

Lehrer, Christiane; Jung, Reinhard

Article

Technologiekompetenz für erfolgreiches Omnichannel-Marketing

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Lehrer, Christiane; Jung, Reinhard (2019) : Technologiekompetenz für erfolgreiches Omnichannel-Marketing, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 1, pp. 26-35

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276021>

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



1 | 2019 **SCHWERPUNKT** CRM-Integration • CRM im Vertrieb • CRM-Technologien • Praxisbeispiel Non-Profit
INSIGHTS THE CIRCLE – Neues urbanes Zentrum am Flughafen Zürich **SPEKTRUM** Multisensory Brand Experience •
Potenziale von Chatbots • Künstliche Intelligenz **KOMMENTAR** Intuitive Automatismen

www.marketing-review.ch



CRM – Still alive (!)



Technologiekompetenz für erfolgreiches Omnichannel-Marketing

Konsequent umgesetzt, bietet Omnichannel-Marketing (OCM) ein nahtloses kanalübergreifendes Kundenerlebnis sowie eine personalisierte und zeitlich optimierte Ansprache an den einzelnen Kanälen. Ziel ist es, enge, individuelle Kundenbeziehungen aufzubauen und den Kundenwert zu erhöhen. Die erfolgreiche Umsetzung von OCM erfordert neben einer tiefgreifenden organisationalen Transformation den Einsatz performanterer Technologien. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über relevante Big-Data-Analytics-Technologien zur systematischen Gewinnung, Speicherung, Analyse und Anwendung von Kundendaten.

Prof. Dr. Christiane Lehrer, Prof. Dr. Reinhard Jung

Natalie sucht zu Hause über ihr Tablet nach einem neuen Kleid. Sie legt ein rotes Sommerkleid in den Warenkorb ihrer Lieblingsfirma, ohne jedoch den Kauf abzuschließen, da sie zunächst die Meinung ihrer besten Freundin einholen möchte. Während sie am nächsten Tag im Zug zur Arbeit pendelt, erhält sie von der Modefirma eine freundliche und persönliche Erinnerungsnachricht auf ihr Handy. Natalie öffnet die App der Modefirma, wo sie das Kleid in ihrem Warenkorb findet. Da sie sich immer noch unsicher ist und das Kleid vor dem Kauf ausprobieren möchte, entscheidet sie sich, über einen Button in der App den Artikel im Ladengeschäft zu reservieren. Im Laden identifiziert sich Natalie über ihr Smartphone, sodass ihr die Verkäuferin das passende Kleid sofort übergeben kann. Tatsächlich passt das Kleid in einer kleineren Größe besser, was von der hilfsbereiten Verkäuferin über ein Tablet in Natalies Kundenprofil vermerkt wird, um sie künftig sowohl online als auch offline noch besser beraten zu können.

Das Beispiel beschreibt einen Omnichannel-Marketing (OCM)-Ansatz, bei dem alle Kanäle des Unternehmens – digital wie analog – miteinander verknüpft sind und der Kunde ein über alle Kanäle hinweg konsistentes Kundenerlebnis erfährt (Brynjolfsson et al. 2013; Lemon/Verhoef 2016; Rigby 2011). Auch wenn dieses Beispiel fiktiv ist, so ist es technologisch umsetzbar, da sowohl die benötigten Kundendaten als auch die Technologien zu deren Verarbeitung verfügbar sind. In einem perfekten OCM-Szenario können potenzielle und bestehende Kunden nach freier Entscheidung den präferierten Kanal wählen, um mit dem Unternehmen zu interagieren, und zwischen den Kanälen wechseln, ohne jemals das Gefühl zu haben, in der Kom-

munikation wieder „bei Null“ anzufangen (Mirsch et al. 2016a). Zudem ist die Interaktion an den einzelnen Kanälen auf die persönlichen Bedürfnisse und Präferenzen zugeschnitten. Dies bedingt, dass das Unternehmen den Kunden über die Zeit immer besser kennenlernt und seine Kommunikation kontinuierlich anpasst. Das Ziel von OCM ist es, langfristige und profitable Kundenbeziehung aufzubauen (Hansen/Sia 2015; Neslin et al. 2006).

Die Umsetzung von OCM erfordert den Einsatz moderner Informationssysteme zur systematischen Gewinnung, Speicherung, Analyse und Anwendung von Kundendaten (Brynjolfsson et al. 2013). Unternehmen, denen es gelingt, aus den großen, heterogenen Datenmengen wertvolles Wissen zu generieren, können das Verhalten und die Bedürfnisse von Kunden besser vorhersagen und sie auf Basis dessen individueller und effizienter ansprechen (Mirsch et al. 2016a). Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die technologischen Kompetenzen und konkreten Technologien, die Unternehmen benötigen, um OCM erfolgreich umzusetzen. Ziel des Beitrags ist es, Unternehmen Impulse zu geben, um im Rahmen ihrer OCM-Strategie geeignete IT-Initiativen zu definieren.

1. Big-Data-Analytics-Technologien für Omnichannel-Marketing

Von Handelsunternehmen bis hin zu Banken und Versicherungen haben Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit der Implementierung eines OCM-Ansatzes begonnen. Im Handel bestehen erste Ansätze darin, den stationären Handel mit dem Online-Handel zu verknüpfen, indem Ersterer einerseits um digitale Kanäle

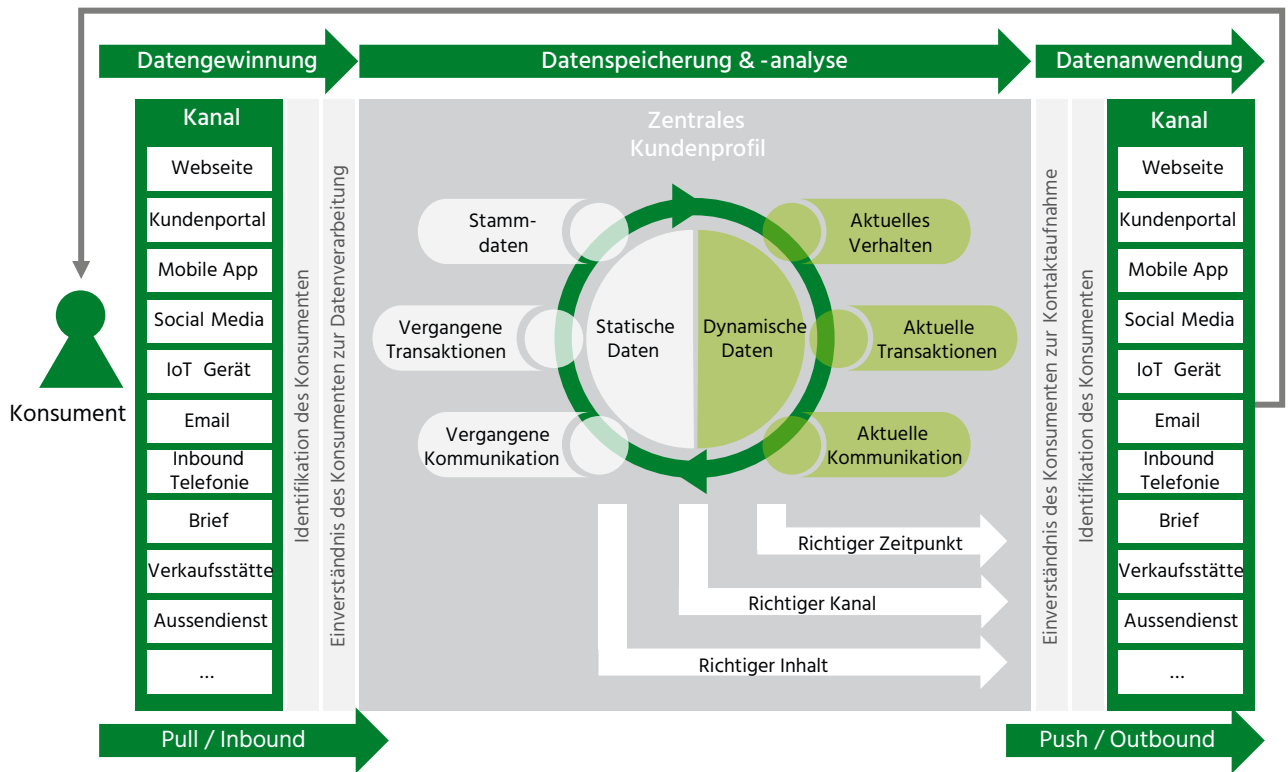
Prof. Dr. Christiane Lehrer

Assistenzprofessorin für Wirtschaftsinformatik und Leiterin des Competence Center Digital Service Innovation am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität St.Gallen
christiane.lehrer@unisg.ch

Prof. Dr. Reinhard Jung

Professor für Business Engineering, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Akademischer Direktor des Executive MBA HSG in Business Engineering an der Universität St.Gallen
reinhard.jung@unisg.ch

Abb. 1: Omnichannel-Marketing-Ansatz



Quelle: Eigene Darstellung.

erweitert wird (Hansen/Sia 2015; Inman/Nikolova 2017). Eine zentrale Rolle spielen hierbei mobile Endgeräte, allen voran das Smartphone. So erhalten Kunden vertiefte Produktinformationen mittels QR-Codes, orts-basierte Push-Nachrichten mit Angeboten oder sie können Produkte via App selbstständig scannen und online bezahlen bzw. Produkte, die in der Verkaufsstätte nicht verfügbar oder zu schwer für den Transport sind, nach Hause liefern lassen. Andererseits werden digitale Kanäle um Verkaufsstätten erweitert, indem sich Kunden online über die Produktverfügbarkeit in einer nahegelegenen Verkaufsstätte informieren und ihre Online-Einkäufe

dort abholen, reservieren oder zurückgeben können.

Eine konsequente Umsetzung von OCM erfordert eine tiefgreifende Transformation von Organisation und Technologie. Die organisationalen Veränderungen umfassen eine kunden-zentrierte Organisationsstruktur und damit den Abbau von Silos, durchgängige Prozesse sowie Anreizsysteme, die eine kanalübergreifende Zusammenarbeit motivieren (Hansen/Sia 2015). In der Praxis fällt es vielen Unternehmen schwer, etablierte Silo-Mentalitäten zu überwinden, welche die Zusammenarbeit und den Informationsfluss in der gesamten Organisation erschwert (Mirsch et al. 2016b), sowie die opera-

tive Komplexität zu bewältigen, welche die Verknüpfung von Kanälen beispielsweise im Fulfillment mit sich bringt (Hübner et al. 2016).

Der Einsatz moderner Informationssysteme spielt neben organisationalen Anpassungen eine zentrale Rolle bei der Transformation zu OCM (Bradlow et al. 2017; Grewal et al. 2017; Piotrowicz/Cuthbertson 2014). Aus technologischer Perspektive müssen Unternehmen in der Lage sein, die großen Mengen an heterogenen Daten, die Kunden in digitalen und analogen Kanälen mit immer größerer Geschwindigkeit generieren (Stichwort: Big Data), systematisch zu sammeln, zu speichern, zu analysieren und

schliesslich in der Interaktion mit dem Kunden anzuwenden. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Phasen des OCM-Ansatzes, die im Folgenden detailliert beschrieben werden.

Ermöglicht wird dies durch Big-Data-Analytics (BDA)-Technologien. Diese erlauben es, permanent individuelle Kunden- und Interaktionsdaten von digitalen wie analogen Kanälen in eine zentrale Datenbank zu speisen, von der aus dann, idealerweise in Echtzeit, die jeweils aktuellsten Daten an die Schnittstelle zum Kunden zurückgespielt werden. Indem der Dialog mit dem Kunden auf dessen Bedürfnisse zugeschnitten und gleichzeitig beschleunigt wird, ermöglichen BDA-Technologien eine interaktive und individuelle Kundenbeziehung. Tabelle 1 gibt einen Überblick über zentrale BDA-Technologien.

2. Systematische, kanalübergreifende Gewinnung von individuellen Kundendaten

Am Anfang einer individuellen Interaktion steht die Gewinnung von Informationen über den einzelnen Kunden. Hierbei sind vor allem personenbezogene Daten relevant, die einem bestimmten Kunden eindeutig zugeordnet werden können und somit Auswertungen auf Ebene des Einzelkunden ermöglichen. Von geringerer Bedeutung sind anonyme Daten, die lediglich aggregierte Analysen zulassen (Bradlow et al. 2017). Bevor Unternehmen mit der Sammlung von Kundendaten beginnen, sollten sie entscheiden, welche Informationen sie benötigen, um dem Kunden ein positives Einkaufserlebnis zu bieten. Eine Customer-Journey-Analyse kann dabei helfen, zentrale Kanäle und Berührungspunkte zu identifizieren, an de-

nen eine individuelle Ansprache besonders effektiv ist. Im nächsten Schritt ist zu definieren, welche Arten von Daten hierfür gesammelt werden müssen und über welche Kanäle die Daten bezogen werden können. Trotz der technischen Möglichkeiten durch BDA sollten Unternehmen der Versuchung widerstehen, wahllos Kundendaten zu sammeln, die nicht benötigt werden. Neben dem hohen Aufwand für das Unternehmen kann dieses Vorgehen auf lange Sicht zu einem Vertrauensverlust beim Kunden führen.

Personenbezogene Kundendaten umfassen zum einen klassische CRM-Daten, die im Rahmen der Geschäftsbeziehung entstehen. Hierzu gehören

Stammdaten (z.B. Name, Adresse, Geburtsdatum, Geschlecht, angegebene Interessen) einschließlich beschreibende Daten (z.B. Haushaltsstruktur, Kundensegmentierung) sowie Transaktionsdaten (z.B. Käufe, Bestellungen, Anfragen, Beschwerden). Aufgrund neuer Kommunikations- und Interaktionskanäle zwischen Unternehmen und Kunden und moderner Tracking-Technologien kommen völlig neue Arten von personenbezogenen Daten hinzu – von Web-Daten über Social-Media-Daten bis hin zu Sensordaten von „Internet of Things“-Geräten (Bradlow et al. 2017; Chen et al. 2012). Technologien wie Application Programming Interfaces (APIs) und Cookies ermögli-

Tabelle 1: Überblick über zentrale BDA-Technologien

Funktion	BDA-Technologien	Beschreibung
Daten-gewinnung	API	Bietet Zugriff auf Datenquellen wie Sensordaten, Clickstream-Daten und Social-Media-Daten
	Cookie	Speichert Informationen zu Online-Aktivitäten (z.B. besuchte Webseiten) im Browser
Daten-speicherung	Data Lake	Speichert Daten in ihrem ursprünglichen Format und ermöglicht es, große heterogene Daten schneller zu analysieren als relationale Data-Warehouse-Systeme
Daten-analyse	Web Analytics	Analysiert Clickstream-Daten, um Einblicke in die Online-Aktivitäten von Nutzern zu erhalten und deren Surf- und Kaufverhalten zu ermitteln
	Mobile Analytics	Analysiert Clickstream-Daten und Sensordaten (z.B. Standortdaten), die von mobilen Endgeräten generiert werden, um Einblicke in die Online-Aktivitäten und Bewegungsmuster von Nutzern zu erhalten
	Social-Media-Analytics	Analysiert Social-Media-Daten (z.B. Nutzerbeiträge), um Einblicke in die Aktivitäten, Stimmungen, Meinungen und Präferenzen von Nutzern zu erhalten
	Stream Analytics	Analysiert Datenströme (z.B. von Sensoren, Webseiten, Mobile Apps, Social Media) in Echtzeit, um Muster und Trends sowie Abweichungen von der Normalität (sog. Events) zu erkennen
	Predictive Analytics	Verwendet statistische Verfahren zur Analyse aktueller und historischer Daten, um Vorhersagen über zukünftige Ereignisse und / oder Verhaltensmuster zu treffen
Daten-nutzung	Regelbasiertes System	Wendet vordefinierte Regeln an, um Empfehlungen abzugeben oder automatisch Aktionen zu initiieren
	Visualisierungs-applikation	Wandelt die Ergebnisse der Datenanalyse in visuell verständliche und anpassbare Dashboards um

Quelle: Lehrer et al. (2018).

Tabelle 2: Datenarten und -quellen zur Generierung von Wissen über den Kunden

Datenarten	Beispiele für Datenquellen	Beispiele für generiertes Wissen über den Kunden
Web-Daten	Webseiten, Mobile Apps	Click-Verhalten, Nutzungsdauer und -häufigkeit, Reaktion auf Werbung
Social-Media-Daten	Twitter, Facebook, LinkedIn, firmeneigene Online-Community	Soziodemografie, soziale Beziehungen, Interessen, Meinungen, Lebensereignisse (z.B. Hochzeitstag), Aktivitäten, Gefühlszustand
Sensordaten	Digitalisierte Objekte wie Smartphone, Autos, Häuser, Wearables	Aufenthaltsort, Bewegungsmuster, Fahrverhalten, geschlossene Fenster / Türen, Raumtemperatur, sportliche Aktivitäten, Gesundheitszustand
Shop-Daten	Kundenkarte, Instore Tablets zur Registrierung, RFID, Beacons, Mobile Apps	Käufe, Reaktion auf Angebote, Dauer und Häufigkeit des Ladenbesuchs, Bewegungsmuster im Laden
Kommunikationsdaten	Briefe, E-Mails, Hotline, Video-Chat	Anfragen, Probleme, Beschwerden, Feedback
Daten von Drittanbietern	Anbieter zur Datenanreicherung, Open Data	Haushaltsstruktur (z.B. Haushaltseinkommen, politische Orientierung), Immobiliendaten (z.B. Ausstattung), Wetter

Quelle: Eigene Darstellung.

chen Zugang zu diesen Datenquellen. Tabelle 2 gibt einen Überblick über verschiedene Datenarten, beispielhafte Datenquellen sowie Wissen über den individuellen Kunden, welches Unternehmen dadurch generieren können.

Mithilfe der neuen Datenquellen können statische Daten angereichert und dynamische Daten generiert werden (Houllind 2015). Statische Daten umfassen die oben genannten CRM-Daten und liefern Informationen über den historischen Kontext der Kundenbeziehung. Diese können beispielsweise durch Kommunikationsdaten (z.B. E-Mails, Chats) angereichert werden. Dynamische Daten geben Aufschluss über den spezifischen situativen Kontext des Kunden (z.B. aktuelles Click-Verhalten, Aufenthaltsort, Stimmung, relevante Ereignisse). Sie können beispielsweise durch Verfolgung des Kundenverhaltens in Online-Shops (z.B. durch Cookies) oder in der Verkaufsstätte (z.B. durch Sensoren, Kameras, Beacons, RFID) generiert werden (Bradlow et al. 2017). Auf Basis dieser Daten lassen sich kontextbezogene Angebote erstellen, die den individuellen Kunden und seinen spezifischen Kontext berücksichtigen (Brynjolfsson et al. 2013).

Die kanalübergreifende Gewinnung von individuellen Kundendaten bedingt, dass der Kunde an den einzelnen Kanälen eindeutig identifiziert werden kann (Bradlow et al. 2017; Houllind 2015). Nur so können dem Kundenprofil neue Interaktions- und Transaktionsdaten zugespielt werden. Wie in dem Eröffnungsbeispiel zu Be-

ginn des Beitrags erfolgt die kanalübergreifende Wiedererkennung von Kunden häufig mittels Registrierung über verschiedene Endgeräte. In digitalen Kanälen kommen typischerweise auch Cookies zum Einsatz, während in der Verkaufsstätte Kundenkarten und vielerorts bereits Beacons verbreitet sind. Einige Handelsunternehmen experimentieren zudem mit Gesichtserkennung (Inman/Nikolova 2017) oder Spracherkennung an der Hotline.

Ein wichtiges Thema im Zusammenhang mit Big Data ist der Umgang mit der Privatsphäre. So ist die Einwilligung des Kunden zur Datensammlung von zentraler Bedeutung (Stichwort: DSGVO). Unternehmen sollten die neuen Datenschutzvorschriften nicht als eine teure Belastung verstehen, sondern vielmehr als Chance, durch Transparenz Vertrauen beim Kunden zu erzeugen. Forschungsergebnisse zeigen, dass Kunden durchaus bereit sind, persönliche Daten mit Unternehmen zu teilen und einen Teil ihrer Privatsphäre aufzugeben, wenn sie dadurch einen konkreten Mehrwert erhalten, sei es eine finanzielle Belohnung, Effizienzgewinn, Personalisierung oder Spass (Smith et al. 2011).

Zusammenfassung

Omnichannel-Marketing (OCM) bietet dem Kunden ein über alle Kanäle hinweg konsistentes und individualisiertes Kundenerlebnis. Die Umsetzung von OCM erfordert den Einsatz moderner Informationssysteme zur systematischen und kanalübergreifenden Gewinnung, Speicherung, Analyse und Anwendung von Kundendaten. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über benötigte technologische Kompetenzen und konkrete Big-Data-Analytics-Technologien.

3. Zentrale Speicherung relevanter Daten in einem einzigen Kundenprofil

Die zentrale Speicherung von Daten aus allen Kanälen in einem einzigen Kundenprofil („Single customer view“) ist essenziell, um eine konsistente Kundenerfahrung über alle Kanäle hinweg zu bieten (Neslin et al. 2006). Integrierte Datenbanken erlauben es, die verschiedenen Arten von Daten, die in strukturierter (z.B. Profildaten, Sensordaten) oder unstrukturierter Form (z.B. Social-Media-Posts, Fotos, E-Mails) vorliegen, zu speichern und idealerweise in Echtzeit zu verarbeiten.

Das zentrale Kundenprofil sollte sowohl die wichtigsten statischen Daten zur bisherigen Kundenbeziehung als auch aktuelle, dynamische Interaktionsdaten enthalten (Houliand 2015). Verknüpft werden zum Beispiel die demografischen Daten der Kundenkarte und kundenspezifische Transaktionsdaten aus dem CRM-System (statische Daten) mit aktuellen Verhaltensdaten aus der Verkaufsstätte und Social-Media-Daten (dynamische Daten) (Bradlow et al. 2017). Interagiert der Konsument mit dem Unternehmen über einen bestimmten Kanal (z.B. Hotline),

stellung (Brynjolfsson et al., 2013; Hübner et al. 2016). In dem Eröffnungsbeispiel hat die Kundin über verschiedene Kanäle Zugriff auf ihren aktuellen Online-Warenkorb.

Neben der zentralen Speicherung ist auch die Geschwindigkeit des Informationsaustausches zwischen den Kanälen von zentraler Bedeutung, welcher idealerweise in Echtzeit erfolgt (Bradlow et al. 2017; Houliand 2015). So sollten beispielsweise die Service-Mitarbeiter darüber informiert sein, dass sich ein Kunde kurz zuvor in der Verkaufsstätte über ein bestimmtes Pro-

kes. Aufgrund der hohen Implementierungskosten können unter bestimmten Umständen auch traditionelle Datenbanken sowie einzelne Informationssysteme und Tools eingesetzt werden, die jedoch integriert werden müssen (Hansen/Sia 2015).

4. Data Analytics zur Gewinnung von geschäftsrelevantem Wissen

Performante Datenanalysetechnologien erlauben es Unternehmen, aus den komplexen Rohdaten wertvolles, das heisst geschäftsrelevantes Wissen über Kunden abzuleiten. Im Vergleich zu früher können nicht mehr nur Transaktionen analysiert werden, sondern auch Suchen auf Websites, Check-ins an nahegelegenen Orten, Likes auf Facebook und Besuche im Laden (Brynjolfsson et al. 2013). Im Rahmen von OCM gilt es zum einen, das Kundenverhalten an einzelnen Kanälen zu verstehen sowie das Verhalten über verschiedene Kanäle hinweg.

Zur Analyse des Kundenverhaltens auf einzelnen Kanälen werden unter anderem Web Analytics, Mobile Analytics und Social-Media-Analytics ein-



Die zentrale Speicherung von Daten aus allen Kanälen in einem einzigen Kundenprofil ist essenziell, um eine konsistente Kundenerfahrung über alle Kanäle hinweg zu bieten.

so stehen durch das Kundenprofil Daten über vergangene Interaktionen auf anderen Kanälen bereit. Zudem muss sichergestellt sein, dass der Kunde über alle Kanäle Zugriff auf aktuelle Transaktionsdaten hat, wie zum Beispiel den aktuellen Bearbeitungsstatus einer Be-

dukt informiert hat, es soeben in seinen Online-Warenkorb gelegt oder sich über Facebook beschwert hat.

Technologisch unterstützt wird die zentrale Speicherung und schnelle Analyse von großen heterogenen Datenmengen durch sogenannte Data La-

gesetzt (Baesens 2014; Chen et al. 2012). Stream Analytics dient der Erkennung des situativen Kundenkontextes (Watson 2014), welcher für OCM eine zentrale Rolle spielt. Denn auf bestimmte Ereignisse müssen Unternehmen sofort bzw. innerhalb eines kurzen Zeitfensters reagieren, um überhaupt einen Effekt zu erzielen. Geschäftsrelevante Ereignisse umfassen je nach Branche zum Beispiel konkrete Handlungen (z.B. Warenkorbabbruch, Social-Media-Post, Serviceanfrage), Lebensereignisse (z.B. Geburtstag, Hochzeitstag, Hausbau) oder Schwellwerte (z.B. ausgegebener Betrag, Kündigungsgefahr). Diese Ereignisse dienen als Initiator für eine vordefinierte Aktion seitens des Unternehmens.

Die Analyse von Kundenverhalten über verschiedene Kanäle hinweg erfolgt durch die Kombination verschiedener Datenquellen. Dies eröffnet Unternehmen nie dagewesene Möglichkeiten, Zusammenhänge zu erkennen und auf Basis dessen personalisierte sowie orts- und zeitspezifische Angebote und Empfehlungen zu unterbreiten. In einem ersten Schritt können mittels Data Mining induktiv neue Muster und Zusammenhänge in den gespeicherten Daten erkannt werden (Chen et al. 2012) wie zum Beispiel zusammenhängende Kundensegmente, auffallend oft zusammen gekaufte Produkte oder zeitliche Verhaltensabläufe. Großes Potenzial bietet die Mikrosegmentierung, welche erst durch die Verfügbarkeit großer Datenmengen ermöglicht wird. Mikrosegmentierung beschreibt die Bildung zahlreicher feingranularer Kundengruppen bis hin zum individuellen Kunden („Segment-of-one“) auf Basis einer Vielzahl von Faktoren einschliesslich demografischer und Verhaltensdaten (z.B. vergangenes Einkaufsverhalten, Reaktion auf Werbemaßnahmen, Internetnutzung, Aufenthaltsort) (Bradlow et al. 2017). Dies

Kernthesen

1. Omnichannel-Marketing bedingt die kanalübergreifende Gewinnung, Verarbeitung und Nutzung von Kundendaten.
2. Big-Data-Analytics-Technologien ermöglichen es, die individuellen Präferenzen und den situativen Kontext des Kunden zu erfassen.
3. Auf Basis dessen können Unternehmen dem Kunden individuell und proaktiv über digitale wie analoge Kanäle relevante Angebote, Informationen und Empfehlungen unterbreiten.

erlaubt eine deutlich gezieltere Kundenansprache als klassische Segmentierungsverfahren, die den Markt in einige wenige Gruppen unterteilen.

Eng verbunden mit Data Mining ist Predictive Analytics. Predictive Analytics setzt auf den Ergebnissen von Data Mining auf und nutzt weitere Methoden wie maschinelles Lernen, Text-Mining und andere statistische Verfahren, um Vorhersagen über zukünftige Ereignisse zu treffen (Baesens 2014). Im Rahmen von OCM zielen Unternehmen darauf ab, das Verhalten von Kunden (z.B. Reaktion auf eine Kampagne, Kauf, Kündigung, Kundenzufriedenheit) auf Basis bestimmter Faktoren (z.B. Charakteristika des Kunden, Verhaltensweisen) vorherzusagen, um diese effizienter und individueller anzusprechen (Siegel 2013). Zum Beispiel könnte ein Freizeitpark den Besuch eines bestimmten Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit vorherzusagen, indem er dessen App-Nutzung, vergangene Besuche und die aktuelle Wettervorhersage

analysiert. Der Versand einer personalisierten Push-Nachricht könnte den Besuch zusätzlich fördern (Houllind 2015).

Für die Bewältigung komplexer Datenanalyse sind jedoch nicht nur performante Technologien nötig, sondern spezifische Rollen und Kompetenzen. Unternehmen benötigen neben Data Scientists, welche die eigentliche Datenanalyse ausführen, Datenbankadministratoren, die für die Qualität und Sicherheit der gespeicherten Daten verantwortlich sind, Fachverantwortliche, die geschäftsrelevante Fragen stellen und bei der Interpretation von Analyseergebnissen helfen, sowie Rechtsexperten, die Rechtskonformität sicherstellen. Des Weiteren bedingt eine konsequente OCM-Strategie den Aufbau von Datenkompetenz in der gesamten Belegschaft. Insbesondere Mitarbeiter in kundenorientierten Abteilungen müssen in der Lage sein, Daten zu lesen, mit ihnen zu arbeiten und Analyseergebnisse in ihre Entscheidungsfindung einzubeziehen. Des Weiteren müssen die Mitarbeiter mit den geltenden Datenschutzvorschriften zum Umgang mit persönlichen Kundendaten vertraut sein.

5. Mehrwertstiftende, individuelle Interaktionen gestalten

Das durch Datenanalyse gewonnene Wissen über den Kunden ist nur wertvoll, wenn es auch angewendet wird. Im Rahmen von OCM gilt es, ein konsistentes Kundenerlebnis über alle Kanäle zu schaffen und eine personalisierte und zeitlich optimierte Ansprache über den richtigen Kanal – digital wie analog – sicherzustellen (Lemon/Verhoef 2016). Zu diesem Zweck müssen Unternehmen den individuellen Kundenkontext berücksichtigen und ihre Interaktion entsprechend anpassen. Auf diese Weise erhöhen sie die Chance, dass der Kunde die Interaktion als mehrwertstiftenden

Service und nicht als lästige Werbung wahrnimmt. Im Folgenden werden zwei Arten der individuellen Kundeninteraktion beschrieben: präferenzbasierte Kundeninteraktion und trigger-basierte Kundeninteraktion (Lehrer et al. 2018).

Präferenzbasierte Kundeninteraktion zielt auf eine massgeschneiderte, direkte Kundenansprache ab, die auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen des einzelnen Kunden eingeht. Ziel ist es, sowohl die Inhalte der Kommunikation (d.h. was wird kommuniziert), die Art und Weise der Kommunikation (d.h. wie wird kommuniziert) als auch den verwendeten Kommunikationskanal (d.h. wodurch

wird kommuniziert) individuell anzupassen. Ein jugendlicher Kunde erhält beispielsweise über Instagram einen Werbepost, in dem er informell angesprochen wird und aufgrund seiner Kaufhistorie individuelle Produktempfehlungen erhält. Ein noch höherer Individualisierungsgrad lässt sich erzielen, wenn das Unternehmen weiß, dass der Kunde sein Instagram-Profil vor allem vor neun Uhr aufruft und den Kommunikationszeitpunkt entsprechend anpasst. Präferenzbasierte Kundeninteraktion nutzt statische Daten aus dem Kundenprofil, welche Aufschluss über den historischen Kontext der Kundenbeziehung geben.

Trigger-basierte Kundeninteraktion zielt auf eine massgeschneiderte, direkte Kundenansprache ab, die auf den situativen Kontext des Kunden eingeht. Auf diese Weise kann eine Interaktion zum richtigen Zeitpunkt initiiert werden. Sogenannte Trigger geben Aufschluss über relevante Ereignisse im Leben oder Umfeld des Kunden. In der Praxis sind Trigger häufig an den Kundenlebenszyklus (z.B. Kaufzeitpunkt, Beschwerde) oder bestimmte Ereignisse wie Geburtstage, Weihnachten usw. geknüpft und lösen eine bestimmte Interaktion (z.B. Versand einer E-Mail) aus. Dazu werden in der Regel nur wenige Kundeninformationen benötigt, zumal der Inhalt der Interaktion oftmals nicht personalisiert ist (Houliand 2015). Dank BDA können deutlich situationsspezifischere Trigger identifiziert werden, um im richtigen Moment relevante Angebote sowie hilfreiche Informationen und Empfehlungen zu unterbreiten (Inman/Nikolova 2017). Zum einen können der situative Kontext, wie zum Beispiel der aktuelle Standort, das aktuelle Klickverhalten auf der Webseite oder gar das aktuelle Wetter berücksichtigt werden. Die zugrundeliegende Annahme ist, dass der Kunde, der gerade mit dem Smartphone durch die Innenstadt bzw. die Verkaufsstätte läuft, andere Bedürfnisse hat als der Kunde, der zu Hause über sein Tablet im Internet surft. Zum anderen können private Lebensereignisse berücksichtigt werden, welche die Kundenpräferenzen nachhaltig verändern, vom Umzug über den Familienzuwachs bis hin zur Pensionierung.

Im Idealfall kombinieren Unternehmen präferenz- und trigger-basierte Kundeninteraktion, sodass eine individualisierte Ansprache zum richtigen Zeitpunkt erfolgt. Während eines Besuchs in der Verkaufsstätte kann beispielsweise das Smartphone durch Sensoren kontinuierlich den Standort

Handlungsempfehlungen

1. Identifizieren Sie mithilfe einer Customer-Journey-Analyse die Kanäle und Berührungspunkte, an denen eine individuelle Ansprache besonders effektiv ist. Definieren Sie im nächsten Schritt die benötigten Datenarten und sammeln Sie kanalübergreifend die relevanten Daten über Ihre Kunden.
2. Integrieren Sie die großen und heterogenen Datenmengen und erstellen Sie ein zentrales Kundenprofil („Single customer view“), welches die wichtigsten statischen Daten zur bisherigen Kundenbeziehung sowie aktuelle, dynamische Interaktionsdaten enthält. Stellen Sie einen schnellen Informationsaustausch zwischen den Kanälen sicher, idealerweise in Echtzeit.
3. Nutzen Sie performante Big-Data-Analytics-Technologien, um aus den komplexen Rohdaten geschäftsrelevantes Wissen über Ihre Kunden abzuleiten und diese individuell und bedürfnisgerecht anzusprechen. Fördern Sie eine datengetriebene Unternehmenskultur, indem Sie spezifische Rollen und Kompetenzen etablieren sowie die Datenkompetenz der gesamten Belegschaft steigern.
4. Nutzen Sie das gewonnene Wissen, um Ihre Kunden an den einzelnen Kanälen personalisiert und zeitlich optimiert anzusprechen. Stellen Sie auf diese Weise eine individuelle und für beide Seiten mehrwertstiftende Interaktion sicher. Unterbreiten Sie Ihren Kunden nicht ausschließlich kommerzielle Angebote, sondern stellen Sie vielmehr auch hilfreiche Informationen und Empfehlungen zur Verfügung.
5. Verstehen Sie die neuen Datenschutzvorschriften als Chance, durch Transparenz Vertrauen beim Kunden zu erzeugen und diesem einen klaren Mehrwert zu kommunizieren.



und die Verweildauer des Kunden erfassen. Diese Informationen können als Trigger dienen, um relevante Nachrichten zu versenden, deren Inhalt auf Basis der Daten der Kundenkarte angepasst wurde (Inman/Nikolova 2017). Ein weiteres Beispiel ist Amazon, das „merkt“, was ein Kunde gerade ansieht und die Seite dynamisch ändert, um Produkte anzuzeigen, die aufgrund des aktuellen Verhaltens und der Kaufhistorie relevant sind.

Sowohl präferenzbasierte als auch trigger-basierte Kundeninteraktion kann automatisiert über digitale Kanäle oder persönlich durch Mitarbeiter über analoge Kanäle erfolgen (Lehrer et al. 2018). In vielen Fällen ist Automatisierung unerlässlich, um mit einer grossen Anzahl an Kunden individuell zu interagieren. Im Falle einer persönlichen Kundeninteraktion werden dem Service- und Verkaufspersonal durch entsprechende Visualisierungs-Tools relevante historische und aktuelle Informationen aus dem Kundenprofil zur

Bei der Gestaltung einer individuellen und proaktiven Kundeninteraktion sind neben datenschutzrechtlichen Aspekten insbesondere die Bedürfnisse und die Akzeptanz seitens der Kunden zu beachten.

Verfügung gestellt. Darüber hinaus kann das Kundenprofil auch komplexe Kennzahlen liefern, wie zum Beispiel das Abwanderungsrisiko, sowie konkrete Handlungsempfehlungen zum am besten passenden Angebot oder Service (Houllind 2015).

Um den Kunden individuell ansprechen zu können, ist wie bei der Gewinn-

nung von Kundendaten entscheidend, dass der Kunde sein Einverständnis zur Kontaktaufnahme gegeben hat und an den einzelnen Kanälen eindeutig identifiziert werden kann. Für Letzteres kommen die zuvor beschriebenen Technologien zum Einsatz (siehe Kapitel 1). Um den Kunden über die Zeit immer besser kennenzulernen, wird dessen Reaktion gemessen und dem Kundenprofil zugespielt. Reaktionsdaten geben somit Aufschluss über die Wirksamkeit der Massnahmen und erlauben es, Folgeaktivitäten effektiver zu gestalten. Zudem können sie helfen, die gespeicherten Kundendaten aktuell zu halten.

6. Fazit und Ausblick

Die Mehrheit der Kunden nutzt heutzutage eine Vielzahl an digitalen und analogen Kanälen, um mit Unternehmen zu interagieren. Sie entscheiden situativ, welcher Kanal in einer bestimmten Situation bzw. für ein bestimmtes Anliegen am vorteilhaftesten ist. Zudem wechseln sie flexibel zwischen den Kanälen und nutzen diese parallel. Mit OCM wollen Unternehmen dem veränderten Kundenverhalten gerecht werden und den Kunden entlang der Customer Journey enger an sich binden. Unterstützt wird OCM durch BDA-Technologien, die es ermöglichen, den Kunden kanalübergreifend zu identifizieren sowie Daten zu integrieren und in Echtzeit auf verschiedenen Kanälen bereitzustellen, um den Kunden auf diese Weise individuell zu bedienen.

Trotz der vorhandenen technologischen Möglichkeiten ist OCM für viele Unternehmen in Europa eine bislang unerreichte Vision (Mirsch et al. 2016b). Zurückzuführen ist dies unter anderem auf Datenschutzrichtlinien sowie Herausforderungen bei der organisatorischen Kanalintegration und fehlende Technologiekompetenzen. Angesichts


der hohen strategischen Priorität von OCM in zahlreichen Branchen, insbesondere im Handel, planen Unternehmen, künftig verstärkt in qualifiziertes IT-Personal sowie Technologien wie zum Beispiel performante CRM-Lösungen und Analytics zu investieren (EHI 2017). Trotz der hohen Bedeutung für OCM ist der Einsatz von CRM-Lösungen sowie die systemische Abbildung der Customer Journey in vielen Unternehmen noch nicht gegeben.

Ein wichtiger Trend ist die zunehmende Individualisierung der Kundenansprache (EHI 2017). Gefördert wird dies durch zunehmende Verfügbarkeit von Daten, Analysemöglichkeiten sowie eine genauere Identifikation der Kunden beispielsweise mittels Gesichtserkennung oder Spracherkennung. Neben der individuellen Ansprache wird mittels BDA auch eine deutlich proaktivere und schnellere Kundeninteraktion angestrebt. Im Sinne der Proaktivität wollen Unternehmen Interaktionen initiieren und den Kunden im richtigen Moment bei Kaufentscheidungen oder Problemen unterstützen. Des Weiteren soll BDA die Schnelligkeit der Kundenansprache steigern, bis hin zu Echtzeit-Interaktionen.

Bei allen technologischen Möglichkeiten müssen Unternehmen bei der strategischen Ausgestaltung ihres OCM-Ansatzes ihren Markt und ihre Zielgruppen systematisch analysieren und entscheiden, welche Bedeutung die einzelnen Kanäle haben und auf welche Weise sie verknüpft werden sollen. Bei der Gestaltung einer individuellen und proaktiven Kundeninteraktion sind neben datenschutzrechtlichen Aspekten insbesondere die Bedürfnisse und die Akzeptanz seitens der Kunden zu beachten. So führt ein höherer Grad an Individualisierung und Proaktivität nicht zwingend zu einem höheren Kundennutzen (Lehrer et al. 2010). Denn ab einem bestimmten

Punkt empfinden es Kunden als unheimlich, wenn Unternehmen über zu viele persönliche Informationen verfügen, bzw. empfinden es als lästig, wenn Unternehmen sie zu offensiv ansprechen. Aufgrund dessen gilt es, in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext einen optimalen Individualisierungs- bzw. Proaktivitätsgrad zu definieren.

Stellen Unternehmen bei der Ausgestaltung ihres OCM-Ansatzes den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt, können qualitative Ziele wie eine

Steigerung der Kundenzufriedenheit und des Kundenerlebnisses erreicht werden. Aktuell lässt sich noch nicht verlässlich beurteilen, ob sich die hohen Investitionen in einer gesteigerten Profitabilität niederschlagen werden. Hierfür fehlt es aktuell noch an Beispielen von Unternehmen, die einen vollumfänglichen OCM-Ansatz umgesetzt haben. Ebenfalls ist noch der Nachweis zu erbringen, dass sich die Kunden tatsächlich so verhalten werden wie es die Vision von OCM verspricht. 

Literatur

- Baesens, B. (2014): Analytics in a big data world: The essential guide to data science and its applications. John Wiley & Sons.
- Bradlow, E. T. et al. (2017): The role of big data and predictive analytics in retailing, in: *Journal of Retailing*, 93, 1, pp. 79–95.
- Brynjolfsson, E./Hu, Y. J./Rahman, M. S. (2013): Competing in the age of omnichannel retailing, in: *MIT Sloan Management Review*, 54, 4, pp. 23–29.
- Chen, H./Chiang, R.H.L./Storey, V.C. (2012): Business intelligence and analytics: From big data to big impact, in: *MIS Quarterly*, 36, 4, pp. 1165–1188.
- EHI (2017): IT-Trends im Handel 2017. Wie der Handel sich fit für die Zukunft macht.
- Grewal, D./Roggeveen, A. L./Nordfält, J. (2017): The future of retailing, in: *Journal of Retailing*, 93, 1, pp. 1–6.
- Hansen, R./Sia, S. K. (2015): Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned, in: *MIS Quarterly Executive*, 14, 2, pp. 51–66.
- Houliand, R. (2015): Make it all about me, and I'll buy it: Omnichannel marketing, Saxo Publishing.
- Hübner, A./Holzapfel, A./Kuhn, H. (2016): Distribution systems in omni-channel retailing, in: *Business Research*, 9, 2, pp. 255–296.
- Inman, J. J./Nikolova, H. (2017): Shopper-facing technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns, in: *Journal of Retailing*, 93, 1, pp. 7–28.
- Lehrer, C. et al. (2018): How big data analytics enables service innovation: materiality, affordance, and the individualization of service, in: *Journal of Management Information Systems*, 35, 2, pp. 424–460.
- Lehrer, C. et al. (2010): Je individueller, desto besser? Ein Ansatz zur Bestimmung des angemessenen Individualisierungsgrades digitaler Medienprodukte, in: *Medienwirtschaft-Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie*, 1, S. 10–18.
- Lemon, K. N./Verhoef, P. C. (2016): Understanding customer experience throughout the customer journey, in: *Journal of Marketing*, 80, 6, pp. 69–96.
- Mirsch, T./Lehrer, C./Jung, R. (2016a): Channel integration towards omnichannel management: A literature review, in: *PACIS 2016 Proceedings*, Chiayi, Taiwan.
- Mirsch, T./Lehrer, C./Jung, R. (2016b): Transitioning to an omnichannel approach: A dynamic capability perspective, in: *ICIS 2016 Proceedings*, Dublin, Ireland.
- Neslin, S. C. et al. (2006): Challenges and opportunities in multichannel customer management, in: *Journal of Service Research*, 9, 2, pp. 95–112.
- Rigby, D. (2011): The future of shopping, in: *Harvard Business Review*, 89, 12, pp. 65–76.
- Siegel, E. (2013): Predictive analytics: The power to predict who will click, buy, lie, or die. Hoboken: Wiley.
- Smith, H. J./Dinev, T./Xu, H. (2011): Information privacy research: an interdisciplinary review, in: *MIS quarterly*, 35, 4, pp. 989–1016.
- Watson, H.J. (2014): Tutorial: Big data analytics: concepts, technologies, and applications, in: *Communications of the Association for Information Systems*, 34, 65, pp. 1247–1268.