

INSIGHTS 1 | 2017

Helmut Gulde

Omnichannel-Excellence: Vom „Buzzword“ zum Wachstumsmotor



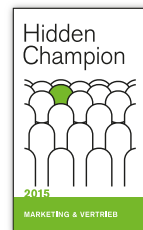
Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden sind wir Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Als Management Consultants der BBDO Worldwide haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen des globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern. 2015 wurde Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität mehrfach ausgezeichnet:

Hidden Champions 2015 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in den Kategorien „Branchenkenntnis“ und „Teamfähigkeit“ jeweils auf Platz 1 und in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2016 für Marke, Marketing & Pricing

Zum dritten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2016 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.



95% Weiterempfehlungsrate und wieder qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit ihrem Gütesiegel „cap - cardea certified performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse, Transformation & Change.



Besuchen Sie unseren neuen Internetauftritt unter www.batten-company.com und informieren Sie sich über unsere Beratungsleistungen und Referenzen. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen. Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre des vorliegenden Insights.

Omnichannel-Management ist eines der oft strapazierten Buzzwords in der aktuellen Debatte. Praxis-Beispiele und Projekte von Batten & Company haben gezeigt, wo die Handlungsbedarfe und großen Chancen liegen.

Aufgrund der thematischen Komplexität und des großen Hype-Faktors stehen Unternehmen und Führungskräfte hier vor einer großen Herausforderung, die richtigen Weichen zu stellen.

Nachfolgend zeigen wir, welche relevanten Entwicklungen Omnichannel treiben, wo die Potentiale

und Herausforderungen liegen, wie man die Relevanz-Frage beantworten kann und wie Batten & Company mit „Omnichannel-Excellence“ eine wirkungsvolle Methodik zur Verfügung stellt, um Unternehmen bei ihrer individuellen Roadmap zu unterstützen.

Kanal-Proliferation im digitalen Zeitalter

Das Internet, so wie wir es heute kennen, ist gerade ca. 20 Jahre alt und damit der wesentliche Treiber hinter der inzwischen explosionsartigen Vermehrung der Wege zum Kunden.

Über 70 % der Kunden nutzen im Rahmen ihres Kaufprozesses mehrere Kanäle eines Anbieters. Hatte z. B. der Automobilkunde früher 8 Kontaktpunkte mit der Marke, sind es heute 24.

Mit dem Internet der Dinge und der Verbindung von Geräten mit dem Internet werden auch diese

Geräte zu Kanälen. So werden Waschmaschinen, Kühlschränke oder Autos zu Wegen der vertrieblichen und kommunikativen Ansprache von Kunden.

Neben der puren Anzahl von Ansprache-Kanälen verschmelzen gleichzeitig die originären Kanal-Rollen von Vertrieb, Kundenservice und Kommunikation immer stärker.

Das Design einer begeisternden Connected Consumer Experience wird Kerndisziplin der Unternehmen im Omnichannel-Kontext.

Mobil ist King

Mit der Verbreitung intelligenter, mobiler Endgeräte, wie Smartphones und Tablets, hat sich eine neue Qualität in der Interaktion mit dem Kunden entwickelt.

- So verbringen Konsumenten heute 60 % ihrer Internetzeit mit mobilen Apps.
- 50 % der Zugriffe auf die Website des Otto-Versands (otto.de) erfolgen bereits heute von mobilen Endgeräten aus.
- Fast 70 % der Amazon-Kunden im Weihnachts-

geschäft 2015 haben nach Auskunft des Unternehmens mobil eingekauft.

Mit dem Aufkommen von selbstlernenden, intelligenten und interaktiven Systemen (Bots), z. B. integriert in moderne Messenger-Dienste, kündigt sich der nächste Quantensprung in der Interaktion mit dem Kunden an.

Die Folge all dieser Entwicklungen ist eine signifikante Erhöhung der Komplexität für Unternehmen und viel mehr Optionen für Kunden.

Omnichannel Customer Experience – die unerfüllte Kundenerwartung

Wo zusätzliche Kanaloptionen für den Kunden Mehrwert schaffen, werden sie schnell angenommen. Projekte von Batten & Company und Studien zeigen, welche kanalübergreifenden Angebote Kunden heute erwarten (s. Abb. 1).

Dabei stehen die Abholung und Rückgabe online bestellter Waren im Shop (Click & Collect) in der Präferenz ganz oben, ebenso wie die Verfügbarkeitsabfrage von Waren im Laden, die Bestellung stationär nicht verfügbarer Waren im



Abbildung 1: Die wichtigsten 10 Anwendungsfälle Omnichannel aus Kundensicht

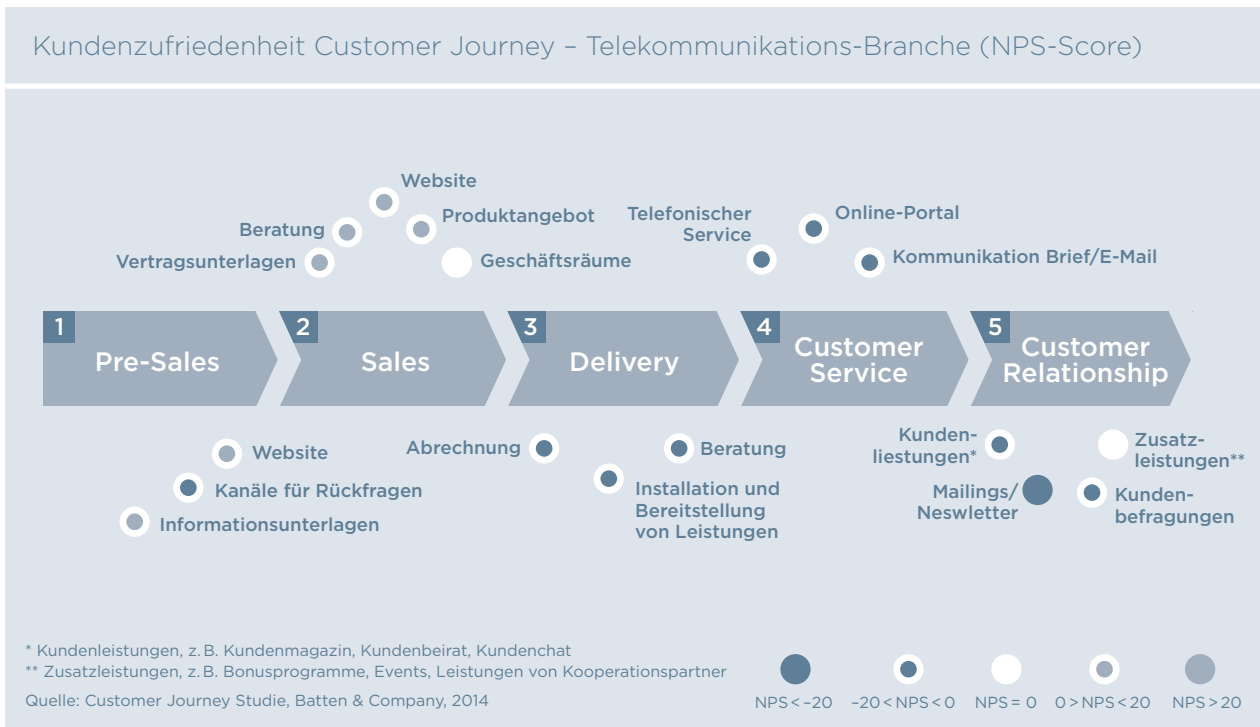


Abbildung 2: Kundenzufriedenheit Customer Journey – Telekommunikations-Branche (NPS-Score)

Online-Store (Shop2Web) oder die Interaktion via Smartphone.

Über die gesamte Customer Journey wollen Kunden möglichst barrierefrei zwischen verschiedenen Online- und Offline-Kanälen wechseln und dabei ein konsistentes, positives Käuferlebnis erhalten. Doch gerade diese Erwartungen werden

vielfach nicht erfüllt. Eine Batten-Studie zum Thema Customer Experience hat anhand des Net Promotor Scores gezeigt, dass z. B. Telekommunikationskunden ihre Customer Journey an vielen Stellen als allenfalls indifferent oder sogar negativ empfinden (s. Abb. 2).

Multichannel allein genügt nicht

Angesichts der beschriebenen Kundenerwartungen haben heute fast alle Unternehmen die Zahl ihrer Vertriebs- und Ansprachekanäle ausgeweitet („Multichannel“). Insbesondere die Website und der Online-Shop standen und stehen dabei im Fokus der Firmen mit traditionell stationärem Retail-Vertrieb. Allerdings wird danach die grenzenlose Vernetzung und Verbindung der Kanäle aus einer Kundenperspektive heraus meist nicht konsequent weiter umgesetzt. Damit wird die Vertriebsfläche zwar erhöht, stationäre Retailer z. B.

bleiben für Kunden damit aber weitgehend austauschbar, die Strategie durch Wettbewerber relativ leicht kopierbar und ihr Online-Angebot gegen entsprechende Pure Plays, wie Amazon, weiterhin nicht konkurrenzfähig

Batten & Company-Erfahrungen zeigen, dass zunächst vor allem eine konsequente Zielgruppenorientierung erfolgskritisch ist. Neben der dann gezielten Bespielung und Vernetzung zusätzlicher Kanäle müssen parallel die Propositions des Unternehmens weiter entwickelt werden. Erst die

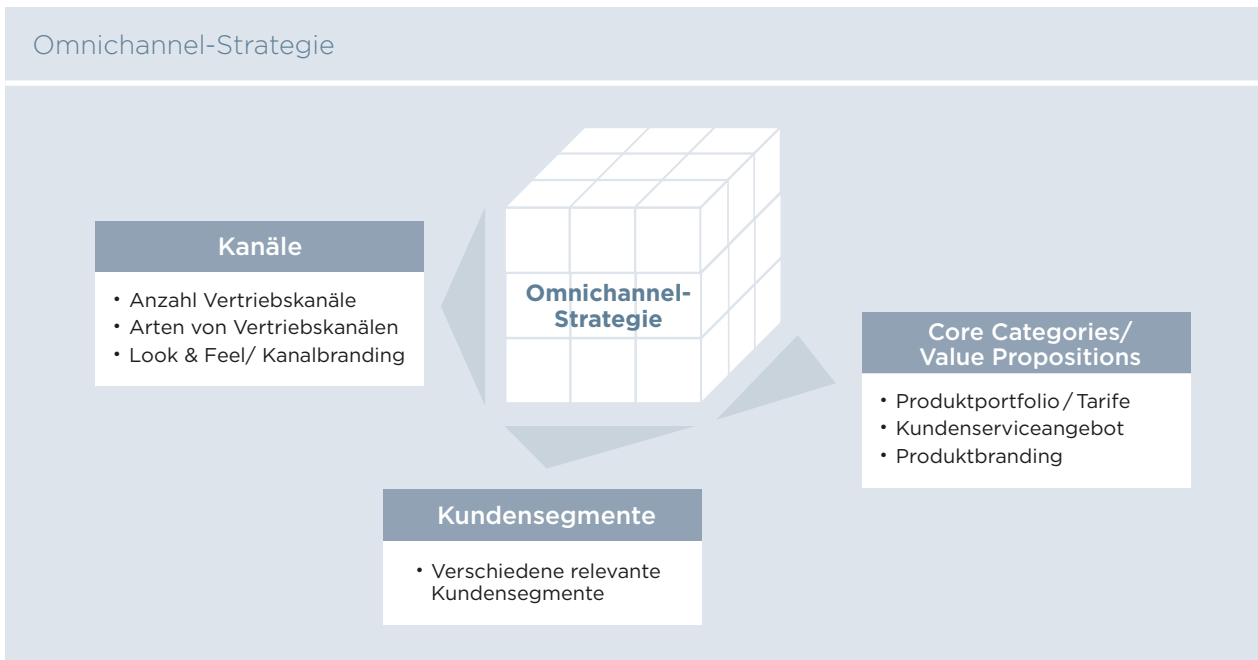


Abbildung 3: Omnichannel-Strategie

Integration und simultan aufeinander abgestimmte Optimierung dieser drei Perspektiven führt zu einer differenzierenden, erfolgreichen Omnichannel-Strategie (s. Abb. 3).

Seamless Customer Journey bedeutet also nicht: „one size fits all“ in allen Kanälen für alle Zielgruppen. Verschiedene Kanäle müssen differenziert genutzt werden, um neue, strategisch wertvolle Zielgruppen zu erschließen, und um neue, auch kanalspezifische, Leistungsangebote zu positionieren.

Die Umsetzung einer wirklichen Omnichannel-Strategie bedeutet also:

- Perfekte Integration sämtlicher Sales- und Kommunikationskanäle
- Klare Systematik in Preisen und Qualität zwischen den einzelnen Kanälen
- Prozesse können problemlos über Kanäle hinweg durchgeführt werden
- Kommunikation ist integriert und je Kanal optimiert
- Kunde erlebt eine Seamless Customer Journey

Beträchtliche Geschäftspotentiale im Omnichannel

Die Praxis zeigt, dass mit der Umsetzung von Omnichannel-Exzellenz hohe Wachstumsmöglichkeiten frei gesetzt werden können, z. B. durch:

- **Cross-/Upselling:**
Fast ein Viertel der Kunden tätigen bei Abholung von bestellten Produkten im stationären Laden Zusatzkäufe.
- **Long Tail:**
Im Bereich Consumer Electronics sind 25 % der Online-Käufe Zusatzumsatz im Offline-Kanal nicht verfügbarer Artikel.
- **Mehrumsatz statt Kannibalisierung:**
Bei Haushaltsgeräten werden teilweise nur 2 % der stationären Umsätze durch den Online-Shop des Unternehmens kannibalisiert. Wenn Online-

Kunden also kein adäquates Online-Angebot bekommen, gehen sie nicht in den stationären Laden des Unternehmens, sondern zu einem anderen Online-Anbieter.

Des Weiteren stellen wir eine deutliche Verbesserung wesentlicher Sales-KPIs durch Omnichannel-Maßnahmen fest. So erreichen wir in unseren Projekten eine deutliche Steigerung der Kanalfrequenzen bis auf das Doppelte, eine Erhöhung der Kundenloyalität sowie eine deutliche

Steigerung des Net Promotor Scores an den Touchpoints.

Wesentliche Voraussetzung für den Omnichannel-Erfolg ist allerdings ein sehr gutes Leistungsniveau der einzelnen Vertriebs- und Kommunikationskanäle. Da Omnichannel-Maßnahmen die Schwächen von Kanälen ggf. noch stärker zu Tage bringen, sind so z. B. „Drive-to-Store“-Maßnahmen völlig kontraproduktiv, wenn das Erlebnis am POS für den Kunden danach ernüchternd ausfällt.

Unterschätzte Herausforderungen der Umsetzung

Wichtige Grundlage jeder Umsetzung ist eine klar priorisierte Roadmap der Maßnahmen mit realistischen Ressourcen-Zuordnungen. In diesem Rahmen stehen meist recht schnell die Optimierungsmaßnahmen in und zwischen den Kanälen sowie im Bereich Propositions im Vordergrund. Zudem liegen die IT-technischen Anforderungen auf dem kritischen Pfad der Umsetzungsinitiativen.

Eine Befragung unter 40 Batten-Kunden zeigt jedoch, dass darüber hinaus zwei Bereiche als große Herausforderungen gesehen werden, die

nach unserer Erfahrung in aller Regel zu wenig Beachtung finden (s. Abb. 4):

- **Kultureller Wandel:**

Omnichannel stellt einen völligen Paradigmenwechsel in den Unternehmen dar. Das gesamte Unternehmenssystem muss sich nun um den Kunden herum zentrieren. Dem stehen die tradierten Unternehmenskulturen mit ihren Abteilungsilos etc. diametral entgegen. Omnichannel-Projekte sind also gleichzeitig intensive Change-

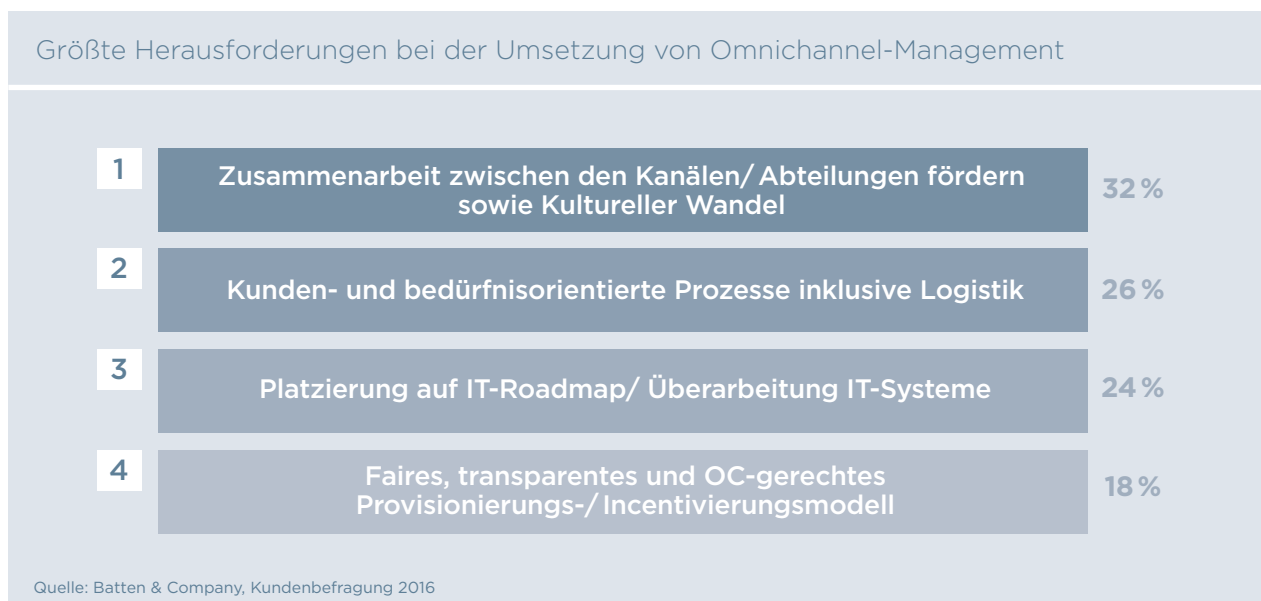


Abbildung 4: Größte Herausforderungen bei der Umsetzung von Omnichannel-Management

Initiativen, die die Organisation sowie die Kultur der Führung, Zusammenarbeit und Kundenorientierung intensiv adressieren müssen.

• **Kanal-Management und Incentivierung:**

Damit zusammenhängend muss das Kanal-Management und Reporting kanalübergreifend neu ausgerichtet werden. Dabei muss die Kanal-Transparenz und -Performance erhalten bleiben,

gleichzeitig aber der jeweilige Kanal-Beitrag über die Customer Journey sowie der Omnichannel-Effekt durch spezielle KPIs gemessen werden. Darauf aufbauend muss Omnichannel in die Kanal- und Mitarbeiter-Incentivierung verankert werden. Andernfalls werden die Potentiale aufgrund gegensätzlicher Handlungsanreize für Mitarbeiter und Führungskräfte konterkariert.

Der Weg zur Omnichannel-Roadmap

Das Thema Omnichannel-Management ist, wie dargestellt, durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet. Zudem werden z. B. von Software-Anbietern oder Digital-Experten quasi täglich neue „Trends aus Silicon Valley“ kreiert, von deren Umsetzung angeblich oder tatsächlich der Erfolg der Unternehmen abhängt. In unseren Dialogen mit Management-Teams spielt daher am Anfang die Frage nach der tatsächlichen Relevanz und den richtigen Prioritäten im Bereich Omnichannel eine sehr große Rolle.

Die großen Potentiale von Omnichannel-Management haben unsere Projekte hinreichend bewiesen. Richtig aber ist, dass vieles heute mach-

bar für die Unternehmen nicht notwendigerweise sinnvoll ist. Hier gilt es, konsequent aus der Perspektive des Kundennutzens und gespiegelt an den internen Fähigkeiten, eine individuelle Lösung für jedes Unternehmen zu erarbeiten. Zentrale Maßgabe für uns ist dabei eine messbare, wirtschaftliche Logik.

Mit „Omnichannel-Excellence“ hat Batten & Company eine strukturierte Methodik entwickelt, in 5 Schritten die Wachstumspotentiale und individuellen Maßnahmen gemeinsam mit unseren Klienten zu bestimmen, zu quantifizieren sowie die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung zu legen (s. Abb. 5).

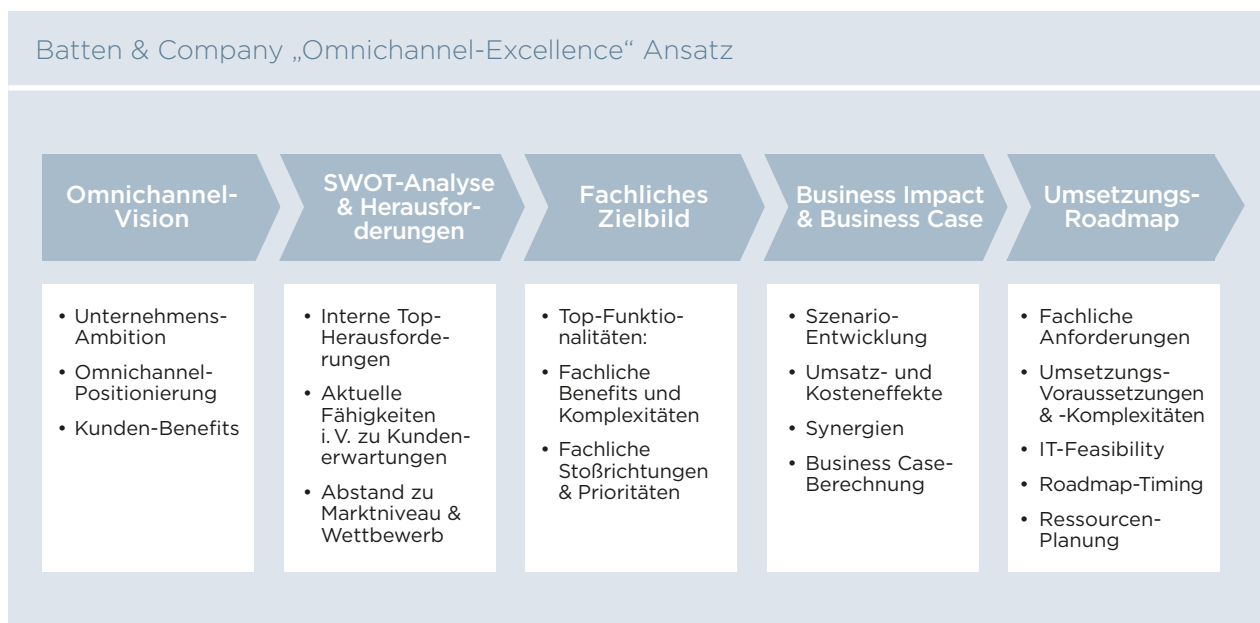


Abbildung 5: Batten & Company „Omnichannel-Excellence“ Ansatz

„Omnichannel-Excellence“ Quick-Check für Ihr Unternehmen

Wir bieten Unternehmen an, im Rahmen eines zweiwöchigen Quick-Checks den Reifegrad ihres Omnichannel-Status gemeinsam zu ermitteln.

Aufbauend auf unseren Projekterfahrungen, Best Practice Cases und internen Daten erstellen wir dabei eine erste SWOT-Analyse (Stärken,

Schwächen, Chancen, Risiken), erarbeiten pragmatisch sinnvolle Stoßrichtungen und geben eine Abschätzung damit verbundener Benefits.

Sprechen Sie uns für einen tiefergehenden Dialog mit unseren Experten gerne an.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Omnichannel-Experten und informieren Sie sich über ein mögliches Vorgehen!

Wir hoffen Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr

Helmut Gulde

Helmut Gulde
Managing Partner

Tel.: +49 211 1379-8310
Mobil: +49 170 9126 110
helmut.gulde@batten-company.com

www.batten-company.com



Autorenverzeichnis

Helmut Gulde

Helmut Gulde ist Managing Partner bei Batten & Company und verfügt über eine mehr als 20-jährige Erfahrung in der Beratung führender Unternehmen insbesondere der ICT-Branche in Europa, Asien und den USA. Darüber hinaus ist er ein gesuchter Partner der Führungskräfte für die Entwicklung und Umsetzung innovativer Marktstrategien in der Automobilindustrie und dem Energie-Sektor. Mit Blue Ocean Strategy und Design Thinking bringt er dafür innovative Methoden in die Strategie-Entwicklung ein. Neben seiner strategischen Expertise verfügt Helmut Gulde über ausgewiesene Implementierungs- und Prozess-Kompetenz. Seine Kompetenzbereiche sind insbesondere die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie Marketing- und Vertriebsstrategien. Vor seinem Einstieg bei Batten & Company war Helmut Gulde u. a. in leitenden Positionen bei namhaften Beratungsfirmen, wie Bain & Company und Capgemini international tätig, zuletzt als Vice President. Daneben begleitete er Start-ups bei ihrer Entwicklung. Er hat Betriebswirtschaft an der Freien Universität Berlin mit den Schwerpunkten Marketing, Wirtschaftsinformatik und Management studiert.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com