

Metzler, Thomas; Rudolph, Thomas; Linzmajer, Marc

**Article**

## Taktiken für rentables Omni-ChannelManagement

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Metzler, Thomas; Rudolph, Thomas; Linzmajer, Marc (2020) : Taktiken für rentables Omni-ChannelManagement, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 6, pp. 54-63

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276119>

**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.*

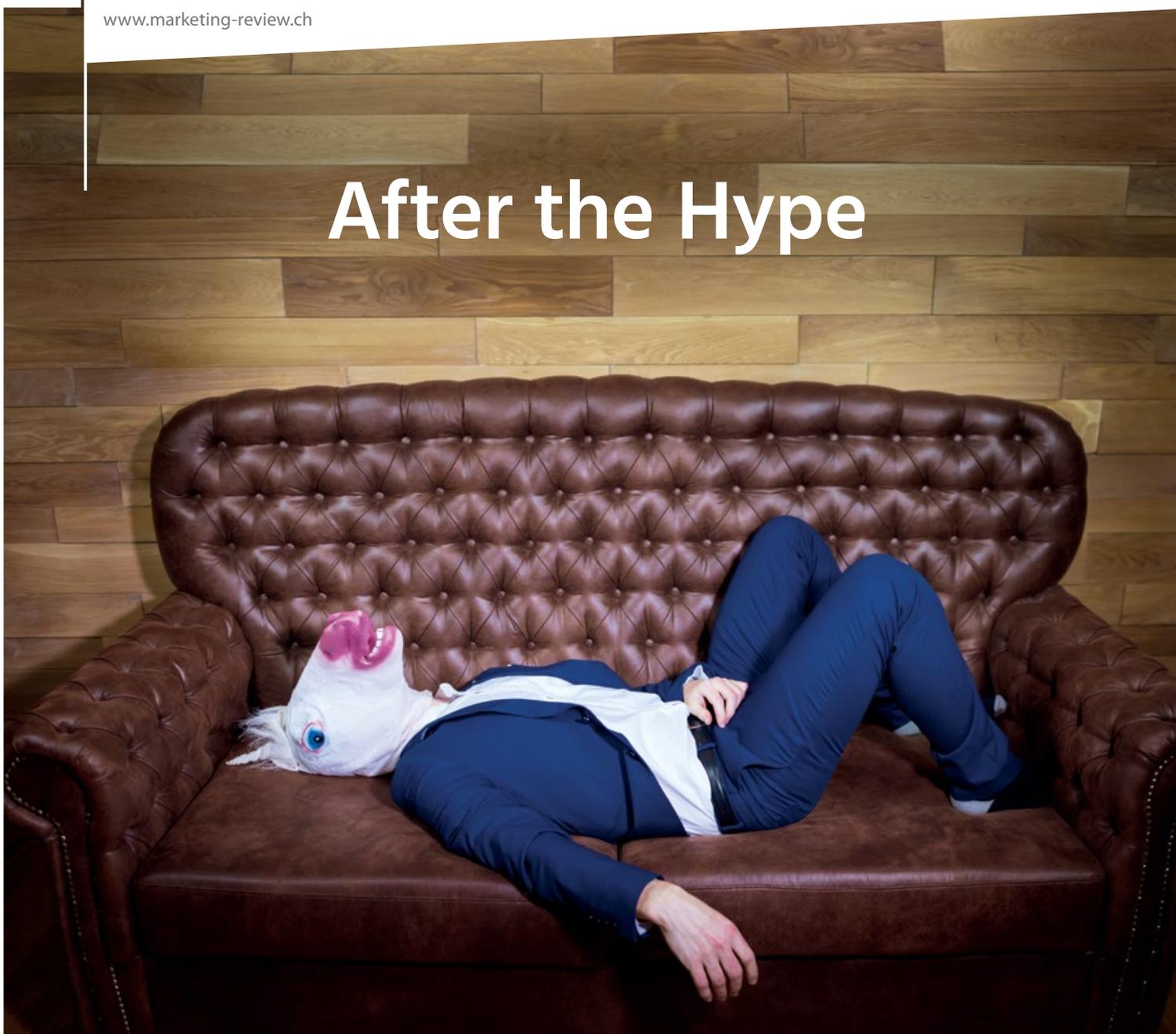
# Marketing Review St. Gallen



6 | 2020 **SCHWERPUNKT** Kunst liegt im Trend – Wie eine neue (Sammler-)Generation den Markt beeinflusst • Technostress in der Arbeitswelt • Plattformen und Blockchain – welcher Hype ist stärker? • Mit Medienkompetenz für den kritischen Online-Konsum • Hype-Nachbereitung: Erfolgsfaktoren der CRM-Implementierung • Hypes antizipieren – eine Fallstudie **SPEKTRUM** Rentables Omni-Channel-Management • Informationsdefizite im Preisprozess

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## After the Hype



# Taktiken für rentables Omni-Channel-Management

---

Im Rahmen ihrer Omni-Channel-Strategie legen Unternehmen fest, wohin die Entwicklung gehen soll. Wie ein wirtschaftlich erfolgreicher Weg dorthin aussieht, ist hingegen häufig unklar. Dieser Beitrag identifiziert mithilfe einer qualitativen Fallstudie sechs Unternehmenstaktiken zur rentablen Umsetzung von Omni-Channel-Strategien.

**Dr. Thomas Metzler, Prof. Dr. Thomas Rudolph, Dr. Marc Linzmajer**

**A**mazon lancierte im Juli 2019 mit dem Prime-Day das bisher grösste Shopping-Event in der Geschichte des Unternehmens (Amazon, 2019). Über 175 Millionen Artikel wurden innerhalb von zwei Tagen in 18 Ländern verkauft. Die Verlagerung von Umsätzen klassischer Ladengeschäfte ins Web macht Unternehmen mit starkem stationären Vertriebsfokus zu schaffen. Weltweite Ladenschliessungen durch Covid-19 verstärken diesen Trend. 2020 findet der Amazon Prime-Day Corona-bedingt im Oktober statt. Ein neuer Rekordumsatz gilt als wahrscheinlich. Als Reaktion auf das geänderte Marktumfeld forcieren Unternehmen den Ausbau ihres Online-Geschäfts und dessen Integration in das stationäre Filialnetz. Wie sie bei der wirtschaftlich erfolgreichen Umsetzung dieser Strategie vorgehen, wurde in der vorliegenden Studie empirisch erforscht.

Längsschnittstudien (Rudolph, Linzmajer, Lersch & Neumüller, 2017) zeigen eine steigende Präferenz für Online-Vertriebskanäle und kanalübergreifende Einkäufe. Omni-Channel-Services verbinden Online- und Offline-Welt wertschöpfend miteinander, indem sie verschiedene On- und Offline-Kanäle aufeinander abstimmen bzw. entlang des Kaufprozesses miteinander vernetzen. Viele der stationär gewachsenen Unternehmen, wie Ikea oder Media-Saturn, setzen auf eine Omni-Channel-Strategie als Antwort auf das veränderte Konsumentenverhalten. Während Manager vor fünf Jahren noch darüber berichteten, dass die Omni-Channel-Strategie intern umstritten ist, drehen sich heutige Diskussionen nicht mehr um das „Ob“, sondern um das „Wie?“ Omni-Channel wirtschaftlich rentabel umgesetzt werden kann. Der Frage nach dem „wie?“ wird in der vorliegenden, umfangreichen Case-Study-Erhebung nachgegangen.

### **Multi-/Cross- und Omni-Channel-Management**

In Praxis und Literatur werden die Begriffe Multi-/Cross- und Omni-Channel-Management für verschiedene Stufen der Integration von Kommunikations- und Vertriebskanälen verwendet, wobei Omni-Channel-Management die höchste Form der Integration darstellt. Je höher die Integration der verschiedenen Kommunikations- und Distributionskanäle, desto höher ist die Komplexität für das Unternehmen (Brunner & Rudolph, 2015). Bei Multi-Channel-Management können beispielsweise Coupons nicht kanalübergreifend eingelöst werden, bei Cross-Channel-Management kann ein mobil empfangener Coupon nur im Ladengeschäft in Anspruch genommen werden, wohingegen bei Omni-Channel-Management ein Coupon in allen Kanälen eingelöst werden kann (Beck & Rygl, 2015). Weitere Unterschiede zwischen Cross- und Omni-Channel-Management zeigt Abbildung 1.

Ob ein Unternehmen im Cross- oder Omni-Channel-Modus aktiv ist, ist nach Beck und Rygl auch davon abhängig, ob eine Unternehmens- oder Kundenperspektive eingenommen wird. Es gibt folglich auch hybride Modi, bei denen das Unternehmen aus Kundensicht beispielsweise im Omni-Channel-Modus ist, während es aus Unternehmenssicht im Cross-Channel-Modus agiert. Während in der Literatur davon ausgegangen wird, dass Omni-Channel-Management eine Weiterentwicklung von Cross-Channel-Management ist und als solche den erfolgversprechenderen Zugang zu diesem Thema bietet, zeichnet die vorliegende Arbeit ein differenziertes Bild. Aus wirtschaftlicher Perspektive ist es zum Beispiel durchaus sinnvoll,

#### **Dr. Thomas Metzler**

Hochschuldozent für Marketing & Innovation an der FH Vorarlberg – University of Applied Sciences

Thomas.Metzler@fhv.at  
<https://www.fhv.at>

#### **Prof. Dr. Thomas Rudolph**

Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement (IRM-HSG) und Inhaber des Gottlieb Duttweiler Lehrstuhls für Internationales Handelsmanagement an der Universität St. Gallen

Thomas.Rudolph@unisg.ch  
<https://irm.unisg.ch>

#### **Dr. Marc Linzmajer**

Stellvertretender Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement und Leiter des Kompetenzzentrums für E-Commerce und Omni-Channel-Management an der Universität St. Gallen

Marc.Linzmajer@unisg.ch  
<https://irm.unisg.ch>

**Abb. 1: Cross- vs. Omni-Channel-Management**

<b>Omni-Channel-Management</b>	<b>Cross-Channel-Management</b>
Alle Kanäle sind integriert und aufeinander abgestimmt.	Kanäle sind integriert und aufeinander abgestimmt, wenn dies wirtschaftlich ist.
Das Unternehmen ist idealerweise auf allen Kontaktpunkten vertreten, die Kunden zur Kontaktaufnahme nutzen möchten.	Das Unternehmen ist auf ausgewählten Kontaktpunkten vertreten.
Promotionen können in allen Kanälen eingelöst werden. Preise sind in allen Kanälen gleich.	Promotionen und Preise besitzen eine wichtige Steuerungsfunktion und werden bei Bedarf für spezifische Kanäle ausdifferenziert.
Alle Kanäle bieten die gleichen Waren und Services. (Kanalübergreifende) Services kosten nichts.	Unterschiedliche Kanäle können verschiedene Waren und Services anbieten. Wo möglich, werden (kanalübergreifende) Services verrechnet.
Dem Unternehmen ist es gleichgültig, in welchem Kanal Kunden Transaktionen abschliessen.	Kunden kaufen idealerweise in jenem Kanal, in welchem die Transaktion am wirtschaftlichsten durchgeführt werden kann.
<b>= aus Kundensicht optimal</b>	<b>= aus Unternehmenssicht optimal</b>

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Metzler (2018).

Preise bei ausgewählten Artikeln in verschiedenen Kanälen (z.B. Online-Shop vs. Ladengeschäft) zu differenzieren (siehe auch Taktik „Monetarisierung“). Während der Cross-Channel-Modus für Unternehmen folglich wirtschaftlich optimal ist, ist eine vollständige Integration der Kommunikations- und Vertriebskanäle im Omni-Channel-Modus für Kunden am attraktivsten. Ein hybrider Modus, wie von Beck und Rygl diskutiert, könnte daher für Unternehmen von Vorteil sein, da einerseits die wirtschaftlichen Vorteile des Cross-Channel-Modus und andererseits die Vorteile einer Kundenwahrnehmung als Omni-Channel-Unternehmen vereint wären. In einem hybriden Modus können Unternehmen des Weiteren die Kanalintegration in ihrer individuellen Geschwindigkeit und auf Basis ihrer Stärken vorantreiben. Rudolph und Brunner (2015) beobachten diesbezüglich verschiedene Entwicklungspfade der Kanalintegration, in welchen die Integration beispielsweise mit Schwerpunkt auf Kommunikations- oder Vertriebskanäle verläuft. Da sich der Begriff Omni-Channel-Management gegenüber dem Begriff Cross-Channel-Management international durchsetzen wird, spre-

chen wir in diesem Artikel von Omni-Channel-Management (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

### Die Analyse

Zur Beantwortung der postulierten Fragestellung wurden in den vergangenen vier Jahren über 100 Expertengespräche geführt und transkribiert; vierzehn Unternehmen vertiefend betrachtet, zahlreiche Dokumente, Beobachtungen, Gesprächsprotokolle sowie Sekundärdaten analysiert. Erklärungen und Muster einzelner Fallbeispiele wurden auf Übereinstimmungen und

Unterschiede untersucht. Für die Case-Study-Erhebung ausgewählt wurden Unternehmen, welche direkt an Endkunden verkaufen und sowohl Online- als auch Offline-Vertriebskanäle betreiben. Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu überprüfen, wurden bewusst Unternehmen aus verschiedenen Branchen gewählt, von der Bank über Textil- bis zu Lebensmittelhändlern. Sechs der vierzehn Case-Study-Unternehmen beschäftigten mehr als 10000 Mitarbeiter, weitere vier mehr als 1000, die übrigen vier Unternehmen weniger als 1000 Mitarbeiter. Interviews wurden mit Gesprächspart-

### Zusammenfassung

1. Mittels einer Case-Study-Erhebung gehen wir der Frage nach, wie Unternehmen bei der rentablen Umsetzung ihrer Omni-Channel-Strategie vorgehen.
2. Auf Basis der empirischen Erhebung werden sechs Taktiken (Kundennähe, Fokussierung, Partnerschaft, interne Unterstützung, Optimierung und Monetarisierung) für rentables Omni-Channel-Management abgeleitet.
3. Zu den jeweiligen Taktiken werden konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet, die Manager bei der rentablen Umsetzung ihrer Cross-Channel-Strategie nutzen können.

nen aus dem oberen und mittleren Management geführt und fokussierten auf die Frage, wie Unternehmen bei der rentablen Umsetzung ihrer Omni-Channel-Strategie vorgehen.

### Strategie und Taktik

Die Kernfrage, die sich für die Erarbeitung einer Strategie stellt, ist „wohin?“: Auf taktischer Ebene stellen sich Manager hingegen die Frage nach dem „Wie?“. Wie kann eine Omni-Channel-Strategie rentabel umgesetzt werden? Die Strategie definiert – unter Berücksichtigung des Marktumfelds – neben den zu erreichenden strategischen Zielen auch die Zeit, in welcher das Ziel erreicht werden soll und die Ressourcen, die zur Verfügung stehen. Auf taktischer Ebene stellen sich Verantwortliche die Frage, wie sie die Ziele mit den vorhandenen Ressourcen am besten erreichen.

### Defensive vs. offensive Ausrichtung

Auf Basis von strategischen Entscheidungen, Marktumfeldanalysen, Zeithorizont zur Erreichung der Ziele und verfügbaren Ressourcen lassen sich die Case-Study-Unternehmen auf einem Kontinuum von sehr defensiv bis sehr offensiv einteilen. Die gewählte – oder auch vom Marktumfeld diktierte – Ausrichtung hat eine starke Auswirkung auf die Art und Anzahl der realisierten Omni-Channel-Services. Eine sehr defensive Ausrichtung bedingt häufig, dass Omni-Channel-Services nicht als wichtiger Wertschöpfungstreiber oder zentrales Differenzierungsmerkmal verstanden werden. Eine sehr offensive Ausrichtung wird vielfach in einem Kontext gewählt, welcher durch starke, schubartige Veränderungen des Kaufverhaltens oder einen aggressiven Wettbewerber ge-

### Kernthesen

1. Unternehmen fragen sich heute nicht mehr „ob“ eine Omni-Channel-Strategie sinnvoll ist, sondern „wie?“ sie diese wirtschaftlich erfolgreich umsetzen können.
2. Aus Kundensicht ist eine völlige Integration aller Vertriebs- und Kommunikationskanäle optimal; aus wirtschaftlicher Sicht ist eine Differenzierung der Kanäle sinnvoll.
3. Die sechs Taktiken für rentables Omni-Channel schliessen sich gegenseitig nicht aus, sondern können miteinander kombiniert werden. Die Taktik-Kombination ist dabei erfolgsentscheidend und immer in Abhängigkeit zu Strategie und Ausrichtung des Unternehmens zu verstehen.

kennzeichnet ist. Je nachdem, welche Ausrichtung ein Unternehmen wählt, unterscheidet sich der taktische Ansatz, um Omni-Channel-Services rentabel zu gestalten.

### Taktiken für rentables Omni-Channel-Management

Ziel der vorliegenden Case-Study ist die Ableitung von Taktiken, welche in den untersuchten Unternehmen einen positiven Beitrag zur rentablen Umsetzung der Omni-Channel-Strategie leisten. Die nachfolgende Tabelle (siehe nächste Seite, Tabelle 1) liefert einen Überblick der identifizierten Taktiken zur rentablen Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie.

Verschiedene Taktiken schliessen sich gegenseitig nicht aus, sondern können auch miteinander kombiniert werden. Jedes Unternehmen kann zu einem gewissen Beobachtungszeitpunkt demnach mehrere Taktiken in unterschiedlicher Ausprägung nutzen, jedoch nur eine spezifische Ausrichtung auf dem Kontinuum defensiv vs. offensiv verfolgen. Nachfolgend werden die erhobenen sechs Taktiken und ihre wichtigsten Aspekte beschrieben.

### Taktik „Kundennähe“

Unternehmen, welche eine hohe Ausprägung bei der Taktik „Kundennähe“ haben, entwickeln ihre Omni-Channel-Services sehr nahe an den Bedürfnissen und Kaufprozessen der Kunden. Dadurch werden passgenaue Omni-Channel-Services für Kunden entwickelt und es erfolgt eine frühzeitige und kundennahe Korrektur etwaiger Fehlentwicklungen. Die Swisscom hat beispielsweise eine hohe Ausprägung bei der Taktik Kundennähe. Eines der Swisscom-Unternehmens-Credos besteht darin, keine neuen Services zu lancieren, bevor nicht mindestens zehn Kunden dazu befragt wurden. Verläuft dieser erste Lackmustest erfolgreich, wird zeitnah ein Prototyp entwickelt. Das Unternehmen hat hierzu eine eigene Prototypen-Abteilung aufgebaut, welche selbst keine Prototypen baut, sondern die eigenen Mitarbeiter dazu befähigt, selbstständig Prototypen zu entwickeln. Beim Aufsetzen von Prototypen ist es wichtig, bereits vorab zu definieren, auf welche Ziele der zu testende Prototyp einzahlen soll, also z.B. auf Umsatz oder Kundenzufriedenheit, und wie die Zielerreichung gemessen wird. Diese Messung hilft nicht nur, die Kundennutzung des Omni-Channel-Service' zu verstehen, sondern auch dabei, intern die nötige Unterstützung für die unter-

nehmensweite Umsetzung des Service zu erhalten. Kundennähe führt dazu, dass ein höherer Fit zwischen den entwickelten Omni-Channel-Services und den Kundenbedürfnissen entsteht. Entsprechen Services den Bedürfnissen der Kunden, werden diese häufiger genutzt, was zur Skalierung der Services und einer besseren, relativen Kostenstruktur und höheren Umsätzen führt.

**Taktik „Fokussierung“**

Unternehmen, welche auf dieser Dimension eine hohe Ausprägung erreichen, verfolgen eine strukturierte Auswahl- und Priorisierungslogik für

Omni-Channel-Services. Es gilt, vorhandene Ressourcen auf ausgewählte Omni-Channel-Services zu bündeln. Die nachfolgende Auswahl- und Priorisierungslogik (siehe Tabelle 2) wurde aus den Erkenntnissen der Fallstudie entwickelt und unterstützt Manager bei der Entscheidungsfindung in fünf Schritten:

1. Mögliche Omni-Channel-Services auflisten.
2. Bewertungskriterien definieren und gewichten.
3. Relevante Manager aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens (z.B. E-Commerce, Filialen,

- Logistik) bewerten die definierten Kriterien unabhängig voneinander.
4. Mittelwert, Standardabweichung und die minimale/maximale Ausprägung der Kriterien berechnen.
5. Ergebnisse mit den bewertenden Managern diskutieren und eine Priorisierung der umzusetzenden Services festlegen.

Die beschriebene Priorisierungslogik unterstützt Manager bei der Wahl der „richtigen“ Omni-Channel-Services, wodurch die Effektivität steigt, was sich wiederum positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Services auswirkt.

**Tabelle 1: Übersicht zu den identifizierten Taktiken für rentables Omni-Channel-Management**

Taktik	Beschreibung	Formen der Umsetzung
<b>Kundennähe</b>	Entwicklung von Omni-Channel-Services sehr nahe an den Bedürfnissen und Kaufprozessen der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundennahe Ideenfindung (z.B. Analyse der Kaufprozesse, Probleminterviews mit Kunden)</li> <li>• Kundennahe Entwicklung (z.B. Prototypen testen, Usability- &amp; Akzeptanztests mit Kunden, Pilot-Filialen)</li> <li>• Kundennahe Verbesserung (z.B. Nutzerdaten analysieren, Kunden-Feedback einholen)</li> </ul>
<b>Fokussierung</b>	Fokussierung auf ausgewählte Omni-Channel-Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierte Auswahl- und Priorisierungsentscheidungen anhand interner und externer Kriterien durch verschiedene Stakeholder (siehe Tabelle 2)</li> </ul>
<b>Partnerschaft</b>	Partnerschaft mit externen Stakeholdern (z.B. auch Wettbewerbern) zur Rentabilisierung der Omni-Channel-Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerschaft auf strategischer Ebene (z.B. Produzenten, Wettbewerber)</li> <li>• Partnerschaften innerhalb eines Konzerns (z.B. Erfahrungsaustausch, gemeinsame Entwicklung)</li> <li>• Partnerschaften auf Umsetzungsebene (z.B. mit Technologieanbietern)</li> <li>• Partnerschaften auf Kundenebene (z.B. Kunden einbeziehen durch Crowdsourcing)</li> </ul>
<b>Interne Unterstützung</b>	Unterstützung von Omni-Channel-Services durch Manager und Mitarbeiter sowie Vermeidung von internen Zielkonflikten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter informieren und einbeziehen</li> <li>• Ziele über verschiedene Abteilungen harmonisieren</li> <li>• Zielerreichung incentivieren (finanziell oder nicht-finanziell)</li> <li>• Erfolge schaffen (positive Wirkung von Omni-Channel-Services akzentuieren)</li> </ul>
<b>Optimierung</b>	Optimierung bestehender Omni-Channel-Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung durch Datennutzung (z.B. Konversionsraten durch kanalübergreifende Personalisierung erhöhen)</li> <li>• Optimierung durch Skalierung (z.B. Nutzungsfrequenz der Services durch geschickte Einbindung in den Kaufprozess oder durch aktive Bewerbung erhöhen)</li> <li>• Optimierung durch Automatisierung (z.B. Reduktion des Personalaufwands bei Omni-Channel-Services)</li> </ul>
<b>Monetarisierung</b>	Verrechnung von Omni-Channel-Services an den Kunden und/oder Monetarisierung durch die Nutzung von Preisdifferenzen in verschiedenen Kanälen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden bezahlen für ausgewählte Omni-Channel-Services (z.B. Lieferung per Drohne)</li> <li>• Omni-Channel-Services werden zu einem kostenpflichtigen Abo-Modell gebündelt</li> <li>• Preisdifferenzierung in verschiedenen Kanälen (z.B. unterschiedliche Preise im Ladengeschäft und Online-Shop auf ausgewählte Artikel)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Metzler (2018).

**Taktik „Partnerschaft“**

Partnerschaften können a) auf strategischer Ebene, z.B. mit Wettbewerbern oder Produzenten, b) innerhalb eines Konzerns, z.B. mit anderen Geschäftseinheiten, c) auf Umsetzungsebene, z.B. mit Start-ups oder d) auf Kundenebene, z.B. über die Einbeziehung der Kunden in die Wertschöpfung, einen wirtschaftlichen Mehrwert stiften. Eine Form der strategischen Partnerschaft ist eine Kooperation mit Wettbewerbern, auch Co-Opetition (Brandenburger & Nalebuff, 1997) genannt. Eine Zusammenarbeit mit Wettbewerbern kommt häufig erst zum Tragen, wenn

mächtige Wettbewerber die eigene Unternehmung in Zugzwang bringen, getreu dem Motto „Der Feind meines Feindes ist mein Freund“. Ein bekanntes Beispiel für Co-Opetition im deutschsprachigen Markt liefern die Unternehmen Club Bertelsmann, Hugendubel, Thalia und Weltbild, welche 2012 gemeinsam mit der Deutschen Telekom die Tolino-Allianz gründeten. Der E-Reader Tolino ist die Antwort der Buchhändler auf Amazons E-Reader Kindle. Während die Unternehmen beim Projekt Tolino kooperierten, agierten sie anderweitig weiterhin als Wettbewerber im Markt. Die Co-Opetition-Taktik ging auf. Obwohl Amazon

mit dem E-Reader Kindle Marktführer mit ca. 50% Marktanteil ist, erreicht der Tolino mit ca. 40% Marktanteil (Sürrig, 2017) eine Marktdurchdringung, die wohl keiner der Buchhändler alleine geschafft hätte. Geteilte Investitionskosten und höhere Stückzahlen unterstützen die Wirtschaftlichkeit dieser partnerschaftlichen Initiative.

**Taktik „Interne Unterstützung“**

Unterstützen und bewerben Mitarbeiter in den stationären Ladengeschäften die Omni-Channel-Services des Unternehmens proaktiv, können Werbeausgaben gespart und höhere Nutzungsraten der

Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Services	Manager-Zitat
Durch eine kundennahe Vorgehensweise werden Omni-Channel-Services entwickelt, die genau den Bedürfnissen der Kunden entsprechen, wodurch nachfolgend die Nutzungsfrequenz der Services erhöht wird und die Umsätze steigen. Ausserdem werden die Kosten für die Entwicklung bzw. etwaige Fehlinvestitionen verringert.	„Eines der Credos ist: Wir fangen nichts an, bevor wir nicht mindestens 10 Kunden befragt haben.“
Durch eine strukturierte Auswahl- und Priorisierungslogik erfolgt eine Fokussierung auf wenige relevante Omni-Channel-Services, wodurch die Effektivität erhöht wird. Die Fokussierung auf wenige Services reduziert einerseits Kosten und erhöht andererseits durch die Bündelung von Ressourcen die Erfolgswahrscheinlichkeit der ausgewählten Omni-Channel-Services.	„Ich glaube einfach sehr stark daran, dass 20% von dem, was man macht, auch 80% vom Erfolg bedeuten. Und wenn man diese wirklich im Fokus behält und diese auch richtig macht, dass man sehr schnell (...) zum Erfolg kommen kann.“
Der Wirkungszusammenhang zwischen Partnerschaften und dem wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Services lässt sich in den meisten Fällen durch verringerte Kosten bei der Entwicklung von Omni-Channel-Services erklären. Grund für die geringeren Kosten können z.B. ein geteilter Entwicklungsaufwand oder geringere Fehlentwicklungen durch einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch sein.	„Es gibt die verschiedensten Felder, wo wir das Gefühl haben, es macht wenig Sinn, alles selbst zu entwickeln“ (...) „Wenn die Zusammenarbeit nicht wäre, hätten wir keine Chance, rentabel zu sein.“
Die positive Wirkung der internen Unterstützung auf den wirtschaftlichen Erfolg lässt sich u.a. durch verringerte Kosten für die Bewerbung der Omni-Channel-Services erklären. Mitarbeiter, welche die Omni-Channel-Services des Unternehmens unterstützen, bewerben diese in Gesprächen mit Kunden oder nutzen sie selbst, z.B. im Fall von Instore-Bestellungen. Dadurch wird die Nutzungsfrequenz der Omni-Channel-Services erhöht, was zu Zusatzumsätzen führen kann.	„Sie können sich noch so viel zentral gesund rechnen, wenn die Filialleiter nicht incentiviert sind, kriegen sie es nicht umgesetzt.“
Die positive Wirkung der Optimierung auf den wirtschaftlichen Erfolg lässt sich hauptsächlich durch verringerte Kosten und durch höhere Effizienz erklären.	„... wichtig ist vor allem, die Masse der Kunden für diese Services begeistern zu können, damit sie rentabel sind. Also ein Click & Collect zu haben, das 1% der Kunden nutzen, bringt mir nicht viel, wenn sich das nicht weiterentwickelt.“
Die positive Wirkung der Monetarisierung auf den wirtschaftlichen Erfolg ist in den erhöhten Umsätzen bei der Verrechnung von Omni-Channel-Services, der stärkeren Kundenloyalität bei Abo-Modellen und der Verbesserung der Margen durch eine dynamische, kanalspezifische Preisdifferenzierung begründet.	„... es gibt einerseits Produktsegmente, da schaut der Kunde, egal welcher, extrem drauf und da muss ich immer relativ hart am Markt bepreisen und es gibt andererseits Produktsegmente, da schaut der Kunde nicht drauf, da kann ich Marge spielen. Mit einer Mischkalkulation wird das dann sehr schnell, sehr hoch profitabel.“

**Tabelle 2: Auswahl- und Priorisierungslogik für Omni-Channel-Services**

<b>Attraktivität Omni-Channel-Service INTERNE Perspektive</b>	<b>Gewichtung (Summe 100)</b>	<b>Omni-Channel-Service Bewertungsskala</b> 1: stimme überhaupt nicht zu 7: stimme voll und ganz zu
<b>Bewerter:</b>		
		Omni-Channel-Service A ...
<b>Attraktivität aus Unternehmensperspektive</b>	40	
Höhere Umsätze durch Omni-Channel-Service		
Höhere Besuchsfrequenz (On- oder Offline) durch Omni-Channel-Service		
Hohe Erfolgswahrscheinlichkeit des Omni-Channel-Service		
<b>Interner Fit des Omni-Channel-Service</b>	30	
Omni-Channel-Service stärkt das Leistungsversprechen des Unternehmens		
Omni-Channel-Service passt zu den Kernkompetenzen des Unternehmens		
Omni-Channel-Service ist eine sinnvolle Ergänzung zu den bestehenden Leistungen		
<b>Aufwand durch Omni-Channel-Service</b>	30	
Geringe Kosten für Entwicklung und Implementierung des Omni-Channel-Service		
Hohe Akzeptanz des Omni-Channel-Service durch Manager/innen und Mitarbeiter/innen		
Geringer Komplexitätsgrad des Omni-Channel-Service		
<b>Mittelwert INTERNE Perspektive (gewichtet)</b>		
<hr/>		
<b>Attraktivität Omni-Channel-Service EXTERNE Perspektive</b>	<b>Gewichtung (Summe 100)</b>	<b>Omni-Channel-Service Bewertungsskala</b> 1: stimme überhaupt nicht zu 7: stimme voll und ganz zu
<b>Bewerter:</b>		
		Omni-Channel-Service A ...
<b>Attraktivität aus Kundenperspektive</b>	40	
Hoher Kundennutzen durch Omni-Channel-Service		
Hohe Kundenakzeptanz für Omni-Channel-Service		
Hohe Zahlungsbereitschaft für Omni-Channel-Service		
<b>Attraktivität aus Wettbewerbsperspektive</b>	30	
Erhöhung Wettbewerbsvorteil durch Omni-Channel-Service		
Erhöhung der Wechselkosten durch Omni-Channel-Service		
Richtiger Zeitpunkt für Omni-Channel-Service		
<b>Attraktivität aus Marktperspektive</b>	30	
Hohe Bekanntheit des Omni-Channel-Service		
Omni-Channel-Service baut auf nachhaltiger Veränderung im Markt auf		
Unterstützende Kooperationen oder Partnerschaften für Omni-Channel-Service		
<b>Mittelwert EXTERNE Perspektive (gewichtet)</b>		

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Metzler (2018).

Services erzielt werden. Der grösste Hebel liegt nach vorliegender Fallstudie in der Harmonisierung und Incentivierung von relevanten Omni-Channel-Zielen. Das nachfolgende Beispiel

eines analysierten Omni-Channel-Textilunternehmens zeigt auf, wie hinderlich nicht-harmonisierte Ziele sich auf den wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Strategie auswirken: Berech-

nungen des analysierten Unternehmens zeigen, dass die Zusatzverkaufsquote im Ladengeschäft beim Omni-Channel-Service „Click & Collect“ (Kauf eines Artikels im Online-Shop, Abho-

lung in der Filiale) bei 16% liegt, während diese beim Omni-Channel-Service „Reserve & Collect“ (Reservierung eines Artikels im Online-Shop, Kauf in der Filiale) auf 27% steigt. Unter Berücksichtigung weiterer Kennzahlen zeigen die Berechnungen eindeutig auf, dass „Reserve & Collect“ der wirtschaftlich attraktivere Omni-Channel-Service ist. Folglich müsste das Unternehmen diesen Service bevorzugt im Online-Shop einsetzen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Beim aktuellen Anreizsystem des Unternehmens zahlt nur eine Bestellung via „Click & Collect“ auf die Zielerreichung des E-Commerce-Managers ein, da lediglich bei dieser Variante der Umsatz dem Online-Shop zugerechnet wird. Bei einer Bestellung via „Reserve & Collect“ wird der Umsatz dem Ladengeschäft zugeordnet, da dort die Bezahlung erfolgt. Als Folge zeigt der E-Commerce-Manager ein grösseres Interesse an „Click & Collect“-Bestellungen, da diese seiner persönlichen Zielerreichung dienlich sind. Zielkonflikte zwischen einzelnen Vertriebskanälen kommen bei einer negativen Branchenentwicklung noch stärker zum Vorschein, da dann jeder Channel-Manager für seine eigenen Umsätze kämpfen muss, was eine Rentabilisierung von kanalübergreifenden Services erschwert. Ziele müssen folglich im gesamten Unternehmen mit Blick auf die Omni-Channel-Strategie geändert werden und konsistent über verschiedene Kanäle und Hierarchieebenen zur Erreichung dieser beitragen.

### Taktik „Optimierung“

Bei dieser Taktik werden Omni-Channel-Services durch Optimierung wirtschaftlich erfolgreicher gemacht. Basis von Optimierung ist häufig das Erheben, Auswerten und Nutzen relevanter

Daten im Hinblick auf Omni-Channel-Services. Weicht beispielsweise die Rechnung eines Swisscom-Kunden stark von den Vormonaten ab, wird diesem auf der Rechnung automatisiert der Kontakt zu einem Callcenter-Team vermittelt, welches auf derartige Problemstellungen spezialisiert ist und somit direkt kompetente Hilfe leisten kann, wodurch die Bearbeitungszeit und folglich Kosten für das Unternehmen reduziert werden. Dieser Ansatz der rentablen Kundenführung optimiert den Nutzen der Kundeninteraktion entlang des Kaufprozesses, während dabei die Kosten des Unternehmens reduziert werden. Eine weitere Möglichkeit bestehende Omni-Channel-Services wirtschaftlich erfolgreich(er) zu machen liegt in deren Skalierung. Omni-Channel-Services sind meist nur wirtschaftlich abbildbar, wenn eine gewisse Menge an Kunden diese nutzen. Um ein bestimmtes Volumen bei einem Omni-Channel-Service zu erreichen, muss dieser an den Kunden beworben werden, entweder im Kaufprozess oder über klassische Werbeaktivitäten. Und schlussendlich geht es bei der Optimierung ebenfalls um die Automatisierung von Omni-Channel-Services.

### Taktik „Monetarisierung“

Die Taktik „Monetarisierung“ lässt sich in zwei Teilbereiche untergliedern. Die erste Möglichkeit ist die direkte Verrechnung einzelner Omni-Channel-Services oder eines kostenpflichtigen Abos an den Kunden. Die Mehrheit der analysierten Unternehmen spielt mit dem Gedanken der Einführung eines Abo-Modells, jedoch nur eines setzt diese Möglichkeit bereits ein. Häufig wissen Unternehmen nicht, welche Services ein kostenpflichtiges Abo-Modell enthalten soll und welcher Preis dafür angebracht ist. Als Referenzmass wird dann Amazon Prime mit dem aktuellen Leistungspaket herangezogen, wodurch eine mögliche eigene Initiative im Vergleich unattraktiv erscheint. Amazon bietet bei seiner Prime-Mitgliedschaft zahlreiche attraktive Leistungen, wie eine schnellere Lieferung, Video- bzw. Musik-Streaming und Cloud-Dienste an, welche, wenn sie addiert werden, einen jährlichen Gegenwert von 784 Dollar, bei einem jährlichen Mitgliedsbeitrag von 119 Dollar, haben (Peterson, 2018). Trotz der Marktmacht von Amazon Prime kann vermutet werden, dass zukünftig auch Omni-Channel-

## Handlungsempfehlungen

1. Obwohl aus Kundensicht eine vollständige Integration aller Kommunikations- und Vertriebskanäle optimal erscheint, sollte diese aus wirtschaftlicher Perspektive kritisch hinterfragt werden.
2. Wirtschaftlich erfolgreiche Omni-Channel-Unternehmen brechen mit vorherrschenden Dogmen, wie z. B., dass Kunden keine unterschiedlichen Preise in Online-Shop und Ladengeschäft eines Unternehmens akzeptieren.
3. Erfolgreiche Omni-Channel-Unternehmen achten auf einen hohen Fit zwischen Omni-Channel-Strategie, der abgeleiteten offensiven bzw. defensiven Ausrichtung und den benötigten Taktiken zur rentablen Umsetzung.

Unternehmen kostenpflichtige Abo-Modelle anbieten.

Die zweite Möglichkeit einer Monetarisierung ist die Nutzung von Preisdifferenzen in verschiedenen Kanälen. Das Thema Preisdifferenzierung spielt besonders bei Unternehmen mit vergleichbaren Produkten eine wichtige Rolle. Ein analysierter Kosmetikhändler differenziert beispielsweise einen kleinen Teil seines Sortiments (ca. 10%) online und offline hinsichtlich des Preises. Eine überschaubare Anzahl an Produkten, bei denen Kunden sehr preissensibel sind, werden online günstiger verkauft, mit dem Ziel, die Preiswahrnehmung der Kunden positiv zu beeinflussen, da ein nicht wettbewerbsfähiger Online-Preis sich sonst auch negativ auf die Preiswahrnehmung der Filialen auswirkt. Preisdifferenzen in einem geringen Umfang werden dabei nach der Erfahrung des Unternehmens vom Kunden akzeptiert. Das Instrument soll dabei helfen, die Margen in den verschiedenen Kanälen optimal auszuspielen und die Preiswahrnehmung des gesamten Omni-Channel-Unternehmens nicht zu schädigen.

### Fazit

Eine Omni-Channel-Strategie wirtschaftlich erfolgreich umzusetzen, stellt eine Herausforderung dar. Mittels Fallstudien ist der vorliegende Beitrag der Frage nachgegangen, wie Unternehmen dabei vorgehen. Als Ergebnis der Case-Study lassen sich sechs Taktiken zur rentablen Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie ableiten. Für den wirtschaftlichen Erfolg der Omni-Channel-Bestrebungen benötigt es einen hohen Fit zwischen der gewählten Strategie, der abgeleiteten offensiven bzw. defensiven Ausrichtung und den eingesetzten Taktiken zur rentablen Umsetzung. Entscheidet sich ein Unter-

nehmen beispielsweise für eine Strategie, welche den Schwerpunkt auf Ladengeschäften hat (z.B. Primark), dann spielen Omni-Channel-Services eine untergeordnete Rolle und nur wenig Ressourcen werden dafür zur Verfügung gestellt: Omni-Channel-Services werden nicht als zentrales Differenzie-

Eine Omni-Channel-Strategie wirtschaftlich erfolgreich umzusetzen, stellt eine Herausforderung dar.

rungsmerkmal gesehen. Die Ausrichtung ist folglich sehr defensiv. Omni-Channel-Services werden relativ spät umgesetzt und dann nur diejenigen, welche bereits in der Branche etabliert sind und vom Kunden gefordert werden. Ausgeprägte Kenntnisse über die

kanalübergreifenden Kaufprozesse verschiedener Kundensegmente oder frühzeitiges Experimentieren mit Prototypen, sprich eine hohe Kundennähe, kann bei dieser Strategie lediglich eine eingeschränkte Wirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg entfalten. Verfolgt ein Unternehmen hingegen eine Strategie der Differenzierung mittels innovativer Omni-Channel-Services (z.B. Swisscom), ist eine hohe Kundennähe unabdingbar. Werden die nötigen Ressourcen dafür nicht zur Verfügung gestellt, steigt das Risiko des wirtschaftlichen Scheiterns. D.h. eine hohe Ausprägung der Kundennähe stellt einen Hygienefaktor für die rentable Umsetzung dieser Strategie dar. Je nach gewählter Strategie und daraus abgeleiteter Ausrichtung auf dem Kontinuum defensiv vs. offensiv unterscheidet sich folglich das Set an gewählten Taktiken und deren Ausprägung. Besteht kein Fit zwischen Strategie, Ausrichtung und Taktiken, steigt die Chance des wirtschaftlichen Misserfolgs der Omni-Channel-Strategie. 

### Literatur

- Amazon (2019). Press Release – Alexa, How Was Prime Day? Prime Day 2019 Surpassed Black Friday and Cyber Monday Combined. Abgerufen von <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/alexa-how-was-prime-day-prime-day-2019-surpassed-black-friday>
- Brunner, F. & Rudolph, T. (2015). *Toward Cross-Channel Management – A Comprehensive Guide for Retail Firms*. Oldenbourg: De Gruyter.
- Beck, N. & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1997). *Co-opetition*. New York, London, Toronto, Sydney, Auckland: Currency Doubleday.
- Metzler, T. (2018). *Taktiken für rentables Cross-Channel Management*. Universität St.Gallen.
- Peterson, H. (2018). Amazon customers should be paying \$785 for Prime membership – here's why. Abgerufen von [https://www.businessinsider.de/amazon-prime-membership-should-cost-785-2018-5?\\_ga=2.233670430.1248000641.1533027158-1420057697.1529929892&r=US&IR=T](https://www.businessinsider.de/amazon-prime-membership-should-cost-785-2018-5?_ga=2.233670430.1248000641.1533027158-1420057697.1529929892&r=US&IR=T)
- Rudolph, T., Linzmajer, M., Lersch, T. & Neumüller, K. (2017). *Der Schweizer Online-Handel – Internetnutzung Schweiz 2017*. Universität St.Gallen.
- Sürig, D. (2017). Alles für den Tolino. Abgerufen von <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/frankfurter-buchmesse-alles-fuer-den-tolino-1.3703791>
- 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), 174–181.