



## Omnichannel operationalisieren – nahtlos oder ratlos?

Der erfolgreiche Weg zur operativen Umsetzung  
von Omnichannel-Retailing



Ob im Store, zu Hause über den PC oder unterwegs mit Smartphone, Konsumenten erwarten mit großer Selbstverständlichkeit ein durchgängiges, nahtloses Einkaufserlebnis mit persönlicher Ansprache und Beratung, spannender Produktinszenierung, breiter Auswahl und variantenreichen Einkaufs-, Liefer- und Rückgabeservices. Für die meisten Händler ist Omnichannel keine Option mehr – es ist ein Muss. Für viele ist der Begriff „Omnichannel“ bereits ein Synonym für „Handel“.

In der Praxis können aber bisher nur wenige Einzelhändler von sich behaupten, ein wirklich nahtloses Einkaufserlebnis zu bieten. Denn es muss von der Organisation, der IT und Supply Chain bis hin zu den Anreizsystemen für die Mitarbeiter alles darauf ausgerichtet sein.

Wie nun aber vorgehen bei der Operationalisierung von Omnichannel?

Es sind Veränderungen in nahezu allen Funktionsbereichen gefordert. Der erste Schritt liegt dabei in den Bereichen Organisation, IT und Supply Chain.

## ORGANISATIONSTRUKTUR

Die Operationalisierung von Omnichannel erfordert im Kern ein umfassendes Change Management und beginnt dabei an der Spitze. Die Unternehmensleitung muss unternehmensintern wie auch -extern klar kommunizieren, so dass Omnichannel nicht mehr nur ein Schlagwort ist. Idealerweise bedeutet dies auch die Schaffung entsprechender Positionen. So führten Händler wie Macy's und The Bon-Ton Stores beispielsweise die Position des Chief Omnichannel Officer ein.

Die Organisation erfordert jedoch nicht nur eine Veränderung in der strategischen Führung. Alle Funktionen müssen sich kanalübergreifend ausrichten - und dabei gleichzeitig auf die Besonderheiten von Store und Omnichannel Retailing eingehen.

Premium Department Store Neiman Marcus kündigte vor kurzem an, die Merchandising- und Planungs-Teams für die Bereiche Store und Online zusammenzulegen. Nach wie vor wird es Einkäufer in den ehemals eigenständigen Teams geben. Die Verantwortlichkeiten der Planer als auch der Merchandise Manager auf Abteilungs- und Gesam-

tebene werden jedoch alle Bereiche Store, Versandhandel und E-Commerce umfassen.

Jim Gold, Leiter der so neu geschaffenen Teams bei Neiman Marcus, erklärte gegenüber Women's Wear Daily, dass es in der Vergangenheit sowohl aus operativer Sicht als auch aus Einkaufs- und Marketingsicht immer dann komplex wurde, wenn unterschiedliche Teams an Entscheidungen beteiligt waren. Die neue Struktur unterstütze damit die Verbesserung des Kundenservices von Neiman Marcus. Karen Katz, Group President und CEO von Neiman Marcus, formulierte es so: „Für unsere Kunden sind wir eine Marke. Unsere Kunden unterscheiden nicht zwischen den einzelnen Absatzkanälen. Das werden wir nun auch nicht mehr tun.“

## IT

Den Mitarbeitern müssen die notwendigen Systeme und Anwendungen zur Verfügung stehen, um das Leistungsversprechen halten zu können, welches mit den neuen Funktionsbezeichnungen und Stellenbeschreibungen einhergeht. Daher sollte der IT bei der Umsetzung von Omnichannel die gleiche Bedeutung zukommen wie der Organisationsstruktur.

Die größte Herausforderung dabei ist, dass die IT quasi in Echtzeit eine Gesamtsicht auf die Organisation ermöglichen muss. Einzelhändler können schließlich kein Omnichannel-Erlebnis bieten, solange die Mitarbeiter keine vollständige Transparenz über alle ihre Absatzkanäle haben. Eine solche interne Omnichannel-Sicht erfordert in vielen Fällen, dass neue, eigens für Online-Aktivitäten aufgesetzte Systeme mit Bestehenden integriert werden müssen.

Die IT hat eine weitere Herausforderung aufgrund der neuen Datenmengen und ihrer Analysemöglichkeiten zu lösen: Die Fülle an Daten, die nun durch technische Tools erfasst werden kann, bildet eine der Schlüsselkomponenten für ein individualisiertes Omnichannel-Einkaufserlebnis. Dies erfordert nicht nur die Sachkompetenz, sinnvolle Auswertungen zu erstellen, sondern auch eine Standardisierung der Daten, die von den bestehenden und den neuen, online-spezifischen Systemen generiert werden.

Die Analyse der Daten erlaubt es Händlern, umfangreiche Erkenntnisse über ihre Kunden und ihre Produkte zu gewinnen. So auch Abercrombie & Fitch, die nach einem Testversuch mit First Insight, einem Anbieter von Predictive Analytics, eine längerfristige Partnerschaft eingegangen sind. „Durch die Zusammenarbeit mit First Insight können wir Bestseller einfacher identifizieren und deren Verkaufspreis besser festlegen,“ sagt Gillian Galner, Group Vice President bei Abercrombie & Fitch. „Uns gelingt es die richtigen Styles immer schneller auf den Markt zu bringen, was sich in steigenden Umsätzen und Margen widerspiegeln wird.“

## SUPPLY CHAIN

Omnichannel-Händler bieten ihren Kunden eine digitale Regalverlängerung. Dabei interessiert es die Kunden nicht, wo das Produkt gelagert wird, sondern nur, dass sie es schnell und möglichst bequem erhalten. Um dies zu gewährleisten, bieten die Omnichannel-Händler ihren Kunden verschiedenste Bestell- und Lieféroptionen:

- » Click & Collect
- » Online-Kauf mit Abholung in der Filiale
- » Online-Kauf mit Versand aus der Filiale
- » Site-to-Store Shipping (Filialbelieferung online-bestellter Ware aus anderen Filialen oder dem Lager heraus)
- » Schließfächer für eine Abholung der Bestellung rund um die Uhr
- » Kundenfreundliche Retouren (gängig sind hier: Online-Kauf mit Retoure in der Filiale bzw. Einkauf in der Filiale mit Rückversand)

Dem Verbraucher verschiedenste Bestell- und Liefermöglichkeiten zu bieten, erfordert Anpassungen in der Logistik, oftmals in Form von zusätzlichen Verteilzentren und sogar von sogenannten „Dark Stores“. Schlüsselfaktor ist die Transparenz entlang der gesamten Supply Chain - End-to-End. Ohne sie ist ein kanalübergreifendes, nahtloses Fulfillment praktisch unmöglich.

Sind aber die organisatorischen Veränderungen umgesetzt (inklusive dem strategischen Bekenntnis zu Omnichannel und eines C-Level Sponsors), sowie

die notwendigen Voraussetzungen in der IT und Supply Chain geschaffen, müssen eine Vielzahl an weiteren Funktionsbereichen auf Omnichannel ausgerichtet werden.

## FILIALPROZESSMANAGEMENT

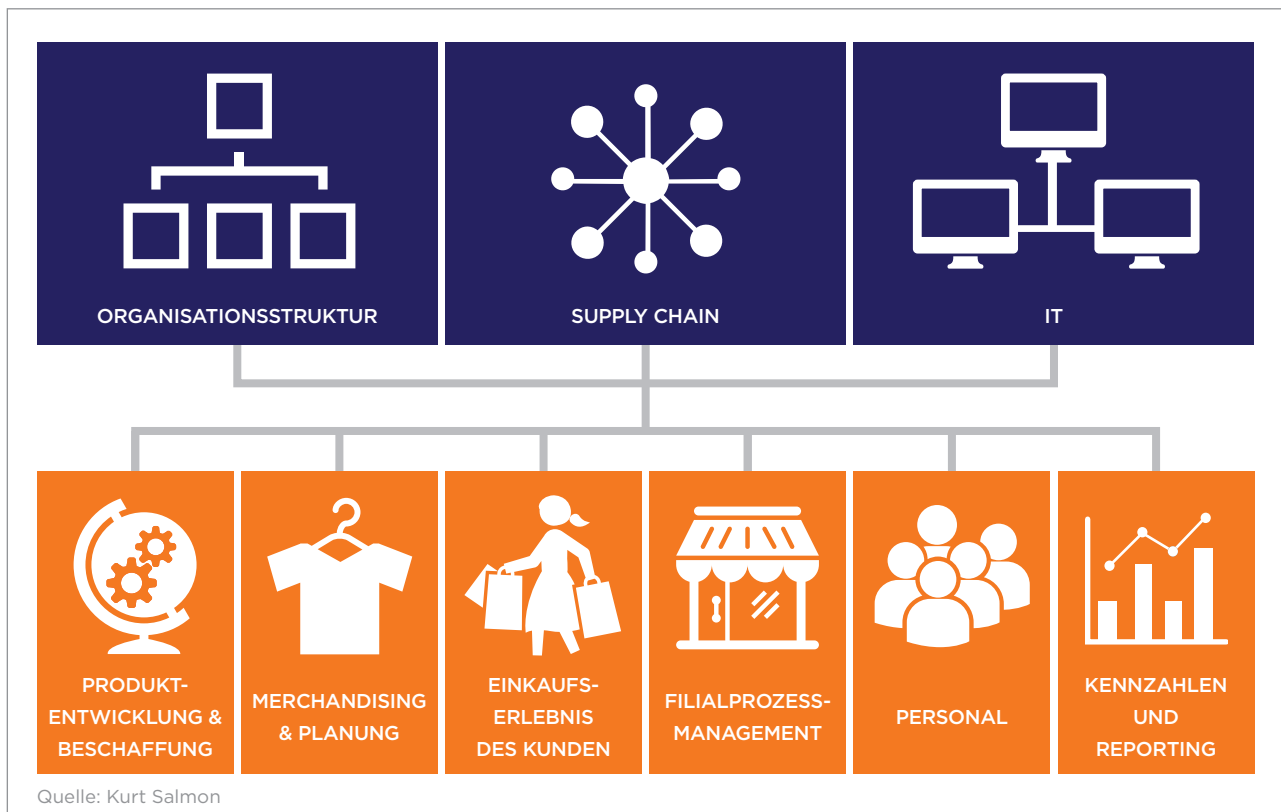
Mit einem erweiterten Omnichannel-Serviceangebot entstehen neue Aufgaben und Arbeitsabläufe in der Filiale. Besonders kritisch ist dabei, ausreichend Kapazitäten hierfür zu schaffen, insbesondere für „Versand aus der Filiale“ und „Abholung in der Filiale“, sowie in der kanalübergreifenden Retourenabwicklung. Das muss auch bei der Einrichtung von Info-Terminals auf der Fläche, an denen Kunden gezielt Produktinformationen und die Warenverfügbarkeit abrufen können, oder bei sogenannten Pop-Up Stores, die für einen befristeten Zeitraum eine spezifische Auswahl an Produkten anbieten, berücksichtigt werden.

Desweiteren statten immer mehr Händler ihre Verkaufsmitarbeiter mit mobilen POS-Systemen aus. Dies erfordert eine entsprechende Schulung der Mitarbeiter, um aktuelle, kanalübergreifende Bestandsinformationen bei der Kundenberatung nutzen und die Kaufabschlussquote steigern zu können. Solche POS-Systeme erlauben den Verkaufsmitarbeitern zunehmend auch Zugriff auf Kundenprofile inklusive der letzten Käufe und des Suchverhaltens, wodurch sie noch persönlichere Beratung und Service bieten können.

## PRODUKTENTWICKLUNG & BESCHAFFUNG

Im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen sind die Auswirkungen auf die Produktentwicklung und Beschaffung relativ gering. Hier muss aber dennoch mit größerer Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf nun zusätzlich zur Verfügung stehende Erkenntnisse über Kundenpräferenzen und Produktspezifika sowie die erhöhte End-to-End-Transparenz in der Supply Chain reagiert werden können. Nutzt ein Händler die über sämtliche Kanäle und Berührungspunkte mit den Kunden zur Verfügung stehenden Omnichannel Analytics (inklusive Analyse der in sozialen Netzwerken ausgetauschten Kundenmeinungen), so könnte er beispielsweise erfahren, dass er für die kommende Frühjahrssaison ein knallbuntes Strickoberteil designen sollte.

**Abb. 1:** Während Omnichannel-Retailing Veränderungen in allen Unternehmensbereichen erfordert, müssen einige Bereich aber zuerst angepasst werden: Organisationsstruktur, IT und Supply Chain.



Durch die zusätzliche Analyse der zur Verfügung stehenden Abverkaufszahlen des Oberteils ist der Händler in der Lage, die benötigte Mikrofaser rechtzeitig zu beschaffen, um den Lagerbestand für zusätzliche zwei Wochen zu sichern, wenn der Artikel sich schneller verkauft als erwartet. Schnellere Musterfertigung ermöglicht zudem kürzere Produktentwicklungszyklen.

### MERCHANDISING UND PLANUNG

Wie am Beispiel von Neiman Marcus im Abschnitt Organisationsstruktur erwähnt, sollten Omnichannel-Händler Planung und Beschaffung über sämtliche Kanäle bündeln, einschließlich der Strategie und dem Management der zugehörigen Funktionsbereiche. Einkäufer sollten sich jedoch weiter auf ihre jeweiligen Kanäle konzentrieren. Auch sollten kanalspezifische Prozesse weiterhin unberührt bleiben. Dasselbe gilt für den Fokus auf geographische Besonderheiten im Rahmen der Merchandise-Planung und -Gestaltung, da Sortimente auch immer regionale Aspekte berücksichtigen sollten.

Ein weiterer wichtiger Grund Merchandise- und Planungsfunktionen zentral zu steuern, ist die Möglichkeit aus der Echtzeitbetrachtung der Produktinformationen über alle Kanäle und Regionen hinweg, idealerweise ergänzt um digitales Bildmaterial, eine Optimierung des gesamten Sortimentes zu erzielen.

Zusätzlich müssen Omnichannel-Händler eine klare Preis- und Werbestrategie entwickeln und konsequent verfolgen. Dies kann sich als große Herausforderung erweisen, wenn die Strategie sämtliche Kanäle umfassen soll, gleichzeitig aber auch Preis- und Sonderangebote der Wettbewerber und des regionalen Umfelds berücksichtigt werden müssen.

### KUNDENBINDUNG UND EINKAUFSERLEBNIS (einschließlich Marketing und Analytik)

Die neuen Analysemöglichkeiten geben dem Omnichannel-Händler einen beispiellos detaillierten Einblick in die Art und Umfang wie der Kunde mit dem Händler in Kontakt tritt. Um die Kundenbin-

dung weiter zu stärken - sei es durch interaktive digitale Displays auf der Fläche oder personalisierte Rabatte und Coupons - bedarf es eines plattform-spezifischen Ansatzes, unterstützt durch plattform-spezifisches Know-How.

In der Welt des Omnichannel gibt es nicht den einen Ansatz der überall passt. Um die Kundenbindung ganzheitlich zu analysieren, wird ein CRM-System benötigt, welches sämtliche Kundendaten erfasst, vom Kundenkontakt über das POS-System bis hin zur Facebook-Seite des Handelsunternehmens. Um dem Kunden ein wirklich nahtloses Erlebnis zu bieten, unabhängig davon wie, wo, wann oder warum der Kunde mit dem Unternehmen interagiert, muss der Händler einen vollständigen Blick auf den Kunden haben und dabei sämtliche Interaktionen berücksichtigen.

## ANREIZSYSTEME, KENNZAHLEN UND BERICHTERSTATTUNG

Ein Omnichannel-Händler muss dazu übergehen, die Incentivierung seiner Verkaufsmitarbeiter nicht mehr nur anhand des Erfolgs ihres eigenen Absatzkanals vorzunehmen, sondern kanalübergreifende Leistungskennzahlen zu berücksichtigen. Dabei müssen eine gemeinsame Planung und bessere Zusammenarbeit gefördert und belohnt werden. Zudem sollte ein größeres Bewusstsein dafür geschaffen werden, welche Auswirkungen eine Entscheidung innerhalb eines Kanals auf einen anderen Kanal hat. Darüber hinaus sollte auch die Struktur der internen Berichterstattung in der Form angepasst werden, dass sie die Omnichannel-Sicht und nicht separate Silos darstellt.

## PERSONAL

Der Anspruch an neue Mitarbeiter steigt: zusätzlich zu der Expertise in einem spezifischen Absatzkanal muss ein Mitarbeiter über einen breiteren Blickwinkel und abteilungsübergreifendes Verständnis einer Omnichannel-Organisation verfügen. Je gehobener die Position, desto wichtiger ist eine einschlägige Omnichannel-Erfahrung. Je operativer eine Position hingegen ist, desto stärker sollte ein Mitarbeiter über kanalspezifisches Wissen verfügen. Das Personalwesen spielt zudem eine entscheidende Rolle

bei der Ausgestaltung von Leistungskennziffern, um gerecht und kanalübergreifend Leistungen zu bemessen. Aber die wohl wichtigste Funktion, die dem Personalwesen in der Operationalisierung von Omnichannel zukommt, liegt in der Unterstützung und Förderung des Change Management-Prozesses, der mit den Veränderungen einhergeht.

## DER WEG EINER ERFOLGREICHEN UMSETZUNG VON OMNICHANNEL

Über die letzten Jahre hinweg wurde es für die Konsumenten selbstverständlich ein über alle Kanäle nahtloses Einkaufserlebnis erwarten zu können. Damit stellt sich nicht mehr die Frage, ob eine Operationalisierung von Omnichannel stattfinden muss, sondern wann und in welcher Reihenfolge.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Omnichannel ist es entscheidend, dass Händler die strategische Priorität von Omnichannel sowohl gegenüber seinen Mitarbeitern als auch den Kunden klar kommunizieren. Zudem müssen Mitarbeitern eine geeignete IT-Infrastruktur sowie technische Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden, um dem Omnichannel-Versprechen auf der Fläche wie auch im Online-Shop gerecht werden zu können.

Der dritte zentral wichtige Bereich ist Supply Chain: Durch Omnichannel erweitert sich das Serviceangebot, und das Versprechen von ‚Überall zu jeder Zeit‘ muss in den Abläufen und Kapazitäten der logistischen Kette abgebildet werden.

Sind diese drei Kernbereiche erfolgreich auf Omnichannel ausgerichtet, kann damit begonnen werden, Veränderungen innerhalb der übrigen Organisation anzustoßen, um sich so erfolgreich für die Zukunft aufzustellen. Denn für die Konsumenten ist Omnichannel nicht mehr nur eine Begleiterscheinung oder ein Einzelhandelsmodell – *Omnichannel ist Einzelhandel*.



---

# Kurt Salmon

Success for what's next

Kurt Salmon ist ein global agierendes Management Consulting-Unternehmen mit einzigartiger Branchenexpertise und Spezialisierung auf Konsumgüter und Handel.

Kurt Salmon erarbeitet und implementiert Strategien und Lösungen mit deutlichem und messbarem Nutzen für die Branchenführer von heute und morgen. Die Kombination aus langjähriger Erfahrung, ganzheitlichem Ansatz, Methoden und Tools sowie kultureller Anpassungsfähigkeit ermöglicht es uns, unsere Kunden zu unterstützen, heute und zukünftig erfolgreich zu sein – egal wie die Zukunft aussehen wird.

## UNSERE SERVICES:

### Strategie und Transformation

- » Consumer Insights und Markenstrategie
- » Vertriebs- und Formatstrategie
- » Omnichannel-Strategie
- » Internationalisierungs- und Markteintrittsstrategie
- » Business Transformation
- » Due Diligence und Post-Akquisition-Integration

### Operations

- » Merchandising und Planung
- » Produktentwicklung und Sourcing
- » Vertriebs- und Filialprozessmanagement
- » Supply Chain Management
- » Logistik und Distributionsmanagement
- » IT-Strategie, Business Alignment und Implementierungsunterstützung

Kurt Salmon Germany GmbH  
Königsallee 11  
40212 Düsseldorf  
T +49 (0)211 7595 0  
[www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)

## DIE AUTOREN:

### Dorothea Ern-Stockum

Geschäftsführerin Kurt Salmon Germany  
[dorothea.ern@kurtsalmon.com](mailto:dorothea.ern@kurtsalmon.com)

### Brooks Kitchel

Partner, Kurt Salmon US

### Madison Riley

Partner, Kurt Salmon US

---

Hong Kong · Shanghai · Tokyo  
Brüssel · Düsseldorf · Genf · London · Luxemburg · Paris  
Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco