

Ingo Böckenholt
Audrey Mehn
Arne Westermann *Hrsg.*

Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz

Innovatives Retail-Marketing
mit mehrdimensionalen Vertriebs-
und Kommunikationskanälen

EBOOK INSIDE

 Springer Gabler

Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz

Ingo Böckenholt · Audrey Mehn
Arne Westermann
(Hrsg.)

Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz

Innovatives Retail-Marketing mit
mehrdimensionalen Vertriebs- und
Kommunikationskanälen

Herausgeber
Ingo Böckenholt
International School of Management
Dortmund, Deutschland

Arne Westermann
International School of Management
Dortmund, Deutschland

Audrey Mehn
International School of Management
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-658-20181-4 ISBN 978-3-658-20182-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Der Megatrend „Digitalisierung“ ruft innerhalb der Wirtschaft disruptive Veränderungen hervor und bildet gleichzeitig für viele Unternehmen den Imperativ für radikales Umdenken. So stellte der deutsche Zeithistoriker Michael Richter im 20. Jahrhundert fest: „Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt.“ Die Unternehmen, die somit gezielt und flexibel auf neue Kundenanforderungen reagieren und sich strategisch so positionieren, dass sie im Wettbewerb überleben können, sind diejenigen, die den Wandel erkannt haben und darauf entsprechend reagieren. Es handelt sich also um solche Unternehmen, welche die Bedeutung von Hashtags, Online-Kundenbewertungen, Social Media, Influencer-Marketing und der Verzahnung der eigenen Vertriebskanäle rechtzeitig erkannt haben. Dieses dynamische Unternehmensumfeld liefert gleichzeitig innovative Impulse für neue, kreative Vertriebskonzepte – für Omnichannel-Retailing.

Der vorliegende Sammelband bietet eine umfassende Darstellung der aktuell sowie zukünftig wichtigsten Themenkomplexe, die das moderne Retail-Management beschäftigen. Im ersten Teil widmen sich die Autoren dieses Bandes den theoretischen Grundlagen des Themenkomplexes Omnichannel-Management: Neben einer Skizzierung des aktuellen Forschungsstandes zu Omnichannel-Strategien wird u. a. ein Omnichannel-Exzellenz-Modell entwickelt, der Status quo zur Umsetzung von Omnichannel-Strategien im deutschen Einzelhandel aufgezeigt sowie eine Studie zum Kundenverhalten im Omnichannel-Kontext vorgestellt. Der praxisorientierte Teil liefert einen breiten Überblick zu den Anforderungen innerhalb der Unternehmens- und Vertriebsstrategie, der Kundenanalyse, der Customer Journey, der Kanalexzellenz sowie zu den erforderlichen Anpassungen innerhalb der System- und Prozesslandschaft und schließt mit einem Ausblick hinsichtlich der Zukunft und Grenzen des Omnichannel-Retailings.

Für eine vielfältige und ideenreiche Analyse der thematisierten Trends sowie zur Darstellung von Best Practices haben Führungskräfte aus verschiedenen Branchen, Berater sowie auch Wissenschaftler ihre spezifischen Expertisen, Erfahrungen und Erkenntnisse eingebracht, die sich in innovativen Lösungen und der Konzeptionierung kreativer Omnichannel-Vertriebskonzepte widerspiegeln. Folglich werden einige Aspekte wie etwa die logistischen Herausforderungen, das holistische Markenmanagement,

nutzenstiftendes und für den Kunden relevantes Content-Management sowie auch die zielgerichtete Entwicklung und Nutzung moderner Attributionsmodelle diskutiert.

Die Bündelung der unterschiedlich akzentuierten Inhalte und die Darstellung von Best Practices aus verschiedenen Branchen soll neuartige Konzepte und wirksame Strategien für ein exzellentes Omnichannel-Management inspirieren, welches konkrete Handlungsansätze für die wachsende Dynamik sowohl auf Unternehmens- als auch auf Kundenseite generiert. Die Konzepte sind hierbei vielfältig und teilweise auch polarisierend, jedoch wird der Kunde im Sinne einer perfekten Ausgestaltung eines Social Commerce immer mehr in das Zentrum aller Überlegungen der Unternehmen rücken. Schon heute hat der Kunde die Möglichkeit, sich virtuell z. B. mithilfe von Apps zu schminken, Kleidungsstücke anzuprobieren und sich interaktiv beraten zu lassen. Individualität und Interaktivität sowie künstliche Intelligenz und Virtual Reality bilden folglich den Schlüssel zum Erfolg für die Vertriebskonzepte der Zukunft.

Wir bedanken uns hiermit ganz herzlich bei allen Autorinnen und Autoren für die sorgfältig ausgearbeiteten sowie spannend formulierten Beiträge. Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir eine angenehme und inspirierende Lektüre.

Die Herausgeber

Ingo Böckenholt

Audrey Mehn

Arne Westermann

Inhaltsverzeichnis

Teil I Theoretische Grundlagen

Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten	3
Audrey Mehn und Vanessa Wirtz	
Ein theoriebasierter Ansatz zur Erlangung von Exzellenz im Omnichannel-Vertrieb	37
Arne Westermann, Vanessa Wirtz und Rebecca Zimmermann	
Omnichannel-Handel in Deutschland – Wie Konsumenten sich verhalten und wie Unternehmen darauf reagieren	71
Arne Westermann und Rebecca Zimmermann	
Holistische Markenführung im digitalen Zeitalter – Voraussetzung zur Erreichung einer Omnichannel-Exzellenz	111
Ralf T. Kreuzer	

Teil II Unternehmensstrategie und Strukturen

Die Bedeutung des Lieferanten für den Erfolg der Omnichannel-Händler am Beispiel des selektiven Kosmetikmarktes in Deutschland	151
Rolf Sigmund und Tessa Thomas-Dingemann	
Multichannel-Strategie als Erfolgsfaktor für eine Luxusmarke	175
Andreas Assum und Maximilian Hemmerle	
Die Omnichannel-Strategie der SIGNAL IDUNA Gruppe als Antwort auf geändertes Kundenverhalten	191
Michael Johnik, Torsten Uhlig, Markus Reick und Jörg Kähmann	

Teil III Kundenanalyse und Customer Journey**ABOUT YOU – Entwicklung eines neuen Attributionsansatzes** 217

Alexander Bellin

**Der Weg zu Europas führendem Multichannel-Anbieter in der Augenoptik –
Die FUTURE CUSTOMER EXPERIENCE von Mister Spex** 237

Jens Peter Klatt

**Customer-Journey-Attributionsmodelle am Beispiel der
Energiewirtschaft** 251

Sascha Mull

Teil IV Kanalausgestaltung und Kanalintegration**Digital Storytelling im Multichannel-Zeitalter am
Beispiel #EconomyStories** 277

Nico Reinhold und Christoph Käthe

Kanalexzellenz im Bereich Möbel 291

Niklas Mahrtdt und Liza Man

Teil V Systeme und Prozesse**Cross-Channel-Ansatz der EDEKA Nord** 311

Jörn Oeser und David Strack

**Herausforderungen und Lösungen innerhalb der Omnichannel-Logistik –
Best Practices aus dem Bereich Consumer Goods & Fashion** 329

Markus Nave

Teil VI Zukunft und Grenzen**Wege aus der Multichannel-Falle** 359

Andreas Brill

**Auslaufmodell Omnichannel – Die Plattformökonomie
integriert den Handel** 373

Jan Kegelberg

Teil I
Theoretische Grundlagen



Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten

Audrey Mehn und Vanessa Wirtz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Aufbau und Struktur	4
1.2	Methodik und Vorgehen	5
2	Begriffsabgrenzung: Multi-, Cross-, Omnichannel	6
3	Omnichannel-Strategien	12
3.1	Organisationsformen als Enabler für Omnichannel-Strategien	16
3.2	Kanalauswahl	18
4	Der Wandel der Customer Experience	19
4.1	Veränderungen des Konsumentenverhaltens	21
4.2	Relevanz des mobilen Kanals und Beeinflussung des Konsumentenverhaltens	22
4.3	Convenience-Orientierung	24
5	Kanalintegration	27
6	Fazit und weiterer Forschungsbedarf	30
	Literatur	31

A. Mehn (✉) · V. Wirtz
International School of Management GmbH, Dortmund, Deutschland
E-Mail: audrey.mehn@ism.de

V. Wirtz
E-Mail: vanessa.wirtz@ism.de

1 Einleitung

Bereits seit mehreren Jahren haben sich die Begriffe Multichannel, Cross-Channel und Omnichannel fest in den Unternehmen verankert. Doch wo genau liegt der Unterschied zwischen den verschiedenen Formen des Vertriebs über mehrere Kanäle? Welche Entwicklung hat es in den vergangenen Jahren gegeben, durch wen wurden diese Begriffe geprägt und was genau bedeutet Omnichannel in der heutigen Vertriebs- und Konsumwelt? Diese und andere Fragen sollen im vorliegenden Beitrag beantwortet werden.

Darüber hinaus soll der Beitrag einen Überblick über bisher durchgeführte Studien und veröffentlichte Schriften im nationalen und internationalen Kontext geben und somit den Stand der Forschung zum Thema Omnichannel aufzeigen. Gleichzeitig wird die Tür für weitere, bis dato nicht bearbeitete Forschungsbereiche geöffnet. In den folgenden Unterkapiteln werden der Aufbau des Beitrags sowie das methodische Vorgehen kurz erläutert.

1.1 Aufbau und Struktur

In Abschn. 2 wird eine Abgrenzung der Begriffe Multichannel, Cross-Channel, No-Line-Handel sowie Omnichannel vorgenommen und eine Definition für Omnichannel-Management, welche in diesem Beitrag in der Folge verwendet wird, formuliert. Im Anschluss werden die einzelnen Entwicklungsstufen vom Multichannel-Management hin zum Omnichannel-Management herausgearbeitet sowie die konzeptionellen Unterschiede grafisch dargestellt.

In Abschn. 3 bis 5 werden verschiedene Dimensionen des Omnichannel-Managements beschrieben sowie der Forschungsstand herausgearbeitet. Erste Einschätzungen zum Stand der Forschung im Hinblick auf den Vertrieb über mehrere Kanäle gab es bereits 2006 von Neslin et al. (2006, S. 109): Hier wurden u. a. die Art und Weise der Integration, Daten, Entscheidungswege der Konsumenten, die Nutzung einzelner Kanäle durch Händler, Preispolitik und die Aufteilung der Kanäle nach Segment oder Funktionen als relevante Forschungsbereiche definiert. Eine andere Einschätzung der relevanten Forschungsfelder nahmen einige Jahre später Bang et al. (2013); Beck und Rygl (2015); Verhoef et al. (2015); Trenz (2015) vor, die drei zentrale Themenfelder im Omnichannel-Management bzw. Omnichannel-Retailing-Bereich identifizierten. Die Struktur des vorliegenden Beitrags orientiert sich an diesen Themenfeldern und stellt sich somit wie folgt dar:

- **Omnichannel-Strategien:**

- Welches sind die Erfolgsfaktoren und Bestandteile einer professionellen Omnichannel-Strategie?
- Welche Rolle spielt die Unternehmensführung bei der Omnichannel-Strategieentwicklung?

- Welche Anpassungen innerhalb der Unternehmensorganisation sind vorzunehmen?
- Wie muss ein professionelles Change-Management gestaltet sein?
- Inwiefern muss zwischen den Vertriebskanälen und den angebotenen Produkten differenziert werden?
- **Konsumentenverhalten:**
 - Wie muss eine Omnichannel-Customer-Journey gestaltet sein?
 - Welche Kanäle bevorzugen die Konsumenten bei bestimmten Käufen?
 - Welchen Einfluss haben moderne Technologien auf die Kaufentscheidungen und Kanalauswahl der Konsumenten und wie wirkt sich dies auf die Unternehmen aus?
 - Wie wirkt sich die Nutzung mobiler Endgeräte im Store auf das Kaufverhalten und die Store-Performance aus?
 - Welche Faktoren beeinflussen Kunden, einen bestimmten Kanal zu nutzen? Welche Rolle spielt dabei Convenience?
- **Kanalintegration:**
 - Welche Form der Integration von Touchpoints und Kanälen ist notwendig, um die Channel-Performance zu verbessern, und welcher Differenzierungsgrad ist hierbei optimal?
 - Wie und wo können Online- und Offline-Kanäle integriert werden, um Mehrwert für den Kunden zu schaffen?
 - Wie sehen der optimale Informationsfluss und die Schnittstellen zwischen den Kanälen aus?

Nach der Bearbeitung dieser Fragen in Abschn. 3, 4 und 5 erfolgen in Abschn. 6 eine Zusammenfassung der bis heute bearbeiteten Forschungsfelder sowie eine Identifizierung des zukünftigen Forschungsbedarfs.

1.2 Methodik und Vorgehen

Zur Ermittlung des Stands der Forschung wurden verschiedene Recherchearbeiten vorgenommen und die Dimensionen des Omnichannel-Managements eingegrenzt.

Es wurde innerhalb der Datenbankrecherche bei Ebsco und Science Direct nach den Begriffen Multichannel, Omnichannel, Cross-Channel, Channel-Integration, No-Line, Retail, Multichannel-Management und Customer Experience gesucht. Hierbei wurde Literatur von 1999 bis 2017 berücksichtigt, um die Entwicklung des Mehrkanalvertriebs in Forschung und Praxis in den letzten 20 Jahren nachvollziehen zu können. Der Fokus lag hierbei auf der Auswertung englischsprachiger Literatur, da die Omnichannel-Thematik speziell in UK, den USA und den Niederlanden bereits weiter entwickelt ist als in Deutschland. Auf die Nutzung deutscher Literatur wurde dennoch nicht verzichtet: Erstens handelt es sich bei den in diesem Sammelwerk zitierten Fallstudien um deutsche Unternehmen oder europäische Unternehmen im deutschen Markt. Zweitens wurden auch in Deutschland, vor allem durch Gerrit Heinemann, in den letzten zehn Jahren relevante Schriften

und Monografien zur Realisierung von Mehrkanalstrategien im Einzelhandel veröffentlicht, und drittens existieren auch im deutschen Raum einschlägige Studien, welche die Omnichannel-Thematik umfassend bearbeiten.

2 Begriffsabgrenzung: Multi-, Cross-, Omnichannel

Die Begriffe Multi-, Cross- und Omnichannel werden im Kontext von Mehrkanalstrategien innerhalb der Literatur von verschiedenen Autoren diskutiert und häufig unterschiedlich verwendet.

Laut dem Wirtschaftswissenschaftler Heinemann, der sich im deutschsprachigen Raum intensiv mit der Thematik beschäftigt, ist keine klare bzw. einheitliche Begriffsabgrenzung vorhanden, jedoch ist allen Begriffen gemeinsam, dass sie sich auf die Kombination verschiedener Kanäle beziehen (vgl. Heinemann 2013, S. 10; Heinemann und Gaiser 2016, S. 10; Heinemann 2017, S. 143). Gemeint sind hierbei sowohl Vertriebskanäle als auch Kommunikationskanäle, wobei der Fokus im Folgenden auf den Vertriebskanälen liegt.

Beck und Rygl (2015, S. 170) sowie Neslin et al. (2014, S. 323) definieren einen Vertriebskanal als Kontaktpunkt oder Medium, worüber Kunde und Unternehmen interagieren. Die Möglichkeiten hierfür sind vielfältig und reichen vom stationären Vertrieb über Telefon-, TV, Online- oder Mobilvertrieb, Katalogbestellungen, Third Party Agencies, Callcenter bis hin zu Online-Terminals in Geschäften sowie zum Vertrieb über integrierte Plattformen (vgl. Stone et al. 2002, S. 41; Neslin und Shankar 2009, S. 70; Hudetz 2012, S. 40 f.). Auch Social-Media-Plattformen wie Facebook, LinkedIn und Twitter zählen zu den Vertriebskanälen, sofern sie Transaktionen ermöglichen (vgl. An 2017, S. 26 ff.). Vor allem neue Technologien wie z. B. Smartphones und Tablets mit der dazugehörigen Software (Apps, Mobile Payment, E-Coupons, E-Valets, digitale Flyer) treiben die Weiterentwicklung der Kanäle voran (vgl. Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S. 6).

Werden mehrere Kanäle kombiniert, wird ein Mehrkanal-Vertriebssystem angewandt, wobei die englischen Begriffe Multi-, Cross- und Omnichannel für verschiedene Konzepte bzw. Strategien stehen, diese zu realisieren. Diese Konzepte sind eng mit der Entwicklung hin zu einem zunehmend digitalisierten und kundenzentrierten Vertrieb verbunden, wie Abb. 1 zeigt.

Multichannel-Retailing

Multichannel-Retailing bzw. -Handel bedeutet nach dem Verständnis vieler Autoren, dass der Kunde eine Kombination verschiedener Absatzkanäle nutzen kann, um Leistungen eines Anbieters nachzufragen. Dabei muss mindestens ein Kanal den stationären Handel und ein weiterer Kanal den klassischen Internet-Handel repräsentieren (vgl. Heinemann 2011, S. 19). Es handelt sich somit um eine Kombination verschiedener Absatzkanäle unter derselben Markierung, die ein Kunde nutzen kann, um die Leistungen eines Anbieters in Anspruch zu nehmen (vgl. Crockford et al. 2013, S. 495).

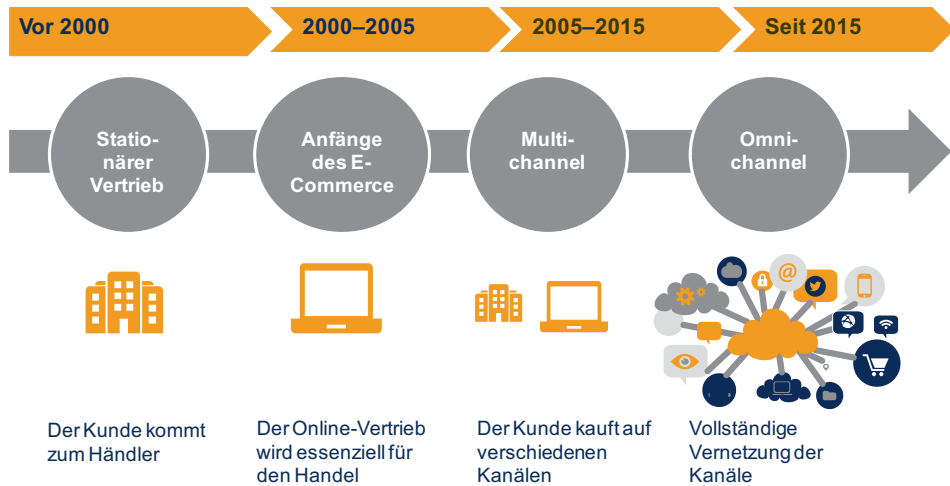


Abb. 1 Omnichannel-Evolution. (Quelle: in Anlehnung an Deloitte 2015, S. 6)

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass reine Kommunikationskanäle wie z. B. Social Media, die noch keine Transaktionen zulassen, demnach keine Verkaufssäule darstellen und einen Händler daher noch nicht zu einem Multichannel-Retailer machen (vgl. Heinemann 2011, S. 19, 2013, S. 10).

Insgesamt handelt es sich somit um eine Weiterentwicklung des Einkanalvertriebs, bei der die Kommunikation und die Transaktionen jedoch ausschließlich vom Unternehmen aus gesteuert werden. Jeder Kunde wird dabei i. d. R. nur durch einen einzelnen, auf ihn zugeschnittenen Kanal erreicht (vgl. Bitkom 2016, S. 43). Haderlein (2013, S. 19 f.) schließt hieraus, dass Multichannel-Vertrieb verschiedene Kanäle umfasst, diese allerdings als voneinander unabhängige Einheiten existieren. Diese Sicht vertreten auch Beck und Rgyl (2015, S. 174 f.): Zwar existieren die Kanäle nebeneinander, jedoch kann der Kunde die Interaktion der Kanäle nicht beeinflussen oder kontrollieren. Auch auf Unternehmensseite sind die Kanäle z. B. im Hinblick auf Lagerhaltung oder Preisstrategie nicht integriert, was eine Kontrolle seitens des Unternehmens unmöglich macht f.). Pophal (2015a, S. 16) greift hierbei direkt die daraus resultierende Problematik auf: Da jeder Kanal seine eigene Reportingstruktur besitzt und Umsatzziele definiert hat, kann es hier zu Konkurrenz zwischen den Kanälen kommen.

Eine andere Auffassung vertreten Stone et al. (2002, S. 40) bereits im Jahr 2002, indem sie den Begriff Multichannel-Management kundenorientiert interpretieren und von einem konsistenten und koordinierten Management aller Kanäle und Medien, mit denen der Kunde interagiert, ausgehen. Auch Rangaswamy und van Bruggen (2005, S. 5) nehmen eine kundenorientierte Perspektive ein, indem sie die Kundenbedürfnisse innerhalb ihrer Auffassung des Multichannel-Vertriebs herausstellen. Neslin et al. (2006, S. 96) heben ebenfalls den Kundenaspekt hervor, indem sie Multichannel-Management als die

Gestaltung, Koordination und Bewertung aller Kanäle zur Erhöhung des Mehrwerts für den Kunden definieren. Ziel ist dabei die Gewinnung neuer Kunden sowie deren langfristige Bindung ans Unternehmen.

Auch wenn es somit durchaus Ansätze in der Literatur gibt, die auch bei Multichannel-Retailing von einer Integration der Kanäle ausgehen, gilt für den vorliegenden Sammelband und alle weiteren Ausführungen in diesem Beitrag die folgende Definition von Multichannel-Vertrieb:

► Beim Multichannel-Vertrieb handelt es sich um mindestens zwei Vertriebskanäle, die sowohl den stationären Handel als auch den Internethandel bedienen und innerhalb derer eine Transaktion stattfindet. Die Kanäle sind (noch) nicht integriert, und der Grad der Interaktion der Kanäle kann vom Kunden nicht beeinflusst werden.

Cross-Channel-Retailing

Cross-Channel wird in der Literatur als eine Erweiterung bzw. Professionalisierung des Multichannel-Handels verstanden, indem die Kanäle strategisch bewusst zusammengedacht werden und die Kunden im Transaktionsprozess zwischen den Kanälen wechseln können. Eine holistische Professionalisierung der internen Prozessketten ist jedoch nicht vorhanden (vgl. Haderlein 2013, S. 19 f.).

Beck und Rygl (2015, S. 174 f.) werden hier konkreter: Im Cross-Channel-Handel werden Waren durch mehrere Kanäle verkauft, wobei sowohl der Kunde als auch der Händler die Integration der Kanäle teilweise bestimmen. Hierbei ist wichtig zu berücksichtigen, dass im Cross-Channel-Management nur einzelne Kanäle integriert und nicht alle existierenden Kanäle berücksichtigt werden. Beck und Rygl (2015, S. 174) unterscheiden zwischen verschiedenen Möglichkeiten der Interaktion und Integration: Entweder kann der Kunde die Interaktion zwischen mindestens zwei Kanälen steuern, oder die Steuerung der Kanalintegration liegt beim Händler. Eine gleichzeitige Integration aller Kanäle auf Kunden- und Händlerseite ist (noch) nicht möglich.

No-Line-Handel

Eine weitere Evolutionsstufe des Mehrkanalvertriebs definieren Diekmann (2012, S. 21); Heinemann (2013, S. 10, 2017, S. 136) mit dem Vorhandensein sogenannter No-Line-Systeme. Die Form des No-Line Handels ergibt sich, sobald alle Absatzkanäle maximal vernetzt und integriert sind und ein mobiler Vertriebskanal vorhanden ist, den die Kunden parallel zum stationären Einkauf nutzen können. Durch die Verschmelzung der Vertriebskanäle erkennt der Kunde nicht mehr zwangsläufig, in welchem Kanal er sich gerade befindet bzw. wo er den Kaufvorgang tätigt. Social-Media- sowie Keyword-Marketing und Display Advertising gewinnen gleichzeitig zunehmend an Bedeutung. Der Begriff hat sich in der deutsch- und englischsprachigen Literatur (noch) nicht durchgesetzt.

Omnichannel-Retailing

Im Vergleich zu Multichannel-Management nimmt Omnichannel-Management eine breitere Perspektive ein, da es sich um die vollständige Integration und das Zusammenspiel von Prozessen und Entscheidungen in allen Prozessschritten der Kundeninteraktion handelt (vgl. Haderlein 2013, S. 19 f.). Durch das Verschwinden der Grenzen zwischen der virtuellen und der physischen Welt – bedingt durch mobile Endgeräte, Tablets und Social Media – können Kunden während des Kaufprozesses beliebig oft zwischen den Online- und Offline-Vertriebskanälen wechseln (vgl. Verhoef et al. 2015, S. 174 f.). Verhoef et al. (2015, S. 176) haben den Begriff Omnichannel wie folgt geprägt:

► „Omnichannel management is the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized. We thereby acknowledge that the different channels interact with each other and are used simultaneously.“

Eine ähnliche Definition nehmen auch Beck und Rygl (2015, S. 174 f.) vor:

► „Set of activities involved in selling merchandise or services through all widespread channels whereby the customer can trigger full channel interaction and/or the retailer controls full channel interaction.“

Auch die Unternehmensberatung Deloitte (2015, S. 6) berücksichtigt innerhalb ihrer Definition die Aspekte Flexibilität, Interaktion und Kundenorientierung:

► „Omni-channel retailing means being available at any time anywhere, making it convenient for the customer.“

Es findet somit eine flexible Form der Koordination und Integration sämtlicher Kanäle und Touchpoints statt, die Kunden nutzen mehrere Kanäle gleichzeitig, was zu einer starken Interaktion zwischen Händler und Kunden sowie der Kanäle untereinander führt. So halten sich Kunden z. B. im Store auf und suchen gleichzeitig online nach weiteren Produktinformationen. Hierfür stellen Unternehmen entsprechenden Produktinformationen zur Verfügung, die z. B. über Tablets und mobile Endgeräte abrufbar sind. Verhoef et al. (2015, S. 175) und Brynjolfsson et al. (2013, S. 24) betrachten Desktop, Apps und Affiliates¹ als jeweils einzelne Kanäle, zwischen denen die Grenzen allerdings nahtlos sein müssen, da diese sowohl von den Kunden als auch von den Retailern gleichzeitig genutzt werden.

¹Prinzip der Vertriebs- und Netzwerkpartner, bei dem der Vertriebspartner (Affiliate) das Produkt oder die Dienstleistung eines anderen Unternehmens auf seiner oder einer anderen bestimmten Webseite bewirbt und für jeden Verkauf, der durch seine Werbemaßnahmen generiert wird, eine Provision erhält (vgl. Lammenet 2013, S. 45).

Brynjolfsson et al. (2013) vertreten außerdem die Auffassung, dass räumliche Grenzen verschwinden, indem physische Stores mit Online-Applikationen und Mobile Devices zusammenwachsen. Der charakteristische Omnichannel-Kaufprozess ist in Abb. 2 zusammengefasst und deutet auf ein komplexes Wechselspiel zwischen Händlern, Lieferanten und Kunden hin.

Der Kunde im Zentrum

Wie bereits anhand von Abb. 2 erkennbar ist, steht der Kunde im Zentrum der Strategie, da er in verschiedenen Richtungen und auf sämtlichen Vertriebs- und Informationsplattformen mit dem Unternehmen interagiert und somit in personalisierter Form mit der Marke kommuniziert (vgl. Deloitte 2014, S. 11). Unternehmen sind somit gefordert, konsistente Käuferlebnisse mit einem einheitlichen Bild zu kreieren, sofern sie eine erfolgreiche Omnichannel-Strategie anstreben (vgl. Pophal 2015a, S. 16; Bitkom 2016, S. 41 f.). Beck und Rygl (2015, S. 174) setzen hierbei voraus, dass sowohl der Kunde als auch der Händler volle Kontrolle über die Integration aller Daten und Transaktionen im Hinblick auf Preis, Inventory, Lieferung und After-Sales-Service haben. Heinemann (2013, S. 10) geht in seiner Definition von Omnichannel-Management sogar noch weiter und stellt den Konsumenten komplett ins Zentrum, indem er Omnichannel-Management nicht als Vertriebsstrategie, sondern als Art des Konsumentenverhaltens einordnet. Gründe hierfür sind die simultane Nutzung aller Medien und Vertriebskanäle durch die Konsumenten sowie eine Reaktion auf deren Erwartung, eine konsistente Käuferfahrung über alle Kanäle hinweg zu erleben. Dies hat zur Folge, dass die natürlichen Vertriebsgrenzen verschwinden und auch das Kundenbeziehungsmanagement vor neuen Herausforderungen steht: Um die Kundenerwartungen zu erfüllen, müssen Unternehmen in der



Abb. 2 Der Omnichannel-Kaufprozess. (Quelle: in Anlehnung an Deloitte 2014, S. 11)

Lage sein, riesige Datenmengen und Informationen zu verarbeiten, auszuwerten und so zu nutzen, dass sie den Kunden, der zunehmend vernetzt und zum Absprung bereit ist, langfristig an sich binden (vgl. Haderlein 2013, S. 19 f.). Die Idee des Kundenfokus innerhalb der Realisierung von Omnichannel-Strategien ist in Abb. 3 verdeutlicht.

Ergänzend verdeutlicht Tab. 1 konkret die wichtigsten Unterschiede zwischen Multichannel- und Omnichannel-Management.

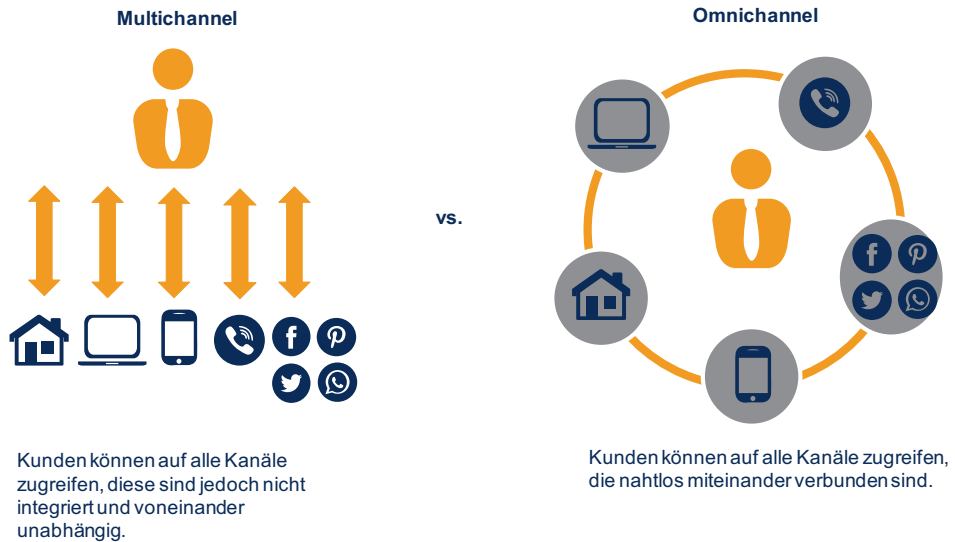


Abb. 3 Multichannel vs. Omnichannel. (Quelle: in Anlehnung an Paccard 2017)

Tab. 1 Unterschied Multichannel vs. Omnichannel. (Quelle: in Anlehnung an Verhoef et al. 2015, S. 3)

	Multichannel	Omnichannel
Fokus	Vertriebskanäle: stationär, online, Katalog	Vertriebs- und Kommunikationskanäle: stationär, online, mobile Kanäle (Smartphone, Tablet, Apps, Social Media), Kundenkontaktpunkte (TV, Radio, Print, C2C)
Grad der Vernetzung	Niedriger Grad der Vernetzung; Kanäle sind weitestgehend unabhängig voneinander	Hoher Grad der Vernetzung; Kunden erfahren ein nahtloses Einkaufserlebnis; Möglichkeit des Channel-Hoppings
Channel-Management und Ziele	Jeder Kanal wird separat betreut, z. B. Betrachtung der einzelnen Kanalperformance	Kanalübergreifende Koordination, z. B. Betrachtung des Gesamtumsatzes aller Kanäle und Umsetzung einer „Overall Retail Customer Experience“

Zusammengefasst handelt es sich bei Multichannel-Management um ein **Inside-out-Vorgehen**, in dem Unternehmen die verschiedenen Kanäle als weitere Optionen ansehen, um sich mit Kunden zu vernetzen. Dem Omnichannel-Management liegt hingegen ein **Outside-in-Vorgehen** zugrunde, bei dem anhand von Daten die Kundenbedürfnisse verstanden und analysiert werden, um Konsumenten besser bedienen zu können. In dieser Betrachtungsweise steht allein der Kunde im Kern der Unternehmensstrategie und keine unternehmensinternen Silos (vgl. Pophal 2015b, S. 19).

Für alle weiteren Ausführungen innerhalb dieses Beitrags soll die folgende Definition von Omnichannel-Management gelten:²

► Im Omnichannel-Management werden alle verfügbaren Kommunikations- und Vertriebskanäle genutzt und miteinander verknüpft, um die gleichzeitige Nutzung mehrerer Kanäle sowohl auf Kunden- als auch auf Händlerseite zu ermöglichen. Der Kunde steht im Zentrum der Strategie, kann den Kaufprozess selbst und aktiv steuern und hat somit auch die vollumfängliche Kontrolle im Hinblick auf Transparenz und Datenintegration.

Wenn der Kunde den Kanal-Gedanken immer weniger wahrnimmt, ist verstärkt anzunehmen, dass sich der Begriff „Omnichannel“ in wenigen Jahren aus Kundenperspektive wieder wandelt. So drückt der Begriff „Omnichannel“ aktuell eher das Instrument an sich aus. Das Ziel ist es jedoch, ein ganzheitliches Kundenerlebnis zu schaffen. Daher könnte „Omnichannel“ problemlos durch „(optimale) Customer Experience“ ersetzt werden.

3 Omnichannel-Strategien

Griffin et al. (2017) schreiben von der wachsenden Bedeutung des Mehrkanalvertriebs in den vergangenen zehn Jahren und den daraus resultierenden Folgen für eine Vielzahl an Unternehmen: Unabhängig von deren Größe und Branchenzugehörigkeit erfordert Omnichannel ein Umdenken sowie Transformationsprozesse hinsichtlich Unternehmenskultur und Organisationsstrukturen. Gleichzeitig konstatieren Griffin et al. (2017, S. 6), dass die Definition und Umsetzung einer konkreten Omnichannel-Strategie unerlässlich ist, um von steigenden Umsätzen und einer größeren Kundenzufriedenheit profitieren zu können. Nur durch die Bereitschaft innerhalb des Unternehmens, Anpassungen im strategischen Kontext vorzunehmen und zu dokumentieren, könne dies geschehen.

Diese Auffassung teilt PwC in einer im Jahr 2016 veröffentlichten Studie zur Entwicklung des Einzelhandels und nennt die Anpassung von Organisationsstrukturen, die Prozessreorganisation, die Einführung integrierter Technologien und eine Umstrukturierung der

²Dieses Begriffsverständnis gilt auch für die weiteren Beiträge in diesem Sammelwerk, wobei einige Autoren den Begriff etwas enger fassen und nur Vertriebskanäle berücksichtigen.

Unternehmenskultur als zentrale Erfolgsfaktoren bei der Realisierung einer Omnichannel-Strategie (vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [PwC] 2016, S. 32 f.). Dies hat zur Folge, dass Unternehmen innovativ agieren, sich verstärkt auf neue Kundenanforderungen „4.0“ einstellen und Digitalisierung sowie Omnichannel als elementare Bestandteile der Gesamtunternehmensstrategie berücksichtigen müssen (vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [PwC] 2015a, S. 26). Ambidextrie³ gewinnt somit zunehmend an Bedeutung, da erfolgreiche Omnichannel-Unternehmen gleichzeitig ihre internen Ressourcen nutzen und den Markt durch starke Interaktion mit den Kunden in neuer und innovativer Form ausschöpfen (vgl. Grewal et al. 2017, S. 262).

Diese neuen Anforderungen spiegeln sich ebenso in den elementaren Bestandteilen einer erfolgreichen Mehrkanalstrategie wider (vgl. Webcredible 2012, S. 35 ff.):

- Kontinuierliche Interaktion mit den Kunden an den einzelnen Touchpoints sowie auch zwischen den Kanälen
- Nahtlose Integration aller Kanäle
- Fokus auf Neukundenakquise
- Customer-Engagement für Wiederholungskäufe
- Steigerung der Kundenloyalität, u. a. durch Social Media, Newsletter
- Umsatzsteigerung durch gezielte und passgenaue Kundenansprache
- Customer-Experience-Strategie: Welche Kunden nutzen in welcher Quantität verschiedene Kanäle und wie gestalten sich deren Erwartungen an die Integration?
- Strategic Customer Design Approach: Gestaltung der individuellen Customer Journey

Grewal et al. (2017) heben die Relevanz der Anpassung von Geschäftsmodellen, die zusammenhängende Betrachtung von Kanälen und die Schaffung eines nahtlosen Einkaufserlebnisses zwischen den Kanälen hervor. Hierzu zählen auch die Entwicklung eines nachhaltigen Kundenverständnisses und die Beeinflussung des unternehmerischen Gewinns durch die Realisierung von Omnichannel-Strategien (vgl. Grewal et al. 2017, S. 261). Weiterhin führen sie Moderatoreffekte wie z. B. bisherige Erfahrungen im Mehrkanalvertrieb, Qualität, unternehmerische Motivation und das verfügbare Humankapital als Erfolgsfaktoren für Omnichannel an (vgl. Grewal et al. 2017, S. 262).

Eine Generalisierung bei der Strategieformulierung ist jedoch nicht möglich, da diese von verschiedenen Faktoren abhängt. Grewal et al. (2017) unterscheiden hierbei zwischen den Produktgruppen, dem Humankapital, dem individuellen unternehmerischem Gedanken, dem intellektuellen Reichtum sowie der Art und Weise des Erlebnisses, welche entscheidenden Einfluss auf die Strategieformulierung ausüben. Die Kenntnisse der

³Unter Ambidextrie innerhalb von Organisationen wird die Fähigkeit verstanden, das Tagesgeschäft effizient abzuwickeln und gleichzeitig innovativ tätig zu sein.



Abb. 4 Omnichannel-Strategie-Modell. (Quelle: in Anlehnung an Accenture 2010)

Kanalpräferenzen auf Kundenseite spielen eine zentrale Rolle, um Kannibalisierung zu vermeiden und Synergien zu schaffen.⁴

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist nach Deloitte (2014, S. 9) die Einführung einer Omnichannel-Strategie durch die Unternehmensführung sowie deren Verankerung innerhalb der Unternehmensvision/-mission (vgl. Abb. 4). Die Strategiedefinition sollte möglichst kundenzentriert sein und eine Neubewertung des Standardportfolios (Online- und Offline-Kanäle) beinhalten. Weiterhin zählt laut PwC die Entwicklung eines Zielsystems, welches darauf abzielt, die relevante Zielgruppe zu vergrößern und den Traffic in den Online- und Offline-Kanälen zu erhöhen, zu den elementaren Bestandteilen einer konsistenten Omnichannel-Strategie (vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [PwC] 2012, S. 8 ff.).

Sobald von der Unternehmensführung eine strategische Richtung vorgegeben ist, unterscheiden Brynjolfsson et al. (2013, S. 26 ff.) darüber hinaus zwischen verschiedenen Kategorien, die innerhalb der erfolgreichen Konzeptionierung und Umsetzung einer Omnichannel-Strategie zu berücksichtigen sind. Hierzu zählen u. a. die Preisstrategie, die Datennutzung, die Markenstrategie sowie die Art der Differenzierung zwischen

⁴Bei der Kanalkannibalisierung wird davon ausgegangen, dass sich durch den gleichzeitigen Einsatz eines weiteren Kanals dessen Umsatz positiv entwickelt, dabei jedoch gleichzeitig Umsatzeinbußen innerhalb des anderen Absatzkanals erfolgen.

den einzelnen Kanälen. Trezz (2015, S. 7 f.) konstatiert weiterhin, dass im Rahmen der Differenzierung auch die Art der Produkte zu berücksichtigen ist, und unterscheidet zwischen hoher und niedriger Sicherheit beim Kauf. Er thematisiert gleichzeitig die Problematik der Preisdifferenzierung, weist jedoch darauf hin, dass bislang in der Empirie keine eindeutige Lösung hierfür existiert. Brynjolffson et al. entwickeln zudem in Ansätzen Omnichannel-Basisstrategien, wobei sie zwischen sogenannten kurzfristigen und langfristigen Strategien unterscheiden, welche in Tab. 2 dargestellt sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Einstimmigkeit innerhalb der Literatur hinsichtlich der Relevanz und Ausgestaltung von Omnichannel-Strategien herrscht:

- Omnichannel-Strategien erfordern ein generelles und ganzheitliches Umdenken sowie Transformationsprozesse innerhalb der Unternehmensführung
- Omnichannel-Strategien erfordern eine generelle Veränderungsbereitschaft innerhalb eines Unternehmens (Change-Management), um Kompetenz zu schulen und Akzeptanz für die Transformation des Vertriebs und dessen Prozesse zu schaffen (vgl. Henk und Holthaus 2015, S. 72)
- Omnichannel-Strategien erfordern einen starken Kundenfokus

Tab. 2 Strategien für Omnichannel-Retailer. (Quelle: in Anlehnung an Brynjolffson et al. 2013, S. 26 ff.)

	Kurzfristige Strategien	Langfristige Strategien
Alle Händler	Hohe Wechselkosten durch Loyalty-Programme und Verträge schaffen	Exklusive Produkte mit ausgefallenen Funktionen entwickeln
	Big Data für ein besseres Kundenverständnis nutzen	Produkt- und Servicebündel anbieten
		Big Data für Produktentwicklung, Distribution und Kanalauswahl nutzen
Dual-Channel-Händler		Kanäle integrieren
		CRM forcieren
Stationäre Händler	Informationsfluss und Service forcieren	Langfristig den Mehrkanalvertrieb einführen
	Preisvorteile für Produkte, die von Vor-Ort-Services profitieren, einführen	
Online-Pure-Player	Jeden Tag niedrige Preise anbieten	Nischenprodukte fokussieren
	Abholstationen anbieten	Fokus auf Kosten und Effizienz bei Produkten mit hoher Nachfrage legen
	Showrooms einführen	

- Omnichannel-Strategien sind notwendigerweise ein Bestandteil der Unternehmensstrategie
- Omnichannel-Strategien benötigen ein fest definiertes Zielsystem und Zielvorgaben
- Omnichannel-Strategien erfordern den Einsatz neuer Technologien

3.1 Organisationsformen als Enabler für Omnichannel-Strategien

Einen weiteren wichtigen Bestandteil innerhalb der Forschung stellt der Wechsel von Organisationsstrukturen durch die Einführung einer Omnichannel-Strategie dar. Die Organisationsstruktur fungiert als Enabler einer Mehrkanalstrategie, die von allen Mitarbeitern und vor allem durch das Topmanagement getragen werden muss (vgl. Heinemann 2011, S. 194). Laut Heinemann (2013, S. 175 f.) erfordert die Integration der Kanäle eine frühzeitige Sicherstellung der organisatorischen Voraussetzungen, eine Anpassung der Unternehmensstruktur sowie die Schaffung kanalübergreifender und struktureller Rahmenbedingungen, um nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Auch Deloitte (2014, S. 32 f.) konstatiert in einer Studie die Relevanz, eine Omnichannel-Firmenkultur zu entwickeln und umzusetzen. Hierbei spielt vor allem die Organisation und Ausrichtung sämtlicher Unternehmensabläufe – sowohl zwischen als auch innerhalb der Abteilungen – auf die Spezifika des Omnichannel-Handels eine entscheidende Rolle. Im Rahmen der Studie wurden verschiedene Mitarbeiter in Führungsfunktionen in deutschen und britischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit internationaler Präsenz zu ihrer Meinung zur Entwicklung des Omnichannel-Einkaufs, den Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten und die daraus resultierende Bedeutung für die Händler mit Fokus auf die Firmenkultur und Organisation befragt. Hierbei kam heraus, dass die Händler mit einer vom Management initiierten und von Marketing und Vertrieb umgesetzten Omnichannel-Strategie im Aufbau von Markentreue und Kundenbindung erfolgreicher sind als solche Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall ist. Eine Ausrichtung sämtlicher Abläufe in Marketing, Vertrieb, HR und IT auf den Omnichannel-Handel ist somit unabdingbar (vgl. Deloitte 2014, S. 29). Auch Heinemann (2013) beschäftigt sich eingehend mit dieser Thematik und skizziert in Abb. 5 eine mögliche Omnichannel-Organisationsform.

Anhand von Abb. 5 wird deutlich, dass der Omnichannel-Gedanke in sämtliche Unternehmensbereiche integriert und das in vielen Unternehmen präsen- te Silodenken beseitigt werden muss. Die Organisationsstruktur fungiert somit als Enabler für eine Omnichannel-Strategie und muss eine Umsetzung von Beginn an ermöglichen. Hierfür muss sie von allen Mitarbeitern und vom Management getragen werden (vgl. Heinemann 2011, S. 194). Um das zu erreichen, sind laut Pophal (2015a, S. 19), folgende Prozess- schritte erforderlich:

3.2 Kanalauswahl

Einen besonderen Stellenwert im Rahmen der Kanalauswahl nimmt der „Product Channel Fit“ ein, da hierfür keine universelle Lösung existiert und die Auswahl der Vertriebskanäle stark vom angebotenen Produktportfolio abhängt (vgl. Bang et al. 2013, S. 119). So bevorzugen Kunden für langlebige und im Online-Handel schwer vergleichbare Produkte wie z. B. Möbel, Teppiche oder Vorhänge den stationären Kauf, da hier das Kaufrisiko geringer ist. Offline-Kanäle helfen somit, Unsicherheit auf Kundenseite zu beseitigen. Unternehmen, die hochpreisige und erklärungsbedürftige Produkte anbieten, sollten folglich über die Eröffnung eines stationären Kanals nachdenken. Jedoch sind auch hier ausführliche Analysen hinsichtlich Standort, regionaler Expansionsmuster, Filialisierungsstrategie, Vertikalisierung, Ladengröße, Warenwirtschaft, Service- und Beratungsintensität, Erlebarmachen der virtuellen Marke, Finanzierung, Personaleinsatz und Integration des Online-Stores erforderlich (vgl. Crockford et al. 2013, S. 505).

Auf der anderen Seite generieren reine Online-Player hohe Umsätze durch funktionale, kurzlebige Produkte, da hier die Preise meistens niedrig und die Kunden mit den Produkten vertraut sind (vgl. Chatterjee und Kumar 2017, S. 269). Sollte weiterhin die zeitliche Dimension beim Produktkauf eine Rolle spielen, so bietet der Vertrieb über mobile Endgeräte wichtige Vorteile, da Recherche und Kauf schnell und zeitoptimiert unterwegs abgewickelt werden können (vgl. Bang et al. 2013, S. 119 f.). Eine Abgrenzung der unterschiedlichen Produktgruppen zeigt Abb. 6.

In der Literatur herrscht in weiten Teilen Einigkeit im Hinblick auf die Synergieeffekte beim Einsatz mehrerer Kanäle: Kunden bevorzugen den Kauf bei Retailern mit integrierten Kanalsystemen, was zu einem Wettbewerbsvorteil führt (vgl. Herhausen et al. 2015, S. 320 f.). So werden u. a. durch die gleichzeitige Nutzung von Online- und Mobile-Kanälen zusätzliche Nachfrage erzeugt und höhere Umsätze generiert (vgl. Bang et al. 2013, S. 117).

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen die Vorteile der verschiedenen Kanäle kombinieren. Wichtige Dimensionen bilden in diesem Kontext Zeit,



	Funktionell, u. a.	Expressiv, u. a.
Langlebig, u. a.	<ul style="list-style-type: none"> • Elektroartikel • Haushaltgeräte 	<ul style="list-style-type: none"> • Teppich • Möbel • Tapete 
Kurzlebig, u. a.	<ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsreiniger • Küchengeräte • Einwegartikel 	<ul style="list-style-type: none"> • Handtücher • Platzsets • Raumdüfte • Dekoration

Abb. 6 Abgrenzung Produktgruppen im Omnichannel-Vertrieb. (Quelle: in Anlehnung an Chatterjee und Kumar 2017, S. 266)

Aufwand, Informationsbeschaffung, Service und Beratung sowie ein authentisches Käuferlebnis (vgl. Webccredible 2012, S. 4; Kollmann et al. 2012, S. 186; Pantano und Viassone 2015, S. 33 ff.; PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [PwC] 2015b, S. 14).

4 Der Wandel der Customer Experience

Insbesondere durch die Nutzung mobiler Endgeräte sowie durch die steigende Relevanz von Social Media hat sich das Kaufverhalten der Konsumenten in den letzten Jahren maßgeblich verändert und stellt heute einen erfolgskritischen Faktor für bestehende Geschäftsmodelle dar. Die Existenz von Omnichannel-Systemen verändert das Kaufverhalten auf allen relevanten Stufen, angefangen bei der Informationssuche bis zum After-Sales-Service im Vergleich zu herkömmlichen Single-Channel-Systemen, grundlegend.

Eine typische Form der Omnichannel-Customer-Experience ist beispielhaft in Abb. 7 dargestellt und zeigt den hohen, durch den Kunden selbst gesteuerten Interaktionsgrad zwischen ihm selbst und dem Unternehmen auf verschiedenen Kanälen (vgl. Sands et al. 2016).



Abb. 7 Omnichannel-Shopping-Experience. (Quelle: in Anlehnung an Yee 2015, S. 5)

Sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der angewandten (Markt-)Forschung existieren zahlreiche Studien zu Customer-Management und Customer Experience. Die zentralen Definitionen, Erkenntnisse und der aktuelle Wissensstand werden im Laufe dieses Kapitels erläutert.

Um die Veränderungen innerhalb des Kaufprozesses durch die Existenz von Omnichannel-Systemen nachvollziehen zu können, ist zunächst eine Definition und Abgrenzung der Begrifflichkeiten Customer Journey und Customer Experience erforderlich.

Esch und Knörle (2015, S. 123 ff.) verstehen unter Customer Journey:

► Eine Sequenz der Kontaktpunkte im Kaufprozess eines Kunden. Im Fokus [...] steht die Dynamik der Interaktion zwischen Kunden und Händler. Ein tief gehendes Verständnis der Customer Journey ist eine zentrale Voraussetzung für die Entwicklung und den effektiven Einsatz von Marketingmaßnahmen. Bei der Betrachtung der Customer Journey ist es entscheidend, dass die gesamte Interaktionskette berücksichtigt wird.

Lemon und Verhoef (2016, S. 77) unterscheiden innerhalb ihrer Definition noch konkreter zwischen den einzelnen Phasen der Customer Journey:

1. **Pre-Sales-Information:** Hierunter werden sämtliche Interaktionspunkte zwischen dem Kunden und Unternehmen vor einer Transaktion verstanden. Es handelt sich u. a. um die Bedarfserkennung, Kaufabsicht, die Suche nach einem bestimmten Produkt sowie um die Käuferwägung.
2. **Kauf:** Hierunter werden sämtliche Interaktionspunkte zwischen dem Kunden und dem Händler während des Kaufs verstanden. Besondere Differenzierungsmerkmale sind vor allem eine digitale Umgebung beim Kauf, ein nachhaltiges Einkaufserlebnis sowie die Kundenzufriedenheit beim Kauf selbst.
3. **After-Sales:** Hierunter werden die Nutzung des Produktes sowie das Kundenerlebnis nach dem Kauf verstanden. Kritische Kontaktpunkte sind vor allem die Konsumerfahrung, die Rückgabeabwicklung, Word-of-Mouth und Customer-Engagement.

Festzuhalten ist demnach, dass es sich bei der Customer Journey um eine Abfolge von Kontaktpunkten zwischen Unternehmen und Kunden handelt. Hierbei wird der gesamte Kaufprozess vom Erstkontakt bis zum After-Sales-Service berücksichtigt.

Nicht nur die Customer Journey, sondern auch die Customer Experience spielt sowohl in der Praxis als auch in der Forschung eine immer wichtigere Rolle (vgl. Verhoef et al. 2009, S. 32 f.). Den Begriff prägen vor allem Lemon und Verhoef (2016, S. 71), indem sie innerhalb ihrer Begriffsdefinition von Customer Experience auch kognitive, emotionale, verhaltenspsychologische, sensorische und soziale Dimensionen auf Kundenseite berücksichtigen. Verschiedene Moderatoreffekte wie z. B. die soziale Umgebung, Service-Schnittstellen, Atmosphäre im Store, Handelsmarke und die Dynamik der Kundenerfahrung wirken ebenfalls auf die Qualität der Customer Experience. Diese Auffassung verdeutlicht, dass die Customer Experience durch einen hohen Interaktionsgrad zwischen

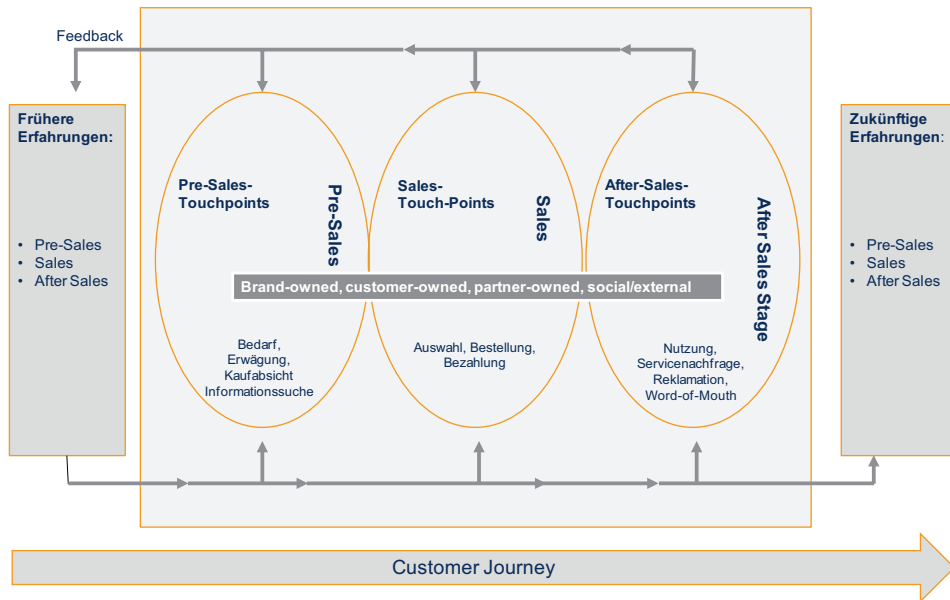


Abb. 8 Phasen der Customer Journey. (Quelle: in Anlehnung an Lemon und Verhoef 2016, S. 77 ff.)

Kunde und Händler gekennzeichnet ist und es sich um einen dynamischen Prozess handelt, der aus einer holistischen Perspektive heraus betrachtet werden muss. (vgl. auch Verhoef et al. 2009, S. 32).

Eine ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey in Verbindung mit der Customer Experience ist in Abb. 8 dargestellt.

4.1 Veränderungen des Konsumentenverhaltens

Das Konsumentenverhalten hat sich in den vergangenen zehn Jahren grundlegend verändert. Der Online-Handel ist in diesem Zeitraum in Deutschland um 12 % p. a. gewachsen, der stationäre Handel hingegen um durchschnittlich nur 0,2 %. Die zunehmende Dominanz der virtuellen Kaufaktivitäten wird auch dadurch belegt, dass 85 % der 18- bis 34-Jährigen mindestens einmal im Monat einen Kauf im Internet tätigen, 15 % kaufen sogar einmal täglich. Vor allem die Informationsbeschaffung vor dem eigentlichen Kauf wird von 64 % der deutschen Konsumenten praktiziert, d. h., der Kunde ist umfassend informiert und vernetzt, was eine hohe Beratungskompetenz von den Mitarbeitern im Store erfordert (vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [PwC] 2015a, S. 5). Zu diesen Erkenntnissen kam PwC im Jahr 2014 nach einer repräsentativen Online-Befragung, um das Kaufverhalten und die Konsumentenpräferenzen

bei der Auswahl der Kanäle zu bestimmen (vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [PwC] 2015b, S. 32).

Eine andere Studie von PwC zeigt dagegen, dass immer noch die Mehrheit der Kunden (54 %) im stationären Handel einkauft. Zusammengenommen verdeutlichen diese Ergebnisse die Bedeutung einer engen Verzahnung zwischen den Vertriebskanälen (vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [PwC] 2016, S. 18).

Chatterjee und Kumar (2017, S. 267 ff.) ermittelten im Zeitraum April bis November 2013 das Konsumentenverhalten und die Zahlungsbereitschaft von Kunden, indem sie Clickstream Data von 50.000 Haushalten in den USA auswerteten (vgl. auch Pantano und Priporas 2016, S. 554). Dabei fanden sie heraus, dass eine Pauschalisierung der Dominanz der virtuellen Vertriebskanäle so nicht vorgenommen werden kann, sondern dass eine Differenzierung nach der Art der Produkte erforderlich ist, und formulieren die folgende Hypothese: Je höher das Kaufrisiko eines Produktes, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde bei einem Omnichannel-Retailer anstatt bei einem Online-Pure-Player kauft, da er somit die Gelegenheit hat, die Produkte vor der Transaktion im Store zu begutachten. Unternehmen, die hochpreisige und komplexe Produkte verkaufen, sollten somit eine Omnichannel-Strategie realisieren (vgl. Chatterjee und Kumar 2017, S. 265).

4.2 Relevanz des mobilen Kanals und Beeinflussung des Konsumentenverhaltens

Die wachsende Bedeutung des mobilen Kanals wird in der Forschung umfassend diskutiert (vgl. Pantano und Priporas 2016, S. 553; Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S. 9 f.; PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [PwC] 2016, S. 28; Huang et al. 2016, S. 275; Pantano und Priporas 2016, S. 554). Der mobile Kanal dient heute nicht mehr nur als Informationsmedium, sondern ebenso als Plattform zur Abwicklung von Transaktionen. Laut einer PwC-Studie nutzen 35 % der Digital Natives und 41 % der Digital Followers⁵ ihr Smartphone als primäres Einkaufstool. Dies ermöglicht ihnen, unabhängig vom eigenen Standort und der Öffnungszeiten des Händlers Transaktionen zu tätigen. Deloitte (2014, S. 9 ff.) fand in einer Studie mit Blick auf den deutschen und britischen Omnichannel-Markt heraus, dass über 80 % der britischen und deutschen Konsumenten für die Produktrecherche ihr Smartphone und/oder Tablet nutzen, 74 % greifen dabei zusätzlich auf Online-Marktplätze und Bewertungsportale als Entscheidungshilfe zurück. Hierbei wird ersichtlich, dass einerseits der Kaufprozess zunehmend flexibler und umfangreicher geworden ist, andererseits die Relevanz von Plattformen ebenfalls an Bedeutung gewinnt. Die Entwicklung der steigenden Relevanz neuer, digitaler Vertriebskanäle ist in Abb. 9 dargestellt.

⁵Für weiterführende Informationen zur Differenzierung zwischen den einzelnen Konsumentengruppen siehe PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) (2016).

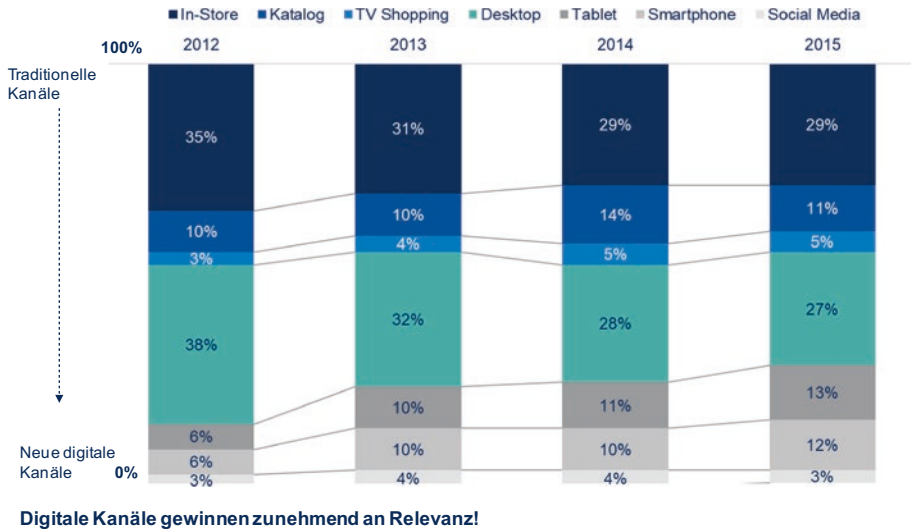


Abb. 9 Kaufverhalten der Online-Käufer in Deutschland nach Kanal und Endgerät. (Quelle: in Anlehnung an PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [PwC] 2015a, S. 8)

Auch Piotrowicz und Cuthbertson (2014, S. 9 f.) sowie Pantano und Priporas (2016, S. 548 ff.) sehen durch die Nutzung von Smartphones und der dazugehörigen IT-Unterstützung wie z. B. Cloud-Computing oder Big Data disruptive Veränderungen im Handel: Der Kunde bringt mit dem Smartphone sein gesamtes Netzwerk mit in den Shop, was einerseits zu einem Kontrollverlust im Hinblick auf die Beständigkeit der Marke führen kann, der Kunde andererseits aber auch als Markenratgeber oder als Unterstützer bei der Profilbildung wie z. B. beim Design eines neuen Produktes fungiert.

Pantano und Priporas (2016, S. 553 f.) haben maßgeblich den Begriff der „Mobile Experience“ als eine neue Form der „Customer Experience“ geprägt. Sie beziehen sich hierbei vor allem auf den Mehrwert und die steigende Kaufmotivation durch das mobile Shopping aufgrund hoher Convenience-Orientierung, Zeitersparnis und eines modernen Lifestyles. Der mobile Kanal ersetzt somit sukzessive den klassischen Online-Shop, was eine Integration des mobilen in den stationären Vertrieb erfordert (vgl. Pantano und Priporas 2016, S. 554). Zu dieser Erkenntnis kamen sie mittels der Durchführung von Tiefeninterviews mit 29 italienischen Konsumenten zwischen 25 und 35 Jahren, um den Grad der Beeinflussung des Konsumentenverhaltens durch den Einsatz mobiler Technologien herauszufinden.

Die wachsende Relevanz des mobilen Vertriebskanals wird weiterhin durch eine Studie von Huang et al. (2016, S. 272 ff.) belegt: Mithilfe eines ökonometrischen Modells auf der Basis der Analyse der Transaktionsdaten von 4434 Konsumenten eines der größten B2C-Retailers im Zeitraum 2011 bis 2013 identifizierten sie eine grundlegende Tendenz, vom Online-Kanal zum mobilen Kanal zu wechseln, was zu einer Kannibalisierung der Kanäle untereinander führen kann. Letzten Endes steigen zwar die Umsätze