

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Es gibt viele Multichannel-Konzepte und einige Ansätze sind in Teilen auch nicht vollkommen neu. Nahezu jeder kennt heute Beispiele, bei denen sich Multichannel-Konzepte ohne Management, ohne durchdachte Planung oder ohne ausgereifte Konzeption herausgebildet haben (z. B. Wirtz, 2007). Bekannt sind auch Konzepte, bei denen die neu entstandenen Kanäle nicht mit bereits existierenden abgestimmt, distributive Aufgaben nicht entsprechend aufgeteilt und Konflikte nicht vorhergesehen wurden. Multichannel-Konzepte wurden zudem in der Vergangenheit sehr oft auf Basis kurzfristiger Marktbewegungen bzw. kurzlebiger Kundenbedürfnisse entwickelt. Auch wurde der strategische Transformationsprozess vom Mono- zum Multichannel-System sehr oft unterschätzt, ebenso wie die Notwendigkeit, den damit verbundenen umfangreichen Wandel durch die Führungsebene aktiv zu gestalten.

Als problematisch hat sich vor allem ein nicht vorhandenes Multichannel-Management erwiesen. So unterblieb oft die informationstechnische Integration (IT-Landschaft, Datenbanken etc.) sowie die Prozessintegrationen zwischen vorhandenen und neuen Prozessen (o.V., 2006). Auch wirken sich Widerstände gegen Veränderungen, sowohl in den Unternehmen als auch bei Vertriebspartnern, negativ aus. Es stellte sich heraus, dass mit wachsender Distanz zwischen dem bestehenden Mono- und dem angestrebten Multichannel-System die Hersteller zu umso umfangreicheren Reengineering-Maßnahmen gezwungen sind. Die Einsicht, dass dazu ganzheitliche Veränderungen notwendig sind, ist in der Führungsebene durchaus vorhanden; starke Ressentiments bei Mitarbeitern und Kooperationspartnern gegen diese Veränderungen wirkten sich aber besonders negativ aus.

Auch der E-Commerce in seiner ursprünglichen Form ist in der Vergangenheit oft gescheitert. Internetbasierte Unternehmen sind heute einem ebensogroßen Veränderungsdruck ausgesetzt, wie zuvor die Old Economy. Nach einer Studie der Berater von Cambridge Technology Partners ist der Grund des häufigen Scheiterns darin zu sehen, dass es sich für Unternehmen als viel schwieriger erwiesen hat, die Interaktionskanäle des Internets (Web 1.0- und Web 2.0-Welt) in eine vorhandene Gesamtstruktur zu integrieren, als zuvor angenommen (Emrich, 2008, 209). In einer Studie deutscher Unternehmen kommt man zu dem Ergebnis, dass der Schritt der Integration mit dem existierenden IT-System stringenter vollzogen werden muss (o.V. 2006). So ergaben sich z. B. Service-Probleme, wenn die Datenbanken der Kanäle nicht miteinander vernetzt sind. Auch erhält der Kunde ein uneinheitliches Bild vom Unternehmen, wenn er am Telefon anders behandelt wird, als im Internet. Eine Übersicht über die Integrationsnotwendigkeiten der wichtigsten Kanäle, die in der Studie ermittelt wurden, zeigt Abb. 1.1.

<p>During the sales process (Pre-Sales, Sales, After-Sales), 83% of German customers use both channels „Personal Contacts“ and „Telephone“. Therefore it is extremely important to develop a database that supports both channels (e.g. Call Center information being accessible from the check in counter, too).</p>				
	Per. Con.	Phone	Website	Mail/ Fax
Phone	83%			
Website	81%	69%		High Priority Integration!
Mail/ Fax	51%	44%	43%	
email	46%	39%	44%	28%

Abb. 1.1: Persönlicher Kontakt, Telefon und Internet als wichtigste Channel im Kaufprozess,
Quelle: o.V. 2006

Es wurde weiter festgestellt, dass Unternehmen sich zu stark darauf konzentrieren, ihre Website-Besuche zu steigern und zu wenig in technologische Möglichkeiten investieren, die Online-Käufe über ihre Websites ermöglichen. So führen auch Usability-Schwächen von Websites beim E-Commerce dazu, dass Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückbleiben bzw. Projekte ganz scheitern.

Die größte Schwierigkeit ist jedoch darin zu sehen, dass in bestimmten Bereichen der Logistik beim E-Commerce noch Lösungen gesucht werden (Emrich, 2008, 442 ff.). So ist bis heute eine ökonomisch sinnvolle Lösung für die »letzte Meile zum Kunden« nicht gefunden. Hier ist die Zustellung physischer Waren nach wie vor über KPE-Dienstleister vorgesehen, weil diese auch bei geringem Auftragsvolumen und großer Streuung der Zustellorte in der Region oft die einzige Möglichkeit der Logistik darstellen.

Basierend auf diesen Ausführungen drängt sich die Frage auf, ob aufgrund dieser Schwierigkeiten und Probleme, das Multichannel-Konzept als gescheitert angesehen werden muss?

1.2 Neukonzipierung des Multichannel-Management

Ziel der Autorin ist es, die »Trümmer« der früheren Multichannel-Konzepte zu untersuchen, um eine neue Konzeption zu entwickeln. Diese soll dazu dienen, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen und den Unternehmen eine flexible Reaktion auf das sich ständig verändernde Kundenverhalten zu ermöglichen. Dazu wird ein Konzept für Multichannel-Management entwickelt, dessen Grundidee darin besteht, Integrations- und Management-Strategien für eine zielgruppengerechte und zugleich bezahlbare Vernetzung traditioneller Offline-Kanäle des klassischen Marketing bzw. des M-Commerce mit Online-Kanälen des E-Commerce – in einem Portfolio – umzusetzen. Dieses Vorhaben hat einen hohen Stellenwert, da in der Vergangenheit viele Projekte an einem fehlenden oder schlechten Multichannel-Management, verbunden mit der Nichtbeach-

tung kundenspezifischer Problematiken, gescheitert sind. Die Auswirkungen dieser Tat-
sache lässt sich am besten mit Hilfe eines Praxisbeispiels verdeutlichen:

An einem Sonntagmorgen informiert sich ein Kunde über das Internet bezüglich seines bevorstehenden Motorradkaufes. Er schickt einige E-Mails an Motorradhersteller, gibt seine Wünsche und Fragen an und bittet sie, für ihn einen Händlerkontakt herzustellen, sowie ihm weiteres Informationsmaterial zuzusenden. Zwei Wochen später: Der Kunde hat einen Anruf eines Händlers, eine beantwortete E-Mail und verschiedene Standard-Informationsmappen per Post erhalten. Er sucht enttäuscht einige regionale Händler in der Hoffnung auf, dass eventuell dort seine Anfrage zum Ziel führt. Leider ist keinem der angesprochenen Händler seine Anfrage bekannt, jedes Mal hört er dieselben Nachfragen und muss dieselben Erläuterungen zu seinen Wünschen geben. Als Konsequenz gibt der Kunde enttäuscht und genervt seine Kaufabsicht auf. Aber es kommt noch schlimmer. Auch nach einem Jahr hat sich kein Motorradhändler bei ihm gemeldet, so dass er nun frustriert ganz auf den Kauf eines neuen Motorrades verzichtet. Die Frage nach einem »Was ist hier schief gelaufen?« führt nahezu zwangsläufig zur Multichannel-Strategie und zu Fragen des Multichannel-Managements.

Das Beispiel ist kein Einzelfall, sondern oft genug traurige Realität im Servicebereich. Was also sind die Merkmale einer Multichannel-Strategie und was die eines erfolgreichen Multichannel-Management? Die Notwendigkeit zu einer Multichannel-Strategie ergibt sich aus dem veränderten Konsumentenverhalten. Heute besteht Einigkeit darüber, dass Kunden nicht mehr nur einen Kommunikationskanal nutzen und ihnen die Unternehmen Kommunikationskanäle auch nicht mehr vorschreiben können (Grimm, 2005, S. 26). Kunden bestimmen selbst, über welchen Kanal sie kommunizieren wollen. So konnte festgestellt werden, dass Kunden im Durchschnitt für einen Kommunikationsvorgang drei bis fünf Kanäle abwechselnd bzw. parallel nutzen (Grimm, 2005); wobei die Nutzung der Kanäle von den Interessen, dem derzeitigen Standort und dem Kommunikationsmotiv (Information, Preisvergleich, Kauf etc.) abhängig ist. Es ist daher anzunehmen, dass auch die althergebrachte Einheit von Information und Kauf in einem Kanal nicht länger aufrechterhalten werden kann. So konnte in einer Studie von 1.000 Internetnutzern zum vertriebskanalübergreifenden Informations- und Kaufverhalten bei physischen Produkten, neben starken Wechselwirkungen zwischen den Kanälen, die Trennung von Informationssuche und Kauf festgestellt werden (o.V., 2006).

Multichannel-Strategien sollen gewährleisten, dass Kunden und Zielgruppen über eine Vielzahl von Kanälen (klassische Kanäle, Web 1.0- bzw. Web 2.0-Welt), Medien (Internet, M-Commerce etc.) und Marken (E-Branding etc.) nach ihren Präferenzen mit den Unternehmen oder Händlern zu vertretbaren Kosten in Kontakt treten können. Durch Multichannel-Management sollen Kunden dabei an jedem Kontaktpunkt immer die für sie individuell abgestimmten Informationen vorfinden, die jeweils mit dem neuesten Sachstand abgeglichen sind. Das prozessorientierte Ziel beim Strategic Planning besteht u. a. darin, mit Hilfe einer optimalen Integration der Kontaktpunkte zu einem berechenbaren Kalkül ein entscheidungsfähiges Bild der Situation der Kunden zu ermitteln (Consumer Insight), um auf diese Weise Rückschlüsse auf die Kommunikationsbedürfnisse und -kanäle erlangen zu können.

Der Erfolg einer Multichannel-Strategie ist jedoch an bestimmte Voraussetzungen und Vorgehensweisen gebunden. Was aber sind die geeigneten Methoden und Modelle? Welche Wechselwirkungen bestehen bei diesem ganzheitlichen Ansatz zu anderen Wissenschaftsdisziplinen und Unternehmensbereichen? Derzeit existiert zwar eine größere Anzahl von Veröffentlichungen zum Multichannel-Konzept, es liegen jedoch kaum wissenschaftliche Erkenntnisse zu Multichannel-Strategien und zum Multichannel-Management vor. Der Grund dafür könnte darin liegen, dass aus wissenschaftlicher Sicht in diesem Bereich ein großes Forschungsdefizit in Form eines Theoriemangels vorherrscht und daher ein wissenschaftliches Modell zu Multichannel-Strategien fehlt. Gleichzeitig wollen aber immer mehr Unternehmen eine Multichannel-Strategie aus Wettbewerbsgründen nutzen, weil sie gezwungen sind, auf ein verändertes Konsumentenverhalten zu reagieren, um im Markt zu überleben und ihre Kunden nicht an andere Wettbewerber zu verlieren. Bereits heute sind viele lukrative Zielgruppen über die klassischen Kommunikationskanäle alleine nicht mehr erreich- und damit beeinflussbar.

1.3 Argumentationsführung und Aufbau

Nach der Einleitung erfolgt im **Kapitel 2** die Klärung der Begrifflichkeiten zu Multichannel-Strategien sowie zum Multichannel-Management. Es schließt sich die Vermittlung von Basiswissen zur Kommunikation an. Dieses dient dem grundlegenden Verständnis der damit verbundenen Phänomene, die sowohl bei Multichannel-Strategien als auch beim Multichannel-Management in den folgenden Kapiteln zum Tragen kommen. Darauf aufbauend werden Anforderungen entwickelt, die sich aus den Erkenntnissen im Rahmen des Kommunikationsmanagements ergeben. Diese beziehen sich auf eine Übersicht über prozessbezogene Merkmale der Unternehmens- und Kundenkommunikation sowie auf die Spezifizierung von Unterschieden im Rahmen von Multichannel-Strategien, die in der Vergangenheit zu wenig Beachtung fanden. Zur Verdeutlichung der Wettbewerbsbedeutung von Multichannel-Strategien werden Beweggründe für die Anwendung und Veränderungen beim Kommunikationsverhalten der Kunden wissenschaftlich aufbereitet. Zur didaktischen Verschränkung des erlernten Wissens, erfolgt dann ein Praxistransfer. Dazu wird ein Case mit Übungsmaterialien aus der Automobilindustrie zur Neuprodukteinführung dargestellt. Es werden die zugehörigen strategischen Überlegungen zu den Kanälen, dem Kanalportfolio und zur Steuerung erläutert und insofern verständlich gemacht.

Kapitel 3 bezieht sich auf die in der Vergangenheit oft unterschätzte Rolle des Strategic Planning, mittels dessen die relevanten Zielgruppen und deren Kommunikationsverhalten abgeleitet werden. Es bezieht sich in der Folge auch auf Instrumente der Marktforschung, mit denen der Consumer Insight ermittelt wird. Dieser wird auf die Ermittlung von Einstellungen der Konsumenten zur Marken, Produkten/Dienstleistungen, die als Auslöser für Kaufentscheidungen gelten bezogen. Da diese Auslöser jedoch eher verborgen sind, können sie von den Konsumenten selbst oft nicht genau benannt werden. Aus diesem Grund werden Instrumente der Marktforschung im Rahmen des Multichannel-Management eingesetzt. Im ersten Teil des Kapitels werden zunächst die

wichtigsten Analysemöglichkeiten der quantitativen Marktforschung dargelegt. Es wird auf Instrumente der klassischen Offline-Medien und der Online-Marktforschung eingegangen und deren Rolle beim Multichannel-Management dargelegt. Danach folgt die Diskussion ausgewählter Instrumente der nicht institutionellen quantitativen Online-Marktforschung. Diese kann von Unternehmen selbst betrieben werden, was wesentlich kostengünstiger ist. Im Rahmen der Darlegung der wichtigsten Ergebnisse der Hirnforschung aus dem Neuromarketing folgen im Mittelteil des Kapitels Hinweise auf Einschränkungen und Modifikationen, die sich im Rahmen von Neuromarketing für die Instrumente und Modelle der quantitativen Marktforschung bisher ergeben haben. Im zweiten Teil des Kapitels wird dann die, in der Vergangenheit noch stärker unterschätzte Rolle der qualitativen Marktforschung diskutiert und auch hier ausgewählte Verfahren zur Ermittlung des Consumer Insight erklärt. Diese Aufteilung dient dazu, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Instrumente aus den beiden Marktforschungsrichtungen zu verdeutlichen, um auf diese Weise Kombinationen, wie sie im Rahmen von Strategic Planning für Analysen vorgesehen sind, verständlicher zu machen. Zur Verdeutlichung des Lernstoffs erfolgt der Transfer in die Praxis in Form eines Beispiels aus der Handelsbranche. Die Ableitung des Consumer Insight durch die Strategic Planner wird nachvollziehbar gemacht und erklärt.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Kommunikations- und Vertriebswegewahl. Dazu wird zunächst die Klassifikation von Emrich zur Auswahl und Bewertung von Kommunikationskanälen dargelegt und erklärt. Sie dient dazu, eine objektive und verifizierbare Grundlage bei der Auswahl aus einer Vielzahl von Kommunikationskanälen und Kombinationen zu ermöglichen. Gemäß dieser Klassifizierung, die auch als Grundlage für die Gestaltung eines Kanalportfolios in Abhängigkeit von den Zielgruppenpräferenzen dient, erfolgt die Diskussion und Bewertung der Kanäle in einzelnen Gruppen. Auf die jeweiligen Gruppen bezogen, werden zusätzliche Kriterien wie Kosten, Integrations- und Kooperationsfähigkeit, Kundenorientierung sowie Rollen und Potentiale der Kanäle in einer Multichannel-Strategie bewertet. Dabei wird auch auf ausgewählte spezielle Kanäle (Product Placement, Merchandising, Sponsoring, Pod- und Podcast etc.) näher eingegangen. Zur didaktischen Verfestigung des Erlernten erfolgt nach jeder Gruppe ein Transfer in die Praxis durch einen Case aus verschiedenen Branchen (Telekommunikation, Medienindustrie und Tourismusindustrie). Diese Cases sollen zum einen das Erlernte durch Praxisanwendungen verdeutlichen und damit aus der Theorie herausheben, zum anderen sollen sie auch verdeutlichen, dass Multichannel-Management prinzipiell für jede Branche geeignet ist.

Kapitel 5 beschäftigt sich im ersten Teil mit strategischen Faktoren im Rahmen der Konzipierung und Ableitung eines Multichannel-Portfolios. Da es hierzu kaum wissenschaftliche Erkenntnisse gibt, werden zunächst verschiedene Vorgehensmodelle aus der Praxis vorgestellt und kritisch bewertet. Danach wird das wissenschaftliche Vorgehensmodell von Emrich vorgestellt und ausgewählte Faktoren zur Konzipierung und Gestaltung eines Communications-Management im Rahmen von Multichannel-Management vorgestellt. Nach dem ersten Teil erfolgt zur Verdeutlichung des erlernten Wissens die Darstellung eines Praxis-Case aus der Finanzindustrie. Durch die Darstellung des in der Praxis konzipierten Channel-Portfolios und die Rollen der Kanäle im Rahmen der Stra-

tegie des Unternehmens, sollen sich Transfereffekte bei der Wissensvermittlung ergeben, welche die Praxisrelevanz des erlangten Wissens erlebbar machen. Im zweiten Teil des Kapitels werden ausgewählte Anpassungsfaktoren beim operativen Multichannel-Management beschrieben, die sich aus der Ganzheitlichkeit des Multichannel-Marketingkonzeptes ergeben. Sie reichen von Faktoren der Geschäftsprozessoptimierung über Prozess- und Organisationsanpassungen bis hin zu ausgewählten Anpassungen im Rahmen von Faktoren der IuK-Technik und des Wissensmanagements. Auch Faktoren der Steuerung und der Markenkommunikation beim Multichannel-Management werden betrachtet. Zur Verfestigung des Erlernten wird als Abschluss des Kapitels ein Praxis-Case aus der Nahrungsmittelindustrie diskutiert und erläutert. Auch hier wird auf Chancen, Risiken und Faktoren der Ganzheitlichkeit eingegangen und das Erlernte insofern durch die Praxis verdeutlicht.

Im **Kapitel 6** erfolgt die zusammenfassende Darstellung eines besonders gelungenen Beispiels für Multichannel-Management aus dem Bereich Standortmarketing.

2 Theoretische Grundlagen zum Multichannel-Management

2.1 Problematik und Überblick

Nicht nur aus lerntheoretischer Sicht, sondern auch im Hinblick auf die Komplexität ganzheitlicher Management-Konzepte und deren Zusammenhänge erscheint es wichtig, ein Grundwissen über die zugrundeliegenden Kommunikationsphänomene zu gewinnen. Auswirkungen der Phänomene der Kommunikation spielen bei allen nachfolgenden Ausführungen eine Rolle, so dass ein Grundwissen das Verständnis der komplexen Zusammenhänge des Multichannel-Management erleichtern kann. Aus der Vergangenheit ist von gescheiterten Multichannel-Projekten bekannt, dass u. a. ein unzureichendes Grundlagenwissen im Bereich der Kommunikation dazu beigetragen hat, dass komplexe Zusammenhänge des ganzheitlichen Konzeptes Multichannel-Management als undurchschaubar wahrgenommen wurden und so falschen Erwartungen im Hinblick auf die verschiedenen Strategien Vorschub geleistet wurde.

2.2 Charakterisierung des Multichannel-Management

Multichannel-Management wird zur Umsetzung einer gleichnamigen Strategie benötigt. Es handelt sich um eine ganzheitliche Managementaufgabe, die komplexe Ansprüche bei der Konzeption eines Kanalportfolios stellt. In der Vergangenheit hat sich herausgestellt, dass Unternehmen in der Praxis auf ganzheitliche Managementaufgaben beim Multichannel-Management nur schlecht vorbereitet sind. Daher werden auch die Risiken bei der Konzipierung eines Multichannel-Systems oft nicht gesehen oder unterschätzt. Daher ist ein Grundverständnis des Multichannel-Management vonnöten.

2.2.1 Unklarheiten bei der Definition

Über den Begriff *Multichannel-Management* herrschen in Literatur und Praxis uneinheitliche Auffassungen vor. Das führt bisher zu Schwierigkeiten und ist nicht selten in der Praxis auch die Ursache für Verwirrungen darüber, welche Aufgaben das Multichannel-Management beinhaltet. Schaut man sich die Vielzahl der vorhandenen Definitionen mit unterschiedlichen Schwerpunkten an, lässt das darauf schließen, dass es sich hier um ein ganzheitliches Konzept handelt.

- Den Reigen der schwerpunktbezogenen Definitionen eröffnet Stäger, er betont eine allokatons- und kostenbezogene Auffassung: »*Die Aufgabe des Multichannel-Managements ist es, für die Konsumenten denjenigen Absatzmix, d. h. die optimale Allokation*

der Produkte und Kanäle, bereitzustellen, der von den Kunden gewünscht wird, gleichzeitig die Kostenstruktur der Bank so wenig wie nötig belastet» (Stäger, 1999, 11).

- In der Kombination von Liefertreue, Service und geringen Lieferkosten sieht Cespedes den Schwerpunkt: »*Channel management is concerned with the delivery of products and services through various channels, with regard the enhancing customer relationship management and minimising delivery costs*« (Cespedes, 1988, 99).
- Schulze sieht diesen im Rahmen von Organisation und Technik: »*Multichannel-Management ist die organisatorische und technische Steuerung, Koordination und Integration der unternehmerischen Kanäle sowie die Integration von Medien*« (Schulze, 2000, 150).
- Von Wirtz wird der Schwerpunkt hingegen in der Informationstechnik gesehen: »*Multichannel-Management ist das ganzheitlich betrachtete und abgestimmte Entwickeln, Gestalten und Steuern von Produkt- und Informationsflüssen über verschiedene Informationsflüsse*« (Wirtz, 2002, 49).

Die Darstellung der Definitionen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, lässt aber den Schluss auf das Vorhandensein einer ganzheitlichen Ausrichtung beim Multichannel-Management zu. Da ein ganzheitlich ausgerichtetes Konzept allerdings mehr beinhaltet als lediglich die Summe der Einzelschwerpunkte, soll für die vorliegende Untersuchung folgende Definition zugrunde gelegt werden. Multichannel-Management ist demnach zu verstehen

- »*als ganzheitliche und abgestimmte Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Produkt- und Wissensflüssen über verschiedene Medien und Kanäle mit dem Ziel, die Kundenbindung zu erhöhen sowie Vertriebs- und Servicekosten zu senken*« (Gronover, 2003, 19 f.).

2.2.2 Komplexität der Aufgabenstellung

Die Komplexität in der Aufgabenstellung beim Multichannel-Management leitet sich aus dem Begriffsverständnis ab. Leider herrscht hier noch weitgehende Uneinigkeit vor. Die aus dem Konzept resultierende Verwirrung hat in Literatur und Praxis zur Ausprägung verschiedenster Auffassungen über Multichannel-Management geführt. Bei den Aufgaben haben sich als Schwerpunkte das Kommunikations- und Distributionsmanagement herauskristallisiert. Durch den ganzheitlichen Charakter ist der Managementprozess interdisziplinär geprägt, was Kenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen beinhaltet. Die Komplexität der Aufgabenstellung ergibt sich aus der Vielzahl der Anforderungen und Prozesse, deren netzwerkartig zusammenhängenden Wirkungen sowie aus dem Integrationsmanagement bei den vorhandenen Kanälen. Da die Wissenschaft den Forschungsbereich weitgehend ignoriert hat, existiert bisher auch kein wissenschaftliches Modell, das für den Managementprozess Hilfestellung leisten könnte. Die Ausrichtung des Multichannel-Managements und die dazugehörenden interdisziplinären Kenntnisse aus den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, verdeutlicht Abb. 2.1.

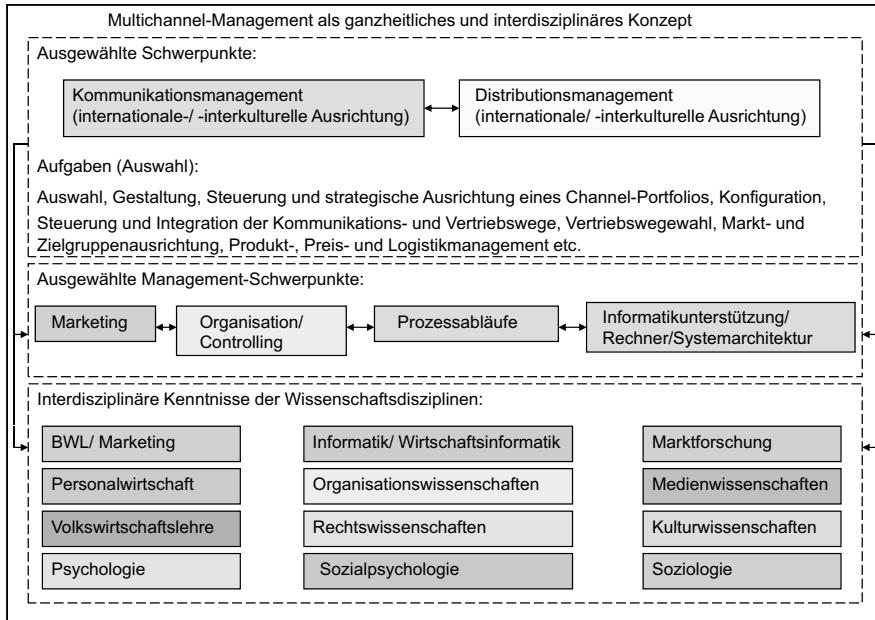


Abb. 2.1: Multichannel-Management als ganzheitliches Konzept

Im Allgemeinen betrachtet beinhalten die Aufgaben des Multichannel-Managements neben der bewussten und aktiven Auswahl, auch die Gestaltung und Konfiguration eines ganzheitlichen Multichannel-Systems. Dazu gehört die zielgruppenspezifische Kombination mehrerer Kanäle, z. B. durch einen Hersteller, der gleichzeitig mehrere unterschiedliche Kanäle einsetzt und damit einerseits direkt den Endkunden, andererseits den Kunden indirekt über Absatzmittler anspricht. Dabei bestehen die Herausforderungen darin, die Potentiale und Risiken sowie verbesserten Interaktionsmöglichkeiten richtig einzuschätzen und strategische Investitionsentscheidungen für den Auf- und Ausbau, die Koordination und die Steuerung der unterschiedlichen Kanäle zu treffen. Die größte Schwierigkeit liegt in der enormen Komplexität, die sich aus der Integration von internen und externen Wirkungsstrukturen ergibt.

Beim Multichannel-Management werden auch ganzheitlich ausgerichtete Prozessgestaltungen notwendig, deren Auswirkungen sich auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen beziehen. Ganzheitliche Managementprozesse führen zudem im Unternehmen zu erheblichen Veränderungen, bei deren Bewältigung z. B. ein punktuell eingesetztes Change Management wertvolle Dienste leisten kann. Die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist per se mit der steten Entwicklung neuer und innovativer Produkte/Dienstleistungen verbunden, das gilt auch für die Kommunikationsstrategie (Heinrich, 2002). Die Ausführungen unterstreichen die strategische Bedeutung des Multichannel-Managements und zeigen somit, dass es sich um ein Unternehmensführungskonzept handelt.

2.2.3 Risiken

Die Risiken des Multichannel-Managements sind vielfältig, insbesondere besteht die Gefahr, in eine undifferenzierte und letztlich wirkungslose Multichannel-Einheitsstrategie zu verfallen (Emrich, 2008, 208). Eine Multichannel-Strategie ist für jedes Unternehmen individuell zu gestalten (Schulz-Moll/Waldhelm, 2003, 125; Schögel/Sauer/Schmidt, 2004, 7). Ein weiteres oft unterschätztes Risiko ist der *Umfang der Veränderungen und Anpassungen* durch die Ganzheitlichkeit des Managementprozesses. Multichannel-Management führt schon kurz- und mittelfristig zu erheblichen Veränderungen im Unternehmen, die bis in die sozialen Bereiche von Mitarbeitern reichen (Emrich, 2008, 37). Sie kommen für einige Unternehmen einem Paradigmenwechsel gleich.

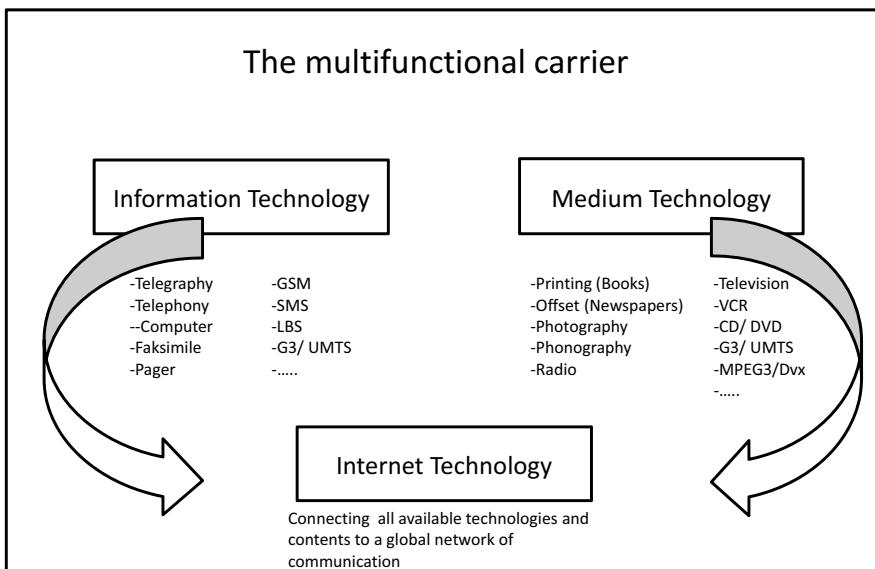


Abb. 2.2: Verschmelzung von Medien und Informationstechnologien beim Multichannel-Management, Quelle: Becker, 2005, 2

Ein großes Risiko ist in Konflikten zwischen den Kanälen zu sehen. Diese hängen von der Art der Multichannel-Strategie ab. So sind, zwischen den beiden Polen der Integration (Multichannel-Marketingstrategie) sowie der weitgehenden Trennung der Kanäle (Multiple Channel-Strategie), verschiedene Multichannel-Strategien vorhanden. Konflikte entstehen vor allem durch die Tatsache, dass die Kanäle untereinander in Konkurrenz stehen und sich daher in ihrer Wettbewerbsposition bedroht sehen. Die so entstehenden Konflikte wirken sich unternehmensintern kontraproduktiv auf die Beziehungen zwischen den Kanälen und den Mitarbeitern aus (Ahlert et al., 2003, 11).

Ein weiteres Risiko stellt die mangelnde *Kompatibilität der Infrastruktur* dar. Hierarchisch aufgebaute Organisationsstrukturen wirken kontraproduktiv auf Abläufe in einem prozessorientierten Unternehmen. Auch nicht angepassten JuK-Techniken sowie Anreizsysteme beim Personal u. Ä., führen zu Konkurrenzkämpfen zwischen den Kanä-