Iskander Business Partner

IBP VIEW

OMNICHANNEL

zentrale Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Von der Strategie zur Implementierung

Kundendaten

Kanalübergreifend
konsistente Steuerung

Wandel & Flexibilität

Februar 2020
Iskander Business Partner GmbH

Die zentralen Erfolgsfaktoren einer Omnichannel-Strategie

Branchenübergreifend versuchen Unternehmen, ihre Angebote möglichst perfekt auf ihre Kunden anzupassen. Der Fokus liegt meist darauf, den Kunden Zeit zu sparen oder ihre Customer Experience zu verbessern. Ein ganzheitlicher Ansatz, der zudem ein kanalübergreifend einheitliches Kundenerlebnis ermöglicht, ist derzeit noch eher eine Seltenheit. In diesem Zusammenhang ist seit einigen Jahren auch Omnichannel eine relevante Begrifflichkeit und strategische Zielsetzung für viele Unternehmen. Darüber hinaus ist bekannt, dass Konsumenten mehr Geld ausgeben, wenn sie mehrere Kanäle nutzen.[1] Warum hat dennoch bislang kaum ein Unternehmen eine umfassende Omnichannel-Strategie implementiert?

Die zentralen Fragestellungen für Unternehmen sind bekannt: Wie muss ein einheitliches Kundenerlebnis gestaltet sein? Wie lässt sich Zielkonflikten in der Organisation vorbeugen? Die wenigsten Unternehmen haben darauf eine praktikable, sowohl auf die Kundenwünsche als auch auf das eigene Unternehmen zugeschnittene Lösung gefunden.

Dieses Paper beleuchtet die zentralen Erfolgsfaktoren, welche die Implementierung einer nachhaltigen Omnichannel-Strategie mit maximaler Kundenorientierung ermöglichen:

1. **Eine 360° Kundensicht einnehmen:** Die eigenen Kunden kennen und ihr Verhalten verstehen, um maximale Kundenorientierung zu erreichen.

2. **Eine optimale Systemintegration umsetzen:**
   - *Systemisch:* Die Systeme miteinander vernetzen und alle relevanten Informationen systemübergreifend bereitstellen, um eine einheitliche Customer Experience sicherzustellen.
   - *Monetär:* Auswahl und Implementierung geeigneter Vertriebssteuerungsmodelle

3. **Begleitung durch authentisches Change Management**: Fokus aller beteiligten Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele und maximale Effizienz richten.

1 „Konsumenten geben im Durchschnitt 4 % mehr im Laden und 10 % mehr im Onlinegeschäft aus, wenn sie mehrere Kanäle nutzen.“ Siehe: Sopadjieva, Emma; Dholakia, Utpal M.; Benjamin, Beth (2017)

Diese drei Faktoren sind eng miteinander verbunden und entfalten nur in ihrer Kombination das volle Potenzial für eine langfristig erfolgreiche Omnichannel-Strategie. Einflussfaktoren wie Unternehmensgröße, Digitalisierungsgrad, Flexibilität, Anzahl der Vertriebskanäle, Organisationsform und Wachstumsstrategie haben maßgeblichen Einfluss auf den zeitlichen Umfang der Umsetzung von Omnichannel.

Das richtige Verständnis dieser Erfolgsfaktoren und ihrer Abhängigkeiten ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Umsetzung von Omnichannel. Darüber hinaus ist die zentrale Koordination der Umsetzung sowie ein enges Abhängigkeitsmanagement unabdingbar. Der Umsetzung muss darüber hinaus genügend Zeit gegeben werden – der Fokus muss auf langfristigem Erfolg liegen.

Im Folgenden wird dies im Detail beleuchtet – beginnend bei einer Analyse des Status quo, gefolgt von einem Blick auf die Kunden. Im darauf folgenden Kapitel werden die Erfolgsfaktoren detailliert beschrieben und schließlich die für die Umsetzung relevanten Zusammenhänge aufgezeigt.

Februar 2020

Iskander Business Partner GmbH
Ramona Pletzer
Enno Beuse

Omnichannel stellt den Kunden in den Mittelpunkt

Im klassischen Direktmarketing spricht man von einer Multi-Channel Strategie, wenn ein Unternehmen seinen Kunden mehrere Kontaktkanäle anbietet. Verknüpft man diese miteinander, so spricht man von einem Cross-Channel Ansatz.[2] Dieser ist sehr weit verbreitet: Beispiele sind der Kauf von Waren über einen Onlineshop und die Abholung oder Rückgabe in einer Filiale, das sogenannte „click & collect“.

Die reine Verknüpfung von Vertriebskanälen ist jedoch noch kein Omnichannel-Ansatz. Bei diesem werden Kundeninformationen kanalübergreifend ausgetauscht, die Kanalübergänge sind daher in der Customer Experience kaum spürbar. Es findet unternehmensseitig ein stetiger Datenaustausch entlang aller Informations-, Service- und Vertriebskanäle statt, sodass alle relevanten Daten jederzeit verfügbar sind, um dem Kunden das bestmögliche Einkaufs- und Serviceerlebnis zu bieten. Aus Kundensicht bedeutet dies, dass sich die Kanäle beliebig kombinieren lassen. Customer Centricity ist die oberste Maxime einer Omnichannel-Strategie.

KURZ:
Omnichannel ist ein kanalintegriertes und -übergreifendes Geschäftsmodell für Unternehmen, um das Kundenerfahrungsmanagement, zu optimieren.

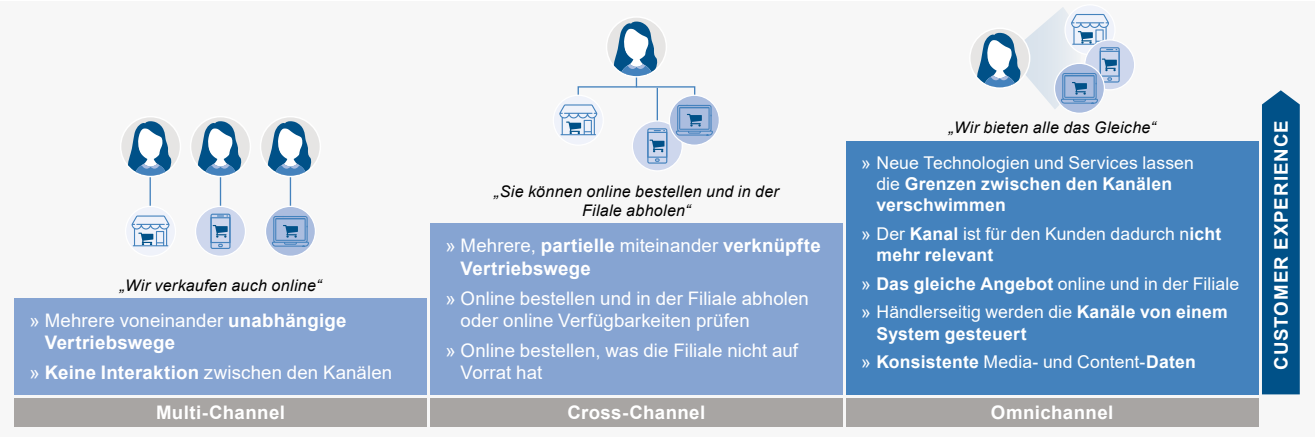

Abbildung 1: Die Customer Experience verbessert sich mit zunehmender Vernetzung der Kanäle (Quelle: eigene Darstellung)

2 Happel, Stefan (2015)

Der Umsetzungsgrad von Omnichannel variiert stark – ein Branchenfokus

Durch das Anbinden neuer Kanäle an eine neue oder bestehende Infrastruktur entstehen viele neue Kontaktpunkte zum Kunden. Den wenigsten Unternehmen gelingt die nahtlose Verzahnung aller relevanten Informations-, Vertriebs- und Servicekanäle und damit die Etablierung einer vollumfänglichen Omnichannel-Strategie im Sinne der Marketing-Maxime „one face to the customer“. Betrachtet man einige ausgewählte Unternehmen unterschiedlicher Branchen näher, zeigt sich bezüglich des Umsetzungsreifegrads einer Omnichannel-Strategie ein diffuses Bild.

Im Handel gehen Thalia und Tamaris mit gutem Beispiel voran

Durch Onlineriesen wie Amazon hat sich das Wettbewerbsumfeld im Handel grundlegend verändert. Mit ihrem physischen Netzwerk können Handelsunternehmen im Vergleich zu den reinen Onlineplayern einen weiteren Kontaktkanal bedienen – dies ist Chance und Herausforderung zugleich. Einerseits eröffnet sich die Möglichkeit, den Kunden personalisierte Erlebnisse in den Geschäften zu bieten. Auf der anderen Seite erfordert ein zusätzlicher Kanal auch die Notwendigkeit der Einbindung dessen in eine kanalübergreifende Strategie. Die meisten Händler haben zwar das Potenzial von Omnichannel erkannt und streben eine entsprechende Strategie an, jedoch gibt es nur wenige Erfolgsbeispiele.

Positiv hervorzuheben ist der Buchhändler *Thalia* durch die Verbindung von E-Commerce und Sortimentsbuchhandel sowie neuer Kooperationsmodelle. Informationsbeschaffung, Vertriebskanäle und Serviceangebote werden miteinander verknüpft, um dem Kunden das bestmögliche Einkaufserlebnis zu bieten und zum „Erlebnis-Lieferant“ zu werden. Die Thalia-App ermöglicht es den Kunden beispielsweise, online bestellte Ware offline abzuholen oder aber Beratung und Bezahlung direkt am Bücherregal über installierte Tablet-PCs in den Buchhandlungen abzuwickeln. Durch die enge Verzahnung von Online- und Offlinekanälen kann ein einheitliches Erlebnis geschaffen werden. Kunden holen ihre online bestellte Ware

nicht nur in der Buchhandlung ab, sondern kaufen im Schnitt auch mehr.[3] Omnichannel stellt demnach eine Zusatzeinnahmequelle für Unternehmen dar und ist daher umso essenzieller. Darüber hinaus setzt Thalia auf Kooperationen, insbesondere mit Verlagen und Buchhändlern. Ein bekanntes Beispiel ist die Tolino-Kooperation. In Planung sind zudem digitale Abo-Modelle und gemeinsame Werbung.[4]

Auch der Schuhhersteller *Tamaris* setzt auf Kooperationen. Dadurch kann er die Online-Sales-Experience der Kunden verbessern und eine bestmögliche Transparenz (z. B. online Verfügbarkeitscheck oder Einzelpaarnachlieferung) über die eigenen Warenbestände erhalten. „Wir müssen raus aus der Kanaldenke und ein ganzheitliches Markenerlebnis in der On- und Offline-Welt für unsere Kunden schaffen. Sie sollen einen einheitlichen Kundenservice über alle Kanäle mit möglichst wenigen Brüchen in der Customer Journey erleben und dabei die gesamte Kollektionsbreite der Marke wiederfinden", so Nico Gold, Betreiber von tamaris.com.[5] Diese Kooperationen können neben klassischen Synergieeffekten auch ein wichtiger Bestandteil einer Omnichannel-Strategie sein. Dabei ist eine abgestimmte, kanalübergreifende Strategie bei Kooperationen enorm wichtig, ebenso die Zusammenführung der jeweils gewonnenen Kundendaten, damit sich die Vorteile der Kooperation umfassend nutzen lassen.[6]

Im Handel lassen sich somit positive Beispiele aufzeigen, bei denen Unternehmen den Kunden bereits ins Zentrum ihres Handelns stellen und ihre Omnichannel-Strategien entsprechend ausrichten.

Die Telekommunikationsindustrie hat das Potenzial erkannt und die richtigen Weichen gestellt

Obwohl die Telekommunikationsbranche mit ihrer Infrastruktur das Rückgrat digitaler Omnichannel-Angebote anderer Branchen bereitstellt, wurde spät in entsprechende Leistungen für die eigenen Endkunden investiert. Kundenzufriedenheit wurde mehr über Netzqualität, Service-Hotlines und das Produktangebot als über eine personalisierte Nutzererfahrung definiert. Letztere hat erst etwa seit dem Jahr 2015 die höchste strategische Priorität in der Branche, allerdings befanden sich auch im Jahr 2016 noch 70 Prozent der Anbieter in einer frühen Phase der Omnichannel-Umsetzung.[7] Ein Interview mit Dr. Kai-Uwe Laag (*Telefónica Retail*) zeigt, dass seither weitere Maßnahmen ergriffen wurden, das Thema Omnichannel voranzutreiben: in der ‚Retail' hat man die Bereiche Online und Offline zusammengelegt und steuert sie aus einer Hand. Als Gründe werden u. a. die Digitalisierung im Handel und das veränderte Einkaufsverhalten der Kunden genannt. Diese beinhalten Chancen, bringen aber gleichzeitig hohe Anforderungen mit sich.

3 Wilhelm, Sabine (2018)
4 Wilhelm, Sabine (2018)
5 Sauerbier, Ilona (2019)
6 ECR Austria (2019)
7 NTS Retail (2019)

Generell gilt: Stimmen diese mit der Erwartung des Kunden überein und schafft das Unternehmen sein Markenversprechen über alle Kanäle konsistent zu übermitteln, kann es einen echten Mehrwert schaffen.[8]

Auch *Vodafone* hat mit dem Konzept „Digital Retail“ einen großen Schritt in Richtung Omnichannel gemacht. Per Videocall kann man sich online durch Filialmitarbeiter beraten lassen.[9] Die *Telekom* hingegen hält sich bislang sehr bedeckt zu diesem Thema. In den letzten Jahren sind dahingehend kaum konkrete Maßnahmen kommuniziert worden – lediglich eine Kooperation mit Google ist erwähnenswert: Dabei setzt die Telekom auf Anzeigen mit lokaler Produktverfügbarkeit und „Google Store Visits“ um den Zusammenhang zwischen Onlineansprachen und Offlinebesuchen zu messen. Ziel ist die Steigerung von Shop-Visits durch online Terminvereinbarungen. Diese resultiert in höherer Loyalität und gesteigertem Wiederkaufverhalten.[10]
In der Telekommunikation wurde das Potenzial also grundsätzlich erkannt und durch einige der großen Player bereits grundlegende Weichen für eine Omnichannel-Umsetzung gestellt.

Der Automobilindustrie bereitet Omnichannel noch große Schwierigkeiten

In der Automobilindustrie mit ihrem flächendeckenden, dezentralen Händlernetzwerk gelingt es bislang nur bedingt, die Online- und Offline-Kanäle direkt miteinander zu verknüpfen. Kundendaten der Hersteller werden nur teilweise an die Händler übermittelt und umgekehrt. Eine zentrale Kundendatenbank, über die alle Kundendaten verfügbar gemacht werden, gibt es meist nicht. Der Kunde nimmt dies als mangelhafte Kanalkonsistenz wahr. Als gutes Beispiel hierfür lässt sich der Online Lead Management Prozess der Automobilhersteller heranziehen. Bei der Vereinbarung von Probefahrten über die Webseiten der Hersteller und Händler, ist der Kunde größtenteils mit sehr langen Wartezeiten konfrontiert. Auch individuelle Ansprachen und personalisierte Angebote sind maximal die Ausnahme. Ein weiteres Beispiel sind die online Konfigurationstools der Hersteller für Neuwagen. In den meisten Fällen erhält der Kunde, wenn er seine Onlinekonfiguration unterbricht oder beendet einen Code, damit der aktuelle Konfigurationsstand von einem Händler jederzeit wieder abgerufen werden kann. Der Kunde wird jedoch nicht an den nächsten Händler in seiner Nähe verwiesen, um dort die Bestellung vorzunehmen. Auch werden die Daten nicht verwendet, um potenzielle Kunden proaktiv für ein Verkaufsgespräch zu kontaktieren. Vielmehr reagieren die Händler erst, wenn

8 Handel der Zukunft (2019)
9 Wurm, Michaela (2018)
10 Google (2017)

der Kunde mit seinem Code im Autohaus in Interaktion tritt. Gibt der Händler in seinen Tools den Code ein, kann er die hinterlegten Daten sehen, diese sind jedoch nicht vorab verfügbar,

Obwohl Omnichannel branchenübergreifend relevant ist, haben nicht alle Branchen die Notwendigkeit bereits erkannt und einen kundenzentrischen Weg eingeschlagen. Im Handel und in der Telekommunikation gibt es aber bereits erfolgversprechende Ansätze und Best Practice Beispiele.

wie der Kunde erwarten würde und aus Sicht von Omnichannel unabdingbar ist. Eine Möglichkeit, ein Fahrzeug direkt online zu bestellen, gibt es aktuell nur bei Tesla.
In der Automobilindustrie herrscht der bisher größte Nachholbedarf in Bezug auf die Verzahnung von Online- und Offlinewelten sowie der Umsetzung von Omnichannel-Strategien.[11]

11 Iskander Business Partner (2019)

Das Kundenverhalten impliziert eindeutig die Notwendigkeit von Omnichannel

Betrachtet man die veränderte Erwartungshaltung der Kunden, wird die Notwendigkeit von Omnichannel jedoch mehr als deutlich. Die Veränderung des Kundenverhaltens betrifft alle Branchen gleichermaßen und darf daher keinesfalls vernachlässigt werden.
Die Reise startet bei fast allen informationsbezogenen Kaufentscheidungen online. Laut Google beenden 85 % der Onlineshopper ihren Einkauf aber nicht auf dem initial genutzten Endgerät.[12] Der Kunde verwendet beliebig viele Endgeräte, am Ende steht jedoch ein Einkaufserlebnis. Was also macht das Kundenverhalten heute aus? Konsumenten fragen zunehmend nach 24/7 Service, genießen die Bequemlichkeit des Onlinekanals egal ob für Service, Einkäufe oder Recherche. Es werden immer mehr unbewusste Kaufentscheidungen getroffen, die Kanäle werden beliebig oft und situativ gewechselt – ist dies nicht möglich, führt dies oftmals kundenseitig zu Frustration oder sogar zum Kaufabbruch. Insbesondere die Millennials sind intensiv auf den Social-Media-Kanälen unterwegs, auf der Suche nach Bewertungen und Empfehlungen, nach Möglichkeiten, das eigene Erlebnis zu teilen oder aktiv z. B. durch Livekommentare oder Livevideos am Geschehen zu partizipieren. Gleichzeitig spielen nach wie vor für viele Kunden eine persönliche Beratung und ein individuelles Einkaufserlebnis eine zentrale Rolle. Diese finden hauptsächlich offline statt. Es wird also das Beste aus beiden Welten erwartet. Der Wunsch nach kanalübergreifender Konsistenz ist allgegenwärtig.

Kaufverhalten wird von der Art des Produkts, der kanalübergreifenden Preisgestaltung, der Regelmäßigkeit des Kaufs sowie Ort und Zeit maßgeblich beeinflusst. Low Involvement Produkte wie die des täglichen Bedarfs werden spontan mitgenommen. Benötigt der Kunde Produkte oder Dienstleistungen regelmäßig oder sind diese mit hohen Kosten verbunden, unterzieht er sie einer umfassenderen Prüfung über verschiedene Kanäle.[13]
Auch Ort und Zeit der Kaufentscheidung beeinflussen maßgeblich den gewählten Kanal. Die dahinterliegenden Customer Journeys sind demnach hybrid, individuell und folgen nur zu einem gewissen Grad bestimmten Mustern.
Kurz: Viele verschiedene Faktoren beeinflussen

12 Think with Google (2016)
13 Der stationäre Non-Food Einzelhandel verzeichnete in den vergangenen fünf Jahren einen Umsatzrückgang von 7 %. Der Umsatz im E-Commerce ist in den vergangenen fünf Jahren um 60,2 % gestiegen Siehe: Statista (2018)

die Kaufentscheidung und die Kanalwahl. Der Kunde erwartet daher Kanalgleichheit und nahtlosen Kanaltransfer zu jeder Zeit.
Das Kundenverhalten ist meist spontan und nicht über Produktkategorien konsistent. Dazu werden im Folgenden Personas innerhalb von typischen, situativen Customer Journeys beschrieben. Die Personas dienen der Konkretisierung und Charakterisierung von Kundensegmenten mit typischen Verhaltensmustern hinsichtlich angebotener Touchpoints. In diesen Verhaltensmustern zeigt sich, dass sich viele Kunden heutzutage nicht mehr strikt innerhalb eines Kanals bewegen, sondern quer zwischen den Angeboten wechseln.
Natürlich sind diese Personas weder die einzigen, noch befindet sich ein Käufer immer im gleichen Schema einer Persona. Stattdessen springt ein Großteil genauso schnell zwischen den Personas, wie diese zwischen den Kanälen. An dieser Stelle dienen die Personas zur Verbildlichung der Notwendigkeit eines Omnichannel-Managements, denn nur wenn ein Unternehmen die Customer Journeys der eigenen Kunden versteht, kann es adäquate Omnichannel-Maßnahmen ergreifen.

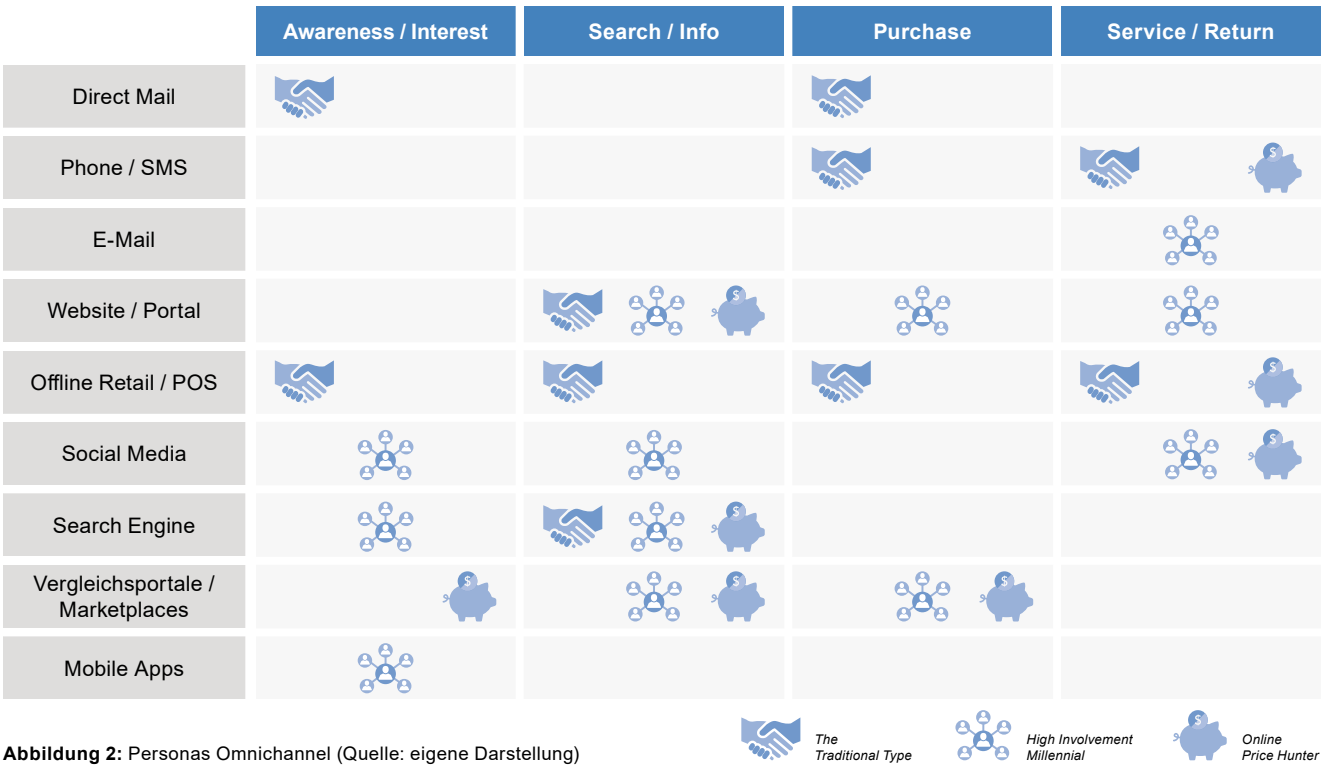

Abbildung 2: Personas Omnichannel (Quelle: eigene Darstellung)

Persona 1
„Online Price Hunter“

Immer auf der Suche nach Neuem ist der Online Price Hunter Stammgast auf diversen Marktplätzen und Vergleichsportalen. Ist sein Interesse für ein Produkt oder eine Dienstleistung geweckt, scheut er keine Mühen, eine umfangreiche online Recherche zu betreiben, stets auf der Suche nach dem besten Deal. Dort nutzt er hauptsächlich Vergleichsportale, gängige Suchmaschinen und zuletzt die Webseite des Unternehmens selbst, um die relevanten Informationen zu erhalten. Ist seine Recherche abgeschlossen, entscheidet er sich meist für den günstigsten Preis, den er online finden kann. Der Kauf findet daher häufig über die jeweiligen Marktplätze und Vergleichsportale statt. Sollten jedoch Mängel auftreten, Fragen zur Nutzung entstehen oder eine Rückgabe des Produkts erforderlich sein, fordert er entsprechende Maßnahmen gerne direkt beim Hersteller ein. Er wählt entweder den direkten telefonischen Kontakt zum Unternehmen über die Service Hotlines oder bittet auf digitalen Kanälen um weitere Leistungen. Auch sucht er gerne am Point of Sale (POS) den direkten Kontakt zu einem Servicemitarbeiter oder tut seinen Unmut öffentlich auf den gängigen Social-Media-Kanälen kund. Er erwartet trotz „Kampfpreisen“ weiterhin premium Service.

Persona 2
„The Traditional Type“

Der Traditional Type ist vor allem offline unterwegs. Sein Interesse wird durch klassische Post-Mailings oder direkte Ansprache am POS geweckt. Er informiert sich ausgiebig auf der Herstellerseite über die Produktspezifika oder erbittet ein ausführliches Beratungsgespräch am POS durch einen Mitarbeiter. Nach umfassender Validierung entscheidet er sich direkt nach dem Beratungsgespräch zum Kauf im Geschäft oder tätigt den Kauf auf der Webseite des Unternehmens. Das gute Gefühl, das mit einem Kauf an einem dieser Touchpoints einhergeht, zieht der traditionelle Typ dem günstigsten Preis vor. Hat er ein Serviceanliegen oder ist mit dem Produkt unzufrieden, sucht er den persönlichen Kontakt zu der Person, die ihn am POS zu dem Produkt beraten hat. Die persönliche Beziehung ist ihm sehr wichtig, die Beratungsleistung wird oft durch den direkten Kauf beim Berater seines Vertrauens honoriert. Es ist jedoch alles andere als ausgeschlossen, dass er im Falle eines Serviceanliegens auch zum Telefonhörer greift und den Hersteller direkt kontaktiert. Der Traditional Type erwartet somit perfekte persönliche Beratung und individuellen Service.

Persona 3
„High Involvement Millennial“

Völlig hybrid über alle Onlinekanäle sowie alle Phasen des Kaufprozesses ist der High Involvement Millennial. Sein Interesse wird vor allem über die neuen digitalen Kanäle geweckt und wird stark von Influencern und Trendthemen beeinflusst. Social-Media-Marketing, wie Facebook/ Instagram Ads oder Stories sind hier zentrale Elemente, um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf sich zu ziehen. Ist das Interesse geweckt, werden Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk sowie Bewertungen beispielsweise in Foren oder auf Amazon zur Informations- und Entscheidungsfindung herangezogen. Auf der Herstellerseite erfolgt eine weitere Informationssuche, um Verfügbarkeiten und Lieferbedingungen zu verifizieren. Käufe erfolgen typischerweise direkt über die mobile App, die Herstellerseite selbst oder über Marktplätze und Vergleichsportale. Sein Fokus liegt im Vergleich zum Online Price Hunter weniger auf dem optimalen Preis, sondern auf dem Kauf des optimalen Produktes. Beim Service erwartet der High Involvement Millennial eine vollständig digitale Abwicklung und die Möglichkeit, jederzeit über die sozialen Netzwerke mit dem Unternehmen in Interaktion treten zu können. Der High Involvement Millennial erwartet also insbesondere die Verfügbarkeit modernster Kanäle zur unkomplizierten Abwicklung sämtlicher Kommunikation zwischen ihm und dem Unternehmen.

Doch was bedeutet das Informations-, Such- und Kaufverhalten der beschriebenen drei Personas konkret für die Unternehmen, die eine Omnichannel-Strategie verfolgen? Die Unternehmen müssen ihre Kunden kennen und deren Customer Journeys verstehen, um diese im Rahmen der Omnichannel-Strategie weiter zu entwickeln. Die Komplexität steckt dabei im Kunden selbst, der oftmals unberechenbar ist und von vielen Faktoren beeinflusst wird. Je mehr ein Unternehmen also über das Kundenverhalten weiß, desto besser ist Omnichannel umsetzbar. Möglicherweise beschreiben die o.g. Personas bereits Teile der Kundenbasis eines Unternehmens recht gut, dennoch muss eine derartige Evaluation immer unternehmensindividuell durchgeführt werden.

Ein Unternehmen muss die Customer Journey der eigenen Kunden verstehen und über alle relevanten Kontaktkanäle hinweg mit ihnen interagieren.

Ein Unternehmen muss auch mit gewissen Unsicherheiten umgehen können und mit flexiblen Prozessen schnell auf veränderte Voraussetzungen reagieren. Ein Paradebeispiel dafür ist die aktuelle Nachhaltigkeitsbewegung, die mit den ‚Fridays for Future‘ Protesten begonnen hat und sich mittlerweile weltweit ausgebreitet hat. Hier kann sich eine Anpassung der Distributionskanäle und der Werbung mit Fokus Umweltschutz lohnen – das optimal aufgestellte Unternehmen kann sich kurzfristig darauf einstellen und kanalübergreifend konsequent reagieren.

Erfolgsfaktoren und zentrale Herausforderungen

In den vorangegangenen Abschnitten wurden bereits der Status quo einiger Branchen dargestellt sowie die grundlegende Notwenigkeit einer Omnichannel-Strategie aufgezeigt, das anhand des Verhaltens und der Erwartungshaltung der beschriebenen Personas impliziert. Dieses Kapitel widmet sich den Erfolgsfaktoren, die Voraussetzung für die konsequente Umsetzung der Strategie sind.

Eine 360° Sicht des Kunden ist die Grundlage für eine unternehmensspezifische Omnichannel-Strategie

Die relevanten Kundeninformationen müssen in allen Systemen und Kanälen verfügbar sein. Unsere Beispielpersonas zeigen eindeutig: kanalübergreifende Verfügbarkeit von Informationen wird heute von den Kunden vorausgesetzt. Ein einfaches Beispiel kann hier ein Warenkorb sein, der im Onlineportal erstellt wurde und in die App transferiert wird. Der Kunde erwartet, seinen Warenkorb beim Öffnen der App dort unverändert vorzufinden und seinen Einkauf fortsetzen zu können. Bedingung dafür ist die zentrale Speicherung der relevanten Kundendaten in individuellen Kundenprofilen sowie deren schnelle Verfügbarmachung in allen relevanten Kanälen. Dies bedeutet jedoch eine große Herausforderung für viele Unternehmen, denn es impliziert die Notwenigkeit einer umfassenden Vernetzung der Systeme und Datenbanken. An dieser Herausforderung scheitern wohl die meisten Unternehmen bei der Umsetzung von Omnichannel. Viele Daten liegen historisch bedingt auf unterschiedlichen Systemen und Datenbanken und ihre Verknüpfung und Vernetzung ist hochkomplex. Hinzu kommt die Robustheit der Systeme. Diese ist in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung, da künftig deutlich mehr Daten eingespielt und verarbeitet werden müssen. Diese auf Grundlage der neuen Systemarchitektur erforderlichen Anpassungen gehen mit hohem Implementierungsaufwand und Kosten für die Unternehmen einher. Auch müssen in diesem Zusammenhang alle relevanten Vertriebs-, Kunden- und Servicekanäle optimal eingebunden werden. Unternehmen dürfen vor diesen Investitionen nicht zurückschrecken und stattdessen auf temporäre Lösungen setzen, die zwar kurzfristig Kosten sparen können, gegebenenfalls aber zukünftige Optimierungen

erschweren und keinen ganzheitlichen Omnichannel-Ansatz ermöglichen. Natürlich kann eine neue Systemarchitektur in der Regel nicht mit einem Big Bang umgesetzt werden, sondern muss iterativ erfolgen. In diesem Zusammenhang muss gelten: „Timeline does not define Architecture, but Architecture defines timeline.“ [14] Daraus ergibt sich die Handlungsempfehlung, für Omnichannel ein vollumfängliches Datenkonzept zu definieren und umzusetzen. Konkret müssen dazu möglichst viele relevante Daten aus unterschiedlichsten Quellen zusammengeführt werden. Beispiele können unter anderem Order- und Zahlungsdaten aus dem SAP System sein oder Kundenverhaltensdaten, die aus den gängigen Analytics Tools für Apps oder Portalen gewonnen werden können. Auch die Identifikation einer oder mehrerer Personas kann Teil dieser Kundenverhaltensdaten sein. Diese Daten ermöglichen den wichtigen 360°-Blick auf den Kunden. Sie müssen dabei so aktuell wie möglich sein und im besten Fall sogar in realtime vorliegen.

Sind die einzelnen Datensätze zentral gespeichert, lassen sich Kundenebenen aggregieren, um individuelle Profile zu erstellen. Diese müssen in allen relevanten Vertriebs- und Service-Systemen verfügbar gemacht werden: Dies gilt für das CRM-, Kampagnenmanagement- oder Analytics-Tool, für Performance Dashboards sowie sämtliche Front-Ends in den Kundenkontaktkanälen. Letztere umfassen sowohl die Systeme, die Kundenserviceagenten zur Beratung oder für Serviceangelegenheiten nutzen als auch das eigene Webportal, Applikationen und weitere Selfservice Oberflächen, an denen der Kunde selbst in Interaktion zum Unternehmen tritt.

Das umfassende Sammeln und Verfügbarmachen aller relevanten Kundendaten ist ein Schlüsselfaktor für die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie. Ihre Aggregation zu individuellen Kundenprofilen und die darauf basierende konkrete Ableitung weiterer Maßnahmen ist die logische Konsequenz, um Omnichannel zum Erfolg zu führen.

Umfassende Kanalintegration ist die Basis für eine übergreifende und konsistente Steuerung

Genauso wie der Kunde erwartet, dass sämtliche seiner Informationen und Daten über alle Kanäle verfügbar sind, wünscht er eine konsistente Angebotslogik. Diese ist unabhängig von Zeitpunkt und gewähltem Kanal – sei es im Rahmen einer informationsgetriebenen online Recherche, einer gezielten Nachfrage am Point of Sale (POS) oder einem Anruf bei der Hotline. Ist der Kunde z. B. Teil einer gezielten Telefonkampagne und wird nicht ausreichend darauf hingewiesen, dass es sich um ein kanalspezifisches Angebot handelt, stößt dies auf Unverständnis. Auf die Frage „Können Sie mir das Angebot auch schnell per E-Mail oder Brief zukommen

14 Ballard, Joseph (2015)

lassen?“ muss die Antwort „Ja“ lauten. Lautet die Antwort hingegen „Nein“, würde das bei unserem „Traditional Type“ zu starker Verunsicherung und Unverständnis führen. Die Abschlusswahrscheinlichkeit sinkt und der Kunde ist für weitere Angebote weit weniger zugänglich und verliert das Vertrauen.

Das Unternehmen steht nun vor der Herausforderung, durch umfassende Kanalintegration der Erwartungshaltung des Kunden nach Konsistenz zu jedem Zeitpunkt gerecht zu werden – eine große Herausforderung aufgrund der unterschiedlichen Kostenstrukturen, Wirkungen und Spezifikationen. Mit Blick auf die Kanalsteuerung gibt es hierbei zwei Haupttreiber: systemische und monetäre Steuerung. Die technische Realisierung der Kanalintegration über die zugrunde liegende IT-Infrastruktur sowie die Neuausrichtung der Incentivierungsmodelle für die Kanäle müssen Hand in Hand gehen. Die Tools und Systeme zur Kanalsteuerung müssen kanalübergreifend Zugriff auf alle relevanten Kundeninformationen bieten. Bei der Einspielung neuer Angebote ist fortan jeweils zu beachten, dass alle Kanäle angebunden sind. Nur so kann gewährleistet werden, dass Kunde und Servicemitarbeiter auf allen Kanälen dieselben Angebote einsehen können und in einem einheitlichen Erscheinungsbild angezeigt bekommen.

Einige Unternehmen versuchen sich im Hinblick auf ein einheitliches Erscheinungsbild an Lösungen mit Master-Frontends. Dabei wird bestehenden heterogenen Systemlandschaften ein einheitlicher neuer Frontend-Layer aufgesetzt. Dieser ist in der Regel einfacher umsetzbar als eine komplette Backend-Systemintegration, da lediglich ein neues Interface aus den bestehenden Frontends zum Master-Fronend geschaffen wird. Aus IT-Architektur Sicht und langfristig ist es aufgrund der Erhöhung der Systemkomplexität im Backend eher bedenklich. Unabhängig vom Ansatz – Anpassungen und Veränderungen sind unabdinglich, um den Kundenerwartungen zu entsprechen. Für Beispielpersonas, wie den Online Price Hunter oder den High Involvement Millennial, ist der Faktor Gleichheit von Angebot und Erscheinungsbild ein Hygienefaktor.

Insbesondere bei der Vertriebssteuerung müssen die Unternehmen bisher bekanntes Terrain verlassen, weg von einer kanalspezifischen und kostengetriebenen Kanalsteuerung. Provisionsdenken und Vertriebsmachtkampf um Leads, Umsätze und Kunden müssen einer horizontalen Kanalloyalität weichen: Diese impliziert kanalübergreifende Zusammenarbeit mit dem Ziel übergeordneten Kundennutzens und langfristigen Unternehmenserfolgs.

Für einen ganzheitlichen Vertriebsansatz mit horizontaler Kanalloyalität müssen neue Incentivierungsmodelle geschaffen werden. Die Kriterien dafür müssen die Vertriebsleistung der Mitarbeiter kanalübergreifend gleichsam würdigen und nicht mehr in Konkurrenz zueinander setzen. Dazu eignet sich die Einführung übergeordneter KPIs, wie die Steigerung der Loyalität

und der Kundenzufriedenheit, aber auch gleichzeitig die Implementierung neuer Attributionsmodelle zur Kanalsteuerung.
Dabei stellt sich automatisch die Frage nach der Zuordnung des Wertbeitrags der einzelnen Kanäle. Die Zuordnung von Verkäufen auf die einzelnen Kanäle wird zunehmend komplexer und auch hier ist eine unternehmensindividuelle Betrachtung essenziell. Neue Kanalattributionsmodelle sind erforderlich, um internen Verteilungskonflikten vorzubeugen. Laut Google definiert sich ein Attributionsmodell als „eine Regel oder eine Gruppe von Regeln, über die festgelegt wird, wie den verschiedenen Touchpoints in Conversion-Pfaden Wertigkeiten für Verkäufe und Conversions zugeordnet werden." [15]

Erinnern wir uns an die im vorherigen Kapitel beschriebenen Personas und ihr kanalübergreifendes Such- und Kaufverhalten. Hier soll zur Veranschaulichung einer möglichen Customer Journey ein einfaches Beispiel dienen: Lisa sieht auf Instagram eine Werbeanzeige für einen Pullover, klickt auf die Anzeige und wird zur Webseite des Unternehmens weitergeleitet. Dort abonniert sie den Newsletter, entschließt sich aber nicht direkt zum Kauf, da sie sich das Material im Geschäft noch einmal genauer ansehen möchte. Nach dem Besuch im Geschäft möchte sie noch einmal über den Kauf nachdenken. Als sie am Abend bei einer Surfsession eine Retargeting-Anzeige erhält, besucht sie den Onlineshop und bestellt die Ware.

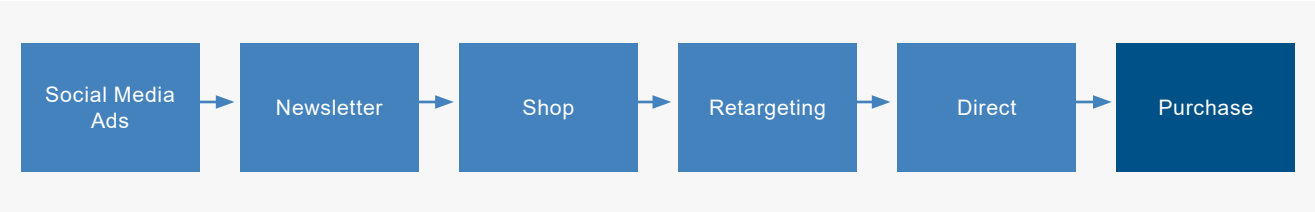

Abbildung 3: Lisas Fiktive Customer Journey (Quelle: eigene Darstellung)

Auf ihrer Journey bis zum Kaufabschluss hat Lisa fünf unterschiedliche Kanäle besucht, bis sie sich zum Kauf entschlossen hat. Sie verhält sich vollkommen hybrid zwischen den Kanälen, analog zu unseren Beispielpersonas. Es stellt sich die Frage, welchem Kanal der Kauf zugeordnet werden soll. Im Rahmen einer Omnichannel-Attribution muss ein holistischer Ansatz gewählt werden, der die gesamten Touchpoints der Customer Journey umfasst, an denen der Kunde identifiziert werden kann. Es gibt dabei unterschiedliche Ansätze. Bei einem First-Touch Attributionsmodell wird der Wertbeitrag dem ersten Kontaktpunkt zugeordnet,

15 Google (2019)

bei einem Last-Touch Modell dem letzten. Diese Modelle werden jedoch in einer Omnichannel-Strategie keinem Kanal gerecht. Weiterhin kann eine lineare Verteilung gewählt werden, bei der der Wertbeitrag gleichmäßig verteilt wird. Auch ein Position-based Ansatz ist in der Praxis vertreten. Dabei wird eine gewichtete Verteilung des Wertbeitrags gewählt. Dem ersten Kontaktpunkt, der die Aufmerksamkeit des Kunden generiert hat, sowie die letztendliche Kaufentscheidung, dem letzten Kontaktpunkt werden höhere Wertbeiträge zugeordnet. Auch eine aufsteigende Zuordnung der Wertbeiträge bis hin zur Kaufentscheidung, unabhängig der Relevanz der Kontaktpunkte, ist ein mögliches Modell. Diese 4 beschriebenen Modelle sind vor allem heuristischer Natur.[16]

Bei der Verteilung der Wertbeiträge in einer Omnichannel-Attribution bietet sich i. d. R. ein datengetriebenes Modell an. Durch die kontinuierliche Sammlung und Analyse gewonnener Daten wird der Wertbeitrag der einzelnen Kontaktpunkte ermittelt und die Provisionen entsprechend allokiert. Eine gewisse Datenmenge ist dabei jedoch Voraussetzung, das heißt bevor Attributionsmodelle ins Leben gerufen werden, muss die umfassende Datengenerierung und -Verfügbarkeit sichergestellt sein (siehe vorhergehendes Kapitel). Ansatz und Reifegrad des Attributionsmodells sollten abhängig von der Größe des Unternehmens, der Anzahl und Relevanz der einzelnen Kanäle, der Wachstumsstrategie sowie der verfügbaren Kundendaten gewählt werden.[17]

Eine kanalübergreifend konsistente Steuerung ist Voraussetzung für eine umfassende Omnichannel Implementierung – systemisch über alle Kanäle und Tools sowie monetär über neue Attributionsmodelle zur Vertriebssteuerung.

Umfassende Veränderungen erfordern authentisches Change Management

Die Implementierung einer Omnichannel-Strategie ist komplex, aufwändig und impliziert die Notwendigkeit eines organisatorischen Wandels – inhaltlich und emotional. Diese Veränderung in der Denke der Mitarbeiter ist nur über einen Paradigmenwechsel in der Unternehmenskultur zu verankern. Dies erfordert aktives Change Management auf allen Ebenen der Organisation. Viele Mitarbeiter stehen Veränderungen anfangs skeptisch und abwehrend gegenüber. Zu groß ist die Bindung an alte, gelernte Strukturen.

Besonders relevant sind die Neuerungen, die Arbeitsweise und Unternehmenskultur betreffen. Durch Omnichannel entstehen innerhalb der Organisation neue Strukturen. Bisherige Silos werden bewusst aufgebrochen und müssen künftig zugunsten einer vollständigen (Kanal-) Transparenz weichen. Dies erfordert eine völlig andere Art der Zusammenarbeit zwischen Ka-

16 Heger, Robert (2019)
17 Heger, Robert (2019)

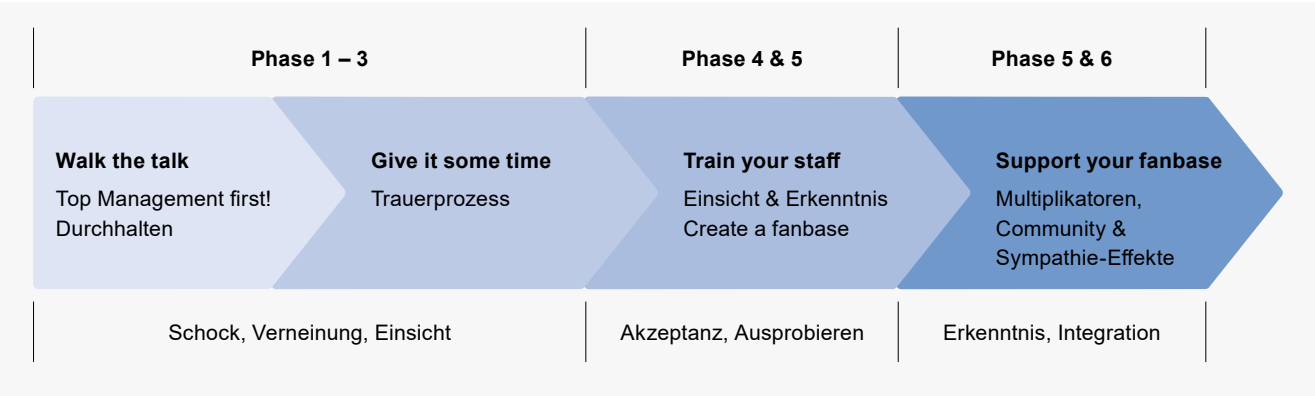

Abbildung 4: Change Management Prozessphasen Modell (Quelle: eigene Darstellung)

nälen und Teams. Insbesondere die Umstellung von einer reinen Provisionsdenke hin zu neuartigen Attributionsmodellen birgt großes Konfliktpotenzial und erfordert zudem die Veränderung von Führungsstilen und -methoden.

Betrachtet man den Change Management Prozess in Abbildung 4, so ist in den ersten beiden Phasen ‚Schock' und ‚Verneinung' vor allem das Top Management gefragt. Das Top Management muss die neue Vision sowie die neuen Unternehmensziele transparent kommunizieren. Die gewollte Veränderung muss darüber hinaus authentisch und in aller Konsequenz nach dem Motto „walk the talk" vorgelebt werden.[18] Dies nimmt eine gewisse Zeit in Anspruch, daher muss das Management entsprechende Ausdauer mitbringen (Phase 3). Die Mitarbeiter müssen zur Einsicht gelangen können, dass die Veränderung notwendig und gut ist. Der Fokus muss auf den Befürwortern und Machern liegen, die der Veränderung gegenüber positiv eingestellt sind. Diese Mitarbeiter müssen zu einer ‚Fanbase' gemacht werden. Um die Phasen Einsicht und Erkenntnis bewusst zu fördern und die Fanbase zu erweitern, müssen die Fragen nach dem „Wieso" und „Warum ist das toll?" beantwortet werden, damit Wollen und Können zusammentreffen und die Veränderung nachhaltig ist. In der Umsetzungsphase darf nicht an Personal gespart werden. Es müssen ausreichend Mitarbeiter eingebunden werden und ein umfassendes Trainingskonzept erarbeitet und umgesetzt werden, um die Organisation mit den Veränderungen vertraut zu machen. Gerade in diesem Stadium ist es wichtig, die Fanbase innerhalb der Organisation miteinander zu vernetzen und deren Austausch untereinander zu fördern. So können Räume geschaffen werden, welche die Veränderung spürbar und erlebbar machen, um sie in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern.[19] Durch den Support der Fanbase können die

18 Burr, Johannes (2018)
19 Burr, Johannes (2018)

einzelnen Mitglieder als Multiplikatoren fungieren über Sympathie- und Community-Faktoren ein Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugen und so mehr und mehr Mitarbeiter in die Fanbase integrieren.
Diese Faktoren werden von vielen Unternehmen unterschätzt.[20] Den Aspekt des Change Managements zu ignorieren ist jedoch fatal und führt oft zum Scheitern von Omnichannel. Um das Beste aus der Organisation herauszuholen, müssen Unternehmen in der Lage sein, ihre Organisation durch den Veränderungsprozess zu leiten.

Innovationen im Unternehmen und unternehmerische Flexibilität müssen gefördert werden

Der Aspekt unternehmerischer Flexibilität und Innovation knüpft eng an das Thema Change Management an. Diese Herausforderung ergibt sich hauptsächlich aus der veränderten Erwartungshaltung der Kunden. Dazu zählt auch die Offenheit für neue, innovative Vorgehensmethoden wie beispielsweise die Einführung agiler Arbeitsmethoden für Pilotprojekte im Rahmen einer Omnichannel-Umgebung und flexible Reaktion auf sich änderndes Kundenverhalten (siehe Kapitel Kundenperspektive). In diesem Zusammenhang muss ein gewisser Freiraum für Mitarbeiterinitiativen eingeräumt werden, um existierende Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und ggf. aufzubrechen.

Sind die kundengetriebenen Veränderungen schnell und umfassend umsetzbar, so kann sich ein Unternehmen große Wettbewerbsvorteile verschaffen. Ein Beispiel kann die kurzfristige Etablierung neuer digitaler Verkaufs- und Servicekanäle sein, wie z. B. Live-Stream Onlineshopping im Handel oder aber auch die kanalübergreifende Adaption von Werbemessages. Denkbar sind in diesem Zusammenhang auch Kooperationen mit anderen Unternehmen, die helfen können, im Rahmen der Umsetzung von Omnichannel weitere Potenziale zu heben und das Kundenerlebnis durch zusätzliche individuelle Services weiter zu verbessern. Dies reicht von einem reinen Informationsaustausch bis hin zu strategischen Kooperationen, um die Verfügbarkeit der Produkte an relevanten Kundeninteraktionspunkten außerhalb des Wirkungskreises des Unternehmens zu erhöhen. Dieser Aspekt kann, je nach Grad der Veränderung, durchaus wieder mit weiteren Change Management Herausforderungen einhergehen.

Erfolgreiches Omnichannel erfordert nachhaltiges Change Management, Innovationsbereitschaft und maximale unternehmerische Flexibilität.

20 Happel, Stefan (2015)

Von der Omnichannel-Strategie zur Implementierung

Grundlage für die Implementierung von Omnichannel ist die Erarbeitung einer umfassenden Strategie. Zwei Fragen sind dabei gleichberechtigt zu beantworten:

- Strategisch-konzeptionell:
  Welche Kanäle sind zu berücksichtigen, um die Customer Experience zu optimieren?

- Organisatorisch-operativ:
  Welche internen Veränderungen sind im eigenen Unternehmen erforderlich, damit der Kunde keinen Bruch zwischen den Kanälen spürt?

Dafür gibt es keine Schablone, die auf jedes Unternehmen oder jede Branche anwendbar wäre, sondern beide Fragestellungen müssen unternehmensindividuell beantwortet werden. Eine echte Omnichannel-Strategie muss alle durch das Unternehmen bedienten Kanäle betrachten – das muss aber nicht heißen, dass man für alle Kanäle eine Lösung findet. Die zu berücksichtigenden Kanäle sind diejenigen, die aus Kundensicht relevant sind – dafür muss man die eigenen Kunden gut kennen. Zur Identifikation der relevanten Kanäle eignet sich die Analyse der Customer Touchpoints sowie des Kundenverhaltens. Hierbei kann die Anwendung von Kunden Personas hilfreich sein. Grundlage für den strategisch-konzeptionellen Part ist somit die Kundenbasis, die Antwort auf die Fragestellung gibt, welche Kanäle besondere Berücksichtigung finden müssen. Eine optimale Omnichannel-Strategie geleitet daher den Kunden so entlang seiner Customer Journey, dass er keine Abrisskanten zwischen den Kanalübergängen wahrnimmt.
Der organisatorisch-operative Part wiederum muss die Veränderung innerhalb des Unternehmens mit Fokus auf Systeme, Prozesse und Mitarbeiter vorantreiben. Diese Themen wurden im Erfolgsfaktoren-Kapitel intensiv beleuchtet: Umfängliche Systemintegration, Flexibilität bei der Prozessgestaltung, neue Vertriebssteuerung und gutes Change Management spielen dabei eine entscheidende Rolle. Auch hier gilt es, dass nicht alle Systeme und Prozesse perfekt miteinander interagieren müssen, sondern diejenigen, die Customer Touchpoints tangieren. Die Optimierung dieser Systeme und Prozesse ist die Basis für die

erfolgreiche Umsetzung des kundenzentrischen Omnichannel-Konzepts. Eine kanalübergreifende Vertriebssteuerung und gutes Change Management sorgen dafür, dass die Mitarbeiter den Weg zu Omnichannel mitgehen, der für viele eine signifikante Neuerung darstellt.

Die Auswahl der Kanäle auf Grundlage von Kundeninteressen sowie zielgerichtete interne Veränderungen sind die Eckpfeiler einer erfolgreichen Omnichannel-Umsetzung.

Ist die Strategie definiert, kann sich mit der Umsetzung befasst werden. Wichtig ist, dabei stets den Dreiklang der Erfolgsfaktoren aus 360° Kundensicht, Kanalintegration und Change Management im Fokus zu behalten. Diese Faktoren sind eng miteinander verbunden. Nur eine Implementierung, die alle drei Bereiche umfassend abdeckt, ist langfristig von Erfolg gekrönt. Betrachtet man die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie in einem zeitlichen Kontext, sollte der erste Schritt im Bereich Change Management erfolgen. Es hilft dabei sehr, wenn bereits in der Strategiedefinition zumindest ein Teil der Mitarbeiter eingebunden wurde und bereits eine ‚Fanbase' besteht. Die Mitarbeiter müssen auf die Reise mitgenommen werden, die Zukunftsvision verstehen und diese mitgehen oder sogar mitgestalten wollen. An dieser Stelle wird das Commitment eingeholt, das die Umsetzung überhaupt erst möglich macht und diese bestenfalls deutlich beschleunigen kann.

Die Komplexität in der Umsetzung der Erfolgsfaktoren kann sich je nach Unternehmen stark unterscheiden. Dies kann durch Parameter wie Unternehmensgröße, Flexibilität, Anzahl der Vertriebskanäle, Digitalisierungsgrad, Wachstumsstrategie des Unternehmens etc. bedingt sein. Kleinere Unternehmen mit weniger Kanälen, hoher Flexibilität und einem kompakten Vertriebsteam haben es ggf. leichter, die Vertriebsorganisation anzupassen und effektives Change Management zu betreiben, als alteingesessene große Organisationen mit wenig Veränderungsbereitschaft. Die Herausforderung für die kleineren Unternehmen ist aber möglicherweise die Bedienung aller von den Kunden gewünschten Kanäle. Dann gilt es Alternativen zu suchen, wie z. B. die Einbindung möglicher Kooperationspartner. Gleiches gilt für reine Onlineplayer, die per se bereits deutlich digitaler sind als Unternehmen mit starkem Retail-Anteil. Diese haben jedoch z. T. die zusätzliche Herausforderung, in ihrer Wachstumsstrategie auch den Retail-Markt erschließen zu wollen – ein Beispiel hierfür ist Amazon. Stark Retail-lastige Organisationen haben große Herausforderungen in den Bereichen Digitalisierung und Flexibilität. Für Telekommunikationskonzerne liegen die größten Herausforderungen in der Umstellung der oftmals auf Wettbewerb untereinander ausgerichteten Vertriebsorganisationen und somit auch im

begleitenden Change Management. Die Automobilbranche hat in allen Bereichen Herausforderungen, insbesondere aber mit der zentralen Sammlung und Aufbereitung von Kundendaten und deren kanalübergreifender Verfügbarmachung. Nicht alle dieser Herausforderungen sind allein auf Omnichannel bezogen, sondern in jedem unternehmerischen Kontext maximal relevant. Diese Besonderheiten müssen aber bei der Umsetzung von Omnichannel jeweils individuell betrachtet werden und erleichtern oder erschweren die Umsetzung der einzelnen Erfolgsfaktoren.

In jedem Fall aber sollten nach der Verkündung der Vision und dem initialen Mitarbeiter-Commitment neben dem fortlaufendem Change Management die Umsetzung der Faktoren ‚360° Kundensicht' und ‚Kanalintegration' parallel gestartet werden, um Abhängigkeiten früh identifizieren zu können und Ressourcen entsprechend zu allokieren. Das Abhängigkeitsmanagement und damit das Verständnis für die Auswirkungen einer Änderung auf die anderen Faktoren im Omnichannel-Dreiklang ist essenziell. Natürlich kann in der Strategie nicht jede Eventualität antizipiert werden und es müssen im Rahmen der Umsetzung ständig Anpassungen vorgenommen werden.

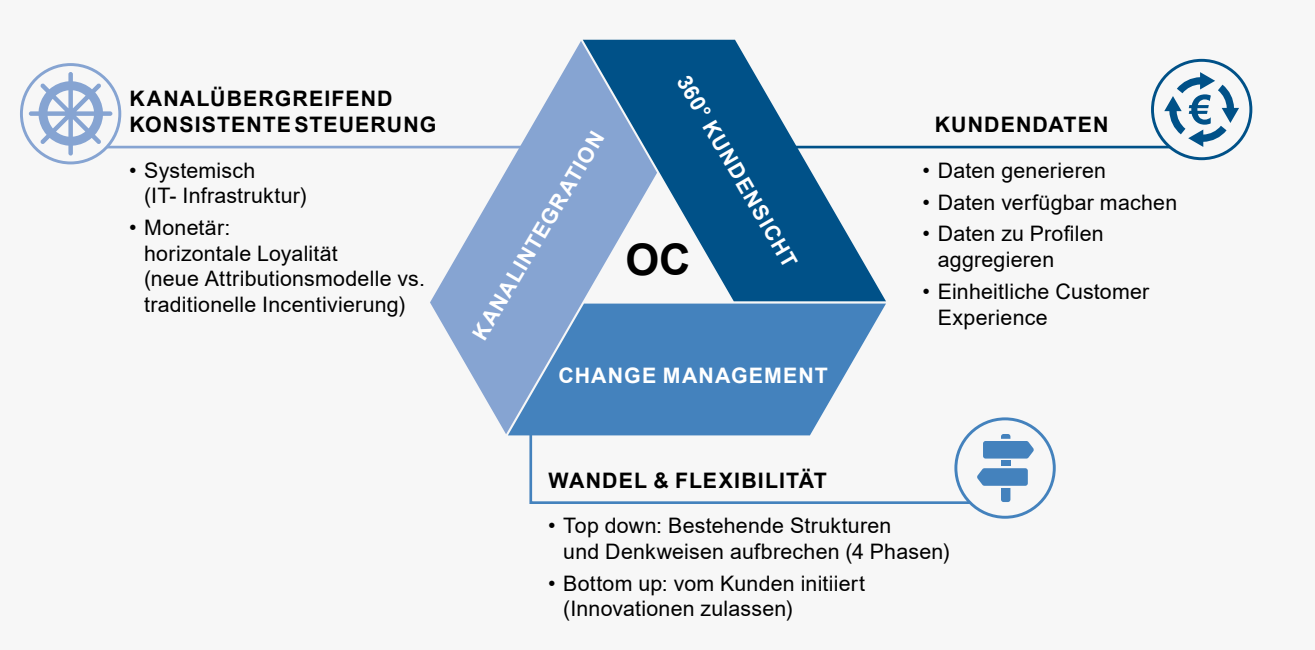

Abbildung 5: Der Dreiklang der Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Omnichannel-Ansatz (Quelle: eigene Darstellung)

Ein umfassendes Abhängigkeitsmanagement ist auch deshalb entscheidend, weil zwar jeder einzelne Aspekt im Dreiklang an sich bereits eine wichtige Errungenschaft darstellt, es allerdings entscheidend ist zu verstehen, dass diese vor allem im Verbund miteinander erfolgversprechend sind. Jeder Erfolgsfaktor ist nur ein Rädchen im Getriebe, gegenseitig verstärken sich die Faktoren jedoch. Beispielsweise ist nur mithilfe kanalübergreifend gewonnener und zu Kundenprofilen aggregierten Kundendaten die Nachvollziehbarkeit der Customer Journey möglich. Diese wiederum ist Grundlage für die Kanalwahl im Rahmen der Definition einer Omnichannel-Strategie. Das Wissen um das Kundenverhalten ist auch die Basis für eine gezielte Kundenansprache und für eine Vertriebssteuerung aus einer Hand. Diese wiederum lässt sich nur mit horizontaler Kanalloyalität erreichen, welche die kanalübergreifende Verfügbarkeit der Kundendaten und somit eine umfassende Systemintegration erfordert.

Ein langer Atem bei der Umsetzung ist vor dem Hintergrund der mannigfaltigen Herausforderungen enorm wichtig. Das Management muss verstehen, dass die langfristige Ausrichtung auch eine gewisse Umsetzungszeit mit sich bringt. Auch besteht die Gefahr, bei einer zu schnellen Veränderung die Mitarbeiter und das initial eingeholte Commitment zur Veränderung auf dem Weg wieder zu verlieren. Hier muss das Change Management immer auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt werden und flexibel reagieren können. Insbesondere in größeren Organisationen ist es zudem empfehlenswert, in Pilotprojekten die jeweiligen unternehmensspezifischen Lösungen zu testen und im Trial & Error Verfahren in bereichsübergreifenden Teams zusammen zu arbeiten, um das notwendige Feintuning zu realisieren. Neben technischen Lösungen und Vertriebsansätzen sind dabei auch Mitarbeiterreaktionen erkennbar – dieses Vorgehen dient also allen Bereichen.

Grundlage für die Umsetzung von Omnichannel ist die gesamtheitliche Sicht auf den Dreiklang aus authentischem Change Management, einer 360° Kundensicht mit optimaler Systemintegration sowie Kanalintegration mit kanalübergreifend konsistenter Steuerung. Die Erfolgsfaktoren sind in der Umsetzung eng miteinander verzahnt und müssen bzgl. Ihrer Abhängigkeiten eng getrackt werden. Nur mit einem langen Atem und Platz für Trial & Error kann der langfristige Erfolg sichergestellt werden.

Thalia-CEO Michael Busch hat hierzu passende Worte gefunden: "Der Umbau hin zu einer agileren und effizienteren Organisation, die zu hundert Prozent auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist, kann man mit einem Marathon vergleichen. Wir haben die ersten Kilometer gut gemeistert. Aber jetzt müssen wir mit Ausdauer und klugem Einsatz von Ressourcen den nächsten Abschnitt bewältigen." [21]

21 Wilhelm, Sabine (2018)

Fazit und Handlungsempfehlungen

Bislang sind die wenigsten Unternehmen das Thema Omnichannel allumfassend angegangen. Der Blick auf den Omnichannel-Dreiklang und die Abhängigkeit der Erfolgsfaktoren voneinander ist aber unerlässlich, wenn Omnichannel erfolgreich umgesetzt werden soll. Wir haben in diesem Zusammenhang die folgenden Handlungsempfehlungen identifiziert:

1. **Die eigenen Kunden verstehen:** Das Unternehmen muss die Customer Journey der eigenen Kunden verstehen, sich flexibel an Veränderungen im Kundenverhalten anpassen und kanalübergreifend ein einheitliches Kundenerlebnis sicherstellen. Die Auswahl der Vertriebskanäle nach Analyse von Kundeninteressen sowie zielgerichtete interne Veränderungen ist die Grundlage einer erfolgreichen Umsetzung.

2. **Eine 360° Kundensicht einnehmen:** Die Sammlung und Aggregation der eigenen Kundendaten zu Kundenprofilen hilft sowohl vorab beim Treffen der notwendigen strategischen Entscheidungen als auch bei der Definition und Umsetzung der operativen Maßnahmen.

3. **Eine optimale Systemintegration umsetzen:** Die Kundendaten müssen in allen relevanten Systemen aktuell verfügbar sein und kanalübergreifend abrufbar sein. Damit kann eine kanalübergreifend konsistente Steuerung mit u. a. neuen Verteilungsmechanismen und Incentivierungsmodellen zur Vertriebssteuerung und dem Ziel horizontaler Kanalloyalität gelingen.

4. **Begleitung durch authentisches Change Management:** Als Grundlage für die Motivation der Mitarbeiter und damit die Umsetzung von Omnichannel. Change Management kann dafür sorgen, dass alle Beteiligten auf die gleichen Ziele hinarbeiten und die Effizienz steigt. Das Change Management muss bereits vor der Umsetzung der anderen Erfolgsfaktoren starten und den Mitarbeitern die gemeinsame Vision vermitteln.

5. **Zentrale Koordination der Umsetzung und Abhängigkeitsmanagement sicherstellen:** Während der gesamtheitlichen Umsetzung muss die Ausführung in den verschiedenen Workstreams zentral überwacht werden und Abhängigkeiten eng gemanagt werden, denn

die Erfolgsfaktoren sind in der Umsetzung eng miteinander verzahnt und bedingen sich oftmals gegenseitig.

6. **Langfristig denken:** In der Umsetzung ist ein langer Atem erforderlich. Anfängliche Fehler müssen als Chance zur Verbesserung gesehen werden und dürfen nicht grundlegend den Weg zum Omnichannel infrage stellen – auch wenn Adaptionen an der ursprünglichen Strategie immer wieder notwendig sein werden.

WIE WIR IHNEN HELFEN KÖNNEN

Iskander Business Partner hat in den vergangenen Jahren schon viele Unternehmen bei der Erreichung wichtiger Omnichannel-Erfolgsfaktoren unterstützt, beispielsweise bei einer umfangreichen Touchpointanalyse zum Customer Journey Mapping als Grundlage für das Verständnis der eigenen Kunden.

Sie möchten in Ihrem Unternehmen Omnichannel starten oder effizienter vorantreiben? Sprechen Sie uns an und wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen die nächsten Schritte auf Ihrem Omnichannel-Weg zu verbesserter Kundenorientierung und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit.

Sie kennen Ihre Kunden und haben schon eine Strategie aber der interne Rückhalt für die Umsetzung fehlt? Greifen Sie zurück auf unsere Expertise im Bereich Change Management.

Die operative Umsetzung stockt? Gerne unterstützen wir Sie mit dem Wissen aus verschiedensten Projekten im Bereich PMO, Systemintegration und Vertriebsincentivierung sowie -steuerung.

Die Autoren

Enno Beuse

Enno Beuse ist seit Oktober 2017 Teil von Iskander Business Partner und blickt mittlerweile auf eine Beraterkarriere von mehr als acht Jahren zurück. Seine Expertise liegt im Projekt- und Produktmanagement, schwerpunktmäßig in den Bereichen Telekommunikation und Medien. Inhaltlich umfassen die Projekte eine große Bandbreite an Themen von System- und Prozessoptimierungen in CRM- und Workflow-Systemen sowie Web bis hin zu Produkteinführungen oder Pricing-Themen.

Enno.Beuse@i-b-partner.com

Ramona Pletzer

Ramona Pletzer verstärkt seit zwei Jahren das Team von Iskander Business Partner nachdem sie zuvor in verschiedenen operativen und leitenden Rollen in den Bereichen CRM und Marketing tätig war. Sie verfügt über langjährige Erfahrung im strategischen und kommerziellen Customer-Relationship-Management insbesondere in den Bereichen Telekommunikation, Automotive und Retail. Inhaltlich liegt ihr Schwerpunkt vor allem im Bereich Marketing Automation mit dem Ziel die Abschlussraten sowie das digitale Engagement der Kunden zu steigern.

Ramona.Pletzer@i-b-partner.com

ISKANDER BUSINESS PARTNER

ist eine inhabergeführte Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Customer Centricity, Data Based Marketing & Sales, Digital Excellence und Smart Products & Innovations.

Als ausgezeichneter „Hidden Champion“ für Innovation und Wachstum im Jahr 2019 legen wir großen Wert auf unternehmerisch denkende Mitarbeiter mit Start-up Mentalität. Dank dieser Philosophie haben wir uns in wenigen Jahren zu einer der führenden Beratungsfirmen in den Branchen Telekommunikation, Medien und Automotive entwickelt.
Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir ergebnis- und umsetzungsorientierte Konzepte, in denen wir stets die Gesamtverantwortung von Anfang bis Ende übernehmen. Unser Erfolg wächst seit der Gründung im Jahr 2005 durch Armin Iskander stetig auf einer soliden Basis. Unsere Mitarbeiter stehen mit den Kunden an vorderster Front. Sie gestalten unsere Strategie aktiv mit und begleiten unsere Klienten stets zielorientiert und partnerschaftlich. Leidenschaft für unsere Arbeit, Eigenverantwortung sowie eine bodenständige und transparente Zusammenarbeit sind die Segel, die uns zum Erfolg tragen.

FUNKTION

Wir sorgen dafür, dass unsere Kunden ihre Aufgaben und Herausforderungen (wieder) meistern und mit frischem Wind auf Erfolgskurs segeln, indem wir

- Konzepte entwickeln und Strategien implementieren,
- Projekte von der Idee bis zur Umsetzung begleiten,
- ein fundiertes Projektmanagement übernehmen
- und unsere Kunden durch Interimsmanager unterstützen.

BRANCHEN

Wir bieten unsere Expertise in den Bereichen Customer Centricity, Data Based Marketing & Sales, Digital Excellence und Smart Products & Innovations branchenübergreifend an:

- Unser Fokus ist die TIME-Branche, in welcher wir mehr denn je neue Wachstumspotenziale identifizieren und zusammen mit unseren Kunden umsetzen. Hier beraten wir sowohl die großen Telekommunikationsanbieter (z. B. Deutsche Telekom) als auch namhafte Medienunternehmen (z. B. Sky).
- Darüber hinaus beraten wir auch Kunden aus den Bereichen Retail, Automotive und Financial Services.

Besuchen Sie unsere Webseite für weitere Publikationen sowie mehr Informationen zu unseren Leistungen und Referenzen: **www.i-b-partner.com**

Literaturverzeichnis

Sopadjieva, Emma; Dholakia, Utpal M.; Benjamin, Beth: „A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works“, erschienen im „Havard Business Review“, 2017.

https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works

[abgerufen am 13.11.2019]

Happel, Stefan: „Wie die Händler endlich auf allen Kanälen glänzen wollen“, erschienen in „Wirtschaftswoche“, 24.02.2015.

https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/omnichannel-handel-wie-die-haendler-endlich-auf-allen-kanaelen-glaenzen-wollen/11416218.html

[abgerufen am 13.11.2019]

Wilhelm, Sabine: „Wir werden Erlebnislieferant“, erschienen in „etailment“, 11.10.2018.

https://etailment.de/news/stories/Buchhandel-Thalia-setzt-auf-Kooperationen-21684

[abgerufen am 13.11.2019]

Sauerbier, Ilona: „Wortmann und ANWR bilden strategische Allianz für digitale Zukunft“, erschienen in „Schuhmarkt News“, 07.05.2019.

https://www.schuhmarkt-news.de/business/unternehmen/07-05-2019-wortmann-und-anwr-bilden-strategische-allianz-fuer-digitale-zukunft/

[abgerufen am 13.11.2019]

ECR Austria: „Omnichannel Retailing“, 2019.

https://www.ecr.digital/book/demand-side-prozesse/omnichannel-retailing/

[abgerufen am 13.11.2019]

NTS Retail: „Fokus Telekom: Von der Multi-Channel Realität zur Omni-Channel Vision“, 2019.

https://www.ntsretail.com/de/fokus-telekom-von-der-multi-channel-realit%C3%A4t-zur-omni-channel-vision

[abgerufen am 13.11.2019]

Interview „Die Zukunft des Vertrieb“, erschienen in „Handel der Zukunft“, 2019.

https://www.handelderzukunft.de/omni-channel-angebote-die-zukunft-des-vertriebs

[abgerufen am 13.11.2019]

Wurm, Michaela: „Smartphone-Shopping plus Beratung von der Couch aus“, erschienen in „CRN“, 19.11.2018.

https://www.crn.de/telekommunikation/artikel-118615.html

[abgerufen am 13.11.2019]

Google: „Deutsche Telekom: Umsetzung einer Omnichannel-Strategie mit Google als Partner“, 09/2017.

https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/deutsche-telekom-umsetzung-einer-omnichannel-strategie-mit-google-als-partner/

[abgerufen am 13.11.2019]

Iskander Business Partner Whitepaper „Online Lead Management“, 2019.

https://i-b-partner.com/online-lead-management

[abgerufen am 13.11.2019]

Google: „How mobile has redefined the consumer decision journey for shoppers“, 07/2016.

https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/mobile-shoppers-consumer-decision-journey

[abgerufen am 13.11.2019]

Statista, 2018.

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70190/umfrage/umsatz-im-deutschen-einzelhandel-zeitreihe/, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/155136/umfrage/gesamtumsatz-im-nonfood-markt-in-deutschland-seit-2003/

[abgerufen am 13.11.2019]

Ballard, Joseph: „The 7 habits of successful omnichannel business transformations“, erschienen auf „The Future of Commerce“, 17.03.2015.

https://www.the-future-of-commerce.com/2015/03/17/the-7-habits-of-successful-omnichannel-business-transformations

[abgerufen am 13.11.2019]

Google: „Attributionsmodellierung – Übersicht“, 2019.

https://support.google.com/analytics/answer/1662518?hl=de

[abgerufen am 13.11.2019]

Iskander Business Partner

Iskander Business Partner GmbH
Paulstraße 19
85737 Ismaning, Germany

Telefon: +49 89 99 650 861
Fax: +49 89 99 650 862

office@i-b-partner.com
www.i-b-partner.com