

SALES MANAGER

FACHZEITSCHRIFT FÜR MARKTORIENTIERTE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

TOOL: Vom ersten Kontaktpunkt bis zur Kundenbindung

STIMME AUS DER PRAXIS: Christoph Spengler, Accelerom AG

PRAXISBEISPIEL: Deutscher Sneakermarkt

INNOVATION: Curated Shopping



CUSTOMER JOURNEY



PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER
LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

herzlich willkommen zur zweiten Ausgabe 2017 des SALES MANAGER.

Unsere Publikation versteht sich als Wissenschaftsmagazin mit regionalem Bezug. Einmal jährlich veröffentlichen wir die im Rahmen des Kompetenzzentrums «Wachstums- und Vertriebsstrategien» geleisteten Forschungsarbeiten. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse werden für die vorwiegend familiengeführten und mittelständischen Unternehmen der Region fruchtbar gemacht. Das Thema marktorientierte Unternehmensführung beinhaltet Fragestellungen zu den Themen Vertriebs-, Marken- und Unternehmensführung.

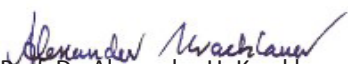
Nachdem wir uns in der letzten Ausgabe mit dem Schwerpunkt Employer Branding befasst haben, ist auch diesmal ein allgegenwärtiges Thema im Blickpunkt: die Customer Journey.

Die Digitalisierung revolutioniert Marketing und Vertrieb. Bei der Fragestellung, wie Unternehmen sinnvolle Digitalisierungsprojekte starten können, ist häufig die genaue Analyse der Kundenreise (Customer Journey) der Ausgangspunkt. Wie nutzen Kunden digitale Medien? Wie informieren sie sich, welche Verkaufskanäle werden in welcher Abfolge kontaktiert, wo wird Service erwartet? Aus der Beantwortung dieser Fragen ergeben sich vielfältige neue Ansätze für die marktorientierte Unternehmensführung - und vor allem: ein neuer Gestaltungsauftrag für Manager und Führungskräfte. Neue Geschäftsmodelle entstehen und neue Kommunikations- sowie Vertriebskanäle werden genutzt. Wer sich nicht auf diese Veränderungen einstellt, wird im globalen Wettbewerb verlieren.

Diese Ausgabe des SALES MANAGER soll deswegen Einsichten in das Management der Kundenreise geben. Dazu wird die Customer Journey als Instrument kurz dargestellt und eine Anwendung für einen großen Sportartikelhersteller vorgestellt. Darüber hinaus wird ein Blick in die Zukunft des stationären Handels geworfen und digitale Optionen werden erörtert. Curated Shopping wird als eine innovative Methode zur Belebung des Lebensmitteleinzelhandels diskutiert. Ein Pionier des Touchpoint-Managements, Christoph Spengler, berichtet aus seinen Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen zum Thema Kundenreise. Ein weiteres Interview mit Herrn Dieter Grosse-Kreul, einem erfahrenen Praktiker aus dem Verkauf, beleuchtet vor allem das Thema Digitalisierung im Vertrieb.

Eine ganz besondere Freude ist es für die Redaktion des SALES MANAGER, dass junge Talente der Hochschule hier aus ihren Forschungsarbeiten berichten. Ein Mehrwert für die Region und die jungen Menschen, die – wie wir aus unseren Umfragen wissen – gerne in der Region bleiben wollen und viel dazu beitragen können, Know-How in die regionale Wirtschaft zu bringen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback!


Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer

”

Touchpoints und Customer Journeys sind Dreh- und Angelpunkte in der Marktbearbeitung und in den betrieblichen Transformationsprozessen. Gleichzeitig sind sie die zentralen Stellhebel für ein herausragendes Kundenerlebnis sowie für eine effiziente und effektive Marktbearbeitung.

Christoph Spengler, Gründer und Managing Director der Accelerom AG in Zürich, 2017

Schwerpunkt

CUSTOMER JOURNEY

AUF DEN SPUREN DES ERFOLGS

Seite 06

**ÜBER CUSTOMER JOURNEYS WIRD ZU VIEL GERÄTSELT
UND SPEKULIERT**

Seite 10

DER POINT OF SALE IM JAHR 2025

Seite 14

DES KUNDEN NEUE SNEAKER

Seite 21

CURATED SHOPPING

Seite 26

**DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB UND DIE
AUSWIRKUNGEN AUF DIE CUSTOMER JOURNEY**

Seite 29

TOUCHPOINTS BRAUCHEN EMOTIONS kompetenz

Seite 32

**KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN**

Seite 33

IMPRESSUM

Seite 34

Markus Fransewitz, Denisa Schill und Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer

AUF DEN SPUREN DES ERFOLGS

MIT HILFE DER CUSTOMER JOURNEY DIE KUNDEN VOM ERSTEN KONTAKTPUNKT BIS
ZUR KUNDENBINDUNG BEGLEITEN



Die Customer Journey hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Besonders durch die fortschreitende Digitalisierung, und der damit einhergehenden Vielzahl an Möglichkeiten für einen Kunden mit Unternehmen in Kontakt zu kommen, ist die Customer Journey aus Sicht der Praxis und der Wissenschaft nicht mehr wegzudenken. Damit der Weg des Kunden zum Unternehmen auch in Zukunft nicht in einem Labyrinth oder gar in einer Sackgasse endet, gilt es die Reise des Kunden zu verstehen und positiv zu beeinflussen (Roques 2016; Heinemann/Gaiser 2015, S. 45f.; Gehrckens/Boersma 2013, S. 53ff.).

Die Customer Journey beschreibt die Reise des Kunden vom ersten Kundenkontaktpunkt bis zur Kundenbindung (Pufahl/Kirchem 2015, S. 87; Rawson et al. 2013, S. 50). Der Kunde begegnet unterschiedlichen Touchpoints (Kontaktpunkten) mit der Marke, dem Produkt oder dem Unternehmen im Allgemeinen (Esch et al. 2014, S. 3ff.; Heinemann 2013, S. 16f.). Die Interaktion zwischen dem Kunden und dem Unternehmen beschreibt in der Summe eine Customer Journey entlang des Kaufentscheidungsprozesses (Buying Cycle) von der Vorkaufphase bis zur Nachkaufphase (Esch et al. 2014, S. 4).

Das Kaufverhalten der Kunden bildet die Grundlage für das Verständnis der Customer Journey. In der Literatur lässt sich der Kaufprozess nach Forscht, Swoboda und Schramm-Klein in drei übergeordnete Phasen einteilen. Hierbei wird zwischen Vorkaufphase, Kaufphase und Nachkauf- bzw. Nutzungsphase unterschieden. Darüber hinaus teilt das Modell die drei Phasen in einzelne Teilprozesse auf, um jeden dieser Abschnitte genauer bewerten zu können (Forscht et al. 2015, S. 183ff.). Die Teilprozesse werden in der Literatur unterschiedlich untergliedert. Nach Kotler lässt sich der Kaufprozess in fünf Phasen unterteilen (Kotler et al. 2007, S. 295f.). Die Nachkaufphase kann bei einem Folgekauf beziehungsweise bei der wiederholten Inanspruchnahme einer Unternehmensleistung erneut eine Vorkaufphase einleiten. Demnach entspricht diese Unterteilung des Konsumzykluses einem Buying Cycle (Forscht et al. 2015, S. 185f.; Heinemann 2011, S. 101).

Abbildung 1 beschreibt einen idealtypischen Kaufprozess und deutet darauf hin, dass jeder Kunde alle Phasen dieses Prozesses durchläuft. Allerdings ist dies je nach Produktkategorie und Charakteristika des Konsumenten unterschiedlich zu betrachten (Forscht et al. 2015, S. 185; Kotler et al. 2007, S. 295). Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass jede Phase des Buying Cycle eine differenzierte Bedeutung für das Käuferlebnis des Kunden hat (Esch et al. 2014, S. 3; Spengler/Wirth 2009, S. 46). Die wichtigsten Phasen des Kaufprozesses, in denen die entscheidenden Interaktionen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden stattfinden, sind die sogenannten «Moments of Truth» (Pufahl/Kirchem 2015, S. 90).

Der abgebildete Prozess stellt das Kundenverhalten als Modell dar. Dies ist allerdings kritisch zu betrachten, da sich das allgemeine Kaufverhalten in den vergangenen Jahren durch die fortschreitende Digitalisierung deutlich gewandelt hat (Heinemann/Gaiser 2015, S. 45f.; Gehrckens/Boersma 2013, S. 53ff.). Durch die Verbreitung des Internets und der damit fortschreitenden digitalen Transformation ist das World-Wide-Web zu einem der bedeutendsten Bestandteile unserer heutigen Konsumkultur geworden (Haderlein 2013, S. 15). Allerdings ist der Grad des Interneteinflusses je nach Alter der Zielgruppe und Produktkategorie in den einzelnen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses differenziert zu betrachten. In vielen Branchen orientiert sich das Kaufverhalten in erster

Linie an der Produktauswahl, und weniger an der Wahl des Anbieters. Auf Grund der Vielzahl an Produkten und vorhandenen Informationen, die den Kunden über das Internet zur Verfügung stehen, wird die Kaufentscheidung oftmals bereits in der Vorkaufphase getroffen. Somit erhält der Point of Decision eine besondere Aufmerksamkeit und wird dadurch dem Point of Purchase vorgestellt (Ternes et al. 2015; S. 7f.; Gehrckens/Boersma 2013, S. 53ff.). Allerdings ist die Gestaltung der Customer Journey in der Kaufphase mittlerweile ein wesentliches Mittel z.B. im stationären Handel, um gegen Online-Händler zu gewinnen. Indoor Navigation, Dynamic Pricing, digital getriebene Promotions und Mobile Payment sind beispielhafte Gestaltungselemente im Rahmen der Shopper Journey, um den Point of Sale (POS) kundenorientierter zu gestalten. Auch Verkaufsprozesse müssen anders geplant werden, um angesichts immer besser informierter Kunden die Kontaktpunkte mit dem Verkaufspersonal zu optimieren. Deswegen ist eine Vernachlässigung der Kaufphase beziehungsweise des Kaufortes wenig sinnvoll.

Neben der Vielfalt an Informationen, welche die Kunden vor einem möglichen Kauf erhalten können, ist das Kaufverhalten häufig von einem mehrfachen Kanalwechsel, dem sogenannten Channel-Hopping, gekennzeichnet. Die Kunden springen im Zickzack zwischen der realen und virtuellen Welt hin und her, wechseln sequentiell zwischen den unterschiedlichen Einkaufs- und Kommunikationskanälen, oder nutzen diese sogar parallel (Heinemann/Gaiser 2015, S. 51; Schüller 2013, S. 16). Diese Entwicklung wird besonders durch die weite Verbreitung mobiler Endgeräte, wie Smartphones oder Tablets, verstärkt (Heinemann 2013). Unabhängig von der Art des genutzten Kontaktpunkte zum Unternehmen erwarten die Kunden auf Grund ihres veränderten Verhaltens eine Integration aller genutzten Kanäle, um zu jeder Zeit und an jedem Ort, unabhängig vom verwendeten Endgerät, ein einheitliches, einzigartiges Erlebnis zu erhalten. Kunden denken in der Regel nicht in unterschiedlichen Kanälen, sondern nehmen den Anbieter kanalübergreifend als eine Marke wahr (Heinemann/Gaiser 2015, S. 53f.; Reinartz 2013, S. 106). Um als Anbieter erfolgreich zu sein, müssen die Kundenkontaktpunkte bekannt sein (Schüller 2013, S. 15; Rawson et al. 2013, S. 49f.).

Werkzeuge zur Identifizierung, Steuerung und Optimierung der Kundenkontaktpunkte und dem damit verbundenen Touchpoint-Management liefern Marktforschungsunternehmen wie die Accelerom AG. Sämtliche Kontaktpunkte, an denen Bestands- bzw. Neukunden mit dem relevanten Unternehmen in Berührung kommen, müssen identifiziert und auf die richtige Art und Weise gemanagt werden. Mit Hilfe von Marktforschung können alle Kontaktpunkte, sowohl online als auch offline, mit einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Marke in allen Phasen des Kaufprozesses identifiziert, bewertet und abgebildet werden. Der Weg vom ersten Kontaktpunkt bis zur Bindung führt dabei über Touchpoints unter-

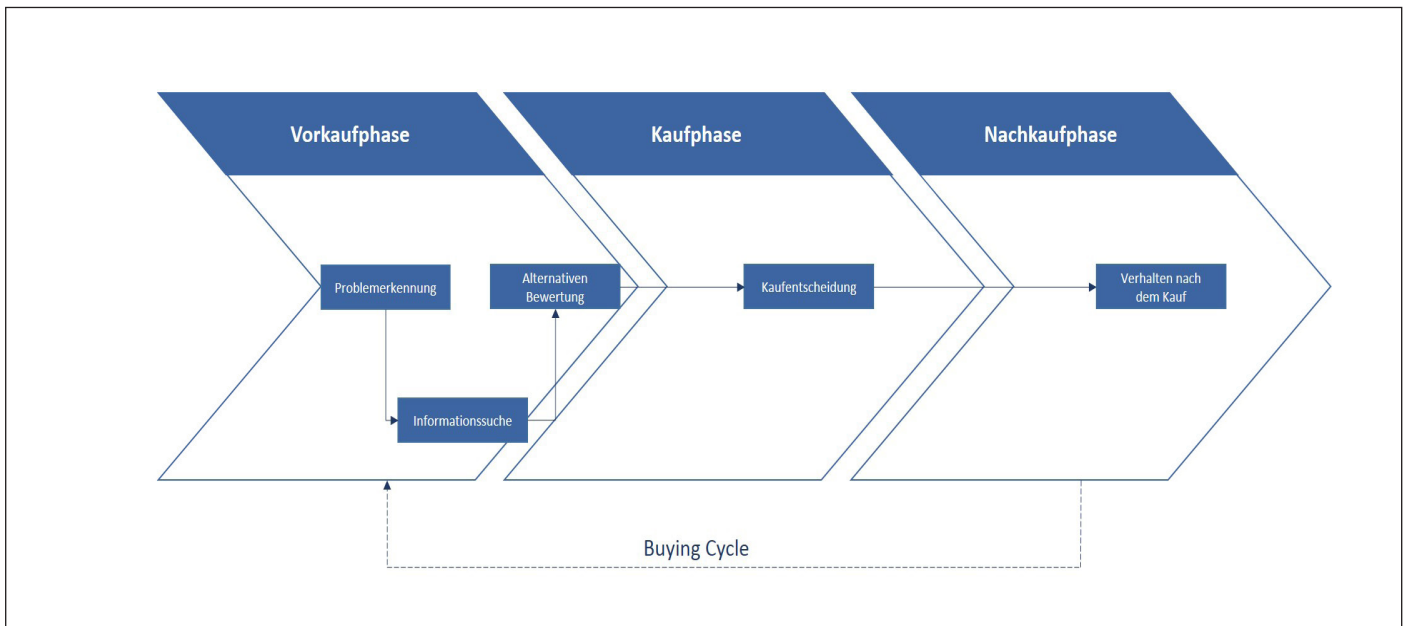


ABBILDUNG 1: DIE PHASEN DES KAUFPROZESSES

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Forscht et al. 2015, S. 184; Kotler et al. 2007, S. 296

schiedlichster Kategorien. Hierbei werden die einzelnen Kundenkontaktpunkte in Paid Touchpoints, Owned Touchpoints und Earned Touchpoints unterschieden. Dies sind Touchpoints, die ein Unternehmen käuflich erwirbt, die es besitzt und die Kontaktpunkte, die sich ein Unternehmen auf Grund seiner guten Arbeit verdient (Schüller 2013, S. 17; Accelerom 2014). Neben der Differenzierung der Touchpoints werden ebenfalls die Kontaktpunkte mit dem Kunden auf ihre Relevanz beurteilt (Accelerom 2014). In diesem Zusammenhang muss gezielt ermittelt werden, welche Kontaktpunkte Kunden jeweils in den einzelnen Phasen des Kaufprozesses wahrnehmen. Welche Kontaktpunkte sind relevant, um Reichweite aufzubauen? Welche Kontaktpunkte sind wichtig, um eine entsprechende Tiefenwirkung zu erreichen? Darüber hinaus muss bestimmt werden, über welche Kanäle Bestandskunden gebunden und Neukunden akquiriert werden. Somit gilt es die Touchpoints zu bestimmen, die unter Berücksichtigung der relevanten Zielgruppe am wichtigsten sind (Accelerom 2014; Esch et al. 2014, S. 5). Über die systematische Ermittlung der Customer Journey kann der Kaufentscheidungsprozess gezielt gesteuert, das Kundenerlebnis beeinflusst, die Ressourcen fokussiert allokiert und der Return of Investment maximiert werden. Dabei helfen entsprechend programmierte Algorithmen, die den optimalen Marketing-Mix und somit die besten Zugangswege zu den existierenden und potentiellen Zielgruppen unter Berücksichtigung des relevanten Budgets berechnen (Accelerom 2014).

Die Multichannel Customer Journey zeigt die Reise des Kunden auf einen Blick. Sie ermöglicht eine wegweisende Identifizierung der einzelnen Touchpoints, online und offline, und eine optimale Orchestrierung aller Maßnahmen, um die Customer Journey der Zielgruppe abzudecken und den optimalen Marketing-Mix zu definieren. Durch die richtige Gestaltung der Customer Journey kann die Customer Experience verbessert, der Abverkauf erhöht und die Kundenbindung gesteigert werden. Nur die Unternehmen, die es schaffen den Kunden auf seiner Reise zu begleiten und die Customer Journey zielführend zu steuern, werden auch in Zukunft erfolgreich sein.

” Die Customer Journey beschreibt die Reise des Kunden vom ersten Kontaktpunkt bis zur Kundenbindung.

**MARKUS FRANSEWITZ**

STUDENT MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT AN DER HOCHSCHULE NEU-ULM

**DENISA SCHILL**

WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN DER HOCHSCHULE NEU-ULM

**PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER**

LEITUNG KOMPETENZ-ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN DER HOCHSCHULE NEU-ULM

LITERATURVERZEICHNIS

Accelerom (2014) Erfolgreiche Marktbearbeitung in der digitalen Welt, URL: <https://tinyurl.com/lae67ne>, abgerufen am 15.12.2015.

Esch, F./Backens, T./Knörle, C. (2014) Customer Journey - die Reise des Kunden verstehen, in: Marken Insights, Nr. 12, S. 3-6.

Forscht, T./Swoboda, B./Schramm-Klein, G. (2015) Käuferverhalten: Grundlagen-Perspektiven-Anwendungen, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Haderlein, A. (2013) Die digitale Zukunft des stationären Handels – Auf allen Kanälen zum Kunden, 2. Aufl., München: mi-Wirtschaftsbuch.

Heinemann, G. (2011) Cross-Channel-Management. Integrationsprozesse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Heinemann, G. (2013) No-Line-Handel. Die höchste Evolutionsstufe im Multichanneling, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Heinemann, G./Gaiser, C. (2015) SoLoMo-Always on im Handel – Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Shoppings, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Gehrckens, M./Boersma, T. (2013) Zukunftsvision Retail – Hat der Handel eine Daseinsberechtigung?, in: Heinemann G./Gehrckens M./Haug K./& dgroup (Hrsg.), Digitalisierung des Handels mit ePace – Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle unter Timing-Aspekten. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 51-76.

Kotler, P./Keller, K./Bliemel, F. (2007) Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München: Pearson.

Pufahl, M./Kirchem, S. (2015) Die Reise des Kunden gezielt steuern, in: Sales Management Review, Nr. 4, S. 86-93.

Rawson, A./Duncan, E./Jones, C. (2013) Den Kunden auf seiner Reise begleiten, in: Harvard Business Manager, Nr. 11, S. 48-60.

Reinartz, W. (2013) Gefährliche Ignoranz, in: Harvard Business Manager, Nr. 8, S. 106-107.

Roques, G. (2016) Die Customer Journey muss entzaubert werden, URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/die-customer-journey-muss-entzaubert-werden-88949/>, abgerufen am 30.01.2017.

Schüller, A. (2013) Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute – Managementstrategien für unsere neue Businesswelt, 3. Aufl., Offenbach: Gabal.

Spengler, C./Wirth, W. (2009) Die Wirkung von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen maximieren, in: io- new management, Nr. 3, S. 46-51.

Ternes, A./Towers, I./Jerusel, M. (2015) Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung: Trends, M-Commerce und Connected Retail, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

KONTAKT

Markus.Fransewitz@student.hs-neu-ulm.de



ÜBER CUSTOMER JOURNEYS WIRD ZU VIEL GERÄTSELT UND SPEKULIERT

IM GESPRÄCH MIT CHRISTOPH SPENGLER, GRÜNDER UND MANAGING DIRECTOR DER ACCELEROM AG

Christoph Spengler, Gründer des Beratungs- und Forschungsunternehmens Accelerom AG mit Sitz in Zürich, über erfolgreiches Customer Journey Management und intelligente Customer Insights.

Herr Spengler, vor über 10 Jahren gründeten Sie die Accelerom AG. Seither beschäftigen Sie sich tagtäglich mit Touchpoints (Kundenkontaktpunkten) und Customer Journeys (Kundenreisen). Das scheint ein unerschöpfliches Thema zu sein. Um was geht es genau?

Touchpoints und Customer Journeys sind Dreh- und Angelpunkte in der Marktbearbeitung und in den betrieblichen Transformationsprozessen. Gleichzeitig sind sie die zentralen Stellhebel für ein herausragendes Kundenerlebnis sowie für eine effiziente und effektive Marktbearbeitung. Unter Marktbearbeitung verstehen wir alle Disziplinen, mit denen der Kunde direkten Kontakt hat. Also Vertrieb, Marketing, Kommunikation und Services.

Es gibt eine regelrechte Inflation an Touchpoints. Mit einer «So-viel-wie-möglich-Strategie» an jedem erdenklichen Kontaktpunkt präsent zu sein, ist jedoch nicht zielführend. Das wissen wir alle. Tatsache ist, dass Unternehmen heute rasch 200 Touchpoints managen. Das ist zu viel und überfordert jede Organisation! Aus diesem Blickwinkel betrachtet, geht es heute noch viel stärker um den Umgang mit Komplexität, Veränderung sowie Investitionssteuerung.

Angesichts der unendlich vielen Möglichkeiten kann man leicht das Gesamtbild aus den Augen verlieren. Wie sieht ein möglicher Lösungsweg aus?

Jeder Entscheider oder Unternehmer will ganz genau wissen, mit welchem Maßnahmen-Mix die Customer Journey am besten abgedeckt und das gesteckte Ziel – mit dem Einsatz möglichst optimaler Mittel – erreicht werden kann. Der Schlüssel liegt in der intelligenten Vernetzung der relevanten Off- und Online-Touchpoints. Präzise Antworten auf die richtigen Fragen bringen Klarheit und führen zur besten Lösung. Voraussetzung ist aber, dass man auf eine aussagekräftige Datengrundlage zurückgreifen kann. Doch über Customer Journeys wird zu viel gemutmaßt, gerätselt und spekuliert – sei es in strategischer, operativer oder auch prozessualer Hinsicht.

Wie kann man mit Touchpoint-Management den Markterfolg konkret steigern?

Um die Effizienz und Effektivität in der Marktbearbeitung allgemein zu erhöhen, sehe ich spontan zwei konkrete Ansatzpunkte, die zwar miteinander in Verbindung stehen, jedoch im Ablauf zu trennen sind. Es sind der Reihe nach die Themen «Erfolgssteuerung in der Marktbearbeitung» und «Unternehmen-Kunde-Alignment» der unterschiedlichen Fachbereiche in Marktbearbeitung sowie in der IT.

Was verstehen Sie unter Erfolgssteuerung in der Marktbearbeitung?

Wir wollen doch alle die Wirkung maximieren, Risiken minimieren und die gesteckten Ziele erreichen. Anders gesagt: Es geht um Entscheidungssicherheit. Aufgrund der vielen Möglichkeiten und der Dynamik müssen wir Strategien und Kampagnen noch viel besser gemeinsam über alle unterschiedlichen

Fachbereiche steuern. Erfolgssteuerung funktioniert aber nur, wenn möglichst alle Faktoren, die den Erfolg letztlich beeinflussen könnten, berücksichtigt werden. Bei der Erfolgssteuerung von Strategien und Kampagnen in der vernetzten Multi-Cross-Omni-Channel-Welt tappen wir ziemlich im Dunkeln. Wenn ich das so sage, denke ich aus der Kundenperspektive an alle möglichen Off- und Online-Touchpoints, mit welchen ein (potenzieller) Kunde auf seiner individuellen Reise in Berührung kommen kann.

Weshalb soll die Erfolgssteuerung mit konventionellen Methoden nicht möglich sein? Wo hakt es?

Möglich schon, aber es bleibt zu viel auf der Strecke. Nehmen wir beispielsweise die Leadgenerierung, also die Gewinnung von Interessenten für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Es fehlt der ganzheitliche Blick aus der Vogelperspektive auf Markt und Kunden über alle Silos in der Marktbearbeitung. Auch mangelt es an Messbarkeit und Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Off- und Online-Touchpoints. So können wir mit konventionellen Methoden nicht genau sagen, wie viele (potenzielle) Kunden wir über die eigene Webseite tatsächlich erreichen und wie relevant diese in ihrer Customer Journey ist. Regelrecht diffus wird es, wenn wir Mixes, also Kombinationen von Touchpoints z.B. für eine Kampagne, beurteilen wollen. Kombinieren wir z.B. eine Online-Werbekampagne, ein Event, ein Anruf eines Außendienstmitarbeiters sowie ein Inserat, wissen wir nicht, wie viele (potenzielle) Kunden mit diesem Mix erreicht werden können. Auch ist es mit den herkömmlichen Methoden unmöglich, zu beurteilen, ob die gewählte Lösung für die Zielgruppenbearbeitung tatsächlich die beste ist. Zu vieles kann zudem erst im Nachhinein gemessen werden. Um es positiv auszudrücken: Hier ist ein großes Erfolgspotenzial vorhanden.

Sie entwickeln datengestützt ganz konkrete Umsetzungslösungen wie z.B. für die Leadgenerierung. Als Kunde erfahre ich, welche Off- und Online-Touchpoints am besten miteinander zusammenwirken. Wie identifizieren Sie diese optimalen Mixes?

Eine gute Strategie oder Kampagne zu entwickeln, ist eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe. Die Strategieumsetzung, damit sie zum Erfolg führt, noch mehr. Nachvollziehbar macht es einen erheblichen Unterschied, ob wir diese beispielsweise auf 25 oder 15 Touchpoints aufbauen. Stellen Sie sich vor: Bei einer Auswahl von 80 Touchpoints beträgt die Anzahl möglicher Kombinationen 10^{24} , eine doch eher große Zahl. Für unsere Berechnungen nutzen wir daher intelligente Algorithmen, um zum optimalen Multichannel-Mix zu kommen.

Auf dieser Grundlage erarbeiten wir mit Kunden ganz konkrete Umsetzungslösungen. Optimale Multichannel-Mixes unterscheiden sich zudem je nach Ziel, wie z.B. Bekanntheit für ein Produkt schaffen oder den Abverkauf erhöhen.

Und für was werden diese Strategien und Kampagnen benötigt?

Unsere Auftraggeber wollen ihr bestehendes Geschäft weiter entwickeln oder optimieren, neue Märkte im In- oder Ausland erschließen oder ganz neue Geschäftsmodelle umsetzen. Ausgangspunkt ist immer ein vertieftes, einheitliches Zielgruppenverständnis gekoppelt mit Customer Journeys. Dann gibt es noch weitere Themen, bei denen wir Kunden mit den wertvollen Erkenntnissen unterstützen: Markenpositionierung, Kundenerlebnis, Investitionssteuerung bis hin zur Organisationsentwicklung.

Kommen wir auf das zweite Thema zu sprechen: Das Unternehmen-Kunde-Alignment. Um was geht es hier?

Eine der größten Herausforderungen ist die Überbrückung der Kluft zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung. Viele wissenschaftliche Studien der letzten Jahre belegen: Ungeachtet der Qualität der Strategie, tun sich Unternehmen schwer, diese erfolgreich umzusetzen und Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Einige der Untersuchungen gehen von weniger als 10 Prozent der Unternehmen aus, denen eine erfolgreiche Strategieumsetzung gelingt.

Unter Alignment verstehen wir die konsequente Ausrichtung des Handelns der einzelnen Abteilungen und Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Kundenbild, das sich an den Geschäftszielen des Unternehmens orientiert. Durch das gemeinsame Verständnis und die Fokussierung auf die optimalen Mixes wird die Kundenorientierung gestärkt und die Unternehmensleistung nachvollziehbar massiv erhöht. Das Alignment unterstützt die ganze Unternehmung, Flop-Risiken zu senken, Kosten zu sparen und die Umsetzungszeit wesentlich zu verkürzen.

Wir haben auf Ihrer Webseite gestöbert und sind auf folgende Aussagen gestoßen: «Touchpoint-Management ist in vielen Unternehmen ein Lottospiel». Der Abgleich zwischen Innen- und Außensicht legt offen, dass «nur sechs von zehn Touchpoints richtig» getippt werden. Können Sie dies näher erläutern?

Gefühl und Fakten klaffen stark auseinander, was nicht außergewöhnlich ist. «Was denken Sie: Welches sind für Ihre Kunden die zehn wichtigsten Touchpoints in der Customer Journey, wenn Sie Ihr oder ein vergleichbares Produkt kaufen?» Die Frage nach den Top Ten stellen wir seit Jahren unseren Kunden, um die Betriebssicht zu erfassen. Aus den vielen Untersuchungen und Workshops haben wir inzwischen eine beachtliche Sammlung an Inside-Out-Perspektiven zusammengetragen. Immer haben Geschäftsführer, Spezialisten in Vertrieb, Marketing, Media, Kommunikation oder Services darauf geantwortet und eine Liste mit den wichtigsten Touchpoints erstellt – mit mehr oder weniger Bauchgefühl und Expertise.

Um es vorwegzunehmen: Der Abgleich der Betriebssicht mit der Kundensicht (Outside-In) ist oft ernüchternd! Durchschnittlich werden nur sechs der zehn für die Kunden wichtigsten Touchpoints richtig erraten. Die Reihenfolge stimmt ohnehin nie. Um erfolgreich Produkte und Lösungen – und seien sie noch so disruptiv – zu entwickeln und zu vermarkten, müssen wir den Kunden und seine Bedürfnisse vertieft verstehen, und dies besser als je zuvor.

Wo sehen Sie die Herausforderungen im Unternehmen selbst?

Ein ganzheitliches Touchpoint-Management über alle Phasen der Customer Journey beeinflusst und verändert das Arbeiten in den Unternehmen grundlegend: Touchpoint-Management ist Teamarbeit. Um eine Customer Journey durchgängig mit einem überragenden Kundenerlebnis ausgestalten zu können, muss interdisziplinär gedacht und gehandelt werden. Das Silo-Denken muss überwunden werden: Es ist für niemanden einfach, seine eigenen Aktivitäten zu hinterfragen oder funktionierende Geschäftsmodelle in Frage zu stellen. Die Dynamik der Digitalisierung zwingt uns jedoch dazu: Schon innerhalb kurzer Zeit ändern heute Märkte und Kunden ihr Informations- und Kaufverhalten.

Sie haben vorhin auch die Budgets in der Marktbearbeitung angesprochen. Wie sieht es hier aus?

Ein Blick in die Vertriebs- und Marketingpläne mit Fokus Budgetentwicklung und Budgetverteilung offenbart regelmäßig ein ähnliches Muster: Viele neue Aufgaben wurden in den letzten Jahren in die Budgets hineingepackt. Im besten Fall stagnierten die Budgets, meistens wurden sie aber gekürzt. Entsprechend finden wir heute in der Marktbearbeitung viele kleine Budgettöpfchen, mit welchen kritische Schwellenwerte auf den einzelnen Touchpoints nicht überschritten werden können, was Streuverlust und unnötige betriebliche Komplexität bedeutet. Das will niemand. Dieser Entwicklung gilt es entgegenzuwirken.

Um diese Mixes zu verwirklichen, braucht es aber auch noch andere Dinge wie z.B. Kreativität, ein klares Nutzenversprechen, relevante Inhalte und Technologie.

Auf jeden Fall, das schließe ich mit meinen Gedanken auch nicht aus. Der neue, ganzheitliche Blickwinkel hilft allen, Kreativität anzuregen und neue Ideen zu generieren. Durch die neuen Erkenntnisse wird es einfach möglich, Off- und Online-Touchpoints in allen Kategorien – also Owned-, Paid- und Earned – wirkungsvoll auszusteuern. Die Digitalisierung und Automatisierung kann mit diesen Blaupausen im Unternehmen vorangetrieben werden. Auf unserer Datengrundlage modellieren und optimieren wir so z.B. Touchpoint-Ketten und -Prozesse in Echtzeit. Der Vorteil ist, dass aussagekräftige Leistungswerte zur Beurteilung vorliegen. Mit Beobachtungen oder rein qualitativen Bewertungen lässt sich dies nicht bewerkstelligen.

Das hört sich alles sehr interessant an, jedoch auch nach Black Box! Oder sehen Sie das anders?

Könnte man meinen, ist aber nicht so. Im Gegenteil: Für alle Touchpoints erfassen wir fünf Leistungswerte, um diese bezüglich ihrer Reichweite und Relevanz innerhalb der Customer Journey beurteilen zu können. Um Mixes zu bewerten, nutzen wir diese Customer Journey-Metriken. Mit einer ausgeklügelten Szenariotechnologie kann zudem die Frage «Was wäre, wenn...?» beantwortet werden: Touchpoints können beliebig kombiniert, hinzugefügt und entfernt werden. So wird der Mehrwert ersichtlich. Bislang hat der Algorithmus regelmäßig die besten Lösungen entwickelt – sowohl Teams von Praktikern in den Unternehmen oder MBA-Studenten in Tagesseminaren haben den Algorithmus nicht schlagen können.

Zurück zur Ihrer Analytik. In den letzten Jahren haben Sie mit dem SMARTnavigator eine der innovativsten Analyseplattformen zur Ermittlung von Mixes für Strategien und Kampagnen in der Marktbearbeitung entwickelt. Wie ist es dazu gekommen?

Unser eigener Anspruch mit wissenschaftlich fundierten und anwendungsorientierten Methoden arbeiten zu wollen, hat uns angespornt. So haben wir in einem ersten Schritt unsere 360°TOUCHPOINT-Methodik mit der Universität Zürich wissenschaftlich validiert. Mit zwei größeren Forschungsinitiativen der Eidgenössischen Kommission für Technologie und Innovation (KTI) haben wir unsere einzigartigen, algorithmus-basierten Analysemodule entwickelt und in den SMARTnavigator integriert. Inzwischen sind über 20 Frau- respektive Mannjahre in die Entwicklung geflossen.

Wie spielt Ihrer Einschätzung nach Content Marketing und die Digitalisierung in das Touchpoint-Management ein?

Content Marketing ist nichts weiter als relevante Marktkommunikation, also nichts Neues. Nur mit einer kreativen Headline alleine verkauft man heute keine Produkte mehr. Auch für ein erfolgreiches Content Marketing muss ich zunächst wissen, welche Zielgruppen überhaupt welche Touchpoints nutzen, um dann entsprechend mit ihnen zu kommunizieren. Wenn das Schlagwort hilft, alle Beteiligten zu sensibilisieren, ist das gut.

Die Digitalisierung ist auf dem Vormarsch. Aktuell erleben wir alle in der Praxis ein ausgeprägtes Nebeneinander von Zukunftsprojekten und Tagesgeschäft. Entscheider müssen genau wissen, welche Touchpoints und Prozesse auf der Großbaustelle «Digitalisierung» angepackt und wo wirklich investiert werden muss. Dies erfordert mehr als nur die gleichen Dinge in neue oder andere Kanäle zu transferieren. Mit einer App oder einem Online-Shop ist man heute nicht automatisch erfolgreicher. Nicht dass ich falsch verstanden werde: Auch wenn ohne Informationstechnologie in der Marktbearbeitung fast gar nichts mehr läuft, ist sie letztlich immer Mittel zum Zweck. Entscheidend ist daher nicht primär die technische Umsetzung, sondern stets der Kundennutzen: «Was hat der Kunde davon?». Optimal ist es, wenn es gelingt, vereinfachte Arbeitsabläufe und Kostenoptimierungen für die Verbesserung des Kundenerlebnisses und die Stärkung der Marktposition zu nutzen.

In den letzten Jahren sind immer mehr neue Berufsbilder in Verbindung mit Touchpoint-Management entstanden. Direktoren oder Manager mit Bezeichnungen wie z.B. Customer Experience, Omnichannel oder Customer Journey. Diese Querschnittsfunktionen werden für eine kanal- und siloübergreifende Gestaltung der Customer Journey wichtig, da sie ein nahtloses und einheitliches Kundenerlebnis ermöglichen. Den Nutzen sehe ich vor allem im Alignment, in der Koordination aus der Vogelperspektive.

Und wie sieht der Härtestest in der Praxis aus?

Wir haben mit unserer Methode viele Härtestests in der Praxis bestanden. Inzwischen wurden zehntausende Touchpoints untersucht und unzählige Strategien und Kampagnen in den unterschiedlichsten Branchen in über 50 Ländern berechnet. Die eher unerfreulichen Rahmenbedingungen sind für Methoden die härtesten Tests. In Wirtschafts- oder Unternehmenskrisen

mussten bei Kunden die Budgets in der Marktbearbeitung massiv reduziert werden, bis zu 50 Prozent. Denken Sie etwa an Spanien, Deutschland oder auch die Schweiz. Das sind keine angenehmen Entscheidungen. Dann steht eigentlich nur eine einzige Frage im Raum: Was brauchen wir wirklich? Umso erfreulicher, wenn das Unternehmen Marktanteile gewinnen kann. Verschiedene Kundenprojekte zeigen, dass sich durch eine integrierte Erfolgssteuerung und ein erfolgreiches «Unternehmen-Kunde-Alignment» Performancesteigerungen um bis zu 30 Prozent realisieren lassen.

Das Customer Journey-Mapping ist doch eine gute Methode, sich einen Überblick zu verschaffen?

Die Methode ist grundsätzlich nicht falsch. Mehrheitlich wird sie genutzt, um eigene Prozesse zu betrachten und zu optimieren. Mit dem Kundenverhalten hat sie aber wenig zu tun: Kunden machen, was sie wollen! Sie hüpfen von einem Touchpoint zum anderen, vorwärts und rückwärts in der Customer Journey. Linear sind höchstens Modelle von Customer Journeys, in den seltensten Fällen aber die tatsächliche Reise des Kunden. Zudem sollte man sich bewusst sein: Wenn nur Online-Touchpoints mitberücksichtigt werden, wird der Gesamtprozess nur lückenhaft abgebildet, da ja viele Interaktionen offline stattfinden. Oft wird auch viel aus der Eigenwahrnehmung in diese Maps hineininterpretiert. Da denke ich vor allem an die sogenannten «Moments of Truth», die Augenblicke der Wahrheit. Umso wichtiger ist es zu verstehen, was genau betrachtet wird: Online-Surfer oder reale (potenzielle) Kunden, Personas oder Zielgruppen, alle möglichen Touchpoints oder ein kleiner Ausschnitt davon. Rasch werden komplexe Zusammenhänge verfälschend simplifiziert.

Und was bedeutet die Digitalisierung für mittelständische Unternehmen?

Die Digitalisierung bietet für alle Unternehmen große Chancen. Damit möchte ich nichts schön reden, denn die Herausforderungen sind groß genug. Um es auf einen einfachen Nenner zu bringen: Wir müssen wesentlich schneller, besser und auch günstiger werden. Kleinere Unternehmen sind wesentlich agiler, was ein großer Vorteil ist. Vermieden werden sollten vor allem kostspielige und langwierige Trial-and-Error-Erfahrungen.

Die vermeintlich einfachsten Fragen sind oft am schwierigsten zu beantworten: Was ist der optimale Mix? Wie allokatieren wir die Budgets, um Wirkung und ROI zu maximieren? Wie sehen die Menschen mit ihren Bedürfnissen hinter den Kunden aus? Wie segmentieren wir sinnvoll Markt und Kunden? Ziel ist es, den Markterfolg mit höchstmöglicher Entscheidungssicherheit anzustreben.

Das Gespräch führte Herr Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer.



Dorina Specht, Sarah Eberhardt und Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer

DER POINT OF SALE IM JAHR 2025

IMPLEMENTIERUNG DIGITALER EINZELHANDELSFORMATE ZUR STÄRKUNG
DER KUNDENBINDUNG

Laut einer Studie des Handelsverbandes Deutschland befindet sich der Einzelhandel im Umbruch. Die Umsätze im E-Commerce steigen stetig an, während die Umsätze im klassischen Einzelhandel sinken (Handelsverband Deutschland 2016, S. 3). Die GfK prognostizierte eine branchenübergreifende Verdoppelung der E-Commerce Umsätze bis zum Jahr 2025 (2015, S. 14). Wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist, variieren die Online-Umsätze im Jahr 2015 je nach Kategorie, wobei «Elektronik & Technik» mit 32 Prozent Online-Umsatz die Kategorie mit dem höchsten Anteil darstellt (Handelsverband Deutschland 2016, S. 2f.).

Verschiedene Autoren appellieren daher an stationäre Einzelhändler, sich stärker mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen (Heinemann 2016, S. 3; Wolters 2016, S. 36; Micha/Koppers 2016, S. 49; Stegmann 2006, S. 51). Die Gefahr besteht insbesondere darin, dass durch die fortschreitende Innovationsgeschwindigkeit nicht-digitale Geschäftsmodelle kannibalisiert werden (sogenannte «digitale Disruption»). Um konkurrenzfähig zu bleiben und Kunden einen Mehrwert zu bieten, muss der Einzelhandel mit digitalen Formaten reagieren (Wolters 2016, S. 33).

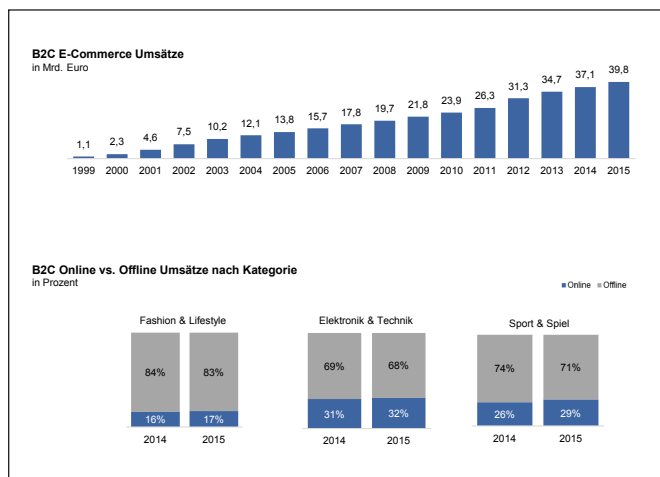


ABBILDUNG 1: STETIGES WACHSTUM IM E-COMMERCE
Quelle: Handelsverband Deutschland 2016, S. 3

DAS NEUE KONSUMENTENVERHALTEN

Die Digitalisierung brachte eine Veränderung im Konsumentenverhalten mit sich. Land beschreibt das neue Verhalten mit dem Prädikat «instant», der Konsument wird folglich «Instant Consumer» genannt. Sein Verhalten wird dadurch charakterisiert, dass er aktiv Individualisierung und guten Service fordert. Er ist ungeduldig, kauft zu jeder Zeit an jedem Ort ein und erwartet eine unmittelbare Reaktion vom Unternehmen. Land betont, dass den Bedürfnissen des Instant Consumers mit digitalisierten Geschäftsmodellen begegnet werden müsse. Für den stationären Einzelhandel bedeutet dies die Implementierung eines übergreifend verknüpften Konzepts auf allen relevanten Vertriebskanälen (Land 2017, S. 77f.).

Celko und Jánzszy schreiben dem Einzelhandel daher zukünftig eine neue Rolle zu: der Point of Sale im Jahr 2025 wird zu einem sozialen Treffpunkt, einem digitalen Spielplatz und zu einem Raum der Erlebnisse (2014, S. 44). Auch für Kuhn, Key Account Director bei LIGANOVA, einem weltweit agierenden Unternehmen für vernetzte Markenkommunikation, liegt die Zukunft des Point of Sale (POS) in der konkreten Ausgestaltung der Einzelhandels-Marke (2016, o.S.; LIGANOVA o.J., o.S.).

Der stationäre Einzelhandel muss die Marke zukünftig zu neuem Leben erwecken und bewusst Markenerlebnisse fördern. Kuhn unterscheidet prinzipiell drei Erlebnisdimensionen: das Markenerlebnis (emotionales «Geschichtenerzählen»), das Produkterlebnis (Vermittlung von Produktinformationen und Produktfeatures) und das Serviceerlebnis (Beratung mit Kundenfokus) (2016, o.S.).

Für den Einzelhandel stellt sich die Frage, wie ein Dreiklang aus Marken-, Produkt- und Service-Erlebnis erreicht wird (Kuhn 2016, o.S.). Das Customer-Experience-Management (CEM) befasst sich damit, die Erlebnisdimensionen des Kunden mit der Marke zu gestalten und zu steuern. Laut Löffler und Gouthier führt CEM im besten Fall dazu, Kundenbegeisterung zu fördern und langfristig Kundenloyalität zu schaffen (vgl. Abbildung 2). Im ersten Schritt der CEM-Prozesskette werden relevante, unternehmensspezifische Kundenkontaktpunkte entlang der Customer Journey analysiert. Anschließend wird jeder dieser Kontaktpunkte auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet und übergreifend aufeinander abgestimmt (Löffler/Gouthier 2017, S. 56ff.). Für den POS ist entscheidend, dass der Kunde die Marke so intensiv wie möglich erlebt. Kilian beschreibt ebenfalls, dass eine optimal gestaltete Erlebnisdimension im besten Fall ausschlaggebend für den Kauf ist: «[...] für eine eindrucksvolle Markenwahrnehmung ist es [...] von zentraler Bedeutung, den primär vom reinen Kaufakt geprägten Point of Sale (POS) zum vielschichtigen Point of Experience (POE) und damit zu einem Ort [...] einprägsamer Markenerfahrungen weiterzuentwickeln» (Kilian 2012, S. 41f.).

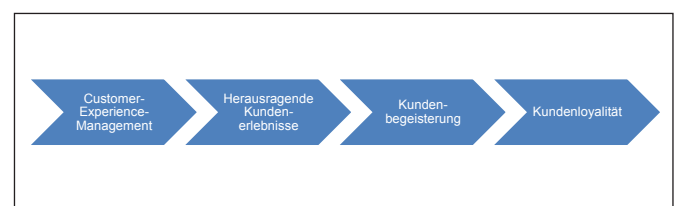


ABBILDUNG 2: ERFOLGSKETTE DES CUSTOMER-EXPERIENCE-MANAGEMENTS
Quelle: In Anlehnung an Löffler/Gouthier 2017, S. 56

DIE CUSTOMER DECISION JOURNEY

Die Veränderung im Konsumentenverhalten verdeutlicht die Notwendigkeit, Kundenbedürfnisse entlang der Customer Journey zu identifizieren. Nur durch ein übergreifendes Verständnis der kundenspezifischen Customer Journey kann ein ganzheitliches Konzept auf allen Kommunikations- und Vertriebskanälen geschaffen werden (Land 2017, S. 78; Naujokat o.J., o.S.; Löffler/Gouthier 2017, S. 57).

Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und der damit einhergehenden Zwei-Wege-Kommunikation erklärten Court

et al. im Jahr 2009 die bis dato gültige trichterförmige Customer Journey für nichtig (vgl. Abbildung 3). Der bisherige, lineare Denkansatz ging davon aus, dass Kunden bereits bei Bedarfserkennung mehrere Marken in Erwägung ziehen und diese beim Kauf herunterbrechen (Court et al. 2009, o.S.). Im Gegensatz dazu bezieht die aktualisierte, dynamische Customer Journey (Customer Decision Journey) mit ein, dass Konsumenten mithilfe von digitalen Endgeräten aktiv nach weiterführenden Informationen suchen, ihre Entscheidung im Prozess ständig überdenken und nach dem Kauf erwarten, dass kontinuierlich Markenerlebnisse erbracht werden (Edelmann/Singer 2015, o.S.).

Die Customer Decision Journey beginnt, wie auch die lineare Customer Journey, mit der Bedarfserkennung für ein Produkt (Edelmann/Singer 2016, S. 27). Der Kaufentscheidungsprozess wird als zyklische Reise mit fünf Phasen betrachtet (vgl. Abbildung 3): (1) anfängliche Erwägung, (2) aktive Beurteilung, (3) Kauf des Produkts und (4) Nachkaufphase. Die Nachkaufphase beinhaltet das eigentliche Produkterlebnis. Je nachdem, wie der Konsument das Produkt erlebt, wird er bestenfalls zum (5) Befürworter der Marke (Court et al. 2009, o.S.). In der darauffolgenden Customer Decision Journey überspringt der Konsument die ersten beiden Phasen und entscheidet sich direkt für die Marke, bei der er bereits Befürworter ist (Einleitung des Loyalitätszyklus). Nach Edelmann und Singer kann die Einleitung des Loyalitätszyklus beschleunigt werden. Die Implementierung von personalisierbaren Inhalten innerhalb der Kundenreise bewirkt beispielsweise einen solchen Effekt. Durch die Einführung der «Makeup Genius App» zielte L'Oréal auf die Verbindung von Personalisierung und dem Ausbau von Markenerlebnissen ab. Die App simuliert einen virtuellen Spiegel, der verschiedene Makeup-Looks auf dem Gesicht des Users platziert. Der Konsument kann die virtuell getesteten Produkte anschließend mithilfe der App bestellen oder in einem präferierten stationären Einzelhandel abholen (Edelmann/Singer 2016, S.27ff.; Edelmann/Singer 2015, o.S.).

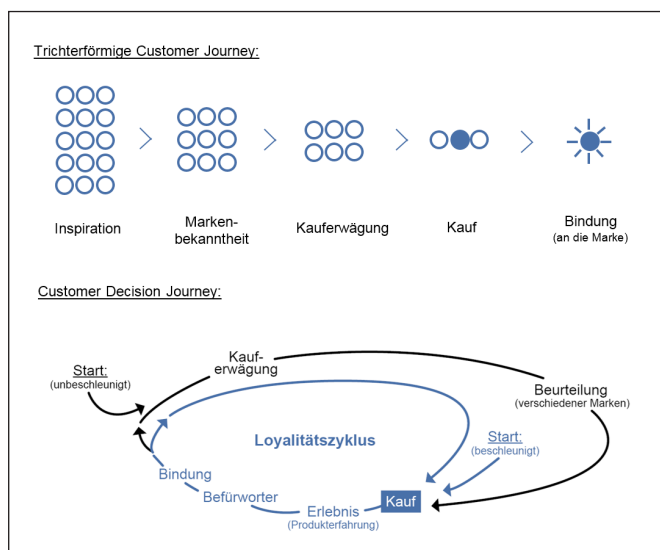


ABBILDUNG 3: VON DER CUSTOMER JOURNEY ZUR CUSTOMER DECISION JOURNEY
Quelle: In Anlehnung an Edelmann/Singer 2015, o.S.; Court et al. 2009, o.S.

DIGITALE FORMATE FÜR DEN STATIONÄREN EINZELHANDEL

Die Customer Decision Journey wird laut Edelmann und Sin-

ger auch durch permanenten technologischen Fortschritt (Innovationsgrad der Reise) beschleunigt (2016, S. 27ff.). Da diese Beschleunigung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern darstellt, ist es für Einzelhändler relevant, die Implementierung von digitalen Formaten zu erwägen (Edelmann/Singer 2016, S. 27ff.; PwC 2015a, S. 7ff.).

Diverse Autoren und Institutionen untersuchten in den vergangenen Jahren technologische Veränderungen und deren Bedeutungsgehalt für den Einzelhandel (Lobaugh/Simpson/Ohri 2015, S. 3; Perrey/Spillecke 2013, S. 180ff.; PwC 2015a, S. 7ff.). So veröffentlichte beispielsweise PwC in einer Studie, dass insbesondere soziale Netzwerke einen disruptiven Einfluss auf das Käuferverhalten ausüben. Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer geben an, dass der Austausch mit stationären Händlern oder Marken auf sozialen Netzwerken dazu geführt hat, mehr einzukaufen als zuvor geplant (PwC 2015a, S. 24). Lobaugh, Simpson und Ohri erörtern darüber hinaus den Einfluss von sozialen Netzwerken auf die Customer Journey (2015, S. 3). Die Autoren beschreiben, dass Konsumenten vor allem in der Beurteilungsphase auf sozialen Medien wie beispielsweise Blogs, Instagram oder Youtube Informationen sammeln (Lobaugh/Simpson/Ohri 2015, S. 15). Es ist jedoch nicht für jeden Einzelhändler sinnvoll, auf sozialen Medien präsent zu sein. Zunächst muss der Stellenwert von sozialen Netzwerken für die unternehmensspezifischen Zielgruppen analysiert werden (PwC 2015a, S. 24).

Die steigende Nutzung von mobilen Endgeräten übt ebenfalls Einfluss auf den Einzelhandel aus (PwC 2015a, S. 18ff.). Laut Lobaugh, Simpson und Ohri nutzen Kunden beim Einkaufen im stationären Einzelhandel oftmals parallel mobile Endgeräte. Daher ist es sinnvoll Technologien zu implementieren, die eine digitale Interaktion mit dem Smartphone ermöglichen und dadurch die Erlebnisdimension ausbauen (Lobaugh/Simpson/Ohri 2015, S. 8). Beacons beispielsweise erbringen einen Mehrwert für Händler und Kunden. Sie ermöglichen dem Händler, den Kunden innerhalb seiner stationären Reise zu orten und ihm mithilfe eines Bluetooth-Hotspots zielgruppenspezifische Push-Nachrichten auf sein Smartphone zu senden (vgl. Abbildung 4). Der Kunde erhält im Gegenzug personalisierte Nachrichten, relevante Produktfotos, Videos oder Reviews zugespielt (Strobel 2015, o.S.). Auch durch die Einbindung von Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) Technologien wird das Service-Erlebnis am POS optimiert (PwC 2015b, S. 27). Mammut, der Hersteller für Bergsteigerausrüstung, initiierte das Projekt «Mammut #Project 360». Kunden werden dabei mithilfe von VR Brillen in alpine Berglandschaften versetzt. Das Ziel ist, die markeneigene Bergsteigerausrüstung anhand einer virtuellen Expedition erlebbar zu machen (Mammut Sports Group o.J.a, o.S.; Mammut Sports Group o.J.b, o.S.).

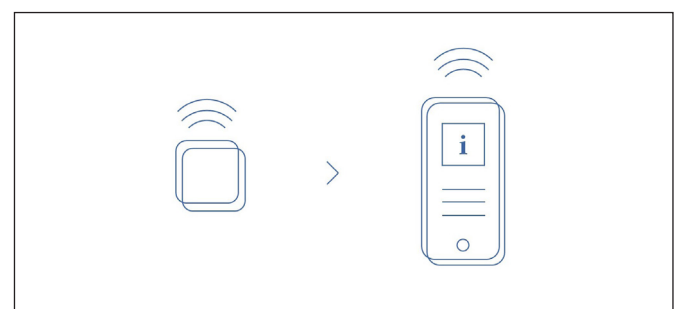


ABBILDUNG 4: FUNKTIONSWEISE VON BEACONS
Quelle: Eigene Darstellung

Von Vorteil ist bei AR und VR Technologien, dass erklärungsbedürftige Produkte in einen konkreten Kontext gebracht werden können und sich so die Komplexität reduziert (Schäfer 2016, S. 2).

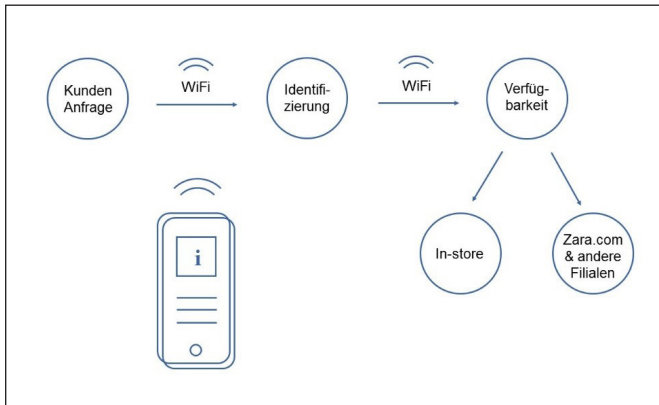


ABBILDUNG 5: DIE FUNKTIONSWEISE VON RFID AM BEISPIEL DER SPANISCHEN MODEKETTE ZARA

Quelle: In Anlehnung an Inditex o.J., S. 10

Die Implementierung von Radio Frequency Identification (RFID) Chips im stationären Einzelhandel eignet sich deshalb besonders, weil bestehende Prozessabläufe optimiert werden (PwC 2015b, S. 25; Perrey/Spillecke 2013, S. 192). Die Modemarke ZARA verwendet RFID, um am POS den aktuellen Produktbestand zu dokumentieren. Folglich wird das Warenwirtschaftssystem und die Bestandsaufnahme für den Einzelhandel vereinfacht (Seifert 2013, S. 287). Für den Kunden ergibt sich der Vorteil, dass der Verkäufer schneller auf Verfügbarkeitsanfragen reagieren kann (Inditex o.J., o.S.). Die Funktionsweise von RFID wird in Abbildung 5 dargestellt.

DIGITALE EINZELHANDELSKONZEPTE AUF DEM PRÜFSTAND

Im Rahmen einer qualitativen Studie bewerteten fünf Experten des auf Handelsmarken spezialisierten Unternehmens LIGANOVA digitale Konzepte für den POS. Die Evaluation erfolgte hinsichtlich folgender Kriterien: (1) Akzeptanz der Konsumenten bezüglich der Technologien, (2) Reife und Anwendbarkeit der Technologien zum aktuellen Zeitpunkt und (3) tatsächlicher Mehrwert für den Einzelhändler. An dieser Stelle werden nur die digitalen Einzelhandelskonzepte vorgestellt, die alle drei Kriterien erfüllen.

Die Transformation des herkömmlichen Point of Sale zu einem Point of Experience kann auf unterschiedliche Weise erfolgen (Kuhn 2016, o.S.). Prinzipiell sind jedoch besonders die Technologien erfolversprechend, die One-to-one Retailing mit dem Konsumenten ermöglichen (Gramlich 2016, o.S.; Kuhn 2016, o.S.). Unter One-to-one Retailing wird jede personalisierte Interaktion mit dem Konsumenten verstanden (Rouse 2007, o.S.). Folgende One-to-One Retailing Formate eignen sich nach Meinung der Experten im Hinblick auf die drei oben genannten Kriterien:

- . Mobile Endgeräte, wie beispielsweise das iPad, sind zur Einbindung in den Einzelhandel geeignet. Mithilfe des iPads erlangt das Verkaufspersonal beispielsweise Einblick in die Kaufhistorie des Kunden und kann so eine optimierte Beratung gewährleisten und Produkte gezielt auf Kundenbedürfnisse abstimmen (Gramlich 2016, o.S.; Krohmer 2016, o.S.;

von der Heyden 2016, o.S.).

- . Die Implementierung von Beacons bzw. RFID Technologien wird als sinnvoll erachtet, denn dadurch wird die Servicedimension ausgeprägter gestaltet (Kuhn 2016, o.S.).

- . Die Experten schätzen das Smartphone als zukünftig relevantesten digitalen Kontaktpunkt ein, da mithilfe des Smartphones die Interaktion zwischen Produkt, Ort und Konsumenten ermöglicht wird (Gramlich 2016, o.S.; Kellmeret 2016, o.S.; Krohmer 2016, o.S.; Kuhn 2016, o.S.; von der Heyden 2016, o.S.).

Aufgrund dieser Expertenmeinungen soll im Folgenden gezeigt werden, wie am POS das Zusammenspiel digitaler Formate orchestriert werden könnte.

GANZHEITLICHE DIGITALISIERUNG: DIE KUNDENREISE IM JAHR 2025

Die 23-jährige Studentin Laura trainiert in ihrer Freizeit für einen Halbmarathon. Um ihre Fortschritte zu protokollieren, verwendet sie eine Jogging-App. Laura benötigt neue Laufschuhe, hat jedoch keine Präferenz für ihre Trainingsausrüstung. Im Internet informiert sie sich über verschiedene Modelle und deren Funktionen. Die Informationsphase der Customer Decision Journey findet also zu Hause mithilfe des iPads statt. Laura erhält während ihrer Recherche mittels Instant-Messaging eine Nachricht von einem Sportartikel-Verkäufer. Dieser lädt sie dazu ein, Laufschuhe im Store zu testen. Sie ist sehr interessiert an einer professionellen Beratung und lässt sich einen Termin für den nächsten Tag geben. Dieser wird ihr per Email bestätigt.

Als Laura am nächsten Tag in der Filiale ankommt, wird ihr via Beacon eine Nachricht auf ihr Handy übermittelt. Diese personalisierte Nachricht enthält einen Gutschein über 25 Prozent. Gleichzeitig erhält der Verkäufer Stefan eine Nachricht auf seinem iPad, dass sich Laura im Geschäft befindet. Gemeinsam begeben sich Laura und Stefan in den Bereich für Sportschuhe. Mithilfe eines AR Bildschirms vergleichen sie präferierte Laufschuhe hinsichtlich Preis, Funktion und Einsatzmöglichkeiten miteinander. Anschließend bietet Stefan Laura eine digitale Laufanalyse an. Mithilfe von 3D Druck kann dann ein maßgeschneiderter Laufschuh hergestellt werden, der vollkommen auf Lauras individuellen Bedürfnisse angepasst ist. Sie ist zufrieden mit dem Ergebnis und begibt sich auf die Suche nach einer Laufhose.

Alle Produkte werden in dieser Filiale lediglich in einer Größe und in einer Farbe präsentiert. Nähert sich der Kunde einem Produkt an, werden weiterführende Produktdetails mithilfe von RFID-Chips durch Push-Nachrichten auf das Smartphone gespielt. Laura entscheidet sich für eine Jogginghose und wählt auf ihrem Handy das Feld «Anprobe» aus. Nach kurzer Zeit erhält sie eine Nachricht, dass ihre ausgewählten Produkte in einer Umkleidekabine auf sie warten. Sobald Laura die Umkleidekabine betritt, reagiert ein Digitalspiegel (Magic Mirror) auf ihre Bewegung. Der Magic Mirror ist mit dem Internet verbunden und hat RFID Technologien integriert. Laura kann sich dadurch betrachten und bekommt zusätzlich vergleichbare Produkte auf der Oberfläche des Spiegels angezeigt (Meusers 2015, o.S.; Smith 2015, o.S.). Sie kann sich nicht entscheiden, ob sie das Produkt kaufen will, via Magic Mirror schickt sie deshalb ein Foto an ihre Freundinnen. Das

Ergebnis ist eindeutig: Einen Daumen hoch, drei Daumen runter.

Da an den Kassen viele Kunden anstehen, zahlt Laura bei Stefan bargeldlos mithilfe ihres Fitnessarmbands. In dem Fitnessarmband befindet sich ein Near Field Communication (NFC) Chip. Dieser interagiert durch Radio Technologie mit dem portablen Verkaufsterminal von Stefan. Laura muss auf ihrem Fitnessarmband lediglich auf «Bezahlen» tippen (Dent 2016, o.S.; Celko/Jánszky 2014, S. 14). Die Schuhe werden ihr anschließend per Kurier nach Hause geliefert. Im Paket liegt eine handgeschriebene Notiz von Stefan und eine Einladung für den markeneigenen Lauf-Club in ihrer Nähe.

FAZIT

Nach Erörterung der Veränderungen im Konsumentenverhalten, relevanter technologischer Neuerungen und anschließender Einschätzung durch die Experten ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Implementierung digitaler Einzelhandelsformate:

. Den Bedürfnissen des Instant Consumers muss mit digitalisierten Geschäftsmodellen begegnet werden (Land 2017, S. 78).

. Um die Kundenbegeisterung zu fördern und langfristig Kundenloyalität zu schaffen, muss sich der Point of Sale zum Point of Experience wandeln und auch nach dem Kauf kontinuierliche Markenerlebnisse bieten (Löffler/Gouthier 2017, S. 56; Kilian 2012, S. 42).

. Implementierte Technologien müssen für den Einzelhandel und für den Kunden einen Mehrwert schaffen und konzeptionell über alle Verkaufskanäle aufeinander abgestimmt sein (Löffler/Gouthier 2016, S. 56ff.; Perrey/Spillecke 2013, S. 182; Salmon 2012, o.S.).

. One-to-one Retailing ist für eine Stärkung der Kundenbindung unabdingbar, denn personalisierbare Inhalte und Produkte führen zur Verkürzung der Customer Decision Journey (Edelmann/Singer 2016, S.27ff.; Gramlich 2016, o.S.; Kuhn 2016, o.S.).

” Das Smartphone wird als zukünftig relevantester digitaler Kontaktpunkt eingeschätzt.

**DORINA SPECHT**

EHEMALIGE STUDENTIN DER
BETRIEBSWIRTSCHAFTS-
LEHRE AN DER HOCHSCHULE
NEU-ULM

GEGENWÄRTIG: PROJECT
MANAGERIN BEI LIGANOVA IN
BERLIN

**SARAH EBERHARDT**

WISSENSCHAFTLICHE MITAR-
BEITERIN AM KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER
HOCHSCHULE NEU-ULM

**PROF. DR. ALEXANDER H.
KRACKLAUER**

LEITUNG KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER
HOCHSCHULE NEU-ULM

LITERATURVERZEICHNIS

Celko, M./Jánszky, S. (2014) Die Zukunft des stationären Handels, URL: http://2bahead.com/fileadmin/content/janszky/pdf/Trendstudie_Die_Zukunft_des_stationaeren_Handels_klein.pdf, abgerufen am 17.06.2016.

Court, D./Elzinga, D./Mulder, S./Vetvik, O. (2009) The consumer decision journey, URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>, abgerufen am 02.07.2016.

Dent, S. (2016) Google readying tap-to-pay for Android Wear smartwatches, URL: <https://www.engadget.com/2016/11/21/android-wear-tap-to-pay-google-play-services/>, abgerufen am 29.03.2017.

Edelmann, D./Singer, M. (2015) Competing on Customer Journeys, URL: <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>, abgerufen am 24.03.2017.

Edelmann, D./Singer, M. (2016) Erfolgsfaktor Customer Journey, in: Harvard Business Manager, Nr. 1, S. 24-35.

GfK Gesellschaft für Konsumforschung (2015) Ecommerce: Wachstum ohne Grenzen?, URL: http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf, abgerufen am 24.03.2017.

Gramlich, A., LIGANOVA, Berlin, Connected POS Team, 25.05.2016.

Grösch, T. (2015) Der Handel im Wandel – Wie sich die Einkaufswelt verändert hat, URL: <https://www.locafx.de/blog/hybride-kunden-der-handel-im-wandel-wie-sich-die-einkaufswelt-veraendert-hat/>, abgerufen am 21.12.2016.

Handelsverband Deutschland (2016) Handel digital: Online Monitor 2016, URL: http://www.einzelhandel.de/index.php/online-monitor/item/download/9659_b68d173708ade4771c2d095a05f7bc3d, abgerufen am 24.03.2017.

Heinemann, G. (2016) Die Mythologie der Digitalisierung – Plädoyer für eine disruptive Transformation, in: Heinemann, G./Heinemann, G./Wolters, U. J. (Hrsg.), Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-28.

Inditex (o.J.) Radio frequency identification (RFID) project, URL: https://www.inditex.com/documents/10279/32381/RFID_eng_low.pdf/79ae6492-752c-4f51-803b-ddb0de92d7cb, abgerufen am 16.06.2016.

Kellmereit, D., LIGANOVA, Berlin, Managing Director LIGANOVA USA, 12.05.2016.

Kilian, K. (2012) Vom Point of Sale zum Point of Experience, URL: http://www.markenlexikon.com/texte/ma_kilian_vom-point-of-sale-zum-point-of-experience_1-2_2012.pdf, abgerufen am 24.03.2017.

Krohmer, S., LIGANOVA, Berlin, Connected POS Team, 25.05.2016.

Kuhn, M., LIGANOVA, Berlin, Key Account Director, 25.05.2016.

Land, K. (2017) Customer Experience: Ein bisschen digital reicht nicht, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 1, S. 76-83.

LIGANOVA (o.J.) Identity – Verkaufswirksame Markenkommunikation am Puls der Zeit, URL: <https://www.liganova.com/de/unternehmen/#c1850>, abgerufen am 24.03.2017.

Lobaugh, K./Simpson, J./Ohri, L. (2015) Navigating the new digital divide - capitalizing on digital influence in retail, URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-navigating-the-new-digital-divide-051315.pdf>, abgerufen am 17.06.2016.

Löffler, M./Gouthier, M. H. J. (2017) Strategie-Initiative „Customer-Experience-Management“, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 1, S. 54-67.

Mammut Sports Group (o.J. a) Das Abendteuer #Project360 beginnt hier, URL: <http://project360.mammut.ch/de/#home>, abgerufen am 24.03.2017.

Mammut Sports Group (o.J. b) Virtueller Höhenrausch, URL: <http://project360.mammut.ch/#instore>, abgerufen am 24.03.2017.

Meusers, R. (2015) Projekt Magic Mirror: Virtuelle Anprobe mit dem Hightech-Spiegel, URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/hightech-spiegel-mirror-mirror-virtuelle-umkleidekabine-a-1053442.html>, abgerufen am 24.03.2017.

Micha, M. A./Koppers, S. (2016) Digital Adoption Retail – Hat der Offline-Handel eine Vision?, in: Heinemann, G./Heinemann, G./Wolters, U. J. (Hrsg.), Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 49-78.

Naujokat, T. (o.J.) Eine ausführliche Definition: Was ist Customer Experience Management?, URL: <https://www.pinuts.de/blog/webstrategie/definition-customer-experience-management>, abgerufen am 24.03.2017.

Perrey, J./Spillecke, D. (2013) Retail Marketing and Branding – A definitive guide to maximizing ROI, 2. Aufl., Chichester: Wiley.

PwC PricewaterhouseCoopers (2015a) Total Retail 2015 – Wie disruptive Faktoren den deutschen Handel herausfordern, URL: https://www.pwc.de/de/publikationen/paid_pubs/geschaefte-mobile-und-social-werden-beim-einkauf-unzertrennlich.pdf, abgerufen am 24.03.2017.

PwC PricewaterhouseCoopers (2015b) Store 4.0: Zukunft des stationären Handels, URL: http://digital.pwc-tools.de/store40/wp-content/uploads/sites/12/2015/11/PwC_IB_Retail_and_Consumer_2015.pdf, abgerufen am 24.03.2017.

Rouse, M. (2007) One-to-one Marketing, URL: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/one-to-one-marketing>, abgerufen am 10.03.2016.

Salmon, K. (2012) 1:1 Retailing: Bringing the Personalized Experience to Life In-Store, URL: <http://www.kurtsalmon.com/uploads/One%2Bto%2BOne%2BRetailing%2B130123VFSP.pdf>, abgerufen am 24.03.2017.

Schäfer, S. (2016) Augmented und Virtual Reality im Handel: Einsatz, Strategie, Messung, URL: <https://zukunfdeinkaufens.de/wp-content/uploads/2016/08/Augmented-Virtual-Reality-im-Handel.pdf>, abgerufen am 24.03.2017.

Seifert, D. (2013) Electronic-Commerce - Mobile-Commerce - Social-Commerce Guide: Lexikon mit den relevanten Definitionen und KPIs in der digitalen Welt, 1. Aufl., Norderstedt: Books on Demand.

Smith, C.: (2015) Retail innovation: Digital changing room and interactive mirror at Rebecca Minkoff, URL: <http://retail-innovation.com/digital-changing-room-and-interactive-mirrors-at-rebecca-minkoff/>, abgerufen am 24.03.2017.

Solomon, M. (2014) How To Think Like Apple About The Customer Service Experience, URL: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/11/21/how-apple-thinks-differently-about-the-customer-service-experience-and-how-it-can-help-you/#3402c0f227c9>, abgerufen am 24.03.2017.

Specht, L., LIGANOVA, Berlin, Communication Manager, 20.05.2016.

Stegmann, P. (2006) Der deutsche Einzelhandel 2020, 1. Aufl., Saarbrücken: Akademischer Verlag.

Strobel, C. (2015) Beacon Technologie: Das große Ding der kleinen Dinger, URL: <http://www.techtag.de/it-und-hightech/warum-2015-das-jahr-der-ibeacons-wird/>, abgerufen am 17.06.2016.

Von der Heyden, N., Berlin, LIGANOVA, Connected POS Team, 25.05.2016.

Wolters, U. J. (2016) Neuerfindung des Handels durch digitale Disruption, in: Heinemann, G./Heinemann, G./Wolters, U. J. (Hrsg.), Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 29-48.

KONTAKT

dorina.specht@liganova.com

Markus Fransewitz, Denisa Schill und Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer

DES KUNDEN NEUE SNEAKER

WIE SIEHT DIE REISE DES KUNDEN IM EINZELHANDEL AM BEISPIEL DER SNEAKERHEADS AUS?



Kunden bewegen sich heute in ihrer Customer Journey nicht mehr nach herkömmlichen Mustern. Sie nutzen Online- und Offlinemedien, klassische und nicht-klassische Marketingkanäle. Es besteht die Herausforderung, den Kunden über alle Phasen im Kaufprozess zu begleiten und ihn auf den relevanten Touchpoints positiv auf das eigene Angebot aufmerksam zu machen (Roques 2016). Jedes Unternehmen hat heute eine Vielzahl von Möglichkeiten, mit (potenziellen) Kunden in Berührung zu kommen. Das folgende Praxisbeispiel greift die Kundengruppe der Sneakerheads auf und analysiert deren Customer Journey.

«Hype um Turnschuhe - Fünf Tage Campen für ein Paar» titelte die Frankfurter Allgemeine Zeitung 2015 und beschrieb ein Phänomen, das lediglich von der Modelleinführung eines iPhones bekannt ist (Peikert 2015). Aber trotz geringer medialer Aufmerksamkeit kommt das Kampieren für ein Paar limitierte Sneaker häufiger vor als das Zelten vor Apple Stores (Luber 2015).

Sneaker (Englisch: to sneak=schleichen) sind die beliebtesten Schuhe der Deutschen und bezeichnen alltagstaugliche Straßenschuhe, die vom Sport- und Turnschuh inspiriert werden und im Fashion- und Lifestyle-Bereich getragen werden (Frantze 2014; Semmelhack et al. 2015, S. 19f.; Penke 2014). Sie werden explizit durch den verminderten Anteil an technologischen Elementen, wie beispielsweise Dämpfungssystemen, vom Sportschuh abgegrenzt. Die Schuhe werden unter anderem von spezialisierten Sneakerhändlern verkauft. Diese Einzelhändler bieten dem Kunden ein großes Sortiment an. Rund 15 Stores zählen in Deutschland zu den renommiertesten Top-Sneakerhändlern, die in nationalen und internationalen Branchenkreisen bekannt sind. Beispiele hierfür sind Solebox in München, Overkill in Berlin, The Good Will Out in Köln, Afew in Düsseldorf und 43einhalb in Fulda. Der Großteil dieser Stores ist inhabergeführt, verkauft unter anderem limitierte Modelle und ist auf Grund des exklusiven Storeformates Aushängeschild der deutschen Sneakerbranche.

Für die Einzelhändler sowie für die gesamte Branche sind insbesondere die Sneakerheads von Bedeutung. Sie gelten als Imagekunden beziehungsweise Tastemaker und haben als Multiplikatoren einen Einfluss auf andere Konsumenten (Giebel 2015; Luber 2015; Powell 2014a; Powell 2014b). Die folgenden fünf Kriterien dienen zur Abgrenzung von Sneakerheads: Die Personengruppe (1) beschäftigt sich seit mehr als zwei Jahren mit Sneaker, (2) hat eine Sammelleidenschaft für Sneaker und besitzt mehr als 50 Paar Sneaker, (3) informiert sich täglich über Sneaker, (4) gibt monatlich mehr als 100 Euro für Sneaker aus und (5) hat zu mehr als 50 Prozent sogenannte «Special-Releases», also limitierte Sneaker, die beispielsweise aus Kooperationen mit Prominenten oder Designern heraus entstehen und begehrte Sammlerobjekte darstellen. Sie tragen leidenschaftlich gerne die Schuhe, um ihre Individualität auszudrücken. Der «typische» Sneakerhead ist den demographischen Kriterien zufolge männlich, ledig, zwischen 26 und 34 Jahren alt, berufstätig und wohnt in einer Großstadt.

Es gilt das Kaufverhalten der Sneakerheads zu analysieren und die «Customer Journey» durchgängig zu managen, um aus Sicht der Einzelhändler in Zeiten der Digitalisierung und des steigenden Wettbewerbs erfolgreich zu bleiben (Oehl 2017, S. 21; Forscht et al. 2015, S. 184). Die Customer Journey zeigt auf, welche Touchpoints (Kundenkontaktpunkte) zwischen Kunden, Produkt und Marke in welcher Phase des Kaufprozesses (Vorkaufphase, Kaufphase, Nachkaufphase) genutzt

werden und welche Relevanz sie besitzen (vgl. Abbildung 1; Oehl 2017, S. 21). Einen Bruch zwischen Offline und Online darf es nicht geben. Der Informations- und Kaufprozess sollte ein einheitliches und störungsfreies Markenerlebnis sein (Schüller 2016, S. 170).

Durch die Verbindung der Persona, der Customer Journey und Touchpoints erlangt der Einzelhändler das Wissen, wie er die Zielgruppe erreichen kann. Diese drei Elemente gehören untrennbar zusammen (Oehl 2017, S. 21). Für die Marktbearbeitung muss die Strategie an diesen drei Elementen ausgerichtet werden.

Im Rahmen einer deutschlandweiten quantitativen Marktforschung wurden 455 Probanden befragt. Auf Basis des Kriterienkatalogs wurden 60 Sneakerheads identifiziert und deren Informations- und Kaufverhalten untersucht. Abbildung 1 zeigt mit dem blauen Pfad eine mögliche, kundenindividuelle Customer Journey und Touchpoint-Nutzung auf. Die Nummerierungen der Touchpoints in der Grafik verweisen auf die Wichtigkeit für die Sneakerheads. Auf diese Punkte wird im Folgenden detailliert eingegangen.

DAS KAUFVERHALTEN DER ZIELGRUPPE IN DER VORKAUFPHASE

Aus Sicht der Sneakerheads ist vor dem Kauf eines Sneakers das World Wide Web von besonderer Relevanz. Hierbei sind Facebook mit 97,4 Prozent, Sneaker-Websites (86,1 Prozent) und Instagram (68,5 Prozent) die am häufigsten genutzten Medien, um sich umfassend zu informieren (Mehrfachantworten möglich). Andere Online-Touchpoints, wie beispielsweise Blogs, Herstellerhomepages oder Twitter, finden bei der Zielgruppe ebenfalls Anklang, sind allerdings weniger bedeutend. Trotz der hohen Bedeutung der Online-Medien sind Offline-Kundenkontaktpunkte nicht außer Acht zu lassen. In diesem Zusammenhang sind besonders Freunde und Bekannte (59,8 Prozent), Printmedien (48,2 Prozent) und der stationäre Store (38,4 Prozent) häufig genutzte Informationsquellen (Mehrfachantworten möglich).

In der Vorkaufphase interessieren sich die Sneakerheads insbesondere für limitierte und neue Produkte, die in den nächsten Wochen auf den Markt kommen. Darüber hinaus sind Produktinformationen und allgemeine Brancheninformationen von Wichtigkeit.

SNEAKERHEADS SIND MULTI-CHANNEL-SHOPPER

Die überwiegende Mehrheit der Kunden kauft sowohl im stationären Store als auch im Onlineshop ein (97,4 Prozent). Demzufolge sind Sneakerheads Multi-Channel-Shopper (Heinemann/Gaiser 2015, S. 51; Schüller 2013, S. 16). Bei der

Wahl des Einzelhändlers werden Top-Sneakerhändler präferiert. Darüber hinaus wird auch in anderen Handelsformaten, z.B. direkt bei Herstellern, eingekauft. Hinsichtlich des Einkaufs im stationären Store ist der Zielgruppe die Freundlichkeit des Verkaufspersonals (94,4 Prozent), die Atmosphäre im Store (93,5 Prozent), das Touch-and-Feel-Erlebnis (91,7 Prozent), die Warenverfügbarkeit (91 Prozent) und die Exklusivität des Produktsortiments (89,7 Prozent) besonders wichtig. Im Vergleich dazu sind beim Kauf im Onlineshop ein sicheres Shopsystem (93,9 Prozent), die Warenverfügbarkeit (92,1 Prozent), ein schneller Bezahlvorgang (90,3 Prozent), die Exklusivität des Produktsortiments (88,6 Prozent) und die Übersichtlichkeit des Onlineshops (88,6 Prozent) am wichtigsten (Mehrfachantworten möglich).

Mit den Vorgängen «Click and Collect» (Abholung online bestellter Artikel in einer stationären Filiale) und «Online Instore-Bestellung» kann der Einzelhandel die Sneakerheads begeistern.

Kaufkriterien für diese Kunden sind das Design des Schuhs, die Limitiertheit sowie die Geschichte, die mit dem Sneaker verbunden ist. Aber auch die Materialverarbeitung und die Marke sind wichtige Aspekte.

SNEAKERHEADS BLEIBEN NACH DEM KAUF MIT DEM HÄNDLER IN KONTAKT

Insbesondere Facebook (87,2 Prozent), Instagram (63,1 Prozent) und der Onlineshop des Händlers (53,5 Prozent; Mehrfachantworten möglich) sind die Onlinemedien für die Sneakerheads, um mit dem Händler nach dem Kauf in Kontakt zu bleiben. Sneaker-Blogs (35,2 Prozent), wie beispielsweise deadstock, sneakerbob oder SNKR sind ebenfalls relevante Kundenkontaktpunkte. Offline-Kundenkontaktpunkte, wie der stationäre Store (58,3 Prozent) und Events (52,6 Prozent) sind in der Nachkaufphase nicht zu vergessen.

Generell spielen mobile Endgeräte in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase der Sneakerheads eine sehr wichtige Rolle.

Die Studie beantwortet die zentrale Frage wie (d.h. über welche Touchpoints) und womit (d.h. über welchen Inhalt) die Sneakerheads erreicht werden können. Eine passgenaue Zielgruppendefinition ist nicht nur das A und O einer er-

folgreichen Marktbearbeitung, sondern auch die Lösung für Probleme rund um komplexe, kundenindividuelle Customer Journeys (Oehl 2017, S. 21; Schüller 2016, S. 174; Spengler 2016, S. 26).

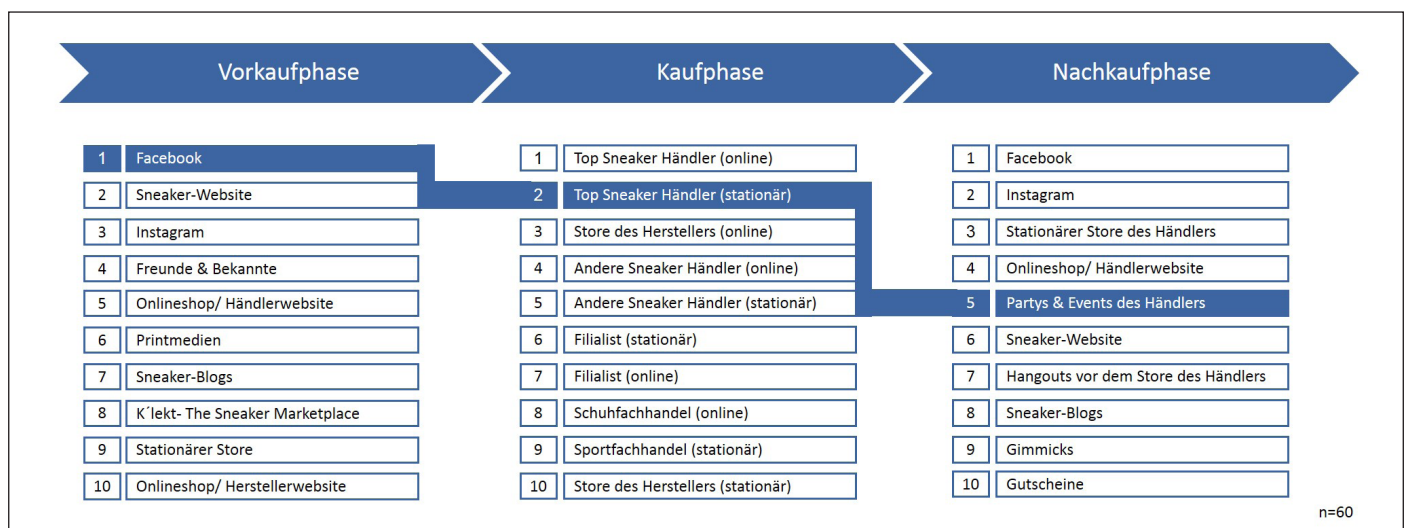


ABBILDUNG 1: DIE CUSTOMER JOURNEY DER SNEAKERHEADS

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Accelerom o.J., S. 1

**MARKUS FRANSEWITZ**

STUDENT MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT AN DER HOCHSCHULE NEU-ULM

**DENISA SCHILL**

WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN DER HOCHSCHULE NEU-ULM

**PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER**

LEITUNG KOMPETENZ-ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN DER HOCHSCHULE NEU-ULM

LITERATURVERZEICHNIS

Accelerom (o.J.) 360° Touchpoint, URL: http://www.accelerom.com/wp-content/uploads/2016/07/ACC_360_Factsheet_360TOUCHPOINT-1.pdf, abgerufen am 8.05.2017.

Frantze, M. (2014) Sneaker sind Lieblingsschuhe der Deutschen, URL: <https://www.schuhkurier.de/news/sneaker-sind-lieblingsschuhe-der-deutschen-13439/>, abgerufen am 30.01.2017.

Forscht, T./Swoboda, B./Schramm-Klein, G. (2015) Käuferverhalten: Grundlagen-Perspektiven-Anwendungen, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Giebel, D. (2015) Marktplatz der Community: K'LEKT – das Interview, URL: <https://www.praisemag.com/features/k-lekt-das-interview-marktplatz-der-community>, abgerufen am 8.05.2017.

Heinemann, G./Gaiser, C. (2015) SoLoMo-Always on im Handel – Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Shopings, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Luber, J. (2015) The secret sneaker market - and why it matters [TED-Video], URL: https://www.ted.com/talks/josh_luber_the_secret_sneaker_maret_and_why_it_matters, abgerufen am 29.11.2015.

Oehl, B. (2017) Drei Seiten derselben Medaille, in: Werbewoche, 3. Ausgabe, S. 21.

Peikert, D. (2015) Hype um Turnschuh - Fünf Tage Campen für ein Paar Schuhe, URL: <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/hype-um-turnschuh-fuenf-tage-campen-fuer-ein-paar-13452743.html>, abgerufen 10.12.2015.

Penke, M. (2014) Der Sneaker hat 'n' Lauf, URL: <http://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/sneaker-der-sneaker-hat-n-lauf/9384620.html>, abgerufen am 10.12.2015.

Powell, M. (2014a) Sneakernomics. Understanding The International Sneakermarket, URL: <http://www.forbes.com/sites/mattpowell/2014/07/29/sneakernomics-understanding-the-international-sneaker-market/>, abgerufen am 21.10.2015.

Powell, M. (2014b) Sneakernomics. Are Sneakerheads important?, 2014, URL: <http://www.forbes.com/sites/mattpowell/2014/05/21/sneakernomics-are-sneakerheads-important/>, abgerufen am 21.10.2015.

Roques, G. (2016) Die Customer Journey muss entzaubert werden, URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/die-customer-journey-muss-entzaubert-werden-88949/>, abgerufen am 30.01.2017.

Schüller, A. (2013) Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute – Managementstrategien für unsere neue Businesswelt, 3. Aufl., Offenbach: Gabal.

Schüller, A. (2016) Touch.Point.Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, 2. Aufl., Offenbach: Gabal.

Semmelhack, E./Lepri, E./Willis, P./Hatfield, T./Garcia, B.
(2015) Out of the Box. This Rise of Sneakerculture, 1. Aufl.,
New York: Skira Rizzoli.

Spengler, C. (2016) Sind wir auf der gleichen Reise wie unsere Kunden?, in: Werbewoche, 16. Ausgabe, S. 26.

KONTAKT

Markus.Fransewitz@student.hs-neu-ulm.de



Miriam Kröner, Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer und Denisa Schill

CURATED SHOPPING

GIBT ES IN DEUTSCHLAND AUCH IN DEM LEBENSMITTELHANDEL EINEN MARKT FÜR CURATED SHOPPING? WELCHE ERKENNTNISSE KÖNNEN AUS DER TEXTILBRANCHE AUF DIE LEBENSMITTELBRANCHE ÜBERTRAGEN WERDEN?

In Zeiten der Digitalisierung gewinnen neue und innovative Multichannel-Konzepte zunehmend an Bedeutung. Curated Shopping ist ein innovatives Geschäftsmodell im Online-Handel, das sich erfolgreich auf individuelle Kundenbedürfnisse fokussiert hat und in der Textilbranche seit einigen Jahren etabliert wurde (Seidel 2016, S. 69-71).

Direkte und persönliche Kundenberatung schließt dabei die Lücke zwischen traditionellem Handel und modernem Online-Handel (Posch 2016, S. 16). Bisher wird Curated Shopping in der Textilbranche erfolgreich eingesetzt. In diesem Artikel wird untersucht, ob es es in Deutschland auch im Lebensmittelhandel (LEH) einen Markt für Curated Shopping gibt.

Hohe Wettbewerbsintensität und homogene Produkt- und Serviceangebote fordern Unternehmen dazu auf, neue und wettbewerbsdifferenzierende Wege zu finden. Durch innovative und kundenorientierte Angebote und einen konsequenten Fokus auf die individuellen Kundenbedürfnisse kann nachhaltiger Erfolg generiert werden (Möhlenbruch/Georgi/Kohlmann 2016, S. 211f.).

Curated Shopping ist im Fashion-Bereich eine spezielle Form des Onlinehandels, bei dem ein persönlicher Stylist für den Kunden eine individuelle Auswahl an Bekleidung und Accessoires trifft und ihm diese als Überraschungspaket zusendet. Die Auswahl basiert auf persönlichen Kundeninformationen, die mithilfe eines Fragebogens erfasst werden. Dieser enthält Fragen rund um den persönlichen Kleidungsstil und die individuellen Körpermaße. Das Vorgehen bietet dem Kunden eine individuelle und bedarfsgerechte Problemlösung (Möhlenbruch/Georgi/Kohlmann 2016, S. 212f.; Jakob 2015; Syrek 2016; Koch 2016, S. 96f.). Einer der relevantesten Erfolgsfaktoren dieses Konzeptes (vgl. Abbildung 1) ist das Alleinstellungsmerkmal, das zum Beispiel durch die Sortimentsbreite, das persönliche Kundenerlebnis und das Online-Marketing gestaltet werden kann (Gyllensvärd/Kaufmann 2013, S. 190). Die praktischen Beispiele Modomoto, Outfittery und Zalon zeigen dies. Während in der Textilbranche Curated Shopping etabliert ist, werden die Deutschen immer aufgeschlossener, wenn es um den Kauf von Lebensmitteln im Internet geht. Laut dem Konsumentenbarometer können sich rund 41 Prozent der Befragten vorstellen, in Zukunft Lebensmittel online einzukaufen (IFH/KPMG 2014). Zudem ist der Lebensmittelmarkt in Deutschland geprägt von entsprechenden Trends, wie dem Wachstum von Produktdiversifizierungen, den steigenden Anforderungen der Konsumenten bezüglich Inhaltsstoffen oder der Zunahme von Selbstfürsorge und speziellen Ernährungsweisen, wie zum Beispiel «Low Carb» oder «Paleo» («Steinzeitdiät»; Hebben 2016, S. 25; Peters 2016, S. 38ff.). Auch die Digitalisierung und die damit einhergehende Nutzung von Mobile Devices beeinflusst den Lebensmittelmarkt durch digitales Ernährungsmanagement und Apps zur Kontrolle der Fitness und Inhaltsstoffe (Peters 2016, S. 45-47).

Eine Online-Umfrage wurde auf Basis einer qualitativen Vorstudie mit 466 Teilnehmern durchgeführt. Mithilfe des KANO-Modells konnten Basis- und Begeisterungsfaktoren identifiziert werden. Für über 86 Prozent der Frauen und 74 Prozent der Männer ist eine gesunde und ausgewogene Ernährung wichtig. Weiter zeigte sich, dass etwa 35 Prozent der Frauen und 20 Prozent der Männer Lebensmittel für eine bestimmte Ernährungsweise kaufen. Außerdem wurde deut-

lich, dass es für 20 Prozent der Befragten einen Bedarf nach digitaler Unterstützung in Form einer App oder Plattform gibt, die individuelle Beratung anbietet. Über 18 Prozent der Befragten wünschen sich eine Plattform mit Rezepten, die zu den individuellen Bedürfnissen passen oder haben Bedarf an der digitalen Generierung einer Einkaufsliste, die auf individuell ausgewählten Rezepten basiert. Immerhin 11 Prozent können sich eine persönliche Beratung durch einen Ernährungsberater via Website und rund 8 Prozent per Chat vorstellen. Folgende Faktoren können erfolgreich von dem Textilhandel auf den Lebensmittelonlinehandel übertragen werden: Interaktion mit dem Kunden und Integration des Kunden, sowie die hohe Individualität auf Basis eines Online-Fragebogens (beispielsweise durch virtuelle Ernährungsberatung oder individuelle Kochrezepte) .



ABBILDUNG 1: ERFOLGSFAKTOREN DES CURATED SHOPPING
Quelle: Eigene Darstellung

Die Faktoren «individuelle Rezepte», «neue Produkte kennenlernen» und «Generierung einer individuellen Einkaufsliste» mit jeweils mehr als 40 Prozent der Antworten sind Begeisterungsfaktoren für Curated Shopping in der Lebensmittelbranche. Diese Faktoren können durch kleine Leistungssteigerungen zu überproportionalem Nutzen führen und sind damit wichtig für den Erfolg eines neuen Geschäftsmodells. Als Basisfaktor wurde eine «gute Usability» mit 46 Prozent der Antworten definiert, die für den Kunden als selbstverständlich angesehen wird und für Unzufriedenheit sorgt, wenn sie nicht gegeben ist.

Die Analyse der theoretischen Hintergründe, die Durchführung von Experteninterviews und einer Online-Umfrage haben gezeigt, dass es in Deutschland einen Nischenmarkt für das Curated Shopping auch in der Lebensmittelbranche gibt - insofern die ermittelten Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Die Lebensmittelindustrie bietet aufgrund der täglichen Relevanz des Themas Ernährung und der vielfältigen Trends sowie dem Kundenbedürfnis nach individueller Beratung einen Nischenmarkt für die Transformation des Curated Shopping-Geschäftsmodells in diese Branche.

**MIRIAM KRÖNER**

EHEMALIGE STUDENTIN
MASTER OF ADVANCED
MANAGEMENT AN DER
HOCHSCHULE NEU-ULM

**PROF. DR. ALEXANDER H.
KRACKLAUER**

LEITUNG KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER
HOCHSCHULE NEU-ULM

**DENISA SCHILL**

WISSENSCHAFTLICHE MITAR-
BEITERIN AM KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER
HOCHSCHULE NEU-ULM

LITERATURVERZEICHNIS

Gyllensvärd, D./Kaufmann, S. (2013) Curated Shopping als Alternative zu ePace getriebenen Category-Killer Konzepten, in: Heinemann, G. (Hrsg.), Digitalisierung des Handels mit ePace: Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile, Wiesbaden, S. 187-200.

Hebben, M. (2016) Appetit auf Food, Lebensmittel Zeitung, Nr. 46, S. 25-26.

IFH Institut für Handelsforschung GmbH/KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.), (2014) Umfrage: Appetit auf Lebensmittel aus dem Internet wächst - Drei von Vier Konsumenten liebäugeln mit Online-Lebensmittelkauf, URL: <http://bit.ly/2jl7buT>, abgerufen am 18.12.2016.

Jakob, N. (2015) Curated Shopping: Erfolg mit Beratung, Internet World Business, URL: <http://bit.ly/2innAJ9>, abgerufen am 11.11.2016.

Koch, C. (2016) Bitte anfassen!, brand eins, Nr. 12, S. 96-102.

Möhlenbruch, D./Georgi, J./Kohlmann, A. (2016) Curated Shopping als serviceorientiertes Geschäftsmodell in Bruhn, M. and Hadwich, K. (Hrsg.), Servicetransformation: Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 210-228.

Peters, A. (2016) Zehn Beiträge aus der Praxis für erfolgreiches Food Marketing, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Posch, W. (2016) Aktuelle Online-Marketing-Konzepte, A-3BOOM, Nr. 09.

Seidel, U. (2016) Innovationen im Einzelhandel: Seamless Shopping erfolgreich umsetzen, Düsseldorf: Symposion Publishing.

Syrek, A. (2016) Die Top 3 der Curated Shopping Services, Internet Innovators, URL: <http://internetinnovators.com/de/post-de/die-top-3-der-curated-shopping-services/>, abgerufen am 25.11.2016.

KONTAKT

kroener.miriam@gmail.com



DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB UND DIE AUS- WIRKUNGEN AUF DIE CUSTOMER JOURNEY

IM GESPRÄCH MIT DIETER GROSSE-KREUL, MARKETING- UND VERTRIEBSEXPERTE

Dieter Große-Kreul kennt durch seine Karrierestufen als Account Manager, Vertriebsleiter sowie Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender die Anforderungen der verschiedenen Funktionen in Vertriebs- und Marketingorganisationen. Seine wichtigsten beruflichen Stationen waren unter anderem General Electric, Bertelsmann, debis Systemhaus, Oracle und Unit4Agresso. Daneben hat Herr Große-Kreul langjährige Beratungserfahrung.

Herr Große-Kreul, welche Bedeutung hat die Digitale Transformation für den Vertrieb?

Wir befinden uns mitten im Zeitalter der digitalen Transformation, das heißt viele Geschäftsmodelle haben sich bereits verändert oder werden sich in absehbarer Zukunft wandeln. Wenn Unternehmen beispielsweise über Big Data, Internet der Dinge oder Industrie 4.0 diskutieren, spielt die Informationstechnologie eine überragende Rolle.

Der Vertrieb von komplexen Produkten und Dienstleistungen in diesem Umfeld steht vor großen Veränderungen. Nach Aussagen von Analysten werden etwa 50 Prozent der Vertriebsmitarbeiter in der IT-Industrie diese Veränderungen nicht überleben. Ähnlich wie im Konsumgüterbereich (B2C) ändert sich auch das Kaufverhalten von komplexen Lösungen im Investitionsgüterbereich (B2B).

Der digital transformierte Vertrieb muss heute auf folgende Trends reagieren:

1. Kunden haben heute mehr Informationen als jemals zuvor.
2. Informationen werden über digitale Medien recherchiert.
3. Anbieter werden erst später in den Auswahlprozess eingeschaltet.
4. Das Risikobewusstsein bei Investitionsentscheidungen ist größer.
5. Die Entscheidungsgremien werden umfangreicher und komplexer.

Deswegen sollten Vertriebsmitarbeiter die vielfältigen digitalen Möglichkeiten auch für ihre Arbeit nutzen.

Warum sollten Mittelständler das Thema zur Chefsache machen?

Bei den anstehenden Veränderungen im Verkauf geht es nicht nur um die Vorgehensweisen und Kenntnisse innerhalb der Vertriebsorganisation. Das veränderte Kundenverhalten zwingt Unternehmen – wenn sie denn weiterhin erfolgreich im Markt agieren wollen – ihre gesamte Ausrichtung mehr auf den Kunden zu fokussieren. Als Beispiel möchte ich hier die Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing erwähnen. Die Interaktion der beiden Bereiche sollte parallel und abgestimmt verlaufen und nicht nacheinander. Der Mehrwert liegt darin, Käuferlebnisse in Marketingaktivitäten einzubinden.

Im Mittelstand wie auch in anderen Marktsegmenten wird die stärkere Kundenorientierung eine größere Rolle spielen. Daher sollte das Management aktiv die Ausrichtung gestalten.

Welche Chancen ergeben sich durch die Digitale Transformation für den Vertrieb?

Es handelt sich nicht um ein Konzept, sondern um eine grundlegende Veränderung der Vertriebsphilosophie. Die Nutzung von elektronischen Medien im Vertrieb eröffnet Chancen, bereits in der Frühphase des Kaufprozesses Aufmerksamkeit zu schaffen. Als Beispiel möchte ich Netzwerke wie LinkedIn oder XING anführen. Durch – gemeinsam mit dem Marketing erarbeitete – Informationen ist der Vertrieb heute in der Lage, neue Sichtweisen im Markt oder bei einer individuellen Zielgruppe zu lancieren. Zudem schaffen digitale Informationen über den Kunden neue Möglichkeiten in der Vorbereitung von Kundengesprächen.

Und welche Risiken bringt die Digitalisierung mit sich?

Unternehmen mit traditionellen Vertriebs- und Marketingkonzepten gehen verschiedene Risiken ein. Zum einen werden Anbieter beispielsweise nicht gefunden, weil sie bei der Recherche nach Produkten und Dienstleistungen unterrepräsentiert sind. Zum anderen gestaltet sich die Vernetzung der Vertriebsmitarbeiter mit potentiellen Interessenten oder Geschäftspartnern als immer schwieriger. Die Verwendung traditioneller Konzepte kann außerdem zum Imageverlust führen; dies wiederum wirkt sich insbesondere auf Kundenseite beziehungsweise bei der Rekrutierung potentieller Mitarbeiter aus. Darüber hinaus erweisen sich klassische Marketingkampagnen, wie beispielsweise Anzeigen in Printmedien, als deutlich kostenintensiver und nicht so zielorientiert. Kurzum: Wer den Wandel verpasst, könnte Imageverlust, weniger Umsatz und weniger Gewinn riskieren.

Welche Kompetenzen müssen Unternehmen aufbauen, um für die Zukunft gewappnet zu sein?

1. Über welche Kanäle informieren sich meine Kunden heute und zukünftig? Durch die weitgefächerten Möglichkeiten – laut CEB werden zwischen 12 und 15 verschiedene Quellen bei der Informationsbeschaffung genutzt – ist es wichtig, das Kundenverhalten zu analysieren und entsprechend darauf zu reagieren.
2. Vertrieb und Marketing müssen stärker zusammenarbeiten. Das heißt, es müssen Prozesse etabliert werden, um diese Möglichkeiten zu realisieren. Dadurch verändern sich auch die Anforderungsprofile in den Funktionen.
3. In der Rekrutierung und Personalentwicklung müssen die digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter stärker berücksichtigt werden. Dazu sind auch entsprechende Social Media Vorgaben/ Richtlinien wichtig.
4. Anbieter müssen in der Aus- und Weiterbildung mehr auf das Thema Kundenorientierung eingehen.

Was würden Sie einem Geschäftsführer auf die Aussage «da ist wieder eine neue Sau, die durchs Dorf getrieben wird» – wie Cross Channel und Multichannel ... antworten?

Die digitale Transformation in allen Märkten ist heute ein bestimmendes Thema. Wenn Unternehmen neue Geschäftsmodelle

delle und Lösungen wie z.B. Industrie 4.0 entwickeln, muss sich auch der Vertrieb darauf einstellen. Ich erlebe – gerade in mittelständischen Unternehmen – Situationen, wo es neue Produkte und Lösungen gibt, aber der Vertrieb nach wie vor traditionell vorgeht. Start-Ups haben hier einen großen Vorteil, da sie keine Historie haben und diese Unternehmen liefern ihren Kunden neue Perspektiven.

Heutzutage müssen Vertriebsmitarbeiter gegenüber dem Kunden Argumente formulieren, welche auf den «customer value» abzielen und Lösungen statt Features verkaufen. Was ist neu daran?

Die Kunden sind besser informiert als jemals zuvor. Und Fakt ist auch, dass diese Informationen nicht aus Werbebroschüren der Hersteller kommen.

Laut einer Studie der renommierten US-Beratungsgesellschaft CEB erwarten Kunden, dass der Vertrieb sie auf Chancen und Risiken hinweist. Die Studie basiert auf Umfragen von mehr als 1.000 Unternehmen in verschiedenen Branchen weltweit. In komplexen Vertriebssituationen ist der Verkäufertyp, der das Verkaufen von Kundennutzen beherrscht, deutlich erfolgreicher als zum Beispiel der Beziehungsverkäufer.

Das Thema Kundenorientierung wurde natürlich schon immer adressiert. Aber es wird nicht konsequent umgesetzt. Hier zwei Beispiele:

1. Viele Mitarbeiter im Vertrieb sind exzellent ausgebildet in den eigenen Produkten, können aber kaum erklären, welches die wesentlicher Treiber für das Geschäft ihrer Kunden sind.
2. CRM-Systeme basieren beispielsweise auf Vertriebsprozessen und nicht auf Kaufprozessen. Daher ist die Aussagekraft von Abschlusswahrscheinlichkeiten nur bedingt belastbar.

Was ist Ihre Meinung dazu, dass große amerikanische Konsumgüterhersteller Werbebudgets aus den sozialen Medien abziehen, weil sie als – zumindest teilweise – zu eng erachtet werden? Procter & Gamble beispielsweise zweifelt am targeting («wir sind zu schmal geworden») bei Facebook und will wieder breiter streuen. Der Febreze-Absatz z.B. stieg erst wieder, als das Targeting von «Tierhalter und Großfamilien» auf «alle über 18-Jährigen» erweitert wurde.

Die in der Frage genannten Beispiele beziehen sich auf den Konsumgütermarkt. Im B2B-Bereich spielen die sozialen Netzwerke eine große Rolle. XING hat im deutschsprachigen Raum über 11 Millionen, LinkedIn weltweit fast 500 Millionen Mitglieder. Die meisten Teilnehmer dieser Netzwerke sind professionelle Benutzer.

Wie verändert sich die «Customer Journey» durch die Digitalisierung, welche Touchpoints werden an Bedeutung gewinnen und welche verlieren?

Die Frage kann ich nicht pauschal beantworten. Das hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit sich eine Branche digital entwickelt hat. Die Informationstechnologie ist hier schon sehr weit, während die digitale Transformation z.B. in der Bauindustrie noch keine große Rolle spielt. In der IT-Industrie spielen die digitalen Medien eine sehr große Rolle, d.h. Unternehmen positionieren sich mit Facharti-

keln, Anwenderberichten und Anzeigen bei Google & Co. Das klassische Anzeigengeschäft in Printmedien oder große Fachausstellungen wie z.B. die CeBIT sind rückläufig.

Wie kann die Kommunikation beziehungsweise das Marketing besser mit der Sales Function verbunden werden, damit die Verkaufsargumente an die jeweilige Kaufphase der Kunden individuell angepasst werden – im engeren Sinne die richtigen Argumente für die einzelnen Touchpoints geliefert werden?

Wie bereits oben angeführt, ist eine konsequente Abstimmung zwischen den Funktionen Vertrieb und Marketing wichtig. Bei umfangreichen Vertriebsprojekten setzen sich immer stärker Account-Based-Marketing-Modelle durch. Das heißt, es wird angestrebt, die verschiedenen Gruppen in einem Buying-Center individueller anzusprechen. Das kann nur funktionieren, wenn die beiden Organisationen synchron arbeiten. Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Kommunikation ist die Positionierung neuer Sichtweisen. Es geht darum, ein existierendes Gedankenmodell der Interessenten herauszufordern und Alternativen aufzuzeigen. Dadurch können Lieferanten schon in frühen Kaufphasen ihre Unique Selling Points (USPs) herausstellen.

Welche Software wird zukünftig zur Unterstützung eingesetzt?

Die meisten Software-Anbieter kommen entweder aus dem CRM-Umfeld (z.B. SAP, Oracle) oder sind Anbieter im Bereich Analytics und Business Intelligence, die sich aber noch stark auf den Konsumgütermarkt fokussieren. Derartige Lösungen werden sicherlich in der Zukunft auch im B2B nachgefragt.

Das Gespräch führte Herr Prof. Dr. Sascha Fabian.

TOUCHPOINTS BRAUCHEN EMOTIONS- KOMPETENZ

BUCHEMPFEHLUNG: KOMMUNIKATION IN ZEITEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION – EIN BUCH DER BESTSELLERAUTORIN ANNE M. SCHÜLLER

Unternehmen, die auch künftig erfolgreich sein wollen, müssen verstehen wie ihre Kunden ticken. Neben Big Data und Algorithmen ist die emotionale Ebene für die kundenbezogene Kommunikation von großer Bedeutung. Dieser Meinung ist die preisgekrönte Bestsellerautorin Anne M. Schüller in ihrem Buch Touch.Point.Sieg.

Die Autorin findet Antworten auf die Frage, wie Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation funktioniert. Dabei kommt sie zu der Erkenntnis, dass Emotionen selbst in Zeiten von Big Data immens wichtig sind. Emotionen sind nicht nur in allen Entscheidungen vorhanden, sondern sind deren Treiber. Aus diesem Grund brauchen alle Touchpoints, online und offline, neben Kommunikationsfertigkeit auch Emotionskompetenz. Das Gespür für Wünsche, Sehnsüchte, Sorgen und Ängste der Kunden ist deswegen essentiell.

Kollaborative Strukturen, Reduktion von Bürokratie, effiziente Kommunikationsmechanismen sowie eine Unternehmenskultur, in der sich alle Mitarbeiter wohlfühlen, sind das Fundament, um im nächsten Schritt Digitalisierung in einem Unternehmen etablieren zu können. Ziel ist neben dem technischen Fortschritt vor allem aber die ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden.

Viele aktuelle Positiv- und Negativbeispiele, persönliche Anekdoten und ein lockerer Schreibstil machen das Buch unterhaltsam.

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote Speaker und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin ist Europas führende Expertin für Touchpoint-Management, Kundenloyalität und Empfehlungsmarketing.



Anne M. Schüller: Touch.Point.Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation.
Gabal 2016
ISBN: 978-3-86936-694-4

KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

DAS KOMPETENZZENTRUM STELLT SICH VOR



Das Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien der Hochschule Neu-Ulm unter der Leitung von den Professoren Christian Langbein, Alexander H. Kracklauer, Sascha Fabian und Kai-Thorsten Zwecker (im Bild v.l.n.r.) setzt seinen Schwerpunkt neben Forschung und Lehre auf Transfer und Innovation. Durch verschiedene Transferformate wird Wissen für die Praxis fruchtbar gemacht.

Das Kompetenzzentrum verbindet als einziges akademisches Institut in Deutschland die strategische Entwicklung von Vertriebsorganisationen und Marken sowohl mit qualitativer und quantitativer Marktforschung als auch vertriebs- und markenrechtlicher Kompetenz. Ein besonderer Schwerpunkt liegt im Bereich «Digitalisierung des Vertriebs», im Bereich «Employer Branding» und im Bereich «Preismanagement». Dabei arbeiten wir in Lehre, Forschung und Know-How-Transfer eng mit Unternehmen aus der Wirtschaft zusammen. Unser Anspruch ist es, praxisorientiert zu forschen, zu lehren und Impulse in die Wirtschaft zu tragen.

FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT:

- . Beratungs- und Marktforschungsprojekte
- . Trainings, Workshops und Fortbildungen
- . Drittmittelprojekte
- . Gastvorträge
- . Konzeptionsseminare und Abschlussarbeiten

EINIGE UNSERER BISHERIGEN KOOPERATIONSPARTNER:



IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm,
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

MITHERAUSGEBER

Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

BEIRAT

Prof. Dr. Sascha G. Fabian, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

REDAKTION

Denisa Schill, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

LAYOUT & GRAFIK

Denisa Schill und Sarah Eberhardt

REDAKTIONSANSCHRIFT

Hochschule Neu-Ulm
Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien
Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm
www.hs-neu-ulm.de/kwv
Telefon: 0731 9762-1442
E-Mail: denisa.schill@hs-neu-ulm.de

RECHTLICHE HINWEISE

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

ZITIERWEISE

Sales Manager – Fachmagazin für marktorientierte Unternehmensführung, Hochschule Neu-Ulm, Nr. 2, 2017, S. 4-7.
Erscheinungsort: Neu-Ulm

DRUCKEREI

WIRmachenDRUCK GmbH
Mühlbachstraße 7, 71522 Backnang
Auflage: 250 Stück

ISSN (PRINT) 2367-0282

ISSN (ONLINE) 2367-0274

ABONNEMENT

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos online erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage an: denisa.schill@hs-neu-ulm.de.

DAS DIGITALE WISSENSCHAFTSJOURNAL

Jede Ausgabe des SALES MANAGER erscheint auch als digitale Version: www.hs-neu-ulm.de/sales-manager oder www.facebook.com/KWV.HNU/.

BLOG

Kommen Sie mit Herrn Prof. Kracklauer ins Gespräch – über die richtigen Strategien für Ihre Marken, Vertriebsorganisationen und Unternehmen. Wir freuen uns auf viele virtuelle Begegnungen auf dem Blog: www.alexanderkracklauer.de.