

# SALES MANAGER

FACHZEITSCHRIFT FÜR MARKTORIENTIERTE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## STIMME AUS DER PRAXIS:

Christian Retz, divia GmbH, über Digitalisierung im Vertrieb

## VON DER THEORIE IN DIE PRAXIS:

Online-Handel und Omnichannel-Vertrieb

## TOOL:

Erfolgsfaktoren von Social Selling



# DIGITALISIERUNG





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

## SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

wieder einmal ist es soweit – der SALES MANAGER 2019 ist erschienen und zeigt einen kleinen Querschnitt aus unseren Forschungsarbeiten und gibt Impulse, wie die Digitalisierung in die Vertriebspraxis integriert werden kann.

Die Digitalisierung betrifft den Vertrieb ganz besonders, schließlich sind es gerade die Digital Natives, die als Kunden die Ausschöpfung der digitalen Potentiale einer Vertriebsorganisation erwarten. Selbst B2B-Einkäufer erwarten zunehmend, dass die von Ihnen erlebte Convenience beim privaten Shopping auch zumindest zum Teil von ihren Lieferanten ermöglicht wird. So erobern digitale Vertriebskanäle nicht nur die B2C-Welt, sondern ergänzen oder ersetzen auch das klassische Vertriebsaußendienst- bzw. Key-Account-Management-Modell im B2B-Bereich.

Eine wesentliche Aufgabe des digitalisierten Vertriebs liegt in der Optimierung der Customer Experience und der Orchestrierung der Vertriebskanäle, um die Reise des Kunden zum Produktkauf und darüber hinaus bestmöglich zu unterstützen. Sei es im Pre-Sales-Bereich durch Social Selling, im Sales-Bereich durch Omnichannel- oder Multichannel-Management, im After-Sales-Bereich durch entsprechende Service-Kanäle oder durch eine ganzheitliche, zielgruppenspezifische Anpassung des Geschäftsmodells.

Wir haben deswegen in dieser Ausgabe die entsprechenden Beiträge: Wir sehen uns das Thema Social Selling im B2B-Bereich näher an, wir beschäftigen uns mit der Konzipierung des Omnichannel-Managements und zeigen Wege zur Abstimmung digitaler und nicht-digitaler Vertriebskanäle auf. In einem Artikel zeigen wir am Beispiel des Lebensmittelhandels

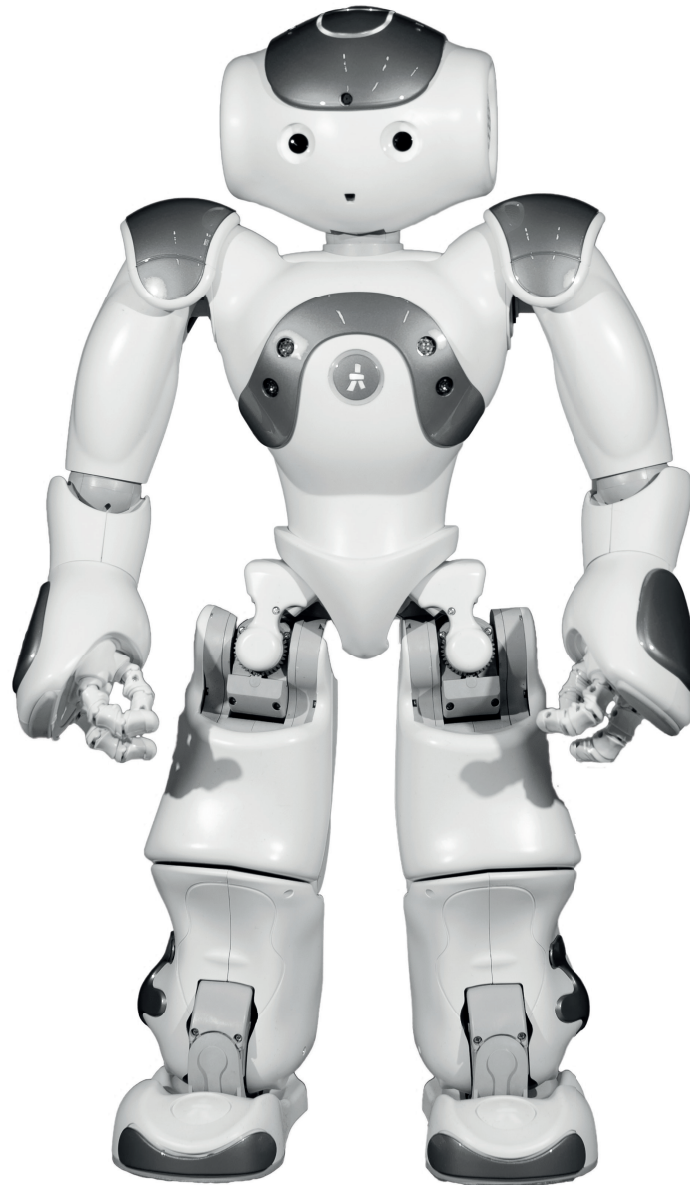
auf, wie eine entsprechende Zielgruppensegmentierung dazu beitragen kann, die richtigen digitalen Geschäftsmodelle zu finden. Schließlich schauen wir uns im Fashion-Einzelhandel an, wie eine nahtlose Customer Experience in der Kombination von Offline- und Online-Kanälen gestaltet werden kann – von der ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden bis zur Servicephase.

Ein besonderes Highlight ist das Interview mit Christian Retz. Christian ist HNU-Alumni und seit vielen Jahren geschäftsführender Gesellschafter einer mittelständischen Marketing- und Vertriebsberatung mit digitalem Schwerpunkt. Zu seinen Kunden zählen Konzerne genauso wie KMU. Er berichtet hier über seine Erfahrungen mit der Digitalisierung im B2B-Vertrieb, zeigt Wege für einen zukunftsfähigen Vertrieb auf und stellt neue Instrumente, wie etwa „Progressive Profiling“ vor.

Am Schluss finden Sie noch einige Informationen zu unserem Kompetenzzentrum für Wachstums- und Vertriebsstrategien. Wir sind Experten, wenn es um Strategien für Vertriebsorganisationen, Marken und Unternehmen geht. In der Forschung beschäftigen wir uns mit aktuellen Themen wie Verhandlungstrainings unter Einsatz von VR und künstlicher Intelligenz, Erschließung neuer Kundensegmente sowie sinnstiftende Markenführung. Immer mit dem Ziel, Wissen für die Wirtschaft fruchtbar zu machen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

  
Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer



Wir bedanken uns für die Leihgabe von "Andrew" aus dem Bildungsprojekt EVELIN  
Verbundprojekt des "Gemeinsamen Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität der Lehre"  
(gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL17022E)

Schwerpunkt

# DIGITALISIERUNG

## PROZESSAUTOMATISIERUNG IM VERTRIEB

Seite 6



## SOCIAL SELLING IM B2B-VERTRIEB

Seite 9



## ZIELGRUPPENSEGMENTIERUNG FÜR DEN ONLINE-LEBENSMITTELHANDEL

Seite 16



## OMNICHANNEL-MANAGEMENT IN DER FASHION-INDUSTRIE

Seite 23



## WIE DEFINIEREN SIE EIN OMNICHANNEL-VERTRIEBS-KONZEPT?

Seite 30



## KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

Seite 35



## IMPRESSUM

Seite 38

# PROZESSAUTOMATISIERUNG IM VERTRIEB

IM GESPRÄCH MIT CHRISTIAN RETZ, GESCHÄFTSFÜHRER DER DIVIA GMBH, ÜBER DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB

**Es ist klar, dass heute kein Unternehmen mehr an der Digitalisierung vorbeikommt. Aber welche Vorteile bringt die Digitalisierung im Vertrieb und wie steht es um den Geschäftskundenbereich? Darüber haben wir uns im Interview mit Christian Retz, Geschäftsführer und Gesellschafter der Divia GmbH, Unternehmensberatung für Go-To-Market Strategien, unterhalten.**

---

**Herr Retz, immer wieder ist zu lesen, dass sich der deutsche Mittelstand mit der Digitalisierung schwertue. Dass die Verzahnung von Marketing und Vertrieb unzureichend sei und dass die Vertriebsstrukturen im B2B sich den neuen Verhaltensweisen der Entscheider noch nicht angepasst hätten. Wie entwickelt sich der Geschäftskundenbereich aus Ihrer Sicht?**

Viele Unternehmen haben den Bedarf der Digitalisierung klar erkannt. Aber solange ein Unternehmen Gewinne erzielt, warum etwas ändern? Meiner Meinung nach ist es allerdings überaus wichtig, jetzt schon einmal über eine Umstrukturierung oder Optimierung nachzudenken. Wir merken aktuell, dass im B2B-Bereich die Digitalisierung häufig nicht aus strategischer Weitsicht angegangen wird, sondern aus operativer Notwendigkeit. Gerade vor dem Hintergrund, dass die profitablen Jahre für einige Branchen vorbei sind und sie optimieren müssen. Im Consumer-Geschäft ist der digitale Vertrieb inzwischen eine feste Größe und Themen wie Automatisierung oder „Behavioral-Sales“, also die gezielte Ansprache eines Kunden aufgrund seiner Surf- und Kaufgewohnheiten, gehören schon zum Standard. Viele Unternehmen versuchen bereits derartige Mechanismen auf den B2B-Bereich zu übertragen, mal mit mehr oder weniger Erfolg.

**Das stimmt, viele Unternehmen im B2C-Bereich sind bereits Vorreiter bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien im Vertrieb. Wie nutzen Unternehmen im Geschäftskundenvertrieb die Möglichkeiten der Digitalisierung?**

Die Nutzung und das Verständnis von Digitalisierung für den B2B Vertrieb sind sehr unterschiedlich, sodass es mir schwerfällt eine allgemeingültige Aussage zu treffen. Für manche Unternehmen bedeutet Digitalisierung schon, dass man die Vertriebsmitarbeiter mit internetfähigen Mobiltelefonen oder Tablets ausstattet. Andere sind nahezu durchgängig digital vernetzt und nutzen von der Leadgenerierung bis hin zur Kundenpflege viele digitale Tools. Natürlich findet man auch noch „Digital-Verweigerer“, die sich hartnäckig wehren, Besuchsberichte direkt über das Tablet in das Online-CRM-System

einzupflegen und stattdessen ihr eigenes analoges System, bestehend aus Karteikarte und Stift, nutzen.

**Wie verändert sich der Vertrieb durch die zunehmende Digitalisierung heute schon?**

*"Bis zu 70 % der Kaufentscheidungen finden vor dem ersten Kontakt mit dem Verkäufer statt."*

Die Generation der jüngeren Entscheider verändert mit ihrem Informationsverhalten alles. Es gibt Studien die zeigen, dass bis zu 70 Prozent der Entscheidungsfindung stattfindet, bevor der erste Kontakt mit dem Vertriebsmitarbeiter erfolgt. Bevor Millennials einen möglichen Lieferanten ansprechen, haben sie etwa zwei Drittel der relevanten Informationen online recherchiert. Das heißt, als Unternehmer muss man dafür sorgen, dass man auch digital vertrieblich wahrgenommen wird, bevor überhaupt einer der Vertriebsmitarbeiter ins Spiel kommt. Oftmals ist der erste Kontaktpunkt eine Suchmaschine, ein Fachblog oder die Webseite des jeweiligen Unternehmens: Alles relevante Touchpoints (Kundenkontaktpunkte), bei denen Unternehmen durch Präsenz und Kommunikationsstärke die Auftragsvergabe maßgeblich beeinflussen können. Gelingt es einem Unternehmen den Besucher durch werthaltige und individuelle Informationen, den sogenannten Content, zu fesseln, entsteht durch das jeweilige Klickverhalten und gezielte Interaktion ein virtueller Dialog. Dadurch gewinnt man nicht nur bessere Daten über den potenziellen Kunden, sondern kann ihn oftmals sogar auf seiner Customer Journey bis zum Abschluss führen.

**Welche Schritte sind aus Ihrer Sicht notwendig, um den Vertrieb zukunftsfähig zu machen?**

Zum Standard sollte heutzutage ein CRM-System gehören. Idealerweise ist es mit der Website und den übrigen Systemen vernetzt und verfügt über entsprechende Funktionen für den gezielten Versand von E-Mails und sonstigen Informationen – selbstverständlich automatisiert. Demzufolge ergibt es in der Tat Sinn, den Außendienst mit Tablets auszustatten und darauf zu bestehen, dass diese Werkzeuge auch genutzt werden. Die direkte Eingabe von Informationen, in Verbindung mit der sofortigen Verfügbarkeit für alle Beteiligten, ist ein unschlagbarer Vorteil. Darüber hinaus sollten auch Daten,

zum Beispiel von der eigenen Internetseite, eigenen Stores, Kundenclubs oder dem Marketing zusammengeführt werden, sodass eine einheitliche und umfassende Sicht auf die Kunden und die Vertriebskanäle erreicht werden kann. Daten sind aus meiner Sicht die elementarste Erfolgskomponente.

**Wie kann man gezielt Daten nutzen, um Prozesse im Vertrieb zu vereinfachen, Zeit zu sparen und die Kundenansprache zu optimieren?**

**Wie kann sich der Prozess vom ersten Kundenkontakt bis hin zum hoffentlich positiven Vertriebsabschluss durch eine Digitalisierung idealtypisch verändern?**

Eine gute Datenbank erkennt gleich beim ersten generierten Lead, aus welcher Branche der Kunde stammt und welche Umsatz- und Mitarbeitergröße das Unternehmen hat. Entweder kann man bei diesem Erstkontakt die nötigen Informationen abfragen oder man hält die Einstiegshürde gering



Kundeninformationen sind die Grundlage für eine entsprechende Automatisierung von Geschäftsabläufen. Es gibt viele Möglichkeiten mithilfe von Daten sogenannte Empowerment-Tools zu installieren und den Vertrieb deutlich sattelfester zu machen. Es geht eigentlich darum, einen evidenzbasierten Vertrieb zu schaffen. Das heißt auf Datengrundlage bessere, automatisierte und schnellere Entscheidungen zu treffen.

Wenn alle Maßnahmen und Kundenkontakte durchgängig messbar sind, ohne Medienbrüche, ermöglichen sie dem Unternehmen zu erkennen, was wirklich funktioniert und wo es noch Verbesserungspotenzial gibt. Vor allem im Neukundengeschäft ist man darauf angewiesen, erstmal zu lernen, was der Kunde erwartet und braucht. Ich muss eine ganzheitliche Sicht auf meine Vertriebsprozesse haben, erst dann kann ich letztendlich wirklich von der Digitalisierung profitieren. Was man auf keinen Fall machen sollte, ist alles auf einmal anzugehen. Man braucht eine klare Roadmap. Wer sind meine profitabelsten Kunden? Wie sieht deren Customer Journey aus? Bei der strategischen Planung muss priorisiert werden.

und fragt über verschiedene Touchpoints diese Informationen nach und nach ab. Das nennt man Progressive Profiling. Dadurch findet man automatisiert peu à peu heraus, ob der Kunde der Zielgruppe entspricht und auch per Definition eine Entscheiderrolle hat. Wenn der Kontakt ins „Beuteschema“ fällt, wird er ab jetzt automatisch, nach bestimmten Kriterien in regelmäßigen Abständen mit Content "bespielt". Je nachdem, wie der Vertrieb organisiert ist, kann beispielsweise basierend auf der Postleitzahl des Kontaktes dem entsprechenden Vertriebsmitarbeiter dieser Lead zugewiesen werden, wenn er einen gewissen Reifegrad erreicht hat.

Ich kann auch noch einen Schritt weitergehen. Hier zeigt sich dann, dass Marketing und Vertrieb immer mehr zusammenwachsen. Das Marketing unterstützt die Vertriebsmitarbeiter bei der Leadgenerierung, teilweise auch bei der Qualifizierung und bei der Content-Erstellung. Das Marketing bespielt die sogenannten „low-cost“-Kanäle, um erste Kundenkontakte zu generieren. Teure „high-touch“ Vertriebskanäle, wie etwa der Vertriebsaußendienst, werden auf produktivere und passendere Aufgaben fokussiert, wie die Beratung, die Angebotser-

stellung und das Verhandlungsmanagement. Vertriebsmitarbeiter verbringen einen Großteil ihrer Zeit damit, Kontakten hinterher zu telefonieren und E-Mails zu schreiben, um herauszufinden, wann der richtige Zeitpunkt für einen Kundentermin gekommen ist. Das kann man komplett umgehen und unglaublich viel Kapazität freisetzen, damit sich der Vertrieb wieder um seine eigentliche Tätigkeit kümmern kann.

**Kann wirklich jedes Unternehmen von der Digitalisierung profitieren oder ist das eher etwas für große Unternehmen mit standardisierten Produkten?**

Das ist ein ganz interessanter Aspekt. Die Größe des Unternehmens und das Produkt an sich sind nicht entscheidend, sondern die Herangehensweise an die Thematik. Wenn Sie sich zum Beispiel den Bereich Social Media Marketing anschauen, sind kleine Unternehmen oder Start-Up's oft viel aktiver und erfolgreicher als die meisten großen Unternehmen. Zwar setzen große Konzerne oft globale Agenturen ein, aber in Relation zum Mitteleinsatz und den vorhandenen Budgets sind die Umsätze und Ergebnisse bei den „Kleinen“ deutlich besser.

Jedes Unternehmen, jeder Markt und vor allem jede Vertriebsorganisation ist anders. Daher gilt es immer, die jeweilige Situation zu beurteilen und mit den Vertriebs- und Unternehmenszielen abzugleichen. Hier hilft eine Breakeven-Betrachtung, um herauszufinden welche Potenziale es gibt und welcher Aufwand betrieben werden muss. Erst dann kann ein individuelles Konzept für die Digitalisierung des B2B-Vertriebs entwickelt und implementiert werden.

Ein Beispiel, dass Digitalisierung in vielen Branchen von Vorteil ist, zeigt auch ein Unternehmen aus dem Maschinenbau, mit welchem wir kürzlich zusammengearbeitet haben. In der Vergangenheit wurden dort klassischerweise erst Anfragen gestellt, dann Skizzen geteilt und auf deren Basis wurde dann erstmals kalkuliert. Es wurde vieles hin und her geschickt und der Kunde bekam oft erst nach Wochen ein offizielles Angebot. Viel schöner ist es, wenn der Kunde eine CAD-Skizze von der gewünschten Maschine auf der Homepage des Herstellers downloaden kann und auf deren Basis direkt ein Angebot bekommt und bestellen kann. Dem Kunden wird nicht nur eine bessere Customer Experience geboten, auch der Hersteller kann seine Kunden schneller beliefern und hat seinen Prozess deutlich optimiert und verkürzt, wodurch er einen Wettbewerbsvorteil erlangt. In diesem Fall ergibt sich eine Win-Win Situation.

**Richten wir den Blick in die Zukunft. Was wird sich aus Ihrer Sicht im Vertrieb verändern? Wo sehen Sie die Herausforderungen in den kommenden Jahren?**

Ein Wachstumshemmer wird sein, dass man kein ausreichend gutes Personal findet. Dann wird es notwendig, dass die vertrieblichen Prozesse optimiert werden, damit es gelingt mit weniger Mitarbeitern das Gleiche zu schaffen oder im besten Fall mit gleich vielen oder sogar weniger Mitarbeitern mehr zu schaffen, so dass ein Unternehmen auch wachsen kann. Wie weit die Automatisierung im B2B-Vertrieb gehen wird, lässt sich aktuell nur schwer prognostizieren. Ich bin aber

überzeugt, dass für den Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen auch in Zukunft der Mensch – der Verkäufer – eine entscheidende Rolle spielen wird. Aber Geschäftskunden erwarten zukünftig, dass die Beschaffung genauso einfach und komfortabel ist, wie sie es von ihren privaten Bestellungen im Netz gewohnt sind. Die Einkäufer werden zunehmend Digital Natives sein, dadurch haben sie eine ganz andere Erwartungshaltung.

*"Einkäufer und Entscheider werden geprägt durch ihr Konsumenten dasein."*

Insgesamt nähern sich das Kaufverhalten und die Ansprüche der Geschäftskunden immer weiter an das an, was wir aus dem B2C-Bereich bereits kennen. Wenn der Kunde zukünftig einen Bedarf hat, sucht er ad-hoc nach Informationen. Da muss man als Unternehmer auch dafür sorgen, dass sie dem Kunden sofort zur Verfügung stehen, sonst sucht er sich die Information woanders. Danach soll die Bestellung unkompliziert erfolgen und am Besten sollte das Produkt am nächsten Tag geliefert werden. Unternehmen müssen sich diesen Herausforderungen und gestiegenen Anforderungen stellen, deshalb helfen wir immer mehr B2B-Unternehmen, sich kanalübergreifend und kundenzentriert aufzustellen.

**Vielen Dank für das Gespräch und die spannenden Impulse.**

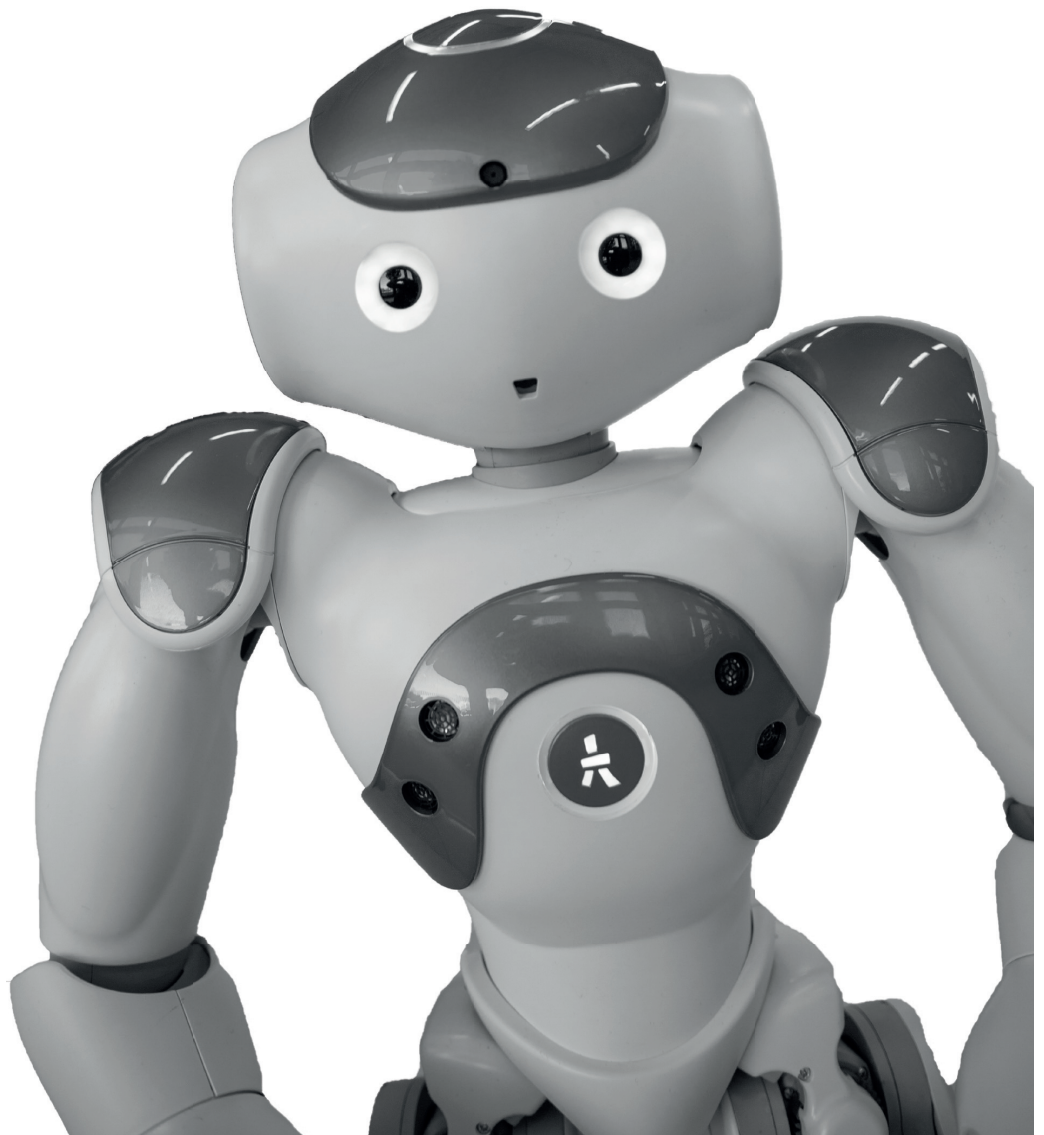
Das Gespräch führten Herr Prof. Dr. Alexander Kracklauer und Frau Pia Drechsel.



Miriam Unrath, Pia Drechsel und Alexander H. Kracklauer

# SOCIAL SELLING IM B2B-VERTRIEB

ERFOLGSFAKTOREN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN EINSATZ BEI  
GROSSUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND



Im Zeitalter der Digitalisierung nutzen auch immer mehr Geschäftskunden soziale Netzwerke, wie LinkedIn, Xing, Twitter und Facebook. Beim Social Selling nutzen Vertriebsmitarbeiter die sozialen Plattformen bewusst, um Inhalte zu teilen, Zielkunden zu identifizieren, sich mit diesen zu vernetzen und dadurch langfristige Beziehungen zu diesen aufzubauen. Der B2B-Vertrieb kann seinen Interessenten als vertrauensvoller Berater begegnen, indem er sich als Experte positioniert. Dieser moderne Vertriebsansatz kann die traditionellen Verkaufsmethoden erfolgreich ergänzen, dafür ist aber auch ein planvoller Aufbau von Social Selling notwendig.

Das Paper beschäftigt sich mit dem Einsatz von Social Selling im B2B-Vertrieb, speziell bei Großunternehmen in Deutschland. Dabei wird das Social Selling-Vorgehen im B2B-Vertrieb zunächst theoretisch mittels aktueller Fachliteratur aufgearbeitet. Im Anschluss werden im Rahmen einer explorativen Untersuchung mithilfe von Experteninterviews die zentralen Erfolgsfaktoren identifiziert.

Die Nutzung sozialer Medien ist heutzutage fester Bestandteil im Vertriebsalltag. Zudem sind Vertriebsmitarbeiter, die soziale Netzwerke, wie LinkedIn, Xing, Twitter und Facebook für den Verkaufsprozess einsetzen, erfolgreicher beim Erreichen ihrer Vertriebsziele (Hughes & Reynolds, 2016, S. 107; LinkedIn, 2016).

*„Mehr als die Hälfte der Vertriebsexperten in Deutschland verbringt mindestens zwei Stunden täglich in sozialen Medien.“*

*(LinkedIn, 2017a, S. 11)*

Dieses sogenannte Social Selling ist vor allem für Unternehmen im Geschäftskundenbereich von enormer Bedeutung (Basler, 2017, S. 9f.; Ivens/Rauschnabel/Leischnig, 2016, S. 429). Laut einer Studie des Interessensverbundes 1. Arbeitskreis Social Media B2B (2018, S. 5) erklären 96 % der befragten deutschen B2B-Unternehmen, soziale Medien unternehmensweit einzusetzen. Einer Statistik des IFH Köln (2016, S. 8) aus dem Jahr 2016 zufolge, sehen 57 % der B2B-Unternehmen in Deutschland den Vorteil der Nutzung sozialer Kanäle in der Neukundengewinnung; 45 % der Befragten sehen ihn in dem Ausbau und der Stärkung der Kundenbindung. Die große Relevanz, die der Nutzung von sozialen Medien für den Vertrieb beigemessen wird, ist branchenübergreifend (Biesel, 2016, S. 245). In jeder Branche sind Vorreiter zu finden, welche Social Selling aktiv betreiben (Schmäh et al., 2016, S. 23f.). Die zunehmende Digitalisierung sorgte für ein verändertes Käuferverhalten und einen Wandel in den Vertriebsprozessen (Hughes & Reynolds, 2016, S. 171; Kilian & Mirski, 2016, S. 30).

90 % aller B2B-Entscheider nutzen heute das Internet als primäre Informationsquelle für Kaufentscheidungen und haben häufig vor der ersten Kontaktaufnahme durch den Verkäufer mehr als die Hälfte des Kaufvorganges, d. h. die Informationssuche und die Bewertung von Alternativen, schon abgeschlossen (Basler, 2017, S. 18; LinkedIn, 2017a, S. 19). Soziale Netzwerke ermöglichen es den Vertriebsmitarbeitern Beziehungen zu Käufern und Beeinflussern schneller und effizienter aufzubauen, indem sie ihre Zielkunden besser verstehen und zur richtigen Zeit ansprechen. Dadurch entstehen kürzere Vertriebszyklen (LinkedIn, 2017a, S. 9; Hughes & Reynolds, 2016, S. 52). Vor allem das Topmanagement bevorzugt in der heutigen digitalen Welt die selbstständige Informationsbeschaffung über soziale Netzwerke, anstatt von Verkäufern auf traditionelle Art, per Kaltakquise, kontaktiert zu werden (Hughes & Reynolds, 2016, S. 3). Dennoch ist anzumerken, dass Social Selling die klassischen Verkaufsmethoden nicht vollumfänglich ersetzt, sondern den Verkaufsprozess wirksam ergänzt (Shanks, 2016, S. 35). Die sinnvolle Integration sozialer Medien wird daher für den zukünftigen B2B-Vertrieb unverzichtbar sein (Kilian & Mirski, 2016, S. 67).

Das Thema Social Selling als eigenständiger B2B-Vertriebsansatz gewann in Deutschland erst in den letzten Jahren an Bedeutung. Laut einer Studie der ESB Business School wies die deutsche Unternehmenslandschaft im Jahr 2015 einen niedrigen Entwicklungsstand in Bezug auf Social Selling auf (Schmäh et al., 2016, S. 23f.). Große Einigkeit bestand dahin-

gehend, dass Social Selling branchenübergreifend an Bedeutung gewinnen wird (Schmäh et al., 2016, S. 23). Das von LinkedIn beauftragte Beratungs- und Forschungsunternehmen CensusWide bestätigte 2017, dass sich Social Selling fest im Vertriebsalltag deutscher B2B-Unternehmen etabliert hat.

*„Heute sagen 93 % der Verkaufsprofis, dass sie solche Technologien dazu verwenden, langwierige Verkaufszyklen zu verkürzen, größere Geschäfte abzuschließen und ihren Umsatz zu steigern.“*

*(LinkedIn, 2017b, S. 4)*

Den Forschungsarbeiten zufolge erfordert der erfolgreiche Einsatz sozialer Medien im B2B-Vertrieb zukünftig, je nach Kultur und Größe des Unternehmens, systematisches Vorgehen, d. h. eine strategische Herangehensweise mit operativer Umsetzung (Hardiman, 2016, S. 409; Schmäh et al., 2016, S. 19).

Dieser Forderung wurde im Rahmen einer Bachelorarbeit nachgegangen. Ziel der Arbeit war es, mithilfe eines Strategiemodells Erfolgsfaktoren herauszustellen, die für die sinnvolle Gestaltung des Social Selling-Vorgehens im B2B-Vertrieb entscheidend sind und Handlungsempfehlungen für einen operativen Praxiseinsatz zu geben. Die Untersuchung fokussierte sich dabei auf deutsche Großunternehmen.

## THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN

Als theoretischer Bezugsrahmen für das Social Selling-Vorgehen im B2B-Vertrieb dient der Social Media-Management-Zirkel (siehe Abbildung 1) in Anlehnung an Hardiman (2014, S. 487). Dieser zeigt die grundsätzliche Vorgehensweise zum wirksamen Einsatz sozialer Medien für Vertriebsaktivitäten:

Ausgangspunkt ist die Bestimmung des **Status**, wobei sowohl unternehmensexterne als auch unternehmensinterne Aspekte zu beleuchten sind (Hardiman, 2014, S. 487). Für die externe Betrachtung des Social Selling-Ansatzes im B2B-Vertrieb bedeutet das: Analyse der sozialen Medien, der Nutzergruppen und des Kaufentscheidungsprozesses. Die internen Aspekte beinhalten die Organisations- und Prozessanalyse (Ebd., S. 488).

Zudem sind die angestrebten **Ziele** zu definieren, welche beim Einsatz sozialer Medien erreicht werden sollen. Sämtliche Ziele beim vertrieblichen Einsatz von Social Media können den Oberzielen Entwicklung einer starken Marke, Gewinnung neuer Kunden und Zielgruppen sowie Stärkung der Kundenbindung zugeordnet werden (Hardiman, 2014, S. 489). Beim Social Selling im B2B-Vertrieb kann zwischen quantitativen Programmzielen und qualitativen Mitarbeiterzielen unterschieden werden (Brandtner & Cupic, 2017, S. 74).

Ein eigenständiges Social Media-Vertriebskonzept erfordert außerdem eine zur Umsetzung der angestrebten Ziele geeignete **Strategie** (Hardiman, 2016, S. 402). In der Fachliteratur werden vor allem die Strategiefelder Zuhören, Finden und

Analysieren, Bilden und Beeinflussen sowie Ansprechen und Pflegen zum Erreichen der vertrieblichen Social Media-Ziele genannt.

Weiterhin ist zur erfolgreichen Implementierung eines Vertriebsansatzes mit sozialen Medien eine sinnvolle **Auswahl geeigneter Kanäle und zusätzlicher Vertriebstools** für die eins-zu-eins Kundenansprache vorzunehmen (Eggers & Hollmann, 2018, S. 245; Hardiman, 2016, S. 402f.). Zu den Pflichtinstrumenten deutscher B2B-Unternehmen im Jahr 2018 zählten Xing, Facebook, LinkedIn, YouTube und Twitter (Deutsches Institut für Marketing, 2018, S. 17).

Letztendlich sollte auch eine kontinuierliche **Erfolgskontrolle** Aufschluss darüber geben, ob die formulierten Ziele erreicht werden (Hardiman, 2016, S. 403). Hughes und Reynolds (2016, S. 111f.) nennen drei verschiedene Typen zur Erfolgskontrolle des Social Selling-Ansatzes: Kennzahlen hinsichtlich des Erfolgs von Mitarbeiterschulungen, taktische Kennzahlen und Erfolgskennzahlen im Kaufentscheidungsprozess. Außerdem wird in der Fachliteratur eine spezifische Messgröße für die persönliche Leistung der Vertriebsmitarbeiter genannt: der Social Selling Index von LinkedIn (Schmäh & Gutsche, 2017, S. 178ff.).

Zur Feststellung zentraler **Erfolgsfaktoren** kann das von McKinsey-Beratern entwickelte 7S-Modell herangezogen werden (Nagel & Mieke, 2015, S. 57). Es beschreibt eine Strategiemethode mit sieben grundlegenden Faktoren, die für die erfolgreiche Gestaltung eines Unternehmens und aber auch für die Gestaltung des Vertriebs gewinnbringend eingesetzt

werden kann (Ebd., S. 57f.). Die Berater kamen zu der Erkenntnis, dass insbesondere dann Erfolg besteht, wenn Unternehmen harte Faktoren, wie Strategien, Strukturen und Systeme als auch weiche Faktoren, wie Managementpraktiken und Mitarbeiterverhalten gleichermaßen berücksichtigen (Ebd., S. 58). Das McKinsey-Modell zur Erfolgsbestimmung setzt sich aus den sieben erfolgsrelevanten Faktoren Ziele und Werte, Strategie, Systeme, Organisationsstruktur, Fähigkeiten, Mitarbeiter und Führungsstil zusammen. (Pascale & Athos, 1981, S. 93).

**KERNAUSSAGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN DER EXPLORATIVEN UNTERSUCHUNG**

Um die Erfolgsfaktoren des 7S-Modells für den Einsatz von Social Selling im B2B-Vertrieb weiter auszudifferenzieren, wurden im März und April 2019 insgesamt 11 leitfadengestützte Tiefeninterviews durchgeführt. Die Interviewpartner waren Experten, die sich in ihrer Funktion oder Rolle mit dem Thema Social Selling im B2B-Vertrieb, speziell bei Großunternehmen in Deutschland, beschäftigen.

Die Abbildung des Strategiemodells auf der folgenden Seite fasst die Forschungsergebnisse zusammen. Die aus der Theorie bestimmten erfolgsrelevanten Faktoren des McKinsey-Modells entsprechen dem mittleren Kreis. Dahingegen stellt der äußere Kreis die spezifischen Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Social Selling im B2B-Vertrieb bei Großunternehmen dar, welche aus den qualitativen Experteninterviews abgeleitet werden konnten.

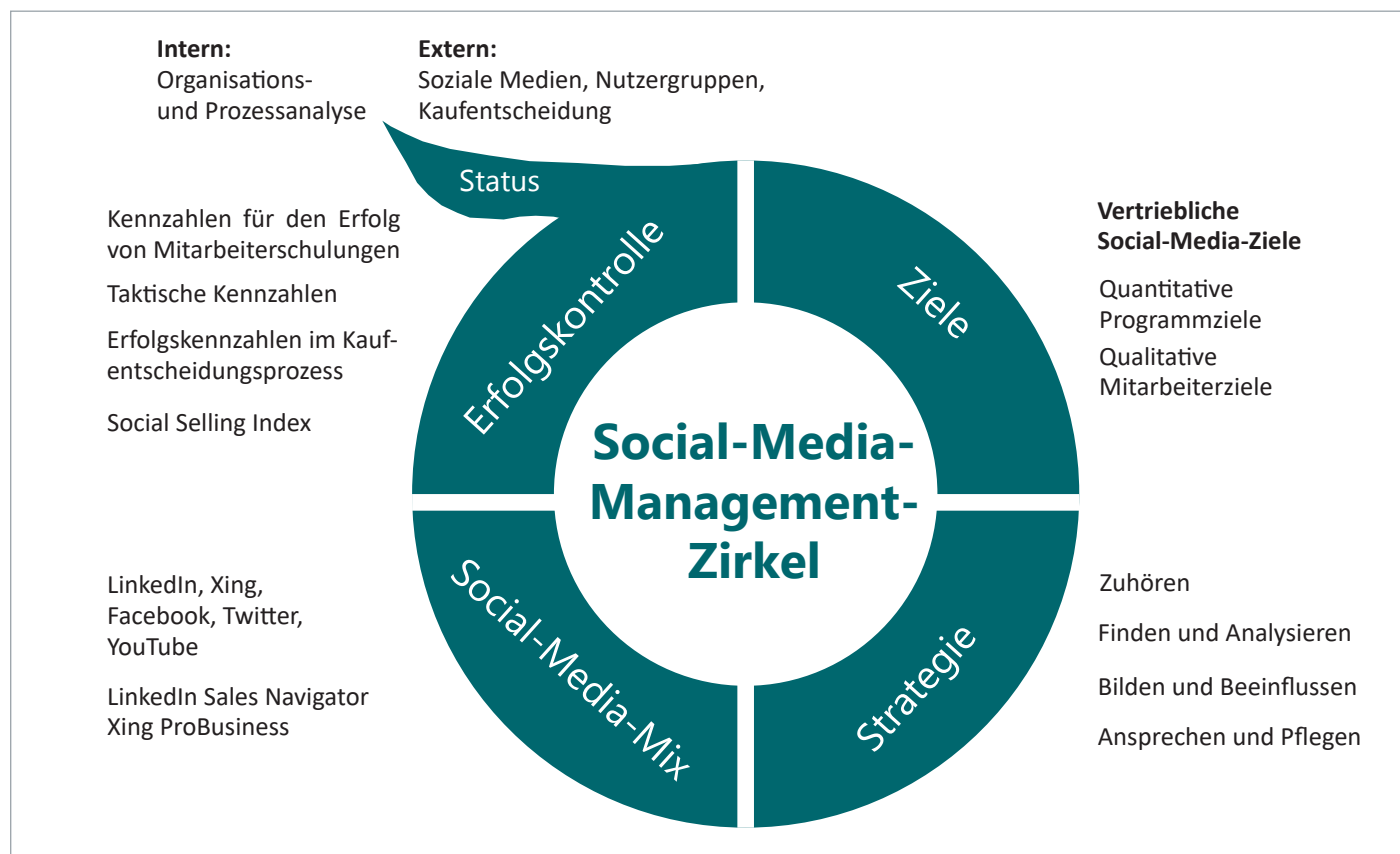


ABBILDUNG 1: SOCIAL MEDIA-MANAGEMENT-ZIRKEL FÜR DEN B2B-VERTRIEB  
Eigene Darstellung in Anlehnung an Hardiman, 2014, S. 487

Die Literatur- und Forschungsergebnisse zeigen, dass die Faktoren Ziele und Werte, Strategie, Systeme, Organisationsstruktur, Fähigkeiten, Mitarbeiter und Führungsstil für den Einsatz von Social Selling im B2B-Vertrieb gleichermaßen erfolgsrelevant sind.

### Ziele & Werte

Der Erfolgsfaktor Ziele und Werte setzt sich aus den Unterkategorien Social Selling-Zielsetzung, Eigenmotivation und Verinnerlichung sowie Kennzahlen als Richtungsweiser zusammen.

Eine **Social Selling-Zielsetzung** zeigt, wofür die Experten soziale Medien im B2B-Vertrieb erfolgreich einsetzen. Demnach eignet sich Social Selling besonders gut, um das Vertriebsziel Neukundengewinnung zu unterstützen. Die Stärkung der Kundenbindung ist gleichermaßen wichtig, ebenso die Erhöhung der Markenbekanntheit. Beides sind weitere Ziele, die durch den Einsatz sozialer Medien im B2B-Vertrieb erreicht werden können. Zusätzlich kann diese moderne Vertriebsmethode angewandt werden, um ein tieferes Verständnis und eine Definition der Zielgruppe im B2B-Vertrieb zu erlangen.

**Eigenmotivation und Verinnerlichung** beziehen sich auf die Mitarbeitersicht und verdeutlichen, dass Unternehmen hier weniger auf rein quantitative Ziele setzen sollten. Es geht vielmehr darum, dass die einzelnen Vertriebsmitarbeiter eine intrinsische Motivation durch eigenständige Potenzialerkennung des Social Selling entwickeln. Zur Motivationsförderung können freiwillige Wettbewerbe, wie z. B. ein Vergleich des persönlichen LinkedIn Social Selling Index (SSI) aller Teammitglieder, durchgeführt werden.

Darüber hinaus sind **Erfolgskennzahlen** laut den Befragten, vor allem in den Anfangsphasen, nur **als Richtungsweiser** zu verstehen. Sie sollen zeigen, ob die Social Selling-Aktivitäten positive Auswirkungen haben. Hierfür eignet sich der SSI als Tool zur Selbstkontrolle oder auch der Vergleich von definierten Erfolgskennzahlen einer Pilotgruppe mit einer Gruppe, die kein Social Selling betreibt.

### Strategie

Im Rahmen dieses Erfolgsfaktors werden alle Aussagen betrachtet, die zur Realisierung der Social Selling-Zielsetzung genannt wurden. Diese können in vier Felder untergliedert werden. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die Strategie **Positionierung durch wertvollen Content** nach Auffassung der Experten am Wichtigsten für erfolgreiches Social Selling ist. Das bedeutet, dass sich der Vertriebsmitarbeiter als vertrauensvoller Berater positioniert, indem er der Zielgruppe relevante Inhalte, wie Erfolgsgeschichten, Referenzen und Branchentrends, in den sozialen Medien zur Verfügung stellt.

Bei der Untersuchung des Erfolgsfaktors Strategie kann festgestellt werden, dass die darauffolgenden drei Erfolgsstrategien **Kunden suchen und finden**, **Social Listening** und **Persönliches Engagement** nahezu gleichbedeutend sind. Entscheidend ist, Kunden in den Business-Netzwerken zu suchen und zu finden

und dabei Informationen für die Warmakquise zu generieren. Aber auch das Identifizieren der Kundenbedürfnisse, sowie das persönliche Interagieren mit potenziellen Kunden in den sozialen Netzwerken sollte nicht vernachlässigt werden. Dies kann beispielsweise durch Einladungen oder Kommentare erfolgen. Letztendlich gilt es, zum erfolgreichen Einsatz von Social Selling im B2B-Vertrieb mehrere Strategiefelder parallel einzusetzen.

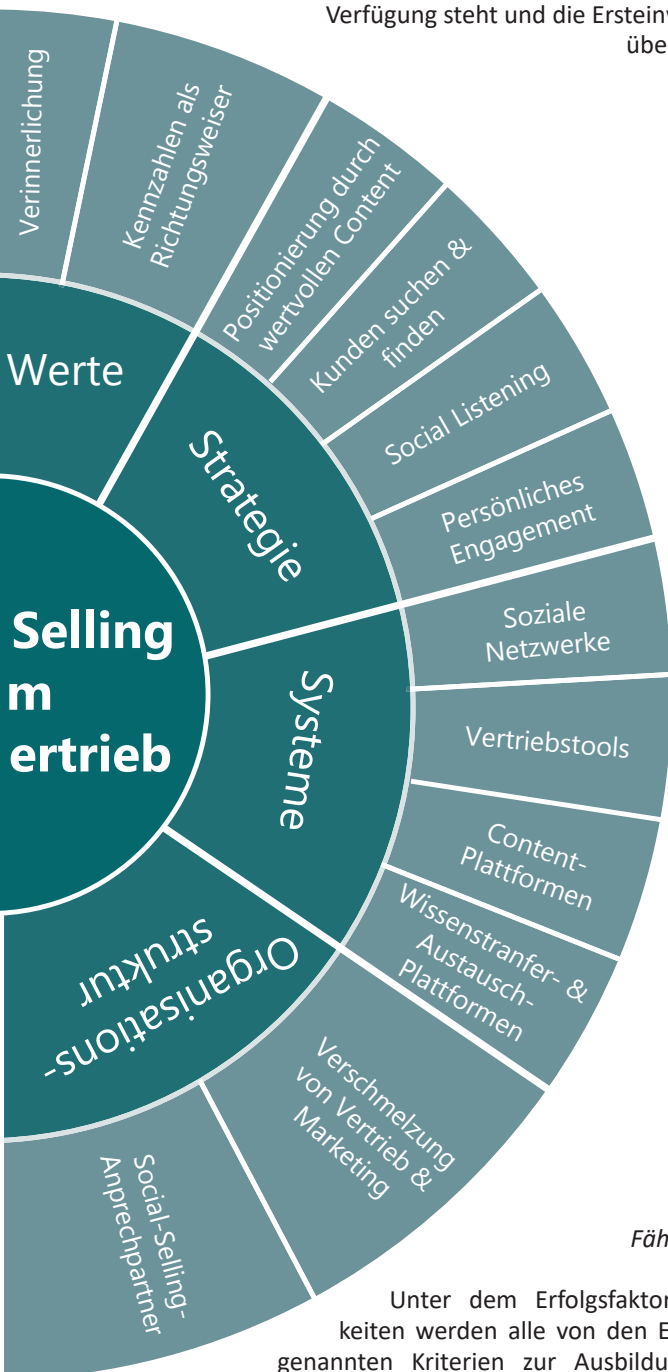


### Organisationsstruktur

Der Erfolgsfaktor Organisationsstruktur berücksichtigt alle Expertenmeinungen zu organisatorischen Funktionen und Bereichen, die beim Social Selling im B2B-Vertrieb zentral sind. Bei der Auswertung der Erhebungsdaten stellten sich zwei Subkategorien heraus: Verschmelzung von Vertrieb und Marketing sowie Social Selling-Ansprechpartner.

Die **Verschmelzung von Vertrieb und Marketing** stellt die Wichtigkeit des Austausches und der Zusammenarbeit der beiden Unternehmensbereiche heraus. Die Befragten sind insgesamt der Meinung, dass das Marketing die Vertriebs-

mitarbeiter durch Leadgenerierung und Content-Erstellung unterstützt, damit dieser Social Selling erfolgreich betreiben kann. Insofern verschmelzen beim Social Selling die Aufgaben von Vertrieb und Marketing. Zudem ist es den Experten zufolge notwendig, dass es einen federführenden **Social Selling-Ansprechpartner** im Unternehmen gibt, der seinen Kollegen für technische und inhaltliche Fragen zur Verfügung steht und die Ersteinweisung übernimmt.



### Fähigkeiten

Unter dem Erfolgsfaktor Fähigkeiten werden alle von den Experten genannten Kriterien zur Ausbildung und Wissensaneignung der Mitarbeiter zusammengefasst. Einer der wichtigsten Punkte, laut den Befragten, ist die **Einführung neuer Mitarbeiter** in das Thema Social Selling im B2B-Vertrieb. Dies sollte im Rahmen eines standardisierten Prozesses mit Ausbildungsmaßnahmen und Lizenzbeschaffung durchgeführt werden.

**Befähigung durch Andere** befasst sich mit allen weiterführenden Ausbildungsmaßnahmen, die auf persönlicher Ebene stattfinden. Die erfolgreichsten Befähigungsmethoden laut der befragten Fachexperten sind Schulungsprogramme und Workshops mit internen oder externen Social Selling-Coaches. Thematisiert werden sollte der Zweck des Social Selling

im B2B-Vertrieb, Personal Branding und die verschiedenen zur Verfügung stehenden Tools und deren Anwendbarkeit.

Zudem ist die Mehrheit der Interviewten der Auffassung, dass die **Selbstaneignung von Wissen** einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Demnach sollten Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, sich das Wissen in digitaler oder virtueller Form anhand von Richtlinien, Webinaren, Skype-Konferenzen, Intranetseiten oder systembasierten Kursen selbstständig anzueignen.

### Mitarbeiter

Die Hauptkategorie Mitarbeiter erfasst alle Expertenmeinungen zur Definition der Zielgruppe des Social Sellers. Die Subkategorie **Social Selling-Vorreiter** befasst sich mit den Aussagen, die über die Generierung eines erfolgreichen Social Selling-Mitarbeiters gemacht werden. Bei der Auswertung der Erhebungsdaten wurde deutlich, dass erfolgreiche Social Seller in der Praxis nicht ausschließlich Digital Natives sind, sondern auch Vertriebsmitarbeiter einer älteren Generation, welche bisher klassische Vertriebsmethoden angewandt haben. Wichtig ist daher, dass bei der Identifizierung der Social Selling-Vorreiter alle Vertriebsmitarbeiter in Betracht gezogen werden, die sich dieser Thematik öffnen. Entscheidend ist, den entsprechenden Personen den Bedarf und die Begründung dafür näherzubringen, damit diese Social Selling überzeugt leben und als Meinungsführer auftreten.

Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass ein Pilotprojekt mit ausgewählten Personen zur erfolgreichen Etablierung eines Social Selling-Programms entscheidend ist. In der Kategorie **Pilotgruppe** werden die Mitarbeiter identifiziert, die für ein solches Pilotprojekt herangezogen werden sollten. Die Auswahl der Mitarbeiter kann entweder auf der Freiwilligkeit einiger basieren oder aus einem definierten Personenkreis bestehen, welcher beispielsweise die Vertriebsbereiche oder Zielgruppen des Unternehmens repräsentiert.

### Führungsstil

Der Erfolgsfaktor Führungsstil fasst alle Aspekte zusammen, welche die einzelnen Vertriebsmitarbeiter von ihrer Unternehmensführung erwarten. Die Analyse der Subkategorie **Sinnerklärung und Vorbildfunktion** deckt auf, dass die Fachexperten einer Meinung sind. Alle Befragten hielten es für notwendig, dass die Unternehmensführung zunächst Überzeugungsarbeit leistet, indem sie den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit des Social Selling-Vorgehens und den Grund zur Veränderung erklärt. Um glaubwürdig zu sein, sollten die Führungskräfte als Vorbilder und Meinungsführer auf allen relevanten Kanälen mit einem professionellen Auftritt vertreten sein.

Die zweite Unterkategorie **Unterstützung der Führungseinheit** beinhaltet Expertenantworten auf die Frage, wie die Unternehmensführung zu einem gelungenen Social Selling-Vorgehen beitragen kann. Alle Befragten verdeutlichen, dass die Einbeziehung und Unterstützung des Managements erfolgsentscheidend sind. Die Führungseinheit ist verantwortlich, Unterstützung zu leisten, indem sie die Vertriebstools als Entscheider und Investor bereitstellt, eine Social Selling-Strategie als Teil der übergeordneten Social Media-Strategie definiert und den Mitarbeitern, vor allem in der Anfangsphase, ausreichend Zeit einräumt, sich in das Thema einzufinden.

**FAZIT**

Die digitale Revolution erfordert eine Neugestaltung des Vertriebs. Es ist unumgänglich, soziale Medien im Kaufentscheidungsprozess der Kunden zu berücksichtigen. Kilian und Mirski (2016, S. 67) stellen die Notwendigkeit einer sinnvollen Integration von Social Selling für den zukunftsfähigen B2B-Vertrieb bereits heraus. Nach Auffassung diverser Forscher ist dafür ein ganzheitliches Vorgehen mit Handlungsanleitungen zur Umsetzung - je nach Größe des Unternehmens - zu entwickeln (Hardiman, 2016, S. 409; Schmäh et al., 2016, S. 19). Im Rahmen der explorativen Untersuchung konnte aufgedeckt werden, dass die Faktoren Ziele und Werte, Strategie, Systeme, Organisationsstruktur, Fähigkeiten, Mitarbeiter sowie Führungsstil gleichermaßen erfolgsrelevant sind und weiter ausdifferenzieren sind. Die identifizierten Erfolgsfaktoren bilden zusammen das Grundgerüst für ein gelungenes Social Selling-Vorgehen im B2B-Vertrieb, wohingegen die abgeleiteten Handlungsempfehlungen schlussendlich die grundlegende Richtung für den Einsatz in Großunternehmen vorgeben.

Zu beachten ist, dass die Gestaltung des Social Selling-Einsatzes im B2B-Vertrieb mithilfe der Erfolgsfaktoren letztendlich als Veränderungsmaßnahme zu sehen ist, die das Bewusstsein und eine Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten verlangt. Zudem verändern sich die modernen Vertriebsmethoden und internen Unternehmensprozesse durch die stetig zunehmende Digitalisierung sehr schnell. Deshalb ist es wichtig, dass der B2B-Vertrieb sich für zukünftige digitale Technologien und Vertriebsmöglichkeiten öffnet und das Social Selling-Vorgehen stets an aktuelle Veränderungen und technische Neuerungen angepasst wird.

**MIRIAM UNRATH**

ALUMNA DES SCHWERPUNKTS STRATEGISCHES MARKT- UND VERTRIEBSMANAGEMENT (BACHELOR)

**PIA DRECHSEL**

WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

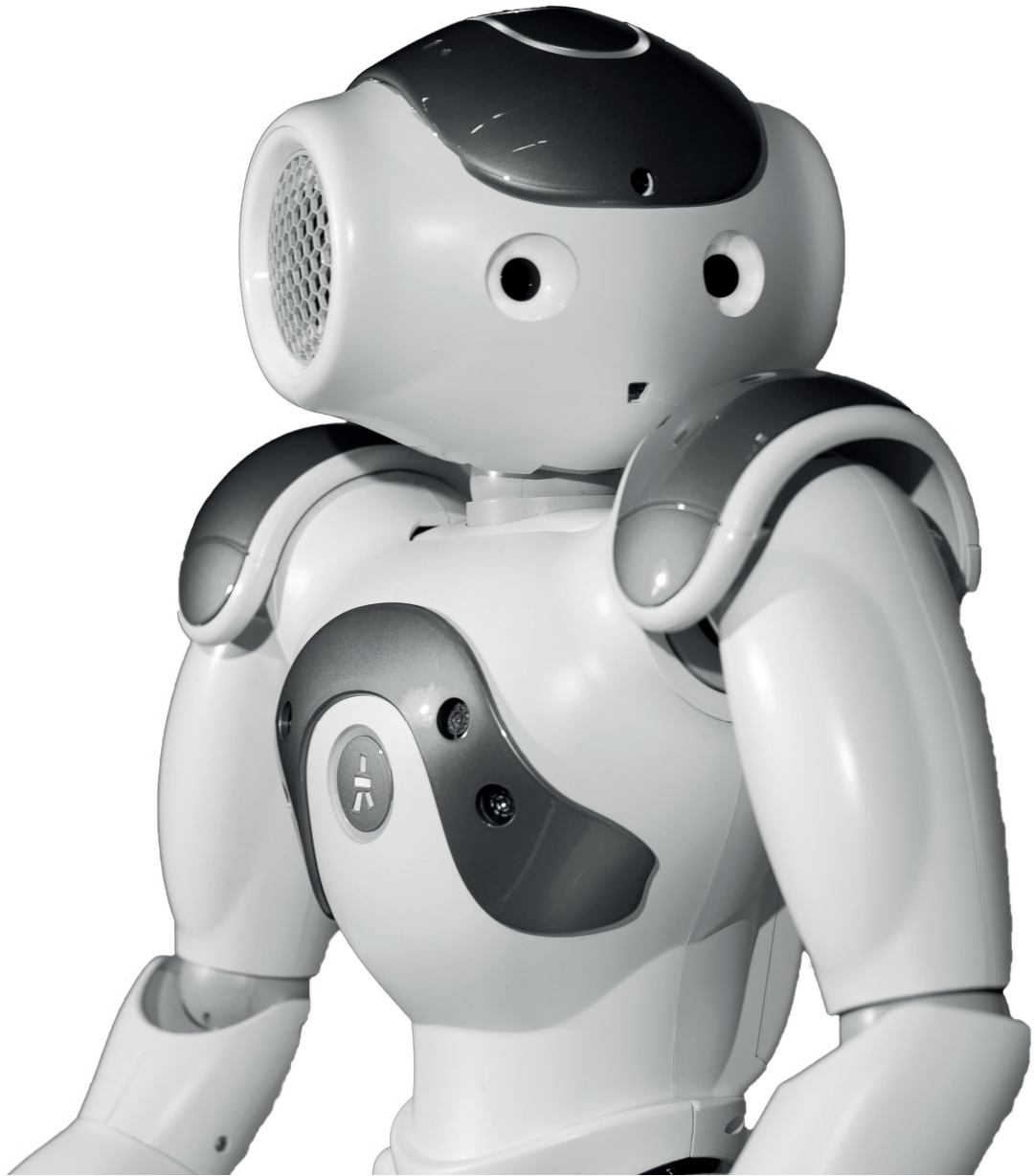
**PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER**

LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

## LITERATURVERZEICHNIS

1. Arbeitskreis Social Media B2B (2018): B2B Social Media Umfrage 2018. Studienergebnisse: Wie verändert sich die Nutzung der Kanäle?, URL: <http://www.ak-socialmedia-b2b.de/studie-2018/>, abgerufen am 02.05.2019.
- Basler, R. L. (2017): Was ist Social Selling und wie funktioniert es. Überblick und Einsatzmöglichkeiten, Norderstedt: Books on Demand.
- Biesel, H. H. (2016): Vertrieb 4.0. Vertrieb und Marketing in einer Digitalen Welt, Norderstedt: Books on Demand.
- Brandtner, M. & Cupic, D. (2017): Lancierung einer Social-Selling-Initiative zur Unterstützung des B-to-B-Vertriebs bei der Swisscom, in: Marketing Review St. Gallen, 2017, Nr. 4, S. 64–74.
- Deutsches Institut für Marketing (2018): Studie: Social Media Marketing in Unternehmen 2018, URL: [https://www.marketinginstitut.biz/fileadmin/user\\_upload/DIM/Dokumente/DIM\\_Kurzzusammenfassung\\_Studie\\_Social\\_Media\\_Marketing\\_2018\\_April\\_2018.pdf](https://www.marketinginstitut.biz/fileadmin/user_upload/DIM/Dokumente/DIM_Kurzzusammenfassung_Studie_Social_Media_Marketing_2018_April_2018.pdf), abgerufen am 02.05.2019.
- Eggers, B. & Hollmann, S. (2018): Die „Generation C“: Social Selling als kundenzentrierter Sales-Ansatz für den Connected Customer, in: Keuper, F./Schomann, M./Sikora, L. I. (Hrsg.): Homo Connectus. Einblicke in die Post-Solo-Ära des Kunden, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 237–262.
- Hardiman, M. (2014): Social Media für die Markenkommunikation einsetzen, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T./Redler, J. (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 481–499.
- Hardiman, M. (2016): Social Media vertrieblich einsetzen, in: Binckebank, L./Elste, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 397–411.
- Hughes, T. & Reynolds, M. (2016): Social Selling. Techniques to influence buyers and changemakers, London: Kogan Page.
- IFH Köln (2016): B2B E-Commerce-Konjunkturindex. Mai/Juni 2016, URL: <https://www.b2b-ecommerce-index.de/ergebnisse/berichtsbaende/>, abgerufen am 16.05.2019.
- Ivens, B. S./ Rauschnabel, P. A./ Leischnig, A. (2016): Social Media in B2B-Unternehmen. Einsatzpotenziale in Marketing und Vertrieb, in: Binckebank, L./Elste, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 413–436.
- Kilian, D. & Mirski, P. (2016): Digital Selling. Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb, Wien: Linde international.
- LinkedIn (2016): LinkedIn Studie zeigt: Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter setzen auf Social Selling, URL: <https://www.pressportal.de/pm/64022/3340105>, abgerufen am 02.05.2019.
- LinkedIn (2017a): Social Selling auf Erfolgskurs in Deutschland, URL: <https://business.linkedin.com/de-de/sales-solutions/cx/17/03/social-selling-auf-erfolgskurs-in-deutschland>, abgerufen am 02.05.2019.
- LinkedIn (2017b): Vertrieb in Deutschland 2017. Eine LinkedIn-Studie über den erfolgreichen Einsatz von Vertriebs-technologien, URL: <https://business.linkedin.com/de-de/sales-solutions/b2b-sales-strategy-guides/bericht-zu-trends>, abgerufen am 02.05.2019.
- Nagel, M. & Mieke, C. (2015): Strategiemethoden, Konstanz: UVK.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981): The Art of Japanese Management, New York: Simon & Schuster.
- Schmäh, M. & Gutsche, J. (2017): Digital value selling: Status quo and opportunities, in: Rossmann, A./Zimmermann, A. (Hrsg.): Digital Enterprise Computing 2017, Bonn, S. 171–182.
- Schmäh, M./ Meyer-Gossner, M./ Schilling, P./ Gruhn, S. (2016): Social Selling. Einsatz als strategisches Verkaufstool, in: Sales Management Review, 2016, Nr. 1, S. 16–25.
- Shanks, J. (2016): Social Selling Mastery. Scaling up your sales and marketing machine for the digital buyer, New York: Wiley.

Julian Simon, Pia Drechsel und Alexander H. Kracklauer



# ZIELGRUPPEN- SEGMENTIERUNG FÜR DEN ONLINE-LEBENS- MITTELHANDEL

EINE BENEFIT-SEGMENTIERUNG DER LEBENSMITTELKUNDEN



Der Aufstieg des Internets und die Digitalisierung haben einen großen Einfluss auf nahezu alle Branchen. Unter anderem entwickelten sich Online-Shops zu einem entscheidenden Absatzkanal im Business-to-Customer-Vertrieb. Im Jahr 2017 gaben 96 Prozent aller Deutschen über 14 Jahre an, Waren über das Internet einzukaufen (Rohleder, 2017). Dies entspricht ca. 60 Millionen Menschen und deutet auf das enorme Potential des Onlinehandels hin, wobei der Lebensmittel-Onlinehandel hierzulande noch deutlich zurückliegt. In Großbritannien werden bereits 6,4 Prozent des gesamten Lebensmittelumsatzes durch Onlinekäufe erwirtschaftet, wohingegen der Anteil in Deutschland mit 1,1 Prozent noch sehr gering ist (Forrester, 2018), doch die Umsatzzuwächse liegen jährlich bei fast 30 Prozent (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V., 2018).

Trotz des hohen Marktpotentials liegt die große Herausforderung darin, ein profitables Geschäftsmodell aufzustellen. Der Onlinevertrieb von Lebensmitteln bringt im Vergleich zu anderen Warengruppen einige Schwierigkeiten mit sich. Konsumenten sind es gewohnt, ihre Lebensmitteleinkäufe sofort zur Verfügung zu haben. Die Lieferung am gleichen Tag ist zwar möglich, jedoch mit einem hohen logistischen Aufwand verbunden, welcher sich in höheren Kosten niederschlägt (Tanskanen, Yrjölä & Holmström, 2002). Dies führt zu einer weiteren Herausforderung - den Preisen. Generell sehen Konsumenten im Online-Handel eine Möglichkeit, Waren durch Preisvergleiche günstiger zu bekommen. Durch die kostspielige Lieferkette (Einhaltung der Kühlkette, teilweise sperrige Waren mit hohem Volumen) sehen sich Händler gezwungen, entweder höhere Produktpreise zu verlangen oder Liefergebühren zu erheben (De Vuijst, Kesteloo & Hoogenberg, 2014; Raijas, 2002).

Eine weitere Herausforderung liegt in der Verteilung der fixen und variablen Kosten. Während im stationären Handel die Kosten hauptsächlich fix sind (z.B. Miete, Personal), hat ein Online-Modell zu großen Teilen variable Kosten (z.B. Verpackung der Bestellungen, Beladung der Fahrzeuge, Transportkosten). Dies hat zur Folge, dass ein Anstieg im Umsatz nicht automatisch mit einem Gewinnanstieg einhergeht (De Vuijst, Kesteloo & Hoogenberg, 2014). Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist es entscheidend, dass die jeweilige Kundengruppe mit der richtigen Value Proposition angesprochen wird. (Anckar, Walden & Jelassi, 2002; Tanskanen, Yrjölä & Holmström, 2002). Ziel dieser Arbeit ist es, Kunden anhand von wahrgenommenen Benefits zu selektieren und passende Geschäftsmodelle zu erarbeiten.

## **DAS GESCHÄFTSMODELL - SCHLÜSSELFAKTOR DES UNTERNEHMENSERFOLGES**

Grundsätzlich beschreibt ein Geschäftsmodell die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges, welche über die Selektion einer relevanten Kundengruppe, dem Nutzen-/Leistungsverprechen des Unternehmens und der Art und Weise, wie Wertschöpfung und Erträge erzielt werden, definiert werden können (Gassmann, 2013, S. 6).

## **DIFFERENZIERUNG NACH DER SUPPLY CHAIN**

Derzeit gibt es verschiedenste Geschäftsmodelle, um Lebensmittel online zu vertreiben. Eine Möglichkeit der Differenzierung ist die Analyse der Lieferkette. Hier können folgende Konzepte unterschieden werden:

### **Filialkonzept**

Steigt ein bisher stationärer Händler in den Online-/Multikanalvertrieb ein, wird in vielen Fällen das bestehende Filialnetz genutzt und eine filialbasierte Auslieferung oder ein filialbasierter Click & Collect Service angeboten, wie z.B. bei REWE Deutschland oder Asda UK (Dannenbergh & Franz, 2014). Obwohl die Heimlieferung für den Kunden bequemer ist, steigt die Flexibilität bei einem Click & Collect Service, da der Kunde nicht an ein Lieferfenster gebunden ist (Seitz et al., 2017).

### **Zentrallager**

Reine Onlinehändler nutzen meist ein Zentrallager mit Auslieferung (z.B. AlyouneedFresh). Durch die Zentralisierung hat der Händler den Vorteil einer hohen Automatisierung, was die operativen Kosten senkt (OliverWyman, 2014). Alternativ kann die Bestellung auch im Zentrallager abgeholt werden. Dieses Drive-In Konzept ist vor allem in Frankreich weit verbreitet (z.B. Leclerc). Es ermöglicht in der Regel schnelle Abholzeiten, da der Kunde seinen Einkauf fertig verpackt an einem Schalter abholen kann (Fuchs, 2017).

### **Einbindung eines Dritten**

Ein weiteres Vertriebskonzept ist die Möglichkeit der filialbasierten Auslieferung durch einen Dritten. Hier schaltet sich ein Dritter zwischen den Kunden und den Lebensmittelhändler, indem er die Bestellung online entgegennimmt, den Einkauf im stationären Handel zusammenstellt und an den Kunden liefert (OliverWyman, 2014). Für den Kunden bietet dieses System zusätzlich den Vorteil, dass er auf der Bestellplattform zwischen verschiedenen Handelsunternehmen wählen kann (z.B. Instacart USA).

## **DIFFERENZIERUNG NACH DEM SORTIMENTSUMFANG**

Eine andere Möglichkeit der Differenzierung von Geschäftsmodellen ist die Betrachtung des Warenangebots. Hierbei können nach De Vuijst, Kesteloo & Hoogenberg (2014) vier Geschäftsmodelle unterschieden werden:

### **Mass Convenience**

Mass Convenience Modelle bieten ein breites Warensortiment, welches den kompletten täglichen Bedarf an Lebensmitteln abdeckt. (z.B. Rewe, AlyouneedFresh).

### **Premium Convenience**

Premium Convenience Modelle bieten ebenso ein breites Warensortiment an, fokussieren sich aber auf ausgewählte Marken, Premium Produkte oder Dienstleistungen (z.B. Gourmondo, Instacart).

### **Basic Stock-Up Service**

Bei einem Basic Stock-Up Service-Modell beschränken sich die Anbieter auf ein limitiertes, in der Regel jedoch hoch frequentiertes Warensortiment. Ein Beispiel hierfür ist Amazon Pantry mit dem Angebot von Grundnahrungsmitteln, welche in regelmäßigen Intervallen automatisch geliefert werden.

**Predefined Shopping Basket**

Bei diesem Modell werden vordefinierte, häufig auch wechselnde Produkt- und Sortimentspakete angeboten. Ein Beispiel hierfür sind Online-Shops, die Kochboxen anbieten, wie HelloFresh oder Kochhaus.

**UNTERSCHIEDSMERKMALE VON GESCHÄFTSMODELLEN**

In Anbetracht der zwei vorgestellten Differenzierungsmöglichkeiten konnten fünf Unterscheidungsmerkmale von Geschäftsmodellen definiert werden, über welche die folgende Marktforschung Aufschluss geben soll:

**Sortiment**

Quantität und Qualität des Sortiments

**Convenience (Bequemlichkeit)**

Lieferung, Öffnungszeiten, fertige Kochbox

**Flexibilität**

Zeitliche Flexibilität, Liefer-/ Abholfenster

**Schnelligkeit**

Liefer-/ Abholzeit

**Erlebnischarakter**

Inspirationsfaktoren wie z.B. Kochvorschläge, aber auch situative Faktoren wie der Aufbau der Shoppingplattform, die Benutzerfreundlichkeit oder die Barrierefreiheit.

**ATTRAKTIVITÄTSFAKTOREN BEIM ONLINE-SHOPPING VON LEBENSMITTELN**

Nach der Erhebung im Sommer 2018 wurde zunächst die Vielzahl der möglichen Vorteile des Online-Einkaufs von Lebensmitteln mithilfe einer Faktoranalyse zusammengefasst. Zur Bildung möglichst homogener Kundensegmente wurde anschließend eine Clusteranalyse durchgeführt. Die vorliegende Studie identifizierte mittels Elbow-Kriterium fünf Kundengruppen, die unterschiedliche Benefits beim Online-Einkauf von Lebensmitteln schätzen: Empowered Shoppers, Enthusiasten, Schnäppchenjäger, Traditionalisten und Spezialitätensucher.

Die Gruppen unterscheiden sich signifikant in demografischen Merkmalen (Alter, Bildung, Beschäftigungsstand und Einkommen) und Verbrauchereigenschaften (Zielbewusstsein und Erfahrung im Online-Shopping). Folgend werden die Segmente, unter Verwendung der fünf differenzierenden Aspekte von Geschäftsmodellen, vorgestellt:

**EMPOWERED SHOPPERS (26,7%)**


Alter: 30-49 und ≥ 50 Jahre Höheres Bildungsniveau Höheres Einkommen	
Geringe Erfahrung im Online-Shopping	
<b>Online-Lebensmittelhandel als Alternative zum stationären Handel aufgrund situativer Faktoren</b>	
<b>Sortiment</b>	Vollsortiment
<b>Convenience</b>	Lieferservice, optional spezielle Services
<b>Flexibilität</b>	Weniger wichtig, keine kurzen Zeitfenster notwendig
<b>Schnelligkeit</b>	Wichtig in Fällen spontaner Lieferungen
<b>Erlebnischarakter</b>	Weniger wichtig, einfache Benutzerführung notwendig
<b>Value Proposition</b>	<b>Erledigen Sie Ihren Wocheneinkauf im Handumdrehen</b>

ABBILDUNG 1: EMPOWERED SHOPPERS  
Eigene Darstellung

Empowered Shoppers unterscheiden sich von anderen Zielgruppen, da sie sehr hohe Vorteile in der Autonomie und Selbstbestimmtheit beim Online-Einkauf sehen. Zudem schätzen sie die Benefits einer erhöhten Convenience. Alle anderen Faktoren werden von dieser Gruppe unterdurchschnittlich bewertet. Sie sehen im Onlineeinkauf von Lebensmitteln vorrangig die Möglichkeit, auch weiterhin selbstständig einzukaufen, wenn dies beispielsweise durch physische Einschränkungen nicht mehr möglich ist. Dadurch muss ein Vollsortiment angeboten werden. Zudem ist ein Liefermodell notwendig, welches auch durch besondere Convenience Faktoren ergänzt werden kann (z.B. Ausräumen des Einkaufs).

Flexibilität ist weniger wichtig, da die Anhänger dieser Gruppe häufig nicht (mehr) berufstätig sind. Dennoch kann Geschwindigkeit ein wichtiger Faktor sein, um auch auf dringende Bestellungen reagieren zu können. Da diese Gruppe bisher wenig Erfahrung im Online-Shopping hat, ist zudem ein leicht verständlicher Shop-Aufbau notwendig. Besondere Features für ein einzigartiges Einkaufserlebnis sind hier nicht zwingend erforderlich.

**DIE ENTHUSIASTEN (25,8%)**

<p>Alter: 15-29 Jahre  Geringeres Bildungsniveau  Nicht erwerbstätig oder Teilzeit  Geringeres Einkommen</p>  <p>Hohes Zeitbewusstsein  Viel Erfahrung im Online-Shopping</p>	
<p><b>Hohes Potential einen Großteil der Einkäufe online zu tätigen</b></p>	
<b>Sortiment</b>	Vollsortiment
<b>Convenience</b>	Lieferservice, andere convenience-steigernde Angebote
<b>Flexibilität</b>	Sehr wichtig, Gruppe zeigt hohes Zeitbewusstsein
<b>Schnelligkeit</b>	Wichtig, Lieferung durch Dritten sinnvoll
<b>Erlebnischarakter</b>	Spezielle Funktionen, die im stationären Handel nicht möglich sind werden geschätzt
<b>Value Proposition</b>	<b>Der schnellste und bequemste Weg den Wocheneinkauf zu erledigen</b>

ABBILDUNG 2: ENTHUSIASTEN  
Eigene Darstellung

Enthusiasten weisen hohe Werte für alle fünf Begeisterungsfaktoren auf. Diese Gruppe bewertete jeden Benefit-Faktor, außer „Preisvorteile“, stark positiv. Diese Zielgruppe hat ein sehr großes Potenzial zukünftig Lebensmittel online einzukaufen. Daher sollte das Geschäftsmodell auch hier ein Vollsortiment anbieten. Zudem ist dieser Gruppe Convenience sehr wichtig, weshalb über weitere, die Convenience steigernde, Angebote nachgedacht werden kann (z.B. automatische Lieferung ausgewählter Artikel).

Da diese Kundengruppe auch sehr zeitbewusst ist, spielen Flexibilität, Schnelligkeit und kurze Lieferfenster eine wichtige Rolle. Eine Möglichkeit, diesen Anforderungen gerecht zu werden, könnte die Auslieferung durch einen Dritten sein. Dieser bietet eine höhere Flexibilität und häufig auch schnellere Lieferzeiten. Auch die Faktoren Convenience und Inspiration sind dieser Gruppe wichtig. Die Enthusiasten sind offen für spezielle Features, die im traditionellen Handel nicht abgebildet werden können, wie zum Beispiel passende Rezepte oder Kochboxen.

**DIE SCHNÄPPCHENJÄGER (23,6%)**

<p>Alter: 15-29 Jahre  Geringeres Bildungsniveau  Nicht erwerbstätig oder Teilzeit  Geringeres Einkommen</p>  <p>Viel Erfahrung im Online-Shopping</p>	
<p><b>Online-Lebensmittelhandel relevant falls ein Preisvorteil geboten wird</b></p>	
<b>Sortiment</b>	Vollsortiment oder Restpostenangebot
<b>Convenience</b>	Click & Collect möglich
<b>Flexibilität</b>	Steigt durch Click & Collect Modell, jedoch weniger wichtig
<b>Schnelligkeit</b>	Weniger wichtig
<b>Erlebnischarakter</b>	Weniger wichtig
<b>Value Proposition</b>	<b>Gebe nicht mehr aus als notwendig</b>

ABBILDUNG 3: SCHNÄPPCHENJÄGER  
Eigene Darstellung

Die Gruppe der Schnäppchenjäger unterscheidet sich von den anderen Segmenten durch ihren sehr hohen Wert bei dem Faktor „Preisvorteile“. Alle anderen Kriterien wurden eher unterdurchschnittlich bewertet. Schnäppchenjäger sehen im Online-Einkauf von Lebensmitteln lediglich den preislichen Vorteil als Anreiz. Um diesen Erwartungen zu entsprechen, gibt es zwei mögliche Geschäftsmodelle. Entweder ein Vollsortiment-Shop, der es dem Kunden ermöglicht einfach nach Sonderangeboten zu suchen oder nach Preisen zu filtern oder ein Shop, welcher sich gezielt auf günstige Angebote, Handelsmarken, Schnäppchen oder Restposten spezialisiert.

Da ein niedriger Wert beim Faktor „Convenience“ erzielt wurde, kann ein Click & Collect Modell in Betracht gezogen werden. Dies ist zudem günstiger als eine Lieferung und die Flexibilität erhöht sich.

**DIE SPEZIALITÄTENSUCHER (15,7%)**


Alter: 30-49 Jahre Mittleres Bildungsniveau Vollzeit beschäftigt Mittleres bis Höheres Einkommen	
Tendenziell gute Erfahrungen im Online-Shopping	
<b>Online-Lebensmittelhandel neben stationärem Handel als zusätzlicher Vertriebskanal</b>	
<b>Sortiment</b>	Spezialisierung, Nischenmärkte
<b>Convenience</b>	Lieferservice oder Click & Collect
<b>Flexibilität</b>	Wichtig, abendliches Liefer- & Abholfenster
<b>Schnelligkeit</b>	Weniger wichtig
<b>Erlebnischarakter</b>	Kunden wollen durch besondere Produkte inspiriert werden
<b>Value Proposition</b>	<b>Lasse Dich durch eine einzigartige Produktauswahl inspirieren</b>

ABBILDUNG 4: SPEZIALITÄTENSUCHER  
Eigene Darstellung

Spezialitätensucher legen den größten Wert auf das angebotene Sortiment und die Auswahl der Produkte. Die anderen Faktoren werden unterdurchschnittlich bewertet. Sie sehen den Einkauf von Lebensmitteln über eine Onlineplattform vorwiegend als Ergänzung zum stationären Einkauf. Sie suchen online ausgewählte Produkte oder Services, welche sie an ihrem gewohnten Einkaufsort nicht bekommen. Hierfür muss das Geschäftsmodell ein ausgewähltes und inspirierendes Produktsortiment anbieten (viele Nischenprodukte oder ausgewählte Marken und Spezialitäten).

Der Erlebnischarakter spielt eine größere Rolle. Durch den Fokus auf die Produkte könnten Produkt- und Kochinspirationen, Produktboxen oder mitgelieferte Kostproben die Zielgruppe binden. Geschwindigkeit und Convenience sind für diese Gruppe weniger wichtig.

**DIE TRADITIONALISTEN (8,2%)**


Alter: 30-49 und ≥ 50 Jahre Höheres Bildungsniveau Vollzeit beschäftigt Höheres Einkommen	
Geringes Zeitbewusstsein Geringe Erfahrung im Online-Shopping	
<b>Schätzen die Vorteile des stationären Handels, wenig Potential für den Lebensmittel-Onlinehandel</b>	

ABBILDUNG 5: TRADITIONALISTEN  
Eigene Darstellung

Die fünfte Gruppe bilden die Traditionalisten. Sie haben sehr niedrige Werte bei allen Motivationsfaktoren und schätzen daher keinen der Benefits des Online Lebensmittelhandels. Diese Gruppe ist derzeit eher uninteressant für den Onlinehandel von Lebensmitteln. Eine Empfehlung für ein Online-Geschäftsmodell wird daher nicht erarbeitet, da davon ausgegangen wird, dass dieses Segment in den kommenden Jahren dem stationären Handel treu bleibt.

**FAZIT**

Die Existenz von diversen Geschäftsmodellen im Online-Lebensmittelhandel deutet daraufhin, dass es nicht das eine richtige Geschäftsmodell gibt. Dies zeigt auch die vorliegende Studie. Jede Kundengruppe hat andere Anforderungen an den Onlinehandel. Um diesen Ansprüchen zu begegnen, ist es wichtig seine Zielgruppe und deren Anforderungen so genau wie möglich zu kennen und daraus individuelle Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Ergebnisse dieser Arbeit dienen als Grundstein zur Erarbeitung eines profitablen Geschäftsmodells. Für die detaillierte Ausarbeitung sind weitere Analysen der Fokusgruppe hinsichtlich Kaufverhalten, Produktpräferenzen, gewünschter Touchpoints und Sortimentswünschen empfehlenswert.



**JULIAN SIMON**  
ALUMNUS DES SCHWERPUNKTS BRAND & SALES  
MANAGEMENT (MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT)



**PIA DRECHSEL**  
WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-  
ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN



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

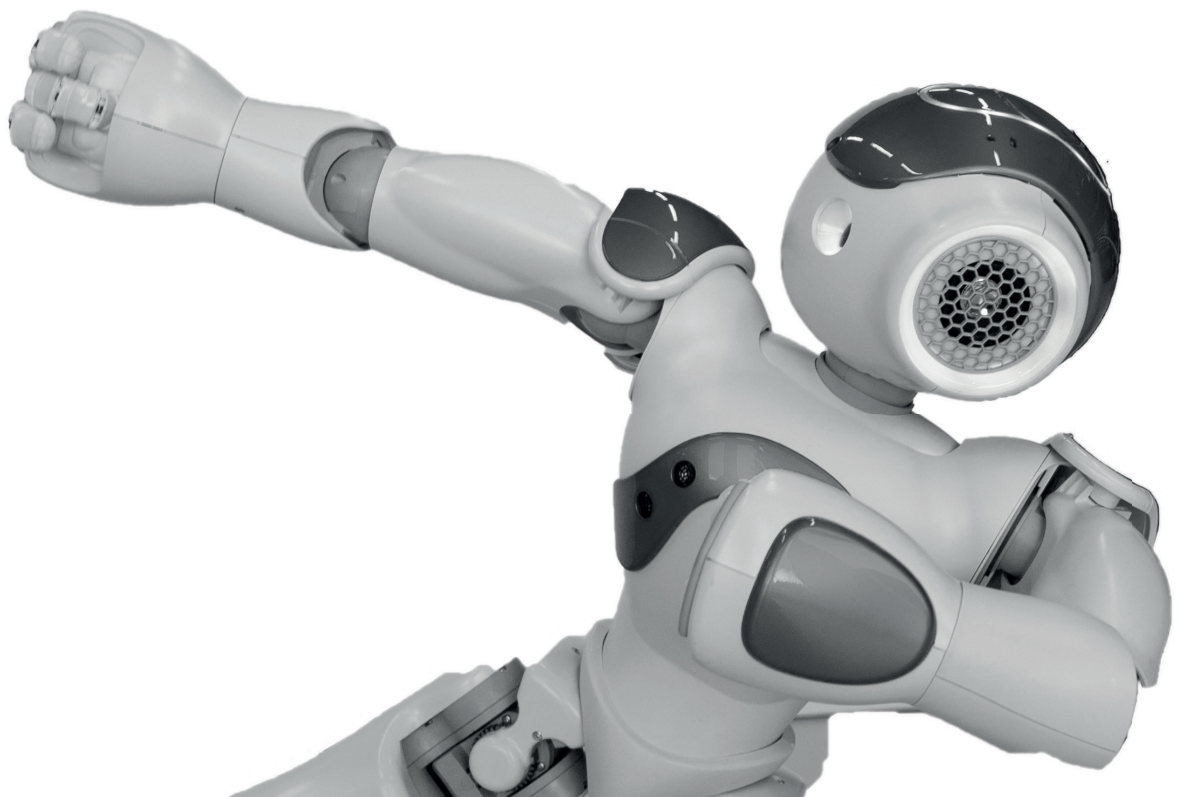
## LITERATURVERZEICHNIS

- Anckar, B., Walden, P., & Jelassi, T. (2002). Creating customer value in online grocery shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 211-220.
- Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (2018). E-Commerce - der neue Nahversorger? Retrieved from [https://cloud.bevh.org/index.php/s/bV-mooV05I64DkQD/download?path=%2F&files=180122%20bev\\_h\\_Praesentation%20E-Commerce%20der%20neue%20Nahversorger%3F.pdf](https://cloud.bevh.org/index.php/s/bV-mooV05I64DkQD/download?path=%2F&files=180122%20bev_h_Praesentation%20E-Commerce%20der%20neue%20Nahversorger%3F.pdf), abgerufen am 13.07.2018.
- Dannenberg, P., & Franz, M. (2014). Essen aus dem Internet. *Standort*, 38(4), 237-243.
- De Vuijst, C., Kesteloo, M., & Hoogenberg, M. (2014). Click and cash: How to profit in online grocery shopping. *PwC's Strategy&*.
- Fittkau, S., & Maaß, H. (2014). Lebensmitteleinkauf am häufigsten bei Amazon. Retrieved from <http://www.fittkaumaass.de/news/lebensmitteleinkauf-am-haeufigsten-bei-amazon>, abgerufen am 13.08.2018.
- Forrester. (2018). *The State of Global Online Grocery Retail, 2018*. Forrester Research.
- Fuchs, J. (2017). Drive-in, Abholschalter oder Lieferung: Die Zukunft des Lebensmittel-Handels. Retrieved from <https://t3n.de/news/amazon-fresh-pickup-826417/>, abgerufen am 01.08.2018.
- Gassmann, O. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative konzepte mit dem st. galler business model*. St. Gallen: Carl Hanser Verlag.
- Lim, H., Widdows, R., & Hooker, N. H. (2009). Web content analysis of e-grocery retailers: a longitudinal study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(10), 839-851.
- OliverWyman. (2014). *The Future of Online Grocery. Threats and Opportunities*. Retrieved from [http://www.oliver-wyman.de/content/dam/oliver-wyman/global/en/2014/oct/OW\\_Future\\_of\\_Online\\_Grocery\\_ENG.pdf](http://www.oliver-wyman.de/content/dam/oliver-wyman/global/en/2014/oct/OW_Future_of_Online_Grocery_ENG.pdf), abgerufen am 01.08.2018.
- Picot-Coupey, K., Huré, E., Cliquet, G., & Petr, C. (2009). Grocery shopping and the Internet: exploring French consumers' perceptions of the 'hypermarket' and 'cybermarket' formats. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 437-455.
- Raijas, A. (2002). The consumer benefits and problems in the electronic grocery store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(2), 107-113.
- Ramus, K., & Nielsen, N. (2005). Online grocery retailing: what do consumers think? *Internet research*, 15(3), 335-352.
- Roberts, M., Xu, X. M., & Mettos, N. (2003). Internet shopping: the supermarket model and customer perceptions. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 1(2), 32-43.
- Rohleder, B. (2017). Trends im E-Commerce - So shoppen die Deutschen. Bitkom.
- Seitz, C., Pokrivčák, J., Tóth, M., & Plevný, M. (2017). Online grocery retailing in Germany: an explorative analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 18(6), 1243-1263.
- Tanskanen, K., Yrjölä, H., & Holmström, J. (2002). The way to profitable Internet grocery retailing—six lessons learned. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 169-178.

Angelique Meyer, Pia Drechsel und Alexander H. Kracklauer

# OMNICHANNEL- MANAGEMENT IN DER FASHION-INDUSTRIE

IST EINE SEAMLESS CUSTOMER EXPERIENCE IM FASHION-HANDEL DIE ZUKUNFT?



Die digitale Transformation ist derzeit eine der sich am schnellsten entwickelnden Megatrends, welche grundlegende Veränderungen für viele Geschäftsbereiche mit sich bringen wird (Berger, 2018, Prasad & Gulshan, 2011, S. 6). Durch die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung der Kunden ändern sich auch deren Anforderungen und Bedürfnisse an den Einkaufsprozess im Einzelhandel. Das Paper soll die Rolle der Digitalisierung in der Modebranche aufzeigen, welche aufgrund der wandelnden Dynamik, einer stark emotionalen und erlebnisorientierten Kaufentscheidung und einem zunehmend wettbewerbsorientierten Geschäftsfeld eine besondere Herausforderung darstellt (Lobaugh et al., 2015, S. 3). Der Fokus liegt dabei insbesondere auf dem Omnichannel-Management und der Vernetzung entlang der Customer Journey.

Das Customer Experience-Management - im deutschen Raum auch als Kundenerlebnis-Management bekannt - kann als die ganzheitliche Sichtweise auf Emotionen, Verhalten, sensorischen und sozialen Reaktionen definiert werden, die während der Interaktion entlang des gesamten Informations- und Kaufprozesses entstehen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 71). Jeder Kontakt zwischen dem Kunden und einem Unternehmen, einem Produkt, einer Marke oder einer Marketingaktivität wird dabei als Touchpoint/ Berührungspunkt bezeichnet, welcher das Kauf- und Markenerlebnis positiv oder negativ beeinflusst (Esch et al., 2013, S. 199).

Einflussfaktoren auf das Käuferlebnis sind beispielsweise physische Komponenten am stationären Point-of-Sales, wie die Haptik und Optik der Produkte oder die Ladengestaltung (Bäckström & Johansson, 2017, S. 244). Auch bei der Informationssuche oder beim Kauf im Internet gibt es diverse Einflussfaktoren, wie die Struktur einer Internetseite, die Nutzerfreundlichkeit und die Auffindbarkeit der Produkte und Informationen. Darüber hinaus wird der Kaufprozess auch von Variablen geprägt, auf welche Einzelhändler oder Hersteller keinen Einfluss haben, wie beispielsweise der Zweck des Einkaufes, persönliche Präferenzen oder die Meinung

anderer (ebd., S. 244f). Zusammengefasst ist das Customer Experience-Management ein multidimensionales Konstrukt, welches einen ganzheitlichen Einfluss auf die Emotionen, die Wahrnehmung und das Verhalten während der gesamten Kundenreise nimmt. Die Gewährleistung eines einzigartigen und positiven Kundenerlebnisses ist ein maßgeblicher Wettbewerbsvorteil und stellt deshalb auch ein führendes Managementziel dar. Die Visualisierung der Customer Journey (siehe Abbildung 1) ist im Zusammenhang mit der Kundenerfahrung von entscheidender Bedeutung (Spiegel & Engel, 2015, S. 24).



ABBILDUNG 1: DAS CUSTOMER JOURNEY MODELL  
Eigene Darstellung in Anlehnung an Spiegel & Engel, 2015, S. 26

Sie definiert und charakterisiert die wichtigsten Kontakt- und Interaktionspunkte im Kaufentscheidungsprozess eines Kunden (Stöckle, 2015, S. 159). Die Reise eines Kunden beginnt mit der Wahrnehmungsphase (Awareness). Zu diesem Zeitpunkt hatte der Kunde womöglich noch keinen Kontakt mit der Marke oder den angebotenen Produkten/Dienstleistungen (Kopp, 2018). Der Moment, in dem der Konsument anfängt über einen Kauf nachzudenken, wird durch einen bestimmten Reiz - den Stimulus - ausgelöst. Der Auslöser kann beispielsweise eine Änderung der Umstände, ein Bedürfnis oder eine Werbebotschaft sein (Hyken, 2016). Anschließend geht der Kunde in die Phase „Consideration“ über. In diesem Schritt sucht der Konsument nach möglichen Produkten, Informationen oder Lösungen, welche sein Bedürfnis befriedigen. In der folgenden „Preference“-Phase evaluiert der Kunde die gesammelten Informationen und bildet eine Vorliebe für die Alternative, welche seinen Erwartungen am besten entspricht. Erfüllt ein Produkt die Vorstellungen des Kunden, wird er dieses kaufen. (Spiegel & Engel, 2015, S. 26)

Nach dem Kauf des Produkts befindet er sich automatisch in der „After-Sales“-Phase. Hier evaluiert der Kunde den Kauf und macht erste Erfahrungen mit dem gekauften Artikel. Dabei gleicht er ab, ob die Informationen, die er in den Phasen „Consideration“ und „Preference“ gesammelt hat, mit dem tatsächlichen Produktnutzen übereinstimmen. Diese Bewertung kann abhängig vom Kauf-, Produkt- oder Serviceerlebnis positiv oder negativ ausfallen (Ferguson, 2008, S. 26). In dieser Phase besteht häufig kein direkter Kontakt mit dem Hersteller oder Händler. Ihr kommt aber eine große Bedeutung zu, da die persönliche Käuferfahrung häufig mit anderen geteilt wird, sei es im Bekanntenkreis über Mund-zu-Mund Propaganda, online in sozialen Netzwerken oder auf Bewertungsportalen.

Der letzte Schritt der Kundenreise ist die Phase „Loyalität“. In diese Phase kommen Kunden nur, wenn sie sich der richtigen Kaufentscheidung bewusst sind und auch zukünftig weitere Produkte des Händlers oder der Marke kaufen möchten, wodurch die Customer Journey von Neuem beginnt. Die Phasen der Informationssuche und Meinungsbildung können dann jedoch deutlich kürzer ausfallen.

## WAS ERWARTET DER KUNDE?

Studien zeigen, dass das bewusste Management des Kundenerlebnisses maßgeblich zu einem positiven Unternehmenserfolg beiträgt. Zum einen ist der Zusammenhang zwischen Kundenerlebnis und Kundenzufriedenheit signifikant (Diez, 2014, S. 431). Zum anderen kann die Bindung zwischen einem Kunden und dem Unternehmen/einer Marke durch ein exzellentes Kundenerlebnis gestärkt werden (Lemon & Verhoef, 2016, S. 74).

Zur Analyse des derzeitigen Kauf- und Konsumverhaltens, des Zusammenspiels der Offline- und Online-Kanäle und der Technologieakzeptanz in der Modebranche wurde eine qualitative Vorstudie und eine quantitative Befragung durchgeführt. Befragt wurden im ersten Schritt 14 Experten aus der Modebranche und Konsumenten unterschiedlichen Alters und Geschlechts. Die geführten Tiefeninterviews dienten dazu, einen tieferen Einblick in die Vorlieben der Konsumenten und die aktuellen Strategien der Modebranche zu erhalten. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurde ein quantitativer Fragebogen entwickelt, um die Präferenzen von einem größeren Personenkreis validieren zu lassen. Die folgenden Ausarbeitungen stützen sich auf eine breite Stichprobe von 294 Probanden.

## DER TREND GEHT ZU OMNICHANNEL

In der heutigen Zeit nutzen die meisten Kunden Online- und Offline-Kanäle parallel. Eine Omnichannel-Strategie ermöglicht die Kundenerfahrung kanalübergreifend zu optimieren und dem Kunden ein nahtloses Marken- und Käuferlebnis zu bieten, unabhängig von den gewählten Kanälen (Brynjolfsson et al., 2013, S. 24; Prasad & Gulshan, 2011, S. 6). Zusätzlich werden immer mehr neue Technologien entwickelt, die das Kaufen im stationären Handel unterstützen. Beispiele hierfür sind Warenverfügbarkeitsprüfungen, smarte Umkleidekabinen, virtuelle Regalverlängerungen oder anpassbares Licht in den Umkleidekabinen (Pelaez, 2016, Phizzard, 2018; Virgillito, 2017).

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass sich die Erwartungen von Männern und Frauen an die Art und Weise, wie sie entlang der Customer Journey geführt werden wollen, unterscheiden. Männer sind eher analytisch in Bezug auf Preise, Angebote und Bewertungen von Produkten und verlangen mehr Beratung im stationären Handel. Frauen sehen den Einkauf als Freizeitbeschäftigung und wünschen sich unkomplizierte Einkaufsmöglichkeiten, ebenfalls beziehen sie soziale Medien mehr in ihren Kaufentscheidungsprozess ein.

Basierend auf der durchgeführten Umfrage zeigt die Abbildung 2 die geschlechterspezifischen tatsächlichen oder gewünschten Touchpoints.





ABBILDUNG 2: GESCHLECHTERSPEZIFISCH TOUCHPOINTS ENTLANG DER FASHION CUSTOMER JOURNEY  
Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass nach einem Vergleich der Umfrageergebnisse mit dem Status Quo der heutigen Customer Journey, die Berührungspunkte in den Phasen „Awareness“ und „Consideration“ keine wesentlichen Unterschiede vorweisen. Die Kunden nutzen jedoch diverse Kontaktpunkte und Kanäle um sich inspirieren zu lassen und sich notwendige Informationen zu beschaffen. In der „Preference“-Phase, welche gezielt auf die Kaufentscheidung einwirkt, nutzt der Kunde unterschiedliche Kontaktpunkte, um sich seine Meinung über ein Produkt oder ein Unternehmen zu bilden. Auch der Einsatz von neuen Technologien wird in den kaufentscheidenden Phasen sehr positiv eingeschätzt. Frauen und Männer möchten die Warenverfügbarkeit gerne online überprüfen. Auch die Möglichkeit, Produkte online zu selektieren und sich diese zur Anprobe in den stationären Handel liefern zu lassen, finden beide Geschlechter attraktiv. Zudem sehen sie einen Bedarf an modifizierten Umkleidekabinen. Frauen wünschen sich Umkleiden, in denen das Licht auf bestimmten Situationen angepasst werden kann. Männer finden smarte Umkleidekabinen, welche zusätzliche Produktinformationen oder dazu passende Produkte aufzeigen, hilfreich.

Eine wichtige Erkenntnis, welche aus den Umfrageergebnissen hervorgeht, sind die Merkmale, welche für den Kauf im stationären Handel oder Online ausschlaggebend sind. Dabei ist auffällig, dass Männer online gerne Preise und Angebote vergleichen, wobei Frauen eher auf einen unkomplizierten Versand bedacht sind. In der „After-Sales“-Phase bricht der direkte Kontakt zwischen Kunden und Unternehmen häufig ab. Die Umfrage zeigt jedoch, dass weiterer Kontakt gewünscht wird, zusätzlich kann dieser sich positiv auf die Loyalität und die Bewertung auswirken.

Basierend auf den Umfrageergebnissen können weitere Entwicklungen in Bezug auf die Kaufgewohnheiten der Verbraucher beobachtet werden. Obwohl der Einzelhandel immer noch der bevorzugte Einkaufskanal der Befragten ist, kann ein Trend hin zum Online-Handel festgestellt werden. Beide Absatzkanäle - online und offline - bringen unterschiedliche Vorteile für den Kunden, was erklärt, warum das Internet zur Vorbereitung des Kaufs im stationären Handel herangezogen wird. Die Mehrheit der Kunden fordert eine zunehmende Vernetzung der einzelnen Kanäle. Dies führt dazu, dass die Grenze zwischen den Kanälen zunehmend verschwimmen werden. Zudem geben Kunden, die ein unkompliziertes Einkaufserlebnis genießen, in der Regel mehr Geld aus und kaufen auch häufiger bei diesem Unternehmen ein (Mosquera et al., 2017, S. 175).

Durch die empirische Untersuchung stellte sich heraus, dass es Unterschiede im Einkaufs- und Informationsverhalten zwischen Männern und Frauen gibt. Basierend auf den Umfrageergebnissen und den Tiefeninterviews wurden zwei beispielhafte Kunden (Personas) entwickelt.

„Mia“ symbolisiert die weibliche, „Tom“ die männliche Zielgruppe. Beide Personas geben Hinweise auf die demografischen Daten und die individuellen Marken- und Einkaufspräferenzen. Um zu veranschaulichen, wie eine Omnichannel-Strategie optimal implementiert werden kann, beschreiben die folgenden beiden Beispiele zusätzlich einen idealtypischen Einkaufsprozess.

## PERSONA



29 Jahre alt

Spontan, impulsiv,  
großzügig, modebe-  
wusst

Single



Vorstandsassistentin

Gibt im Monat ca.  
100€ für Kleidung  
ausVon unterwegs aus,  
Online Trends

INSTAGRAM



GOOGLE



POS

Familie und  
Freunde

TOUCHPOINTS

## MIA

MODELIEBHABERIN

**ZIEL:** Wertschätzung und Integration von Shopping in meinem Alltag

LIEBLINGSMARKEN

“Ich bin sehr beschäftigt in meinem Job, deshalb möchte ich mich danach mit etwas Großartigem beschäftigen. Für mich ist das ein neuer Pullover oder ein neues paar Schuhe.”

**FRUSTRATION:** Komplizierte Prozesse und Warten

“Ich finde es frustrierend, wenn die Kaufabwicklung kompliziert ist und ich lange warten muss, bis ich die Kleidung bekomme.”

**ERWARTUNG:** Einfaches und einzigartiges Einkaufserlebnis

“Es gibt nichts besseres, als ein neues Kleidungsstück, welches mich perfekt in Szene setzt. Ich kaufe gerne spontan, wenn ich etwas Tolles sehe.”

VERO MODA®

ZARA

s.Oliver®

H&amp;M

ESPRIT

ONLY



- Mia sitzt auf ihrer Couch und scrollt durch **Instagram**.



- Dabei sieht sie einen Post einer Influencerin, die einen schönen Pullover trägt.



- Da Mia immer für **neue Trends** offen ist, sucht sie auf der Herstellerseite nach dem Pullover.
- Auf der **Webseite** informiert sie sich über die **Produktbeschreibungen**, den **Preis** und über **Bewertungen**.



- Mia checkt die **Verfügbarkeit** des Pullovers im Shop in ihrer Nähe.
- Am nächsten Tag geht sie in das Geschäft und probiert den Pullover an. Um sich den Pullover im Tageslicht vorstellen zu können, passt sie das **Licht in der Umkleidekabine** an.
- Sie möchte zu dem Pullover noch eine Hose kaufen, dafür gibt ihr das Verkaufspersonal ein **Tablet** auf dem sie sich alle idazu passenden Hosen anschauen kann.
- Da die Hose ihrer Wahl im Laden nicht verfügbar ist, entscheidet sich Mia diese **nach Hause liefern** zu lassen.



- Mia erstellt einen **Account über das Tablet**, um die Hose und den Pullover bezahlen zu können. Sie bekommt zukünftig Kaufvorschläge und ab einem Jahresumsatz von 300 € wird sie Teil des **VIP Clubs**.



- Nach zwei Tagen kommt die **Lieferung** mit der neuen Hose bei Mia an.
- Mia erzählt am nächsten Tag ihren **Freunden** von dem positiven Shoppingerlebnis.



- Einige Wochen nach dem Einkauf bekommt Mia eine **Benachrichtigung**, dass neue Saisonware eingetroffen ist.

ABBILDUNG 3: PERSONA UND OPTIMALE CUSTOMER JOURNEY VON MIA  
Eigene Darstellung

## PERSONA



35 Jahre alt



Neugierig, analytisch, praktisch, sportlich



Verheiratet



Wirtschaftsingenieur



Gibt im Monat ca. 100€ für Kleidung aus



Preis- und Angebotsvergleiche

TOUCHPOINTS



FACEBOOK



AMAZON



POS



Familie und Freunde

## TOM

DER ANALYTISCHE SHOPPER

**ZIEL:** Ein Produkt zum bestmöglichen Preis finden

“Ich bin ein sehr analytischer Mensch, vor allem was die Qualität und den Preis der Kleidung angeht. Ich möchte immer das beste Preis-/Leistungsverhältnis bekommen.”

**FRUSTRATION:** Zu viele Optionen, ohne Informationen und Beratung

“Ich finde es sehr frustrierend, wenn ich in einem Geschäft keine Hilfe angeboten bekomme und die Verkäufer sich nicht auskennen.”

**ERWARTUNG:** Auf meine Bedürfnisse zugeschnittene Produktvorschläge

“Ich finde es sehr gut, wenn ein Geschäft mir individuelle Angebote, zugeschnitten auf meine Bedürfnisse, anbieten kann.”

LIEBLINGSMARKEN



JACK &amp; JONES

TOMMY HILFINGER



- Tom läuft während seiner Mittagspause die Fußgängerzone entlang, dabei sieht er in einem **Schaufenster** eine Funktionsjacke.



- Da es bald **Frühling** wird und Tom eine neue Joggingjacke braucht, entscheidet er sich in den Laden zu gehen.



- Er probiert die Jacke in einer **smarten Umkleidekabine** an, in der er gleichzeitig viele Informationen über die Funktionen der Jacke bekommt.



- Obwohl er schon einige Informationen über die Jacke hat, überprüft er den **Preis** und die **Bewertungen** der Jacke online mit seinem Handy – dafür nutzt er das angebotene WLAN.
- Die **smarte Umkleidekabine** bietet ihm weitere Bekleidungsstücke an, die zu der Jacke passen.
- Er sucht sich ein passendes T-Shirt aus, welches per Knopfdruck zu ihm in die Umkleide gebracht wird.



- Da an der Kasse eine lange Schlange ist und Toms Mittagspause fast vorbei ist, entschließt er sich die Jacke und das Shirt über einen **Account in der smarten Umkleidekabine** zu bezahlen.
- Er lässt sich die Produkte nach Hause liefern, damit er die Sachen nicht mit ins Büro nehmen muss.
- Auf dem Weg aus dem Laden nimmt er noch den neuesten **Katalog** mit.



- Zurück im Büro erzählt er seinen **Arbeitskollegen** von dem großartigen Einkaufserlebnis.
- Zwei Tage später kommt seine Bestellung bei ihm an – leider hat das T-Shirt einen Materialfehler.
- Tom kontaktiert den Kundenservice, um den Austausch des T-Shirts zu klären. Während er mit dem **Retourenlabel** das T-Shirt zurückschickt, ist sein neues T-Shirt bereits auf dem Weg zu ihm.



- Nach einem Monat bekommt Tom eine **Nachricht über WhatsApp** mit Kleidungsvorschlägen, die ihm gefallen könnten.

ABBILDUNG 4: PERSONA UND OPTIMALE CUSTOMER JOURNEY VON TOM  
Eigene Darstellung

**FAZIT**

Bestehende Studien und die durchgeführte empirische Forschung kommen zu dem Ergebnis, dass es notwendig ist, den Touchpoints entlang der Customer Journey eine besondere Beachtung zu schenken. Um ein ganzheitliches Kundenerlebnis zu ermöglichen ist es wichtig, dass nicht nur neue Technologien installiert werden, sondern auch die Präferenzen und die Wünsche der Kunden berücksichtigt werden.

Kunden nutzen heutzutage verschiedene Kanäle, um mit einem Unternehmen zu interagieren und sie kombinieren diese, um die richtige Kaufentscheidung zu treffen (Mosquera et al., 2017, S. 174f.). Um ein positives Kundenerlebnis zu schaffen, müssen die Berührungspunkte miteinander verknüpft werden, was nur mit einem gut durchdachten Omnichannel-Konzept möglich ist. Die Etablierung eines positiven Informations- und Kaufprozesses, insbesondere am Point-of-Sales (online oder stationär) ist unerlässlich. Auch wenn man argumentieren könnte, dass die Gefühle und Erfahrungen der Kunden subjektiv sind, haben die Untersuchungen gezeigt, dass es allgemein gültige Determinanten gibt, die das Käuferlebnis für die Mehrheit der Kunden positiv beeinflussen.

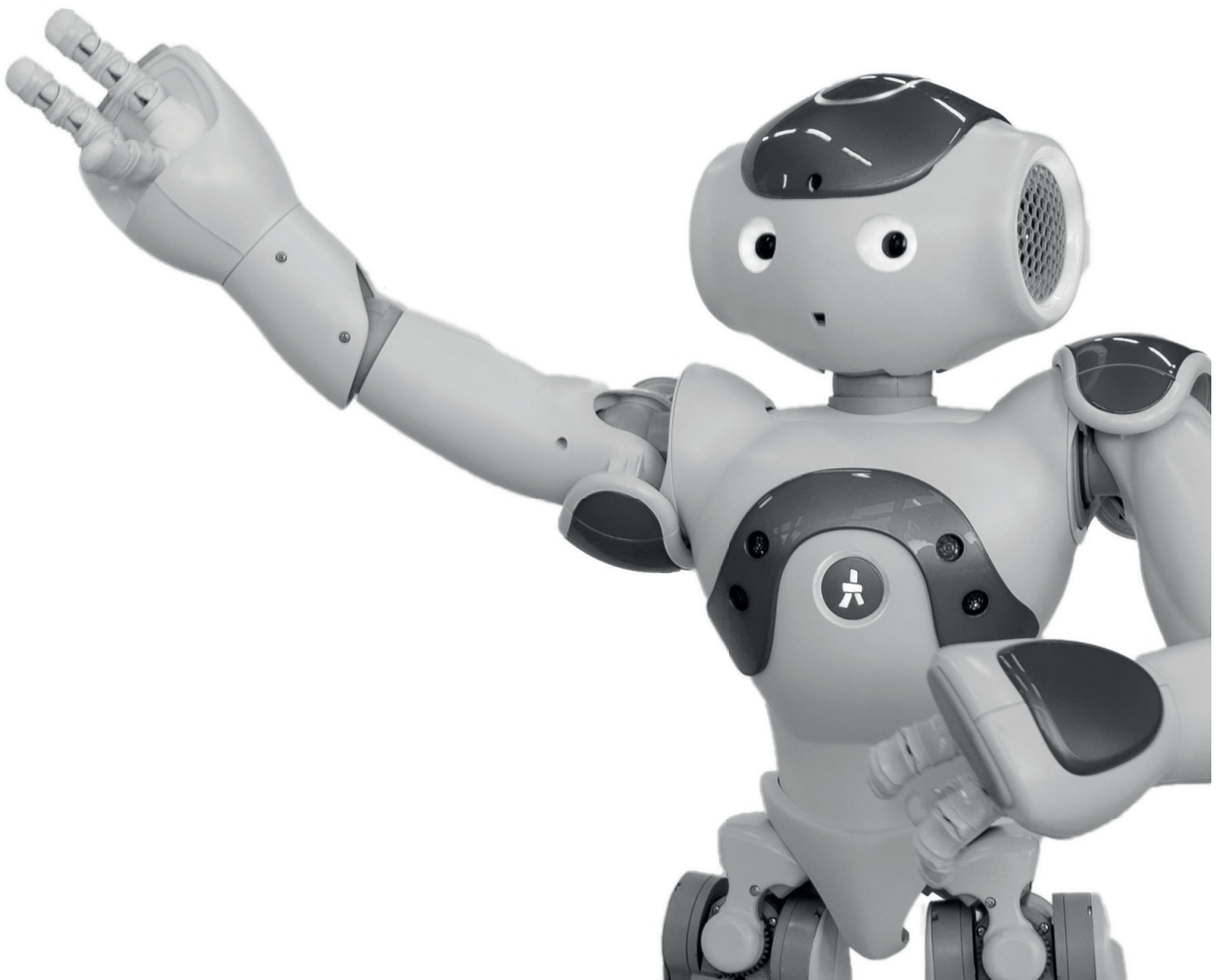
**ANGÉLIQUE MEYER**ALUMNUS DES SCHWERPUNKTS BRAND & SALES  
MANAGEMENT (MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT)**PIA DRECHSEL**WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-  
ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN**PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER**LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND  
VERTRIEBSSTRATEGIEN

## LITERATURVERZEICHNIS

- Bäckström, K. & Johansson, U. (2017): An exploration of consumers' experiences in physical stores: comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(3), S. 241-259.
- Berger, R. (2018): Trend Compendium 2030: Understanding and applying megatrends, URL: <https://www.rolandberger.com/de/Dossiers/Trend-Compendium.html>, abgerufen am 10.08.2018.
- Brynjolfsson, E./ Hu, Y. J./ Rahman, M. S. (2013): Competing in the age of omnichannel retailing, *MIT Sloan Management Review*, 54(4).
- Diez, W. (2014): Der Kunde in der Automobilwirtschaft - Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Ebel, B. & Hofer, M. B. (2014): *Automotive Management*, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler Verlag, S. 427-450.
- Ferguson, R. (2008): Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing, *Journal of consumer marketing*, 25(3), S. 179-182.
- Hyken, S. (2016): The New Moment of Truth in Business, URL: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2016/04/09/new-moment-of-truth-in-business/#7e60cb3838d9>, aufgerufen am 27.12.2018.
- Kopp, O. (2018): So entwickelt ihr eine Online-Marketing-Strategie, URL: <https://www.aufgesang.de/blog/so-entwickelt-ihr-eine-online-marketing-strategie-19203>, aufgerufen am 28.12.2018.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016): Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, 80(6), S. 69-96.
- 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>, aufgerufen am 17.09.2018.
- Mosquera, A./ Pascual, C. O./ Ayensa, E. J. (2017): Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping, *Journal Icono* 14, 15(5), S. 92-114.
- Pelaez, H. (2016): Omnichannel Retailing The Digital Store of the Future, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=W8XL-RZcUf1c>, abgerufen am 27.09.2018.
- Phizzard, (2018): Smarte Umkleidekabine, URL: <https://www.phizzard.com/smart-e-umkleidekabine>, abgerufen am: 30.12.2018.
- Prasad, L. & Gulshan, S. (2011): *Management: Principles and Practices*, Excel Books.
- Spiegel, U. & Engel, D. (2015): Marketing als guter Reisebegleiter. Warum qualitative Methoden zum Verständnis der Customer Journey entscheidend sind, in: Baetzgen, A. (ed.) *Brand Experience, An jedem Touchpoint auf den Punkt begeistern*, Stuttgart, Schäffer Poeschel Verlag, S. 19-40.
- Stöckle, F. (2015): Connecting the Dots, die komplexen Beziehungen zwischen Customer Journey, Touchpoints und Business Ecosystem verstehen, in: Baetzgen, A. (ed.) *Brand Experience, An jedem Touchpoint auf den Punkt begeistern*, Stuttgart, Schäffer Poeschel Verlag, S. 159-174.
- Virgillito, D. (2017): Omni-Channel Brands: 10 Outstanding Examples and What to Learn from Them, URL: <https://www.shopify.com/enterprise/10-examples-of-outstanding-omnichannel-brands>, abgerufen am 30.12.2018.

Alexander H. Kracklauer

# WIE DEFINIEREN SIE EIN OMNICHANNEL- VERTRIEBSKONZEPT?



## EIN STRATEGISCHER LEITFADEN ZUR ENTWICKLUNG EINES OMNICHANNEL-VERTRIEBSKONZEPTES

Die wachsende Bedeutung von E-Commerce fordert manches Vertriebskonzept heraus. Noch tun sich viele Unternehmen schwer, digitale Kanäle sinnvoll in ein klassisches Vertriebsumfeld zu integrieren. Manche Vorreiter, die bisher mit einem klassischen Außendienst ihre Produkte verkaufen, wagten in der Vergangenheit einen ersten Vorstoß, holten sich damit aber eine "blutige Nase." Der Grund ist hierbei: Es fehlt ein Multi- oder Omnichannel-Vertriebskonzept. Dieser Artikel erklärt in fünf Schritten, wie Sie ein Omnichannel-Vertriebskonzept entwickeln, ohne dass es zu einem bösen Erwachen kommt.

## SCHRITT 1 - FINDEN SIE HERAUS, WELCHE KANALKONZEPTTE DER MARKT FORDERT!

Eine umfassende strategische Analyse der Situation des Markts und des Wettbewerbs bildet die Grundlage. Sie liefert Informationen, wie ein Mehrkanal-Vertrieb auszurichten und zu steuern ist. Entscheidend hierfür ist, wie sich die Märkte entwickeln. Segmentieren und bewerten Sie die Zielmärkte und wählen vielversprechende aus, wenn Sie eine Omni- oder Multichannel-Strategie planen. Beleuchten Sie hierfür alle Informationen und finden Sie Ansätze, wie Sie sich vom Markt differenzieren können.

Ein Beispiel: Der Wein-Markt wird aktuell stark vom stationären Einzelhandel dominiert. Die Umsätze im Direktvertrieb sind seit Jahren rückläufig. Gleichzeitig wächst der aktuell noch geringe Anteil an Umsätzen im Online-Handel. Marktentwicklungen, wie ein sich wandelndes Nutzerverhalten, Qualitätsbewusstsein bei Konsumenten und ein sich verstärkender Nachhaltigkeitstrend, bieten Wachstumspotenziale und fordern Reaktionen von den Marktteilnehmern.

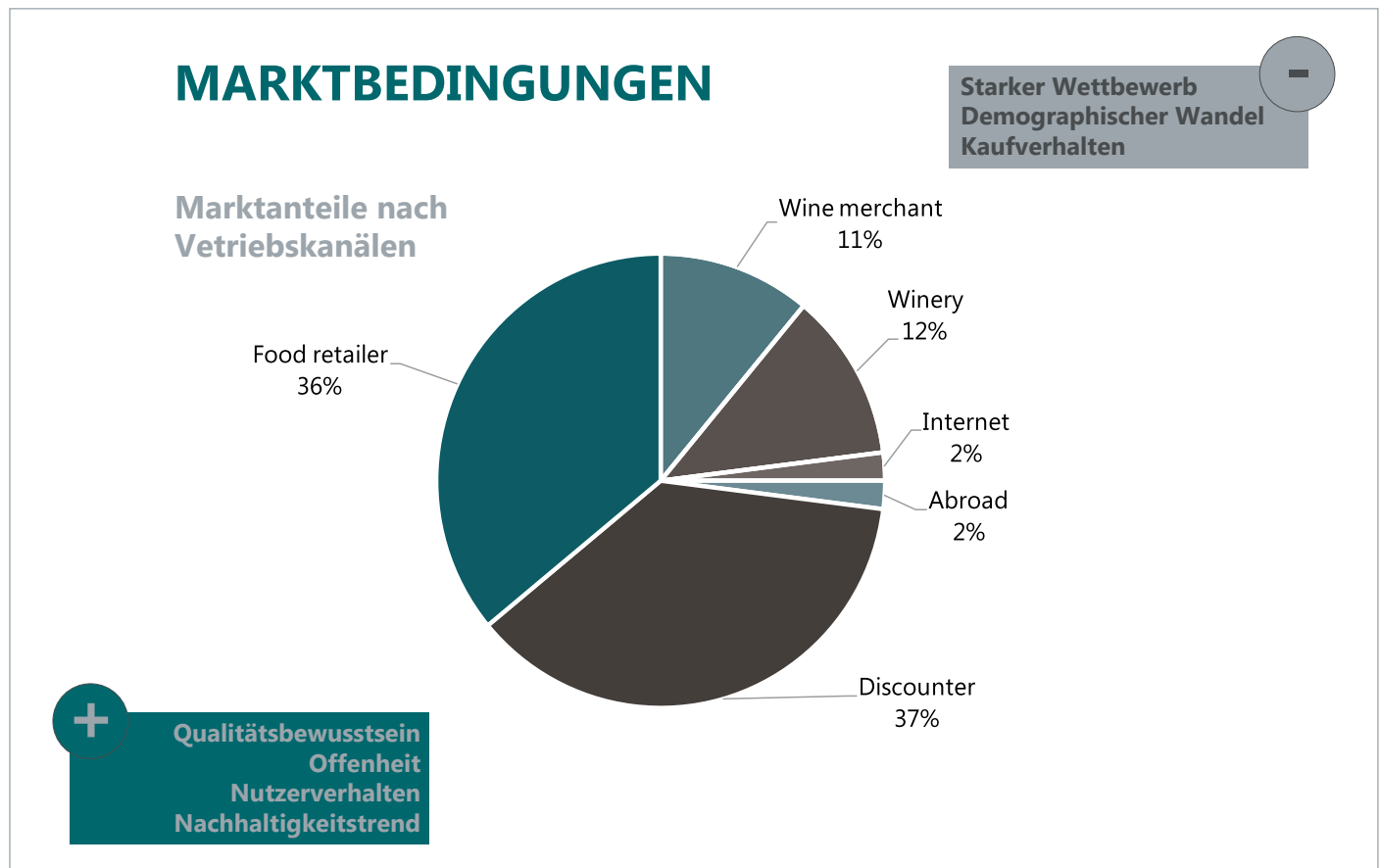


ABBILDUNG 1: BASISINFORMATIONEN FÜR DIE MARKTBEDINGUNGEN, AN EINEM FIKTIVEN BEISPIEL  
Eigene Darstellung

Stellen Sie sich dabei diese Fragen: Welche Vertriebskanäle sind umsatzstark und profitabel? Welche Kanäle wachsen? Welche Multichannel-Konzepte sind bereits erfolgreich? Welche Kaufmuster in und zwischen den Vertriebskanälen entstehen? Welche Trends existieren? Reicht ein Singlechannel-Ansatz aus? Sind weitere Vertriebskanäle notwendig, zunächst ohne Verbindung miteinander im Sinne eines Multichannel-Ansatzes? Oder mit entsprechenden Crosschannel-Ansätzen, wie „Drive to Retail“, „Drive to Web“ oder anderen Konzepten? Oder ist ein Omnichannel-Vertriebskonzept notwendig, in der Kunden während des Kaufprozesses beliebig zwischen den Online- und Offline-Vertriebskanälen wechseln? Bedingt durch mobile Endgeräte, Tablets und Social-Media verschwinden die Grenzen zwischen virtueller und physischer Welt – wird dort eine vollständige Integration der Vertriebskanäle notwendig? Welche Modelle treiben den Umsatz und welche sind profitabel? Und zu guter Letzt: Bewerten Sie auch Ihre Wettbewerber!

## SCHRITT 2 - LERNEN SIE DIE ERWARTUNGEN IHRER KUNDEN KENNEN UND DEFINIEREN SIE EIN LEISTUNGSPORTFOLIO!

Bevor Sie eine Omnichannel-Strategie festlegen, untersuchen Sie das Kaufverhalten der Kunden. Welche Kundensegmente bediene ich? Welche Erwartungen haben einzelne Kundensegmente an die Vertriebskanäle hinsichtlich Leistungen, Preisen, Services? Wie stark sind die Erwartungen im Hinblick auf die Vernetzung der Kanäle? Muss es Omnichannel sein? Wie groß ist das Omnichannel-Kundensegment? Gibt es Kundensegmente, die in einem Kanal einkaufen wollen, in der Kommunikation aber mehrere Kommunikationskanäle wünschen? Oder haben bestimmte Vertriebskanäle eine jeweils eigene Kundenstruktur, ein eigenes Wertversprechen sowie ein eigenes Produktsortiment und überschneiden sich damit wenig?

Wenn eine Mehrkanal-Struktur zielführend ist, muss eine Betrachtung der Customer Journey und der jeweiligen Erfahrungen in den verschiedenen Phasen des Kaufprozesses stattfinden.

Wie kauft der Kunde heute ein? Welche Erfahrungen macht er? Welche Schmerzpunkte (Pain Points) gibt es? Welche Anforderungen stellt der Kunde an die einzelnen Kontaktpunkte (Jobs to be done)? Wo bereichern positive Veränderungen den Kunden (Gains)? Kleinste Kontaktpunkte erzielen oft große Wirkungen: Haben Sie darüber nachgedacht, wie Sie z. B. den Kontaktpunkt „Verkostung von Wein“ bei Kunden verbessern könnten? Und welche Auswirkungen das auf die Zufriedenheit der Kunden und deren Loyalität hat? Hier steckt viel Potenzial! Ein Persona-Modell, das die Erfahrungen des Kaufprozesses der Kunden integriert, ist dabei eine gute Ausgangsbasis für die weitere Entwicklung des Mehrkanalmodells.

Sollen sich bestimmte Kanäle mit vollständiger Angebotspalette auf ein Segment konzentrieren (Segmentspezialisierung)? Oder nur ein bestimmtes Produktportfolio für alle Segmente anbieten, um Synergieeffekte zwischen den Kanälen zu nutzen (Produktspezialisierung)? Oder ausgewählte Segmente mit ausgewählten Produkten erreichen (selektive Spezialisierung)? Oder wähle ich mit einer bestimmten Anzahl von Kanälen eine Marktnischenspezialisierung, indem ich mich auf genau eine Produkt-Segment-Kombination fokussiere? Welchen Mehrwert schaffen Sie in den unterschiedlichen Vertriebskanälen?

Im Kern geht es in dieser Phase darum, sich festzulegen. In welchen Marktsegmenten werden welche Vertriebskanäle mit welchen Produktsortimenten und Leistungen angeboten? Und welches übergreifende Wertversprechen soll mit der Kanalstrategie erreicht werden?

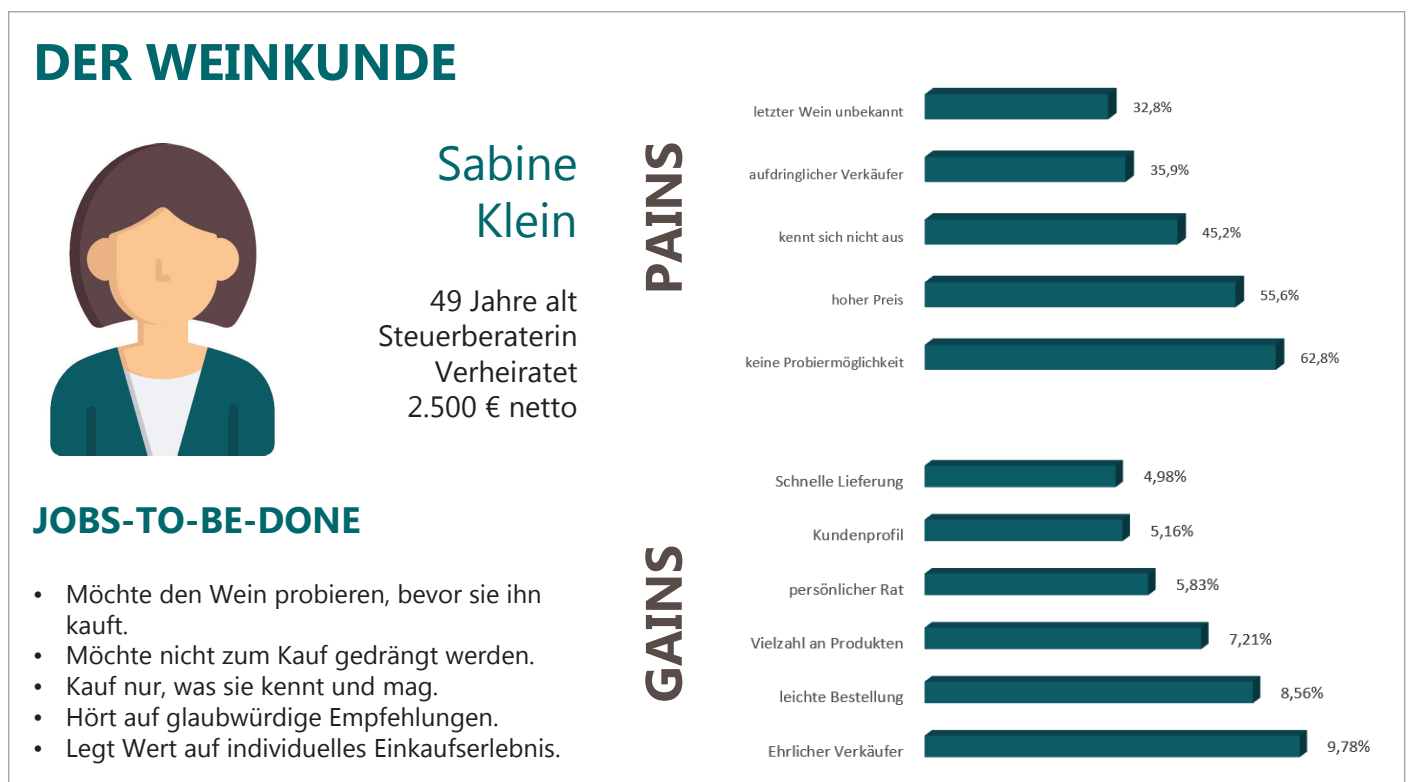


ABBILDUNG 2: ERSTELLUNG EINER PERSONA, AN EINEM FIKTIVEN BEISPIEL  
Eigene Darstellung

### SCHRITT 3 – DEFINIEREN SIE EIN LEISTUNGSPORTFOLIO FÜR IHRE KANÄLE!

Jeder Vertriebskanal hat Vor- und Nachteile. Oft wird die Omnichannel-Formel propagiert, „alle Produkte in allen Vertriebskanälen“ anbieten. Das wird nicht allen Vertriebskanälen wirklich gerecht. Stellen Sie sich für einen Augenblick ein physisches Warenhaus mit allen Amazon-Produkten vor...

Sie merken schon, dass das nicht der richtige Weg sein kann. Es kommt darauf an, eine Entscheidung für jeden Kanal zu treffen:

**Welche Kundensegmente sollen mit welchem Vertriebskanal mit welchem Produkt- und Service-Portfolio verbunden werden?**

Eine klassische Omnichannel-Strategie bietet ein gleiches Kernsortiment in verschiedenen Vertriebskanälen. Der parallele Zugriff ist auf die übrigen Kanäle in jeder Kaufphase möglich. Prüfen Sie, welche Kombination aus Produkten und Dienstleistungen zweckmäßig ist. Passen Sie das Angebot des jeweiligen Vertriebskanals dann so an, dass das Wertversprechen mit dem jeweiligen Leistungsportfolio auch erfüllt wird. Dazu gehören auch das Preis- und Konditionenmanagement.

### SCHRITT 4 – LEGEN SIE FÜR JEDEN VERTRIEBSKANAL EINE ROLLE FEST

Nicht alle Vertriebskanäle eignen sich, um den gesamten Vertriebsprozess abzubilden. Sie können wesentlich effektiver und effizienter genutzt werden, wenn Sie spezifische Rollen in Ihrer Vertriebskanalarchitektur festlegen.



## WELCHE ZIELE VERFOLGEN SIE MIT DEM JEWEILIGEN VERTRIEBSKANAL

Kundengewinnung? Kundenqualifizierung? Angebotserstellung? Kaufabschluss? Fulfillment? Kundenbindung? Service?

In einer Multichannel-Integrationsmatrix können wesentliche Funktionen der Vertriebskanäle entsprechend verortet werden. Ein Beispiel: Televertrieb passt zur Leadgewinnung und Kundenqualifizierung, Vertriebsaußendienst für den Kaufabschluss, Fulfillment bei Vertriebspartnern, Kundenservice und Kundenbindung zum Internet. Dabei können verschiedene Modelle zur Konfiguration verwendet werden:

### Modell „Leadgenerierung“:

In diesem Modell werden vorwiegend „low cost“-Kanäle genutzt, um erste Kundenkontakte zu generieren. Teure „high-touch“ Vertriebskanäle, wie etwa der Vertriebsaußendienst, werden auf produktivere und passendere Aufgaben fokussiert, wie die Leadqualifizierung, Angebotserstellung und das Verhandlungsmanagement.

### Modell „Profitoptimierung“:

In diesem Modell werden Vertriebsaufgaben konsequent zu kostengünstigeren Kanälen verschoben – nicht nur in der Leadgenerierung, sondern über den gesamten Vertriebsprozess bis zum Fulfillment und Kundenservice.

### Modell „Marktabdeckung“:

In diesem Modell wird eine breite und tiefe Penetration in den Zielsegmenten angestrebt. Während die Leadgenerierung noch beim Unternehmen liegt, werden die folgenden Vertriebsphasen z. B. vorwiegend über Vertriebspartner abgedeckt.

### Modell „Maximal-Wachstum“:

In diesem Modell wird ein breiter Mix an Vertriebskanälen eingesetzt, die in allen Phasen des Vertriebsprozesses tätig werden. Dabei können die Kanäle miteinander oder unabhängig voneinander in den verschiedenen Vertriebsphasen agieren. Das Modell „Maximal-Wachstum“ ist im Wesentlichen die Omnichannel-Struktur, wenn die Kanäle miteinander in allen Phasen des Kaufprozesses vernetzt und aufeinander abgestimmt werden. Es wird aber hier noch einmal deutlich, dass es auch andere Optionen gibt.

## SCHRITT 5 - VERNETZEN SIE IHRE KANÄLE!

Es gibt zahlreiche Studien, die bei einer gelungenen Kanalintegration eine positive Beeinflussung der Kaufabsicht der Kunden nachweisen.

**Die höhere wahrgenommene Servicequalität durch die Vernetzung der Kanäle führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit, entsprechender Umsatzsteigerung und Kundenloyalität.**

Ein Beispiel: Ein Produkt, das im Store nicht verfügbar ist, kann vor Ort mit Hilfe des Verkaufspersonals online bestellt werden (virtuelles Regal). Andere Studien weisen darauf hin, dass gerade diese Integration für die Unternehmen eine sehr große Herausforderung darstellt. Zwar bieten viele Händler einen Mehrkanal-Zugang (in den verschiedenen Kaufphasen kann auf die verschiedenen Kanäle zugegriffen werden), aber eben keine Integration. Dies führt zu Problemen im Kundendaten-/CRM-Management, Bestands- und Lieferantenmanagement sowie dem Preis- und Markenmanagement. Da Convenience und Flexibilität bei vielen Kunden an Relevanz gewinnen, muss aber das Unternehmen hier in einem Om-

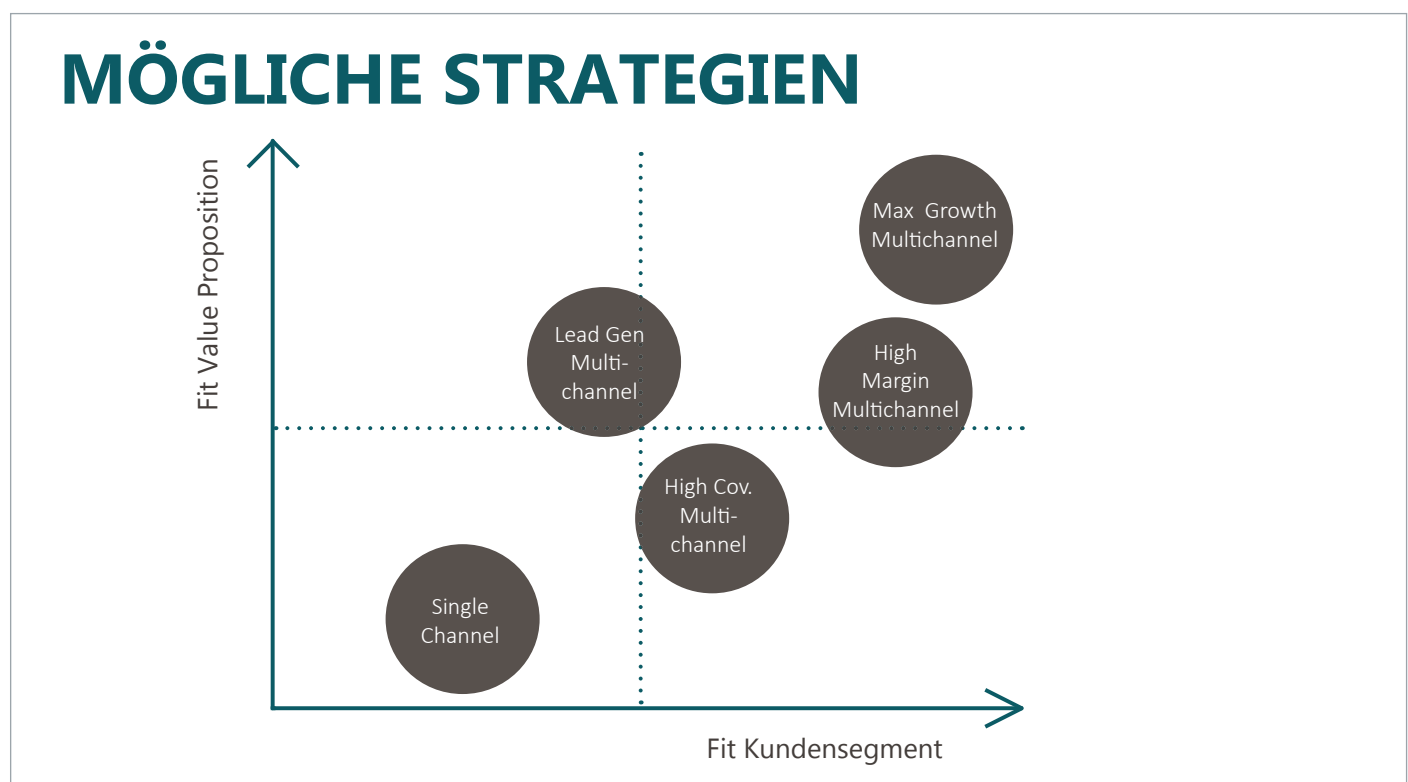


ABBILDUNG 3: MULTICHANNEL-INTEGRATIONSMATRIX  
Eigene Darstellung

nichannel-System entsprechende Lösungen entwickeln – sowohl für die Informations-, Kauf-, als auch After-Sales-Phase. Wichtig ist vor allem das Verständnis dafür zu entwickeln, welche Services wirklich von Kunden gewünscht werden – und in welcher Reihenfolge. Und ob eine Online-Offline-Integration zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, höherer Servicequalität und Mehrumsatz führt.

Für ein Mehrkanalkonzept ist daher eine Integration der Kundendaten wesentlich. Es müssen E-Commerce-Metriken, CRM-Daten aus eigenen Stores und aus dem Vertriebsinnen- sowie Vertriebsaußendienst, Daten aus Kundenclubs usw. so zusammengeführt werden, dass eine einheitliche und umfas-

sende Sicht auf den Kunden für alle Vertriebskanäle erreicht werden kann und auch Marketing- und Servicedaten berücksichtigt werden. Diese Daten sind auch Grundlage für eine entsprechende Automatisierung von Geschäftsabläufen und Nutzung künstlicher Intelligenz – sei es bei der Nutzung von Recommendation Engines, bei Präventionsmaßnahmen im Churn-Management oder anderen Geschäftsprozessen.

Eine Simulation der zukünftigen Shopper/Customer Journey kann dabei genutzt werden, um ein verbessertes Verständnis der notwendigen Services – gerade an den Schnittstellen der Journey – aufzubauen und entsprechende Lösungen zu finden.

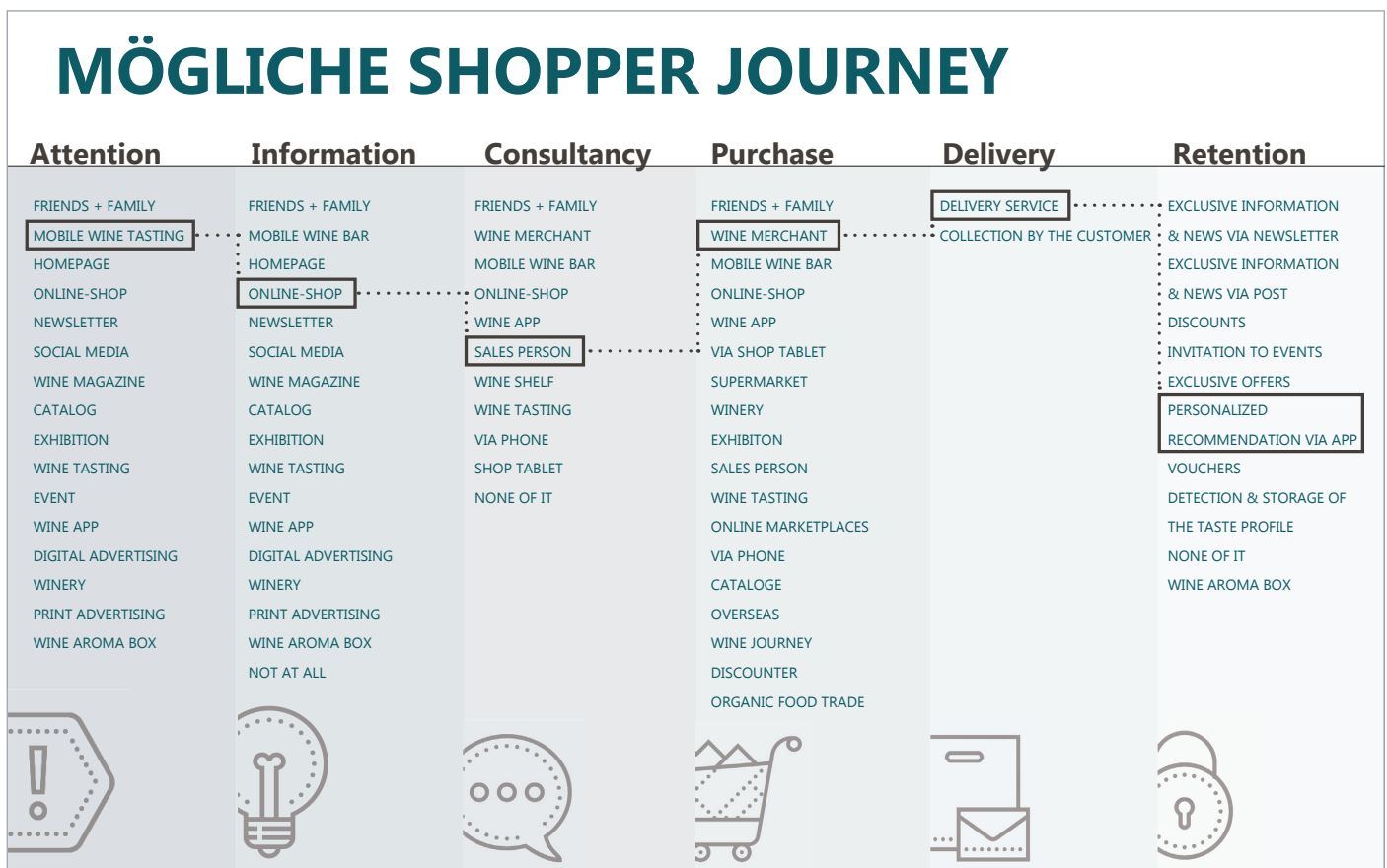


ABBILDUNG 4: MÖGLICHE TOUCHPOINTS ENTLANG DER CUSTOMER JOURNEY, AN EINEM FIKTIVEN BEISPIEL  
Eigene Darstellung



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



v. l. n. r.: MARC LUNKENHEIMER, PROF. CHRISTIAN LANGBEIN, PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER, BARBARA DANNENMANN, PROF. DR. SASCHA FABIAN, PROF. DR. KAI-THORSTEN ZWECKER, PIA DRECHSEL

# KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

WISSENSCHAFT UND WIRTSCHAFT - KOMPETENZEN BÜNDELN

Das Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien der Hochschule Neu-Ulm verbindet als einziges akademisches Institut in Deutschland die strategische Entwicklung von Vertriebsorganisationen und Marken sowohl mit qualitativer und quantitativer Marktforschung, als auch mit vertriebs- und markenrechtlicher Kompetenz. Unser Anspruch ist es, praxisorientiert zu forschen, zu lehren und Impulse in die Wirtschaft zu tragen.

Die Kombination der neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse mit aktuellen Problemstellungen in Unternehmen ist uns ein großes Anliegen. Die Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen aus der Praxis soll für Studierende und Unternehmen Vorteile bringen. Studierende werden im Rahmen des Wissenstransfers praxisnah ausgebildet und Unternehmen erhalten innovative Ansätze, für eine marktorientierte Unternehmensführung.

## KONZEPTIONSSEMINARE

Konzeptionsseminare sind das Herzstück unserer Lehre. Der Ablauf eines Kooperationsprojekts ähnelt einem Projekt einer Unternehmensberatung. Der Kooperationspartner definiert eine Themenstellung aus dem Praxisalltag, welche durch mehrere, von Professoren betreute, Studierendengruppen bearbeitet wird. Ein intensives Briefing und regelmäßige Coa-

ching-Treffen stellen die Qualität und eine hohe Praxisrelevanz der ausgearbeiteten Konzepte sicher. Die Ergebnisse der Forschung und die Konzeptionen werden am Ende des Seminars dem Praxispartner vorgestellt und das beste Konzept prämiert.

Die Konzeptionsseminare ermöglichen es den Studierenden, erlernte Methoden für Vertrieb und Marketing praktisch anzuwenden. Sie lernen zudem die Herausforderungen der Wirtschaft kennen und müssen für den jeweiligen Einsatz konzeptionelle Lösungen im Team entwickeln. Unsere Kooperationspartner profitieren von frischen Ideen, datenbasierten Ansätzen und Konzepten mit praktischer Ausrichtung. Darüber hinaus können Talente frühzeitig erkannt und an das Unternehmen gebunden werden.

**Alles in allem ist es eine Win-Win-Win-Situation für Unternehmen, Studenten und die HNU.**

## UNSERE FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE

Kerngebiete unserer Forschung sind die Identifikation von Wachstumsfeldern im Bereich der marktorientierten Unternehmensführung, die Erschließung neuer Kundensegmente, Vertriebs- und Prozessoptimierung, Digitalisierung im Vertrieb, nachhaltige Unternehmensführung und Arbeitgeberattraktivität. Die aktuellen Forschungsschwerpunkte am Kompetenzzentrum:

### Virtual Reality im B2B-Vertrieb

Das InnoSÜD Teilprojekt „Sales Lab – Raum für Innovationen“ steht für virtuelle Forschungsprojekte im Bereich Vertrieb. Ein Teilprojekt beschäftigt sich mit den Kernfragen: Wie sieht der Vertrieb der Zukunft aus? Welche Rolle spielen Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) im Vertriebsprozess? Welche Relevanz hat VR/AR für die Praxis?

Durch gemeinschaftliche Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis werden virtuelle Vertriebskonzepte entwickelt, erprobt und für die Allgemeinheit zugänglich gemacht.

### Customer Profiling Generation Z

Generation Z (Jahrgänge 1995 – 2012) wächst mitten in einer digitalen Welt auf. Sie sind fordernd, neugierig und offen, nutzen alle technischen Möglichkeiten und streben nach einem optimalen Mix aus Arbeitsleben und Freizeit. Und doch stehen sie für Nachhaltigkeit und Klimaschutz ein. Wie wirkt sich dieser Wertemix auf ihr Kauf- und Konsumverhalten aus?

Durch eine Zielgruppenanalyse und Profiling werden Kundenprofile erstellt, welche Aufschluss über ihre Kaufmotive, gewünschten Touchpoints und ihr Kaufverhalten geben.

### Purpose-Driven Branding

Brand Excellence definiert sich im Zeitalter einer gesättigten Konsumgesellschaft neu. Aufgrund materieller Sicherheit suchen die Menschen nach Sinnerfüllung und ethischer Markenausrichtung. Um sich zu differenzieren und die Loyalität der Kunden sowie der Mitarbeiter zu gewinnen, müssen Marken das tun, was Menschen als wichtig erachten: Sinnstiftende Ansätze in der Markenstrategie und -philosophie verankern.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wird untersucht, wie Marken existentielle Grundbedürfnisse bei Stakeholdern befriedigen und dadurch zur Sinnfindung beitragen können.

### BARBARA DANNENMANN

DOKTORANDIN UND WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN



### PIA DRECHSEL

WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN UND LEHRBEAUFTRAGTE



### MARC LUNKENHEIMER

WISSENSCHAFTLICHER MITARBEITER UND LEHRBEAUFTRAGTER



### Employer Branding – New Work

Das Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien führt in der Region die größte „Employer Branding Studie“ durch und untersucht, welche „Strahlkraft“ regionale Arbeitgebermarken im Alb-Donau-Kreis, in Neu-Ulm und Ulm bei zukünftigen Führungskräften haben.

Im Rahmen dieser Studie verleiht das Kompetenzzentrum den Employer Branding Award an regionale Unternehmen mit einer starken Arbeitgebermarke. Seit 2018 wird zusätzlich der Employer Brand Manager Award an Einzelpersonen oder Teams mit herausragender Haltung und Engagement in dem Bereich New Work verliehen.

### ABSCHLUSSARBEITEN

Gerne betreuen wir unternehmensbezogene Abschlussarbeiten. Die Themenstellung erfolgt durch den Praxispartner. Die Betreuung der Arbeit, der Forschung und der schriftlichen Ausarbeitung der praxisrelevanten Problemstellung erfolgt durch die Professoren in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Ansprechpartner im Unternehmen.

### EXKURSIONEN, VERANSTALTUNGEN UND GASTVORTRÄGE

Gemeinsame Veranstaltungen, Gastvorträge, Exkursionen und Betriebsbesichtigungen mit dem Ziel der Vernetzung von talentierten angehenden Fach- und Führungskräften mit der Wirtschaft sind uns sehr wichtig.

### DRITTMITTELPROJEKTE

Unternehmen können mit dem Kompetenzzentrum im Rahmen eines Drittmittelprojektes kooperieren, beispielsweise in Form von firmenspezifischen Forschungsprojekten.

### 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

Pia Drechsel, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Kompetenzzentrum  
Wachstums- und Vertriebsstrategien

### LAYOUT & GRAFIK

Pia Drechsel, Hannah Wieser, Gerardo J. Mouthon Caro

### REDAKTIONSANSCHRIFT

Hochschule Neu-Ulm  
Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien  
Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm  
[www.hs-neu-ulm.de/kwv](http://www.hs-neu-ulm.de/kwv)  
Telefon: 0731 9762-1405  
E-Mail: [pia.drechsel@hs-neu-ulm.de](mailto:pia.drechsel@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.

### AUTORENRICHTLINIE

Abrufbar unter: <https://opac.hs-neu-ulm.de/TouchPoint/perma.do?q=+1035%3D%22BV045086761%22+IN+%5B2%5D&v=fnu&l=de>

### ZITIERWEISE

Sales Manager – Fachmagazin für marktorientierte Unternehmensführung, Hochschule Neu-Ulm, Nr. 4, 2019,  
Erscheinungsort: Neu-Ulm

### DRUCKEREI

WIRmachenDRUCK GmbH  
Mühlbachstraße 7, 71522 Backnang  
Auflage: 300 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, [pia.drechsel@hs-neu-ulm.de](mailto:pia.drechsel@hs-neu-ulm.de).

## DAS DIGITALE WISSENSCHAFTSJOURNAL

---

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

## BLOG

---

Kommen Sie mit Herrn Prof. Dr. 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](http://www.alexanderkracklauer.de).