

Herausforderungen des Multi-Channel-Retailings im mittelständischen Großhandel

Bearbeitet von
Jessica Schmidt

Erstauflage 2015. Taschenbuch. 92 S. Paperback

ISBN 978 3 95935 210 9

Format (B x L): 15,5 x 22 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftssectoren & Branchen: Allgemeines > Einzel- und Großhandel](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 4.2 Ziele der Integration des E-Commerce in ein bestehendes Vertriebssystem:

Kunden kaufen bevorzugt in Unternehmen, die ihre Ansprüche und Erwartungen erfüllen und ihnen Zusatznutzen- und Bequemlichkeitsvorteile verschaffen. Die Betreiber von OCR-Systemen verfolgen zwei große Zielkomplexe – eine erhöhte Kundenorientierung und die Nutzung von Synergieeffekten zum Erreichen von Kostenvorteilen. OCR-Systeme im B2B-Bereich sind Voraussetzung und Folge eines umfassenden CRM mit dem Ziel einer ganzheitlichen Kundenorientierung, um durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien Kundendaten zu sammeln, zu analysieren und die Bedürfnisse bestehender und potentieller Kunden zu antizipieren und zu verstehen. Das Wissen über Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden zur bedarfsgerechten Kundenansprache über alle Vertriebskanäle hinweg ist zentrale Voraussetzung. Hierzu können bspw. Cross-Selling-Angebote eingesetzt, Bestandskunden besser betreut und Kundenzufriedenheit und -loyalität durch kundennahe, leicht zugängliche Vertriebskanäle erzielt werden. Laut empirischen Studien leistet der Grad der Kundenzufriedenheit einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Die positive Kundenwahrnehmung eines OCR-Systems eröffnet Chancen hinsichtlich der Bearbeitung neuer Marktsegmente, eine höhere Marktabdeckung, eine stärkere Marktpräsenz sowie eine Ubiquität der Produkte. Eine Kundenstammerweiterung führt zu einer Abhängigkeitsreduktion von bestimmten Kundengruppen, wodurch die strategische Positionierung eines Unternehmens verbessert wird. Durch den Online-Vertriebskanal können zahlreiche Kundeninformationen gewonnen werden, die für andere Vertriebskanäle ebenfalls wertvoll sind und zusätzliche Marktkenntnisse bieten, wodurch das Ergebnis eines Unternehmens deutlich verbessert werden kann.

Das zweite wichtige Ziel des OCR besteht in Synergieeffekten durch einen möglichst hohen Integrationsgrad der verschiedenen Vertriebskanäle. Erhebliche Potenziale ergeben sich für Rentabilitätssteigerungen, Kostensenkungen und Kostenvorteile im Vergleich zu Single-Channel-Unternehmen. Kostensenkungspotenziale entstehen durch die Distributionskostensenkung, sofern sich die einzelnen Vertriebskanäle entsprechend ergänzen, und durch Ressourcenschonung im Bereich Service-Personal, da die Kundenbetreuung online abgewickelt wird, d. h. viele Anfragen können über die sog. Frequently Asked Questions (FAQ) (häufig gestellte Fragen) selbst geklärt werden und virtuelle Berater einiger Unternehmen können problemlos der Markenidentität angepasst werden. Durch das Omni-Channel-Marketing, das sich mit sämtlichen Möglichkeiten der strategischen Planung und des operativen Einsatzes zur Gewinnung neuer bzw. Festigung bestehender Vertriebskanäle befasst, können Effizienzsteigerungen durch die Kostenreduktion pro verkaufter Einheit aufgrund der Prozesskostenreduzierung durch den Einsatz von Onlineangeboten erreicht werden. Im Vergleich zu Pure-Playern können Omni-Channel-Anbieter mit OCR-Systemen Synergiepotenziale nutzen, die sich aus der Offline- und Online-Kanal-Kombination ergeben, wie bspw. der Nutzung der Offline-Geschäftsprozesse für den Online-Kanal. Synergieeffekte können durch eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen und

Infrastrukturen in den Bereichen Logistik, Marketing und Kommunikation erzielt werden.

4.3 Herausforderungen einer E-Commerce-Integration in die bestehende Vertriebskanalstruktur:

Die Forschungstätigkeit zur organisationalen Integration bzw. Koordination mehrerer Vertriebskanäle ist gering. Zur Multi-Channel-/Cross-Channel-/Omni-Channel-Organisation existieren lediglich Studien über die Anzahl der Vertriebskanäle und bzgl. Zentralisierung und Formalisierung des Multi-Channel-/Cross-Channel-/Omni-Channel Systems.

Handlungsempfehlungen sind aufgrund des unternehmensindividuellen Entscheidungshintergrundes immer entsprechend der jeweiligen Unternehmenssituation zu treffen, und allgemeingültige Aussagen sind nur für wenige Unternehmen sinnvoll.

Die größte strategische Herausforderung besteht für Handelsunternehmen darin, zeitnah eine Transformation von einer funktionalen zu einer prozessoralen Multi-Channel-/Cross-Channel-/Omni-Channel-Organisation zu bewerkstelligen. Erfahrungswerte und Benchmarks belegen einen Transformationsprozess von i. d. R. drei bis fünf Jahren, wobei die Dauer auch von strategischen Make-or-Buy-Entscheidungen (bspw. Unterstützung durch Unternehmensberatungen, externe Trainer, Softwareunternehmen) abhängt. Die Unternehmen haben organisationsstrukturell wichtige Stellen zu integrieren, Vertriebsprozesse zu verknüpfen und zusätzlich Komplexitätssteigerungen auf unterschiedlichen Ebenen des Managements (bspw. Management-, Logistik-, Marketingsysteme und interne Unternehmensinfrastruktur) zu schaffen. Neben einer unique selling proposition (USP)-profilierten Strategie müssen die internen Prozesse, die Systemlandschaft, die Steuerung und Organisation des Omni-Channel-Geschäftskonzeptes aufeinander abgestimmt werden. Die Prozessgestaltung erfolgt in Abhängigkeit der abgeleiteten USP. Aufgrund der schnellen technologischen Veränderungen im Online-Geschäft müssen flexible Prozessmodelle entwickelt werden, um zügig auf Markt- und Wettbewerbsveränderungen reagieren zu können. Nachfolgende Tabelle zeigt die Erfolgsfaktoren der Integration eines weiteren Vertriebskanals im Rahmen des Omni-Channel-Geschäftskonzeptes.

[...] Das Management von OCR-Systemen hat die Aufgabe, Güter-, Geld- und Informationsströme zwischen und in den einzelnen Kanälen zu koordinieren. Die jeweiligen Handelsunternehmen haben diese zu integrieren, so dass der Kunde im Kaufprozess jeden Kanal nutzen und der Anbieter aus diesen Kundeninformationen erhalten kann.

Aufgrund der Herausforderungen bzw. Problemfelder, die eine enge Verzahnung von stationärem Handel und Online-Vertrieb mit sich bringen, wurden in der Vergangenheit Vertriebskanäle häufig isoliert voneinander betrachtet. Zu den organisatorischen Herausforderungen zählt die aufwendige Synchronisation der einzelnen Vertriebskanäle wie auch die notwendige kanalübergreifende Datenintegration bei kanalspezifischen IT-Systemen, verbunden mit der daraus resultierenden steigenden Managementkomplexität der kanalübergreifenden Strategieentwicklung und -implementierung. Die Gefahr einer Überkomplexität bestehender logistischer Systeme ist ebenso zu beachten wie die unternehmenskulturellen Herausforderungen aufgrund von Abteilungsegoismen und Konkurrenzdenken.

In der Praxis zeigen Unternehmen eine starke Unsicherheit im Hinblick auf Ausgestaltung und Integration des Online-Vertriebskanals in die bestehende Vertriebsstruktur.

Der Großhandel hat neben den Einsparpotenzialen – die sich aus einem Onlineshop im Vergleich zur Eröffnung weiterer Filialen ergeben – die hohen Investitionskosten für die Anschaffung und Implementierung von IT und die Gefahr von Fehlinvestitionen in Systeme und Prozesse sowie lange Zeiträume bis zum Return on Investment (ROI) durch fehlendes Know-how und fehlende Ressourcen zu berücksichtigen. Die Investitionskosten sind abhängig von den Aktivitäten (Webseiten-Gestaltung, Datawarehousing, Serverbetrieb etc.), die der Großhändler selbst unternimmt und denen, die von Dritten übernommen werden (wie bereits in Kapitel 3.3.2 beschrieben). Eine schnelle Amortisation des Online-Vertriebskanals ist notwendig, da hohe laufende Betriebskosten, wie bspw. durch die 24-Stunden-Verfügbarkeit, anfallen und Fehlinvestitionen nicht durch entsprechende Einnahmen aus Wiederkäufen o. ä. gedeckt sind. Einige System-Betreiber arbeiten in Online-Vertriebskanälen unterhalb des Break-Even-Punktes. Der aktuell von einigen Unternehmen betriebene Online-Handel ist wirtschaftlich kaum tragfähig, dennoch wird er forciert, da Unternehmen ohne Internetnutzung auf Dauer den Kontakt zu einem wachsenden Kundensegment, wie den Digital Natives (siehe Kapitel 3.2.2) verlieren werden. Eine mögliche Lösung bildet die Freisetzung von Synergiepotenzialen zwischen alten und neuen Vertriebskanälen.