



DROPSHIPMENT – EIN ERFOLGSFAKTOR MIT HOHEM KUNDENNUTZEN

Editorial

Durch Covid19 erlebt der E-Commerce und insbesondere Plattformmodelle einen weiteren Wachstumsbeschleuniger. Im Wettbewerb um die Gunst des Kunden geht es bei den Plattformen und auf der Angebotsseite um Reichweite, Sortimente, Preise und performante Liefer- und Serviceprozesse.

Auf Anbieterseite geht es um Netzwerkeffekte und Skalierung. Doch welches Kooperationsmodell zwischen Partnern (Händler und Hersteller) und Plattformbetreibern ist jeweils sinnvoll? Wer trägt welches Risiko in seinem Geschäftsmodell? Wie werden diese Risiken über ein performantes Partnermanagement gesteuert? Am Beispiel von Amazon und QVC betrachten wir die Chancen und Risiken der Modelle mit besonderem Fokus auf die Variante Dropshipment.

Über die Autoren:

Ralf Schlottmann ist Professor für Marketing und Vertrieb an der Hochschule Bochum. Zuvor war er 20 Jahre in Beratungs- und Industrieunternehmen in Führungsfunktionen in den Bereichen Marketing/Vertrieb und Corporate Strategy tätig.

Karsten Hollands verantwortet Dropshipment bei QVC International. Er ist seit 14 Jahren bei QVC in unterschiedlichen strategischen und operativen Führungsfunktionen tätig. Zuvor baute er in der Strategieberatung EY-Parthenon die International Retail Practice mit auf.

Sylvia Steenken

Leiterin des Competence Circle „Customer Excellence“

Händler und Hersteller arbeiten verstärkt an Plattformstrategien

Plattformmodelle sind die mit Abstand erfolgreichsten Online-Geschäftsmodelle. So läuft in Deutschland beispielsweise über die Plattform Amazon fast so viel Umsatz wie durch die Kassen von Edeka (Handelsblatt 17.10.2019).

In der zweiten Jahreshälfte 2019 konnte Amazon den Umsatz in Deutschland von 11,5 auf 15,6 Milliarden steigern. Dies entspricht einer Steigerung um 35,1 Prozent, während der gesamte Einzelhandel im gleichen Zeitraum nur um 9,8 Prozent zulegen konnte (Handelsblatt 25.3.2020). Und mit Delivery Hero ist im August 2020 erstmals eine Plattform in den deutschen DAX aufgenommen worden.

Immer mehr Unternehmen wollen zur Plattform werden oder ihr Geschäftsmodell in diese Richtung erweitern um sich vom reinen Warenverkauf zu verabschieden und ihre **Kundenbeziehungen zu monetarisieren**. Mit Amazon, Otto und Zalando setzen die drei umsatzstärksten Online-Händler in Deutschland auf den Wandel vom Shop zur Plattform. Und auch andere Unternehmen arbeiten daran.

Inhalt

Händler und Hersteller arbeiten verstärkt an Plattformstrategien	01
Zentrales Element einer Plattformstrategie sind die Netzwerkeffekte	02
Umsetzung der Netzwerkeffekte über ein geeignetes Handels-Geschäftsmodell	03
Beispiel Amazon	07
Umsetzung einer Plattform-Strategie am Beispiel von QVC	08
Fazit	09

So möchte beispielsweise Douglas eine „Beauty-Plattform“ aufbauen. Während einige der Plattformen zu den höchstbewerteten Unternehmen weltweit aufgestiegen sind, schafft es die Mehrheit jedoch nicht, ein profitables Geschäftsmodell zu entwickeln.

In diesem Artikel werden die Erfolgsfaktoren eines Plattformmodells betrachtet, wobei besonderer Fokus auf das einer Plattform zugrundeliegende Handels-Geschäftsmodell gelegt wird. Dabei geht es um Überlegungen bezüglich der Entscheidung für eines der Modelle als auch das damit einhergehende Partnermanagement. Als Praxisbeispiel werden Amazon und QVC betrachtet.

Hashtags

#DMVCompetence #DMV #Coci #CustomerExcellence #CociCE
 #Netzwerkeffekte #Amazon #QVC #Plattformen #Marktplätze
 #Dropshipment

Zentrales Element einer Plattformstrategie sind die Netzwerkeffekte

Bei Plattformen handelt es sich um offene, partizipative und digitale Infrastrukturen mit großen Netzwerken auf Angebots- und Nachfrageseite. Sie zielen darauf ab, die Anbieter und Nachfrager von Produkten / Dienstleistungen zusammen zu bringen und deren Austausch zu erleichtern.

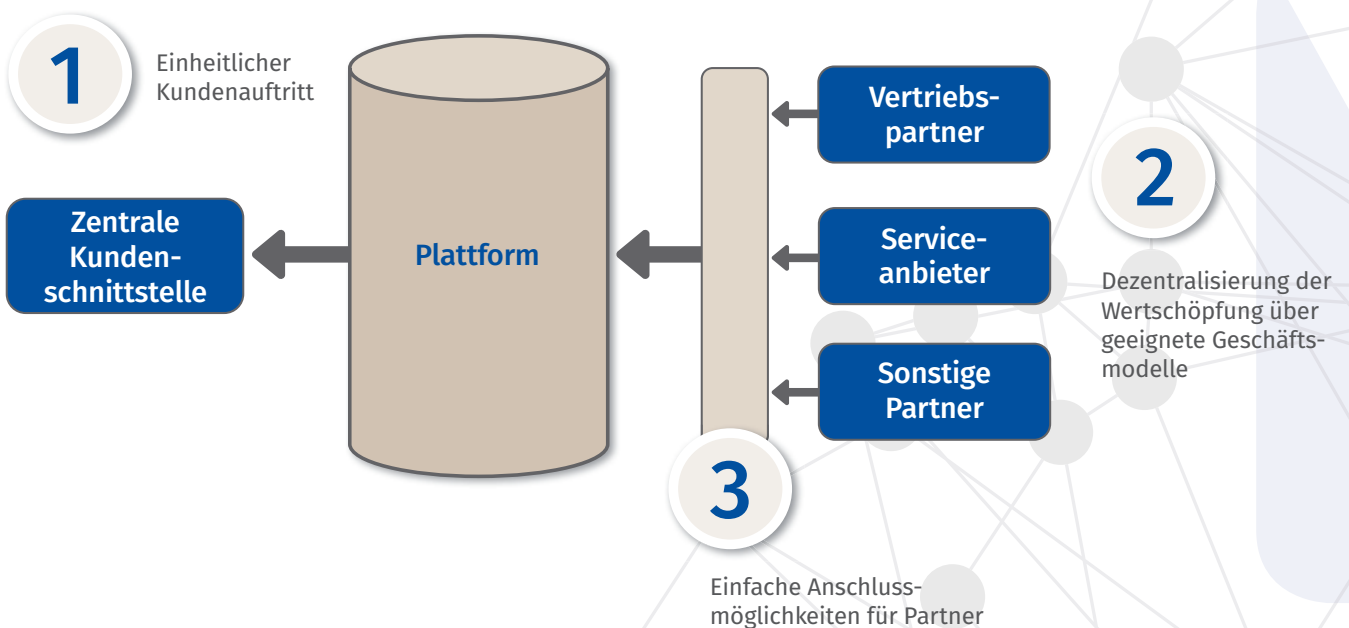
Mit steigender Teilnehmerzahl wächst die Zahl der potentiellen Handelsbeziehungen exponentiell. Somit nimmt für jeden Teilnehmer die Wahrscheinlichkeit zu, den besten Geschäftspartner und die gesuchte Ware auch zu finden. Beispielsweise verkauft Amazon mehr als 400 Millionen Produkte. Diese Convenience des Einkaufserlebnisses können einzelne Online-Shops in der Regel nicht bieten, so dass sich der Nutzen für die Teilnehmer stark erhöht.

Im Ergebnis führen die Netzwerkeffekte oftmals zu starken Konzentrationstendenzen im Sinne des „Winner takes it

all“-Effekts. Hinzu kommen Skaleneffekte, die zu sinkenden Durchschnittskosten führen. Diese können in die Plattform reinvestiert werden zur weiteren Erhöhung der Attraktivität der Plattform in Form von Service-Exzellenz oder niedrigen Preisen. Dies verstärkt die Netzwerkeffekte weiter. Wesentliche Voraussetzung für die Generierung von Netzwerkeffekten ist eine geeignete digitale Infrastruktur und eine hohe Autonomie der Partner als Voraussetzung für die Dezentralisierung der Wertschöpfung.

Eine wesentliche Herausforderung beim Aufbau einer Plattform besteht somit im Aufbau anbieter- und nachfragerseitiger Netzwerkeffekte.

Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen



Umsetzung der Netzwerkeffekte über ein geeignetes Handels-Geschäftsmodell

Mit Bezug auf die Generierung eines **angebotsseitigen Netzwerkeffektes** lassen sich insbesondere **drei Maßnahmenbereiche** identifizieren:

1. Gewinnung von Vertriebspartnern für die Plattform
2. Management der Vertriebspartner auf der Plattform
3. Bindung der Vertriebspartner

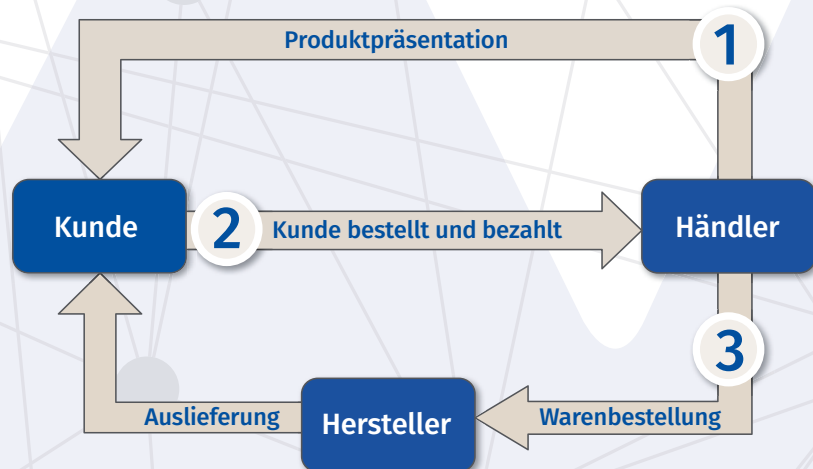
Der Schwerpunkt dieses Abschnitts liegt in der Wahl eines geeigneten Handels-Geschäftsmodells: was sind die Verdienstmöglichkeiten, wie ist die Aufgaben- und Risikoverteilung, wie sind die Steuerungsmöglichkeiten? Dies beeinflusst sowohl die Gewinnung, das Management und auch die Bindung der Vertriebspartner. Die Handels-Geschäftsmodelle können grundsätzlich unterschieden werden in Eigenhandel und Marketplace.

In allen Modellen **profitiert der Vertriebspartner** von der Plattform-Marke und der hohen Kundenanzahl. Oftmals besteht die Möglichkeit, über die Plattformen die eigenen Produkte auch unkompliziert international anbieten zu können, und so neue Märkte zu erschließen.

Im Fall eines **Eigenhandelmodells** wird die Ware durch die **Plattform als Eigentümer** verkauft. Hierbei lassen sich zwei Varianten unterscheiden:

- Im klassischen Lagergeschäft kauft der Plattformbetreiber die Produkte selbst ein und verkauft sie mit einer Handelsmarge an die Kunden. Der Verkaufs- und Abwicklungsprozess mit Vermarktung, Preissetzung, Kundenkontakt, Risiko und Fulfillment wie Lieferung, Retourenhandling, Abrechnung und Customer Care liegen allein beim Plattformbetreiber.
- Im Dropshipment (auch: Streckengeschäft) erwirbt der Plattformbetreiber die Ware von seinem Lieferanten (Produzent, Groß- oder Zwischenhändler) und verkauft sie an seine Kunden (gewerbliche Kunden oder Endverbraucher) weiter. Dies jedoch erst, wenn der Kunde das Produkt auch bestellt hat. Die Lieferung erfolgt dann durch den Vertriebspartner unmittelbar an den Kunden, ohne dass der Plattformbetreiber physischen Kontakt mit der Ware hat.

Ablauf Dropshipment



Handels-Geschäftsmodelle, in denen der Plattformbetreiber kein Eigentum an der Ware erwirbt, werden im Fall von digitalen Plattformen oft als „Marketplace“ bzw. „Marktplatz“ bezeichnet. Hier verkauft nicht der Plattformbetreiber sondern der Vertriebspartner (bei Amazon: Seller) direkt an die Kunden, und zahlt hierfür dem Plattformbetreiber eine Vertriebsprovision. Der Verkaufs- und Abwicklungsprozess liegt nun beim Vertriebspartner. In vielen Fällen bieten die Plattformbetreiber die Übernahme insbesondere logistischer Funktionen gegen eine Gebühr an, so wie beispielsweise Amazon mit FBA (Fulfillment by Amazon) und Zalando mit dem „Zalando Fulfillment Solutions“

Service. Dabei übernimmt der Modehändler die Logistik für Partner vom Wareneingang bis zur Retoure. Dies erleichtert potentiellen Marktplatz-Interessenten die Entscheidung, da sie sich über diese Funktionalitäten keine Gedanken mehr machen müssen und sich somit auf das reine Verkaufen ihrer Produkte konzentrieren können. Die Handels-Geschäftsmodelle sind in der folgenden Abbildung mit ihren jeweils typischen Funktionen zu sehen.

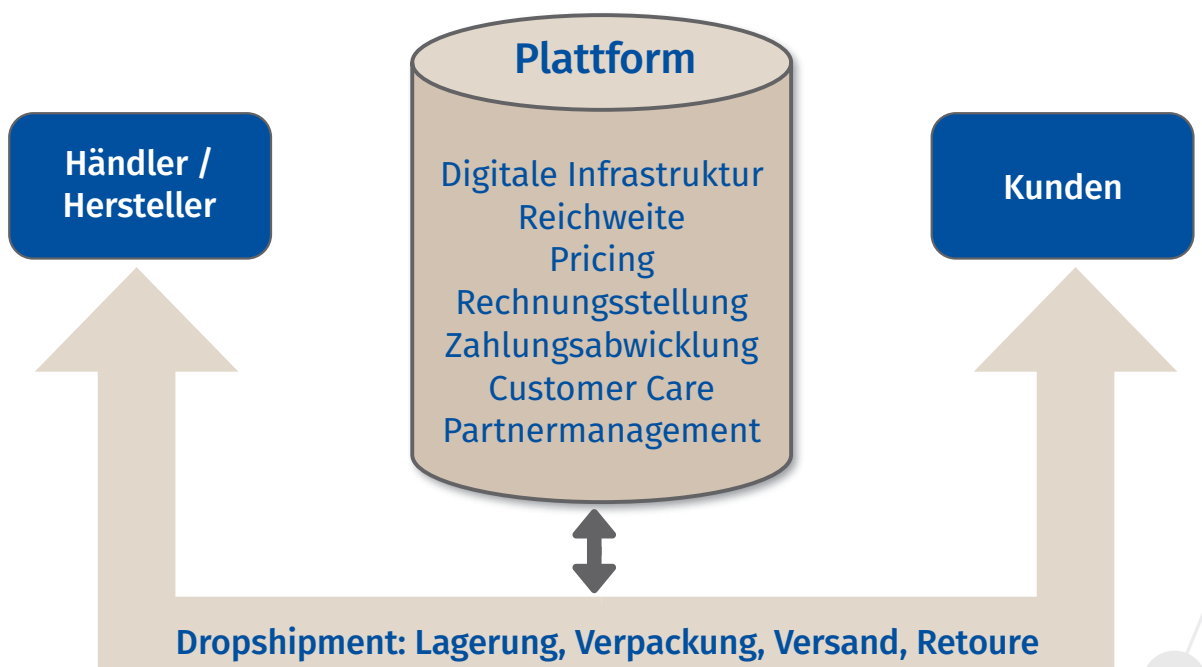
Gängige Handels-Geschäftsmodelle im Online-Geschäft: Funktionen des Plattformbetreibers

Funktionen des Plattformbetreibers (blau markierte Felder)	Eigenhandel (Plattform als Eigentümer der Ware)		Marketplace (Plattform übernimmt kein Eigentum der Ware)	
	Lagergeschäft	Dropshipment	Marketplace	Marketplace mit Partnerangebot (z.B. FBA)
Bereitstellung einer Plattform zur Vermarktung				
Vermarktung inkl. Pricing				
Lagerung der Ware				
Verpackung/Versand				
Retourenhandling*				
Rechnungsstellung und Zahlungsabwicklung				
Customer Care*				

Blau markierte Felder: diese Funktion übernimmt der Plattformbetreiber in dem jeweiligen Modell (in den nicht markierten Feldern übernimmt die Funktion der Vertriebspartner)

* Diese Funktionen können verhandlungsabhängig beim Plattformbetreiber oder Vertriebspartner liegen: Retourenhandling und Customer Care im „Marketplace mit Partnerangebot“; Retourenhandling im Dropshipment

Eigenhandel mit Dropshipment



Im **klassischen Eigenhandelsmodell** hat der Plattformbetreiber die maximale Kontrolle über den gesamten Verkaufsprozess, jedoch auch entsprechende Kosten für die Durchführung des Verkaufs- und Logistikprozesses und vor allem die Risiken wie Abschriftenrisiko und Haftungs- und Gewährleistungsrisiko.

Im **Dropshipment** übernimmt der Plattformbetreiber die Vermarktung und Disposition, also die Lenkung der Warenströme. Somit spart er gegenüber dem Eigenhandelsmodell Lager-, Transport- und Kapitalbindungskosten sowie das Abschriftenrisiko ein. Denn im Dropshipment hält der Vertriebspartner die Ware vor, bis sie verkauft wird. Im Gegensatz zum Lagergeschäft geht der Plattformbetreiber jedoch das Risiko ein, dass die Vertriebspartner durch beispielsweise unzuverlässige Lieferpolitik die Marke des

Plattformbetreibers schädigen. Besonders problematisch ist die Überwachung der Warenqualität und Durchsetzung von Gewährleistungsansprüchen, wenn sich beim Endkunden Warenmängel zeigen. Daher kommt einem Management dieses Risikos durch vertragliche Vereinbarungen eine hohe Bedeutung zu.

Im **Marktplatz** hat der Vertriebspartner eine hohe Autonomie und das Eigentum an der Ware. Für den Plattformbetreiber bedeutet dies **niedrige Kosten**, allerdings liegt auch die **Kundenbeziehung** beim Vertriebspartner. Und wie auch beim Dropshipment bestehen **Risiken für die Marke** resultierend aus einer schlechten Leistung des Vertriebspartners, die ein Management erfordern. In der folgenden Abbildung werden die Handels-Geschäftsmodelle aus Sicht eines Plattformbetreibers bewertet:

Vorteile / Nachteile für den Plattformbetreiber	Eigenhandel (Plattform als Eigentümer der Ware)		Marketplace (Plattform übernimmt kein Eigentum)	
	Lagergeschäft	Dropshipment	Marketplace	Marketplace mit Partnerangebot (z.B. FBA)
Vorteile				
Kundenbeziehung				
Qualitätskontrolle (Ware und Prozesse), somit geringes Risiko der Markenschädigung				
Niedrigere Versandgebühren für Kunden bei Bestellung mehrerer Produkte				
Nachteile				
Lagerkosten				
Transportkosten				
Kapitalbindungskosten für Ware				
Haftung / Gewährleistungsansprüche der Kunden				
Abschriftenrisiko				

Blau markierte Felder: dieser Vor-/Nachteil fällt für den Plattformbetreiber an; anderenfalls fallen diese für den Vertriebspartner an. Die dunkelblau markierten Felder zeigen an, dass diese Kosten zwar beim Plattformbetreiber liegen, dieser sich jedoch die Kosten vom Vertriebspartner durch eine Gebühr erstatten lässt.

Sowohl Dropshiment als auch die Marktplatzmodelle sind stark skalierbar, und es können auf Plattformen sehr leicht neue Produkte oder gar neue Märkte getestet werden. Denn selbst wenn die Produkte nicht verkauft werden hat der Plattformbetreiber keine Nachteile.

Somit beschleunigt sich der gesamte Verkaufs- und Wachstumsprozess, denn aufwändige Prüfungen, welche Produkte in das Sortiment aufgenommen werden sollten, können entfallen. Auch müssen die bestehenden Kapazitäten wie z.B. das Lager nicht an das erweiterte Angebot angepasst werden, was ebenfalls die Dynamik erhöhen kann.

Auf der anderen Seite gehen Plattformbetreiber mit der Aufnahme von Vertriebspartnern in diesen Modellen ein

hohes Risiko für ihre Marke ein. Denn falls einzelne Partner nicht „funktionieren“, so fällt dies auf den Plattformbetreiber zurück.

Beispiele sind verspätete Lieferung bzw. nicht erfolgte Lieferung, Lieferung von Produkten in schlechter Qualität oder ein unzureichendes Retourenhandling. Folglich muss beim Einsatz dieser Modelle vor allem ein Managementsystem installiert werden, welches einerseits den Vertriebspartnern die notwendigen Freiräume lässt, aber auf der anderen Seite sicherstellt, dass im Ergebnis die notwendig hohe Kundenzufriedenheit einer Plattform und damit die Marke nicht zerstört wird.



Beispiel Amazon

Auch für Amazon hat das Marktplatz-Geschäft eine hohe Bedeutung. Im Jahr 2000 erfolgt die Eröffnung des Amazon Marketplace. Ab diesem Zeitpunkt bietet Amazon Händlern die Möglichkeit, ihre Ware über Amazon zu verkaufen. Seitdem ist der Marktplatz-Umsatz deutlich gestiegen und steht inzwischen für rund 60 Prozent des weltweiten Außenumsatzes von Amazon. Der Umsatz im Eigenhandel und auf dem Marktplatz von Amazon in Deutschland 2019 beträgt ca. 27,1 Milliarden Euro. Hinter diesem Erfolg steht eine Vielzahl an Maßnahmen:

Gewinnung von Vertriebspartnern für den Marktplatz

Der Erfolg von Amazon basiert wesentlich auf der stringenten Ausrichtung an der Kundenzufriedenheit. Die einfache Benutzeroberfläche, die riesige Produktauswahl, die verschiedenen Services und der Kundenservice sind Gründe, warum Amazon immer mehr Kunden an sich bindet. Die Angebote sind so angepasst, dass die meisten Kunden das passende Produkt finden. Die Angebote sind mit Rezensionen versehen, was die Attraktivität für die Kunden weiter erhöht. Und natürlich hat Amazon mit Amazon Prime ein extrem erfolgreiches Kundenbindungsprogramm aufgesetzt. Eine weitere wesentliche Voraussetzung für diesen Anspruch ist die Service-Exzellenz, die Amazon dank Milliardeninvestitionen in Logistik, Fulfillment und Innovationen bietet.

Aus Vertriebspartnersicht überzeugt Amazon als Kooperationspartner durch die Bereitstellung attraktiver und klarer Geschäftsmodelle. Diese ermöglichen den Partnern den Verkauf ihrer Produkte über die Plattformen ohne großen Integrationsaufwand und ohne aufwändige Infrastruktur. So bietet Amazon beispielsweise gegen eine Gebühr das komplette Fulfillment für den Partner an (FBA). Dieser kann sich somit auf seine Kernfunktion, die Vermarktung der Produkte, konzentrieren. Auch die Möglichkeit, die eigenen Produkte nicht nur in Deutschland, sondern über Amazon auf ausländischen Märkten anbieten zu können, erhöht noch einmal die Attraktivität des Amazon Marketplaces.

Management der Vertriebspartner auf der Plattform

Beim Management geht es insbesondere um die Sicherstellung eines definierten Qualitätsstandards für die Vertriebspartner, um negative Auswirkungen auf die Marke bedingt durch die hohe Autonomie der Vertriebspartner zu vermeiden.

Amazon hat Messkriterien für die Verkäuferperformance definiert, u.a. (vgl. Himmel, M., 2020, S. 317)

- Rate an Bestellmängeln < 1 Prozent aller Bestellungen innerhalb eines Zeitraums von 60 Tagen. Dabei setzt sich die Kennzahl zusammen aus der Anzahl negativer Bewertungen durch die Kunden, A-Z Garantieverträge sowie Rückbuchungen
- Einhalten von Produktrichtlinien: Beschwerden werden von Amazon geprüft bevor über eine Sperrung entschieden wird
- Liefertreue: Amazon überwacht den Zeitraum zwischen Auftragsmeldung an den Vertriebspartner und der Bestätigung des Versands
- Lieferfähigkeit: Amazon betrachtet die Stornorate vor Erfüllung, wobei die Zielquote bei weniger als 2,5 Prozent liegt.

Bindung der Vertriebspartner

Zur langfristigen Bindung der Vertriebspartner müssen diese auch erfolgreich in der Vermarktung sein. Mit Amazon Pay per Click (PPC) bietet Amazon den Händlern die Möglichkeit, Werbekampagnen zu starten zur Erhöhung der Sichtbarkeit und somit Steigerung der Absatzzahlen. Wo die Anzeige dann gezeigt wird, hängt von der Suche, Amazons Algorithmen und vom Marktplatz ab.

Insgesamt hat sich ein komplettes Ökosystem rund um Amazon aufgebaut, in dem zahlreiche Unterstützungsangebote für die Vertriebspartner entstanden sind. In der folgenden Abbildung sind ausgewählte wichtige Maßnahmen von Amazon noch einmal zusammengefasst dargestellt.

Maßnahmenbereich	Maßnahmen von Amazon
Gewinnung von Vertriebspartnern für den Marktplatz	<ul style="list-style-type: none"> • Generierung einer hohen Kundenreichweite • Internationalisierungsmöglichkeit für die Vertriebspartner • Offene Plattform • Fulfillment by Amazon • ...
Management der Vertriebspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssicherung durch Kennzahlvorgabe • Anreizsysteme wie Vertriebsprovisionen • ...
Bindung der Vertriebspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufunterstützung • Aufbau eines die Vertriebspartner unterstützenden Ökosystems • ...

Umsetzung einer Plattform-Strategie mit Hilfe von Dropshipment am Beispiel von QVC

QVC nutzt Dropshipment bereits international im Heimatmarkt USA, in UK und Japan sowie seit Ende 2020 auch in Deutschland. Dropshipment ermöglicht es dem Omnichannel Retailer,

1. die Auswahl bereits bei QVC – oftmals auch durch QVC – erfolgreichen Marken auszuweiten,
2. weitere Marken in den Kern-Produktbereichen von QVC anzubieten und
3. neue für QVC sinnvolle Produktbereiche zu erschließen.

So ist jeweils durch Dropshipment, QVC US einer der größten Anbieter von Bare Minerals Beauty-Produkten (zu 1.), QVC UK eine der renommiertesten Händler für Beauty (zu 2.) und alle drei o.g. QVC Märkte sehr erfolgreich im Dropshipment-Geschäft mit frischen Lebensmittel und Pflanzen (zu 3.)

In den ersten Monaten des Dropshipment-Starts bei QVC Deutschland ist besonders das Angebot von geräuchertem Fisch und hochwertigen Steaks hervorzuheben, wo die Carrier am nächsten Tag nach Übergabe durch die Lieferanten gekühlt ausliefern. Darüber hinaus wird von den Kunden die digitale Ausweitung des Elektronik- und Großgeräte-Sortiment sehr gut angenommen.

QVC nutzt eine Standard-Dritt-Plattform, um die Vertriebspartner anzubinden. Der Vertrag ermöglicht, die Produkte in verschiedenen QVC Märkten vertreiben zu können. Global arbeiten über 1000 Dropshipment-Vertriebspartner mit QVC zusammen. Um auch über Dropshipment den QVC Kunden ein ausgezeichnetes Kundenerlebnis zu bieten, werden mit den Lieferanten Service Levels vereinbart, die u.a. eine hohe Verfügbarkeit, schnelle Lieferung und unkomplizierte Retouren ermöglichen.

Ein Erfolgsfaktor ist eine Anbindung des Lieferanten an die Plattform, die zur Größe, dem erwarteten Volumen und dem Reifegrad der Geschäftsbeziehung passt. Der neue, kleine Vertriebspartner mit einem digitalen Randsortiment hat die Möglichkeit, über einen einfachen Web-Login die Kundenaufträge zu bearbeiten. Der langjährige, große Partner, der regelmäßig 'Tagesangebote' in sehr großen Stückzahlen über TV abwickeln will, wird IT-technisch „integriert“, sodass er seine bestehende IT-Infrastruktur optimal nutzen kann, um die sehr hohe Anzahl von Kundenaufträgen schnell versenden zu können.

QVC bietet über die drei TV-Kanäle:

- QVC
- QVC Zwei
- QVC Style

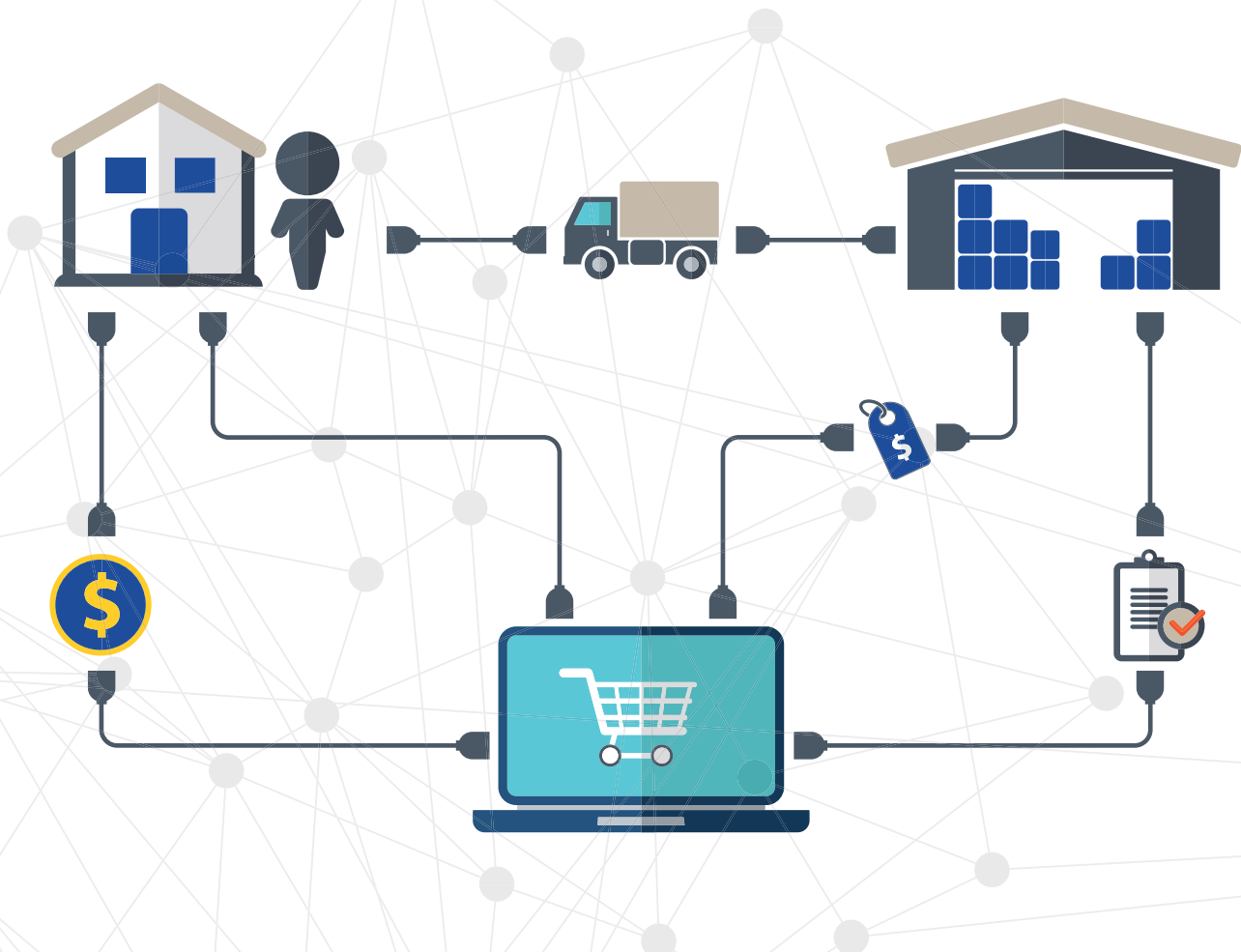
die Erschließung einer besonders attraktiven Zielgruppe. Auch digital ist QVC ein wachsendes, attraktives Format für Kunden und Lieferanten.



Fazit

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Erfolg von Plattformen ist ein umfassendes Produktangebot und eine stringente Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit. Die Beispiele von QVC und Amazon zeigen, dass beide Ziele durch

Geschäftsmodelle wie Dropshipment und Marktplatzmodelle erreicht werden können, sofern sie durch ein zielgerichtetes Partnermanagement begleitet werden.



Literatur

Himmel, M. (2020): Amazon Readiness: Prozesse, Systeme und Organisation für Profitabilität und Skalierbarkeit auf dem Amazon Market place und darüber hinaus, in: Amazon für Entscheider, C. Stummeyer / B. Köber (Hrsg.), 2020, S. 315-364

Kolf, F. (2020): Amazon baut seine Marktmacht aus, in: Handelsblatt Nr. 60, 25.3.2020, S. 18

Logistik Heute: Man muss sehr nahe am Kunden sein, Heft 5, 17.05.2016 S. 20-21

Logistik Heute: Alles aus einer Hand, Heft 9, 07.09.2017 Seite 62-65

INTERNET WORLD BUSINESS Heft 16/2018, S. 12-13: Ein sperriges Geschäft

<https://www.ifhkoeln.de/nc/blog/details/gamechanger-plattformoekonomie-wie-plattformen-die-spielregeln-des-handels-veraendert-haben/>; abgerufen am 9.4.2020

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/auswertung-in-diesen-produktkategorien-ist-amazons-marktmacht-am-groessten/25125458.html>



Autor:
Prof. Dr.
Ralf Schlottmann
Hochschule Bochum
University of
Applied Sciences
Department of
Business and
Management

Leiterin des CoCi:
Sylvia Steenken
FranchiseForYou



Kontakt DMV-Geschäftsstelle

Telefon: 0211.864 06-0
competence@marketingverband.de

Kontakt Competence Circle

Sylvia Steenken

steenken@marketingverband.de

Competence Circle

Die neun Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der Whitepapers für einen Know-how-Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbandes. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 **Bewegt**bild
- 2 **Customer Excellence**
- 3 **Data Driven Marketing & Decision Support**
- 4 **Employer Branding**
- 5 **Markenmanagement**
- 6 **Marketingplanung und -optimierung**
- 7 **Pricing & Market Strategy**
- 8 **Sponsoring**
- 9 **Technologie, Innovation & Management #ccTIM**

Impressum

Herausgeber

Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)
Sternstrasse 58, D-40479 Düsseldorf
Fon +49 (0) 211.864 06-0
info@marketingverband.de
www.marketingverband.de

Bildrechte: Adobe Stock, QVC

ISSN (Print) 2512-5842
ISSN (Online) 2512-5656