



Editorial

## Wer sind wir?

Neue Geschäftskonzepte, die Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle und neue Kundenerwartungen stellen traditionsreiche Branchen und klassische Vertriebswege auf den Kopf.

Der Competence Circle hat sich zum Ziel gesetzt Transparenz zu schaffen und wissenschaftlich untermauerte Lösungswege und Best Practices aufzuzeigen. Im Fokus stehen Fragen wie: Welche Absatzwege gibt es heute und welche Herausforderungen bergen diese? Klassische vs. neue Kanäle – Divergenz, Konvergenz oder Integration? Was erwarten die heutigen und zukünftigen Kunden? Multi-Channel, Cross-Channel, Omni-Channel – Welche Strategie ist die richtige und welche technischen Lösungen stehen zur Verfügung?

Inhaltliche Schwerpunkte, u. a.: Best Practices, Herausforderungen, Kanalkonflikte und Vertriebsstrategien

# Vertriebskanalmanagement

## Multi-Channel-Management (MCM) – Einleitung der Serie & Treiber für die aktuelle Bedeutung des Multi-Channel-Managements

Der parallele Betrieb mehrerer Vertriebskanäle z.B. eigene Filialen, Fachhandel und Geschäftskunden ist die lange gelebte Praxis in vielen Unternehmen und wird auch als Multi-Channel-Management (MCM) bezeichnet. In der Vergangenheit waren diese Kanäle nach den Bedürfnissen der Kunden separiert und haben sich kaum überschritten.

Heute werden gänzlich neue Anforderungen an das MCM gestellt und seine Bedeutung wächst. Ursache hierfür ist der technologischen Wandel, insbesondere die gestiegene Bedeutung des E-Commerce, das damit einhergehende veränderte Konsumentenverhalten, die Erschließung neuer Kundensegmente und die gestiegenen Anforderungen des Bestandskundenmanagements.

Deshalb widmet sich unser Competence Center diesem Thema und geht in einer Serie von Whitepapern auf die folgenden Inhalte ein:

- Treiber der Veränderungen
- MCM Strategien & Lösungen
- Anforderungen an Vertriebsorganisationen & deren Führungskräfte
- Auswirkungen auf die Preisstellung
- Veranschaulichung durch praktische Beispiele

Wir differenzieren in der Serie jeweils zwischen dem Geschäft an Endkunden (B2C) sowie an Geschäftskunden (B2B) und geben auch Einblicke in den US-amerikanischen Markt, um Trends für Deutschland abzuleiten.

Im vorliegenden Whitepaper gehen wir tiefer auf die Gründe für die steigende Bedeutung des MCM ein.

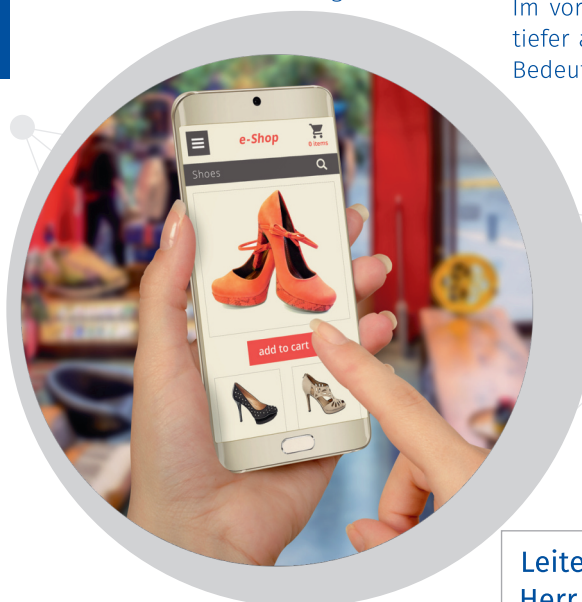
## Inhalt

Management-Summary 01

Treiber für die hohe strategische Relevanz des MCM 02

Verändertes Kundenverhalten 03

Thesen 04



Leiter des Competence Circle:  
Herr Dennis Radau, MC Frankfurt

Kontaktdaten:  
radau@marketingverband.de

# Treiber für die hohe strategische Relevanz des MCM

**MCM ist das ganzheitlich betrachtete und aufeinander abgestimmte Entwickeln, Gestalten und Steuern von Produkt- und Informationsflüssen über verschiedene Vertriebskanäle zur Optimierung des Vertriebsmanagements.<sup>1</sup> Im wesentlichen gibt es drei Entwicklungen, die zur gestiegenen Bedeutung von MCM beitragen:**

## 1. Starke Verschiebungen in der Vertriebskanalstruktur

Wir beobachten, wie sich die Bedeutung von Vertriebskanälen in zahlreichen Branchen stark verändert. Zwei Trends haben die Anzahl der Vertriebskanäle und somit auch die Komplexität des Vertriebskanalmanagements deutlich erhöht. Zum einen steigt die Bedeutung von Online-Vertriebskanälen kontinuierlich.<sup>2</sup> Zum anderen setzen Unternehmen auch zunehmend alternative, d.h. branchenfremde Vertriebskanäle ein. Hierfür gibt es zahlreiche Gründe, u.a. die Suche nach Wachstum und die neuer Zielgruppen. So hat beispielsweise der Mobilfunkanbieter E-Plus die Marke AY YILDIZ für die Zielgruppe türkischstämmiger Kunden aufgebaut. Diese Marke ist nicht nur in den klassischen Mobilfunk-Vertriebskanälen wie Media Markt erhältlich, sondern zusätzlich auch bei beispielsweise türkischen Großhändlern, die bisher noch keine Mobilfunkprodukte verkauft haben. Ein weiteres Beispiel für alternative Vertriebskanäle sind Discounter. So ist Tchibo inzwischen drittgrößter Anbieter von Produkten aus Bio-Baumwolle.<sup>3</sup> Auch die Integration des Vertriebs über Discounter stellt u.a. aufgrund der üblicherweise niedrigeren Preise im Discount Segment die Manager eines Mehrkanalsystems vor große Herausforderungen.

## 2. Steigende Anforderungen des Bestandskundenmanagements (CRM)

Unabhängig vom Vertriebskanal ist der Trend zu erkennen, dass die Akquisekosten im Offline und Online-Bereich immer weiter steigen und es deutlich günstiger ist, Bestandskunden zu entwickeln und zu binden. Ein übermäßig heterogenes MCM mit unterschiedlichen Preisen und Leistungen wird durch die hohe Markttransparenz im Internet durch die Kunden wahrgenommen und führt zu Unzufriedenheit und ggfs. zur Abwanderung. Deshalb ist es ein zentrales Ziel des CRM, die Preis- und Angebotsgestaltung über die Kanalgrenzen hinweg zu vereinheitlichen. Zudem

wird es immer wichtiger, Kundendaten aus allen Kanälen zu generieren, um Trends frühzeitig zu erkennen und kundenindividuelle Angebote zu gestalten.

## 3. Verändertes Kundenverhalten B2C

Der wichtigste Treiber für die gestiegene Bedeutung des MCM sind die Kunden, die es einfordern. Empirische Untersuchungen zeigen, dass der parallele Einsatz von Offline- und Online-Vertriebskanälen nicht nur die Kundenzufriedenheit steigert<sup>4</sup>, sondern der Einsatz verschiedener Kanäle für den großen Anteil der Nachfrager kaufverhaltensrelevant ist.<sup>5</sup> Bezeichnend ist in dem Zusammenhang der ROPO-Effekt (Research online, purchase offline), der besagt, dass Kunden sich erst online informieren, und dann im Laden kaufen. 54,7% der Smart Natives (Generation Z; ab 1995 Geborene) informieren sich gem. der Studie des ECC Köln in Onlineshops bevor sie stationär kaufen.<sup>6</sup> Aufgrund der hohen Penetration von



<sup>1</sup> Wirtz, B.: So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen. In: Absatzwirtschaft 44/2002, S. 49

<sup>2</sup> IFH Köln: Branchenreport Online-Handel, Köln 2014

<sup>3</sup> FMAG vom 5. Juni 2015 zu finden unter <http://de.fashionmag.com/news/Tchibo-drittgroesster-Anbieter-von-Bio-Baumwolle,537898.html#VlykEhYxXlc>

<sup>4</sup> Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.: Marketing, 11. Auflage, Wiesbaden 2012, S. 558

<sup>5</sup> Ehrlich, O.; Erbenich, C.; Kirchgeorg, M., 2010, S. 55ff.

<sup>6</sup> ECC Köln: Cross-Channel im Umbruch – Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten Vol. 7, Köln, 2015



Smartphones und Tablets verwischt die früher klare Trennung der Vertriebskanäle. Die Kunden sind immer online und haben - egal wo sie sind - Zugriff auf das Internet, mobile Onlineshops sowie Preisvergleichsportale und damit eine sehr hohe Markt- und Preistransparenz.

Insbesondere für die Digital Natives (auch Generation Y; ab 1980 Geborene) und die Smart Natives ist der Umgang mit Smartphones, Apps, Tablets, Touchpads etc. früh gelernt, vollkommen alltäglich und ihre Internetnutzung ist durch Smartphones als „always on“ zu bezeichnen. Dieser alltägliche Umgang mit digitalen Medien führt zu einer veränderten Erwartungshaltung an den Grad der Digitalisierung eines Unternehmens im Informations- und Kaufprozess. Als Haupt-Informationsquelle dient Amazon<sup>7</sup>, gerne kombiniert mit Bewertungs- und Preisvergleichsportalen. Durch die Kombination der Medien bekommt der Kunde schnell und sehr einfach einen guten Überblick über das Angebot und eine sehr gute Preistransparenz. Sofern der Kunde sich für den Kauf im stationären Ladengeschäft entscheidet, ist er deutlich besser informiert als in der Vergangenheit. Ein guter Beratungsprozess kann aber nur überzeugen, wenn der Preis nicht allzu weit vom Onlinepreis abweicht. Teil-

weise wird dieser per Smartphone aufgerufen und in der Preisverhandlung genutzt. Dieses veränderte Konsumentenverhalten führt zu einem enormen Druck auf die stationären Händler und deren Margen. Gepaart mit dem Rückgang der Frequenz in den Einkaufsstraßen aufgrund von Online-Käufen<sup>8</sup> führen diese Entwicklungen zu Umsatzrückgängen und Zukunftsängsten bei den stationären Händlern, Filialmitarbeitern und einem Sterben der Innenstädte. Viele Unternehmen suchen deshalb nach Lösungen, selbst ins Onlinegeschäft einzusteigen und in weiteren Schritten die Kanäle aus Kundensicht miteinander zu verbinden (Cross-Channel-Management) und schließlich nahtlos aus Kundensicht zu integrieren (Omni-Channel-Management).

#### 4. Verändertes Kundenverhalten B2B

Auch im B2B hat der digitale Wandel deutliche Spuren hinterlassen. Erhöhte Preistransparenz und neue digitale Geschäftsmodelle wie Online-Auktionsplattformen oder Aggregatoren haben auch hier in vielen Bereichen die Margen unter Druck gesetzt. Eine mindestens ebenso große Herausforderung für die Unternehmen im B2B stellen jedoch die Auswirkungen auf den Vertriebsprozess dar. Ein großer Teil der Wertschöpfung, die zuvor der Verkäufer in den Kaufprozess des Kunden einbrachte, findet mittlerweile statt, bevor er überhaupt in die Situation eingreifen kann. Bisher bestand die Hauptaufgabe des Verkäufers in traditionellen B2B-Vertriebsmodellen darin, den Kunden mit technischen Spezifikationen zu versorgen, bei der Lösungsfindung zu unterstützen und einen möglichst guten Preis durchzusetzen. Heute weiß der Kunde, was er

will, und er hat eine ziemlich genaue Vorstellung davon, welchen Preis der Hersteller verlangen kann. Der Mehrwert des Verkäufers verschiebt sich auf eine höhere, strategische Ebene. Der Kunde benötigt nicht mehr jemanden, der ihm hilft, ein Problem zu lösen, da ihm dafür dank digitaler Technologie mehr und bessere Möglichkeiten zur Verfügung stehen als je zuvor. Wo viele Kunden Schwierigkeiten haben, ist, ein schemenhaft bekanntes Problem so zu definieren, dass es konkret genug wird, um gelöst zu werden. Oder Probleme überhaupt als solche zu erkennen. Erfolgreiche Verkäufer wissen, wie sie eine solche Rolle ausfüllen. Erfolgreiche Unternehmen reagieren auf diesen Wandel und unterstützen ihre Verkäufer im B2B mit den entsprechenden Prozessen, Materialien und Schulungsmaßnahmen. Studien belegen, dass Unternehmen, die ihrem Vertrieb ein hohes Maß an Prozessunterstützung bieten, 35% mehr Umsatz bei Bestandskunden erzielen, als solche, die dies nicht tun.<sup>9</sup> Der Wandel in der Rolle des Verkäufers erfordert nicht nur einen Wandel im Vertriebsansatz. Auch die Unterstützungsprozesse müssen entsprechend angepasst werden. So ist es zum Beispiel häufig erforderlich, dass – zumindest für eine gewisse Übergangsphase – die Vertriebssteuerung sich von einem ergebnisorientierten zu einem verhaltensorientierten Ansatz verschiebt.



<sup>7</sup> ECC Köln: Pressemitteilung vom 5.05.2015: „Amazon ist Deutschlands größter Showroom – ECC Köln und hybris veröffentlichen neue Cross-Channel-Studie“

<sup>8</sup> IFH Köln CSR-Tracker, November 2013 und Mai 2014, bevölkerungsrepräsentative Online-Befragung

<sup>9</sup> CSO Insights, Sales Performance Optimization: 2012 Sales Process Analysis (2012), S. 21.



# Thesenpapier

Die Bedeutung des Multi-Channel-Managements steigt derzeit aufgrund von drei Treibern:

**1. Starke Verschiebung in der Vertriebskanalstruktur insbesondere durch E-Commerce**

**2. Steigende Anforderungen des CRM**

**3. Verändertes Kundenverhalten (B2C & B2B)**

- Die Digitalisierung und das veränderte Kundenverhalten führen dazu, dass immer mehr Unternehmen online und offline verkaufen (müssen)

- Diese Entwicklungen erfordern neue MCM Strategien,

die den Parallelbetrieb von Kanälen abschaffen hin zu verknüpften und integrierten Lösungen aus Kundensicht.

- Ein verknüpftes oder integriertes MCM stellt neue Anforderungen an Verkäufer, deren Führungskräfte und die gesamte Vertriebsorganisation.

- MCM erfordert neue Pricing-Strategien im Online und im Offline-Bereich. Diese Thesen werden wir in den kommenden Whitepapers weiter untermauern und mit Leben füllen!



## Impressum

Autoren:

Dipl. Kauffrau Sylvia Steenken  
(Inhaberin, FranchiseForYou)

Prof. Dr. Ralf Schlottmann  
(Hochschule Bochum)

Dr. Michael Scherm  
(Partner, NewLeaf Partners  
Europe GmbH)

Kontaktdaten des Leiters des  
Competence Circle:

Dennis Radau  
radau@marketingverband.de

Herausgeber:

Deutscher Marketing Verband e.V.  
Sternstraße 58  
40479 Düsseldorf

Ansprechpartnerinnen:

Isabelle Wittbusch  
Telefon: 0211.864 06-13  
wittbusch@marketingverband.de

Kristin Zielinski  
Telefon: 0211.864 06-16  
zielinski@marketingverband.de

info@marketingverband.de,  
www.marketingverband.de