage-Antwort-Portalen.

Damit Händler hierbei nicht den Überblick verlieren, lässt sich die Customer Journey in einzelne Schritte gliedern. Zur Veranschaulichung sind im Folgenden beispielhafte Szenarien des Kundenverhaltens skizziert. Je nach Alter, Medienkompetenzen und Markenaffinität kann die Anzahl und Reihenfolge der Schritte variieren.

1. **Bedürfnisentstehung:** Der Verbraucher wird durch ein Erlebnis mit Bekannten, Kollegen oder Verwandten auf ein Produkt, beispielsweise ein neues Smartphone mit attraktiven Funktionen, aufmerksam. Das Bedürfnis, dieses oder ein vergleichbares Produkt zu besitzen, entsteht.

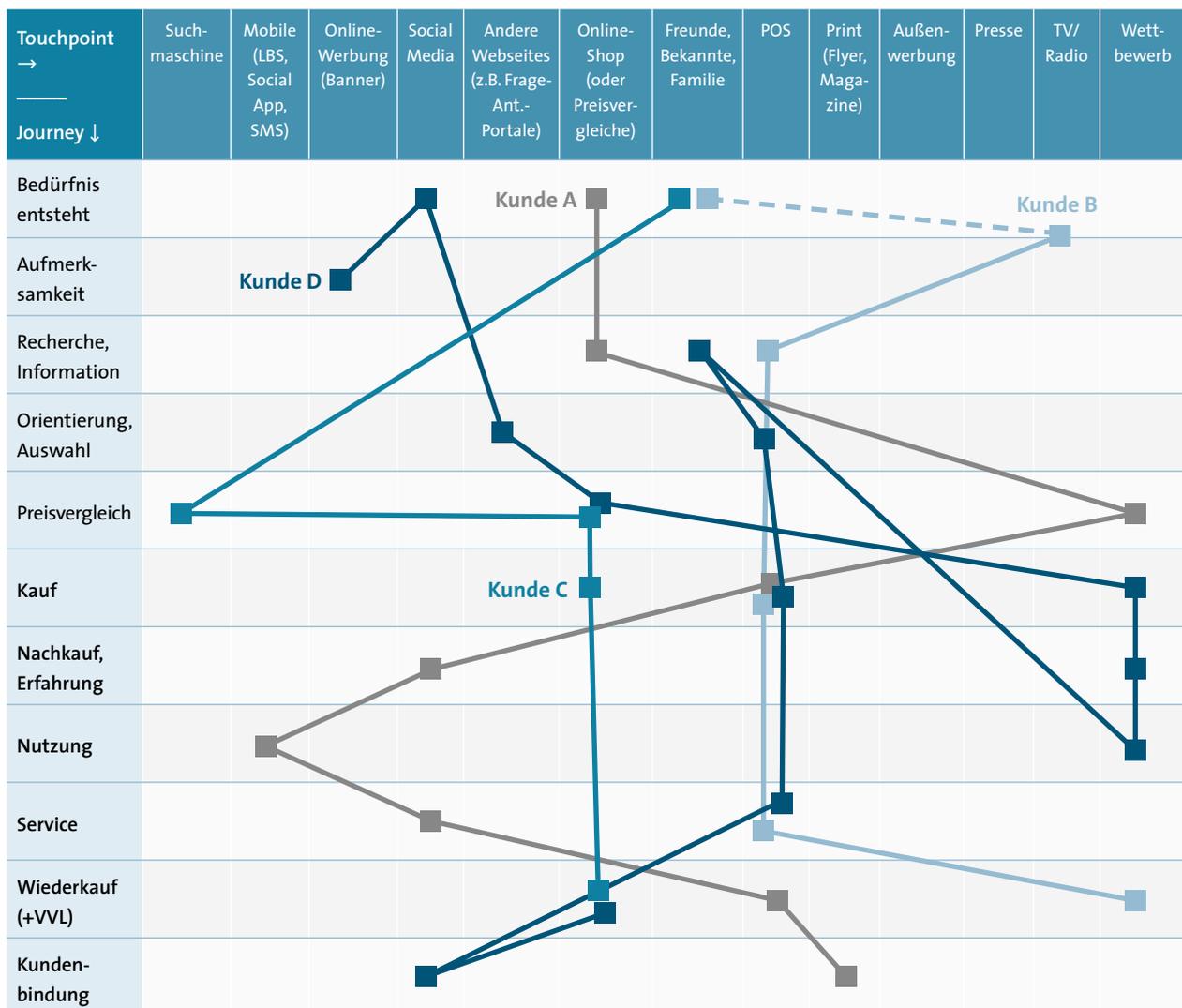


Abbildung 1: Visualisierung von Customer Journeys

2. **Aufmerksamkeit:** Nun ist der Kaufinteressierte empfänglicher für Werbebotschaften zu entsprechenden Angeboten. Der Konsum von TV-, Radio oder YouTube-Werbepots von Herstellern oder Händlern deutet die Optionen und verschiedenen Produkt-Features an.
3. **Recherche und Information:** Über Suchmaschinen, Online-Shops, Produkttests in Fachmagazinen und Blogs, Produktbewertungen im Netz, dem Angebot im stationären Fachhandel oder Hinweise aus dem persönlichen Umfeld erstellt der Verbraucher nach einem persönlichen Bedürfnisraster eine Liste von Geräten, die potenziell in Frage kommen.
4. **Orientierung und Auswahl:** Zwischen den Produkten, die in die engere Auswahl gekommen sind, wird nun ein Favorit ausgewählt. Hierbei spielen vor allem Marken und die persönlichen Nutzungsszenarien eine Rolle. Zudem schaut der Kaufinteressierte (meist online), wo es das Produkt zu kaufen gibt. An dieser Stelle sind vor allem Bekanntheit der Händler und die Händlerbewertungen bedeutsam. Händler mit vielen und sehr guten Durchschnittsbewertungen sind im Vorteil, diejenigen ohne Bewertungen können hingegen sogar ganz aus dem Raster fallen. Möchte der Verbraucher in einem lokalen Geschäft einkaufen, weil er noch offene Fragen zum Produkt klären möchte, sind die Ergebnisse der Filialsuche über Webseiten, Online-Shops, Suchmaschinen oder spezielle Apps entscheidend.
5. **Preis-Leistungsvergleich:** Häufig entscheidet der Preis über den Anbieter, bei dem das Produkt schließlich gekauft werden soll. Bestimmte Konditionen, Verfügbarkeiten oder Mehrwerte (Bundles, Zusatzleistungen) sind jedoch ebenfalls relevant. Versteckte Zusatzkosten können später zu einer negativen Nachkauf-Erfahrung führen.
6. **Kauf:** Hat sich der Kaufinteressierte für den Ort des Kaufs entschieden, kommt es bei Online-Shops darauf an, zu welchen Registrierungsmodalitäten, Liefer- bzw. Abholbedingungen sowie Bezahlmethoden der Verkauf angeboten wird. Ist die gewünschte Versand- oder Bezahlmethode nicht verfügbar, können Käufe auch abgebrochen werden. Für stationäre Geschäfte sind Öffnungszeiten, Entfernungen und die Bedingungen vor Ort für den Käufer von Bedeutung.
7. **Nachkauf-Erfahrung:** In diesem Schritt bewertet der Kunde den Zustand der Lieferung, des Produkts und das Erlebnis des Kaufs. An dieser Stelle kann ein Händler mit kleinen Überraschungsgeschenken oder kostenlosen Zusatzleistungen die Chancen für eine positive Nachkauf-Erfahrung erhöhen. Aufforderungen auf der Rechnung oder in einer E-Mail zur Händlerbewertung sorgen dafür, dass das Feedback des Kunden kanalisiert werden kann. Je mehr positive Bewertungen ein Händler sammeln kann, desto wahrscheinlicher ist es, dass der nächste Kaufinteressent bei diesem Händler kauft. Über Umfragen können Händler zusätzliche Informationen erhalten, um das eigene Angebot weiter zu verbessern.
8. **Nutzung:** Während der Einrichtung und Nutzung entstehen oft Fragen zum Produkt. Händler können an dieser Stelle entsprechende Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten (Telefon, E-Mail, Chat, Community, Social Media) offerieren und sich darüber die Chance eröffnen, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen oder zusätzliche Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen.
9. **Wiederkauf:** Durch positive Kauf- und Nutzungserlebnisse entscheidet sich der Kunde bei einem erneuten Kauf möglicherweise direkt für einen Händler, da nun bereits eine Vertrauensbasis vorhanden ist. Hat der Kunde beim Erstkauf die Einwilligung zum Erhalt von Werbe-E-Mails erhalten, kann der Händler Angebote und Neuigkeiten über einen Newsletter verschicken. Kostenlose Kataloge oder Prospekte werden nun auch bereitwilliger per Post empfangen.
10. **Kundenbindung:** Kauft der Kunde regelmäßig und gern bei einem bestimmten Händler ein, abonniert er eventuell die Neuigkeiten des Händlers in sozialen Netzwerken und hinterlässt dort eine Bewertung. Über regelmäßige, unterhaltsame und informative

Inhalte und Gewinnspiele können dem Kunden hier Mehrwerte geboten werden. Dadurch können wiederum neue Bedürfnisse geweckt werden. Eigene Apps für Smartphones und Tablets dienen ebenfalls der Kundenbindung.

Die Rolle des Händlers bei der Customer Journey

Durch das Internet und den Cross-Channel-Commerce verändern sich nicht nur das Konsumentenverhalten, sondern auch die Handelslandschaft und auch die Rolle einzelner Händler. Diejenigen, die bisher nur ein stationäres Lager von Produkten darstellen, müssen sich der Frage nach der eigenen Daseinsberechtigung stellen. Welchen Wert bietet ein Händler damit auf welcher Ebene der Customer Journey? Welche Funktion nimmt man als Marke ein?

Händler, die zusätzlich zum Produktverkauf Mehrwerte in Form von Dienstleistungen oder exklusiven Erlebnissen bieten, sollten sich hingegen überlegen, wie sie ihr Geschäftsmodell an das Cross-Channel-Verhalten der Konsumenten anpassen können. Möglicherweise kann eine Beratungsdienstleistung auch online – beispielsweise in Form von (Video-)Chats – erbracht werden. Doch viele Leistungen werden jetzt und auch in Zukunft noch direkt vor Ort benötigt. Die Frage ist, wie Interessenten auf solche Leistungen aufmerksam und zu diesen hingeführt werden können.

Somit gilt für das Cross-Channel-Marketing, dass der Händler seine Rolle für seine Zielgruppen zunächst genau definieren muss. Darauf aufbauend ist zu entscheiden, wie das Cross-Channel-Marketing ausgerichtet werden muss, um diese Rolle entsprechend zu vermitteln. Sobald der Weg der Kunden erkennbar ist, weiß der Händler auch, an welcher Stelle er welche Hebel in Bewegung setzen und wie er die Instrumente clever und benutzerfreundlich miteinander verzahnen muss. Erst dann wird aus einem Cross-Channel-Marketing eine gute Cross-Channel-Experience für den Kunden.

Ein Multichannel-Ansatz, der sich darauf beschränkt, dass online bestellte Waren im stationären Geschäft

abgeholt werden können, greift zu kurz. Ein langfristig erfolgreicherer Ansatz ist es, an möglichst vielen Punkten der Customer Journey aktiv zu werden und präsent zu sein. Ausgangspunkt für stationäre Händler ist dabei ein Google Places-Eintrag, um mit der marktführenden Suchmaschine auffindbar zu sein. Schritt für Schritt sollten weitere Aktivitäten folgen, z.B. Social Media, Online-Werbung, über das Netz vermittelte Beratungsangebote, Online-Shop. Einen Königsweg gibt es dabei nicht, es geht vielmehr darum, alle bestehenden Aktivitäten intelligent miteinander zu vernetzen.

Beispiele für »Kunden auf dem Weg begleiten«:

- Kaufberatung, obwohl man ein Produkt selbst vielleicht gar nicht verkauft
- Zum richtigen Zeitpunkt zum Wiederkauf animieren
- Feedback-Möglichkeiten anbieten (Bewertungen, Umfragen, Social Media)

Beispiele für »wichtige Stationen am Wegesrand besetzen«:

- Wenn das Alleinstellungsmerkmal »Beratung« ist, muss man als Händler dort sein, wo sich Kunden on- und offline beraten lassen. Das ist im Zweifel nicht immer dort, wo man sich selbst gerade befindet
- Als lokaler Händler in lokalen Suchergebnissen (z.B. bei Google oder Yelp) mit passenden Infos auftauchen, am besten sogar mit Bewertungen

Beispiele für »als Wegweiser auftreten«:

- Kunden eine kompetente Orientierung bieten, sei es anhand harter Kriterien (Preis, Features) oder in Form von Vorschlägen
- Kunden on- und offline zeigen, welche Optionen zusätzlich bestehen und wo man gute Ergänzungsprodukte findet

Beispiele für »im Weg stehen«:

- Mit Versprechen werben, die nicht eingehalten werden, wodurch dann Kunden von einem Online-Angebot schnell wieder weg sind und nicht wiederkommen
- Nicht-zutreffende Produktverfügbarkeiten suggerieren, die zu Enttäuschung und Frustration beim Kunden führen

Beispiele für »Kunden in eine Sackgasse führen«:

- Kunden, mit dem Wunsch ein Produkt online zu bestellen auf eine Webseite führen, auf der nur darauf hingewiesen wird, wo man das Produkt offline kaufen kann
- Kunden ein Produkt bestellen lassen und diese danach informieren, dass das Produkt nicht lieferbar ist

Beispiele »Steine in den Weg legen«:

- Registrierungsprozesse für Angebote, die nicht zwingend eine Registrierung erfordern
- QR-Codes, die zu einer nicht-mobiloptimierten Webseite führen
- Online andere Informationen bereitstellen als Offline (z.B. Preisinformationen)
- Kundenservice nur über kostenpflichtige Hotline anbieten

Auswahl geeigneter Marketinginstrumente erforderlich

Als Händler an möglichst vielen Kontaktpunkten der »Reise des Kunden« stattzufinden, heißt im Umkehrschluss nicht, nach dem Gießkannenprinzip vorzugehen. Je nach Branche, Handelstyp, Produkt, Stärken des Händlers und Zielgruppen gilt es genau zu analysieren, welche Maßnahmen und Instrumente wirklich geeignet sind, ein tragbares Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen und auf die vorhandenen oder geplanten Ressourcen passen. Händler sollten deshalb geeignete Kontaktpunkte auswählen, um Konsumenten im richtigen Moment mit geeigneter Ansprache abzuholen und spezifische Stärken wie die spezielle Beratungs- und Fachkompetenz unter Beweis zu stellen. Geeigneter Startpunkt ist dabei die Informationssuche im Netz. Einer Studie zufolge informieren sich fast neun von zehn Verbrauchern im Internet und kaufen dann im Geschäft ein (87 Prozent).⁷

Mit einer für mobile Endgeräte optimierten Online-Beratungsplattform hat die Fachhandelskooperation aetka Ende 2013 eine neuartige Plattform gestartet, die

Endverbraucher im Status »Recherche und Information« sowie »Orientierung und Auswahl« abholt und mit einem Fachhändler in Kontakt bringt. Über www.fragprofis.de, ein gemeinsam mit dem Telekommunikationsfachhandel entwickeltes Informationssystem, beraten die Fachhändler Endverbraucher im Internet und kommen darüber in Kontakt zu Kunden, die sie stationär nicht erreichen können. Im Grunde spiegeln die beteiligten Mitglieder auf fragprofis.de das, was sie tagtäglich in ihrem Ladengeschäft tun: fachmännisch beraten. Privat- und Geschäftskunden können online ihre Technik- oder Kaufanfrage stellen und erhalten eine kompetente Lösung für ihr Problem. Kein langes Suchen in Foren, kein Halbwissen und keine Pseudonyme: Die Antworten stammen von IT- und Mobilfunkfachhändlern aus der gesamten Bundesrepublik, bei optionaler Eingabe einer Postleitzahl sogar aus der Region des Fragestellers. Das ermöglicht, weitere Beratungsgespräche ins nahegelegene Ladengeschäft zu lenken. Besitzen die Händler einen eigenen Online-Shop, kann ein entsprechender Link zum Produkt in der Antwort den Fragesteller direkt zum Kunden machen.

Fazit: Eine optimale Cross-Channel-Experience benötigt eine entsprechende Ressourcenallokation

Das Cross-Channel-Verhalten der Konsumenten zwingt Händler zur Anpassung an die neuen Realitäten. Dies stellt sie jedoch vor enorme Herausforderungen in Bezug auf Zeit, Budget und Know-how. Viele Händler kapitulieren, wenn sie neben stationären Geschäften einen Online-Shop betreiben, immer mehr Marketinginstrumente bedienen sowie alle Touchpoints aktuell halten und zudem noch optimal miteinander verzahnen sollen. Meist fehlt auch schlicht das Wissen über die eigenen Kunden und das Kundenverhalten sowie darüber, was eine kundenfreundliche Cross-Channel-Experience überhaupt ist, wie man Cross-Channel-Effekte messen und beeinflussen kann.

⁷ BITKOM: Trends im E-Commerce
(http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_E-Commerce_Studienbericht.pdf)



Doch auch für Online-Pure-Player stellt die Digitalisierung der Lebenswelt der Konsumenten eine Herausforderung dar, beispielsweise wenn Online-Shops nur als Showroom für Verbraucher dienen, der Kauf jedoch an anderer Stelle stattfindet. Zudem verändern sich auch die Formen von Online-Shopping, die auch Online-Händler dazu zwingt sich stetig neu zu erfinden und Handel neu zu definieren.

Viele Bausteine des Cross-Channel-Marketings haben sich jedoch schon bewährt (beispielsweise Suchmaschinenmarketing, responsive Webseiten oder Apps), die Kosten sind durch technische Innovationen, neue Plattformen, gute Whitelabel-Lösungen und den Wettbewerb von Dienstleistern untereinander in den vergangenen Jahren deutlich gesunken. An einer Neu- bzw. Umverteilung der zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie dem Aufbau von Wissen über Cross-Channel-Marketing kommt der Handel jedoch nicht vorbei. Branchenverbände und Kooperationen bieten an dieser Stelle entsprechende Unterstützungsleistungen und Lösungen an, die Händler in Anspruch nehmen können.

■ 2.4 IT-Architektur für Cross-Channel-Commerce: Strategie und Umsetzung

Stimmen die Voraussetzungen liegt der Wunsch von Filialisten nahe, durch den Aufbau eines E-Commerce-Angebots, unter Berücksichtigung der neuesten Mobile-Commerce-Technologien, mit Einbindung einer breiten Palette von Payment-Verfahren und leistungsfähiger Social-Media-Konnektoren, vom Einkanalanbieter zum Multi-Channel-Retailer aufzusteigen.

Technisch betrachtet ist nichts davon wirklich Rocket Science, die prinzipielle Machbarkeit jedes einzelnen Elements ist für sich genommen gegeben. Das Problem ist die Beherrschbarkeit der technischen Komplexität und die kosteneffiziente Umsetzung des Vorhabens insgesamt – gerade in gewachsenen Strukturen und insbesondere wenn diese bereits unter »technischen Schulden« leiden. Der Gesamtaufwand der Umsetzung wird allzu schnell unterschätzt und vermeintliche Einsparungen bei der Planung und Pflege der Software-Architektur

gehen schließlich gravierend zu Lasten der total cost of ownership.

Eine wohlüberlegte, konsequent angewandte Architekturstrategie ist die notwendige Voraussetzung für die Vermeidung dieser Kostenfalle. Neben der Umsetzung der funktionalen Anforderungen an ein IT-System, lässt sich mit Hilfe einer durchdachten Systemarchitektur die nachhaltige Unterstützung auch von nicht-funktionalen Anforderungen (NFR, engl. non-functional requirements) realisieren. Beispielsweise hängt die Wartbarkeit des Systems entscheidend von Umfang und Tragweite möglicher Seiteneffekte ab und somit von seinem architektonisch bedingten Zuschnitt (Single-Responsibility-Principle).

Problemstellung

Die besondere Herausforderung bei der Realisierung von Multi- und Cross-Channel-Architekturen liegt in der technischen Heterogenität der beteiligten Systeme. Je nach Anwendungsfall sind Mischungen von Thin-Clients im Browser (klassisches E-Commerce) mit Rich-Clients in den Filialen, im Support und in den Call-Centern keine Seltenheit. Die technologischen Herausforderungen an Online-Systeme sind durch Mobile Commerce und das Internet der Dinge infolge der größeren kombinatorischen Vielfalt aus Plattform, Betriebssystem und Browser-Engine sprunghaft gewachsen. Durch die Integration der stationären Systeme in einen Cross-Channel-Ansatz prallt diese nun zusammen mit einer Welt, in der ein Release-Zyklus – etwa eines Kassensystems – leicht fünf Jahre betragen kann. Brick & Mortar-Stores verfügen ggf. nicht über Fernwartungssysteme und es gilt Wartungsverträge mit Drittanbietern mit jeweils eigenen Service-Level-Agreements zu berücksichtigen. Ein eigenes Customizing ist dem Retailer unter Umständen gar nicht erlaubt oder er muss dazu auf den Hersteller oder Third-Party-Anbieter vertrauen. Die Breite eines Cross-Channel-Commerce-Ansatzes bedingt, dass das Vorhandensein unterschiedlicher Technologie-Stacks akzeptiert und behandelt werden muss.

Unabhängig vom Systematisierungsrahmen der funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen an das

System – sei es das Volere-System, der ISO/IEC 9126-Standard oder das einfache FURPS-Modell – steht Software-Architektur im Spannungsfeld einander widerstreitender Anforderungen. Beispielsweise müssen in Multi-Channel-Architekturen die Übertragbarkeit (Ausführbarkeit in verschiedenen Umgebungen) und Änderbarkeit von Software-Logik im besonderen Maße gewährleistet sein, aber eben ohne Ziele wie Benutzbarkeit, Effizienz und Zuverlässigkeit zu beeinträchtigen.

Lösungsansätze

Die zwei wichtigsten Ziele jeder Software-Architektur – Erhöhung der Flexibilität und Verringerung der Komplexität – sind grundsätzlich konträr. Zwar kann der Einsatz von Frameworks und Bibliotheken beiden Absichten zugleich dienen, der richtige Grad von Komplexität und Flexibilität muss aber dennoch pro System abgewogen werden. Gerade für Multi-Channel-Systeme bietet sich als

grundlegende Strategie der Unternehmensarchitektur (Enterprise-Architecture) daher der Einsatz von Multi-Tier-Architekturen an. Unter Multi-Tier-Architekturen sind dabei keine Applikationsschichten à la: GUI Layer – Application Layer – Domain Layer – Infrastructure Layer zu verstehen, sondern vielmehr Systemschichten im Sinne eines (IT-) Bebauungsplans. Im einfachsten Fall besteht die Multi-Tier-Architecture aus zwei Schichten, die ausschließlich über eine fest definierte Schnittstelle – einen Abstraction-Layer – kommunizieren. Der Abstraction-Layer kapselt die Services der jeweils unteren Schicht, so dass sämtliche Aufrufe kontrolliert weitergegeben werden. Im Fall von Cross- und Multi-Channel-Systemen für den E-Commerce-Einsatz besteht die oberste Schicht damit eben nicht nur aus einer Präsentationsschicht (GUI), sondern umfasst beispielsweise den gesamten Web-Shop, inklusive der zugehörigen Präsentationslogik, Geschäftslogik und Persistenzlogik. Die Webanwendung verwaltet ihre eigenen Kundendaten und synchronisiert diese nachfolgend über den Abstraction-Layer mit dem Backend. Die Frequenz der Abgleiche und die Frage nach synchroner oder asynchroner Kommunikation hängen von Art und Menge der Daten ab und sind Teil der Architekturentscheidungen. Durch die Integration von mindestens zwei unterschiedlichen Marketingkanälen (etwa mobile web und native app) entstehen echte Multi-Tier-Architekturen mit mehr als nur zwei Schichten. Regelmäßig werden die stationären Filialsysteme zentral in einem separaten Backend zusammengeführt und alle Online-Kanäle (web, mobile, ggf. Call-Center) zu einem anderen.

Der Ansatz birgt zwei entscheidende Vorteile. Erstens erlauben iterative asynchrone Synchronisationsprozesse eine effizientere Integration gewachsener Strukturen in ein System. Die bestehende Landschaft wird gekapselt und nach unten kontrolliert über die Abstraktionsschicht geöffnet. Zweitens können mit diesem Ansatz auch rechtliche Rahmenbedingungen, wie juristische Entitäten im Konzernverbund, ausreichend berücksichtigt werden. Exemplarisch seien Kundendaten genannt, die beileibe nicht zwangsläufig automatisch zwischen Tochtergesellschaften und Vertragspartnern (Franchise-Nehmer, unabhängige Händler) ausgetauscht werden dürfen. Den Vorteilen stehen aber auch Nachteile gegenüber.

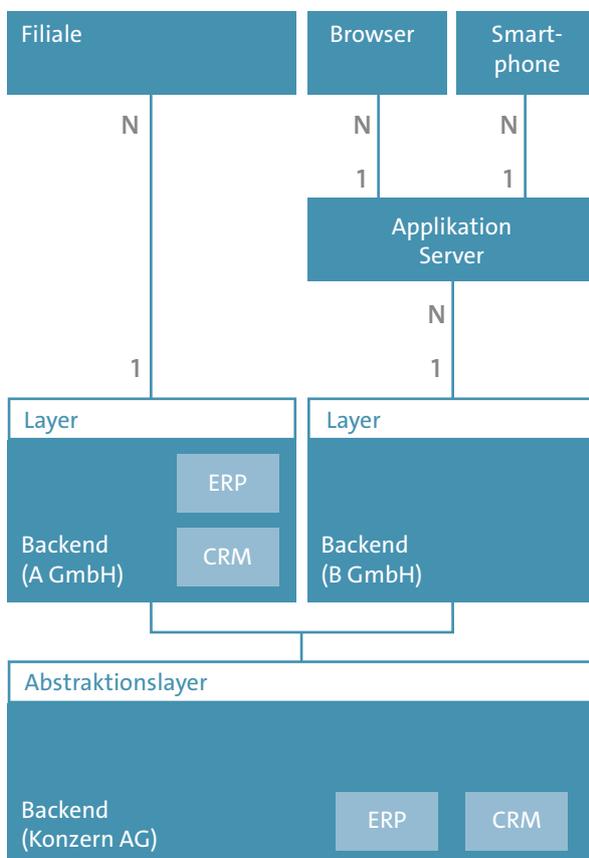


Abbildung 2: Multi-Tier-Architektur für Multi-Channel-Systeme

So führt der »Separation of Concerns«-Ansatz zu erhöhten Entwicklungsaufwänden aufgrund der auch organisatorisch getrennten Projekte. Und es entstehen erhöhte Aufwände für den Technologie-Einsatz, also Hardware, Server, Betrieb und Lizenzen. Dies gilt umso mehr, als dass im Mehrschichtenmodell eine extrem zügige Kommunikation zwischen den Kanälen zwingend gewährleistet werden muss. Zusätzlich zu den inhärenten Latenzzeiten für die Übertragung der Daten dürfen für die Zusammenstellung von Inhalten im Back-End nur Bruchteile von Sekunden vergehen.

Auf den unteren Schichten einer Multi-Tier-Architektur kann eine niedrige Flexibilität und eine vergleichsweise schwerfällige Anpassbarkeit an kurzfristige Anforderungen in Kauf genommen werden, wenn dadurch ein sehr stabiler, wenig komplexer und sehr effizienter Architektur-Stack entsteht. Änderungen an den unteren Schichten sollten mit Bedacht, zielgerichtet und erst nach intensiver Abstimmung mit den Verantwortlichen der aufsetzenden Architekturschichten vorgenommen werden. Auf den oberen Schichten steht dagegen die schnelle Anpassbarkeit an neue Anforderungen im Vordergrund. Diese Schichten konsumieren in erster Linie, so dass ein System-Ausfall oder System-Versagen auf den jeweiligen Endpunkt beschränkt bleibt. Somit ist eine schnelle Adaption einer mobilen Webseite an neue Plattformen, Betriebssysteme und Browsergenerationen möglich, ohne grundlegende Business-Funktionen oder benachbarte Kanäle zu gefährden. Müssen schnelle Änderungen umgesetzt werden und wird dies temporär in den höheren Schichten gemacht, entspricht dieses Vorgehen der (legitimen) Aufnahme von »technischen Schulden«. Um den berüchtigten architektonischen »big ball of mud« mittelfristig zu vermeiden, ist es aber erforderlich die einmal gemachten Schulden schnell und beharrlichen mit den kommenden Releases der unteren Schichten und der Schnittstellen im Abstraction-Layer abzubauen.

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Multi-Channel-Schichtenmodells ist eine möglichst hohe Kohäsion der Schichten. Angesichts der großen Heterogenität ist nur die lose Kopplung der Elemente mit Hilfe plattformunabhängiger Standards

langfristig beherrschbar. Durch die Verbreitung und Etablierung Service-Orientierter Architekturen werden offene Austauschformate wie XML oder JSON in der Zwischenzeit jedoch auch technologieübergreifend unterstützt. Eine hohe Kohäsion der einzelnen Elemente ist eine zwingende Voraussetzung, um den ohnehin erhöhten Kommunikationsaufwand untereinander nicht ausufern zu lassen. Die konsequente Berücksichtigung des Hollywood-Prinzips – »don't call us, we call you« – von der GUI bis zum Backend reduziert Aufwände im Test und der Wartung der Anwendung erheblich. Die unidirektionale Kommunikation der Schichten garantiert auch die Vermeidung von zirkulären Abhängigkeiten.

Bei der Umsetzung von Cross-Channel-Strategien steht dieses Prinzip allerdings unter besonderem Druck. Die direkte Vernetzung etwa des in der Filiale installierten Equipments mit dem Smartphone des Kunden mag zunächst verlockend klingen. Sie ist auch gewünscht und zielführend, aber eben nur zur Definition eines ersten Kontaktpunkts. Wird eine Bluetooth-Konnektivität vom Handy zur Filiale genutzt, um die originäre Kommunikation der Smartphone-App mit dem Backend zu ersetzen, bedroht der Ausfall eines Teilsystems die gesamte Landschaft. Gibt die Bluetooth-Verbindung kassenseitig lediglich das Autorisierungssignal, so kann Übertragung beidseitig und transaktionssicher im Backend nachgehalten werden. Dies ist schon im Sinne regulatorischer Anforderungen, wie der Einhaltung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchhaltung, empfehlenswert.

Die technologische Breite von Multi-Channel- und Cross-Channel-Ansätzen bedingt auch praktisch zwangsläufig die verteilte Entwicklung von Software-Projekten. Das ist im Hinblick auf »Separation of Concerns« auch wünschenswert. Grundlegend ist aber die Schaffung und Fortführung eines einheitlichen Architektur-Verständnisses über alle Unternehmensteile hinweg. Architektur-Guidelines, Architektur-Standards und eine ausgeprägte Architektur-Modellierung sind notwendige flankierende Maßnahmen. Die Wahl der Modellierungssprache, sei es die Unified Modeling Language (UML), Domain Specific Languages (DSL) oder Architecture-Description-Languages sollte dabei nicht im Vordergrund stehen.

Wichtig ist, den Aufwand für die Dokumentation im Vorfeld und während der Fortentwicklung tatsächlich zu budgetieren und wirklich zu investieren; es wird sich im Hinblick auf die Gesamtkostenrechnung rentieren. Aber: don't repeat yourself (DRY) is calling! Damit die einzelnen Kanal-Backends so wenig wie möglich redundante Funktionen bauen, ist der Einsatz von und die ständige Überwachung durch ein Architektur-Board empfehlenswert.

Fazit

Es ist offensichtlich, dass die Serienreife von Cross-Channel-Commerce einen erhöhten Aufwand gegenüber der Erstellung von unvernetzten Multi-Channel-Systemen erzeugt. Betriebswirtschaftlich sollten damit die total cost of ownership des gesamten Geschäftsmodells im Mittelpunkt stehen. Die Investitionen für einen Schnellschuss, nur um mit einer schnellen App auch irgendwie am mobilen Markt dabei zu sein, erweisen sich später leicht als unwiederbringliche Sunk Costs. Andererseits liegt der Vorteil des digitalen Produkts Software ja gerade in der auch nachträglich möglichen Änderbarkeit und der Option zur Weiterentwicklung. Durch die beharrliche Pflege einer a priori festgelegten, konsequent und konsistent berücksichtigten Architektur-Strategie kann den »schnellen Schuss« in eine breite Salve wandeln.

Software-Architektur sollte sich immer an den konkreten Anforderungen und Gegebenheiten orientieren. Der beschriebene Ansatz kann daher nur einen sehr groben Überblick geben. Er stellt ein prototypisches Ideal dar, welches als ein zwar nie erreichtes, aber stets gegenwärtiges Leitmotiv dienen kann.

■ 2.5 Datenqualität im Cross-Channel-Commerce: Damit die rechte Hand weiß, was die linke tut

Die Umsetzung einer Cross-Channel-Strategie bringt selbstverständlich mit sich, dass ein Händler demselben Kunden nun an mehreren Touch Points (z.B. Filiale und Internet) begegnen kann, mitunter sogar innerhalb eines Kaufprozesses.

Um diesen Kunden und seine Interaktionen mit dem Unternehmen ganzheitlich betrachten zu können, müssen seine Aktivitäten in einem Vertriebskanal auch in den anderen Kanälen sichtbar werden. Voraussetzung dafür ist die Verknüpfung aller relevanten Daten, die in den jeweiligen Kanälen anfallen. Einerseits können so der Customer-Lifetime-Value eines Kunden oder der Erfolg von kanalübergreifenden Marketingmaßnahmen gemessen werden, andererseits wird das Unternehmen so dem Bedürfnis der Kunden nach einer ganzheitlichen, kundenzentrierten Ansprache gerecht. Es stellt sich somit zunächst die Frage: Warum ist die Zentralisierung von Daten notwendig für die erfolgreiche Umsetzung von Cross-Channel-Strategien? Eine technisch günstigere Lösung wäre in vielen Fällen die Nutzung getrennter Systeme und Daten für jeden einzelnen Vertriebs- und Marketingkanal (Insellösungen).

Cross-Channel-Commerce zeichnet sich also im Gegensatz zu Multi-Channel-Commerce nicht nur durch eine erhöhte Anzahl an möglichen Kontaktpunkten zwischen Kunden und Unternehmen aus, sondern durch die wechselseitige Wirkung dieser Touchpoints untereinander und auf das Informations- und Kaufverhalten der Kunden. Bei einem Multi-Channel-Ansatz ohne kanalübergreifende Vernetzung möchte ein Händler seinen Kunden einen parallelen Zugriff auf seine verschiedenen Marketing- und Vertriebskanäle ermöglichen: Die Kunden gehen in Filialen, besuchen Online-Shops oder Produkt-Webseiten, lesen Printprospekte und nutzen soziale Netzwerke, Online-Foren sowie Apps.

Lesebeispiel: 31,5 Prozent der Beschaffungen in Online-Shop geht eine persönliche Beratung voraus; diese Beschaffungen entsprechen 54,2 Prozent des Umsatzes in B2B-Online Shops.

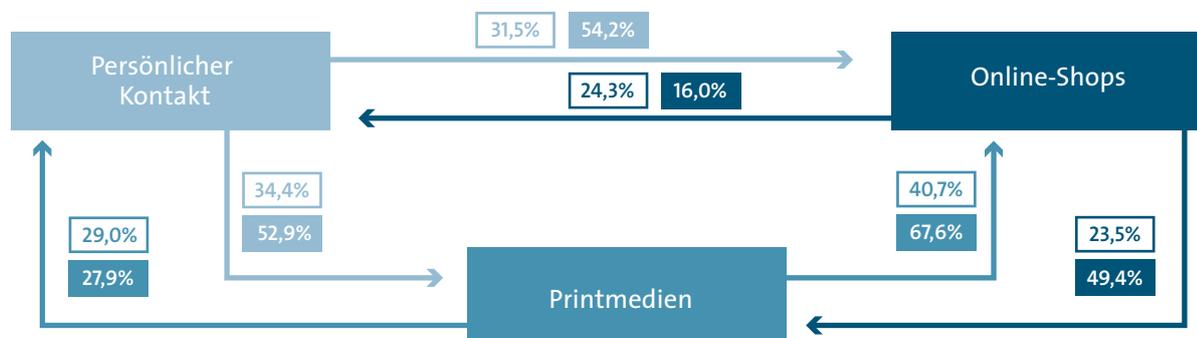


Abbildung 3: Informationssuche in einem Vertriebskanal vor der Beschaffung in einem anderen Kanal⁸

Ohne Cross-Channel-Ansatz generiert jeder dieser Kanäle seine eigenen Daten und die jeweiligen Mitarbeiter erstellen basierend auf diesen Daten ihre eigenen Kundenprofile. Das Potenzial einer kanalübergreifenden Vernetzung wird vernachlässigt. Eine Studie, die die Kundenkontakte in verschiedenen Kanälen untersuchte, kam zu dem Ergebnis, dass Printmedien, persönlicher Kontakt in der Filiale oder Vertriebsmitarbeiter im Außendienst und Online-Shop sich nicht nur ergänzen, sondern einander direkt beeinflussen (vgl. Abbildung 3).

Zwar beruhen die Studienergebnisse auf B2B-Transaktionen, aber die Erkenntnisse lassen sich auf den Konsumentenmarkt (B2C) übertragen, denn über die Hälfte der Befragten haben diese kanalübergreifende Perspektive erst aufgrund ihrer Erfahrungen als Konsument gewonnen.

Cross-Channel-Touchpoints – Berührungspunkte mit dem Kunden

Um Kunden an jedem Kontaktpunkt mit der richtigen Information oder dem passenden Angebot versorgen zu können, ist es notwendig, alle relevanten Daten zu speichern und kontinuierlich auszuwerten. Hierzu bietet sich ein zentrales Data Warehouse an. Dort werden die

Kundenaktivitäten in den einzelnen Kanälen – bspw. Kauf in einer Filiale, Besuch des Kundenbereichs der Webseite, Teilnahme an einem Gewinnspiel – gesammelt erfasst und zusammengeführt.

Je häufiger und je zuverlässiger das System des Data Warehouse die Kunden anhand ihrer Daten eindeutig identifizieren und unterscheiden kann, desto größer sind die Vorteile der zentralen Erfassung. Dabei müssen Händler natürlich die Regelungen des Datenschutzes in Deutschland einhalten, die eine Einwilligung der Kunden in die Speicherung personenbezogener Daten vorsehen.

Als Anreiz für die Kunden, sich gegenüber dem Unternehmen zu identifizieren und die Erfassung von Daten zu erlauben, eignen sich z.B. Loyalty-Programme oder Kundenkarten ggf. in Kombination mit Online-Kundenkonten. Im Austausch für die Erlaubnis der Datenspeicherung erhält der Kunde z.B. Zugang zu Rabatten oder Sonderaktionen. Die so gewonnenen Daten helfen dem Unternehmen bei einer zielsicheren Kundenansprache, der Erfolgsmessung von Marketingaktionen und der Bestimmung des Customer Lifetime Value.

Natürlich ist das Handelsunternehmen verantwortlich für die Sicherheit der im Data Warehouse gespeicherten

⁸ ECC Köln, ; 311 ≤ n ≤ 381 ; Seite 20
(http://www.eckkoeln.de/Downloads/Themen/Multi-Channel/2014-07-07_Dr.KaiHudetz_B2B-E-CommerceZwischenVisionundWirklichkeit.pdf)

Daten. Ein hoher Datensicherheitsstandard ist daher eine zentrale Anforderung bei der Auswahl einer Data-Warehouse-Lösung bzw. eines Dienstleisters.

Customer-Centric-Commerce

Verwandt mit Cross-Channel-Konzepten ist der Begriff des Customer-Centric-Commerce, der eine ganzheitliche, kundenzentrierte Perspektiv seitens der Händler beschreibt. So geht ein Customer-Centric-Ansatz davon aus, dass sich ein Kunde, der regelmäßig in den Filiale eines Unternehmens einkauft, darüber freut, wenn sich sein Stammkundenstatus auch auf seine persönlichen Angebote im Online-Shop auswirkt. Umgekehrt würde ein Online-Stammkunde Informationen über Sonderaktionen oder Probiermöglichkeiten in einer Filiale in der Nähe seines Standorts erhalten.

Es gibt bereits viele Händler, die Customer-Centric-Ansätze verfolgen, darunter z.B.:

- Apple bietet Kunden die Möglichkeit, ihre Kunden-ID (»Apple-ID«) sowohl für den Einkauf in den verschiedenen Online-Shops (iTunes, App Store etc.) zu nutzen, als auch für den Einkauf in Apple Stores und für die Buchung weiterer Services und Trainings, z.B. die Vorinstallation von Laptops anhand bei Apple gespeicherter Konfigurationen der Kunden. Darüber hinaus dient die Apple-ID als Zugang zum Cloud-Dienst iCloud.
- Baby Walz bietet seinen Kunden an, bestimmte Produkte aus dem Online-Shop, wie etwa Kinderwagen, in die lokale Filiale liefern und dort montieren zu lassen.
- In den USA führt Starbucks gerade eine Möglichkeit für registrierte Kunden ein, über eine App Kaffee und andere Produkte vorzubestellen und zu bezahlen, während man noch auf dem Weg in die Filiale ist.

Über die reine Messung des Marketing-Erfolgs und der Individualisierung von Angeboten hinaus, kann die Analyse im Data-Warehouse auch Möglichkeiten zur Kostensenkung eröffnen: Ein Kunde, der seit zwei Jahren

keine Reaktion auf zugesandte Kataloge in der Post zeigt, kann so ggf. vom Post- in den Online-Verteiler verschoben werden. Stammkunden in Filialen, auf der anderen Seite, können mit Gutscheinen als Briefwerbung zum erneuten Besuch animiert werden.

Technische Aspekte von Cross-Channel-Commerce

Es gibt keine Ideallösung von der Stange für die technische Umsetzung einer Cross-Channel-Strategie. Dazu sind die konkreten Anforderungen bei den Handelsunternehmen an die technische Infrastruktur zu unterschiedlich. Sie hängen unter anderem davon ab, welcher Kanal jeweils der dominante bzw. umsatzstärkste ist.

Es lassen sich jedoch einige essenzielle Bestandteile idealtypisch festhalten:

- Die zentrale Kundendatenbank oder das Data Warehouse ermöglicht verschiedenen anderen Systemen (ERP, CRM etc.) den Zugriff auf die zusammengetragenen Kundendaten aus allen Kanälen.
- Ein zentrales Produkt- /Katalogmanagement-System ermöglicht die Anlage von Artikelstammdaten und deren Übermittlung in einzelne Filialen und den Online-Shop. Außerdem vereinfacht es die Verwaltung von Rabatten und Sale-Aktionen.
- Ein Bestellmanagementsystem sollte ebenfalls zentral angelegt sein, damit Bestellungen desselben Kunden über Filialen, Apps und den Online-Shop zusammen gespeichert werden. Dadurch wird der Kundenwert genauer ermittelbar, selbst wenn ein Kunde viel reist und verschiedene Filialen besucht.
- Für Unternehmen mit einer starken Online-Ausrichtung lohnt sich häufig eine automatisierte Lead-Management-Software mit Anbindung an das CRM-System, um Online-Kundenbewegungen und Bestellvorgänge auszuwerten sowie E-Mail-Kampagnen genauer planen zu können.



- Eine App ist zwar nicht zwingend notwendig, allerdings vervollständigt sie den digitalen Unternehmensauftritt. Kompakt aufbereitete Informationen und intuitive Nutzeroberflächen unterstützen den Kunden bei der Entscheidungsfindung und Sonderfunktionen wie QR-Code-Scanner oder Augmented Reality können zu einem vereinfachten und als innovativ empfundenen Kaufprozess führen.
 - Für Handelsunternehmen bei denen nach Umsetzung der o.a. Maßnahmen große Datenmengen anfallen, ist eine Investition in eine Data-Mining-Lösung sinnvoll. Sauber strukturierte und zentral abgelegte Daten sind eine Voraussetzung für die Umsetzung einer erfolgreichen Cross-Channel-Strategie – nicht nur bei der Erfolgsmessung von Marketingaktionen und der Individualisierung von Angeboten, sondern auch bei der Planung von zukünftigen Promotion-Aktionen bis hin zur Preisfindung.
- ## ■ 2.6 Digitales Bezahlen im Kontext von Cross-Channel-Commerce

2.6.1 Nutzungskontext und Akzeptanz von Mobile Payment

Im Kontext der weiter zunehmenden Konvergenz von stationärem und Online-Handel wird das Thema Mobile Payment seit einiger Zeit intensiv diskutiert. Nahezu täglich erscheinen Berichte über neue Anbieter, Konzepte und Lösungen rund um das mobile Bezahlen oder die mobile Geldbörse.

BITKOM versteht unter Mobile Payment Transaktionen, die vom Kunden unter Nutzung seines mobilen Endgerätes initiiert werden. In manchen Zusammenhängen werden auch Ansätze, bei denen über Mobiltelefone eine Kartenakzeptanz deutlich vereinfacht wird (z.B. Square, iZettle, Payleven) noch zu den Mobile Payment-Verfahren gezählt. Diese stellen aber lediglich die Herstellung einer Akzeptanzinfrastruktur für klassische Kartenzahlungen dar und keinen virtuellen Zahlungsverkehr mit Hilfe mobiler Endgeräte wie Smartphone, Tablet oder E-Reader.

Mit dem Launch des Apple iPhone 6 und dem Dienst Apple Pay hat die Diskussion, warum Mobile Payment in Deutschland immer noch in den Kinderschuhen steckt, erneut Fahrt aufgenommen. Seit mehr als zehn Jahren gibt es Diskussionen um die Einführung von Bezahlverfahren, die über Smartphones abgebildet werden können. Trotzdem hat sich in diesem Zeitraum in Deutschland bis heute keine flächendeckende Nutzung ergeben. Zahlvorgänge mit dem Smartphone sind daher in Deutschland bis heute ein Nischenphänomen.

Dabei haben sich in den letzten Jahren die Voraussetzungen für Mobile Payment stark verbessert. Mit dem Siegeszug des Smartphones sind Mobiltelefone zu leistungsfähigen, tragbaren Computern und verlässlichen Begleitern im Alltag geworden, die auch komplexe Verfahren sicher und kundenfreundlich abbilden können. Damit bieten Smartphones auch die Möglichkeit, Zahlungsverkehrsprozesse für ihre Nutzer komfortabel abzubilden. Gleichzeitig setzt sich mit Near-Field-Communication (NFC) eine Technologie in vielen Bereichen durch, die eine schnelle, drahtlose Kommunikation zwischen zwei Endgeräten ermöglicht.

So ist es nicht verwunderlich, dass heute kaum jemand mehr bezweifelt, dass in Zukunft ein Großteil der Bezahlprozesse von und über mobile Endgeräte ausgelöst wird. Diese neuen Zahlverfahren müssen schnell, einfach und sicher für die Anwender sein und zusätzlichen Nutzen gegenüber den etablierten Zahlverfahren bieten.

Unklar ist alleine noch die Geschwindigkeit dieser Entwicklung. Diese ist stark davon abhängig, wie schnell eine in der Fläche verfügbare Infrastruktur aufgebaut werden kann und welche Services Unternehmen und Verbraucher als signifikanten Mehrwert erkennen. Dieser Mehrwert wird weniger im Zahlungsprozess selbst zu finden sein, sondern sich aus der Integration verschiedenster Dienstleistungen und Funktionen ergeben. Für den Kunden wird diese Integration in der so genannte Mobile Wallet, der digitalen Geldbörse, sichtbar. Allerdings ist diese Integration von Funktionen und Dienstleistungen sehr komplex, da sie Herausforderungen bei der Modellierung von Kooperations- und Geschäftsmodellen mit sich bringt.

In Bezug auf den Nutzungskontext von Mobile Payment werden grundsätzlich zwei Bereiche unterschieden: der Einsatz am stationären Point-of-Sale (Proximity-Einsatz) und der Einsatz am Online Point-of-Sale (Remote-Einsatz). Diese Unterscheidung ist zentral für das Verständnis der Funktionen und der Einsatzmöglichkeiten, da sich je nach Anwendungs- oder Nutzungskontext, Funktionen, Prozesse sowie Infrastruktur und damit Nutzungsszenarien deutlich unterscheiden. Allerdings ist es für Verbraucher in der Regel uninteressant, welche technologischen, häufig infrastrukturellen Unterschiede beim Einsatz bestehen. Für Kunden zählen letztlich nur der Mehrwert, die Nutzfreundlichkeit (Usability) und die Transaktionssicherheit.

2.6.2 Mobile Payment am stationären Point of Sale (Proximiy-Verfahren)

Mobile Payments via Near Field Communication

Im Bereich der Proximity-Verfahren, also jenen mobilen Zahlungsverfahren, die zur Bezahlung von Waren oder Dienstleistungen im Handel mittels eines Point-of-Sale-Terminals (POS) als Gegenstelle zu den mobilen Endgeräten der Konsumenten eingesetzt werden, dominiert derzeit der Ansatz, Transaktionsdaten zwischen POS-Terminal des Händlers und Endgerät des Konsumenten mittels des Near-Field-Communication-Standards (NFC) auszutauschen. Diese zur Familie der RFID-Standards gehörende Technologie erlaubt die kontaktlose Übertragung von Daten über kurze Distanzen. Bei den derzeit handelsüblichen Endgeräten ist dies ein maximaler Abstand von drei bis fünf cm zwischen den Geräten. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Geschwindigkeit der Datenübermittlung. Innerhalb von Sekundenbruchteilen können Zahlungsinformationen fallabschließend ausgetauscht werden.

Die Transaktionsgeschwindigkeit und die einfache Handhabung der kontaktlosen Übertragung bringen insbesondere in Umgebungen, in denen es auf einen hohen Durchsatz ankommt, erhebliche Vorteile mit sich, z.B. im Supermarkt zu Stoßzeiten oder in der Systemgastronomie. Allerdings ist hierfür erforderlich, dass sowohl die

mobilen Endgeräte der Konsumenten als auch die Akzeptanzinfrastruktur im Handel und an Automaten über die entsprechenden technischen Voraussetzungen verfügen und diese auch problemlos und vollständig interoperabel funktionieren.

Hier wird sich die entsprechende Infrastruktur auf beiden Seiten des Marktes in den kommenden Jahren durchsetzen: Immer mehr Mobiltelefone verfügen über eine NFC-Schnittstelle, und auch moderne POS-Terminals im Handel sind in der Regel bereits mit der notwendigen Hardware ausgestattet. Die jetzt beginnende flächendeckende Verbreitung von kontaktlosen Zahlungskarten wird dazu beitragen, in den nächsten zwei bis drei Jahren auch eine weithin verfügbare Ausstattung mit NFC-POS-Terminals im Handel zu schaffen. Auf der Konsumentenseite sind es insbesondere die Mobilfunkbetreiber die für den notwendigen Roll-out der Endgeräte sorgen werden, da aktuell der überwiegende Anteil der mobilen Endgeräte über die Telekommunikationsunternehmen an die Konsumenten vertrieben werden. Nur wenn Händler sicher sein können, dass viele Kunden die Technologie verfügbar haben und nutzen, und wenn umgekehrt Konsumenten sicher sind, dass die Zahlungsmethode im Handel breit verfügbar ist, werden sich die gewünschten Netzwerkeffekte einstellen.

Mobile Payments via QR Code

Eine weitere Lösung, die für Proximity-Zahlungen eingesetzt werden kann, ist die Datenübermittlung via Quick Response-Codes (QR-Codes). Diese haben bereits heute eine weitreichende Verbreitung und können von nahezu allen Smartphones gelesen werden, da die einzige Voraussetzung eine Kamera im Gerät ist. Im Proximity-Bereich wird am PoS des Händlers im Rahmen des Kassiervorgangs ein QR-Code erzeugt, der die Transaktionsdaten enthält. Der Kunde kann dann mit seinem mobilen Endgerät diesen QR-Code von der Kasse des Händlers ablesen. Bei diesem Verfahren sorgt das Smartphone für die Übertragung der Transaktionsdaten und der Zahlungsverkehrsdaten des Kunden an entsprechende Hintergrundsysteme. Ist die Transaktion erfolgreich, wird sowohl der Kunde als auch der Händler vom Hintergrundsystem informiert. Dies setzt aber voraus, dass der Akzeptanzpartner über



einen eigenständigen Kommunikationskanal mit dem Zahlungsdienst verfügt, über die er gesichert die Information über die erfolgreiche Abwicklung der Transaktion erhält. Eine andere Möglichkeit besteht in der Übermittlung der erfolgreichen Transaktion in Form eines QR-Codes, die auf dem Kundengerät angezeigt und dann vom Händler abgelesen wird.

Alternativ können QR-Codes auch für Remote-Transaktionen genutzt werden. So werden heute QR-Codes auf Plakaten oder in Katalogen eingesetzt und verweisen damit auf eine Webseite, auf der der eigentliche Kauf- und Bezahlvorgang abläuft. Für die Zahlung selbst werden dann bereits etablierte Internet-Zahlverfahren genutzt, wie im kommenden Abschnitt näher betrachtet. In Deutschland hat beispielsweise der Zahlungsdienstleister PayPal ein entsprechendes Verfahren am Markt eingeführt.

Anders als bei den NFC-basierten Proximity-Zahlungen sind diese Ansätze bisher aber nicht allgemeingültig und daher jeweils anbieterspezifisch unterschiedlich ausgeprägt.

2.6.3 Mobile Payment am Online-Point of Sale (Remote-Verfahren)

Neben dem Proximity-Verfahren, dessen Anwendungsfälle mit denen für Kartenzahlungen vergleichbar sind, eignet sich Mobile Payment auch für Anwendungsfälle, die durch Karten und auch Bargeld nicht oder nur bedingt abgedeckt werden können. Bei den sogenannten Remote Mobile Payment-Verfahren wird keine Akzeptanzstelle für die Abwicklung der Zahlung benötigt. Die Abwicklung wird, ähnlich wie bei E-Payment-Verfahren, über das Internet oder die Cloud initiiert. Der Anwender kann die Bezahlung autark und örtlich unabhängig vom Händler und dem in Anspruch genommenen Produkt oder Dienst durchführen. Damit wird im ersten Schritt der Transfer bestehender E-Commerce-Angebote vom stationären Rechner im Wohnzimmer auf das mobile Endgerät möglich und ist somit ein zentraler Enabler von M-Commerce-Angeboten. Im zweiten Schritt ist es die Grundlage, die Bezahlung für neue, mobile Dienstleistungen überhaupt

erst zu ermöglichen. Als Beispiel kann dazu Mobile Parking aufgeführt werden. Bei diesem Angebot kann ein Parkschein für ein Fahrzeug unabhängig vom Standort des Anwenders durch Angabe des Fahrzeugkennzeichens gelöst oder verlängert werden. Über ein Remote Payment-Verfahren kann die Bezahlung, und somit die Dienstleistung selbst, überhaupt erst ermöglicht werden.

Für die Umsetzung von Remote Payment-Verfahren gibt es verschiedene Ansätze, sei es über SMS-Versand und -Verifizierung, die Verwendung einer aus dem E-Payment-Bereich bekannten sogenannten E-Wallet, oder von einigen Finanzdienstleistern verfolgt, einer direkten Verbindung der Telefonnummer mit einem Prepaid Account, Bankkonto oder einer Kreditkarte. Die meisten dieser Verfahren sind proprietäre Systeme, die bisher in Deutschland noch keinen größeren Kunden- und Händlerkreis erreichen konnten. Für spezielle Anwendungsfälle wie Mobile Parking konnten sich Systeme in Nischen etablieren. Ein allgemein akzeptiertes Bezahlverfahren oder ein gemeinsamer, offener Standard, der Interoperabilität zwischen den verschiedenen Systemen ermöglichen könnte, ist derzeit aber noch nicht absehbar. Hier bedarf es anbieterübergreifender Kooperationen, um entsprechende Grundlagen zu schaffen. Alle Anwender von Mobile Payment-Diensten, sowohl Verbraucher als auch Händler und Diensteanbieter, werden nur solche Verfahren nutzen und unterstützen, die über eine breite Akzeptanz und hohe Verbreitung verfügen.

2.6.4 Vergleich der Zahlungsoptionen im stationären vs. online Point of Sale

Da derzeit, die flächendeckende Infrastruktur für den Einsatz von Mobile Payment-Verfahren fehlt, kommen am stationären Point of Sale die klassischen Zahlungsverfahren wie Bargeld und verschiedene Karten zum Einsatz. In Abb. 4 ist der Anteil der jeweiligen Verfahren dargestellt. Der Anteil von Bargeld geht zwar in den vergangenen Jahren stetig zurück (etwa 1 Prozent pro Jahr), dominiert jedoch derzeit noch deutlich.

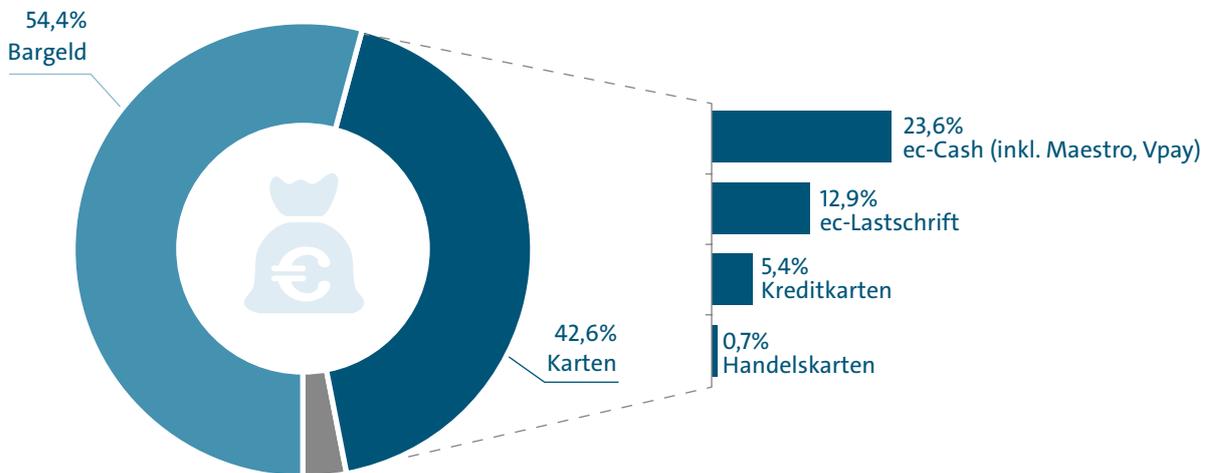


Abbildung 4: Zahlungsmethoden am stationären Point of Sale⁹

Im E-Commerce sieht die Verteilung der Zahlungsoptionen logischerweise anders aus. Um die Konversionsrate zu optimieren, bieten Online-Händler in Deutschland so viele Zahlungsarten an wie in keinem anderen Land. Die Kreditkarte ist dabei die einzige Option, die sowohl im Proximity- wie im Remote- Bereich zum Einsatz kommt.

2.6.5 Ausblick

In den vergangenen Jahren wurde immer wieder spekuliert, wann nun endlich der Durchbruch des Mobile Wallet-Ökosystems stattfindet. Bisher lässt dieser noch auf sich warten und Deutschland hinkt im weltweiten Vergleich bei der Verbreitung von Mobile Payment hinterher. Vor allem asiatische Länder (z.B. Japan, China, Südkorea) aber auch Nord- und Südeuropa (z.B. Schweden, Spanien, Italien) sind bei der Nutzung von Payment-Diensten über Smartphones und Tablets teilweise deutlich weiter. Vergleicht man verschiedene Initiativen, erkennt man, dass sich länderspezifisch unterschiedliche Geschäftsmodelle in unterschiedlichem Maße durchgesetzt haben. Dies liegt an vielen Parametern, zum einen an der technischen wie auch der bankseitigen Infrastruktur, aber auch an den

sehr unterschiedlichen Zahlungsgewohnheiten der Konsumenten. In Deutschland werden stärker als in anderen Ländern Sicherheitsbedenken in den Vordergrund gestellt, was die Akzeptanz neuer Anwendungen hemmt.

Alleine schon ein einheitlicher Datenübertragungsstandard ist in Deutschland erst mittelfristig zu erwarten. Es wird aber auch viel vom Verhalten der Verbraucher und ihren Konsummustern sowie der Akzeptanz der Bezahlverfahren abhängen. Kreditkarten spielen z.B. in den USA eine wesentlich größere Rolle als in Deutschland. Dies könnte sich jedoch mit den anstehenden Gesetzesbestrebungen wie PSD 2 (EU-Richtlinie über Zahlungsdienste) und MIF (geplante EU-Verordnung über die Höhe von Interbankenentgelten für Kartenzahlungen) ändern.

Die Verbreitung von Mobile Payment-Konzepten ist im Ländervergleich sehr heterogen. Geschäftsmodelle, die in anderen Ländern funktionieren, müssen sich nicht zwangsweise auch hierzulande durchsetzen. Attraktive Anwendungen sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die neuen Lösungen von den Kunden angenommen werden. Da innovative Lösungen für mobile Zahlungen

⁹ HDE: Anteil der Zahlungsarten am Umsatz im Einzelhandel
Einzelhandel-Umsatz i.e.S.: 390 Mrd. € (exkl. Mineralöl, Apotheken, Versandhandel, Kfz)
(<http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/zahlungsverkehr/item/110208-anteilerzahlungsartenamumsatzimeinzelhandel>)

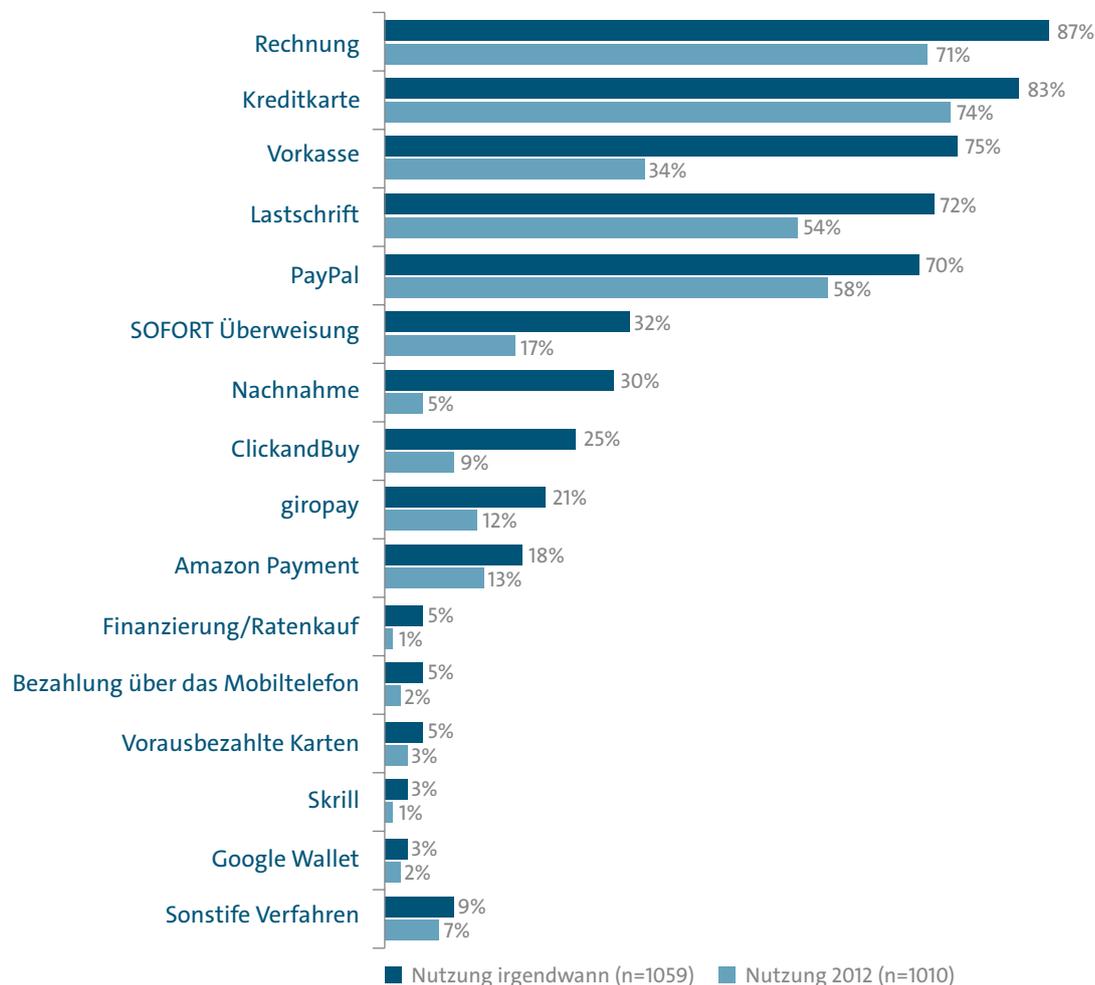


Abbildung 5: Welche Zahlungsverfahren haben Sie beim Einkaufen im Internet schon genutzt?¹⁰

sich jedoch in wichtigen technologischen und strukturellen Charakteristika länderübergreifend ähneln und große internationale Wettbewerber ihre Einführung vorantreiben, ist eine zunehmende Konvergenz der Systeme zu erwarten.

Die Zukunft wird durch die Mobile Wallet geprägt

Die heranwachsende Generation in Deutschland ist 24/7 online, global orientiert und damit viel stärker in der virtuellen Welt verankert, als viele dies noch vor wenigen

Jahren prophezeit hätten. Mobile Wallet-Anwendungen sind für diese Generation eher Normalität als technologische Extravaganz. Es gilt, diese wachsende Nachfrage mit entsprechenden Diensten und Angeboten zu bedienen.

Die Entwicklung ist stark davon abhängig, wie schnell in der Breite eine Infrastruktur aufgebaut werden kann und welche Services Unternehmen und Verbraucher als signifikanten Mehrwert erkennen. Dieser Mehrwert wird weniger im Zahlungsprozess selbst zu finden sein, sondern sich aus der Integration verschiedenster

¹⁰ eCommerce Leitfaden: Erfolgsfaktor Payment – Der Einfluss der Zahlungsverfahren auf Ihren Umsatz (<http://www.ecommerce-leitfaden.de/erfolgsfaktor-payment-2013.html>)

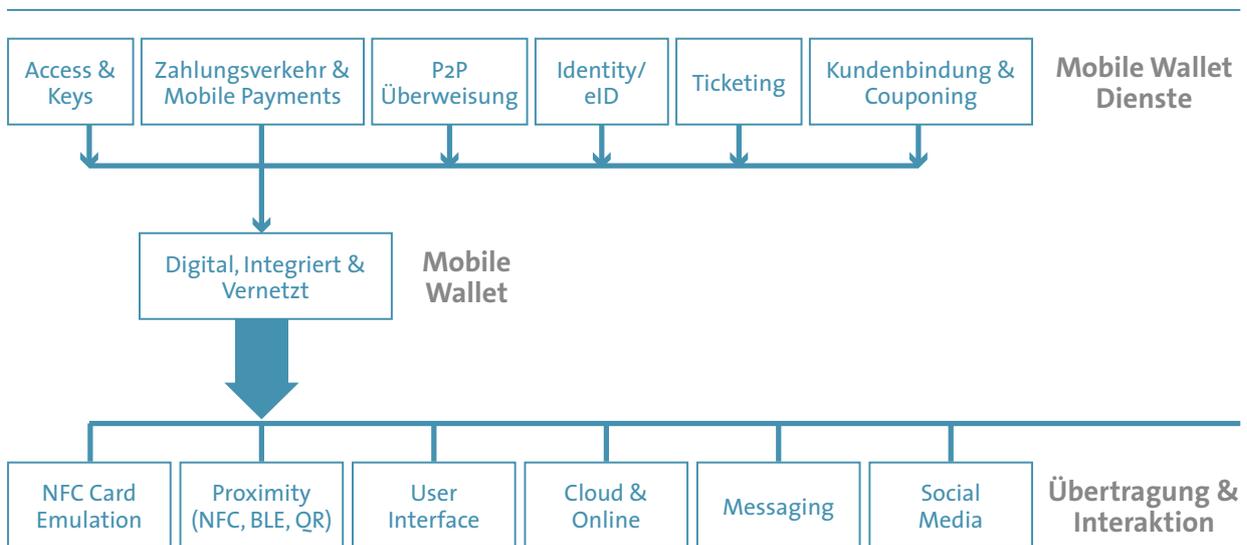


Abbildung 6: Anwendungsmöglichkeiten für die Mobile Wallet¹¹

Dienstleistungen und Funktionen ergeben. Aus Kundensicht sollten diese Services in einer Mobile Wallet (digitale Geldbörse) zusammengefasst werden. Diese Integration von Funktionen und Dienstleistungen weist eine gewisse Komplexität auf, die Herausforderungen bei der Modellierung von Kooperations- und Geschäftsmodellen mit sich bringt.

Auch wenn der Begriff Mobile Wallet teilweise synonym mit Mobile Payment verwendet wird, beinhaltet die Mobile Wallet weit mehr: Sie integriert als digitaler, mobil nutzbarer »Aufbewahrungsort« verschiedene Funktionen, Produkte, Dienstleistungen und ersetzt bzw. digitalisiert so die physische Geldbörse. Nutzbar wird die Mobile Wallet in der Regel über eine Software-Applikation (App) auf dem mobilen Endgerät z.B. Smartphone, Tablet, Smartwatch oder sonstigen tragbaren Geräten (Wearables). Software alleine reicht jedoch für die Nutzung nicht aus, da diese nur den Zugriff auf einen Dienst gewährleistet. Nur im Zusammenspiel mit den entsprechenden Hardware-Komponenten (das Gerät selber sowie die im Geräte verbauten Transponder der Antenne, der SIM-Karte, des Secure Elementes, des Prozessors sowie ggf.

der verwendeten Sensoren oder einer Kamera), wird der Dienst nutzbar.

Die wesentliche zu digitalisierende Funktion und für viele Unternehmen die Ankerfunktion ist zwar der Zahlungsdienst. Aber vor allem im Handel ist die Digitalisierung von Kundenbindungsprogrammen (z.B. Coupons oder Vouchern) sowie die entsprechende Integration mit dem Payment-Dienst ebenso wichtig.

Verschiedene Dienstleister versuchen sich entlang der Wertschöpfungskette rund um den Zahlungsdienst zu etablieren. So entsteht sukzessive ein eigenes Ökosystem, das aus sehr unterschiedlichen Akteuren besteht. Bestandteil dieses vielschichtigen, dynamischen Ökosystems sind Zahlungsdienstleister (z.B. PayPal, Sofort, Yapital), Händler, Mobilfunkanbieter (MNOs), Netzbetreiber, Hersteller von mobilen Endgeräten, Chiphersteller, Banken, Systemausrüster, Betreiber von Betriebssystemen und Plattformen (z.B. Apple, Google, Microsoft), Cloud-Anbieter, und weitere Service-Dienstleister.

Neben den vielen Beteiligten dieser Wertschöpfungskette spielen auch die technologischen Entwicklungen

¹¹ BITKOM: Leitfaden Mobile Wallet (http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_80723.aspx)

im Bereich (Netz-)Infrastruktur, Hardware, Software und Funktionalitäten eine zunehmend große Rolle. Nicht zuletzt muss aber auch die in Deutschland bzw. der Europäischen Union zunehmende Regulation in den Bereichen Wettbewerb, Datenschutz und -sicherheit, Telemedien, Netzinfrastruktur, Zahlungsverkehr und Finanzmarkt berücksichtigt werden.

Mobiles Bezahlen und Anwendungen in der Mobile Wallet werden in den kommenden Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen. Da alle großen Smartphone Hersteller inzwischen auf NFC als Enabling Technology setzen, ist es nur eine Frage der Zeit, bevor die Nutzung solcher Dienste rapide an Geschwindigkeit gewinnt. Gerade die Kombination von Marketingkampagnen (Voucher, Coupons), Kundenbindungsprogrammen (Loyalty) und alltäglichen Anwendungen (E-Ticketing, Car Sharing) wird in Kombination mit der richtigen Zahlungsoption zu den Mehrwerten führen, die Kunden davon überzeugen werden, alte Gewohnheiten hinter sich zu lassen und die neuen Möglichkeiten einzusetzen.

Umfangreiche Informationen und Handlungsempfehlungen zum Thema Mobile Wallet finden Sie auch in einem separaten BITKOM-Leitfaden.¹²

■ 2.7 Logistische Aspekte von Cross-Channel-Commerce – Der kurze Weg zum Kunden: Ohne Logistik kein Online-Einkauf

Jedes Jahr kaufen mehr Menschen mit einem Klick im Internet-Shop ein. Daher finden auch immer mehr Einzelhändler und Produkthersteller ihren Weg ins Web und eröffnen neben dem Katalogverkauf auch Online- und Mobile-Shops. Diese Verkaufskanäle intelligent zu verzahnen ist eine Herausforderung, bei der viele Shop-Betreiber vorwiegend an IT und Marketing denken. Doch nur mit der richtigen Logistik kommt das Online-Shopping-Erlebnis zum Kunden. Die Logistik-Optionen für

ein funktionierendes Cross-Channel-Konzept auswählbar zu machen und zu integrieren wird zur Kernkompetenz des erfolgreichen Einzelhändlers.

Einzelhändler, die sich nur auf ihr Ladengeschäft oder nur auf den Internet-Shop konzentrieren, werden immer seltener. Für den Verkaufserfolg wird die Vernetzung und Durchlässigkeit der verschiedenen Distributionskanäle, das sogenannte Cross-Channel, immer relevanter. Die Wege der Waren zum Kunden und wieder zurück zum Händler werden vielfältiger. Zum Beispiel informiert sich der Kunde im Laden, kauft im Internet und schickt die Ware bei Nichtgefallen per Paket-Dienstleister zurück. Oder er informiert sich im Katalog, bestellt im Web-Shop und lässt die Ware in einem Paket-Shop hinterlegen, der auf seinem täglichen Weg zur Arbeit liegt. Immer beliebter wird es, seinen Einkauf selbst im Laden abzuholen. Click & Collect wird diese Variante genannt und unter anderem erfolgreich vom »Versender des Jahres 2013«, dem Einrichtungsspezialisten Butlers, vorgelebt. Zunehmend kann der Kunde auch ein Produkt im Web-Shop auswählen, das per Same-Day-Lieferung zu ihm nach Hause gebracht wird.

Logistik ist ein Kernprozess

Schnell wird angesichts all dieser unterschiedlichen Auswahl-, Kauf- und Versandmöglichkeiten und ihrer freien Kombination deutlich, dass Cross-Channel-Handel neben den Informationsprozessen fast ausschließlich aus logistischen Prozessen besteht. Jedes Produkt muss stets in jedem Verkaufskanal vorrätig sein oder in kürzester Zeit zur Verfügung stehen. Mit gekonnter Logistik können die Händler bei ihren Kunden nachweislich punkten, wie das E-Commerce-Center (ECC) Köln in seiner im Januar zum dritten Mal veröffentlichten Kundenzufriedenheitsstudie herausfand.¹³ Die Logistik wird bei Cross-Channel-Ansätzen zur Kernkompetenz, denn alle Konzepte sind nur so gut wie der Transport der Waren, der die individuelle Vernetzung der Kanäle erst ermöglicht.

¹² BITKOM: Leitfaden Mobile Wallet (http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_80723.aspx)

¹³ ECC Köln: Erfolgsfaktoren im E-Commerce – Deutschlands Top Online-Shops (http://www.eckkoeln.de/images/Downloads/ECC_Summary_Erfolgsfaktoren_2014_Web.pdf)

Die Kunden wechseln zwischen den Kanälen je nach Situation und Bedarf – und genauso erwarten sie flexible und transparente Versandprozesse.

Erfolgreiche Zustellung reduziert Retouren

Wichtiger als die Schnelligkeit der Zustellung eines Paketes ist, dass der Kunde sie möglichst passgenau in seinen Alltag integrieren kann. Besonders erfolgreich funktioniert eine Erstzustellung, wenn der Kunde zum Regisseur seiner Paketzustellung wird. Er wünscht sich maximale Flexibilität und vielfältige Serviceoptionen wie die Zustellung an einen Paket-Shop, die Neuzustellung an eine Wunschadresse, die interaktive Zustellbenachrichtigung oder schließlich Same Day Delivery (v2.8). Je größer der Erstzustellerfolg, desto zufriedener ist der Kunde und umso seltener retourniert er die Ware.

Wechselhaftes Konsumentenverhalten

Generell ist das Kundenverhalten heute weniger berechenbar. Die zunehmende Individualisierung führt dazu, dass die Distributionsprozesse schwerer vorhersagbar und damit steuerbar werden. Dabei bietet die Einbindung unterschiedlicher Versandoptionen für Cross-Channel-Strategien dynamische Herausforderungen und Chancen für den Einzelhandel.

Die Warenbestände in der Filiale, im Online-Shop sowie im Katalog müssen stets aktuell sein. Kurzfristige Nachfrageveränderungen bis hin zu kleinvolumigen Nachordern in den Filialen müssen flexibel bedient werden können. Um den lokalen und nationalen Kunden zu gewinnen, müssen Lagerbestände in der Filiale und dem Zentrallager zum Versand bereit stehen. Ist die Ware nur in einer Filiale, nicht aber im Zentrallager vorrätig, sind die Warenbestände flexibel zu koordinieren und von einer Filiale zur nächsten oder in den Showroom umzuleiten. Hierbei kann Same-Day-Logistik die Händler dabei unterstützen, Warenbestände zu steuern und Kundenwünsche zu erfüllen. Hat ein Händler die Same-Day-Delivery-Option in seinen Web-Shop integriert, kann der Kunde seine Ware sofort oder alternativ zum gewünschten Zeitfenster zu seiner Wunschadresse per Kurier liefern lassen.

Zudem unterstützt die Integration von Same Day Delivery die Verschmelzung von Online- und Offline-Handel.

Bei einem funktionierenden Cross-Channel-Konzept können zudem Rücksendungen unmittelbar aufbereitet und bei der nächsten Bestellung sofort wieder versandt werden. Dabei ist es egal, aus welchem Kanal die Bestellungen kommen und ob die zurückgesendeten Artikel zunächst im Zentrallager oder in einer Filiale landen. Es entspricht der vom Cross-Channel-Gedanken geforderten Durchlässigkeit der Distributionskanäle, wenn zurückfließende Artikel erfolgreich weiter vermarktet und damit überall Unter- oder Überbestände vermieden werden. Nur wenn die Produkte überall stets verfügbar sind, können Kunden sie auch bestellen oder direkt kaufen und mitnehmen.

Zustellung wird individualisiert

Gerade bei Bestellungen per Katalog oder im Online-Shop ist der Zusteller das einzige menschliche Gesicht des gesamten Kauf-Prozesses. Dem Logistik-Service sollte daher eine hohe Wichtigkeit zugemessen werden. Hier geht es nicht allein um Freundlichkeit und korrektes Auftreten des Zustellers. Idealerweise wird ein Paket in einem Moment zugestellt, in dem es gut in den Tagesablauf des Empfängers passt. Dabei unterstützen interaktive Zustellbenachrichtigungen und die Ankündigung des Zustellzeitfensters durch den Paketdienstleister, so dass der Empfänger seine Woche und seinen Tagesablauf planen kann und nicht befürchten muss, eine Lieferung zu verpassen. Der Paketdienstleister DPD z.B. kündigt dem Empfänger seit 2011 ein genaues Zeitfenster für die Zustellung an. Diese Information erhält der Empfänger am Tag vor der Zustellung per SMS oder E-Mail. Passt der angekündigte Zustelltag nicht, kann der Empfänger ebenfalls durch SMS oder E-Mail antworten und den Zustelltag um bis zu drei Werktagen verschieben.

Immer exaktere Tracking-Systeme ermöglichen es Paketdienstleistern, das Zustellzeitfenster auf im besten Fall nur noch 30 Minuten zu begrenzen. Empfänger haben dabei die Möglichkeit, den Weg ihres Pakets auf einer Kartendarstellung im Internet in Echtzeit zu verfolgen und



wissen dann noch genauer, wann der Zusteller an ihrer Türe klingelt. Falls sie doch nicht zu Hause sein können, haben sie noch während des Zustellprozesses die Möglichkeit, ihre Sendung umzuleiten. Dafür gibt es zahlreiche Optionen: Möglich sind neben der Wahl eines anderen Zustelltages auch die Umleitung an eine Filiale, an einen Nachbarn nach Wunsch oder an eine andere Adresse, etwa den Arbeitsplatz. Wer dennoch beim ersten Zustellversuch nicht angetroffen wurde, kann über Online-Portale wie »Paket Navigator« einen neuen Liefertermin oder eine andere Adresse, beispielsweise Freunde oder den Arbeitsplatz angeben. Immerhin rund 40 Prozent der Empfänger lassen ihr Paket in einem Paket-Shop ihrer Wahl hinterlegen.

Fazit: Logistikanbieter punkten für die Händler

Für Online-Shops sind die Flexibilität der Logistikprozesse und Interaktion mit dem Empfänger wichtige Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb. Im persönlichen Kontakt können die virtuellen Shops punkten und der Logistiker vor Ort für eine stärkere Kundenbindung sorgen.

■ 2.8 Same Day Delivery: Chancen, Herausforderungen, Ausblick und technische Integration

Während der klassische Konsum schon immer durch das »Holprinzip« gekennzeichnet war, setzt der E-Commerce von Beginn an den Fokus auf das »Bringprinzip«. Dadurch wird dem Konsumenten erheblicher Aufwand erspart und flexibles Shoppen ermöglicht. Durch die stetige Weiterentwicklung des Warenangebots im Internet sowie der Schaffung innovativer und effizienter Logistikkonzepte steigen auch die Anforderungen und Wünsche stetig an.

Verändertes Konsumentenverhalten

Eine Studie zum Thema »Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce« hat ergeben, dass Konsumenten vor allem auf versandkostenfreie Lieferung und kostenfreie Retouren Wert legen.¹⁴ 62 Prozent der Konsumenten erwarten für ihre Online-Einkäufe in den kommenden drei Jahren versandkostenfreie Lieferungen für Standardbestellungen. Davon wiederum wünschen sich 42 Prozent, flexibel zwischen alternativen Lieferterminen und -orten wählen zu können. Ein Drittel der Konsumenten erwartet zudem, dass die Ware am zugesagten Termin tatsächlich geliefert wird.

Ebenso aufschlussreich ist ein Blick auf das Umsatzwachstum im E-Commerce in den vergangenen Jahren. Nach Berechnungen des HDE hat sich der Umsatz im Online-Handel in Deutschland von 2005 bis 2012 fast verdoppelt: Lag er 2005 noch bei 14,5 Milliarden Euro, so verzeichnete der HDE 2012 bereits 29,5 Milliarden Euro.¹⁵ Diese Zahlen sprechen eine klare Sprache und senden sowohl an stationäre Einzelhändler als auch E-Commerce-Unternehmen das Signal, sich mit dem aktuell viel diskutierten Lieferkonzept »Same Day Delivery« auseinanderzusetzen.

Same Day Delivery steht für die taggleiche Lieferung aus dem Online-Shop auf lokaler Ebene zum Kunden. Der Kunde kann dabei zwischen der sofortigen Lieferung oder der Lieferung zum Wunschzeitpunkt wählen. Online-Shop und stationärer Handel werden hierbei miteinander verknüpft, da der Konsument im Internet bestellt, die Ware jedoch von einem Kurier im stationären Handel oder Warenlager abgeholt und dem Kunden zum gewünschten Zeitpunkt zugestellt wird.

Same Day Delivery zielt damit auf das wichtigste Argument für den Kauf im stationären Handel ab: die sofortigen Warenverfügbarkeit.

¹⁴ EHI Retail Institute: Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce (<http://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/versand-und-retourenmanagement.pdf>)

¹⁵ HDE: Entwicklung der E-Commerce-Umsätze in den vergangenen Jahren (<http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/internetunde-commerce/item/110185-e-commerce-umsaetze>)

Es eröffnet somit beachtliches Wachstumspotenzial für Cross-Channel-Handelsunternehmen. Der Preis einer Same Day Lieferung stellt derzeit noch ein Hemmnis dar, weil er sich aktuell im Durchschnitt noch zwischen 9 und 15 Euro bewegt. Laut einer Studie aus dem Jahr 2014 zum Thema Same Day Delivery würden zwar mehr als die Hälfte der Befragten Versandkosten von 6 bis 7 Euro für einen Einkauf ab 59 Euro ausgeben, ein Drittel der Befragten empfindet diese Kosten jedoch als zu hoch.¹⁶

Voraussetzung für die Integration von Same Day Delivery in Prozesse und den Webshop

Same Day Delivery erfüllt nicht nur die gestiegenen Konsumentenansforderungen an Warenverfügbarkeit, sondern unterstützt zugleich E-Commerce-Unternehmen bei einer konsequenten Umsetzung ihrer Cross-Channel-Strategie. Händler, die Same Day Delivery in ihren Online-Shop integrieren möchten, müssen allerdings einige Voraussetzungen erfüllen¹⁷:

1. Leistungsfähiges Warenwirtschaftssystem mit Informationen über Lagerbestände in Echtzeit

Die grundlegende Voraussetzung für Same Day Delivery ist die Verfügbarkeit eines Online-Shops mit Anbindung an einen stationären Händler bzw. ein lokales Lager. Nur wenn diese Verknüpfung gegeben ist, kann dem Kunden die im Internet bestellte Ware auf lokaler Ebene zum Wunschzeitpunkt zugestellt werden.

2. Verfügbarkeit eines Online-Shops mit Zugriff auf regionalen Lagerbestand oder stationären Handel

Der Anbieter muss zudem über ein leistungsfähiges, sich ständig aktualisierendes Warenwirtschaftssystem verfügen. Die Produkte, die dem Kunden im Internet als »verfügbar« oder »sofort lieferbar« angezeigt werden, müssen selbstverständlich auch in der Filiale / im Lager verfügbar sein, um sofort ausgeliefert werden zu können

3. Schnelle Kommissionierungs- und Verpackungsprozesse

Die schnelle Kommissionierung und Verpackung ist ebenfalls ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Umsetzung der taggleichen Lieferoption, denn die Uhr für die Zustellung tickt ab dem Bestellzeitpunkt des Kunden.

Die Einbindung von Same Day Delivery in die Geschäftsprozesse eines Händlers ist leichter, wenn dieser bereits Click & Collect-Prozesse integriert hat, da diese als Vorstufe für die Einführung von Same Day Delivery gesehen werden können.

Es gibt für Händler mehrere Möglichkeiten der Integration und der logistischen Umsetzung von Same Day Delivery. Er kann einen Versanddienstleister, wie z.B. DPD, Hermes oder DHL wählen, der bereits die taggleiche Lieferoption anbietet oder alternativ mit einem so genannten Kurier-Broker wie z.B. tiramizoo zusammenarbeiten. Solche Kurierbroker vermitteln über eine Online-Plattform schnell und effizient Kurierfahrten.

Erfüllt ein Händler alle genannten Voraussetzungen und hat sich für einen Anbieter entschieden, so ist die technische Implementierung in den Online-Shop im Normalfall keine große Hürde. Same Day Delivery kann mit Hilfe von Plug-Ins in wenigen Schritten in Online-Shop integriert werden.

Die schnelle Lieferoption als Chance für den Handel

Von der Integration von Same Day Delivery profitieren Händler in vielerlei Hinsicht:

- Umsatzsteigerung im Online-Shop und in der Filiale, durch Zusatzumsätze bei Bestellungen mit kurzfristigem Bedarf

¹⁶ McKinsey & Company: Same-day-delivery – The next evolutionary step in parcel logistics (<http://www.mckinsey.de/warenzustellung-am-selben-tag-vor-dem-durchbruch>)

¹⁷ McKinsey & Company: Same-day-delivery – The next evolutionary step in parcel logistics



- **Kundenbindungsmaßnahme:** lokale Kunden, die bereits im stationären Handel eingekauft und schließlich das Same-Day-Delivery-Angebot über den Online-Shop nutzen, werden zugleich neuer Online-Kunde und bleiben aber trotzdem ihrer Filiale treu, da sie von dieser beliefert werden.
- **Steigerung der Conversion-Rate:** Der englische Kurierbroker Shutl gibt an, dass die mit ihm kooperierenden Händler ihre Conversion Rate um 37 Prozent steigern konnten und sich darüber hinaus die Warenmenge pro Bestellung erhöht habe.¹⁸
- **Reduzierung der Rücksendequote durch verkürzte Lieferzeiten**
- **Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz oder großen Online-Händlern, welche Same Day Delivery noch nicht anbieten**
- **Steigende Kundenzufriedenheit durch zuverlässige Zustellung und Einhaltung der Lieferzeiten**

Ausblick

Same Day Delivery dürfte bereits im Jahr 2020 einen Anteil von 15 Prozent des Umsatzes mit dem Versand von Standardpaketen haben – 2014 sind es noch weniger als 1 Prozent.¹⁹ Zudem wird davon ausgegangen, dass Same Day Delivery schneller ansteigen wird als der Online-Handel insgesamt, welcher für sich genommen bereits jährlich um 11 Prozent zulegen soll.

Same Day Delivery wächst bereits auf der Anbieterseite – nur die Kunden verhalten sich noch zurückhaltend. Oftmals sind der hohe Preis oder die geringe Bekanntheit der schnellen Lieferoption dafür ein ausschlaggebendes Kriterium. Die genannten Studien zeigen, dass noch etwas Zeit benötigt wird, bis Same Day Delivery auch auf Konsumentenseite an Akzeptanz gewinnt. Potenzial ist jedoch

ausreichend vorhanden, denn der Vorteil, bestellte Waren innerhalb weniger Stunden am in Empfang nehmen zu können, trifft den gegenwärtigen Zeitgeist mit seiner Betonung von Schnelligkeit und Flexibilität sehr gut.

2.9 Strategie, Ausblick, Fazit: Ein Reifegradmodell für Cross-Channel-Commerce

Technologische und funktionale Handlungsfelder im Cross-Channel-Commerce

Wenn man von einem einheitlichen Kundenerlebnis spricht, dann wird zunächst meist an Online-Shop-Oberflächen und Touchpoints gedacht. Selbstverständlich sollte die Perspektive des Kunden und eine nahtlose Führung der Kunden über Informations- und Vertriebskanäle hinweg das zentrale Ziel von Cross-Channel-Strategien sein. Dazu bedarf es einer einwandfreien technologischen Infrastruktur im Unternehmen sowie der Umstellung auf kanalübergreifende Prozesse und Technologien, die diese unterstützen.

Große Herausforderungen liegen hier bei vielen Handelsunternehmen in den IT-Systemen, insbesondere im Zusammenspiel verschiedener bestehender Systeme wie ERP, CRM, Lagerverwaltung und POS-Lösungen mit neuen, digitalen Cross-Channel-Lösungen. In diesem »Technologiezoo« gibt es zwei Handlungsfelder, die nicht wenigen Unternehmen Probleme bereiten. Zum einen müssen Insellösungen abgebaut werden, um ein effizientes Prozess- und Datenmanagement zu ermöglichen, zum anderen müssen auch Altsysteme abgelöst werden, wenn sie zu unflexibel für moderne Anforderungen geworden sind. Ziel einer modernen Infrastruktur, die Cross-Channel-Commerce erst ermöglicht, ist stets ein kanalübergreifender Austausch von Schlüsselinformation, wie Daten über Artikel, Preise, Verfügbarkeiten, Kunden und vieles mehr.

¹⁸ Neocom Blog: Reisen die Daten oder die Waren weite Wege in Zukunft? (<http://blog.neocom.de/reisen-die-daten-oder-die-waren-weite-wege-in-zukunft/>)

¹⁹ McKinsey & Company: Same-day-delivery – The next evolutionary step in parcel logistics (<http://www.mckinsey.de/warenzustellung-am-selben-tag-vor-dem-durchbruch>)

Besondere Herausforderungen für mittelständische Handelsunternehmen

Es ist sinnvoll, diese Handlungsfelder für mittelständische und große Unternehmen getrennt zu betrachten. In mittelständischen Unternehmen ist es oft notwendig, eine professionelle und leistungsstarke IT-Infrastruktur überhaupt erst aufzubauen, die Cross-Channel-Konzepte unterstützt. Dazu gehören Warenwirtschafts- und Warenverwaltungssysteme, darauf aufbauend eine zentrale und konsolidierte Verwaltung für unstrukturierte, strukturierte Produktinformationen und Kundendaten in Systemen wie PIM und CRM.

Die wichtigsten Aufgabenpakete für die Unternehmen sind hierbei:

- Insellösungen abbauen
- IT-Lösungen mit Funktionalitäten auswählen, die kanalübergreifende Prozesse ermöglichen
- Entscheiden, wo umfassende Enterprise-Lösungen benötigt werden und wo weiterhin kleinere, schnell umsetzbare IT-Projekte ausreichen

Für den Mittelstand bieten neue Trends im Rahmen der Digitalisierung und des kanalübergreifenden Vertriebs enorme Potenziale. Kleine und mittlere Unternehmen können oft schneller auf Veränderungen reagieren, die Abstimmungswege sind schlichtweg kürzer und die Umsetzungsprojekte kleiner. Wenn solche Unternehmen es schaffen, das notwendige Know-how aufzubauen, um kanalübergreifende Lösungen technisch und einwandfrei zu realisieren, wird es ihnen mit Hilfe der neu erschlossenen Vertriebskanäle und -modelle gelingen, Kunden und Marktanteile hinzuzugewinnen und so erfolgreich zu sein und zu wachsen.

Cross-Channel-Commerce in Großunternehmen

Die Herausforderungen bei Großunternehmen sind anderer Natur, denn die hier vorherrschenden Strukturen (z.B. Tochterunternehmen, Eigenmarken, Verbundgruppen,

internationale Abhängigkeiten) führen zu einem erhöhten Komplexitäts- und Schwierigkeitsgrad bei der Erschließung von Cross-Channel-Potenzialen und bei den dafür notwendigen technischen und prozessualen Anpassungen. Nicht selten versuchen große Unternehmen daher, dieser Herausforderung mit Aus- und Neugründungen oder Beteiligungen zu begegnen. Bestandssysteme zum Management der anfallenden Daten und der zugehörigen Geschäftslogik sind zumeist schon vorhanden und im Falle von Beteiligungen oft sogar mehrfach. Betrachtet man hier technologische und funktional-prozessuale Herausforderungen, dann kristallisieren sich folgende Handlungsfelder heraus:

- Konsolidierung der bestehenden IT-Infrastruktur
- Auswahl von neuen Lösungen in Abhängigkeit von der bestehenden Infrastruktur
- Klares Architekturkonzept für die gesamte Lösungsinfrastruktur inklusive Betrachtung des Datenaustauschs und der Geschäftsprozesse
- Einführung von Integrationslösungen zum nahtlosen Datenaustausch zwischen verschiedenen Großsystemen,
- Entscheidung, welche Use Cases man mit Enterprise-Lösungen, welche man mit eher schlanken IT-Systemen löst.

Über allen genannten Handlungsfeldern und technischen Lösungen schwebt natürlich das Thema Deployment, also die Problematik, wie und wo die Elemente in Betrieb genommen werden. Gerade bei angestrebten Cross-Channel-Lösungen müssen sich Handelsunternehmen einige Fragen stellen: Welche Systeme möchte man selbst hosten und welche können extern bereitgestellt werden? Welche Systeme und welche Daten liegen in der Cloud und wie sieht das optimale Zusammenspiel all dieser Lösungen aus? Diese Fragen stellen sich Mittelständlern und große Unternehmen gleichermaßen und sind, genau wie die Frage nach den technologisch am besten geeigneten Lösungen nur mit Blick auf die individuellen

Anforderungen im Unternehmen im Rahmen einer Beratung lösbar. Eine Cross-Channel-Commerce-Schablone mit Erfolgsgarantie gibt es leider nicht.

Anforderungen an Strategie und Organisation

Die in diesem Leitfaden bereits mehrfach angesprochene Dynamik im Handel und die sich damit ständig ändernden Anforderungen von Kunden, Lieferanten und Partnern führen dazu, dass Händler eine möglichst agile Cross-Channel-Strategie benötigen. Diese Strategie muss einerseits langfristig ausgerichtet sein, muss aber andererseits dem Unternehmen erlauben, auf Kursänderungen schnell und effektiv reagieren zu können. Es bedarf demnach einer Harmonisierung aller Aktivitäten im Unternehmen, denn in Zukunft wird es in Handelsunternehmen nicht mehr die für die Digitalisierung des Geschäfts verantwortliche E-Business-Abteilung geben – vielmehr wird alles auf E-Business ausgerichtet sein.

Um sich in der Vielzahl der notwendigen Teilprojekte und Maßnahmen Aktivitäten, die jeweils sowohl interne als auch externe Einflüsse berücksichtigen müssen, nicht zu verzetteln, ist die Entwicklung einer Mission oder Cross-Channel-Vision mit daraus abgeleiteten strategischen Zielen und Maßnahmen unabdingbar.

Als Basis für diese Strategieentwicklung ist es wichtig, den Ist-Zustand festzustellen und den Soll-Zustand zu definieren. Dafür eignen sich insbesondere Reifegradmodelle mit gleichzeitig durchgeführten Benchmark-Analysen.

Das in Abb. 7 gezeigte Cross-Channel-Reifegradmodell besteht aus fünf Stufen. Der linke Cluster, also die ersten drei Stufen fassen unternehmerische Zielsetzungen der Prozessoptimierung und Geschäftserweiterung unter dem Begriff »Follower« zusammen. Hier geht es also die Verbesserung der Wertschöpfung durch Instrumente und Maßnahmen des Cross-Channel-Commerce. In den zwei finalen Stufen – zusammengefasst unter dem Begriff »Market Maker« – soll über den Einsatz von Cross-Channel-Commerce neue Wertschöpfung erreicht werden. Den höchsten Reifegrad im Modell erreicht die Stufe »Excellence«. Hier wird über Cross-Channel-Commerce selbst Wertschöpfung generiert, z.B. wenn durch die Integration von E-Business neue Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt werden können.

Die Bewertung des Reifegrads eines Unternehmens auf Basis dieses Reifegradmodelles erfolgt anhand von verschiedenen Kriterien in gewichteten Kategorien. Hierdurch ist es möglich, individuelle Prioritäten festzulegen und damit auf das einzelne Unternehmen und dessen Ziele im Bereich Cross-Channel-Commerce hinzuarbeiten.



Abbildung 7: Cross-Channel-Reifegradmodell

Jede der zugrundeliegenden Kategorien setzt sich methodisch aus verschiedenen Kriterien zusammen. Zu den Kategorien gehören:

Organisationssicht

In diese Kategorie fallen Indikatoren, die die bestehende strukturelle Affinität des Unternehmens zu E-Business und Cross-Channel-Commerce erfassen. Eine der Hauptfragen ist, wo die Verantwortung für E-Business im Unternehmen angesiedelt ist. Während »Greenhorns« oder »Apprentices« oft eine zentrale E-Commerce-Einheit haben, findet E-Commerce in den höheren Stufen im gesamten Unternehmen verteilt ohne zentrale Einheit statt. Man kann sagen, letztere Unternehmen »denken« E-Commerce. Dazu gehört eine ausgeprägte digitale Kultur, ein funktionierendes Wissensmanagement und entsprechende Anreizsysteme für Mitarbeiter, sich mit dem Thema zu identifizieren.

Funktionssicht

Hierunter fallen Indikatoren, die untersuchen, in welchem Umfang bisher Instrumente und Technologien des Cross-Channel-Commerce im Unternehmen eingesetzt, genutzt und akzeptiert werden. Hauptaugenmerk liegt auf der Harmonisierung aller Kanäle. Es ist von hoher Bedeutung, dass Kunden das gleiche positive Erlebnis haben, egal über welchen Kanal Sie mit der Marke und dem Unternehmen in Kontakt treten. Die Funktionssicht ist daher stark mit der Organisationssicht verknüpft.

Daten- und Leistungssicht

Diese Indikatoren messen, wie stark sich im Unternehmen Instrumente des E-Business bereits auf Umsatz und Gewinn auswirken und wie die Maßnahmen gemessen und gesteuert werden. Es ist für Unternehmen sehr wichtig zu verstehen, warum ein Erfolg oder Misserfolg in einem bestimmten Kanal eintritt und wie dieser bei Erfolg wiederholt oder bei Misserfolg verhindert werden kann. Auch werden hier Versuche analysiert, aus Innovationen Wertschöpfung zu generieren.

Externe Orientierung

Diese Indikatoren messen die Bereitschaft und Offenheit eines Unternehmens, Instrumente des E-Business und Cross-Channel-Commerce zu adaptieren und Schnittstellen nach außen auf deren Basis zu etablieren. Entscheidend ist die Anpassungsfähigkeit des eigenen Geschäfts auf die Marktdynamik. Hierunter fallen auch Aspekte wie globale Lieferfähigkeit, die oft Partnerschaften mit Logistikunternehmen bedarf.

Die Entwicklung einer Cross-Channel-Strategie anhand dieser Kategorien beginnt mit der angesprochenen Positionsbestimmung. Für Handelsunternehmen ist es entscheidend, herauszuarbeiten, in welche Richtung und wie weit die Entwicklung gehen soll. Nicht jedes Unternehmen muss dabei die höchste Stufe zum Ziel haben. Wie viel ein Unternehmen in eine Cross-Channel-Strategie und entsprechende Lösungen investieren möchte und wie viel Wandel und Optimierung erwünscht sind, hängt stark von den individuellen Zielen und Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens ab. Zu vielen Geschäftsmodellen passt eher die Stufe »Cross Channel Apprentices« oder »Cross Channel Practitioners«.

Ist das Ziel bestimmt und eine klare, kommunizierbare Vision mit daraus abgeleiteten, realistischen Zielen erstellt können strategische Maßnahmen festgelegt werden, die das Unternehmen, ausgehend von seiner aktuellen Position, zukunftsfähig machen.

3 Zwölf Thesen zur Zukunft von Cross-Channel-Commerce

Diese zwölf Thesen zu Cross-Channel-Commerce wurden im Frühjahr 2014 von der AG E-Commerce des BITKOM verfasst. Mitgewirkt haben Vertreter von IT-, Handels- und Logistik-Unternehmen sowie des Handelsverband Deutschland (HDE).

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.

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 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 werden.²⁰ 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.

²⁰ Deloitte: Die Chance Omnichannel – ein Report von Deloitte für eBay (<http://www.zukunftdeshandels.de/omnichannel/reports>)

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 Verkaufsf lächen.²¹ 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 Verkaufsf lächen 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 Verkaufsf lächen 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.

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.

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.

²¹ HDE: Verkaufsf lächenentwicklung Februar 2013 (<http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/standortundverkehr/item/110188-verkaufsf laechenentwicklung.html>)

Kunden wechseln zwischen den Kanälen je nach Situation und Bedarf hin und her – und genauso wünschen sie flexiblere und durchlässigere Versandprozesse.

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

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

Cross-Channel-Konzepte entstehen derzeit oft aus vormalig 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 zeigt, der mit stationären Händlern vernetzt ist.²² 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.

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 Auftritts 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?

²² Mercedes-Benz: Online-Shop »connect me« (<https://www.connect-me.mercedes-benz.de/>)

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 Zugangskanal zum Kunden und schärfen ihre Mobile-First-Strategien.²³ 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.

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.

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.

²³ 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>)

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.

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.

4 Autoren



Tobias Arns, Bereichsleiter Social Media & E-Commerce, BITKOM e.V.
t.arns@bitkom.org, www.bitkom.org

Tobias Arns ist Bereichsleiter Social Media & E-Commerce beim BITKOM e.V. Er betreut dort die Arbeitskreise Apps & Mobile Services, Social Media, Connected Home und E-Commerce. Erfahrungen in der strategischen Nutzung von sozialen Medien und mobilen Anwendungen für Unternehmen sammelte Arns als Projektmanager bei NetFederation, einer Unternehmensberatung für digitale Kommunikation. Zuvor war der Kommunikationswissenschaftler für den Informationsdienst der Vereinten Nationen in Wien tätig.



Steffen von Blumröder, Bereichsleiter Banking & Financial Services, BITKOM e.V.
s.vonblumroeder@bitkom.org, www.bitkom.org

Steffen von Blumröder ist diplomierter Betriebswirt und hält einen MBA in Unternehmensführung und Wirtschaftsethik. Von Blumröder war lange Jahre beim amerikanischen Soft- und Hardwarehersteller Oracle. Dort verantwortet er über sechs Jahre Großkunden der unterschiedlichsten Branchen. Zudem war er für CSC tätig. Hier verantwortete er strategische Kunden, die er bezüglich Cloud Computing und Applikation Management Lösungen beriet. Im Juli 2012 übernahm von Blumröder im BITKOM die Bereichsleitung Banking & Financial Services und digitalen Zahlungsverkehr.



Prof. Dr. Frank Gillert, Geschäftsführer, UbiConsult,
frank.gillert@ubiconsult.de, www.ubiconsult.de

Frank Gillert blickt auf mehr als 15 Jahre Erfahrung in den Bereichen AutoID/RFID und Supply Chain Management zurück. Nach seinem Maschinenbaustudium war er 1995 Mitgründer des Instituts für Distributions- und Handelslogistik in Dortmund und arbeitete schwerpunktmäßig an EAS, Barcode und RFID-Applikationen in der Logistik. 1998 wechselte er in die Industrie und bekleidete verschiedene Managementpositionen. Im November 2005 gründete er UbiConsult. Ende 2008 erhielt er einen Ruf an die Technische Hochschule Wildau (FH) für Logistikmanagement und koordiniert dort die Aktivitäten zu AutoID/RFID sowie logistikzentrierter Sicherheitsforschung.



Wolfgang Jung, Business Development Executive WebSphere Commerce, IBM Deutschland,

wolfgang.jung@de.ibm.com, www.ibm.com/blogs/webspherecommerce

Wolfgang Jung konnte im Jahr 1999 sein erstes E-Commerce-Projekt mit einem Kunden bei IBM erfolgreich realisieren. Heute ist Jung Business Development Executive für IBMs Commerce-Software-Lösungen für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Aus seiner Tätigkeit kennt er Hürden, Lösungen und Erfolgsfaktoren von vielen E-Commerce-Projekten.



Stefan Klix, Manager Strategisches Marketing, KOMSA Unternehmensgruppe

stefan.klix@komsa.de, www.komsa.com, www.aetka.de,

Stefan Klix ist Manager Strategisches Marketing der KOMSA Unternehmensgruppe. In diesem Rahmen betreut er u.a. die aetka Communication Center AG in den Bereichen Marktforschung und Entwicklung strategischer Marketingkonzepte. Die aetka Communication Center AG ist die größte deutsche Kooperation im Telekommunikationsfachhandel und eine hundertprozentige Tochter der KOMSA Kommunikation Sachsen AG.



Michael Köster, CIO Advisory Services, KPMG Consulting

michaelkoester@kpmg.com, www.kpmg.com

Michael Köster berät Kunden der Branchen Retail & Consumer Goods, Automotive und Telco mit einer ganzheitlichen Sicht auf die Disziplinen Projektmanagement, Qualitätsmanagement und Software-Engineering in der nachhaltigen Durchführung und Organisation von Software-Projekten.



Marc Kriegs, Senior Solution Engineer, hybris

<http://biznrock.blogspot.com>

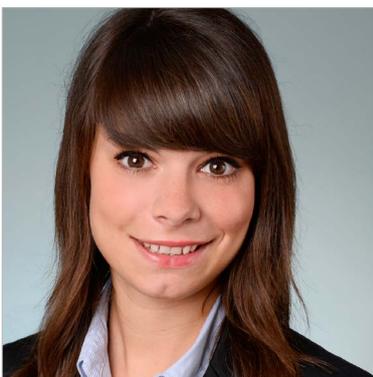
Marc Kriegs ist seit 12 Jahren im internationalen e-Commerce tätig (u.a. bei Digital River, Avangate, hybris Software) und hat vom Ein-Mann Start-up bis zum globalen Großunternehmen schon Cross Channel-Kunden und -Projekte jeglicher Größe in Europa, den USA und Asien betreut. Insbesondere durch die fortschreitende Vernetzung, Industrie 4.0 und das Internet der Dinge erwartet er, dass die Wirtschaft gerade erst am Anfang der Cross-Channel-Reise steht.



Marko Müller, Leiter E-Business Beratungsagentur, T-Systems MMS

marko.mueller01@t-systems.com, www.kanal-egal.de

Marko Müller studierte an der Hochschule Anhalt Wirtschaftswissenschaften und an der Fern-Universität Hagen Informatik. Er ist bei der T-Systems Multimedia Solutions für die E-Commerce-Beratung verantwortlich und bringt aus seinen Tätigkeiten eine mehrjährige Erfahrung in der digitalen Transformation in Unternehmen mit. Hier berät er mit seinem Team in allen Branchen der Erweiterung des Geschäftsmodells durch E-Commerce und E-Business.



Franziska Nosbüsch, Manager Marketing & PR, tiramizoo

franziska.nosbuesch@tiramizoo.com, www.tiramizoo.com

Franziska Nosbüsch hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing in Mannheim, München und Kalifornien studiert. Ihr Masterstudium hat sie mit einer Masterthesis zum Thema »Same Day Delivery« abgeschlossen und ist als Manager Marketing & PR bei der tiramizoo GmbH tätig.



Gerhard Peterlic, Client Solution Professional eCommerce Solutions, IBM Deutschland

Vertriebsingenieur für Cross Channel e-Commerce bei der IBM Deutschland GmbH, Software Group. Die langjährige Erfahrung mit IBM eCommerce-Lösungen erstreckt sich über vielzählige Kunden in Deutschland und Europa. Vorausgegangen sind erfolgreiche Projekte im Vertrieb für Lösungen in Handel, Transport und Tourismus. Dem Studium der Informatik (TU Darmstadt) folgten erste Berufserfahrungen als Systemberater für IBM Client / Server Lösungen für Handelsunternehmen.



Rocco-Mario Radke, Leiter Cross-Channel-Commerce, T-Systems MMS
rocco-mario.radke@t-systems.com, www.t-systems-mms.com

Rocco-Mario Radke verantwortet Vertrieb und Marketing im Bereich E-Business der T-Systems MMS und ist seit 10 Jahren Experte im Thema Cross-Channel-Commerce. Er hält Vorträge und informiert namhafte Kunden über Themen rund um Kanalintegration, Digitalisierung und Mobilisierung. In seinem Blog »kanal-egal« werden diese Themen für eine breite Öffentlichkeit zugänglich gemacht.



Stephan Tromp, stellv. Hauptgeschäftsführer, HDE
ecommerce@hde.de, www.hde-commerce.de

Stephan Tromp ist stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Handelsverbandes Deutschland (HDE) und gleichzeitig auch Geschäftsführer der Verbandstochter HDE Trade Services GmbH. Beim HDE verantwortet er unter anderem auch den Bereich E-Commerce. Er versteht sich sowohl auf politische Prozesse als auch auf die wirtschaftliche Führung von Unternehmen. Stephan Tromp hat ein Diplom in Betriebswirtschaft an der Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin, erworben.



Wolfgang Vogl, Direktor Business Development, Speed4Trade

wolfgang.vogl@speed4trade.com, www.speed4trade.com

Wolfgang Vogl spürt als Director Business Development bei Speed4Trade den Trends der Softwarebranche nach. In 22 Jahren Tätigkeit in und für Softwareunternehmen entwickelte er mehrmals erfolgreich neue Geschäftsfelder und Unternehmensbereiche. Heute richtet er seine erfrischende 360°-Sicht auf die Welt des Online-Handels.



Philipp Walz, Business Development, tiramizoo

phillipp.walz@tiramizoo.com, www.tiramizoo.com

Philipp Walz verantwortet den Bereich Business Development der tiramizoo GmbH. Seine Erfahrung, die er u.a. bei ThyssenKrupp, SonyBMG und Ketchum sammelte, konnte er als Co-Founder bei tiramizoo einbringen.



Dr. Pia-Maria Zecevic, Director Communications,
DPD Dynamic Parcel Distribution

pia-maria.zecevic@dpd.com, www.dpd.com

Nach einem Studium in Köln und München war die promovierte Germanistin lange in der Verlagsbranche sowie bei Kommunikationsagenturen tätig. Seit dem Jahr 2006 verantwortet sie als Senior Group Manager Communications die interne und externe Kommunikation des internationalen Paket- und Expressdienstleisters DPD mit Sitz in Aschaffenburg.

BITKOM vertritt mehr als 2.200 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.400 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte von weiteren 50 Milliarden Euro. Zu den Mitgliedern zählen 1.000 Mittelständler, mehr als 200 Start-ups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Hardware oder Consumer Electronics her, sind im Bereich der digitalen Medien oder der Netzwirtschaft tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 76 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, 10 Prozent kommen aus Europa, 9 Prozent aus den USA und 5 Prozent aus anderen Regionen. BITKOM setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin-Mitte
Tel.: 030.27576-0
Fax: 030.27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org