

# Auf direktem Weg zum Konsumenten

Wie Marken den digitalen Direktvertrieb erfolgreich etablieren können



**Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch**  
Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

[franz-rudolf.esch@ebs.edu](mailto:franz-rudolf.esch@ebs.edu)



**Dr. Thomas Alt**  
Junior Manager International Marketing IoT bei Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf; Dozent für Consumer Behaviour an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden.

[tsd.alt@icloud.com](mailto:tsd.alt@icloud.com)

Die Digitalisierung verändert das Spielfeld für Herstellermarken. Die Verfügbarkeit von mobilem Internet ermöglicht Konsumenten ein hohes Informationsniveau zu jeder Zeit. Zudem konsolidiert sich der Handel weiter und setzt verstärkt auf digitale Technologien, um seine Kunden besser zu verstehen und an sich zu binden. Zwischen beiden Entwicklungen gerät die indirekt absetzende Herstellermarke unter Druck. Vor diesem Hintergrund zeigt der folgende Beitrag auf, wie ein digitaler Direktvertrieb der Marke neue Chancen eröffnet. Anhand eines systematischen vierstufigen Modells und Praxisbeispielen wird erläutert, wie der digitale Direktvertrieb erfolgreich aufgebaut und geführt werden kann.

**Schlagworte:**

- › Digitaler Direktvertrieb › Markenführung › Herstellermarke
- › Customer-Relationship-Management (CRM)

## 1 Die Herstellermarke gerät unter Druck

Die Corona-Pandemie hält die Welt und damit auch die Wirtschaft weiterhin in Atem. Der bundesweite Lockdown, die stark reduzierte Mobilität und nicht zuletzt die Maskenpflicht haben das Konsumentenverhalten signifikant verändert. Viele Hersteller- und Handelsunternehmen sind durch die Pandemie und ihre Nachwehen unter Druck geraten. So hat der Warenhauskonzern Galeria Karstadt Kaufhof bis Ende 2020 ca. 40 seiner zuletzt 171 Filialen geschlossen. Das Modeunternehmen Esprit hat sich in das Schutzschirmverfahren als eine Insolvenzvariante geflüchtet. Selbst die eigentlich krisenrobusten Luxusgüterkonzerne haben 2020 starke Rückgänge bei Umsatz und Gewinn im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet. So ist der Umsatz von Richemont im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2020 um knapp 50 Prozent eingebrochen (Bayer, 2020). Der Nettogewinn von LVMH hat sich in der ers-

ten Hälfte von 2020 um 84 Prozent reduziert (Bugault, 2020). Weltweite Lockdowns, die reduzierte Mobilität und nicht zuletzt das unterentwickelte Online-Geschäft gelten als wesentliche Gründe für diese Einbrüche.

Marken, die ihre Produkte indirekt absetzen und nicht gerade Produkte des täglichen Bedarfs produzieren, sind von der Krise besonders hart getroffen. Die Breite dieser Kategorien lässt erahnen, wie viele Marken nun unter Druck stehen.

Dabei wurde die Luft für Markenartikler bereits vor der Corona-Pandemie dünner: Besaßen 1980 die fünf größten Lebensmittel Einzelhändler noch 26 Prozent Marktanteil, waren es 2017 bereits 65 Prozent (Lebensmittel Zeitung, 2018; Weise, 2008, 12). Neben dem fortschreitenden Konzentrationsprozess im Handel macht den Markenartikelherstellern auch die Digitalisierung auf Handelsseite zu schaffen (Esch, 2018, 25ff.).

So setzen Händler zunehmend auf eigene Smartphone-Apps, um eine möglichst automatisierte Eins-zu-eins-Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen. Die Herstellermarke gerät bei dieser Entwicklung ins Hintertreffen, wie folgendes Beispiel zeigt:

Die Drogeriemarktkette dm macht vor, wie Händler mit attraktiven Apps ihre Kunden besser verstehen und an sich binden können. In der im November 2019 eingeführten „Mein dm-App“ gehören Omni-Channel-Optionen wie Click-and-Collect oder das Prüfen von Warenverfügbarkeit in der Filiale zum Standard. Darüber hinaus kann der Kunde seine persönlichen Daten angeben und auch sein Payback-Konto hinterlegen. In Kombination mit den Coupons, die dm über seine App ausspielt, können wertvolle Insights über das individuelle Kaufverhalten generiert werden. Diese wiederum werden zur Beeinflussung von Kaufentscheidungen der Konsumenten auf individueller Basis genutzt.

Der Handel kann somit bei Auseinandersetzungen mit Herstellern seinen Wissens- und Kontaktvorteil nutzen, um die Kunden des jeweiligen Herstellers zu Alternativprodukten zu lenken. Das Beispiel zeigt, dass der Handel den direkten Einfluss auf Kunden stärkt und die Herstellermarke abhängiger vom Datenschatz und Goodwill des Handels wird.

Eine Lösung für diese kritische Entwicklung könnte im digitalen Direktvertrieb liegen. Der digitale Direktvertrieb stellt den direkten Absatz von Gütern an den Endverbraucher über die herstellereigenen digitalen Kanäle dar, etwa über Webshops, Shopping-Apps, soziale Netzwerke und Markenshops auf Verkaufsplattformen wie eBay. Aktuell verkaufen weniger als fünf Prozent der produzierenden B-to-C oder B-to-B Unternehmen in Deutschland direkt online (BEVH, 2019). Doch von 2014 bis 2017 wuchs der digitale Direktvertrieb überproportional am gesamten E-Commerce (Heinemann, 2018, 118ff.). Herstellermarken können sich durch den Aufbau eines eigenen E-Commerce von der Händlerabhängigkeit und den damit verbundenen negativen Konsequenzen lösen.

Der Wandel zum digitalen Direktvertrieb bietet die Chance auf eine neue Autonomie in der Markenführung: Durch direkten Kontakt zu den Konsumenten, der Generierung von Consumer Insights und einer optimalen räumlichen wie zeitlichen Verfügbarkeit. Gerade der letzte Aspekt ist in Krisenzeiten von großer Bedeutung. Marken wie Lego, Miele oder Niederegger erleben, wie wichtig der digitale Direktvertrieb ist, wenn die Konsumenten ihre Mobilität herunterfahren und nun vermehrt online das inspirierende Marken- und Einkaufserlebnis suchen.

Im Folgenden zeigen wir einen Weg zum erfolgreichen Aufbau eines digitalen Direktvertriebs auf.

## 2 Erfolgsfaktor Markenführung: den digitalen Direktvertrieb markenkonform gestalten

Der Aufbau und die Führung des digitalen Direktvertriebs sind von der Marke her zu denken und zu entwickeln. Die Stärke der

### Abstract

*Digitalization is changing the playing field for manufacturer brands. The availability of mobile internet enables consumers to have a high level of information at any time. In addition, retail continues to consolidate and is increasingly relying on new digital technologies to better understand its customers and to retain them. Between the two developments, the indirectly selling manufacturer brand comes under pressure. Against this background, the following article shows how digital direct sales can open up new opportunities for the brand. A systematic four-stage model and practical examples are used to explain how digital direct sales can be successfully set up and managed.*

**Keywords:** › digital direct sales › brand management › manufacturer brand › customer relationship management (CRM)

Marke stellt das Sprungbrett für die erfolgreiche Etablierung des digitalen Direktvertriebs dar. Konkret bedeutet dies, dass die Marke Dreh- und Angelpunkt aller Entscheidungen sein muss, um ein kohärentes Markenerleben sicherstellen zu können. Das umfasst die Definition der Anforderungen an den digitalen Direktvertrieb, seine Etablierung und Integration als verknüpften Touchpoint auf der Kundenreise sowie seine Erfolgskontrolle und Optimierung (>Abbildung 1).

### 2.1 Anforderungen definieren: interne und externe Ansprüche an den Touchpoint ermitteln

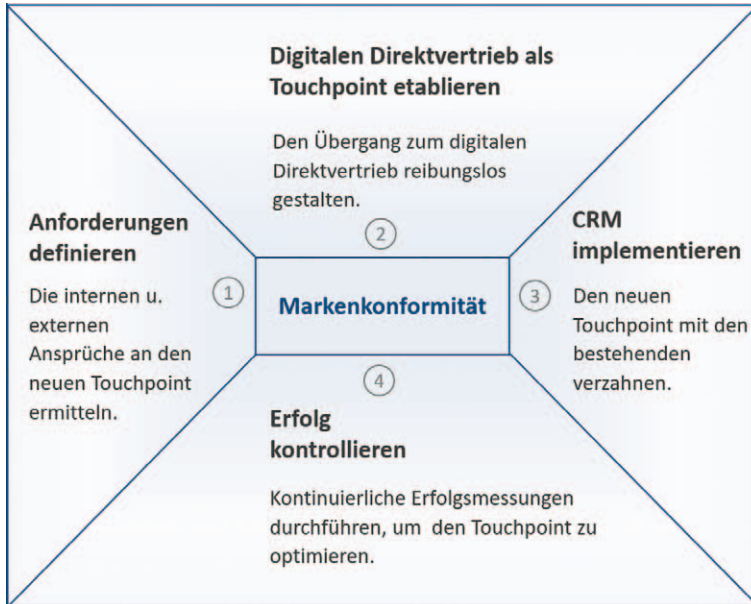
Zunächst sind interne wie externe Erwartungen an den digitalen Direktvertrieb zu erfassen und die Ansprüche der jeweiligen Stakeholder zu analysieren. Ein Abgleich der internen und externen Perspektive deckt mögliche Inkongruenzen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden frühzeitig auf und klärt diese. Die Ansprüche an den Digitalvertrieb sind so zu formulieren, dass sie zur Umsetzung der bestehenden Markenstrategie beitragen und mit der Markenidentität übereinstimmen. Dadurch kann der digitale Direktvertrieb von der Marke profitieren, einen Wertbeitrag zur Marke leisten und zum

langfristigen wirtschaftlichen Erfolg beitragen.

Nivea zeigt, wie es geht. Die weltweit größte Hautpflegemarke hat 2013 die Globale Business Unit Digital & E-Commerce geschaffen, welche die Entwicklung der Digitalstrategie einschließlich des Aufbaus des digitalen Direktvertriebs verantwortet (hier und im Folgenden Wulle, 2016).

In der internen Analyse hat Nivea leistungsbezogene, organisatorische sowie technische Anforderungen definiert. Als Teil der leistungsbezogenen Anforderungen wurde festgelegt, dass die Digitalstrategie und somit auch der digitale Direktvertrieb der Verwirklichung der Nivea-Markenstrategie in allen digitalen Kanälen dienen muss. Konkret heißt das, dass die Markenwerte Nähe, Vertrauen und Pflegekompetenz auch im digitalen Direktvertrieb für die Konsumenten wahrnehmbar sein müssen. Bezüglich der organisatorischen Ansprüche hat Nivea eine cross-funktionale Business Unit gegründet, da der Aufbau des digitalen Direktvertriebs diverse Funktionen und Bereiche betrifft (z.B. digitales Marketing, Customer-Relationship-Management und IT). Mit Blick auf leistungsbezogene Anforderungen und die weltweite Präsenz von Nivea wurden entsprechend anspruchsvolle technische Anfor-

Abb. 1: Den digitalen Direktvertrieb markenkonform aufbauen und führen



Quelle: Eigene Darstellung.

derungen definiert. Um den Konsumenten im digitalen Direktvertrieb ein Nivea-Markenerlebnis zu bieten, sind sowohl Content-Management, CRM und der digitale Direktvertrieb selbst zu synchronisieren. Hierfür ist eine weltweit einsetzbare state-of-the-art-Digitalplattform notwendig, welche die relevanten Bereiche miteinander verknüpft.

In der externen Analyse wurden die Anforderungen der Konsumenten ermittelt. Hierfür wurde ein User-Experience-Testlabor aufgebaut, um neue technische Lösungen schnell testen und konsumentenorientiert weiterentwickeln zu können. Eine wesentliche Erkenntnis war, dass Konsumenten sich ein integriertes Informations- und Käuferlebnis online wünschen. Diese integrierte Lösung ist untypisch. Hersteller mit digitalem Direktvertrieb setzen klassischerweise auf eigenständige Informationsseiten und einen separaten, funktionalen Webshop. Mittels begleitender Testschleifen wurde sichergestellt, dass die gewonnenen Freiräume in der Markenführung auch gewinnbringend für die Marke und ihre Konsumenten genutzt werden können. Nur wenn von Anfang an Marke und Konsument abgeglichen werden, kann der digitale Direktvertrieb sein Erfolgspotenzial später entfalten.

## 2.2 Digitalen Direktvertrieb etablieren: den Übergang reibungslos gestalten

Hier gilt: Das bestehende Distributionssystem ist ausreichend zu berücksichtigen, um potenzielle Konflikte zwischen den einzelnen Absatzmittlern und Kanälen zu vermeiden, bzw. zu reduzieren (Krafft, Goetz, Matralla, Sotgiu & Tillmanns, 2015). Marken, die primär indirekt absetzen und von wenigen einzelnen Handelsunternehmen abhängig sind, müssen die Handelspartner stärker bei der Etablierung ihres digitalen Direktvertriebs berücksichtigen.

Zudem ist zu beachten, dass in den meisten Branchen, wie zum Beispiel der Hausgeräteindustrie, der Umsatz im E-Commerce zwar am stärksten wächst, allerdings wird dieser noch primär über den stationären Handel generiert (Mahadevan & Zinkann, 2019). In der Übergangsphase vom aktuell starken stationären Handel hin zum erstarkenden Onlinehandel ist die Einführung des digitalen Direktvertriebs adaptiv zu gestalten.

Marken, die stark vom stationären Handel abhängig sind, können den Einstieg in den digitalen Direktvertrieb über einen koopera-

tiven Webshop gestalten. Diesen Schritt ist Miele bei der Etablierung seines digitalen Direktvertriebs gegangen. Die bestehenden Handelspartner werden teilweise ins Fulfillment des eigenen Webshops eingebunden und über ein Provisionsmodell an dessen Erfolg beteiligt (Pech, 2016). Ein solcher kooperativer Einstieg erhöht die Akzeptanz beim Handel, bietet aber dennoch die Möglichkeit, erste direkte Beziehungen mit den Konsumenten aufzubauen. >Abbildung 2 skizziert diesen und weitere Ansätze zur Etablierung des digitalen Direktvertriebs als neuen Touchpoint.

## 2.3 CRM implementieren: Touchpoints wirksam verzahnen

Der potenzielle Mehrwert des digitalen Direktvertriebs hängt maßgeblich von einer effektiven Verzahnung mit den bestehenden Touchpoints ab (Esch, 2020, 179ff.). Um Konsumenten ein Markenerlebnis über alle Phasen der Customer Journey zu bieten, benötigt es ein Bindeglied. Diese Funktion wird vom CRM übernommen. CRM wird dabei als der Aufbau und die Festigung von langfristig profitablen Kundenbeziehungen im Sinne einer Kundenbindung verstanden (Esch & Möll, 2006). Hierzu werden abgestimmte und individuelle Marketing-, Sales- und Servicemaßnahmen mithilfe integrierter Informations- und Kommunikationstechnologien umgesetzt. In der Praxis scheitert die Implementierung von CRM häufig an einem falschen Verständnis: CRM wird vom Management oftmals auf eine reine Technologieinitiative reduziert (Esch & Kochann, 2019, 44f.). Deshalb plädieren wir für ein CRM Verständnis, das die Konsumenten in den Mittelpunkt stellt und von diesen ausgehend werttreibende Maßnahmen ableitet (> Abbildung 3).

Das niederländische Kosmetikunternehmen Rituals nutzt markenkongruentes CRM, um Konsumenten Wow-Momente im digitalen Direktvertrieb zu schaffen (hier und im Folgenden Salesforce, 2018). Das Unternehmen hat frühzeitig den Bedarf für einen digitalen Direktvertrieb erkannt und seit 2013 kontinuierlich in die Weiterentwicklung seines Webshops investiert. Ziel war, das Marke-

nerlebnis der Stores bestmöglich in den Webshop zu transferieren. Beide Verkaufspunkte sollen miteinander verwoben sein und von den Kunden als Teil ein und derselben Markenwelt erlebt werden. So werden auf Basis der Kaufhistorie und der persönlichen Daten die Markeninhalte und das Produktsortiment an den digitalen Touchpoints individuell präsentiert. Die Konsumenten erhalten hierdurch ein individuelles Markenerlebnis, sei es auf ihrem Smartphone in der Rituals App oder im eigentlichen Rituals-Webshop. Die Daten werden auch genutzt, um Kunden bei Onlinebestellungen mit relevanten Produktproben zu überraschen: Mit Produkten, die der Konsument schon länger nicht mehr bestellt hat, oder mit Produkten, mit denen er sich intensiv beschäftigt hat ohne sie zu bestellen. Es sind letztlich diese individualisierten Services, die den Kunden auch online einen Wow-Moment bereiten.

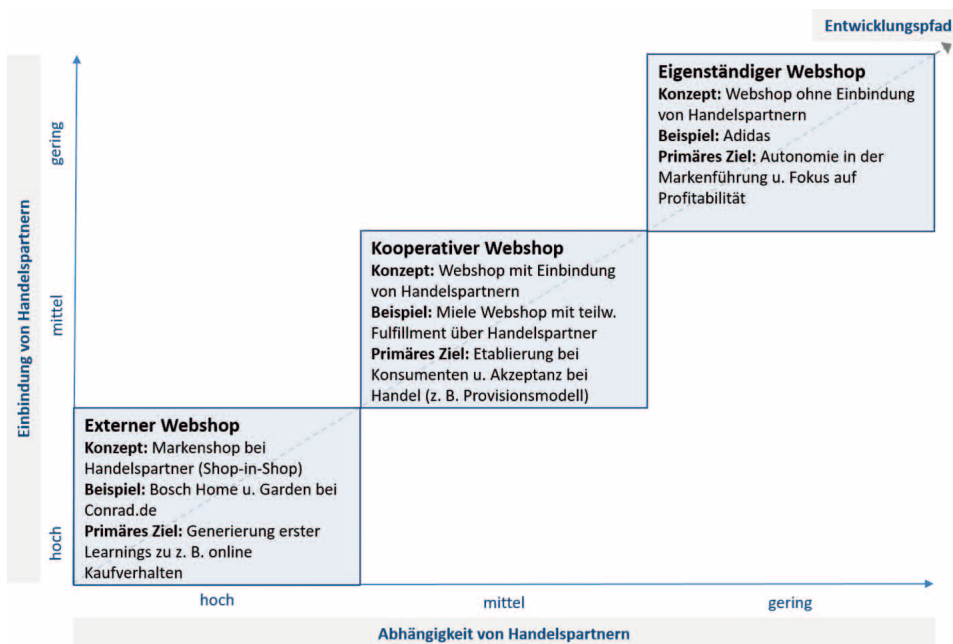
## 2.4 Erfolg kontrollieren: What gets measured gets done

Auch für das Management des digitalen Direktvertriebs gilt der Ausspruch von Peter Drucker (2010, 109): „If you can’t measure it, you can’t manage it“. Zur fortwährenden Optimierung ist ein systematisches Touchpoint-Tracking zur Messung des Erfolgsbeitrags nötig. Dabei ist nicht nur isoliert der digitale Direktvertrieb zu tracken, sondern auch die Touchpoints, welche maßgeblich mit ihm verzahnt sind. Schließlich wurde die Verzahnung über das CRM vorgenommen, um Synergien zu realisieren. Mögliche positive Effekte sind somit auch dem digitalen Direktvertrieb zuzuordnen und müssen der Vollständigkeit halber ebenfalls erfasst werden. Um das Touchpoint-Tracking wirkungsvoll zu gestalten, sollten drei Schritte durchlaufen werden (Esch et al., 2019):

### Schritt 1: Erfolgsindikatoren definieren

Bereits zu Beginn des Customer Touchpoint-Managements sind zentrale KPIs auf Basis der Zielsetzungen für die Erfolgsmessung festzulegen. Relevante KPIs sind gemeinsam mit den involvierten Abteilungen zu definieren und auf Praktikabilität zu prü-

Abb. 2: Etablierungsansätze für den digitalen Direktvertrieb



Quelle: Eigene Darstellung.

fen. Nivea hat beispielsweise bei der Operationalisierung seiner Digitalstrategie KPI-Frameworks entwickelt. Um den Erfolg verschiedener Digital-Touchpoints, wie der „Nivea für mich“-App oder dem Webshop, zu bestimmen, wurden Digital-Scorecards in cross-funktionalen Teams entwickelt. Das schafft Akzeptanz.

### Schritt 2: Touchpoint Performance quantitativ erheben

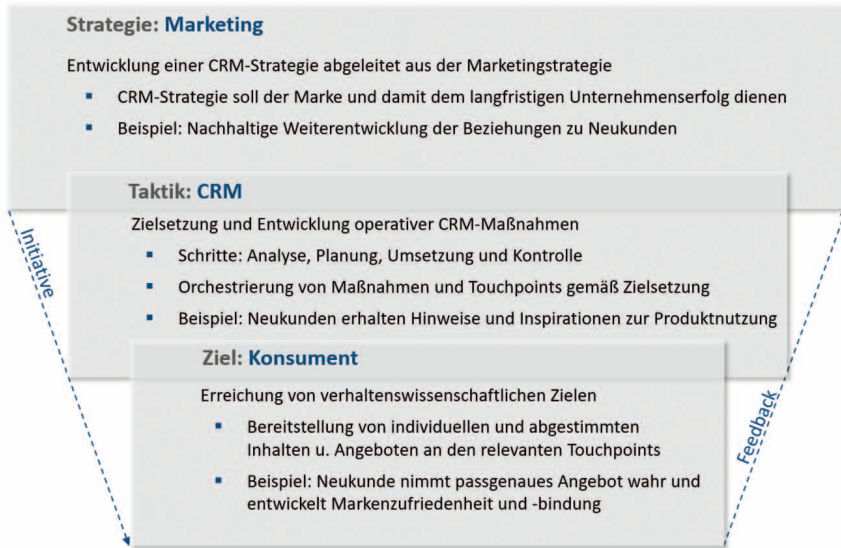
Das Customer-Touchpoint-Tracking erfasst die Performance des digitalen Direktvertriebs an seinen zentralen Berührungspunkten (z. B. Produktpräsentation, Check-out, Kundenservice) sowie an den hieran anknüpfenden und für das Markenerlebnis bedeutsamen Kontaktpunkten. Hierzu zählen der Store, in dem Kunden nach einer Click-and-Collect-Bestellung ihre Produkte in Empfang nehmen, Apps usw. Generell existieren verschiedene KPIs aus internen und externen Datenquellen. Folgende Kategorien helfen bei der Ableitung solcher Indikatoren (Esch et al., 2015):

- Tiefenwirkung: Welchen Impact hat der digitale Direktvertrieb auf den Konsumenten (z. B. Zufriedenheit)?
- Breitenwirkung: Welche Reichweite und Frequenz erzielt der digitale Direktvertrieb?
- Konsistenz: Wie kohärent ist die inhaltliche und formale Gestaltung zu verknüpften Touchpoints?
- Wirtschaftlichkeit: Welchen Umsatz, welche Synergien und welche pagatorischen sowie kalkulatorischen Kosten entstehen?

### Schritt 3: Maßnahmen ableiten und priorisieren

Darauf aufbauend können die zentralen Berührungspunkte hinsichtlich der Wirkung auf Verhalten, Präferenz oder Markenwahrnehmung priorisiert werden. So kann beispielsweise eine Optimierung der digitalen Produktpräsentation stärker das Markenerlebnis verbessern als die Optimierung des Check-out Prozesses (Alt, Esch & Krause,

Abb. 3: CRM vom Marketing her denken



Quelle: Eigene Darstellung.

2020). Um die abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen für den digitalen Direktvertrieb schnell umsetzen zu können, nutzt Nivea den Build-Measure-Learn-Approach, der sich bei Start-ups etabliert hat (Wulle, 2016). Verbesserungen werden kontinuierlich aufgegriffen und direkt realisiert statt auf eine vollständige, aber langwierige Überarbeitung zu setzen.

Letztlich eröffnet das kontinuierliche Touchpoint-Tracking nicht nur ein besseres Verständnis für die Wirkungszusammenhänge, sondern erlaubt auch eine effektivere und effizientere Steuerung der Investments in den digitalen Direktvertrieb.

### 3 Fazit: der digitale Direktvertrieb als Chance für starke Marken

Herstellermarken müssen die Digitalisierung nutzen, um sich besser mit ihren Kunden zu verbinden und diesen eigene erlebnisorientierte Kaufplattformen zu bieten. Der digitale Direktvertrieb schafft der Marke mehr Gestaltungsspielraum im Absatz ihrer Produkte und verringert die Abhängigkeit vom Handel. Diese neue Eigenständigkeit ist nicht zuletzt in Krisenzeiten von Vorteil. Zu-

dem trägt dies dem Wunsch der Kunden Rechnung, die ihre Kundenreise zunehmend online starten und immer häufiger auch dort beenden wollen.

Starke Marken managen ihr Markenerlebnis kohärent über alle Kontaktpunkte mit den Kunden – real wie digital. Je näher die Herstellermarken an die Kunden rücken und je mehr sie mit diesen interagieren und von diesen lernen, umso besser können sie ihre Angebote bedürfniskonform entwickeln und Mehrwerte bieten. Der Weg zum digitalen Direktvertrieb muss mit Bedacht gegangen und strategisch geplant sein, um Partner im bisherigen indirekten Vertrieb nicht zu verprellen.

Das dargelegte Prüfraster bietet eine geeignete Systematik, diesen Weg erfolgreich zu beschreiten. Die vorgestellten Best Practice Beispiele von Miele, Rituals und Nivea zeigen, wie das gelingen kann. Dabei gilt: Über den Wert eines Markenerlebnisses entscheidet allein der Konsument. Seine Eigenschaften und Präferenzen müssen verstanden werden, damit der digitale Direktvertrieb einen relevanten Mehrwert bieten kann. Ein markenkonformes CRM zur Verknüpfung aller relevanten Touchpoints sollte darauf ausgerichtet sein, die Kunden bestmöglich zu ver-

stehen. Letztlich stellt das Konsumentenwissen den primären Schlüssel zum Erfolg im digitalen Direktvertrieb dar.

Wagen wir einen Blick in die Zukunft, so wird sich unserer Einschätzung nach der digitale Direktvertrieb durch drei Merkmale auszeichnen:

- (1) Beeindruckend und erlebbar: Neue Technologien wie Augmented Reality in Kombination mit der neuesten Generation an Endgeräten schaffen auch digital beeindruckende Erlebnisse.
- (2) Inspirierend und persönlich: Künstliche Intelligenz in Form von maschinellem Lernen verarbeitet relevante Kundendaten (nutzungsbezogen, personenbezogen etc.), um so jedem Konsumenten ein individuelles und anregendes Einkaufserlebnis bieten zu können. Endlose und uniforme Produktlisten gehören der Vergangenheit an.
- (3) Hilfreich und wertvoll: Der digitale Direktvertrieb verkauft nicht nur Produkte, er versteht den Konsumenten mit seinen individuellen Bedürfnissen und kann ihm daher relevante Services anbieten, die ihm einen echten Mehrwert liefern.

### Management-Takeaway

Die Etablierung eines digitalen Direktvertriebs reduziert die Abhängigkeit der Herstellermarke vom Handel, bietet die Chance für ein markenkonformes Verkaufen und trägt dem anhaltenden Onlinetrend Rechnung. Damit der digitale Direktvertrieb ein Erfolg wird, müssen Ansprüche der relevanten Stakeholder ermittelt, bestehende Handelsbeziehungen berücksichtigt, relevante Touchpoints verzahnt und Erfolgskontrollen kontinuierlich durchgeführt werden.

### Literatur

Alt, T., Esch, F.-R., & Krause, F. (2020). As if the product is already mine – How augmented reality improves the digital product presentation. *transfer - Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 66(2), 12-26.

- Bayer, T. (16.07.2020). Quartalssaison der Luxusindustrie: Richemont-Umsatz bricht um 47% ein. Abruf von <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/quartalssaison-der-luxusindustrie-richemont-umsatz-bricht-um-47-ein-226486>.
- BEVH. (2019). BEVH-Studie „Interaktiver Handel in Deutschland 2018“. Abruf von [https://www.bevh.org/fileadmin/content/05\\_presse/Auszuege\\_Studien\\_Interaktiver\\_Handel/Inhaltsverzeichnis\\_fu\\_r\\_bevh\\_Gesamtbericht\\_Interaktiver\\_Handel\\_in\\_Deutschland\\_2018.pdf](https://www.bevh.org/fileadmin/content/05_presse/Auszuege_Studien_Interaktiver_Handel/Inhaltsverzeichnis_fu_r_bevh_Gesamtbericht_Interaktiver_Handel_in_Deutschland_2018.pdf).
- Bugault, O. (27.07.2020). LVMH im 1. Halbjahr wegen Pandemie mit Umsatz- und Gewinneinbruch. Abruf von <https://www.finanzen.at/nachrichten/aktien/lvmh-im-1-halbjahr-wegen-pandemie-mit-umsatz-und-gewinneinbruch-1029434870>.
- Drucker, P. F. (2010). *The Drucker Lectures- Essential Lessons on Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Esch, F.-R. (2018). *Strategie und Technik der Markenführung* (9. Aufl.). München: Vahlen.
- Esch, F.-R. (2020). *Marke 4.0: Wie Unternehmen zu digitalen Markenchampions werden*. München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Klein, J. F., Knörle, C., & Schmitt, M. (2015). Strategie und Steuerung des Customer Touchpoint Management. In F.-R. Esch, T. Langner, & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (S. 329-350). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Esch, F.-R., & Kochann, D. (2019). *Kunden begeistern mit System: In 5 Schritten zur Customer Experience Execution*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Esch, F.-R., Kochann, D., & Tabellion, J. (2019). Customer Touchpoint Management: Kontaktpunkte marken- und kundenspezifisch deklinieren. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 941-958). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Esch, F.-R., & Möll, T. (2006). Die Bedeutung der Marke im CRM. In H. Hippner & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung* (S. 225–249). Wiesbaden: Gabler.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (9. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585.
- Lebensmittel Zeitung. (2018). Ranking: Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2017. [lebensmittelzeitung.net](https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2018-134606). Abruf von <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2018-134606>.
- Mahadevan, J., & Zinkann, R. (2019). Die digitale Transformation im stationären Fachhandel. *transfer - Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 64(4), 51-56.
- Pech, C. (2016). Miele startet Online-Shop. Abruf von <https://www.onlinehaender-news.de/online-handel/haender/26890-miele-startet-online-shop>.
- Salesforce. (2018). Rituals Cosmetics erobert den Weltmarkt – mit Salesforc. [Salesforce.com](https://www.salesforce.com/de/customer-success-stories/rituals-cosmetics/). Abruf von <https://www.salesforce.com/de/customer-success-stories/rituals-cosmetics/>.
- Weise, C. (2008). *Hersteller- und Handelsmarken im Kaufentscheidungsprozess*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wulle, M. (2016). Manufacturer goes Online – Der Aufbau eines globalen digitalen Ökosystems für NIVEA. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens, U. J. Wolters, & dggroup GmbH (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 223-240). Wiesbaden: Springer Gabler.

## Impressum

67. Jahrgang 265. Folge  
 Herausgeber:  
 Deutsche Werbewissenschaftliche Gesellschaft e.V.  
 c/o Hochschule RheinMain, Wiesbaden Business School  
 Prof. Dr. Bernhard Heidel  
 Bleichstr. 44, 65183 Wiesbaden  
 Tel.: +49 611 9458 7668  
 info@dwg-online.net, www.dwg-online.net  
 Verlag:  
 New Business Verlag GmbH & Co. KG  
 Nebendahlstraße 16, 22041 Hamburg, Deutschland  
 Tel.: +49/40/60 90 09-0, Fax: +49/40/60 90 09-66  
 transfer@new-business.de  
 Verleger: Peter Strahlendorf  
 Kfm. Geschäftsführung: Antje-Betina Weidlich-Strahlendorf  
 Produktmanagement: Anja Kruse-Anyaegbu  
 Vertrieb: Angelika Schmidt  
 Gestaltung: Anne Allert  
 Druck: Lehmann Offsetdruck GmbH, Norderstedt  
 Redaktion dieser Folge:

## Deutsche Werbewissenschaftliche Gesellschaft e.V. (DWG)

Für die DWG:  
 Chefredakteure: Prof. Dr. Bernhard Heidel, Hochschule RheinMain, Wiesbaden Business School  
 Prof. Dr. Claas Christian GERMELMANN, Universität Bayreuth alle V. i. S. d. P.  
 Anzeigenverwaltung Deutschland: New Business Verlag  
 Verantwortlich für Anzeigen: Jens Jansen, jansen@new-business.de  
 Anzeigen disposition: Silke Reyher-Timmann

Herausgeberbeirat:  
 Prof. Dr. Carsten Baumgarth, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
 Dr. Thomas Biruhs, Fachhochschule St. Pölten, Geschäftsführer TechChild  
 Prof. Dr. Dirk-Mario Boltz, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
 Prof. Dr. Manfred Bruhn, Universität Basel  
 Prof. Dr. H. Dieter Dahlhoff, Universität Kassel  
 Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, The Brand Consult, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel  
 Prof. Dr. Thomas Foscht, Universität Graz  
 Prof. Dr. Arnd Florack, Universität Wien  
 Dr. Gereon Friederes, marketmind Markt- und Markenforschung, Wien  
 Karen Heumann, Thjnk AG, Hamburg  
 Prof. Dr. Bernadette Kamleitner, WU Wien  
 Prof. Dr. Peter Kenning, Universität Düsseldorf  
 Prof. Dr. Karsten Kilian, Hochschule Würzburg-Schweinfurt, Markenlexikon.com  
 Prof. Dr. Erich Kirchner, Universität Wien  
 Prof. Dr. Guido Kucsko, Rechtsanwalt in Wien  
 Prof. Dr. Tobias Langner, Bergische Universität Wuppertal  
 Prof. Dr. Wilfried Leven, Agentur Leven, Köln  
 Prof. Dr. Andreas Mann, Universität Kassel  
 Prof. Dr. Jörg Matthes, Universität Wien  
 Prof. Dr. Nadia Abou Nabout, WU Wien  
 Dr. Oliver Nickel, SWELL GmbH, Nürnberg  
 Prof. Dr. Thomas Otter, Goethe Universität, Frankfurt  
 Dr. Thomas Petersen, Institut für Demoskopie Allensbach, Allensbach  
 Prof. Dr. Bodo Schlegelmilch, WU Wien  
 Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Hochschule Koblenz  
 Prof. Dr. Günter Schweiger, WU Wien  
 Prof. Dr. Gerhard Speckbacher, WU Wien  
 Prof. Dr. Andreas Streibinger, York University, Toronto  
 Prof. Dr. Volker Trommsdorff, Technische Universität Berlin  
 Prof. Dr. Raimund Wildner, Vizepräsident Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V.  
 Prof. Dr. Jörg Tropp, Hochschule Pforzheim  
[www.transfer-zeitschrift.net](http://www.transfer-zeitschrift.net)  
 Abonnentenpreis (4 Ausgaben), gültig nur in Deutschland:  
 78,- EUR pro Jahr; Hochschulangehörige: 65,- EUR pro Jahr;  
 Bibliotheken: 50,- EUR pro Jahr. Preise zzgl. Versand, zzgl. USt.  
 (Ausland: zzgl. Versand).  
 Für Mitglieder der Deutschen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft ist der Abonnentenpreis im Mitgliedsbeitrag enthalten.  
 Postvertriebszeichen: G42362 (Österreich), C43262 (Deutschland)  
 ISSN 1436-798-X, Copyright © 2021 DWG  
 Nachdruck von Beiträgen mit Quellenhinweis und gegen ein Belegexemplar nur mit ausdrücklicher Genehmigung von DWG.  
 Abbildung Titelcover: © Feodora - AdobeStock.com