

# INSIGHTS 22

Herausforderungen E-Commerce im mehrstufigen Vertrieb

Digitale Plattformen – effiziente Konzeption und Implementierung von Online-Portalen

Change Management in Marketing- und Vertriebsorganisationen

Logistik-Pricing

Customer centricity utopia – insights into the change of process and process of change

Digital Automotive Index 2015 – 20 OEMs im Test: Digitalisierung in der Automobilindustrie

„trigger moments“ – Schlüsselmomente für das Kundenerlebnis im Versicherungsvertrieb

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing und Vertrieb. Mit über 1.000 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden ist Batten & Company Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. 2000 als BBDO Consulting gegründet, haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen eines globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern.

Wir beraten Unternehmen zu Themen rund um profitables und nachhaltiges Wachstum. Das Leistungsspektrum reicht von der Analyse und Strategieentwicklung bis zum Umsetzungsmanagement. Batten & Company versteht sich als verbindendes Element zwischen Unternehmensstrategie und der Übersetzung in konkrete Marketingprogramme und Maßnahmen. Der Branchenfokus liegt auf Branchen mit hoher Veränderungsdynamik in Marketing und Vertrieb.

# Inhalt

- 5 Editorial
- 8 Herausforderungen E-Commerce im  
mehrstufigen Vertrieb  
Dr. Christian von Thaden, Sebastian Schwärzli, Marcus Gropp
- 18 Digitale Plattformen – effiziente Konzeption  
und Implementierung von Online-Portalen  
Tobias Göbbel, Kai Rippe
- 28 Change Management in Marketing- und  
Vertriebsorganisationen  
Dr. Nicolas Nasner, Dr. Alexandra Illek
- 36 Logistik-Pricing  
Peter Fuchs, Dr. Nicolas Nasner
- 46 Customer centricity utopia – insights into the  
change of process and process of change  
Udo Klein-Bölting, Smaranda Munteanu
- 54 Digital Automotive Index 2015 – 20 OEMs im  
Test: Digitalisierung in der Automobilindustrie  
Es wird Zeit, einen Gang hochzuschalten. Jetzt.  
Tobias Göbbel, Kai Rippe, Sven Holzapfel
- 64 „trigger moments“ – Schlüsselmomente für  
das Kundenerlebnis im Versicherungsvertrieb  
Uta P. Niendorf, Mirko Theine
- 74 Autorenverzeichnis
- 78 Impressum



# QUALIFIZIERUNGSZERTIFIKAT

**Gültigkeit:** Gültig bis Dezember 2016

## Batten & Company

Das Unternehmen wurde im Rahmen der Zertifizierung  
cap – cardea audited performance durch die Cardea AG überprüft und zertifiziert.

Durch dieses Qualifizierungszertifikat bestätigt die Cardea AG, dass das Unternehmen  
in den folgenden, geprüften Kompetenzbereichen sämtliche Qualitätsanforderungen  
erfüllt und nachweislich über eine ausgezeichnete Leistungsqualität verfügt:

Marktstrategie, Marketing & Marke, PR & Kommunikation  
Vertrieb, CRM, Digitale Transformation/Digital Commerce  
Strategie, Organisation & Prozesse, Transformation & Change

**Eva Manger-Wiemann**  
MANAGING PARTNER

**Dr. Christoph Treichler**  
MANAGING PARTNER

**cardea**  
Experts in  
Meta-Consulting.

 **cardea**  
audited  
performance

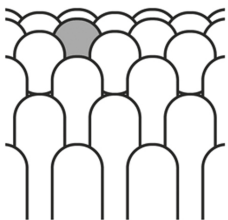
# Editorial

## Batten & Company – ein Hidden Champion 2015

Beratungsqualität, Umsetzungskraft, Expertise, strategisches Know-how – wer kann die Stärken von Managementberatungen klarer und besser beurteilen als die Kunden? Die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) hat in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ eine Studie erstellt, die auf der Befragung von knapp 470 Unternehmensmanagern basiert, die von einem unabhängigen Expertengremium konzipiert wurde und die exakt, transparent und verbindlich analysiert.

Die Ergebnisse, die wir Ihnen in dieser 22. INSIGHTS-Ausgabe vorstellen, sprechen gleich mehrfach für Batten & Company. Unsere Managementberatung wurde in ihren Kernbereichen dreimal als „Hidden Champion 2015“ ausgezeichnet – in den Kategorien „Branchenkenntnis“ und „Teamfähigkeit“ zweimal mit dem Platz 1 und in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ mit Platz 2, sozusagen im Fotofinish um die Spitzenposition. Dabei haben wir in den für uns relevanten Kategorien auch Branchengrößen wie McKinsey, BCG und Simon-Kucher & Partners übertroffen. Aber sehen Sie selbst. Wir jedenfalls freuen uns sehr über diese Auszeichnung zum „Hidden Champion“ und betrachten sie als Motivation und Verpflichtung, uns noch erfolgreicher als der Spezialist für Marketing & Sales zu positionieren – für unsere Kunden.

### Hidden Champion



2015

Details zum Studiendesign: Die Studie wurde 2015 zum fünften Mal durch die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) zur Auswahl und Bewertung von Hidden Champions im Beratungsumfeld durchgeführt. Die Vorauswahl erfolgte durch ein unabhängiges Expertengremium aus Wirtschaft und Praxis. Basierend auf umfangreichen Interviews wählten 469 Manager die Hidden Champions 2015.

Weiterführende Informationen finden Sie auf [www.hidden-champions-of-consulting.de](http://www.hidden-champions-of-consulting.de)

#### Marketing & Vertrieb

1	Homburg & Partner	409
2	Batten & Company	407
3	Boston Consulting Group	404
4	McKinsey & Company	397
5	Simon-Kucher & Partners	392

#### Branchenkenntnis

1	Batten & Company	418
2	Homburg & Partner	414
3	McKinsey & Company	402
4	Boston Consulting Group	389
5	Infront Consulting & Management	384

#### Teamfähigkeit

1	Batten & Company	441
2	Infront Consulting & Management	438
3	The Advisory House	436
4	Homburg & Partner	426
5	undconsorten	421

Rang	Beratung	Punkte
------	----------	--------

In der 22. INSIGHTS-Ausgabe von Batten & Company informieren wir Sie über diese Themen:

## 1. E-Commerce

Der Beitrag „Herausforderungen E-Commerce im mehrstufigen Vertrieb“ zeigt auf, welche Themenfelder traditionelle Hersteller mit etablierten mehrstufigen Vertriebssystemen besonders beachten sollten und welche grundsätzlichen Möglichkeiten sich bieten, wenn es um den Einstieg in den E-Commerce geht. Dabei soll herausgestellt werden, dass der E-Commerce-Angang primär keine technische Fragestellung ist, sondern vielmehr eine strategische Ausrichtung des eigenen Geschäftsmodells – wobei gerade für digitale „Late Follower“ das eigene Kerngeschäft Grundlage des zukünftigen digitalen Alleinstellungsmerkmals sein sollte.

## 2. Digitale Plattformen

Digitale Plattformen spielen allein und im Zusammenspiel mit anderen Online- und Offline-Kanälen die zentrale Rolle im Kaufentscheidungsprozess und in der Customer Journey. In unserem Beitrag „Digitale Plattformen – effiziente Konzeption und Implementierung von Online-Portalen“ zeigen wir nicht nur die klassischen Fallstricke im Rahmen ihrer Implementierung auf. Vielmehr geben wir auch eine Antwort darauf, wie man digitale Plattformen effektiv und effizient in ein Unternehmen integriert.

## 3. Change Management

Im Beitrag „Change Management in Marketing- und Vertriebsorganisationen“ zeigen wir auf, wie Change Management als zentrale Kraft in jeder Marketing- und Vertriebsorganisation wirkt. Anhand des Batten & Company Change-Management-Baukastens wird vorgestellt, wie sich Change proaktiv managen lässt und wie sich daraus resultierende Potenziale bestmöglich realisieren lassen.

## 4. Logistik-Pricing

Der Beitrag „Logistik-Pricing“ beschäftigt sich mit einem immer mehr im Fokus stehenden Profit-Stellhebel: dem professionellen Pricing. In diesem Beitrag werden besonders preisaggressive B2B-Dienstleistungen, genauer gesagt logistische Services, unter die Lupe genommen. Dieser Bereich besticht durch seine Vielfalt an Pricing-Herausforderungen, die sich gut auf andere B2B-Branchen übertragen lassen. Ausgangspunkt ist die „1 zu 11“-Profitregel des Pricings. Daran anknüpfend werden vier Entwicklungen beschrieben, die die Logistikbranche aktuell in Atem halten, und es werden auch Lösungen angeboten: zum Ersten das sich preislich weiter verschärfende Ausschreibungsgeschäft mit der Herausforderung, die „richtigen“ Preisstrukturen anzubieten. Zum Zweiten das Key-Account-Bestandsgeschäft, das sowohl Preischancen als auch Profitrisiken bietet. Die dritte Entwicklung beleuchtet die Preisbestimmung aus der Kundensicht heraus, bevor viertens die Übersetzung der Preisstrategie in ein klar leistungsbezogenes Preis- und Tarifsysteem thematisiert wird.

## 5. Customer Centricity

Customer centricity – ein klassisches Thema wird aus einer neuen Perspektive betrachtet. Der Beitrag hebt die Relevanz der Kundenzentrierung im Kontext der Digitalisierung hervor und erklärt die Herausforderungen der Unternehmen auf dem Weg dahin. Der Batten & Company-Ansatz erläutert, warum die Kundenzentrierung nicht nur eine Aufgabe der Marketing-Abteilung ist, sondern vielmehr tief in das Business Modell jedes Unternehmens eingebettet werden müsste. Kundenzentrierung benötigt eine Anpassung und Ausrichtung der wesentlichen Unternehmensprozesse auf die Bedürfnisse der Kunden. Die notwendigen Veränderungen in den Business-Prozessen können allerdings nur durch einen institutionalisierten Change Prozess nachhaltig umgesetzt werden.

## 6. Digital Automotive Index 2015

Batten & Company hat anhand von 70 digitalen Kriterien 20 OEMs hinsichtlich ihres individuellen Digitalisierungsgrads und Digitalisierungsdrucks überprüft und den Digital Automotive Index gebildet. Auf Basis dieser Analyse geben wir einen detaillierten Einblick, in welchen Teilen der Wertschöpfungskette die Automobilbranche insbesondere gegenüber „Digital Pure Playern“ wie Google oder Apple sowie den aktuellen „Shootingstars“ wie Tesla und Uber bis hin zu den immer stärker wachsenden Vergleichsportalen digitale Nachholbedarfe hat.

## 7. Versicherungsstudie

Der Beitrag „Trigger moments – Schlüsselmomente für das Kundenerlebnis im Versicherungsvertrieb“ behandelt die Veränderungen im Versicherungsvertrieb. Durch Digitalisierung und ein sich änderndes Kundenverhalten findet Vertrieb heute über eine Vielzahl von Kontaktpunkten mit dem Kunden statt. Doch welche Touchpoints sorgen für die Schlüsselerlebnisse, die beim Kunden die Kaufentscheidung auslösen, und welche Rolle spielt die Marke von Versicherern bei immer selbstständiger agierenden Kunden? Eine repräsentative Studie von Batten & Company hat 26 Versicherer mit einem Marktanteil von über 80% untersucht. Das Ergebnis: Die meisten Versicherermarken erfüllen gerade eben die Erwartungshaltung der Kunden – sie lösen aber keine Begeisterung aus. Die mangelnde Nahtlosigkeit der Customer Journey verschenkt Kundenvertrauen und sorgt für hohe Abbrecherzahlen auf dem Weg zum Abschluss.

Wir hoffen, Ihnen auch mit diesem 22. INSIGHTS-Band Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr



Udo Klein-Bölting





**Dr. Christian von Thaden, Sebastian Schwärzl, Marcus Gropp**

# Herausforderungen E-Commerce im mehrstufigen Vertrieb

## E-Commerce: Herausforderungen für produzierende Unternehmen

E-Commerce stellt längst nicht mehr nur die etablierten Händler vor grundsätzliche Herausforderungen, sondern alle Partner der Wertschöpfungskette. In bestimmten Branchen verlieren Handelsstufen ihre Existenzberechtigung bzw. müssen sich grundsätzlich „neu erfinden“. Im Bereich B2C sind die Beispiele hierfür bereits zahlreich: Fotoläden werden kaum noch benötigt, und die großen Fotolabore können ihre Produkte online direkt an die Endkunden verkaufen. Stationäre Filialen werden dann häufig nur noch im Sinne von einigen wenigen Flagship Stores genutzt.

Sieht man sich die Wachstumsraten an, ist die Entwicklung noch längst nicht abgeschlossen, sondern wird weiter zunehmen: 2014 verzeichnet der Umsatz des B2C-Online-Geschäfts in Deutschland einen Rekordzuwachs von mehr als 10% auf 39 Milliarden Euro, und es ist davon auszugehen, dass der Einzelhandel in Deutschland im Jahr 2015 mit E-Commerce 43,6 Milliarden Euro erwirtschaften wird.<sup>1</sup> Cross-Channel-Retailer stehen vor der zunehmenden Herausforderung, sich gegen reine Online Pure Player zu behaupten, und die klassischen Filialen drohen zu reinen „Abholstationen“ zu werden.<sup>2</sup>

Im B2B-Sektor zeigt das jährliche Wachstum von ca. 87 Milliarden Euro die weiter zunehmende Attraktivität dieses Geschäftsmodells, das neben „echtem“ E-Commerce häufig aus einer Automatisierung der Transaktionen mit (existierenden) Kunden besteht.

In diesem Artikel möchten wir die Situation der produzierenden Unternehmen beleuchten, die für E-Commerce-Verhältnisse „(late) Follower“ sind und die sich erst in letzter Zeit verstärkt mit den Chancen und Risiken von E-Commerce auseinandersetzen. Die Notwendigkeit, sich vor allem diesem Thema intensiv zu widmen, besteht auch – oder sogar gerade? – bei derzeit erfolgreichen Geschäftsmodellen.

Viele dieser Hersteller arbeiten in mehrstufigen Vertriebssystemen und verkaufen ihre Produkte entsprechend an Großhändler, die die Produkte

dann an Fachhändler oder Installateure etc. verkaufen. Die Aufgabenteilung in diesen Vertriebssystemen hat sich vielfach bewährt und sicherte bislang allen Beteiligten eine im Regelfall auskömmliche Existenz. Für die Zukunft stellt sich die Frage, ob und unter welchen Bedingungen die einzelnen Handelsstufen noch einen Mehrwert erbringen und ob der ihnen dafür zufallende Teil der Marge gerechtfertigt ist.

Zwei Beispiele: Badarmaturen werden in der Regel vom Hersteller an den Großhandel und weiter über den Installateur an den Kunden verkauft – sowohl in der Erstbeschaffung wie auch in der Ersatzbeschaffung. Ähnliches gilt für Ersatzteile von Autos: vom Hersteller an den Großhändler, dann über die Werkstatt oder einen Einzelhändler an den Kunden. Aus Sicht des Herstellers stellt sich die Frage, welchen Mehrwert ihm die einzelnen Stufen bringen und ob nicht die eine oder andere Handelsstufe verzichtbar wäre, so wie es bei Badarmaturen beispielsweise die Firma Reuter vornimmt oder bei Autoteilen kfzteile24.de.

Es gibt mehrere Gründe für die aktuell herrschende partielle Zurückhaltung vieler Hersteller, die dafür sprechen, diesen Schritt zunächst sorgfältig zu durchdenken:

- Die Kunden der bestehenden Vertriebsstruktur stehen im Regelfall für den bei Weitem überwiegenden Teil des Umsatzes – die Beziehung zu diesen Kunden soll nicht gefährdet werden.
- Das Überspringen von Handelsstufen macht andersartige „Kundenkompetenzen“ für die Vermarktung notwendig, die im Regelfall in den Unternehmen nicht vorhanden sind.
- Die notwendigen Investitionen sind nicht unerheblich und fehlen gegebenenfalls an anderer Stelle – der dahinterstehende Business Case ist nicht klar.
- Die E-Commerce-Mechanik des „schnellstmöglichen Wachstums“ passt nicht zu einer konservativen Unternehmenspolitik.

1 Statista: B2C-E-Commerce-Umsatz in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2014 und Prognose für 2015 (in Milliarden Euro).

2 Statista: B2C-E-Commerce-Umsatz weltweit in den Jahren 2012 bis 2014 und Prognose bis 2018 (in Milliarden US-Dollar).

- Ein Scheitern würde neben den verlorenen Investitionen einen erheblichen Imageschaden bedeuten.

Batten & Company und FIEGE beschäftigen sich beide seit Jahren aus unterschiedlichen Perspektiven intensiv und erfolgreich mit E-Commerce:

- Batten & Company als strategischer Partner, der Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen

Strategien unterstützt und den Markteinstieg bis hin zum Launch begleitet

- FIEGE als Partner, der das komplette Order-Handling im E-Commerce anbietet

Im Folgenden sollen fünf Thesen für erfolgreiches E-Commerce vorgestellt werden, die wir aus über zehn Jahren aktiver E-Commerce-Erfahrung abgeleitet haben.

## These 1: Einstieg in den E-Commerce erfordert eine ausgearbeitete Strategie

Das Vorgehen und die Geschwindigkeit von Rocket Internet sind inzwischen berühmt-berühmt: in 100 Tagen zum erfolgreichen Go-Live, in weiteren 100 Tagen zur operativen Unabhängigkeit. Über diese Geschwindigkeit und die dafür notwendige Flexibilität verfügen etablierte Unternehmen mit gewachsenen internen wie externen Strukturen nicht. Diese Unternehmen brauchen zwingend ein ausgearbeitetes Konzept und eine klare Abschätzung der Implikationen. Das hat auch

damit zu tun, dass diese Unternehmen noch nicht per se „e-commerce minded“ sind, sondern dass es hier entscheidend ist, die bestehende Organisation mit den wesentlichen Entscheidungs- und Kompetenzträgern dort abzuholen, wo sie sich aktuell befindet.

Eine ausgearbeitete E-Commerce-Strategie bildet die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen. Die erarbeitete E-Commerce-Strategie ist in jedem Fall mit relevanten Interessengruppen im

Ausgestaltungsparameter E-Commerce-Strategie	
<b>Strategische Grundausrichtung</b>	Wie ist das E-Commerce-Geschäft mit dem Kerngeschäft verbunden bzw. integriert?
<b>Zielmarkt</b>	Welche Zielmärkte kommen für das E-Commerce-B2C-Geschäft in Frage?
<b>E-Commerce-Modell</b>	In welchem Vertriebs-/Geschäftsmodell / auf welcher Plattform sollen die Produkte verkauft werden?
<b>Positionierung (USP)</b>	Welches Leistungsversprechen/welche Mehrwerte werden dem Kunden angeboten?
<b>Sortiment</b>	Welches Produktsortiment soll über den Online-Kanal vertrieben werden?
<b>Kommunikation</b>	Wie sieht die Preisstruktur im E-Commerce-Geschäft aus?
<b>Zielmarkt</b>	Wie sieht die Kommunikationsstrategie aus?
<b>Betriebsmodell</b>	Wie sehen die Verantwortlichkeiten innerhalb des E-Commerce-Betriebes aus?

Abbildung 1: Ausgestaltungsparameter E-Commerce-Strategie

Unternehmen intensiv abzustimmen – einschließlich der Geschäftsführung und aller Verantwortlichen aus allen jenen Unternehmensfunktionen, die die Schnittstellen zum E-Commerce bilden werden.

Im Rahmen der E-Commerce-Strategie gilt es, sich mit folgenden grundsätzlichen Fragen auseinanderzusetzen (s. Abb. 1):

#### Strategische Grundausrichtung:

- Was sind die qualitativen und quantitativen Ziele?
- Wie ist das E-Commerce-Geschäft mit dem Kerngeschäft verbunden, bzw. wie ist es dort integriert (z. B. gegenüber dem Kunden oder in Bezug auf die Systemlandschaft)?
- Gibt es Konflikte mit eigenen anderen Vertriebskanälen oder Vertriebskanälen weiterer Kunden?

#### Zielmarkt:

- Was sind die klar definierten Zielgruppen des digitalen Kanals?
- Welche Zielmärkte kommen für das E-Commerce-Geschäft infrage?
- Sollen neben B2B-Zielgruppen auch im B2C-Bereich potenzielle Kunden gewonnen werden?

#### E-Commerce-Modell:

- In welchem Vertriebs-/Geschäftsmodell bzw. auf welcher Plattform sollen die Produkte verkauft werden, z. B. direkt oder über einen Marktplatz?
- Sind die verschiedenen Vertriebsmodelle miteinander verknüpft?
- Bieten sich durch Cross-Channel-Services besondere B2B-Wettbewerbsvorteile?

#### Positionierung:

- Welches Leistungsversprechen/ welche Mehrwerte werden dem Kunden angeboten?
- Was ist aus Kundensicht das Differenzierungsmerkmal des E-Commerce-Angebots innerhalb der umkämpften Arena des Internetgeschäfts?

#### Sortiment:

- Welches Produktsortiment soll über den Online-Kanal vertrieben werden?
- Wie ist die Angebotsbreite: spezialisierter Nischen-Player oder hoch aggregierter Shop mit breitem Sortiment?

#### Preis:

- Wie sieht die Preisstruktur im E-Commerce-Geschäft aus?
- Welche Preise sind für den Online-Vertriebskanal zu setzen?
- Ist eine individuelle Preisgestaltung je nach Kundenwert möglich?

#### Kommunikation:

- Wie sieht die Kommunikationsstrategie aus?
- Wie und wo werden die Zielgruppen mit welcher Botschaft angesprochen?

#### Betriebsmodell:

- Wie sehen die Verantwortlichkeiten innerhalb des E-Commerce-Betriebs aus?
- Was wird extern betrieben und was durch das Unternehmen selbst?
- Welcher Partner übernimmt welche Rolle?

## These 2: Interne und externe Faktoren beeinflussen das „richtige“ E-Commerce-Modell

Es lassen sich vier verschiedene E-Commerce-Modelle unterscheiden. Das im Einzelfall passende Modell hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab, u. a. von der Marktstruktur, angebotenen Produkten und Services, aber auch vom Investitionsvolumen und von der Bereitschaft, in welchem

Umfang E-Commerce-Aktivitäten in das eigene Unternehmen integriert werden sollen (s. Abb. 2).

Der „*eigene Markenshop*“ zeichnet sich dadurch aus, dass er an einen Hersteller und seine Marken gebunden ist. Die Kunden erhalten in diesem Shop unter Auslassung der Handelsstufen das vollstän-

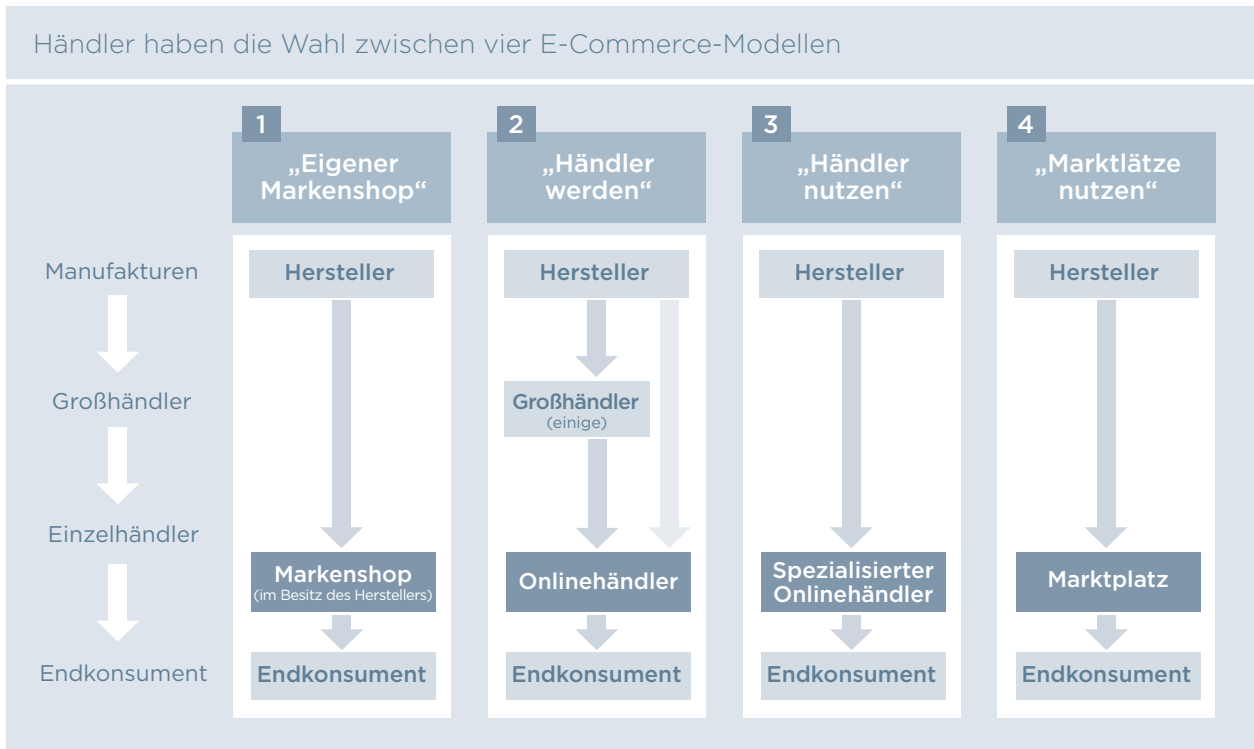


Abbildung 2: Händler haben die Wahl zwischen vier E-Commerce-Modellen

dige oder partielle Sortiment des Herstellers. Das ist beispielsweise in der Mode üblich geworden.

Bei diesem Modell ist es essenziell, sich von anderen Shops oder Marktplätzen durch ein Alleinstellungsmerkmal zu differenzieren. Dabei sind ein bereits hoher Bekanntheitsgrad und eine starke Marke von Vorteil, was ansonsten mit Investitionen in die eigene Marke verbunden wäre. Dieses Modell setzt aber auch ausreichende technische, finanzielle und personelle Ressourcen für den operativen Betrieb voraus.

Beim klassischen „Händlerwerden“ wird u. a. direkt von anderen Herstellern bezogen. Je nach Sortimentsgröße kann das Unternehmen dabei die Rolle eines klassischen Großhändlers übernehmen bzw. diese nachfolgende Handelsstufe in das eigene Unternehmen integrieren. Durch die Erweiterung der Produktpalette wird eine größere Zielgruppe angesprochen und der Kundenkreis erweitert. Hier kann es für bisherige B2B-Hersteller attraktiv sein, Endkunden direkt anzusprechen (z.B. bei Kfz-Ersatzteilen). Neben der Investition in den operativen Betrieb ist eine hohe Sortiments- und Einkaufskompetenz erforderlich. Zusätzlich eignet sich dieses Modell insbesondere für komplementäre Produkte, da zu den eigenen Produkten weitere

hingekauft werden. Zum Beispiel könnten Möbelhersteller in ihrem Online-Shop zusätzlich ausgewählte Artikel für die Inneneinrichtung vertreiben oder auch andere Artikel, die Kunden zum Zeitpunkt ihres Einkaufs interessieren könnten.

Zudem gibt es noch die Möglichkeit, „Händler zu nutzen“, die sich auf ein sehr spitzes Sortiment fokussiert haben und sich auf bestimmte Hersteller beschränken. Diese Bündelung der Vertriebsaktivitäten ermöglicht die Ansprache spezialisierter Zielgruppen und reduziert Kosten durch gemeinsam genutzte, automatisierte Bestellprozesse und Logistik.

Der „Marktplatz“ bietet Herstellern die Möglichkeit, ihre Leistungen direkt anzubieten, und auch das Rechtsgeschäft kommt unmittelbar zwischen Hersteller und Endkonsument zustande. Vorteile der Marktplätze ist die grundsätzlich große Reichweite, die aber damit erkaufte wird, dass wesentliche Parameter für den erfolgreichen Marktauftritt nicht mehr in der Hand des Anbieters liegen. Auf der anderen Seite können Hersteller vom Bekanntheitsgrad und von den Kompetenzen der Marktplätze profitieren. Darüber hinaus übernehmen viele Marktplätze die komplette Zahlungsabwicklung, Retoursendungen sowie Stornierungen.

# These 3: Der angestrebte USP sollte aus dem Kerngeschäft kommen

Entlang des digitalen Kaufprozesses (des Customer Journeys) gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich zu differenzieren und zu profilieren. Wichtig dabei ist, die eigenen Fähigkeiten im Vergleich zum Wettbewerb realistisch einzuschätzen. Für die allermeisten etablierten Unternehmen bedeutet das, den USP nicht in den rein digitalen Leistungsbestandteilen zu suchen, denn dort werden in der Regel die Start-ups mit der Möglichkeit, von der „grünen Wiese“ zu starten, überlegen sein, oder es haben sich bereits Platzhirsche etabliert, mit deren Ressourcen man nicht konkurrieren kann oder will. Konkret bedeutet das, bei digitalen USPs wie beispielsweise der Benutzerführung (User Experience) kann es nicht das Ziel sein, einen Marktführer wie Amazon übertreffen zu wollen. Hier sollte es das

Ziel sein, einen guten Marktstandard zu erreichen, nicht aber die Führerschaft bzw. ein Differenzierungsmerkmal anzustreben.

Es muss vielmehr darum gehen, aus den vorhandenen Kernkompetenzen des Unternehmens (die nicht einfach imitierbar sind) einen digitalen USP zu entwickeln. Das kann beispielsweise auf Basis des aufgebauten Produktverständnisses sein oder über Services, die sich nicht rein digital abbilden lassen.

Umgekehrt bedeutet das für die Unternehmen, dass sich Schwächen im Kerngeschäft nicht digital „überkompensieren“ lassen.

Eine detaillierte Betrachtung des digitalen Kaufprozesses deckt dabei Potenziale für traditionelle B2B-Anbieter auf (in Abbildung 3 als sogenannte „Heatmap“ visualisiert).

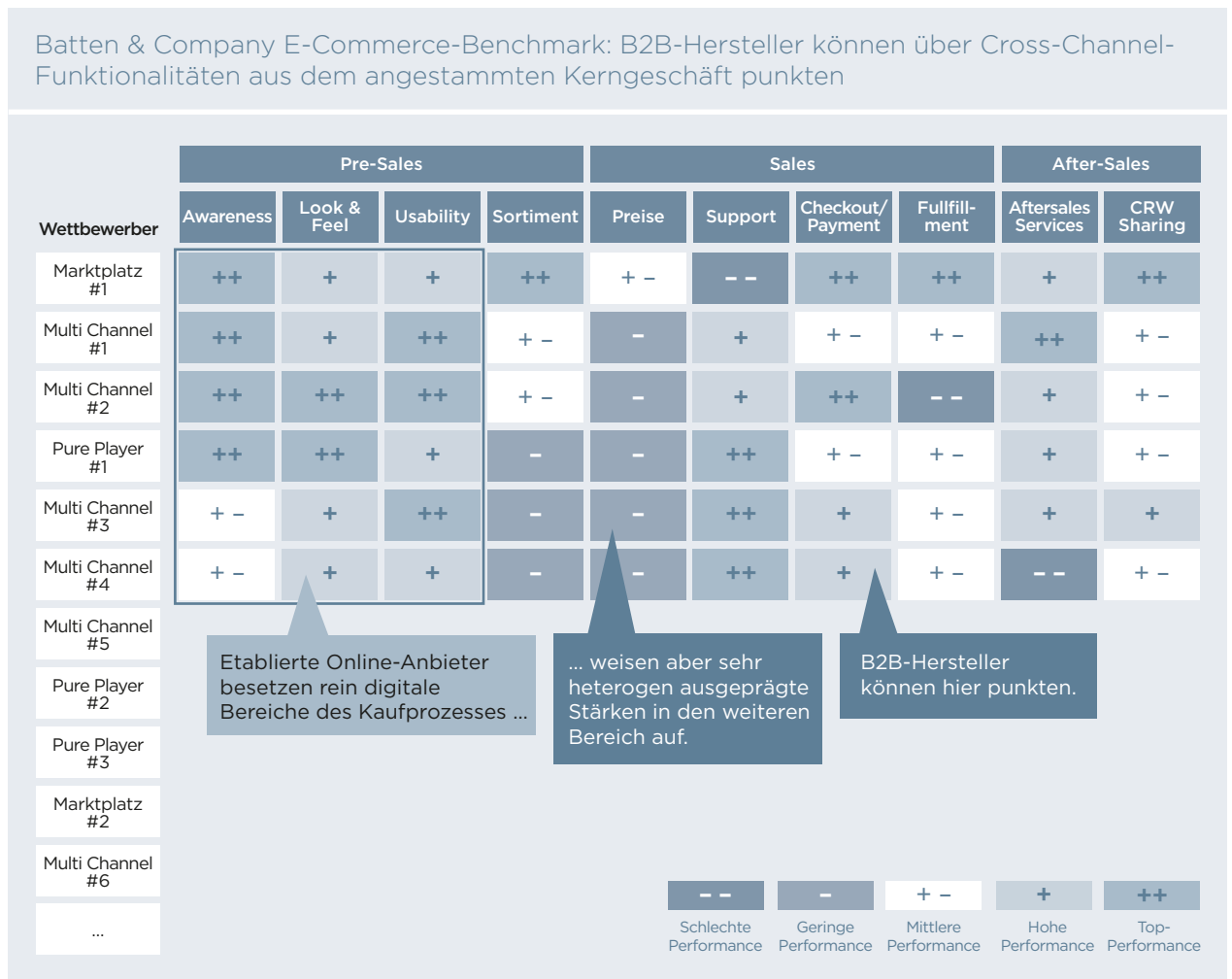


Abbildung 3: Batten & Company E-Commerce-Benchmark

Im Beispiel zeigen Analysen, dass die reinen digitalen Leistungsbausteine im Kaufprozess bereits von etablierten Online-Anbietern dominiert werden. Sowohl Pure Player, Marktplätze als auch Cross-Channel-Anbieter besetzen wesentliche Aspekte des Presales-Prozesses.

Im Sales-, aber auch im Aftersales-Prozess dagegen sind die Stärken reiner Online-Anbieter schwach ausgeprägt. Hier können etablierte Hersteller punkten: Vom Sortimentsmanagement über die Preisgestaltung bis hin zum Fulfillment, Kundenservice und Kundenbeziehungsmanage-

ment bieten sich Bereiche, in denen sie bereits im Offline-Geschäft Kompetenzen aufbauen konnten. Potenzial für ein Online-Alleinstellungsmerkmal von traditionellen B2B-Herstellern besteht insbesondere in:

- Markenführung
- Innovationskraft in der Kernleistung
- Sortimentskompetenz
- Individualisierung der Produkte und Dienstleistungen
- persönlicher Kundenservice vor, während und vor allem nach dem Kauf

## These 4: Die Frage „Make or buy?“ ist wesentlich – Unternehmen sollten sich anfangs auf ihre bestehenden Kernkompetenzen fokussieren

Je nach strategischer Grundsatzentscheidung stellt E-Commerce nicht nur einen neuen Vertriebskanal dar, sondern ein gänzlich neues Geschäftsfeld, das eine eigenständige Wertschöpfungskette erfordert.

Für einen erfolgreichen Start kann ein Unternehmen nahezu die ganze Kette mit Ausnahme des Webshop-Managements an spezialisierte Partner vergeben und somit das Risiko und den Aufwand minimieren (s. Abb. 4). Im Laufe der Zeit können

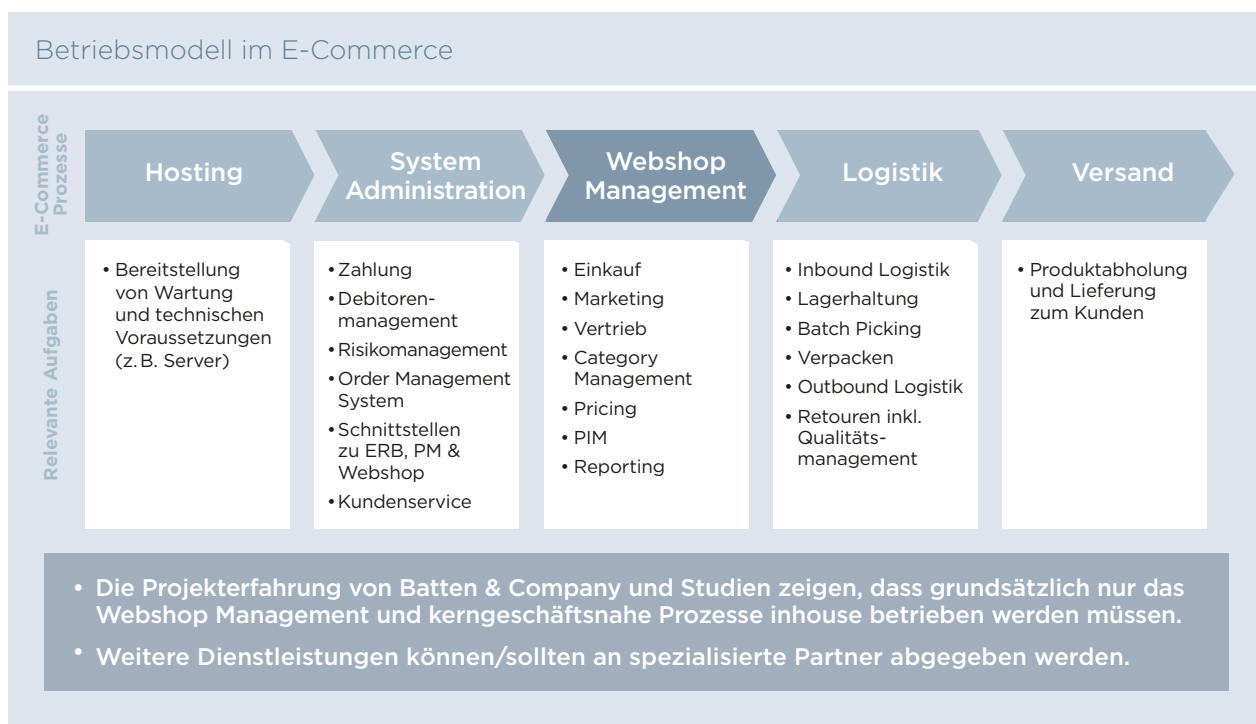


Abbildung 4: Betriebsmodell im E-Commerce

dann weitere Teile der Wertschöpfungskette integriert werden, insbesondere solche Leistungen, die Potenzial zur Differenzierung mit sich bringen. Konkret bedeutet das beispielsweise für die Logistik, auch dann mit einem erfahrenen Partner zu

starten, wenn die grundsätzliche Logistikkompetenz langfristig inhouse liegen soll. Der finanzielle Erfolg eines E-Commerce-Angebots hängt wesentlich an der „operational excellence“, und dieser Herausforderung sollte man sich schrittweise stellen.

## These 5: Der geplant agile Projektansatz hat sich bewährt

E-Commerce-Projekte verfolgen in der Regel einen agilen Projektansatz („Scrum“), der vor allem Geschwindigkeit und Flexibilität im Projekt ermöglichen soll. Dabei bedeutet „agil“ nicht „ohne Vorausplanung“: Die Notwendigkeit einer Gesamtprojektplanung, diese saubere Erfassung der Business Requirements und eine saubere Prozessbeschreibung sind weiterhin zwingend notwendig.

Das agile Moment besteht darin, dass die Projektphasen zu einem Großteil parallel verlaufen. In phasenübergreifenden Workshops dienen dabei die aktuellen Ergebnisse der vorgeschalteten Phase

als Input für die nachgelagerte Phase, und zwar so, dass iterativ die Rückmeldungen aus einer späteren Phase, z.B. den Backend-Anforderungen, direkt in der vorherigen Phase erfolgen können. Dort wird das bisherige Ergebnis angepasst, erweitert, detailliert oder anderweitig verändert. Somit bietet dieser Ansatz die Möglichkeit, flexibel auf neue Erkenntnisse zu reagieren. Diese Möglichkeit des zirkulären Abgleichs erfolgt über mehrere an Meilensteinen orientierten Workshops, sodass am Ende ein Webshop steht, der gleich mehrere Prüf- und Freigabeschleifen durchlaufen hat.

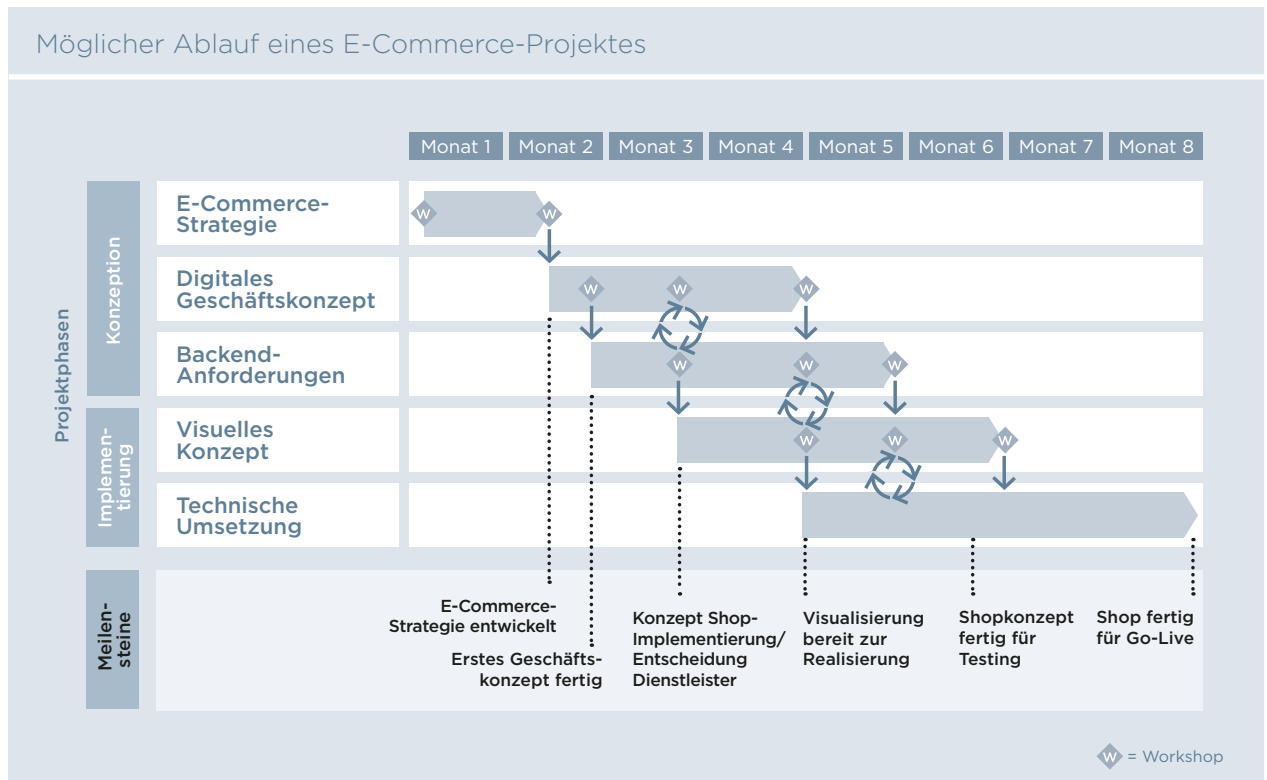


Abbildung 5: Möglicher Ablauf eines E-Commerce-Projektes



Ein agiler Projektansatz weist im Vergleich zu einer klassischen, starr gesteuerten Projektdurchführung rein nach dem „Wasserfall“-Prinzip zahlreiche Vorteile auf, die dem dynamischen digitalen Umfeld Rechnung tragen (s. Abb. 5):

#### **Schnellere Implementierung:**

Auf Grundlage einer stringent abgeleiteten E-Commerce-Strategie können Ziele und Projektumfang in kleinere Arbeitspakete aufgeteilt werden. In einem ersten Release werden alle Funktionalitäten mit hoher Priorität (und hoher Kundenrelevanz) ausgerollt. Ein systematisches Release-Management erlaubt die Erweiterung dieser Funktionalitäten in kleinen, überschaubaren Paketen. E-Commerce kann also im Vergleich zu langen und starren Implementierungen relativ schnell erste Mehrwerte schaffen.

#### **Platz für Nachbesserungen:**

Sofern die strategische Richtung stimmt, können bestehende Funktionen innerhalb des aufgesetzten Release-Managements verfeinert, ergänzt oder einfach nachgebessert werden.

#### **Unternehmen und Kunden wachsen mit dem neuen System:**

Sowohl in der Entwicklung als auch nach dem Go-Live lernen Manager und Mitarbeiter den Umgang mit dem neuen Shop und den neuen Prozessen. Eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Erweiterung von Funktionen führt Mitarbeiter und Kunden an die neue Form des Handels heran. Statt zu verwirren, werden die Gewöhnung und letztendlich die Akzeptanz auf allen Seiten gefördert.

#### **Regelmäßige Einbindung von Interessengruppen:**

Phasenübergreifende Workshops machen Betroffene zu Beteiligten. Manager und Mitarbeiter lernen schrittweise den Webshop kennen und bestimmen maßgeblich seine Ausgestaltung mit.

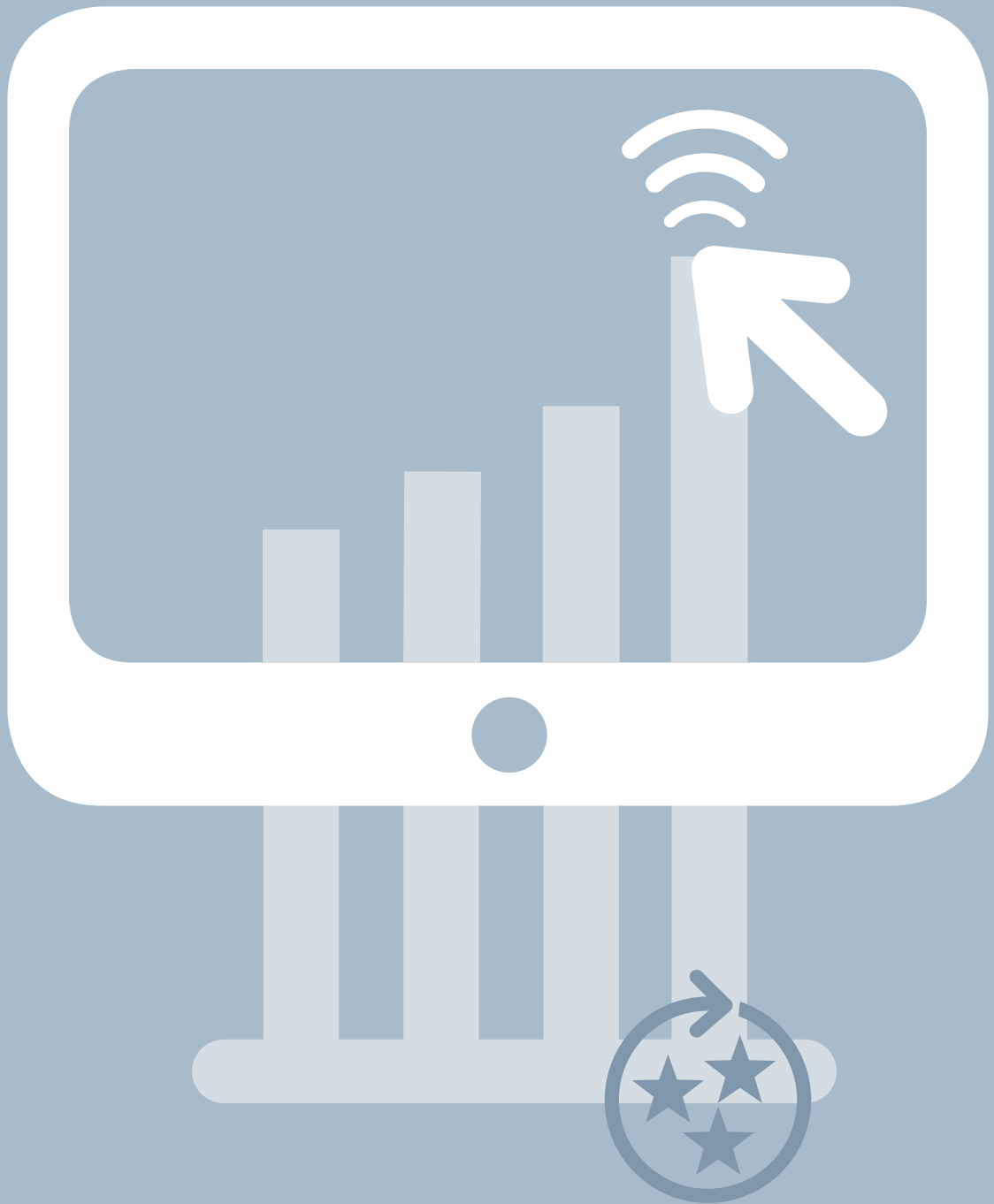
#### **Anpassung an die ursprünglichen Ziele:**

Die Präsenz der Partner im Unternehmen vor Ort ermöglicht sehr viel mehr Abstimmung im erweiterten Projektteam. In den einzelnen Entwicklungsschritten arbeiten alle Projektmitarbeiter zusammen und können so jederzeit kontrollieren, ob der Webshop den erhobenen Anforderungen genügt.

## Zusammenfassung

Die Frage des Eintritts in den E-Commerce-Markt stellt sich zunehmend für solche produzierenden Unternehmen, die bislang noch keinen Kontakt zum Endkunden hatten. Das „Überspringen“ von Handelsstufen ist zum einen sehr attraktiv, birgt aber zum anderen gewissen Risiken und Heraus-

forderungen. Auf Basis der jeweils über zehnjährigen Erfahrung von Batten & Company und FIEGE in diesem Bereich sind fünf Thesen dazu entstanden, die darlegen, wie man diesen Prozess erfolgreich gestalten und die damit verbundenen Risiken managen kann.



Tobias Göbbel, Kai Rippe

# Digitale Plattformen – effiziente Konzeption und Implementierung von Online-Portalen

# Neben dem reinen Webshop spielen immer mehr unterschiedliche digitale Plattformen für Kunden im Kaufprozess eine Rolle

Im Zuge der Digitalisierung spielen Online-Plattformen im Kaufprozess von Kunden eine immer größere Rolle. Neben dem klassischen Webshop existieren dabei eine Vielzahl weiterer relevanter Portale: Auf der einen Seite beeinflussen in der Vorkaufphase insbesondere redaktionelle Content-Plattformen ohne direkte Abschlussmöglichkeit die Kaufentscheidung. Auf der anderen Seite werden Ausschreibungen und Auktionen zu-

nehmend online durchgeführt und Marktplätze dienen Unternehmen selber oder externen Partnern zur Produktplatzierung. Darüber hinaus bieten bspw. CRM-Portale in der Nachkaufphase Unternehmen die Chance, Kundenbeziehungen durch Belohnungen zu stärken und Kundendaten zu generieren. Abbildung 1 gibt einen Überblick über unterschiedliche digitale Plattformen.

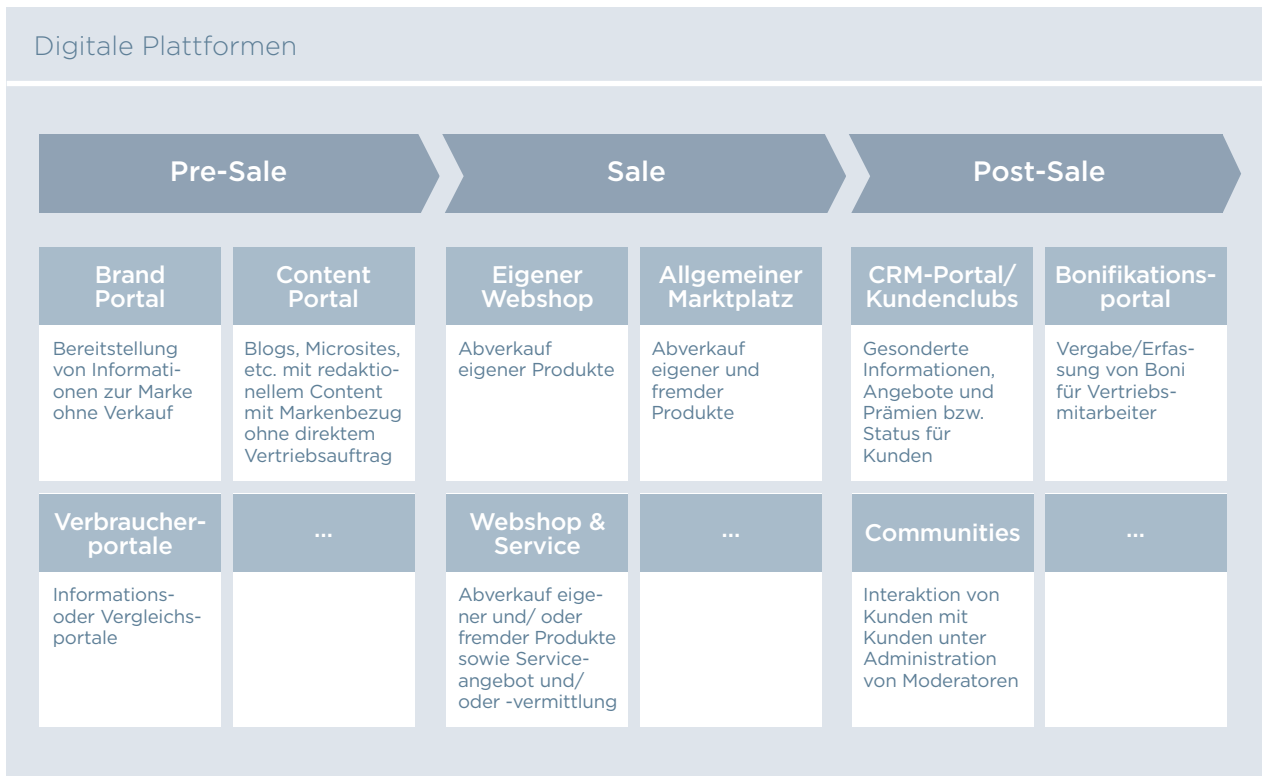


Abbildung 1: Digitale Plattformen

Viele Unternehmen wünschen sich Portale wie diese zur Erhöhung des eigenen Digitalisierungsgrades und gezielten Beeinflussung von Kunden

und deren Kaufprozess. Doch oftmals scheitert die Umsetzung an einer effizienten Implementierung. Die Ursachen dafür sind häufig dieselben:

## Unternehmen sehen sich beim Aufbau und der Implementierung digitaler Plattformen häufig mit denselben Problemen konfrontiert

Unabhängig von Ziel und Inhalt der Online Plattform ist die Ausgangslage bei ihrer Einführung oft sehr ähnlich: Ein Unternehmen möchte ein neues Webportal aufbauen und muss dafür ein Projektteam zusammenstellen. Intern fehlende Kompetenzen – i. d. R. im Anforderungsmanagement, Design, Programmierung und Implementierung – werden dabei meistens durch externe Dienstleister besetzt. Ob die Auswahl der Dienstleister die richtige war, zeigt sich allerdings erst im Laufe des Projektes anhand der (1) Erreichung der Leistungsziele (2) in der vorgegebenen Zeit, (3) den veranschlagten Kosten, (4) mit der avisierten Qualität und (5) mit der notwendigen internen Akzeptanz. Dabei ergeben sich für viele Unternehmen häufig dieselben Probleme:

### (1) Leistungsziele: Der angestrebte Zweck der Online-Plattform wird nicht erreicht

Was sich später bei Überschreiten des eigentlichen Projektabschlusstermins, des Budgets oder aber im Nicht-Erbringen der notwendigen Qualität und Akzeptanz äußert, hat erfahrungsgemäß eine Ursache in der ungenauen Definition des Zielbildes. Ist die konzeptionelle Grundlage nur unzureichend erarbeitet, besteht nicht nur das Risiko, wesentliche Use Cases bei der Anforderungsanalyse zu übersehen. Vielmehr sollten sich die Leistungsziele der zu konzipierenden Online-Plattform stringent aus den Geschäftszielen des Unternehmens ableiten. Was soll genau erreicht werden – ein zusätzlicher Vertriebskanal für Bestandskunden, die Erschließung neuer Zielgruppen oder etwa der strukturelle Auf-

bruch des Unternehmens in die digitale Zukunft? Diese Frage stellt sich noch bevor es um die Auswahl von potentiellen Dienstleistern bzw. Systemen geht. Vielfach wird dieses strategische Zielbild aber nur oberflächlich definiert und nicht mit quantitativen Zielvorgaben versehen.

#### Erfolgsfaktoren:

- (1) Stringente Ableitung der digitalen Plattform-Ziele auf Grundlage der Unternehmensziele und des Wettbewerbsumfeldes inkl. messbarer Zielvorgaben,
- (2) Konsequente und ehrliche Beurteilung der Digitalisierungs- bzw. E-Commerce-Potentiale des Unternehmens

### (2) Zeit: Digitale Plattformeinführungen dauern immer länger als initial geplant

Erste Probleme sind hier oft schon in der Projektplanungsphase auszumachen. Systemeinführungen „rückwärts“ – ausgehend von einem festgelegten, dem Management versprochenen Einführungstermin – bergen erhebliche Risiken hinsichtlich der Einhaltung des Umsetzungszeitplans. Phasen werden dann nicht anhand ihres tatsächlichen Aufwandes, sondern aufgrund der zur Verfügung stehenden Zeit designt. Das Einhalten des Endtermins wird dann zwar häufig vom externen Partner versprochen, aber wenn überhaupt nur auf Kosten der Qualität eingehalten. Mitunter gilt im Nachhinein auch die klassische Dienstleisterfloskel: „Man weiß doch genau, dass man bei Softwareeinführungen immer noch mal 50 % der ursprünglich geschätzten Zeit zusätzlich miteinkalkulieren muss.“

Nein, muss man nicht. Wenn man es von Anfang an richtig macht. Je mehr unterschiedliche Dienstleister zudem an der Einführung der digitalen Plattform mitarbeiten, desto komplexer werden Projektmanagement und Zusammenarbeit, was die Einhaltung des Zeitplans weiter erschwert.

#### Erfolgsfaktoren:

(1) Konsequentes Projektmanagement von Beginn an mit aufwandsorientierter Planung,

(2) Full-Service-Dienstleistung: Strategie, Anforderungen, Design, Programmierung und interne Verankerung „aus einer Hand“

### (3) Kosten: Digitale Plattformen sind immer teurer als ursprünglich veranschlagt

Ein weiteres Problem sind falsche Kostenschätzungen zu Beginn. Diese werden maßgeblich determiniert durch die Auswahl der richtigen Software. Diesbzgl. sollten Unternehmen rechtzeitig prüfen, in wie weit Standardlösungen die geforderten Funktionen abdecken und durch einfache Weiterentwicklungsmöglichkeiten keine zusätzlichen Kosten in der Zukunft verursachen, oder ob es tatsächlich eine teure, individuelle Lösung sein muss. Insbesondere die Frage, ob das System tatsächlich gekauft (und in Zukunft selbst oder auf Anfrage für erhebliche Kosten extern weiterentwickelt) oder vielmehr vielleicht doch gemietet werden soll (im Rahmen dessen die Weiterentwicklung i.d.R. inklusive ist), spielt eine erhebliche Rolle. Viele externe Dienstleister pochen hier auf die individuelle, selbstentwickelte Variante. Wohlwissend, dass sie den Kunden damit langfristig an sich binden, da nur sie die – i. d. R. sehr kostenintensive – Weiterentwicklung vollziehen können. Das ist aber selten im Interesse des Kunden und schon gar nicht von deren Endkunden.

#### Erfolgsfaktoren:

(1) Standardisierte Miete des Marktstandards vor individuellem Eigenbau,

(2) Detailliertes Anforderungsmanagement zur Vermeidung teurer Change Requests und nachhaltige Anhängigkeit von externen Dienstleistern bei der notwendigen Weiterentwicklung

### (4) Qualität: Digitale Plattformen haben nach Go-Live nie die erhoffte Qualität

Nach der Einführung von Portalen sind deren Eigner oft von der Qualität enttäuscht. Das beruht häufig auf einer eingangs unklaren Definition der gewünschten Funktionalitäten und Prozesse. Die Portale bilden dann folglich nicht alle notwendigen Anforderungen ab. Zum einen, weil im Rahmen der Plattform-Konzeption den internen Experten und Nutzern oft nicht richtig zugehört wird. „Glauben Sie mir, wir kennen den Online-Kunden, da gibt es kaum industriespezifische Unterschiede.“ Wer's glaubt...

Zum anderen werden oftmals schwierig umzusetzende Anforderungen vom Dienstleister verwässert oder ausgesessen. Gerade wenn externe Spezialisten nicht vor Ort beim Kunden arbeiten, sondern sich „in ihr Büro“ zurückziehen und nur für Workshops präsent sind, bekommt der Auftraggeber allerdings davon erst mal nichts mit. Projekte werden dann dementsprechend schnell zur „Black Box“ für ihn. Er kann nicht genau beurteilen, in wie weit die Qualität des Portals tatsächlich gewährleistet werden kann und ob Probleme in der Anforderungsdefinition und -umsetzung tatsächlich gelöst, oder nur kaschiert werden. Defacto hat er jegliche Kontroll- und Korrekturkompetenz verloren und ist intern eigentlich nicht berichtsfähig. Ihm selbst wird dann von den eingekauften Externen i.d.R. „alles grün“ reportet und schwierig umzusetzende Funktionen aufs „nächste Release“ geschoben. Gegen erhebliche Kosten versteht sich.

#### Erfolgsfaktoren:

(1) Maximale Nähe zu internen Fachabteilungen bei Anforderungsdefinition und interne Proof-of-Concept Phase vor GoLive,

(2) Kontinuierliche Transparenz und Reporting über Inhalt und Probleme bei Anforderungsdefinition ggü. Auftraggeber und Fachabteilungen

### (5) Akzeptanz: Digitale Plattformen werden intern nicht akzeptiert und gelebt

Neben technischen Hindernissen stellen mitunter auch Widerstände der internen Stakeholder

Implementierungshürden dar. Eine fehlende Einbeziehung beteiligter Mitarbeiter sowie deren nicht vorhandene Sensibilisierung und Schulung beeinflusst aber nicht nur die Plattformeinführung, sondern speziell den Betrieb nachhaltig negativ. Insbesondere Parteien, die aus Ihrer Sicht in Konkurrenz zu der digitalen Plattform stehen (bspw. Offline-Vertrieb in Filialen oder der reisenden Vertriebsmannschaft) sowie welche, deren Job-Profil sich essentiell ändert (bspw. Marketing oder Customer Service), müssen rechtzeitig motiviert und mobilisiert werden. Es gilt, Betroffene zu Beteiligten zu machen, bevor

diese intern gegen das neue Portal arbeiten. Dafür müssen ihnen so früh wie möglich die Vorteile aus Kunden- und Mitarbeitersicht sowie die veränderten Anforderungen an ihre Job-Profile durch einen Online-Kanal aufgezeigt werden.

#### Erfolgsfaktoren:

(1) Rechtzeitige Identifikation Abhängigkeiten Online-/Offline Welt und Motivation betroffener Mitarbeiter,

(2) Rechtzeitige Definition der neuen Job Profile und deren Anforderungen

## Aus Sicht von Batten & Company haben sich vier Schritte für eine erfolgreiche Systemeinführung bewährt

Um eine reibungslose und wirkungsvolle Systemeinführung zu gewährleisten und insbesondere die genannten Probleme zu vermeiden, sind aus unserer Sicht vier aufeinander folgende Schritte von wesentlicher Bedeutung:

### 1. Konzeption strategisches, technisches und organisatorisches Zielbild

Zu Beginn ist die (1) strategische, (2) technische und (3) organisatorische Zielvorstellung als Grundlage der Projektierung zu definieren. Wesentliche *strategische* Fragen zur Plattform sind:

- Welches digitale Geschäftsmodell bzw. welcher Geschäftszweck soll mit der digitalen Plattform verfolgt werden?
- Welche Unternehmensziele sollen realisiert werden und wie ist der Business Case?
- An welche Zielgruppe (Kunden, Mitarbeiter, ...) richtet sich die Plattform und was sind deren Kern-Bedürfnisse?
- Welche Informationen bzw. Produkte und Ser-

vices zu welchen (Eigen- und Fremd-) Marken sollen an die Zielgruppe vertrieben werden?

- Von welchen Wettbewerbern muss ich mich differenzieren?
- Wie kann eine Online-Plattform mit bestehenden und zukünftigen Online- und Offline-Kanälen verzahnt werden?

Auf der anderen Seite steht die *technische und organisatorische* Vorbereitung, die sich mit den konkreten Systemlösungen und Funktionalitäten der Plattform auseinandersetzt:

- Welche internen Bereiche bzw. Funktionen sollen mit der Plattform agieren und wie ist das avisierte Plattform-Prozessmodell?
- Welche internen Ressourcen sind in die Plattformeinführung und den späteren Betrieb bzw. in Monitoring und Pflege involviert und wie verändert sich ihr Job-Profil?
- Welche Prozesse/Leistungen sollen intern betrieben, und welche outgesourct werden (insbesondere Hosting und Weiterentwicklung der Plattform)?
- Bei welchen Prozessen brauche ich eine indivi-

- duelle Lösung ggü. dem Marktstandard?
- Welche Software passt am besten auf mein Prozessmodell und wie ist die ideale Finanzierung (mieten oder kaufen)?
- Wie ist der Projektplan für die technische System-einführung?

## 2. Definition Plattformanforderungen

Nachfolgend müssen fachliche und nicht-fachliche Plattformanforderungen definiert werden. Dafür sollten insbesondere folgende Punkte geklärt werden:

- Welche (Muss- und Kann-) Anforderungen gibt es aus Businesssicht?
- Ist die Kundensicht ausreichend berücksichtigt (relevante Customer Journeys, nahtlose Customer Experience, Optionen für Usergenerated Content und direkten Kundendialog, etc.)
- Welche Use Cases und/oder User Stories müssen abgedeckt werden?
- Welche Rechte und Rollen gibt es für das zukünftige Portal?
- Wie hoch ist mein zu erwartendes Mengengerüst (insb. Transaktionen auf dem Portal)?
- Welche Zielarchitektur, Umsysteme, Schnittstellen und Geschäftsobjekte sind relevant und welche Service Levels müssen eingehalten werden?

## 3. Durchführung Ausschreibung und Mobilisierung Organisation

Falls einzelne Leistungen ausgeschrieben werden sollen, erfolgt im dritten Schritt die Vorbereitung und Durchführung der Ausschreibung. Unabhängig davon muss zudem in jedem Fall die interne Organisation vorbereitet bzw. verändert werden:

- Wie ist die Vergabestrategie (Full-Service, Generalunternehmerschaft oder Modularisierung mit bspw. Best-of-Breed)?
- Welche Anbieter kommen auf die Long-List und (nach Präqualifikation) Short-List?
- Welche Inhalte hat der RFP und was sind die Kriterien für die finale Vergabe?
- Wie gestalte ich die Vertragsverhandlungen (Lol, rechtliche Prüfung, finaler Abschluss)?

- Wie schaffe ich die intern notwendige Organisation, Kompetenzen und ggf. Stellen?
- Wie begleite ich den internen Change Management Prozess?

## 4. Technische Umsetzung und Erarbeitung Launch-Konzept

Der vierte Schritt umfasst zum einen die technische Umsetzung, welche maßgeblich durch die Beantwortung nachfolgender Fragen geklärt wird:

- Wie sieht mein Digital Visual Concept aus (Wireframes, Design Briefing, etc.) und wie kann es auf einem Prototypen bzgl. Navigation, Usability, Design getestet werden?
- Wie wird die Systemsoftware effizient programmiert und an Um-Systeme angebunden?
- Wie ist das Testkonzept (Testfälle, Testvorgehen, etc.) für das neue System?
- Wann und wie wird das System intern freigegeben?
- Wie sieht der System Release Plan für eine ggf. modulare Einführung von Bereichen bzw. Funktionen oder Direktionen aus?
- Wie läuft der Go-Live (Big Bang oder iterativ) und die Post-Go-Live-Betreuung ab?

Zum anderen muss die neu entstehende Plattform intern und extern angekündigt und die Stakeholder müssen bzgl. der Nutzung geschult werden:

- Wie ist das interne Schulungskonzept (welche Mitarbeiter müssen wie geschult werden)?
- Wie ist das interne Kommunikationskonzept für das gesamte Unternehmen?
- Wie ist das externe Kommunikationskonzept für Kunden, Lieferanten, etc. zum Go-Live?
- Auf welche Masse/Inhalte von Rückfragen muss der Kundenservice vorbereitet werden?
- Wie kann der Umsetzungserfolg gemessen und kontinuierlich „reported“ werden?

Abbildung 2 fasst dieses Vorgehen noch einmal zusammen und beschreibt beispielhaft operative Aufgaben und Ergebnisse pro Schritt.



## Erfolgreiche Systemeinführung in vier Schritten



Abbildung 2: Erfolgreiche Systemeinführung in vier Schritten

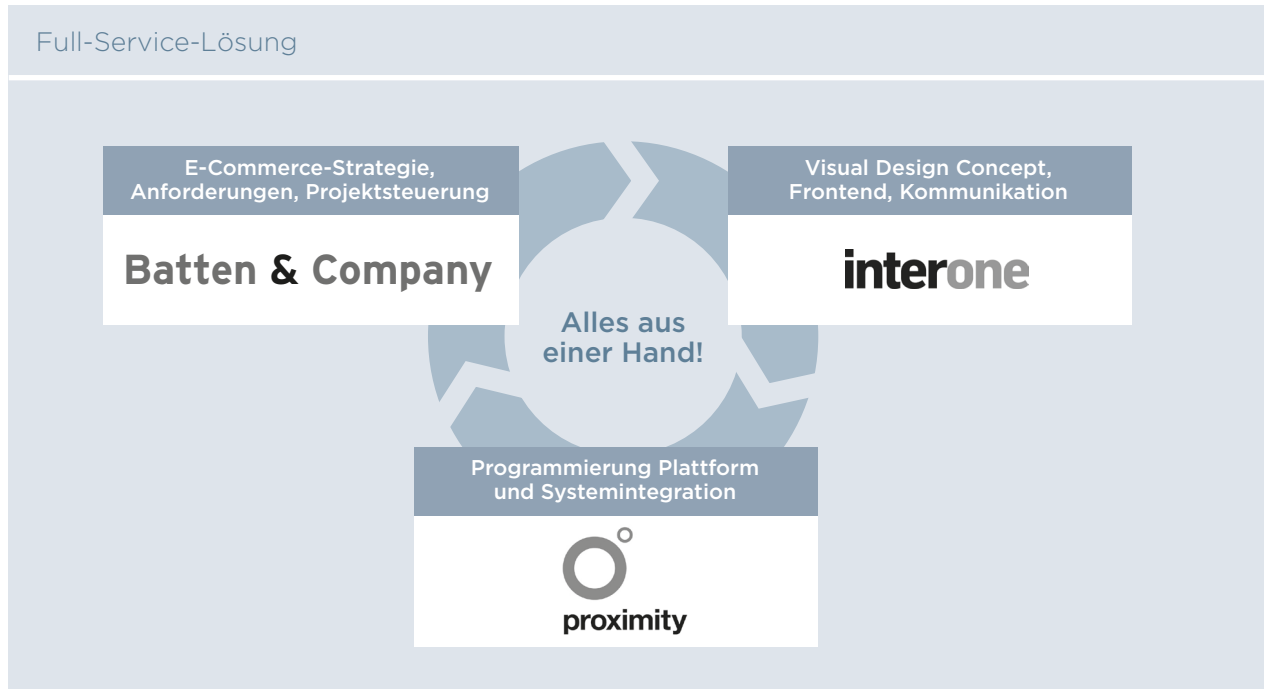


Abbildung 3: Full-Service-Lösung

Profitieren Sie von Batten & Companys ganzheitlichen Implementierungsansatz von der Konzeption des Zielbildes bis zur technischen Umsetzung und des Plattformlaunches. Für diese „Full-Service-Lösung“ hat sich die Zusammenarbeit mit unseren BBDO-Schwesteragenturen Interone (Digital-/Multichannel-Agentur) und BBDO

Proximity (Systemimplementierungspartner) bewährt (s. Abb. 3).

Batten & Company agiert dabei völlig unabhängig und kann entweder als Generalunternehmer für die Schwesteragenturen auftreten, aber auch alleine mit jeglichen sonstigen Agenturen und Systempartnern des Kunden zusammenarbeiten.

# Warum wir an uns als ganzheitlichen Partner bei der Einführung von Online-Plattformen glauben

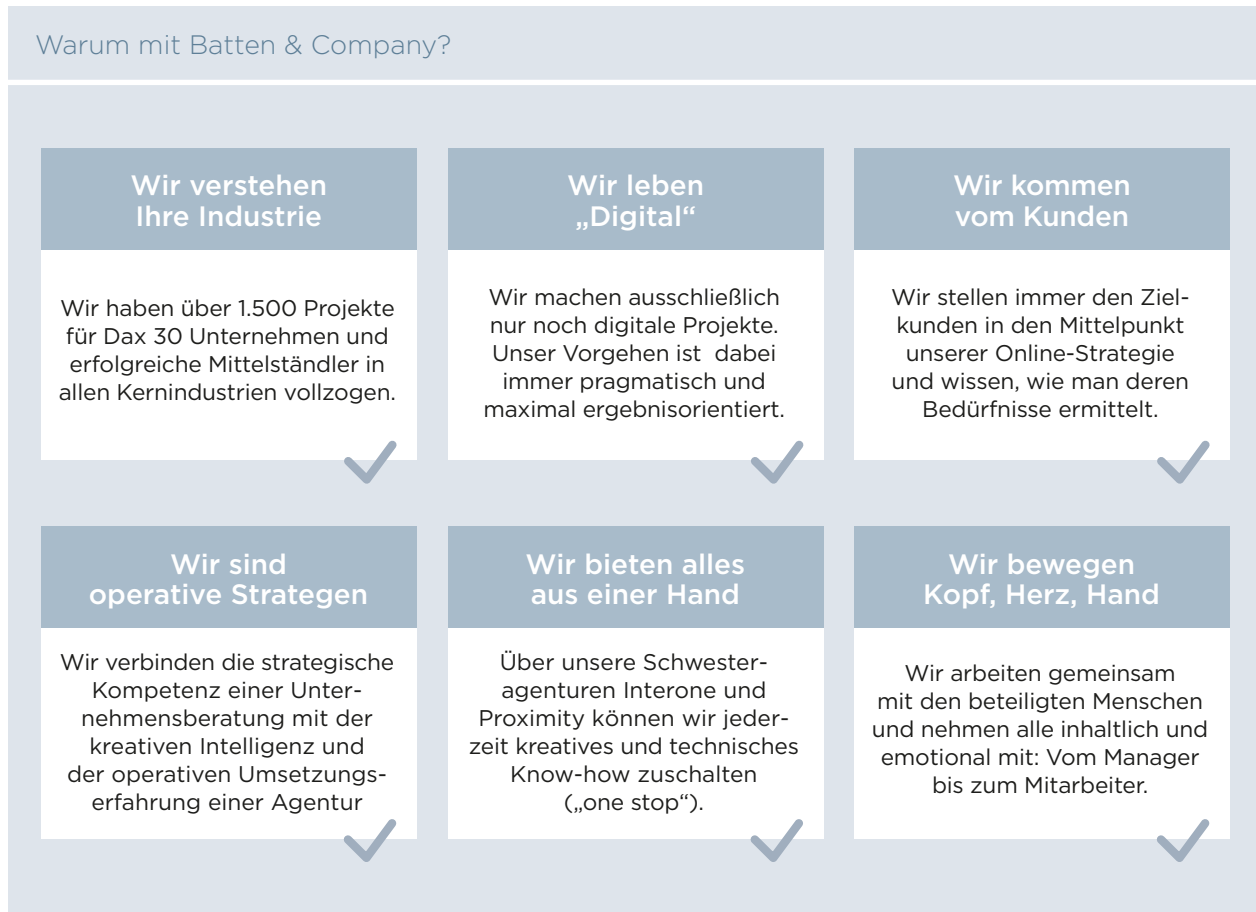
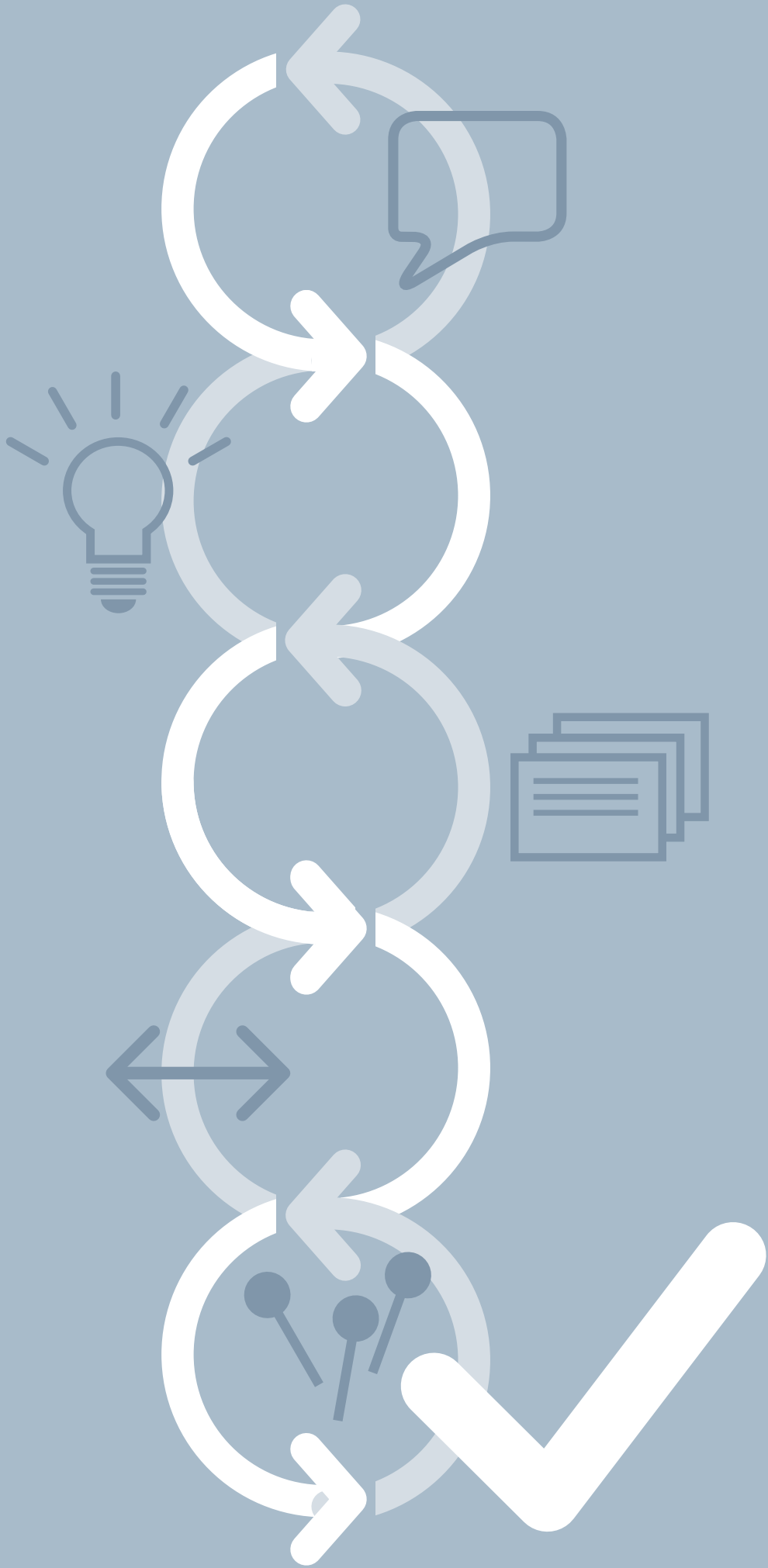


Abbildung 4: Warum mit Batten & Company?



Dr. Nicolas Nasner, Dr. Alexandra Illek

# Change Management in Marketing- und Vertriebs- organisationen

# Ausgangslage

„Wir sind langsamer als der Wettbewerb“, „Wir müssen uns besser koordinieren“, „Wir reden zu viel und machen zu wenig“, „Wir denken nur inside-out“, „Wir müssen unsere Ressourcen poolen“ – kaum eine Marketing- und Vertriebsorganisation, die nicht damit beschäftigt ist, ihr volles Leistungspotenzial auszuschöpfen.

Dabei lassen sich fast alle Programme und Initiativen zwei übergeordneten Zielen zuordnen: Wachstum und Kostenoptimierung. Es gilt, mehr Impact mit weniger Aufwand zu schaffen (s. Abb. 1).

Im Wesentlichen kann Wachstum durch Marketing und Vertrieb darüber geschaffen werden, die (gemeinsame) Marke über alle Märkte zu stärken,

alle Marketingaktivitäten unternehmensweit zu koordinieren, Relevanz in den Köpfen der Zielgruppen und Sales Push am Markt mit der gebündelten Kraft der gesamten Organisation zu bewirken – untermauert und beflügelt von der Professionalisierung eines übergreifenden Customer Relationship Managements.

Gleichzeitig gilt es auf der Kostenseite, Synergien durch klare Prozesse und Modelle der Zusammenarbeit zu realisieren, Budgets über alle Märkte zu allokatieren und zu optimieren, Ressourcen und Impact zu bündeln, Informationen übergreifend zu synchronisieren und zu nutzen sowie Go-to-Market-Zeiten zu reduzieren.

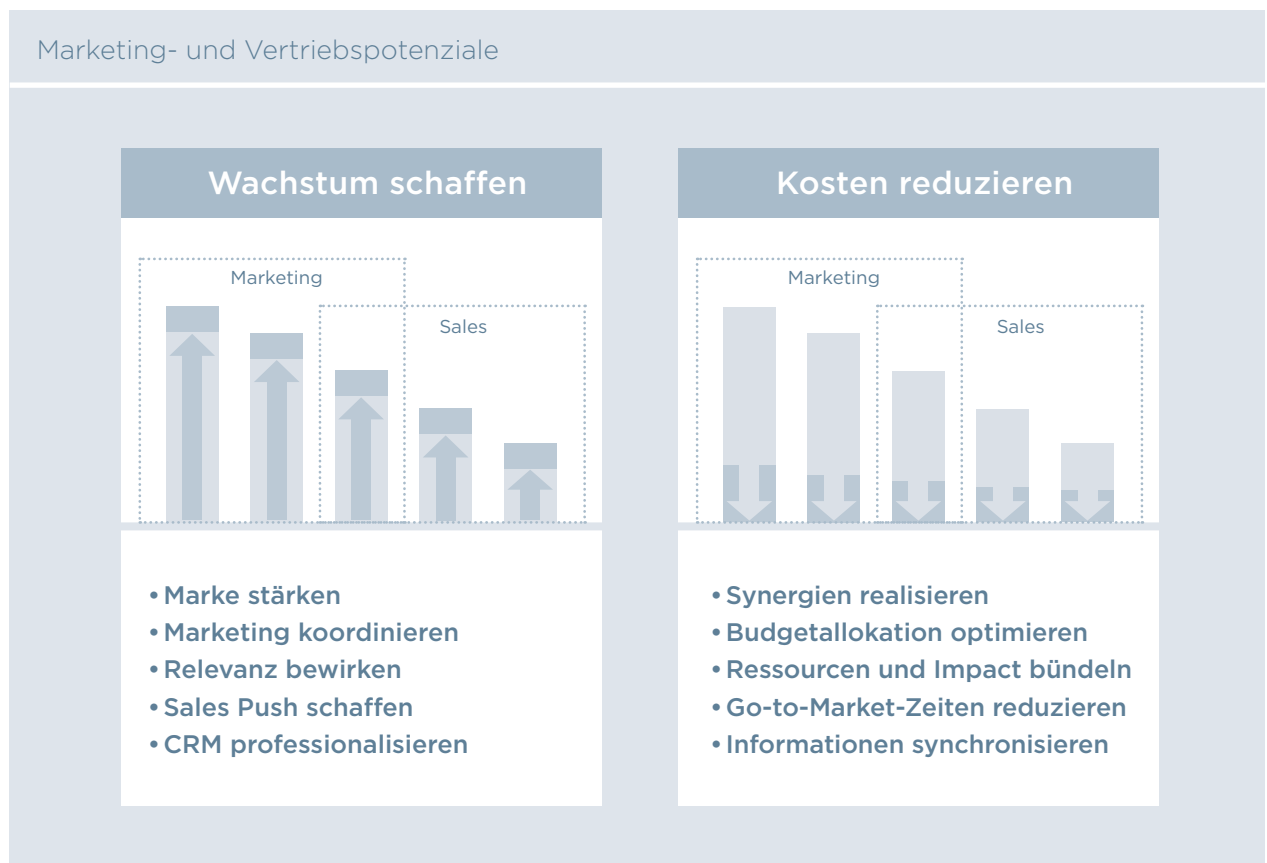


Abbildung 1: Herausforderung

## Herausforderungen

Die daraus entstehenden Herausforderungen sind so vielfältig wie die jeweilige Organisation selbst. Denn der Wunsch nach Optimierung in Marketing und Vertrieb stellt immer auch bestehende Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand, übt konstruktive Kritik an gewohnten Überzeugungen und Herangehensweisen, erzeugt Ängste aufseiten der Mitarbeiter und erfordert neue Modelle der Zusammenarbeit sowie individuelle Fähigkeiten. Dabei beschleunigt, vernetzt und initiiert nicht selten eine Neuerung die nächste.

In unserer Projektarbeit erleben wir deshalb

oft zwei gegenläufige Strömungen: den Wunsch nach Stabilität, Struktur und Ruhe des Einzelnen und die Kraft der Beschleunigung, Vernetzung und Aktivierung der Organisation. Dies verstärkt das Spannungsfeld, in dem sich das Change Management in Vermarktungsorganisationen befindet: die Herausforderung, interne Ressourcen auf individueller Ebene zu mobilisieren und auf organisatorischer Ebene zu entwickeln und zu steuern. Es gilt, das volle Potenzial individueller Veränderungsbereitschaft und organisatorischer Leistungsfähigkeit zu entfalten.

## Lösungsansatz

Genau an diesem Punkt setzt der Batten & Company Change-Management-Baukasten an (s. Abb. 2). Fünf miteinander verzahnte Module verbinden bewährte Lösungskonzepte mit maxi-

maler Flexibilität für die folgenden zentralen Handlungsfelder: (1) Kommunikation, (2) Strategie, (3) Projektmanagement, (4) Mobilisierung und (5) Verankerung.

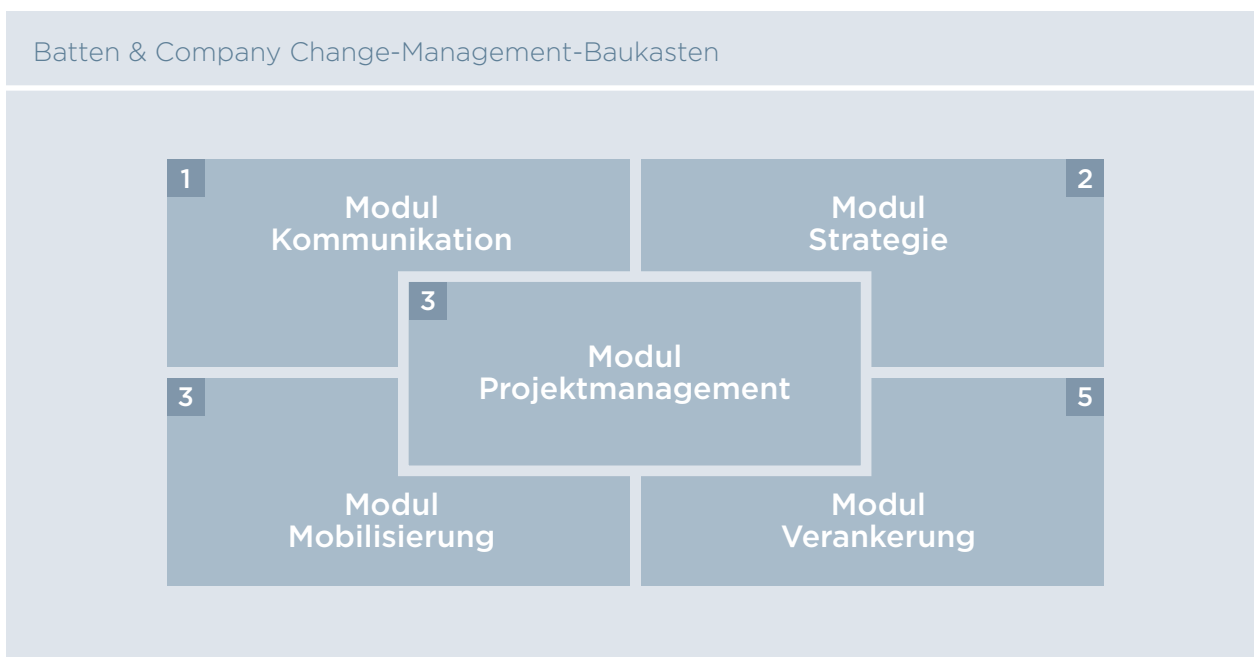


Abbildung 2: Batten & Company Change-Management-Baukasten

## (1) Kommunikation

Modul 1 hat zum Ziel, die komplette Organisation mitzunehmen - von Anfang an, mit der richtigen (weil zielgruppengerechten) Botschaft, zur richtigen Zeit und über den ganzen Prozess hinweg. Genau dies erleben wir in vielen Projekten aber als Hemmnis. Nicht selten wird gewartet, bis alle Details geklärt und alle möglichen Fragen proaktiv beantwortet sind, bevor die Organisation eingebunden wird. Dabei wird oft vergessen: Die Organisation selbst kommuniziert effektiv, reibungslos und sehr viel schneller als das Management, wenn es um kritische Themen geht. Und als kritisch werden all jene Themen eingestuft, die (noch) nicht transparent kommuniziert werden. So hat sich die Organisation oft schon ihr eigenes Bild gemacht, bevor die offizielle Kommunikation ausgerollt wird. Idealerweise würde jetzt das Topmanagement persönlich Stellung beziehen und Klarheit schaffen. Doch dieser Bedarf wird Top-down nicht immer gesehen und Bottom-up nur selten vermittelt. Tatsächlich ist in Change-Projekten das größte Problem der Kommunikation die Illusion, dass sie überhaupt stattgefunden hat.

Wir empfehlen deshalb eine klare Kommunikationsstrategie, um Change-Initiativen für Marketing und Vertrieb zu begleiten - unabhängig davon, wie viele organisatorische Einheiten im Kern eingebunden sind. Hierfür bedarf es zunächst einer schlüssigen Change Story, die folgende Fragen beantwortet:

- Was ist der externe/interne Anlass für die Veränderung?
- Was ist das gemeinsame Ziel der Veränderung?
- Was wird konkret verändert/optimiert und wie?
- Welche organisatorischen Einheiten werden eingebunden?
- Wie sieht der Zeitplan aus?
- Welche individuellen Konsequenzen ergeben sich für wen?

Diese Change Story gilt es über einfache Kernbotschaften zielgruppengerecht zu formulieren. Dabei müssen noch nicht alle Details geklärt sein,

bevor kommuniziert wird. Ganz im Gegenteil. Wir empfehlen, die Organisation über den gesamten Change-Prozess Schritt für Schritt zu informieren. Dabei startet der Rollout der Kommunikation idealerweise über ein Kick-off-Event, zu dem das Topmanagement einlädt - begleitet von einer persönlichen E-Mail des CEO an die Mitarbeiter und cc an das Projektteam. Idealerweise werden über diese einfache und wirkungsvolle Plattform (eine persönliche E-Mail des CEO) im Folgenden dann die Meilensteine, die konkret anstehenden Schritte und die ersten (Teil-)Erfolge kommuniziert. Dies hat den Vorteil, dass das Topmanagement, das Projektteam und die Organisation über den gesamten Prozess bestmöglich miteinander verzahnt werden.

Für die operative und möglichst persönliche Kommunikation empfehlen wir, Führungskräfte als Change Agents zu befähigen. Dies ist auf strategischer Ebene die Aufgabe des Topmanagements, um das Ziel-Buy-in der Führungskräfte zu gewinnen. Auf operativer Ebene ist es die Aufgabe des Projektteams, die konkreten Inhalte (Ziel, Botschaften, Strategie, Aufgaben, KPIs) des Change zu vermitteln.

Idealerweise wirken die Führungskräfte in ihrer Rolle als Change Agents als Multiplikatoren - im Dialog mit der Organisation. Sie beschleunigen, erklären, paketieren die Botschaften levelgerecht für die Organisation. Gleichzeitig ist es ihre wohl wichtigste Aufgabe, mit der Organisation auf Tuchfühlung zu gehen, um Sorgen, Ängste und kritische Hinweise frühzeitig aufspüren und ernstnehmen zu können. Damit schaffen die Führungskräfte als Change Agents (in persona) die Verzahnung von Projekt Management Office, Organisation und Topmanagement. Bei diesem Vorgehen wird versucht aufzunehmen und gegebenenfalls zu vermitteln. Dabei hilft es, die Kernbotschaften in einer verbindlichen, kontinuierlich aktualisierten Präsentation als Basis der gemeinsamen Kommunikation bereitzustellen. Dies hat sich als einfache Möglichkeit bewährt, um alle Beteiligten zu befähigen und zu vernetzen - vor allem aber auch, um eine konsistente und synchronisierte Kommunikation sicherzustellen.



Des Weiteren kann es helfen, interaktive Elemente für eine direkte Rückkopplungsmöglichkeit der Organisation einzubinden. Hierfür bietet sich ein enger Austausch mit den HR-Kollegen an, um das Feedback der Organisation einfach und pragmatisch (vor allem aber vertraulich) aufzunehmen

und ein offenes Ohr für die Fragen der Mitarbeiter zu signalisieren. Idealerweise werden viele Fragen der Organisation bereits im Rahmen der Change Story antizipiert, sodass die HR-Kollegen auf inhaltlicher Ebene bestmöglich befähigt sind und sich vor allem auf persönlicher Ebene einbringen können.

## (2) Strategie

Modul 2 zielt darauf ab, die angestrebten Ergebnisse für Marketing und Vertrieb klar und konkret zu formulieren. Wie wichtig dieses Modul ist, spüren wir in unserer Projektarbeit immer wieder. Gerade in komplexen Change-Umfeldern, wenn z.B. Unternehmensfunktionen gegeneinander arbeiten, „Stammesfürsten“ ihre eigene Agenda verfolgen und Mitarbeiter keine klaren Ziele vor Augen haben, wird die fehlende Strategieausrichtung schnell zum Bremsklotz für das Projekt.

Wir empfehlen deshalb prioritär, ein gemeinsames Zielbild auf Topmanagement-Level für die jeweilige Change-Initiative zu formulieren und zu konkretisieren. Im Idealfall können die folgenden Leitfragen, z.B. im Rahmen eines Visions-Workshops, direkt und detailliert abgestimmt werden:

- Was ist das gemeinsame Ziel, was sind die KPIs und Meilensteine?
- Wie zählt die Change-Initiative auf die Unternehmensziele ein?
- Welche Wechselwirkungen bestehen zu anderen Initiativen?
- Welche Funktionen, Bereiche und Regionen werden eingebunden?
- Was sind die Verantwortlichkeiten und Rollen im Projekt?
- Wie wird die Organisation mitgenommen (siehe Modul 1)?

Sobald das Zielbild in ein strategisches Konzept überführt und auf Topmanagement-Level abgestimmt ist, stellt dies die gemeinsame Basis für das operative Projektmanagement dar.

## (3) Projektmanagement

Modul 3 stellt das Herz unseres Change-Management-Baukastens dar. Es beinhaltet ein professionalisiertes Projektmanagement, um Timings, Termine und Workshops zu koordinieren, Ergebnisse über alle Module zu vernetzen und Feedback aus der Organisation rückzukoppeln. Dabei liegt der Fokus auf dem Erarbeiten und Nachhalten von Projektplänen und der gesamt-haften Steuerung von Verantwortlichkeiten, Auf-

gaben, Timings und Abhängigkeiten von anderen Initiativen.

Darüber hinaus spielt das Projektmanagement eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Organisation im Rahmen des Change-Management-Prozesses mitzunehmen und zu vernetzen. Idealerweise kann das Projektmanagement in Abstimmung mit der Kommunikation (siehe Modul 1) bereits früh im Projekt Etappenerfolge vermitteln, Key Learnings

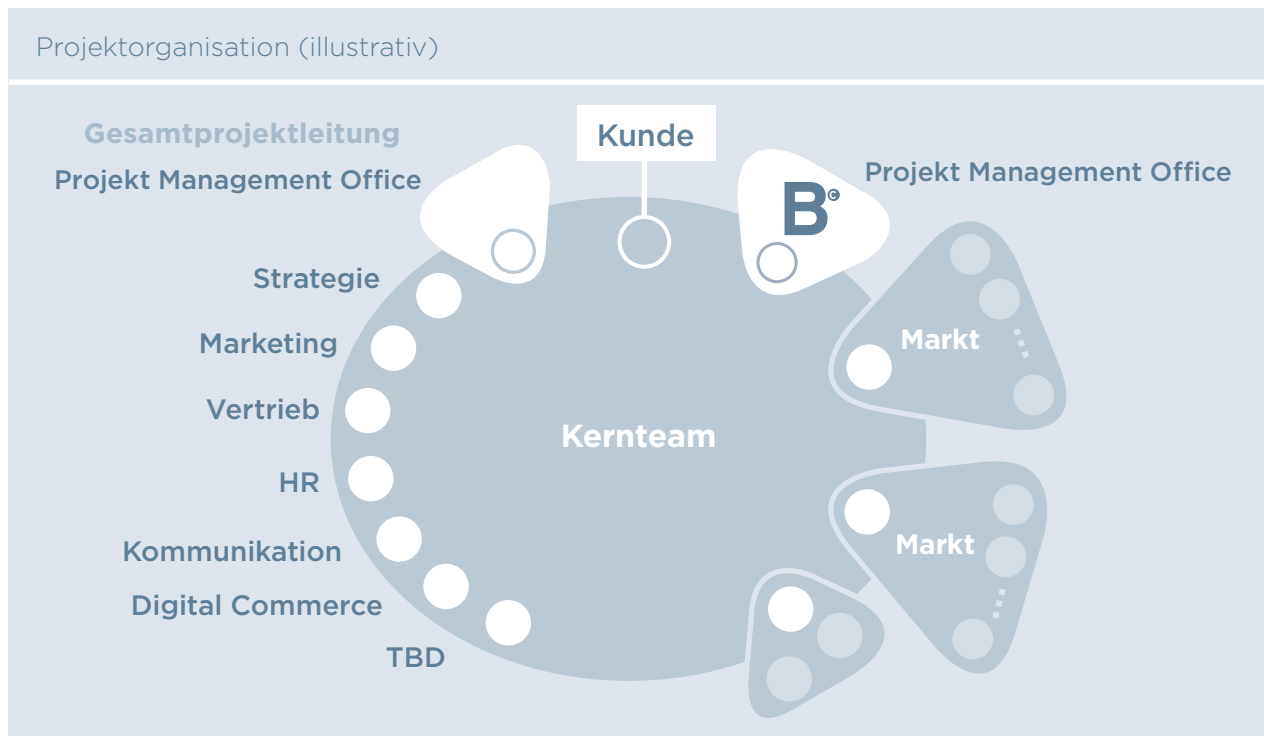


Abbildung 3: Projektorganisation

kommunizieren oder auch Pilotprojekte identifizieren. Dieses „Showcasing“ ist dabei besonders wirkungsvoll, wenn es gelingt, die neuen Erfahrungen und Ergebnisse von Anfang an als gemeinsamen Identifikationsanker für alle Beteiligten zu nutzen.

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist hierfür eine einfache und integrative Projektorganisation, die Entscheider und Wissensträger vernetzt (s. Abb. 3).

Dabei empfehlen wir eine mehrstufige Projektstruktur, die sich wie folgt zusammensetzen kann:

- Gesamtprojektleitung mit strategischem Fokus
- Projektleitung mit operativem Fokus

- Kernteam zur permanenten Integration von Entscheidern verschiedener Bereiche, z.B. aus Strategie, Marketing, Vertrieb oder HR
- erweitertes Projektteam zur punktuellen Integration spezifischer Perspektiven, z.B. Vertreter von relevanten Regionen/Märkten

So wichtig das Aufsetzen der Projektorganisation und die Integration der richtigen Stakeholder sind, über den Erfolg von Change-Initiativen entscheiden insbesondere die Vernetzung aller Beteiligten über Jours fixes und Status-Updates, vor allem aber persönliche Kommunikation und Überzeugungsarbeit durch das Projektmanagement.

## (4) Mobilisierung

Modul 4 empfehlen wir insbesondere für Marketing- und Vertriebsorganisationen, die schon viele Veränderungsprozesse erlebt haben und für die Change eine besondere Herausforderung darstellt. Verstärkt der wiederkehrende und bewusst erlebte

organisatorische Wandel doch den individuellen Wunsch nach Stabilität, Struktur und Ruhe. Im Prinzip heißt das: Je mehr Veränderung gefordert wird, umso mehr Reaktanz und Resignation wird in diesen Organisationen spürbar.

Genau hier kann Modul 4 helfen, indem es dem Einzelnen den Impact des eigenen Handelns bewusst macht. Dahinter stehen die grundlegenden Prämissen der Systemik:

- Das Unternehmen ist ein ganzheitliches und vernetztes System.
- Die Mitarbeiter (und ihre wechselseitigen Beziehungen) sind das System.
- Wenn sich ein Mitarbeiter im bestehenden System ändert, muss sich das ganze System ändern.

Ziel ist es, die individuelle persönliche Veränderungsbereitschaft dadurch zu mobilisieren, dass der direkte Einfluss, den jeder Einzelne auf das Gesamtsystem hat, ihm auch bewusst gemacht

wird. Dabei gilt das Prinzip der Wechselwirkung: Wenn ein Element im System sich ändert, muss sich das gesamte System mit ändern.

Im Umkehrschluss bedeutet das: Es macht für jeden einzelnen Mitarbeiter Sinn, sich auf die Veränderung einzulassen. Jeder, der etwas bewegen möchte, kann dies tun. Und dieses neue Agieren im System, wird das System als Ganzes bewegen. Dieses Aha-Erlebnis kann jedoch nicht kognitiv vermittelt werden. Deshalb lassen wir die Teilnehmer im Rahmen eines speziell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenen Workshops ihre Hebelwirkung auf die Gesamtorganisation direkt und persönlich in der Gruppe erleben. Hier gilt einmal mehr: „Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn.“

## (5) Verankerung

Modul 5 stärkt die gesamtorganisatorische Leistungsfähigkeit. Es gilt, die Organisation für Veränderungen in Marketing und Vertrieb zu befähigen und diese nachhaltig zu verankern. Wie wichtig gerade diese Verankerung ist, spüren wir in unserer Projektarbeit immer wieder. Wenn neue Aufgaben, Modelle der Zusammenarbeit, Prozesse und Verantwortlichkeiten nicht eindeutig und detailliert definiert werden, resultiert dies schnell in Verwirrung und Frustration.

Um dem vorzubeugen, empfehlen wir, die Erarbeitung neuer Inhalte, z.B. im Rahmen von Workshops, direkt mit der Entwicklung des Train-

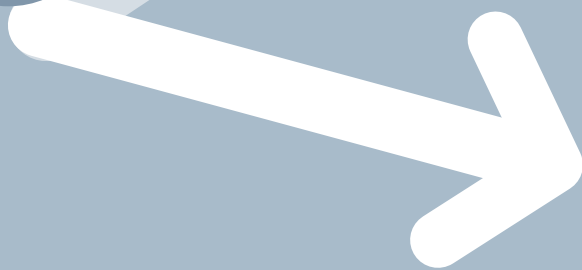
the-Trainer-Konzepts zu verzahnen. Dabei hat es sich bewährt, Entscheider oder Multiplikatoren in ihrer Rolle als Trainer bereits in die Konzeption der Workshops einzubinden. So können die Unterlagen, die im Rahmen der Workshops verwendet werden, schon im Vorhinein als Schulungsunterlage aufgesetzt werden. Dies hat den Vorteil, dass die Dokumentation schneller (weil bereits vorbereitet) kommuniziert werden kann und die Workshop-Teilnehmer bereits mit den Unterlagen vertraut sind und in gewisser Weise sogar in der Rolle als Co-Creator aktiv sind.

## Fazit

Dass Change Management gerade in Marketing- und Vertriebsorganisationen wichtig ist, bestreitet niemand. Dennoch liegt die Quote gescheiterter Change-Projekte seit Jahren auf einem erschreckend

hohen Niveau. Mit dem richtigen Change-Management-Baukasten kann der Wandel mobilisiert, organisiert, beschleunigt und verankert werden.

A



€

Peter Fuchs, Dr. Nicolas Nasner

# Logistik-Pricing

# Herausforderung Logistik-Pricing

Eine effektive Unterstützung des Vertriebs durch ein professionelles Pricing ist in der Logistikbranche in den letzten Jahren immer mehr zu DEM Erfolgsfaktor am Markt geworden.

Das liegt zum einen an dem Profit-Stellhebel, den eine Preisoptimierung bietet. Gelingt es, den Preis um nur 1% anzuheben, ohne dass Geschäft verloren geht, so erhöht sich der Gewinn durchschnittlich um 11%. Das ist ein Effekt, den Umsatzsteigerungsprogramme oder Kostensenkungsprojekte typischerweise bei Weitem nicht erreichen.

Gleichzeitig sind die aus der Preisoptimierung erwachsenen Herausforderungen in den letzten drei bis fünf Jahren noch größer geworden. Denn die Branche rüstet sich, was Pricing angeht. Die Zeit nach Lehman Brothers, in der man den Frachtraten beim Fallen zusehen konnte, hat vielen Unternehmen gezeigt, dass ein kostengetriebenes Preissystem, wie es bis dato weitgehend üblich war, nicht ausreicht. Es gilt, seine Preise sinnvoll zu differenzieren, um an den richtigen Stellen Geld verdienen zu können.

Projekterfahrungen zeigen vier Entwicklungen, die die Branche aktuell in Atem halten:

## **(1) Im verschärften Ausschreibungsgeschäft ist es noch schwieriger geworden, die „richtigen“ Preisstrukturen anzubieten.**

Auf der einen Seite macht es unternehmerisch keinen Sinn, auf Grenzkostenbasis in die Verhandlungen zu gehen. Auf der anderen Seite möchte man sich auch nicht aus der ersten Runde „auspreisen“, nur weil Wettbewerber deutlich günstiger anbieten. Gerade hier wird es zunehmend wichtiger, zu erkennen, bei welchen Verhandlungen bzw. Preisgesprächen es sich lohnt, einen „strategischen Preis“ einzusetzen – also einen Preis, der wenig oder mitunter sogar gar keinen Profit für den speziellen Fall bringt, bei dem aber langfristig der gewonnene bzw. gehaltene Kunde als umsatz- und gewinnrelevant eingestuft wird.

## **(2) Das Bestandsgeschäft mit den Key Accounts wird sukzessive unprofitabler,**

## **gleichzeitig bleiben Chancen zur Geschäftsausweitung ungenutzt.**

Zentrale Einkaufsabteilungen der Key Accounts nutzen ihre Marktmacht aus und drücken in jährlichen Nachverhandlungen kontinuierlich die Preise, das bestehende Geschäft wird immer unprofitabler. Eigene Servicevorteile fallen dabei immer häufiger und unberechtigterweise vom Tisch. Ebenfalls erfolgt das Screening von Potenzialen zum Geschäftsausbau bei diesen internationalen Großkunden zu meist unsystematisch. So bleiben Umsatz- und Profitpotenziale auf der Strecke.

## **(3) Die Preisbestimmung erfolgt hauptsächlich über kostenbezogene interne Verfahren, die Kundensicht kommt dabei zu kurz.**

Die meisten Preislogiken, die wir in unserem Projektgeschäft sehen, sind noch immer rein auf den Kostenstrukturen aufgesetzt. Das kann im Transportwesen eine simple Addition der Treibstoff-, Fahrzeug- und Personalkosten sein; in der Kommissionierung auch ein auf Logik basierendes Methods-Time-Measurement (MTM) oder eine REFA-Zeitaufnahme. Allen gemein ist hier, dass neben der Wettbewerbsperspektive insbesondere die Kundensicht vernachlässigt wird. Das heißt, es wird viel zu selten die Frage gestellt, welchen Wert eine bestimmte Teilleistung für den Kunden hat, um diese Wertehaltigkeit im eigenen Pricing zu berücksichtigen.

## **(4) Die Übersetzung der Preisstrategie in ein klar leistungsbezogenes Preis- und Tarifsyst- em gelingt nur unzureichend.**

Meist sind sowohl die angebotenen als auch die vereinbarten Preise und Tarife hochgradig individuell. Intern fehlt vielen Logistikunternehmen ein klares Regelwerk, wie diese zu strukturieren sind. Dabei ist das System essenziell, um sicherzustellen, dass die geplante Profitabilität auch bei geändertem Kundenverhalten erhalten bleibt. Zudem beinhaltet ein intelligent aufbereitetes Preis- und Tarifsyst- em die Chance, den Profit signifikant zu steigern, wenn der Kunde ihm besonders wichtige Leistungen mehr nachfragt als ursprünglich einkalkuliert.

## Optimierungspotenzial Pricing-Strategie – Profit-Stellhebel richtig organisiert

In der Branche gibt es eine Vielzahl von Fällen zu beobachten, in denen Unternehmen ein Projekt gewonnen haben – und sich im Nachgang wünschen, das wäre nie passiert. Man mag jetzt vielleicht denken, der Kunde hätte im Nachgang Anforderungen aufgestellt, die den Logistikdienstleister vor eine Menge Mehrarbeit stellten. Dies ist aber gar nicht so häufig der Fall. Oft ist man einfach in der Verhandlung Zugeständnisse eingegangen, die im Nachgang zu erheblichen Zusatzkosten geführt haben, was wiederum im Vorfeld klar unterschätzt worden war. Hinterher stellt man sich die Frage, ob diese Zugeständnisse wirklich notwendig und sinnvoll waren. Aber: Hätte man sich nicht vorher Gedanken machen sollen, ob es sich überhaupt lohnt, an dieser Stelle zu kämpfen?

Eine dringende Empfehlung ist hier, eine entsprechende Preisstrategie im Vorfeld aufzustellen – bevor es zu spät ist. Hierfür gibt es einfache Hilfsmittel, wie zum Beispiel die sogenannte Wettbewerbsmatrix. In dieser werden die Produktsegmente der eigenen Firma gegen die Hauptkunden bzw.

Kundensegmente gestellt, um dann jeweils die Marktgrößen bestimmen und in einer Matrix darstellen zu können. Gleichzeitig wird die Entwicklung der einzelnen Produkt- und Kundensegmente bewertet, inklusive der eigenen Unternehmensstärke je Matrix-Fliese (s. Abb. 1). Beispielhaft könnte dies für ein Speditionsunternehmen der Spotmarkt (Kundensegment) bei Kühltransporten (Produktsegment) sein, der einen Kernmarkt für das eigene Unternehmen darstellt. Als verschärfende Komponente wird darüber hinaus noch bewertet, ob gegebenenfalls ein Preiskampf herrscht.

Sind durch diese Übungen die Märkte und Produkte durchleuchtet, fällt es in dann folgenden Preisgesprächen deutlich leichter, zu entscheiden, wo es sich lohnt, zu kämpfen, und wo vielleicht einmal Nein gesagt werden darf oder sollte. Gerade Märkte, die wenig bis gar kein Wachstumspotenzial bieten, die kein Kernmarkt für das Unternehmen oder die Person sind und in denen heftige Preiskämpfe herrschen, sollten mit äußerster Vorsicht behandelt werden.

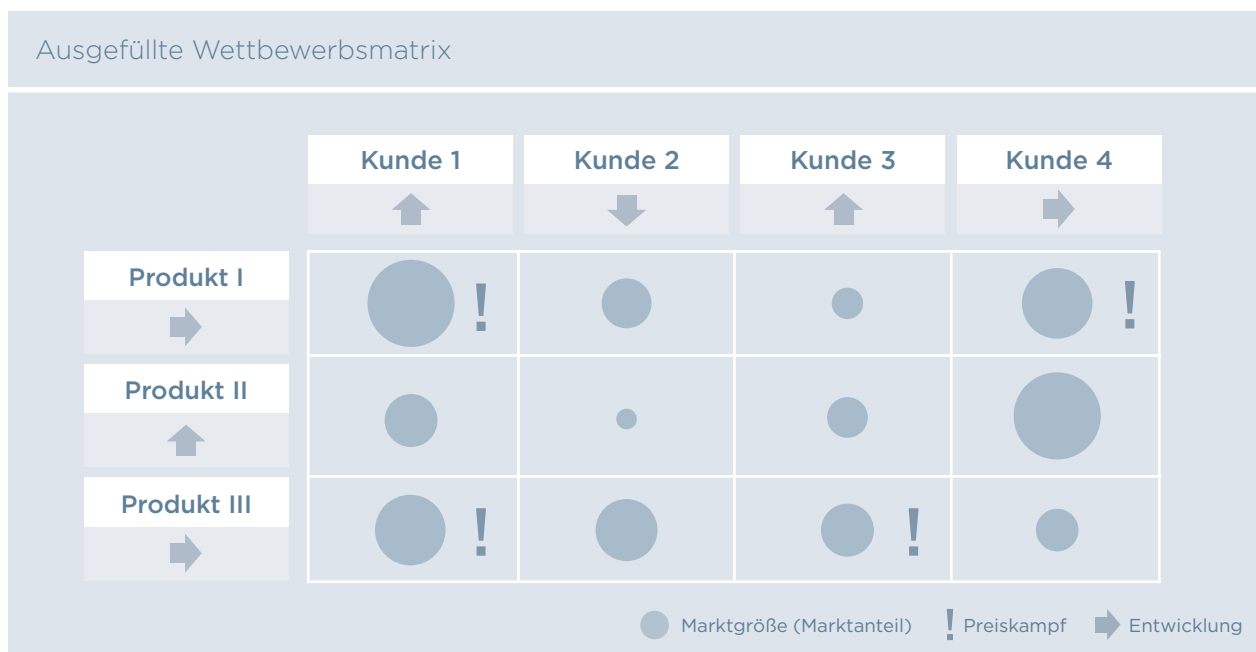


Abbildung 1: Ausgefüllte Wettbewerbsmatrix

# Optimierungspotenzial Key Account Pricing: raus aus der Preisspirale

Gerade im Key-Account-Geschäft wird zu selten ein „Schulterblick“ gewagt, um zu kontrollieren, ob das Geschäft noch für beide Parteien vorteilhaft ist bzw. ob die Vorteile noch einigermaßen ausgeglichen sind. Der Nutzen der Geschäftsbeziehung bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf den verhandelten Preis. Vielmehr sollte im strukturierten Key Account Pricing an erster Stelle die Strategie des Großkunden recherchiert werden, um anschließend bewerten zu können, wie die eigene Geschäftsbeziehung die Erreichung der langfristigen Kundenziele unterstützen kann. Daraus ergeben sich zwei wichtige Erkenntnisse:

- a) Die strategisch wichtigen Bereiche der Kundenbeziehung sind in der Regel die Bereiche mit vergleichsweise hoher Preisbereitschaft. Für den Key Account ist es wichtiger, die Erreichung des Strategieziels sicherzustellen, als die letzten Prozente „herauszuquetschen“. Hier bietet sich also an, auf eigene Qualitätsvorteile zu verweisen, die auch ein Preispremium rechtfertigen.
- b) Die Analyse der Kundenstrategie und der Abgleich mit den eigenen Kompetenzen zeigen lukrative Felder für Zusatzgeschäft auf. Somit lässt sich dem Key Account zusätzliche Unterstützung zur Erreichung seiner Ziele anbieten,

wobei auch hier der günstigste Preis eher von untergeordneter Rolle ist.

Eine Analyse des „Cash Values“ der eigenen Leistungen ist hier sehr empfehlenswert. Dies ist der Wert, den das Produkt bzw. die Dienstleistung für den Kunden darstellt. Hierauf basierend lassen sich die Kosten und Mehrwerte verschiedener Angebote aus Kundensicht vergleichen. Die Entscheidungsfindung des Kunden entsprechend seines maximalen Nutzenwerts wird damit prognostiziert; zudem stellt diese Mehrwertberechnung die optimale Grundlage für die Vertriebsargumente gegenüber dem Einkäufer dar. Mit Bestandskunden kann dies so weit gehen, dass zur gemeinsamen Effizienzsteigerung und Geschäftsausweitung ein „Joint Business Planning“ mit dem Kunden durchgeführt wird. Dieses ermöglicht rational wertorientierte Verhandlungsführung und stellt in der eigentlichen Verhandlung sicher, dass alle individuellen Kundencharakteristika berücksichtigt werden. Als Bonus bietet das Joint Business Planning die ideale Grundlage für die Platzierung zusätzlicher After Sales Services.

Die vier Schritte zur Wertbestimmung der Produkte im Rahmen des Joint Business Plannings sind in Abbildung 2 skizziert.

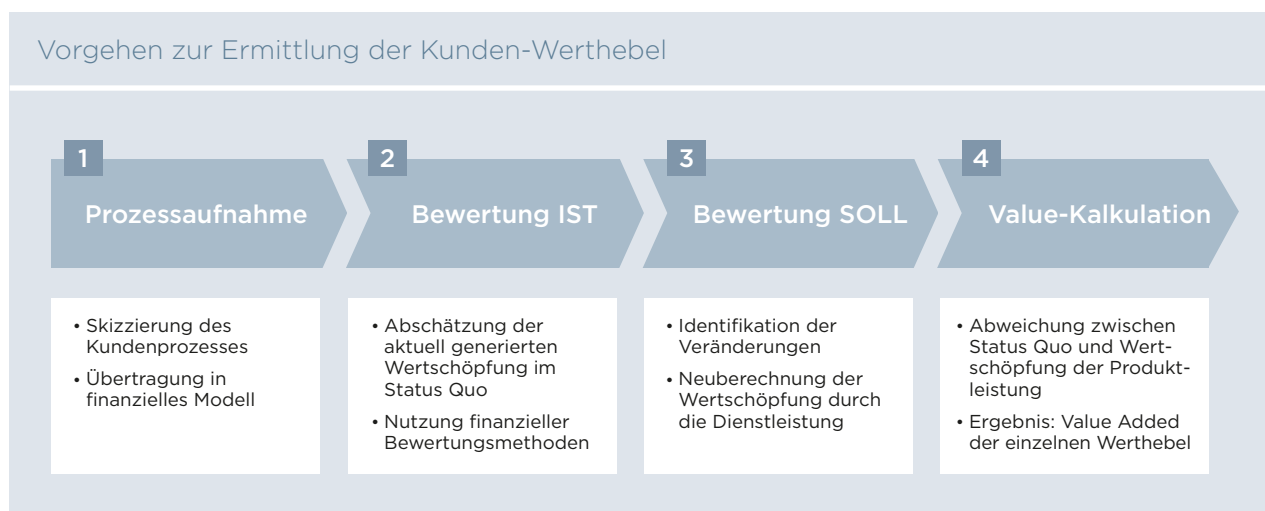


Abbildung 2: Vorgehen zur Ermittlung der Kunden-Werthebel



# Optimierungspotenzial Value Based Pricing: die Kundenperspektive entscheidet

„Wie schaffe ich es denn nun, dass ich meine Preise an der Zahlungsbereitschaft meiner Kunden ausrichte? Ich kenne diese doch in den meisten Fällen gar nicht!“

Diese Aussage begegnet Branchenexperten immer wieder. Dies unterstreicht, dass der erste wichtige Schritt bereits gemacht ist: das Bewusstsein zu schaffen, dass die Zahlungsbereitschaft des Kunden den Preis beeinflussen sollte.

Der zweite Schritt ist, sich bewusst zu machen, dass eine Ausrichtung an der Zahlungsbereitschaft des Kunden nicht bedeutet, dass alle Preise erhöht werden sollten. Es bedeutet lediglich, dass an der richtigen Stelle im Preissystem eine Ertragschance genutzt werden sollte, die vorher nicht beachtet wurde. Warren Buffet, einer der erfolgreichsten, wenn nicht der erfolgreichste Investor unserer Zeit, hat wiederholt betont, dass „Pricing Power“ wichtiger als „Good Management“ ist: *“If you’ve got the power to raise prices without losing business to a competitor, you’ve got a very good business. And if you have to have a prayer session before raising the price by 10 percent, then you’ve*

*got a terrible business.”* Wer möchte es hier wagen, zu widersprechen?

Und genau diese Kraft bzw. Möglichkeit zu Preiserhöhungen ohne ein Stoßgebet liefert ein Preissystem, das die Zahlungsbereitschaft der Kunden berücksichtigt. Denn wenn man weiß, in welchem Bereich diese liegt und, ebenso wichtig, wo diese ihre Grenzen hat, dann lassen sich die Potenziale heben.

Eine Möglichkeit hierfür ist ein sogenanntes Werttreiber- bzw. Preistreibermodell. Hierbei wird je Produkt/Produktkategorie eine Logik aufgestellt, die die wert- und preistreibenden Bestandteile des Produkts inklusive aller damit verbundenen Services herausstellt.

Abbildung 3 zeigt die Idee der Treiber generell auf. So ist in der Regel der Kundentyp ebenso preistreibend wie auch die Industrie, an die das Produkt oder die Dienstleistung verkauft wird. Auch die Region und eine etwaige damit verbundene Wettbewerbssituation haben in den meisten Fällen einen Einfluss auf den erzielbaren Preis. Eine Bestimmung dieser Faktoren erfolgt in der Regel

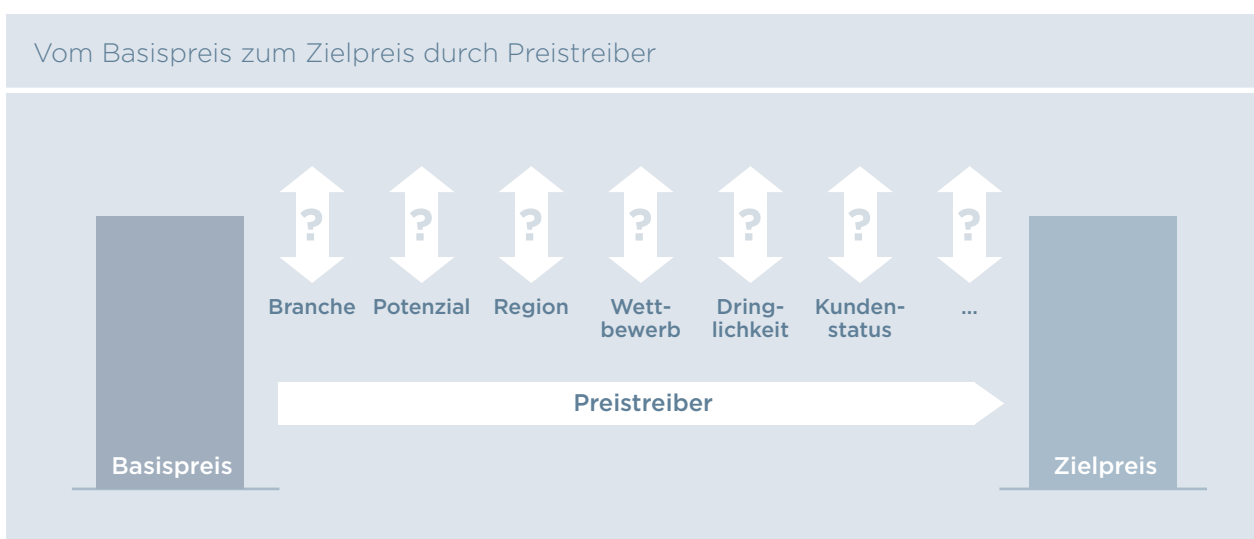


Abbildung 3: Vom Basispreis zum Zielpreis durch Preistreiber

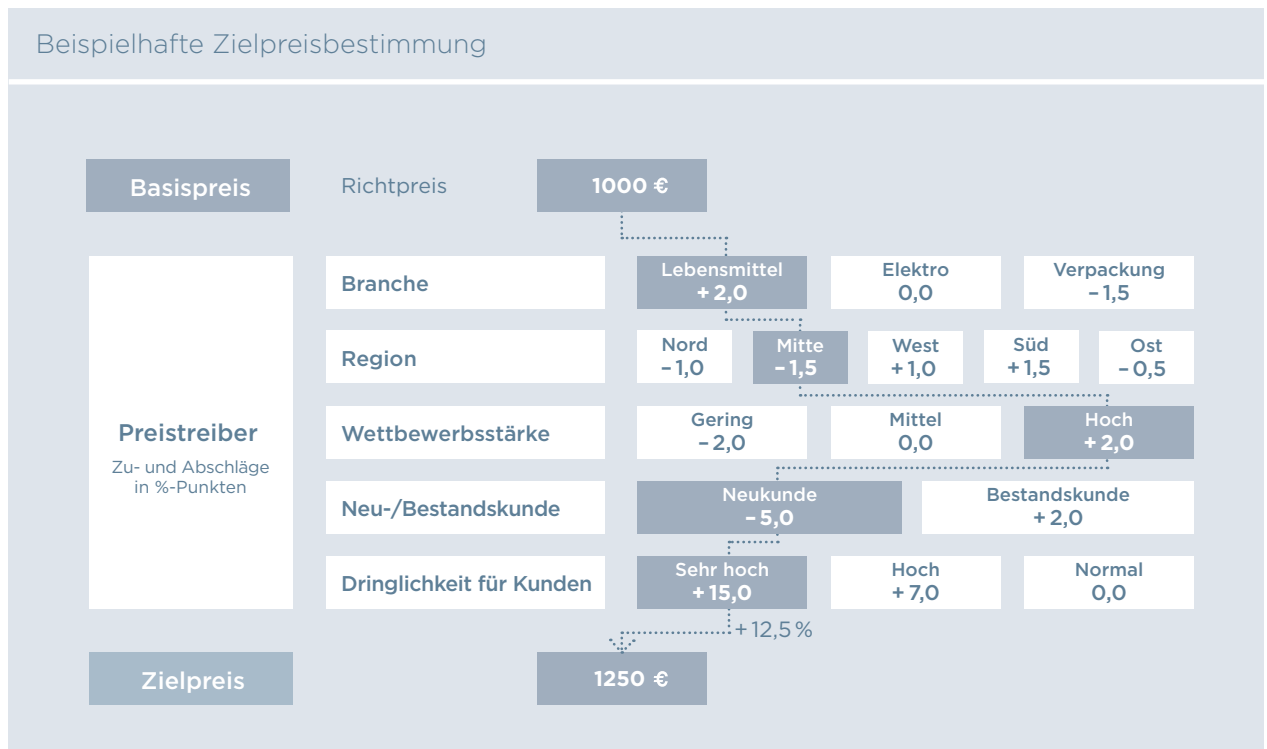


Abbildung 4: Beispielhafte Zielpreisbestimmung

über einen kombinierten Ansatz von quantitativen Analysen wie der Regressionsanalyse und qualitativen Methoden wie internen Workshops sowie Kundeninterviews.

Als nächster Schritt geht es um die Bestimmung eines einheitlichen Basispreises. Dieser dient als „Absprungpunkt“ für die spätere kundenindividuelle Preisbestimmung. Dieser Basispreis sollte so

gewählt werden, dass er in seiner Art für sämtliche Kunden Gültigkeit hat. Ist dies nicht gewährleistet, empfiehlt es sich, Basispreise je Kundengruppe zu bestimmen.

In Kombination ergeben die Preistreiber angewandt auf den Basispreis dann eine kundenindividuelle und nach der Zahlungsbereitschaft ausgerichtete Preislogik (s. Abb. 4).

# Optimierungspotenzial Preis- und Tarifsyst- em: die „PS“ der Pricingstrategie auf die Straße gebracht

Die Preisstrategie und die Pricing-Logik müssen anschließend in ein operativ passendes Preis- und Tarifsyst-  
em überführt werden. Das Leitmotiv im Tarifsyst-  
em sollte ein klares Leistung-Gegenleis-  
tungs-Prinzip sein – „Pay for Performance“. Meis-  
tens geht es dabei insbesondere in langjährigen  
Kontrakten darum, individuelle, zum Teil ausge-  
uferte Tarifstrukturen wieder in eine sinnvolle und  
vereinfachte Systematik zurückzuführen. Dabei ist  
es entscheidend, dass die relevanten Kostentreiber  
und die wichtigsten Werttreiber aus Kundensicht  
preisbildend sind. So wird für den Kunden nachvoll-  
ziehbar, welchen Einfluss eine Wertsteigerung des  
Angebots auf den Preis hat und umgekehrt durch  
welchen Leistungsverzicht sich der Preis reduzieren  
lässt. Das führt zu zwei entscheidenden Vorteilen:

- a) Ein ausgestaltetes, rentables Tarifsyst-  
em, das möglichst allen Kunden mit ihren unterschied-  
lichen Bedarfen gerecht wird und somit den  
Dschungel an individuellen Vereinbarungen ab-  
löst.
- b) Eine verstärkte Kundenbindung durch ein trans-  
parentes Tarifsyst-  
em in Form einer „Menükarte“  
von Mehrwertleistungen.

Wichtig ist, die internen Ausgestaltungsregeln  
zu einzelnen Kundentarifen und Konditionen kon-

kret zu definieren und zu dokumentieren. Ein Preis-  
und Tarifsyst-  
em braucht klare Linien und Regeln,  
damit es auch dauerhaft von Bestand ist und im  
Laufe der Jahre nicht wieder verwässert. Insofern  
sind die hier zu klärenden Fragestellungen sehr  
konkret für das Tagesgeschäft:

- Welche Leistungen sollen zu einem Preis zusam-  
mengefasst, welche einzeln bepreist werden?
- Nach welchen kosten- und kundenorientierten  
Kriterien gibt es Ab- und Aufschläge?
- Welche Garantien können verankert werden,  
und wie werden diese preislich berücksichtigt?
- Welche Untergrenzen und Zeitzusagen gelten  
für die einzelnen Preiszusagen?

Das alles wird zusammengefasst in einem inter-  
nen Handbuch des Preis- und Tarifsyst-  
ems, das den Verhandlungsspielraum des Vertriebs umfasst. In-  
sofern wird mit diesem System dem Dschungel  
aus komplexen Individualkonditionen vorgebeugt,  
der nur sehr aufwendig und fehleranfällig zu ad-  
ministrieren wäre.

Gleichzeitig dient das erarbeitete Preis- und  
Tarifsyst-  
em dazu, profitable Vereinbarungen sicher-  
zustellen. Und dies nicht nur zum Zeitpunkt des  
Erstkontrakts, sondern über die gesamte Dauer der  
Geschäftsbeziehung hinweg.

## Fazit und Ausblick

Im Grunde ist das Erfolgsgeheimnis „richtigen“  
Pricings simpel: Ausgehend von der eigenen Wach-  
stumsstrategie dient die Pricing-Strategie dazu, die  
für das eigene Unternehmen geeigneten Profit-  
Stellhebel zu finden. Bei der Erarbeitung der zu-  
künftigen Preislogiken kommt es darauf an, neben

den internen Kosten und der Wettbewerbspers-  
pektive insbesondere die Kundensicht systema-  
tisch zu integrieren. Letztlich sind die Ergebnisse  
in einem stringent leistungsorientierten Preis- und  
Tarifsyst-  
em zu operationalisieren.

Die eigentliche Herausforderung ist vor allem

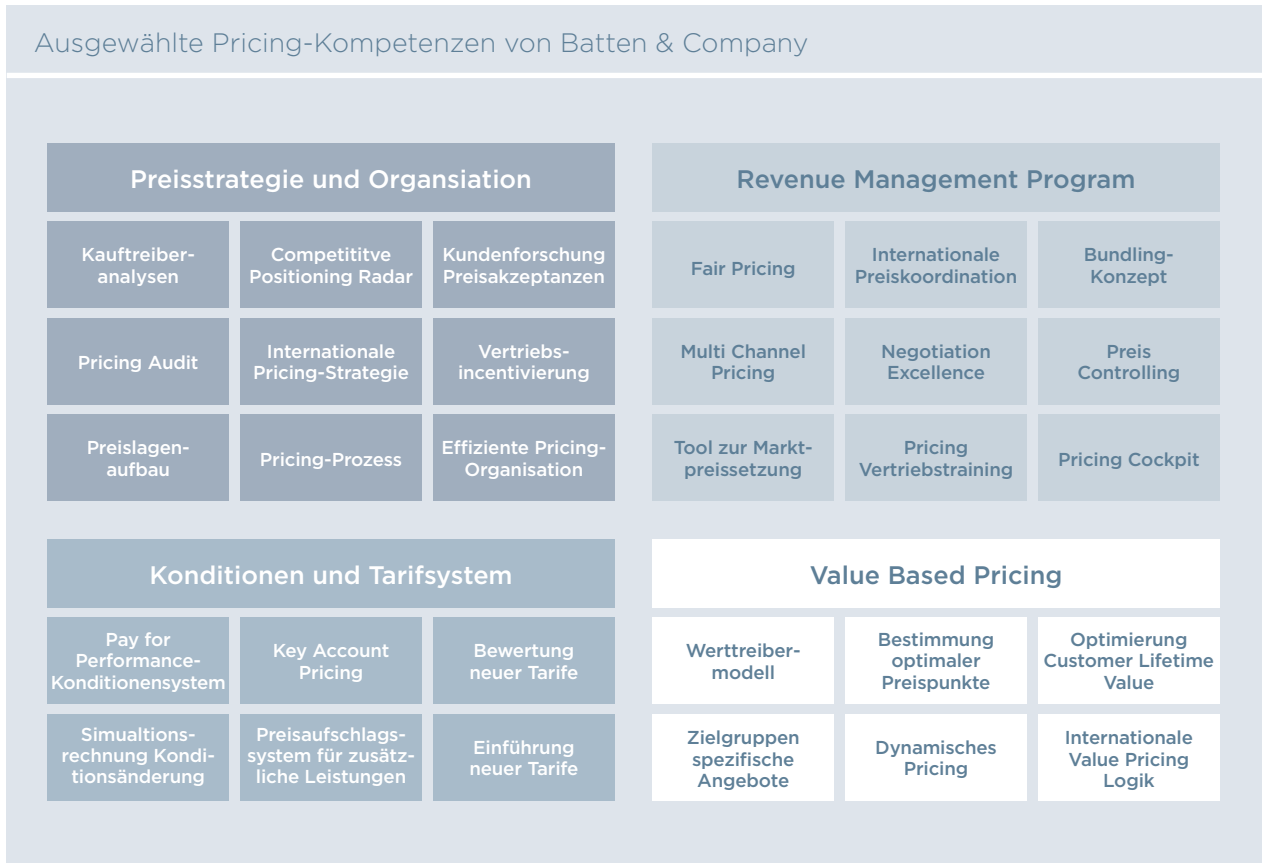


Abbildung 5: Ausgewählte Pricing-Kompetenzen von Batten & Company

das Wie. Doch auch dazu gibt es mittlerweile eine Reihe von bewährten Instrumenten und Tools, um zu einer strategischen, profitorientierten und aus Kundensicht auch fairen Pricing-Systematik zu kommen. Dies zeigt Abbildung 5, die die vier Hauptfelder der Pricing-Optimierung näher beschreibt:

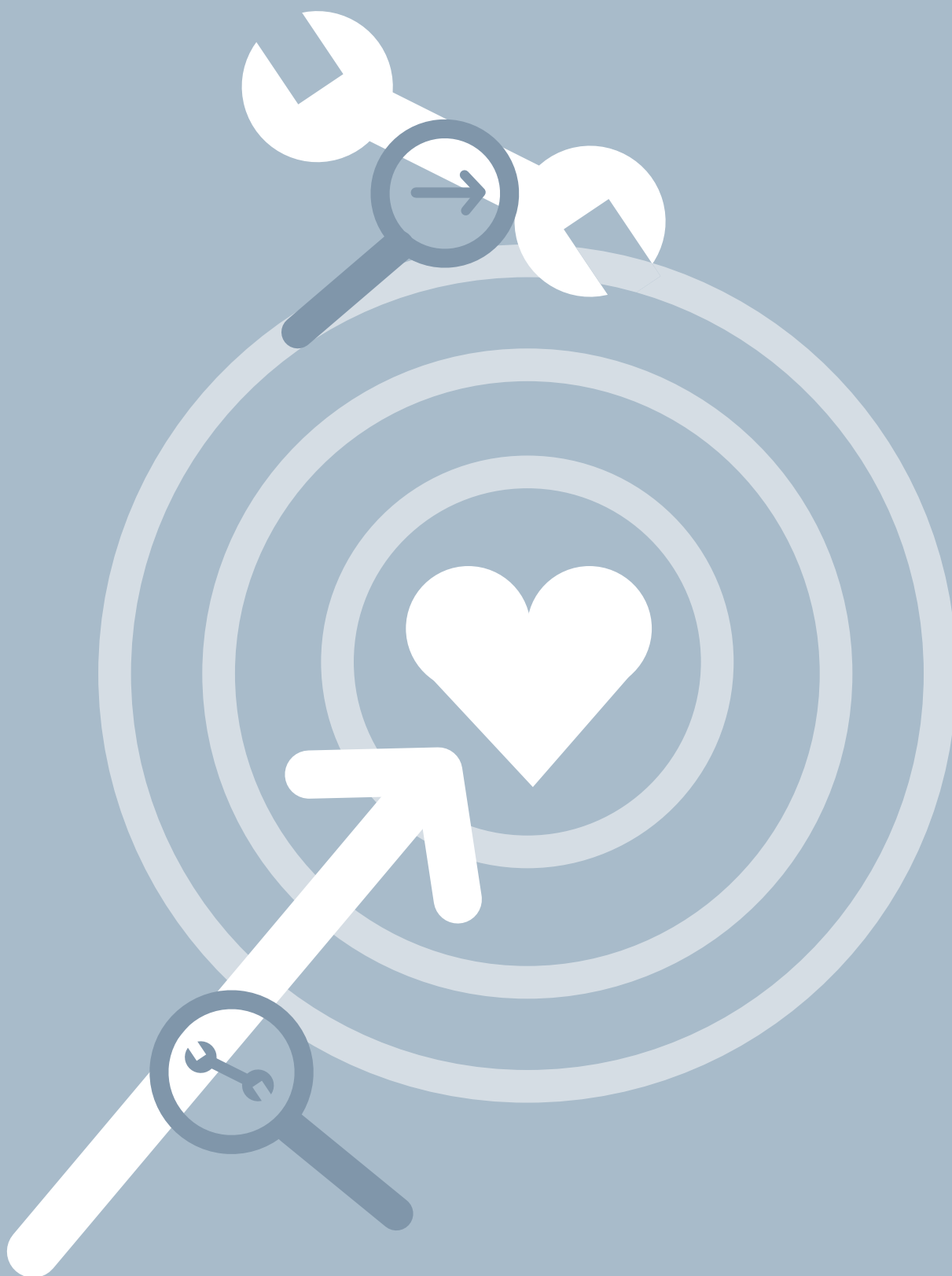
- Preisstrategie und Organisation
- Konditionen- und Tarifsysteme
- Revenue Management Programs
- Value Based Pricing

Nach unserer Einschätzung gibt es bezüglich der einzelnen Tools und Instrumente in der Logistikbranche noch eine Menge Aufholbedarf gegenüber anderen Branchen.

Natürlich ist nicht jedes Unterthema und auch nicht jedes Hauptfeld für jeden Logistiker gleich wichtig. Aber alle haben ihre Berechtigung.

Dies beweisen uns auch Industrien wie die Automobilbranche, die – auch dank ihres steten Fokus auf das Thema Pricing – seit Jahrzehnten einen Wachstumstreiber für Deutschland darstellt. Es gibt viele Beispiele, in denen gerade das Thema Value Pricing optimiert wurde. Oder wie erklären Sie sich sonst, dass Porsche seine Preisposition seit Jahr und Tag verteidigt und ausbaut? Die Antwort: allein damit, dass sich das Unternehmen Porsche seit Langem darauf konzentriert, die Zahlungsbereitschaft seiner Kunden bestmöglich auszuschöpfen. Und schauen Sie ruhig einmal auf die Straße: Unglücklich sehen die Porsche-Kunden dabei nicht gerade aus.





Udo Klein-Bölting, Smaranda Munteanu

# Customer centricity utopia – insights into the change of process and process of change

In times of uncertainty with volatile market conditions there is only one constant: the customer.

As early as the 1970s, there was a paradigm shift from a manufacturer market with an asset-oriented production philosophy to a customer-driven market. Whilst this theory is presented in most marketing books and acknowledged by virtually all companies, most market players still face difficulties becoming a truly customer-centric organization. Many companies understand the need to create a customer-focused business model, but lack the skills and capabilities to roll this out throughout the organization.

During the past few centuries many companies have struggled to adapt to steadily changing customer needs. Losing their edge meant for some of them not only giving up their leading market position, but even filing for bankruptcy. Kodak and Nokia are emblematic examples of companies that failed to embrace the change. What do these companies have in common? They lost touch with their customers during digital Darwinism.

Digitalization not only enabled companies to improve their technologies, but also led to increasing customer power. Customers have become increasingly conscious, connected and vocal. Empowered customers quickly learned to use the transparency created by digitalization to express their wishes and, more dangerously for companies, their opinions.

Through digitalization new channels, new types of communication with customers and new touchpoints emerged. A seamless multi-channel interaction is no longer hype; rather it represents the challenge companies are facing in their day-to-day business. Marketing scholars and experts tried to simplify the complexity by defining patterns of interaction – customer journeys. However, the individuality of customers makes it hard to fit them to stereotypes. Customers increasingly require a personal, individual experience in their interaction with companies.

Customers can be merciless when disappointed – more than 50% of customers do business with a competitor after a poor customer experience, but they can also be very rewarding to companies that understand them and their needs and wishes. Our

studies have shown that some 40% of customers are willing to pay up to 20% more for a better customer experience.

Improving customer experience has been shown to have a positive impact on revenue and to sustainably strengthen the bottom line. In our experience, companies that enhanced their customer centricity and as a consequence enabled better customer experiences have seen their customer satisfaction and retention rates soar. Satisfied customers tend to buy more, are more loyal and share their experiences, not only with family and friends, but also with the whole online world. Synergies created by increasing the share of wallet while focusing on customer retention and development lead to a sustainable cost reduction through internal efficiency. By creating a customer-centric operating model, companies also manage to succeed in improving their marketing spending effectiveness and decrease the risks and costs associated with new product development (see fig. 1).

Nevertheless, the correlation between customer centricity and increased profitability is no coincidence. In our experience, customer centricity and customer experience represent two sides of the same coin. Customer centricity embodies the adaptation and alignment of an organization with customer needs, while customer experience encompasses the external effect of customer centricity – defined by the sum of direct or indirect interactions with a company.

The speed at which a company embraces customer centricity depends on the urge to change. Such imperatives are usually triggered by disruptive market conditions, threatening the existence of a company.

Our project experience has shown that although most companies aim to become customer-centric organizations, more than 50% fail to align their functions and departments in order to deliver a positive and consistent customer experience at all touchpoints. Many companies still work within rigid structures characterized by silo mentality. Lack of communication and alignment between departments leads to uncoordinated activities at various touchpoints. This not only leads to inconsistent



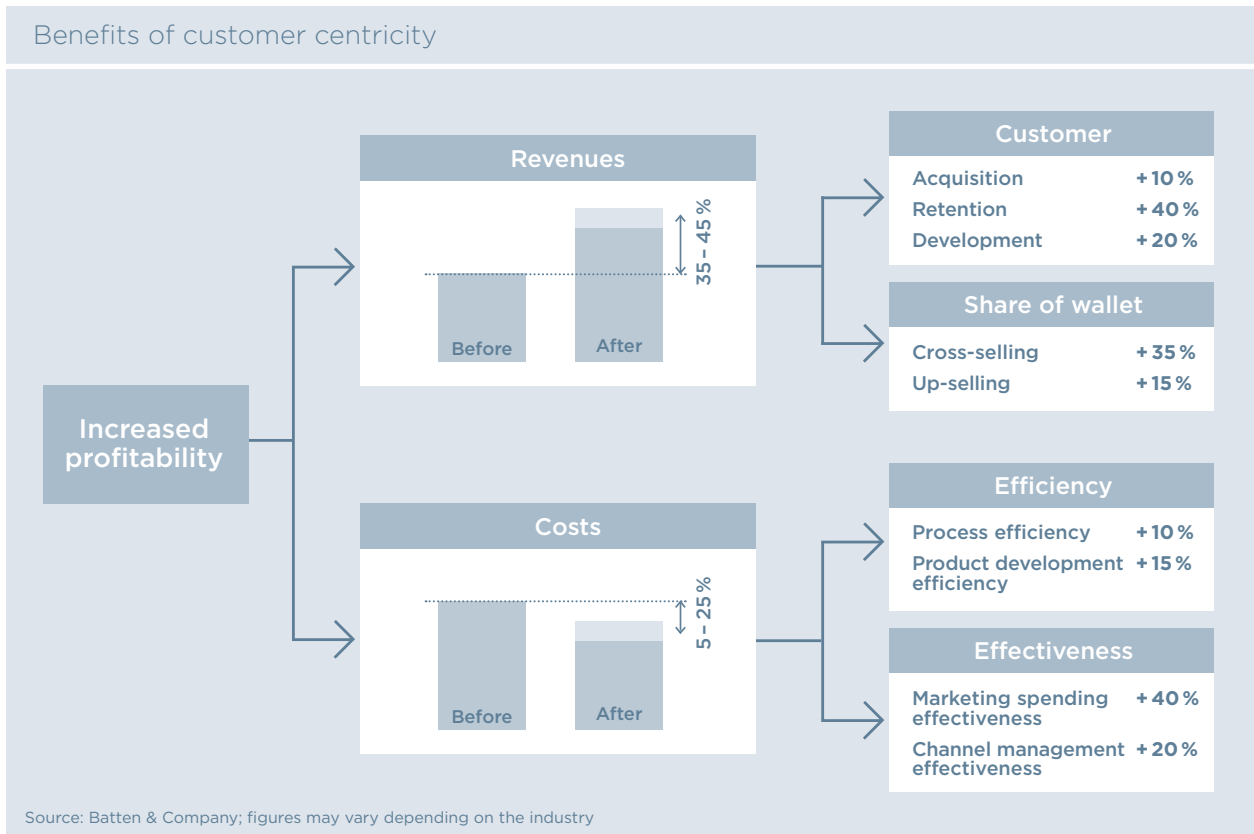


Figure 1: Benefits of customer centrality

customer experiences and to a biased brand image, but it may also irritate, or in the worst case scenario annoy the customers. Moreover, one out of every three companies trying to embrace customer centrality claims to have an issue with creating a corporate culture which is aligned with customer needs, due to a lack of common understanding of customer centrality.

The Batten & Company approach to enabling customer centrality combines the change of process with the process of change. *Change of process*

focuses on creating a customer-centric organization by breaking down the functional boundaries to allow an open flow of information and activities. *Process of change* requires embedding the customer-centric mindset into the organization throughout all hierarchical levels to become a meaningful part of the company's DNA.

Customer centrality is therefore not the sole responsibility of marketing departments, but rather a strategic organizational challenge deeply rooted in the business operating model of each firm.

## Change of process

Organizations that are committed to customer-centrality “reverse” the value chain to deliver what customers truly value. Customers' needs, wants and priorities are the catalysts for developing products and services or selecting channels.

Aligning the various capabilities and linking product development, marketing and operations provides for coordinated decision-making regarding customer-oriented activities while taking into consideration not only the customers, but also

the interests and goals of all relevant internal stakeholders (see fig. 2).

## 1. Set up a customer insights & market intelligence capability

Understanding the customer is the essential prerequisite for enabling customer centricity. Many companies do indeed have a tremendous amount of information regarding the market and its customers but they usually fail to target the data and gather useful insights in a sustained and efficient way. The key is to understand the degree of customer centricity that customers expect and their value-drivers in order to optimize the outcomes within feasible given budget and schedule constraints.

## 2. Integrate insights into innovation and product development

The change process towards customer centricity also has a major impact on how companies develop their products or services from design to functionality through to pricing. Instead of focusing on existing assets, companies should consider customer needs and translate them into solutions. While this might sound trivial, it proves to be quite challenging to implement. It requires a change of perspective and new capabilities, especially for innovation and R&D experts. Listening to and truly understanding the customers might not always

give you the most engineered cutting edge solution, but there is no doubt that it pays off. In our experience, companies that integrate customer insights into their product development process have reduced their time to market, production costs and flop-rates. The higher the degree of customer involvement, the more successful the new product launch was.

## 3. Manage all touchpoints for a consistent cross-channel experience

Most companies are successful in managing individual touchpoints, such as sales reps, website or stores, all possibly delivering a series of positive experiences, but the true value of customer centricity means creating a consistent experience at all touchpoints throughout the customer lifecycle. Looking at the touchpoint landscape through the eyes of the customer helps companies to assess the role and importance of each touchpoint along the brand funnel.

## 4. Set in place a tracking and controlling system

Anchor the significance of customer centricity by linking it with measurable financial targets. Set quantitative and qualitative metrics that matter and enable companies to assess how good the perceived customer experience is, but also enable them to understand why.

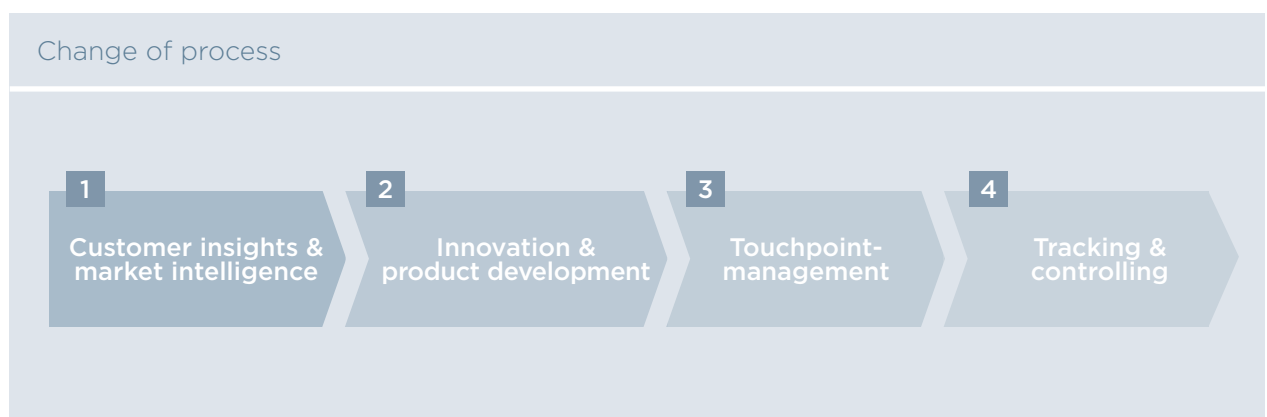


Figure 2: Change of process

# Process of change

Aligning the functions and reengineering the internal processes represents the foundation for becoming a customer-centric company. While the strategic concept behind that might be clear, there are many organizational and tactical questions to be answered regarding implementation. Although, from an objective point of view, the transformation journey towards becoming a customer-centric company embodies an evolution, it usually has the opposite effect on the organization, where people perceive it as a revolution. Both systems and people are reluctant to change and understanding this can make the difference between success or failure when implementing the new process. Our project experience has shown that most successful change programs have focused on people dynamic and their drivers to ensure prompt and enduring results.

In our experience, there are five success factors that enable organizational transformation and ensure lasting outcomes: Ownership, leadership, competencies (skills and training), as well as transparency and motivation.

## 1. Ownership

Developing and encouraging ownership for change initiatives ensures not only accountability, but also a sense of participation among people in the organization. While we strongly believe that it is essential to identify those employees in the right positions and with the appropriate mind-set to drive transformation, we also make a strong case for engaging all employees in order to create a common vision of change goals and ways to achieve them. People are more likely to support and adapt during the transformation process, if they are a part, rather than merely the consequence, of change.

## 2. Leadership

In a change management context, leaders have to be the constant during transformation, disseminating and embedding change in the organization. The decisive factor in acting as catalysts for organizational transformation depends on how leaders relate to change. In our experience, successful change leaders have two distinctive characteristics: leading by the power of example and understanding that change is an ongoing manageable process, not just a series of isolated events.

## 3. Competencies (skills and training)

By their very nature, change programmes require staff to have new or additional capabilities and skill sets. The decision as to how to secure the required know-how has a significant impact on the course of the change programme. Both developing in-house capabilities through targeted training or acquiring knowledge from external sources can be feasible methods, but it depends on the expected degree of change compared to the status quo, and whether the organization will accept and integrate it.

## 4. Transparency

As trivial as it might sound, transparency of actions and in communication is the decisive factor between whether or not people accept the change they are confronted with. Assessing and communicating the impact and consequences of organizational transformation in a transparent way increases the likelihood that people will accept or consider the adoption of change. However, a lack of transparency during the first stages of an organizational transition undermines the credibility of change leaders and minimizes the success rate of the initiative.

## 5. Motivation

From a psychological point of view, people are increasingly willing to embrace transformation, if this is correlated with a perceived and sustainable impact. The great art of motivating people is not to trigger a desired behaviour, but to make them desire that behaviour. In our experience, leaders that focused on intrinsic motivators, such as providing an environment that enables individual development to encourage the adoption of change have seen their actions bear fruit even after the change incentives have been diminished or removed.

Change management involves adapting processes and putting in place tools and mechanisms to make transformation possible, but true change requires people to adopt a new mind-set, work differently or develop new behaviours. By shifting focus from project plans and roadmaps to understanding what drives people to adopt the desired transformation, companies not only enable but also encourage change.

## Conclusion

Market developments in recent years have massively impacted the way companies think of and interact with their customers. The urge to become a customer-centric organization has been amplified in recent years by the disruptive effect of digitalization, as it has been shown to have a direct link with financial performance. Many companies understand the need to improve the customer ex-

perience they deliver, but they struggle with implementation. The Batten & Company approach enables a sustainable transformation based on understanding what (change of process) and how (process of change) to change an organization to become customer-centric by breaking down the functional boundaries and redefining the organizational mind-set.





**Tobias Göbbel, Kai Rippe, Sven Holzapfel**

# Digital Automotive Index 2015 – 20 OEMs im Test: Digitalisierung in der Automobilindustrie

Es wird Zeit, einen Gang  
hochzuschalten. Jetzt.

„Die alles entscheidende Frage lautet: Wie schaffen wir es auf Dauer, disruptive Veränderungen selbst zu treiben und nicht Getriebener der Digitalisierung zu sein?“ (Dr. Dieter Zetsche, Vorsitzender des Vorstands der Daimler AG, 2015)

Der Automotive-Sektor steht unter Digitalisierungsdruck. Insbesondere bei jungen Zielgruppen existiert eine „Digital or Out“-Mentalität, und neue Wettbewerber drängen in den Markt. Google und Co. setzen als digitale Vorreiter neue Maßstäbe an Accessibility, Konnektivität und Usability. Laut Wall Street Journal will Apple spätestens 2019 sogar mit einem eigenen Auto an den Start. Während OEMs noch über den richtigen Antrieb diskutieren, bietet „Uber“ eine neue Freiheit im Zugang zu Mobilität. Die Zulieferer sind ebenfalls immer stärker an digitaler Vernetzung interessiert und bauen mit innovativen Must-have-Leistungen zusätzlichen Digitalisierungsdruck auf. Die zunehmende Markendominanz von Apple, Microsoft und Google im Auto kann sogar so weit führen, dass sich OEMs

irgendwann selbst zum Zulieferer für diese Digital Player entwickeln (s. Abb. 1).

Dem digitalen Druck begegnen OEMs heute mit den unterschiedlichsten Aktivitäten. Es werden verstärkt „Digital Innovation Labs“ etabliert, digitale Anwendungen in die Fahrzeuge integriert und Cross-Channel-Initiativen aus dem Boden gestampft. Gute Ansätze, aber allesamt noch zu oberflächlich. Eine ganzheitliche und integrierte Digitalstrategie entlang der kompletten Wertschöpfungskette fehlt bei fast allen. Genauso wie Antworten auf die Fragen, wie digitale Innovationen in die Konzernstrukturen überführt werden, die eigene Dachmarke digital aufgeladen wird oder wie man digitale Geschäftsmodelle, Kundendaten und Services monetarisiert. Hier überlassen

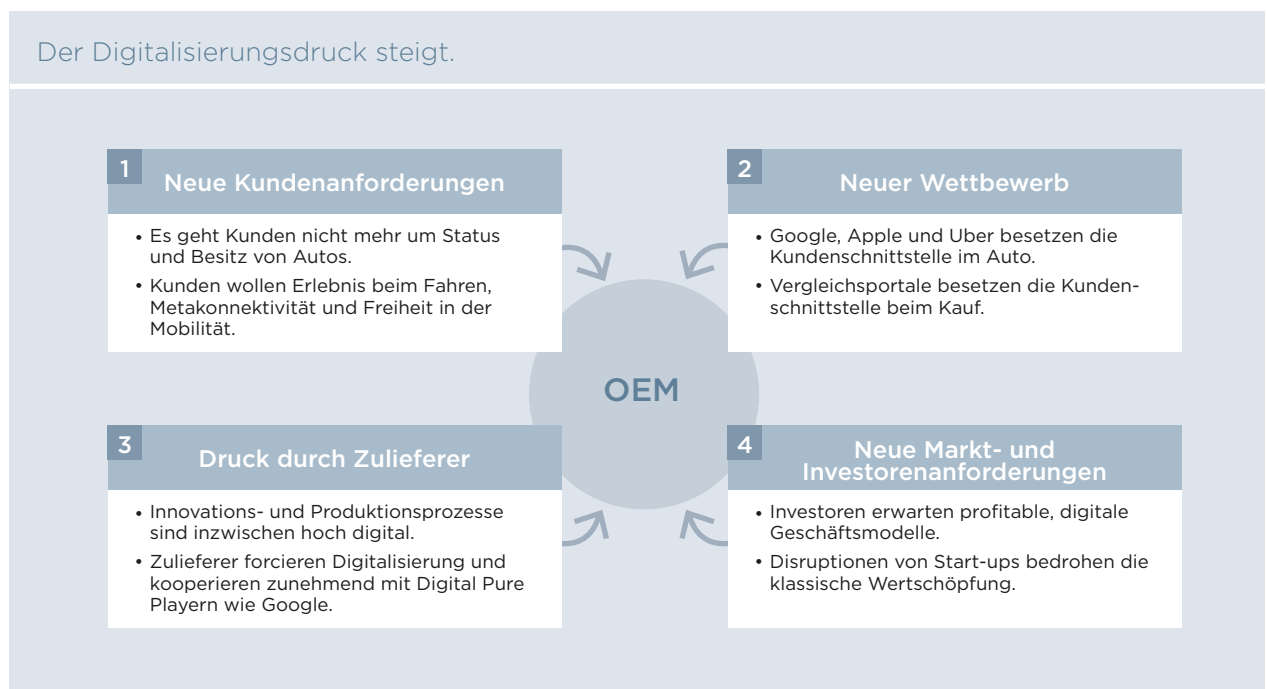


Abbildung 1: Der Digitalisierungsdruck steigt.



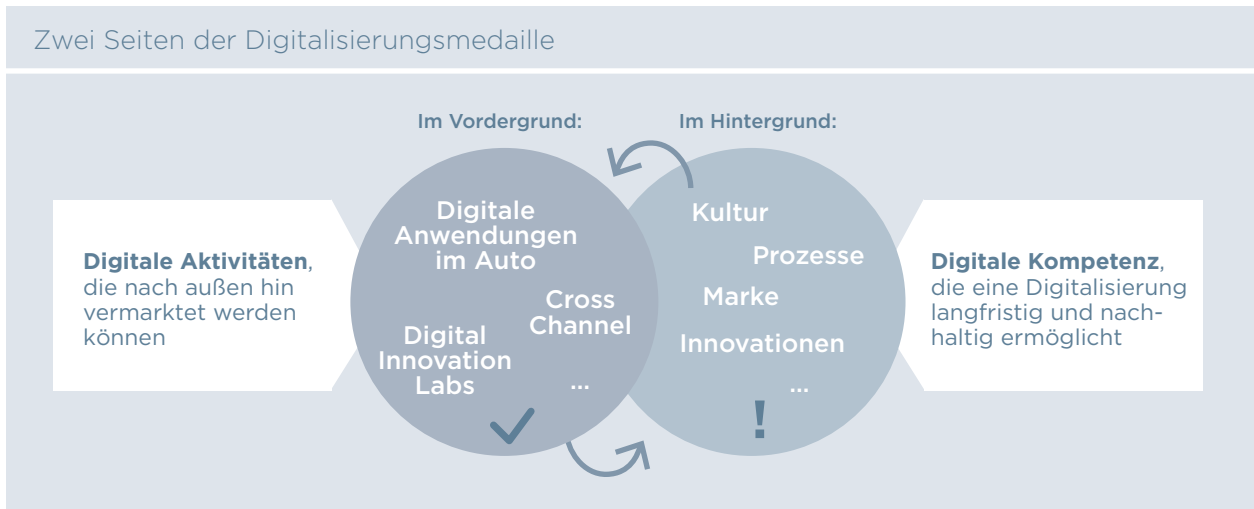


Abbildung 2: Zwei Seiten der Digitalisierungsmedaille

OEMs den neuen digitalen Playern das Feld fast kampflos. Zu sehr fehlt zurzeit noch eine flächendeckende digitale Kompetenz, was allerdings nie-

manden davon abhält, sich an der Diskussion um die digitale Zukunft der Automobilwirtschaft zu beteiligen (s. Abb. 2).

## Alle sprechen über das Thema Digitalisierung, aber niemand kommt dabei zum Wesentlichen: Was braucht ein OEM eigentlich konkret, um dem steigenden Digitalisierungsdruck sinnvoll zu begegnen?

Zum Thema Digitalisierung haben alle eine Meinung. Jeder kennt die neuesten Trends und kann allgemeingültige Vor- und Nachteile oder branchenspezifische Chancen und Risiken nennen. Aber niemand spricht über konkrete und unternehmensindividuelle Stellhebel. Dazu zählen folgende Kernfragen:

- Wie kann ich eine ganzheitliche Digitalstrategie konsistent in der Organisation umsetzen?
- Was genau brauchen und wünschen sich meine Kunden, Zulieferer und Investoren?

- Wo sind meine konkreten digitalen Defizite in den Wertschöpfungsstufen, und wie kann ich diese beheben?
- Was mache ich im Wettbewerbsvergleich heute bereits sehr gut, und woran muss ich zukünftig verstärkt arbeiten?
- Welche digitalen Kompetenzen sollte ich in Zukunft aufbauen?

Die Digital-Automotive-Index-Studie hat sich diese Fragen stellvertretend für 20 OEMs in Deutschland gestellt und die Antworten auf diese Fragen in einem Ranking konsolidiert.

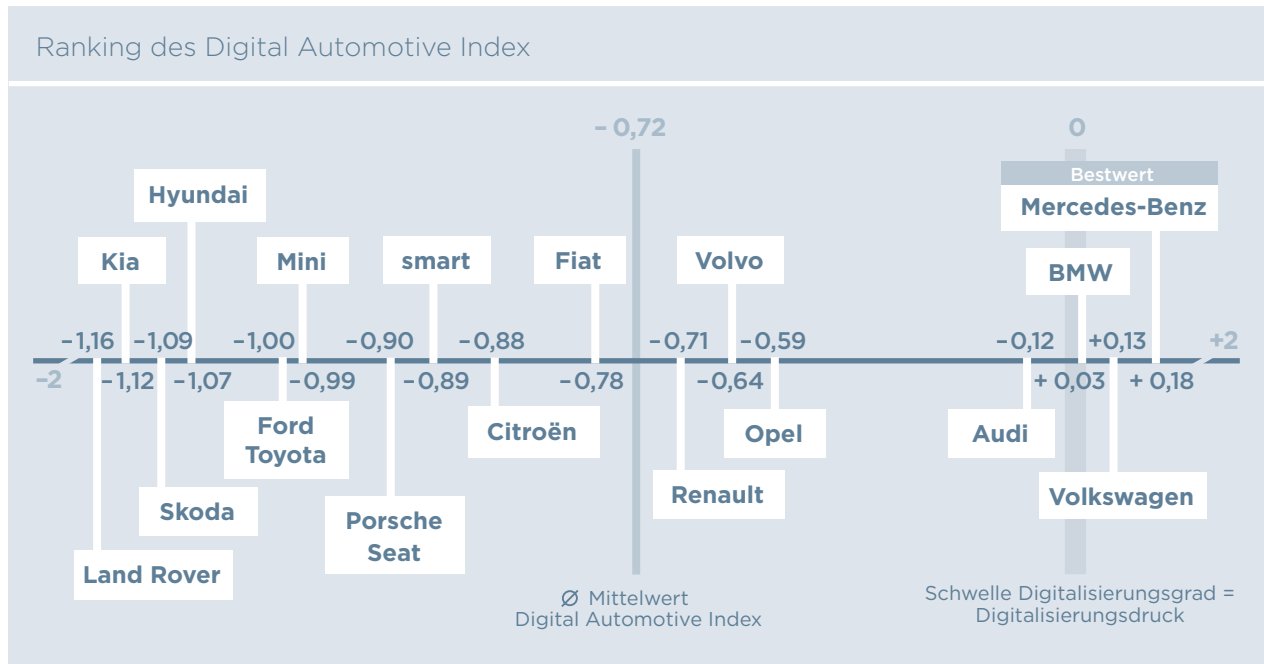


Abbildung 3: Ranking des Digital Automotive Index

## 17 von 20 (85 %) der untersuchten OEMs können heute dem Druck der Digitalisierung nicht gerecht werden

Der Digital Automotive Index beschreibt, wie es aktuell um die Digitalisierung der 20 führenden Automobilhersteller in Deutschland bestellt ist. Abbildung 3 zeigt die Resultate, die sich für jeden OEM aus dem Vergleich von individuellem Digitalisierungsgrad und individuellem Digitalisierungsdruck ergeben. Dafür wurden ca. 70 Indikatoren je

Automobilhersteller analysiert. Damit ist der Digital Automotive Index ein Maßstab dafür, wie gut digitale Erwartungen von außen tatsächlich intern bereits erfüllt werden.

Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass nur drei von 20 OEMs den Anforderungen der Stakeholder knapp gerecht werden.

## Nur Mercedes-Benz, VW und BMW können die Erwartungen an die Digitalisierung erfüllen

Der Vergleich von digitalen Anforderungen mit der eigenen digitalen Leistungsfähigkeit macht deutlich, wie hoch mittlerweile der Handlungsdruck geworden ist. Die Ausrichtung der Strategie und der Personalführung auf die Digitalisierung kann

als Sorgenkind der meisten automobilen Markenhersteller bezeichnet werden. Doch gerade die strategische Verankerung von Digitalisierung ist maßgeblich für die langfristige Überführung von analogen Prozessen, Produkten und Leistungen in

die digitale Welt. Bei der Digitalisierung von Produkten und der Umsetzung innovativer Produktlösungen haben die Player anderer Branchen gegenüber den OEMs teilweise deutlich an Vorsprung gewonnen. Markenführung und eine Anreicherung mit digitalen Markenwerten sind nirgendwo vollumfänglich ausgeprägt. Viele Digitalisierungsmaß-

nahmen und -ansätze kommen bei den Kunden gar nicht an oder sind kaum nutzenstiftend. Die Implementierung digitaler Vertriebskanäle und Services scheint hingegen bei allen bereits auf der Agenda zu stehen. Hier besteht, aus der Vogelperspektive betrachtet, der geringste weiterführende Handlungsbedarf (s. Abb. 4).

### Übersicht der Ergebnisse – 20 OEMs im Vergleich

Rang	Automobilhersteller	Digital Index	Digitalisierungsgrad	Digitalisierungsdruck	Digitalisierungsgrad				Digitalisierungsdruck			
					Strategy & Leadership	Innovation & Produkte	Marketing & Brand	Sales & Services	Kunden	Wettbewerber	Zulieferer	Investoren & Markt
1	Mercedes-Benz	+0,18	2,97	2,79	3,08	2,88	3,17	2,75	2,92	2,28	2,55	3,42
2	Volkswagen	+0,13	2,92	2,79	3,25	2,63	2,89	2,92	2,92	2,28	2,55	3,42
3	BMW	+0,03	2,86	2,83	3,00	3,00	2,94	2,50	3,08	2,28	2,55	3,42
4	Audi	-0,12	2,67	2,79	2,92	2,25	2,89	2,63	2,92	2,29	2,55	3,42
5	Opel	-0,59	2,20	2,79	1,42	2,00	2,78	2,63	2,92	2,29	2,55	3,42
6	Volvo	-0,64	2,24	2,88	1,67	2,00	2,44	2,83	3,00	2,54	2,55	3,42
7	Renault	-0,71	2,15	2,86	1,33	1,88	2,56	2,82	2,92	2,54	2,55	3,42
8	Fiat	-0,78	2,16	2,94	1,25	1,75	2,83	2,79	3,00	2,80	2,55	3,42
9	Citroën	-0,88	2,00	2,88	1,33	1,75	2,67	2,25	3,00	2,55	2,55	3,42
9	Tesla	-0,88	2,10	2,98	1,58	2,38	1,89	2,54	2,92	3,04	2,55	3,42
11	smart	-0,89	2,11	3,00	1,83	1,63	2,56	2,42	3,00	3,05	2,55	3,42
12	Porsche	-0,90	2,10	3,00	2,33	1,50	2,22	2,33	3,00	3,04	2,55	3,42
13	Seat	-0,91	1,97	2,88	1,67	1,88	2,06	2,29	3,00	2,55	2,55	3,42
14	Mini	-0,99	2,08	3,07	1,67	1,75	2,33	2,58	3,25	3,05	2,55	3,42
15	Ford	-1,00	1,86	2,86	1,42	1,63	1,94	2,46	2,92	2,55	2,55	3,42
16	Toyota	-1,01	1,91	2,92	1,42	1,75	2,22	2,25	2,92	2,80	2,55	3,42
17	Hyundai	-1,07	1,79	2,86	1,42	1,38	1,94	2,42	2,92	2,55	2,55	3,42
18	Skoda	-1,09	1,77	2,86	1,50	1,25	1,89	2,46	2,92	2,55	2,55	3,42
19	Kia	-1,12	1,78	2,90	1,42	1,50	2,00	2,21	2,83	2,80	2,55	3,42
20	Land Rover	-1,16	1,82	2,98	1,33	1,63	2,06	2,25	2,92	3,05	2,55	3,42

Bewertung und Indexierung von 70 digitalen Indikatoren zwischen 1 („sehr niedrig“) bis 4 („sehr hoch“)

Pain Points (Werte mit signifikant negativen Abweichungen gegenüber dem Sample)

Abbildung 4: Übersicht der Ergebnisse – 20 OEMs im Vergleich

# Eines steht fest: Alle Automobilhersteller haben unterschiedliche digitale Schwachpunkte entlang der Wertschöpfungskette

Die nähere Betrachtung des Digitalisierungsgrads zeigt im Wettbewerbsvergleich, dass jedes einzelne der untersuchten Unternehmen an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette digitale Schwächen aufweist. Im Bereich Strategy & Leadership behaupten sich vor allem die Premiumhersteller. Besonders im Bereich Sales & Services zeigen BMW, Audi und Mercedes-Benz jedoch

Schwachpunkte. Wenig überraschend landet Tesla bei der Digitalisierung der eigenen Produkte im Bereich Innovation & Produkte auf dem Spitzenplatz. Fiat liegt im Bereich Marketing & Brand mit einem Top-CRM-Modell an vorderster Stelle. Darüber hinaus zeichnen die Studienergebnisse ein durchaus gemischtes Bild (s. Abb. 5).

Ausgewählte Flashlights zum Digitalisierungsgrad

		HOT	NOT		
<b>1</b>	<b>Strategy &amp; Leadership</b>				
	Strategischer Fokus auf Digitalisierung	Volkswagen	Fiat	Mini	Volvo
	Höhe der Investitionen in Digitalisierung	Audi	Porsche	Kia	Fiat
	Aufbau und Integration neuer digitaler Leader	Mercedes-Benz	Kia	Land Rover	Skoda
	Stellenwert Digitalisierung in der Unternehmenskultur	BMW	Volvo	Opel	Ford
<b>2</b>	<b>Innovation &amp; Produkte</b>				
	Digitalisierungsgrad Innovationsprozesse	BMW	Opel	Seat	Mini
	Digitalisierungsgrad Geschäftsmodelle	Mini	Porsche	Volvo	Skoda
	Digitalisierungsgrad Produkte	Tesla	Hyundai	smart	Toyota
	Monetarisierungsgrad digitaler Angebote	Opel	Audi	Ford	Mini
<b>3</b>	<b>Marketing &amp; Brand</b>				
	Digitale Markenpräsenz	Volkswagen	Volvo	Skoda	Tesla
	Digitalisierungsgrad Kommunikationskanäle	Porsche	Ford	Mini	Skoda
	Digitalisierungsgrad CRM-Modell	Fiat	Seat	Hyundai	Toyota
	Vernetzungsgrad Kanäle	Mercedes-Benz	Ford	Hyundai	Land Rover
<b>4</b>	<b>Sales &amp; Services</b>				
	Anteil online zum Kauf verfügbarer Produkte	Renault	Kia	smart	Seat
	Digitalisierungsgrad Vertriebskanäle	Volkswagen	Mercedes-Benz	Audi	Opel
	Online-Spezifität Pricing	BMW	Kia	smart	Audi
	Digitalisierungsgrad Services	Fiat	BMW	Citroen	Toyota

Abbildung 5: Ausgewählte Flashlights zum Digitalisierungsgrad

# Mit Batten & Company können Sie Ihre unternehmensspezifischen Stellhebel zur Digitalisierung direkt angehen

Durch die Umsetzung zielgerichteter Maßnahmen konnten unsere Kunden selbst zu themenbezogenen digitalen Vorreitern werden. Bei der Entwicklung digitaler Strategien und der Implementierung neuer Geschäftsprozesse kann Batten & Company Sie unterstützen und macht damit die digitale Transformation zu Ihrer eigenen Erfolgsgeschichte.

Diskutieren Sie im ersten Schritt gerne in einer Ergebnispräsentation mit unseren Digital-Experten

über die Chancen und Risiken des externen Digitalisierungsdrucks und über die Möglichkeiten der Steigerung Ihres eigenen Digitalisierungsgrads. Wir zeigen Ihnen umfangreiches Material zu detaillierten Ergebnissen, Best Practices und Hintergründen der individuellen digitalen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihres Unternehmens (s. Abb. 6).

Um im nächsten Schritt zu einer ganzheitlichen, umsetzungsorientierten Digitalstrategie zu gelangen, nutzt Batten & Company ein innovatives

Exemplarische Ergebnisse – Digitalisierungsgrad Marketing & Brand						
<b>Digitale Markenpräsenz</b>	<b>3,0</b>	<b>Ø</b>	<b>2,37</b>	<b>Δ</b>	<b>0,63</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Marke XY wird in Verbindung mit dem Begriff „Digital“ 22-mal im Geschäftsbericht genannt.</li> <li>Die Marke XY ist auf 10 von 14 kundenrelevanten digitalen Kanälen präsent.</li> <li>Der Markenauftritt (Logo/Claim/Farbe/Kampagne) ist auf allen relevanten digitalen Kanälen einheitlich.</li> </ul>
Adressierung von „Digital“ in Markenpositionierung/-versprechen/-attributen	2		1,50		0,50	
Anzahl Markenpräsenzen auf digitalen Kanälen	3		2,90		0,10	
Einhaltung Markenauftritt Leistungsversprechen entlang allen Kanälen (Brand Consistency)	4		2,70		1,30	
<b>Digitalisierungsgrad Kommunikationskanäle</b>	<b>3,0</b>	<b>Ø</b>	<b>2,35</b>	<b>Δ</b>	<b>0,65</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anbieter XY bietet 11 von 14 kundenrelevante digitale Kontaktpunkte mit der Marke.</li> <li>Die Website ist mit 8 von 12 kundenrelevanten Kanälen vernetzt.</li> <li>Der Anteil der Online-Marketing-Spendings beträgt etwa 15%.</li> </ul>
Anzahl digitaler Kontaktpunkte der Marke (Apps, Blogs, Facebook,) Twitter	3		2,45		0,55	
Anzahl Vernetzung unterschiedlicher Kanäle	4		2,55		1,45	
Anteil Investitionen in digitaler Kommunikation an gesamten Marketing-Spendings	2		2,05		-0,05	
<b>Digitalisierungsgrad CRM-Modell</b>	<b>3,0</b>	<b>Ø</b>	<b>2,50</b>	<b>Δ</b>	<b>0,50</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gibt 2 von 3 relevante digitale Kundenfeatures mit Registrierung bei Anbieter XY.</li> <li>Anbieter XY hat insgesamt etwa 2,1 Mio. Facebook-Fans und Twitter Follower.</li> <li>Die Reaktionszeit auf eine Facebook-Anfrage betrug weniger als eine Stunde.</li> </ul>
Anzahl digitale Kundenfeatures mit Registrierung/Identifikation	3		2,75		0,15	
Größe digitale Plattform-Community (Anzahl Facebook-Fans, Twitter Follower)	3		2,80		0,20	
Reaktionszeit für digitale Feedbackanfragen innerhalb OEM-Communities	3		1,95		1,05	
<b>Vernetzungsgrad Kanäle (Multichanneling)</b>	<b>3,5</b>	<b>Ø</b>	<b>2,38</b>	<b>Δ</b>	<b>1,12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auf dem Kundenportal (mit Registrierung) gibt es 9 von 12 relevante Kundenfeatures.</li> <li>Auf der Anbieter-Website gibt es 5 von 5 kundenrelevante Absprungpunkte zu Offline-Angeboten (Händler/Werkstatt/Messe/Museum/ Event)</li> </ul>
Vernetzungsgrad online	3		2,00		1,00	
Vernetzungsgrad on-/offline	4		2,79		1,21	
<b>SCORE</b>	<b>3,17</b>	<b>2,41</b>	<b>0,76</b>			

Abbildung 6: Exemplarische Ergebnisse – Digitalisierungsgrad Marketing & Brand

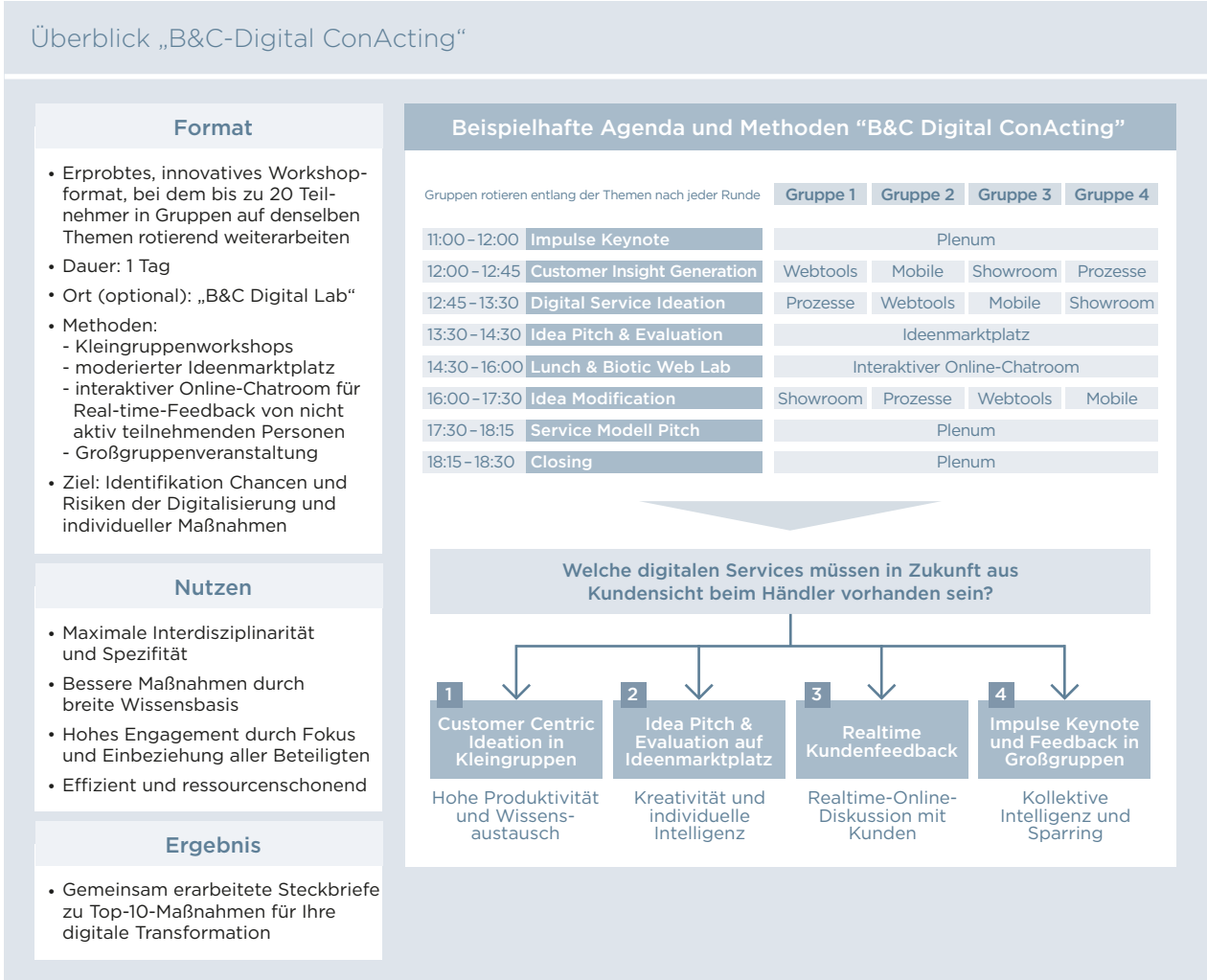


Abbildung 7: Überblick „B&C-Digital ConActing“

Workshopformat, bei dem bis zu 20 Teilnehmer in Gruppen auf denselben Themen rotierend arbeiten: „B&C Digital ConActing“ (s. Abb. 7). Dies ermöglicht die Erarbeitung erfolgskritischer Maßnahmen

innerhalb kürzester Zeit und berücksichtigt dabei die Interessen aller Beteiligten, damit Sie sich als Unternehmen trotz teils umfassender Veränderungen treu bleiben können.

## Fazit

Das Treffen oder gar Übertreffen der steigenden digitalen Erwartungen unterschiedlichster Stakeholder und die Begegnung des Digitalisierungsdrucks sind der Schlüssel für eine erfolgreiche digitale Transformation. Die Studienergebnisse zeigen, dass es durchaus erhebliche Optimierungspotenziale im Bereich der eigenen Digitalisierung gibt und dass Chancen in vielen Bereichen unge-

nutzt bleiben. Viele der Potenziale lassen sich durch einfache Maßnahmen heben. Das hat zum einen eine positive Wirkung auf das Markenerlebnis, und zum anderen ermöglicht es das Überleben in einem immer härter werdenden Digitalisierungskampf. Denn Digitalisierung ist kein Trend. Es wird Zeit, einen Gang hochzuschalten. Jetzt.







Uta P. Niendorf, Mirko Theine

# „trigger moments“ – Schlüssel- momente für das Kundenerlebnis im Versicherungsvertrieb

# Ausgangssituation Vertrieb von Versicherungsprodukten

Der Vertrieb von Versicherungsprodukten steht vor großen Veränderungen: Der Wandel, der sich schon vor einigen Jahren in anderen Branchen vollzogen hat und weit fortgeschritten ist, trifft jetzt auch massiv die Assekuranz. Die Versicherer müssen sich auf einen dauerhaft gesättigten Markt einstellen. Das bisherige Neugeschäftsdenken weicht einem ertragsorientierten Blickwinkel. Das trifft insbesondere den auf Umsatzwachstum angelegten Versicherungsvertrieb, der künftig effizienter, kundenorientierter und qualifizierter arbeiten muss.

Hinzu kommen externe Herausforderungen, die den Vertrieb der Zukunft maßgeblich beeinflussen, diese sind im Wesentlichen (s. Abb. 1):

## 1. Digitalisierung:

Das Aufkommen neuer Kommunikations- und Vertriebswege an der Schnittstelle zum Kunden spielt eine treibende Rolle für Veränderungen im Versicherungsvertrieb. Damit einher geht ein sich änderndes Kundenverhalten durch die Nutzung digitaler und mobiler Kommunikations- und Vertriebswege. Eine aktuelle Batten & Company-Studie zeigt, dass der Digitalisierungsindex besonders im Bereich Marketing & Sales für den Gesamtmarkt negativ ist, d. h., die Differenz aus Digitalisierungsdruck von Kundenseite und Digitalisierungsgrad im Vertrieb ist besonders ausgeprägt.<sup>1</sup>

## 2. Regulatorik:

Steigende regulatorische Anforderungen in der Europäischen Union wie z. B. IDD oder MiFID2, aber auch deutsche Gesetzgebungsinitiativen wie das Lebensversicherungsreformgesetz (LVRG) dienen der Sicherstellung des Verbraucherschutzes beim Kauf von Finanzdienstleistungsprodukten und machen gleichzeitig Anpassungen an etablierte Vergütungsmodelle im Vertrieb notwendig.

## 3. Demografie:

Eine älter werdende Kundenstruktur führt zu einer Abnahme potenzieller Neukunden für Versicherungsprodukte, aber auch zu einem Rückgang ausreichender Vertriebskapazitäten: Überalterung der Vermittlerschaft, fehlende Nachfolger und der damit verbundene Rückgang der absoluten Vermittlerzahlen erschweren den traditionellen Personenvertrieb.

## 4. Niedrigzins:

Die abnehmenden Gesamtmargen in der Wertschöpfungskette der Versicherer, z. B. durch niedrigere Erträge in der Kapitalanlage, führen zu einem gestiegenen Kostenbewusstsein in der gesamten Organisation eines Versicherers. Anders als in der Vergangenheit bleibt der Vertrieb hiervon nicht verschont.

Die Versicherer reagieren auf diese Herausforderungen bereits mit einer Reihe von Maßnahmen, u. a.:

1. Optimierung der Gesamtvertriebskosten
2. Umstellung der Vergütungsmodelle im Vertrieb zugunsten einer stärkeren Betonung der laufenden Vergütung
3. Restrukturierung der Vertriebsorganisationen mit Fokus auf digitale und integrierte Vertriebswege

All diese Maßnahmen greifen häufig zu kurz, da es den Entscheidern an Transparenz hinsichtlich der Wirksamkeit der Kommunikations- und Vertriebskanäle in Bezug auf die Kaufentscheidung des Kunden fehlt. Die Allokation von Ressourcen in Vertrieb und Marketing erfolgt oftmals nur kanalspezifisch und nicht ganzheitlich.

<sup>1</sup> Batten & Company: Digital Insurance Index, Publikation Januar 2016.

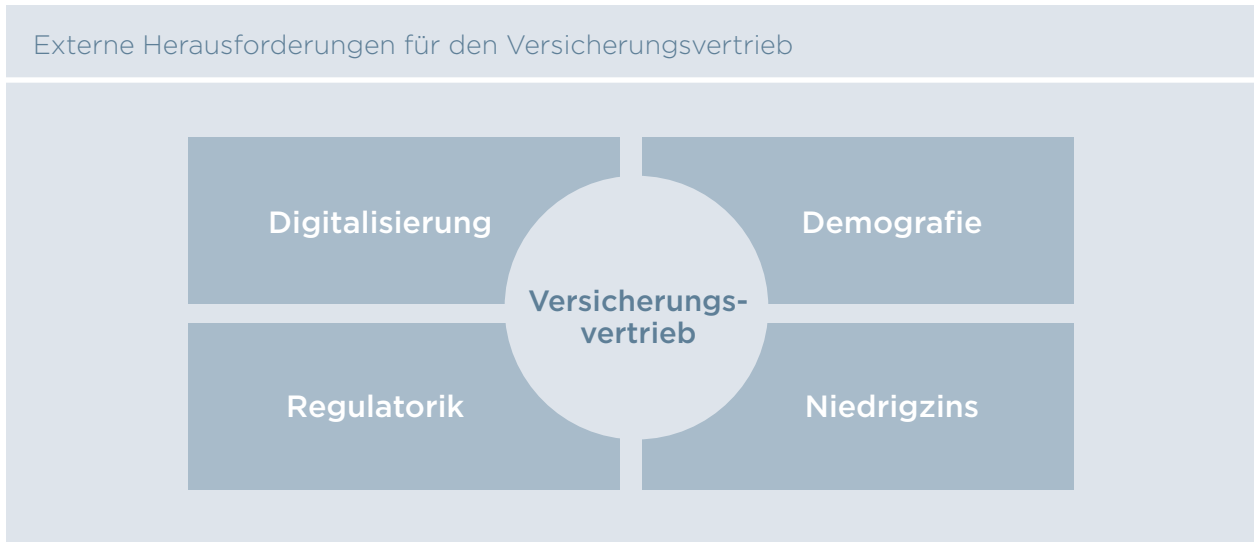


Abbildung 1: Externe Herausforderungen für den Versicherungsvertrieb

Der kundenzentrierte Omnikanalansatz dient dazu, die Trennung von Vertriebskanälen untereinander sowie der Online- und Offline-Kommunikation möglichst lückenlos aufzuheben. Dennoch stellt die Umsetzung des Omnikanalvertriebs in der Vertriebspraxis eine große Herausforderung dar. Vertriebs- und Marketingexperten stehen vor einer Reihe von Fragen, z. B.:

- Welche Touchpoints, also Kundenkontaktpunkte mit dem Versicherer, haben welchen Einfluss auf die Kaufentscheidungen potenzieller und bestehender Kunden?
- Welche sind die berühmten *trigger moments* in der Customer Journey eines Versicherungskunden, also solche Kontaktpunkte, die die Kaufentscheidung des Kunden maßgeblich beeinflussen?
- Welche Touchpoints sollen aktiv, welche eher reaktiv bedient werden?
- Welche Rolle spielt die Markenwahrnehmung des Endkunden für die Kaufentscheidung und Bindung des Kunden?
- Wie soll das Vertriebsbudget optimal auf die einzelnen Kanäle verteilt werden?
- Wie sollen künftig Vergütungsmodelle ausgestaltet sein, um der Kundenzentrierung auch in der Steuerung der Vertriebsressourcen Rechnung zu tragen?

## Studiendesign

Batten & Company hat in der aktuellen Studie untersucht, welche Touchpoints im Omnikanalvertrieb wesentlich für die Kaufentscheidung sind und welchen Einfluss die Markenwahrnehmung auf die Kaufentscheidung des Kunden über die gesamte Customer Journey hat. Hierzu wurden rund

850 Endkunden, die in den letzten zwölf Monaten ein Versicherungsprodukt abgeschlossen hatten, dahingehend befragt, wie sie die Customer Journey, also den Prozess von der Vorinformationsphase über die Abwägungsphase bis hin zum Kaufabschluss, erlebt hatten. Untersucht wurden insge-

Überblick untersuchter Versicherermarken	
Allianz	HUK-COBURG
Alte Leipziger	LV 1871
ARAG	NÜRNBERGER
AXA	R+V
Barmenia	SIGNAL IDUNA
Basler	Stuttgarter
CosmosDirekt	Swiss Life
Die Bayerische	Versicherungskammer Bayern
ERGO	VGH
Generali	Volkswohl Bund
Gothaer	Westfälische Provinzial
Helvetia	Württembergische
HDI	Zurich

Abbildung 2: Überblick untersuchter Versicherermarken

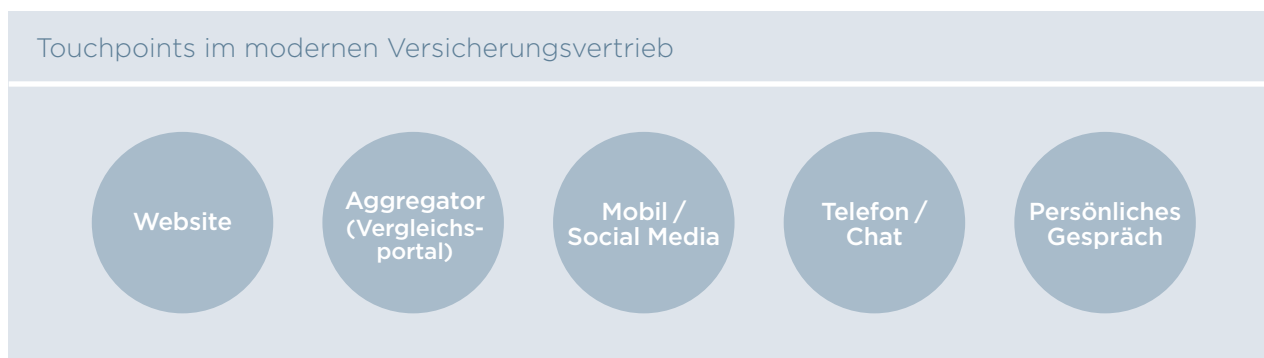


Abbildung 3: Touchpoints im modernen Versicherungsvertrieb

samt 26 Erstversicherermarken, die einen Marktanteil von über 80 % des deutschen Versicherermarktes auf sich vereinen (s. Abb. 2).

Für die Studie wurden Endkunden befragt, die über eine Webseite, ein Vergleichsportal, eine mobile Anwendung, per Telefon oder auch ganz klassisch bei einem Vermittler abgeschlossen hatten.

Die in der Customer Journey relevanten Touchpoints wurden zunächst in fünf Touchpoint-Arten differenziert und den einzelnen Phasen zugeordnet (s. Abb. 3): Website, Aggregator (Vergleichsportal), Mobil/Social Media, Telefon/Chat und Persönliches Gespräch.

# Key Findings

Die Ergebnisse der Studie lassen sich zu drei Key Findings zusammenfassen (s. Abb. 4):

## 1. Marken von Versicherern rufen keine Begeisterung hervor!

Die meisten Versicherermarken erfüllen gerade eben die Erwartungshaltung derjenigen Kunden,

die am Ende des Prozesses eine Versicherung abgeschlossen haben – sie lösen aber keine Begeisterung durch ein Übertreffen dieser Erwartungshaltung aus (s. Abb. 5). Einigen Anbietern scheint eine Erfüllung der Kundenerwartung auszureichen – aus der Markentheorie ist aber bekannt, dass Marken nur dann nutzenstiftend im Sinne der Kaufentscheidung, Kundenbindung und Weiterempfehlung sind, wenn die Erwartungshaltung des

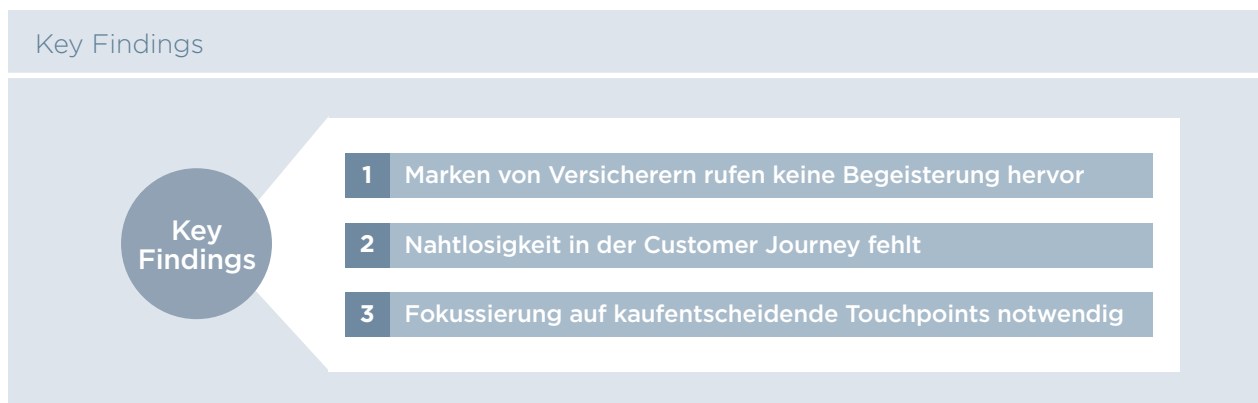


Abbildung 4: Key Findings

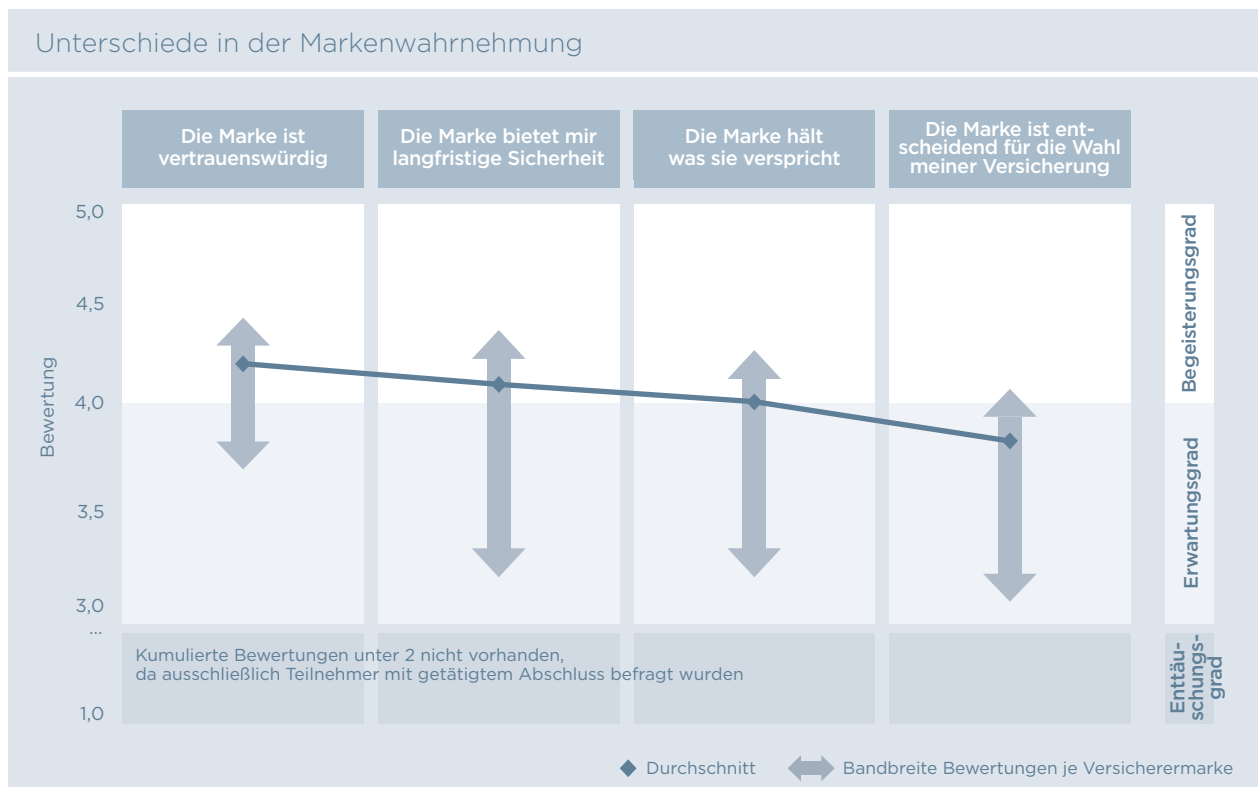


Abbildung 5: Unterschiede in der Markenwahrnehmung

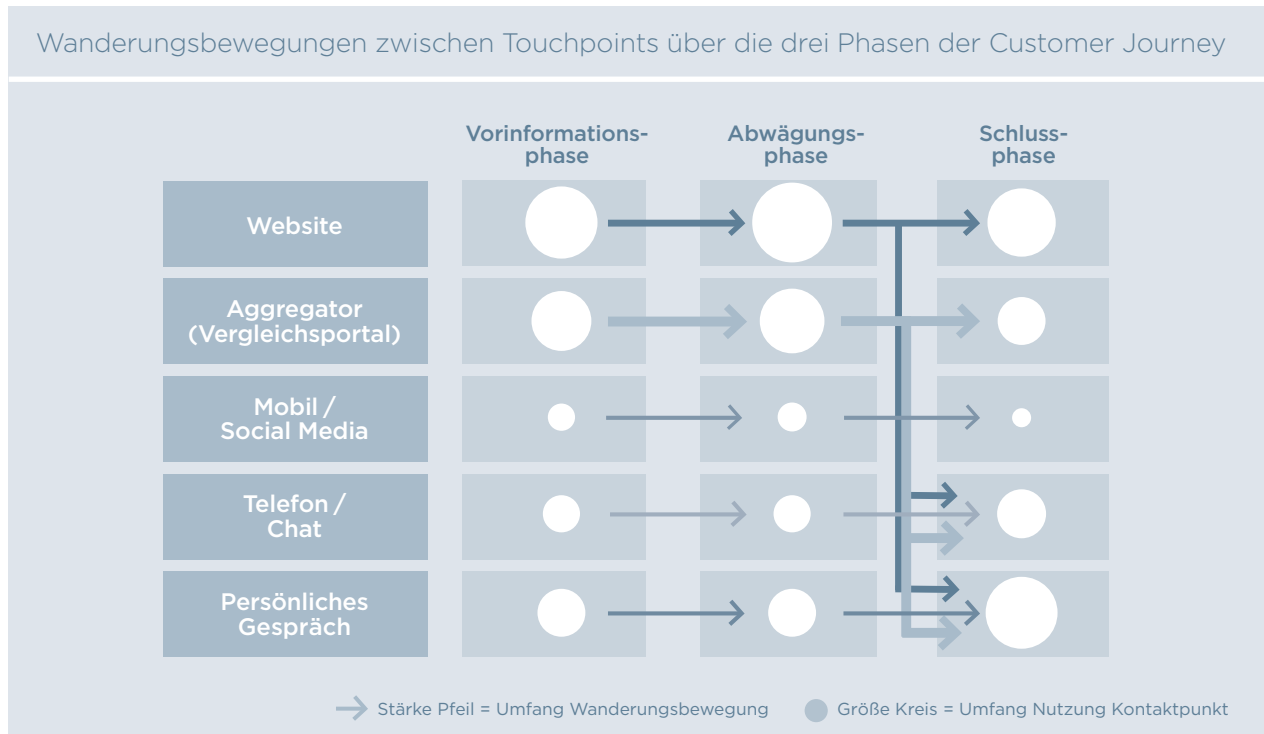


Abbildung 6: Wanderungsbewegungen zwischen Touchpoints über die drei Phasen der Customer Journey

Kunden nicht nur erfüllt, sondern übertroffen wird.<sup>2</sup>

Bei der Detailanalyse der Kundenstatements zur Markenwahrnehmung ist auffällig, dass gerade der Einfluss der Marke auf die Kaufkraftentscheidung besonders schwach ausgeprägt ist. Weiterhin gibt es erhebliche Abweichungen unter den Versicherermarken: Einige Marken sind von den Begeisterung auslösenden Markenerlebnissen weit entfernt.

## 2. Nahtlosigkeit in der Customer Journey fehlt!

Der Verkaufsprozess erfolgt anders als in der Vergangenheit nicht mehr linear. Der Kunde nutzt verschiedenste Touchpoints für Information, Abwägung und Kauf parallel und nicht nur sukzessive. Eine wesentliche Erkenntnis der Studie ist, dass es erhebliche Wanderungsbewegungen zwischen den Touchpoints über die drei Phasen hinweg gibt (s. Abb. 6).

Die Studie macht deutlich, dass der Kunde die Customer Journey über die verschiedenen Touchpoints als unterschiedlich und in sich nicht kon-

sistent erlebt. Das wird besonders deutlich, wenn bis zu einem Drittel der untersuchten Touchpoints der vorliegenden Studie vom Kunden als problematisch hinsichtlich der Nahtlosigkeit („Seamlessness“) angesehen werden (s. Abb. 7).

Dieser Mangel an Nahtlosigkeit führt zu einem sinkenden Vertrauen in die Versicherermarken. Auch hier gilt: Wer zu viele Brüche in der Customer Journey erlebt, kommt erst gar nicht zum Abschluss.

Die Kunden bemängelten dabei am häufigsten die fehlende Transparenz der Produkteigenschaften und die mangelnde Vergleichbarkeit der in der Informationsphase recherchierten Produkte mit den in den Folgephasen angebotenen Produkten:

„Beim Gespräch in der Verkaufsstelle musste ich immer wieder erklären, was ich eigentlich genau möchte, und es hat zu lange gedauert, bis ein entsprechendes Produkt für mich gefunden wurde.“

„Die Kontaktpunkte ergaben sehr unterschiedliche Ergebnisse in Bezug auf Preis und Leistung. Ich hatte den Eindruck, nicht wie versprochen unabhängig beraten zu werden, ich wurde sehr misstrauisch und war zunehmend verwirrt ...“

„Man füllt immer wieder neue Formulare aus.“

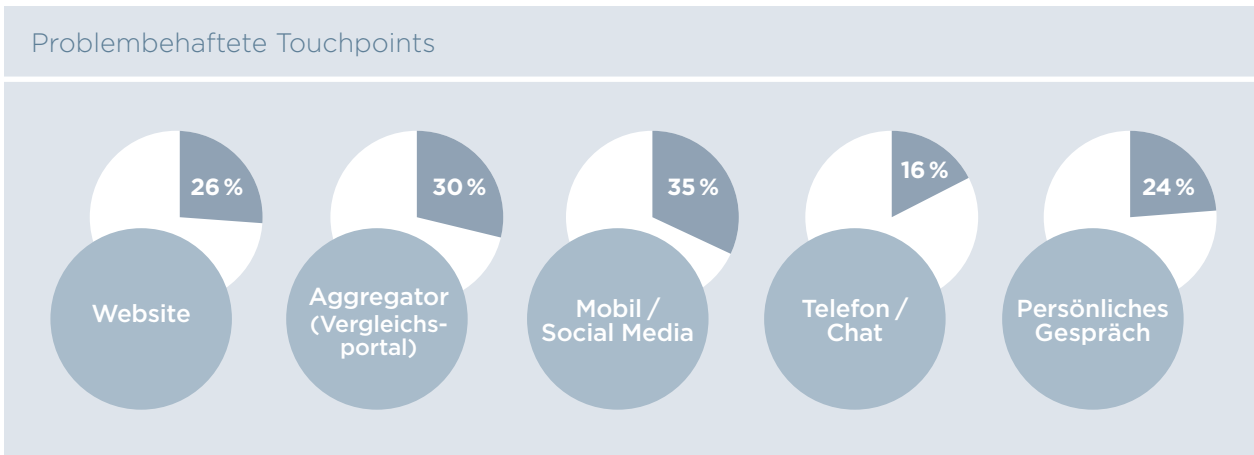


Abbildung 7: Problembehaftete Touchpoints

Telefonisch zuvor besprochene Sachverhalte wurden nicht beachtet. Ich hatte das Gefühl, am Telefon gar nicht gehört worden zu sein.“

### 3. Fokussierung auf kaufentscheidende Touchpoints notwendig!

Der Kunde erlebt bestimmte Touchpoints als erfolgskritisch im Prozess der Kaufentscheidung; dies sind die sogenannten *trigger moments* (s. Abb. 8). In diese investiert der Vertrieb nicht generell seine Ressourcen und steuert sie auch nicht immer zwangsläufig. In der vorliegenden Studie wird

deutlich, dass über alle Versicherer hinweg eine besondere Häufung der *trigger moments* in der Touchpoint-Art „Aggregator“ zu finden ist. An dieser Entwicklung ist besonders kritisch, dass der Versicherer bis auf die Sicherstellung einer guten Platzierung seines Produkts in einem Vergleichsportal wie z. B. Check 24 wenige Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich dieses Touchpoints hat: Das wesentliche Selektionskriterium für die Platzierung unter den Top 3 eines Vergleichsportals bleibt der Preis. Man begibt sich in einen Preiswettbewerb, anstatt an anderen Touchpoints einen Premium-effekt durch die Übererfüllung des Markenversprechens als starke Marke zu erzielen.

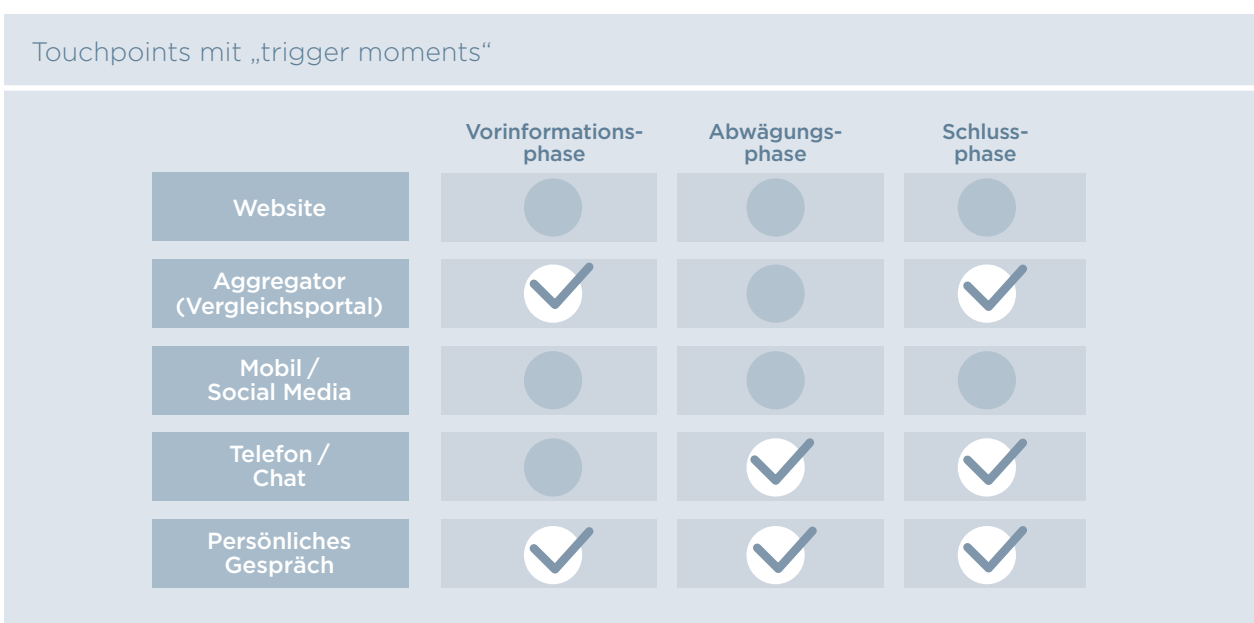


Abbildung 8: Touchpoints mit „trigger moments“

## Fazit

1. Der Entscheidungsprozess von der Erstinformation bis hin zum Vertragsabschluss wird immer digitaler.
2. Die Bindung an einen persönlichen Vermittler ist nur noch ein Faktor von vielen in der Customer Journey des modernen Kunden.
3. Das Vertrauen, das in der Vergangenheit einem persönlichen Vermittler entgegengebracht wurde, schwindet zusehends.
4. Kundenvertrauen bleibt die wichtigste „Währung“ im Kaufprozess von Versicherungsprodukten.
5. Kundenvertrauen muss über ein konsistent positives Markenerlebnis aus- und aufgebaut werden: Ziel ist das Übertreffen der Kundenerwartung über alle Touchpoints in der Customer Journey – vor allem an den *trigger moments*!

## Handlungsempfehlungen Batten & Company

Zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit ihres Vertriebs müssen Versicherer vier Schritte hin zu einer wirklichen Kundenzentrierung unternehmen (s. Abb. 9):

### 1. Kunden verstehen

Höchste Priorität hat das Kundenverständnis: Wie Kunden Entscheidungen treffen, woher sie ihre Informationen beziehen und wen sie um Rat fragen, wenn sie erwägen, ein Versicherungsprodukt zu kaufen. Das Kundenverhalten gilt es zu antizipieren:

Zu verstehen, wie sich das Kundenverhalten in Zukunft verändern wird und was künftig die wesentlichen *trigger moments* in der Customer Journey sein werden, wird zu einem kritischen Erfolgsfaktor im Vertrieb.

### 2. Vertriebsstrategie und Kundenverhalten harmonisieren

Die Erkenntnisse hinsichtlich des Kundenverhaltens sollten genutzt werden, um Ressourcen in Vertrieb und Marketing optimal auf diese *trigger*

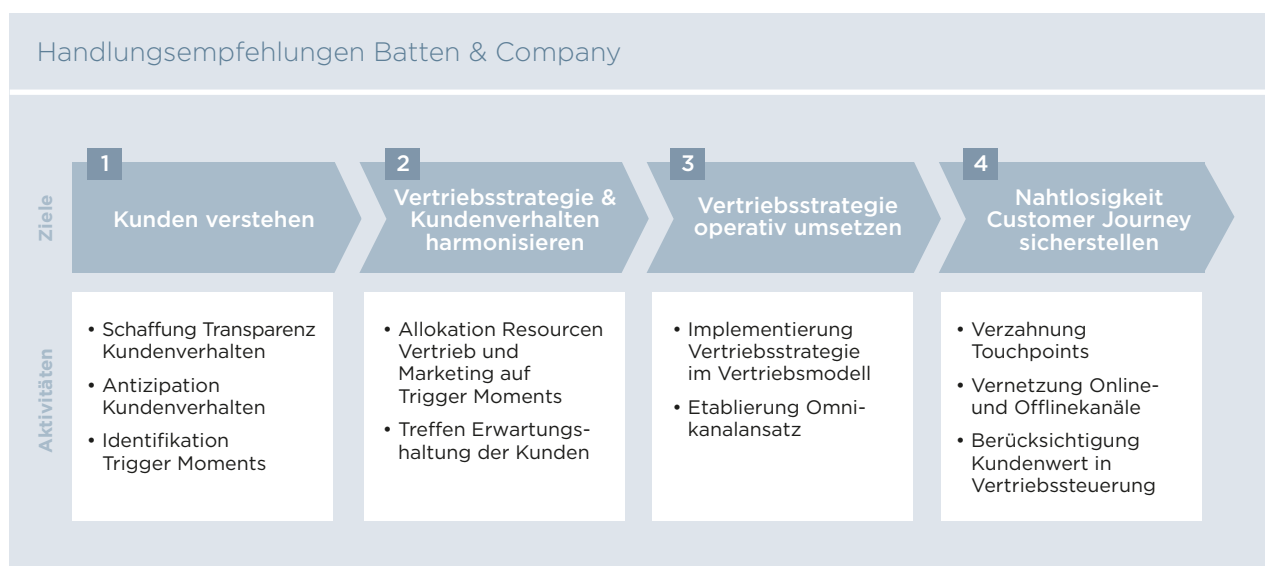


Abbildung 9: Handlungsempfehlungen Batten & Company



*moments* zu allokiert und so die Erwartungshaltung des Kunden überzuerfüllen und den größtmöglichen Effekt für den Vertrieb zu erzielen. Das bedeutet langfristig eine konsequente Kundenzentrierung des Vertriebs.

### 3. Vertriebsstrategie operativ umsetzen

Wie oben beschrieben erfolgt der Verkaufsprozess anders als in der Vergangenheit nicht mehr linear. Daher wird das Vertriebsmodell nicht mehr einzelne siloähnliche Vertriebswege abbilden können, sondern muss ganzheitlich auf den Endkunden ausgerichtet werden.

### 4. Nahtlosigkeit der Customer Journey sicherstellen

Die optimale Verzahnung von traditionellen persönlichen Vertriebswegen mit Online-Vertriebswegen durch Einsatz technischer Lösungen wie Chat, Co-Browsing und Document Sharing liefert die besten Resultate für eine Nahtlosigkeit der Informations-, Beratungs- und Abschlussprozesse. Die Messung des Kundenwerts über die gesamte Customer Journey sollte dabei die entscheidende Größe in der Vertriebssteuerung und Vergütung werden.

## Unser Angebot an Sie

Die Erfahrung von Batten & Company aus zahlreichen Projekten im Bereich Customer Centricity für führende Bluechips und Mittelständler in unterschiedlichsten Industrien hat gezeigt, dass erfolgreiche Kundenzentrierung des Vertriebs durch drei Bestandteile überzeugt: Sie ist systematisch strukturiert, sie ist organisatorisch klar in allen Vertriebswegen verankert, und sie wird proaktiv mit den richtigen Anreizen und Abläufen im Vertrieb gesteuert.

Wie Sie von unseren Erfahrungen und Erkenntnissen profitieren können? Machen Sie jetzt unseren Customer-Journey-Quick-Check, und sprechen Sie mit uns über Ihre Ergebnisse. Gerne diskutieren wir mit Ihnen Ansätze zur Optimierung und zum Aufbau Ihres Vertriebs im Hinblick auf die notwendige Kundenzentrierung, z.B. im Rahmen unseres

Workshopformats „trigger moments im Versicherungsvertrieb“.

Wesentliche Workshopinhalte sind z. B.:

- Detailanalyse Ihrer versichererspezifischen Customer Journey
- Positionsanalyse Ihrer Marke(n) über die Touchpoints im Vertrieb
- Wirksamkeitsanalyse der wesentlichen Touchpoints in Ihrem Vertrieb (trigger moments)
- Analyse des Produkt-/Vertriebskanal-Mix hinsichtlich Ressourceneinsatz und -effizienz
- Analyse des Vergütungsmodells im Hinblick auf Maximierung des Kundenertrags
- Analyse der wesentlichen Hebel zur Etablierung und Mobilisierung einer hoch qualifizierten Vertriebsmannschaft

# Autorenverzeichnis

## Peter Fuchs

Peter Fuchs hat an der Universität Karlsruhe (TH) Wirtschaftsingenieurwesen mit den betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten Marketing, Operations Research & Supply Chain Management studiert. Er berät seit vielen Jahren führende Unternehmen aus den Branchen Automotive, Handel, Konsumgüter und Logistik. Neben dem „Value-Based Pricing“ liegen seine Beratungsschwerpunkte in der Entwicklung und Optimierung von Produkt- und Preisstrategien, der Preisdurchsetzung sowie der Umsetzung von ganzheitlichen Revenue Management Programmen. Vor seinem Einstieg als Associate Partner bei Batten & Company im Jahr 2015 war Peter Fuchs bei Simon-Kucher & Partners als Director tätig.

## Tobias Göbbel

Tobias Göbbel ist studierter Marketing- und Kommunikationswirt sowie Diplomkaufmann. Sein Studium der Betriebswirtschaftslehre schloss er an der International School of Management der KU Eichstätt-Ingolstadt ab. Seine Karriere begann er 2001 als Assistent der Geschäftsleitung bei C:MM Brand Programming in Hamburg, wo er parallel die Online-Agentur photo-gen als Geschäftsführender Gesellschafter leitete. Nach Stationen bei führenden Strategieberatungen stieg er 2007 bei Batten & Company ein und verantwortet seit April 2012 als Associate Partner die Kompetenzbereiche Market Due Diligence, B2B Brand Management, Marketingorganisation und Marketing Spend Effectiveness. Seine Branchenschwerpunkte liegen in den Bereichen Handel, Energie, Finanzen und Medien.

## Marcus Gropp

Marcus Gropp ist Geschäftsleiter der Business Unit Commerce Solution bei der Fiege Logistik Stiftung & Co KG. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Paderborn und an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt/WFI. Nach dem Studium arbeitet er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing an der WFI und beschäftigte sich mit Data Mining und Käuferverhalten im Handel. 2006 bis Ende 2011 war er bei der arvato AG beschäftigt, wo er sich mit Business Process Outsourcing Projekten im Bereich Kundenbindung befasste. Zuletzt führte er dort als Director Business Development den Bereich der integrierten Loyalty Services. Seit 2012 verantwortet er den Vertrieb der Fiege eCommerce Fulfillment Services. 2015 trat Marcus Gropp die Stelle des Geschäftsleiters der Business Unit Commerce Solutions an, welche neben den eCommerce Leistungen auch dezidierte Customer Service Leistungen und integrierte „Order to Cash“ Supply-Chain Lösungen anbietet.

## Sven Holzapfel

Sven Holzapfel hat nach der Ausbildung zum Industriekaufmann bei der Henkel AG & Co. KGaA sein Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität und den Mannheim Master in Management (MMM) mit Schwerpunkt Marketing & Sales an der Universität Mannheim absolviert. Im Rahmen seines Engagements als studentischer Unternehmensberater bei move e.V. und in diversen Praktika während des Studiums sammelte er Erfahrungen in den Themenfeldern strategisches Management, Marketing sowie Digitalisierung und digitale Monetarisierung, unter anderem bei Horváth & Partners. Nach seinem Studium stieg er 2012 bei Batten & Company ein und betreut nun als Senior Consultant insbesondere Projektthemen in den Bereichen Marketing-Controlling, Pricing und Digitalisierung.

## Dr. Alexandra Illek

Alexandra Illek studierte Amerikanistik und Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und war im Anschluss an ihr Doppelstudium als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München tätig. Im Anschluss an ihre Promotion im Strategischen Brand Management war Alexandra Illek für die Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation tätig. 2010 stieg sie bei Batten & Company ein und betreut heute als Managerin Blue Chip Kunden im Bereich Automotive, Retail und B2B. Ihr Fokus liegt auf den Themen Change Management und Brand Management.

## Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting studierte nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann in der Automobilindustrie Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster mit den Schwerpunkten Marketing und Statistik. 1990 begann er bei BBDO in Düsseldorf als Trainee. Nach Stationen als Account-Manager und Account-Director wurde er 1994 Management Supervisor und Mitglied der Geschäftsleitung. 1996 wechselte er als Managing Director und Geschäftsführer zu J. Walter Thompson nach Frankfurt. Im Jahre 2000 gründete Udo Klein-Bölting zusammen mit Dr. Olaf Goettgens und BBDO die Management- und Strategieberatung BBDO Consulting – heute Batten & Company –, die er als CEO führt. Darüber hinaus ist er Gesellschafter der BBDO Germany. Udo Klein-Bölting ist Herausgeber und Verfasser einer Vielzahl von Studien und Publikationen zu den Themenbereichen Marketing und Sales. Eine seiner letzten Buchveröffentlichungen ist die Co-Produktion von „*FERN-SEHER oder LAUT-SPRECHER – Was die Chefetage aus der Krise lernt?*“ aus dem Carl Hanser Verlag.

## Smaranda Munteanu

Smaranda Munteanu studierte Marketing an der Akademie für Wirtschaftswissenschaften in Bukarest, Rumänien und absolvierte ihren Master mit dem Schwerpunkt Marketing Management und Marktforschung an der Universität Erlangen-Nürnberg. Bereits während des Studiums sammelte sie erste praktische Erfahrungen im Marketing in der Industrie und in der Beratung, u. a. bei L'Oréal, Siemens und Batten & Company. Anfang 2014 stieg sie nach Ihrem Studium bei Batten & Company ein und berät in Ihrer Rolle als Senior Consultant internationale Kunden aus den Bereichen Handel, Automotive, Telekommunikation, Versicherung- und Chemiebranche.

## Dr. Nicolas Nasner

Dr. Nicolas Nasner studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte berufsbegleitend an der Universität Hannover. Seine Beraterkarriere begann er im Jahr 1996 bei der Marketing- und Vertriebsberatung IVM Consulting in Hamburg. 2004 wurde er Geschäftsführender Gesellschafter bei MSU Consulting. Nach einer Station bei der Putz & Partner Unternehmensberatung ist Dr. Nicolas Nasner seit Januar 2012 Associate Partner bei Batten & Company und verantwortet den Kompetenzbereich Pricing. Seit mehr als 12 Jahren beschäftigt er sich mit der Konzeption und Umsetzung von Pricingstrategien und Konditionssystemen. Rund um aktuelle Marketing- und Vertriebsthemen ist er gefragter Sparringspartner von renommierten Unternehmen, insbesondere aus den Branchen Konsumgüter, Handel und technischer Gebrauchsgüter.

## Uta P. Niendorf

Uta P. Niendorf ist Managing Partner bei Batten & Company und verfügt über mehr als 15 Jahre Expertise im Bereich Financial Services. Ihr Schwerpunkt liegt in der Beratung von Versicherungsunternehmen in vertriebs- und marktnahen Themen, z. B. der Entwicklung von Vertriebsstrategien für den Omnikanalvertrieb, digitale Beratungsprozesse, der Vertriebskanaloptimierung, Vertriebssteuerung und Umsetzung der Kundenorientierung im Vertrieb. Vor ihrem Einstieg bei Batten war sie unter anderem Leiterin des strategischen Marketings und der Unternehmensentwicklung bei der Skandia Lebensversicherung und hat zudem sechs Jahre als Management Consultant bei Accenture und fünf Jahre bei zeb.rolfes&schierenbeck associates als Senior Manager gearbeitet. Uta P. Niendorf hat an der Universität Passau European Business Studies studiert und einen Executive MBA an der ESCP-Europe in Paris abgeschlossen.

## Kai Rippe

Kai Rippe studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bamberg und Antwerpen mit den Schwerpunkten Marketing und Finanzwissenschaft. Während dessen konnte er bereits erste praktische Erfahrungen im Marketing und Consulting u. a. bei Adidas, der Dresdner Bank sowie der Commerzbank sammeln. Nach seinem Abschluss als Diplom-Kaufmann im Jahr 2007 begann er als Unternehmensberater bei Deloitte Consulting, wo er mit allen strategischen und prozessualen Fragestellungen für Banken und Versicherungen betraut war. Darüber hinaus war er Mitglied der Competence Center Brand Management und Capital Markets sowie beteiligt am Aufbau der Organisationsinitiative M&A. Seit 2011 ist Kai Rippe Manager bei Batten & Company und arbeitet hauptsächlich auf CRM-Projekten in den Bereichen Handel und Automotive. Daneben promoviert er an der Universität Bremen am Lehrstuhl für Innovatives Markenmanagement über die „strategische Analyse von Marken bei M&As“.

## Sebastian Josef Schwärzl

Sebastian Josef Schwärzl ist Manager und seit zwei Jahren für Batten & Company tätig. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Customer Relationship Management (CRM), E-Commerce und digitale Transformation, dabei insbesondere auf der Ausrichtung von Geschäftsprozessen als Grundvoraussetzung für die Einführung von neuen Technologien für Marketing und Vertrieb. Vor seiner Zeit als Berater war er als Bundeswehroffizier und Teamleiter eines Einsatzkamerateams weltweit im Rahmen der internen und externen Unternehmenskommunikation der Bundeswehr tätig. Sebastian Josef Schwärzl studierte an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg Pädagogik und Erwachsenenbildung und absolvierte dabei verschiedene akademische Etappen in Kenia, Israel und den USA. Zusätzlich schloss er 2013 einen MBA an der European School of Business (ESB) in Reutlingen ab.

## Mirko Theine

Mirko Theine ist Manager bei Batten & Company. Seit über 10 Jahren ist er im Bereich Financial Services – überwiegend in der Assekuranz – tätig. Seine Expertise liegt in der Beratung von Versicherungsunternehmen in Fragestellungen zu vertriebsnahen Themen, wie z. B. Eintrittsstrategien für neue Vertriebskanäle, Entwicklung von Vergütungsmodellen für Vermittler, Einführung neuer Beratungsansätze und der Positionierung von Marken. Vor seinem Einstieg bei Batten war er Manager bei der Unternehmensberatung zeb.rolfes.schierenbeck.associates, Geschäftsführer des Analysehauses ascore Das Scoring und Leiter Produkt und Marketing im Finanzvertrieb accaris financial planning. Sein Studium zum Diplomkaufmann absolvierte er an der Nordakademie, Hochschule der Wirtschaft, bei Hamburg.

## Dr. Christian von Thaden

Dr. Christian von Thaden studierte Wirtschaftswissenschaft (Schwerpunkte Marketing, Monetäre Ökonomie und Wirtschaftsinformatik) an der Ruhr-Universität Bochum. Anschließend promovierte er an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt am Lehrstuhl für Marketing (Prof. Büschken). Anfang 2004 stieß Christian von Thaden zu Batten & Company. Hier betreut er als Managing Partner schwerpunktmäßig Projekte im Bereich des Strategischen Marketings, CRM und eCommerce für Blue Chip-Klienten verschiedenster Industrien (Fokus: Automobil, Finanzdienstleistungen und Handel) und beschäftigt sich mit quantitativen Methoden des Marketings.

# Impressum

Herausgeber

Batten & Company GmbH

Udo Klein-Bölting

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

T +49.211.1379-8291

F +49.211.1379-8742

ISSN 1614-0915

November 2015



