

HANDBUCH

HANDEL MIT ZUKUNFT



Customer-Centricity

Real, digital, international

TREND REPORT

www.handbuch-handel.de



A_ ` [UZS` ` WefcBfV[VeXad XfggdMāq[WfW dMS[^

The fact that only 17,000 clothing retailers have survived from the 52,000 in business at the start of the millennium illustrates the dramatic nature of the change.

By Dr. André Claassen

FZW i adV aX dMS[^ [e VbVā
qWU| Y YdSfW gbZSfS^ fZS`
VWV TVādx FZWVW aYcbZ|U
UZS` YW fgd |` Y VWV _ adW
V|YfS^ ` S|HW |` fa SXgWF

Ugefa_ Wē fZW| UāSē| Y` g_ TW aXbdVgUf
↑ W S|S|SPWa` ↑ WfaVsk Tgf S`ea fZW
ē| b`W bcaUeW geW |` adMē dēfW e S V
XfWV a`y|ē|Uē ZS V|` Y ZShWeW fZWēZdV
aXa` ↑ WeS`W |` UāSēWfa ahW| S fZ|dV |`
ea_ VsdSē egUZ Se UafZ|` Yz

FZW`XUf fZSf a`k #|`" UafZ|` Y dMS|Wē
ZShWēgh|HW Xh_ fZW S|`" |` Tge|` Wē Sf
fZWēfSd aX fZW_ |`W |g_ |`gefcbW fZW
VēS_ Sf|U` SfgdVāXfZWUZS` YW` fZ|e ēWfāz
;f |e bdWā_ |` S`fk UZS|` efadW S V
_ S`gXUfgdWē |` Za ZShVā`W fZWSbl |` Z|`W
ēS`W ha`g_ W ZSHWvag|`W |` Uā` W|a`
i |fZ S` aef fZWeS_ WdM|WgV aXScag` V
(" T|`|a` žAhWfZWeS_ WbW|aV dMS|^ dSUV
ZSe dēW Tk Schg` V #&_ fa #S&_ |`|a` _ 3/4
S V eadSfWēbSUVZSe |` UāSēW fZdWāV
ē|` UWS`" %fZ|e ZSe dāg`fW |` S Uā` f|` gage
WU|` W|` dSUVbcaVgUf|`|f|k |` dMS|^ ahW|fZV
bSēf fZdWkVēē |` fZ S Uā` f|` gW Vcbā |`
XāafS`%fZ|e|e VgWā S ZgYVWU|` W|` dSUV

a` fZVāge|` [deaxSdWU|`f|WS Vi |`^ dāg`f |`
S`gēfZVāVgUf|a` |` fZV4ŠUSfWack dSUVāX
e_ S`S V_ W|g_ žē|` W Uā` bS |`W i ZWVē
#SUSfWack dSUV |`^ Uā` f|` gWfa TVWUWk
Uā` fWVz FZW`S`^ Y dWfe Xad fZWVz4Š
USfWack dSUV ahW|kVēē ` ai Uāg`V` af efab
fZ|e fdWV S` Vā` af `gef|k fZVdWV|a` aX
fZ|e|` XSēfēUfgdW

AhW`Y fZ|e |`^ ēY |`XLS`fk SUWVāSfWZV
Uā` ea`|Vsf|a` |` dMS|^ S_ a` Y fZVWāSP|`ēZW
_ Sd|` W b`SkVē Se fZW SdVdMS|` |` Y fZVd
VWVābW efgUfgdW|` fW|` eaXadS |`Sf|a` |`
Tge|` Wē_ aWWS VbcaUeW`Xdfaa` a` Yz3f
fZWeS_ Wf|` WZai VWV fZ|e |`^ abW gb
ēābW Xad `W Uā` Wē i Z|UZ h|W
fVZ` a`a`Y|LS` baē|T|`f|W Se S` abbadg` |fk
qYzf Xh_ fZWāge|`W dMSd|`Wē aXi ZVZV
fZVbgdZSēWēS` eSuf|a` |e Uā` VgUW a` ↑ W
ad|` eadMfZVWVckba|` faXMS|^ZSeēZ|XW
Xh_ fZWZ|YZ efdW|fa Uā` eg_ Wā_ a|`|W
bZa` WzēfgdVMS|^ Uā` Uāfēi |`^ eaa` TW

kauftransaktion online oder im Store. So hat sich die Eingangstür des Handels von den Geschäftsstraßen in die Mobiltelefone der Endkonsumenten verschoben. Zukünftige Handelskonzepte werden in naher Zukunft komplett digitalisiert sein und alle verfügbaren Abverkaufskanäle gleichermaßen bedienen.

Omnichannel-Strategie: Der Rahmen für das zukünftige Handeln

Die Erreichbarkeit des Endverbrauchers wird weiterhin zentraler Fokus der Handelsaktivitäten sein. Dabei spielt die Verankerung der Marke im Kopf des Verbrauchers und damit die Begehrlichkeit des Produktes eine noch stärkere Rolle als bisher. Die Faktoren Authentizität der Marke, Einhaltung des Serviceversprechens und damit Kontrolle der Abverkaufskanäle in Bezug auf Marktpositionierung sowie die „Brand Experience“ wer-

den als Marktdifferenzierer in einer gänzlich digitalisierten Handelswelt immer wichtiger. Die Unternehmen, die den End-Konsumenten mittels Sammlung dessen persönlicher Daten „besitzen“, seine Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Lebensumstände kennen und diese bestmöglich über seine bevorzugten Abverkaufskanäle bedienen, werden weiterhin die großen Gewinner sein. Dabei ist nicht nur entscheidend, wo die eigentliche Verkaufstransaktion getätigt wird, sondern auch die Anbahnung sowie die Abfolge einer solchen – also die komplette „Customer Journey“ eines Kunden.

Ist erst die Marke und damit das Produkt beim Verbraucher in den Köpfen verankert, so ist es wichtig, die digitalen und physischen Frequenzzonen des Kunden zu besetzen und die Produktverfügbarkeit sowie die personalisierte Ansprache des Kunden und somit den Kun-

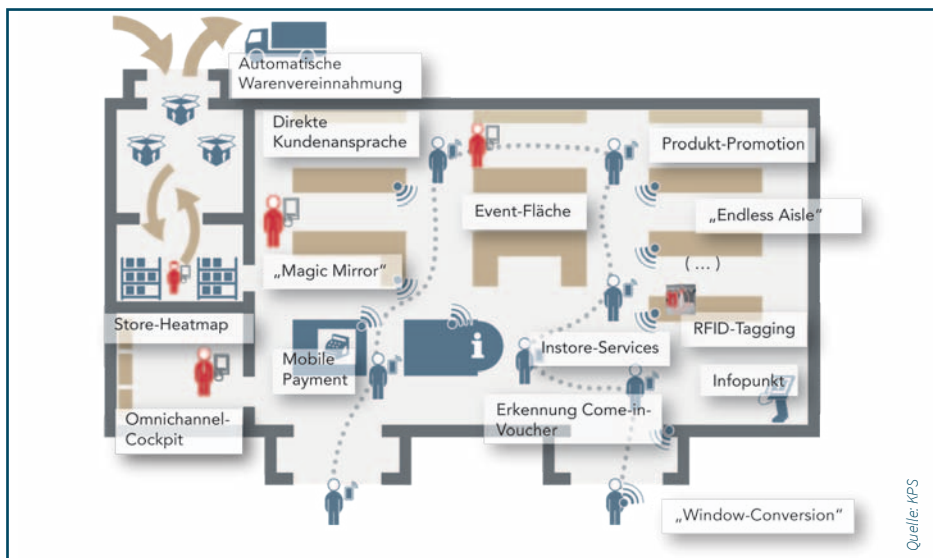


Abb. 1: Möglichkeiten eines digitalisierten Stores zur Erfassung des Konsumenten

den an sich in das Zentrum aller Aktivitäten des Unternehmens zu stellen. Der physische Store wird in Zukunft genauso digitalisiert sein und dieselben Auswertungsmöglichkeiten bieten wie jede Website. Angefangen von der Verweildauer eines Kunden vor dem Geschäft über das Content- und Service-Management im Store bis hin zur Promotion und personalisierten Angeboten für den Kunden.

Abbildung 1 zeigt die Möglichkeiten eines digitalisierten Stores zur Erfassung des Konsumenten über das Mobilgerät/die WiFi-Technologie und die automatische Identifikation der Ware durch RFID. Hieraus ergeben sich Möglichkeiten für die Datenauswertung (Laufwege, Verweildauer), Effizienzsteuerung (Echtzeit-Bestandgenauigkeit etc.) und Generierung zusätzlicher Services. All dies und weitere zukünftige technologische Entwicklungen werden das Storegeschäft nachhaltig verändern und die Grenzen zwischen den einzelnen Abverkaufskanälen auflösen.



Die Digitalisierung des Unternehmens beschränkt sich nicht nur auf die rein prozessualen Abläufe, sondern erstreckt sich auch auf die Digitalisierung von Produkten, Dienstleistungen und Werbemitteln.



Die Digitalisierung des Unternehmens beschränkt sich nicht nur auf die rein prozessualen Abläufe, sondern erstreckt sich auch auf die Digitalisierung von Produkten, Dienstleistungen, Werbemitteln etc. und das Testen neuer Geschäftsmodelle. Diese neuen Geschäftsmodelle können zum einem aus der engeren Verzahnung mit Kooperationspartnern resultieren, zum anderen aber auch aus der engen Verbindung mit und ganzheitlichen Betreuung des Kunden. Dabei sollten diejenigen Aktivitäten im Vordergrund stehen, die der jeweiligen Zielgruppe den größten Nutzen bringen.

Omnichannel-Prozesse sorgen für die Verschmelzung der Kanäle

Maßgeblich für die Verzahnung über die verschiedenen Abverkaufskanäle hinweg sind sogenannte Omnichannel-Prozesse. Dabei handelt es sich um Prozesse, die mindestens zwei oder mehr Abverkaufskanäle verbinden. Eine Grundvoraussetzung für den reibungslosen Ablauf ist das Verschmelzen organisatorischer Strukturen zwischen den jeweiligen Kanälen und die Etablierung von End-to-End-Prozessen. Dabei binden die Prozesse den Kunden in die Abläufe des Unternehmens mit ein und unterstützen diesen bei seiner „Customer Journey“. Es empfiehlt sich, die Customer Journey aus Sicht des Kunden zu definieren. Ausgehend von sogenannten „Customer Touchpoints“, also Kundenkontaktpunkten, werden die möglichen Interaktionen und Prozessvarianten sowie Inhalte und Informationen für den jeweiligen Kundenfall festgelegt. Basierend auf diesen Ausgangspunkten werden nun alle Prozessstrecken bis in die warenauswirtschaftlichen und logistischen Backend-Prozesse aufgesetzt.

Abbildung 2 gibt eine Übersicht über die verschiedenen Abverkaufskanäle eines Omnichannel-Händlers und die möglichen Interaktionen mit dem Kunden. Die Prozessliste berücksichtigt den „Customer Touchpoint“, also den Kontakt des Kunden mit dem Unternehmen, und die Zuordnung zum jeweiligen Abverkaufskanal.

Basierend auf neuen technologischen Möglichkeiten unterliegen die aufgelisteten Pro-

zesse starken Veränderungen. Der Umsatzanteil der tatsächlichen Omnichannel-Käufe bewegt sich bei den meisten Händlern, die überhaupt solche Prozesse zur Verfügung stellen, unter 3%. Diesen Unternehmen fehlt die notwendige Erfahrung, in welchem Umfang die Prozesse von Kunden tatsächlich angenommen werden. Jedoch ist es wichtig, zu einem möglichst frühen Zeitpunkt Erfahrungen zu machen, um die Prozesse kontinuierlich für den Kunden zu verbessern, In-

Omnichannel-Prozesse/Funktionen	Kanal			
	Stationär	eCom	Katalog/ Callcenter	Platform-Sales
Verkauf von Komplementär-Sortiment (Endless Aisle)	■	↔	■	↔
Verkauf von Eigensortimenten über Plattform			■	↔
Verkauf von eCom in der Filiale; Bezahlung an der Kasse	■	↔	■	
Reservierung Filialartikel über eCom, Mobile & Callcenter (Click & Reserve)	■	↔	■	↔
Omnichannel-Kundenretoure	■	↔	■	↔
Omnichannel-Bezahlung und Gutschrift	■	↔	■	↔
Von der Stationäraktion (Aktion/Coupon) zum Web-/Mobilumsatz (Werbeerfolgskontrolle) – „Customer Touchpoints“	■	↔	■	↔
Omnichannel basierend auf Filialberatung	■	↔	■	↔
Omnichannel-Loyalty-Programm	■	↔	■	↔
Omnichannel-Customer-Service (360°)	■	↔	■	↔
Bestellung & Bezahlung in eCom, Abholung Filiale („Click & Collect“)	■	↔	■	
Bestellung & Bezahlung in eCom, Schnelllieferung Filiale	■	↔	■	
Verkauf über Lieferanten-Plattform Schnelllieferung Filiale	■			↔

Quelle: MPS

Abb. 2: Übersicht über die verschiedenen Abverkaufskanäle

centives und KPIs für Mitarbeiter kanalübergreifend anzupassen und technologische Verbesserungen durchzuführen. So kann die Prüfung der Warenverfügbarkeit je nach Omnichannel-Prozess und Sortimentsstruktur beliebig komplex sein. Angefangen von der organisatorischen Zuordnung der Warenbestände über die physische Verteilung (Lager, Verkaufsraum, Lieferantenlager) bis hin zur Bestandsfreigabe müssen alle Szenarien regelbasiert definiert werden. Dies hat nicht nur starken Einfluss auf die Frontend- und Backend-Prozesse, sondern führt auch zu einer neuen Kennzahlensteuerung im Unternehmen. Allein die Verschiebung von Fixkosten hin zu variablen Transaktionskosten in einem Omnichannel-Unternehmen bedarf einer neuen Kennzahlensteuerung.

Mit der Veränderung des Geschäftsmodells hin zu einem Omnichannel-Retailing verändern sich nicht nur die Prozesse des Unternehmens, sondern auch die Anforderungen an die technologische Plattform. Neben der nahtlosen Integration unterschiedlichster Verkaufssysteme (E-Commerce, Kasse, Mobile, CRM und Marketing) und der Backend-systeme (WAWI, Lager und Logistiksysteme)

muss die technologische Plattform alle Datenpunkte der „Customer Journey“ – egal ob im Store oder auf der Website – verarbeiten können. Dies führt zu einer massiven Erhöhung des Datenvolumens und aufgrund der verstärkt auftretenden Parallelaktivitäten müssen diese Volumina in Echtzeit verarbeitet werden.

Grundlage für die Transparenz über die „Customer Journey“ und die Erzeugung der 360-Grad-Sicht auf den Kunden ist die eindeutige Identifizierung des Kunden über sein Mobiltelefon. Erstmals in der Geschichte des Filialhandels wird dabei die Anonymität des Kunden nicht durch menschliche Interaktion aufgelöst, sondern durch automatisierte Erkennung. Dies gilt auch für die eindeutige und automatisierte Identifikation eines Artikels. Während durch die Einführung des Barcodes Effizienzen bei der Erfassung erzielt wurden, können durch die Transpondertechnologie Ware, Zeitpunkt und Ort automatisiert und ohne physischen Eingriff erkannt werden.

Abbildung 3 zeigt die Verschmelzung der physischen mit der digitalen Welt durch die geschlossenen Kunden- und Produktkreisläufe und deren Integration in die technologische Plattform.

Gerade für die Großformen des Handels ergeben sich damit ganz neue Möglichkeiten der Kundenansprache und Effizienzsteigerung. Jedoch erzeugen beide Kreisläufe so viele Datenpunkte, dass die heute vorhandenen technologischen Infrastrukturen in den wenigsten Fällen in der Lage sind, diese zu verarbeiten. Eine Umstellung der in großen Teilen auf das Filialgeschäft ausgerichteten und wenig inte-

→ Verwandte Themen

- Big - Smart - Fast S. 38
- Wissen, was der Kunde will S. 54
- Automatisierung des täglichen Bedarfs S. 195
- Seamless Shopping – nahtloses Einkaufserlebnis S. 197

grierten Plattformen auf eine Omnichannel-Plattform, welche die zukünftigen Geschäftsmodelle abdeckt, bedeutet für die meisten Unternehmen eine sehr lange und aufwendige Transformation.

Unternehmenstransformation: Umzug statt funktionaler Systemaustausch

Das Verharren in alten Strukturen und die Hoffnung, dass Frequenz- und Umsatzrückgänge nur auf das Wetter und saisonale Fehldispositionen zurückzuführen sind, werden dem Handel in der jetzigen strukturellen Umwälzung nicht weiterhelfen. Auch eine funktionale Erweiterung der in den meisten Fällen bestehenden Plattformen bzw. eine Prozessergänzung oder das Digitalisieren einzelner Filialen wird zwar kurzfristig beruhigen, aber weiterhin Probleme bedingt durch organisatorisches Silodenken, fehlen-

de End-to-End-Prozesse, fehlende übergreifende Kennzahlen und Controlling-Konzepte, intransparente Warenbestände sowie unzulängliche Softwarearchitektur offenlegen.

Maßgeblich für den Erfolg ist die Transformation auf allen Ebenen. Ausgehend von der Strategie sollte das neue Geschäftsmodell die neuen Prozesse end-to-end nachziehen, und dies auf einer technologisch voll integrierten Plattform. Dabei ist der Umzug – raus aus den alten Strukturen – in ein neues Haus (technologische Plattform) schneller, mindert die Komplexität und kann im Rahmen einer abgestuften Einführungsstrategie risikominimierend aufgesetzt werden. Ohne ein konsequentes End-to-End-Prozessdenken sind Omnichannel-Transformationen zum Scheitern verurteilt. Die Einführung neuer Geschäftsmodelle sollte nicht funktional geschnitten, sondern organisatorisch sein.

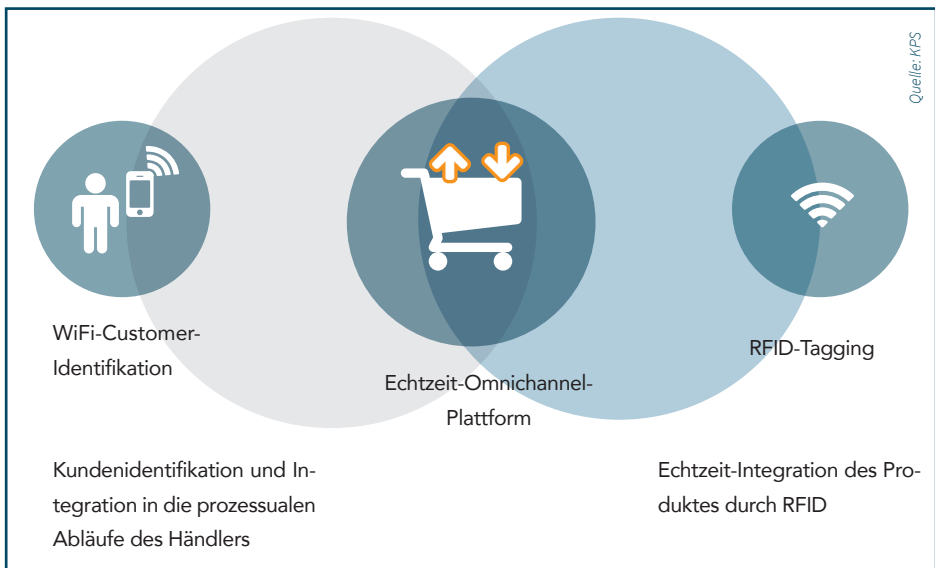


Abb. 3: Verschmelzung der physischen mit der digitalen Welt

Ausblick: Vertikalisierung und Innovationsgeschwindigkeit nehmen zu

Die Notwendigkeit zur Anpassung sowie das Tempo, in dem diese Transformation erfolgen muss, waren nie größer. Der starke Fokus auf den Endkonsumenten wird weiter zunehmen. Das liegt zum einen daran, dass gewachsene Handelsstrukturen größtenteils wegbrechen werden und sich die Hersteller aus fast allen Branchen überlegen müssen, wie sie zukünftig ihren Kundenzugang und Absatz gestalten. Die Vertikalisierung, die es schon seit Anfang der 90er-Jahre in der Bekleidungsindustrie gibt, wird nun gemeinsam mit der Digitalisierung auf alle Segmente übertragen. Dabei werden sich sowohl der Zugang zum Kunden als auch komplette Wertschöpfungsketten verändern. Dies kann so weit gehen, dass zukünftige Individualprodukte im Laden direkt gefertigt werden und der ehemalige Verkaufsraum als eine Mischung aus Showroom, Logistik und Produktionsraum deutlich mehr Funktionen abdecken muss, als es heute der Fall ist. In den „Customer-facing“-Prozessen werden sich administrative Prozesse, wie z. B. der Kassenprozess, komplett automatisieren und im Hintergrund ablaufen. Prozesse mit

hohem Mehrwert für den Endverbraucher werden maßgeblich das Einkaufserlebnis in der Filiale mitprägen und zelebriert werden.

Die Effizienzgewinnung durch Digitalisierung wird in den Sortimenten des täglichen Bedarfs entscheidend sein. Durch das Thema IoT (Internet of Things) stehen hier weitere Innovationen (Kühlschrank übernimmt den Einkauf des täglichen Bedarfs) in den Startlöchern, die die klassischen Handelsstrukturen weiter auflösen werden. Der Omnichannel-Gedanke und somit die Verschiebung der Eingangstür des Handels wird beim Mobiltelefon nicht haltmachen und sich in die Häuser der Kunden verlagern (Beispiel Amazon Alexa). All das birgt riesige Herausforderungen für die gewachsenen Einzelhandelsstrukturen, jedoch noch mehr Chancen für neue Geschäftsmodelle und Absatzmöglichkeiten. Entscheidend für den Erfolg ist die Fokussierung auf den Kunden und die Geschwindigkeit der Transformation. Technologische Hürden in Form von fehlenden Standards, eines mangelnden Reifegrads von Technologien oder bei der Verarbeitung von Massendaten sind leichter zu bewältigen, als die Veränderung der eingefahrenen Organisationsstrukturen und -prozesse.//

→ *Autor Dr. André Claassen*

Dr. André Claassen startete vor mehr als 30 Jahren seine Laufbahn im internationalen Handel. Ab 2002 war er in verschiedenen Management-Positionen der SAP für den Handel tätig. Seit 2015 verantwortet er bei der KPS AG den Ausbau des Fashion-Segments. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeiten liegt auf Business-Transformationen und Prozessoptimierungen.

@www.handbuch-handel.de/autoren/a_claassen



Der Text ist unter der Lizenz CC BY-SA 3.0 DE verfügbar.

Lizenzbestimmungen: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>