

EINE STUDIE VON

Google

*ATKearney*

Mehr Digital wagen: erfolgreiche  
**Omnichannel-Strategien** im  
Telekommunikationsmarkt

03 / 2018

## Zusammenfassung

Das Kaufverhalten der deutschen Verbraucher hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. So unterscheiden Verbraucher nicht mehr zwischen Online-Kanälen und physischen Kanälen, sondern suchen sich die für sie angenehmste Kombination aus Vertriebskanälen.

Die deutschen Telekommunikationsanbieter haben auf diese Entwicklung jedoch bisher kaum reagiert: Der Übergang zu einer übergreifenden Omnichannel-Strategie geschieht eher langsam. Dadurch riskieren die Telcos die Zufriedenheit ihrer Kunden und verpassen möglicherweise Umsatzsteigerungen oder die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen. Zusätzlich werden indirekte Vertriebskanäle gestärkt, die dem gestiegenen Kundeninteresse nach einem digitalen Einkaufserlebnis bzgl. Tarifen und Hardware deutlich progressiver begegnen. Dies kann aus Markenerlebnis- und Kostensicht jedoch nicht im Interesse der Telekommunikationsanbieter sein. Auch komplett neuen Spielern wird - begünstigt durch die eSIM – ein Markteinstieg möglich, wenn Sie den Wunsch nach einem digitalen Einkaufserlebnis besser erfüllen.

In dieser Studie von A.T. Kearney und Google werden konkrete Strategieoptionen diskutiert, wie die Anbieter im deutschen Telekommunikationsmarkt die zunehmende Konvergenz ihrer Kanäle optimal nutzen können.

## Ziele und Methodik

Der Begriff „Omnichannel“ ist seit einigen Jahren ein Buzzword in der Telekommunikationsbranche. Nach anfänglichem Zögern widmen sich auch die deutschen Telcos immer mehr der Digitalisierung – auch mit Ideen rund um das Thema Omnichannel.

Google und A.T. Kearney wollen in dieser Studie sowohl der Frage auf den Grund gehen, warum der Umsatzanteil digitaler Kanäle so langsam steigt, als auch aufzeigen, wie die deutschen Telcos optimal von der großen Kundenaffinität zu mobilen und digitalen Vertriebskanälen profitieren können.

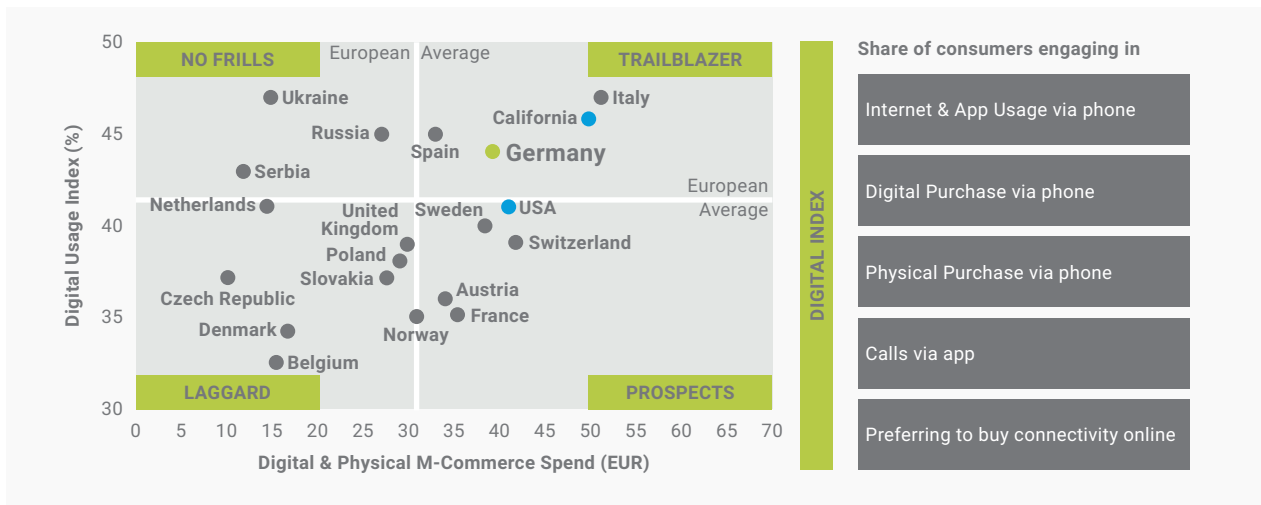
A.T. Kearney ist mit den Business- und Operating Models der Telekommunikationsbranche bestens vertraut – insbesondere mit den zugrunde liegenden Kostenstrukturen. Durch die Kombination mit Googles Expertise in Sachen Nutzerverhalten, digitalem Marketing und Technologie ist es in dieser Studie möglich, das Thema von allen relevanten Seiten zu betrachten.

Die Methodik der Studie basiert auf empirischen Daten, Fallbeispielen und proprietären Untersuchungen – sowohl von Google, als auch von A.T. Kearney.

## Telekommunikationsunternehmen haben digitalen Nachholbedarf

Trotz der ambivalenten Diskussion um die Frage, wie beliebt Onlineshopping bei den Deutschen ist, ergibt sich sowohl aus unseren, als auch aus anderen unabhängigen Daten ein insgesamt sehr positives Bild: Der durch deutsche Nutzer erzielte M-Commerce-Umsatz zählt zu den höchsten in Europa. Gleiches gilt für die digitale Nutzung (siehe Abbildung 1). Deutschland liegt in diesem Bereich knapp hinter Kalifornien und bei den Ausgaben direkt hinter der Schweiz und den USA.

**ABBILDUNG 1: DIGITAL USAGE INDEX VS. M-COMMERCE SPEND**

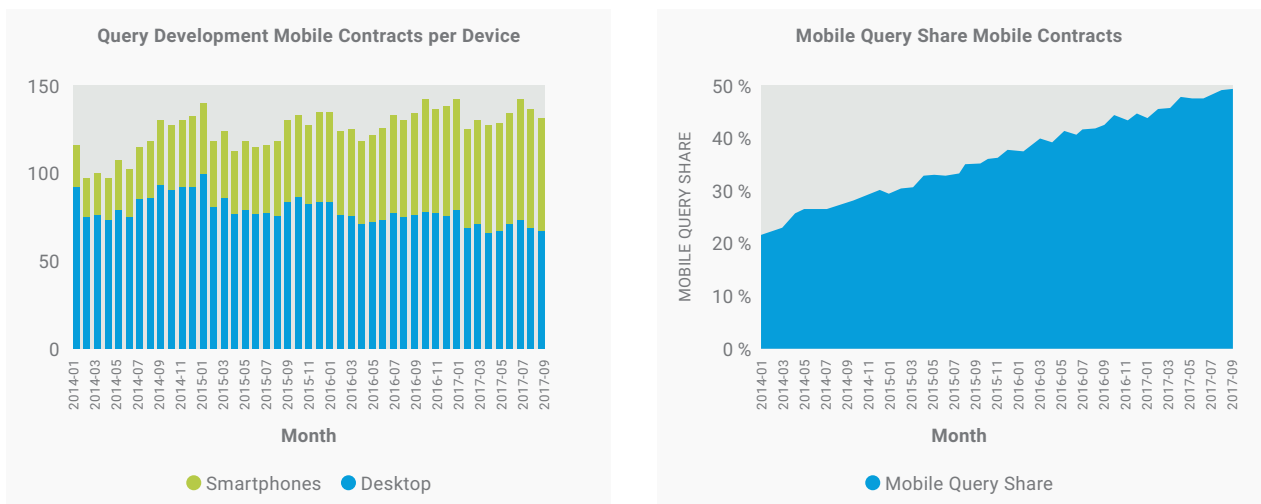


Quelle: NextGen-Verbraucherstudie, A.T. Kearney, 2016

Auch in Bezug auf den Online-Abschluss von Mobilfunkverträgen sind deutsche Kunden sehr offen: 56 % der deutschen Befragten präferieren einen Online-Kauf. Im europäischen Vergleich ist dies der höchste Wert – deutlich über dem europäischen Durchschnitt von 39 %.<sup>1</sup>

Diese Marktforschungsergebnisse spiegeln sich auch im tatsächlichen Konsumentenverhalten wider: Aktuelle Google-Daten belegen, dass die Anzahl der Suchanfragen nach Mobilfunk-, Festnetz- und TV-Verträgen in den vergangenen drei Jahren angestiegen ist – und zwar sowohl auf Desktops, als auch auf Smartphones. Diese Entwicklung wird vor allem durch das massive Wachstum der mobilen Suchanfragen getrieben. Die Suchkategorien „Mobilfunkverträge“, „Zubehör“ und „Festnetzverträge“ hatten schon ihren sog. „Mobile Moment“: die Anzahl mobiler Suchanfragen ist inzwischen deutlich höher als die Suchanfragen via Desktop. Das allgemeine Wachstum von Suchanfragen in der Telekommunikationsbranche betrifft jedoch nicht jede Kategorie: die Anzahl der Suchen nach Telco-Marken stagniert. Dies ist ein klares Indiz, dass die deutschen Telcos ihre Ressourcen stärker auf das Thema Digitalisierung lenken müssen.

**ABBILDUNG 2: DEVELOPMENT OF MOBILE SEARCH QUERIES FOR THE MOBILE CONTRACTS CATEGORY IN GERMANY**



Quelle: interne Google-Daten, Januar 2014 bis September 2017

Das vielversprechende digitale Konsumentenverhalten spiegelt sich jedoch nicht in Umsätzen wider. A.T. Kearney-Daten von mehr als 50 Telekommunikationsanbietern in Europa zeigen, dass sich am Online Share (Anteil der Verkäufe über digitale Kanäle) nicht viel geändert hat. Von 2013 bis 2016 ist er im Schnitt lediglich um einen Prozentpunkt gestiegen.<sup>2</sup>

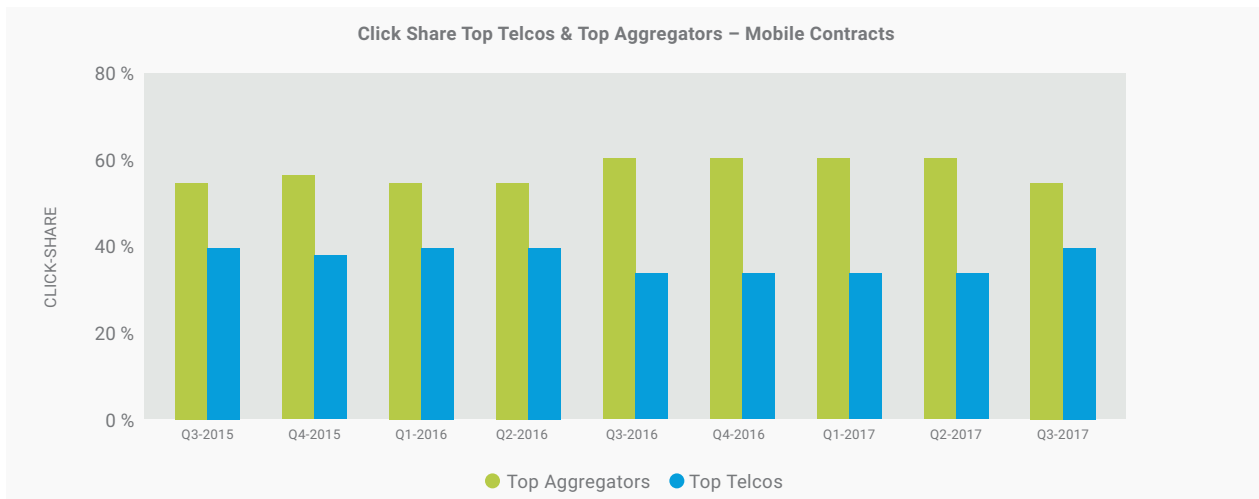
<sup>1</sup> Quelle: A.T. Kearney NextGen-Verbraucherstudie, 2016

<sup>2</sup> Quelle: A.T. Kearney, 2013 bis 2017

Die Daten zeigen außerdem, dass es zwei verschiedene Kategorien von Anbietern gibt, welche sich sowohl in Status als auch Entwicklung des Online-Anteils unterscheiden. Basierend auf dem europäischen Durchschnitt erreichen die „Digital Laggards“ lediglich 5 % Online Share (+1 p.p. innerhalb von drei Jahren), während die „Digital Leader“ auf 17 % (+3 p.p.) kommen. Während im direkten Vergleich die Kluft also noch größer zu werden scheint, zeigt ein Branchenvergleich, dass beide Gruppen dem digitalen Trend hinterherhinken. So werden beispielsweise über 70 % der „Wearable Electronics“ online verkauft. Dasselbe gilt für über 28 % der „Computer and Portable Consumer Electronics“, sowie für über 20 % der „Home Video Devices“. Sogar sehr traditionelle Bereiche wie Gebäude- und Lebensversicherungen übertreffen mit derzeit mehr als 13 % ebenfalls den Online Share der Telekommunikationsbranche.<sup>3</sup>

Neben geringen Online-Anteilen gibt es zudem noch weitere Herausforderungen in den Vertriebskanälen der Telcos. Trotz der aktuellen Bestrebungen im Bereich Omnichannel sind die direkten Vertriebskanäle unter Druck. So ist der Anteil der indirekten Vertriebskanäle (wie z.B. Elektrohändler oder Online-Aggregatoren) in den letzten drei Jahren konstant geblieben. Die Online-Aggregatoren generieren in der Google-Suche schon deutlich mehr Klicks als die Telekommunikationsanbieter – und das trotz der aufgrund hoher Provisionskosten geringeren wirtschaftlichen Attraktivität. Dieser Trend ist für deutsche Telcos bedenklich und kann sich sowohl negativ auf die Akquisitionskosten, als auch auf die Markenwahrnehmung auswirken.

### ABBILDUNG 3: DEVELOPMENT OF OPERATOR VS. AGGREGATOR CLICK SHARE IN THE MOBILE CONTRACTS CATEGORY IN GERMANY



Quelle: interne Google-Daten, 3. Quartal 2015 bis 3. Quartal 2017

## Digitale Vertriebskanäle leiden unter schlechter Nutzererfahrung

Nun reicht eine isolierte Kanalsicht auf den Vertrieb nicht aus, um die aktuellen Herausforderungen umfassend zu erkennen. Es ist notwendig zwischen den Kanälen, aber auch entlang der Customer-Journey, vor und hinter den Kaufprozess zu blicken. Beim Vergleich der Ausgaben für digitales Marketing in verschiedenen Branchen fällt auf, dass der Bereich Telekommunikation mit einem Schnitt von 13 % für den Onlinebereich im Mittelfeld rangiert und somit schlechter abschneidet als Finanzdienstleistungen, die Automobilindustrie und die Unterhaltungselektronik. Der Anteil der Ausgaben für mobile Werbung fällt sogar noch niedriger aus. Der Großteil des Marketingbudgets entfällt mit über 60 % immer noch auf TV.<sup>4</sup>

Obwohl die Telekommunikationsbranche kein Vorreiter in Sachen digitaler Werbung ist, zeigen unsere Daten eine deutliche Änderung des Online-Nutzerverhaltens: Nutzer suchen immer häufiger online nach Mobilfunk- und Festnetzverträgen. Wenn sie sich jedoch entscheiden, den Kaufprozess offline fortzusetzen, kommt es immer

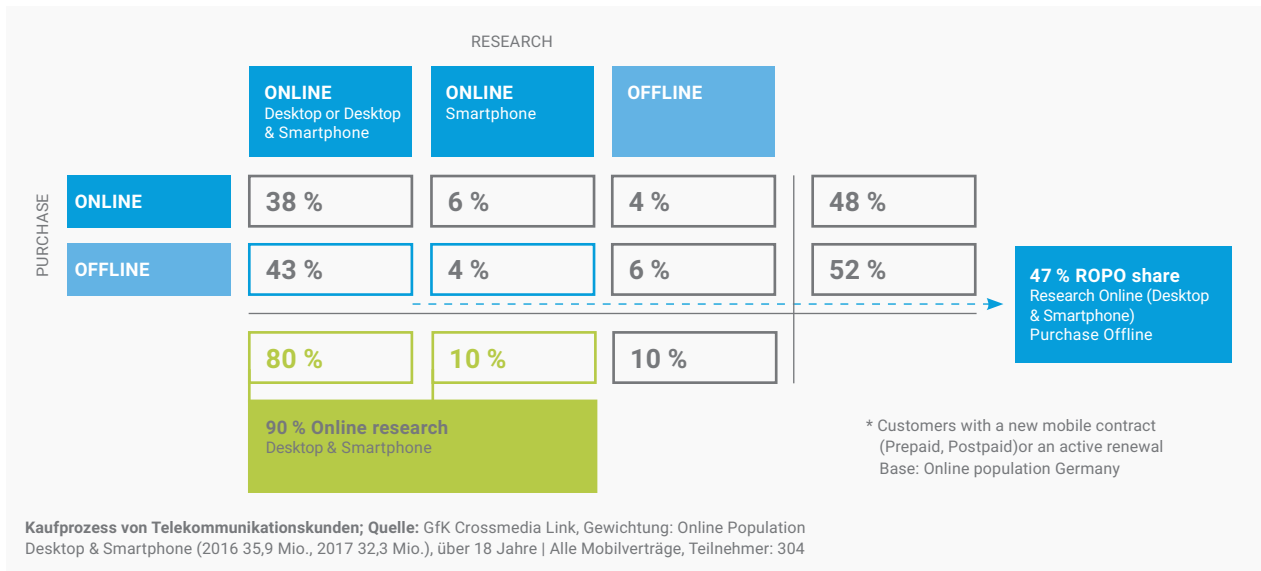
<sup>3</sup> Source: Euromonitor, GfK, A.T. Kearney

<sup>4</sup> Source: A.T. Kearney, 2017

noch zu einem deutlichen Bruch zwischen den Kanälen. Dies führt auch dazu, dass die Nutzer auf indirekte Kanäle ausweichen, was wiederum zu hohen Provisionskosten für die Telekommunikationsanbieter führt.

Eine aktuelle, von Google in Auftrag gegebene GfK-Studie über das ROPO-Verhalten (Research-Online-Purchase-Offline) von Telekommunikationskunden in Deutschland hat ergeben, dass 90 % der Onlinenutzer die Recherche für einen neuen Mobilvertrag im Internet erledigen, mehr als die Hälfte den tatsächlichen Kauf jedoch offline abwickelt.<sup>5</sup>

**ABBILDUNG 4: ROPO SHARE FOR MOBILE CONTRACTS**



Warum kaufen die Kunden also nicht direkt online, sondern setzen den Kaufprozess offline fort? Die Analyse der Kunden-Einkaufserlebnisse zeigt, dass dies verschiedene Gründe haben kann. Häufig werden Kunden von den Telco-Anbietern durch deren Preisgestaltung verwirrt. Im Gegensatz zu OTTs wie Spotify oder Netflix, die drei bis vier deutlich differenzierte Preispakete anbieten, warten Telekommunikationsanbieter oft mit einem unübersichtlichen Angebot von Tarifen auf, das von den Kunden kaum auseinandergehalten werden kann. Die Ausnahmen auf dem deutschen Markt sind meistens MVNOs<sup>6</sup> wie bspw. freenet oder 1&1. Außerdem wird die Nutzerfreundlichkeit auf der Website des Anbieters häufig beeinträchtigt, bspw. durch Pop-Ups, Interstitials oder Hinweise auf Chat- oder Call Center-Services. Solche Elemente werden als ablenkend empfunden und stören den Kaufprozess.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass die User Experience in Onlineshops -auch der Premiumanbieter- vor allem auf Schnäppchenjäger ausgerichtet ist. Convenience-Shopper werden vernachlässigt, was sich bspw. deutlich am Nichtvorhandensein von etablierten Zahlungsmitteln wie Kreditkarten oder Zahlungsmitteln, die in anderen Online-Shops verwendet werden wie PayPal oder Amazon-Pay, zeigt. Außerdem ist das Angebot flexibler Lieferoptionen, wie der Abholung im Geschäft oder Premiumversand, überschaubar. Auf alle diese Features legen Convenience-Shopper besonderen Wert. Angesichts der oben erwähnten Entwicklung der Click Shares von Online-Aggregatoren, ist es ziemlich offensichtlich, dass der bestehende Fokus auf Schnäppchenjäger keine erfolgversprechende Strategie im Onlinevertrieb ist.

Zusammenfassend können wir feststellen, dass die Kunden eine klare Präferenz für Onlineshopping haben. Trotzdem gelingt es den Anbietern nicht, dieser Nachfrage gerecht zu werden. Die Kunden werden im Online-Kaufprozess sogar noch mit Hindernissen konfrontiert, so dass sie in indirekte Vertriebskanäle abwandern. Im nächsten Abschnitt werden wir uns mit konkreten Handlungsmöglichkeiten beschäftigen.

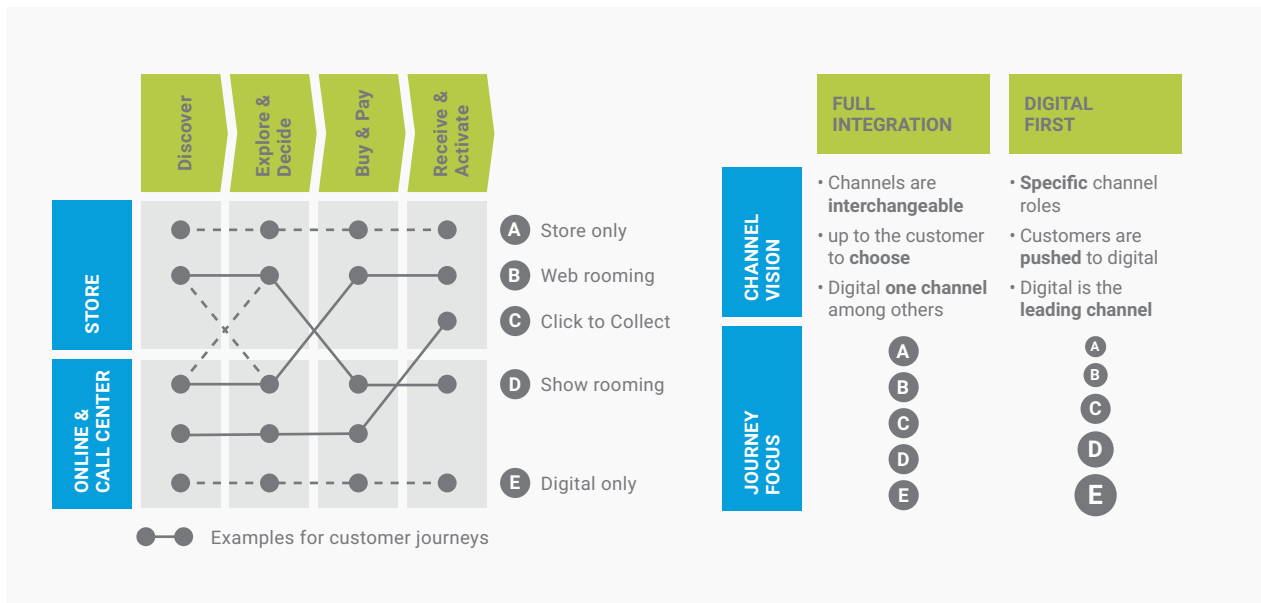
<sup>5</sup> Quelle: GfK, Google, 2017

<sup>6</sup> Mobile Virtual Network Operator

# Neue Organisationsstrukturen sind erforderlich, um digital erfolgreich zu sein

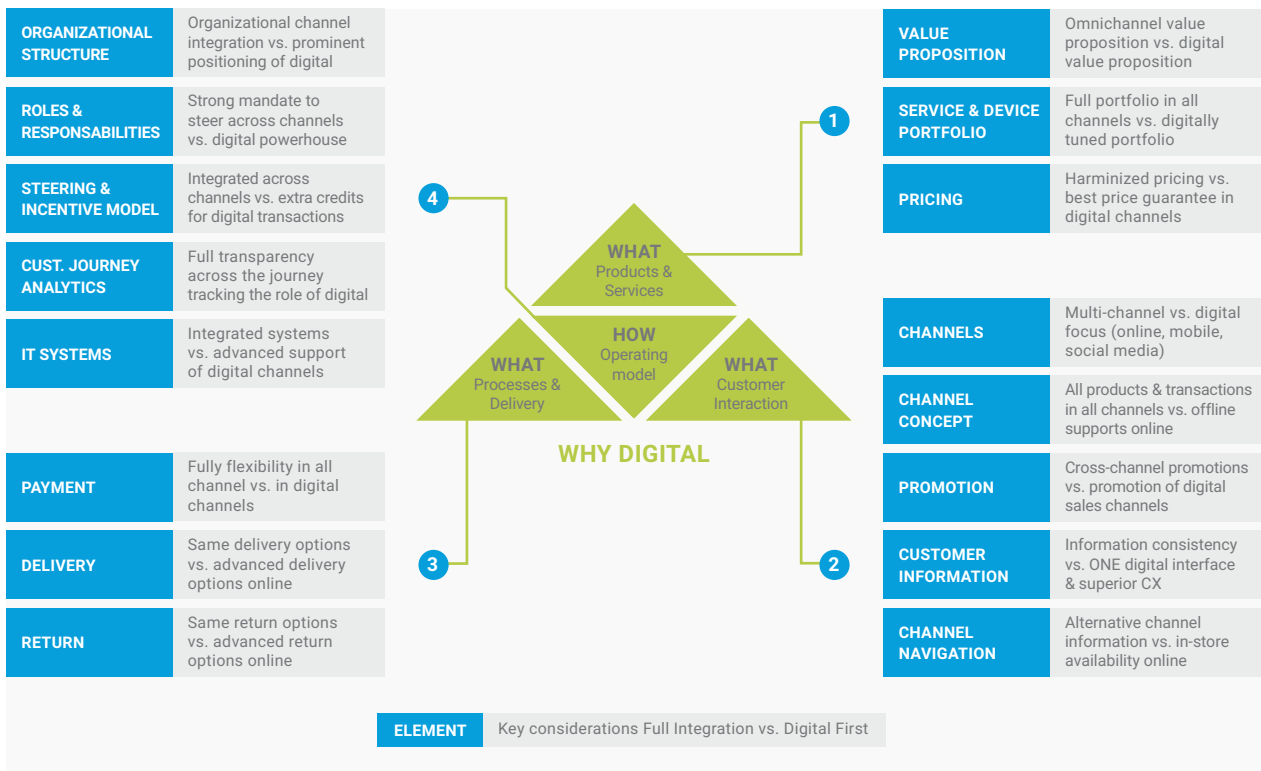
Bei der Analyse der verschiedenen Kundenportfolios der Telekommunikationsbetreiber auf dem deutschen Markt werden Unterschiede bei Zusammensetzung von Alter, Wohnort, Kaufkraft und anderen soziodemografischen Merkmalen deutlich. Hieraus ergeben sich möglicherweise Hinweise darauf, wie der Online-Umsatz auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt gesteigert werden kann. Wenn man u.a. die Bevölkerungsverteilung auf ländliche und städtische Gebiete, die Altersstruktur, die Abdeckung bzgl. Breitbandinternet und die Unterschiede bei der Kaufkraft berücksichtigt, ist es offensichtlich, dass zumindest für die drei marktführenden Anbieter verschiedene Customer Journeys möglich sein müssen. Es gibt zwei verschiedene Omnichannel-Modelle (siehe Abbildung 5).

**ABBILDUNG 5: DIFFERENT CUSTOMER JOURNEYS ... ... AND DIFFERENT OMNICHANNEL STRATEGIES**



Anbieter, die weiterhin möchten, dass ihre Kunden unabhängig von der zuvor getätigten Online-Recherche im Geschäft einkaufen, und die noch signifikante Investitionen in ihre Retail Shops tätigen, können die „Full Integration“-Strategie anwenden. Andere Anbieter mit einer eher digital orientierten Kundenbasis entscheiden sich möglicherweise für eine „Digital First“-Strategie. Bei beiden Strategien müssen die u.g. Kernelemente eines digitalen Frameworks beachtet werden (siehe Abbildung 6).

**ABBILDUNG 6: DIGITAL FRAMEWORK**



Quelle: A.T. Kearney, 2017

Während die Frage „Warum digital?“ von der übergeordneten Kombination aus Marktposition, Kundenpräferenzen und kommerzielle Fähigkeiten beantwortet werden muss, gibt es für die vier Dimensionen des Frameworks konkrete Handlungsempfehlungen. Der Faktor „Produkte und Dienste“ macht es erforderlich, dass Anbieter ihre Vorzüge, Dienstleistungen, das Geräteportfolio und ihre Preise analysieren. Unter „Kundeninteraktion“ werden die Kommunikationskanäle und -konzepte, die Werbung, die Nutzung von Kundeninformationen und die Kanalnavigation subsumiert. Unter „Prozesse und Lieferung“ werden die Optionen für die Zahlung, Lieferung und Rückgabe zusammengefasst. Zuletzt werden unter „Geschäftsmodell“ die organisatorische Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Steuerungs- und Anreizmodelle, Analysen des Kaufprozesses und IT-Systeme thematisiert.

Google und A.T. Kearney sind der Meinung, dass sich die deutschen Netzbetreiber unter den Telekommunikationsanbietern auf den integrierten Ansatz konzentrieren sollten, während Service Provider und MVNOs das progressivere Modell „Digital first“ verwenden. Wie lassen sich diese Strategien innerhalb des oben gezeigten strategischen Rahmens ausgestalten?

**PRODUKTE UND DIENSTE**

Die Verfügbarkeit des gesamten Produktportfolios auf allen Kanälen für den direkten Vertrieb ist der wichtigste Erfolgsfaktor unter „Produkte und Dienste“. Diese Entscheidung kann und muss für den indirekten Vertrieb möglicherweise anders aussehen. Die Erfüllung dieser Anforderung ist mit bestimmten Konsequenzen verknüpft. Alle Produkte müssen digital nutzbar sein, damit Kunden die Möglichkeit haben, sie über ihre Mobilgeräte aufzurufen und zu aktivieren. Sie müssen daher so einfach wie möglich entwickelt werden, damit Kunden jede Funktion mit einem kurzen Blick auf das Smartphone verstehen: Hier wird ein Portfolio mit maximal vier Tarifen ohne zeitaufwendige Beratung im Geschäft empfohlen. Der Anteil des Kleingedruckten in Verträgen muss deutlich reduziert werden. Außerdem ist eine klare Differenzierung zwischen Diensten und Funktionen erforderlich.

Kunden müssen beispielsweise in der Lage sein, Tarifpakete auf dem Bildschirm ihres Smartphones zu vergleichen. Dies bedeutet außerdem, dass das umfangreiche Kleingedruckte, das normalerweise Bestandteil von Telekommunikationstarifen ist, und die zahlreichen Ausnahmen und Bedingungen radikal entfernt werden müssen. Diese Anforderungen können jedoch nur effizient umgesetzt werden, wenn die vorherigen Tarife und Produkte konsequent abgeschafft werden, die die Voraussetzungen für die Digitalisierung nicht erfüllen. Das bedeutet außerdem, dass die Preise auf den verschiedenen Kanälen einheitlich sein müssen – was für indirekte Kanäle nur bedingt möglich ist.

## KUNDENINTERAKTION

Bei einem vollständig integrierten Ansatz werden vom Anbieter alle Online- und Offline-Markenkanäle für den gesamten Kaufprozess genutzt. Dies schließt sowohl Medienkanäle, als auch Pop-up-Händler ein. Es muss für den Kunden möglich sein, den Prozess auf einem Kanal zu beginnen und auf einem anderen nahtlos fortzusetzen. Durch kundenorientierte Analysen über vereinheitlichte Log-Ins, die von Google Analytics unterstützt werden können, wie auch durch andere Technologien sind Anbieter beispielsweise in der Lage, Warenkörbe problemlos auf verschiedenen Kanälen zu verwenden. Ein Beispiel hierfür ist die Entscheidung zum Kauf eines Smartphones mit Vertrag: Der Kunde kann sich online für eine bestimmte Variante entscheiden, ohne ein Finanzierungsmodell auszuwählen. Wenn er den Einkaufskorb online speichern und zu einem anderen Kanal wechseln kann, zum Beispiel zu einem anderen Händler oder zu einem Beratungschat, hat der Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit, bei der Beratung die im Warenkorb vorhandenen Informationen zu nutzen. Momentan werden beim existierenden Anreizmodell der Anbieter die Vertriebsmitarbeiter dazu ermutigt, einen neuen Kaufprozess zu starten. Dies gilt selbst dann, wenn die erforderliche technische Infrastruktur für Omnichannel-Warenkörbe bereits vorhanden ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Kommunikation über die Verfügbarkeit von Produkten. Sobald sich ein Nutzer für den Kauf eines Produkts oder Dienstes entschieden hat, sollte es auch in seiner Nähe verfügbar sein. Vorbildlich sind in dieser Hinsicht Modehändler und Anbieter von Unterhaltungselektronik, die Informationen zum Inventar an verschiedenen Verkaufspunkten nutzen, um die Anzahl der Ladenbesuche zu steigern und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Der Händler Gravis informiert seine Kunden beispielsweise darüber, wo Zubehör momentan verfügbar ist und der Kunde kann das jeweilige Produkt auch reservieren. So ist es für diesen Kunden kein Problem, in das entsprechende Geschäft zu gehen und das Produkt dort zu kaufen, ohne das Risiko, dass es nicht verfügbar ist. Die Ausweitung dieser Sicht auf den Warenbestand von Handsets, Zubehör und sogar IoT-Geräten für Kunden in Kombination mit Hardware-Angeboten kann für Geschäfte in einer größeren Zahl an Besuchern resultieren und so für das Cross- oder Up-Selling von Diensten verwendet werden.

Mit diesem Punkt sind auch einige operative Faktoren verbunden: Alle Informationen für die Kommunikations- und Vertriebskanäle physischer Points of Sales sollten für Kunden sowohl in der App des Anbieters als auch bei der Websuche verfügbar sein – und zwar im selben Markendesign, das für Franchises und auf eigenen Kanälen verwendet wird. Hierzu zählen die korrekten Öffnungszeiten, eine Wegbeschreibung und Kontaktdaten.

### DAS DIGITALE SCHAUFENSTER

Telekommunikationsunternehmen investieren signifikante Budgets, um ihre Schaufenster attraktiver zu gestalten, z.B. mit ansprechenden Auslagen und kompetenten Mitarbeitern in Geschäften in bester Lage. Wenn man bedenkt, dass 90 % der Kaufprozesse von Telekommunikationskunden einen digitalen Touchpoint beinhalten, ist es genauso wichtig, das digitale Schaufenster so attraktiv wie möglich zu gestalten. Daher müssen dedizierte Ressourcen in die Verwaltung der Online-Präsenz (z.B. via Google My Business oder Facebook Business Manager) gesteckt werden. Ein gut gepflegter Eintrag auf gängigen Online-Plattformen mit aktuellen Unternehmensdaten, Informationen zur Produktverfügbarkeit und positiven Nutzerbewertungen (mit Sternen) kann zu einem deutlichen Anstieg der Besucherzahl in den Ladengeschäften führen. Außerdem können durch diese Informationen digitale Werbeformate optimiert werden, durch die Kunden zu einem Geschäft in der Nähe weitergeleitet werden.

Kunden legen meistens Wert darauf, dass Bewertungen und Rezensionen zur Zufriedenheit sowie Optionen zur Abgabe von Live-Feedback angeboten werden. Die Einbindung dieser Informationen in die App und die Onlinesuche ist von entscheidender Bedeutung. So können bestehende Kunden dazu angeregt werden, die App eines Telekommunikationsanbieters häufiger zu nutzen. Dies gilt insbesondere, wenn Angebote existieren, die auf ihrem Suchprofil basieren und speziell auf sie ausgerichtet sind.



## PROZESSE UND LIEFERUNG

Einige kleinere Anbieter haben sich bereits für einen ganzheitlichen Ansatz und somit für die Bereitstellung einer nahtlosen kanal-übergreifenden Kundenerfahrung entschieden. Ihnen sind die Vorteile des Omnichannel-Angebots mittlerweile bewusst. Daher überlassen sie ihren Kunden die Entscheidung, wo sie den Kaufprozess beginnen und wo sie ihn abschließen möchten, und stellen dafür unter anderem verschiedene Optionen für die Zahlung und Lieferung zur Verfügung.

Es wird dringend empfohlen, eine Convenience-Mentalität zu erzeugen, die von den Nutzern nachdrücklich gefordert wird. Die Abwertung des Onlineverkaufs als Rabattkanal ist dabei nicht mehr zeitgemäß.

Ein vollständig integriertes Shopperlebnis ist außerdem mit hochmodernen Kernprozessen sowohl für die App, als auch für den Onlineshop verbunden, da es dem Vergleich mit anderen Anbietern standhalten muss. Onlinenutzer erwarten bezüglich der Zahlungsmethoden, darunter PayPal und Geschenkkarten, umfassende Flexibilität. Zu guter Letzt müssen auch Prozesse zur digitalen Identifizierung installiert werden. Gute Beispiele hierfür sind die Bankenbranche und verschiedene MVNOs, die eine Video-Identifizierung anbieten.

Zu den Lieferoptionen, die auf allen Kanälen angeboten werden sollten, zählen Abholstandorte, Lieferzeitfenster, Expresslieferung (innerhalb von zwei Stunden) und Click-and-Reserve-Angebote. Darüber hinaus müssen praktische Rückgabeoptionen verfügbar sein. Das Modeunternehmen Burberry ist in dieser Hinsicht Vorbild, denn die Rückgabe eines Produkts ist auf allen Kanälen ohne Probleme möglich.

### KANALÜBERGREIFENDER VERKAUF UND LIEFERUNG

Telekommunikationskunden werden zunehmend anspruchsvoller. Daher ist es notwendiger denn je, einen nutzerfreundlichen Kaufprozess zu ermöglichen. Durch Anzeigen, die eine lokale Produktverfügbarkeit beinhalten, sind Telekommunikationsunternehmen mit Ladengeschäften in der Lage, ihre Online-Präsenz vom Wettbewerb zu differenzieren. Diese Variante lässt sich dadurch erweitern, wenn online die spätere Abholung im Geschäft („Click and Collect“) angeboten wird.

## GESCHÄFTSMODELL

In der Anfangsphase der Digitalisierung war in vielen Telco-Organisationen eine losgelöste Einheit für die Entwicklung des Onlinekanals verantwortlich. Für die Optimierung des Onlinegeschäfts und eines gelebten Omnichannel-Ansatzes sollte jedoch ein anderes Setup in Erwägung gezogen werden. Ein integrierter Ansatz für alle relevanten Einheiten ist für eine funktionierende kanalübergreifende Kommunikation mit den Kunden und den einwandfreien Betrieb unverzichtbar. Inhaber digitaler Kanäle innerhalb der Organisation (oft einschließlich der Kanäle für soziale Medien) müssen eng mit den anderen Kanal-Managern zusammenarbeiten.

Ein Omnichannel-Ansatz muss auf die Ziele, Rollen und Zuständigkeiten der verantwortlichen Manager in der Organisation übertragen werden. Dies bedeutet in der Praxis, dass die jeweiligen Manager allesamt ein Interesse an der Rentabilität der Kanäle haben und daher auch am Erfolg des kanalübergreifenden Kaufprozesses. Außerdem ist für Werbung und Verkaufsaktionen eine reibungslose Übernahme zwischen den Kanälen erforderlich, um den Traffic nicht nur für einen, sondern für mehrere Kanäle – online wie offline – zu steigern.

Darüber hinaus muss das Steuerungsmodell der Netzbetreiber überarbeitet werden, damit einzelne Steuerungsgrößen für Kanäle nicht zu Konkurrenz zwischen den Kanälen führen. Exklusive Kanäle sollten über gemeinsame Ziele für den Umsatz, die Rentabilität und die Kundenzufriedenheit gesteuert werden. Zuvor getrennte Kanäle beginnen nun gemeinsam mit der Zusammenarbeit und der Optimierung der Kommunikation sowie der Budgets für Werbekostenzuschüsse und Leistungsanreize, um das bestmögliche Ergebnis für das Unternehmen zu erzielen. Dies bedeutet nicht, dass Leistungsziele für einzelne Kanäle hinfällig werden. Aber ihr Beitrag zum Erreichen des Gesamtziels für die exklusiven Kanäle und zu den Vertriebskosten müssen überprüft werden. Diese kanalübergreifenden Ziele lassen sich nur erreichen, wenn auch eine Analyse des Kaufprozesses in das Steuerungsmodell integriert wird. Es könnten beispielsweise Ziele für erfolgreiche Kaufprozesse von ROPO-Kunden implementiert werden, bei denen der Kunde nach der Onlinerecherche offline im Geschäft (oder andersherum) erfolgreich abgeschlossen hat.

## OMNICHANNEL-KPIS MESSEN

In der Vergangenheit wurde jeder Kanal einzeln betrachtet, mit eigenen KPIs und individuellem Reporting. Ohne effektive kanalübergreifende Messung ist jedoch die Festlegung geeigneter Ziele unmöglich. Mit Messungs- und Attributionslösungen (z.B. von Facebook, Snap oder Google) sind Telekommunikationsunternehmen in der Lage, den Online-to-Offline-Effekt von Investitionen in digitales Marketing zu bewerten und Berechnungen von Omnichannel-ROIs zu ermöglichen. Diese Messwerte können optimiert werden, indem die am Verkaufsstandort erhobenen CRM-Daten mit online gesammelten Marketingdaten kombiniert werden. Durch die Integration von Beacon-Technologie kann nicht nur die Analyse optimiert werden, sondern es ist außerdem möglich, Kunden im Geschäft in Richtung Online-Kanal weiterzuleiten.

Abgesehen von der Ermittlung der richtigen KPIs ist jedoch ein weiterer Analyseansatz erforderlich. Früher wurden Entscheidungen auf der Grundlage statischer Verlaufsdaten getroffen und Standorte von Geschäften beispielsweise anhand von Verkehrsdaten ausgewählt. Heutzutage sind bedeutend mehr Messwerte verfügbar, die berücksichtigt werden sollten. Mittlerweile wird nicht nur darauf geachtet, wie viele potenzielle Kunden sich im oder vor dem Geschäft befinden, sondern es können auch Informationen zum Suchverhalten herangezogen werden. Im Rahmen der umfassenden Kundenanalyse sind Daten verfügbar, wann und wo, sowie auf welchen Geräten nach Produkten und Diensten gesucht wird. Beacon-Technologien sowie fortgeschrittene AI-basierte Kameralösungen analysieren außerdem, welche Art von Kunden in das Geschäft kommen und wonach sie genau suchen.

Ähnliche Szenarien können zum Beispiel erstellt werden, wenn basierend auf Hardware-Präferenzen regionale Kampagnen (auf Stadtebene oder kleiner) entworfen werden. Dies erfordert aber eine grundlegende Veränderung in den Organisationen der Telekommunikationsanbieter: Die Nutzung verfügbarer Livedaten in den Akquisitions- und Kundenwertmanagement-Prozessen muss sich durchsetzen. Ohne sie ist bei kanalübergreifenden Kaufprozessen keine Transparenz und somit keine moderne Kundenerfahrung möglich.

Für alle oben beschriebenen digitalen Strategien müssen die tradierten IT-Systeme ausgetauscht bzw. ergänzt werden. Moderne IT-Systeme sind notwendig, um Daten wie zum Beispiel Inventardaten in Echtzeit bereitzustellen, integrierte Geschäftsprozesse kanalübergreifend zu implementieren und eine bessere Kundenerfahrung zu ermöglichen, beispielsweise durch die Einführung von Zahlungsmethoden wie PayPal, die in der Online-Welt üblich sind.

## Fazit: Auf digitale Strategien konzentrieren, um den Umsatz mit Omnichannel-Ansatz zu steigern

A.T. Kearney und Google sind davon überzeugt, dass es sich bei dem deutschen Telekommunikationsmarkt um einen schlafenden Riesen im Hinblick auf potenziell höhere Umsätze und niedrigere Akquisitionskosten handelt. Bevor das Potential genutzt werden kann, muss ein konsequentes Umdenken erfolgen und in die Digitalisierung investiert sowie für nutzerfreundliche Kaufprozesse gesorgt werden.

Studien zeigen, dass die Vernachlässigung digitaler Kanäle nicht darauf zurückzuführen ist, dass Kunden nicht online einkaufen möchten. Es gibt vielmehr verschiedene Gründe, die verhindern, dass Telekommunikationsanbieter ihren Anteil am Onlineumsatz erhöhen. Die Förderung digitaler Kanäle allein reicht jedoch nicht aus, um dieses Problem zu beheben. Anbieter müssen ebenfalls stärker auf die Wünsche der Kunden eingehen und sich für einen ganzheitlichen Ansatz in puncto Digitalisierung entscheiden.

Hierfür sind auch deutliche Veränderungen in der Lieferkette von Endgeräten und neuen Warenkategorien, des Kundenservice und der kanalübergreifenden Vereinheitlichung von Kommunikation und Support erforderlich. Außerdem ist zwingend eine stärker integrierte Organisationsstruktur zu implementieren, die über gemeinsame Ziele verfügt und Prozesse ermöglicht, die mit (Real-)Time Daten arbeiten.

Sollte dies gelingen, kann der Omnichannel-Ansatz erfolgreich umgesetzt werden. Aus der Sicht von Google und A.T. Kearney besteht so die Möglichkeit höhere Umsätze bei niedrigeren Akquisitionskosten zu erzielen und die Kundenerfahrung zu verbessern.

EINE STUDIE VON

Google

ATKearney



**Dr. Florian Dickgreber** ist Partner und Geschäftsführungsmitglied bei A.T. Kearney und leitet die Fachgruppe Telekommunikation, Medien und HighTech in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ansässig im Düsseldorfer Büro betreut er Kunden in DACH sowie global in der Optimierung und der digitalen Transformation aller Kundeninteraktionen. Er verantwortet außerdem die NextGen Studienreihe zur Zukunft der Telekommunikationsanbieter bei A.T. Kearney.

[florian.dickgreber@atkearney.com](mailto:florian.dickgreber@atkearney.com)



**Tobias Kugler** ist als Industry Head bei der Google Germany GmbH verantwortlich für strategische Partnerschaften im deutschen Telekommunikationsmarkt. Sein Team und er unterstützen Mobilfunkanbieter, MVNOs und Kabelnetzbetreiber bei der digitalen Transformation entlang der gesamten Wertschöpfungskette und über alle Customer Touchpoints hinweg.

[tkugler@google.com](mailto:tkugler@google.com)



**Stephen Tesch** ist Berater bei A.T. Kearney und Mitglied der internationalen Communication, Media and HighTech Practice (CMT). Er berät CMT-Unternehmen deutschlandweit und global mit funktionalen Fokus in Strategie, Go-To-Market, (Omni-) Kanal Optimierung und Digitalisierung im Vertrieb und Service.

[stephen.tesch@atkearney.com](mailto:stephen.tesch@atkearney.com)



**Philipp Damaschke** ist als Industry Manager bei der Google Germany GmbH für Kunden aus dem deutschen Telekommunikationsmarkt zuständig. Die erfolgreiche Umsetzung einer Omnichannel-Strategie mithilfe von Google Technology ist eines seiner Fokusthemen in der Zusammenarbeit mit Telekommunikationsanbietern.

[pdamaschke@google.com](mailto:pdamaschke@google.com)

**A.T. Kearney** ist eine führende internationale Managementberatung mit Niederlassungen in mehr als 40 Ländern. Wir arbeiten für mehr als drei Viertel der Firmen, die in den Fortune Global 500 der weltweit umsatzstärksten Unternehmen gelistet sind, sowie für die einflussreichsten Regierungs- und Non-Profit-Organisationen. Unser globales Team besteht aus mehr als 3.600 Mitarbeitern. Seit 1926 stehen wir als vertrauensvolle Berater weltweit den größten Unternehmen und Organisationen zur Seite. A.T. Kearney befindet sich im Partnerbesitz und bietet seinen Klienten engagierte Unterstützung bei der Lösung ihrer kritischsten Aufgaben, um unmittelbare Veränderungen und langfristige Vorteile zu erzielen.

Unsere Arbeit ist immer bestimmt von dem Ziel, einen eindeutigen Nutzen für unsere Klienten zu schaffen – sowohl kurzfristig als auch langfristig. Wir konzentrieren unsere Ressourcen, nutzen unsere globale Präsenz und streben in allen Aktivitäten nach exzellenten Ergebnissen. Dabei setzen wir auf unsere partnerschaftliche Kultur, um sicherzustellen, dass wir jederzeit kooperativ, authentisch und zukunftsorientiert agieren. Die unverwechselbare und kollegiale Unternehmenskultur von A.T. Kearney überbrückt organisatorische und geografische Grenzen. Unsere Berater sind geradlinig, jederzeit ansprechbar und engagieren sich leidenschaftlich dafür, innovative Lösungen für unsere Klienten zu schaffen.

Mehr Informationen finden Sie auf [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)