

EHI-STUDIE

Die Zukunft der Angebotskommunikation Band II

Strategiemuster für Marketingwelten
von morgen

EHI

Methodenpartner:



Mit freundlicher Unterstützung von:



Inhalt

02 PARTNER

03 VORWORT

05 MANAGEMENT SUMMARY

07 Stimmen aus dem Szenario-Team

10 BAND I/RECAP:

10 MARKETINGWELTEN FÜR DEN HANDEL 2035

- 11 Landkarte denkbarer Marketingwelten
- 12 Acht Marketingwelten im Quickcheck
- 20 Bewertung der Marketingwelten

22 BAND II:

23 STRATEGIE-LANDKARTE

- 23 Kerndimensionen der Landkarte
- 25 Strategiemuster und Praxisbeispiele

27 STRATEGIEMUSTER

- 27 Produktbasierter Händler
- 29 Produkte für Marktplätze
- 31 Eigener Produktmarktplatz
- 33 Integrierte Leistungen über eigene Kanäle
- 35 Integrierte Leistungen für Marktplätze
- 37 Eigener Marktplatz für integrierte Leistungen
- 39 Automated Convenience
- 41 Eigenes Ökosystem als Closed Shop
- 43 Leistungen als Partner in Ökosystemen

45 Eigenes Ökosystem mit offenem Marktplatz

47 Zulieferer für Broker / Meta-Marktplätze

49 Vom Händler zum Broker (Betrieb Meta-Marktplatz)

51 BEWERTUNG STRATEGIEMUSTER

53 VERKNÜPFUNG STRATEGIEMUSTER UND MARKETINGWELTEN

56 METHODIK

58 INITIATIVE ANGEBOTSKOMMUNIKATION

- 58 Die Initiative
- 59 Das Team
- 61 Die Partner

64 ANHANG

- 64 Abbildungs- /Tabellenverzeichnis
- 65 Impressum



BAND I: DIE ZUKUNFT DER ANGEBOTSKOMMUNIKATION

Landkarte denkbarer Marketingwelten von morgen

Kostenfrei für EHI-Mitglieder

www.ehi.org/wissen/publikationen/



Management Summary

Herausforderungen Angebotskommunikation

Die Herausforderungen rund um die Angebotskommunikation bewegen die gesamte Handelsbranche bereits 2022. Fragen wie „Wie wirkt sich die Papier-Rohstoffknappheit auf den Prospekt aus?“, „Welche Effekte haben innovative Technologien auf die Aktionswerbung des Handels?“, oder „Wie und mit welchen Medien erreiche ich auch künftig noch junge und auch die älteren Menschen?“ trieben die Marketingverantwortlichen um und wurden in der EHI-Studie „Handel 2035 – Zukunft der Angebotskommunikation“ thematisiert. Dabei haben, getragen durch die Initiative Angebotskommunikation, 26 Marketingexpertinnen und -experten acht Szenarien entworfen – die sogenannten Marketingwelten. Sie beschreiben, wie sich die Angebotskommunikation innerhalb verschiedener Umfeldler zukünftig aussehen könnte.

In einem zweiten Prozess ging es nun, 2023, um die Frage, wie sich Handelsunternehmen auf die Veränderungen in der Angebotskommunikation

– dargestellt in den verschiedenen Marketingwelten – einstellen könnten. Systematisch wurden solche Handlungsoptionen bisher von einzelnen Unternehmen in Form von Strategieszenarien entworfen. Ein solcher Szenarioprozess für eine ganze Branche stellte ein Novum dar, für das wiederum 24 Marketingexpertinnen und -experten aus führenden Handelsunternehmen, Medien und Dienstleistung gewonnen wurden.

Die Strategielandkarte des Handels

Als Grundlage der Vorausschau diente auch hier die wissenschaftlich fundierte Methode des Szenario-Managements, die ab Seite 56 vorgestellt wird. Dabei entstehen nicht nur einzelne Szenarien (hier: Strategiemuster), sondern auch eine Übersicht in Form einer „Landkarte der Zukunft“. Diese Strategielandkarte wird von zwei Kerndimensionen aufgespannt, die die zentralen Fragen an die Zukunft abbilden. Diese Fragen sind einerseits das Angebotspektrum und Wertversprechen sowie

„Die Initiative ermöglicht dem Handel, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Durch die Analyse und Weiterentwicklung verschiedener Szenarien kann das Unternehmen flexibler agieren, frühzeitig Chancen ergreifen oder aber auch Herausforderungen bewältigen und so wird eine proaktive Herangehensweise etabliert, die den Handel befähigt, sich an neue Entwicklungen anzupassen und eine starke Position in einem ständig wandelnden Markt zu behaupten.“

Alla Schreiner
Penny

andererseits die primären Vertriebskanäle mit dem Thema Plattformen und Marktplätze.

Zunächst unterscheiden sich die Strategiemuster anhand des Angebotsspektrums bzw. des Wertversprechens des Händlers und damit verbunden die Rolle des Marketings im Handel. Vier Kategorien können hier unterschieden werden:

- Die P-Strategien folgen der traditionellen und Produkt-orientierten Marketing-Logik, wonach das richtige Produkt zum richtigen Preis über den passenden Distributionskanal mit der wirksamsten Kommunikation zur richtigen Zeit im Markt platziert und angeboten werden muss.
- In den S-Strategien greift eine Servicelogik und die Kundin bzw. der Kunde wird konsequent in den Mittelpunkt gestellt – beispielsweise im Rahmen eines erweiterten Wertversprechens sowie entsprechender Customer-Centricity-Ansätze. Damit geht dieser Ansatz deutlich über die traditionelle Rolle des Marketings hinaus und betrifft letztlich alle Bereiche eines Unternehmens.
- In den Ö-Strategien wird das Unternehmen nicht mehr isoliert betrachtet, sondern innerhalb übergreifender Ecosysteme. Dabei geht es nicht allein um strategische Partnerschaften, sondern um eine gemeinsame Kundenzentrierung. Folglich wird hier das Wertversprechen nicht mehr vom einzelnen Unternehmen gegeben, sondern vom gemeinsamen Ecosystem.

- Schließlich werden noch B-Strategien unterschieden, in denen das Handelsunternehmen aufgrund von Disintermediation den direkten Kontakt zu seinen Kundinnen und Kunden an Broker oder Gatekeeper verliert.

Das zweite Unterscheidungsmerkmal der Strategiemuster sind die primären Vertriebskanäle und hier vor allem die Rolle von Plattformen und Marktplätzen. Dabei gibt es neben den traditionellen Marketingstrategien, in denen eigene bzw. selbst bespielte Vertriebskanäle den Marketing-Mix dominieren, noch zwei weitere Formen:

- In den T-Strategien bieten die Handelsunternehmen ihre Leistungen zu einem signifikanten Teil auch auf Plattformen und Marktplätzen Dritter an. Sie sind also Trittbrettfahrer der Plattform-Ökonomie, wobei mit diesem Ansatz auch ein Verlust von Kundennähe oder sogar direktem Kundenkontakt verbunden sein kann.
- In den M-Strategien schaffen die Handelsunternehmen eigene Plattformen und Marktplätze, auf denen nicht nur die eigenen Sortimente angeboten werden, sondern auch die Produkte und Services Dritter.

Basierend auf diesen beiden Dimensionen wurden 12 unterschiedliche Strategiemuster entwickelt und beschrieben (siehe Seite 27).

Bewertung der Strategiemuster – Was wird erwartet und gewünscht?

Die 12 Strategiemuster wurden anschließend vom Expertenteam bewertet – und zwar hinsichtlich ihrer Bedeutung in der gegenwärtigen Handelsbranche sowie der erwarteten und gewünschten Zukunft. Diese Bewertung zeigte, dass der Produkt-basierte Händler noch immer der gängigste Strategieansatz ist, es aber branchenweit sowohl Entwicklungslinien in Richtung Customer Centricity als auch zur Nutzung von Plattformen und Marktplätzen gibt.

Für die Zukunft zeigt sich, dass eine reine Ausrichtung auf Produkte und Sortimente nicht mehr ausreichen wird. Stattdessen dürften kunden-zentrierte Ansätze in den Mittelpunkt rücken – mit oder ohne Ausbildung unternehmensübergreifender Eco-Systeme. Gleichzeitig wird erwartet, dass sich viele Händler mit der Entwicklung eigener Plattformen und Marktplätze befassen werden. Bei den gewünschten Strategien im Handel ist die Veränderung im Vergleich zur Gegenwart nochmal größer. Danach spielen geschlossene und offene Ökosysteme in den Zielbildern der Handelsunternehmen eine große Rolle. Auch die Entwicklung hin zu einem Meta-Marktplatz wird als grundsätzlich attraktiv eingeschätzt.

Robustheits-Check der Strategiemuster

Für Handelsunternehmen ist es besonders relevant, welche Strategiemuster sich in den verschiedenen Marketingwelten besonders eignen. Daher wurden beide Zukunftsperspektiven systematisch miteinander verknüpft. Dabei zeigte sich, dass für drei der erwarteten Marketingwelten („Club-Eco-System“, „Smart Retail“ und „Digital Green“) jeweils ein ganzes Bündel strategischer Optionen besteht. Lediglich die vierte erwartete Marketingwelt („Independent Advisory“) nimmt eine Sonderstellung ein, da hier die Disintermediation den Möglichkeitsraum des Handels deutlich einschränkt.

Die praktische Nutzung der Ergebnisse – Marketingwelten und Strategiemuster – kann durch drei eigene Aktivitäten konkretisiert werden: (1) durch eine eigene Einschätzung spezifischen Handelsumfelds, (2) durch eigene, spezifischere Präferenzen bezüglich der Strategiemuster und (3) durch eine regelmäßige Bewertung bzw. Aktualisierung der Veränderungen in der Angebotskommunikation. Das EHI Retail Institute bietet dazu – in Kooperation mit der ScMI AG – gerne entsprechende Unterstützung.

Stimmen aus dem Szenario-Team zur Initiative und dem Projekt

„Was mir am meisten gebracht hat war der intensive Austausch mit Kolleg:innen aus anderen Handelsunternehmen, sich die Zeit zu nehmen, intensiv strukturiert Out-of-the-Box zu denken und zu diskutieren. Es war atemberaubend, wie viele Optionen für Zukunftsszenarien wir identifiziert haben. Am Ende standen zwar keine konkreten Handlungsempfehlungen, aber dafür jede Menge Inspirationen und Denkanstöße.“

Jutta Türk
Fressnapf

#P

#Ö

#PT

#S

Strategiemuster

Für Marketingwelten von morgen

Band II



Strategie-Landkarte

Was ist eine Strategie-Landkarte? Unsere Antwort: eine visuelle Übersicht über die für das zukünftige Marketing im Handel denkbaren Strategiemuster. Das führt zu einer Folgefrage, die vorab gestellt und beantwortet werden sollte: Was sind Strategiemuster?

Im initialen EHI-Szenarioprozess 2022 wurden acht mögliche Marketingwelten entwickelt (siehe Seite 10 bis 19). Diese Szenarien beschreiben, wie sich die Rahmenbedingungen für Handelsunternehmen in den kommenden Jahren verändern könnten. Es sind also so etwas wie zukünftige Marketingwelten, auf die sich Händler vorbereiten müssen – durch eine gezielte Bewertung („Welche Marketingwelten sind für uns relevant?“) und durch eine konsequente Vorbereitung („Was müssen wir tun, um uns auf diese Marketingwelten vorzubereiten?“).

An dieser Stelle endete der erste und begann der zweite Szenarioprozess. Hier ging es nicht mehr

um die externen Rahmenbedingungen, sondern um die Strategieoptionen für den Handel. Also darum, wie sich Händler mit ihrem Marketing auf die Zukunft vorbereiten könnten. Welche Strategieansätze sind vorstellbar? Entstanden sind im Rahmen eines intensiven Analyse- und Dialogprozesses (siehe Seite 27) insgesamt 12 archetypische Strategiemuster, die sich nun in einer Strategie-Landkarte visualisieren lassen.

Normalerweise werden Landkarten anhand von zwei Himmelsrichtungen aufgespannt – von Nord nach Süd sowie von West nach Ost. Auf einem Globus entsprechen die Himmelsrichtungen den Längen- und Breitengraden. Da sich die Strategie-Landkarte aus den einzelnen Strategiemustern ergibt, sind zunächst zahlreiche „Himmelsrichtungen“ vorstellbar. Gestützt auf methodische Analysen und einen intensiven Dialog in unserem Szenarioteam, konnten zwei zentrale Kerndimensionen – sozusagen unsere Himmelsrichtungen – identifiziert wer-

den: (1) das Angebotsspektrum bzw. das Wertversprechen des Händlers und damit verbunden die Rolle des Marketings im Handel sowie (2) die pri-

mären Vertriebskanäle und hier vor allem die Rolle von Plattformen und Marktplätzen.

Kerndimensionen der Landkarte

Kerndimension 1: Angebotsspektrum, Wertversprechen und Rolle des Marketings

Folgt man dem wohl bekanntesten Konzept für Marketingstrategien von Jerome McCarthy, so konzentriert sich ein Unternehmen bei der Gestaltung seines Marketing-Mix auf die sogenannten „4Ps“: die Produktpolitik (Product), die Preispolitik (Price), die Distributionspolitik (Place) und die Kommunikationspolitik (Promotion). Zusammenfassen lässt sich diese traditionelle und produktorientierte Marketing-Logik so: „Das richtige Produkt muss zum richtigen Preis über den passenden Distributionskanal mit der wirksamsten Kommunikation zur richtigen Zeit im Markt platziert und angeboten werden.“ Es wird auch in der Zukunft Marketingstrategien geben, bei denen das Wertver-

sprechen der Händler vor allem in den konkreten Produkten und Sortimenten liegt. Wir sprechen hier von den **P-Strategien**.

Reicht der Fokus auf Produkte und Sortimente nicht mehr aus, so gewinnen zunächst Services und mit ihnen auch Kundenorientierung an Bedeutung. Dass eine solche Servicelogik greift und die Kundin bzw. der Kunde konsequent in den Mittelpunkt gestellt wird, erkennt man heute vor allem an dem erweiterten Wertversprechen der Unternehmen und der Wirkmächtigkeit des Customer-Centricity-Ansatzes. So lautet die Mission von Zappos, einem der erfolgreichsten Online-Händler der USA, auch: „Deliver happiness and not just shoes.“ Konkretisiert werden diese Strategien häufig im 4C-Ansatz, der sich aus der „Customer Solution“ (anstelle von Pro-

VERTRIEBSKANÄLE Rolle von Plattformen und Marktplätzen

Kerndimension 2



Kerndimension 1

ANGEBOTSSPEKTRUM Rolle des Marketings

duct), den „Cost for the Consumer“ (statt Price), der „Convenience to buy“ (statt Place) sowie der „Communication“ (statt Promotion) zusammensetzt. Kundenzentrierte Unternehmen stellen die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden und Zielgruppen in den Mittelpunkt. Dies kann bedeuten, dass sie ihr Geschäftsmodell inklusive der Sortimente und Services grundlegend anpassen müssen. Ein Customer-Centricity-Ansatz geht damit deutlich über die traditionelle Rolle des Marketings

hinaus und betrifft letztlich alle Bereiche eines Unternehmens. Wir sprechen aufgrund der starken Service-Orientierung hier von **S-Strategien**.

Konsequent weitergedacht wird die Kundenzentrierung in den **Ö-Strategien**. Hier wird das Unternehmen nicht mehr isoliert betrachtet, sondern innerhalb übergreifender Ecosysteme. Ein Ecosystem ist nach Betz eine dynamische Struktur verschiedener interdependenter, jedoch autonomer Akteure, die ihre komplementären Aktivitäten auf

ein gemeinsames Ziel ausrichten. Dabei geht es nicht allein um strategische Partnerschaften, sondern um eine gemeinsame Kundenzentrierung. Philip Kotler hat das 4C-Modell mit dem Fokus auf digitale Ecosysteme spezifiziert. Dabei spricht er nun von Co-Creation (dem Einbezug der Kundin bzw. des Kunden in die Entwicklung von Produkten und Geschäftsmodellen), Co-Activation (die direkten Transaktionen zwischen verschiedenen Akteuren, was für Sharing-Ansätze oder Kreislaufwirtschaft hochrelevant ist), Conversation (also eine interaktive Kommunikation mit der Kundin bzw. des Kunden) sowie Currency (worunter er vor allem eine dynamische Preisgestaltung versteht). Folglich wird hier das Wertversprechen nicht mehr vom einzelnen Unternehmen gegeben, sondern vom gemeinsamen Ecosystem.

Zum Verständnis der letzten Kategorie ist es notwendig, die zuvor entwickelten Marketingwelten noch einmal zu betrachten – und hier vor allem die Szenarien, in denen es zu einer Disintermediation kommt und die Handelsunternehmen den direkten Kontakt zu ihren Kundinnen und Kunden an Broker oder Gatekeeper verlieren. In diesem Fall müssen die Händler ihre (Marketing-)Strategien deutlich verändern – entweder indem sie ihre Leistungen auf die neuen Zwischenakteure ausrichten – oder indem sie selbst zu Brokern werden – im Rahmen von **B-Strategien**.

Strategiemuster und Praxisbeispiele

Die 12 Strategiemuster, die sich aus den Kerndimensionen ergeben, lassen sich gut den verschiedenen Feldern in der Strategie-Landkarte zuordnen. Lediglich das Feld mit traditionellen Ansätzen in einer Welt der Disintermediation bleibt sachlogisch leer. Daher wird mit der #SÖ2-Strategie ein Ansatz beschrieben, der sich zwischen Servicelogik und Ökosystem sowie zwischen traditionellem und Marktplatz-orientiertem Ansatz verorten lässt.

Die verschiedenen vertrieblichen Grundstrategien – reines Stationär- oder Online-Geschäft sowie Multi- oder Omnichannel – sind in den meisten Strategiemustern anwendbar, wenn man zwei Einschränkungen berücksichtigt: (1) Wenn man mit „Omnichannel“ eine integrierte und konsistente Kundenerfahrung über alle Verkaufskanäle verbindet, dann dürften es die reinen P-Strategie-

Kerndimension 2: Vertriebskanäle, Plattformen und Marktplätze

Im Rahmen traditioneller Marketingstrategien dominieren eigene bzw. selbst bespielte Vertriebskanäle den Marketing-Mix. Diese können Massen- oder individualisierte Kommunikation beinhalten, printbasiert- oder digital sein, vom Unternehmen selbst gesteuert (Owned Channel) oder von Dritten (Paid Channel) angeboten werden. Und dies gilt sowohl für stationären Handel, für Online-Handel – und natürlich auch für Omnichannel-Ansätze. Allerdings spielt die Nutzung von Plattformen und Marktplätzen in diesen Strategien eine untergeordnete Rolle. Dies ändert sich in den zwei weiteren Stufen der zweiten Kerndimension.

In den **T-Strategien** bieten die Handelsunternehmen ihre Leistungen zu einem signifikanten Teil auch auf Plattformen und Marktplätzen Dritter an. Sie sind also Trittbrettfahrer der Plattform-Ökonomie, wobei mit diesem Ansatz auch ein Verlust von Kundennähe oder sogar direktem Kundenkontakt verbunden sein kann.

In den **M-Strategien** schaffen die Handelsunternehmen eigene Plattformen und Marktplätze, auf denen nicht nur die eigenen Sortimente angeboten werden, sondern auch die Produkte und Services Dritter.

muster hier eher schwer haben. (2) Da der in den B-Strategiemustern beschriebene Brokerage-Ansatz eine starke digitale Komponente hat, dürfte eine rein stationäre Strategie hier nicht umsetzbar sein. Das Gleiche dürfte in etwas abgeschwächter Form auch für Ecosysteme und damit die Ö-Strategiemuster gelten.

Für die einzelnen Felder in der Strategie-Landkarte können konkrete Beispiele identifiziert werden:

- **#S-Strategie:** Decathlon hat seine eigene Philosophie, die darauf abzielt, seinen Kundinnen und Kunden eine breite Palette an Sportprodukten und damit verbundenen Services zu erschwinglichen Preisen anzubieten. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt in der Regel seine eigenen Leistungen unter seinen

„Die Zukunft ist nichts für Feiglinge! Es wird bunt, komplex, vielfältig! Die Initiative hat diskutiert, konkretisiert und konzeptioniert. Entstanden sind Nachfrage-Typen und Angebots-Typen. Erarbeitet wurden Kommunikationswerkzeuge, um Konsumenten zu erreichen und Angebote zielgerichtet zu platzieren. Verorten müssen sich die Händler in diesem Universum selbst. Und wir Händler können dies auch tun, da wir die Richtungen erkennen.“

Sabine Rittmeyer
POCO

verschiedenen Eigenmarken. Es ist also kein Ökosystem und setzt gleichzeitig vor allem auf Vertriebskanäle jenseits von Plattformen und Marktplätzen.

- **#SÖ2-Strategie:** Das Weinkontor Freund.de ist ein Online-Weinhändler und bietet ein Wein-Abo an. Kundinnen und Kunden können aus verschiedenen Abonnementoptionen wählen, um regelmäßig Weine geliefert zu bekommen. Die Lieferungen erfolgen automatisch zu den ausgewählten Zeitpunkten.
- **#Ö-Strategie:** Globetrotter ist ein Outdoor-Ausrüstungshändler mit Filialen in Deutschland und einem Onlineshop. Das Unternehmen legt Wert auf eine hohe Servicequalität und bietet eine breite Auswahl an Outdoor-Produkten, aber vertreibt ausschließlich über seine eigenen Vertriebskanäle. Globetrotter bietet auch Leistungen und Services von Dritten bzw. Partnerunternehmen an. Obwohl das Unternehmen seine Produkte hauptsächlich über eigene Vertriebskanäle vertreibt, arbeitet es mit verschiedenen Partnern zusammen, um seinen Kundinnen und Kunden ein umfassendes Angebot an Leistungen und Services anzubieten. Beispiele dafür sind Reiseveranstalter, Outdoor-Kursanbieter, Reparaturservices oder Ausrüstungsverleih.
- **#ÖM-Strategie:** Zalando und AboutYou sind bekannte Online-Modehändler und betreiben jeweils eine eigene E-Commerce-Plattform. Gleichzeitig erlauben es deren Partnerprogramme, dass externe Händler ihre Produkte

auf der Plattform verkaufen. Dadurch öffnen Zalando und AboutYou ihre Ökosysteme und bieten eine breitere Auswahl an Produkten. Gleichzeitig ermöglicht dies externen Händlern, von der Reichweite und dem Kundenzugang der Plattformen zu profitieren. Diese Händler verfolgen also #ÖT-Strategien.

- **#BM-Strategie:** Idealo ist eines der größten und beliebtesten Preisvergleichsportale in Deutschland. Es bietet eine umfangreiche Auswahl an Produkten aus verschiedenen Kategorien und ermöglicht es den Verbraucherinnen und Verbrauchern, Preise von verschiedenen Online-Händlern zu vergleichen. Auch Amazon kann als Meta-Marktplatz betrachtet werden, da es den Kundinnen und Kunden ermöglicht, eine breite Palette von Produkten von verschiedenen Anbietern zu finden und zu vergleichen. Die Kunden können die Angebote und Preise der verschiedenen Anbieter anzeigen, Bewertungen lesen und ihre Einkäufe direkt über die Amazon-Plattform tätigen.
- **#BT-Strategien:** Mister Spex ist ein führender Online-Optiker, der Brillen, Sonnenbrillen und Kontaktlinsen anbietet. Er hat seine Leistungen auf Idealo ausgerichtet, um Kundinnen und Kunden die Möglichkeit zu geben, Preise zu vergleichen und das passende Produkt zu finden.

Im folgenden werden die 12 Strategiemuster detailliert beschrieben.

Das Szenario-Team 2023

Ermöglicht wurde diese Szenario-Studie durch die Unterstützung und Mitwirkung vieler Menschen. Hier gebührt unser besonderer Dank dem Szenario-Team: für die kooperative Unterstützung bei diesem aufwendigen methodischen Ansatz, für die anregenden Beiträge in den Szenario-Workshops und nicht zuletzt für das akribische und zeitaufwendige Bewerten von Einflüssen und Projektionen.

Ebenso hervorzuheben ist die unkomplizierte Unterstützung durch all die Kolleginnen und Kollegen sowie Personen, die bei der Erstellung dieser Studie mitgewirkt und uns unterstützt haben.

Nicht zuletzt möchten wir den Sponsoren und dem Methodenpartner ScMI danken, die bei der Umsetzung des Projektes geholfen haben.



André Bohnet
Bonial International



Yasaman Darban
Bünting



Timor Ehsani
Bonprix



Alexander Fink
ScMI



Götz Gützlaff
Salesforce



Thorsten Hamann
Laudert



Sebastian Hense
KiK



Robin Jungen
Toom



Dennis Kasten
DeutschlandCard



Martin Kiel
the black frame



Christian Konsorski
Thalia



Bettina Krambo
Sommer & Goßmann



Sigrun Löffelholz
GLOBUS



Marlene Lohmann
EHI Retail Institute



Benedikt Mecking
MEDIA Central



Uli Mittermeyer
MediaMarktSaturn



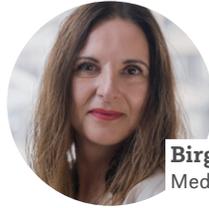
Sabine Rittmeyer
POCO



Gerrit Rode
360Dialog



Martin Roesner
Alcmeon SAS



Birgit Santoro
Media Impact



Marcel Schmidt
Nordbayern



Ruben Schmitz
Woolworth



Alla Schreiner
Penny



Pascal Smoluchowski
EHI



Inga Kristin Stever
Rossmann



Bastian Sullus
DeutschlandCard



Katrin Thiem
ScMI



Jutta Türk
Fressnapf



Nina Werner
Kodi