

# Feuerwerk auf allen Kanälen - immer und überall

Wie Händler ihren Kunden ein perfektes  
Multi-Channel-Einkaufserlebnis bieten



Barkawi Management Consultants

München ▪ Atlanta ▪ Moskau ▪ Shanghai ▪ Wien

Besuchen Sie uns:

<http://www.barkawi.com/publikationen/perfekte-multi-channel-vernetzung.html>

## Autoren



### **Carena Barkawi, Gründerin und Geschäftsführerin**

Seit vielen Jahren ist Carena Barkawi mit ihrem Mann zusammen Geschäftsführerin und Inhaberin der mehrfach ausgezeichneten Unternehmensberatung Barkawi Management Consultants in München. Barkawi Management Consultants ist Teil der Barkawi-Gruppe. Carena Barkawi ist Geschäftsführerin der Holding und Dachgesellschaft.



### **Dr. Marcel Sieke, Principal**

Dr. Marcel Sieke betreut die Themen des strategischen Netzwerkdesigns und der Supply-Chain-Planung. Im Rahmen seiner Projekt- und Forschungstätigkeit befasst er sich mit der Restrukturierung und Integration komplexer Supply-Chains. Marcel Sieke ist Diplom-Wirtschaftsinformatiker und Doktor in Supply Chain Management und Management Science.

## Weitere Veröffentlichungen von Barkawi Management Consultants



### **Industrie 4.0 – Chancen und Risiken disruptiver Innovationen**

Wie leben wir in Zukunft? Selbstfahrende Autos, schwimmende Städte? Dazu haben wir uns ein paar Gedanken gemacht, die nach Hollywood klingen, aber vielfach schon konkret absehbar sind: Essen wir bald Algen und Insekten statt Filetsteak? Wie lässt sich zukünftig der Eiweißbedarf von 10 Milliarden Menschen decken?

**Machen Sie mit uns eine spannende Reise in die Zukunft!**



### **Service 4.0 – After Sales Service im Zeitalter der digitalen Transformation**

„Dieselgate“ bei VW – im September 2015 nimmt ein Wirtschaftskrimi mit noch ungeahnten Ausmaßen seinen Lauf. Weltweit sind bis zu 11 Millionen Fahrzeuge betroffen. Diese müssen – ganz ‚oldschool‘ – zurück in die Werkstatt. Für ein Software-Update in die Werkstatt? In der heutigen Zeit? **Begleiten Sie uns auf eine Reise aus der Servicewüste der vergangenen Jahrzehnte ins Serviceparadies des digitalen Zeitalters!**

Besuchen Sie uns:

<http://www.barkawi.com/publikationen/perfekte-multi-channel-vernetzung.html>

# Feuerwerk auf allen Kanälen – immer und überall

## Wie Händler ihren Kunden ein perfektes Multi-Channel-Einkaufserlebnis bieten

Schuhe verkaufen übers Internet? Noch vor 15 Jahren glaubte kaum jemand, dass das funktionieren könnte. Mittlerweile zittert eine ganze Branche vor Zalando. Der Boom des Online-Händlers brachte etablierte Filial-Ketten wie Görtz oder Leiser schleichend in Bedrängnis und zwang diese zum Aufrüsten per Online-Shop. Viele stationäre Händler verstanden nur langsam, dass ihre Kunden gern vom Sofa aus mit Tablet oder Smartphone shoppen.

Doch auch wenn heute viele Unternehmen, Filialisten und Ketten selbstverständlich Online-Shops anbieten, so ist es nach wie vor oft die Aufgabe des Kunden, sich im jeweiligen Kanal seine Ware zusammen zu suchen. Nur die wenigsten Anbieter verstehen es, ihren Kunden ein perfektes Multi-Channel-Shopping-Erlebnis als perfekten Service zu bieten. Warum ist das so?

Was fehlt, ist die Vernetzung der logistischen Infrastruktur! Der Warenbestand der Filiale, verknüpft mit den Daten des Zentrallagers, denen der Außenlager, und mit den Daten der Lieferanten sowie eine komplette Transparenz über die Bestände auf allen diesen Lieferstufen, all das würde eine nahezu 100 %ige Lieferbereitschaft schaffen. Ziel: Nie mehr ‚Mission Impossible‘, sondern: Lieber Kunde, Du bekommst, was Du haben willst – und zwar sofort!

Was so einfach klingt, erfordert in der Praxis ein sehr cleveres, modernes Datenmanagement, und zwar sowohl bei der Erhebung der Daten, als auch bei deren Vernetzung. Doch das Gegenteil ist Realität: **„Wir finden eine schlechte Integration der Supply Chains hinter den unterschiedlichen Verkaufskanälen“**, analysiert Dr. Marcel Sieke von Barkawi Management Consultants.

Die auf Logistik, Supply Chain Management und After Sales Services spezialisierte Unternehmensberatung rät dem Handel, sich zu beeilen: **„Nur mit einer vollständig integrierten logistischen Infrastruktur, die alle Verkaufskanäle unterstützt, werden Sie in Zukunft erfolgreich sein können. Die häufigsten Fehler basieren in erster Linie auf der fehlenden Vernetzung von Daten und Informationen!“**

Kunden werden immer anspruchsvoller, bequemer und leider auch unberechenbarer. Als wäre das nicht schon schlimm genug: Hinzu kommen vermeidbare Situationen, die dem Kunden den Einkauf erschweren und zur ‚Umsatzverhinderung‘ beitragen.

Im Folgenden eine nicht ganz erst gemeinte Anleitung zum Unglücklichsein in Form von vier unausrottbaren Mythen, denen Händler, Hersteller und Lieferanten immer wieder aufsitzen:



*Mythos 1:*

*Lasse den Kunden  
selbst aktiv werden,  
denn Service ist überbewertet!*

**D**ie Kundin hat endlich das perfekte Kleid gefunden: Es sitzt wie angegossen, das Material schmeichelt der Haut – nur die Farbe gefällt nicht. Im Laden ist nur die falsche Farbe vorrätig, eine andere Filiale am entgegengesetzten Ende der Stadt hat zwar die gewünschte Farbe, nicht aber die richtige Größe auf Lager. Nach dem Abklappern dieser beiden weit

voneinander entfernten Filialen versucht die hartnäckige Kundin, ihr Kleid schließlich online zu bekommen.

Im Café checkt sie über ihr Smartphone den Online-Shop des Händlers. Noch zweimal ist das Kleid in der richtigen Farbe und Größe auf Lager, aber die Lieferzeit beträgt mehrere Tage. Zu dumm, dass sie ab übermorgen für zwei Wochen auf Geschäftsreise ist und niemand für sie das Paket annehmen kann. Deshalb nimmt sie schweren Herzens Abschied von ihrem Traumkleid und verzichtet.

**„Wenn der Kunde das gewünschte Produkt in der Filiale nicht mehr finden kann, sollte der Händler auch auf den Online-Kanal zugreifen können, der im Idealfall sogar ‚same day‘ an den Kunden liefert“,** empfiehlt Sieke. Umgekehrt sollten die Bestände der Filialen transparent sein, um standort-unabhängig abverkauft werden zu können, egal ob online oder als ‚Self-Pick-Up‘ direkt an den Kunden.

Ein weiterer Fall ist denkbar und bietet bei Vernetzung der Daten perfekte Lieferfähigkeit: Im Lager für das Online-Geschäft ist beispielsweise ein nicht mehr produziertes und nur sporadisch nachgefragtes ‚Long Tail Produkt‘ nicht mehr verfügbar.

Eine eingehende Online-Bestellung wird auf einen kleinen, abgelegenen Store ‚umgeroutet‘, und das dort zufällig noch vorrätige Produkt direkt an den Kunden geliefert. Perfekte Datentransparenz und intelligente Logistik im Hintergrund machen es möglich!



## Mythos 2:

*Kunden haben kein Problem zu warten, also verschwende keine Ressourcen auf den neu-modischen Vernetzte-Daten-Hype!*

Dem Hobbygärtner macht sein Hobby immer weniger Spaß – die Gluthitze der letzten Tage hat den gepflegten Rasen in eine braune Stoppelwüste verwandelt. Leider ist der nächste Baumarkt etliche Kilometer weit entfernt. In einem Online-Shop findet er eine Rasensprenger-Anlage, die jedoch momentan gerade ausverkauft ist.

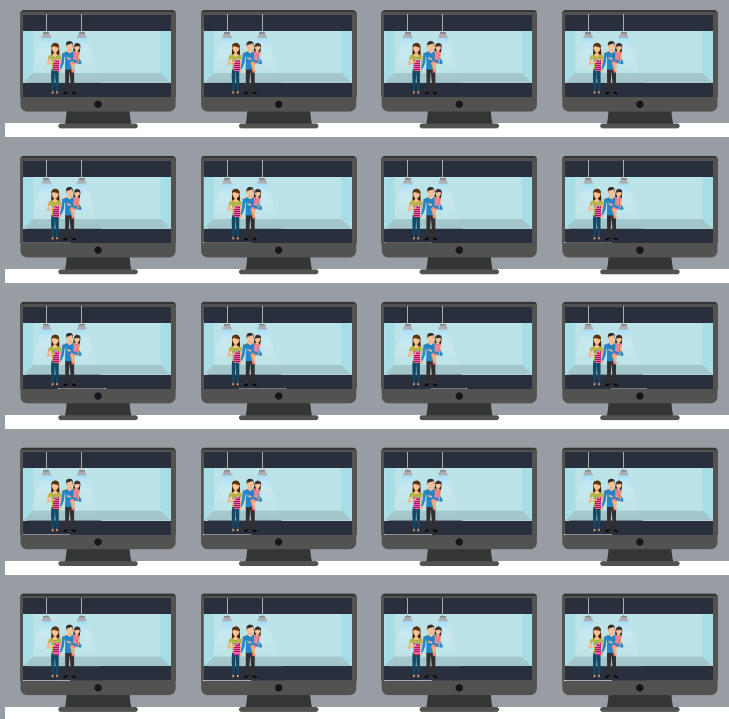
Die nächste Lieferung wird in frühestens 4 Wochen avisiert. Dass dasselbe Unternehmen eine Filiale hat, und diese sogar noch eine Anlage auf Lager hat, sieht er nicht, da deren IT keinen Echtzeit-Abgleich mit den tatsächlich in der Filiale vorhandenen Waren vornimmt.

Der Hobbygärtner muss also zur Gießkanne greifen, obwohl er die Bewässerungs-Anlage schon am nächsten Tag hätte haben können. Und nachdem das Produkt aus Kundensicht vermeintlich erst nach Saisonende wieder lieferbar ist, verzichtet er auf den Kauf.

Ein solches Szenario kann nur verhindern, wer eine optimale Integration und Funktion des Warenwirtschaftssystems sicherstellt.

**„Dieses ist vielfach sogar billiger als dezentrale, intransparente Warenwirtschaftssysteme“,** betont Sieke: **„Einzelne Parameter wie verfügbare Bestände müssen in Echtzeit erfasst und abgeglichen werden, damit die Bestandsdaten korrekt und optimal für ein Cross-Channel-Fulfillment eingesetzt werden können. Das ist nur möglich, wenn unterschiedliche IT-Systeme miteinander verbunden sind und Informationen jederzeit austauschen können.“**

**Dieser Ansatz führt häufig sogar dazu, dass bei höherer Verfügbarkeit in der gesamten Supply Chain geringere Bestände benötigt werden, wenn Online- und Offline-Channel bestandstechnisch integriert sind. Das trägt somit sogar zur Kostensenkung bei!“**



### Mythos 3:

*Anreizsysteme kosten nur Geld,  
gute Mitarbeiter brauchen keine  
Incentives!*

**D**er Münchner Händler in der Zentrale ärgert sich: Den beliebten Flatscreen hätte er glatt noch ein Dutzendmal in seinem Online-Shop verkaufen können. Bei seinem Franchise-Nehmer in Bochum allerdings verstauben noch zwanzig Kartons des gleichen Modells im Lager.

Zwar hat ihm das System vor drei Tagen eine Meldung geschickt, dass im Online-Shop noch Bedarf besteht. Doch für das Einpacken und Versenden der Flatscreens an den Kunden bezahlt ihm die Zentrale so wenig, dass es sich aus seiner Sicht nicht lohnt, dem Online-Shop auszuhelfen. Am Ende der Saison gibt er achtzehn Screens zurück, die jetzt – es gibt bald das neue Modell – niemand mehr haben will.

**„Nur durch die Entwicklung eines stimmigen Incentivierungs-Modells kann man hier gegensteuern“**, erklärt Sieke. Zusätzliche Profite, die durch Verkäufe geschaffen werden, sollten zwischen Zentrale und Franchise-Nehmern bzw. Herstellern und Handelspartnern fair geteilt werden, genauso wie der zusätzliche Aufwand für die Versandabwicklung.

**„Fehlt der Anreiz, andere Filialen oder den Online-Channel zu unterstützen, erreicht das Unternehmen insgesamt nicht den optimalen Umsatz“**, analysiert der Unternehmensberater.

**„Der nicht vorhandene Warenfluss zwischen Online- und stationärem Handel, Mängel in der IT-Integration sowie schlecht durchdachte Incentivierungs-Modelle bei Filialen und Franchise-Nehmern sind nicht nur ärgerlich – sie machen es dem Kunden schwer und senken letztlich die Profitabilität“**, fasst Sieke zusammen.



#### *Mythos 4:*

### *Datenvernetzung ist zu teuer*

**S**pätsommer, es ist Erntezeit. Der Bauer ist mit seinem 250.000 Euro teuren Traktor auf dem Acker und muss zügig die Ernte einbringen, denn es ist schlechtes Wetter angesagt, das ihm den Weizen verhageln würde. Genau jetzt fällt der Traktor aus. Der Händler vor Ort hat das defekte Teil nicht vorrä-

tig, es gibt keine System-Anbindung anderer Händler im Umkreis. Mühsam und erfolglos wird herumtelefoniert. Auch der Hersteller kann weder heute noch morgen liefern, noch nicht mal gegen Aufpreis oder Express käme das Teil rechtzeitig an.

Der Kunde ist nicht zum ersten Mal massiv verärgert über die Traktoren-Firma und wird ab sofort sein teures Gerät bei der Konkurrenz kaufen, denn die sind moderner organisiert. Der Stillstand der Maschine kommt dem Bauern, aber auch dem Hersteller und dem Händler sehr teuer zu stehen.

Vernetzte Daten sind teuer? Verärgerte Kunden sind wesentlich teurer! Zudem ermöglichen ein transparentes Bestandsmanagement, die Anbindung und Vernetzung von Händlern, Herstellern, Lieferanten und den Logistik-/Transportdienstleistern oft eine wesentlich schnellere, effizientere und damit sogar kostengünstigere Supply Chain auf allen Stufen! Bestände und Kosten sinken, die Teileverfügbarkeit steigt, genauso wie die Kundenzufriedenheit.

Fazit: Durch die Integration der Supply Chain zwischen Online- und Offline-Kanal, optimale Integration des Warenwirtschaftssystems sowie durch die Anwendung stimmiger Incentivierungsmodelle können Hersteller und Händler die Kundenzufriedenheit erhöhen, die Kundenbindung sichern, langfristig mehr Umsatz und Gewinn realisieren, bei gleichzeitig oft sogar sinkenden Kosten! Das ist eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten!



## Datenvernetzung - aber wie?

Was in der Theorie einfach klingt, stellt sich in der Praxis als ziemlich umfangreiches Unterfangen dar.

Die schlechte Nachricht: Es ist ein großes, sehr anspruchsvolles Projekt! Die gute Nachricht: Es lohnt sich!

Denn: Im besten Falle kostet die Vernetzung zwar Geld, wird aber durch höhere Verfügbarkeit und sinkende Bestände locker aufgewogen!

Aber wie funktioniert es genau? Primär dreht es sich um die Verknüpfung aller Daten einer Supply Chain, also aller Bestände und aller Bestandsdaten, aller Produktions- und Lieferdaten sowie der Abverkäufe, Bedarfe, Planungen, Bestellungen etc. All diese Überlegungen und Daten beziehen sich auf ein komplettes horizontales Lager-Händler-Netzwerk, statt – wie bisher – nur auf wenige eigene Lagerstandorte.

Das macht es natürlich ungleich komplexer, denn es erfordert die Anbindung aller Filialen, des Online-Kanals, aller Lieferanten und Händler, am besten sogar der freien Händler, wie es das Unternehmen AGCO macht, einer der weltweit größten Hersteller und Anbieter von Traktoren und Landmaschinen. So hat man eine zentrale Bestands-Übersicht, egal wo in Europa das benötigte Teil tatsächlich physisch liegt.

Für AGCO bedeutet das eine sehr hohe Lieferfähigkeit. Wenn einem Bauern ein teurer Traktor ausfällt, ist das Teil garantiert innerhalb weniger Stunden am Ort des Geschehens. Der Traktor steht nicht still, der Kunde ist zufrieden. Mission erfüllt!

## Mathematik und IT ist nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts

Hierzu benötigt das Unternehmen eine spezielle IT-Infrastruktur, Hardware- und Software-seitig, die spezielle Algorithmen und wesentlich komplexere mathematische Formeln nutzt als bei einer normalen Bestandsplanung:

$$\begin{aligned} E[\pi_{M,D}(\delta)] &= E[\bar{\pi}_{Mv}(y_{v,C}^*)] \\ &+ N \left[ y_{r,C}^* - \frac{E(y_{r,C}^* - \xi_r)^+}{F_r(y_{r,C}^*)} \right] \delta \\ &+ c_{\Delta} q(N, y_{r,C}^*, y_{v,C}^*) \\ &- c_{\Delta} \frac{E(y_{r,C}^* - \xi_r)^+}{F_r(y_{r,C}^*)} q'_r(N, y_{r,C}^*, y_{v,C}^*). \end{aligned}$$

Auch das Warenwirtschaftssystem sowie die Planungs- und Bestandssysteme sind wesentlich intelligenter und aufwändiger.

Dafür gehören ‚Ladenhüter‘ oder ‚Null-Dreher‘ im Shop und im Lager der Vergangenheit an, und die kosten in der Regel mehr Geld als moderne Netzwerkplanung.



Ein solches Projekt hat aktuell beim Landmaschinenhersteller ACGO die Verfügbarkeit gegenüber den Kunden um mehr als 20 % und den Umsatz deutlich steigern können. Ähnliches ließ sich bei Hewlett-Packard in einem Projekt bereits im Jahr 2006 zeigen. Eine integrierte Supply Chain von Online- und Offline-Channel bewirkte eine um mehr als 15 % höhere Profitabilität. Es lohnt sich also wirklich!

Die Unterstützung durch Spezialisten ist hier meist mehr als hilfreich, in den meisten Unternehmen sogar eine Grundvoraussetzung, denn die mathematische Kompetenz für integrierte Rechenmodelle, Planungs-, Simulations- und Optimierungsverfahren sowie die IT-seitige Umsetzung überfordert viele Unternehmen, insbesondere parallel zum Alltagsgeschäft.

Das für das komplette Netzwerk konzipierte Auftrags-Management erfährt ebenfalls ein paar Modifikationen: Der Bestellkorb, den der norddeutsche Online-Kunde am Front-End sieht, wird hinter den Kulissen im Back-End möglicherweise von einem freien Händler in einem süddeutschen ‚Bricks & Mortar-Store‘ befüllt, der lediglich an den Hersteller und dessen Online-Shop angebunden ist.

So weit, so gut! Gerade bei freien Händlern geht es aber nicht nur um IT-technische Anbindung aller Beteiligten und gutes technisches Schnittstellen-Management, sondern auch um die intelligente Gestaltung der Verträge und Incentives, damit der angebundene Händler als freier Unternehmer

überhaupt einen Anreiz hat, auf eine Kundenbestellung beim Hersteller zu reagieren. Wenn er daran nichts oder nur marginal verdient, wird seine Reaktion weniger enthusiastisch ausfallen, als wenn er durch sein schnelles und engagiertes Handeln eine ordentliche Marge macht. Attraktive Provisionen und Umsatzsteigerungs-Potenziale sind hier der Schlüssel zum Erfolg!

### *Fazit und Ausblick: Hier spielt die Zukunftsmusik*

Dass der stationäre Handel zusätzlich ins Internet geht mit Online-Shops ist nicht ganz neu, die Entwicklung geht aber neuerdings auch anders herum. Der größte Internet-Shop der Welt geht unter die Ladenbesitzer: Amazon eröffnet seinen ersten Shop mitten im Herzen von New York. Zalando will für den Anfang immerhin mit dem stationären Handel – sprich: mit Schuhläden vor Ort – kooperieren.

Ziel ist es, im B2C-Business genauso wie im B2B-Geschäft, dem Kunden lückenlos immer, überall und sofort seine Wünsche zu erfüllen, und ihn so an sich zu binden, statt ihn zur Konkurrenz abwandern zu lassen. Vor allem, bevor er's sich anders überlegt, denn Kunden sind wankelmütige und zunehmend unberechenbare Wesen. Herkömmliche Kundentypologien haben komplett ausgedient: Mit dem Porsche zu Aldi? Mittlerweile keine Seltenheit mehr! Die Deutschen kaufen die billigsten Lebensmittel,

aber gleichzeitig die teuersten Küchen weltweit. Das zeichnet den deutschen Markt und seine sonderbaren Konsumenten schon seit Jahren aus.

### *Show-Rooms und Ausstellungs-Ambiente statt Kaufhaus-Flair*

Die Grenzen zwischen Online- und Offline-Business werden zunehmend verschwimmen und irgendwann ganz verschwinden. Kunden werden eines Tages in Show-Rooms wie durch Vernissagen lustwandeln. Ausgestellte Kleidungsstücke stehen wie Kunst-Exponate zur Ansicht und können auf dem am Eingang gereichten Tablet in allen Farben und Variationen bewundert werden. Ein Scanner in einer futuristischen, mannshohen Scanner-Box tastet den Körper des Kunden in Sekundenschnelle ab – ohne schweißtreibendes An- und Ausziehen – und schlägt die perfekte Größe vor.

Der Kunde kann das Kleidungsstück auf dem Tablet mit einem Klick sofort bestellen, bezahlen und weiter shoppen, bis die Kreditkarte glüht, und zwar ganz entspannt. Denn: Auch Tütenschleppen ist out, die Bestellung wird noch am selben Nachmittag bequem zuhause angeliefert, während der Kunde noch im Café nebenan seinen Cappuccino schlürft.

Kaufhäuser als Erlebnis-Tempel, in denen Kunden wie in einer Kunstausstellung umherschlendern und bei Gefallen hier und da eine Bestellung

abschicken, die schon zuhause angekommen ist, bevor der Kunde seinen Kaffee ausgetrunken hat? Diese spannende Vision hat eine entscheidende Voraussetzung: Eine intelligent vernetzte Supply Chain mit innovativer Logistik und intelligentem Datenmanagement! Diese läuft im Hintergrund wie ein Uhrwerk mit perfekt ineinander greifenden Zahnrädchen!

Das ist eine riesige Chance für die Innovativen, die Trends rechtzeitig erkennen und mit pfiffigen Angeboten umsetzen. Den Schlafmützen wird es das Genick brechen! Die werden dann vermutlich – anders als Zalando – nicht unbedingt vor Glück schreien.



## Barkawi Management Consultants

Barkawi Management Consultants wurde 1994 gegründet, beschäftigt heute über 100 Mitarbeiter und unterhält Standorte in München (Hauptsitz), Shanghai, Moskau, Atlanta und Wien. Kunden von Barkawi Management Consultants sind global agierende Unternehmen mit kapitalintensiven und logistisch komplexen Geschäftsmodellen wie zum Beispiel 3M, BMW, Daimler, Fresenius, Nokia, Vodafone und viele mehr.

**Barkawi Management Consultants GmbH & Co. KG**  
Baierbrunner Str. 35  
81379 München

Telefon: +49 89 749826-0  
Fax: +49 89 749826-739  
info@barkawi.com  
www.barkawi.com

Barkawi Management Consultants ist Teil der Barkawi Gruppe. Carena und Karim Barkawi sind Geschäftsführer der Holding und Dachgesellschaft.

### Auszeichnungen 2015



## Disclaimer

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken.

Haftungsansprüche gegen Barkawi Management Consultants GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2016 Barkawi Management Consultants GmbH.  
All rights reserved.

### Fotorechte

Fotolia: Seiten 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12

Viele Unternehmen bieten heute moderne Online-Shops an, dennoch ist es nach wie vor meist Aufgabe des Kunden, seine Ware im jeweiligen Kanal zu suchen. Das Traumkleid passt, nur die Farbe nicht, aber Filiale und Internet-Shop sind nicht miteinander verbunden? Online ist das Ersatzteil für den defekten Traktor nicht verfügbar, aber ein freier Händler ganz woanders hätte es eigentlich vorrätig? Egal ob B2B oder B2C: Nur die wenigsten Anbieter verstehen es, ihren Kunden einen perfekten Multi-Channel-Service zu bieten!

## Feuerwerk auf allen Kanälen - Immer und überall

Einige Mythen halten sich hartnäckig, typische Fehler tun ein Übriges, zudem ist die Einrichtung eines Online-Shops nur die halbe Miete. Wie schade, denn eine intelligente Vernetzung der Supply Chain und der logistischen Infrastruktur würde Umsatzpotenziale heben und gleichzeitig die Kosten senken!

Transparenz und Verknüpfung der Daten auf allen Lieferstufen könnten eine nahezu 100%ige Lieferbereitschaft schaffen. Nie mehr ‚Mission Impossible‘, sondern: Lieber Kunde, Du bekommst, was Du haben willst – und zwar sofort!

Aber wie geht man vor? Wie macht man es richtig? Welche Fehler gilt es zu vermeiden? Was sind die Chancen und Risiken der Multi-Channel-Idee? Dazu haben wir uns ein paar Gedanken gemacht. Begleiten Sie uns auf eine Reise ins Multi-Channel-Serviceparadies!



Barkawi Management Consultants

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

Besuchen Sie uns:

<http://www.barkawi.com/publikationen/perfekte-multi-channel-vernetzung.html>