

# Multi Channel Integration

Ein Konzept aus dem Vertrieb verbessert den Informationsfluss und hilft bei der Umsetzung von Enterprise 2.0

# Multi Channel Integration: Koordinierung von Interaktionskanälen und Vermeidung von „Channel Conflict“.

In den 1990er Jahren fingen Firmen verstärkt an, über „Multi Channel“ Vertriebs- und Marketingstrategien nachzudenken. Dabei ging es um die Frage, wie die Vielzahl an neuen Vertriebswegen („Channels“), die sich zum Beispiel im Internet herausgebildet hatten, in bestehende Vertriebsstrukturen integriert werden kann, um Umsatz, Profit und Kundenzufriedenheit zu steigern und gleichzeitig die Vertriebs- und Marketingkosten zu senken. Zuvor hatten die meisten Unternehmen ihre Waren und Dienstleistungen vor allem im Geschäftskundenbereich traditionell über einen einzigen Vertriebskanal – zum Beispiel Fachvertreter – oder eine kleine Anzahl meist unabhängig voneinander arbeitender Vertriebs- und Marketing-Kanäle an den Mann bzw. die Frau gebracht. Nun galt es, die zahlreichen neuen Möglichkeiten zu integrieren, die Internet, mobile Handels- und Kommunikationsplattformen und virtuelle Communities sowohl Konsumenten als auch Firmenkunden zur Verfügung stellen.

Ein Kernproblem, das im Zusammenhang mit Mehrkanalstrategien immer wieder auftaucht, ist „Channel Conflict“. Damit gemeint sind die Fälle, in denen verschiedene Vertriebs- und Marketingkanäle sich nicht gegenseitig nützen und unterstützen, sondern sich schaden und sich unter Umständen sogar vollständig blockieren. Dies passiert zum Beispiel, wenn die Auswahl an Vertriebskanälen den Kunden eher irritiert als nützt oder ihm gar zur sprichwörtlichen Qual wird, weil unterschiedliche Preise und Konditionen den Entscheidungsprozess erschweren; weil verschiedene Abteilungen im selben Unternehmen unkoordiniert dieselben Kunden angehen; oder weil der eigene Online-Shop den Vertriebspartnern das Wasser abgräbt. Multi Channel Integration hilft, Channel Conflict zu vermeiden.

## Multi-Channel Integration wird zunehmend auch für Wissens-, Prozess-, Produkt- und Qualitätsmanager relevant.

„Multi Channel Integration“ und „Channel Conflict“ werden auch in zunehmendem Maße relevant, wenn man die internen Abläufe in Unternehmen betrachtet. Denn die Fragestellungen und Probleme, die im Zusammenhang mit der Multi Channel Integration in Marketing und Vertrieb diskutiert wurden, erinnern stark an diejenigen, die heute im Zusammenhang mit der Nutzbarmachung von Web 2.0-Technologien für Unternehmen auftauchen. Der Blick darauf, wie Multi Channel-Strategien in Vertrieb und Marketing umgesetzt werden, lohnt sich deshalb nicht nur für die einschlägigen Zielgruppen, sondern auch für den Wissens-, Prozess-, Produkt- und Qualitätsmanager.

Das Web 2.0 stellt den Angestellten in unseren Unternehmen eine wachsende Zahl von Kommunikationskanälen zur Verfügung. Während die innerbetriebliche elektronische Kommunikation lange Zeit fast ausschließlich über Emails lief, erlangen Blogs, Wikis, Twitter und Co. eine immer größere Bedeutung im Kommunikationsverhalten der Angestellten. Eine zunehmende Anzahl von Arbeitnehmern und Kunden, vor allem junge, wollen diese Kommunikations- und Interaktionskanäle, die sie aus ihrem Privatleben kennen, auch in der Firma nutzen. Unternehmen, die nicht mitziehen, laufen Gefahr, schnell an Attraktivität für potentielle Arbeitnehmer und Kunden zu verlieren. Gleichzeitig haben die Unternehmen erkannt, dass die unter dem

Stichwort „Web 2.0“ zusammengefasste Technologien und Tools die Produktivität im Unternehmen enorm steigern können. Denn sie verbessern den Informationsfluss und helfen, die inneren Abläufe im Unternehmen zu straffen; sie brechen Wissens-„Silos“ auf; sie erhöhen die Bereitschaft der Angestellten, ihr Wissen den Kollegen zur Verfügung zu stellen; und sie regen die Entstehung neuen Wissens an, indem sie die Verbreitung von Ideen auf allen Ebenen des Unternehmens fördern.

Genauso gut kann aber das Gegenteil passieren: Mit jedem neuen Kommunikationskanal, den die Firma zur Verfügung stellt, steigt die Komplexität des Arbeitsplatzes; und das kann den Arbeitsfluss unter Umständen bremsen anstatt ihn zu beschleunigen. Anstatt die Arbeit der Angestellten zu unterstützen und die Kommunikation zu fördern, kann eine Vielzahl nicht genügend aufeinander abgestimmter Kommunikationskanäle im Unternehmen dazu führen, dass die Angestellten mehr Zeit als je zuvor mit der Suche nach relevanten Informationen verbringen, dass widersprüchliche Nachrichten zu Irritationen bei der Belegschaft und in der Öffentlichkeit führen, oder dass die Angestellten in ihrer Kreativität gehemmt anstatt unterstützt werden.

# Multi Channel Integration aktiviert interne „Kundengruppen“ für einen verbesserten Informations- und Prozessfluss.

Am Anfang jeder erfolgreichen Multi Channel Integration in Vertrieb und Marketing steht eine ausführliche Analyse und Segmentierung des Marktes und der relevanten Kundengruppen. So, wie man sich hier Gedanken darüber macht, welche Produkte für welche Zielgruppen relevant sind, muss sich das Unternehmen in seinen Überlegungen zu internen Abläufen die Frage stellen, welche Zielgruppen wann mit welchen Informationen versorgt werden müssen. Es ist zu überlegen, wo bestehende Informationsflüsse verbessert werden müssen und wo neue Austauschbeziehungen ins Leben gerufen werden sollten.

Das Wissens- und Prozessmanagement in Firmen kann sich dabei nicht darauf beschränken, lediglich bestehende Zielgruppen und Märkte abzudecken. Erfolgreiche Firmen schaffen sich oft erst die Märkte für ihre Produkte. Apple ist hierfür ein hervorragendes Beispiel. Rational gesehen brauchte die Welt neben Walkman und tragbarem CD-Spieler wahrlich nicht auch noch eine dritte Art von tragbarem Musikabspielgerät. Dennoch wurde der iPod vor allem auch deshalb ein überwältigender Erfolg, weil Apple es verstand, das Gerät zum Statussymbol für eine breite Masse gut verdienender Angestellten zu machen, die dem Walkman-Alter eigentlich schon längst entwachsen waren. Apple schaffte es, mit dem iPod ein hippes Gemisch von Werten und Assoziationen zu verbinden, die das Selbstwertgefühl des iPod-Käufers steigerten und ihm suggerierten, er „gehöre dazu“ zur Gruppe der jungen, dynamischen, fortschrittlichen und erfolgreichen Menschen.

Ähnlich muss es auch das Wissens- und Prozessmanagement in Unternehmen schaffen, die Angestellten neben den objektiv ersichtlichen auch mit emotionalen

und wertgebundenen Faktoren zu aktivieren, um seine „Kunden“ im Unternehmen anzusprechen. Der Nutzen, den die Angestellten daraus ziehen, dass sie Wissen schaffen und anderen zur Verfügung stellen, muss eben nicht materiell sein, sondern er kann in immateriellen Faktoren wie dem Selbstwertgefühl, dem Prestige oder der Zufriedenheit darüber liegen, anderen Menschen geholfen zu haben. Genauso, wie die Marktanalyse im Zusammenhang mit der Multi Channel Integration auch mögliche neue Märkte in die Betrachtung mit einbeziehen muss, ist dies bei der Planung der firmeninternen Wissens-, Kommunikations- und Prozessinfrastruktur im Unternehmen unerlässlich. Ziel für jeden Wissens-, Prozess- Produkt- und Qualitätsmanager muss es deshalb sein, gerade auch diejenigen zu aktivieren, die bisher nicht in der Wissens-schaffenden „Community“ des Unternehmens aktiv waren.

Der „Multi Channel“-Aspekt ist bei dieser Frage besonders relevant, da die Aktivierung neuer „Kunden“-Gruppen nur dann gelingen kann, wenn sie über die Kanäle bedient werden, durch die sie sich tatsächlich auch angesprochen fühlen. Die Wege, über die die entsprechende Klientel erreicht wird, müssen dabei in Einklang mit der Botschaft stehen, die transportiert wird. So unterstreicht Apple den Premium-Anspruch seiner Produkte durch die Errichtung von Flagship Stores in prestigeträchtigen Lagen großer Städte, wie zum Beispiel in Londons Regent's Street. Analog wird der CEO eines Unternehmens, wenn er eine Fortschrittsoffensive eingeleitet hat, bei seiner Belegschaft mit Blogbeiträgen oder Microblogs authentischer ankommen, als wenn er gedruckte Rundbriefe schicken lässt.

# Multi Channel Integration stellt die schwierige Balance zwischen Freiheit und Struktur her.

Das Entscheidende an der Multi Channel Integration in Vertrieb und Marketing ist, den richtigen Kunden die richtigen Produkte über die richtigen Kanäle zugänglich zu machen. Dadurch werden eine hohe Kundenbindung und ein gesteigerter Umsatz bei geringeren Vertriebs- und Marketingkosten sichergestellt. Anders gesagt: die Klientel des Unternehmens wird effektiver und effizienter erreicht.

An die Frage, welche Zielgruppen Vertrieb und Marketing eigentlich mit welchen Produkten in der Multi Channel Integration erreichen wollen, schließt in der Planung einer Multi Channel Vertriebs- und Marketingstrategie deshalb diejenige an, welche Kanäle wann und wie benutzt werden sollen. Multi Channel bedeutet dabei nicht automatisch, dass Kunden alle Kanäle nach Belieben nutzen sollen. Natürlich müssen ihre Vorlieben und die bestehenden Kaufprozesse berücksichtigt werden; das ist die Voraussetzung für einen erfolgreichen Vertrieb. Aber ein entscheidendes Detail im Multi Channel-Modell liegt darin, dass sich die Kunden möglichst aus eigenem Antrieb dazu entschließen, bestimmte Vertriebskanäle für bestimmte Produkte in bestimmten Phasen des Kaufprozesses zu benützen.

Es liegt im Interesse des Unternehmens, wenn der Gebrauch unterschiedlicher Vertriebskanäle in den einzelnen Stufen des Vertriebszyklus nicht völlig unkoordiniert verläuft, denn diese haben ja jeweils ganz spezifische Vor- und Nachteile für beide Seiten – das Unternehmen genauso wie die Kunden –, die es zu berücksichtigen gilt. Die Kosten, die anfallen, um den Kunden zu informieren und zu betreuen, sind daneben genauso unterschiedlich wie der Nutzen, den der Kunde aus dem jeweiligen Kanal zu einem bestimmten Zeitpunkt im Vertriebszyklus zieht. So eignen sich etwa „low touch“-Kanäle wie das Internet im Vertrieb dazu, den Kunden zu geringen Kosten rund um die Uhr mit Informationen über den Status seiner Bestellung auf dem Laufenden zu halten oder ihm rund um die Uhr Produktinformationen an die Hand zu geben. Wenn es darum geht, komplexe Produkte zu erklären, schwierige Anfragen zu bearbei-

ten oder einen umfassenden Verkauf zu organisieren, dann werden „high touch“-Kanäle wie der Vertriebsinendienst oder gar spezialisierte Außendienstmitarbeiter notwendig. Denn nur sie sind in der Lage, flexibel und qualifiziert genug und mit der entsprechenden Entscheidungsmacht ausgestattet, den Kunden in derartigen Situationen zu helfen. Umgekehrt wäre es nicht sehr vernünftig, wenn etwa ein hoch spezialisierter und dementsprechend teurer Mitarbeiter für jede einzelne Kundenanfrage, sei sie noch so einfach und allgemein, zur Verfügung stehen würde. Denn er sollte seine Zeit sinnvoller mit Aufgaben verbringen, die seiner Qualifikation und Bezahlung angemessen sind.

Viele Unternehmen versuchen deshalb gezielt, den Kunden in den verschiedenen Phasen des Verkaufsprozesses über bestimmte Informations- und Vertriebswege zu lotsen, indem sie es in manchen Bereichen leichter, schneller oder angenehmer, in anderen schwerer, langsamer oder umständlicher für den Kunden machen, diese Kanäle zu benutzen. Die Kunst der Multi Channel Integration in Vertrieb und Marketing liegt darin, eine breite Auswahl an Kanälen zur Verfügung zu stellen, aber gleichzeitig den Gebrauch bestimmter Vertriebswege so geschickt zu fördern, dass der Kunde sie gern benützt.

Auch für die Modellierung des Informations- und Prozessflusses in Firmen bietet die Logik der Multi Channel Integration wertvolle Anhaltspunkte. Denn genauso, wie die Manager in Vertrieb und Marketing sich überlegen müssen, welche Kanäle zu welcher Zeit am effektivsten und effizientesten für die Kundenbindung und die Generierung von Geschäft sind, so muss sich der mit internen Abläufen betraute Manager überlegen, über welche Wege die Angestellten in verschiedenen Situationen angesprochen, aktiviert, betreut und zur Interaktion gebracht werden sollen. Auch im Bereich Informations- und Prozessfluss ist es nicht unbedingt sinnvoll, unzählige Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion unkoordiniert nebeneinander anzubieten. Wer in seinem Intranet mehrere Wikis, Blogs, Microblogging-

Systeme, Instant Messenger und andere Kommunikationskanäle öffnet, ohne sich genau Gedanken darüber zu machen, wie diese zusammenspielen, der öffnet unter Umständen die sprichwörtliche Büchse der Pandora. Vielmehr muss sichergestellt werden, dass die Wahl des

entsprechenden Kanals den Angestellten zum einen bei der Verrichtung seiner spezifischen Arbeitsaufgaben unterstützt, andererseits den strategischen Zielen für das Wissens- und Prozessmanagement in der Firma entgegenkommt.

## Exkurs: Die Bedeutung informeller Kanäle.

Bei der Analyse der existierenden Informations-, Wissens- und Prozess-Ströme darf die Bedeutung der informellen Kanäle nicht unterschätzt werden. Dazu gehören zum Beispiel der Wissensaustausch und die Absprachen zwischen Kollegen, die sich in der Teeküche, auf dem Weg in die Kantine oder auf andere Art und Weise im Büro abspielen, der informelle Chat via Instant Messenger, oder die halb-private Nachricht an befreundete Kollegen via soziale Netzwerke wie Facebook oder Xing.

Eine bekannte Management-Fallstudie beschreibt, wie ein Unternehmen im Bestreben, Kosten und Abläufe im Büro zu rationalisieren, einen Abteilungskopierer einführte, weil es – neben anderen Gründen – der Meinung war, die Angestellten verbrachten zu viel Zeit beim kollegialen Plausch im zentralen Kopierraum. Also wurde ein Kopiergerät angeschafft, das in der Mitte des Abteilungsbüros, wo kein geschlossener Raum Schutz vor neugierigen Ohren bot, offen aufgestellt wurde. Die Rechnung des Unternehmens ging nicht auf. Anstatt Zeit einzusparen, verursachte der neue Kopierer nicht nur zusätzliche Material- und Wartungskosten; vielmehr löste die Teeküche nun den Kopierraum als Ort für die informellen kleinen Unterhaltungen ab, in der Ideen ausgetauscht und Informationen „auf dem kleinen Dienstweg“ weitergegeben wurden. Da es in der Teeküche aber auch viel gemütlicher ist als im Büroraum, dehnten sich diese Gespräche zunehmend auch in den privaten Bereich aus und wurden immer länger. Während das Kopierraum-Szenario genau die richtige Mischung aus Privat- und Arbeitssphäre bot, kippte dieses Verhältnis nun; hatten die Angestellten ihre Konzentration während der kurzen Unterhaltungen im Kopierraum hochhalten können, führten die Teeküchengespräche zu einer nachhaltigen Abnahme der Produktivität in der Abteilung.

Genauso gibt es immer wieder Unternehmen, die den Gebrauch von Instant Messenger-Diensten oder sozialen Netzwerken während der Arbeitszeit automatisch mit einem Verlust an Produktivität gleichsetzen. Während dies in vielen Fällen durchaus der Fall sein kann, ist jedoch genau zu bedenken, welche konstruktiven, für die Kommunikation und das Wissen-Schaffen in Firmen wichtigen Funktionen diese Medien besitzen. Die Kunst liegt darin, die Begeisterung und Energie, die Angestellte für sie aufbringen, so zu kanalisieren, dass gleichzeitig die „Schmiermittelfunktion“ für die internen Abläufe in Firmen nicht verlorengeht.

# Wie wird Multi Channel Integration zur Verbesserung der internen Informations- und Prozessflüsse umgesetzt?

Die Erarbeitung und Umsetzung einer Multi Channel-Strategie geschieht üblicherweise in drei Schritten:

## Schritt 1: Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase werden die zunächst die bestehenden internen „Kundengruppen“ identifiziert und segmentiert. Damit sind nicht nur die Personenkreise gemeint, die sich traditionell stark an der Schaffung und Verbreitung von Informationen und Wissen beteiligen. Vielmehr wird auch das „Marktpotential“ in Betracht gezogen: Angestellte und Abteilungen, die bisher eher nicht in den Vordergrund getreten sind, könnten eine bedeutende Rolle übernehmen, wenn sie nur auf die richtige Art und Weise und über die richtigen Kanäle aktiviert werden. In einer „Channel Map“ werden die erwarteten und erforderlichen Zugriffsweisen auf die verschiedenen Interaktions- und Kommunikationskanäle in den unterschiedlichen betrieblichen Zusammenhängen („Use Cases“) dokumentiert. Diese „Channel Maps“ stellen die Grundlage für den Maßnahmen- und Investitionsplan dar.

Entscheidend dafür, welche Kanäle für welche Zielgruppen und Use Cases zur Verfügung gestellt und im Gebrauch forciert werden, ist neben den strategischen Zielen vor allem die Ökonomie der einzelnen Kanäle in den jeweiligen Anwendungssituationen. Der Begriff der „Ökonomie“ setzt sich in diesem Zusammenhang zusammen aus dem Verhältnis zwischen dem Zeit- bzw. Arbeitsaufwand, den der Gebrauch eines Kanals erfordert, und dem zu erwartenden Nutzen. Der Nutzen wiederum kann sich in vielerlei Gestalt manifestieren und kann zum Beispiel im schnelleren Verfassen von Betriebshandbüchern, der Zeitersparnis beim Suchen nach relevanten Informationen oder einem mengenmäßigen Anstieg des dokumentierten Firmenwissens bestehen. Die Kriterien zur Definierung des Nutzens sind extrem vom Einzelfall abhängig und müssen für jeden Use Case individuell dokumentiert werden. Die Quantifizierung des Nutzens und die Erstellung des damit verbundenen Business Cases ist eine der schwierigsten Aufgaben bei der Entwicklung einer Multi Channel Strategie und erfordert ausgefeilte Bewertungsmodelle.

Im Maßnahmen- und Investitionsplan wird entsprechend überlegt, was im Detail getan werden muss, damit die einzelnen Zielgruppen die einzelnen Kanäle tatsächlich auch so benutzen (können), damit kein „Channel Conflict“ entsteht. Hier sind neben rein prozesstechnischen vor allem auch die motivationsbedingten und psychologischen Faktoren in Betracht zu ziehen. Allgemein wird die Pareto-Regel auch für die Umsetzung erfolgreicher Multi Channel Strategien angewendet, wonach nur 20% des Erfolgs von der Technologie abhängen, aber 80% von menschlichen und organisatorischen Faktoren. Deshalb sind psychologisch fundierte Zielgruppen- und Motivationsprofile genauso Teil eines erfolgreichen Umsetzungs- und Investitionsplans wie die Erarbeitung eines detaillierten Maßnahmenkatalogs. Dieser Katalog zeigt für die verschiedenen Nutzergruppen im Detail auf, welche Maßnahmen wann durchgeführt werden sollen, um die angestrebten Beiträge der jeweiligen Personen zu den Arbeitsprozessen und dem Wissensmanagement in der Firma zu erreichen.

Ein umfassender Maßnahmenkatalog hilft vor allem auch, die menschlichen Barrieren abzubauen, die einer Nutzung der entsprechenden Technologien und Tools durch die jeweils relevanten Zielgruppen oft im Weg stehen. So eignen sich Wikis zum Beispiel in besonders guter Art und Weise dazu, das Prozess- und Ablaufwissen sowie die jahrelange Erfahrung älterer Arbeitnehmer, die in vielen Fällen das „Schmiermittel“ für einen reibungslosen Betriebsablauf darstellt, zu dokumentieren und am Leben zu halten. Doch welche Angestellten, die kurz vor der Pension stehen, wollen sich in ein für sie neues System einarbeiten, selbst wenn es noch so einfach zu bedienen ist? Sollen sie zur Dokumentierung ihres Wissens mithilfe von Wikis gebracht werden, so sind deshalb genau aufeinander abgestimmte Kommunikations- und Arbeitsmaßnahmen notwendig. Nach einer behutsamen Einführung des Themas bzw. der Problemstellung empfehlen sich zum Beispiel regelmäßige Coaching-Sitzungen mit jungen Angestellten, die die Älteren bei der Nutzung des Wikis

unterstützen und ihnen so die Angst vor der neuen Technologie nehmen. Zur Förderung von Motivation und Selbstdisziplin empfiehlt es sich, diese Maßnahmen zu institutionalisieren, regelmäßig durchzuführen und an das Entlohnungssystem der Firma anzubinden.

Allgemein ist für den langfristigen Erfolg die Anbindung der strategischen Ziele an das Entlohnungs- und Bonus-system des Unternehmens empfehlenswert. Nur zu oft glauben Firmen, durch einmalige Aktionen und Wettbewerbe zum Beispiel das interne Wissensmanagement verbessern zu können, nur um dann festzustellen, dass nach einem kurzen Hype die gesamte Wirkung der Aktion wieder verpufft ist und die Angestellten zurück beim „business as usual“ sind.

Der Erfolg einer Multi Channel Integration beruht darauf, wie gut die angestrebte Strategie und Infrastruktur tatsächlich auch im Unternehmen angenommen werden. Sollten einzelne Teile des Plans nicht so aufgehen, wie gedacht, so muss das Unternehmen einen Plan B dafür haben. Unzählige Projekte, bei denen Web 2.0-Technologien eingeführt wurden, um Kommunikation, Prozessflüsse und Wissensmanagement in Firmen zu verbessern, scheiterten, weil die von der Projektleitung vorhergesehene Nutzung nicht so eintrat wie erwünscht; anstatt durch taktische Alternativen angeschoben zu werden, verflachten die Projekte und starben einen schleichenden Tod, da niemand die eingeführten Technologien und Tools benutzte.

## Schritt 2: Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase werden zwei Stränge von Aktivitäten durchgeführt: die Arbeiten am System und die Arbeiten am Menschen. Auf beiden Seiten der Implementierung gibt es dabei einige wichtige Punkte zu beachten.

Auf Seiten der Technik versuchen Projektteams häufig, eine bis ins letzte Detail ausgefertigte Lösung hinzustellen, mit der die angestrebten Prozesse von Anfang an vollständig umgesetzt werden können. Dies hat jedoch zwei entscheidende Nachteile: Zum einen dauert es in der Regel sehr lange, bis die technologischen Voraussetzungen für eine solche „Finallösung“ geschaffen sind. Oft müssen aufwendige Schnittstellen zu bestehenden Systemen gebaut werden; bis dies der Fall ist, ist der Schwung, der ein Projektteam besonders am Anfang trägt, häufig schon wieder verfliegen. Oft wird auch die sprichwörtliche eierlegende Wollmilchsau ge-

plant, deren Umsetzung aber so viel Aufwand bedeutet, dass das Unternehmen in einer Schreckstarre verharrt, bis man letztendlich die Entscheidung trifft, lieber gar nichts zu ändern, als das gesamte Unternehmen auf den Kopf zu stellen. Zum anderen geht dabei die Flexibilität verloren, die man bräuchte, um für den Fall, dass die Strategie nicht so klappt wie geplant, „Plan B“ durchzuführen. Deshalb ist ein gestuftes Vorgehen empfehlenswert, in dem ein oder mehrere kleinere Pilotprojekte dort, wo noch keine technologische Gesamtlösung zur Verfügung steht, mit halbautomatisierten oder manuellen „Workarounds“ umgesetzt werden. Stellen sich die grundlegenden Prozesse als nicht praktikabel heraus, kann die System- und Prozessinfrastruktur immer noch mit relativ geringem Aufwand geändert werden, bevor das Projekt im Großen ausgerollt wird.

Auf der menschlich-organisatorischen Seite wird oft der Fehler gemacht, dass man denkt, wenn einmal ein gutes System installiert ist, dann wird die „Kundschaft“ dafür schon von alleine kommen. Dies ist leider ein Trugschluss. Denn viel zu komplex ist die Wirklichkeit im Unternehmen, als dass alle, denen dieses System einen Vorteil bringen würde, es tatsächlich benutzen und seinen Gebrauch fördern wollen. Dafür können fehlendes Wissen, politische Gründe, persönliche Befindlichkeiten oder andere Ursachen eine Rolle spielen, die allesamt dazu führen, dass selbst das beste technische System eben nicht automatisch zu einem Erfolg wird. Multi Channel Projekte betreffen in der Regel eine breite Öffentlichkeit im Unternehmen und verändern mehr als viele andere Implementierungsprojekte abteilungsübergreifende Arbeitsprozesse. Deshalb sollte die Umsetzung einer Multi Channel Strategie mehr noch als andere Umsetzungsprojekte von flankierenden Trainings- und Change Management-Maßnahmen begleitet werden. Einmalige Trainingskurse genügen dabei nicht. In der Regel ist ein längerfristiges Coaching empfehlenswert, bei dem über mehrere Monate hinweg die Informationsflüsse und Arbeitsprozesse beobachtet und relevante Stellschrauben an der Strategie nachgezogen werden. Damit diese Stellschrauben an den richtigen Stellen gedreht werden, ist ein etabliertes Feedback-System unerlässlich. Nur wenn die Angestellten die Möglichkeit haben, leicht, schnell und bequem Feedback über die Vor- und Nachteile zu geben, die sie in den veränderten Prozessen sehen, kann sich ein Gesamtsystem entwickeln, das den Bedürfnissen von Unterneh-

men und Angestellten Rechnung trägt und von der Belegschaft tatsächlich auch angenommen wird.

### Schritt 3: Die Erfolgsbilanz

Egal, ob es sich um ein Pilotprojekt oder um das gesamte Integrationsvorhaben handelt – Betroffene und Geschäftsführung werden sehen wollen, welchen Erfolg die Anstrengungen denn letztendlich bringen. Die Vorteile zu messen, die durch Social Web im Allgemeinen und durch Enterprise 2.0 im Besonderen geschaffen werden, ist ein schwieriges Unterfangen. Dennoch finden sich Anhaltspunkte, anhand derer sich Verbesserungen in der Art und Weise, wie Informationen und Prozesse fließen und wie Wissensquellen in der Firma aktiviert werden, nachweisen lassen.

Auch hier ist wieder zu erwähnen, dass es keine allgemeingültigen Vorgaben geben kann. Die einzelnen Faktoren, die für den Nachweis benutzt werden, müssen individuell für den jeweiligen Use Case betrachtet und bewertet werden. Die Bewertung muss dabei immer vor dem Hintergrund der strategischen Ziele geschehen, die mit der Multi Channel Strategie verfolgt werden sollen. Messzahlen, die dabei unter Umständen – sei es einzeln oder in Kombination mit anderen Faktoren – verwendet werden können, sind zum Beispiel:

- Die Popularität eines Kanals, gemessen an der Anzahl der Nutzer und der Anzahl der Seitenbesuche zum Beispiel im Fall von Wikis oder Blogs.

*Welche Kanäle ziehen die meisten Benutzer an? Welche Seiten werden von vielen Angestellten besucht, welche von wenigen? Welche Themen scheinen den Angestellten in den einzelnen Kanälen am wichtigsten zu sein?*

- Anzahl der aktiven Benutzer.  
*Wie viele Angestellte tragen aktiv zu einem bestimmten Kanal oder individuellen Seiten zum Beispiel in einem Wiki oder Blog bei, indem sie Beiträge verfassen, editieren und kommentieren; wie viele Angestellte konsumieren im Vergleich dazu nur?*
- Anzahl wiederkehrender Benutzer pro Kanal und die Abbruchrate.  
*Welche Kanäle werden von den Angestellten tatsächlich regelmäßig genutzt?*
- Durchschnittliche Verweildauer der Nutzer pro Kanal.

*Wie lange beschäftigen sich die Benutzer mit verschiedenen Seiten/Themen? Wo brechen die Benutzer häufiger als sonst nach kurzer Zeit ab, was darauf hinweisen könnte, dass es Probleme mit der Technik oder Benutzerfreundlichkeit geben könnte?*

- Neue Benutzer pro Kanal in definierten Zeiträumen.  
*Wie stark vermögen die begleitenden Change Management-Maßnahmen neue Nutzer zur aktiven Nutzung eines spezifischen Kanals zu motivieren?*
- Kosten pro Kanal (Zeit, Aufwand, Klicks, zurückgelegter Weg von Klick zu Klick, etc.) im Vergleich zu vorher.

*Wie umständlich ist es für die Angestellten, einen bestimmten Kanal zu benutzen? Wie viel Zeit und Aufwand benötigen sie im Vergleich zu der Art und Weise, wie sie vorher gearbeitet hatten?*

Mindestens genauso wichtig, wie die quantitativen Kennzahlen es sind, ist jedoch die qualitative Bewertung der Aktivitäten, die sich aus der Multi Channel Strategie ergeben. Denn was nützt es dem Unternehmen zum Beispiel, wenn Angestellte zwar mehr und mehr Wiki-Seiten füllen, aber die Qualität der Beiträge bescheiden ist? Das Web 2.0 zeigt auch hier, wie zum Beispiel über Rating-Mechanismen die Beiträge zur Kommunikation und dem Wissensmanagement der Firma bewertet und eine den strategischen Zielen entsprechende Qualitätssicherung durchgeführt werden kann.

## Über die Hallo Welt! – Medienwerkstatt GmbH

Die Hallo Welt! Medienwerkstatt beschäftigt sich damit, wie Web 2.0-Technologien zur Verbesserung von Wissensvermittlung, Wissensmanagement, Kommunikation und Prozessflüssen in Unternehmen eingesetzt werden können. Als integrierter Dienstleister bietet das Unternehmen Beratungs-, Lösungs- und Produktgeschäft aus erster Hand. Kunden sind unter anderem IBM, Hilti, ThyssenKrupp, DB System, Danone, TenneT und Havi Logistics. Die Firma hat ihren Hauptsitz in Regensburg, Deutschland.

## Über den Autor

Dr. Michael Scherm führte als Mitglied einer internationalen Managementberatungsfirma seit den 1990er Jahren zahlreiche Multi Channel Implementierungsprojekte im Bereich Vertrieb und Marketing in den USA, Europa und Asien für Kunden wie IBM, SAP und SUN Microsystems durch. Seit Anfang 2011 ist er Mitglied im Gesellschafterkreis der Hallo Welt! Medienwerkstatt und berät die Firma in den Bereichen Strategieentwicklung, Vertrieb, Marketing und Produktmanagement.

## Kontakt

### Post

Hallo Welt! – Medienwerkstatt GmbH  
Untere Bachgasse 15  
D-93047 Regensburg

### Telefon

Telefon: +49 (0) 941 – 56 95 94 90  
Fax: +49 (0) 941 – 50 27 58 13

### Web

E-Mail: [medienwerkstatt@hallowelt.biz](mailto:medienwerkstatt@hallowelt.biz)  
Internet: [www.hallowelt.biz](http://www.hallowelt.biz)

## Weitere Whitepaper

- BlueSpice for Mediawiki – Module
- Web 2.0 im Unternehmen
- Coaching und Workshops
- Enterprise 2.0 als Projekt