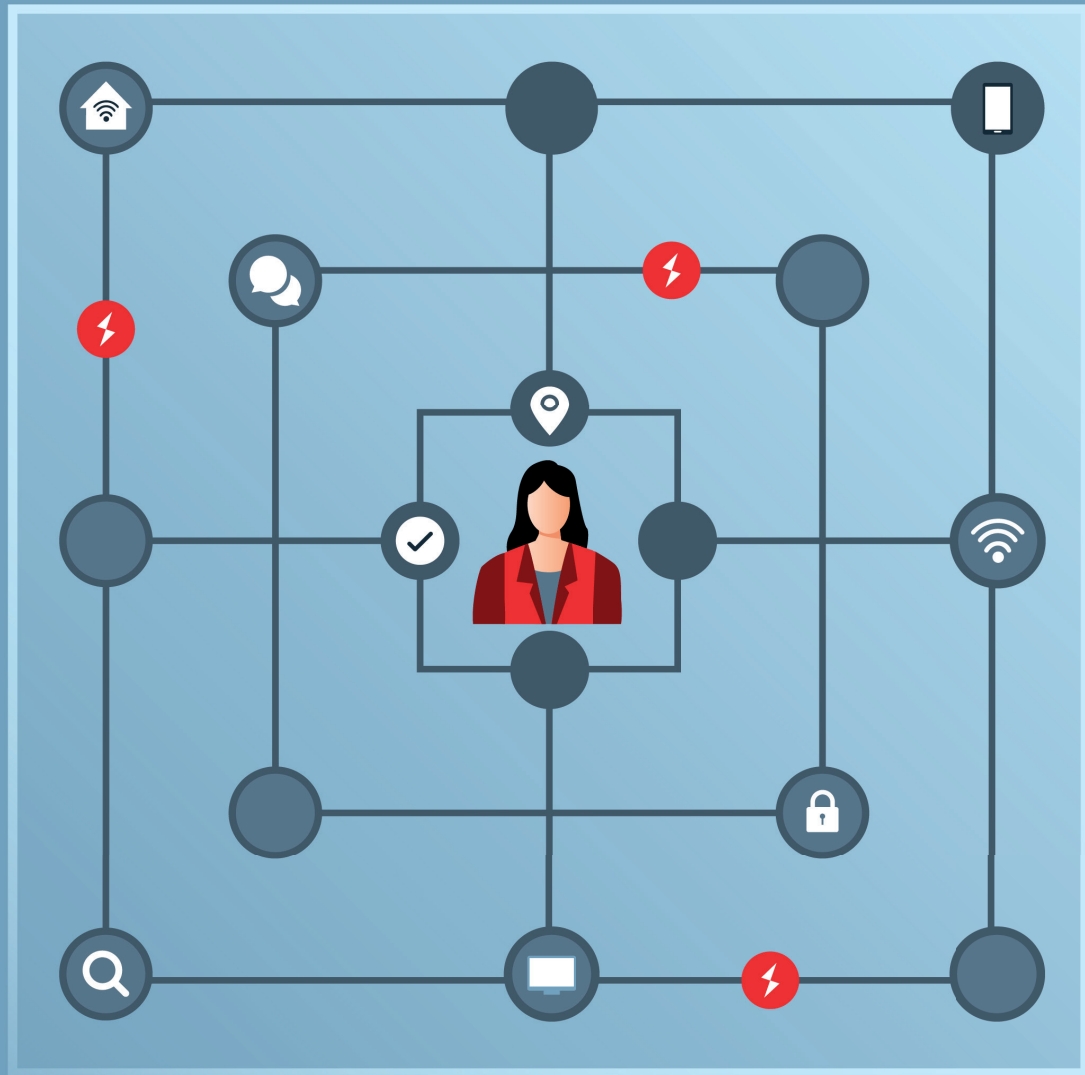




Zwickmühle Handelspartner

Aktive Gestaltung der Customer Experience

Sven Holzapfel

Viele Unternehmen stecken heute in einer Zwickmühle: Orientiere ich mich vor allem an den Bedürfnissen meiner Kunden und ihren favorisierten Kauf- und Informationsverhalten oder investiere ich hauptsächlich in eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Koexistenz mit meinen langjährigen Handelspartnern. Denn auch wenn einige oder sogar die meisten dieser Partner eine hervorragende Kundenerfahrung bieten, entstehen doch immer wieder Brüche (Break-Off Points) entlang der Kundenreisen (Customer Journeys).

Lange Zeit - und in den meisten Fällen auch heute noch - ist die Handelspartnerschaft eine gut funktionierende Symbiose. In einigen Fällen ist es jedoch an der Zeit, sich zu emanzipieren. Insbesondere beim Einstieg in das Direct-to-Consumer-Geschäft (D2C) und den damit verbundenen Chancen und Möglichkeiten ergeben sich offensichtliche Handlungsbedarfe. Wir wollen uns im Rahmen dieses Artikels verstärkt mit der Fragestellung rund um ein potenzielles oder bereits bestehendes D2C-Angebot beschäftigen.

Sobald sich etablierte Anbieter von Markenprodukten und -leistungen mit dem Direktvertrieb an private und professionelle Endkunden beschäftigen, wird die Abhängigkeit vom Handelspartner schnell deutlich.

In zahlreichen Branchen und Konstellationen ist das Machtverhältnis in Bezug auf einzelne Partner häufig zu Gunsten der Hersteller zu sehen, bezogen auf das gesamte Handelsnetz kippt diese Perspektive aber schnell.

- a. Wo fängt zukunftsfähige, vertrauensvolle Partnerschaft an und wo muss teilweise markenunwürdige und kundenunfreundliche Customer Experience aufhören?
- b. Wie unterstütze und befähige ich meine Handelspartner? Wie soll die Rolle des Handelspartners zukünftig ausgestaltet sein?
- c. Wie und wo setze ich sinnvolle Grenzen? Was ist das richtige und realistische Maß an Erwartungshaltung?

Friktionslose Kundenreisen (Seamless Customer Journeys) und Convenience sind der Schlüssel für eine kundenorientierte Vermarktung. Hier wird die Kollaboration mit den Handelspartnern schwierig, aber auch besonders wichtig. Häufige Reibungs- und Knackpunkte sind:



Kanalverbindungen ohne Informationsverlust
(z.B. Übernahme von Produkt-/Variantenauswahl)



Promotion- und Pricing-Politik
(z.B. preisaggressive Handelspartner)



Offline-/Onlineintegration
(z.B. Liefer- & Zahlungsoptionen, Produktinformation)



Kunden- und Transaktionsdaten
(z.B. Trackingdaten, Frequenzdaten, Registrierung)



Überführung der Handelskunden in die Markenwelt
(z.B. Registrierung, Loyalitätsprogramme)



Bestandsdaten
(z.B. Anzeigen/Nutzung Lagerbestände)



Markengerechte Store Experience
(z.B. starke Unterschiede in Händler-Performance)



Logistik
(z.B. steigende Kundenanforderungen an Lieferzeiten)

... und viele mehr

Was müssen wir also tun, um Veränderungen bewirken zu können?

Grundsätzlich haben sich in der Zusammenarbeit mit den Handelspartnern folgende Stoßrichtungen in den letzten Jahren etabliert:

1) Make

Mehr und mehr Unternehmen nehmen die Gestaltung und Orchestrierung der Customer Experience in die eigene Hand. Das bezieht sich sowohl auf E-Commerce und In-store-Erlebnisse als auch die vertriebliche Kundenbetreuung. Profitabilitäts-Vorteile spielen häufig eine untergeordnete Rolle bei der Entscheidungsfindung. Es geht hier stärker um die Kontrolle der Customer Experience. In der Regel wird dabei auf einen D2C-Ansatz gesetzt. Der Handel nimmt immer stärker die Rolle eines flankierenden Partners ein. Dieser bietet zusätzlich Services, lokale Expertise und Erreichbarkeit.

2) Cooperate

Ein Großteil der Unternehmen, die sich im mehrstufigen Vertrieb bewegen, setzen auf einen stark kooperativen Ansatz. Dabei wird dem Handelsnetz als gleichberechtigtem Partner der nötige Freiraum gelassen, ohne dabei die Anforderungen der eigenen Marke außen vor zu lassen.

Die Kontrolle über die Customer Experience hängt dabei stark von der Intensität und Qualität der Kooperation ab.

3) Delegate

Einige Unternehmen setzen in der Mehrstufigkeit stark auf die Fähigkeiten und die Kundenanähe des Handels. Der Fokus auf die eigenen Kernkompetenzen bietet den Raum, mit gezielten Vorgaben und z.B. im Rahmen des Konditionssystems aktiv steuernd einzugreifen.

Bei der Auswahl des Kollaborationsansatzes gibt es kein absolutes Richtig oder Falsch. Grundsätzlich lässt sich aber beobachten, dass sich insbesondere Premium-Marken aus dem B2C-Umfeld stärker in die Eigenverantwortung bewegen und Marken aus dem B2B-Umfeld auf die Unterstützung durch den Handel setzen. Das hatte bisher gute Gründe. Die Anforderungen an Kundenerfahrung und Prozesse steigen in den letzten Jahren aber ebenfalls erheblich an. Das können vor allem kleinere Handelspartner nicht leisten.

Am Beispiel der Einbettung des Handelspartners in die eigenen Sales-Kanäle lässt sich der Grad der Kooperation gut darstellen:

	Geringe Fachhändler Integration			Hohe Fachhändler Integration		
Art der Verknüpfung	Fachhändler Liste	Fachhändler Empfehlung	Harmonisierte Fachhändler Empfehlung	Kaufprozess Integration	Partielle Integration des Fachhändlerangebots	Vollständige Integration des Fachhändlerangebots
Beschreibung der Verknüpfung	Der Fachhändler ist kein Teil des Webshops oder des Kaufprozesses und eine Auflistung der Händler ist der einzige Verweis auf externe Partner (ohne einen Link).	Der Fachhändler ist kein Teil des Webshops oder des Kaufprozesses, aber es gibt einen Link zu dem entsprechenden Händler (z.B. Fachhändlersuche).	Der Fachhändler wird nicht einfach verlinkt, es wird auch eine Konsistenz (in Bezug auf Content & Experience) zwischen Hersteller- und Händler-Onlineshop gewährleistet.	Der Fachhändler ist in den Prozess des Kaufs oder der Lieferung eingebunden. Dies kann durch Click & Collect oder durch den Versand über Händler erfolgen.	Angebot im Hersteller-Shop direkt. Falls bestimmte Produkte nicht verfügbar sind, werden die Kunden auf das Angebot des Fachhändlers weitergeleitet oder es wird direkt im Online Shop angezeigt.	Produkte sowohl von den Fachhändlern sowie direkt vom Hersteller werden im Webshop angeboten.
Praktisches Beispiel	Dyson verfolgt eine strikte D2C-Politik, die Einzelhändler vom Direktgeschäft über den eigenen Webshop ausschließt (bietet dabei auch eine Bestpreisgarantie).	Ryobi verlinkt zu den einzelnen Produktseiten der verschiedenen Einzelhändler, die dieses spezifische Produkt in ihrem Sortiment haben.	Apple gestaltet aktiv das Erlebnis und die Informationen in den Onlineshops der Einzelhändler, um ein einheitliches Erscheinungsbild zu gewährleisten.	Die Produkte von Levi's werden von den Einzelhändlern (je nach Nachfrage) versandt, wenn die Kunden über den Levi's Onlineshop bestellen.	Sollte ein Produkt nicht im Nike Onlineshop verfügbar sein, wird der Kunde an Einzelhändler wie Foot Locker weitergeleitet.	Bei Amazon können Kunden zwischen verschiedenen Händlern für dasselbe Produkt wählen. sehr selten von Markenherstellern umgesetzt

Was kann ich als Markenunternehmen tun, um meine Customer Experience unabhängig von oben genannten Stoßrichtungen im Zusammenspiel mit meinem Handelsnetz zu optimieren?

Mögliche Angebote an den Handel und die Handelspartner:

1) UX- und POS-Design Support

Auf Basis einer eigenen Ziel-Customer Experience ist es sinnvoll, den Handel dabei zu unterstützen dieses Zielbild zu implementieren. Unterstützung kann vom Beratungs- und Schulungsangebot über zur Verfügung stellen von POS-Aufbauten und Erlebnis-Gestaltung bis hin zum Angebot von Whitelabel Online-Shop-Lösungen gehen. Eine Segmentierung der Handelspartner nach deren Reifegrad ist hier besonders hilfreich, um die richtigen Angebote machen zu können.

2) Asset Workflow

Ein ganzheitliches Kundenerlebnis lebt von wiederkehrenden Bildwelten, Emotionen und Botschaften. Damit eine Seamless Customer Experience über unterschiedliche Kontaktpunkte hinweg entstehen kann, ist es entscheidend kommunikative Assets modular zu gestalten und über einen IT-gestützten Workflow auszutauschen bzw. bereitzustellen.

3) Faires Daten-Sharing

Häufig liegen die spannenden Kundendaten natürlich beim Händler, der Owner des Kundenkontaktes und der Kundenbeziehung ist. Für eine Bereitstellung interessanter Daten ist eine faire und beidseitig attraktive Kooperation notwendig. Hierbei ist es als Markenanbieter besonders wichtig, vorher eine Omnichannel Datenstrategie zu erarbeiten. Es ist aufwendig für Daten zu „kämpfen“, die man nicht ausreichend nutzt.

4) Omnichannel Cross Promotion

Effektive gegenseitige Vermarktung ist ein Weg, um Leads von Website oder Social Media Kanälen direkt in den Sales-Funnel des Handels zu führen. Dabei kommt es auf eine optimierte Schnittstelle an. Bereits erfasste Daten und Präferenzen müssen zu dem nächsten Touchpoint übertragen werden.

5) Feature-basiertes Produktmarketing

Produkt- und Leistungsfeatures geben dem eigenen Portfolio und der Marke ein Profil und dienen gleichzeitig als Leistungsbeweise des eigenen Markenversprechens. Wiederkehrende und kanalübergreifende Kommunikation der eigenen Features erzeugt einen starken Wiedererkennungswert und das Gefühl einer gesamthaften Journey.

6) Cross-Stock Management

Sicherlich ist die kollaborative Nutzung und Aussteuerung der Produkt- und Leistungskapazitäten die Königsdisziplin, was Daten- und Informationsaustausch angeht. Darin stecken aber neben sehr großen Kosten- und Effizienzgewinnen auch klare Kundenmehrwerte. Lieferzeiten verkürzen sich und es wird eine hohe Transparenz zur Produktverfügbarkeit erzeugt, die insbesondere im B2B-Kontext branchenübergreifend ein Hauptentscheidungsfaktor für den Kaufort ist.

Attention Points für eine moderne Handelsintegration

Neben diesen konkreten Angeboten, die häufig auch mit eigenem Ressourceneinsatz verbunden sind, gibt es einige wesentliche Punkte zu beachten.

Wenn man diese umsetzt und damit gröbere Fehler vermeidet, dann ist ein wesentlicher Schritt für eine ganzheitliche Kundenreise getan:

Maximale Convenience

Reibungslose Navigation und Prozesse sind entscheidend für den erfolgreichen Verkauf und sollten nicht vernachlässigt werden. Jeder **Medienbruch** und die Notwendigkeit, Informationen erneut einzugeben, erhöhen das **Risiko**, potenzielle Kunden zu verlieren. **Convenience** hat oberste Priorität bei der Zusammenarbeit mit Handelspartnern.

Informationssymmetrie

Informationen sollten auf den Kanälen der Handelspartner **gleich oder zumindest ähnlich strukturiert** sein. Natürlicherweise müssen sie nicht identisch sein. In der Regel bieten die **Hersteller/Provider** deutlich **mehr Informationstiefe** und dienen dem Kunden als „**Single Source of Truth**“. Kleine Informations-Patzer können zu Kaufabbrüchen und Vertrauensverlust führen.

Optionsminimierung

Bei der **Neueinführung** eigener **D2C-Angebote** ist es ein natürlicher Impuls darüber nachzudenken, dem Kunden **zusätzliche Optionen** anzubieten. Als **fairer Partner** soll das Angebot des Handelspartners in die eigenen Kanäle **integriert** werden. Zu viele Optionen schrecken laut Marktforschung in vielen Branchen aber eher ab und erzeugen Verwirrung auf Kundenseite.

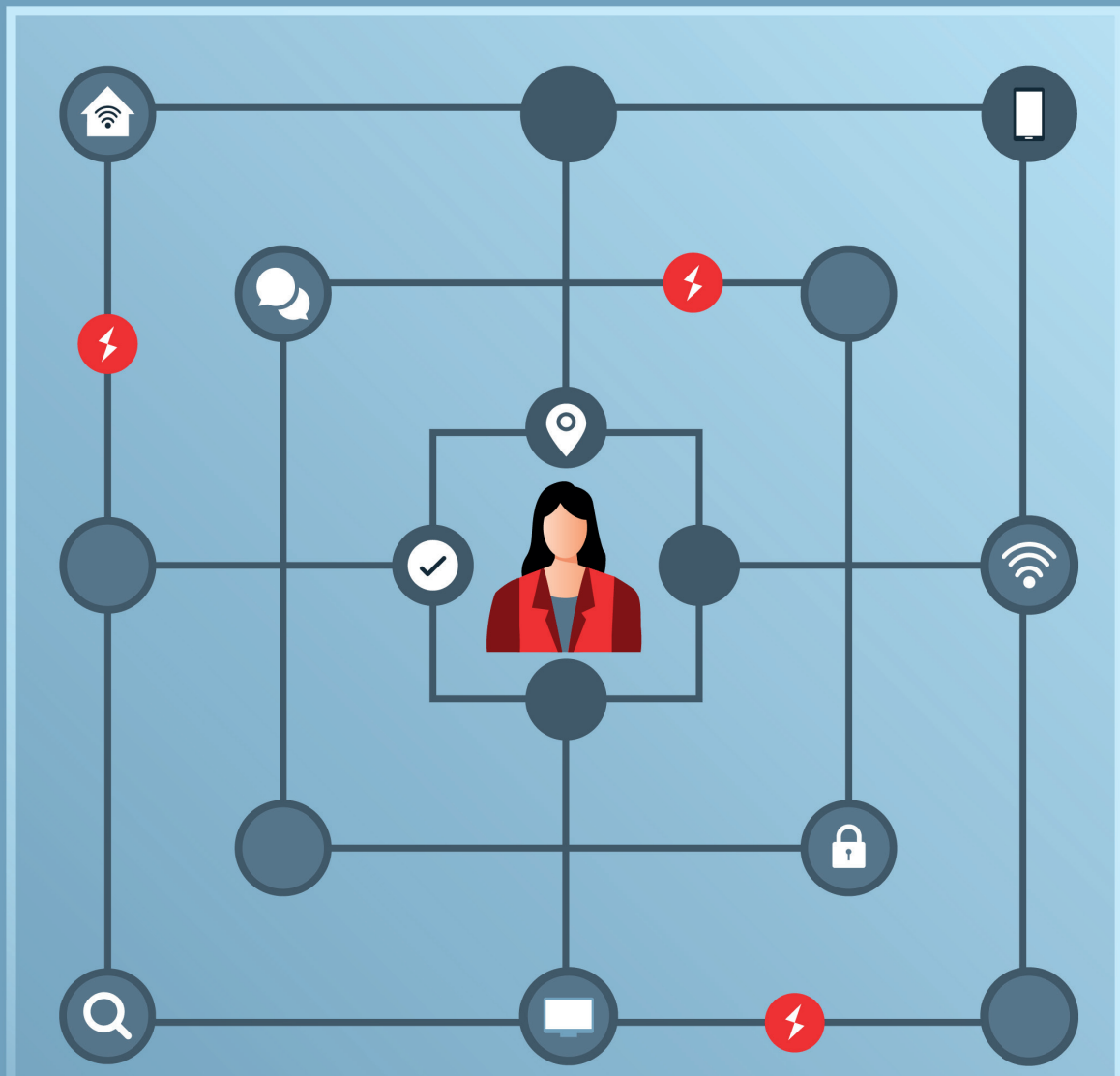
Kohärentes Angebot

Das Angebot der Produkte und Leistungen sollte auf allen Kanälen in sich **schlüssig** sein. Trotz aller Vorteile hat sich der **Verzicht auf exklusive Angebote** im Sinne einer Omnichannel Erfahrung häufig **nachhaltig bezahlt gemacht**. Grundsätzlich gilt, dass die Breite und Tiefe der Produkt- und Leistungspalette beim Hersteller/Provider als am höchsten erwartet wird.

Fazit

Abschließend lässt sich feststellen, dass es im Markt wenige bis keine existierenden Handelskooperationen gibt, die reibungsfrei und ohne Knirschen funktionieren. Von einer Empfehlung zur Resignation sind wir aber weit entfernt. Es muss das Ziel sein, an den richtigen Stellen in die Beziehung zu investieren und sich, wo notwendig, ausreichend zu emanzipieren.

Am Ende sollte sich jedes Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Das kann den Vertrieb und die Vermarktung der eigenen Leistungen beinhalten, muss es aber nicht.



Sprechen Sie uns an!

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Artikel Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Investieren Sie verstärkt in die Bedürfnisse Ihrer Kunden und ihr Kauf- und Informationsverhalten? Oder setzen Sie auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Handelspartnern?

Wir unterstützen und beraten Sie und Ihr Unternehmen jederzeit gerne dabei, den für Sie richtigen Ansatz zu finden und zu stärken.

Autorenverzeichnis



Sven Holzapfel Associate Partner

Tel.: +49 172 2795965

E-Mail: sven.holzapfel@batten-company.com

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkennntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote und der

nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

Hidden Champions 2022/23 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2022 für Marke, Marketing & Pricing, Vertrieb, After Sales & CRM und Innovation/Wachstum

Zum neunten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2022 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

brand eins
Thema Consulting
Beste Berater
2022

TOP-Berater 2022 in sechs Fachgebieten

Im von focus Business durchgeführten Berater-Ranking wurde Batten & Company in den Fachgebieten Digitalisierung, Innovation, Marketing & Brand, Organisationsberatung, Strategieberatung und Vertrieb als „Top-Berater 2022“ ausgezeichnet. Besonders in der Kategorie „Vertrieb“ erhielt Batten & Company eine überproportional hohe Kundenempfehlungsrate.

Top-Berater
2022