

Schön, Silke; Schögel, Marcus

Article

Sales Excellence durch Organisationale Multichannel-Integration - Eine Roadmap für Unternehmen

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Schön, Silke; Schögel, Marcus (2017) : Sales Excellence durch Organisationale Multichannel-Integration - Eine Roadmap für Unternehmen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 4, pp. 104-113

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275930>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



4 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Irene Bader, DMG MORI • Interview mit Björn Loose, MAN Truck & Bus AG • Kundenbeziehungen & Industrie 4.0 • Crossmediale Integration des Kunden • Das Erwachen der Bots • Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb • Social-Selling bei der Swisscom • Quantifizierung von Marketingmassnahmen • Digitalisierung im B-to-B-Marketing • Digital Sales Leadership • Sales Excellence durch Multichannel-Integration **SPEKTRUM** Kommunikation bleibt das A und O • Produktnahe Spiele als Umsatzlieferant **INSIGHTS GfK Praxisbericht** Performance-Messung von Online-Trends • **DXC Technology** Herausforderungen beim Brand-Relaunch • **Sprinkl**r Social Media Management effektiv gestalten

www.marketing-review.ch

Marketing & Vertrieb 4.0



Sales Excellence durch Organisationale Multichannel-Integration

Eine Roadmap für Unternehmen

Der Multichannel-Vertrieb, die Kundenansprache über mehrere Kanäle, ist für Unternehmen heute die vorherrschende Vertriebsform. Um Kunden optimal anzusprechen, stellt sich die Frage nach der richtigen Integration aller Kanäle: Welches ist die beste Organisation der Vertriebskanäle? Anhand einer Studie mit über 200 Managern zeigt dieser Beitrag eine Roadmap für Unternehmen hin zur Omnichannel-Excellence im Vertrieb (Schön 2017).

Silke Schön, Prof. Dr. Marcus Schögel

Definitionen

Multichannel: Paralleler Vertrieb über mehrere Vertriebskanäle

Omnichannel: Verknüpfung aller Vertriebskanäle aus Kundensicht

Omnichannel-Erlebnis von Kunden und Multichannel-Integration von Unternehmen

Durch Digitalisierung und die Ubiquität von Informationen hat sich der Trend zu neuen, innovativen Vertriebskanälen verstärkt. Um eine hohe Distributionsbreite zu erreichen, muss ein Unternehmen heute in allen für den Kunden relevanten Kanälen präsent sein und diese Kanäle sehr gut bespielen. Kunden erwarten ein nahtloses, kanalübergreifendes Einkaufserlebnis, eine sogenannte Omnichannel-Experience, entlang der Customer Journey, dem Weg des Kunden entlang der Kaufphasen (Verhoef et al. 2015).

Massstab für das Omnichannel-Erlebnis aus Kundensicht sind die kanalübergreifende Harmonisierung des Category-Mix mit Übereinstimmung der Produktbeschreibungen, einheitliche Preisgestaltung und Bewerbung, sowie Transparenz bezüglich der Leistungen und Services, die in den Kanälen verfügbar sind (Hygienefaktoren) (Zhang et al. 2010). Entscheidend für die Kundenwahrnehmung als nahtloses Einkaufserlebnis ist ein einfacher Wechsel zwischen den Kanälen (Channel-Switching) während der unterschiedlichen Kaufphasen (Verhoef et al. 2007). So können die verschiedenartigen Vorteile jedes Kanals in allen Kaufphasen genutzt werden.

Die Organisationale Integration der Vertriebskanäle aus Unternehmenssicht bildet die Basis für die beschriebene nahtlose Integration aus Kundensicht. Sie schafft durch enge organisatorische Abstimmung erst die nötigen Voraussetzungen für das Omnichannel-Erlebnis. Eine nahtlose Multichannel-Integration aus Unternehmenssicht wird in diesem Beitrag als komplette organisationale Vernetzung der Vertriebskanäle untereinander verstanden. Das bedeutet in der Praxis vor allem eine sehr enge Abstimmung von Prozessen und Vorgehensweisen zwischen den Vertriebskanälen, festgelegte Strukturen zur Interaktion und Zusammenarbeit, etablierter regelmässiger Informationsaustausch, häufige und zielführende Kommunikation, sowie vor allem gemeinsame Ziele und Visionen. Dies zeigt sich im Ergebnis in einem abgestimmten, kundenorientierten Auftritt nach aussen, kanalübergreifenden Angeboten und nahtloser Kundenbetreuung über Kanäle und Kaufphasen hinweg. Für Organisationen ergeben sich dabei neue, interne Herausforderungen wie die Zurechnung von Vertriebsereignissen zu Kanälen oder Kanalkonflikte um knappe Ressourcen wie Budget, Personal oder Management-Attention.

Einen konsistenten Auftritt des Unternehmens gegenüber den Kunden kanalübergreifend sicherzustellen und die Kanäle angesichts der dadurch wachsenden Komplexität

Silke Schön

Project Director
Sales Transformation,
Robert Bosch Power Tools GmbH
Silke.Schoen@de.bosch.com

Prof. Dr. Marcus Schögel

Institut für Marketing
Universität St. Gallen
marcus.schoegel@unisg.ch

organisatorisch optimal aufzustellen, gilt bei Vertriebsexperten als eine zentrale Fragestellung des strategischen Vertriebs. Manager stehen vor der Entscheidung, ob die Vertriebskanäle separat geführt werden sollen, um Zuständigkeiten und Zuteilungen klar zu trennen und bestimmte Konflikte zu vermeiden (Siloansatz). Oder ob es besser ist, durch eine engere Organisationale Integration der Vertriebskanäle Synergien zu nutzen, Informationen besser auszutauschen, den internen Wettbewerb anzuregen und Konflikte durch regelmässigen Austausch und enge Zusammenarbeit zu minimieren (Integration der Kanäle). In der Praxis wird meist ein Mittelweg zwischen den Extremen angestrebt.

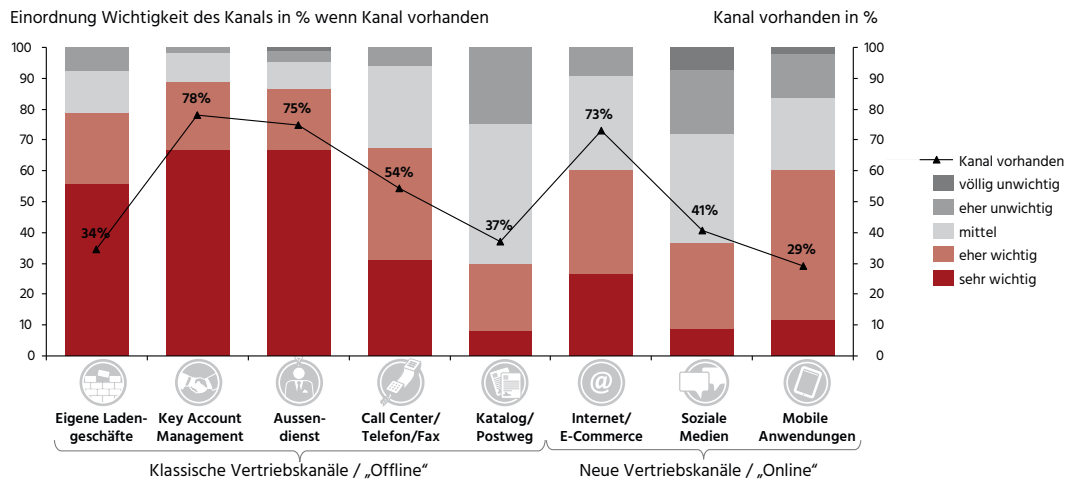
Multichannel-Struktur in Unternehmen

In einer empirischen Studie (Schön 2017) wurden über 200 Manager von B-to-C- und B-to-B-Unternehmen verschiedener Branchen in der Schweiz und in Deutschland befragt. In diesen Unternehmen hat der Kunde im Mittel 4,3 Kanaltypen zur Auswahl, teilweise sogar bis zu 8 Vertriebskanäle.

Während unter den klassischen Vertriebskanälen noch das Key Account Management mit 78 Prozent und der Aussendienst mit 75 Prozent die meistgenutzten Kanäle sind, haben die befragten Unternehmen auch bereits stark in die neuen digitalen Vertriebskanäle expandiert. So verfügen bereits 73 Prozent der befragten Unternehmen über einen Internet- / E-Commerce-Kanal, immerhin 41 Prozent nutzen soziale Medien als Kanal und 29 Prozent mobile Anwendungen. Internet/E-Commerce ist damit der dritthäufigste Kanal in den befragten Unternehmen (vgl. Abbildung 1).

Interessant ist dieses Bild nun in Kombination mit der Einschätzung der Wichtigkeit der Kanäle: Unter den klassi-

Abb. 1: Nutzung von Vertriebskanälen und ihre Wichtigkeit

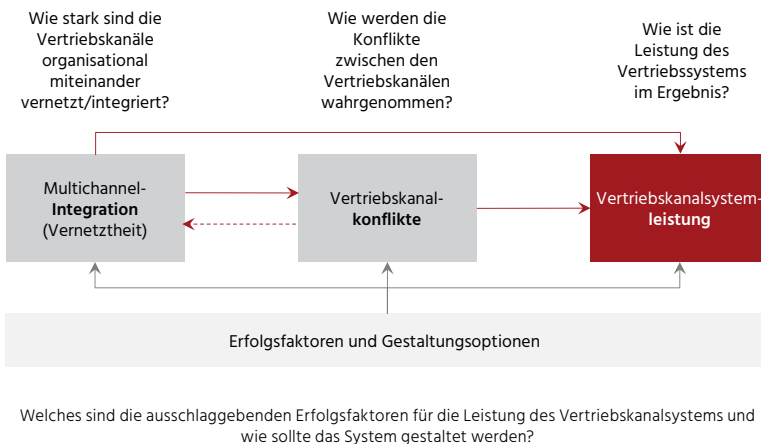


Quelle: Eigene Studie mit dem Swiss Marketing Panel und Management Pool St. Gallen.

schen Kanälen zählen Key Account Management, Aussendienst, eigene Ladengeschäfte und Call-Center zu den überwiegend wichtig eingestuften Kanälen. Lediglich der Postweg wird als weniger wichtig erachtet und somit auch perspektivisch weiter zurückgedrängt werden. Auch die neuen Kanäle Internet/E-Commerce und mobile Anwendungen

werden von mehr als der Hälfte derer, die diese Kanäle nutzen, als wichtig eingestuft. Die Einschätzung der Wichtigkeit mobiler Anwendungen lässt die Prognose zu, dass es zu einer weiteren Ausdehnung der Nutzung mobiler Anwendungen im Vertrieb kommen wird. Unter den neuen Kanälen werden nur die sozialen Medien als weniger wichtig erachtet.

Abb. 2: Untersuchungsmodell der Wirkungen der Multichannel-Integration



Quelle: Eigene Bearbeitung.

Grad der Multichannel-Integration

Ist eine engere unternehmensinterne Koordination und Kooperation zwischen den Vertriebskanälen, die Multichannel-Integration, in Bezug auf die Konfliktintensität und die Leistung des Vertriebs lohnend?

Durch die Studie wurden diese Zusammenhänge überprüft und mit Multivariaten Analysemethoden untersucht (vgl. Abbildung 2). Im Anschluss erfolgten Interviews mit Vertriebsmanagern unterschiedlicher Branchen, um Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.

Die Netzwerkforschung bietet die ideale Basis, die Zusammenarbeit verschiedener Vertriebskanäle und deren Vernetzung abzubilden und messbar zu machen.

Die Multichannel-Integration wurde wie folgt mit Konstrukten aus der Netzwerktheorie (vgl. Lechner et al. 2010) gemessen: Das Unternehmen stellt das Netzwerk dar. Die Vertriebskanäle sind einzelne Knoten innerhalb dieses Netzwerks, die Verbindungen (Ties) zwischen den Knoten entsprechen den Arbeitsbeziehungen zwischen den Kanälen.

Abb. 3: Messung der Integrationsdimensionen basierend auf der Netzwerkforschung

Kognitiv	Zusammenarbeit in die gleiche Richtung <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Vision und Ziele • Teamwork
Formal	Prozessverlässlichkeit <ul style="list-style-type: none"> • Richtlinien • Koordinationsprozesse
Relational	Beziehungsqualität <ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit und Art der Interaktion • Nähe
Strukturell	Art der Zusammenarbeit in der Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Direkte Interaktion

Quelle: Eigene Bearbeitung.

Dies ermöglicht die branchen- und firmenunabhängige Messung und Vergleichbarkeit des Integrationsgrades unterschiedlichster Vertriebssysteme und Organisationsformen. Zur Messung des Grades der Vernetztheit der Kanäle untereinander, der Multichannel-Integration, werden die Beziehungen zwischen den definierten Knoten untersucht: Welcher Art sind diese Beziehungen und wie stark sind sie? Abbildung 3 zeigt die Integrationsdimensionen.

Diese Dimensionen aus der Netzwerkforschung ermöglichen eine einzigartige Betrachtung der Organisation als agiles Netzwerk im Sinne des agilen Managements von Unternehmen (Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency, vgl. Parsons et al. 1953) mit Fokus auf Integrationsaspekte im organisationsinternen Netzwerk der Vertriebskanäle.

Gestaltungsempfehlungen für die Praxis

„Der wichtigste Erfolgsfaktor für unseren Vertrieb ist, dass wir wegkommen müssen vom Silodenken in den Kanälen.“¹

Dass es für die Optimierung der Leistung des Vertriebssystems notwendig ist, die Vertriebskanäle möglichst stark zu integrieren, also sehr eng miteinander zu vernetzen, stellt

nicht nur das zentrale Ergebnis der empirischen Studie dar, sondern auch das dringlichste Thema für die befragten Experten in Bezug auf ihre Multichannel-Vertriebsorganisation. Die spannende Frage hier lautet nicht mehr ob die Kanäle besser integriert werden sollen, sondern wie.

Kognitive Integration durch gemeinsame Ziele und Visionen

In den Interviews wurde deutlich, dass mit gemeinsamen Zielen oft ausschliesslich wirtschaftliche Ziele gemeint sind wie Umsatz- oder Ergebnisziele.

Als wichtiger Erfolgsfaktor wird gesehen, wenn diese Ziele auf einem umfassenden Marktverständnis beruhen und gut nach Kanälen heruntergebrochen werden, so dass jeder Kanal Transparenz über seinen Anteil an der Zielerreichung und die dahinterliegenden Gründe hat. Dies ermöglicht schnelle Anpassung an Kanalveränderungen und fördert die Agilität im Vertrieb.

Dabei ist es sehr wichtig, die Ziele entsprechend der Kanalvoraussetzungen zu bewerten. So ist bspw. ein dreiprozentiges Umsatzwachstum in einem neu hinzugefügten Kanal anders zu werten als in einem etablierten klassischen Kanal. Kannibalisierung darf hierbei nicht zu Lasten der formellen Zielerreichung der etablierten Kanäle stattfinden. Dies verhindert Missgunst und affektive Konflikte.

Praxisbeispiel zu Zielvereinbarungen eines Konsumgüterunternehmens

Bei der Öffnung einer nachgefragten Marke für den Online-Kanal wurde der für die Zielvereinbarungen wichtige Umsatz in der Anfangsphase den bestehenden Kanälen weiterhin zugerechnet, um eine gemeinsame Zielverfolgung zu gewährleisten und Konflikte bereits im Vorfeld zu vermeiden. Die Mitarbeiter haben daraufhin den neuen Kanal unterstützt und für die breite Etablierung der Marke auch bei den Online-Formaten ihrer Kunden geworben.

Im Zuge des Aufbaus neuer Kanäle wird klar, dass ausschliesslich wirtschaftliche Ziele nicht mehr zeitgemäss sind für moderne Kanalformen. Oft übernehmen diese moderneren Kanäle wie „Online“ oder „Mobil“ nicht nur die Kauffunktion, die als Erfolg zugerechnet werden soll, sondern in verstärkter Masse vor allem die Informations- und



Kaufanbahnungsfunktion – im weitesten Sinne also auch eine zusätzliche Marketingfunktion. Diese Funktion der Kanäle kann erst mit zusätzlichen Kennzahlen, sogenannten Key Performance Indicators (KPIs) wie bspw. Anzahl an Touchpoints, Kampagnenerfolg, Kundenreichweite, Umsetzung von strategischen Vertriebskonzepten etc. gut gemessen und gesteuert werden. Wichtig ist, dass diese KPIs kundenorientiert sind. Verbreitet ist eine Steuerung und Tracking über CRM-Systeme und integrierte Dashboards, die die KPIs transparent aufzeigen. Diese kundenorientierten KPIs neu zu definieren, messbar zu machen und in der Zielsetzung und Erfolgsmessung zu implementieren, ist ein wichtiger Schritt für die erfolgreiche Integration vor allem neuartiger Kanäle in das bestehende Vertriebsgefüge. Dabei muss auch teilweise ein kulturelles Umdenken initiiert werden: Wenn neue Kanäle oder Kunden nun zu den Wachstumsfeldern gehören, dürfen keine Verlierer entstehen – teilweise müssen sogar alte Feindbilder abgebaut werden. Eine Lösungsoption ist, die Ziele gemeinsam zu erarbeiten und zu definieren, um eine breite kanalübergreifende Akzeptanz zu erreichen. Dies ebnet auch die Voraussetzungen für künftige neue Kanäle und veränderte Settings. Ein weiteres Erfolgsrezept ist die Einführung von sogenannten „Team-KPIs“, die über Kanalgruppen oder auch Regionen hinweg für eine gemeinsame Incentivierung gelten und eine Gesamtsteuerung unterstützen.

Praxisbeispiel für KPIs in B-to-B-Unternehmen mit komplexen Produkten und Services

Für B-to-B-Unternehmen ist nicht nur der aktuelle Verkauf wichtig, sondern auch die Kundenzufriedenheit, die für Wiederkäufe und Weiterempfehlungen ausschlaggebend ist. Alte KPIs wie Anzahl Kundenbesuche oder Touchpoints messen nicht die Wirkung beim Kunden. Neue KPIs werden zusätzlich zu den wirtschaftlichen Zielen gemessen, die den aktuellen Erfolg des Unternehmens sicherstellen sollen, bspw.:

- „Net Promoter Score“ oder „Customer Satisfaction Index“ gemessen über Kundenbefragungen
- „Key Account Ausschöpfung“ oder „Share of Wallet“ definiert pro Kunde

Diese KPIs und damit verbundene Ziele sollten kanalübergreifend gelten und damit für gegenseitige Unterstützung bei der Zielerreichung sorgen.

Voraussetzung für erfolgreiche Integration durch gemeinsame Ziele ist eine übergreifende strategische Planung. Ein CRM-System kann dabei helfen: Einerseits durch Informa-

Zusammenfassung

Unternehmen fügen immer neue Vertriebskanäle hinzu und werden zu Multichannel-Playern. Sie wollen ihren Kunden ein nahtloses, kanalübergreifendes Einkaufserlebnis, eine Omnichannel-Experience, bieten. Dazu bedarf es der engen, unternehmensinternen Vernetzung und Zusammenarbeit der Vertriebskanäle, der Multichannel-Integration. Eine empirische Untersuchung auf Basis der Netzwerktheorie zeigt, dass ein höherer Grad der Multichannel-Integration hinsichtlich der Optimierung von Konfliktniveau und Leistung lohnend ist und Kundenorientierung sowie agile Organisationsstrukturen dabei eine entscheidende Rolle spielen. Die Roadmap zur Multichannel-Integration eines Unternehmens ermöglicht eine realistische Einschätzung, auf welcher Integrationsstufe Ihr Unternehmen steht, und zeigt klare Schritte, wie Omnichannel-Excellence erreicht werden kann.

Handlungsempfehlungen

Eine möglichst enge Integration der Vertriebskanäle ist anzustreben, um Kanalkonflikte zu minimieren und die Leistung zu erhöhen. Dabei sollten folgende Integrationsdimensionen berücksichtigt werden:

- 1. Kognitive Integration:** Wichtig sind konkrete gemeinsame Ziele und Visionen der Vertriebskanäle, die möglichst kundenorientiert formuliert und gemessen werden sollten.
- 2. Formale Integration:** Die Basis für eine enge Integration der Kanäle ist die Festlegung klarer Richtlinien und Prozesse, sowie deren Einhaltung.
- 3. Relationale Integration:** Eine häufige und enge Interaktion zwischen den Kanälen auf der Sach- und persönlichen Ebene minimiert Kanalkonflikte.
- 4. Strukturelle Integration:** Direkte und cross-funktionale Zusammenarbeit in agilen Teams ermöglicht die flexible und schnelle Reaktion auf Marktveränderungen und den kulturellen Zusammenhalt.

tionsmanagement (bspw. eine gemeinsame Datenbasis und gemeinsame Zielverfolgung), andererseits über eine Erleichterung der übergreifenden Steuerung (bspw. über ein Dashboard und transparentes Tracking und Benchmarking).

Über die konkreten Ziele hinaus sind auch gemeinsame Visionen ein wirksames Integrationsinstrument. Hier ist vor allem zu beachten, dass nicht nur globale Leitbilder wie Unternehmenswerte gemeint sind, sondern greifbare Visionen, die gut für die Kanäle operationalisierbar sind wie bspw. Marktführerschaft in einem bestimmten Produktsegment. Diese gemeinsame Vision auf das „Grosse Ganze“ hat eine übergreifende motivierende Wirkung.

Kognitive Integration kann so vor allem ihre Wirkung zur gemeinsamen Zielerreichung entfalten.

Integration durch Formalisierung über Richtlinien und Koordinationsprozesse

„Ohne Regeln und klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten würde jeder Vertriebsmitarbeiter unabhängig auf unsere Kunden und die seiner Meinung nach besten Opportunitäten zugehen.“²

Die empirisch stärkste positive Auswirkung vom Grad der Integration auf die Leistung konnte in der Studie für die Formalisierungsdimension nachgewiesen werden. Dabei kommt es auf die Festlegung der Rules of Governance und Rollen (wie. bspw. Eskalationsstufen) im formalen Setting an. Regelmässige Austauschformate, Richtlinien der Zusammenarbeit und klare Prozesse bilden die Basis für eine effiziente, übergreifende und zielorientierte Steuerung in einer komplexen Multichannel-Organisation. In der Praxis haben sich die unterschiedlichsten Formate und Regelungen etabliert wie bspw. kurze Standup-Meetings für den täglichen Austausch, monatliche Round Tables und cross-funktionale Jours Fixes, quartalsweise physische Strategie- und Zielerreichungs-Meetings sowie jährliche Meetings zur kanalübergreifenden Vision. Gemeinsam ist allen die Zielsetzung: die Umsetzung der Top-Down-Planung sicherzustellen und für regelmässigen übergreifenden Austausch zu sorgen. Die Einführung der genannten regelmässigen Austauschformate hat in den letzten Jahren in den befragten Unternehmen nach Angaben der Vertriebsmanager durchgehend zu Verbesserung in der Zusammenarbeit, zu weniger Konflikt und besserer Leistung geführt und die dafür notwendige Zeitinvestition gerechtfertigt. Der regelmässige interne Austausch verhindert bspw., dass es „Überraschungen“ von Kundenseite gibt, die sich oftmals auch direkt miteinander austauschen und Key Account Manager

mit Informationen konfrontieren, die besser vorab intern besprochen werden.

Wichtig ist, dass alle Kanäle bei Abstimmungs-Meetings auch einen aktiven Beitrag leisten und nicht nur passive Zuhörer und Konsumenten von Informationen sind, sondern ihrerseits relevante Informationen einbringen und teilen, um eine volle Transparenz und Kultur der Offenheit zu schaffen. Hilfreich sind dabei bspw. standardisierte Agenden, bei denen jeder einen Beitrag leistet.

Es bietet sich an, regelmässig andere Funktionen mit engem Vertriebsbezug wie Marketing und Logistik mit in die Austauschformate einzubeziehen. Dies gilt auch für den in vielen Unternehmen oft noch separat organisierten und daher getrennt agierenden After-Sales- oder Servicebereich. Ein regelmässiger Austausch ist an dieser Stelle auch für die Kommunikation von Kundenrückmeldungen wertvoll, die oft vorwiegend über After-Sales an Unternehmen herangetragen werden. Ein neuer Ansatz ist, diese regelmässigen Austauschformate teilweise auch für Kunden zur Teilnahme zu öffnen und so die Interaktion auch ausserhalb des Unternehmens vertikal zu formalisieren.

Der zweite Pfeiler der Formalisierung neben regelmässigen Austauschformaten sind die Richtlinien zur Zusammenarbeit. Um diese erfolgreich zu etablieren und umzusetzen, bedarf es konkreter Anweisungen aus der Leitungsebene – nicht nur bei der Schaffung, sondern auch bei der Einhaltung von Richtlinien und Prozessen. Dies schliesst nicht nur klare Vorgaben durch das Management mit ein, sondern bei Bedarf auch Sanktionierung bei Nichteinhaltung. Verhaltensänderungen können darüber hinaus nur nachhaltig erfolgreich sein, wenn Management und Top-Management dahinterstehen und die Richtlinien vorleben.

Formalisierung sorgt dadurch vor allem für eine regulierende Wirkung.

Relationale Integration durch enge und häufige Interaktion

„Der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Integration ist, die Menschen zusammenzubringen.“³

Klassische Instrumente, die für rege Interaktion zwischen den Vertriebskanälen sorgen, sind die oben beschriebenen Formate wie bspw. Round Tables, in denen sich grössere

Teams regelmässig austauschen, oder auch Ad-hoc-Abstimmungen, die nach Bedarf einberufen werden. Neuer ist die Nutzung digitaler mobiler Formate der Interaktion bspw. über regionale „WhatsApp“-Gruppen der Vertriebsmitarbeiter.

Wichtig ist jedoch vor allem die Art der Interaktion. So helfen sicherlich formell festgelegte Interaktionen bei der Etablierung von Geschäftsbeziehungen auf der Sachebene. Nach Aussagen mehrerer Manager waren die Massnahmen mit dem grössten positiven Effekt auf die Zusammenarbeit durch zusätzliche persönliche Team-Events zu erzielen. Am Anfang oft eingesteuert durch vom Unternehmen bezahlte Teambuilding-Aktivitäten, die dann später oft zu mehr privat motivierten und regelmässigen Aktivitäten geführt haben. Die Interaktion auf persönlicher Ebene hilft dabei, viele Themen auch in der täglichen Arbeit informell anzusprechen und zu klären und andererseits affektive und damit stark negativ wirkende Konflikte zu minimieren.

Beispiele aktueller kritischer Themen im Multi-channel-Vertrieb mit hohem Interaktionsbedarf

- Einführung eines eigenen Webshops, der in Konkurrenz zu den Kunden-Webshops steht und wegen des notwendigen Spezialistenwissens separat organisiert ist.
- Internationalisierung der B-to-B-Kunden, bspw. wenn ein nationaler Kunde in ein neues Land expandiert und dadurch neue Zuständigkeiten national/international entstehen.

Erfolgsfaktor ist in beiden Fällen die persönliche Interaktion: Positiver Ideenaustausch im Rahmen der informellen Interaktion verringert auch Hemmungen, sich zu neuen oder kritischen Themen auszutauschen und diese informiert und gemeinsam anzugehen.

Wenn innerhalb einer organisatorischen Vertriebseinheit (Intra-Channel) keine Koordination und keine gute Zusammenarbeit bestehen, erschwert dies massiv den Austausch zwischen den organisatorischen Vertriebseinheiten (Inter-Channel). Daher ist die Arbeit innerhalb der Teams der erste Ansatzpunkt. Ein cross-funktionales, agiles Setup verbessert die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Team und zwischen den agilen Einheiten.

Wichtig ist nicht nur die Art des organisierten Austauschs, sondern auch die Schaffung räumlicher Nähe und Gelegenheiten für einen Austausch, bspw. über „Inspiring Working Conditions“ oder auch einfacher mit einer gemeinsamen Kaffeeküche. Bei regionaler Trennung kann möglicherweise durch die Einrichtung entsprechender I-Rooms eine räumliche Nähe nachgestellt werden oder durch regelmäßige Regionaltreffen der räumlichen Trennung Abhilfe geschaffen werden.

Relationale Integration entfaltet so eine motivierende Wirkung.

Strukturelle Integration durch direkte Interaktion

Die strukturelle Integrationsdimension ist als „direkte Interaktion“ und Form der Zusammenarbeit zu betrachten. Zu bevorzugen ist stets die Ermöglichung der direkten Interaktion über gezielten Austausch nicht nur auf Management-, sondern auch auf der Arbeitsebene. Darüber hinaus bedarf es aber auch der Schaffung von übergreifenden Rollen, die die Verantwortung für mehrere Kanäle bspw. in bestimmten Regionen umfassen und die Interaktion der darunterliegenden Ebenen erst ermöglichen und Aktivitäten gezielt steuern. Diese Rollen können auch rasch für ausreichende Zuwendung des Top-Managements sorgen, wenn es zu Abstimmungsproblemen kommt.

Praxisbeispiel zur strukturellen Interaktionssteuerung eines Konsumgüterunternehmens

Im agilen (im Gegensatz zum hierarchischen) Setup der Vertriebsorganisation erfolgt die Darstellung der Zusammenarbeit über Kommunikationsmatrizen angelehnt an die Netzwerkforschung. Dadurch wird aufgezeigt, wo wichtige Knotenpunkte und Verbindungen liegen, und die Schwächen im Kommunikationssystem werden deutlich. Das ermöglicht eine sukzessive Verbesserung des Informationsaustauschs zwischen den agilen Einheiten.

Ein weiterer Aspekt struktureller Integration ist die Schaffung von Strukturen zur engeren Verzahnung der Vertriebskanäle. Wilson/Daniel (2006) regen die Schaffung von neu definierten Matrixstrukturen an: Orientierung bspw. anhand von Kundengruppen, um von der Silokanalstruktur wegzukommen.

Praxisbeispiel aus dem hochtechnologischen B-to-B-Umfeld

Um den Vertrieb besser aufzustellen, wurde statt der etablierten Kanal- und Regionalorganisation eine portfolioorientierte Matrix-Organisation eingeführt. Die Strukturierung erfolgte nach der unterschiedlichen Erklärungsbedürftigkeit der Produkte, die auch unterschiedlicher Kanäle bedarf, und verringert damit den Abstimmungsbedarf:

- Standardprodukte: Einfacher Call-Center-basierter Verkauf nach „Drehbuch“ und zusätzlicher Fokus auf Re-Sale und Neukundengewinnung,
- Modulare Produkte: klassischer Aussendienst und Key Accounts,
- Komplexe Produkte: Spezialistenteams mit Experten, die individualisierte Lösungen gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten.

Zu beachten ist, dass eine Matrix immer hohe Komplexität und Abstimmungsbedarf mit sich bringt. Rein strukturell muss der Fokus also nach den spezifischen Bedürfnissen der Organisation gewählt werden. Ausgleichende Massnahmen zur Integration in den anderen genannten Integrationsdimensionen sind daher umso wichtiger, um den verschiedenen Ausrichtungsoptionen des Vertriebs wie Kanal, Region oder Produkt organisatorisch gerecht werden zu können.

Erfolgsfaktoren des Multichannel-Managements

A: Kundenorientierung

In der Studie wurde deutlich, dass die Kundenorientierung ein wichtiger Mediator für die positive Wirkung der kognitiven Integration auf die Leistung ist. Das heisst in der Praxis: Die gemeinsame Zielsetzung der Vertriebskanäle soll auch kundenorientiert sein.

Vor allem bei B-to-C-Unternehmen muss zunächst unterschieden werden, wer mit „Kunde“ gemeint ist: die B-to-B-(Handels-)Kunden oder der Konsument (Consumer) bzw. Verwender (User). Dies bestimmt die komplette Ausrichtung: Handelskunden werden meist über einen sogenannten „Push“ bearbeitet, d.h. die Ware wird mit immer neuen Strategien angeboten. Bei Konsumenten und Verwendern soll ein „Pull“, d.h. ein Nachfragesog entstehen. In den letzten

Jahren ist es zu einer starken Neuausrichtung gekommen, Unternehmen mehr verwenderorientiert (User-Centric) aufzustellen, um diesen Nachfragesog zu verstärken. Diese Umstellung muss vom Top-Management initiiert und vorgelebt werden, damit sie erfolgreich umgesetzt werden kann. User Centricity heisst auch, die Auswirkung auf den Kunden messbar zu machen und dies in den oben genannten KPIs wider-

zuspiegeln. Um kundenorientiert zu sein, muss die Sicht des Kunden eingenommen werden. In Bezug auf Vertriebskanalintegration heisst das: Sicherstellen der Integration aus Kundensicht (Omnichannel-Integration) und Begleitung des Kunden ganzheitlich entlang der Customer Journey.

Für die Praxis bedeutet das die Bereitstellung von Kanalwechsellmöglichkeiten entlang der Customer Journey und ein einheitliches Bild nach aussen. Das heisst allerdings nicht, dass eine Marke über alle Kanäle und deren Touchpoints gleich wahrgenommen werden muss. Markenkern und Markenversprechen müssen zwar übergreifend gleich sein, die Umsetzung kann jedoch kanalspezifisch erfolgen. Oft haben die Konsumenten und Verwender unterschiedliche Bedürfnisse je nach Kanal und erwarten somit auch nicht die gleichen Produkt- und Serviceangebote, sondern ein auf sie zugeschnittenes Angebot. Beispielsweise kann im Fachhandel ein anderes Servicelevel für Garantiezeiten als Verkaufsargument angeboten werden, im Einzelhandel dagegen lediglich die gesetzliche Garantie, da der Kunde je nach Kanal andere Erwartungen hat.

Im B-to-B-Umfeld kann eine Kundenorientierung bspw. durch den Ausbau von Globalen Key Accounts oder strategischen Accounts erfolgen, die immer die Kundensicht über interne Organisationsgruppen hinweg einnehmen. Eine andere Möglichkeit ist Kundenorientierung durch cross-funktionale Kundenteams. Diese Überlegung macht allerdings erst ab einer kritischen Grösse des Unternehmens Sinn, wenn es bspw. viele Vertriebslogistiker oder Vertriebs-IT-Spezialisten gibt, die sich auf bestimmte Kanäle spezialisieren. Bei kleinen Unternehmen ist dies daher keine Option – aber auch keine Notwendigkeit, da ein persönlicher Austausch im kleinen Team informell häufiger und enger stattfinden kann.

B: Günstige kulturelle Voraussetzungen schaffen durch agile Strukturen

„Die Kernfrage für den Organisationalen Wandel lautet: Wie kann ich die Menschen mitnehmen?“⁴

Um die dargestellten integrativen Mechanismen für neue Vertriebskanäle ideal in der Organisation umzusetzen, bedarf es einiger kultureller Voraussetzungen. Die Basis bildet die Führungskultur. Es muss eine Offenheit für den Wandel vorliegen, vor allem die Offenheit, Strukturen zu überdenken und zu überarbeiten, sobald neue Kanäle oder Regionen

Kernthesen

1. Eine Silostruktur der Multichannel-Organisation führt zu Konflikten und eingeschränkter Leistung.
2. Bei der Integration der Kanäle durch gemeinsame Ziele und Visionen sollte die Kundenorientierung im Zentrum stehen, um die Leistung des Vertriebssystems zu verbessern.
3. Integration durch Formalisierung, wie Richtlinien und Prozessverlässlichkeit, verbessert die Leistung des Vertriebssystems.
4. Integration durch enge und häufige Interaktion zwischen den Vertriebskanälen senkt das Konfliktniveau.
5. Strukturelle Integration durch direkte cross-funktionale und agile Zusammenarbeit erhöht die Flexibilität und Time to Market.
6. Je enger die Vernetzung durch Multichannel-Integration desto höher die Leistung des Vertriebssystems.

Literatur

Fürst, A., Leimbach, M., Prigge, J.-K. (2017): Organizational Multichannel Differentiation: An Analysis of Its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success. *Journal of Marketing*, 81(1), S. 59–82.

Herhausen, D., Binder, J., Schögel, M., Herrmann, A. (2015): Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91 (2), S. 309–325.

Lechner, C., Frankenberger, K. & Floyd, S. W. (2010): Task contingencies in the curvilinear relationships between inter-group networks and performance. *The Academy of Management Journal*, 53(4), S. 865–889.

Parsons, T., Bales, R., Shils, E. (1953): *Working Papers of the Theory of Action*. The Free Press, Glencoe Illinois.

Schögel, M. (2012): *Distributionsmanagement: Das Management der Absatzkanäle*. Vahlen.

Schön, S. (2017): *Multichannel-Integration: Eine organisationale Netzwerk-Perspektive*, Dissertationsschrift Universität St. Gallen.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), S. 174–181.

Verhoef, P. C., Neslin, S. A. & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), S. 129–148.

Wilson, H., & Daniel, E. (2006). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36, S. 10–20.

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J. & Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24, S. 168–180.

hinzukommen, aber auch die Offenheit für den direkten Austausch ohne den indirekten Weg über die Hierarchie. Hier bieten sich neue agile Managementansätze an: Durch agile, cross-funktionale Teamstrukturen verbessert sich die flexible Reaktion auf Marktveränderungen, die vor allem im VUCA-Umfeld (**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity & **A**mbiguity) wettbewerbsentscheidend sein kann. Zusätzlich wird die Time to Market durch direkte funktionsübergreifende Entscheidungsfindung optimiert. Darüber hinaus verbessern sich durch agile Teamstrukturen die motivationssteigernde unternehmerische Arbeitsweise und die kulturelle Offenheit für neue Wege der übergreifenden Zusammenarbeit.

Einig sind sich die Vertriebsmanager, dass für eine erfolgreiche gut integrierte Multichannel-Vertriebsorganisation das Top-Management strategischen Fragestellungen des Vertriebs mehr Aufmerksamkeit widmen sollte. Drei Dinge wurden dabei insbesondere eingefordert: die Einführung neuer Konzepte und Richtlinien zur besseren Zusammenarbeit, das aktive Vorleben und der Mut, die Dinge umzusetzen.

Roadmap zur Organisationalen Multichannel-Integration

Die organisationale Multichannel-Integration erfolgt in verschiedenen Stufen, die in Abbildung 4 dargestellt sind.

Wichtig ist, das eigene Unternehmen zunächst auf der richtigen Stufe einzuordnen und in der Multichannel-Integrationsplanung die Basisvoraussetzungen der jeweiligen derzeitigen Stufe mit Priorität anzugehen, bevor die nächste Stufe in Angriff genommen wird.

Stufe 1: Expansion in mehrere, separate Kanäle

Klassischerweise sind Unternehmen auf dieser Stufe das erste Mal mit neuen Kanälen konfrontiert und stehen vor den ersten organisatorischen Multichannel-Fragestellungen.

Stufe 2: Ausbau und Verbindung von Kanälen

Die neuen Kanäle sind nun so wichtig wie die etablierten klassischen Kanäle. Es sollen Synergien entstehen und es kommt zu ersten Konflikten und konkretem Abstimmungsbedarf.

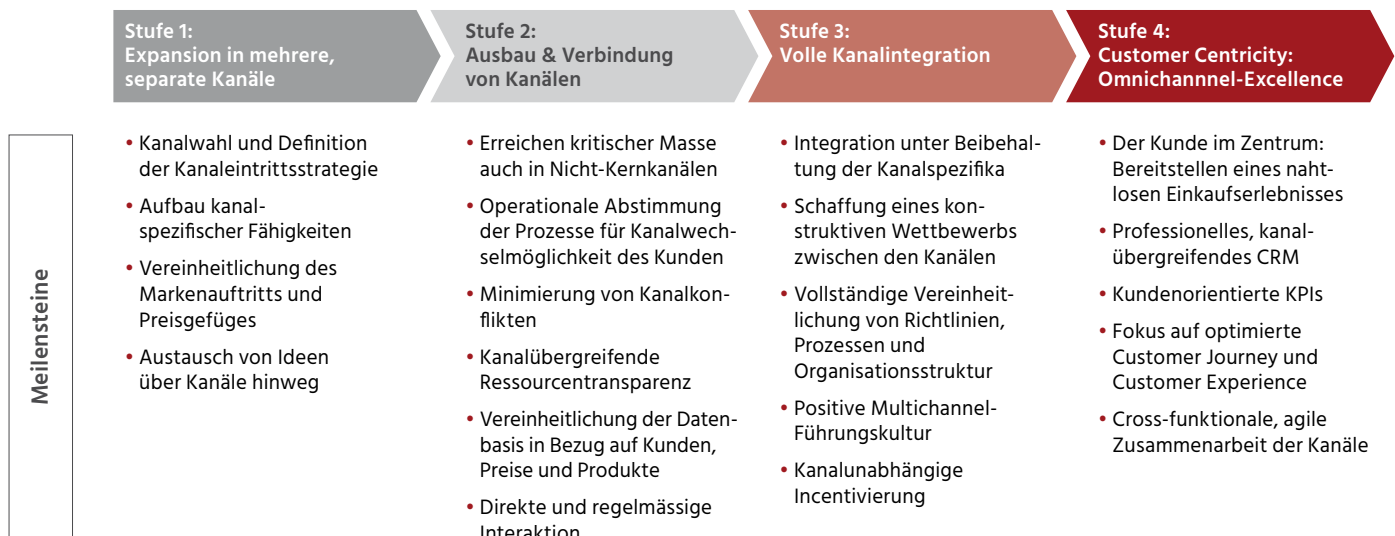
Stufe 3: Volle Kanalintegration

Das Unternehmen steuert das Multichannel-Vertriebsgefüge ganzheitlich professionell unter Berücksichtigung der Kanalspezifika.

Stufe 4: Customer Centricity: Omnichannel-Excellence

Der Blick der Integration wendet sich von unternehmensintern nach aussen zum Kunden. Organisationale Leitfrage: Wie kann sich das Unternehmen so aufstellen, dass der Kunde eine nahtlose Customer Journey erlebt und das Unternehmen flexibel auf ständige Marktveränderungen reagieren kann? **+**

Abb. 4: Roadmap der Organisationalen Integration von Vertriebskanälen



Quelle: Eigene Bearbeitung.