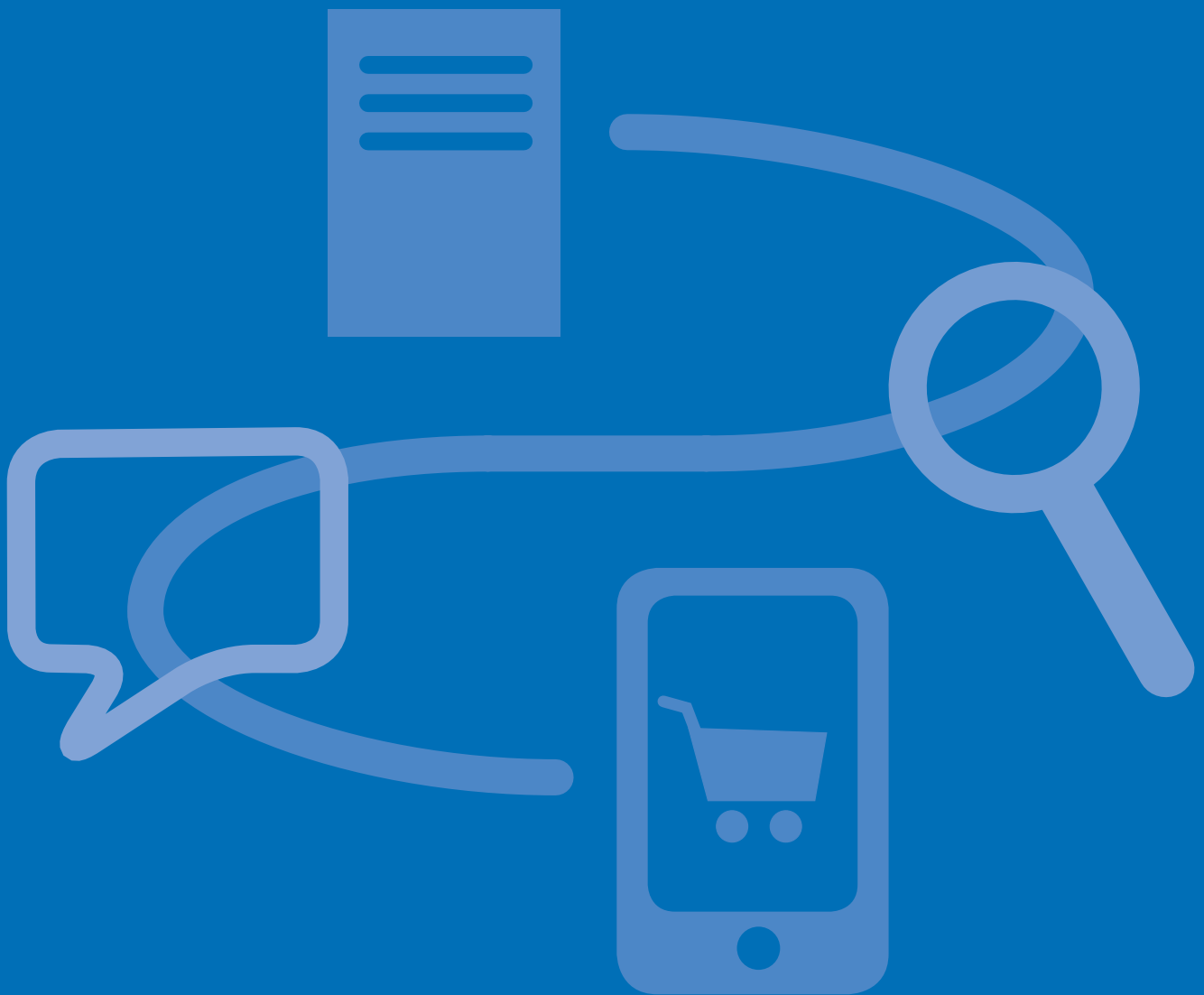


INSIGHTS 5 | 2018

Dr. Christian von Thaden, Sebastian Marschall, Lisa Mertens

Neue digitale Vertriebsstrategien erfolgreich implementieren

Ein kollaborativer Workshop-Ansatz
von Batten & Company



Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

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

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

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

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

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

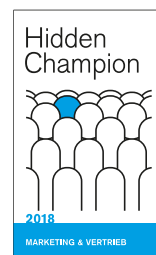
Beste Berater 2016, 2017 und 2018 für Marke, Marketing & Pricing

Zum fünften Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2018 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

Hidden Champions 2018 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.

brand eins Thema
Consulting
Beste Berater 2018



Einleitung

Die Globalisierung der Märkte und die Digitalisierung stellen Unternehmen so gut wie täglich vor neue Herausforderungen. Märkte, Kundensegmente und die damit einhergehenden Kundenbedürfnisse ändern sich in immer kürzeren Zeitabständen. Neue Möglichkeiten zwingen Unternehmen, förmlich diese für sich zu bewerten und in kurzer Zeit möglichst zielgerichtete Entscheidungen für die weitere strategische Ausrichtung zu treffen, um nicht Gefahr zu laufen, Potenziale ungenützt zu lassen. Alles ist stetig im Wandel. Es scheint, als gäbe es fast keine Konstanten mehr – aber eben nur fast.

In dieser so wandlungsfähigen und schnelllebigen Welt bleibt in jedem Unternehmen eine Konstante seit jeher bestehen – *Die Umsätze des Vorjahres müssen gesteigert werden!*

So banal diese Aussage auf den ersten Blick auch erscheinen mag, stellt diese Vorgabe ein Unternehmen immer wieder vor die alles entscheidende Frage – *Wie schaffen wir das?*

Um dieses Ziel jedes Jahr aufs Neue sicherstellen zu können, kann man sich als Unternehmen, vereinfacht gesprochen, eigentlich nur für zwei strategische Ausrichtungen entscheiden.

Der erste und somit wohl auch der einfachere Weg ist, seine bestehenden Vertriebskanäle und die darin vorhandenen Kundensegmente weiter zu penetrieren und dadurch zu versuchen, die gesetzten Ziele im gewohnten Vertriebsumfeld sicherzustellen.

Die zweite, und durchaus herausfordernde Möglichkeit wäre, neue Vertriebskanäle zu öffnen, dadurch neue Kundensegmente zu erreichen und somit seine Umsätze zum Vorjahr signifikant zu steigern.

Zieht man die zweite Variante, also die Öffnung eines neuen Vertriebskanals, in Erwägung, fallen im digitalen Kontext die Entscheidungen der Unternehmen meist schnell auf einen eigenen Web-Shop. Eine naheliegende und nachvollziehbare Entscheidung, da man dadurch die volle Kontrolle über den Vertriebsweg behält.

Auf Grund der Entwicklungen der letzten Jahre im Bereich E-Commerce und Omni-Channel, bieten sich Unternehmen inzwischen weitere relevante Möglichkeiten, um digitale Vertriebskanäle zu implementieren. Abbildung 1 gibt dazu einen ersten kurzen Überblick.

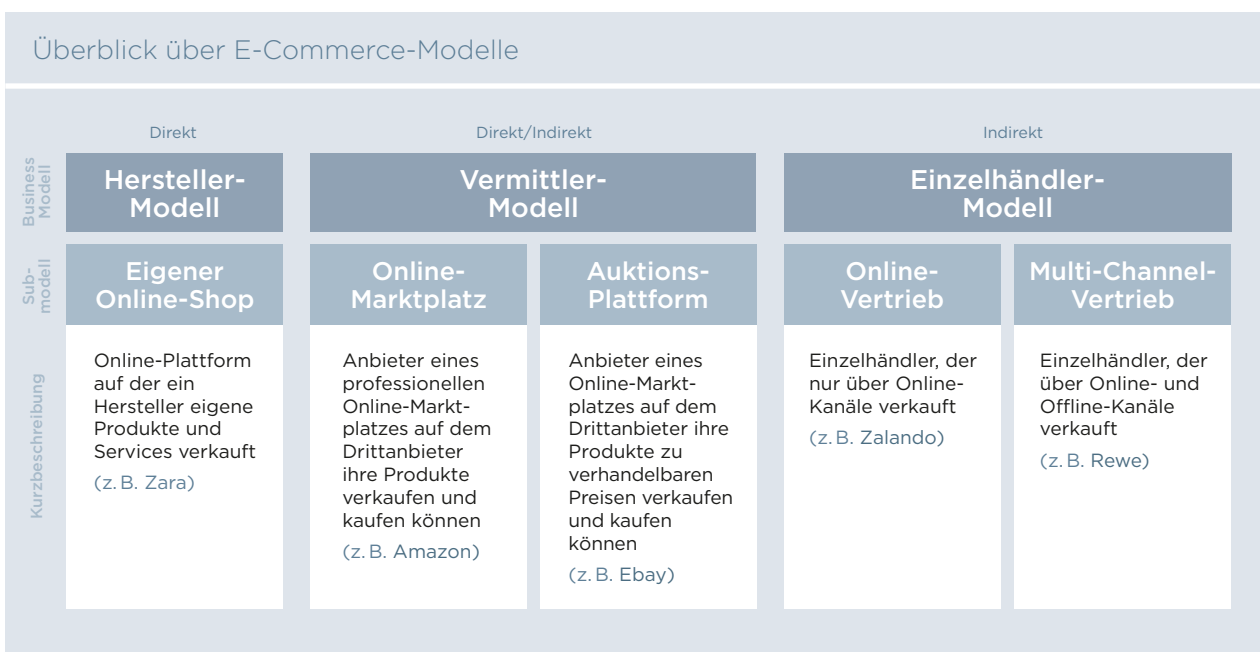


Abbildung 1: Überblick über E-Commerce-Modelle

Arten von E-Commerce-Strategien

Bei der Entscheidung, einen neuen digitalen Vertriebskanal zu öffnen, tritt oft die Option des eigenen Web-Shops in den Vordergrund. Dabei stehen Unternehmen mehrere Online-Vertriebskanäle zur Verfügung, um ihre Produkte digital für unterschiedliche Kundensegmente zugänglich zu machen. Nachdem die Entscheidung, Produkte online zu vertreiben, gefallen ist, muss also der optimale Kanal oder Kombination an Kanälen ermittelt werden. Grundsätzlich kann man E-Commerce-Strategien in drei Modelle und fünf Submodelle unterteilen.

Hersteller-Modell

Das Hersteller-Modell ermöglicht produzierenden Unternehmen, ihre Ware oder Dienstleistungen direkt über einen eigenen Web-Shop zu vertreiben.

Vermittler-Modell

Das Vermittler-Modell umfasst die Submodelle „Online-Marktplatz“ und „Auktions-Plattform“, über die Ware sowohl direkt, als auch indirekt verkauft werden kann.

Das wohl bekannteste Beispiel für einen Online-Marktplatz ist Amazon. Hier können Privatpersonen oder Unternehmen im Rahmen des Online-Handels Produkte kaufen oder verkaufen. Ebay dient hingegen als bekanntes Beispiel für eine Auktions-Plattform. Anders als auf Online-Marktplätzen sind hier Preise verhandelbar.

Einzelhändler-Modell

Die dritte Variante, das Einzelhändler-Modell, umfasst den Einzelhändler-Online- und den Einzelhändler-Multi-Channel-Vertrieb. Während der Online-Vertrieb (z. B. Zalando) nur über Online-Kanäle verkauft, vertreibt der Multi-Channel-Vertrieb (z. B. Rewe) sein Portfolio sowohl über Online- als auch über Offline-Kanäle.

Die aufgezeigten Varianten bieten jeweils unterschiedliche Vor- und Nachteile.

Ein eigener Web-Shop bietet Unabhängigkeit und Gestaltungsfreiraum, ist jedoch mit höherer Entwicklungsinvestition und gegebenenfalls geringerer Sichtbarkeit verbunden.

Unternehmen, die ihre Produkte beispielsweise über Online-Marktplätze wie Amazon oder Online-Einzelhändler wie Zalando vertreiben, profitieren von den großen Reichweiten der Plattformen, bestehender Logistik und zusätzlichen Dienstleistungen.

Direkter Vergleich setzt Anbieter jedoch unter (Preis-)Druck. Die Gewinnmarge ist auf lange Sicht niedriger, die Abhängigkeit höher.

Diese und weitere Vor- und Nachteile müssen von jedem Unternehmen individuell gewichtet werden und darüber hinaus natürlich mit dem grundsätzlichen Geschäftsmodell in Einklang gebracht werden, bevor man sich für eine Variante im Bereich E-Commerce-Strategie entscheidet.

Chancen von E-Commerce-Strategien

Natürlich ist die Implementierung eines neuen digitalen Vertriebskanals mit gewissen Aufwänden und Risiken verbunden und erscheint somit auf den ersten Blick als die zu depriorisierende Variante der zwei eingangs beschriebenen Möglichkeiten zur Sicherstellung der Umsatzsteigerungen

zum Vorjahr.

Nichtsdestotrotz bietet eine E-Commerce-Strategie unterschiedliche Chancen. Abbildung 2 (s. Seite 5) führt exemplarisch interne und externe Chancen auf, die sich durch die Umsetzung einer E-Commerce-Strategie ergeben.



Abbildung 2: Chancen einer E-Commerce-Strategie

Es wird also deutlich, dass die Implementierung eines ausgewählten E-Commerce-Modells etliche Chancen für ein Unternehmen bietet. Gleichzeitig gehen mit dieser Entscheidung aber etliche offene

Fragestellungen einher, derer Beantwortung man sich nicht entziehen sollte, möchte man eine erfolgreiche Implementierung der digitalen Vertriebsstrategie sicherstellen.

Fragestellungen und kritische Erfolgsfaktoren

Im Laufe unterschiedlicher Projektaktivitäten wurde immer wieder deutlich, dass viele Unternehmen die Wahl des richtigen E-Commerce-Modells oder die richtige Kombination von E-Commerce-Modellen (Multi- bzw. Omni-Channel) als die maßgebliche Fragestellung im Hinblick auf die Digitalisierung ihrer Vertriebsstrategie sehen. Zweifelslos ist die Beantwortung dieser Frage für den erfolgreichen Verlauf der Digitalisierung der Vertriebsstrategie eine ganz Essenzielle.

Mit der Beantwortung der Modellfrage ist es jedoch noch nicht abgetan.

- Wie ändert sich mein Leistungsangebot?
- Wie kann ich in Zukunft meine bestehenden Kunden ansprechen und zufrieden stellen?
- Wie kann ich zusätzliche Kundensegmente generieren?
- Muss sich meine Online-Sortimente- & Preispolitik von der in den Offline-Segmenten unterscheiden? Und wenn ja, inwiefern?
- Benötige ich zusätzliche Ressourcen oder weitere Know-How-Träger? Muss ich diese intern aufbauen oder kann ich sie extern zukaufen?
- Welche Anpassungen in der grundsätzlichen Prozess- & Organisationsstruktur sind notwendig?
- Welche rechtlichen Grundlagen muss ich berücksichtigen, wenn ich digitale Komponenten in meine Multi-Channel-Vertriebsstrategie mit einbauen möchte?
- Welche Kosten gehen mit der Implementierung einher?
- u. v. m.

Dies ist nur ein kleiner Auszug aus einer Vielzahl von relevanten Fragestellungen, mit denen sich Unternehmen und deren Entscheidungsträger im Rahmen der Digitalisierung ihrer Vertriebsstrategie auseinandersetzen müssen (s. Abb. 3).

Bei genauerer Betrachtung und Konsolidierung der Vielzahl an offenen Fragen, lassen sich für die erfolgreiche Implementierung von E-Commerce-Strategien übergeordnete Handlungsfelder ableiten, deren genaue Betrachtungen für eine erfolgreiche

Implementierung von großer Bedeutung sind (s. Abb. 4).

Um Antworten auf die einzelnen Fragestellungen innerhalb der relevanten Handlungsfelder zu finden, hat Batten & Company einen kollaborativen Workshop-Ansatz entwickelt, der Unternehmen bei der erfolgreichen Implementierung der digitalen Vertriebsstrategie unterstützt.



Abbildung 3: Auszug aus den relevanten Fragestellungen bei Entscheidung für eine digitale Vertriebsstrategie



Abbildung 4: Übergeordnetes Clustering der Fragestellung in relevante Handlungsfelder

E-Commerce-Strategien erfolgreich implementieren – ein kollaborativer Workshop-Ansatz von Batten & Company

Das entwickelte Projektvorgehen gliedert sich in zwei aufeinander abgestimmte Projektphasen (s. Abb. 5). In Phase I definieren wir, basierend auf einer umfassenden und detaillierten 360° Analyse, konkrete Handlungsfelder, die von der Digitalisierung Ihrer Vertriebsstrategie betroffen sind. Diese Erkenntnisse werden durch Batten & Company konsolidiert und für den Infusion Workshop (Start Phase II) aufbereitet.

Die Phase II startet mit einem gemeinsamen Infusion Workshop, in dem die identifizierten Handlungsfelder für die nachgelagerte Workshop-Reihe gemeinsam priorisiert und festgelegt werden. Als Gerüst für die Workshop-basierte Validierung der digitalen Vertriebsstrategie im Rahmen der Phase II dient der Batten & Company Digital Business Canvas. Entlang diesem identifizieren wir mit Ihnen gemeinsam relevante Potenzialfelder und Gefahren

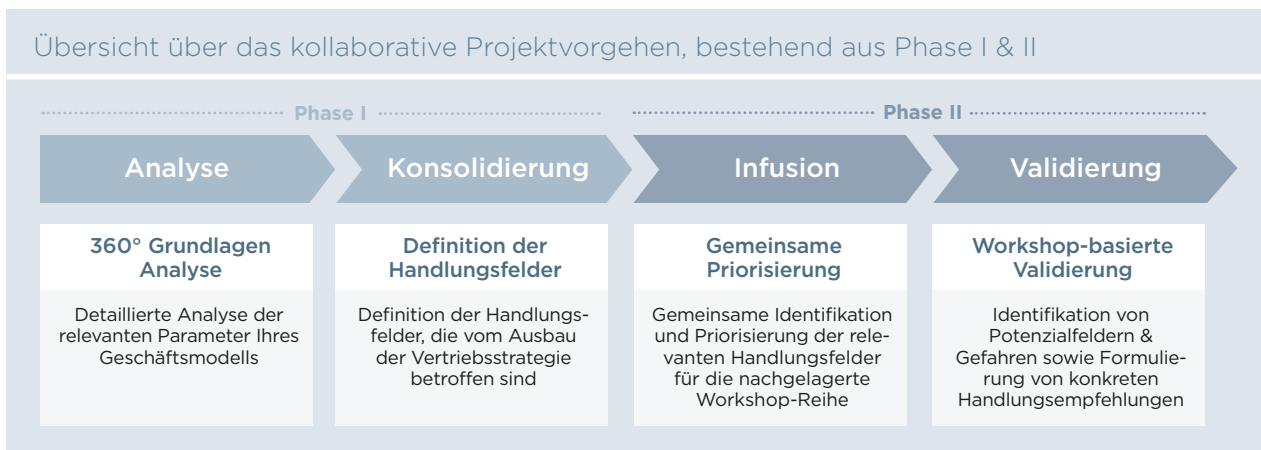


Abbildung 5: Übersicht über das kollaborative Projektvorgehen, bestehend aus Phase I & II

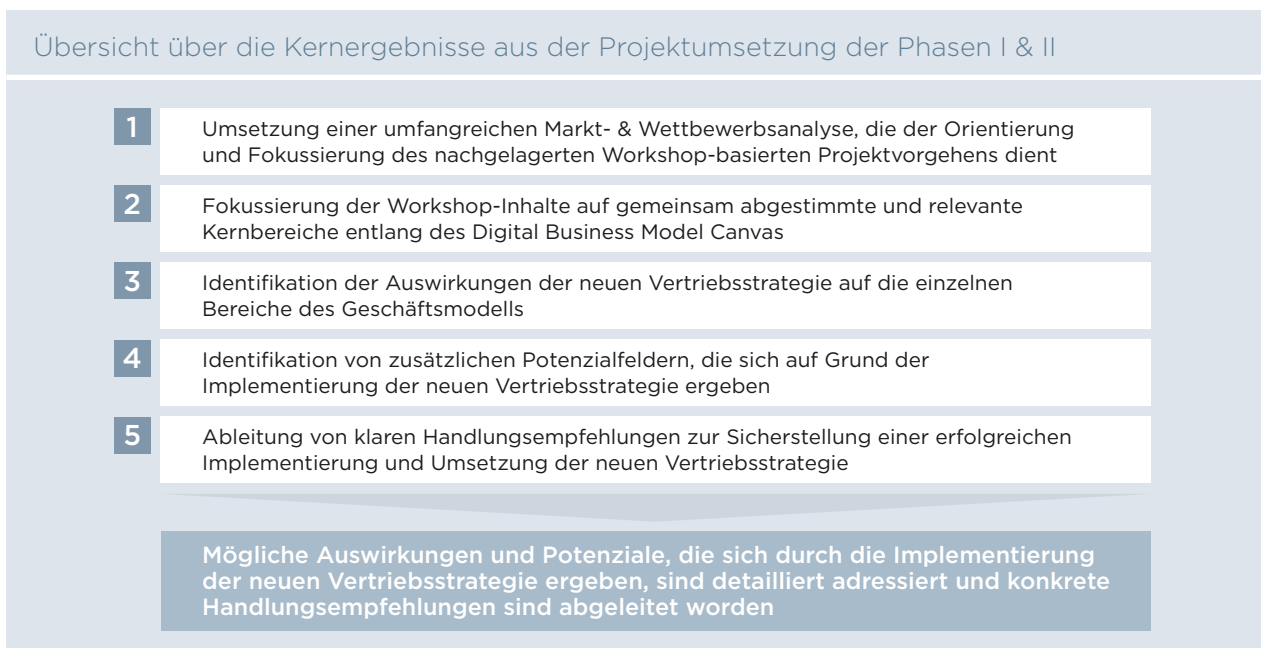


Abbildung 6: Übersicht über die Kernergebnisse aus der Projektumsetzung der Phasen I & II

und brechen diese anschließend in für Sie konkrete Umsetzungsfahrpläne herunter.

Zusammengefasst besteht das Vorgehen aus fünf wesentlichen Schritten, die in der Abbildung 6 (s. Seite 8) aufgeführt werden. Durch die Umsetzung

dieser fünf Schritte im Rahmen des Zwei-Phasen-Modells kann sichergestellt werden, dass wir mit Ihnen gemeinsam zielgerichtet die relevanten Handlungsfelder im Zuge der kollaborativen Workshop-Reihe bearbeiten und somit für Sie die richtigen Umsetzungsfahrpläne ableiten können.

Fazit

Der Artikel macht deutlich, dass die Digitalisierung einer Vertriebsstrategie nicht einfach nur mit der Entscheidung eines für das Unternehmen passenden E-Commerce-Modells abgetan ist. Das Vorhaben einen neuen Vertriebskanal zu implementieren wirft viele Fragestellungen in den Raum, denen man sich strukturiert und zielgerichtet widmen sollte.

Neue Vertriebskanäle haben Einfluss auf die unterschiedlichsten Stakeholder und Unternehmensbereiche. Man muss daher genau analysieren, wo

diese Einflussfaktoren wirken und vor allem ob sie Potenziale oder sogar Gefahren hervorbringen.

Mit Hilfe des kollaborativen Workshop-Ansatzes von Batten & Company werden gemeinsam Antworten auf die relevanten Fragestellungen gefunden und die erfolgreiche Implementierung Ihrer digitalen Vertriebsstrategie sichergestellt. Batten & Company steht Ihnen dabei, als eine der führenden Strategieberatungen im Bereich Marketing & Vertrieb, in jeder Projektphase zur Seite.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren E-Commerce- und Omni-Channel-Experten und informieren Sie sich über ein mögliches Vorgehen sowie ein erstes Kennenlernen.

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

Ihr

Dr. Christian von Thaden

Dr. Christian von Thaden
CEO & Managing Partner

Tel.: +49.211.1379-8748

Mobil: +49.177.8817555

christian.vonThaden@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Dr. Christian von Thaden

Dr. Christian von Thaden ist Partner & CEO bei Batten & Company und betreut schwerpunktmäßig Projekte in den Bereichen Digitale Transformation, Strategisches Marketing, CRM, Marketing-Automatisierung und E-Commerce. Seit seinem Einstieg bei Batten & Company im Jahr 2004 ist er für große und mittelständische Unternehmen verschiedenster Industrien, insbesondere Automobil, Finanzdienstleistungen und Handel, tätig gewesen. Dr. Christian von Thaden studierte Wirtschaftswissenschaft mit den Schwerpunkten 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).

Sebastian Marschall

Sebastian Marschall ist als Senior Consultant bei Batten & Company tätig. Seine Beratungsleistungen fokussieren sich auf die Bereiche Marketing-Automatisierung, Omnichannel, Digital Sales sowie E-Commerce. Sein Branchenfokus liegt dabei auf den Bereichen Industrie, Handel und E-Commerce. Vor seinem Einstieg bei Batten & Company leitete Sebastian Marschall einen Key Account mit Fokus auf Direct-Sales im deutschen und österreichischen Retail-Segment (B2C) sowie eine Marketingabteilung bei einem namhaften, international agierenden E-Commerce Händler. 2011 schloss er erfolgreich sein englischsprachiges Masterstudium Strategisches Management mit Schwerpunkt Strategy & Innovation an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck als Master of Science ab.

Lisa Mertens

Lisa Mertens studierte General Management mit dem Schwerpunkt Marketing an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Anschließend machte sie ihren Master of Science in Marketing Management an der Università Bocconi in Mailand. Nun ist sie als Consultant bei Batten & Company tätig. Ihre Schwerpunkte liegen dabei auf den Themen Markenführung und Customer Experience Management.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com