



## Editorial Wer sind wir?

Als Competence Circle Vertriebskanalmanagement haben wir uns inhaltlich einig vorgenommen. Mit den ersten drei Whitepapers legen wir die theoretischen Grundlagen für die Veränderungen im Vertriebskanalmanagement. Insbesondere durch das veränderte Kundenverhalten sowohl im B2C als auch im B2B Bereich entsteht für immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit, ehemals getrennte Vertriebskanäle zu integrieren. Das betrifft in besonderem Maße die Verbindung oder sogar Integration von Onlineshops und stationären Konzepten durch Cross- und Omnichannel-Konzepte. Es wirkt sich bis auf das Bestandskundenmanagement aus, das auf Basis von Big Data kundenindividuelle Angebote schnürt. Vor allem im mehrstufigen, indirekten Vertrieb mit vielen unterschiedlichen Partnern und IT-Systemen ist diese Entwicklung für viele Unternehmen eine große Herausforderung.

# Multi Channel Management in der Praxis

## Ein Blick in die Umsetzung bei Kärcher

# KÄRCHER

Im vorliegenden Whitepaper widmen wir uns der praktischen Umsetzung bei einem Hersteller, der durch die enge Zusammenarbeit mit dem stationären Handel weltweit in Qualität und

Technologie der führende Anbieter von Reinigungssystemen, Reinigungsprodukten und Dienstleistungen für Freizeit, Haushalt, Gewerbe und Industrie ist: die Alfred Kärcher GmbH & Co KG. Bernd Rützler (Executive Vice President Corporate Marketing & Brand Management) ist Mitglied im Kuratorium des DMV und Pate unseres Competence Circles.

## Struktur Kärcher Gruppe

Im Geschäftsjahr 2015 hat Kärcher mit 2,22 Mrd. Euro einen neuen Umsatzrekord und mit 12,87 Mio. verkauften Geräten den höchsten Absatz seiner Geschichte mit weltweit 11.300 Mitarbeitern realisiert. Neben der hohen Qualität und den technologischen Innovationen, hat Kärcher diesen Erfolg nicht zuletzt der flächendeckenden Vertriebsstruktur zu verdanken. Mit einer stationären Vertriebsfläche von 40.000 Handelspartnern ist Kärcher in über 100 Ländern mit unterschiedlichen Konzepten aktiv. Zu den stationären Formaten zählen Kärcher Center (davon ca. 1/3 eigene Filialen), Stores, Shops und Certified Dealer, wobei die Formateinteilung primär nach Grad der Exklusivität und

qualitativen Kriterien erfolgt. Insbesondere bei den Kärcher Centern ist ein massiver Ausbau von derzeit ca. 520 auf 1.000 Center bis 2020 geplant.

Seit 2010 ist Kärcher selbst mit Onlineshops aktiv, über die in mittlerweile mehr als 20 Ländern ein großer Teil des Sortiments im Bereich Home & Garden an B2C Kunden verkauft wird. Bei Amazon ist Kärcher seit 2008 vertreten.



## Bedeutung Multi-Channel-Management für Kärcher

**Verändertes Kundenverhalten:** Durch die neuen Medien hat sich der Kaufprozess deutlich verändert. In der Vergangenheit haben Kunden erst den Kanal ausgewählt, um dann das Produkt dort zu kaufen. Heute informieren sie sich im Internet über das Produkt und wählen dann den Kanal aus. Dies führt u.a. dazu, dass Kunden sich nicht mehr eindeutig bestimmten

Vertriebskanälen zuordnen lassen und dementsprechend eine breitere Verfügbarkeit der Produkte über mehrere Kanäle gewährleistet werden muss. So verkaufen Baumärkte zunehmend auch Professional-Geräte an Kunden im B2B Geschäft. Dieses veränderte Kaufverhalten bedingt eine erhöhte Abstimmung der Vertriebsaktivitäten über alle Vertriebskanäle.

**Strukturelle Veränderungen in der Handelslandschaft:** Wie auch in anderen Branchen sind deutliche Verschiebungen in den Vertriebskanalanteilen zu verzeichnen. Insbesondere der Fachhandel verliert zunehmend Marktanteile z.B. an Internetanbieter oder den Direktvertrieb. Die damit einhergehende Reduzierung der An-

zahl von Fachhändlern führt zu einem Verlust bestehender Kunden-Touchpoints. Gleichzeitig entstehen viele neue Touchpoints, vor allem im Online-Bereich aber auch beispielsweise durch den Verkauf von Reinigungsgeräten in neuen Kanälen wie z.B. dem Möbelhandel.

Kärcher hat erkannt, dass auch bei ihren Produkten mit hohem Erklärungsbedarf der klare Trend zur Onlinerecherche und auch zum Onlinekauf zu erkennen ist. Das Unternehmen reagiert auf diesen Trend mit differenzierten Strategien.

## Integration eigener Onlineshops und stationärer Handel

Kärcher betreibt weltweit eigene Onlineshops für private Endkunden. Hier liegt der Fokus auf detaillierten und umfangreichen Produktinformationen. Auf diese Weise haben Kunden die Möglichkeit, sich schon vor dem Kauf umfassend online zu informieren. Filterfunktionen und Produktvergleiche, Kundenbewertungen sowie weitere Funktionen bieten dem Kunden umfangreiche Entscheidungshilfen bei der Suche nach dem richtigen Produkt.

Entscheidet sich der Kunde online für ein Produkt, so kann er es entweder direkt online beim Hersteller kaufen oder sich alternativ Händler in seiner Umgebung anzeigen lassen, die das Produkt führen oder es über ihren eigenen Onlineshop verkaufen. Hierzu gehören u. a. auch sogenannte Pure Player, die keine stationären Geschäfte, sondern ausschließlich Onlineshops betreiben.

Bei dem Produktsortiment für den **Professional-Bereich** bietet Kärcher auf den Websites aufgrund des höheren Beratungsbedarfs und der Notwendigkeit zur Produkteinweisung und -schulung bis auf wenige Ausnahmen keine Onlineshop-Funktion.

Der Kunde kann in diesem Bereich ein Angebot direkt bei Kärcher anfordern oder über die Händlersuche den nächstgelegenen Händler auswählen.

Über das Angebot zur Newsletter-Registrierung können zudem Daten von Interessenten für beide Produktbereiche – B2B und B2C – gesammelt werden. Diese Interessenten können über CRM-Prozesse gezielt mit Informationen zu passenden Reinigungslösungen von Kärcher versorgt werden.

An dieser praktischen Umsetzung ist der oft **notwendige Spagat zwischen Kunden- und Händlerwünschen** gut erkennbar. Aus Kundensicht ist eine vollständige Integration der Vertriebskanäle im Sinne eines Omni-Channel-Ansatzes wünschenswert. Hierzu zählt insbesondere die nahtlose Verbindung der Kanäle durch Verfügbarkeitsanzeigen, Reservierungs-, Kauf- und Retourenfunktionen. Der Kunde ist heute schnelle Kaufprozesse ohne viele Klicks gewöhnt. Lange Prozesse und Medienbrüche erhöhen die Abbruchquote. Vor allem die Kunden, die sich nur online informieren, um offline zu kaufen (sogenannte RoPo-Kunden) erwarten die Möglichkeit, die Verfügbarkeit im stationären Han-

del zu sehen und Reservierungen vorzunehmen. Voraussetzung für diese intelligente Art der Kanalintegration ist aber eine vollständig integrierte System- und Prozesslandschaft. Während dies schon für reine Filialsysteme eine Herausforderung ist, ist es für Unternehmen wie Kärcher mit unterschiedlichsten Händlern und sehr heterogenen Systemen noch deutlich schwieriger. Neben den technischen Herausforderungen gibt es aber auch strategische Beweggründe für diese Vorgehensweise. Kärcher will den stationären Handel durch den Onlineshop unterstützen, indem online-affine Kunden angesprochen und in den Handel bzw. auf die Onlineshops der Händler weitergeleitet werden. Ohne Onlineshop mit unterstützendem Online-Marketing und Suchmaschinenoptimierung kämen die Kärcher-Produkte bei der Onlinerecherche erst gar nicht in die engere Wahl der RoPos, da sie z.B. in Vergleichsplattformen nicht immer erscheinen. Die Strategie lautet daher: Unterstützung des Handels durch Frequenzzuführung statt Substitution. Deswegen unterstützt Kärcher seine Händler bei dem Aufbau eigener Onlineshops.

## Angebot von Händler-Onlineshops für Kärcher-Center

Kärcher hat weltweit 520 Kärcher-Center aufgebaut, die sich exklusiv auf das Angebot des Kärcher-Portfolios konzentrieren. Diese Center werden teilweise selbst, teilweise durch Händler betrieben. Für diese loyalsten aller Händler bietet Kärcher sogenannte Händler-Onlineshops an. Damit stellt Kärcher Design, Produktdatenpflege und Bezahlfunktion für die Onlineshops zur Verfügung, so dass sie aus Kundensicht das gleiche Look & Feel haben. Die Händler sind verantwortlich für Preis, Verfügbarkeit und Fulfill-

ment und können zudem über eine einfache Schnittstelle individuelle Inhalte wie besondere Angebote, die Vorstellung des Centers sowie des Teams oder auch Veranstaltungen einstellen. Aus Händlersicht bieten diese Händler-Onlineshops die Möglichkeit, einen eigenen Onlineauftritt ohne großen Aufwand zu pflegen, den sie in der Kommunikation nutzen können. So können sie darüber beispielsweise auch die Produkte bewerben, die gerade stationär nicht vorrätig sind. Zudem kann der Shop als virtuelle Regal-

verlängerung für Produkte dienen, die nicht im A- oder B-Portfolio verfügbar sind (sog. Longtail), da die Nachfrage zu gering ist. Für Kärcher bieten die Händler-Onlineshops neben der Unterstützung seiner Handelspartner auch die Möglichkeit, einen markenkonformen Auftritt an den Kunden-Touchpoints sicherzustellen. Dies hat eine besondere Bedeutung vor dem Hintergrund der angestrebten weiteren Markenstärkung.

## Kooperation mit Amazon

Amazon ist für viele Kunden bei der konkreten Produktrecherche die erste Informationsquelle, sogar noch vor Google. Überspitzt formuliert gehen viele, gerade jüngere Kundengruppen mittlerweile davon aus, dass Produkte, die es nicht auf Amazon gibt, überhaupt nicht existieren.

Diesem Trend trägt auch Kärcher Rechnung. Amazon bietet dabei zwei grundsätzliche Varianten der Kooperation an. Beim Marketplace stellt Amazon die Plattform zur Verfügung und der Verkäufer ist für die Angebotserstellung, Logistik und Retouren-Hand-

ling selbst verantwortlich. Für die Logistik können alternativ auch die Amazon Abwicklungsprozesse genutzt werden.

Beim Verkauf durch Amazon direkt wird Amazon selbst zum Händler, kauft die Ware vom Verkäufer und ist verantwortlich für die Preis- und Angebotsgestaltung, die Platzierung, Werbung, Logistik und das Retourenmanagement. Kärcher hat sich für diesen Weg entschieden, da die Komplexität der notwendigen Prozesse und Aufgaben geringer, gleichzeitig die

Kundennachfrage in der Regel höher ist. Die Kooperation ist sehr erfolgreich und hat seit dem Start hohe Zuwachsraten. Trotz dieser Erfolgsgeschichte ist sich Kärcher bewusst, dass Amazon auch zum direkten Konkurrenten werden kann. Zudem liegen die Kundendaten bei Amazon, sodass ein gezieltes Bestandskundenmarketing für diese Kunden nicht durch Kärcher erbracht werden kann. Deshalb ist die Amazon-Strategie nur ein Zweig der Online-Strategie, der parallel zum Onlineshop besteht.

## Händler-Entwicklungsprozess

Die vielfältigen Ansätze zum Ausbau des Online-Vertriebs sind Kärchers Antwort auf die veränderten Kundenbedürfnisse. In den internen Planungen ist aber auch klar ersichtlich, dass der stationäre Handelskanal auch in Zukunft ein wichtiger Kanal für Kärcher bleiben soll. Um dem weltweiten Rückgang der Händler und somit der Kunden-Touchpoints entgegen zu wirken, setzt Kärcher deshalb auf einen umfangreichen Händler-Entwicklungsprozess. Je nach strategischer Relevanz, Bindungsgrad des Händlers und auf Basis der individuellen Stärken und Schwächen werden unterschiedli-

che Instrumente eingesetzt.

So wird den Händlern beispielsweise eine detaillierte Marktanalyse ihres Mikromarktes zur Verfügung gestellt, um auf Basis von Potentialanalysen zusätzliche Wachstumschancen zu identifizieren, Zielgruppen zu adressieren und konkrete Leads anzusprechen. Gemeinsam mit dem Außendienst vereinbaren die Händler strategische und operative Maßnahmen wie beispielsweise den Launch des Händler-Onlineshops, vordefinierte Marketingmaßnahmen oder Schulungen an der Kärcher Academy. Die

Maßnahmenpläne werden regelmäßig nachgehalten, um die Umsetzung zu flankieren. So erfolgt ein stärkerer Fokus auf die erfolgreichen Partner und eine langfristige gegenseitige Bindung.

Anhand von qualitativen Kennzahlen wird darauf aufbauend gemessen, wie gut ein Händler die Kärcher-Werte zum Kunden hin vertritt. Und das zählt sich nicht nur über höhere Umsätze aus, sondern zudem über Rabattstafeln bei den Einkaufspreisen, die von den qualitativen Kennzahlen abhängen.

## Differenzierung über smarte, kleine Läden in Innenstadtlage

Online-affine Kunden, die auch stationär kaufen, sollten auch in den Läden über digitale Elemente besser angesprochen werden. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise Digital Signage Lösungen für die Angebotsdarstellung (Bewegtbild statt Poster), der Preisauszeichnung (schnelle Preisanpassungen) und Verkaufsterminals zur Informationssuche und Verkaufunterstützung. Immer wichtiger werden zudem Virtual Shelves, also virtuelle Regale, die ein Sortiment anbieten, das stationär nicht verfügbar ist. Diese Produkte können der Kunde oder der Verkäufer über den Verkaufsterminal bestellen

und eine Lieferung in den Laden oder direkt zum Kunden auslösen. Solche Lösungen dienen dazu, das C-Portfolio (zum Beispiel seltenes Zubehör) effizient zu vermarkten.

Diese Virtual shelves ermöglichen darüber hinaus aber auch ganz neue Shop-

konzepte. Kärcher hat dazu bereits zwei Concept Stores in Moskaus Innenstadt eröffnet, die sehr klein sind, in erster Linie zur Produktvorführung dienen und über den Onlineshop das gesamte Portfolio abdecken. Auf diese Weise ist die Präsenz in den teuren

Innenstadtlagen wirtschaftlich möglich. Die bisherigen Erfahrungen mit diesem Shop sind sehr positiv, so dass perspektivisch auch über einen Roll-Out in Europa nachgedacht wird. Finden wir die beliebten Kärcher-Center in klein dann bald in unseren Innenstädten?



## Gemeinsam ins digitale Zeitalter durchstarten

Kärcher bietet mit dem oben dargestellten Multi-Channel-Ansatz eine Lösung für die Herausforderungen, denen viele Unternehmen gegenüberstehen. Mit dem Ausbau des Online-Geschäfts und der Stärkung des stationären Handels durch digitale Elemente trägt Kärcher dem veränderten Kundenverhalten Rechnung.

Besonders hervorzuheben ist die Integration der Handelspartner in die Online-Strategie über das Händler-Online-shop-Konzept. Diese stärkt nicht nur die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Kärcher und seinen Handelspartnern, sondern erleichtert zudem den weiteren Markenaufbau.

Schließlich wird deutlich, dass auch der Implementierung des Multi-Channel-Managements eine wichtige Rolle zukommt. Es geht nicht allein um den Aufbau neuer Vertriebskanäle, sondern auch um deren Integration in das bestehende Geschäftsmodell und um die erforderlichen Strukturanpassungen im Vertrieb wie u.a. über den Händler-Entwicklungsprozess.

Wir als Competence Circle bedanken uns herzlich, insbesondere bei Bernd Rützler und seinem Team, für diesen Blick „hinter die Kulissen“! Gerne teilen wir auch in Zukunft weitere Best Practice Ansätze anderer Unternehmen.

## Autoren

**Sylvia Steenken**  
Inhaberin  
(FranchiseForYou)

**Prof. Dr. Ralf Schlottmann**  
(Hochschule Bochum)

### Kontakt Competence Circle:

**Sylvia Steenken**  
sylvia@franchiseforyou.de

### Kontakt DMV:

**Katja Mentzel**  
Telefon: 0211.864 06-10  
mentzel@marketingverband.de



**Autorin:**  
**Sylvia Steenken**  
Kontaktdaten:  
sylvia@franchiseforyou.de

**Autor:**  
**Prof. Dr. Ralf Schlottmann**  
Kontaktdaten:  
ralf.schlottmann@hs-bochum.de



## Competence Circles

Die sieben Competence Circles bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der WHITEPAPER für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbands.

Die einzelnen Gruppen stehen für folgende sechs Themen:

- 1 Markenmanagement
- 2 Marketingplanung- und optimierung
- 3 Mediamanagement
- 4 Online-Performance Marketing
- 5 Pricing
- 6 Sponsoring
- 7 Vertriebskanalmanagement**

### Impressum

Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)  
Sternstraße 58, 40479 Düsseldorf,  
Fon +49 (0) 211.864 06-0, Fax: +49 (0) 211.864 06-40  
info@marketingverband.de  
www.marketingverband.de  
Bildquellen: Alfred Kärcher GmbH & Co. KG  
1. Auflage, Januar 2017