

## **Multichannel Commerce: erfolgreiche Umsetzung für nachhaltiges Wachstum**

**Jedem Unternehmen ist heute klar, dass es nur mit einer effizienten Multichannel-Strategie eine Chance im harten Wettbewerb um den Kunden hat. Im Vergleich zu 2009 soll der Umsatzanteil des Multichannel-Segments um über elf Prozent zunehmen, wohingegen der reine Online-Bereich nur um knapp acht Prozent zulegt. Doch von der Erkenntnis bis zur praktischen Umsetzung ist es ein langer Weg, denn Multichannel bedeutet weit mehr als einen Online-Shop zu starten oder seine Kunden nun auch per mobiler App zu erreichen. Die Entscheidung für Multichannel Commerce bringt nicht nur eine Veränderung technischer Prozesse mit sich – es handelt sich vielmehr um eine Umstellung des Geschäftsmodells, welche das ganze Unternehmen betrifft. Das gilt sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich. Wie ein solcher Wandel bei einem multinationalen Konzern erfolgreich durchgeführt wird, zeigt folgendes Beispiel.**

Der Markt ändert sich rasant. Neue Player treten ein und investieren stark, um Marktanteile zu gewinnen. Sie bringen neue Businessmodelle mit, die gerade im digitalen Bereich eine markante Eigenschaft besitzen: Sie sind höchst disruptiv. Sie sprengen klassische Wertschöpfungsketten, wodurch immer mehr Wettbewerb auf immer neuen Gebieten entsteht. Darüber hinaus steigen die Ansprüche der Kunden an ein vollumfängliches Online-Kaufenerlebnis. Sie verlangen nach detaillierten Informationen über Produkte und nach hoher Qualität. Doch Innovationszyklen werden immer kürzer und die Komplexität von Produkten steigt. Das bedingt optimierte Online-Kaufprozesse, sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich, denn jeder Firmenkunde ist auch Konsument und bringt seine Erfahrungen mit ins Businesssegment.

Daraus ergeben sich neue Herausforderungen, die etliche Chancen mit sich bringen, aber auch Risiken. Nicht nur, dass Unternehmen durch Multichannel-Strategien den Absatz mit bestehenden Kunden erhöhen, sie dienen auch der Neukundenakquise sowie einer klaren Positionierung im digitalen Wettbewerb. Auf diese Weise verhindert man, dass Kunden abspringen, denn die Konkurrenz ist nur einen Klick entfernt.

Das Problem: Unternehmen müssen mit heterogenen Kundenbeziehungen umgehen. Die unterschiedlichen Ansprüche und Erwartungen der B2B-Kunden zu bedienen – das macht eine effiziente Multichannel-Strategie aus. Das Angebot muss auf allen Kanälen zu jeder Zeit verfügbar sein. Dabei spielen sowohl das Produktinformationsmanagement (PIM) als auch

die Verbindung der einzelnen Kanäle eine wichtige Rolle. Die Erfolgsformel lautet, jeden Kanal optimal bedienen zu können.

### **Suchen, Entdecken, Entscheiden, Bestellen**

Ein Beispiel dafür, wie die Umsetzung einer Multichannel-Strategie gelingen kann, ist ein skandinavischer Industrie-Großhändler. Allein schon aufgrund seiner Internationalität trifft das Unternehmen auf unterschiedliche Kundengruppen, vom Werkzeugbauer über Industrieunternehmen bis hin zum Infrastrukturbetreiber, vom kleinen Familienbetrieb bis zu multinationalen Konzernen.

Bestehende wie Neukunden durchstöbern das Angebot im Web. Früher musste der Kunde exakt wissen, was er sucht. Das Unternehmen besaß nur wenige Möglichkeiten, den Kunden durch die elektronischen Kanäle zu führen. So kam es zu häufig vor, dass der Kunde in einem der vier Schritte „Suchen, Entdecken, Entscheiden, Bestellen“ absprang und somit verloren ging. Daher entschied man sich für eine Multichannel-Strategie, die dem Kunden ein konsistentes, positives Käuferlebnis bietet.

### **Zurück auf Start-Up-Niveau**

Dem Industrie-Großhändler war klar, dass die Umsetzung einer solchen Strategie erhebliche Veränderungen mit sich bringt, die nicht nur technische Prozesse betreffen. Mit Multichannel Commerce führt man ein neues Businessmodell ein, das selbst langjährige Unternehmen zurück auf Start-Up-Niveau bringt. Deshalb ist insbesondere die Geschäftsführung im Change-Management gefragt. Zusammen mit den Beratern von Listen! Consulting hat das Unternehmen mit Hauptsitz in Finnland für seinen Multichannel ein innovatives PIM entwickelt, das nun in den kommenden Jahren umgesetzt wird.

Im Rahmen der Definition der PIM-Strategie legte das Projektteam mit Listen! Consulting den PIM-Designrahmen fest. Dazu wurde eine umfangreiche Anforderungsanalyse des PIM-Bereichs durchgeführt – schließlich wird PIM als eine (interne) Dienstleistung begriffen, die für den Großhändler erbracht wird. Auf Basis von Kernaktivitäten und –ressourcen ließen sich mögliche Leistungen und Empfänger erarbeiten. Bei der Definition der PIM-Prozesse wurde zunächst der Ist-Zustand ermittelt. Im dritten Schritt ging es um die Organisation des Produktinformationsmanagement. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Welche Strukturen und organisatorischen Rollen entsprechen den strategischen Designkriterien?

Wie erfolgen Koordination und Abstimmung über Bereichsgrenzen hinweg? Welche Kennzahlen unterstützen die Entwicklung von Einzelnen, Team und Organisationsbereichen? Welche Mitarbeiter können bestmöglich die neuen Rollen füllen und wie können diese geführt werden? Aufgrund der Analyse wurden Verantwortlichkeiten neu verteilt sowie Kommunikationsstrukturen und Kennzahlen festgelegt. Dabei ging es auch um die Entwicklung zukünftiger Strukturen, welche sich mit dem gesteigerten Reifegrad der Organisation weiter verändern. Darauf basierend werden die IT-Komponenten implementiert.

### **Kennzahlen definieren – Erfolge messen**

Gerade in der frühen Phase nach der Einführung ist es besonders wichtig, erste Erfolge messbar zu machen. Zum einen lässt sich damit die Akzeptanz unter den Mitarbeitern für das neue System steigern, zum anderen wird das Wachstum unterstützt. Anhand von Kennzahlen lässt sich erfassen, wie weit der Change schon vorangeschritten ist und in welchem Maße sich die Datenqualität verbessert hat.

Zur nachhaltigen Sicherstellung des Wandels werden nun Key Performance Indicators (KPI) für verschiedene Bereiche verfeinert: Organisationsentwicklung, Business Cases und Datenqualität. Zu den wichtigen Messzahlen gehören beispielsweise besetzte Rollen nach Organisationseinheit, die Veränderung der Conversion Rate in den Online-Kanälen und die Anzahl sauber klassifizierter und gepflegter Produkte je Kategorie. Nur durch konkrete Anhaltspunkte für den Erfolg von PIM kann verhindert werden, in alte Muster zurückzufallen.

Das finnische Unternehmen versteht den Status Quo als Zwischenstation, hin zu einem vollwertigen Multichannel Commerce. Im letzten Jahr besaß der Industrie-Großhändler lediglich eine Orderplattform ohne spezielle Designvorgaben. Entsprechend gering war das Ordervolumen. Bis 2015 strebt man nun die Verwandlung der Plattform in Sales Channels mit funktionalem Design an. Ab 2016 will das Unternehmen zum vollständigen Informationsanbieter mit einem optimalen Organisationsdesign werden - und selbstverständlich mit steigendem Ordervolumen.