

# Warum der Kunde in den Mittelpunkt gehört

Multichannel, Crosschannel oder Omnichannel – ganz gleich für welches Modell Sie sich entscheiden: Wer den Kunden im richtigen Moment erreicht, steigert nicht nur kurzfristig seinen Absatz. Eine in allen Kanälen erlebbare Marke wird mit Kundentreue belohnt.

**D**er Kunde von heute ist verwöhnt. Er ist der König für Industrie und Handel, und es wird zunehmend herausfordernder auf seine Wünsche einzugehen. Dabei spielt die Vielzahl der heute verfügbaren Kundenkontaktpunkte eine wichtige Rolle. Es ist gerade mal etwa 25 Jahren her, da war die Welt des Handels noch ein ruhiger, aufgeräumter Ort. Industrie, stationärer Handel und der klassische Versandhandel teilten sich Kundenkontaktpunkte auf wenige Kanäle auf. Das Internet brachte die digitale Revolution. E-Commerce hieß die neue Formel. Zunächst belächelt oder gar bekämpft, ist er heute für Industrie und Handel ein unverzichtbarer Vertriebskanal im Wettbewerb um die Gunst des Kunden. Doch bei E-Commerce allein ist es nicht geblieben. Der Kunde von heute vertraut auf der Suche nach einem Produkt nicht mehr nur einer Informationsquelle. Er stillt seinen Informationsbedarf über eine Vielzahl digitaler Quellen und formt dabei seine Kaufentscheidung. Produktportale, Kundenforen, Preissuchmaschinen, Online-Shops usw. helfen ihm nicht nur dabei, sie beschleunigen dank mobilem Internet die Informationsbeschaffung auf eine ungeahnte Geschwindigkeit. Ein Tempo, bei dem insbesondere der rein stationäre Handel nicht mehr mithalten kann.

Nun ist es nicht so, dass dies Industrie und Handel nicht bewusst wäre. Wer heute im Wettbewerb besteht, hat die Zeichen der Zeit früh erkannt und seine Prozesse auf die neuen Kundenanforderungen angepasst. Multichannel, Crosschannel oder Omnichannel lauten hierfür die Schlagworte. Doch das Öffnen neuer Kundenkontaktpunkte oder neuer Absatzkanäle allein reicht nicht aus, das richtige Zusammenspiel ist entscheidend. Während beim Singlechannel lediglich ein Kanal genutzt wird, liegt die Herausforderung von Multi-, Cross- und Omnichannel in der Orchestrierung der unterschiedlichen Kanäle. Eine konsistente Abstimmung bildet die Basis für eine erfolgreiche Vertriebsstrategie, um Kunden ein möglichst barrierefreies Käuferlebnis zu bieten. Hierzu werden Vielfalt und Vernetzung der verwendeten Kanäle aus der Perspektive des Kunden definiert und zu einem hybriden Vertriebsmodell zusammengeführt:

- **Multichannel:** Die Kommunikation und der Verkauf erfolgen über mehrere Kanäle, die jedoch nicht miteinander verbunden sind, was zur Folge hat, dass ein Kunde nicht zwischen den Ka-



Foto: Shutterstock / PopTika

nälen wechseln kann, ohne sich erneut als Kunde „vorzustellen“ bzw. zu registrieren. Beispiele hierfür sind der Fachhändler mit einem zusätzlichen Online-Shop oder der Hersteller, der Katalog-Bestellung anbietet.

- **Crosschannel:** Die Kommunikation und der Verkauf erfolgen über verschiedene Kanäle, die miteinander verbunden sind. Für den Kunden ist die Vernetzung der Kanäle sichtbar – ob durch einen anderen Markenauftritt oder durch erkennbare Übergänge. Beispiele hierfür sind die Bestellung im Online-Shop mit Lieferung in den stationären Handel oder die im Fachhandel nicht verfügbare Ware direkt im Online-Shop zu ordern.

- **Omnichannel:** Der Hybrid. Die Kommunikation und der Verkauf erfolgen über eine Vielzahl von miteinander verbundenen Kanälen, die einen einheitlichen Markenauftritt transportieren. Der Kunde erlebt einen nahtlosen Übergang beim Wechsel zwi- →

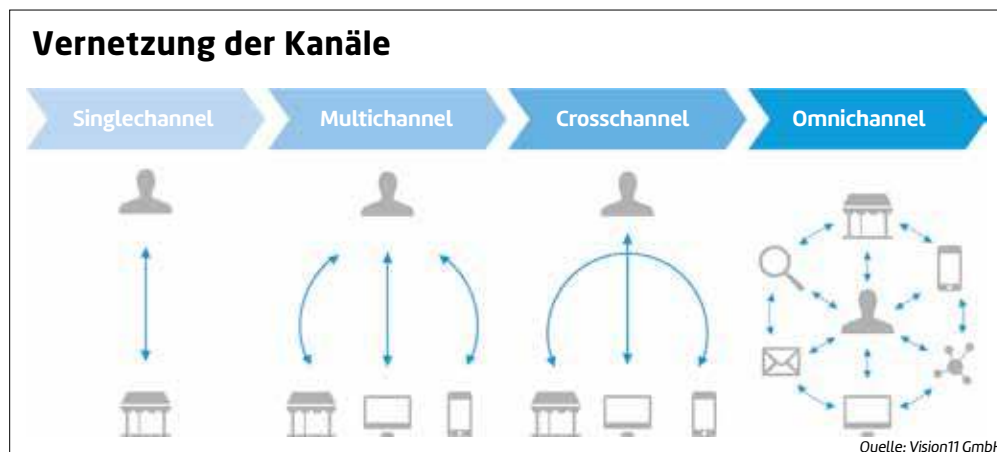
schen den Kanälen. Die Marke wird an allen für den Kunden relevanten Kontaktpunkten erlebbar.

## Die richtige Markenstrategie

Die konsistente Abstimmung der Kanäle allein ist jedoch nicht genug, um positive Kundenerlebnisse zu schaffen. Es gilt auch herauszufinden, wie die jeweiligen Kanäle von Kunden angenommen werden, um sie kontinuierlich zu verbessern. Eine weitere große Herausforderung: Kanalübergreifend relevante Informationen sammeln, um diese zentral auszuwerten und anschließend in den einzelnen Kanälen wieder nutzbar zu machen. Hierzu braucht es definierte Prozesse sowie umfassende Analysemöglichkeiten und Technologien, die diese Informationsbeschaffung gewährleisten – ein hoher Aufwand, der nur von Industrie und Handel gemeinsam erfolgreich gestemmt werden kann. Doch der Aufwand lohnt sich. Unternehmen die Kunden zu Fans und Markenbotschaftern machen möchten und bereits heute die Vorteile der digitalen Welt für hybride

ben, lässt sich die Beratung im Handel nicht ersetzen. Um dem gerecht zu werden, muss die Offline-Welt des stationären Handels mit der Online-Welt kombiniert werden. Aufgabe der Industrie ist es, den Handel bei Online-Aktivitäten fachlich und technologisch zu unterstützen. Zugleich muss sich der stationäre Fachhandel als wichtiger Informationslieferant bezüglich Kundenanforderungen oder -rückmeldungen für die Industrie anpassen und in deren Online-Welt integrieren lassen. Die Besonderheit des Online-Geschäftes birgt etliche Vorteile für den stationären Handel, wie beispielsweise die Flexibilität bei der Gestaltung und Vermarktung des Sortiments. Umgekehrt profitiert die Industrie von den persönlichen Erfahrungen des stationären Handels mit dem Kunden am PoS und kann zum Beispiel das Sortiment zielgerichtet an die Kundenbedürfnisse anpassen und somit die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Beide Seiten können also voneinander profitieren und sollten die Zusammenarbeit im Rahmen der Customer Journey suchen. Denn der Bedarf, nah am Kunden und seinen Entscheidungen

zu sein, wird sich im zunehmenden Wettbewerb weiter verschärfen. Dies lässt sich an der technologischen Entwicklung von Verkaufsplattformen sehr gut erkennen. Bereits seit einigen Jahren wird erfolgreich daran gearbeitet, intelligente Plattformen zu entwickeln, die am Verhalten bei der Informationsbeschaffung selbstständig den richtigen Kaufzeitpunkt ermitteln und den Kunden im richtigen Moment mit dem richtigen Angebot am richtigen Ort adressieren. Ein bedrohliches Szenario für alle, die der umfassenden Definition und Integration der Customer Journey bei der Festlegung der eigenen Absatzkanäle bisher wenig Aufmerksamkeit gewidmet haben.



Vertriebskonzepte nutzen, werden die großen Profiteure von morgen sein. Denn nicht jedes Produkt lässt sich online gut vermarkten und nicht jeder Kaufabschluss läuft über den Kanal, in dem sich der Kunde zuvor informiert hat.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer umfassenden Markenstrategie. Sie ist Basis für das positive Erlebnis, das der Kunde mit der Marke erfahren soll, und sorgt für einen einheitlichen Markenauftritt. Aus ihr leiten sich auch die Vertriebskanäle ab, die im Rahmen der Customer Journey zu einem Multi-, Cross-, oder Omnichannel-Modell zusammengeführt werden. Die genaue Analyse von Kundenanforderungen und die Segmentierung passende Zielgruppen unterstützen bei der Definition der relevanten Kanäle und der kanalspezifischen Angebote. Doch nicht immer sind alle Kanäle für ein Omnichannel-Modell verfügbar. In diesem Fall sollte ein Multi- oder Crosschannel-Modell um einen einheitlichen Markenauftritt erweitert werden. Dies sorgt für Konsistenz bei der Produktpräsentation und erleichtert Kunden die Kaufentscheidung.

## Nah am Kunden

Zum Aufbau einer persönlichen Bindung zum Kunden bleibt der stationäre Handel auch weiterhin Kanal Nr. 1. Insbesondere wenn es darum geht, den direkten Kontakt zum Produkt zu ha-

## Wie Kunden zu Partnern werden

Ob im persönlichen Verkaufsgespräch oder im digitalen Dialog, Hersteller und Händler benötigen Kundeninformationen zur Weiterentwicklung ihrer Marke oder des PoS. Nur wer die Bedürfnisse seiner Kunden kennt, beherrscht das Kundenmanagement und kann positive Kundenerfahrungen schaffen – eine der Grundvoraussetzungen zum Aufbau einer emotionalen Bindung an die Marke und/oder an den Händler. Die Kommunikation mit der Zielgruppe ist heute dialogorientiert und kanalübergreifend. Auch hier spielen hybride Modelle durch die Vernetzung aller Kanäle ihre Vorteile aus. In der Vergangenheit war der stationäre Fachhandel wichtigste Informationsquelle für die Industrie. Dies hat sich geändert. Der Kunde von heute will bei der Gestaltung des Angebots mitwirken und nutzt hierzu eine Vielzahl von Kanälen für sein Feedback. Somit lassen sich nicht nur aus den Abverkaufszahlen des Handels, sondern auch aus dem Feedback der Verbraucher, künftige Produktsortimente, Schwerpunktthemen und auch Verkaufsmengen ableiten, die zudem vom Kunden tatsächlich gewünscht werden. Dies schafft beim diesem Vertrauen in die Marke und er empfindet Hersteller wie Händler als Partner statt als Lieferant.

Soziale Netzwerke, Umfragen in Newslettern oder Befragungen zur Zufriedenheit nach dem Kauf einer Ware sind geeignete

Instrumente, um Kundenfeedback zu erhalten. Die Befragung kann durch den Hersteller, aber auch durch den Händler erfolgen. Hier gilt nur zu beachten, wer die bessere Kundenbeziehung hat, und diese Information zu teilen. Denn nichts wirkt unprofessioneller als unabhängige Befragungen zum gleichen Zeitpunkt, zum selben Thema. Teilen ist also die Grundregel, wenn Industrie und Handel erfolgreich mit dem Kunden zusammenarbeiten und ihn vom Betroffenen zum Beteiligten machen wollen. Somit bedarf es auch hier gemeinsamer Investitionen in neue Prozesse und unterstützende Technologien, denn: Informationen zu Kunden gilt es, strukturiert zu erfassen, um sie im Vertriebsprozess optimal einsetzen zu können. Hierzu eignen sich insbesondere CRM-Systeme (Customer-Relationship-Management) oder Shopsysteme, die relevante CRM-Prozesse bereitstellen. Dies gilt sowohl für den Markenhersteller als auch für den Fachhandel, da klassische Warenwirtschaftssysteme keine multidimensionalen Daten von Interessenten abbilden. Generell werden beim (zu neudeutsch) Customer-Experience-Management (CEM) sämtliche Kundenlebnisse entlang der relevanten Kontaktpunkte systematisch ermittelt und analysiert. Das Ziel ist die Ausrichtung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten an tatsächlichen Kundenerwartungen und -bedürfnissen. Beispiele hierfür sind Loyalty-Programme im Handel oder industrieseitige Markenkampagnen, die Insider-Wissen zu Produktneuheiten vermitteln.

## Die Zukunft des B2B-Handels

Die Kombination aus B2B- und B2C-Kommunikation in der Sportartikelbranche macht digitale Marketing- und Vertriebsprozesse extrem komplex. Das Schaffen einer Markenstrategie mit konsistenten Markenerlebnissen ist dabei eine besondere Herausforderung. Obwohl laut einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung A.T.Kearney die Auswirkungen von digitalen Technologien auf die Zukunft des B2B-Vertriebs eklatant sind, haben viele Hersteller und Händler das Thema nur unzureichend auf der Agenda.

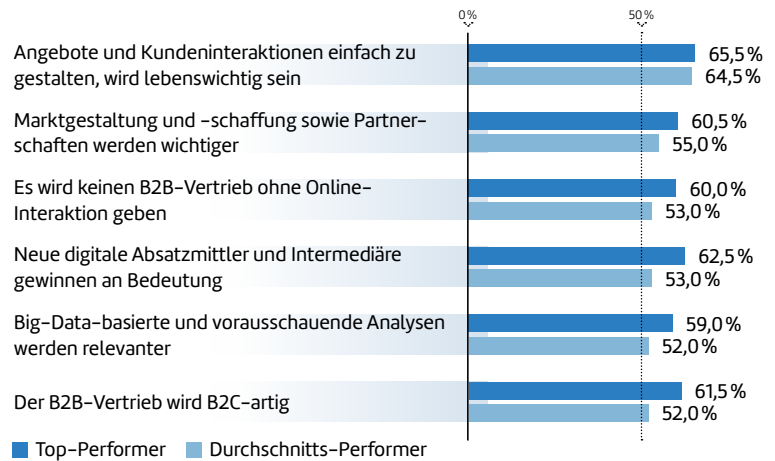
Die Digitalisierung von Marketing und Vertrieb ist demnach die treibende Kraft erfolgreicher Vorreiterunternehmen. Ob steigende Kundenansprüche oder neue Wettbewerber, die Herausforderungen im B2B-Geschäft erfordern neue Vertriebspraktiken. Im Rahmen der genannten Studie kristallisieren sich Top-Performer heraus, die durch die richtige Digitalisierungsstrategie ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum und eine gesteigerte Vertriebsproduktivität erzeugen konnten. Bei der Frage, was in Zukunft relevant sein wird, gibt es daher starke Unterschiede zwischen Vorreitern und Durchschnitts-Performern. Zwar stehen schlanke Strukturen und eine vereinfachte Kundeninteraktion, zum Beispiel durch den Einsatz digitaler Dienste und Tools, bei allen befragten Unternehmen an oberster Stelle. Große Unterschiede gibt es jedoch bei den Punkten neue Absatzmittler und Annäherung von B2B und B2C. Letzteres ist ein Indikator für die steigende Relevanz der Customer Experience, die sowohl Handel als auch den Endkunden in Zukunft gleichermaßen einbinden wird.

## Handel und Industrie nahtlos verbunden

Der Fachhandel wird sein Alleinstellungsmerkmal nicht verlieren, solange die Markenhersteller auf Imageaufbau und Kundenbindung setzen. Der optimale Weg, um nicht im Preiskampf des Online-Handels unterzugehen, ist ein Ineinandergreifen

## Wie sieht Vertrieb im Jahr 2024 aus?

In einer Studie von A.T. Kearney wurden Vertriebsmanager befragt, ob sie die folgende Szenarien sie als sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich einschätzen.



**Mehr als 60 % der Top-Performer denken, dass der B2B-Vertrieb in den nächsten sechs Jahren B2C-artig wird.**

Quelle: A.T. Kearney, „Future of B2B Sales“-Studie

von Handel und Industrie zur Schaffung emotionaler Bindungen zwischen Käufer, Produkt und Anbieter. In der Automobilbranche sind beispielsweise die Grenzen zwischen Hersteller und stationären Händlern fließend. Für den Kunden ist die Marke an jedem Kontaktpunkt erlebbar – ob in der mobilen App, im Kundenportal oder beim Service vor Ort. Das Geheimnis lautet, aus Online-Erfahrungen Kundenwissen aufzubauen sowie die eigene Sortimentsauswahl und Kundenkommunikation darauf auszurichten. Um alle Kanäle optimal zu bespielen, müssen Hersteller eine Begehrlichkeit für die Marke wecken, die zum realen Kontakt mit dem Produkt animiert. Individuelle Markenerlebnisse erzeugt man in Kanälen, in denen sich der Kunde gern aufhält. Erst die perfekte Vernetzung aller Kanäle macht einen Kunden daher zum Botschafter einer Marke. ●

**Sebastian Scheibe**



## Sebastian Scheibe

Managing Director  
Vision11 GmbH

Sebastian Scheibe ist Geschäftsführer und Gründer der Vision11 GmbH. Das Münchner CRM-Beratungshaus wurde 2011 ins Leben gerufen und unterstützt starke Marken wie Audi, MAN, Trumpf und Grohe bei der digitalen Transformation von Kundenprozessen. Das Ziel: Positive Markenerlebnisse erzeugen – ganz gleich an welchem Punkt sich der Kunde in seiner Customer Journey gerade befindet.