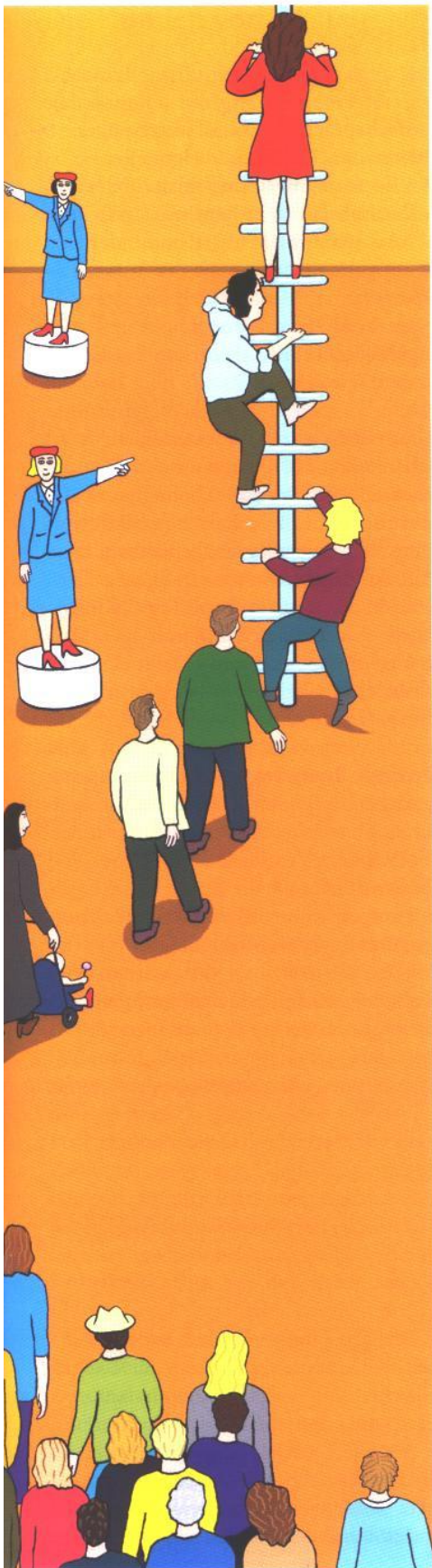




KUNDEN ERFOLGREICH DIRIGIEREN

MARKETING II: Die rasanten Fortschritte in der Informationstechnologie haben den Verkauf verändert. Es ist aber nicht einfach, Käufern Bezugsquellen wie Automaten, Internetshops oder Mobiltelefone schmackhaft zu machen. Ein sechsstufiges Modell hilft Unternehmen dabei, ihre Kunden für neue Vertriebskanäle zu begeistern.

Von Matthias Schulten,
Marcus Schögel und Dennis Herhausen

Als die Deutsche Bahn im August 2008 einen Bedienzuschlag in Höhe von 2,50 Euro ankündigte, der künftig beim Fahrkartenkauf am Schalter oder per Telefon gezahlt werden sollte, war die Empörung groß. Der Bedienzuschlag sollte die Profitabilität und das Serviceniveau der vergleichsweise teuren Vertriebskanäle Schalter und Telefon verbessern – und mehr Kunden an das Internet und die optimierten Fahrkartenautomaten heranführen. Es hagelte Protest, die schnell nachgeschobenen Gründe für die Zusatzgebühr überzeugten die Kunden nicht. Der heftige Widerstand zwang die Deutsche Bahn, den geplanten Bedienzuschlag zu kippen. Der Imageschaden für das Unternehmen war groß.

An diesem missglückten Versuch, die Auslastung von Vertriebskanälen zu beeinflussen, lassen sich zwei grundlegende Probleme erkennen. Einerseits setzte das Bahnmanagement mit dem Bedienzuschlag ein einzelnes Instrument der Kundensteuerung isoliert ein, anstatt auf ein breit gefächertes und sorgfältig aufeinander abgestimmtes Maßnahmenpektrum zurückzugreifen. Andererseits fehlte es an einer erkennbaren Strategie, um die Kunden in die gewünschten Kanäle zu bewegen. Obwohl viele Unternehmen die Kundensteuerung als sehr relevant einschätzen, können die wenigsten Manager sie systematisch planen und umsetzen.

Diese Fähigkeit wird jedoch zunehmend wichtig. Durch die rasanten Fortschritte in der Informationstechnologie, aber auch durch verändertes Kundenverhalten und neue Wachstumsstrategien gibt es immer mehr zusätzliche Vertriebskanäle. Waren früher Läden, Kataloge oder vielleicht auch das Telefon die bevorzugten Methoden, um Produkte zu verkaufen, kommen inzwischen Internet-shops, das Fernsehen, Mobilfunkgeräte und Automaten dazu. Im deutschsprachigen Raum nutzten 2007 bereits 60 Prozent der Händler und Hersteller aus der Konsumgüterindustrie drei oder mehr Vertriebskanäle. Die Kunden wählen je nach Situation und Bedürfnis unterschiedliche Wege für den Einkauf. Allerdings kombinieren sie die verschiedenen Kanäle häufig weder aus Sicht der Unternehmen noch aus ihrer eigenen Sicht optimal. Verschiedene Studien (siehe Servicekasten Seite 56) weisen darauf hin, dass durch eine bedürfnisgerechte Auslastung der Vertriebskanäle der Nutzen für die Kunden steigen kann. Zudem lassen sich die Kosten für Unternehmen senken, sodass durch eine Steuerung der Kunden der Wertschöpfungsbeitrag des Mehrkanalsystems um bis zu 30 Prozent erhöht werden kann.

Mit dem vorliegenden Beitrag wollen wir zeigen, wie ein strategischer Prozess zur systematischen Kundensteuerung aussehen kann. Wir befassen uns seit fünf Jahren intensiv mit dem Thema und haben in dieser Zeit knapp 200 Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen befragt. Die Unternehmen gehörten unter anderem dem Banken- und dem Versicherungssektor, der Automobilzulieferindustrie sowie dem Einzel- und dem Großhandel an. Darüber hinaus wurden zahlreiche Hersteller von Consumer Electronics und anderen Hightech-Produkten befragt.

Auf Basis unserer Analysen können wir zeigen, welche Schritte für eine erfolgreiche Kundensteuerung nötig sind, wie man die verschiedenen Maßnahmen richtig einsetzt und wie sich negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit vermeiden lassen. Den Steuerungsprozess haben wir gemeinsam mit 20 Topmanagern aus 19 Unternehmen entwickelt, die vor dem Problem der Kundensteuerung standen. Anschließend haben wir seine Tauglichkeit mithilfe einer experimentellen Untersuchung empirisch überprüft. An dieser Untersuchung nahmen 400 Versandhandelskunden mit einem hohen Anteil von Katalogbestellungen teil. Wir konfrontierten diese Kunden mit verschiedenen Steuerungsmaßnahmen und analysierten, wie sich ihre Bereitschaft zur Internetnutzung und ihre Zufriedenheit mit dem Unternehmen veränderten.

KOMPAKT

Im deutschsprachigen Raum nutzen über 60 Prozent der Händler und Hersteller aus der Konsumgüterindustrie drei oder mehr Vertriebskanäle. Allerdings sind viele Unternehmen unzufrieden mit der Auslastung. Untersuchungen der Autoren haben ergeben, dass sich durch eine Steuerung der Kunden der Wertschöpfungsbeitrag des Mehrkanalsystems um bis zu 30 Prozent erhöhen kann.

Die Untersuchung: Die Autoren haben zunächst knapp 200 Unternehmen unterschiedlicher Branchen befragt, um herauszufinden, welche Faktoren für die Kundensteuerung ausschlaggebend sind. Mithilfe der Ergebnisse entwickelten sie gemeinsam mit Vertriebsexperten aus 19 Unternehmen einen Kundensteuerungsprozess – dessen Tauglichkeit schließlich mit 400 Versandhandelskunden getestet wurde.

Der Prozess: Eine effektive Kundensteuerung benötigt einen Mix aus vier Faktoren: Imagepflege; Kundensupport bei der Wahl des Vertriebskanals; Pull-Maßnahmen, die die Kunden motivieren, etwa einen Geldautomaten zu nutzen; und Push-Maßnahmen, um Leistungen in einem alten Vertriebskanal abzubauen. Entscheidend dabei sind Reihenfolge und Zeitpunkt der einzelnen Maßnahmen.

MATTHIAS SCHULTEN

leitet den Bereich Beratung und Konzeption der Cocomore AG, einer auf Internet- und Multi-Channel-Lösungen spezialisierten Multimedia-Agentur.

MARCUS SCHÖGEL

ist Professor und einer der Direktoren des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen.

DENNIS HERHAUSEN

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte sind Innovationen in Distribution und Kommunikation.

Die Kunden vorbereiten

Unsere Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass sich Kunden mithilfe einzelner Methoden kaum dazu bewegen lassen, zum Beispiel von der oft jahrelang eingeübten Bestellung aus dem Katalog dauerhaft in das neue Medium Internet zu wechseln. Der Übergang vom Stammkanal zum Zielkanal funktioniert nur dann ohne Schwierigkeiten, wenn ein Set aus vier Maßnahmen systematisch eingesetzt wird. Dabei spielt vor allem die Kommunikation des Unternehmens mit seinen Kunden eine entscheidende Rolle. Die folgenden vier Maßnahmen sind für die effektive Kundensteuerung notwendig. Wie unsere Untersuchungen ergaben, ist auch die Reihenfolge wichtig. Denn die Wirkung der verschiedenen Maßnahmen hängt bis zu 60 Prozent vom Zeitpunkt ihres Einsatzes ab.

Imagepflege: Sie dient dazu, die Einstellung der Kunden zum Unternehmen gezielt zu verbessern. Die Imagepflege muss rechtzeitig vor Beginn der eigentlichen Kundensteuerung beginnen. Der Grund ist, dass Unternehmen mit einem positiven Image ihre Kunden wesentlich leichter steuern können. Positiv gestimmte Kunden sehen in den Maßnahmen des Unternehmens eine wertvolle Hilfe für die Kanalwahl. Negativ gestimmte Kunden tendieren hingegen dazu, die Steuerung als Bevormundung durch das Unternehmen wahrzunehmen.

Support: Der Wechsel zu einem neuen Vertriebskanal bedeutet für die Kunden immer einen Aufwand. Das Unternehmen sollte ihnen helfen, diesen Aufwand zu reduzieren. Die Deutsche Bahn setzt mittlerweile in vielen Bahnhöfen Personal ein, um Kunden in die Automaten einzuweisen. Den Bahnreisenden werden durch die individuelle Betreuung Berührungsängste genommen. Gleichzeitig lernen sie schneller, mit den Automaten umzugehen.

Pull-Maßnahmen: Hier werden die Leistungen im Zielkanal ausgebaut. Die Kunden profitieren zum Beispiel unmittelbar von exklusiven Vorteilen, wenn sie ein neues Vertriebsmedium nutzen. Wie das aussehen kann, zeigten die Kritiker des Bedienzuschlags bei der Bahn anhand anderer EU-Länder. Dort wurden Kunden beim Ticketkauf am Schalter nicht bestraft, sondern mit einem Preisnachlass belohnt, wenn sie ihre Fahrkarte am Automaten oder über das Internet kaufen. Das Belohnungsprinzip kostet das Unternehmen allerdings zunächst Geld.

Push-Maßnahmen: Werden im Stammkanal Leistungen abgebaut, wie es die Bahn mit ihrem Bedienzuschlag versucht hat, wird der Zielkanal rela-

tiv gesehen attraktiver. Kommt der Abbau zu früh, kann es aber passieren, dass die Kundenzufriedenheit sinkt und Kunden abwandern. Push-Maßnahmen sollten daher erst eingesetzt werden, wenn ein großer Teil der Kunden bereits den Zielkanal nutzt. Mit diesen Maßnahmen können Unternehmen Kosten sparen.

Diese Zusammenhänge werden durch unsere eigenen Forschungsarbeiten bestätigt. So konnten wir in unserer experimentellen Untersuchung bei Versandhandelskunden durch Image- und Pull-Maßnahmen sowohl die Zufriedenheit als auch die Bereitschaft, den Zielkanal zu nutzen, deutlich erhöhen. Auch Support- und Push-Maßnahmen bewogen Kunden, vermehrt den Zielkanal zu verwenden. Bei den Push-Maßnahmen nahm jedoch die Zufriedenheit messbar ab und die Absicht, zu wechseln, nur noch geringfügig zu (siehe Grafik Seite 54). Im Rahmen verschiedener Expertengespräche wurden wir außerdem auf die Gefahr einer Übersteuerung hingewiesen. Ein gutes Beispiel sind Banken. Viele Finanzinstitute haben einen großen Teil ihrer Kunden erfolgreich dazu gebracht, Geldautomaten und Online-Banking zu nutzen. Das senkt zwar die Kosten, die Unternehmen verlieren aber auch den persönlichen Kontakt. Cross- und Up-Selling werden dadurch behindert. Die Kunden nun zurück an den Schalter zu bekommen ist schwierig.

Der Steuerungsprozess

Bevor die aktive Steuerung der Kunden beginnen kann, müssen im Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Die beteiligten Manager müssen sich über die eigene Steuerungsstrategie klar werden, um nicht durch unüberlegte Entscheidungen Potenziale zu verschenken. Zunächst ist es erforderlich, Stamm- und Zielkanäle für die Kunden zu definieren. Erst dann können interne Vorbereitungen zur Kundensteuerung getroffen und Image-, Support, Pull- und Push-Maßnahmen auf Basis strategischer Überlegungen aufeinander abgestimmt eingesetzt werden.

1. Stamm- und Zielkanäle definieren

Für eine erfolgreiche Kundensteuerung muss erst einmal geklärt werden, welches die Stammkanäle der Kunden sind und welche Zielkanäle künftig genutzt werden sollen. Hierzu sind nicht nur Analysen zur Nutzung der Kanäle in den verschiedenen Kaufprozessphasen notwendig, sondern es muss auch untersucht werden, welchen Erfolgsbeitrag sie aktuell und zukünftig leisten. Die Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, setzten ne-

Wie die vier Steuerungsfaktoren wirken

In einem Experiment haben wir bei Versandhandelskunden, die vorwiegend aus dem Katalog bestellen, untersucht, wie sich die unterschiedlichen Steuerungsfaktoren auf die Bereitschaft zur Internetnutzung auswirken. Die Grafik zeigt, dass 16 Prozent der Kunden bereits nach dem Einsatz von Image-Maßnahmen begannen, das Internet zu nutzen. Weitere 14 beziehungsweise 21 Prozent folgten, nachdem wir zusätzlich Support- und Pull-Maßnahmen eingesetzt hatten. Den geringsten Erfolgsbeitrag leisteten Push-Maßnahmen. Durch sie wurden nur noch 10 Prozent der Kunden motiviert, in den Zielkanal zu wechseln. Insgesamt konnten wir in dem Experiment 61 Prozent der Kunden vom Nutzen des Onlineshops überzeugen.

Anteil der Kunden, die den Vertriebskanal wechselten



ben Kundenfrequenzanalysen, kanalspezifischen Stärken/Schwächen-Profilen und Deckungsbeitragsrechnungen vor allem auf Szenarioanalysen. Sobald der gewünschte Kanalmix festgelegt ist, sollte dieses Ziel den Mitarbeitern und Kunden mitgeteilt werden. Dafür gibt es viele Möglichkeiten. Die Neckermann-Gruppe hat sich als einer der führenden europäischen Multi-Channel-Versender bereits sehr früh auf zukunftsfähige Kanäle wie das Internet konzentriert. Anfang 2006 bekannte sich das Frankfurter Unternehmen auch öffentlich dazu: Aus der Neckermann Textil-Versand KG wurde die Neckermann.de GmbH. Die Umbenennung unterstreicht die E-Commerce-Strategie und verdeutlicht Kunden und Mitarbeitern die klare Konzentration auf den zukunftsfähigen Zielkanal Internet. Der Anteil der Internetbestellungen wurde seitdem im gesamten Konzern kontinuierlich ausgebaut. Der Anteil am Gesamtumsatz erreichte zuletzt 55 Prozent.

2. Den Kunden Anreize bieten

Die Tücke der Kundensteuerung liegt im Detail. Es ist deshalb sehr wichtig, bereits frühzeitig ein detailliertes Konzept für den Einsatz der unterschied-

lichen Maßnahmen zu entwickeln. Dabei sollte konkret formuliert werden, wie und wann die Kunden motiviert werden sollen, das neue Vertriebsmedium auszuprobieren. Wichtig ist auch, den Kunden im Zuge des Projekts die Vorteile des Online-Shops, des Geldautomaten oder irgendeines anderen Zielkanals näherzubringen und sie davon zu überzeugen, dass diese Vorteile von Dauer sind. Ein Versandhändler hatte zum Beispiel beschlossen, als Support-Maßnahme zunächst alle vorhandenen Kunden im Katalog über die Möglichkeiten des eigenen E-Shops zu informieren. Dabei wurden der Bestellvorgang und alle notwendigen Schritte von der Auswahl der Produkte bis hin zur Bezahlung anschaulich und leicht verständlich erklärt. Als Pull-Maßnahme plante das Unternehmen, bei den Kunden mit Sonderangeboten und besonderen Aktionen für den Wechsel zum Onlineshop zu werben. Als letzten Schritt sah das Unternehmen eine Push-Maßnahme vor: nach einer längeren Wartephase sollte das Produktsortiment im Katalog verkleinert werden.

3. Interne Vorbereitungen

Die Veränderungen treffen allerdings nicht nur die Kunden. Auch innerhalb des Unternehmens drohen Widerstände und Konflikte, etwa weil Manager Verantwortungsbereiche verlieren – oder neue zugewiesen bekommen. Die Geschäftsführung sollte daher ihre Motivation und die Notwendigkeit der Kundensteuerung auch intern frühzeitig offen darlegen, um ein weitreichendes Verständnis für ihr Handeln zu erreichen. Die Schweizer Großbank UBS organisierte vor der Einführung von Schaltergebühren für das Abheben von Bargeld umfassende Roadshows, um die eigenen Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderungen zu überzeugen und eine Solidarisierung mit den Kunden zu verhindern.

Kommunikation allein reicht aber nicht immer. Weitere Probleme können entstehen, wenn die Entlohnung der Mitarbeiter an den Erfolg der jeweiligen Kanäle gekoppelt ist. Durch die Steuerungsmaßnahmen werden den Mitarbeitern des Stammkanals Kunden und damit Umsätze entzogen. In diesem Fall sollten zum Beispiel die Entlohnungssysteme so angepasst werden, dass sie unabhängig von der Kanalwahl der Kunden funktionieren. Sehr bewährt hat sich auch, die Verantwortung zu bündeln. Der Versandhändler Bon'A Parte hat im Zuge der Kundensteuerung die Verantwortung für das Vertriebssystem auf das strategische Marketing übertragen. Durch die Bündelung konnten interne Konflikte vermieden und die Kanäle erfolgreich miteinander verbunden werden.

Warum Kunden der Wechsel schwerfällt

Es gibt vier Barrieren, die die Kunden davon abhalten, einen neuen Vertriebskanal zu nutzen. Unternehmen müssen diese Wechselkosten durch Support-Maßnahmen aktiv reduzieren.

Unsicherheit	Zeitliche Belastung	Finanzielle Belastung	Beziehungsverlust
Aufgrund fehlender Erfahrung fühlen sich die Kunden noch unsicher bei der Nutzung des Zielkanals.	Kunden müssen sich anstrengen, um den Zielkanal nutzen zu können.	Aus der Nutzung des Zielkanals ergeben sich für den Kunden Zusatzkosten.	Durch die Nutzung des Zielkanals geht der zwischenmenschliche Kontakt verloren.
Beispiel: Kunden, die noch keine Erfahrungen mit dem Internet haben, fürchten um die Sicherheit ihrer Daten.	Beispiel: Kunden müssen erst lernen, wie zum Beispiel Automaten oder ein Internetshop benutzt werden.	Beispiel: Kunden, die über das Telefon bestellen, müssen Telefongebühren zahlen.	Beispiel: Kunden fehlt der persönliche Austausch beim Wechsel zu einem Automaten.
Lösung: Die Sicherheit des Zielkanals wird von unabhängiger Seite garantiert, beispielsweise durch ein Gütesiegel. Viele Internethändler lassen ihre Seiten vom TÜV zertifizieren, um so die Unsicherheit zu reduzieren.	Lösung: Die Bedienung des Zielkanals wird im Stammkanal demonstriert. Versandhändler erklären im Katalog häufig detailliert, wie die eigene Internetseite genutzt wird, um das Erlernen zu vereinfachen.	Lösung: Die finanziellen Nachteile des Kunden im Zielkanal werden ausgeglichen. Ein Beispiel sind Gratisnummern für telefonische Bestellungen, bei denen Unternehmen die anfallenden Telefonkosten übernehmen.	Lösung: Mitarbeiter führen den Kunden langsam an den Automaten heran, indem sie die Bedienung der Geräte persönlich erklären. Die Erklärung erfolgt dabei im Stammkanal.

4. Externe Vorbereitungen

Im nächsten Schritt müssen externe Nutzungsbarrieren durch Image- und Support-Maßnahmen reduziert werden. Erst jetzt beginnt die aktive Steuerung. Kunden können nur dann zu einer Veränderung ihres Kaufverhaltens motiviert werden, wenn sie dem Unternehmen wohlgesonnen sind. Die Steuerungsphase darf daher auf keinen Fall durch Qualitätsprobleme oder andere Störfälle torpediert werden. Konsequentes Qualitätsmanagement und eine stringente Markenführung sind die Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Pull-Maßnahmen. Unternehmen können den Kunden zum Beispiel über Qualitätsstandards und die Marke signalisieren, dass das bisherige Leistungsversprechen auch im Zielkanal eingehalten wird. Unternehmen wie Quelle, TNT Express oder QVC werben nicht zuletzt auch deshalb mit unabhängigen Auszeichnungen wie „Dienstleister des Jahres“ (siehe Tabelle oben).

Zusätzlich sollte das Vertriebssystem den Wechsel ohne großen Aufwand ermöglichen. So boten beispielsweise in den Anfangszeiten des Internets verschiedene Banken Internetschulungen an, um Kunden an das Online-Banking heranzuführen. Da

die Kunden zu diesem Zeitpunkt noch nicht entschieden hatten, ob sie künftig ihr Geld am Automaten abheben und auf das Gespräch mit den Bankmitarbeitern verzichten würden, mussten die Unternehmen viel Unterstützungsarbeit leisten. Seit ein paar Jahren lassen viele Fluglinien ihren Kunden die Funktion der Self-Check-in-Automaten von Servicemitarbeitern erklären.

5. Zielkanäle aktivieren

Nun werden die im zweiten Schritt erarbeiteten Pull-Maßnahmen umgesetzt. Tchibo bietet beispielsweise ein einheitliches Einkaufserlebnis, bei dem der Online-Kanal komplett in das bestehende Vertriebssystem aus eigenen Geschäften, Verkaufsflächen bei anderen Handelsunternehmen und dem Katalog integriert ist. Durch Zusatzleistungen wie ein größeres Sortiment und exklusive Angebote schafft es das Unternehmen, das Internet langfristig als neuen Vertriebsweg zu profilieren.

Wichtig ist, dass beim Ausbau des Zielkanals möglichen Entscheidungsproblemen bei der Wahl des Einkaufsortes vorgebeugt wird. Kunden wägen bei der Kanalwahl die Vorteile des Zielkanals oft-

mals gegen ihre Wechselkosten ab. Am Anfang werden diese als sehr hoch empfunden. Folglich müssen die Wechselkosten der Kunden durch echte Vorteile ausgeglichen werden. Diese lassen sich nicht durch inkrementelle Verbesserungen erreichen: Es sind radikale Innovationen notwendig.

Der Versandhändler Neckermann hatte zum Beispiel vor einiger Zeit Blogs eingerichtet, in denen Kunden ihre Erlebnisse mit Neckermann Reisen schildern konnten. Otto experimentiert mit der Social-Shopping-Plattform Smatch.com, auf der sortimentspezifische Wahl- und Vergleichskomponenten mit Community-Elementen kombiniert werden. Die genannten Web-2.0-Applikationen erlauben es Kunden, in einen Dialog mit anderen Kunden und dem Unternehmen zu treten, und schaffen so erhebliche Anreize zur Nutzung des Internets. Wichtig ist zudem, dass die Vorteile des Zielkanals klar und deutlich kommuniziert werden, damit sie dem Kunden auch wirklich bewusst werden.

6. Stammkanäle anpassen

Wenn ein Unternehmen seine Kunden bereits durch Image-, Support- und Pull-Maßnahmen an die Zielkanäle herangeführt hat, kann nun die schwierigste Phase beginnen: das Leistungsangebot der Stammkanäle zu reduzieren.

Um zu verhindern, dass Kunden zu Wettbewerbern abwandern, sollten die Push-Maßnahmen grundsätzlich sehr vorsichtig und schrittweise erfolgen. Das Management sollte nur solche Leistungen reduzieren, die auch mit dem Zielkanal abgedeckt werden und von den Kunden bereits selbstverständlich dort gekauft werden. Viele Versandhändler haben zunächst große Teile ihres Elektronik- und Sportsortiments in das Internet verlagert, weil die jüngeren Zielgruppen, an die sich diese Produkte richten, eine sehr viel höhere Internetaffinität besitzen.

Wenn durch die erfolgreiche Steuerung die Auslastung der Stammkanäle zurückgeht und diese sich nicht mehr rechnen, müssen Manager auch über deren Aufgabe nachdenken. Vertriebskanäle zu schließen ist grundsätzlich riskant. Um erste Erfahrungen zu sammeln, sollten zunächst Untersuchungen mit einem Teil der Kunden durchgeführt werden. Hier können die Kundenreaktion und das Wechselverhalten überprüft werden. Unternehmen sollten sich dabei auf Stammkanäle mit geringer Reichweite konzentrieren, um die Gefahr einer negativen Mundpropaganda zu verringern. Dann können sie aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse entscheiden, ob und wie Kanäle mit höherer Reichweite eliminiert werden.

Fazit

Kunden in attraktive Vertriebskanäle zu lenken ist für Unternehmen im Allgemeinen immer eine große Herausforderung. Gelingt es dem Management nicht, geeignete Maßnahmen aufeinander abgestimmt einzusetzen und die Kunden des Unternehmens in den Zielkanälen zufriedenzustellen, kann sich das negativ auf Image und Geschäftserfolg auswirken. Die Kundensteuerung ist daher eine strategische Aufgabe. Image-, Support-, Pull- und Push-Maßnahmen müssen im Rahmen eines individuell definierten Prozesses jeweils gezielt und zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden. Manager, die sich an unsere Handlungsempfehlungen halten und systematisch vorgehen, können das vollständige Potenzial der Kundensteuerung ausnutzen. Sie werden für ihre Mühe mit einer verbesserten Wertschöpfung und treuen Kunden belohnt.

SERVICE

LITERATUR

SCHULTEN, M. (HRSG.): *Kundenreaktionen auf Steuerungsmaßnahmen in Vertriebssystemen*, Books on Demand 2009.
SCHÖGEL, M. ET AL.: *High Tech Go-To-Market Models of the Future*, McKinsey & Company 2006.
SCHÖGEL, M.: *Mehrkanalsysteme in der Distribution*, Gabler 1997.

INTERNET

BOVENSIEPEN, G.; SCHÖGEL, M.;
SCHULTEN, M.; ARNDT, O.; RUMPFF, S.:
Erfolgreich in der neuen Vielfalt – Erfolgsfaktoren für das Multi-Channel Management in Handel und Konsumgüterindustrie, Fachverlag Moderne Wirtschaft 2007.
Zum Download erhältlich unter:
www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_retail/pwc_multi_channel_mgm.pdf

Weiterführende Informationen finden Sie auf Seite 58.

KONTAKT

matthias.schulten@ccomore.com
marcus.schoegel@unisg.ch
dennis.herhausen@unisg.ch

© 2009 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200909050, siehe Seite 108