

Customer Value unterschiedlicher Mehrkanalkonfigurationen im Kaufzyklus

DISSERTATION

der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Corsin Sulser

von

Wartau (St. Gallen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Marcus Schögel

und

Prof. Dr. Christian Belz

Dissertation Nr. 4060

Sulser Print AG, Chur 2012

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 21. Mai 2012

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Für Allegra und Valeria

Vorwort

Ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile? Was hat überhaupt einen Wert für den Kunden? Diese Fragen haben mich von Beginn an am Customer Value im Multichannelmanagement fasziniert. Durch die Kooperation mit dem *Marketing Innovation Lab* der BMW Group und der Begleitung des Projekts *Store as a Medium* der Firma Henkel KGaA konnte ich den innovativen Umgang mit Werttreibern in Mehrkanalsystemen und die hohe praktische Relevanz der Distribution hautnah erleben.

Mein Dank gilt zuallererst meinem Doktorvater Prof. Dr. Marcus Schögel, der mir die Möglichkeit gegeben hat, mein Thema mit grosser Freiheit zu erforschen und mir in kritischen Punkten immer ein guter Sparringspartner gewesen ist. Für seine konstruktiven Impulse, ein herzliches Wort zur rechten Zeit und sein Engagement bei der Betreuung möchte ich ihm ganz herzlich danken!

Meinem Co-Referenten Prof. Dr. Christian Belz möchte ich ebenfalls sehr herzlich für seine Betreuung danken. Seine konstruktive und kreative Kritik haben mir wertvolle Impulse auf meinem Weg gegeben. Ihm verdanke ich die beidseitige Sichtweise auf die Wertschöpfung der Distribution – für den Kunden und das Unternehmen. Seine Persönlichkeit ist mir ein Vorbild.

Diese Arbeit lebt vom regen Austausch und der Diskussion mit Praktikern. Für ihren wertvollen Input möchte ich Andreas Eggimann, Hans Knöpfel, Jean-Luc Rouiller, Michael Richter, Thomas Mehlhorn, Dr. Sven Deglow, Michaela Köpfler, Pascal Hottinger, Claudia Kohl, Marc Mielau, Tina Gerstenberg und Ivonne Conze ganz herzlich danken.

Ein ganz besonderer Dank gilt den drei Partnerfirmen, die mir die Möglichkeit gegeben haben, das Thema praxisnah und anhand realer Fragestellungen zu erforschen. Ihnen danke ich für das entgegengebrachte Vertrauen, die grosse Offenheit und den spannenden Austausch. Hierfür möchte ich insbesondere Dr. Achim Sauer von der Daimler AG, Pascal Hottinger, Hans-Joachim Richter und Cecile Nguyen von der Nestlé Nespresso SA und Thomas Hottiger von Sony Europe Limited, sowie Christian Walser und Angela Blank von der Sony Computer Entertainment Europe ganz herzlich danken. Ihre Bereitschaft und Mitwirkung haben diese Arbeit erst ermöglicht.

Mit meinen Kollegen am Institut für Marketing Oliver Arndt, Matthias Schulten, Nicolas Pernet, Verena Walter, Kathrin Sele und Christian Schmitz verbinde ich eine sehr schöne Zeit in St. Gallen am Institut und jenseits des Forscheralltags.

Meinen Eltern danke ich für die Liebe und Geborgenheit die sie mir geschenkt haben und ihr unerschütterliches Vertrauen. Mein Bruder Marco ist der beste grosse Bruder, den man sich wünschen kann!

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Vater Peter. Sein Glauben an mich und seine unermüdliche Geduld, sei es im Gegenlesen und Eindeutschen oder einzelne Ansätze und Ideen einem Realitätscheck zu unterziehen, halfen mir die entscheidenden Hürden dieser Arbeit zu überspringen.

Lara, Du bist die Liebe meines Lebens! Danke für alles was war, was ist und was kommen wird. Siamo la coppia più bella del mondo.

Ohne Euren Rückhalt wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen!

Inhaltsüberblick

Inhaltsüberblick.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	III
Zusammenfassung.....	XI
Executive Summary	XII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einführung in die Untersuchung.....	1
1.1 Ausgangslage, Problemstellung und Stand der Forschung.....	1
1.2 Zielsetzung, forschungsleitende Fragestellung und Vorgehen	17
1.3 Bezugsrahmen, Forschungskonzeption und Aufbau.....	21
2 Bestehende Ansätze der Distributionsforschung	32
2.1 Strukturorientierte Perspektive.....	33
2.2 Aufgabenorientierte Perspektive.....	40
2.3 Kundenprozessorientierte Perspektive	43
2.4 Customer Value Perspektive	46
2.5 Zusammenfassung.....	52
3 Ansatz einer integrierten Perspektive	54
3.1 Situation in der integrierten Perspektive	54
3.2 Kanalkonfiguration in der integrierten Perspektive	56
3.3 Customer Value in der integrierten Perspektive	58
3.4 Die integrierten Perspektive im Überblick.....	60
4 Methodisches Vorgehen.....	62
4.1 Desk Research	62
4.2 Expertengespräche	67
4.3 Fallstudienmethodik.....	73
5 Typische Mehrkanalkonfigurationen.....	87
5.1 Dominante Kanäle – Mercedes-Benz	87
5.2 Dezidierte Kanäle – Nespresso SA	139
5.3 Selektiver Vertrieb – Sony Computer Entertainment	189
6 Modell der Mehrkanalkonfiguration im Kaufzyklus	243
6.1 Modell im Überblick	243

6.2	Situation	244
6.3	Kanalkonfiguration	249
6.4	Customer Value.....	286
6.5	Gesamtmodell der Untersuchung.....	299
7	Schlussbetrachtung	301
7.1	Zentrale Ergebnisse	301
7.2	Diskussion	313
7.3	Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	326
7.4	Fazit und Ausblick	330
	Literaturverzeichnis.....	332
	Anhang	366

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsüberblick.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	III
Zusammenfassung.....	XI
Executive Summary	XII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einführung in die Untersuchung.....	1
1.1 Ausgangslage, Problemstellung und Stand der Forschung.....	1
1.1.1 Ausgangslage	1
1.1.2 Problemstellung.....	3
1.1.3 Stand der Forschung.....	5
1.2 Zielsetzung, forschungsleitende Fragestellung und Vorgehen	17
1.2.1 Zielsetzung	17
1.2.2 Forschungsleitende Fragestellung.....	19
1.2.3 Vorgehen	20
1.3 Bezugsrahmen, Forschungskonzeption und Aufbau.....	21
1.3.1 Bezugsrahmen	21
1.3.2 Forschungskonzeption.....	22
1.3.3 Aufbau der Arbeit.....	30
2 Bestehende Ansätze der Distributionsforschung	32
2.1 Strukturorientierte Perspektive.....	33
2.2 Aufgabenorientierte Perspektive.....	40
2.3 Kundenprozessorientierte Perspektive	43
2.4 Customer Value Perspektive	46
2.4.1 Wert für den Kunden.....	47
2.4.2 Wert für das Unternehmen	49
2.5 Zusammenfassung.....	52
3 Ansatz einer integrierten Perspektive	54
3.1 Situation in der integrierten Perspektive.....	54
3.2 Kanalkonfiguration in der integrierten Perspektive	56
3.3 Customer Value in der integrierten Perspektive	58

3.4	Die integrierten Perspektive im Überblick.....	60
4	Methodisches Vorgehen.....	62
4.1	Desk Research.....	62
4.1.1	Formulierung der Fragestellung.....	63
4.1.2	Definition des Ausgangsmaterials	64
4.1.3	Quellenkritik zur Eignung der Dokumente.....	65
4.1.4	Interpretation der Dokumente	66
4.1.5	Desk Research im Überblick.....	66
4.2	Expertengespräche	67
4.2.1	Eingrenzung der Marketing- und Managementherausforderung....	69
4.2.2	Interviewführung.....	71
4.2.3	Auswertung der Interviewdaten	71
4.2.4	Qualitätsverbesserung	72
4.2.5	Expertengespräche im Überblick	72
4.3	Fallstudienmethodik.....	73
4.3.1	Entwurf des Fallstudiendesigns	76
4.3.2	Vorbereitung und Durchführung der Datensammlung	80
4.3.3	Datenauswertung und Fallstudienreport	82
4.3.3.1	Auswertung je Fallstudie.....	82
4.3.3.2	Fallstudienübergreifende Auswertung	83
4.3.4	Fallstudienmethodik im Überblick.....	85
5	Typische Mehrkanalkonfigurationen.....	87
5.1	Dominante Kanäle – Mercedes-Benz	87
5.1.1	Einführung und Kurzporträt.....	87
5.1.1.1	Markt für Automobile	87
5.1.1.2	Konkurrenten und Wettbewerbsverhalten	89
5.1.2	Daimler Konzern und Geschichte	91
5.1.3	Strategische Ausrichtung	93
5.1.4	Vertriebsstrategie	94
5.1.4.1	Herausforderungen.....	95
5.1.4.2	Gründe für die gewählte Vertriebsstrategie	96
5.1.5	Eingesetzte Kanäle	96
5.1.5.1	Autohaus.....	98

5.1.5.2	Mercedes-Benz Center	99
5.1.5.3	Mercedes-Benz Classic Center	101
5.1.5.4	Mercedes-Benz Gallery	102
5.1.5.5	Mercedes-Benz Museum	103
5.1.5.6	Customer Assistance Center (CAC)	104
5.1.5.7	Kundencenter	104
5.1.5.8	Internet	105
5.1.5.9	Kanalmuster	109
5.1.6	Massnahmen zur Orchestrierung	110
5.1.6.1	Sensorische Gestaltung	110
5.1.6.2	Informative Elemente	111
5.1.6.3	Segmentierung	112
5.1.6.4	Integration	113
5.1.6.4.1	Vertreter	114
5.1.6.4.2	Niederlassungen	114
5.1.6.4.3	Best Practices	114
5.1.6.5	Kernprozesse	115
5.1.6.5.1	Prozesse im Verkauf	115
5.1.6.5.2	Prozesse in der Nachkaufbetreuung	116
5.1.6.5.3	Produkteinführung	118
5.1.6.5.4	Events	120
5.1.6.6	Prozessimplementierung	122
5.1.6.6.1	Autorisierung	122
5.1.6.6.2	Standards	123
5.1.6.6.3	Monitoring und Incentivierung	123
5.1.6.7	Elemente zur Gestaltung der Beratungsqualität	124
5.1.6.7.1	Potentialanalyse	124
5.1.6.7.2	Schulung und Zertifizierung der Mitarbeiter	125
5.1.6.7.3	Verkaufsunterstützung	127
5.1.6.8	Knowledgemanagement	128
5.1.6.9	Zusammenfassung Orchestrierung	128
5.1.7	Customer Value	129
5.1.7.1	Wertschöpfung für den Kunden	129

5.1.7.2	Wertschöpfung für das Unternehmen	133
5.1.8	Zusammenfassung Mercedes-Benz.....	138
5.2	Dezidierte Kanäle – Nespresso SA	139
5.2.1	Einführung und Kurzporträt	139
5.2.1.1	Markt für Kaffeeprodukte	140
5.2.1.2	Konkurrenten und Wettbewerbsverhalten	143
5.2.2	Nestlé Konzern und Geschichte	145
5.2.3	Strategische Ausrichtung	146
5.2.4	Vertriebsstrategie	150
5.2.4.1	Herausforderungen.....	151
5.2.4.2	Gründe für die gewählte Vertriebsstrategie	152
5.2.5	Eingesetzte Kanäle	153
5.2.5.1	119 Champs-Élysées	154
5.2.5.2	Boutique	155
5.2.5.3	Kauf- und Warenhäuser, Elektrofachhandel.....	156
5.2.5.4	Customer Relationship Center	157
5.2.5.5	Internet	158
5.2.5.6	Vertriebskanäle für das B-2-B-Segment.....	160
5.2.5.7	Kanalmuster	161
5.2.6	Massnahmen zur Orchestrierung	162
5.2.6.1	Integration	163
5.2.6.2	Sensorische Gestaltung	164
5.2.6.3	Informative Elemente.....	164
5.2.6.4	Persönliche Beratung	166
5.2.6.5	Segmentierung.....	168
5.2.6.6	Kernprozesse	170
5.2.6.6.1	Prozess der Neukundenbetreuung.....	170
5.2.6.6.2	Kommunikation im Verlauf einer Kundenbeziehung.....	171
5.2.6.6.3	Kaffeegespräch.....	172
5.2.6.6.4	Produkteinführung (Kaffee).....	172
5.2.6.6.5	Produkteinführung (Maschinen)	173
5.2.6.6.6	Nutzung des Vertriebssystems.....	174
5.2.6.6.7	Events.....	175

5.2.6.6.8	Lieferprozess	176
5.2.6.7	Prozessimplementierung	176
5.2.6.7.1	360° Approach	176
5.2.6.7.2	Monitoring der Prozessqualität	176
5.2.6.8	Knowledgemanagement	177
5.2.6.9	Zusammenfassung Orchestrierung	178
5.2.7	Customer Value	179
5.2.7.1	Wertschöpfung für den Kunden	179
5.2.7.2	Wertschöpfung für das Unternehmen	182
5.2.8	Zusammenfassung Nespresso	188
5.3	Selektiver Vertrieb – Sony Computer Entertainment	189
5.3.1	Einführung und Kurzporträt	189
5.3.1.1	Markt für Spielkonsolen	189
5.3.1.2	Konkurrenten und Wettbewerbsverhalten	192
5.3.2	Sony Konzern und Geschichte	194
5.3.3	Strategische Ausrichtung	198
5.3.4	Vertriebsstrategie	199
5.3.4.1	Herausforderungen	201
5.3.4.2	Gründe für die gewählte Vertriebsstrategie	201
5.3.5	Eingesetzte Kanäle	202
5.3.5.1	Traditionelle Kanäle	203
5.3.5.1.1	Stationärer Handel	203
5.3.5.1.2	Versandhandel	205
5.3.5.2	Native Kanäle	206
5.3.5.2.1	Playstation Store	206
5.3.5.2.2	Playstation Suite	207
5.3.5.2.3	Medienkanäle	208
5.3.5.2.4	Playstation Network	208
5.3.5.2.5	Message Board	209
5.3.5.2.6	Playstation Home	209
5.3.5.3	Interaktionskanäle	209
5.3.5.3.1	Hotline	209
5.3.5.3.2	Playstation.com	210

5.3.5.3.3	Playstation Blog	211
5.3.5.3.4	Playstation App	211
5.3.5.3.5	Playstation Liga.....	212
5.3.5.3.6	Facebook	212
5.3.5.3.7	YouTube.....	213
5.3.5.3.8	Twitter	213
5.3.5.3.9	Foren	213
5.3.5.4	Kanalmuster	214
5.3.6	Orchestrierung.....	216
5.3.6.1	Sensorische Gestaltung	216
5.3.6.2	Informative Elemente.....	217
5.3.6.3	Persönliche Beratung	220
5.3.6.4	Integration	220
5.3.6.5	Segmentierung.....	223
5.3.6.6	Kernprozesse	224
5.3.6.6.1	Produkteinführung	224
5.3.6.6.2	Produktrücknahme	226
5.3.6.6.3	Support	226
5.3.6.6.4	Events	227
5.3.6.6.5	Flexibilität der Kernprozesse	230
5.3.6.6.6	Standardisierte Module	230
5.3.6.7	Prozessimplementierung: Monitoring.....	231
5.3.6.8	Knowledgemanagement.....	232
5.3.6.9	Zusammenfassung Orchestrierung.....	234
5.3.7	Customer Value.....	235
5.3.7.1	Wertschöpfung für den Kunden	235
5.3.7.2	Wertschöpfung für das Unternehmen	238
5.3.8	Zusammenfassung Sony Computer Entertainment.....	242
6	Modell der Mehrkanalkonfiguration im Kaufzyklus	243
6.1	Modell im Überblick	243
6.2	Situation	244
6.2.1	Komplexität der Kanalstruktur.....	244
6.2.2	Weitere situative Einflüsse.....	246

6.3	Kanalkonfiguration	249
6.3.1	Kanalmuster	249
6.3.1.1	Kanalmuster in der Gruppe geringer Strukturkomplexität ...	250
6.3.1.2	Kanalmuster in der Gruppe mittlerer Kanalkomplexität	252
6.3.1.3	Kanalmuster in der Gruppe mit hoher Kanalkomplexität.....	254
6.3.1.4	Zusammenfassung Kanalmuster	256
6.3.2	Orchestrierungsmassnahmen.....	259
6.3.2.1	Massnahmen der Customer Experience	260
6.3.2.1.1	Integration	260
6.3.2.1.2	Sensorische Gestaltung	263
6.3.2.1.3	Informative Elemente.....	265
6.3.2.1.4	Persönliche Beratung	268
6.3.2.2	Massnahmen der Customer Journey	271
6.3.2.2.1	Gestaltung der Kernprozesse	272
6.3.2.2.2	Prozessimplementierung	275
6.3.2.2.3	Knowledgemanagement.....	278
6.3.2.2.4	Segmentierung	281
6.3.2.3	Zusammenfassung Orchestrierungsmassnahmen	285
6.4	Customer Value.....	286
6.4.1	Wertschöpfung für den Kunden	286
6.4.2	Wertschöpfung für das Unternehmen	293
6.4.3	Zusammenfassung Customer Value.....	298
6.5	Gesamtmodell der Untersuchung.....	299
7	Schlussbetrachtung	301
7.1	Zentrale Ergebnisse	301
7.1.1	Ausgangslage	301
7.1.2	Ergebnisse nach Teilzielen und Forschungsfragen.....	302
7.1.3	Theoretische Dimensionen der Konfiguration.....	305
7.1.4	Archetypen der Kanalkonfiguration.....	309
7.2	Diskussion	313
7.2.1	Beiträge zur Theorie.....	313
7.2.2	Beiträge zur Methodik.....	319
7.2.3	Ansatzpunkte für weitere Forschungen.....	323

7.3	Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	326
7.4	Fazit und Ausblick	330
	Literaturverzeichnis.....	332
	Anhang	366
A	Liste der Interviewpartner	367
B	Steckbrief für Expertengespräche	368
C	Gesprächsleitfaden für die Expertengespräche	369
D	Zusammenfassung der Ergebnisse des Desk Research.....	370
E	Steckbrief zur Fallstudie.....	372
F	Gesprächsleitfaden zur Fallstudie	373
G	Fallstudienreport zur Pilotfallstudie.....	374

Zusammenfassung

Ziel dieser Arbeit ist die Konfiguration der Kanäle eines Vertriebssystems im Verlauf des Kaufzyklus und den dadurch geschaffenen Customer Value im Sinne einer Wertschöpfung für den Kunden und das Unternehmen zu untersuchen. Ausgangspunkt der Untersuchung stellt die bestehende Struktur des Vertriebssystems und die Faktoren, welche deren Komplexität bestimmen, dar.

Für Unternehmen bedeutet die Gestaltung der Konfiguration des Kanalsystems eine stetig zunehmende Herausforderung, welche durch die Forschung bisher nicht hinreichend adressiert wurde. Im Bereich des Customer Value bestehen Ansätze auf Ebene von einzelnen Kanälen, welche entweder auf den Wert für den Kunden oder das Unternehmen ausgerichtet sind. Es bestehen viele Arbeiten über die Rolle und Bedeutung der einzelnen Kanäle und Massnahmen. Eine Gesamtsicht auf das Vertriebssystem, mit seinen internen und externen Abhängigkeiten und der durch das Gesamtsystem erzielten Wertschöpfung, fehlt jedoch.

Im Rahmen der Untersuchung werden anhand der Fallbeispiele des Desk Research und gezielten Expertengesprächen drei idealtypische Situationen identifiziert, zu denen vertiefte Fallstudien mit dem Fokus auf deren wertorientierte Konfiguration erarbeitet wurden. Die Erkenntnisse liefern ein Modell der Kanalkonfiguration, welches die Werttreiber eines Vertriebssystems aufzeigt und deren Wechselwirkung skizziert und die Basis für drei archetypische Konfigurationsansätze liefert.

Ein ganzheitlicher Ansatz führt zu einer integrierten Perspektive auf die Konfiguration von Mehrkanalsystemen mit deren Hilfe im Ergebnis die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kanälen verstanden und dem Vertriebsmanagement zugänglich gemacht werden. Die Konfiguration umfasst die spezifische Nutzung und Orchestrierung der Kanäle für die Erfüllung der vertrieblichen Aufgaben im Verlauf einer Kundenbeziehung. Die identifizierten Massnahmen zur Konfiguration werden kategorisiert und ihre Wirkung auf den Customer Value für den Kunden und das Unternehmen aufgezeigt.

Executive Summary

The aim of this study is to develop a better understanding of the configuration of the channels of a distribution system and the customer value in terms of value created for the customer and the company. Starting point of the study is the existing structure of a distribution system and the factors, which determine its complexity.

The configuration of a channel system is a continually growing challenge for companies, which is still not adequately addressed by marketing research. The existing research in the area of customer value is focused on single channels and their value creation either for company or customer. The main body of research covers the role of single channels or isolated measures. What is lacking is a holistic view on the distribution system, its internal and external dependencies and the overall value creation of the system.

In this study three typically ideal situations are identified by means of study cases (desk research) and selected expert talks. These are then further elaborated on by means of case series with the focus on value oriented configuration. The findings deliver a model of channel configuration which show the value-driver of a distribution system and its interplay and which delivers the basis for three archetypes of configurational approach.

A holistic approach leads to an integrated perspective of the configuration of multi-channel-systems with the help of which the interplay and interdependencies between the individual channels are shown, understood and made accessible to distribution management. The configuration entails the specific use and orchestration of the channels for the fulfillment of the distribution assignments in the course of a customer relationship. The identified measures of configuration are categorized and their effect on customer value for client and company is shown.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Relevanz der Distribution.	2
Abbildung 2: Aktuelle Herausforderungen in der Distribution.	3
Abbildung 3: Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.	9
Abbildung 4: Forschungslücke und angestrebter Erkenntnisbeitrag.	17
Abbildung 5: Zielsetzung der Arbeit.	18
Abbildung 6: Forschungsfragen im Überblick.	20
Abbildung 7: Bezugsrahmen der Untersuchung.	22
Abbildung 8: Forschungsprozess nach Rudestam/Newton.	29
Abbildung 9: Aufbau der Studie.	31
Abbildung 10: Perspektiven der Distributionsforschung.	33
Abbildung 11: Grundlegende Kanaltypen.	37
Abbildung 12: Aufgaben in der Distribution.	41
Abbildung 13: Aufgaben der Kanäle nach Ebbers et al.	42
Abbildung 14: Kaufzyklus nach Mauch.	43
Abbildung 15: Beispiel von Pfaden für die Reisebranche nach Schmidt et al. ..	44
Abbildung 16: Konstrukte des Customer Value nach Khalifa.	47
Abbildung 17: Komplexität der Kanalstruktur.	55
Abbildung 18: Kanalmuster als Synthese von Struktur und Kundenprozess.	57
Abbildung 19: Dimensionen der Orchestrierung.	58
Abbildung 20: Relevante Dimensionen des Wertes für den Kunden.	59
Abbildung 21: Relevante Dimensionen des Wertes für das Unternehmen.	60
Abbildung 22: Überblick über die Elemente der integrierten Perspektive.	61
Abbildung 23: Firmen und Perspektiven der befragten Experten.	70
Abbildung 24: Ableitung der Situationen der Konfiguration.	78
Abbildung 25: Überblick zu den Situation.	79
Abbildung 26: Elemente des Fallstudienreports.	83
Abbildung 27: PKW-Segmente in Deutschland.	88
Abbildung 28: PKW-Absatz in Einheiten der Top-20 Gruppe (2009).	90
Abbildung 29: PKW-Absatz in Einheiten der Top-10 Gruppe (EU: 2009).	91
Abbildung 30: Geschäftsfelder der Daimler AG.	92
Abbildung 31: Absatz der verschiedenen Modelle von Mercedes-Benz Cars. ..	92
Abbildung 32: Die wichtigsten Märkte von Mercedes-Benz Cars.	93

Abbildung 33: Strategie der Daimler AG im Überblick	94
Abbildung 34: Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland.	97
Abbildung 35: Ein typisches Autohaus der Marke Mercedes-Benz.	99
Abbildung 36: Mercedes-Benz Center Köln.	100
Abbildung 37: Mercedes-Benz Classic Center in Fellbach.	101
Abbildung 38: Mercedes-Benz Gallery Berlin.	103
Abbildung 39: Das Mercedes-Benz Museum.	104
Abbildung 40: Mercedes-Benz Kundencenter in Sindelfingen.	105
Abbildung 41: Internetauftritt der Marke Mercedes-Benz.	107
Abbildung 42: Screenshot der Mercedes-Benz.tv Plattform.	108
Abbildung 43: Screenshots der iPhone App von Mercedes-Benz.	109
Abbildung 44: Kanalmuster der Marke Mercedes-Benz.	110
Abbildung 45: Sensorische Gestaltung der Mercedes-Benz Gallery Paris.....	111
Abbildung 46: Launchkommunikation des Mercedes-Benz SLS AMG.	119
Abbildung 47: Events rund um die Marke Mercedes-Benz.....	121
Abbildung 48: Qualifizierungsweg eines zertifizierten Serviceberaters.	125
Abbildung 49: Schulungsarten und Inhalte im Überblick.	126
Abbildung 50: Wertschöpfung für den Kunden.....	132
Abbildung 51: Wertschöpfung für das Unternehmen.	137
Abbildung 52: Entwicklung in den vergangenen 10 Jahren.	140
Abbildung 53: Weltweite Marktanteile und Marktsegmente im Jahr 2000.....	141
Abbildung 54: Marktsegmente im deutschen Kaffeemarkt.	141
Abbildung 55: Entwicklung der Marktsegmente im deutschen Kaffeemarkt. .	143
Abbildung 56: Überblick über die verschiedenen Wettbewerber.....	144
Abbildung 57: Volumen, Umsatz und Gewinn im CH und FR Markt 2008. ...	146
Abbildung 58: Kundenentwicklung der Firma Nespresso SA.....	147
Abbildung 59: Meilensteine in der Entwicklung des Vertriebsmodells.	149
Abbildung 60: Wertschöpfungskette der Firma Nespresso im Vertrieb.....	154
Abbildung 61: Visuelle Gestaltung der Boutiquen.	156
Abbildung 62: Flächenkonzepte im stationären Vertrieb.	157
Abbildung 63: Video-Degustation der Varietät Kazaar.....	159
Abbildung 64: Imagewirkung des B-2-B-Kanals.	161
Abbildung 65: Kanalmuster der Firma Nespresso SA im Bereich B-2-C.....	162

Abbildung 66: Die Entwicklung der Nespresso Academy.	168
Abbildung 67: Anwendung der Genusstypen am POS.....	169
Abbildung 68: Prozess der Neukundenbetreuung im Überblick.	171
Abbildung 69: Massnahmen Produkteinführung (Kaffee) in den Kanälen.	173
Abbildung 70: Wertschöpfung für den Kunden.....	181
Abbildung 71: Wertschöpfung für das Unternehmen.	187
Abbildung 72: Regionale Verbreitung verschiedener CE Produkte.	190
Abbildung 73: Marktanteile und Umsatzzahlen der wichtigsten Plattformen..	193
Abbildung 74: Umsatzanteil der Geschäftsfelder im Jahr 2009.	195
Abbildung 75: Verkaufte Einheiten Hard- und Software nach Formaten.	198
Abbildung 76: Playstationbereiche in verschiedenen Fachmärkten.	205
Abbildung 77: Playstation Store Hauptseite.	207
Abbildung 78: Kanalkonfiguration der Playstation Produkte.....	215
Abbildung 79: Umsetzung der sensorischen Gestaltung.	216
Abbildung 80: Die verschiedenen Typen der Interactive Display Units.	219
Abbildung 81: Übertragbare Playstation ID mit Informationen zum Spieler...	222
Abbildung 82: Playstation Network Card Guthabenkarte.	222
Abbildung 83: Inhaltliche Bundles am Beispiel von SingStar.	223
Abbildung 84: Kundenkontaktmanagement und Qualitätsverbesserung.....	227
Abbildung 85: Ankündigung und Event zur GT Academy.	228
Abbildung 86: Playstation Studio in der Züricher Innenstadt.	230
Abbildung 87: Wertschöpfung des Vertriebssystems für den Kunden.....	237
Abbildung 88: Wertschöpfung für das Unternehmen.	241
Abbildung 89: Modell der Konfiguration im Kaufzyklus im Überblick.	243
Abbildung 90: Konstrukt der Komplexität der Kanalstruktur.	246
Abbildung 91: Konstrukt der weiteren situativen Einflüsse.	248
Abbildung 92: Typische Kanalmuster (geringe Strukturkomplexität).	251
Abbildung 93: Typische Kanalmuster (mittlere Strukturkomplexität).....	253
Abbildung 94: Typische Kanalmuster (hohe Strukturkomplexität).....	256
Abbildung 95: Konstrukt der Kanalmuster.	258
Abbildung 96: Konstrukt/Wechselwirkungen der Integration.....	262
Abbildung 97: Konstrukt/Wechselwirkungen der sensorischen Gestaltung. ...	265
Abbildung 98: Konstrukt/Wechselwirkungen der informativen Elemente.	268

Abbildung 99: Konstrukt/Wechselwirkungen der persönlichen Beratung.	271
Abbildung 100: Konstrukt/Wechselwirkungen der Kernprozesse.	275
Abbildung 101: Konstrukt/Wechselwirkungen der Prozessimplementierung..	277
Abbildung 102: Konstrukt/Wechselwirkungen des Knowledgemanagements.	280
Abbildung 103: Konstrukt/Wechselwirkungen der Segmentierung.	284
Abbildung 104: Wertschöpfung für den Kunden durch den Vertrieb.	290
Abbildung 105: Dimensionen der Wertschöpfung für den Kunden.	292
Abbildung 106: Konstrukt der Wertschöpfung für den Kunden.	292
Abbildung 107: Wertschöpfung für das Unternehmen durch den Vertrieb.....	296
Abbildung 108: Dimensionen der Wertschöpfung für Unternehmen.....	297
Abbildung 109: Konstrukt des Wertes für Unternehmen.	297
Abbildung 110: Gesamtmodell der Mehrkanalkonfiguration.....	300
Abbildung 111: Drei Dimensionen der Konfiguration.	308
Abbildung 112: Kanalmuster nach Strukturkomplexität.	310
Abbildung 113: Einfluss der Strukturkomplexität auf die Konfiguration.	311
Abbildung 114: Archetypen der Kanalkonfigurationen.....	313

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stand der Forschung: Konfiguration der Distribution.	7
Tabelle 2: Stand der Forschung: Customer Value in der Distribution.....	14
Tabelle 3: Vergleich des qualitativen und quantitativen Paradigmas.	26
Tabelle 4: Grundsätze qualitativen Vorgehens nach Mayring.	27
Tabelle 5: Eigenschaften der wichtigsten Methoden im Überblick.	28
Tabelle 6: Betrachtungsebenen in der Distribution nach Schögel.	34
Tabelle 7: Überblick über bestehende Kanaltypologien.	35
Tabelle 8: Vergleich direkte und indirekte Kanäle.	36
Tabelle 9: Vergleich stationäre und nicht-stationäre Kanäle.	36
Tabelle 10: Situationen der Mehrkanalkonfiguration.	38
Tabelle 11: Ausgewählte Arbeiten zum Wert für den Kunden Distribution.	48
Tabelle 12: Arbeiten zum Wert für das Unternehmen in der Distribution.	51
Tabelle 13: Desk Research im Überblick.	62
Tabelle 14: Übersicht über die Datenquellen der Desk Research.	64
Tabelle 15: Kriterien für die Auswahl der untersuchten Unternehmen.	65
Tabelle 16: Desk Research im Überblick.	67
Tabelle 17: Expertengespräche im Überblick.	68
Tabelle 18: Kriterien für die Auswahl der Gesprächspartner.	70
Tabelle 19: Expertengespräche im Überblick.	73
Tabelle 20: Die Fallstudienmethodik im Überblick.	75
Tabelle 21: Kriterien der Fallauswahl.	79
Tabelle 22: Übersicht über die in den Fallstudien verwendeten Datenquellen. .	80
Tabelle 23: Fallstudienübergreifende Auswertung im Überblick.	84
Tabelle 24: Fallstudiendesign im Überblick.	86
Tabelle 25: Orchestrierungsmassnahmen von Mercedes-Benz.	129
Tabelle 26: Übersicht über Mercedes-Benz.	138
Tabelle 27: Einsatz der informativen Elemente je Anlass.	165
Tabelle 28: Orchestrierungsmassnahmen von Nespresso.	178
Tabelle 29: Überblick über Nespresso.	188
Tabelle 30: Orchestrierungsmassnahmen von Sony Computer Entertainment.	235
Tabelle 31: Überblick über Sony Computer Entertainment.	242
Tabelle 32: Kanalstruktur als situatives Merkmal der Kanalkonfiguration.	246

Tabelle 33: Weitere situative Einflüsse der Kanalkonfiguration.	248
Tabelle 34: Mögliche Kanalmuster (geringe Strukturkomplexität).	250
Tabelle 35: Mögliche Kanalmuster (mittlere Strukturkomplexität).	252
Tabelle 36: Mögliche Kanalmuster (hohe Strukturkomplexität).	254
Tabelle 37: Muster der Kanalkonfiguration im Überblick.	257
Tabelle 38: Gestaltung der Integration im Überblick.	261
Tabelle 39: Sensorische Gestaltungselemente im Überblick.	264
Tabelle 40: Gestaltung der Kundeninformation im Überblick.	267
Tabelle 41: Gestaltung der persönlichen Beratung im Überblick.	270
Tabelle 42: Gestaltung der Kernprozesse im Überblick.	274
Tabelle 43: Gestaltung der Prozessimplementierung im Überblick.	277
Tabelle 44: Nutzung der Kunden- und Prozessdaten im Überblick.	279
Tabelle 45: Gestaltung der Segmentierung im Überblick.	283
Tabelle 46: Wertschöpfung für den Kunden im Überblick.	288
Tabelle 47: Wertschöpfung der Konfiguration für den Kunden.	291
Tabelle 48: Wertschöpfung für das Unternehmen im Überblick.	294
Tabelle 49: Wertschöpfung der Konfiguration für das Unternehmen.	295
Tabelle 50: Zusammenfassung der Ergebnisse nach Forschungsfragen.	305
Tabelle 51: Theoretische Elemente und Ausprägungen.	307

Abkürzungsverzeichnis

ang.	angepasste
App	Application
B-2-B	Business-to- Business
B-2-C	Business-to-Consumer
BCG	Boston Consulting Group
BRIC	Brasilien, Russland, Indien und China
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CAC	Customer Assistance Center
CE	Consumer Electronics
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operations Officer
CRC	Customer Relationship Center
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heisst
EFIGS	England, France, Italy, Germany, Spain
f.	folgende
FAQ	Frequently Asked Question
ff.	fortfolgende
i.S.	im Sinne
IBM	Industrial Business Machines
KAM	Key Account Management
MB	Mercedes-Benz
N	Nespresso
POS	Point of Sale
Pot.	Potential
PS	Playstation
Ref.	Referenz
resp.	respektive
RFID	Radio Frequency Identification
sog.	sogenannte
SCE	Sony Computer Entertainment
SCEE	Sony Computer Entertainment Europe
SST	Self-Service-Technology
v.a.	vor allem
W-O-M	Word-of-Mouth
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung in die Untersuchung

1.1 Ausgangslage, Problemstellung und Stand der Forschung

1.1.1 Ausgangslage

Die Distribution hat bei zahlreichen Unternehmen erheblich an Bedeutung gewonnen und stellt für das Top Management ein Thema von strategischer Relevanz dar.¹ Die Vielzahl an neuen Kanälen, insbesondere im Bereich der elektronischen Kanäle hat zu einer Explosion an Möglichkeiten für das Marketing und den Vertrieb geführt: E-Shops, E-Handelsplattformen, Online-Produktkataloge, Mobile-Sites, Augmented-Reality-Shopping, Vergleichsplattformen, Fahrzeugkonfiguratoren, Social Shopping, Community-Portale, youtube-Kanäle, um nur einige der Beispiele zu nennen. Auch im Bereich der stationären Kanäle hat sich eine hohe Dynamik entwickelt. Bestehende Tendenzen, wie die zunehmende Filialisierung des Einzelhandels gewinnen an Fahrt und prägen mittlerweile massgeblich die Innenstädte.² Temporäre Touchpoints füllen die Lücke zwischen Events und dauerhaften stationären Verkaufspunkten. Das Thema Kooperationen im stationären Vertrieb gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung und ermöglicht neue aufregende Möglichkeiten eine Marke und deren Produkte dem Kunden zugänglich zu machen.³

Die neuen Möglichkeiten sind für die Verantwortlichen dabei Fluch und Segen zugleich. Durch die zusätzlichen Kanäle wird die Reichweite erhöht, die Kundenansprache qualitativ aufgewertet, intensiver und unterhaltsamer.⁴ Nach Michaela Köpfler, Leitung Service und Prozessmanagement im Kundenkontakt der neckermann.de GmbH steigen allerdings auch die Anforderungen: „*Ein entscheidender Trend ist die Schnelligkeit der Medien, wodurch wir gezwungen sind immer schneller zu reagieren.*“⁵ Zudem werden viele Kanäle zwischen Vertrieb und Unterhaltung positioniert und durch die Kunden aktiv angesteuert.

¹ Vgl. Rosenbloom (2007), S. 8.

² Vgl. Möhtenbruch/Zentes (2006), S. 339.

³ Vgl. Siebert/Veitmann (2006), S. 261.

⁴ Vgl. Stone, et al. (2002), S. 41 und IBM Global Business Services (2008).

⁵ Expertengespräch mit Michaela Köpfler, neckermann.de GmbH.

Andererseits droht durch die zahlreichen Angebote eine Überforderung des Konsumenten.⁶ Die erhöhte Transparenz durch die neuen Kanäle führt für die Unternehmen wiederum zu einem hohen Druck auf die Margen, welcher eine nach Kanälen differenzierte Preisgestaltung zunehmend erschwert.

Das Thema ist auch wegen der hohen Kosten eines Mehrkanalsystems zunehmend relevant für die Unternehmen. So verursacht der Unterhalt eines Mehrkanalsystems bis zu 40% der gesamten Kosten eines Unternehmens.⁷ Dabei ist oft nicht sichergestellt, dass diesen Ausgaben ein entsprechender Nutzen auf Kundenseite gegenüber steht. Schon geringe Einsparungen wirken sich massgeblich auf den Erfolg eines Unternehmens aus. Nach einer Studie der Firma Booz, Allen, Hamilton beträgt das Potential einer kundenspezifischen Nutzung der Vertriebskanäle allein in Deutschland ca. 1.0 Mrd. Euro.⁸ Die Abbildung 1 zeigt einige ausgewählte Zitate zur heutigen Situation in der Distribution.

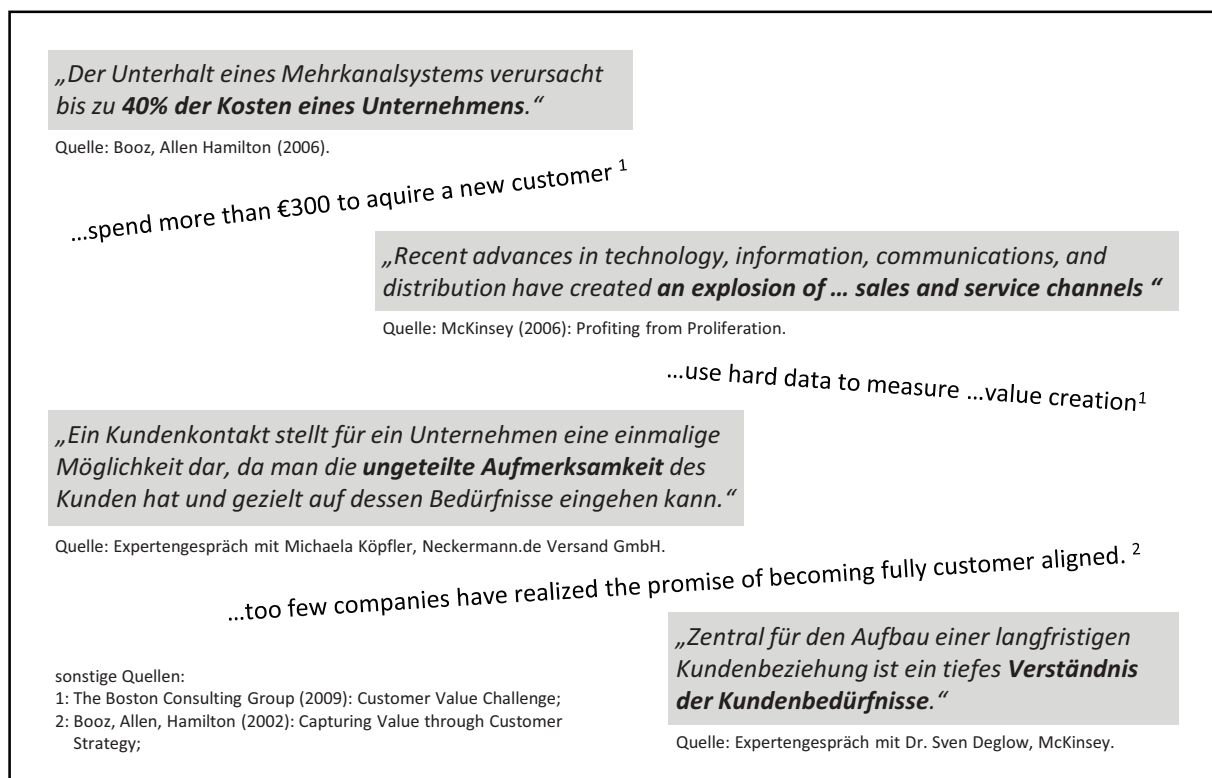


Abbildung 1: Relevanz der Distribution.⁹

⁶ Vgl. Möller (2004), S. 27 und Walsh, et al. (2004), S. 17.

⁷ Vgl. Stone, et al. (2002), S. 43.

⁸ Vgl. Booz Allen Hamilton (2006).

⁹ Eigene Darstellung.

1.1.2 Problemstellung

Die heutige Situation im Vertrieb zeichnet sich, wie in Kapitel 1.1.1 geschildert, durch eine steigende Anzahl von Kanälen und Möglichkeiten aus. Für Unternehmen bedeuten die zahlreichen Kanäle eine hohe Herausforderung in der Nutzung und Orchestrierung der Vertriebsstrukturen.¹⁰ Christian Walser, Sony Computer Entertainment, Schweiz charakterisiert den heutigen Anspruch wie folgt: „Reichte es vor fünf Jahren ein Klavier zu spielen, um erfolgreich zu sein, muss man heute ein ganzes Orchester dirigieren.“¹¹ Vor allem aufgrund der interdependenten Nutzung der Kanäle besteht eine hohe Wechselwirkung zwischen mobilen, stationären und Internetkanälen, welche die Anforderungen an eine konsistente Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden erhöhen. Die Abbildung 2 fasst weitere, aktuelle Herausforderungen im Bereich der Mehrkanalsysteme zusammen.



Abbildung 2: Aktuelle Herausforderungen in der Distribution.¹²

¹⁰ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Sven Deglow, McKinsey.

¹¹ Expertengespräch mit Christian Walser, Vertriebsdirektor Sony Computer Entertainment, Schweiz.

¹² Eigene Darstellung.

Die in der Abbildung 2 geschilderten Herausforderungen sind auch daher so drängend, da sich bestehende Vertriebsstrategien zu lange an technischen Möglichkeiten und dem Nutzen neuer/zusätzlicher Kanäle orientiert haben.¹³

Viele Unternehmen haben daher die jeweils neuen Kanäle eingeführt, ohne die Rolle und den Sinn der neuen Kanäle zu definieren und diese gegenüber den bestehenden Kanälen klar abzugrenzen. Ein Ergebnis davon sind unklare Rollen der einzelnen Kanäle, ineffiziente Doppelspurigkeiten und Inkonsistenzen im Kundenprozess.

Dr. Sven Deglow, McKinsey fasst die Situation folgendermassen zusammen: *„Vielen Anbietern ist heute noch gar nicht klar, was ein Mehrkanalsystem bedeutet und welche Möglichkeiten ein solches System für die zielgerichtete Kommunikation mit den Kunden eröffnet. Das Zusammenspiel der einzelnen Kanäle und Kontaktpunkte über den gesamten Kaufprozess hinweg hat bis heute keine Branche richtig gelöst.“*¹⁴ Im Ergebnis kann dies zu einem suboptimalen Erlebnis für den Kunden und zu hohen Kosten im Vertrieb führen. Bestehende Kanalstrukturen lassen sich zudem nur relativ langsam und aufwendig ändern und bergen verschiedene Risiken: Das Risiko den Kunden infolge von Veränderungen in den Kanälen oder deren operativer Umsetzung zu verärgern ist hoch.¹⁵

Der Wertbeitrag einzelner Kanäle ist daher nicht mehr die entscheidende Frage, sondern der Wertbeitrag der einzelnen Kanäle im Rahmen des Mehrkanalsystems. Hierzu fehlen allerdings die Instrumente und Ansätze. Es herrscht also nicht nur Unklarheit über den Wert des Vertriebssystems für den Kunden, sondern auch über dessen Wert für das Unternehmen. In der Praxis besteht somit das Problem der Identifikation der Werttreiber eines Vertriebssystems. Die zentrale Herausforderung aus Sicht der Praxis ist daher nicht mehr die Frage, welche Kanäle eingesetzt werden, sondern wie diese Kanäle sinnvoll eingesetzt werden.

¹³ Neue Angebote wie Second Life, Facebook, Twitter, oder Blogs werden schnell durch die Unternehmen adaptiert und als Plattform zur Interaktion mit dem Kunden genutzt. Die tatsächliche Rolle und Bedeutung dieser Kanäle für das Unternehmen entwickelt sich parallel zu der jeweiligen Plattform und hängt stark von deren Entwicklung und den Aktivitäten der Mitbewerber auf der Plattform ab.

¹⁴ Expertengespräch mit Dr. Sven Deglow, McKinsey.

¹⁵ Vgl. Schulten (2009).

Die Forschung hat diese neuen Herausforderungen bisher nicht adäquat adressiert¹⁶ und ist heute noch zu sehr damit beschäftigt eine geeignete Struktur zu bestimmen und nicht die bestehenden Vertriebsstrukturen optimal zu nutzen. Dementsprechend können viele Antworten über den Wert eines Kanals gegeben werden, aber nicht über die Wertschöpfung innerhalb eines Vertriebssystems. Die Koordinierungsansätze sind fast vollständig auf eine preisliche Koordination fokussiert, während im Bereich der Abstimmung hinsichtlich des Kundenerlebnisses weiter erheblicher Forschungsbedarf besteht.¹⁷

1.1.3 Stand der Forschung

Dieses Kapitel widmet sich dem Stand der Forschung in der Distribution und greift die aktuelle wissenschaftliche Diskussion in den Schlüsselbereichen für diese Arbeit auf. Ausgangspunkt der Betrachtung stellen die bestehenden Ansätze zur Konfiguration von Vertriebssystemen dar.

Zum Begriff der Konfiguration existieren unterschiedliche Definitionen, welche für ein besseres Verständnis der Arbeit im Folgenden kurz diskutiert werden.¹⁸ Eine Konfiguration repräsentiert nach Dess et al. (1993), S. 602 „*a number of specific and separate attributes which are meaningful collectively rather than individually*“.¹⁹ Miller charakterisiert den Begriff über drei zentrale Eigenschaften, welche in der Konfigurationsforschung diskutiert werden. Konfigurationen basieren demnach auf theoretischen Überlegungen, weisen klar unterscheidbare Typen auf und die Elemente einer Konfiguration stehen in Wechselwirkung zueinander.²⁰ Ferner erweitert Miller (1996) den Konfigurationsbegriff, indem er die Struktur und die Strategie eines Unternehmens gleichermassen zur Definition der Konfigurationstypen heranzieht und somit in einen Zusammenhang stellt,

¹⁶ Vgl. zum Forschungsbedarf in der Distribution: Kumar, et al. (2006), Rosenbloom (2007), Neslin/Shankar (2009).

¹⁷ Vgl. Thomas/Sullivan (2005), S. 239 und Briggs, et al. (2005), welche Ansätze zur abgestimmten Kommunikation über Mehrkanalsysteme untersucht haben.

¹⁸ Die weitgehend synonym gebrauchten Begriffe Konfiguration, Gestalt, Archetyp werden nach Dess, et al. (1993), S. 776 nicht sauber von den Begriffen Taxonomie (empirisch hergeleitet) und Typologie (konzeptionell, theoretisch hergeleitet) abgegrenzt.

¹⁹ Vgl. Dess, et al. (1993), S. 775 f.

²⁰ Vgl. Miller (1996), S. 505 f.

was bisher vernachlässigt wurde.²¹ Die unterschiedlichen Konfigurationen oder Archetypen charakterisieren sich nach Miller (1987a) jeweils über ein zentrales Thema.²²

Das Forschungsfeld der Konfiguration von Vertriebssystemen ist hoch relevant und weist nach Rosenbloom (2007), S. 6 und Neslin/Shankar (2009) zahlreiche offene Fragen auf.²³ Sauer (2005) greift bspw. den konfigurationstheoretischen Ansatz auf und untersucht das Transformationsverhalten von Distributionssystemen.²⁴ Neben den seit längerem bearbeiteten Themen, wie dem Kanalmix und dem Konflikt in Mehrkanalsystemen, rücken vor allem die Schnittstellen mit angrenzenden Forschungsbereichen in den Vordergrund. Rosenbloom (2007) verortet bspw. Forschungsbedarf in den Schnittstellen von Mehrkanalmanagement und Corporate Strategy, Synergien und Supply Chain Management.²⁵ Forschungsbedarf besteht auch zum Erfolgsbeitrag des Multichannel Marketings.²⁶ Insbesondere die Frage des Fits zwischen Konfiguration des Mehrkanalsystems und anderen Faktoren, wie der Firmenstrategie oder der Umwelt, bietet noch Potential.²⁷ Kabadayi et al. (2007) weisen bspw. auf die Notwendigkeit hin, Konfigurationen der Distribution weiter zu untersuchen und reichhaltiger abzubilden „*by incorporating additional dimensions into the analysis*“. ²⁸ Das Forschungsfeld der Konfiguration von Vertriebssystemen bietet auch heute noch zahlreiche ungeklärte Fragestellungen und damit einen hohen Bedarf für weitere Forschungen. Aufgrund der Problemstellung sind vor allem zwei in der Forschung diskutierte Fragestellungen relevant:

1. Welche Ansätze bestehen zur Beschreibung und Typisierung der Konfiguration eines Mehrkanalsystems?

²¹ Vgl. Miller (1986), S. 234 und Miller (1987b), S. 27.

²² Vgl. Miller (1987a), S. 697.

²³ Vgl. Rosenbloom (2007), S. 7 ff. und Neslin/Shankar (2009), S. 77 f.

²⁴ Vgl. Sauer (2005), S. 113. Die Attribute basieren hierbei zu weiten Teilen auf jenen von Miller/Friesen (1978). Der Fokus der Arbeit liegt auf dem Transformationsverhalten, weshalb die verwendeten Attribute nur auszugsweise für die Fragestellung geeignet erscheinen.

²⁵ Vgl. Rosenbloom (2007), S. 5 ff.

²⁶ Vgl. Neslin/Shankar (2009), S. 77 und Rosenbloom (2007), S. 7.

²⁷ Vgl. Rosenbloom (2007), S. 6 und Kabadayi, et al. (2007), S. 195.

²⁸ Kabadayi, et al. (2007), S. 208.

2. Welchen Customer Value schafft die Konfiguration eines Mehrkanalsystems?

In diesem Abschnitt werden aktuelle Theorien und Lösungsansätze zu diesen beiden zentralen Fragestellungen der Konfiguration von Vertriebssystemen kurz skizziert.

Zu der Frage der *Beschreibung und Typisierung der Konfiguration eines Mehrkanalsystems*, existieren unterschiedliche Zugänge. Zahlreiche Arbeiten haben sich mit Konfigurationsansätzen von Vertriebssystemen befasst. Die Tabelle 1 liefert einen Überblick über die aktuelle Diskussion im Bereich der Konfigurationsansätze in der Distribution.

<i>Studie</i>	<i>Konfigurationsansatz</i>
<i>Anderson/Weitz (1986)</i>	<i>Direkt, Indirekt</i>
<i>Moriarty/Moran (1990)</i>	<i>Hybrid</i>
<i>Kim/Frazier (1996)</i>	<i>Market Exchanges, Short-term Relationships, Supplier Domination, Supplier Leadership, Intermediary Domination, Intermediary Leadership, Long-term Relationships, Partnering</i>
<i>Schögel (2001)</i>	<i>Fokussierte Systeme, Hybride Systeme, Integrierte Systeme und nicht erfolgreiche Systeme</i>
<i>Nicholson et al. (2002)</i>	<i>Store, Catalogue, Internet</i>
<i>Scholl (2003)</i>	<i>Zweigleisig, Multipler Direktvertrieb, Anbietergeprägtes Multichannel, Multipler indirekter Vertrieb, Händlergeprägtes Multichannel, Differenziertes Multichannel</i>
<i>Müller-Lankenau et al. (2004)</i>	<i>Offline-dominated, Online-dominated, Isolated, Integrated</i>
<i>Kabadayi et al. (2007)</i>	<i>1 (Low cost/Direct), 2 (Differentiation/Direct), 3 (Differentiation/Indirect), 4 (Low cost/Indirect)</i>

Tabelle 1: Stand der Forschung: Konfiguration der Distribution.²⁹

Die Forschung in der Distribution weist, wie in der Tabelle 1 ersichtlich ist, zwei wesentliche Strömungen auf. Die erste und bisher besser erforschte Strö-

²⁹ Eigene Darstellung.

mung fasst ein Vertriebssystem als reine Kanalstruktur auf, wobei sich die Konfiguration auf die Auswahl der richtigen Kanäle konzentriert.³⁰ Die Fragestellung hat in den letzten Jahren durch die Erschliessung des Internet für die Distribution erheblich an Relevanz gewonnen, da sich die Anzahl der möglichen Kanäle und Vertriebsmodelle erhöht hat.³¹ Dementsprechend haben sich zahlreiche Arbeiten mit den Möglichkeiten der neuen Kanäle für unterschiedliche Zielsetzungen und Geschäftsmodelle³² und deren Wirkungen auf das Kundenverhalten³³ beschäftigt. Der Grossteil der Arbeiten hat sich mit konkreten Eigenschaften der Kanäle, wie der Usability oder der Akzeptanz des Kanals durch den Kunden befasst. Die Ansätze liefern somit Antworten hinsichtlich der Eignung eines Kanals für verschiedene Vertriebsaufgaben oder des grundsätzlichen Wertes eines Kanals. Diese Konfigurationsansätze interpretieren die Kanalstruktur des Unternehmens, als ein zu bewirtschaftendes Portfolio, dessen Kosten, Profit oder Risiko es zu optimieren gilt.³⁴ Im Ergebnis münden die Ansätze daher zwangsläufig in einer Entscheidung für oder gegen einen Kanal und haben somit eine Investition oder De-Investition des Kanals oder dessen Reichweite zur Folge.

Die zweite, neuere Forschungsströmung fasst den Begriff der Konfiguration weiter und widmet sich stärker der Nutzung einer bestehenden Struktur. Dementsprechend rücken kanalübergreifende Themen, wie die Integration oder die Abstimmung und Koordination von Kanälen in den Mittelpunkt.³⁵ Vor allem die preisliche Koordination zwischen den Kanälen wurde bereits umfassend untersucht.³⁶ Erst wenige Ansätze befassen sich mit einer Orchestrierung der Kanäle hinsichtlich der optimalen Wirkung beim Kunden.³⁷ Die Herausforderungen im

³⁰ Vgl. bspw. die Ansätze von Anderson/Weitz (1986), Nicholson, et al. (2002) oder Scholl (2003).

³¹ Vgl. Pitt, et al. (1999); Porter (2001), S. 6; Day/Bens (2005), S. 161.

³² Vgl. bspw. Chaudhury, et al. (2001); Schögel, et al. (2002); Kennedy/Coughlan (2006) und Herrmann, et al. (2007).

³³ Vgl. Otto, et al. (2000); Fenech/O'Cass (2001); Gefen (2002) und Constantinides (2004).

³⁴ Vgl. Gensler/Böhm (2006), Rosenbloom (2007), S. 6 und Pernet (2010), S. 324.

³⁵ Vgl. bspw. Schögel (2001), Müller-Lankenau et al. (2004) und Kabadayi et al. (2007).

³⁶ Vgl. zur preislichen Koordination Bucklin (1973), Jeuland/Shugan (1988), Chen, et al. (2001).

³⁷ Ein Beispiel hierfür stellt die Arbeit von Thomas/Sullivan (2005) dar, welche einen CRM-basierten Kommunikationsprozess für Mehrkanalsysteme vorstellt und untersucht.

Bereich der Abstimmung der Kanäle sind vielfältig und gewinnen mit jedem neuen Kanal zusätzlich an Relevanz.³⁸ Gerade die Abstimmung des Mehrkanalsystems ist durch die zahlreichen neuen Kanäle erheblich aufwendiger geworden.³⁹ Besonders hervorzuheben sind neben der preislichen Koordination, Ansätze zu den Bereichen Channel Conflict, der Kannibalisierung, aber auch zur Kundensteuerung in Mehrkanalsystemen.⁴⁰ Dabei besteht vor allem weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich von Ansätzen, welche sich am Kaufzyklus orientieren und die Nutzung des Vertriebssystems differenziert für die einzelnen distributiven Aufgaben untersuchen.⁴¹ Die Abbildung 3 zeigt diese beiden Forschungsströmungen zur Konfiguration von Vertriebssystemen im Überblick.

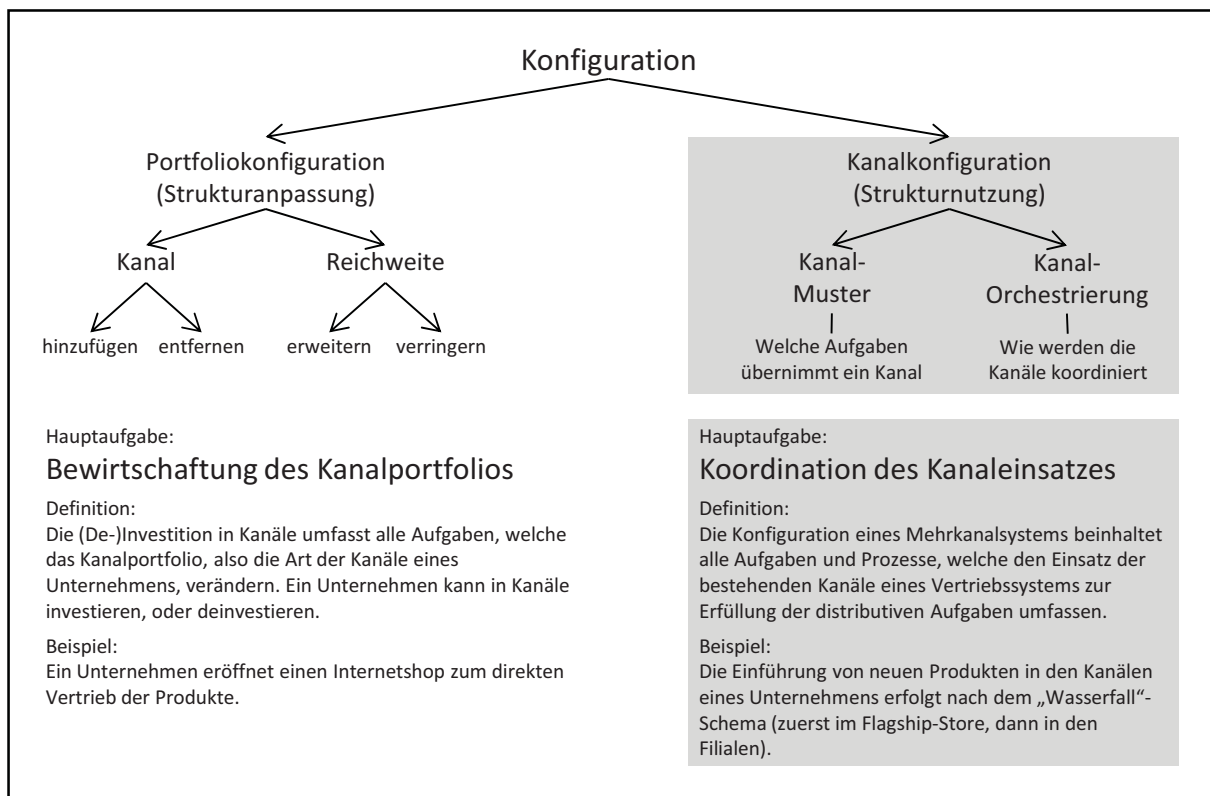


Abbildung 3: Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.⁴²

³⁸ Vgl. Schögel, et al. (2011), S. 563 ff., und Rosenbloom (2007), S. 8.

³⁹ Vgl. Moriarty/Moran (1990), S. 153 und Rosenbloom (2007), S. 8.

⁴⁰ Vgl. zum Thema Channel Conflict Rosenberg/Stern (1970), Stern, et al. (1973), Wootten (2003); zur Koordinierung Bucklin (1973), Jeuland/Shugan (1988), Chen, et al. (2001) und zur Kundensteuerung Schulten (2009).

⁴¹ Vgl. Stone, et al. (2002), S. 44 und Neslin/Shankar (2009), S. 77.

⁴² Eigene Darstellung.

Die in der Abbildung 3 auf der linken Seite dargestellten Konfigurationsansätze basieren, wie bereits ausgeführt, auf den Vertriebsstrukturen und liefern Antworten für eine Reihe interessanter Fragestellungen, wie die grundsätzliche Eignung eines Kanals für eine bestimmte distributive Aufgabe oder den Wertbeitrag eines Kanals im Rahmen eines Mehrkanalsystems.⁴³ Diese rein strukturbasierten Konfigurationen fassen ein Kanalsystem als Portfolio von Vertriebskanälen auf und können in verschiedenen Situationen erklären, wieso ein Unternehmen im Vertrieb erfolgreicher als ein anderes ist.⁴⁴ In vielen Branchen, wie der Automobilbranche existieren aber über die gesamte Branche dominante Vertriebsstrukturen, welche sich zwischen den einzelnen Wettbewerbern kaum unterscheiden.⁴⁵ Trotzdem weisen die Unternehmen in diesen Branchen einen sehr unterschiedlichen Erfolg im Vertrieb aus, wie sich aus Vergleichsstudien ablesen lässt.⁴⁶ Da es in diesen Branchen zudem hohe Unterschiede in der Kundenzufriedenheit und in anderen vertriebsbezogenen Kennzahlen gibt, liegt auf der Hand, dass die heutigen Konfigurationsansätze nicht mehr den Unterschied zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Vertriebssystemen erklären können und damit zu kurz greifen. Die Ansätze greifen bspw. nicht die Nutzung der Kanäle im Kaufzyklus oder deren Abstimmung auf.⁴⁷ Zudem lassen sich Änderungen der Vertriebsstruktur nur relativ langsam oder kostspielig umsetzen, so dass diese einen hohen Ressourceneinsatz bedingen.⁴⁸

Die rechte Seite der Abbildung 3 stellt die bereits diskutierte Betrachtung der Konfiguration im Sinne einer Nutzung und Abstimmung des Vertriebssystems dar. Die Verteilung der distributiven Aufgaben zwischen den Kanälen birgt Potential, wie in Kapitel 1.1.2 dargestellt.⁴⁹ Die Frage, welcher Kanal, welche Auf-

⁴³ Vgl. bspw. den Ansatz von Böhm/Gensler (2006).

⁴⁴ Vgl. zum Begriff des Kanalportfolios Rosenbloom (2007), S. 6.

⁴⁵ Vgl. zur Struktur der Automobildistribution Heß/Meinig (1996).

⁴⁶ Vgl. bspw. für die Automobilindustrie Fischer, et al. (2001), Beutin, et al. (2003), die Ergebnisse von European Brand Institute (2009), J.D. Power and Associates (2009) und J.D. Power and Associates (2010).

⁴⁷ Vgl. Moriarty/Moran (1990), S. 153, welche dezidiert auf die Notwendigkeit einer Orchestrierung der verschiedenen Vertriebskanäle hinweisen.

⁴⁸ Vgl. Schögel, et al. (2004), S. 12.

⁴⁹ Vgl. Schögel (2001), S. 28.

gabe in welcher Situation übernimmt, ist heute eine der zentralen Herausforderungen im Management von Mehrkanalsystemen. Auch die Abstimmung der Kanäle wird bisher durch die Forschung zu wenig berücksichtigt oder lediglich auf eine preisliche Koordination reduziert.⁵⁰ Im Bereich der Konfiguration von Mehrkanalsystemen besteht darüber hinaus noch weiterer Forschungsbedarf.⁵¹ Der Fokus dieser Arbeit liegt daher nicht auf der wesentlich umfangreicher erforschten Frage des richtigen Investments in ein Kanalportfolio, sondern im bisher wenig erforschten Bereich der Konfiguration der bestehenden Kanalstruktur. Im Bereich der **Konfiguration** von Distributionssystemen bestehen noch zahlreiche offene Fragen:

- Bestehende Konfigurationsansätze bilden Teilsysteme/Teilfragen ab und orientieren sich an spezifischen Kanälen.
- Bestehende Ansätze sind oft sehr theoretisch und damit auch generisch, so dass die erfolgsrelevanten Unterschiede zwischen den Unternehmen nicht abgebildet werden. Empirisch sind diese Feinheiten bisher nicht erfasst oder untersucht.
- Bestehende Konfigurationstypen differenzieren nicht zwischen den verschiedenen Phasen des Kaufzyklus.
- Neue Kanaltypen, veränderte Rahmenbedingungen und eine hohe Dynamik der Kanalnutzung erfordern eine Anpassung und Überprüfung bestehender Typologien.

Die Fragestellung, *welchen Customer Value die Konfiguration eines Mehrkanalsystems schafft*, ist noch nicht systematisch erforscht. Es haben sich jedoch mehrere Studien mit dem Customer Value in der Distribution oder dem Customer

⁵⁰ Vgl. Frazier (1999), S. 231, Schögel (2001), S. 28, Rosenbloom (2007), S. 6.

⁵¹ Vgl. Frazier (1999), S. 238, Rosenbloom (2007), S. 8 und Neslin/Shankar (2009), S. 77 f.

Value einzelner Kanäle befasst.⁵² Der Begriff Customer Value wird unterschiedlich verwandt und umfasst je nach Definition unterschiedliche Aspekte.⁵³

Zahlreiche Autoren, wie bspw. Anderson/Narus (1998) verstehen hierunter die *Wertschöpfung für den Kunden*.⁵⁴ Woodruff (1997) liefert einen Überblick über die wichtigsten Definitionen zum Wert für den Kunden und unterstreicht die Relevanz und den weiteren Forschungsbedarf aus theoretischer und praktischer Sicht.⁵⁵ Der Wert der Distribution für den Kunden wurde unter verschiedenen Gesichtspunkten untersucht. Balasubramanian et al. (2005) weisen auf die Relevanz des Nutzens, welcher durch den Kaufprozess geschaffen wird, hin.⁵⁶ Einige der zentralen Arbeiten zum Wertbeitrag eines Distributionssystems finden sich in der folgenden Tabelle 2. Eine Vielzahl an Arbeiten befasst sich mit dem Wert eines Kanals,⁵⁷ während sich relativ wenige Ansätze finden, die sich mit dem Wert des Vertriebssystems für den Kunden insgesamt befassen.⁵⁸

Eine weitere Lesart des Begriffs Customer Value, wie durch Johnson/Selnes (2004) vertreten, fasst darunter den *Wert von Kunden* auf.⁵⁹ Zahlreiche Arbeiten haben sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Kundenwert und unterschiedlichen Marketing- und Vertriebsaktivitäten gewidmet.⁶⁰ Gupta et al. (2001) haben bspw. Kundenwerte verschiedener Onlinevertriebskanäle untersucht.⁶¹ Berger et al. (2006) diskutieren bspw. in ihrer Arbeit die Auswirkungen der Kanalstruktur auf den Customer Lifetime Value und folglich auch den Sha-

⁵² Vgl. Thornton/White (2001), S. 175, Payne/Frow (2005), S. 172, Böhm/Gensler (2006), S. 22, Shah, et al. (2006), S. 120.

⁵³ Vgl. Woodruff (1997), S. 141, welche eine Übersicht über die gängigen Definitionen des Customer Value Begriffs bieten.

⁵⁴ Vgl. Anderson/Narus (1998), S. 54, Slater (1997), Woodruff (1997), Eggert/Ulaga (2002) oder Heinen/Strandvik (2004).

⁵⁵ Vgl. Woodruff (1997), S.141 für die Definitionen und Woodruff (1997), S. 150f. für den Forschungsbedarf.

⁵⁶ Vgl. Balasubramanian, et al. (2005), S. 15.

⁵⁷ Vgl. Montoya-Weiss, et al. (2003), Böhm (2006), S. 164, Balasubramanian, et al. (2005).

⁵⁸ Vgl. bspw. Anderson/Narus (1998).

⁵⁹ Vgl. Johnson/Selnes (2004), S. 2, Lewis (2005), Gupta, et al. (2006), Kumar, et al. (2006).

⁶⁰ Vgl. die Arbeiten von, Gupta, et al. (2001), Krafft/Rutsatz (2006) und Krafft/Götz (2006).

⁶¹ Vgl. Gupta, et al. (2001), S. 13 ff.

reholder Value des Unternehmens.⁶² Kumar et al. (2006) verorten eine Reihe von offenen Punkten in der Forschung zum Wert eines Kunden. Eine der Kernherausforderungen liegt in der Betrachtung des Kundenwertes über die verschiedenen Vertriebskanäle.⁶³

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Definition von Belz (2005) als „Wert von und für Kunden“ gefolgt, welche den Customer Value somit als Wertschöpfung für den Kunden und als kundenbezogene Wertschöpfung für das Unternehmen auffasst.⁶⁴ Entsprechend dieser Definition des Customer Value, bestehen zwei Perspektiven auf die Wertschöpfung der Konfiguration eines Vertriebssystems. Der Wertbeitrag für den Kunden und jener für das Unternehmen. Eggert (2006) stellt einen integrierten Ansatz vor und schafft damit einen konsistenten theoretischen Rahmen für eine Untersuchung des Customer Value.⁶⁵ Für die Distribution steht ein solcher Rahmen allerdings noch aus. Die Tabelle 2 fasst die Forschung zum Customer Value der Distribution zusammen.

<i>Studie</i>	<i>Ansatz</i>	<i>Faktoren</i>
<i>Wert der Distribution aus Kundensicht</i>		
<i>Bloemer/Ruyter (1998)</i>	<i>Relationship between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty</i>	<i>Image, Satisfaction, Elaboration Loyalty</i>
<i>Montoya-Weiss et al. (2003)</i>	<i>Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider</i>	<i>Alternative Channel Service Quality Perception, Online Channel Service Quality Perception, Online Channel Security Risk Perceptions</i>
<i>Heinonen/Strandvik (2004)</i>	<i>Perceived Value von elektronischen Dienstleistungen</i>	<i>Temporal Value, Spatial Value, Technical Value, Functional Value</i>
<i>Zablah (2005)</i>	<i>Communication based perspective</i>	<i>Consistency, Relevancy, Appropriateness</i>

⁶² Berger, et al. (2006), S. 159.

⁶³ Vgl. Kumar, et al. (2006), S. 89.

⁶⁴ Belz/Bieger (2006), S. 20.

⁶⁵ Vgl. Eggert (2006).

<i>Balasubramanian et al. (2005)</i>	<i>Process Utility, Product Utility and Channel Choice</i>	<i>Instrumental Process Elements, Non-instrumental Process Elements</i>
<i>Wendel/Dellaert (2005)</i>	<i>Media Channel Consideration</i>	<i>Trustworthy, Detailed, Time saving, Time saving, Easy, Personal, Stimulating, Informative</i>
<i>Böhm/Gensler (2006)</i>	<i>Perceived Channel Value eines Kanals im Kaufprozess</i>	<i>Convenience, Quality, Risk, Cost</i>
<i>Albesa (2007)</i>	<i>Interaction Channel Choice</i>	<i>Social Relationships, Privacy, Channel Knowledge, Channel Convenience</i>
<i>Schulten (2009)</i>	<i>Kundenreaktionen auf Steuerungsmassnahmen in Mehrkanalsystemen</i>	<i>Kanalausstattung, Kosten, Risiko, Lernanforderung, soziale Relevanz</i>
<i>Wert der Distribution aus Unternehmenssicht</i>		
<i>Rosenbloom (1973)</i>	<i>Conflict and Channel Efficiency</i>	<i>Conflict, Channel Efficiency</i>
<i>Jeuland/Shugan (1983)</i>	<i>Channel Profits</i>	<i>fixed costs, variable costs per unit, consumer demand, margins per unit</i>
<i>Lassar/Zinn (1995)</i>	<i>Informal Channel Relationships in Logistics</i>	<i>Long Term Perspective, Expectation of Future Business, Formalization, Quality, Channel Policy Integration, Effectiveness</i>
<i>Briggs et al. (2005)</i>	<i>Integrated Multichannel Communication Strategies</i>	<i>Cost per impact, Awareness, Familiarity, Brand Image, Purchase Consideration, Shopping, Purchase Intention</i>
<i>Berger et al. (2006)</i>	<i>Customer Lifetime Value</i>	<i>Company Actions, Customer, Channels, Market Behavior, etc.</i>

Tabelle 2: Stand der Forschung: Customer Value in der Distribution.⁶⁶

⁶⁶ Eigene Darstellung.

Hinweise auf relevante Dimensionen des Customer Value liefern die Arbeiten zum Wertbeitrag von Kanälen.⁶⁷ Die Arbeiten, welche sich mit dem Wert eines spezifischen Kanals oder dem Vergleich zweier Kanäle befassen, unterschlagen aber zwangsläufig den Wertbeitrag, welcher sich durch eine Koordination oder Orchestrierung der Kanäle ergibt. Die Koordination der einzelnen Kanäle stellt nach Schögel et al. (2004) und aus Sicht der Praxis eine wesentliche Herausforderung des Managements von Mehrkanalsystemen dar.⁶⁸ Eine Weiterentwicklung des Forschungsbereichs erfordert deshalb zwingend eine umfassende und übergreifende Betrachtung des Customer Value über die Kanäle und den gesamten Nutzungszyklus.⁶⁹

Auf Ebene von Vertriebssystemen finden sich noch relativ wenig ausreichend empirisch gestützte Arbeiten zum Thema Customer Value. Zudem bewegen sich die Erkenntnisse zu den Dimensionen des Customer Value auf einem hohen Abstraktionsniveau.⁷⁰ Bisher wurde noch keine integrierte Sichtweise, vergleichbar mit dem Ansatz von Eggert (2006) im Bereich der Vertriebssysteme gebildet oder untersucht.⁷¹

Folgerichtig besteht deshalb im Bereich des Customer Value weiterhin Forschungsbedarf.⁷² Sanchez-Fernandez/Iniesta-Bonillo (2007) weisen darauf hin, dass *„despite the growing body of research in the field of perceived value, the conceptualization of perceived value remains unclear“*.⁷³

Offene Fragen in Bereich **Customer Value** von Distributionssystemen:

- Es besteht eine konzeptionelle Unschärfe des Konstrukts Customer Value in Mehrkanalsystemen.

⁶⁷ Vgl. die Arbeiten von Sirohi, et al. (1998), Chen/Dubinsky (2003), Heinonen/Strandvik (2004), Böhm (2006), Albesa (2007).

⁶⁸ Vgl. Schögel, et al. (2004), S. 9, der auf die Bedeutung der Koordination im Management von Mehrkanalsystemen hinweist und Dr. Sven Deglow, der in der Orchestrierung einen wesentlichen Werttreiber des Vertriebs verortet (vgl. Expertengespräch Dr. Sven Deglow).

⁶⁹ Vgl. zur Relevanz einer Betrachtung des Kauf-/Nutzungsprozesses Belz/Bieger (2006), S. 78 und Böhm (2006), S. 164.

⁷⁰ Vgl. zu den verschiedenen Ansätzen Khalifa (2004).

⁷¹ Vgl. Eggert (2006), S. 51 ff.

⁷² Vgl. Ulaga (2001), S. 318.

⁷³ Vgl. Sanchez-Fernandez/Iniesta-Bonillo (2007), S. 443.

- Bisherige Ansätze konzentrieren sich auf den spezifischen Wert einzelner Kanäle.
- Der Wert des gesamten Systems wird vernachlässigt, d.h. Werte, welche mehr als einen Kanal oder mehr als eine Phase im Kaufzyklus umfassen, bleiben somit unberücksichtigt.
- Die wertschöpfenden Elemente der Distribution sind nicht festgelegt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Bereich der Distributionsforschung zwei wesentliche Lücken bestehen:

- Die *erste Lücke* besteht zwischen Ansätzen auf Ebene eines Kanals und Mehrkanalansätzen. Der konkrete Nutzen wird bspw. nur auf Ebene eines Kanals und nicht auf Mehrkanalebene thematisiert. Die Mehrkanalebene ist, wie ausgeführt, auf eine preisliche oder eine unternehmensbezogene Dimension verengt.
- Die *zweite Lücke* besteht zwischen Ansätzen zur Konfiguration und dem geschaffenen Customer Value im Sinne einer Wertschöpfung für Kunde und Unternehmen. Eine Bewertung der Massnahmen kann auf diese Weise nicht stattfinden, da der Erfolgsmassstab entweder auf den Kunden oder das Unternehmen verengt ist.

Schögel (1997) weist zudem auf die Notwendigkeit empirischer Studien hin, um „nähere Erkenntnisse zur Verbreitung und Gestaltung der Konfigurationen zu gewinnen“.⁷⁴

Zusammengefasst lässt sich die Forschungslücke daher wie folgt beschreiben: *Bisher existieren keine ausreichend empirisch fundierten Konfigurationsansätze, welche eine Bewertung ihres Erfolgsbeitrags für das Unternehmen erlauben.* Die Abbildung 4 zeigt die doppelte Lücke im Bereich der Distributionsforschung und verortet das Untersuchungsobjekt in der Schnittmenge.

⁷⁴ Schögel (1997), S. 237.

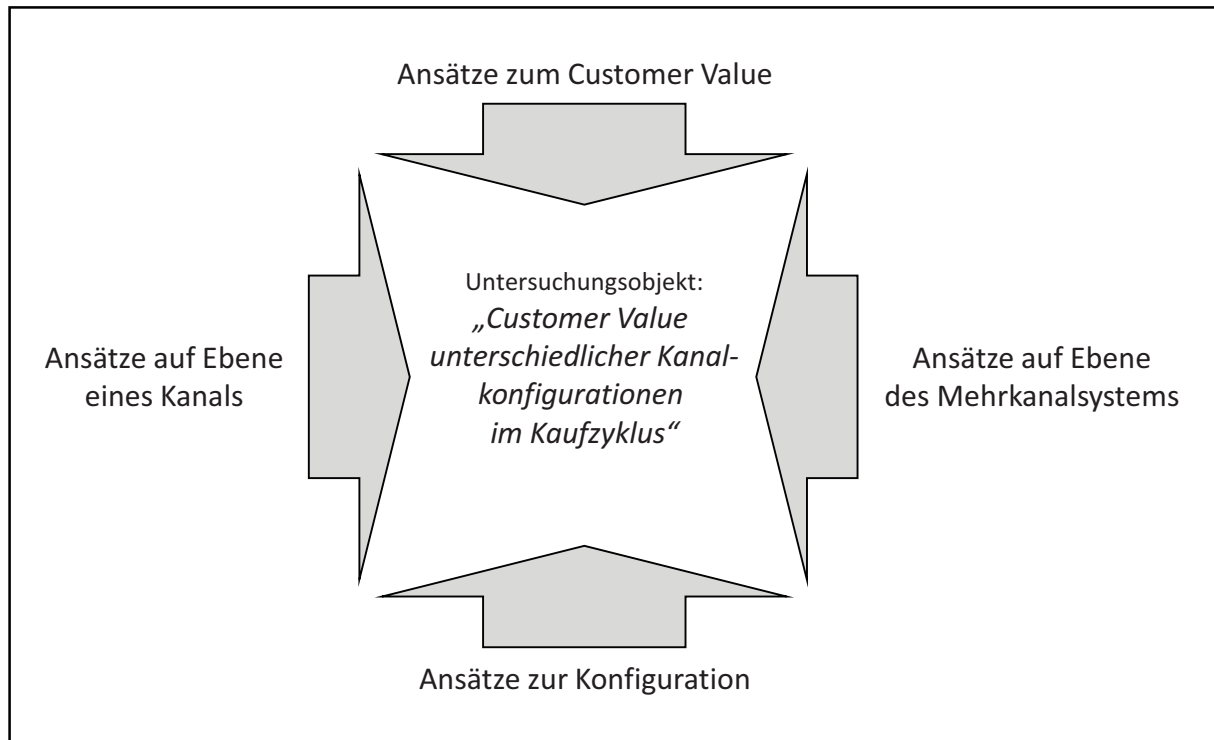


Abbildung 4: Forschungslücke und angestrebter Erkenntnisbeitrag.⁷⁵

1.2 Zielsetzung, forschungsleitende Fragestellung und Vorgehen

1.2.1 Zielsetzung

Mit der vorliegenden Arbeit wird das Ziel verfolgt, Mehrkanalkonfigurationen und deren Elemente im Kaufzyklus zu identifizieren und im situativen Kontext hinsichtlich des erzeugten Customer Value zu untersuchen. Aufbauend auf den Ergebnissen sollen Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die eine effiziente und am Customer Value orientierte Gestaltung von Mehrkanalsystemen ermöglichen. Diese Arbeit soll einerseits einen Beitrag zur noch wenig ausgearbeiteten Theorie des Customer Value im Bereich von Mehrkanalkonfiguration leisten und andererseits Praktikern eine Customer-Value-orientierte Gestaltung ihres Vertriebssystems ermöglichen. Da bisherige Ansätze und Theorien im Wesentlichen auf einzelnen Kanälen oder bestimmten Instrumenten basieren, bewegt sich deren Erklärungsbeitrag auch nur auf dieser Ebene.⁷⁶

⁷⁵ Eigene Darstellung.

⁷⁶ Siehe Kapitel 1.1.3.

Mit der vorliegenden Arbeit wird deshalb das Ziel verfolgt, Mehrkanalkonfigurationen im Kaufzyklus hinsichtlich des geschaffenen Customer Value systematisch zu untersuchen. Diese globale Zielsetzung lässt sich weiter konkretisieren:

- Das *wissenschaftliche Ziel* der Arbeit ist die Entwicklung eines Modells des Customer Value von Mehrkanalkonfiguration im Kaufzyklus. Der angestrebte theoretische Problemlösungsbeitrag besteht in der Entwicklung der Theorie des Customer Value und der Konfiguration von Vertriebssystemen und soll auf diese Weise die konzeptionelle Lücke schliessen.
- Das *praxisorientierte Ziel* der Arbeit besteht darin für verschiedene Situationen erfolgreiche Mehrkanalkonfigurationen aufzuzeigen und deren Herausforderungen in der Umsetzung zu untersuchen. Der angestrebte praktische Problemlösungsbeitrag dieser Arbeit besteht darin einen kundenzentrierten Gestaltungsansatz für Vertriebssysteme zu entwickeln.⁷⁷

Zu diesem Zweck werden die unterschiedlichen Elemente und Einflussfaktoren von Mehrkanalkonfigurationen identifiziert und hinsichtlich der Abhängigkeiten untersucht. Anschliessend soll der Customer Value der Konfiguration im Sinne eines Wertes für den Kunden und für das Unternehmen untersucht werden. Aufbauend auf den Ergebnissen soll ein Model der Mehrkanalkonfiguration entwickelt und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden. Die Zielsetzung ist übersichtsartig in der Abbildung 5 dargestellt.

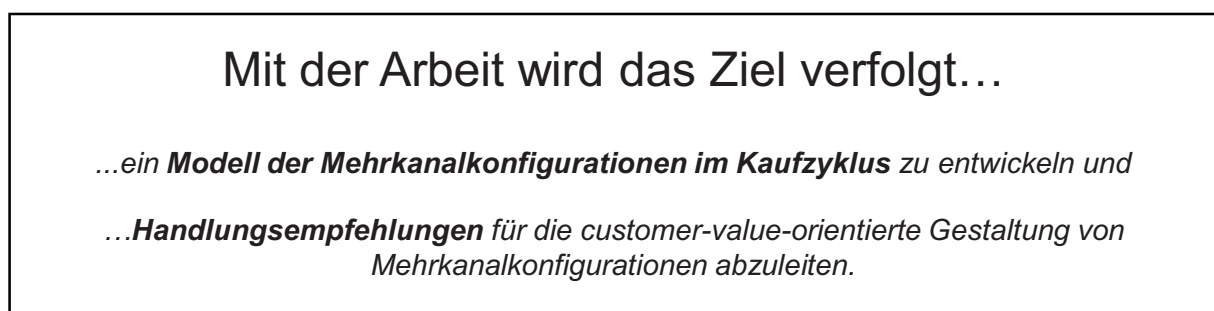


Abbildung 5: Zielsetzung der Arbeit.⁷⁸

⁷⁷ Praxisorientierte Aussagen können inhaltliche Lösungen für konkrete Probleme darstellen, für konkrete Probleme Lösungsverfahren entwerfen, Gestaltungsmodelle für die Veränderung der sozialen Wirklichkeit entwerfen oder Regeln für die Entwicklung solcher Gestaltungsmodelle in der Praxis selbst ausarbeiten (Vgl. hierzu Ulrich (1981), S. 11).

⁷⁸ Eigene Darstellung.

1.2.2 Forschungsleitende Fragestellung

Aus der globalen Zielsetzung, welche im Kapitel 1.2.1 dargestellt wurde, lassen sich vier Teilziele mit den entsprechenden Forschungsfragen ableiten. Die Forschungsfragen strukturieren den Forschungsprozess und die Ergebnisse im Rahmen dieser Arbeit.

Erstes Teilziel ist die Entwicklung eines Bezugsrahmens und eine Abgrenzung zu bestehenden Theorien vorzunehmen. Dementsprechend lauten die Forschungsfragen für diesen ersten Schritt:

- *Welche theoretischen Ansätze existieren im Bereich der Mehrkanalsysteme und welchen Beitrag liefern diese?*
- *Wie lassen sich die verschiedenen Ansätze zu einer umfassenden Theorie der Mehrkanalkonfiguration zusammenfassen?*

Zweites Teilziel ist die Entwicklung eines Modells der Mehrkanalkonfigurationen im Kaufzyklus. Die Forschungsfragen für diesen Schritt sind:

- *Wie charakterisiert sich eine Mehrkanalkonfiguration?*
- *Welche verschiedenen Elemente umfasst eine Mehrkanalkonfiguration und wie lassen sich diese klassifizieren?*

Drittes Teilziel ist die Untersuchung des Customer Value der Mehrkanalkonfiguration. Hieraus ergeben sich die Forschungsfragen:

- *Welche Werte erzeugt eine Mehrkanalkonfiguration und ihre Elemente im Verlauf des Kaufzyklus für den Kunden?*
- *Welche Werte erzeugt eine Mehrkanalkonfiguration und ihre Elemente im Verlauf des Kaufzyklus für das Unternehmen?*

Viertes Teilziel ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis. Dementsprechend lauten die Forschungsfragen für den letzten Schritt:

- *Welche Herausforderungen ergeben sich in der Umsetzung einer Mehrkanalkonfiguration?*
- *Welche Massnahmen erhöhen den Erfolg einer solchen Strategie?*

Die Abbildung 6 zeigt die Teilziele und Forschungsfragen im Überblick.

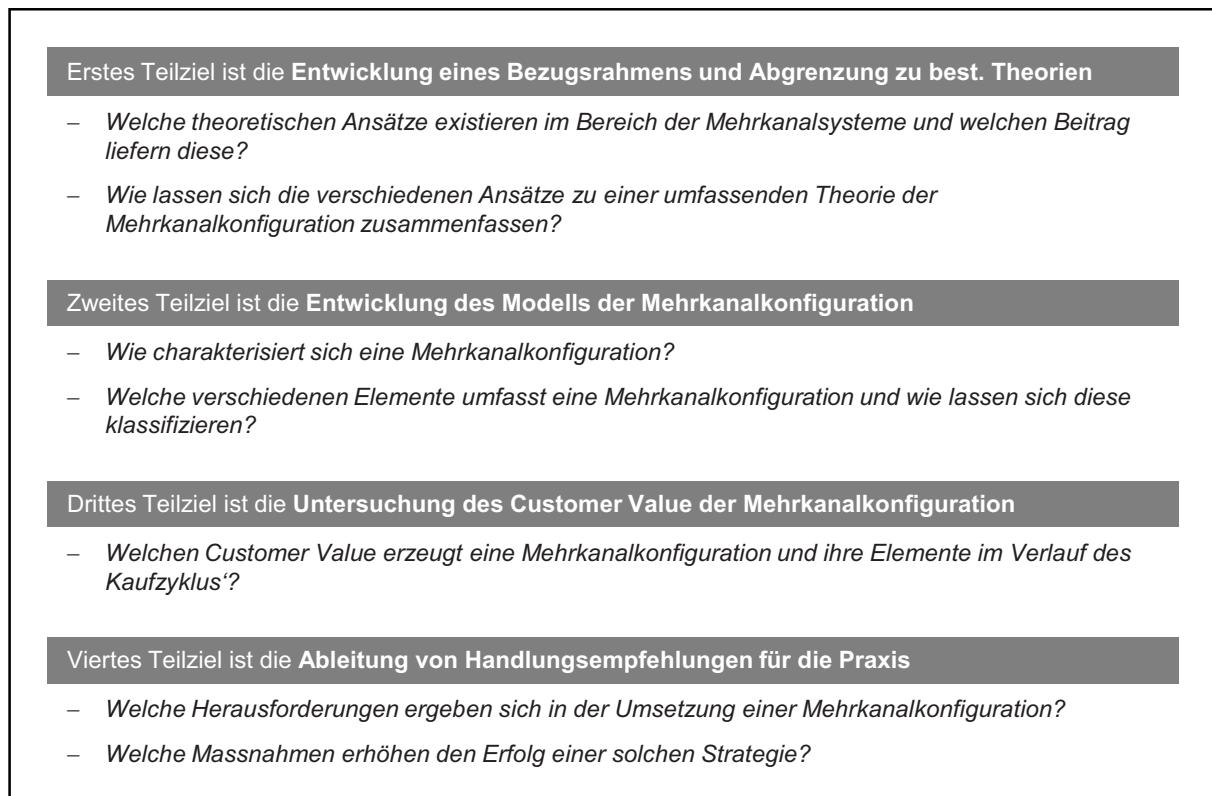


Abbildung 6: Forschungsfragen im Überblick.⁷⁹

1.2.3 Vorgehen

Ausgehend von den Vertriebsaktivitäten der Unternehmen werden die generischen Vertriebskonfigurationen und Vertriebsstrategien identifiziert, klassifiziert und in einem weiteren Schritt hinsichtlich ihres Beitrages zum Customer Value und dem Unternehmenserfolg untersucht und in einem Modell dargestellt. Das Vorgehen umfasst die folgenden, konkreten Schritte:

1. Eine Literatursauswertung der bestehenden Ansätze und Expertengespräche bilden den Ausgangspunkt der Untersuchung.
2. In drei typischen Fallstudien werden die zentralen Elemente einer Mehrkanalkonfiguration vor dem Hintergrund des Unternehmens in Bezug auf die jeweilige Branche untersucht.
3. Auf Basis der Fallstudien wird ein Wirkmodell der Mehrkanalkonfiguration auf den Customer Value abgeleitet.

⁷⁹ Eigene Darstellung.

4. Die in den Fallstudien abgeleiteten Elemente werden anhand von zusätzlichen Fallbeispielen weiter ausgearbeitet und falls nötig um weitere Ausprägungen ergänzt.
5. Die Ergebnisse werden abschliessend vor dem Hintergrund bestehender Ansätze aus Wissenschaft und Praxis diskutiert, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

1.3 Bezugsrahmen, Forschungskonzeption und Aufbau

1.3.1 Bezugsrahmen

Die Betriebswirtschaftslehre hat im Sinne einer anwendungsorientierten Wissenschaft konkrete Problemsituationen als Ausgangspunkt.⁸⁰ Ulrich et al. (1976) weisen auf die Notwendigkeit eines Bezugsrahmens für den Prozess der angewandten Forschung hin, da die Wirklichkeit „*erst durch eine Selektivität der Wahrnehmung*“ erfassbar wird, wobei der Forscher durch seine „*theoretische Vororientierung*“ einen Standpunkt einnimmt.⁸¹ Das Forschungsdesign wird somit vom gedanklichen Bezugsrahmen – im Sinne eines Vorverständnisses des Forschers – bestimmt.⁸² Für die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit des Forschungsdesigns ist deshalb die Kenntnis des zugrundeliegenden Bezugsrahmens entscheidend. Im Bezugsrahmen sollen die für die Untersuchung relevanten Grössen bezeichnet und ihre Zusammenhänge offen gelegt werden.⁸³

Ausgangspunkt des Bezugsrahmens ist nach Tomczak (1992b) ein „*theoretisches Problem oder ein generelles Phänomen*“.⁸⁴ Im Bezugsrahmen werden die zentralen Objekte der Untersuchung und ihre Zusammenhänge skizziert und ab-

⁸⁰ Vgl. Ulrich (1981), S. 3.

⁸¹ Ulrich, et al. (1976), S. 145.

⁸² Vgl. Staehle (1977), S. 111.

⁸³ Vgl. zu den Elementen eines heuristischen Bezugsrahmens Kubicek (1977), S. 18 f.

⁸⁴ Vgl. Tomczak (1992b), S. 84.

gegrenzt.⁸⁵ Die für die Untersuchung relevanten Objekte ergeben sich aus den im Kapitel 1.2 entwickelten Zielen und den daraus abgeleiteten forschungsleitenden Fragestellungen.

Zentrales Element dieser Arbeit stellt die Mehrkanalkonfiguration des Vertriebssystems dar. Die Mehrkanalkonfiguration wird von der Situation beeinflusst und schafft ihrerseits den Customer Value im Sinne des Wertes für den Kunden und der kundenbezogenen Wertschöpfung für das Unternehmen. Die in der Abbildung 7 dargestellte Wirkkette spannt den für die Arbeit massgebenden Bezugsrahmen auf und bildet damit die Grundlage für das Modell der Untersuchung.

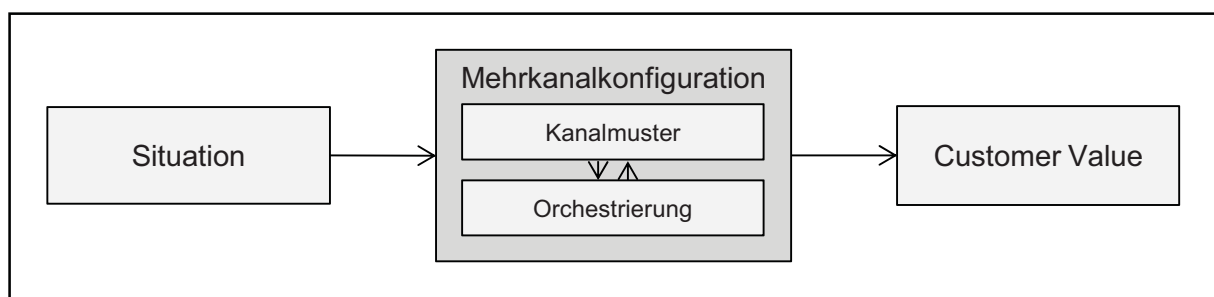


Abbildung 7: Bezugsrahmen der Untersuchung.⁸⁶

Notwendigerweise ist der Bezugsrahmen immer eine Momentaufnahme des aktuellen Fortschritts der Erkenntnisgewinnung und ist eingebettet in deren jeweiligen Zusammenhang.

1.3.2 Forschungskonzeption

Die betriebswirtschaftliche Forschung ist nach Ulrich (1981) der angewandten Forschung zuzurechnen,⁸⁷ da sie sich mit den realen Gegebenheiten und Problemen der Unternehmenspraxis befasst,⁸⁸ auf diesen aufbaut und nach neuen Lösungsansätzen für diese Gegebenheiten und Probleme sucht.

⁸⁵ Der Bezugsrahmen muss nach Ulrich/Fluri (1995), S. 30 f. „dem Grundtatbestand Rechnung tragen, dass sowohl unternehmungsinterne als auch unternehmungsexterne Faktoren den Erfolg einer Konzeption und bestimmter Massnahmen des Managements beeinflussen“.

⁸⁶ Eigene Darstellung.

⁸⁷ Vgl. zum Verhältnis der Grundlagenwissenschaften und der angewandten Wissenschaften Ulrich (1981), S. 3 ff.

⁸⁸ Vgl. Ulrich, et al. (1976), S. 135.

Der situative Ansatz ist in der Betriebswirtschaftslehre von zentraler Bedeutung.⁸⁹ Die Kernaussagen des situativen Ansatzes sind nach Galbraith:⁹⁰

1. There is no best way to organize.
2. Any way of organizing is not equally effective.

Der situative Ansatz der Betriebswirtschaftslehre (BWL) hat als Ausgangspunkt konkrete Problemsituationen – beschrieben durch Kategorien und Variablen – und entwirft und überprüft alternative Handlungen und Strukturen anhand der situativen Bedingungen.⁹¹ Zwar lassen sich einzelne Faktoren isoliert betrachten, jedoch lassen sich daraus keine Gesetzmässigkeiten ableiten, welche nicht situativ relativiert, das heisst in einen grösseren Zusammenhang eingebettet sind.⁹²

Ziel der Forschung sollte ein rationaler und effizienter Einsatz des verfügbaren Methodeninstrumentariums hinsichtlich der Forschungsfrage sein.⁹³ Es gilt bei der Methodenwahl die Qualitätskriterien der betriebswirtschaftlichen Forschung – Rigour⁹⁴ und Relevance⁹⁵ – zu beachten. Die Methodenwahl sollte daher aufgrund definierter Kriterien getroffen werden, welche sich aus der Forschungsfrage und dem untersuchten Objekt ergeben,⁹⁶ wobei zu beachten ist, dass keine Methode als per se überlegen zu betrachten ist.⁹⁷ Baumgarth et al. (2009) konkretisieren die Anforderungen an die eingesetzten Methoden und fassen diese zu fünf Hauptkriterien für die Methodenwahl zusammen.⁹⁸ Zentrales Kriterium

⁸⁹ Vgl. Scherer (2001), S. 12.

⁹⁰ Vgl. Galbraith (1973), S. 2.

⁹¹ Vgl. Staehle (1977), S. 112.

⁹² Vgl. Staehle (1976), S. 33.

⁹³ Vgl. hierzu Köhler (1976), S. 153, Guo (2004).

⁹⁴ Diese sind die konzeptionelle und begriffliche Angemessenheit, die methodische Strenge, sowie die empirische Evidenz der Fragestellung und der Methoden (vgl. Baumgarth, et al. (2009)).

⁹⁵ Diese sind die Erklärungsrelevanz, die Zielrelevanz, die Umsetzbarkeit, die Nichtoffensichtlichkeit und die Aktualität der Fragestellung und der Methoden (vgl. Baumgarth, et al. (2009)).

⁹⁶ Vgl. Hambrick (1980), S. 573; wobei anzumerken bleibt, dass keiner der betrachteten Ansätze als per se überlegen zu betrachten ist.

⁹⁷ Vgl. Peshkin (1993), S. 28, Delamont/Atkinson (2004), S. 668 ff., Hambrick (1980), S. 573.

⁹⁸ Diese sind nach Baumgarth, et al. (2009) Problemeignung, Forschungsökonomie, Gestaltungsorientierung, wissenschaftliche Attraktivität und empirische Güte.

stellt hierbei die *Problemeignung* einer Methode dar.⁹⁹ Hambrick (1980) schlägt im Bereich der Problemeignung drei Fragen vor,¹⁰⁰ deren Beantwortung eine Auswahl der Methode im Bereich der Strategieforschung ermöglichen:

- Wie weit fortgeschritten ist das gegenwärtige Verständnis über die untersuchte Fragestellung?
- Welche Rolle spielt das Konstrukt *Strategie* im Forschungsdesign des Forschers?
- Wie gestaltet sich die theoretische Definition von *Strategie* des Forschers?

Neben den strategiespezifischen Kriterien der Problemgeeignetheit ist vor allem der Reifegrad des Forschungsbereichs bzw. der Fortschritt innerhalb des aktuellen Projektes bei der Geeignetheit einer Methode zu berücksichtigen.¹⁰¹

Aufgrund der noch wenig ausgebildeten konzeptionellen Grundlagen zum Customer Value von Distributionssystemen¹⁰² wird für diese Studie ein *explorativer Ansatz*¹⁰³ unter Verwendung einer Kombination mehrerer Methoden für diese Studie gewählt. Der Grundgedanke einer Triangulation¹⁰⁴ besteht darin, dass qualitative und quantitative Methoden komplementär zueinander stehen und ihre unterschiedlichen Blickwinkel auf das Untersuchungsobjekt ein akkurateres Bild ergeben.¹⁰⁵ Dementsprechend soll durch den Einsatz verschiedener Methoden, die Schwäche einzelner Methoden ausgeglichen werden. Auch Tomczak (1992) betont die Notwendigkeit eines solchen Pluralismus für die Marketingforschung.¹⁰⁶ Dementsprechend werden mehrere Forschungsmethoden verknüpft, die für die einzelnen Aspekte der Untersuchung geeignet erscheinen.

⁹⁹ Vgl. Baumgarth, et al. (2009).

¹⁰⁰ Vgl. Hambrick (1980), S. 573.

¹⁰¹ Vgl. Bonoma (1985), S. 201.

¹⁰² Siehe Kapitel 1.1.3.

¹⁰³ Vgl. Wollnik (1977), S. 51, welcher anmerkt, dass mit einem explorativen Vorgehen nicht die Methoden der Auswertung vorgegeben sind. Vielmehr ist „die Problematik der Auswahl der geeigneten Analysemethoden“ nicht zu unterschätzen.

¹⁰⁴ Triangulation wird von Denzin (1978) als „the combination of methodologies in the study of the same phenomenon“ beschrieben.

¹⁰⁵ Vgl. Jick (1979), S. 602.

¹⁰⁶ Vgl. Tomczak (1992b), S. 81.

Die Wahl der geeigneten Forschungsmethode wird in der betriebswirtschaftlichen Forschung kontrovers diskutiert.¹⁰⁷ Dies liegt einerseits an einer starken Fokussierung der unterschiedlichen Forschungsströmungen auf dominante Methoden¹⁰⁸, sowie andererseits an einer ‚Pendelbewegung‘ zwischen ‚harten‘ und ‚weichen‘ Methoden.¹⁰⁹ In letzter Zeit scheinen sich die Grenzen allerdings stärker aufzuweichen, was einerseits an einer zunehmenden Verbreitung sog. kombinierter Designs, als auch an einer Öffnung der einzelnen Forschungsströmungen hinsichtlich ‚neuer‘ Methoden, liegt.¹¹⁰

Die zur Verfügung stehenden Methoden liegen in ihrer Charakteristik in einem Spektrum zwischen den zwei grundsätzlich verschiedenen Polen *Qualitativ* und *Quantitativ*.¹¹¹ Der *qualitative Pol* ist dabei durch eine entdeckende Zielsetzung gekennzeichnet und nimmt dabei eine subjektive, eher konkrete Perspektive ein. Ihm liegt ein phänomenologisches, synthetisierendes Wissenschaftsverständnis zugrunde, weshalb er sich besonders zur Theoriebildung eignet.¹¹² Der *quantitative Pol* ist dahingegen durch eine bestätigende Zielsetzung gekennzeichnet und nimmt eine eher objektive, abstrakte Perspektive ein. Ihm liegt ein positivistisches, analysierendes Wissenschaftsverständnis zugrunde, er eignet sich besonders zum Test einer Theorie.¹¹³ Zum besseren Verständnis werden diese beiden Pole in der Tabelle 3 anhand der wichtigsten Dimensionen dargestellt.

¹⁰⁷ Vgl. Bonoma (1985), Ruigrok, et al. (2000), Dyllick/Tomczak (2007), Hambrick (1980), Slater/Atuahene-Gima (2004), Eisenhardt (1989), Baumgarth/Evanschitzky (2009).

¹⁰⁸ Bspw. ist eine ausgesprochene Dominanz quantitativer Methoden im Marketing zu beobachten (vgl. Bonoma (1985), S. 199), weshalb Tomczak (1992b) eine stärkere Nutzung der „weichen“, qualitativen Methoden fordert.

¹⁰⁹ Vgl. Ruigrok, et al. (2000), S. 7, sowie Slater/Narver (1995), die in diesem Zusammenhang von feinkörnigen und grobkörnigen Methoden sprechen.

¹¹⁰ Vgl. hierzu Auer-Srnka (2009b), S. 459; Delamont/Atkinson (2004), S. 668 und Hardy/Bryman (2004), S. 1.

¹¹¹ Vgl. Klassifizierung der unterschiedlichen Methoden nach Göttlich (2003), S. 5.

¹¹² Vgl. Morgan/Smircich (1980), S. 492 und Deshpandé (1983), S. 103.

¹¹³ Vgl. Deshpandé (1983), S. 103 und Morgan/Smircich (1980), S. 492.

Kriterium	Qualitativ	Quantitativ
Zielsetzung	<i>Eher Theoriebildung</i>	<i>Eher Theorietest</i>
	<i>Entdeckend</i>	<i>Bestätigend</i>
Perspektive	<i>Subjektiv, Bottom-up, eher konkret</i>	<i>Objektiv, Top-down, eher abstrakt</i>
Wissenschaftsverständnis	<i>Phänomenologisch, synthetisierend</i>	<i>Positivistisch, analysierend</i>
Betrachtete Fälle	<i>Eher wenige Fälle</i>	<i>Eher viele Fälle</i>
Abgrenzung des U-Objektes	<i>Holistisch, eher breit</i>	<i>Partikulär, eher eng</i>
Orientierung	<i>Prozessorientierung</i>	<i>Ergebnisorientierung</i>
Informationen	<i>Reichhaltig, unstrukturiert, kontextual, eher subjektiv gefärbt, einzelfallbezogen</i>	<i>Klar abgegrenzt, strukturiert, eher wenig Kontext, eher objektiv, genereller Natur</i>
Hauptkriterium	<i>Validität</i>	<i>Reliabilität</i>
Realität im Sinne...	<i>... einer Projektion</i>	<i>... einer konkreten Struktur</i>

Tabelle 3: Vergleich des qualitativen und quantitativen Paradigmas.¹¹⁴

Aufgrund der Fragestellung, welche für den Bereich der Kanalkonfiguration die theoretischen Grundlagen schaffen möchte, erscheinen die qualitativ ausgeprägten Forschungsansätze daher besonders geeignet. Aufgrund der Wahl eines qualitativen Studienaufbaus, gilt es die Grundsätze der qualitativen Forschung zu beachten. Die Grundsätze qualitativer Forschung nach Mayring (2002) geben einen Anhalt für die konkrete Ausgestaltung des Forschungsdesigns und die Wahl der konkreten qualitativen Forschungsmethode. Die Tabelle 4 fasst diese Grundsätze zusammen.

¹¹⁴ Eigene Darstellung, vgl. Deshpandé (1983), S. 103, Morgan/Smircich (1980), S. 492, Bonoma (1985), Eisenhardt (1989) und Yin (2003).

Postulat 1: *Subjektbezogenheit als Ausgangs- und Schlusspunkt*

Postulat 2: *Deskription des Gegenstandsbereichs*

Postulat 3: *Interpretation ist erforderlich*

Postulat 4: *Natürliches, alltägliches Umfeld*

Postulat 5: *Schrittweise Begründung der Verallgemeinerbarkeit*

Tabelle 4: Grundsätze qualitativen Vorgehens nach Mayring.¹¹⁵

Im Bereich der qualitativen Methoden eignen sich aufgrund der Fragestellung vor allem zwei Methoden, welche in diesem Abschnitt kurz charakterisiert werden sollen.¹¹⁶

Das **Expertengespräch** stellt eines der grundlegenden und auch häufigsten Verfahren der Sozialwissenschaften dar.¹¹⁷ Vor allem die offene Kommunikation liefert Einblicke und Verständnis für die dem Forscher ansonsten verschlossenen subjektiven Empfindungen des Interviewpartners.¹¹⁸ Kritisiert wird die Methode aufgrund fehlender quantitativer Kriterien, sowie aufgrund der hohen Anforderungen hinsichtlich einer neutralen Gesprächsführung.¹¹⁹ Jedoch bieten Expertengespräche dem Forscher einen umfassenden Einblick in die jeweilige Problemstellung.¹²⁰

Der Einsatz von **Fallstudien** ist vor allem aufgrund der stärkeren Beachtung des Verhaltens der einzelnen Akteure in den Mittelpunkt gerückt.¹²¹ Auch der Einbezug des Kontextes eines untersuchten Falles liefert Impulse hinsichtlich bisher unbeachteter theoretischer Zusammenhänge.¹²² Insbesondere die Übertragbarkeit auf andere Firmen oder die Ableitung allgemeingültiger Theorien wird von

¹¹⁵ Vgl. Mayring (2002), S. 19 ff.

¹¹⁶ Eine ausführlichere Betrachtung der beiden Methoden ist dem Kapitel 4 zu entnehmen.

¹¹⁷ Vgl. Stier (1998), S. 184 ff.

¹¹⁸ Vgl. Mayring (2002), S. 66.

¹¹⁹ Vgl. Schnell, et al. (1995), S. 300.

¹²⁰ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 66.

¹²¹ Vgl. Mintzberg (1971) und Mintzberg (1978).

¹²² Vgl. Bonoma (1985), S. 199 und Eisenhardt (1989), S. 548.

den Kritikern der Methode allerdings bezweifelt.¹²³ Gerade für innovative und bisher unstrukturierte Problemstellungen hat sich die Methode allerdings als sehr vorteilhaft erwiesen.¹²⁴ Die Tabelle 5 vergleicht die beiden Methoden.

<i>Methoden</i>	<i>Expertengespräch</i>	<i>Fallstudie</i>
Charakteristik	<i>Ergebnisoffen, strukturiert oder unstrukturiert, theoriebildend</i>	<i>Ergebnisoffen, strukturiert, theoriebildend</i>
Typische Anwendung	<i>Deskriptiv-explorative Fragestellungen</i>	<i>Deskriptiv-explorative Fragestellungen</i>
Strategiebegriff	<i>Eher intendiert</i>	<i>Intendiert oder emergent</i>
Wesentliche Vorteile	–Breites, qualitativ hochwertiges, Wissen –Hoher Innovationsgrad	–Breiter Zugang, situativer Kontext –Hoher Innovationsgrad
Wesentliche Nachteile	–Hohe Anforderungen bzgl. der Datenaufbereitung –Subjektive Sicht –Soziale Erwünschtheit	–Gefahr zu komplexer, einzelfallbezogener Theorien –Erhebung kritischer Daten nur eingeschränkt

Tabelle 5: Eigenschaften der wichtigsten Methoden im Überblick.¹²⁵

Im Rahmen der Untersuchung werden diese beiden Methoden kombiniert eingesetzt. In einer *ersten Phase* werden verschiedene Expertengespräche durchgeführt, um eine möglichst umfassende Sicht auf die Problemstellung zu gewinnen. Durch die Auswahl der Interviewpartner und die Zusammensetzung der repräsentierten Firmen (nach Struktur und Branche) soll ein umfassendes Bild ermöglicht werden. In einer *zweiten Phase* sollen darauf aufbauend vertiefende Fallstudien ein detailliertes Bild der Zusammenhänge, Erfolgsfaktoren und der konkreten Situation liefern. Nur durch Fallstudien wird eine systematische Er-

¹²³ Vgl. Flyvbjerg (2006), S. 224.

¹²⁴ Vgl. Schögel/Tomczak (2009), S. 98, Eisenhardt (1989), S. 546 und Peshkin (1993), S. 28.

¹²⁵ Eigene Darstellung.

fassung des tatsächlichen Verhaltens möglich, so dass alle wertschöpfenden Elemente des jeweiligen Vertriebssystems erfasst werden können.¹²⁶

Ergänzend zu den qualitativen, empirischen Methoden werden die Zwischenergebnisse in einem iterativen Forschungsprozess hinterfragt und mit den bestehenden Theorien verglichen. Durch eine umfassende **Desk Research** wird die Anschlussfähigkeit zu den bestehenden Theorien der Distributionsforschung gewährleistet, die Expertengespräche und Fallstudien vorbereitet und ergänzt. Auch können die Ergebnisse laufend abgeglichen und auf ihre Plausibilität hin überprüft werden. Durch eine Analyse der Vertriebsstrukturen von Unternehmen verschiedener Branchen können mögliche Kanalstrukturen und Kanalmuster als Vorbereitung zur Auswahl der Untersuchungsobjekte der Fallstudien identifiziert werden. Die Datenquellen für die Desk Research sind wissenschaftliche Artikel, Geschäftsberichte und die sonstigen Veröffentlichungen der untersuchten Unternehmen. Der in der Abbildung 8 dargestellte Prozess verdeutlicht das iterative Vorgehen, welches den Einsatz der angewandten Forschungsmethoden illustriert.

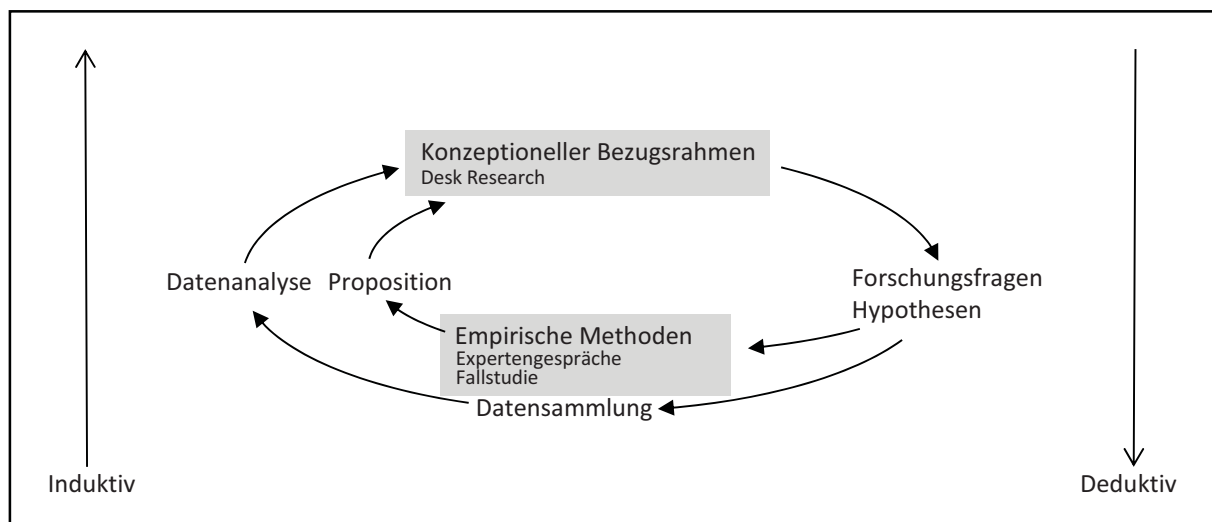


Abbildung 8: Forschungsprozess nach Rudestam/Newton.¹²⁷

Durch die kontinuierliche Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes aus unterschiedlichen Perspektiven soll ein Erkenntnisbeitrag für Wissenschaft und

¹²⁶ Die Werttreiber des Vertriebs umfassen neben der intendierten Strategie der Unternehmen auch die tatsächlichen Massnahmen im Sinne der emergenten Strategie, so dass eine Analyse diese abbilden muss, um ein umfassendes Bild der Werttreiber zu ermöglichen.

¹²⁷ In Anlehnung an Rudestam/Newton (2001), S. 5.

Praxis erarbeitet werden. Auch wird so verhindert, dass sich die Forschung zu sehr von einer praxisrelevanten Sichtweise entfernt.¹²⁸

1.3.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sieben Teile gegliedert, welche im Folgenden kurz erläutert werden.

Das *erste Kapitel* widmet sich einer einführenden Erläuterung des Forschungsvorhabens. Neben der Problemstellung werden hier die wissenschaftliche und praktische Relevanz der Fragestellung erörtert. Ein Bezugsrahmen stellt die grundlegenden Zusammenhänge der Untersuchung dar.

Im *zweiten Kapitel* werden Konzepte und Theorien, welche für die Untersuchung von Bedeutung sind, vorgestellt und diskutiert. Insbesondere soll eine theoretische Fundierung der verwendeten Begriffe, Definitionen und Konstrukte erfolgen, sowie eine Abgrenzung von verwandten und ähnlichen Begriffen vorgenommen werden.

Im *dritten Kapitel* wird eine integrierte Perspektive als Grundlage der Untersuchung im Rahmen der Fallstudien gebildet.

Das *vierte Kapitel* widmet sich dem methodischen Vorgehen im Rahmen der Fallstudienuntersuchung.

Im *fünften Kapitel* wird anhand von drei holistischen Fallstudien die Mehrkanalkonfiguration in unterschiedlichen Situationen untersucht. Auf dieser Basis werden die Elemente der Konfiguration und deren Zusammenhänge abgeleitet.

Im *sechsten Kapitel* wird ein Modell der Mehrkanalkonfiguration im Kaufzyklus gebildet, welches die identifizierten Elemente der Mehrkanalkonfiguration und deren Zusammenhänge und Wechselwirkung darstellt.

Im abschliessenden, *siebten Kapitel* werden die Ergebnisse der unterschiedlichen Module vor dem Hintergrund der Forschung im Bereich der Distribution diskutiert.

Der Aufbau ist in der Abbildung 9 noch einmal schematisch zusammengefasst.

¹²⁸ Vgl. die Ausführungen von Kelemen/Bansal (2002), S. 106 zur Mode 1 und Mode 2 Forschung.

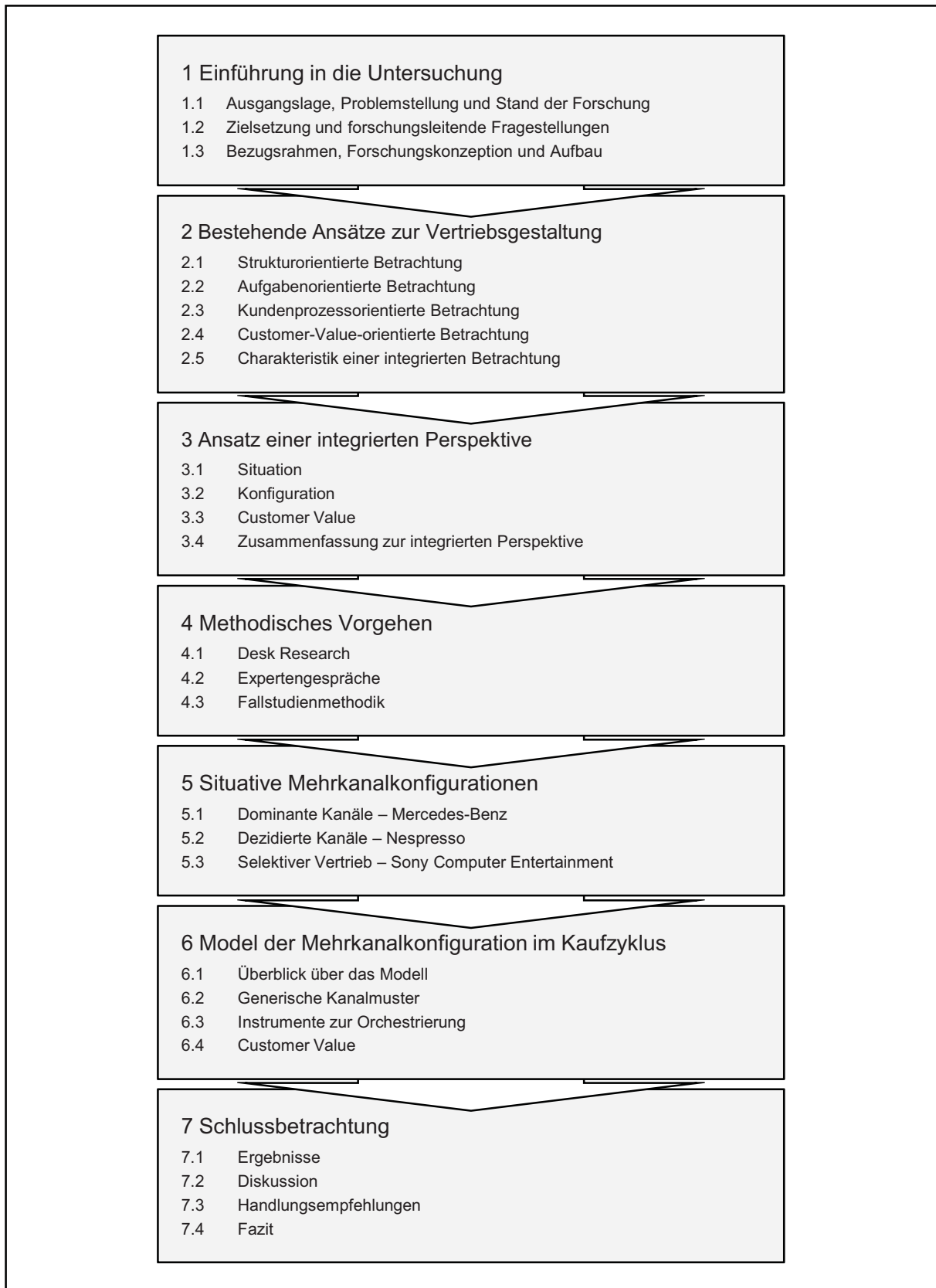


Abbildung 9: Aufbau der Studie.¹²⁹

¹²⁹ Eigene Darstellung.

2 Bestehende Ansätze der Distributionsforschung

In diesem Kapitel werden die bestehenden Ansätze zur Vertriebsgestaltung dargestellt und die für das Verständnis dieser Arbeit grundlegenden Definitionen vorgenommen. Der Untersuchungsgegenstand wird dadurch im Kontext der Marketingforschung verortet und zu verwandten Forschungsgebieten abgegrenzt. Zu diesem Zweck werden die relevanten Begriffe und Konzepte der Distributionsforschung anhand der vier grundlegenden Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand erläutert:¹³⁰

- Die *strukturorientierte Perspektive* widmet sich der Struktur eines Kanalsystems, aber auch Aspekten wie den Besitzverhältnissen, der Macht oder der Koordinierung von Mehrkanalsystemen.¹³¹
- Die *aufgabenorientierte Perspektive* befasst sich mit der Erfüllung der Vertriebsaufgaben und befasst sich unter anderem mit Aspekten, wie der Warenbereitstellung, der Verkaufsförderung, und der Verhandlungsführung.¹³²
- Die *prozessorientierte Perspektive* untersucht die zentralen Prozesse im Vertrieb und befasst sich unter anderem mit Aspekten wie dem Suchverhalten des Kunden, dem Kaufprozess sowie dem Kaufzyklus.¹³³
- Die *Customer Value Perspektive* widmet sich der Wertschöpfung von Vertriebskanälen und befasst sich mit Aspekten wie dem Wert einzelner Vertriebskanäle, dem Wert der Kanäle im Kaufprozess und der Kundensteuerung.¹³⁴

¹³⁰ Die Erklärungsmodelle im Bereich der Distribution befassen sich mit verschiedenen Aspekten und Fragestellungen und variieren dementsprechend die Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand.

¹³¹ Vgl. Bucklin (1965), Anderson, et al. (1997), Coughlan, et al. (2001), Gaski (1984), Chu/Desai (1995), Raju/Zhang (2005).

¹³² Vgl. Coughlan, et al. (2001), S. 88 f., Becker (2006), S. 539, Rabinovich/Bailey (2004), D'Andrea, et al. (2006).

¹³³ Vgl. Nelson (1970), Dempsey (1978), Mauch (1990), Laesser (2004).

¹³⁴ Vgl. Lapierre (2000), Balasubramanian, et al. (2005), Schulten (2009).

Die Abbildung 10 zeigt einen Überblick über die zentralen Begriffe, Akteure und die unterschiedlichen Perspektiven auf die Distribution.

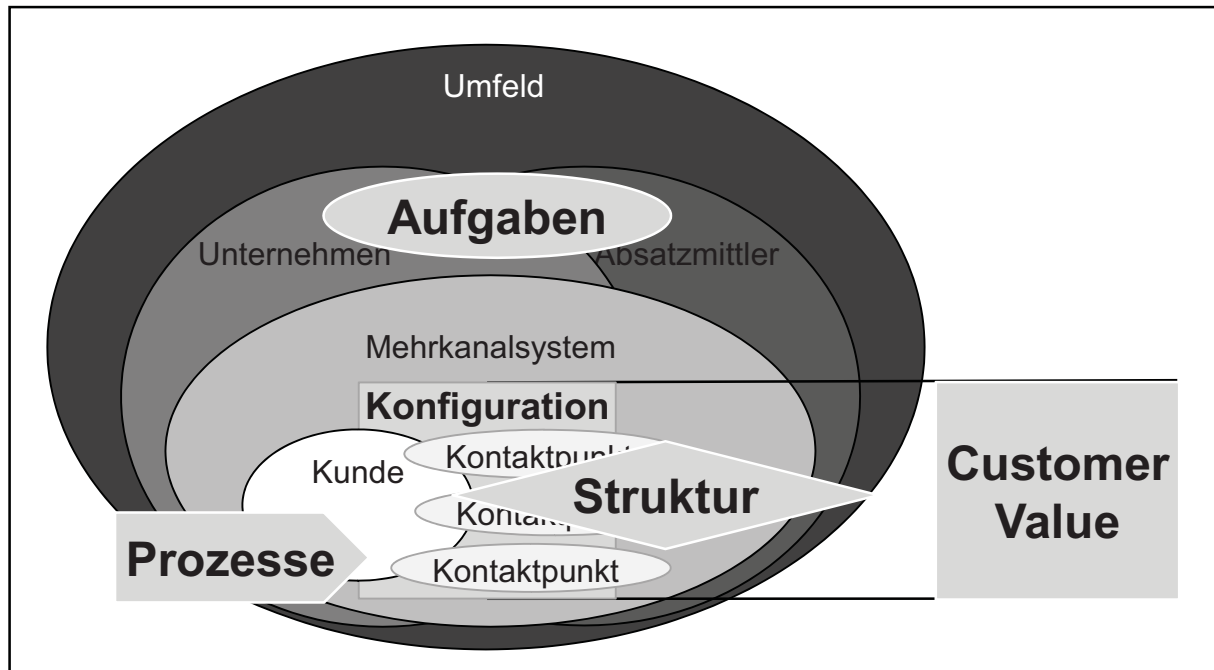


Abbildung 10: Perspektiven der Distributionsforschung.¹³⁵

In den folgenden Unterkapiteln werden die zentralen Begriffe und Zusammenhänge dieser Perspektiven vorgestellt. Auf dieser Basis wird eine integrierte Betrachtung auf die Distribution entwickelt, welche die theoretische Grundlage der Studie bildet und in Kapitel 3 vorgestellt wird.

2.1 Strukturorientierte Perspektive

Die strukturorientierte Betrachtung befasst sich mit den Strukturen in Vertriebssystemen. Ausgangspunkt stellt der Vertriebskanal, im Sinne einer Verbindung von Unternehmen zum Kunden dar.¹³⁶ Je nach Kanal werden zwischen Unternehmen und Kunden auch Intermediäre eingesetzt.

Man kann in der strukturorientierten Perspektive zwischen Erklärungsmodellen auf Ebene von Mehrkanalsystemen¹³⁷ und Erklärungsmodellen auf Ebene von Kanälen¹³⁸ differenzieren. Schögel (1997) bezeichnet diese Ebenen als *Mikro-*

¹³⁵ Eigene Darstellung.

¹³⁶ Vgl. die Arbeiten von Evans (1963) und Bucklin (1966).

¹³⁷ Vgl. die Arbeiten von Schögel (1997), Schmidt, et al. (2003), Cespedes/Corey (1990).

¹³⁸ Vgl. Coughlan, et al. (2001), Brown, et al. (1991).

Ebene und als *Makro-Ebene*.¹³⁹ Ein Überblick über die Unterschiede der einzelnen Ebenen liefert die Tabelle 6.

Betrachtungsebene	Mikro-Ebene	Makro-Ebene
Untersuchungseinheit	<i>Ein Absatzkanal eines Herstellers</i>	<i>Mehrere Absatzkanäle</i>
Forschungsbereich	<i>Einzelne Dyaden (z.B. Hersteller und Handel oder Hersteller-Aussendienst)</i>	<i>Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen verschiedenen Dyaden</i>
Fokus der Gestaltungsempfehlungen	<i>Gestaltung des Absatzkanals durch Selektions-, Akquisition- und Motivationskonzepte</i>	<i>Gestaltung des Mehrkanalsystems und Abstimmung der Absatzkanäle</i>

Tabelle 6: Betrachtungsebenen in der Distribution nach Schögel.¹⁴⁰

In der **Mikro-Ebene** steht vor allem das Geschehen in den Kanälen, also innerhalb der Dyade, im Zentrum des Interesses.¹⁴¹ Coughlan et al. (2001) definieren einen Kanal als „*a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption*“.¹⁴² Absatzkanäle sind nach Schögel (1997) „*Systeme, deren Elemente in wechselseitigen Austauschbeziehungen zueinander stehen*“.¹⁴³ Diese offenere Definition eines Absatzkanals erscheint aufgrund jüngster Entwicklungen zweckmässiger, weil bspw. im Bereich der Internetkanäle die Abgrenzung zwischen Informationen zum Produkt, dem eigentlichen Produkt und begleitenden Dienstleistungen zunehmend verschwimmen und sich auch der Leistungsanteil eines Anbieters nicht ohne weiteres zuordnen lässt.¹⁴⁴ Kanäle stellen die elementaren Strukturen eines Vertriebssystems dar. In der Distributionsforschung existieren diverse Ansätze, die unterschiedlichen Distributionskanäle zu typisieren. Das Herausarbeiten ei-

¹³⁹ Vgl. Schögel (1997), S. 23 f.

¹⁴⁰ Vgl. Schögel (1997), S. 24.

¹⁴¹ Vgl. Evans (1963), sowie Anderson, et al. (1994b) und Schögel (1997), S. 23.

¹⁴² Coughlan, et al. (2001), S. 3.

¹⁴³ Schögel (1997), S. 21.

¹⁴⁴ Insbesondere im Bereich von Plattformen, die Medien anbieten fällt die Differenzierung zwischen dem Produkt, Informationen zum Produkt und dem Leistungsanteil eines Angebots schwer. Zumal oft mehrere Agenturen, Dienstleister und Softwareanbieter, etc. beteiligt sind, deren Beitrag sich auf einen Film, eine technische Plattform oder ähnliches beschränken kann.

ner passenden Definition spielt dabei auch in der Praxis eine wichtige Rolle, da sich diese auf die strategische Gestaltung des Vertriebssystems auswirkt.¹⁴⁵ Es existieren zahlreiche Kanaltypologien, welche die Distributionskanäle aufgrund ihrer Eigenschaften klassifizieren. Einige dieser Typologien sind in der Tabelle 7 dargestellt.

<i>Studie</i>	<i>Typologie</i>
<i>Anderson/Weitz (1986); Tsay/Agrawal (2004); Seifert et al. (2006)</i>	<i>Direkte Kanäle, indirekte Kanäle</i>
<i>Mohr/Sohi (1995)</i>	<i>Independent through Distributor, Independent Direct with Manufacturer, Franchise, Company owned, Manufacturer owned</i>
<i>Schögel/Tomczak (1998)</i>	<i>Stationäre Kanäle, Beziehungskanäle, Home Shopping Kanäle, Tür zu Tür Kanäle</i>
<i>Gulati/Garino (2000); Steinfeld et al. (2002); Li et al. (2004); Payne/Frow (2005)</i>	<i>Online Channels, Offline Channels</i>
<i>Nicholson et al. (2002); Thomas/Sullivan (2005)</i>	<i>Store, Catalogue, Internet</i>
<i>Stuart-Menteth et al. (2005)</i>	<i>TV, Print, Direct Mail, Showroom, Contact Centre, Website</i>

Tabelle 7: Überblick über bestehende Kanaltypologien.¹⁴⁶

Die Kanaltypologien der Tabelle 7 basieren auf konkreten Eigenschaften der Kanäle und nutzen diese um die Kanäle voneinander abzugrenzen. Die ersten grundlegenden Typologien in der Distribution entstammen der Industrieökonomik und basieren auf der Art der organisatorischen Einbindung und Führung der Kanäle durch das Unternehmen. Die strategische Entscheidung besteht darin einen Kanal selbst zu betreiben oder diesen durch einen unabhängigen Partner betreiben zu lassen.¹⁴⁷ Dementsprechend existieren zwei grundsätzliche Optio-

¹⁴⁵ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Achim Sauer, Daimler AG.

¹⁴⁶ Eigene Darstellung.

¹⁴⁷ Vgl. Anderson/Weitz (1986), S. 3.

nen: Der direkte Absatzweg, welcher durch das Unternehmen selbst betrieben wird und der indirekte Absatzweg durch unabhängige Absatzmittler.¹⁴⁸ In der Tabelle 8 werden diese beiden Optionen anhand ihrer Charakteristika verglichen.

	<i>Direkter Kanal</i>	<i>Indirekter Kanal</i>
<i>Eigenschaften</i>	<i>Hohe Kontrolle</i> <i>Hohes Risiko</i> <i>Volle Kostenverantwortung</i>	<i>Geringe Kontrolle</i> <i>Geringes Risiko</i> <i>Keine Kostenverantwortung</i>

Tabelle 8: Vergleich direkte und indirekte Kanäle.¹⁴⁹

In der aktuellen Diskussion bezüglich der Kanaltypen hat ein weiteres Entscheidungskriterium erheblich an Relevanz gewonnen. Die kommerzielle Nutzung des Internet hat zu einer Reihe neuer Kanäle geführt. In einigen Typologien wird deshalb zwischen Online- und Offline-Kanälen unterschieden.¹⁵⁰ Allerdings zeigt sich, dass diese Typisierung technologiegetrieben ist und nicht die Sicht des Kunden reflektiert. Aus Sicht des Kunden ist vor allem der Ort der Interaktion oder der Transaktion ausschlaggebend.¹⁵¹ Der Ansatz von Schögel/Tomczak (1998) stellt ein Beispiel für eine kundenzentrierte Klassifizierung dar und differenziert zwischen stationären und nicht stationären Kanälen.¹⁵² Die Tabelle 9 liefert einen Vergleich der stationären und nicht-stationären Kanäle.

	<i>Stationärer Kanal</i>	<i>Nicht-stationärer Kanal</i>
<i>Eigenschaften</i>	<i>Physisch präsent</i> <i>Persönlicher Kontakt</i> <i>Holprinzip der Leistung</i>	<i>Nicht physisch präsent</i> <i>Kein persönlicher Kontakt</i> <i>Bringprinzip der Leistung</i>

Tabelle 9: Vergleich stationäre und nicht-stationäre Kanäle.¹⁵³

¹⁴⁸ Vgl. Coughlan, et al. (2001), S. 111, Becker (1993), S. 468.

¹⁴⁹ Eigene Darstellung.

¹⁵⁰ Vgl. Payne/Frow (2005), S. 171 und Gulati/Garino (2000), S. 108.

¹⁵¹ Vgl. Bitner (1992), S. 58.

¹⁵² Vgl. Schögel/Tomczak (1998), S. 23.

¹⁵³ Eigene Darstellung.

Die Dimensionen Stationär/Nicht-Stationär und Direkt/Indirekt decken einen Grossteil der Fragestellungen im Bereich der Kanalwahl und der Kanalstruktur ab und bilden daher eine gute Basis zur Typologisierung von Kanälen.¹⁵⁴ Wenn man diese beiden Ansätze kombiniert, erhält man eine Matrix, welche auf den wesentlichen Eigenschaften der Kanäle basiert. Die Matrix stellt die Grundlage für die Beschreibung der verschiedenen Kanäle im Rahmen der Arbeit dar.

Die erste Dimension, welche aus der organisatorischen Führung eines Distributionskanals abgeleitet wird, unterscheidet zwischen den Typen direkter oder indirekter Kanal.¹⁵⁵ Die zweite Dimension, welche in mehreren Arbeiten diskutiert wird, differenziert nach dem Ort der Interaktion,¹⁵⁶ mit den beiden Ausprägungen stationärer oder nicht-stationärer Kanal. Die Abbildung 11 fasst die aus der Kombination dieser beiden Dimensionen entstehenden Kanaltypen zusammen.

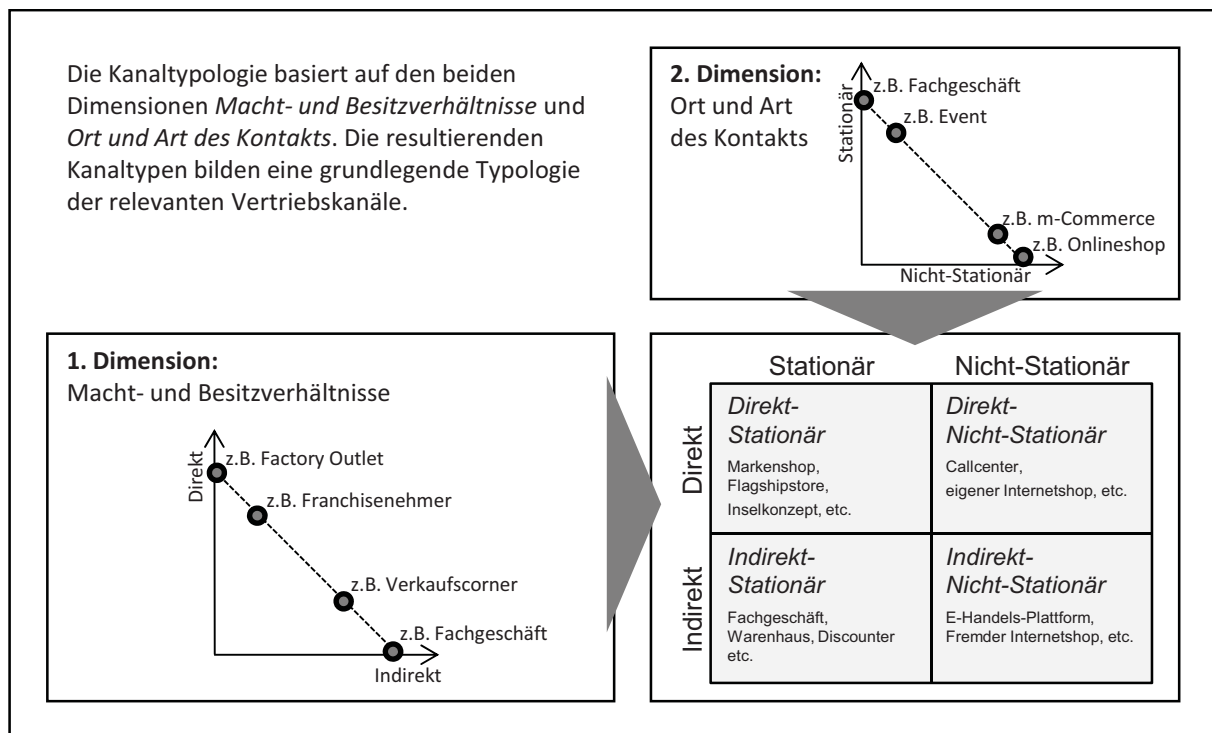


Abbildung 11: Grundlegende Kanaltypen.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Vgl. Anderson/Weitz (1986), Tsay/Agrawal (2004), Seifert, et al. (2006), welche direkte und indirekte Kanäle für eine Typisierung nutzen; sowie Schögel/Tomczak (1998), Gulati/Garino (2000), Li, et al. (2004), Steinfield, et al. (2002), Payne/Frow (2005), Nicholson, et al. (2002), Thomas/Sullivan (2005), welche zwischen stationären und nicht-stationären Kanälen differenzieren.

¹⁵⁵ Vgl. Scholl (2003).

¹⁵⁶ Vgl. Payne/Frow (2005), welche zwischen virtuellen und physischen Kanälen differenzieren.

¹⁵⁷ Eigene Darstellung.

Die in der Abbildung 11 verwendeten Begriffe werden im Folgenden zur Kategorisierung und Beschreibung der Kanäle herangezogen.

In der **Makro-Ebene** ist vor allem die Wechselwirkung zwischen den Dyaden von Interesse. Eine Kombination mehrerer Kanäle, welche ein Unternehmen für den Vertrieb nutzt stellt demzufolge ein *Mehrkanalsystem* dar.¹⁵⁸ Die zentrale Herausforderung bei der Gestaltung eines Mehrkanalsystems besteht nach Moriarty/Moran (1990) darin, den Kanalmix festzulegen, welcher zu Erfüllung der Aufgaben am besten geeignet ist.¹⁵⁹ In der strukturorientierten Perspektive ist somit die Art und Anzahl der Kanäle das zentrale Merkmal einer Konfiguration, die als ein Portfolio unterschiedlicher Kanäle aufgefasst wird.¹⁶⁰ Die Tabelle 10 zeigt eine Auswahl dieser strukturorientierten Konfigurationsansätze und die zugrundeliegenden Strukturierungsmerkmale und Ausprägungen.

Strukturierungsmerkmal	Studie: Ausprägung
<i>Macht- und Eigentumsverhältnisse</i>	<i>Anderson/Weitz (1986): Direkt, Indirekt</i> <i>Moriarty/Moran (1990): Direkt, Indirekt, hybrid</i>
<i>Zahl der Vertriebskanäle</i>	<i>Frazier (1999): One Channel, Dual Channel, Multiple Channel</i> <i>Coelho/Easingwood (2003): Single Channel, Two Channel, Three Channel</i> <i>Gamarra (2007): Single Channel, Multi Channel</i>
<i>Ort und Art der Interaktion/Transaktion</i>	<i>Schögel/Tomczak (1998): Stationäre Kanäle, Beziehungskanäle, Home Shopping Kanäle, Tür zu Tür Kanäle</i> <i>Steinfeld et al. (2002): Online Channels, Offline Channels</i> <i>Thomas/Sullivan (2005): Store, Catalogue, Internet</i> <i>Stuart-Menteth et al. (2005): TV, Print, Direct Mail, Showroom, Contact Centre, Website</i> <i>Ebbers et al. (2008): Website, Phone, Front Desk</i>

Tabelle 10: Situationen der Mehrkanalkonfiguration.¹⁶¹

¹⁵⁸ Vgl. Moriarty/Moran (1991), S. 98.

¹⁵⁹ Einen Überblick über die zentralen Aufgaben eines Mehrkanalsystems liefert das Kapitel 2.2. Nach Moriarty/Moran (1990), S. 148 sind diese Aufgaben Verkaufen, neue Kunden zu identifizieren und Kunden zu managen.

¹⁶⁰ Vgl. Rosenbloom (2007), S. 6.

¹⁶¹ Eigene Darstellung.

Wie aus der Tabelle 10 ersichtlich ist, greifen die meisten Ansätze unterschiedliche Eigenschaften der Kanäle zur Strukturierung auf.¹⁶² Auch das Vorhandensein, bzw. die Anzahl der Kanäle stellt ein häufiges Strukturierungselement dar. Je mehr Kanäle ein Mehrkanalsystem umfasst und je unterschiedlicher diese Kanäle voneinander sind, desto höher ist der Aufwand der Orchestrierung.¹⁶³ In einer Gesamtschau der Modelle bietet sich daher, wie auch schon im Kapitel 1.1.3 angedeutet, die Unterschiedlichkeit der Kanäle zueinander im Sinne einer Kanalheterogenität und die Anzahl Kanäle eines Vertriebssystems an.¹⁶⁴ Diese beiden Eigenschaften einer strukturorientierten Portfolio-Konfiguration beschreiben den Aufwand, bzw. die Komplexität der Kanalkonfiguration in einem Mehrkanalsystem.

Die strukturorientierte Betrachtung liefert wichtige Elemente für einen Konfigurationsansatz im Mehrkanalmanagement:

- Zwei Dimensionen zur Abgrenzung der unterschiedlichen Kanäle (***Direkt*** vs. ***Indirekt*** und ***Stationär*** vs. ***Nicht-Stationär***),
- der situative Einfluss auf das optimale Kanalportfolio,¹⁶⁵
- die Thematisierung der Wechselwirkung der Kanäle.¹⁶⁶

Jedoch weist eine rein strukturorientierte Perspektive einige Schwächen auf und ist daher für sich genommen nicht ausreichend:

- Die strategischen Alternativen der strukturorientierten Perspektive führen zwangsläufig zu einer Entscheidung für oder gegen neue Kanäle. Um die Vorteile möglichst vieler Kanaltypen zu nutzen, resultieren hieraus oft hybride Systeme,¹⁶⁷ mit der Folge ineffizienter Vertriebsstrukturen.¹⁶⁸

¹⁶² Vgl. die Ansätze von Schögel/Tomczak (1998), Thomas/Sullivan (2005), Stuart-Menteth, et al. (2005).

¹⁶³ Vgl. Anderson (1999), S. 228, Cespedes/Corey (1990), S. 68, Scholl (2003), S. 47, Neslin/Shankar (2009), S. 73.

¹⁶⁴ Vgl. Anderson/Weitz (1986), Schögel/Tomczak (1998), und Dholakia, et al. (2005), S. 68.

¹⁶⁵ Vgl. Nicholson, et al. (2002), S. 144.

¹⁶⁶ Vgl. Gaski (1984), S. 12 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Anderson/Weitz (1986), S. 13.

¹⁶⁸ Vgl. Stone, et al. (2002), S. 43.

- Da Struktureingriffe nur relativ langsam umgesetzt werden können, stellen sie kein schnell wirkendes Instrument dar.¹⁶⁹ Der Aufwand einer Kanaleinführung wird zudem häufig unterschätzt.¹⁷⁰
- Der jeweils am besten für einen Kunden geeignete Kanal ist von einer Reihe instabiler Faktoren, wie der Situation des Kunden, dem Kundensegment, dem jeweiligen Produkt, etc. abhängig.¹⁷¹

2.2 Aufgabenorientierte Perspektive

Die *zentrale Aufgabe* der Distribution besteht nach Becker (1993) darin, „*dafür zu sorgen, dass die für den Markt bestimmten Produkte (Leistungen) des Unternehmens auch den Markt erreichen bzw. auf ihm präsent und verfügbar sind.*“¹⁷²

Grundsätzlich existieren also zwei Arten von Aufgaben in der Distribution. Zum einen die *akquisitorische Distribution*, welche den Kontakt mit dem Kunden umschreibt, zum anderen die *physische Distribution*, welche alle Aufgaben zur physischen Bereitstellung des Produktes umfasst.¹⁷³

Coughlan et al. (2001) konkretisieren diese beiden generischen Aufgaben eines Kanals durch acht Flows: Physical Possession, Ownership, Promotion, Negotiation, Financing, Risking, Ordering und Payment.¹⁷⁴ Der Begriff Flow wird hierbei komplementär zu einer Definition von Aufgaben oder Funktionen eines Kanals verwandt.¹⁷⁵ Allerdings werden in dieser Sichtweise lediglich Aufgaben im Zusammenhang mit einer Transaktion erfasst. Nachgelagerte oder begleitende Dienstleistungen bleiben unberücksichtigt. Rangan et al. (1992) fassen die in der Forschung diskutierten Aufgaben der Distribution zu acht grundlegenden Funk-

¹⁶⁹ Vgl. Mols/Aarhus (1999), S. 297.

¹⁷⁰ Wie zahlreiche Studien zeigen, ist der Aufwand einer Kanaleinführung auch aufgrund der Kundenakzeptanz unter Umständen sehr hoch (vgl. hierzu McKechnie, et al. (2006), Huang/Oppewal (2006)), bspw. ist sinkt die Akzeptanz der Internetkanäle auch heute noch mit steigendem Alter (vgl. Schidlack, et al. (2010), S. 22).

¹⁷¹ Vgl. Rangan, et al. (1992), Coelho/Easingwood (2005), Albesa (2007).

¹⁷² Becker (1993), S. 468.

¹⁷³ Vgl. Kreutzer (2006), S. 199; Schögel (1997), S. 21.

¹⁷⁴ Vgl. Coughlan, et al. (2006), S. 72 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Coughlan, et al. (2006), S. 10.

tionen zusammen.¹⁷⁶ Die Kommunikation und die Interaktion über die Vertriebskanäle haben erheblich an Relevanz gewonnen, weshalb diese ebenfalls zu den Aufgaben zugerechnet werden und vielfach hoch relevant sind.¹⁷⁷ Die Abbildung 12 zeigt einen Überblick verschiedener Distributionsaufgaben.

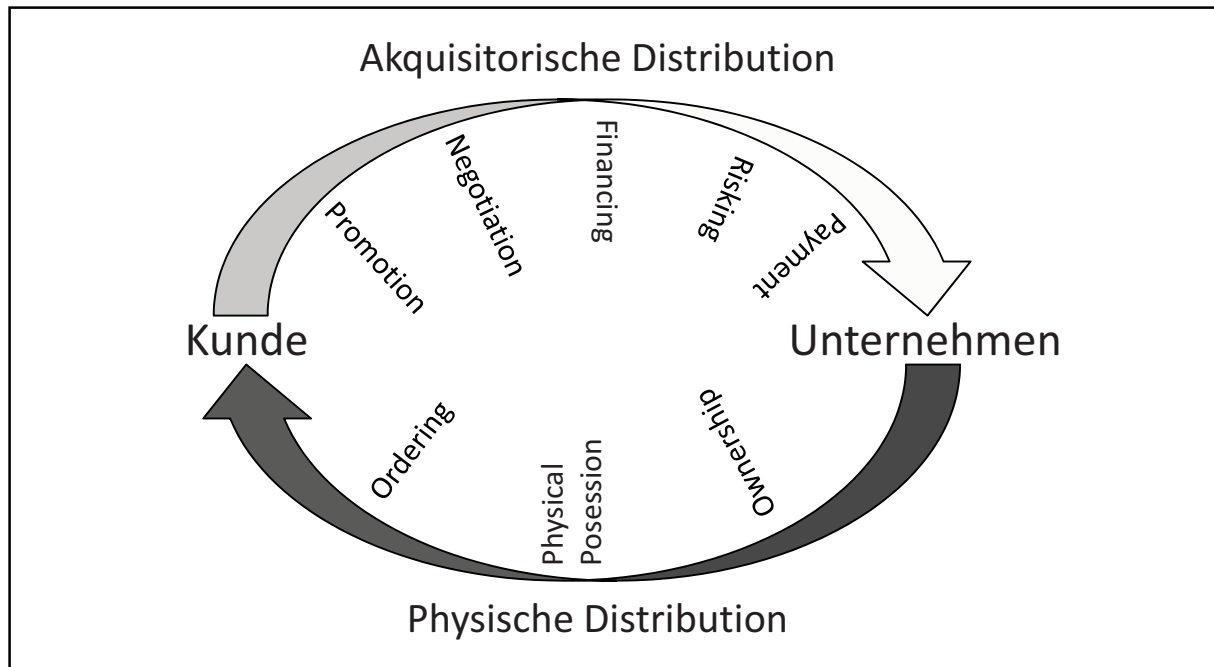


Abbildung 12: Aufgaben in der Distribution.¹⁷⁸

Betrachtet man im Rahmen der Aufgabenerfüllung die in Kapitel 2.1 angesprochenen Vertriebsstrukturen, ergeben sich eine Reihe von Gestaltungs- und Optimierungspotentialen.¹⁷⁹ Die Auswahl der angebotenen Funktionen je Kanal stellt eine der wesentlichen Entscheidungen nach Neslin/Shankar (2009) dar.¹⁸⁰ Der Ansatz von Ebbers et al. (2008) in der Abbildung 13 stellt ein Beispiel für einen kombinierten Ansatz zur Auswahl der Funktionen je Kanal dar. Die Erledigung der Vertriebsaufgaben birgt im Bereich der Mehrkanalsysteme erhebliches Potential, da zu oft alle Aufgaben von allen Kanälen übernommen werden.

¹⁷⁶ Rangan, et al. (1992) identifizieren die folgenden acht Funktionen: Product information, Product customization, Product quality assurance, Lot size, Assortment, Availability, After-sales service, Logistics.

¹⁷⁷ Vgl. die Arbeiten von Butler, et al. (1997), Bearden, et al. (1998), Rayport, et al. (2005), Beaujean, et al. (2006).

¹⁷⁸ Eigene Darstellung; Aufgaben im Kanalmanagement nach Becker (1993), S. 469 und Coughlan, et al. (2001), S. 88 f.

¹⁷⁹ Vgl. Ebbers, et al. (2008), S. 189.

¹⁸⁰ Vgl. Neslin/Shankar (2009), S. 71.

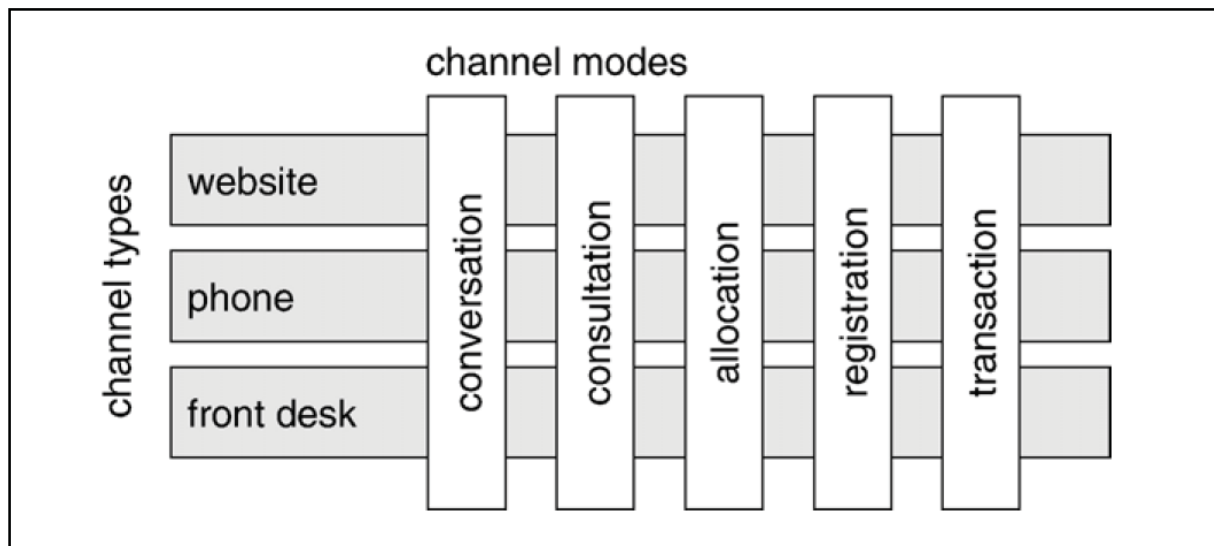


Abbildung 13: Aufgaben der Kanäle nach Ebbers et al.¹⁸¹

Der Fokus sollte daher nach Stone et al. (2002) *“not be on providing all things in all channels but on providing the expected level of service for the target user group of that channel”*.¹⁸² Auch Rosenbloom (2007) sieht ein hohes Potential in einer besseren Aufgabenverteilung in Mehrkanalsystemen.¹⁸³

Die aufgabenorientierte Betrachtung liefert wichtige Elemente für einen Konfigurationsansatz im Mehrkanalmanagement:

- Strukturierung des vertrieblichen Handelns,¹⁸⁴
- Gestaltung der Vertriebsaufgaben über die Kanäle,¹⁸⁵
- selektive Wahrnehmung der Vertriebsaufgaben durch die Kanäle.¹⁸⁶

Die aufgabenorientierte Perspektive ist herstellerzentriert und vernachlässigt daher verschiedene Aspekte:

- Keine Betrachtung des Kaufprozesses und des Timings,
- teilweise Vernachlässigung des Kundenverhaltens,¹⁸⁷
- mangelnde Differenzierung nach Kundensegmenten.

¹⁸¹ Ebbers, et al. (2008), S. 186.

¹⁸² Stone, et al. (2002), S. 43.

¹⁸³ Vgl. Rosenbloom (2007), S. 6.

¹⁸⁴ Vgl. Kreutzer (2006), S. 199; Schögel (1997), S. 21.

¹⁸⁵ Vgl. Coughlan, et al. (2006), S. 72 ff.

¹⁸⁶ Vgl. Ebbers, et al. (2008), S. 189.

¹⁸⁷ Vgl. Ebbers, et al. (2008), S. 189.

2.3 Kundenprozessorientierte Perspektive

Dieses Kapitel widmet sich den Prozessen im Vertrieb und den damit verbundenen Fragestellungen. Ausgangspunkt der Betrachtung stellt der Kauf- oder Nutzungszyklus des Kunden dar. Das Konzept des Kaufzyklus ist eng verwandt mit Lebenszyklus-Konzepten und beruht auf der Überlegung, dass eine Kundenbeziehung unterschiedliche Phasen durchläuft.¹⁸⁸ Der in der Abbildung 14 dargestellte Buying Cycle nach Mauch (1990) bildet alle Phasen einer Kundenbeziehung in Form eines Kaufzyklus ab.

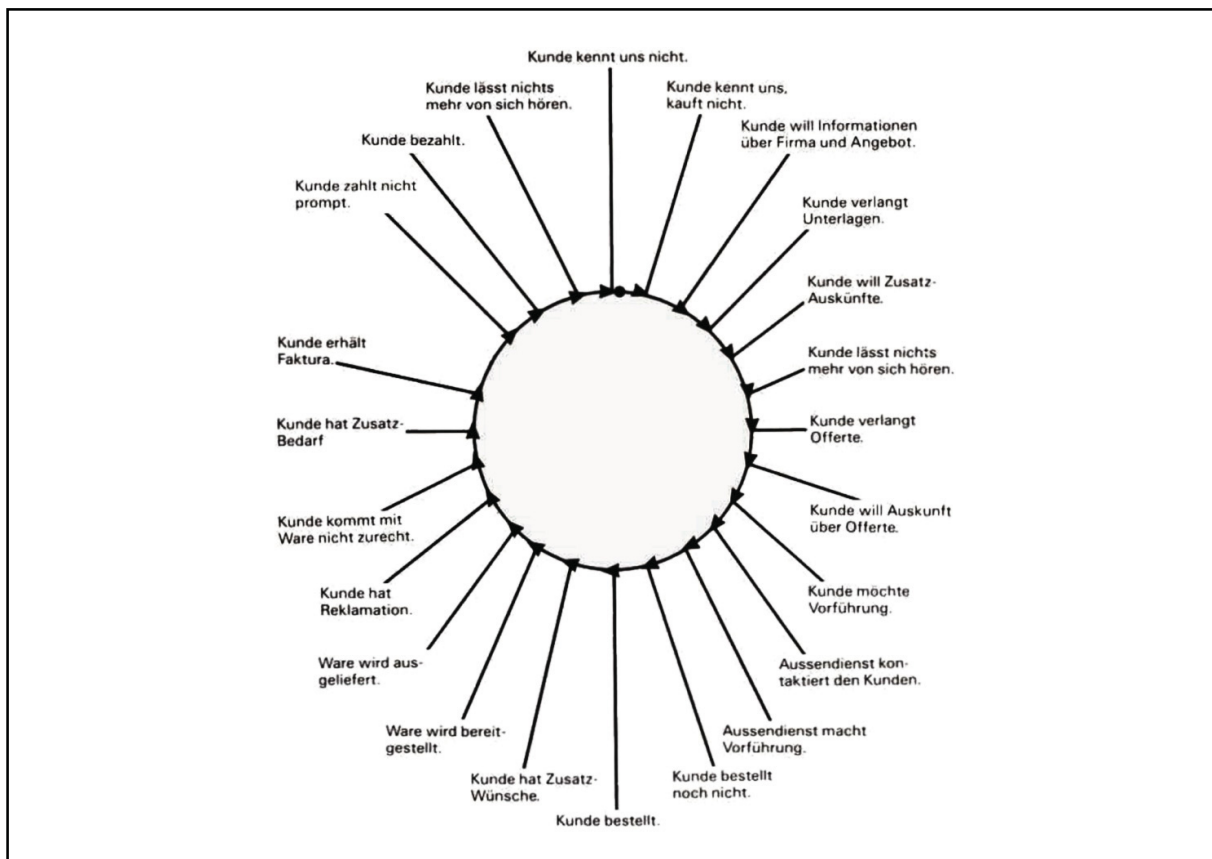


Abbildung 14: Kaufzyklus nach Mauch.¹⁸⁹

Diese Sichtweise erweitert in gewisser Weise den Entscheidungsprozess des Kunden in einer Kaufsituation¹⁹⁰ auf die Nutzungsphase nach dem Kauf. Mauch (1990) leitet die Notwendigkeit einer solchen Betrachtung über den Kauf- und Nutzungszyklus aufgrund des alltäglichen Kontakts des Kunden mit unter-

¹⁸⁸ Vgl. Mauch (1990), S. 15.

¹⁸⁹ Mauch (1990), S. 16.

¹⁹⁰ Vgl. zu Kaufintentionen und Kaufverhalten Morrison (1979), S. 66 und Bloch, et al. (1986), S. 120.

schiedlichen Kontaktpersonen des Unternehmens und der daraus resultierenden Herausforderungen ab.¹⁹¹ Insbesondere sollen so die Bedürfnisse des Kunden berücksichtigt werden.¹⁹² Der Kaufzyklus eines Kunden stellt eine Prozess-Perspektive auf das Verhalten und die Bedürfnisse des Kunden vor während und nach dem Kauf dar.¹⁹³ Kombiniert man diese Prozessperspektive mit den jeweils genutzten Kontaktpunkten eines Mehrkanalsystems, so erhält man für jeden Kunden einen individuellen Pfad. Ein Beispiel eines Pfadansatzes aus der Reisebranche liefert die Abbildung 15.

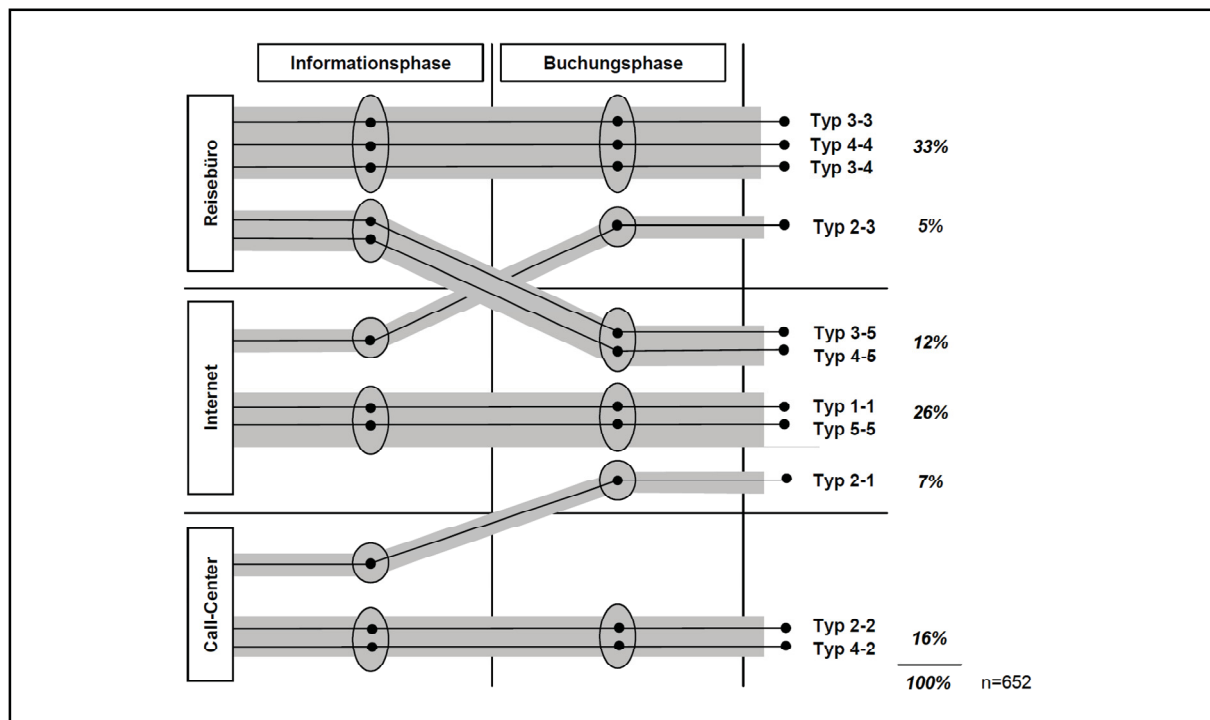


Abbildung 15: Beispiel von Pfaden für die Reisebranche nach Schmidt et al.¹⁹⁴

Ein solcher Pfad bildet dementsprechend die Kontakthistorie eines Kunden im Verlauf des Kaufzyklus ab.¹⁹⁵ Dabei hängt der Nutzen eines Kunden von dem eingeschlagenen Pfad ab.¹⁹⁶ Auch aus Unternehmenssicht stellen die unterschiedlichen Pfade einen unterschiedlichen Wertbeitrag zum Unternehmenser-

¹⁹¹ Vgl. Mauch (1990), S. 15.

¹⁹² Vgl. Stone, et al. (2002), S. 42.

¹⁹³ Vgl. Mauch (1990), S. 15.

¹⁹⁴ Vgl. Schmidt, et al. (2007), S. 16.

¹⁹⁵ Vgl. auch Expertengespräch mit Michaela Köpfler, neckermann.de GmbH.

¹⁹⁶ Vgl. Schögel/Schulten (2006b), S. 38.

folg dar.¹⁹⁷ Einer der Kerngedanken dieses Ansatzes ist, dass sich der Kunde jenen Pfad aussucht, welcher ihm den maximalen Nutzen bietet. In der Logik der Prozesspfade entspricht die Konfiguration eines Kanalsystems der Summe aller möglichen Pfade durch das Mehrkanalsystem.

Schögel (1997) weist auf die Notwendigkeit hin, die Kanäle auf den Kaufzyklus des Konsumenten auszurichten.¹⁹⁸ Der Kaufzyklus eines Kunden stellt eine Prozess-Perspektive auf das Verhalten des Kunden vor, während und nach dem Kauf dar.¹⁹⁹ Ziel ist dabei nach Schögel et al. (2004) „*die Kunden in ihrem Buying-Cycle über das gesamte Mehrkanalsystem einheitlich und bedürfnisgerecht zu begleiten*“.²⁰⁰ Die Bedürfnisse des Kunden unterscheiden sich vor allem, ob sich ein Kunde vor dem Kauf informiert, ein Produkt tatsächlich kauft oder nach dem Kauf eines Produktes ein Anliegen hat. Nicholson et al. unterstreichen bspw. die Relevanz situativer Faktoren auf das Entscheidungsverhalten in den unterschiedlichen Phase des Kaufzyklus.²⁰¹ Die elementaren Phasen des Kaufzyklus im Rahmen dieser Arbeit sind daher die Vorkaufphase, die Kaufphase, sowie die Nachkaufphase.²⁰²

Die prozessorientierte Betrachtung der Distribution ermöglicht neue Ansatzpunkte für eine integrierte Betrachtung:

- Die Betrachtung des Kundenverhaltens und der segmentspezifischen Ansätze erweitert die Distributionsforschung um bisher vernachlässigte Bereiche.²⁰³
- Die Einfachheit im Kaufprozess in Mehrkanalsystemen wird dadurch thematisiert.²⁰⁴
- Die Strukturierung des Kaufzyklus in die drei grundlegenden Phasen ***Vorkauf, Kauf und Nachkauf***.

¹⁹⁷ Vgl. Schögel/Schulten (2006b), S. 38f.

¹⁹⁸ Vgl. Schögel (1997), S. 195.

¹⁹⁹ Die drei Phasen entsprechen den Funktionen nach Anderson, et al. (1997), S. 66.

²⁰⁰ Vgl. Schögel, et al. (2004), S. 16.

²⁰¹ Vgl. Nicholson, et al. (2002), S. 145.

²⁰² Vgl. Anderson, et al. (1997), S. 66 und Schögel (1997), S. 195.

²⁰³ Vgl. Schmidt, et al. (2007), S. 16. und Schögel (1997), S. 195.

²⁰⁴ Vgl. hierzu Verhoef, et al. (2006), S. 110 und Gensler/Böhm (2006), S. 32.

Die prozessorientierte Betrachtung ermöglicht allerdings keine systematische Betrachtung der Wertschöpfung für Kunde und Unternehmen.

2.4 Customer Value Perspektive

Das Kapitel widmet sich der Customer-Value-orientierten Perspektive in der Distribution. Unter dem Begriff Customer Value werden in der Forschung konkurrierende Konzepte behandelt.²⁰⁵ Eine Interpretation des Customer Value deutet den Begriff im Sinne eines Wertes für den Kunden.²⁰⁶ Demgegenüber steht die Sichtweise auf den Begriff des Customer Value im Sinne eines Wertes des Kunden für das Unternehmen.²⁰⁷

Der Customer Value Begriff wird in dieser Studie im Sinne einer Markt- und Konsumreife der Distribution aufgefasst.²⁰⁸ Daher wird der Customer Value Begriff entsprechend der integrativen Ansätze von Belz/Bieger (2006), Payne/Frow (2005) und Eggert (2006) verwendet.²⁰⁹ Der Customer Value umfasst daher beide Aspekte der kundenbezogenen Wertschöpfung, den Wert für den Kunden und den Wert des Kunden für das Unternehmen.²¹⁰

Zur Unterscheidung der beiden Aspekte wird daher im Folgenden von der Wertschöpfung für den Kunden und der Wertschöpfung für das Unternehmen gesprochen. Wenn der Begriff Customer Value gebraucht wird, so bezieht er sich auf die beiden Aspekte, den Wert für den Kunden und das Unternehmen.

²⁰⁵ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 57. Rudolf-Sipötz (2001), S.171 und Belz/Bieger (2006), S. 20f. Payne/Frow (2005), S. 172.

²⁰⁶ Vgl. die Arbeiten von Woodruff (1997), Anderson/Narus (1998) und Heinonen/Strandvik (2004).

²⁰⁷ Vgl. die Arbeiten von Gupta, et al. (2001), Rudolf-Sipötz (2001), Krafft/Rutsatz (2006) und Lindgreen/Wynstra (2005).

²⁰⁸ Vgl. Tomczak (1992a), S. 53 f.

²⁰⁹ Vgl. Belz/Bieger (2006), S. 20 f., Payne/Frow (2005), S. 172 und Eggert (2006), S. 51.

²¹⁰ Die Bedeutung des Begriffs *Customer Value* ist mit einer Perspektive verbunden. Spricht man von Customer Value im Sinne des **Wertes für den Kunden**, so handelt es sich um eine kundenzentrierte Sichtweise und der Customer Value stellt in dieser Lesart einen *Kundenvorteil* dar. Ist die Perspektive hingegen unternehmenszentriert und steht der **Wert des Kunden** für das Unternehmen im Vordergrund, so spricht man vom *Kundenwert*. (Vgl. Belz/Bieger (2006), S. 20 f.).

2.4.1 Wert für den Kunden

Die Grundhypothese des Customer Value (Wert für den Kunden) besagt, dass ein Kunde sich jeweils für den Anbieter mit der höchsten Wertschöpfung entscheidet, wobei der Wertgewinn des Kunden ausschlaggebend ist.²¹¹

Der Wertgewinn eines Angebots stellt in neueren Ansätzen keine fixe, sondern eine relative Grösse dar und wird durch mehrere Faktoren beeinflusst.²¹² Der Wertgewinn hängt zum einen von der Wahrnehmung des Kunden und zum anderen vom Vergleich mit den Konkurrenzangeboten ab.²¹³ Neben dem *Nutzen*, welcher durch ein Angebot gestiftet wird, sind auch die *Kosten* der Wahrnehmung des Angebotes durch den Kunden entscheidend.²¹⁴ Die Forschung widmet sich neben den monetären oder physisch messbaren Komponenten des Wertes für den Kunden, auch den emotionalen, ideellen Komponenten.²¹⁵ Die Abbildung 16 nach Khalifa (2004) zeigt einige der verschiedenen Sichtweisen auf den Begriff Customer Value im Sinne des Wertes für den Kunden.

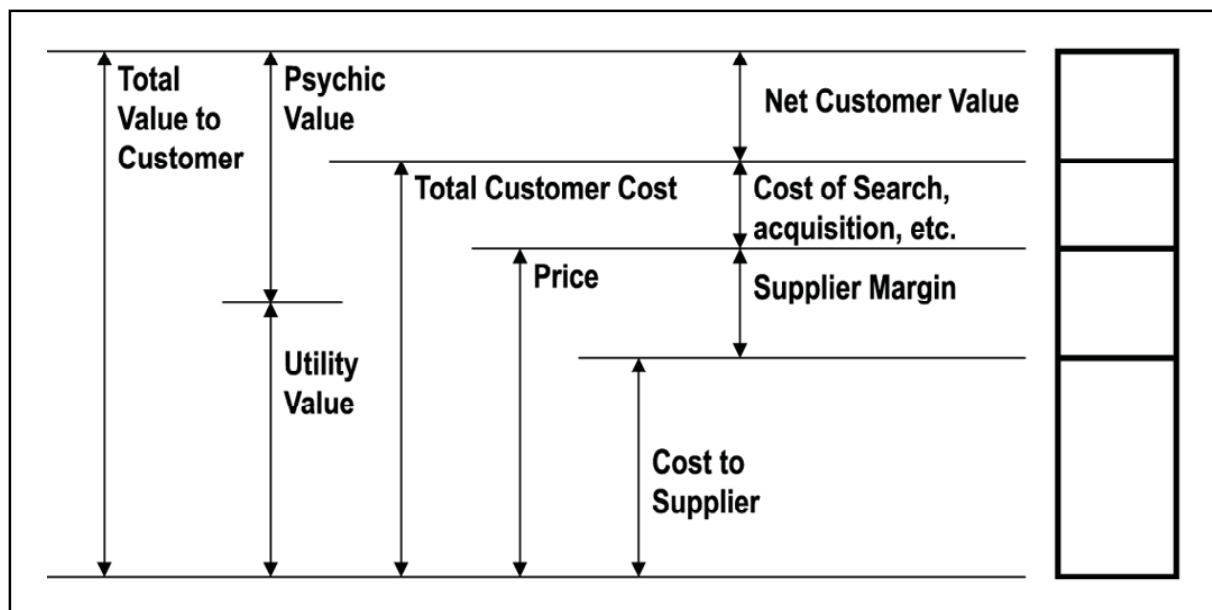


Abbildung 16: Konstrukte des Customer Value nach Khalifa.²¹⁶

²¹¹ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 57.

²¹² Vgl. Eggert/Ulaga (2002), S. 109 und die Arbeiten von Lapierre (2000), Heinonen/Strandvik (2004), Böhm/Gensler (2006) und Walsh, et al. (2008).

²¹³ Vgl. Eggert/Ulaga (2002), S. 109.

²¹⁴ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 57.

²¹⁵ Vgl. die Arbeiten von Baker, et al. (1994), Bellizzi/Hite (1992) und Chen/Dubinsky (2003).

²¹⁶ Vgl. Khalifa (2004), S. 656.

Wie aus der Abbildung 16 ersichtlich ist, stellt der modulare Aufbau der Wertschöpfung für den Kunden eine wesentliche Eigenschaft dar.²¹⁷

Die Betrachtungsebenen in der Distributionsforschung, wie sie in Kapitel 2.1 ausgeführt werden, finden sich auch in der Forschung zum Wert der Distribution für den Kunden.²¹⁸ Die Tabelle 11 zeigt einen Überblick über die verschiedenen Ansätze zum Wert der Distribution für den Kunden nach diesen beiden Ebenen.

Betrachtungsebene und Fokus		Studie
<i>Auf Ebene des Kanals</i>	<i>Absoluter Wert eines Kanals</i>	<i>Sirohi et al. (1998); Chen/Dubinsky (2003); Heinonen/Strandvik (2004); Böhm (2006); Albasa (2007)</i>
	<i>Relativer Wert eines Kanals</i>	<i>Schoenbachler/Gordon (2002); Montoya-Weiss et al. (2003); Kohli et al. (2004); Balasubramanian et al. (2005); Schulten (2009)</i>
<i>Auf Ebene des Gesamtsystems</i>	<i>Funktionaler Wertbeitrag</i>	<i>Anderson/Narus (1998); Coughlan et al. (2001)</i>
	<i>Kognitiver Wertbeitrag</i>	<i>Burke (1997); Lam et al. (2004); Stuart-Menteth et al. (2005)</i>

Tabelle 11: Ausgewählte Arbeiten zum Wert für den Kunden Distribution.²¹⁹

Ein wesentlicher Teil der Arbeiten auf diesem Gebiet basiert auf Betrachtungen des Wertbeitrags einzelner Kanäle.²²⁰ Auch eine Vielzahl der Arbeiten, welche sich mit der Servicequalität befassen, können diesem Bereich zugeordnet werden, da in jenen ein spezifischer Kanal im Zentrum der Untersuchung steht.²²¹

Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes stellen Arbeiten dar, welche sich mit dem Phänomen der Kanalwahl befassen, d.h. der relative Wert eines Kanals im Vergleich zu einem oder mehreren anderen Kanälen untersucht wird.²²² Einen

²¹⁷ Vgl. Eggert/Ulaga (2002), S. 109.

²¹⁸ Vgl. Schögel (1997), S. 24., der zwischen dem Gesamtsystem (der Makro-Ebene) und den einzelnen Kanälen (der Mikro-Ebene) differenziert.

²¹⁹ Eigene Darstellung.

²²⁰ Vgl. die Arbeiten von Sirohi, et al. (1998), Montoya-Weiss, et al. (2003), Böhm (2006) oder Albasa (2007).

²²¹ Vgl. die Arbeiten von Zeithaml, et al. (2002) oder Heinonen/Strandvik (2004).

²²² Vgl. Böhm (2006).

besonderen Zugang zu dem Thema wählt Schulten (2009), der sich mit den Steuerungsmöglichkeiten in Mehrkanalsystemen befasst, also untersucht, wie sich eine Veränderung des Kanalwertes auf den Kunden auswirkt.²²³

Relativ wenige Arbeiten haben sich bisher mit dem Customer Value auf Ebene des gesamten Vertriebssystems befasst.²²⁴ Die ersten Ansätze haben sich auf rein funktionale Aspekte des Wertes für den Kunden durch die Distribution konzentriert.²²⁵ Die untersuchten Wertbeiträge stellen ein physisches oder monetäres Ergebnis für den Kunden dar. Erst spätere Arbeiten haben die eher tangiblen Wertkomponenten untersucht,²²⁶ welche von *ideeller* oder *emotionaler* Natur sind.

Die Beiträge zum Wert für den Kunden durch die Distribution ermöglichen die folgenden Erkenntnisse:

- Eine Bewertung der Effektivität des vertrieblichen Handelns wird ermöglicht.
- Zwei Dimensionen zur Art der Wertschöpfung können abgeleitet werden.
 1. ***Kosten reduzieren*** vs. ***Nutzen erhöhen***,
 2. ***physisch, monetärer Nutzen*** vs. ***ideeller, emotionaler Nutzen***.

Allerdings werden die Werte nicht in Relation zum Aufwand des Unternehmens gesetzt, wodurch diese Perspektive für sich nicht ausreichend erscheint.

2.4.2 Wert für das Unternehmen

Der Customer Value (Wert für das Unternehmen) ergänzt die bestehenden Ansätze in der Distributionsforschung um den kundenbezogenen Erfolgsbeitrag der Distribution für das Unternehmen. Die Ursprünge des Forschungszweigs liegen im strategischen Marketing, der kundenzentrierten Sichtweise und dem Beziehungsmarketing.²²⁷ Auch die Forschung zum Wert für den Kunden liefert An-

²²³ Vgl. Schulten (2009), S. 165 ff.-

²²⁴ Vgl. bspw. die Arbeiten von Burke (1997), Anderson/Narus (1998), Lam, et al. (2004).

²²⁵ Vgl. die Arbeiten von Anderson/Narus (1998), Coughlan, et al. (2001).

²²⁶ Vgl. die Arbeiten von Burke (1997), Lam, et al. (2004), Stuart-Menteth, et al. (2005) und Rintamäki, et al. (2006).

²²⁷ Rust, et al. (2004), S. 110.

satzpunkte für eine Betrachtung des Kundenwertes, Lemon et al. (2001) verweisen in Ihrer Arbeit bspw. auf die Bedeutung des Wertes einer Beziehung für das Unternehmen.²²⁸

Es existieren unterschiedliche Zugänge zu dem Thema. Auf Ebene des Kanals stehen primär Kosten- und Effizienzüberlegungen im Vordergrund. Eine Forschungsströmung geht von den Vertriebskosten und deren Optimierung aus.²²⁹ Durch die Kanalperspektive treten die individuellen Kosten eines Kanals und dessen Effizienz zutage.²³⁰ Die Koordinierungsansätze weisen dahingegen eine aktivere Perspektive auf, wie der Ansatz von Jeuland/Shugan (1983), welcher die optimale Verteilung von erwirtschaftetem Profit zwischen den Kanalpartnern untersucht.²³¹

Eine weitere Forschungsströmung widmet sich der Betrachtung des Kundenwerts in Abhängigkeit von unterschiedlichen Marketing und Vertriebsaktivitäten.²³² Diese Ansätze nehmen eher eine Systemperspektive ein. Einige Arbeiten widmen sich in diesem Kontext auch dem Wertbeitrag der Distributionsaktivitäten zum Kundenwert.²³³ Berger et al. (2006) diskutieren in ihrer Arbeit die Auswirkungen der Kanalstruktur auf den Customer Lifetime Value und dessen Einfluss auf den Shareholder Value des Unternehmens.²³⁴ Verschiedene Arbeiten integrieren die beiden Optimierungspotentiale der Kostenreduktion und des Kundenwertgewinns und führen die beiden oben genannten Forschungsströmungen zusammen.²³⁵

Betrachtet man den Zeithorizont der Wertschöpfung lassen sich wiederum zwei Ansätze unterscheiden. Eine Reihe Arbeiten weist einen eher kurzfristigen Zeit-

²²⁸ Lemon, et al. (2001), S. 2.

²²⁹ Vgl. die Arbeiten von Bucklin (1965) und Anderson/Weitz (1986).

²³⁰ Vgl. die Arbeiten von Rosenbloom (1973), Zusman/Etgar (1981) und Klein, et al. (1990).

²³¹ Vgl. Jeuland/Shugan (1983), S. 266 f.

²³² Vgl. die Arbeiten von Gupta, et al. (2001), Krafft/Rutsatz (2006) und Krafft/Götz (2006).

²³³ Vgl. die Arbeiten von de Ruyter/Wetzels (1999), Berger, et al. (2006) und Venkatesan/Kumar (2004).

²³⁴ Berger, et al. (2006), S. 159.

²³⁵ Vgl. Blattberg/Deighton (1996), S. 140, Schögel (1998), S. 231, Rust, et al. (2004) und Venkatesan, et al. (2007).

horizont auf und sucht kurzfristig realisierbare Erfolge.²³⁶ Sofort wirksam sind bspw. Massnahmen, welche zu einem höheren durchschnittlichen Warenkorb oder einer höheren Frequenz führen.²³⁷ Diese Massnahmen sind sofort wirksam und erzeugen einen direkt messbaren monetären Wert, welcher sich direkt auf den Umsatz des Unternehmens auswirkt. Daneben widmen sich zahlreiche Arbeiten den eher langfristigen Aspekten der kundenbezogenen Wertschöpfung für das Unternehmen.²³⁸ Die langfristig wirksamen Massnahmen können die Kundenbindung erhöhen, zu mehr Neukunden führen oder sich positiv auf das Image der Marke auswirken.²³⁹ Die Tabelle 12 zeigt eine Auswahl an Arbeiten im Bereich der Forschung zum Wert des Kunden in der Distribution, welche die oben angesprochenen Forschungsströmungen zusammenfasst.

<i>Betrachtungsebene und Zeithorizont</i>		<i>Studie</i>
<i>Auf Ebene des Kanals</i>	<i>eher kurzfristig</i>	<i>Bucklin (1965), Rosenbloom (1973)</i>
	<i>eher langfristig</i>	<i>Lassar/Zinn (1995), Bloemer/Ruyter (1998)</i>
<i>Auf Ebene des Gesamtsystems</i>	<i>eher kurzfristig</i>	<i>Schögel (1998), Berger/Bechwati (2001), Briggs et al. (2005), Kumar/Venkatesan (2005), Venkatesan et al. (2007), Cachon/Kök (2007)</i>
	<i>eher langfristig</i>	<i>Chopra (2003), Rust et al. (2004), Wallace et al. (2004), Kumar et al. (2006), Kabadayi et al. (2007)</i>

Tabelle 12: Arbeiten zum Wert für das Unternehmen in der Distribution.²⁴⁰

Angeichts der Arbeiten zum Wert für das Unternehmen erscheinen besonders zwei Dimensionen relevant. Die erste Dimension beschreibt die Art der Wertschöpfung. Wie oben ausgeführt unterscheiden sich die Ansätze vor allem darin, ob Kosten verringert oder zusätzlicher Nutzen geschaffen wird. Die zweite Dimension beschreibt den zeitlichen Verzug zwischen Massnahmeninitiierung und der erwarteten Wertschöpfung. Die kurzfristig wirksamen Massnahmen weisen

²³⁶ Vgl. bspw. die Arbeiten von Berger/Bechwati (2001) und Venkatesan, et al. (2007).

²³⁷ Vgl. Venkatesan, et al. (2007), S. 117 oder Cachon/Kök (2007), S. 947.

²³⁸ Vgl. Hibbard, et al. (2001), Louvieris, et al. (2003), Dholakia, et al. (2005), Kumar, et al. (2006) und Gruen, et al. (2007).

²³⁹ Vgl. Wallace, et al. (2004), S. 260 und Gruen, et al. (2007), S. 546 f.

²⁴⁰ Eigene Darstellung.

sofort oder relativ kurzfristige Auswirkungen auf den Umsatz aus, während die langfristig wirksamen Massnahmen einen hohen Verzug aufweisen, aber dementsprechend auch nachhaltiger wirken.

Die Vorteile der Modelle zur kundenbezogenen Wertschöpfung für das Unternehmen:

- Marketing- und Vertriebsaktivitäten können hinsichtlich ihres Wertbeitrags für das Unternehmen untersucht und bewertet werden. Eine konsequente Ausrichtung auf den Customer Equity ermöglicht daher eine Fokussierung auf die relevanten Aufgaben und Prozesse im Vertrieb.
- Zwei Dimensionen zur Art der Wertschöpfung können abgeleitet werden.
 1. *Kosten senken* vs. *Nutzen erhöhen*,
 2. *kurzfristig wirksam* vs. *langfristig wirksam*.

Kundenwertmodelle sind allerdings häufig sehr abstrakt und theoretisch und damit relativ weit weg von den tatsächlichen Werttreibern und deren Wertschöpfung in der Distribution.

2.5 Zusammenfassung

In den Kapiteln 2.1 – 2.4 wurden die aus dem Literaturstudium identifizierten Perspektiven auf die Distributionsforschung vorgestellt und die für die Arbeit relevanten Konzepte und Definitionen erörtert. Zudem wurden die Perspektiven im Hinblick auf die Bedürfnisse als Ordnungs- und Bewertungsinstrumente beleuchtet und die jeweiligen Vor- und Nachteile jeder Perspektive besprochen.

Auch in den Expertengesprächen hat sich herauskristallisiert, dass heutige Ansätze vor dem Hintergrund des dynamischen Vertriebsumfeldes zu kurz greifen.²⁴¹ Jede der oben dargestellten theoretischen Perspektiven liefert jedoch einen wertvollen Erklärungsbeitrag für einzelne Aspekte der zugrundeliegenden Problemstellung. Eine Integration der Perspektiven ermöglicht daher die Schwächen der einzelnen Ansätze zu kompensieren und die Stärken der verschiedenen Perspektiven zu nutzen. Eine neue, integrierte Perspektive erweitert den theore-

²⁴¹ Vgl. die Expertengespräche mit Dr. Sven Deglow, McKinsey und Christian Walser, Sony Computer Entertainment.

tischen Horizont in der Distributionsforschung und ermöglicht eine ganzheitliche Gestaltung und Optimierung von Mehrkanalsystemen.

Im folgenden Kapitel 3 wird die integrierende Betrachtung als theoretisch-analytischer Rahmen vorgestellt, der für die Durchführung der Fallstudien und das resultierende Modell der Untersuchung das theoretische Gerüst liefert.

3 Ansatz einer integrierten Perspektive

Die integrierte Betrachtung als theoretisch-analytischer Rahmen verbindet die strukturorientierte Perspektive mit der aufgabenorientierten, der prozessorientierten und der Customer-Value-Perspektive. Sie bildet die Grundlage für die Durchführung der Fallstudien, indem sie den theoretischen Rahmen für die Datensammlung und Datenanalyse definiert. Weiterhin stellt die integrierte Betrachtung die Basis für das Modell der Untersuchung dar.

Die Darstellung der integrierten Betrachtung erfolgt anhand der Elemente des Bezugsrahmens, welche den Bereich der Untersuchung definieren:²⁴²

- **Situation:** Die strukturorientierte Perspektive dient zur Analyse der Situation eines Mehrkanalsystems, so dass die relevanten Rahmenbedingungen einer Konfiguration identifiziert werden können.
- **Konfiguration:** Die aufgabenorientierte Perspektive und die prozessorientierte Perspektive ermöglichen eine Analyse der Kanalkonfiguration eines Unternehmens, so dass die Tätigkeiten zur Kanalnutzung und Orchestrierung des Kanalsystems erfasst und analysiert werden können.
- **Customer Value:** Die Customer-Value-Perspektive ermöglicht eine Analyse der Auswirkungen der Konfiguration, indem die Wertschöpfung für Kunde und Unternehmen messbar wird.

3.1 Situation in der integrierten Perspektive

Der Fokus der Arbeit liegt auf der Kanalkonfiguration, welche die Nutzung des bestehenden Kanalsystems beschreibt. Die Kanalstruktur ist daher als gegeben anzunehmen und hat einen grossen Einfluss auf die Konfiguration. Die Anforderungen an eine Kanalkonfiguration unterscheiden sich wesentlich aufgrund der gegebenen Kanalstruktur eines Unternehmens. Die Kanalstruktur bildet daher

²⁴² Der Bezugsrahmen der Arbeit findet sich in Abbildung 7 und wird im Kapitel 1.3.1 hergeleitet. Die Erkenntnisse werden an verschiedener Stelle durch die Ergebnisse der Expertengespräche und der Desk Research ergänzt.

eine geeignete Variable, um unterschiedliche Situationen in der Konfiguration von Kanalsystemen zu erklären.²⁴³

Wie in Kapitel 2.1 dargestellt, existieren zahlreiche Ansätze zur Beschreibung von Kanaltypen oder Mehrkanalstrukturen. Diese basieren in der Mehrzahl auf den spezifischen Eigenschaften der Kanäle. Für eine integrierte Betrachtung bietet sich daher die Unterschiedlichkeit der Kanäle – im Sinne einer Kanalheterogenität – als eine bestimmende Dimension an.²⁴⁴ Die zweite Dimension ergibt sich aus der – in vielen Ansätzen verwendeten – Anzahl der Vertriebs- oder Marketingkanäle.²⁴⁵ Diese beiden Dimensionen erhöhen die Komplexität der Kanalstruktur und damit die Anforderungen an die Kanalkonfiguration.²⁴⁶ Sie sind daher geeignet, um daraus die Situationen der Konfiguration abzuleiten. Die Abbildung 17 zeigt den Einfluss der beiden Dimensionen Kanalheterogenität und Kanalzahl auf die Komplexität der Kanalstruktur.

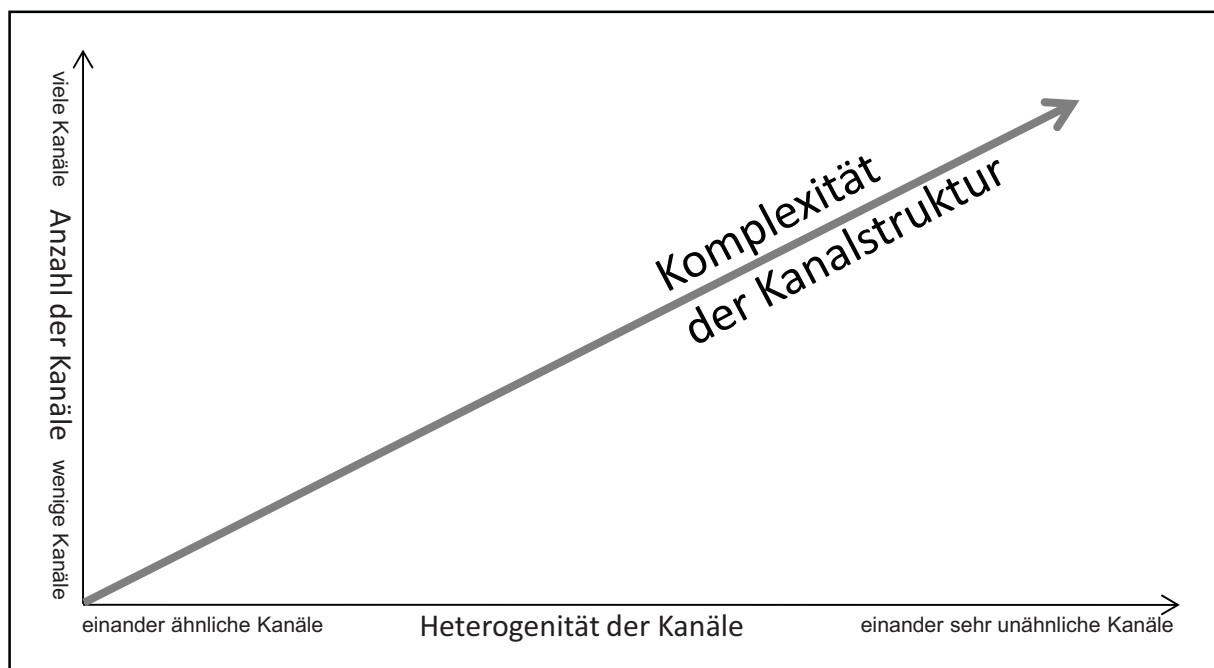


Abbildung 17: Komplexität der Kanalstruktur.²⁴⁷

²⁴³ Im Kapitel 2.1 wird die Bedeutung der Kanalstruktur für die Distribution und die damit verbundene Forschung rekapituliert.

²⁴⁴ Vgl. Anderson/Weitz (1986), Schögel/Tomczak (1998), und Dholakia, et al. (2005), S. 68.

²⁴⁵ Vgl. die Ansätze von Frazier (1999), Coelho/Easingwood (2003) und Gamarra (2007).

²⁴⁶ Vgl. Miller (1987b), S. 11, der in der Komplexität ein wesentliches Charakteristik von Strukturen identifiziert hat.

²⁴⁷ Eigene Darstellung.

Wie oben dargelegt, sind die Anzahl der Kanäle und deren Heterogenität geeignete Kriterien zur Beschreibung der Kanalstruktur. Neben der Komplexität der Kanalstruktur existieren noch weitere externe und interne situative Einflüsse vermutet, welche im Rahmen der Fallstudien (siehe Kapitel 5) identifiziert werden sollen.

3.2 Kanalkonfiguration in der integrierten Perspektive

Konfigurationsansätze stellen eine vielversprechende Grundlage für kombinierte, reichhaltige Theorien dar und es existieren bereits erfolgreiche Anwendungen in der Forschung zur Distribution.²⁴⁸ Eine Konfiguration repräsentiert nach Dess et al. (1993) „*a number of specific and separate attributes which are meaningful collectively rather than individually*“.²⁴⁹ Die unterschiedlichen Konfigurationen besitzen dabei nach Miller (1987a) jeweils ein zentrales Thema.²⁵⁰

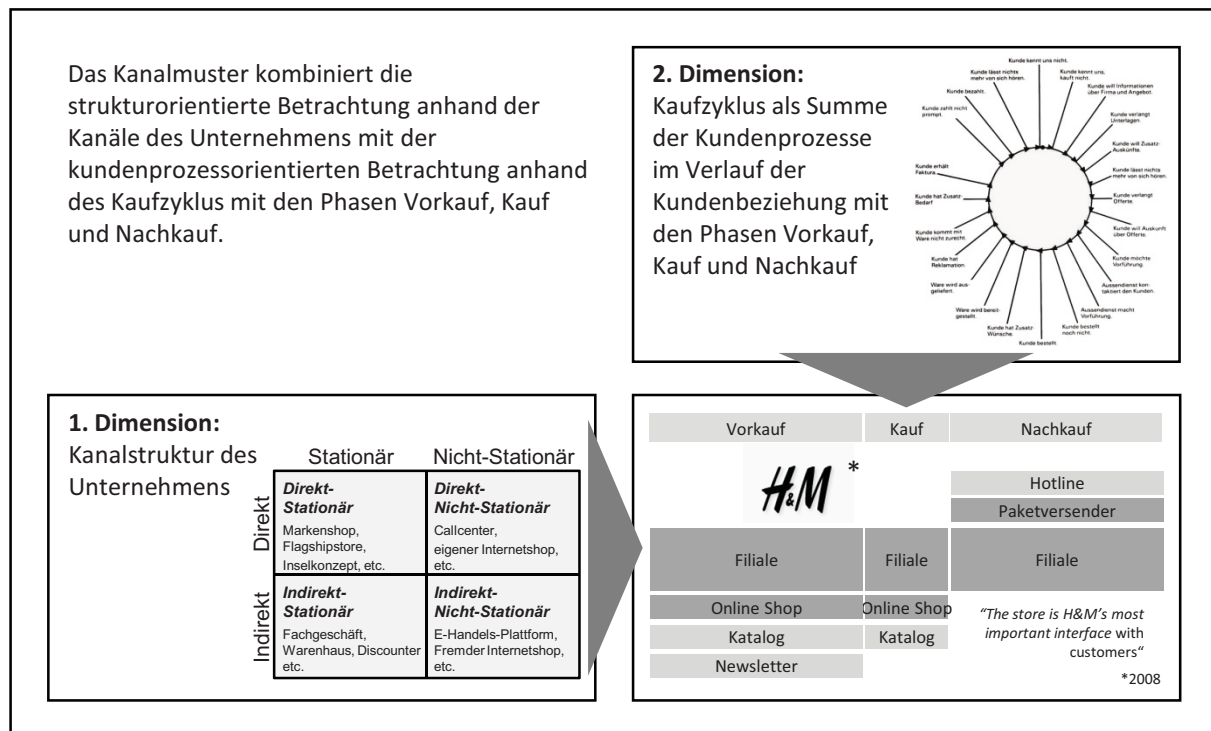
In diesem Abschnitt sollen die zentralen Attribute der Kanalkonfiguration hergeleitet und erklärt werden. Die Konfiguration umfasst zwei wesentliche Aspekte: Die *Nutzung der Kanäle* in den verschiedenen Phasen des Kaufzyklus und die *Orchestrierung der Kanäle* hinsichtlich eines erwünschten Ergebnisses aus Kundensicht.

Die *Nutzung der Kanäle* beschreibt den Einsatz der Kanäle zur Erfüllung der distributiven Aufgaben. Wie in Kapitel 2.3 dargelegt, unterscheiden sich die Kundenbedürfnisse und die daraus resultierenden Anforderungen zur Aufgabenerfüllung je nach Phase des Kaufzyklus. Die Phase im Kaufzyklus strukturiert den Kaufprozess aus Sicht des Kunden und stellt daher ein wichtiges Kriterium in Bezug zur Kanalnutzung dar. Das zweite wesentliche Kriterium stellt der Kanalmix dar. Die Abbildung 18 zeigt beispielhaft das Kanalmuster als Kombination der drei Phasen des Kaufzyklus mit dem Kanalmix eines Unternehmens.

²⁴⁸ Vgl. Sauer (2005), Kabadayi, et al. (2007) und Andersson, et al. (2008).

²⁴⁹ Vgl. Dess, et al. (1993), S. 775 f.

²⁵⁰ Vgl. Miller (1987a). Die Arbeiten von Miller und Friesen haben Die Konfigurationsforschung entscheidend geprägt (Vgl. Miller/Friesen (1978); Miller/Friesen (1980) und Miller/Friesen (1983)).

Abbildung 18: Kanalmuster als Synthese von Struktur und Kundenprozess.²⁵¹

Durch die Kombination von Kaufzyklus und Kanalmix eines Unternehmens kann der spezifische Einsatz der Kanäle im Kaufzyklus dargestellt und analysiert werden. Das Kanalmuster visualisiert somit den Einsatz und die Nutzung der Kanäle eines Unternehmens zur Erfüllung der distributiven Aufgaben, je nach Phase des Kaufzyklus.

Die *Orchestrierung der Kanäle* bezeichnet deren Abstimmung hinsichtlich eines gewünschten Ergebnisses, wie bspw. die Positionierung des Unternehmens. Ein wesentliches Ziel der Orchestrierung liegt darin, dieses Ergebnis über die Zeit und die Kanäle für den Kunden konsistent umzusetzen.²⁵² Die Orchestrierung soll zu einem konsistenten Kaufzyklus für den Kunden führen, egal welchen Kontaktpunkt der Kunde, zu welchem Zeitpunkt aufsucht. D.h. die Massnahmen zur Orchestrierung haben zwei erwünschte Wirkungen: Die Konsistenz über die verschiedenen Kanäle und die Konsistenz über die Zeit zu erhöhen. Die Wirkung der Vertriebsaufgaben auf diese beiden Dimensionen ist noch relativ unerforscht. Deshalb sollen die beiden Dimensionen Customer Journey im Sinne einer Konsistenz der Kanäle und Customer Experience, im Sinne einer Konsistenz

²⁵¹ Eigene Darstellung.

²⁵² Vgl. Fill (2001) und Stuart-Menteth, et al. (2005) .

über die Zeit für eine Klassifizierung der Aufgaben der Makro-Ebene genutzt werden. Die Abbildung 19 verdeutlicht diese Klassifizierung.

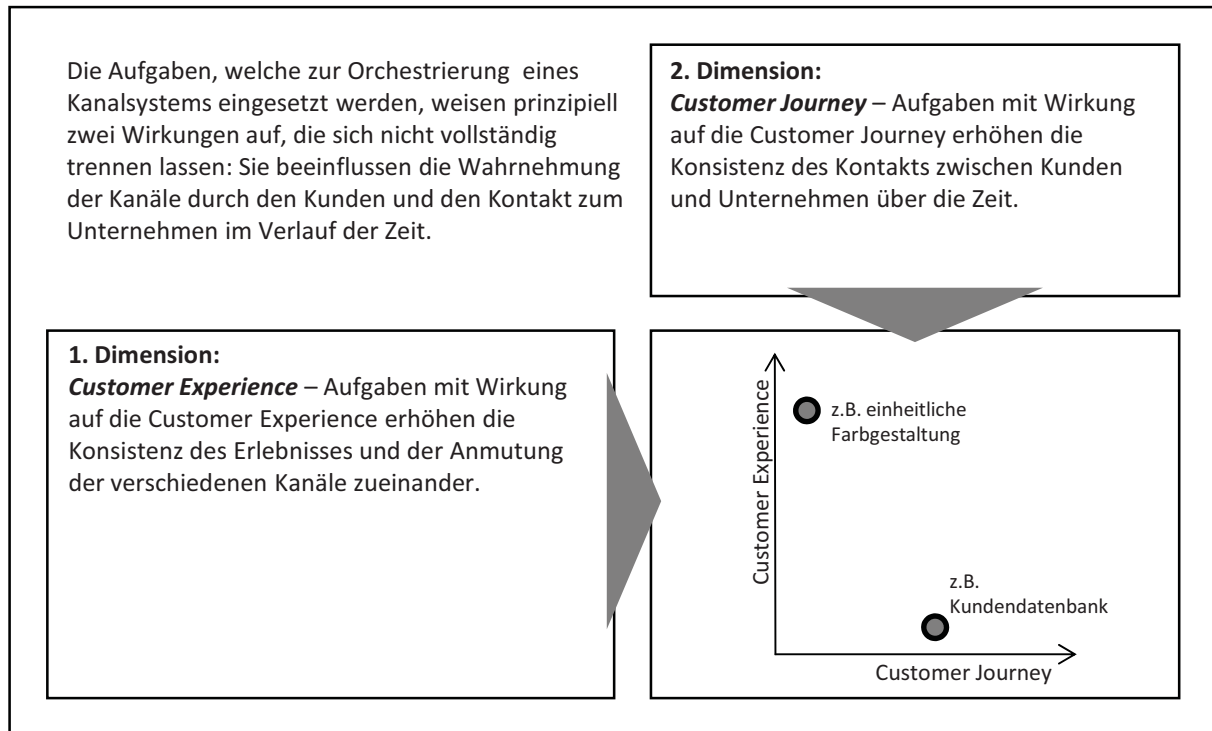


Abbildung 19: Dimensionen der Orchestrierung.²⁵³

3.3 Customer Value in der integrierten Perspektive

Der Customer Value weist – wie bereits im Kapitel 2.4 dargelegt – zwei Aspekte auf, die Wertschöpfung für den Kunden und die Wertschöpfung für das Unternehmen. Die beiden Aspekte eint, dass eine Wertschöpfung durch eine Erhöhung des Nutzens, als auch durch eine Verringerung der Kosten geschaffen werden kann. Aus Sicht des Kunden stellt sich dies nach Michael Richter, Head of Operational Excellence Hoffmann-LaRoche Ltd., wie folgt dar: „Je höher der Aufwand für den Kunden ist, desto kritischer begegnet er einer Applikation.“²⁵⁴ Dieser Zusammenhang bildet demnach für beide – Kunde und Unternehmen – ein Grundcharakteristikum des geschaffenen Wertes.

Der Wert für den Kunden kann, wie in Kapitel 2.4.1 ausgeführt, eher einen ideellen oder emotionalen Charakter aufweisen oder eher einen physischen, monetären. Zusammen mit der Art des Nutzengewinns bildet der Charakter der

²⁵³ Eigene Darstellung.

²⁵⁴ Expertengespräch mit Michael Richter.

Wertschöpfung die für diese Untersuchung wesentlichen Eigenschaften der Wertschöpfung für den Kunden ab. Die Abbildung 20 fasst die wesentlichen Dimensionen des Wertes für den Kunden in einer Darstellung zusammen, welche für die Analyse des Wertes für den Kunden die Grundlage bilden.

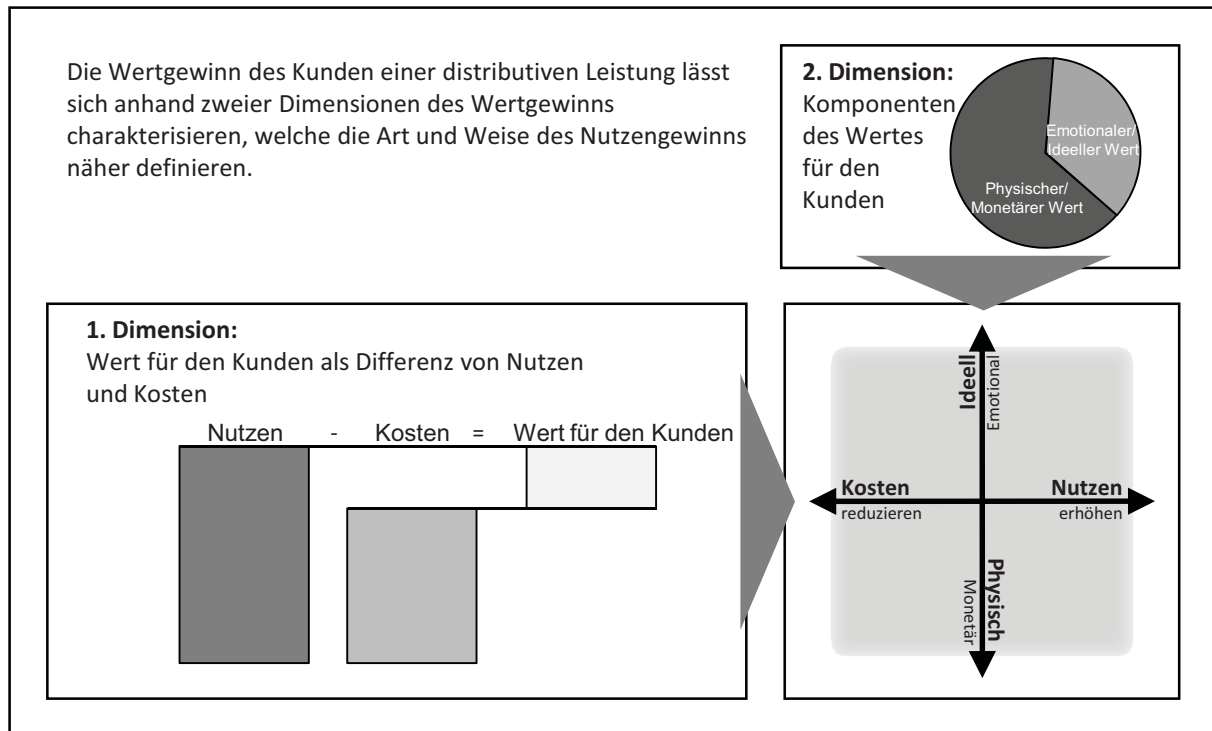


Abbildung 20: Relevante Dimensionen des Wertes für den Kunden.²⁵⁵

Die resultierende Vierfelder-Matrix stellt eine Kombination der beiden Dimensionen dar und wird für die Charakterisierung des Wertes für den Kunden genutzt. Die Optionen sind Wertschöpfung für den Kunden durch:

- Erhöhung des physischen oder monetär messbaren Nutzens,
- Reduktion der physischen oder monetär messbaren Kosten,
- Erhöhung des ideellen oder emotionalen Nutzens,
- Reduktion der ideellen oder emotionalen Kosten.

Der *Wert für das Unternehmen* kann – wie in Kapitel 2.4.2 ausgeführt – eher kurzfristiger oder eher langfristiger Natur sein. Für die Studie wird auch im Bereich der Wertschöpfung für Unternehmen ein mehrdimensionaler Ansatz gewählt. D.h. dass neben den direkt realisierten, kurzfristig wirksamen Nutzen und Kosten auch Werte wie eine erhöhte Kundenbindung einfließen, welche erst in

²⁵⁵ Eigene Darstellung.

der Zukunft zu einer höheren Wertschöpfung führen. Die Abbildung 21 fasst die wesentlichen Dimensionen des Wertes für das Unternehmen in einer Darstellung zusammen, welche für die Analyse des Wertes für das Unternehmen genutzt werden sollen.

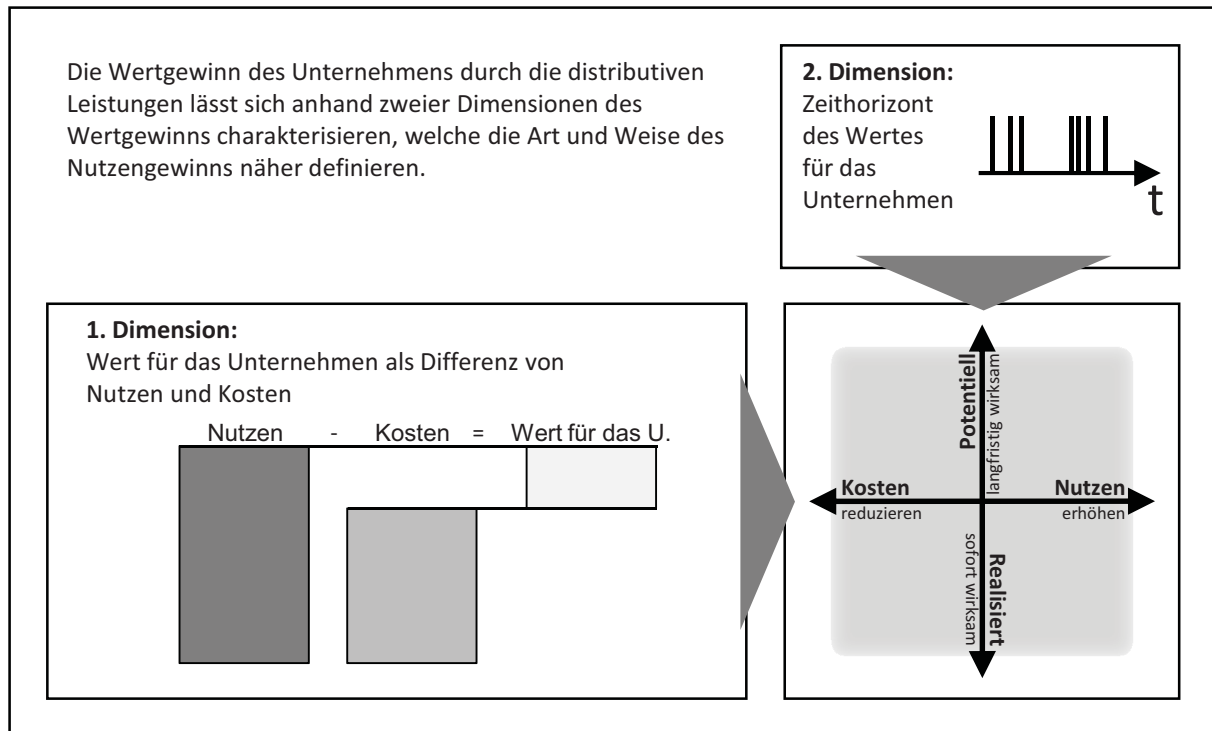


Abbildung 21: Relevante Dimensionen des Wertes für das Unternehmen.²⁵⁶

Die resultierende Vierfelder-Matrix stellt eine Kombination der beiden Dimensionen dar und wird für die Charakterisierung des Wertes für das Unternehmen genutzt. Die Optionen sind Wertschöpfung für das Unternehmen durch:

- Realisierte, kurzfristig wirksame Erhöhung des Nutzens,
- realisierte, kurzfristig wirksame Reduktion der Kosten,
- potentielle, langfristig wirksame Erhöhung des Nutzens,
- potentielle, langfristig wirksame Reduktion der Kosten.

3.4 Die integrierten Perspektive im Überblick

Der Ansatz der integrierten Perspektive dient als theoretisch-analytischer Rahmen für die Fallstudien. Die zentralen Konzepte sind in der Abbildung 22 anhand des Bezugsrahmens dargestellt.

²⁵⁶ Eigene Darstellung.

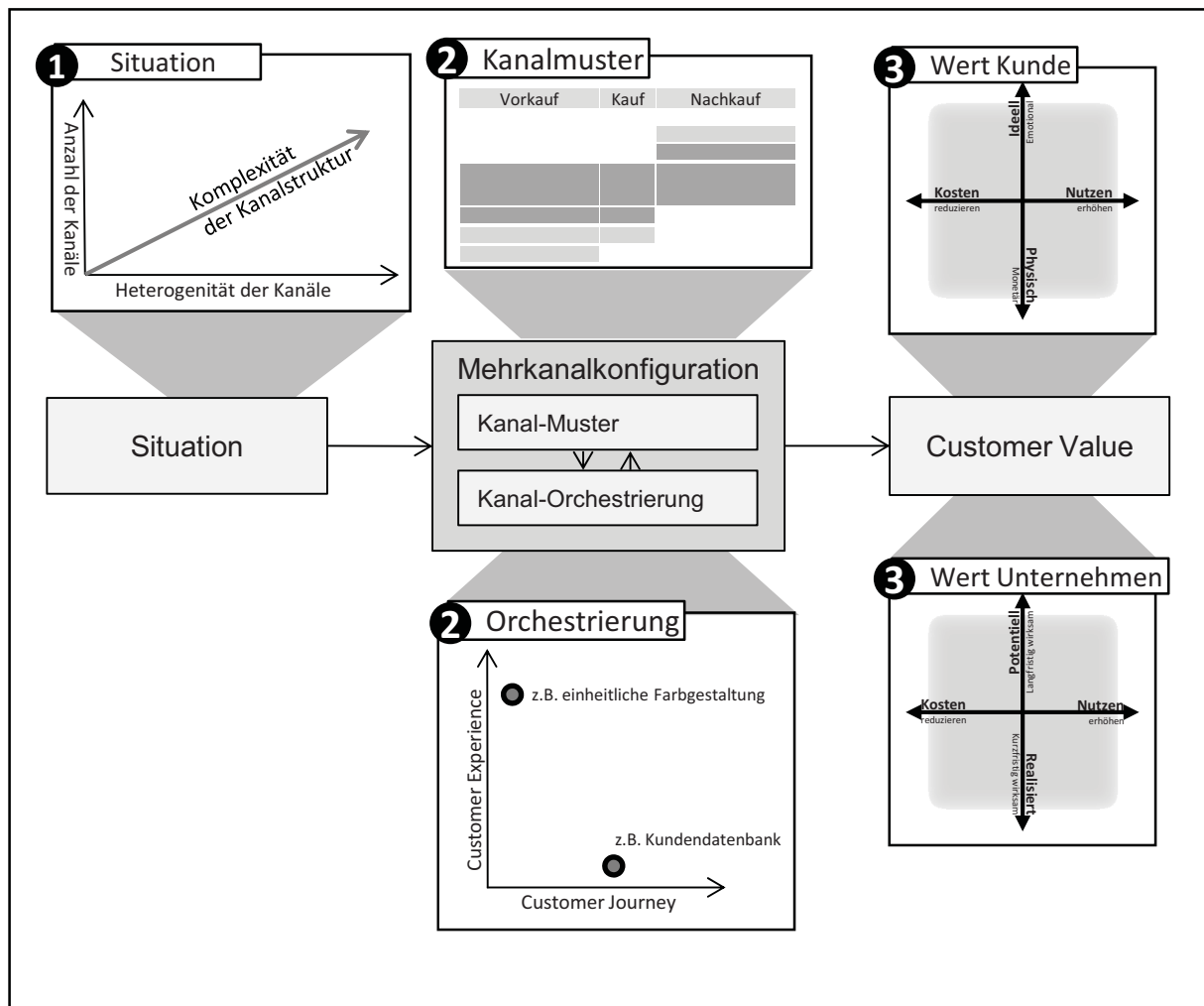


Abbildung 22: Überblick über die Elemente der integrierten Perspektive.²⁵⁷

Die integrierte Perspektive kombiniert die bestehenden Perspektiven der Distributionsforschung und bildet die Basis für die Analyse der Kanalkonfiguration. Die Synthese der bisher isolierten theoretischen Perspektiven ermöglicht eine umfassende Analyse der Kanalkonfiguration, so dass die Stärken der verschiedenen theoretischen Zugänge in einem Ansatz genutzt werden können. Die Strukturierung in die Elemente Situation (strukturorientierte Perspektive), Konfiguration (aufgaben- und prozessorientierte Perspektive) und Customer Value (Customer-Value-orientierte Perspektive) ermöglicht eine klar abgegrenzte und überschneidungsfreie Analyse. Die drei Elemente Situation, Konfiguration und Customer Value sind intuitiv und praktikabel und ermöglichen eine Analyse der Kanalkonfiguration. Auf diese Weise bildet die integrierte Perspektive das theoretische Gerüst für das Modell der Untersuchung.

²⁵⁷ Eigene Darstellung.

4 Methodisches Vorgehen

Die Grundzüge des Forschungsprozesses wurden bereits im Kapitel 1.3 diskutiert. Im vorliegenden Kapitel werden die im Verlauf des Prozesses verwandten Forschungsmethoden der Arbeit diskutiert.

4.1 Desk Research

Die Desk Research stellt eine weit verbreitete Methode in der betriebswirtschaftlichen Forschung dar.²⁵⁸ Die Desk Research umfasst nach Atteslander (1971) „sämtliche gegenständlichen Zeugnisse, die als Quelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens dienen können“.²⁵⁹ Ein Vorteil der Methode liegt in der Vielfalt des Materials, welches sich durch die Analyse erschliesst.²⁶⁰ Nachteile der Methode ergeben sich aus der eingeschränkten Analysemöglichkeit und der Abhängigkeit von der Qualität und Verfügbarkeit der Dokumente.²⁶¹ Die Tabelle 17 fasst die wesentlichen Vor- und Nachteile der Methode zusammen.

<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
– Nichtreaktiver Charakter²⁶² – Einfacher und effizienter Zugang²⁶³ – Materialvielfalt²⁶⁴ – Systematische, strukturierte und klar nachvollziehbare Methode²⁶⁵	– Problem der Datenreduktion²⁶⁶ – Keine Datenspezialität und keine Datenexklusivität²⁶⁷ – Eingeschränkte Analysemöglichkeiten²⁶⁸ – Subjektive Auswahl der Dokumente²⁶⁹

Tabelle 13: Desk Research im Überblick.²⁷⁰

²⁵⁸ Vgl. Eisend (2009), S. 438.

²⁵⁹ Vgl. Atteslander (1971), S. 53 in Bezug auf die Dokumentenanalyse.

²⁶⁰ Vgl. Mayring (2002), S. 47.

²⁶¹ Vgl. Schnell, et al. (1995), S. 242, Yin (2009), S. 103 und Mayring (2002), S. 49.

²⁶² Vgl. Mayring (2002), S. 49 und Schnell, et al. (1995), S. 379.

²⁶³ Vgl. Schnell, et al. (1995), S. 241.

²⁶⁴ Vgl. Mayring (2002), S. 47.

²⁶⁵ Vgl. Auer-Srnka (2009a).

²⁶⁶ Vgl. Schnell, et al. (1995), S. 378.

²⁶⁷ Vgl. Nickel (2004), S. 10.

²⁶⁸ Vgl. Schnell, et al. (1995), S. 242.

²⁶⁹ Vgl. Eisend (2009), S. 438.

²⁷⁰ Eigene Darstellung.

Die Desk Research wertet bestehende Quellen aus, so dass keine neuen Daten generiert werden.²⁷¹ Je nach Fokus und Ausführung kann eine Desk Research als Literaturstudium, Dokumentenanalyse, Metaanalyse, Sekundäranalyse oder Inhaltsanalyse ausgeführt werden. Die Unterschiede ergeben sich aus den verwendeten Quellen (z.B. Alltagsdokumente vs. wissenschaftliche Quellen), der Systematik der Auswertung und der Aufbereitung der Daten. Die Methoden eint jedoch die Auswertung und Interpretation bestehender Artefakte zu einer spezifischen Fragestellung, ohne dass die Daten vom Forscher erhoben werden müssen.²⁷² Mayring (2002) schlägt für die Desk Research einen Prozess mit vier Schritten vor:²⁷³

- *Formulierung der Fragestellung,*
- *Definition des Ausgangsmaterials,*
- *Quellenkritik zur Eignung der Dokumente,*
- *Interpretation der Dokumente.*

4.1.1 Formulierung der Fragestellung

Die Desk Research wird im Rahmen dieser Arbeit für zwei Fragestellungen eingesetzt, die Abgrenzung des Themas und der Problemstellung, sowie die Vorbereitung der Fallstudien.

Die Desk Research zur **Eingrenzung des Themas** und der zugrundeliegenden Problemstellung entspricht im Vorgehen der klassischen Literaturanalyse in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Durch das Literaturstudium soll der theoretische Rahmen und der Stand der Forschung geklärt werden. Daneben besteht eine wichtige Funktion darin, die Ergebnisse der Expertengespräche und der Fallstudien hinsichtlich ihrer Plausibilität zu validieren und im Kontext der bestehenden Forschung richtig zu interpretieren.

Die Desk Research zur **Vorbereitung der Fallstudien** entspricht im Vorgehen einer Dokumentenanalyse und umfasst sehr unterschiedliche Quelltypen. Durch

²⁷¹ Vgl. Schnell, et al. (1995), S. 241.

²⁷² Vgl. Mayring (2002), S. 47.

²⁷³ Vgl. Mayring (2002), S. 48 f.

die Dokumentenanalyse soll ein grober Überblick über die Verbreitung und Relevanz der unterschiedlichen Kanalsysteme gewonnen werden, um die Fallstudien vorzubereiten und die Expertengespräche zu ergänzen. Konkret unterstützt die Desk Research die Identifikation bestehender Kanalstrukturen und möglicher Konfigurationsmassnahmen der Praxis.

4.1.2 Definition des Ausgangsmaterials

Das Ausgangsmaterial für die Desk Research dieser Untersuchung sind im Wesentlichen unternehmensbezogene Dokumente und Artefakte, sowie wissenschaftliche Quellen und Studien. Die Tabelle 14 zeigt die im Rahmen der Desk Research ausgewerteten Quellentypen.

<i>Quellentyp</i>	<i>Verwendete Quellen</i>
<i>Dokumente</i>	<i>z.B. Pressemitteilungen, Geschäftsberichte, Zeitungsartikel, wissenschaftliche Arbeiten</i>
<i>Archiveinträge</i>	<i>z.B. Markt- und Branchenstudien, Verkaufszahlen</i>
<i>Physische Artefakte</i>	<i>z.B. Marketing- und Vertriebsmaterialien, Schulungsmaterialien</i>
<i>Onlinequellen</i>	<i>z.B. Berichte über Kundenerlebnisse, Blogeinträge</i>

Tabelle 14: Übersicht über die Datenquellen der Desk Research.²⁷⁴

Das Ausgangsmaterial der Desk Research umfasst je nach Zielsetzung unterschiedliche Quelltypen. Für die Eingrenzung des *Themas und der Problemstellung* liegt der Fokus auf den wissenschaftlichen Artikeln. Ergänzend hierzu werden weitere Dokumententypen verwendet, um bspw. eine theoretisch fundierte Aussage zu überprüfen. Für die *Vorbereitung der Fallstudien* eignen sich, aufgrund der neuartigen Fragestellung der Arbeit, vor allem unternehmens- und praxisbezogene Quellen und weniger wissenschaftliche Quellen.

Da ein Ziel der Desk Research das Identifizieren unterschiedlicher Kanalstrukturen und Kanalmuster umfasst, wird eine möglichst breite und heterogene Stichprobe angestrebt. Die für die Stichprobe ausgewählten Unternehmen decken die in der Tabelle 19 dargestellten Kriterien ab.

²⁷⁴ Eigene Darstellung.

<i>Samplingkriterium</i>	<i>Ausprägungen</i>
<i>Unternehmensgrösse</i>	<i>KMU, Grossunternehmen</i>
<i>Unternehmensreife</i>	<i>jung, expandierend, etabliert</i>
<i>Branche (NOGA)</i>	<i>10 (Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln), 11 (Getränkeherstellung), 14 (Herstellung von Bekleidung), 21 (Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen), 26 (Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen), 29 (Herstellung von Automobilen und Automobilteilen), 31 (Herstellung von Möbeln), 47 (Detailhandel), 53 (Post-, Kurier- und Expressdienste), 56 (Gastronomie), 58 (Verlagswesen), 59 (Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik), 64 (Erbringung von Finanzdienstleistungen), 65 (Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)), 79 (Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen), 70 (Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben; Unternehmensberatung)</i>
<i>Kundengruppe</i>	<i>B-2-C, B-2-B</i>
<i>Unternehmensrolle</i>	<i>Hersteller, Absatzmittler</i>

Tabelle 15: Kriterien für die Auswahl der untersuchten Unternehmen.²⁷⁵

4.1.3 Quellenkritik zur Eignung der Dokumente

Die verschiedenen Quellen weisen eine unterschiedliche Eignung für die beiden Fragestellungen auf. Für die *Eingrenzung des Themas und der Problemstellung* haben sich besonders Studien und Reports, sowie wissenschaftliche Studien als hilfreich erwiesen, da diese eine aggregierte Sicht auf die Thematik ermöglichen und den aktuellen Stand der Forschung abbilden. Insbesondere durch die in Kapitel 1.3.2 angesprochene Kombination der Desk Research mit den Expertengesprächen, wird die Eingrenzung des Themas ermöglicht. Andere Dokumente werden für diese Zielsetzung ergänzend eingesetzt, um bspw. verschiedene Sachverhalte zu konkretisieren oder zu überprüfen.

Für die *Vorbereitung der Fallstudien*, eignen sich die wissenschaftlichen Quellen weniger. Ein Grund hierfür ist die bereits in Kapitel 4.1.2 angesprochene Neuartigkeit der Fragestellung, aufgrund derer bspw. keine verwertbaren Daten

²⁷⁵ Eigene Darstellung; Klassifikation nach Bundesamt für Statistik (2008).

in der bestehenden Literatur zu den Kanalstrukturen oder Kanalmustern vorliegen. Diese Daten lassen sich allerdings aufgrund der unternehmensbezogenen Quellen ableiten. Bspw. liefert der Internetauftritt eines Unternehmens zahlreiche Hinweise auf die genutzten Kanäle und deren Funktion im Kaufzyklus. Nutzt man ergänzend hierzu weitere Quellen, wie einen Konsumentenblog, unabhängige Studien und Pressemitteilungen des Unternehmens ergibt sich ein grobes Bild der Kanalstruktur und des Kanalmusters eines Unternehmens, welches den Anforderungen für diese Desk Research genügt.²⁷⁶ Auch die geführten Expertengespräche ermöglichen eine Validierung der Ergebnisse der Desk Research.

4.1.4 Interpretation der Dokumente

Die Interpretation der Dokumente erfolgt für die *Eingrenzung des Themas und der Problemstellung* aufgrund der hohen Heterogenität ohne ein besonderes Codierungsschema. Die Ergebnisse finden sich insbesondere in den Kapiteln 1.1.3 und 2. Für die *Vorbereitung der Fallstudie* erfolgt die Interpretation der Daten anhand der in Kapitel 3 hergeleiteten integrierten Perspektive. Bspw. dienen die Kanaltypologie und die Kanalmuster – im Sinne einer Kombination der strukturorientierten und der prozessorientierten Perspektive – als Grundlage für die Analyse der bestehenden Kanalstrukturen und zur Identifikation möglicher, idealtypischer Kanalmuster. Die Ergebnisse fließen in Kapitel 6.2 und **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ein. Eine kurze Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse findet sich in Anhang D.

4.1.5 Desk Research im Überblick

Die Desk Research ist – neben den Expertengesprächen – eine wesentliche Rolle in der Themeneingrenzung und der Vorbereitung der Hauptuntersuchung zugekommen. Das Vorgehen im Rahmen der Desk Research wird in der Tabelle 16 zusammengefasst.

²⁷⁶ Dies ist jedoch nur der Fall, wenn auf eine Triangulation der Daten geachtet wird und jedes Merkmal durch verschiedene, voneinander unabhängige Quellen gesichert ist; vgl. Jick (1979), S. 602.

Untersuchungs-gegenstand:	<i>Customer Value unterschiedlicher Kanalkonfigurationen im Kaufzyklus</i>
Ziel:	<i>Eingrenzung des Themas und der Problemstellung der Arbeit und Vorbereitung der Hauptuntersuchung</i>
Aufbau:	<i>Literaturanalyse und Dokumentenanalyse (Stichprobe ca. 30 Unternehmen)</i>
Auswahl der Unternehmen:	– Unternehmensgrösse – Unternehmensreife – Branche (NOGA) – Kundengruppe – Unternehmensrolle
Erhebungszeitraum:	<i>1/2 Jahr (2008)</i>
Auswertung der Daten:	<i>Vergleichende Auswertung der wissenschaftlichen Studien und kriterienbasierte Interpretation der unternehmensbezogenen Dokumente</i>

Tabelle 16: Desk Research im Überblick.²⁷⁷

4.2 Expertengespräche

Das *Expertengespräch* stellt eines der grundlegenden und auch häufigsten Verfahren der Sozialwissenschaften dar.²⁷⁸ Die offene Kommunikation liefert Einblicke ansonsten dem Forscher verschlossenes subjektives Wissen des Interviewpartners.²⁷⁹ Kritisiert wird die Methode einerseits aufgrund fehlender quantitativer Kriterien und andererseits aufgrund der hohen Anforderungen hinsichtlich einer neutralen Gesprächsführung.²⁸⁰ Zu den Stärken gehören die Möglichkeiten, bisheriges Wissen gezielt zu überprüfen²⁸¹ und die Problemstellung umfassend zu durchleuchten,²⁸² weshalb die Methode gerne zu Beginn eines For-

²⁷⁷ Eigene Darstellung.

²⁷⁸ Vgl. Stier (1998), S. 184 ff.

²⁷⁹ Vgl. Mayring (2002), S. 66.

²⁸⁰ Vgl. Schnell, et al. (1995), S. 300.

²⁸¹ Vgl. Göttlich (2003), S. 17.

²⁸² Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 66.

schungsvorhabens eingesetzt wird.²⁸³ Die Tabelle 17 fasst die wesentlichen Vor- und Nachteile der Methode zusammen.

<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
– Direkter Zugang zu breitem und qualitativ hochwertigem Wissen.²⁸⁴ – Ermöglicht den Einbezug des Kontextes eines Problems²⁸⁵ – Ergebnisse weisen einen hohen Innovationsgrad auf²⁸⁶ – Gezielte Überprüfung bisheriger Erkenntnisse ist möglich²⁸⁷	– Hohe Anforderungen hinsichtlich einer systematischen Auswertung²⁸⁸ – Auskunftsperson bestätigt aufgrund sozialer Erwünschtheit Annahmen des Forschers²⁸⁹ – Hoher Aufwand²⁹⁰ – Schwierigkeiten im Umgang mit abweichenden Aussagen der Gesprächspartner²⁹¹ – Komplexe oder kreative Prozesse lassen sich nicht in Worte fassen²⁹²

Tabelle 17: Expertengespräche im Überblick.²⁹³

Die in Tabelle 17 angesprochenen Nachteile deuten auf eine mangelhafte Planung des Forschungsprozesses, eine fehlende Objektivierung der Aussagen oder eine Beeinflussung des Interviewpartners hin. Die Qualität der Ergebnisse von Expertengesprächen hängt wesentlich von der Zielsetzung und der regelgeleiteten, objektivierten Durchführung ab.²⁹⁴ Jäger/Reinecke (2009) schlagen deshalb einen Forschungsprozess für Expertengespräche mit vier zentralen Schritten vor.²⁹⁵

²⁸³ Vgl. Schnell, et al. (1995), S. 352 f.

²⁸⁴ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 31.

²⁸⁵ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 66.

²⁸⁶ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 66 und Peshkin (1993), S. 28.

²⁸⁷ Vgl. Merton/Kendall (1946) und Kurz, et al. (2007), S. 465.

²⁸⁸ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 55 ff. zu kritischen Punkte bei der Auswertung der Daten.

²⁸⁹ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 67 und Bowman/Ambrosini (1997), S. 123, sowie das Phänomen des „Bias for verification“ Flyvbjerg (2006), van de Ven (1992), S. 181.

²⁹⁰ Göttlich (2003), S. 17.

²⁹¹ Vgl. Bowman/Ambrosini (1997).

²⁹² Vgl. Mintzberg (1979), S. 587.

²⁹³ Eigene Darstellung.

²⁹⁴ Vgl. Merton/Kendall (1946) und Kurz, et al. (2007), S. 455

²⁹⁵ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 41 ff.

- *Eingrenzung der Marketing- oder Managementherausforderung,*
- *Interviewführung,*
- *Auswertung der Interviewdaten,*
- *Qualitätsverbesserung.*

Die folgenden Abschnitte erläutern die Umsetzung dieser vier Schritte in der Konzeption, Durchführung und Auswertung der geführten Expertengespräche.

4.2.1 Eingrenzung der Marketing- und Managementherausforderung

Die Expertengespräche erfüllen, wie bereits ausgeführt, eine wichtige Funktion bei der Eingrenzung der zu untersuchenden Problemstellung und bilden zusammen mit der Literaturanalyse das Fundament der Untersuchung.²⁹⁶ Die thematische und inhaltliche Ausrichtung der Arbeit hat einen grossen Einfluss auf die Vorbereitung und Durchführung der Expertengespräche. Die Auswahl der zu befragenden Experten ist so zu treffen, so dass sich eine Rundumsicht auf die Problemstellung ergibt.²⁹⁷ Die Experten werden daher aufgrund eines theoretischen Samplings zusammengestellt, welches wichtige Rollen innerhalb eines Unternehmens, unterschiedliche Branchen, Märkte und Unternehmensgrössen berücksichtigt. Die Tabelle 18 zeigt die Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner und die durch die Stichprobe abgedeckten Ausprägungen.

<i>Samplingkriterium</i>	<i>Ausprägungen</i>
<i>Unternehmensgrösse</i>	<i>KMU, Grossunternehmen</i>
<i>Funktion Gesprächspartner</i>	<i>Geschäftsführer, Vertriebsleiter, MA Vertriebsstrategie, Qualitätsbeauftragter, Gebietsverkaufsleiter, Leiter Internet, Berater, sonstige</i>

²⁹⁶ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 37.

²⁹⁷ Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 54 f.

<i>Branche (NOGA)</i>	10 (Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln), 11 (Getränkeherstellung), 14 (Herstellung von Bekleidung), 21 (Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen), 26 (Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen), 29 (Herstellung von Automobilen und Automobilteilen), 47 (Detailhandel), 53 (Post-, Kurier- und Expressdienste), 70 (Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben; Unternehmensberatung)
<i>Kundengruppe</i>	B-2-C, B-2-B
<i>Unternehmensrolle</i>	Hersteller, Absatzmittler, Umfeld

Tabelle 18: Kriterien für die Auswahl der Gesprächspartner.²⁹⁸

Ausgehend von dem theoretischen Sampling wurde eine Liste möglicher Experten zusammengestellt, die schriftlich und telefonisch angefragt wurden. Ca. 20% der angefragten Experten haben sich zu einem Gespräch bereit erklärt, so dass die in Tabelle 18 aufgeführten Ausprägungen über direkte Gespräche abgedeckt werden. Die Abbildung 23 zeigt die Unternehmen und deren Rolle im Bereich der Distribution, welche die befragten Experten vertreten.

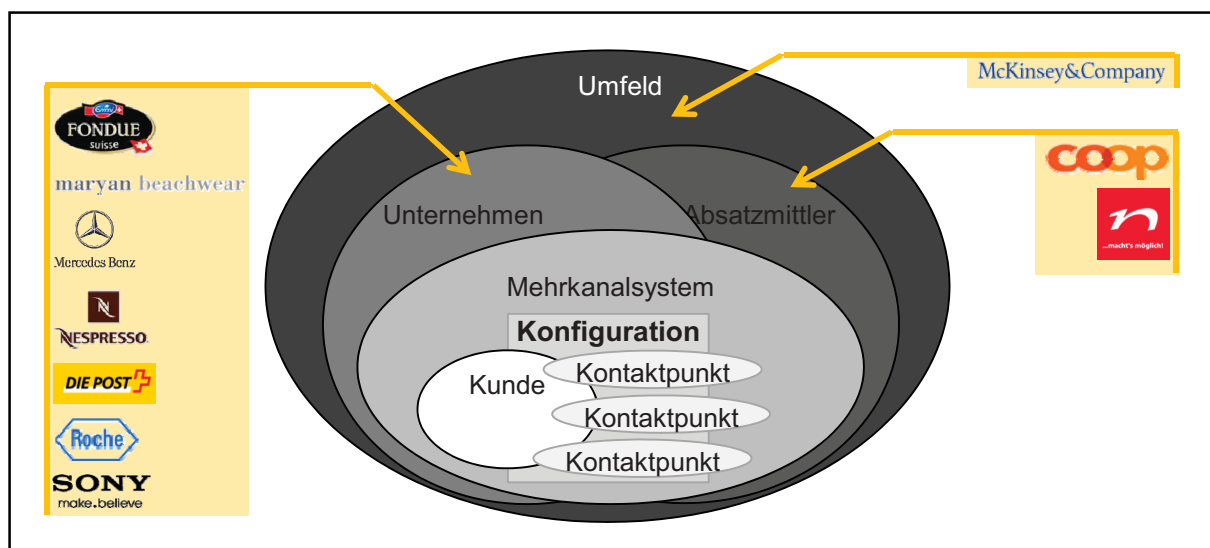


Abbildung 23: Firmen und Perspektiven der befragten Experten.²⁹⁹

²⁹⁸ Eigene Darstellung; Klassifikation nach Bundesamt für Statistik (2008).

²⁹⁹ Eigene Darstellung.

4.2.2 Interviewführung

Den Experten wurden vor dem Gespräch ein Kurzbeschrieb des Forschungsprojektes und Fragenkreise zugestellt. Auf diese Weise sollte eine zielgerichtete Vorbereitung der Experten auf das Gespräch ermöglicht werden.³⁰⁰ Die Fragenkreise decken die Rahmenbedingungen, die konkreten Mittel und die Wertschöpfung durch den Vertrieb ab. Die vorgegebenen Fragenkreise dienen als offener Leitfaden für das Gespräch und verringern das Risiko der Suggestion durch bereits geführte Gespräche und Erkenntnisse.³⁰¹ Durch den standardisierten Ablauf werden zudem die Interpretation der Protokolle und die Vergleichbarkeit zwischen den Gesprächen und den vertretenen Positionen erleichtert.

Vor den Gesprächen wurde den Experten die Vertraulichkeit schriftlich zugesichert. Die Expertengespräche wurden persönlich vor Ort oder am Telefon geführt und mit einem Aufnahmegerät aufgenommen. Die Gespräche haben zwischen einer und zweieinhalb Stunden gedauert und wurden entsprechend den Empfehlungen von Jäger/Reinecke (2009) geführt.³⁰² Die Gespräche wurden in zwei Wellen zwischen April und Oktober des Jahres 2008 und zwischen Oktober des Jahres 2010 und Februar des Jahres 2011 geführt. Nach den Gesprächen wurde den Interviewpartnern gedankt und ein Feedback von ihnen erbeten.

4.2.3 Auswertung der Interviewdaten

Die Auswertung der Expertengespräche erfolgte direkt im Anschluss auf die jeweils gleiche Art und Weise.³⁰³

Der erste Schritt in der Auswertung der Expertengespräche umfasste deren Transkription mittels der angefertigten Tondokumente. In einem zweiten Schritt wurden die Aussagen den Fragenkreisen des Leitfadens zugeordnet und in Form eines ausführlichen Ergebnisprotokolls dem Interviewpartner vorgelegt. Dieses Ergebnisprotokoll wurde nach allfälligen Richtigstellungen und Streichungen durch die Gesprächspartner autorisiert. Durch diese Aufbereitung wurden Miss-

³⁰⁰ Die Problemstellung und die Fragenkreise finden sich in den Anhängen B, C, E, F.

³⁰¹ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 41.

³⁰² Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 51.

³⁰³ Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 80 ff.

verständnisse ausgeräumt und im Gespräch offen gebliebene Punkte ergänzt. Die Aussagen der Interviewpartner wurden hinsichtlich der Gewichtung innerhalb des Gesprächs und aufgrund des jeweiligen Kontextes interpretiert. Im Rahmen der Gespräche übergebene Materialien wurden ebenfalls ausgewertet und zur Interpretation der Aussagen herangezogen. Aussagen, welche in Form eines Zitats in den Text flossen, wurden separat mit den Experten abgestimmt und autorisiert.

4.2.4 Qualitätsverbesserung

Die Expertengespräche wurden über einen längeren Zeitraum geführt und ausgewertet, was die Möglichkeit eröffnet hat, das Forschungsprocedere zu hinterfragen und weiter zu entwickeln. Durch das Befolgen der von Lamnek (2005) vorgeschlagenen Prinzipien der Reflexivität, der Prozesshaftigkeit, der datenbasierten Theorie und der Explikation im Forschungsprozess wurde den grundlegenden Qualitätskriterien Rechnung getragen.³⁰⁴

Eine kontinuierliche Überprüfung der Relevanz der Ergebnisse und der ständige Abgleich mit dem bis dahin bestehenden theoretischen Gerüst ermöglicht zum einen die Qualität der Gesprächsführung und Auswertung kontinuierlich zu verbessern, als auch die theoretischen Grundlagen weiterzuentwickeln.³⁰⁵ Auf diese Weise lieferten die Gespräche Hinweise auf möglichen Zusammenhänge, Muster und Erfolgsfaktoren. Auch hat sich durch diese Gespräche die Problemstellung weiter präzisiert.

4.2.5 Expertengespräche im Überblick

Die Expertengespräche stellen eine wesentliche Methode dar, um die Problemstellung zu abzugrenzen und tiefer zu durchdringen. Zusammen mit der Desk Research bilden die Expertengespräche die Basis der vorliegenden Untersuchung. Ein strukturiertes, regelgeleitetes Vorgehen im Rahmen der Expertenwahl, Interviewführung und Gesprächsauswertung erhöht die Qualität der Ergebnisse. Das theoretische Sampling der Experten nach Funktion innerhalb

³⁰⁴ Vgl. Lamnek (2005), S. 351 f.

³⁰⁵ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 63 f.

der Firma und Rolle/Branche der Firma ermöglicht die Integration unterschiedlicher Sichtweisen auf die Problemstellung. Die Dokumentation der Fragenkreise, der Interviewprotokolle und der Autorisierungsprozess durch die befragten Experten minimieren eine Verzerrung der Ergebnisse durch das Vorwissen und bestehende Theorien des Forschers. Das Vorgehen im Rahmen der Expertengespräche wird in der Tabelle 24 zusammengefasst.

Untersuchungsgegenstand:	<i>Customer Value unterschiedlicher Kanalkonfigurationen im Kaufzyklus</i>
Ziel:	<i>Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Zusammenhänge</i>
Aufbau:	<i>Zehn Expertengespräche</i>
Auswahl der Experten:	– <i>Unternehmensgrösse</i> – <i>Funktion Gesprächspartner</i> – <i>Branche (NOGA)</i> – <i>Kundengruppe</i> – <i>Unternehmensrolle</i>
Methoden der Datenerhebung:	<i>Tondokument, wörtliche Transkription, ausführliches Ergebnisprotokoll</i>
Erhebungszeitraum:	<i>1/2 Jahr (2008) und 1/2 Jahr(2010/2011)</i>
Auswertung der Interviewdaten:	<i>Transkription, ausführliches Ergebnisprotokoll, Vergleich der Expertengespräche</i>

Tabelle 19: Expertengespräche im Überblick.³⁰⁶

4.3 Fallstudienmethodik

Die Fallstudienmethodik ist in der betriebswirtschaftlichen Forschung mittlerweile eine etablierte Methode und wurde bereits für eine Fülle von unterschiedlichen Fragestellungen eingesetzt.³⁰⁷ Vor allem verspricht die Methode durch

³⁰⁶ Eigene Darstellung.

³⁰⁷ Fallstudien sind bspw. aufgrund der stärkeren Beachtung des Verhaltens der einzelnen Akteure in den Mittelpunkt gerückt; vgl. Mintzberg (1971) und Mintzberg (1978).

das Erfassen neuer Zusammenhänge und Einsichten³⁰⁸ einen hohen Innovationsgrad der Ergebnisse.³⁰⁹ Kritiker weisen auf verschiedene Schwachpunkte der Methode hin.³¹⁰ Bspw. werden die Übertragbarkeit oder die Ableitung allgemeingültiger Theorien bezweifelt.³¹¹ Jedoch lassen sich zahlreiche dieser Nachteile auf eine unsaubere Ausführung der Methode zurückführen.³¹² Gerade für innovative und bisher unstrukturierte Forschungsfragen hat sich die Methode als sehr vorteilhaft erwiesen.³¹³ Fallstudien bieten einen umfassenden Einblick in die jeweilige Problemstellung.³¹⁴ Vor allem der Einbezug des Kontextes der betrachteten Fälle liefert wertvolle Hinweise und Impulse auf bisher unbeachtete theoretische Zusammenhänge.³¹⁵ Die Tabelle 20 fasst die wesentlichen Vor- und Nachteile der Methode zusammen.

<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
– <i>Breites, qualitativ hochwertiges Wissen zu einem/mehreren Fällen</i>³¹⁶ – <i>Erfassen bisher nicht erfasster Zusammenhänge und neuer Einsichten</i>³¹⁷ – <i>Breiter Zugang zu Forschungsproblem</i>³¹⁸	– <i>Gefahr der Bildung zu komplexer Theorien, welche versuchen „alles abzudecken, denen aber die Einfachheit einer übergreifenden Theorie fehlt“</i>³¹⁹ – <i>Eine Erhebung kritischer Daten ist nur eingeschränkt möglich ist</i>³²⁰

³⁰⁸ Vgl. Schögel/Tomczak (2009), S. 98.

³⁰⁹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 546 und Peshkin (1993), S. 28.

³¹⁰ Siehe auch Tabelle 20.

³¹¹ Vgl. Flyvbjerg (2006), S. 224.

³¹² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 532, Ruigrok, et al. (2000), S. 3, Schögel/Tomczak (2009), S. 93.

³¹³ Vgl. Schögel/Tomczak (2009), S. 98, Eisenhardt (1989), S. 546 und Peshkin (1993), S. 28.

³¹⁴ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 548.

³¹⁵ Vgl. Bonoma (1985), S. 199.

³¹⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 547, Bonoma (1985), S. 199.

³¹⁷ Vgl. Schögel/Tomczak (2009), S. 98.

³¹⁸ Vgl. Bonoma (1985).

³¹⁹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 547.

³²⁰ Vgl. Bowman/Ambrosini (1997), S. 123, sowie das Phänomen des „Bias for verification“; Flyvbjerg (2006), van de Ven (1992), S. 181.

– <i>Hoher Innovationsgrad der Ergebnisse.</i>³²¹ – <i>Tendenziell höhere interne Validität der Ergebnisse.</i>³²²	– <i>Relativierung oder Bewertung der einzelnen Erkenntnisse oder Zusammenhänge fällt schwer.</i>³²³

Tabelle 20: Die Fallstudienmethodik im Überblick.³²⁴

Ein wesentlicher Teil der Kritik der Fallstudienforschung ist, wie bereits ausgeführt, auf eine mangelnde Qualität in der Konzeption und Durchführung zurückzuführen. Eine vorbildliche Fallstudie ist nach Yin (2009) signifikant, vollständig, nimmt alternative Perspektiven ein, ist mit genügend Beweisen unterfüttert und mitreissend geschrieben.³²⁵ Aus diesem umfassenden Qualitätsanspruch ergeben sich verschiedene Implikationen für das Forschungsprocedere. Schögel/Tomczak (2009) greifen diese auf und schlagen einen Forschungsprozess für die Fallstudienforschung vor:³²⁶

- *Entwurf des Fallstudiendesigns,*
- *Vorbereitung der Datensammlung,*
- *Durchführung der Datensammlung,*
- *Datenanalyse,*
- *Fallstudienreport.*

Die folgenden Abschnitte erläutern die Umsetzung dieser fünf Schritte in der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Fallstudien, wobei die fünf Schritte zu drei Abschnitten zusammengefasst dargestellt werden.

³²¹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 546 und Peshkin (1993), S. 28.

³²² Vgl. Schögel/Tomczak (2009), S. 98.

³²³ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 547.

³²⁴ Eigene Darstellung.

³²⁵ Vgl. Yin (2009), S. 185 ff.

³²⁶ Vgl. Schögel/Tomczak (2009), S. 86

4.3.1 Entwurf des Fallstudiendesigns

Der Aufbau der Fallstudie richtet sich nach der zugrundeliegenden Problemstellung und den daraus resultierenden Forschungsfragen.³²⁷ Da die Vielfalt an Konfigurationen und Vertriebsaktivitäten nicht in einer Firma betrachtet werden können, ist eine Fallstudie mit mehreren Untersuchungsobjekten erforderlich.³²⁸ Perry (1998) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass mehrere Fallstudienobjekte verwendet werden sollten, da diese aufgrund der fallstudienübergreifenden Auswertung die Bildung reichhaltiger Theorien ermöglichen.³²⁹

Die Studie weist einen explorativen Charakter auf, weshalb im Rahmen der Fallstudien die Weiterentwicklung der Theorie und nicht lediglich ein Test einer zuvor entwickelten Theorie im Vordergrund steht. D.h. dass sich die Theorie im Verlauf der Fallstudienforschung ebenfalls weiterentwickelt. Zu diesem Zweck wird eine Pilotfallstudie durchgeführt, anhand derer der konkrete Forschungsprozess im Bereich Fallstudie entwickelt und die theoretischen Dimensionen der Fallstudien festgelegt werden.³³⁰ Aufgrund der Erfahrung im Bereich der Pilotfallstudie wird das Vorgehen angepasst und die grundsätzliche Struktur der Fallstudien festgelegt.³³¹ Nach Schögel/Tomczak (2009) unterstützt ein solches Vorgehen die „*Optimierung der Forschungsfragen und des weiteren Ablaufs*“.³³² Die weiteren Fallstudien werden, basierend auf diesen Erkenntnissen, dem konfirmatorischen Ansatz folgend durchgeführt, um eine fallstudienübergreifende Auswertung zu ermöglichen.³³³

Der Kontext eines Vertriebssystems hat eine hohe Relevanz für den Erfolg der Distribution. Nach Schögel (1997) stellt der interne und der externe Fit eine der

³²⁷ Ziel der Untersuchung ist den Customer Value unterschiedlicher Mehrkanalkonfigurationen im Kaufzyklus zu untersuchen.

³²⁸ Vgl. zu den unterschiedlichen Typen Yin (2003), S. 40.

³²⁹ Perry (1998), S. 792.

³³⁰ Vgl. Yin (2009), S. 93. Als Pilotfall wurde die Firma Nespresso SA gewählt, da dieser Fall eine mittlere Komplexität hinsichtlich der Kanalstruktur und Kanalkonfiguration aufweist.

³³¹ Ein kurzer Pilotstudienreport, welcher ausschliesslich die für das Forschungsprocedere relevanten Ergebnisse enthält, ist im Anhang G beigelegt. Die inhaltlichen Ergebnisse sind im Kapitel 5.2 im Rahmen des Fallstudienreports detailliert beschrieben.

³³² Schögel/Tomczak (2009), S. 90.

³³³ Vgl. Perry (1998), S. 789.

zentralen Herausforderungen in der Distribution dar.³³⁴ Es wird daher ein holistischer Ansatz gewählt, welcher den internen und externen Kontext des jeweiligen Vertriebssystems berücksichtigt. Schramm (1971) fasst den Zweck und damit den idealen Umfang einer qualitativen Fallstudie so zusammen: „*to illuminate a set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result.*”³³⁵

Nach Herriott/Firestone (1983) ist die optimale Anzahl der Fallstudienobjekte eine wichtige Entscheidung bei der Planung einer Mehrfachfallstudie.³³⁶ Auch die Art und Weise der Fallauswahl ist in Hinblick auf die Ergebnisqualität bedeutsam.³³⁷ Ein kriterienbasiertes Vorgehen ist einer rein zufallsgestützten Fallauswahl überlegen.³³⁸ Da der Fokus auf der Kanalnutzung und der Orchestrierung und nicht auf einer Veränderung der Kanalstruktur besteht, bietet sich die Kanalstruktur als situative Variable und damit als Auswahlkriterium der Fälle an. Das Sampling erfolgt somit auf Basis theoretischer Überlegungen und deren Ausprägung in der Praxis.

Für den Vergleich verschiedener Vertriebsstrukturen und die Herausforderungen hinsichtlich einer Orchestrierung, ist vor allem der Unterschied zwischen den zu koordinierenden Kanälen und deren Anzahl ausschlaggebend.³³⁹ Die Komplexität der Kanalstruktur bildet daher eine geeignete Variable um unterschiedliche Situationen in der Konfiguration von Kanalsystemen zu erklären. Die Fälle werden aufgrund der Komplexität der Kanalstruktur ausgewählt.³⁴⁰ Die Abbildung 24 fasst das Vorgehen zusammen und zeigt die Konfigurationssituationen im Überblick.

³³⁴ Vgl. Schögel (1997), S. 30.

³³⁵ Schramm (1971) in Yin (2009), S. 17.

³³⁶ Nach Herriott/Firestone (1983), S. 16 führt eine Erhöhung der Anzahl untersuchter Objekte zu einer besseren Verallgemeinerbarkeit, jedoch stehen dadurch weniger Ressourcen für die Auswertung der Ereignisse an einem Objekt zur Verfügung, so dass weniger tiefe Beschreibungen möglich sind.

³³⁷ Vgl. Yin (2009), S. 91.

³³⁸ Eisenhardt (1989), S. 537 weist bspw. darauf hin, dass eine Zufallsauswahl generell nicht zu bevorzugen ist.

³³⁹ Eine Darstellung der Ansätze zu Vertriebsstrukturen findet sich in Kapitel 2.

³⁴⁰ Wie in Kapitel 2.1 dargestellt, beeinflusst die Kanalzahl und die Kanalheterogenität die Komplexität der Kanalstruktur.

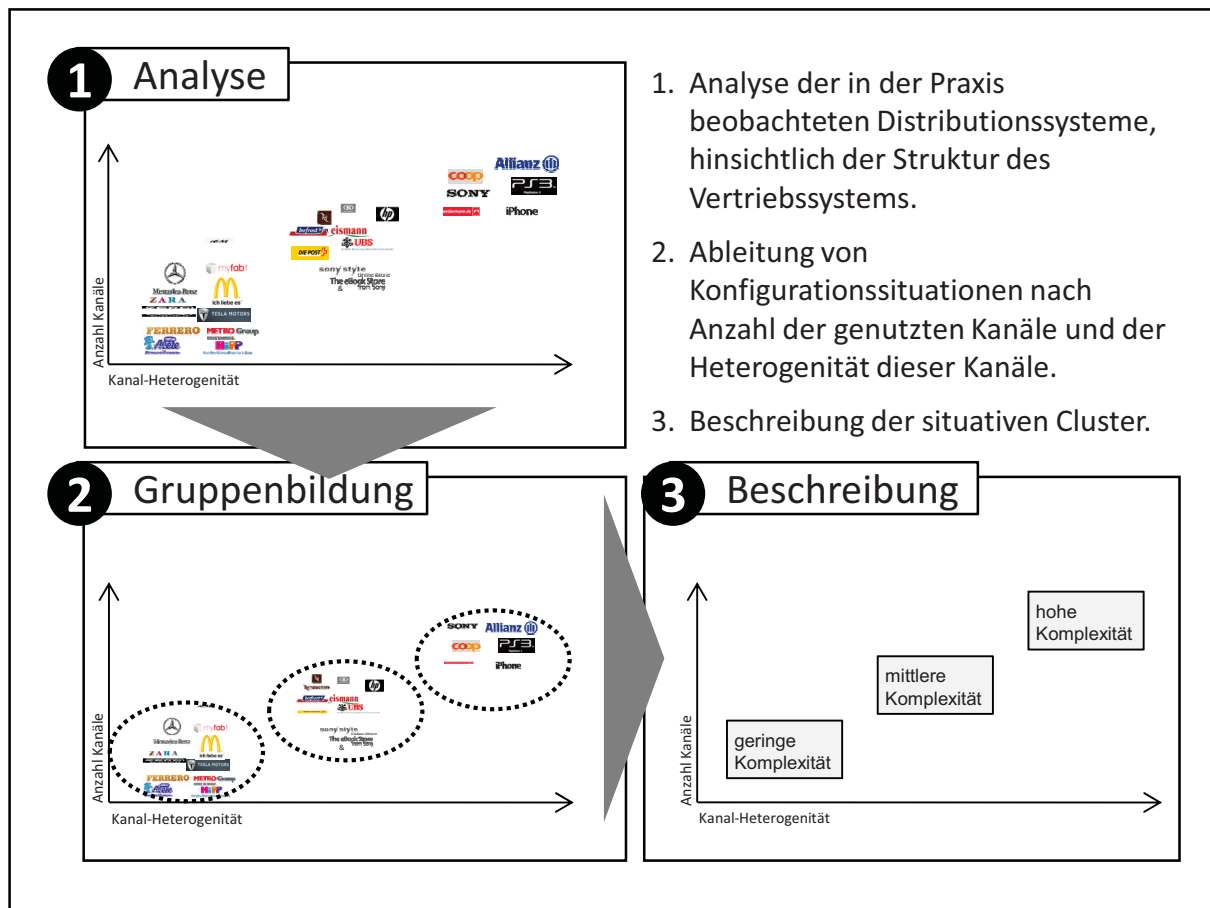


Abbildung 24: Ableitung der Situationen der Konfiguration.³⁴¹

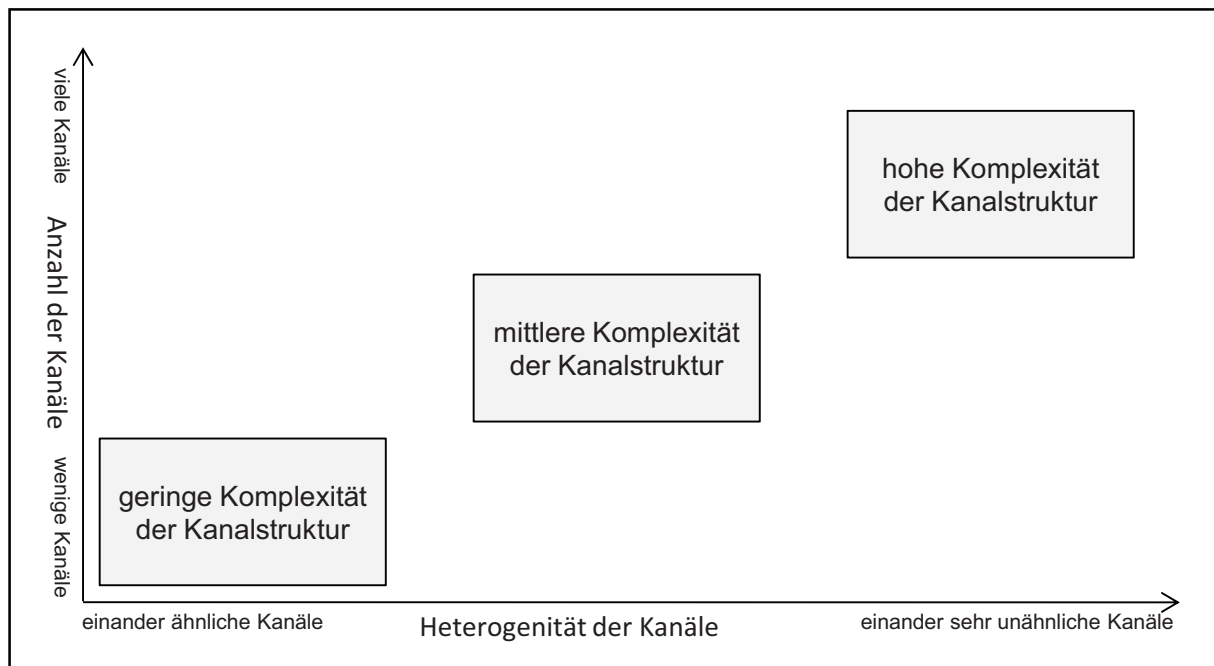
Im Rahmen der Desk Research bestehender Vertriebsstrukturen und der Expertengespräche wurden drei typische Situationen identifiziert:³⁴²

- Unternehmen mit einer geringen Komplexität der Kanalstruktur,
- Unternehmen mit einer mittleren Komplexität der Kanalstruktur und
- Unternehmen mit einer hohen Komplexität der Kanalstruktur.

Die Komplexität der Kanalstruktur steigt von Gruppe zu Gruppe entsprechend der Kanalzahl und der Kanalheterogenität. Die resultierenden Gruppen sind in der Abbildung 25 vor dem Hintergrund der definierenden Dimensionen Heterogenität und Anzahl der Kanäle dargestellt.

³⁴¹ Eigene Darstellung.

³⁴² Die Desk Research zu den Vertriebsstrukturen umfasste eine Stichprobe von dreissig Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Im Kapitel 4.1.4 finden sich ergänzende Anmerkungen zum Vorgehen.

Abbildung 25: Überblick zu den Situation.³⁴³

Für jede dieser typischen Situationen soll das Vertriebssystem jeweils eines erfolgreichen Unternehmens hinsichtlich der Wertschöpfung im Vertrieb analysiert werden. Da ein zentrales Ziel der Untersuchung die Wertschöpfung für den Kunden und das Unternehmen darstellt, bieten sich Unternehmen mit einer dementsprechend hohen Wertschöpfung an. Die Kriterien zur Auswahl der Objekte sind in der Tabelle 21 dargestellt.³⁴⁴

Kriterium (erforderliche Ausprägung)
Vertriebsstruktur entspricht der dominanten Struktur (mind. 50% des Marktes/der Produktkategorie)
Typisches Unternehmen (mind. 10% Marktanteil)
Überdurchschnittlicher Kundenerfolg (Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung)
Überdurchschnittlicher Unternehmenserfolg (Marktanteil, Umsatz oder Marge)
Anerkennung durch Fachorgane und Verbände (Auszeichnungen, Testberichte, etc.)
Ausreichende Ressourcenausstattung (erwünschte oder notwendige Massnahmen können umgesetzt werden)

Tabelle 21: Kriterien der Fallauswahl.³⁴⁵

³⁴³ Eigene Darstellung.

³⁴⁴ Vgl. zu den Kriterien des Fallstudiendesigns und den Ausprägungen Yin (2009), S. 46 ff.

³⁴⁵ Eigene Darstellung.

4.3.2 Vorbereitung und Durchführung der Datensammlung

Die Qualität einer Untersuchung hängt nach Yin massgeblich von einer regelgeleiteten Anwendung und der Triangulation der Datenquellen ab.³⁴⁶ Bei der Nutzung sind – aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika der Datenquellen – folgende drei Prinzipien zu beachten:³⁴⁷

- Einbezug unterschiedlicher Datenquellen,
- Schaffung einer Fallstudiendatenbank,
- Erhalt einer Beweiskette.

Nach Yin (2009) stehen grundsätzlich sechs Datenquellen zur Verfügung, welche unterschiedliche Eigenschaften aufweisen.³⁴⁸ Eine Verwendung der unterschiedlichen Datenquellen ist aufgrund der Vor- und Nachteile jeder Datenquelle anzustreben. Bspw. stellen Pressemitteilungen eher eine Idealsicht auf den porträtierten Sachverhalt dar. Die im Rahmen der Fallstudie verwendeten Datenquellen sind exemplarisch in der Tabelle 22 dargestellt.

<i>Quellentyp</i>	<i>Verwendete Quellen</i>
<i>Dokumente</i>	<i>z.B. Pressemitteilungen, Geschäftsberichte, Zeitungsartikel</i>
<i>Archiveinträge</i>	<i>z.B. Markt- und Branchenstudien, Verkaufszahlen</i>
<i>Interviews</i>	<i>z.B. Interviews mit Entscheidungsträgern</i>
<i>Physische Artefakte</i>	<i>z.B. Marketing- und Vertriebsmaterialien, Schulungsmaterialien</i>
<i>Beobachtungen</i>	<i>z.B. Kundenverhalten, Berichte über Kundenerlebnisse, Blog-einträge</i>
<i>Teilnehmende Beobachtungen</i>	<i>z.B. Interaktionen in der Vorkaufsphase, Interaktionen in der Nachkaufphase, Transaktionen über die verschiedenen Kanäle</i>

Tabelle 22: Übersicht über die in den Fallstudien verwendeten Datenquellen.³⁴⁹

³⁴⁶ Vgl. Yin (2009), S. 101.

³⁴⁷ Vgl. Yin (2009), S. 102 und Yin (2009), S. 114 ff.

³⁴⁸ Zu diesen zählen nach Yin (2009), S. 101 ff. Dokumente, Archiveinträge, Interviews, direkte Beobachtungen, teilnehmende Beobachtungen und physische Artefakte.

³⁴⁹ Eigene Darstellung.

Eine wesentliche Datenquelle für die Fallstudien stellen Expertengespräche mit Entscheidungsträgern der Unternehmen dar.³⁵⁰ Die kompletten Fallstudien wurden nach den Gesprächen den Entscheidungsträgern vorgelegt und durch diese autorisiert.

Die verschiedenen Artefakte sind in einer objektbezogenen Fallstudien Datenbank hinterlegt oder codiert. Im Rahmen der Datensammlung ist der Erhalt der Beweiskette eine zentrale Herausforderung. Vermutete Zusammenhänge werden daher immer durch Hinweise aus mehreren Datenquellen abgestützt und hinterfragt. Nach Herriott/Firestone (1983) sind vier Designprinzipien im Rahmen der Datensammlung bei Mehrfachfallstudien zu berücksichtigen:³⁵¹

- Grad der Strukturierung der Datensammlung,
- Anzahl der Fälle/Sites,
- Beobachtungszeitraum,
- objektbezogener oder themenbezogener Fallstudienreport.

Die Datensammlung erfolgt anhand der aus den Expertengesprächen und der im Rahmen des Literaturstudiums abgeleiteten Dimensionen der Kanalkonfiguration.³⁵² Die Fallstudie umfasst drei Fallstudienobjekte, mit jeweils damit verbundenen Sites im Sinne der Touchpoints der unterschiedlichen Kanäle. Die Datenquellen wurden für jedes Fallstudienobjekt im Beobachtungszeitraum systematisch ausgewertet.³⁵³ Der Beobachtungszeitraum betrug 15 Monate vom 1.12. 2009 bis zum 28.2. 2011. Die Datensammlung erfolgt streng objektbezogen. Im Verlauf der fallstudienübergreifenden Auswertung werden allerdings auch themenbezogene Reports eingesetzt.

³⁵⁰ Die Expertengespräche wurden im Rahmen der zweiten Welle der in Kapitel 4.1 vorgestellten Expertengespräche geführt.

³⁵¹ Vgl. Herriott/Firestone (1983), S. 16 f.

³⁵² Die Expertengespräche wurden im Rahmen der ersten Welle der in Kapitel 4.1 vorgestellten Expertengespräche geführt.

³⁵³ Vgl. zu den verschiedenen Methoden der Datenauswertung Yin (2009), S. 127 ff.

4.3.3 Datenauswertung und Fallstudienreport

Die Datenauswertung ist die anspruchsvollste und am wenigsten entwickelte Phase in der Fallstudienforschung.³⁵⁴

Zuerst werden die Fälle einzeln und anhand der Kriterien, welche in Kapitel 3 abgeleitet wurden, in Form ausführlicher Fallstudienreports dargestellt. Daran anschliessend erfolgt eine fallübergreifende Analyse, im Rahmen des theoretischen Modells des Customer Value der Kanalkonfiguration im Kaufzyklus. Die Erkenntnisse, welche in diesen drei Fällen gewonnen werden, dienen als Grundlage für das Wirkmodell. Die Ergebnisse dieser drei Fallstudien werden durch weitere Fallbeispiele systematisch überprüft und ergänzt. Die Auswertung der Fallstudien muss sich nach Schögel/Tomczak (2009) „*konkret an der tatsächlichen Situation im Feld, dem Verlauf der Studie und den theoretischen Grundannahmen orientieren*“.³⁵⁵

Die Datenauswertung erfolgt in zwei Phasen: Die Ergebnisse werden zunächst objektbezogen je Fallstudie in Form eines Fallstudienreports ausgewertet.³⁵⁶ In einer zweiten Phase werden die Ergebnisse im Rahmen des Modells fallstudienübergreifend ausgewertet.³⁵⁷

4.3.3.1 Auswertung je Fallstudie

Eisenhardt (1989) weist auf die Herausforderungen in der Auswertung der Fallstudienresultate aufgrund der grossen Datenmenge und der häufig offenen Fragestellung hin.³⁵⁸ Auf Ebene der einzelnen Fallstudien eignet sich daher ein möglichst detaillierter Bericht über die Ergebnisse. Daher wird je Fallstudienobjekt ein detaillierter und strukturierter Fallstudienreport erstellt.

Die Struktur dieses Fallstudienreports leitet sich aus den Dimensionen zur Auswertung ab und ist in der Abbildung 26 dargestellt. Einleitend decken die Kategorien Einführung, Branche und Umfeld den externen Kontext des Unterneh-

³⁵⁴ Vgl. Yin (2009), S. 127.

³⁵⁵ Vgl. Schögel/Tomczak (2009), S. 92.

³⁵⁶ Diese sind je Fallstudie detailliert im Kapitel 5 dargestellt.

³⁵⁷ Das Modell findet sich in Kapitel 6.

³⁵⁸ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 540.

mens ab. Die Kategorien Kurzporträt des Unternehmens und Vertriebsstrategie widmen sich dem internen Kontext des Unternehmens. Kern der Fallstudie bildet die Auswertung der Daten nach den im Kapitel 2 hergeleiteten Dimensionen der Konfiguration. Diese sind die Kanalmuster, die Orchestrierungsmassnahmen, sowie der Customer Value des jeweiligen Fallstudienobjektes. In einem auf das Fallstudienobjekt bezogenen Fazit werden die wichtigsten Merkmale des untersuchten Falles zusammengefasst.

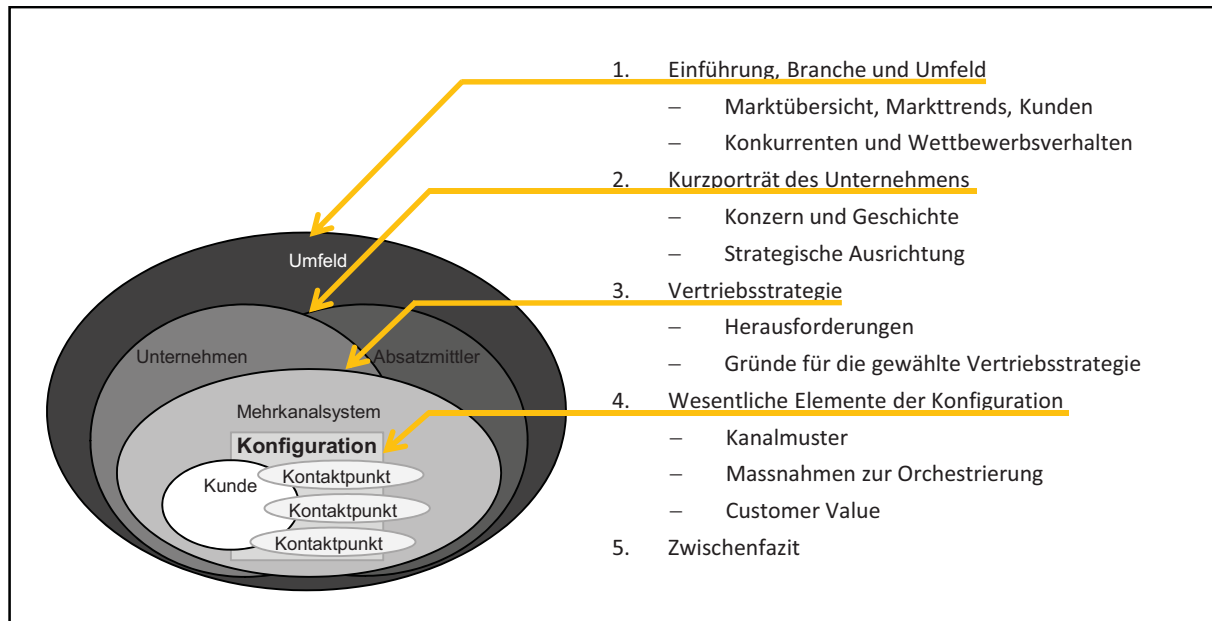


Abbildung 26: Elemente des Fallstudienreports.³⁵⁹

4.3.3.2 Fallstudienübergreifende Auswertung

Die fallstudienübergreifende Auswertung nutzt die Unterschiede zwischen den Fallstudienobjekten, um darauf aufbauend bisher unbeobachtete Zusammenhänge zu erfassen. Eisenhardt (1989) empfiehlt folgende Techniken zur fallübergreifenden Analyse der Fallstudiendaten:³⁶⁰

- Suche nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden aufgrund definierter Kriterien/Dimensionen.³⁶¹ Die Ableitung der Erkenntnisse erfolgt auf-

³⁵⁹ Eigene Darstellung.

³⁶⁰ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 540 f.

³⁶¹ Die Dimensionen können dabei aufgrund der Forschungsfrage und bestehender Ansätze abgeleitet werden; Vgl. hierzu Eisenhardt (1989), S. 540.

grund des Vorwissens des Forschers und ist somit theoriegetrieben. Die Methode ist bspw. nützlich bei der Bestätigung von Hypothesen.

- Suche nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden durch Paarvergleiche.³⁶² Die Ableitung der Erkenntnisse erfolgt aufgrund des Vergleichs zwischen den verschiedenen Fallstudienobjekten objektgetrieben. Die Methode ist bspw. nützlich um neue, bisher nicht erkannte Wirkzusammenhänge zu erkennen.
- Analyse der Fälle nach den genutzten Datenquellen.³⁶³ Die Ableitung der Erkenntnisse erfolgt basierend auf den Datenquellen. Die Methode ist bspw. nützlich, um einen Informationsbias durch die Beziehung zwischen Forscher und Interviewpartner zu erkennen.

Die Auswertung der Erkenntnisse erfolgt dementsprechend aufgrund definierter Kriterien und aufgrund des Vergleichs der Fallstudienobjekte und der verwendeten Datenquellen. Die Methoden zur fallstudienübergreifenden Datenanalyse sind im Detail in der Tabelle 23 dargestellt.

<i>Methode</i>	<i>Umsetzung</i>
<i>Kriterienbasierter Vergleich</i>	<i>Vergleich der Fallstudienobjekte anhand der Kriterien:</i> – <i>Kanalmuster</i> – <i>Orchestrierungsmassnahmen</i> – <i>Customer Value</i>
<i>Paarvergleich</i>	<i>Vergleich zwischen:</i> – <i>Mercedes-Benz und Nespresso</i> – <i>Mercedes-Benz und Playstation3</i> – <i>Nespresso und Playstation3</i> – <i>Fallstudien und den Fallbeispielen</i>
<i>Vergleich der Datenquellen</i>	<i>Vergleich zwischen:</i> – <i>Dokumenten</i> – <i>Interviews</i> – <i>Beobachtungen</i>

Tabelle 23: Fallstudienübergreifende Auswertung im Überblick.³⁶⁴

³⁶² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 540.

³⁶³ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 540.

³⁶⁴ Eigene Darstellung.

Die Grundlage für den kriterienbasierten Vergleich sind die im Rahmen der Desk Research hergeleiteten Kanalmuster und die im Rahmen der Pilotfallstudie identifizierten Orchestrierungsmassnahmen.³⁶⁵

Im Rahmen des *kriterienbasierten Vergleichs* konnten die Unterschiede zwischen den verschiedenen Fallstudienobjekten identifiziert werden. Ein Ergebnis hiervon stellt die unterschiedliche Relevanz der verschiedenen Konfigurationsmassnahmen je nach Konfigurationssituation dar. Auch konnte auf diese Weise überprüft werden, ob die bisher identifizierten Massnahmen vollständig und überschneidungsfrei sind. Durch den *Paarvergleich* konnten die verschiedenen Massnahmen besser interpretiert werden, da aufgrund des direkten Vergleichs die Intensität der jeweiligen Massnahmen besser verglichen werden konnte. Der *Vergleich der Datenquellen* ermöglichte eine bessere Interpretation der Aussagen und Informationen. Bspw. wurde von allen drei Fallstudienobjekten auf Facebook wesentlich reichhaltiger kommuniziert, als im Rahmen offizieller Pressemitteilungen. Die Ergebnisse der vergleichenden Auswertung stellen somit zusammen mit den Fallstudienreports die Basis des Modells und der darin getroffenen Aussagen dar.

4.3.4 Fallstudienmethodik im Überblick

Die Fallstudienmethodik stellt für die Problemstellung dieser Arbeit eine gut geeignete Methodik dar. Insbesondere aufgrund der neuartigen und umfassenden Fragestellung empfiehlt sich die Fallstudienmethodik. Der gewählte Aufbau mit drei holistischen Fallstudien, die über einen längeren Zeitraum begleitet werden, ermöglicht eine umfassende Analyse der Unternehmen, der Vertriebssysteme und des situativen Umfelds. Auf diese Weise können die Elemente und Zusammenhänge der Konfiguration und der Kontext der Konfiguration im Detail analysiert werden. Die drei idealtypischen Konfigurationssituationen ermöglichen eine übergreifende Auswertung und Ergebnisse, die über den Einzelfall hinaus gültig sind. Die Datensammlung und Datenauswertung im Rahmen der Fallstudien erfolgt regelbasiert. Die Ergebnisse werden – transparent und nachvollzieh-

³⁶⁵ Zur Desk Research zur Identifikation der Kanalmuster siehe Anhang D; die Orchestrierungsmassnahmen wurden im Rahmen der Pilotfallstudie identifiziert (siehe Anhang G).

bar – in umfassenden Fallstudienreports dokumentiert. Das Vorgehen im Rahmen der Fallstudienmethodik, sowie die Fallauswahl und das Design der Fallstudien werden in der Tabelle 24 zusammengefasst.

Untersuchungs-gegenstand	<i>Situative Kanalkonfigurationen im Kaufzyklus</i>
Fallstudiendesign	<i>Drei holistische Fallstudien</i>
Fallauswahl	– <i>dominante Struktur (mind. 50% des Marktes/der Produktkategorie)</i> – <i>Typisches Unternehmen (mind. 10%Marktanteil)</i> – <i>Überdurchschnittlicher Kundenerfolg (hinsichtlich Kundenzufriedenheit, oder Kundenbindung)</i> – <i>Überdurchschnittlicher Unternehmenserfolg (hinsichtlich Marktanteil, Umsatz oder Marge)</i> – <i>Anerkennung durch Fachorgane und Verbände</i>
Methoden der Datenerhebung	<i>Desk Research, Beobachtung, Interviews, Kundenbefragung und teilnehmende Beobachtungen (Interaktionen, Transaktionen)</i>
Beobachtungszeitraum:	<i>Ca. 15 Monate (Herbst 2009-Frühjahr 2011)</i>
Methoden der Datenanalyse	– <i>Fallstudienreports</i> – <i>Fallstudienübergreifende Auswertung anhand von Dimensionen, Paarvergleich und Datenquellen</i>

Tabelle 24: Fallstudiendesign im Überblick.³⁶⁶

Die Ergebnisse der drei holistischen Fallstudien bilden die Grundlage für das Modell der Untersuchung. Durch die detaillierte Betrachtung der drei unterschiedlichen Konfigurationen in den typischen Situationen kann die Theorie der Kanalkonfiguration ganzheitlich weiterentwickelt werden. Diese werden durch die Expertengespräche und die Desk Research ergänzt und weiter angereichert.

³⁶⁶ Eigene Darstellung.

5 Typische Mehrkanalkonfigurationen

5.1 Dominante Kanäle – Mercedes-Benz

5.1.1 Einführung und Kurzporträt

Die Marke Mercedes-Benz ist nach der *eurobrand Studie 2009* die derzeit erfolgreichste deutsche Marke mit einem geschätzten Markenwert von über 19 Mrd. Euro. Europaweit belegt die Marke den dritten Platz im branchenübergreifenden Ranking und ist zugleich die erfolgreichste Automobilmarke.³⁶⁷ Die Marke hat nach dem *J.D. Power Report* derzeit auch die zufriedensten Kunden der Autoindustrie, wobei der Service eines der zentralen Bewertungskriterien darstellt.³⁶⁸ Auch die Umsatz- und Gewinnentwicklung für das Jahr 2009 ist trotz Nachwirkungen der weltweiten Finanzkrise des Jahres 2008 beachtlich. So erwirtschaftete der Daimler Gesamtkonzern ein Absatzwachstum von 12 % bei einer Gewinnmarge von 10%.³⁶⁹

5.1.1.1 Markt für Automobile

Im Jahr 2009 lag die PKW-Produktion weltweit bei ca. 57,2 Mio. Einheiten, nach ca. 66 Mio. Einheiten im Jahr 2008.³⁷⁰ Bei den Produkten ist eine zunehmende Ausdifferenzierung zu beobachten, da die Hersteller vermehrt segment-spezifische Produkte anbieten.³⁷¹ In Deutschland werden vom Kraftfahrtbundesamt die in der Abbildung 27 aufgeführten Segmente ausgewiesen.

³⁶⁷ Vgl. European Brand Institute (2009).

³⁶⁸ Vgl. J.D. Power and Associates (2009), Beurteilungskriterien sind die Qualität, die Zuverlässigkeit, die Attraktivität, der Service und die Unterhaltskosten.

³⁶⁹ Vgl. Daimler AG (2010o).

³⁷⁰ Vgl. PWC (2010), S. 1.

³⁷¹ Vgl. Becker, et al. (2009).

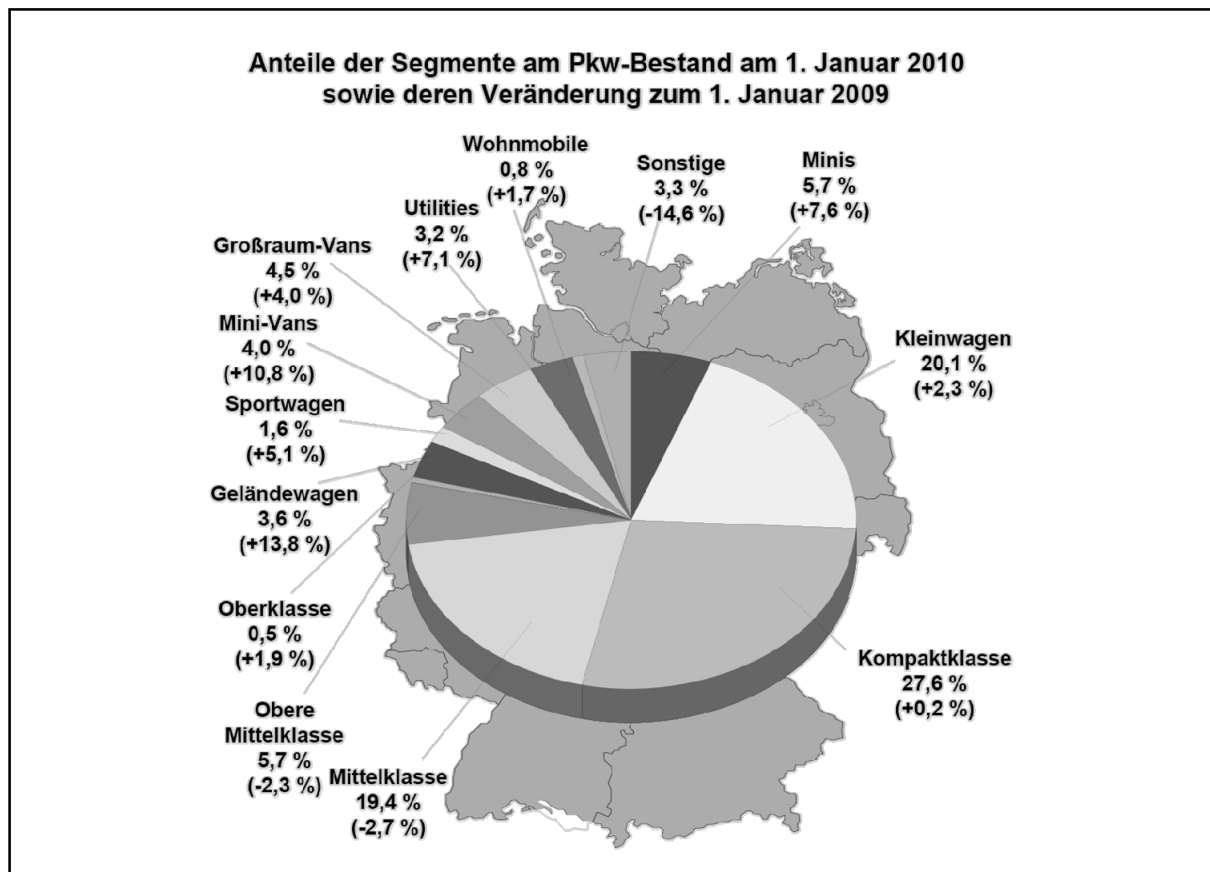


Abbildung 27: PKW-Segmente in Deutschland.³⁷²

Die durchschnittliche Haltedauer eines Fahrzeugs durch den Erstkäufer beträgt in Deutschland ca. acht Jahre, mit steigender Tendenz.³⁷³ Auch in Amerika weist die Nutzungsdauer, wenn auch auf niedrigerem Niveau, eine steigende Tendenz auf.³⁷⁴ Zu Anfang des Jahres 2010 waren in Deutschland ca. 42 Mio. Personenkraftwagen gemeldet.³⁷⁵

Trends und Entwicklungen im Markt für Automobile:

- **Heterogene Marktentwicklung:** Weltweit hat sich der Markt für Automobile aufgrund der Finanzkrise äusserst heterogen entwickelt. Wichtige Märkte wie Nordamerika und Europa stagnieren, während die BRIC-Staaten eine dynamische Entwicklung aufweisen.³⁷⁶

³⁷² Kraftfahrtbundesamt (2010a).

³⁷³ Vgl. Kraftfahrtbundesamt (2010c).

³⁷⁴ Vgl. Griffin/Miller (2009), S. 4.

³⁷⁵ Kraftfahrtbundesamt (2010b).

³⁷⁶ Vgl. Cameron/Walker (2010), S. 4; die BRIC-Staaten sind Brasilien, Russland, Indien und China.

- **Hohe Relevanz der Umwelt:** Weltweit ist ein stark gewachsenes Umweltbewusstsein im Automobilsektor, verbunden mit einem Downsizing der Modelle, zu beobachten. Alternative Antriebskonzepte finden eine höhere Beachtung.³⁷⁷
- **Zunehmende Konsolidierung:** In der Branche bestehen weltweit Konsolidierungstendenzen. Kooperationen gewinnen zudem zunehmend an Bedeutung.³⁷⁸ Diese Tendenz besteht auch nach der letzten Konsolidierungswelle im Zuge der Finanzkrise des Jahres 2009.
- **Hohe Dynamik im Markt:** Die Markenlandschaft ist von einer hohen Dynamik geprägt. Es sind gänzlich neue Konzepte zu beobachten, Traditionsmarken werden eingestellt und andere Marken treten in neue Regionen ein.³⁷⁹
- **Längere Nutzungsdauer:** Die Fahrzeuge weisen in Deutschland mittlerweile eine längere Nutzungsdauer auf.³⁸⁰

Die Struktur des Automobilhandels in Deutschland ist relativ stark von den klassischen Autohäusern geprägt, welche den Kunden während des kompletten Nutzungszyklus betreuen.³⁸¹ Es existieren drei Typen von Autohäusern: Herstellergeführte Niederlassungen, Vertragshändler und Mehrmarkenhändler.³⁸²

5.1.1.2 Konkurrenten und Wettbewerbsverhalten

Der Wettbewerb im Automobilsektor ist sehr intensiv, was sich weltweit in hohen Überkapazitäten äussert.³⁸³ Wie in der Abbildung 28 ersichtlich ist, sind die Werke der volumenmässig 20 grössten Hersteller nur zu ca. 67% ausgelastet.

³⁷⁷ Vgl. Dannenberg/Burgard (2007) und Becker (2010a), S. 24.

³⁷⁸ Vgl. Becker/Göring (2010) und Dudenhöffer, et al. (2005), S. 7.

³⁷⁹ Vgl. Cameron/Walker (2010), S. 16.

³⁸⁰ Vgl. Daimler AG (2009b).

³⁸¹ Vgl. Becker (2009), S. 7 und Dudenhöffer, et al. (2005), S. 7.

³⁸² Vgl. Dudenhöffer, et al. (2005), S. 8.

³⁸³ Vgl. Becker (2010b).

Alliance group	2009	Brand	2009
1 VW-Suzuki	8,301,804	1 Toyota	5,814,870
2 Toyota Group	7,538,649	2 Volkswagen	4,161,863
3 GM Group	6,601,258	3 Ford	4,099,503
4 Ford Group	5,752,422	4 Hyundai	3,147,201
5 Renault-Nissan	5,468,487	5 Honda	2,946,346
6 Hyundai Group	4,696,989	6 Nissan	2,829,707
7 Fiat Group	3,376,914	7 Chevrolet	2,829,155
8 PSA Group	3,093,016	8 Fiat	2,079,651
9 Honda Group	3,035,261	9 Renault	1,777,765
10 BMW Group	1,269,801	10 Peugeot	1,727,788
11 Daimler Group	1,234,255	11 Kia	1,549,788
12 Chang'an Group	1,047,136	12 Citroen	1,364,969
13 Mitsubishi Group	728,053	13 Suzuki	1,209,419
14 Chery Auto	516,498	14 Mazda	1,170,086
15 Tata Group	511,840	15 Opel-Vauxhall	1,160,061
16 SAIPA	476,652	16 Mercedes-Benz	1,113,339
17 BYD Group	426,372	17 BMW	1,055,288
18 China FAW	413,222	18 Wuling	1,001,114
19 Geely	313,902	19 Maruti	938,002
20 Brilliance Group	252,748	20 Audi	926,977
Top 20 Total Assembly	55,055,279	Top 20 Total Assembly	42,902,892
Capacity	81,994,610	Top 20 (% of Global Total)	75.1%
Excess Capacity	26,650,256		
Utilisation (%)	67.14%		

Abbildung 28: PKW-Absatz in Einheiten der Top-20 Gruppe (2009).³⁸⁴

Die Wettbewerbsintensität wird auch aus diesem Grund weiterhin hoch bleiben. Das prognostizierte Marktwachstum wird aufgrund der zahlreichen Umwälzungen und Trends, welche bereits in Kapitel 5.1.1.1 thematisiert wurden, nicht zu einer Entspannung in diesem Bereich beitragen.

Der europäische Markt weist eine weniger stark konsolidierte Struktur der Absatzmittler im Vergleich zu anderen Ländern, wie den Vereinigten Staaten von Amerika, auf. Aufgrund der regulatorischen Änderungen auf EU-Ebene und der sinkenden Marge ist daher eine fortgesetzte Konzentration der Absatzmittler zu erwarten.³⁸⁵

³⁸⁴ PWC (2010), S. 5f.

³⁸⁵ Vgl. Becker/Göring (2010) , Dudenhöffer, et al. (2005) und Winterhoff, et al. (2008).

Die Konsolidierungstendenzen bestehen somit im europäischen Markt auf Seiten der Herstellerunternehmen, wie auch auf Seiten der Absatzmittler.³⁸⁶ Die Abbildung 29 zeigt, dass auf die zehn Hersteller mit den höchsten Absatzzahlen innerhalb der EU über 75% der verkauften Einheiten entfallen.

Alliance group	2009	Brand	2009
1 VW-Suzuki	3,612,974	1 Volkswagen	1,820,995
2 PSA Group	2,127,001	2 Ford	1,329,407
3 Renault-Nissan	1,824,730	3 Renault	1,158,143
4 Ford Group	1,625,112	4 Opel-Vauxhall	1,114,539
5 Fiat Group	1,305,414	5 Peugeot	1,076,896
6 GM Group	1,154,387	6 Citroen	1,050,105
7 BMW Group	1,039,761	7 Fiat	1,032,192
8 Daimler Group	1,022,878	8 Mercedes-Benz	907,440
9 Toyota Group	445,277	9 BMW	825,248
10 Hyundai Group	268,021	10 Audi	782,964
Top 10 Total Assembly	14,425,555	Top 10 Total Assembly	11,097,929
Capacity	20,655,797	Top 10 (% of Regional Total)	75.3%
Excess Capacity	6,230,242		
Utilisation (%)	69.84%		

Abbildung 29: PKW-Absatz in Einheiten der Top-10 Gruppe (EU: 2009).³⁸⁷

5.1.2 Daimler Konzern und Geschichte

Die Marke Mercedes-Benz ist Teil der Daimler AG, welche auf die Erfinder des Automobils, Gottlieb Daimler und Carl Benz zurückgeht. Deren beiden Unternehmen fusionierten im Jahr 1926 zur Daimler-Benz AG und verfügten schon damals über ein eigenes Niederlassungsnetz.³⁸⁸

Im Jahr 2009 erzielte die Daimler AG einen Umsatz von 78,9 Mrd. €. ³⁸⁹ Das Unternehmen verfügt weltweit über mehr als 7'000 Vertriebsstandorte³⁹⁰ und setzte im Jahr 2009 ca. 1,6 Mio. Fahrzeuge ab.³⁹¹

³⁸⁶ Vgl. Becker/Göring (2010) und Dudenhöffer, et al. (2005).

³⁸⁷ PWC (2010), S. 11.

³⁸⁸ Daimler AG (2009c).

³⁸⁹ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 60.

³⁹⁰ Daimler AG (2009b), S. 60.

³⁹¹ Daimler AG (2009a), S. 3.

Die Produkte gliedern sich in fünf Gruppen, wobei die grösste die Gruppe Mercedes-Benz Cars mit 51% Umsatz darstellt.³⁹² Die Marktanteile der Geschäftsfelder sind in der Abbildung 30 dargestellt.

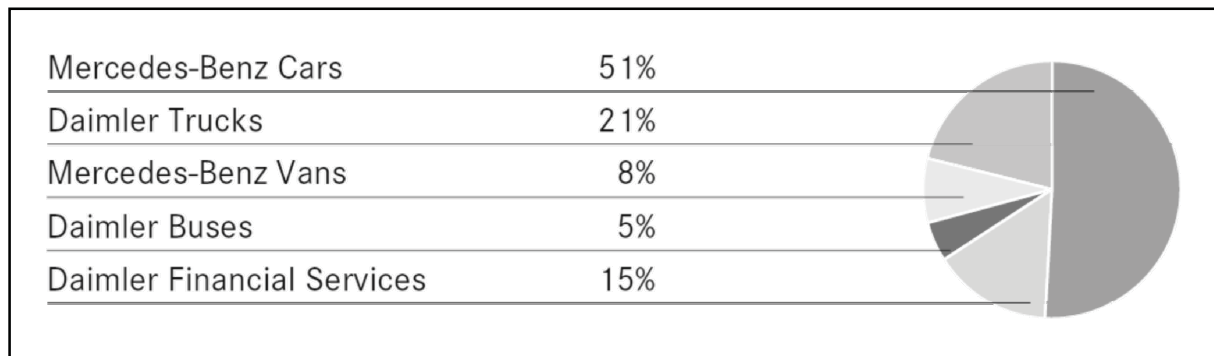


Abbildung 30: Geschäftsfelder der Daimler AG.³⁹³

Die Marke Mercedes-Benz ist Teil des Geschäftsfelds Mercedes-Benz Cars, welche neben Mercedes-Benz die Marken smart und Maybach umfasst. Das Geschäftsfeld wird hinsichtlich der Marken, Vertriebswege und Kundenprofile weitgehend selbstständig geführt³⁹⁴ und hat im Jahr 2009 rund 1'093'900 Fahrzeuge abgesetzt.³⁹⁵ Die Abbildung 31 zeigt die Relevanz der einzelnen Modelle des Geschäftsfeldes Mercedes-Benz Cars.

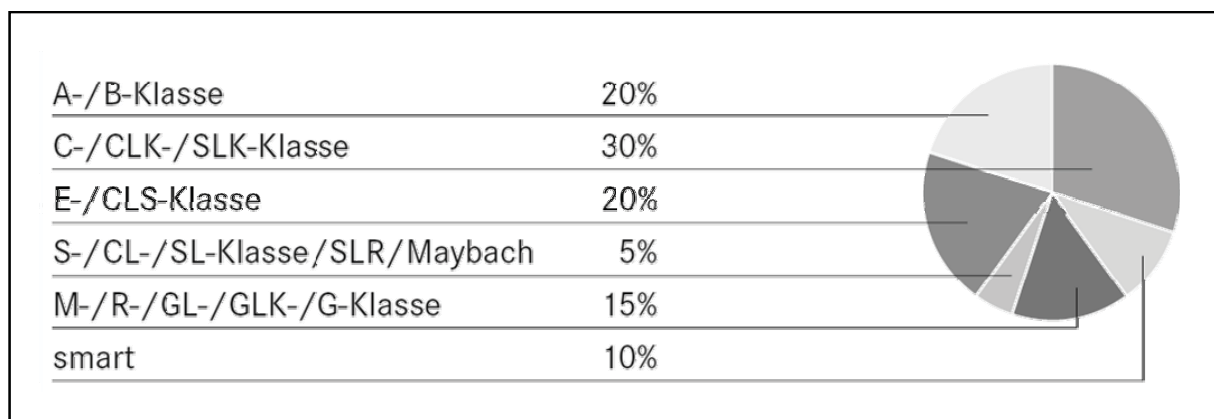


Abbildung 31: Absatz der verschiedenen Modelle von Mercedes-Benz Cars.³⁹⁶

Deutschland stellt mit 30% des gesamten Absatzes den wichtigsten Markt des Geschäftsfeldes dar. Auf den westeuropäischen und amerikanischen Markt ent-

³⁹² Vgl. Daimler AG (2009b), S. 61.

³⁹³ Daimler AG (2009b), S. 61.

³⁹⁴ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 241.

³⁹⁵ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 120.

³⁹⁶ Daimler AG (2009b), S. 70.

fallen insgesamt über 60% des weltweiten Absatzes.³⁹⁷ In der Abbildung 32 sind die wichtigsten Märkte des Geschäftsfelds verzeichnet.

Die wichtigsten Märkte (Einheiten) ¹	2009	2008
1. Deutschland	297.800	332.500
2. USA	203.000	251.200
3. Italien	80.000	100.100
4. Großbritannien	74.400	82.000
5. China	67.500	48.600
6. Frankreich	53.100	65.300
7. Spanien	28.000	42.800
8. Kanada	27.400	24.500
9. Japan	26.700	37.000
10. Belgien	19.900	25.300
11. Südafrika ²	19.500	22.500
12. Australien	16.000	13.700

1 Konzernabsatz (einschließlich verleaster Fahrzeuge)
2 Ohne die in Südafrika produzierten und/oder verkauften Mitsubishi Fahrzeuge

Abbildung 32: Die wichtigsten Märkte von Mercedes-Benz Cars.³⁹⁸

5.1.3 Strategische Ausrichtung

„Wir geben unser Bestes für Kunden, die das Beste erwarten, und wir leben eine Kultur der Spitzenleistung, die auf gemeinsamen Werten basiert.“³⁹⁹

Der strategische Anspruch des Unternehmens wird im Geschäftsbericht 2009 folgendermassen beschrieben:

„Wir haben das Automobil erfunden und wir gestalten mit Leidenschaft seine Zukunft. Als Pioniere des Automobilbaus wollen wir diese einmalige Tradition fortsetzen und die Mobilität der Zukunft sicher und nachhaltig gestalten.“⁴⁰⁰

³⁹⁷ Vgl. Daimler AG (2010c).

³⁹⁸ Daimler im Überblick 2009, S. 10.

³⁹⁹ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 1.

⁴⁰⁰ Daimler AG (2009b), S. 63.

Das Ziel wird für die verschiedenen Geschäftsfelder weiter konkretisiert: „*Wir wollen unsere Kunden begeistern mit*

- *faszinierenden Premium-Pkw, die bei Design, Sicherheit und Komfort, Wertanmutung, Zuverlässigkeit und Umweltfreundlichkeit Maßstäbe setzen,*
- *Nutzfahrzeugen, die die Besten in ihrem jeweiligen Wettbewerbsumfeld sind, sowie mit*
- *herausragenden Serviceleistungen rund um diese Produkte.*⁴⁰¹

Die Unternehmensstrategie des Premiumherstellers strebt nach Spitzenleistung für alle Aktivitäten.⁴⁰² Die Abbildung 33 konkretisiert dieses Ziel in Form einer Pyramide aus Werten und Eigenschaften, welche es zu erreichen gilt.



Abbildung 33: Strategie der Daimler AG im Überblick⁴⁰³

5.1.4 Vertriebsstrategie

Der Vertrieb der Fahrzeuge der Marke Mercedes-Benz wird vom *Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland* verantwortet.⁴⁰⁴ Durch die Sparte werden ca. 1‘500

⁴⁰¹ Daimler AG (2009b), S. 63.

⁴⁰² Vgl. Dieter Zetsche in Daimler AG (2009b), S. 6.

⁴⁰³ Daimler AG (2009b), S. 65.

Service- und Vertriebspunkte der Marken gesteuert.⁴⁰⁵ Der Vertrieb der *Mercedes-Benz Cars* bildet einen eigenständigen Geschäftsbereich innerhalb des Mercedes-Benz Vertriebs Deutschland und ist für den Verkauf der Personenkraftwagen zuständig. Für den After-Sales-Bereich aller Fahrzeuge ist der *Vertrieb Service* zuständig. Der Vertrieb an Behörden wird über einen eigenen Geschäftsbereich abgewickelt. Für alle Fahrzeugsegmente sind zudem die weiteren Geschäftsbereiche, *Vertriebsnetze* und *Finanzen und Controlling* zuständig.⁴⁰⁶

5.1.4.1 Herausforderungen

Die Daimler AG steht vor verschiedenen strategischen Herausforderungen, welche – wie in Kapitel 5.1.1 geschildert – auch die anderen Hersteller betreffen. Die regionalen Märkte entwickeln sich sehr heterogen,⁴⁰⁷ wodurch Anpassungen in den regionalen Kapazitäten und Strukturen erforderlich sind. Der gesamte Konzern steht zudem, ausgelöst durch den Markteinbruch im Zuge der Finanzkrise, unter einem hohen Rationalisierungsdruck.⁴⁰⁸

Die Veränderung der Kundenbedürfnisse hin zu grüneren Automobilen stellt eine weitere Herausforderung dar.⁴⁰⁹ Für den Vertrieb der Fahrzeuge der Marke Mercedes-Benz bedeutet dies konkret die gewohnte Qualität im Kundenkontakt effizienter als bisher zu gewährleisten und die Spitzenposition in der Kundenzufriedenheit zu halten.⁴¹⁰ Dies ist insbesondere angesichts des Qualitätswettbewerbs im Premiumsegment eine Herausforderung.

Die Tendenz zu Mehrmarkenhändlern und zu markenunabhängigen Dienstleistungsunternehmen bedeutet für die Vertriebsorganisation eine Herausforderung,⁴¹¹ da das After-Sales-Geschäft einen wichtigen Ertragsbestandteil darstellt.

⁴⁰⁴ Vgl. Daimler AG (2010u) ; daneben übernimmt der Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland den Vertrieb der Marken smart, Maybach und Fuso.

⁴⁰⁵ Vgl. Daimler AG (2010u).

⁴⁰⁶ Vgl. Daimler AG (2010t).

⁴⁰⁷ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 7.

⁴⁰⁸ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 5.

⁴⁰⁹ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 6.

⁴¹⁰ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 6.

⁴¹¹ Vgl. Dudenhöffer, et al. (2005).

5.1.4.2 Gründe für die gewählte Vertriebsstrategie

Der *Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland* verfolgt die aktuelle Vertriebsstrategie aus verschiedenen Gründen:

- Im Automobilbereich besteht aufgrund des hohen Produktwerts und der langen Nutzungsperiode ein hohes Vertrauensbedürfnis seitens der Kunden. Sowohl der direkte Kontakt mit dem Produkt, als auch ein persönlicher Ansprechpartner sind in den entscheidenden Phasen des Kaufzyklus daher unumgänglich.
- Die Fahrzeuge weisen eine lange Nutzungsdauer auf, weshalb die Dienstleistungen des Autohauses nach dem Kauf eine zentrale Rolle im Geschäftsmodell spielen.
- Die Nähe zum nächsten Vertriebspartner hat für den Kunden aufgrund der regelmässigen Service- und Werkstatttermine in der Nachkaufphase einen hohen Stellenwert. Ein dichtes Vertriebsnetz, mit einer entsprechenden Infrastruktur für Service- und Reparaturleistungen ist daher für eine hohe Penetration des Marktes unumgänglich.
- Aufgrund der geteilten Verantwortung im Kundenkontakt zwischen den Vertriebspartnern und Mercedes-Benz kommt der Abstimmung und Orchestrierung der Kanäle im Verlauf des Kaufzyklus eine hohe Relevanz zu.

5.1.5 Eingesetzte Kanäle

In diesem Abschnitt sollen die Kanäle der Marke Mercedes-Benz dargestellt und anhand verschiedener Kriterien, wie der übernommenen distributiven Aufgaben, näher charakterisiert werden. Die Abbildung 34 zeigt das Vertriebsnetz für die Fahrzeuge der Marke Mercedes-Benz in Deutschland.

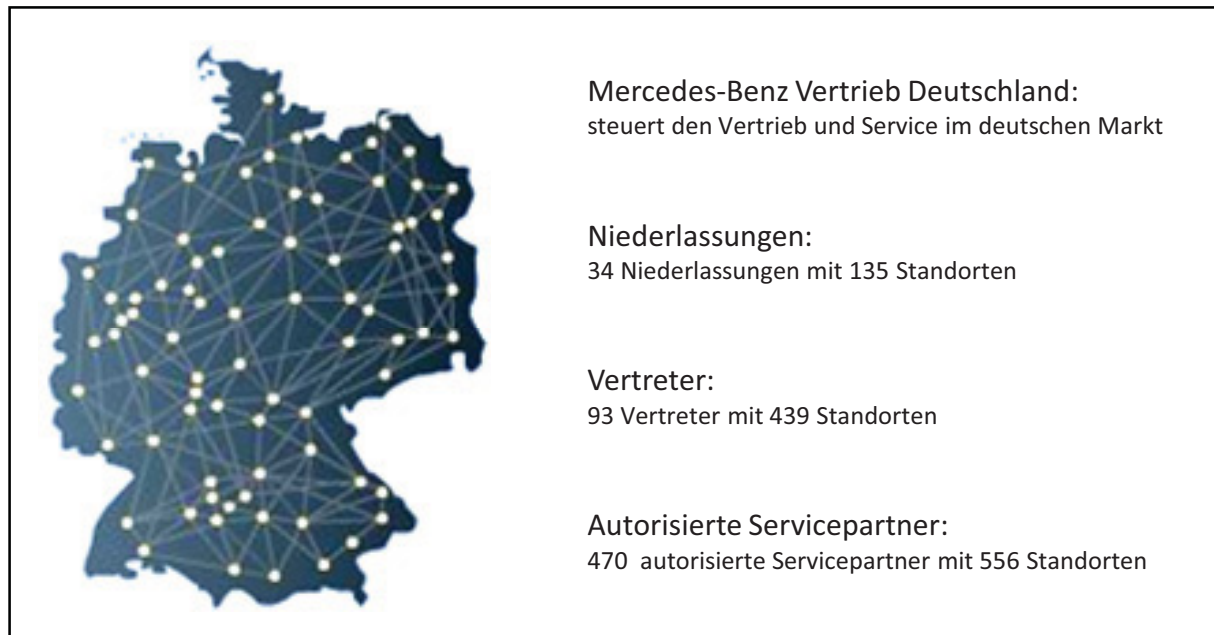


Abbildung 34: Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland.⁴¹²

Der Vertrieb der Fahrzeuge findet organisatorisch über Niederlassungen und Vertreter statt. Wird ein Autohaus direkt von Mercedes-Benz geführt, so stellt es einen Standort einer Niederlassung dar. Autohäuser, welche sich nicht im Besitz der Daimler AG befinden, sind Vertreter und vermitteln die Kaufverträge zwischen dem Kunden und der Daimler AG. Für den Kunden ergeben sich allerdings keine Unterschiede, ob er mit einer Niederlassung oder einem Vertreter in Kontakt tritt. Beide Formen werden von Mercedes-Benz auf die gleiche Art und Weise geführt. Unterschiede ergeben sich allenfalls in der internen Steuerung der Vertriebstypen. Autorisierte Servicepartner haben sich auf die Dienstleistungen rund um die Fahrzeuge spezialisiert und treten im Markt nicht als Verkäufer von Fahrzeugen auf. Die Vertriebsstruktur weist Konsolidierungstendenzen auf. Viele Niederlassungen umfassen mittlerweile zahlreiche Standorte, wie auch die Agenten oft mehrere Betriebe umfassen. Diese Entwicklung ist bei allen Herstellern im deutschen Markt zu beobachten.⁴¹³

In den folgenden Abschnitten werden die Vertriebskanäle und ihre Funktion im Rahmen des Kaufzyklus dargestellt.

⁴¹² Eigene Darstellung; Bildnachweis: Daimler AG.

⁴¹³ Vgl. hierzu Becker/Göring (2010).

5.1.5.1 Autohaus

Der zentrale Kanal im Vertrieb von Fahrzeugen ist das Autohaus im Sinne eines Standortes einer Niederlassung oder eines Vertreters. Der Kunde wird über das Autohaus vollumfänglich und während des gesamten Kaufzyklus betreut. Jeder Standort verfügt über zwei weitgehend getrennte Bereiche, einen Verkaufsbereich und einen Bereich für die Nachkaufbetreuung.

Im Verkaufsbereich ist eine Reihe von Fahrzeugen ausgestellt. Die tatsächliche Anzahl der ausgestellten Modellreihen und Fahrzeugvarianten hängt auch von der Grösse des Standorts ab. Auf die Anzahl der Modelle, die im Showroom ausgestellt sind oder für eine Probefahrt bereitstehen, haben entsprechende Margenbausteine einen Einfluss. Für den Kaufabschluss stehen räumlich getrennte Bereiche zur Verfügung. Falls gebrauchte Fahrzeuge gehandelt werden, so werden diese in einem separaten Bereich ausgestellt.

Im Nachkaufbereich gibt es die Bereiche Serviceannahme, Teile- und Zubehörverkauf und den Werkstattbereich.

Die Aufteilung eines Standortes orientiert sich also an der Phase im Kaufzyklus. In der Informationsphase bewegt sich der Kunde im Showroom, während der Vertragsabschluss in einem separaten Bereich erfolgt. Die Nachkaufbetreuung erfolgt davon räumlich getrennt und durch andere Mitarbeiter.

Manche Standorte verfügen zudem über Veranstaltungsräume oder ein gastronomisches Angebot, wie die Carl-Benz-Lounge der Niederlassung Freiburg. Die Abbildung 35 zeigt ein typisches Autohaus der Marke Mercedes-Benz.



Abbildung 35: Ein typisches Autohaus der Marke Mercedes-Benz.⁴¹⁴

5.1.5.2 Mercedes-Benz Center

Der Kunde soll in den Centern die „gesamte Markenwelt von Mercedes-Benz erleben“.⁴¹⁵ Die Mercedes-Benz Center finden sich in den Städten Berlin, München, Köln und Stuttgart.⁴¹⁶ Das Ziel liegt darin, die Dimensionen der Marke Mercedes-Benz erlebbar zu machen.⁴¹⁷ Die Center sind jeweils thematisch und nach Baureihen gegliedert und bieten neben dem Verkaufsraum einen Servicebereich, einen Bereich für die Fahrzeugübergabe, sowie eine Ausstellungsfläche an.⁴¹⁸ Die Abbildung 36 zeigt das in Mercedes-Benz Center in Köln.

⁴¹⁴ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Autohaus Schmolck GmbH & Co Kg.

⁴¹⁵ Vgl. Pressemitteilung April 2006.

⁴¹⁶ Vgl. Daimler AG (2010h).

⁴¹⁷ Vgl. Pressemitteilung 10.10. 2002.

⁴¹⁸ Vgl. Pressemitteilung 10.10. 2002.

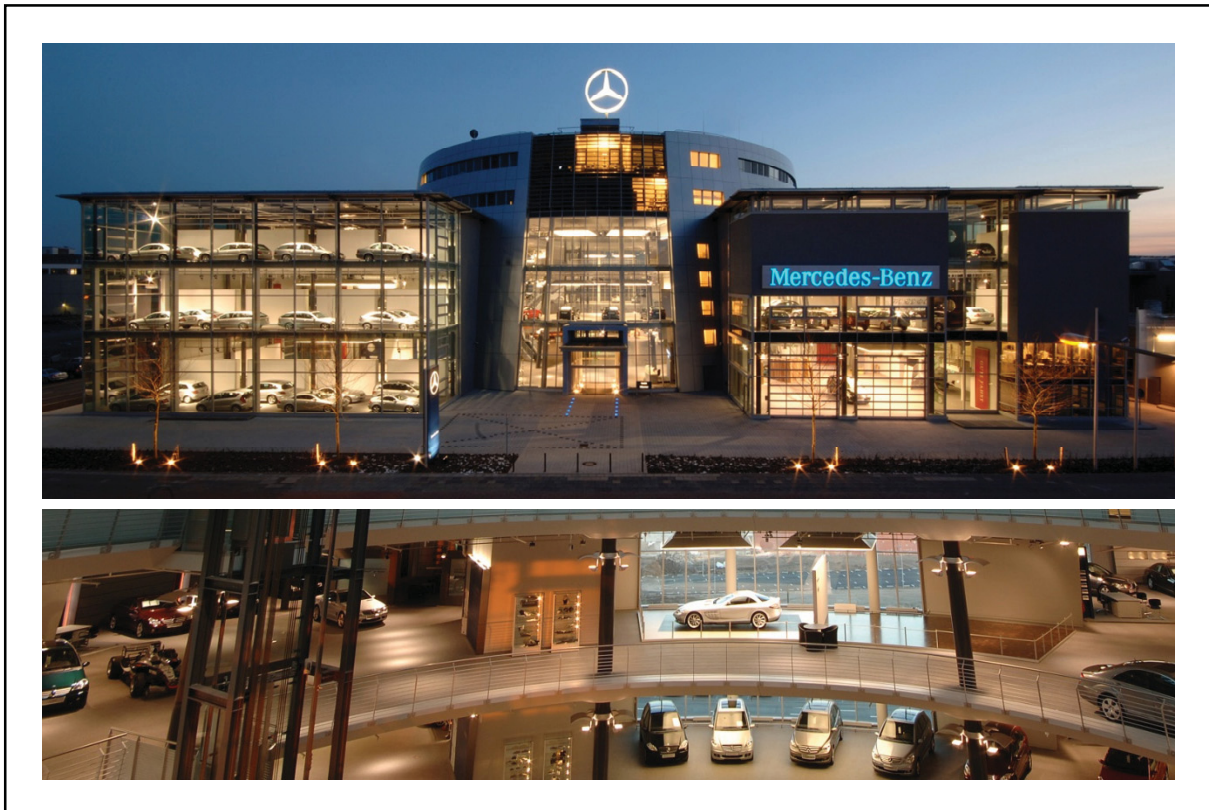


Abbildung 36: Mercedes-Benz Center Köln.⁴¹⁹

So bildet bspw. das Mercedes-Center Stuttgart auf einer Fläche von 9'100 qm – betreut von 120 Mitarbeitern – die komplette Markenwelt von Mercedes-Benz, nach Baureihen und inhaltlichen Themengruppen gegliedert, ab.⁴²⁰ In dem Center können gleichzeitig 130 Fahrzeuge der Marke präsentiert werden, was in einem normalen Autohaus nicht möglich wäre.⁴²¹ Auch findet sich eine Fläche für wechselnde Ausstellungen zu Themen, wie Forschung, Sicherheit und Design. Das Center verfügt über eine Servicestation mit 16 Werkstattplätzen für Reparaturen, Wartungsarbeiten und sonstige Serviceleistungen. Nach Dr. Klaus Maier „spiegelt das Mercedes-Benz Center Stuttgart beispielhaft wider, was wir unter modernstem Vertrieb in den Metropolen dieser Welt verstehen“.⁴²² Da das Center in Stuttgart direkt neben dem Mercedes-Benz Museum angesiedelt ist, stellt dieses kombinierte Angebot der *Mercedes Welt* ein attraktives Ziel für einen Tagesausflug dar.

⁴¹⁹ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Daimler AG.

⁴²⁰ Vgl. Pressemitteilung April 2006.

⁴²¹ Vgl. Pressemitteilung April 2006.

⁴²² Vgl. Dr. Klaus Maier in Pressemitteilung April 2006.

5.1.5.3 Mercedes-Benz Classic Center

Das *Mercedes-Benz Classic Center* in Fellbach repariert und restauriert alle Fahrzeuge, welche seit mehr als 20 Jahren nicht mehr produziert werden.⁴²³ Die Abbildung 37 zeigt das Mercedes-Benz Classic Center in Fellbach.



Abbildung 37: Mercedes-Benz Classic Center in Fellbach.⁴²⁴

Das Center ging aus der werkseigenen Oldtimerwerkstatt hervor, die sich um die Restauration der ausgestellten Oldtimer der Marke gekümmert hat.⁴²⁵ Die angebotenen Fahrzeuge werden je nach Zeitpunkt des Serienauslaufs als Young Classics und als Classics angeboten. Das gesamte Angebot an Fahrzeugen ist mit detaillierter Beschreibung über die Internetseite der Classic Center abrufbar. Neben Originalfahrzeugen werden zudem Replicas, wie ein originalgetreuer Nachbau des Benz Patent Motorwagens angeboten. Über das Classic Center können zudem jederzeit über 40'000 Teile bezogen werden.⁴²⁶

⁴²³ Vgl. hierzu Daimler AG (2010e).

⁴²⁴ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Daimler AG.

⁴²⁵ Vgl. Daimler AG (2010g).

⁴²⁶ Vgl. Daimler AG (2010v)

5.1.5.4 Mercedes-Benz Gallery

Das Konzept der *Mercedes-Benz Gallery* soll die Marke Mercedes-Benz in den Innenstädten verankern und so eine direkte Interaktion mit der Laufkundschaft ermöglichen. Es zeichnet sich nach Anders Sundt Jensen, Leiter Markenkomunikation Mercedes-Benz Cars, durch „*attraktive, stark frequentierte Innenstadtlagen und eine zeitgemässe Architektur aus*“.⁴²⁷ Das Ziel stellt ein Dialog zwischen Mercedes-Benz und dem Kunden dar, welcher dem Kunden das „*Markenerlebnis in persönlicher Atmosphäre vermitteln soll*“.⁴²⁸ Konkret bedeutet dies, dass in den Räumlichkeiten Fahrzeugpräsentationen, Ausstellungen sowie kleine Empfänge und Veranstaltungen im Wechsel durchgeführt werden.⁴²⁹ Zielgruppen sind Markenenthusiasten und Fans von Innovationen, Wettkampffahrzeugen oder Oldtimern.⁴³⁰

Die Galerien in München und Berlin verfügen über verschiedene Bereiche: Neben der Ausstellungsfläche wird bspw. in einem anderen Bereich hochwertige, zielgruppengerechte Gastronomie angeboten. Des Weiteren gibt es einen Bereich mit Stoff- und Ledermustern für die individuelle Konfiguration von Fahrzeugen.

Die *Mercedes-Benz Gallery* in München verfügt über eine Ausstellungsfläche von 380 qm und dient der „*Begegnung mit der Marke Mercedes-Benz*“.⁴³¹ Die Galerie soll bewusst eine weitergehende Funktion als die eines Showrooms erfüllen. Ziel ist es, einen „*Ort für eine lebendige Kommunikation für Automobile mit dem Stern*“ zu kreieren.⁴³²

Die *Mercedes-Benz Gallery* unter den Linden in Berlin ist mit 1'500 qm erheblich grosszügiger dimensioniert und bietet dem Kunden einen Accessoire-Shop mit allen Produkten der *Mercedes-Benz Collection*. Das integrierte Restaurant

⁴²⁷ Vgl. Anders Sundt Jensen in Schmitz (2009).

⁴²⁸ Vgl. Anders Sundt Jensen in Schmitz (2009).

⁴²⁹ Vgl. Schmitz (2009).

⁴³⁰ Vgl. Daimler AG (2010r).

⁴³¹ Vgl. Pressemitteilung vom 26.03. 2009.

⁴³² Vgl. Daimler AG (2010f).

Daimlers bietet „herzlichen Service und modern interpretierte Ess-Klassiker“.⁴³³

Organisatorisch werden die Galerien von der jeweiligen Niederlassung betreut. Auch in anderen Metropolen, wie bspw. in Paris an der Champs-Élysées ist Mercedes-Benz mit einer Galerie vertreten. Die Abbildung 38 zeigt die Galerie in Berlin.

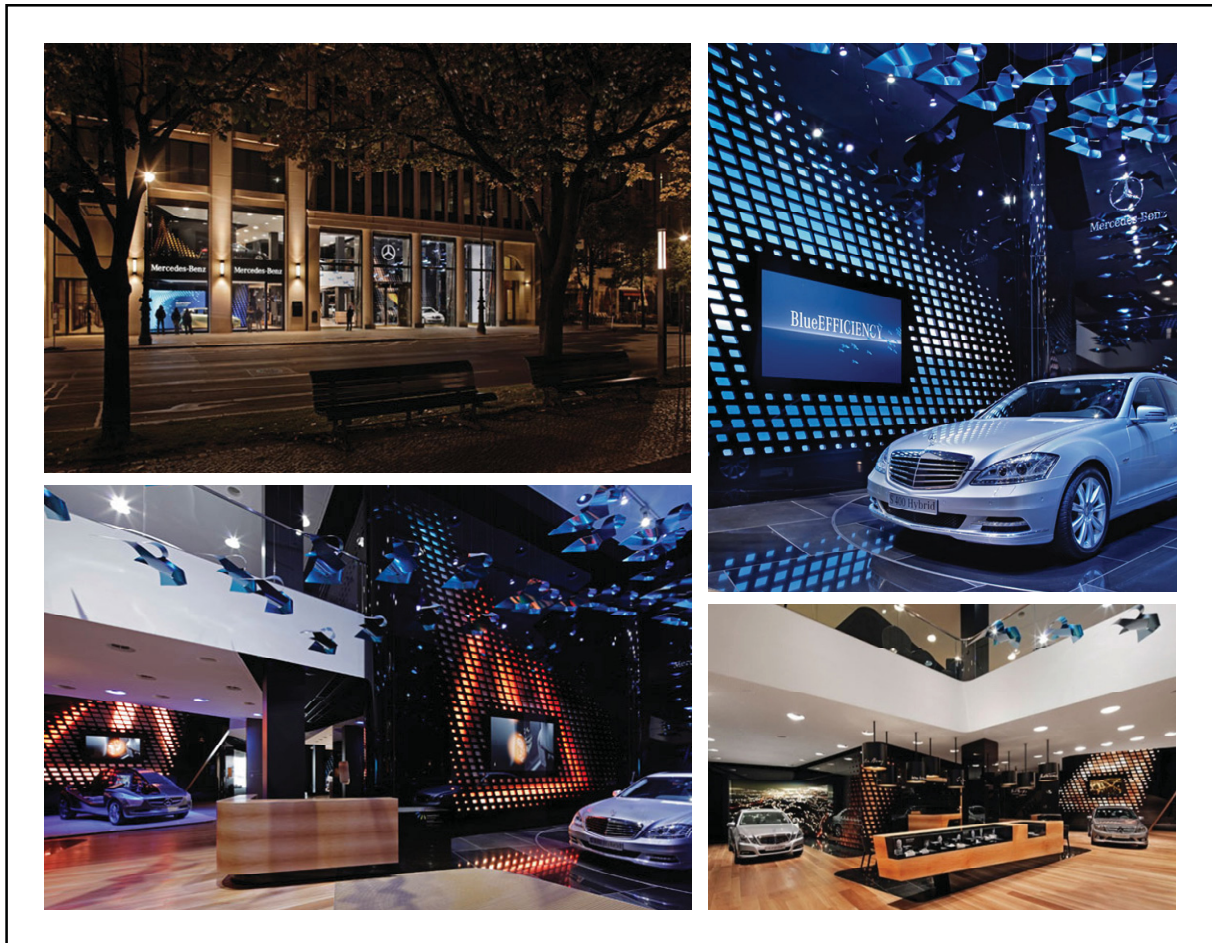


Abbildung 38: Mercedes-Benz Gallery Berlin.⁴³⁴

5.1.5.5 Mercedes-Benz Museum

Das *Mercedes-Benz Museum* in Stuttgart widmet sich der bewegten Geschichte der Marke und bietet einen Querschnitt der Fahrzeuge aus den verschiedenen Epochen der Automobilgeschichte. Ein Museumsshop, sowie verschiedene gastronomische Einrichtungen runden das Angebot ab. Das Museum bietet Gruppen

⁴³³ Vgl. Daimler AG (2010q).

⁴³⁴ Eigene Darstellung; Bildnachweis TLD Planungsgruppe.

auch Führungen an.⁴³⁵ Die Virtual-Tour durch das Museum bietet allen Fans der Marke auch über das Internet die Möglichkeit eines virtuellen Rundgangs durch das Museum.⁴³⁶



Abbildung 39: Das Mercedes-Benz Museum.⁴³⁷

5.1.5.6 *Customer Assistance Center (CAC)*

Das *Customer Assistance Center* in Maastricht stellt die zentrale Anlaufstelle von Mercedes-Benz für Kundenanfragen, die nicht an ein konkretes Autohaus gerichtet sind, dar. Der Kontakt ist über Telefon, eine Eingabemaske im Internet, per Fax und per Brief möglich. Bei einem Anruf werden die Kunden bei Notfällen und Pannen beraten und erhalten entsprechend etwaiger Mobilitätsgarantien sofort und zielgerichtet Unterstützung. Die Kunden können zudem auch allgemeine Anfragen stellen, sowie Anregungen und Kritik äussern. Falls eine Kritik aufläuft, wird das zuständige Autohaus sofort informiert, damit der Kunde dort nahtlos vor Ort weiterbetreut werden kann. Die weitere Vorgehensweise wird gemeinsam zwischen Mercedes-Benz und dem Partner vor Ort abgestimmt.

5.1.5.7 *Kundencenter*

Im *Kundencenter* besteht die Möglichkeit das Fahrzeug direkt in den Werken in Sindelfingen, Rastatt oder Bremen abzuholen.⁴³⁸ Die Kunden können vorher an einer Werksbesichtigung teilnehmen und erfahren, wo ihr Auto entstanden ist.

⁴³⁵ Vgl. Daimler AG (2010m).

⁴³⁶ Vgl. http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/en/mpc_home/mbc/home/museum/virtual_tour.html; 31.12. 2010.

⁴³⁷ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Daimler AG.

⁴³⁸ Vgl. Daimler AG (2010w).

Die *Mercedes Lounge* oder das Restaurant laden zu einem Snack ein. Zudem gibt es einen Kinderbereich, in dem ein Lernspiel kindgerechte Einblicke in die Welt von Mercedes-Benz eröffnet.⁴³⁹ In einem angegliederten Shop können Fanartikel gekauft werden. Es besteht zudem die Möglichkeit eine Ausstellung zu besuchen oder im Shop Artikel der Mercedes-Benz Collection zu kaufen.⁴⁴⁰ Die Abbildung 40 zeigt das Kundencenter in Sindelfingen.

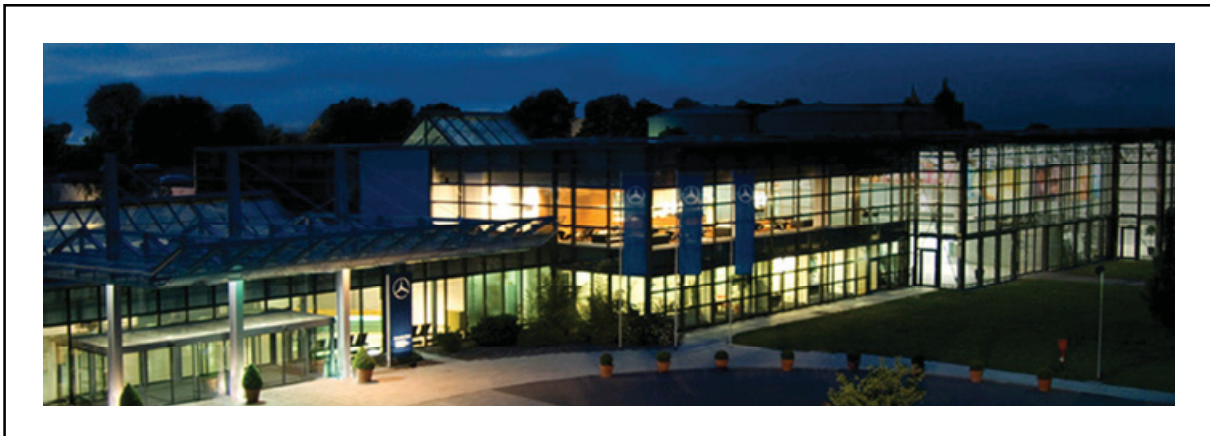


Abbildung 40: Mercedes-Benz Kundencenter in Sindelfingen.⁴⁴¹

5.1.5.8 Internet

Das Internet⁴⁴² wird von Mercedes-Benz für eine Reihe unterschiedlicher Aufgaben genutzt. Das zentrale Element des deutschen Internetauftritts stellt die Seite www.mercedes-benz.de dar. Dort findet der Kunde verschiedene Bereiche:

- **Neufahrzeuge:** Der Bereich bietet eine Übersicht über alle Modelle der aktuellen Baureihen inklusive der entsprechenden Preislisten. Der Kunde kann von hier aus eine Beratung oder eine Probefahrt für ein konkretes Modell vereinbaren oder die Verfügbarkeit eines Modells überprüfen. In diesem Bereich können Neufahrzeuge ausserdem nach Wunsch konfiguriert, gespeichert und die Daten des Wunschfahrzeugs dem Händler vor Ort gesendet werden. Die Preise und Leasingraten werden während der gesamten Konfiguration angezeigt.

⁴³⁹ Vgl. Daimler AG (2010l).

⁴⁴⁰ Vgl. Daimler AG (2010l).

⁴⁴¹ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Daimler AG.

⁴⁴² Die Ausführungen in diesem Abschnitt behandeln die Funktionen der Internetseite von Mercedes-Benz, andere Auftritte oder Angebote werden in separaten Abschnitten behandelt.

- **Gebrauchtfahrzeuge:** Dieser Bereich bietet eine Fahrzeugsuche, erklärt das *Junge-Sterne* Programm und die verschiedenen Fahrzeugarten. Auch hier kann man direkt eine Probefahrt bei einem Händler vereinbaren.
- **Service & Zubehör:** Hier wird über die verschiedenen Dienstleistungen und Serviceangebote informiert. Es können Beratungs- oder Servicetermine gebucht werden, ausserdem stehen interaktive Online-Betriebsanleitungen aller Modelle zur Verfügung. Der Kunde erhält eine Übersicht über die verschiedenen Ersatz- und Zubehörteile und deren Bezugsquellen.
- **Finanzdienstleistungen:** Dieser Bereich informiert den Kunden über Finanzierungs-, Leasing- und Versicherungsprodukte. Auch komplexere Produkte wie Komplettserviceprodukte und die Mercedes-Card werden in diesem Bereich dargestellt. Die Kosten der Produkte können direkt online kalkuliert werden.
- **Grosskunden:** In diesem Bereich werden die Angebote für Unternehmen und Flottenkunden erläutert. Neben den Nutzungsbedingungen und den Ansprechpartnern kann sich der Entscheidungsträger in diesem Bereich über die verschiedenen Pakete informieren.
- **Mercedes-Welt:** Dieser Bereich widmet sich dem Markenerlebnis von Mercedes-Benz. Neben der Geschichte und technischen Hintergrundinformationen zu den Fahrzeugen kann sich der Kunde in diesem Bereich über aktuelle Events und das Mercedes-Benz Museum informieren. Der Bereich widmet sich den Fans der Marke. Die Seite ist in mehrere Bereiche unterteilt. Für Kinder gibt es die Seite Cedy's World mit vielen Spielen und Wettbewerben rund um das Thema Automobilität.
- **Mein Mercedes:** Dieser Bereich bietet Fahrzeugbilder, das Mercedes-Benz Quartett und weitere unterhaltsame Elemente für Markenenthusiasten. Hier können ausserdem alternative Fahrzeugkonfigurationen gespeichert werden.

Die Abbildung 41 zeigt die Hauptseite des Internetauftritts der Marke Mercedes-Benz.

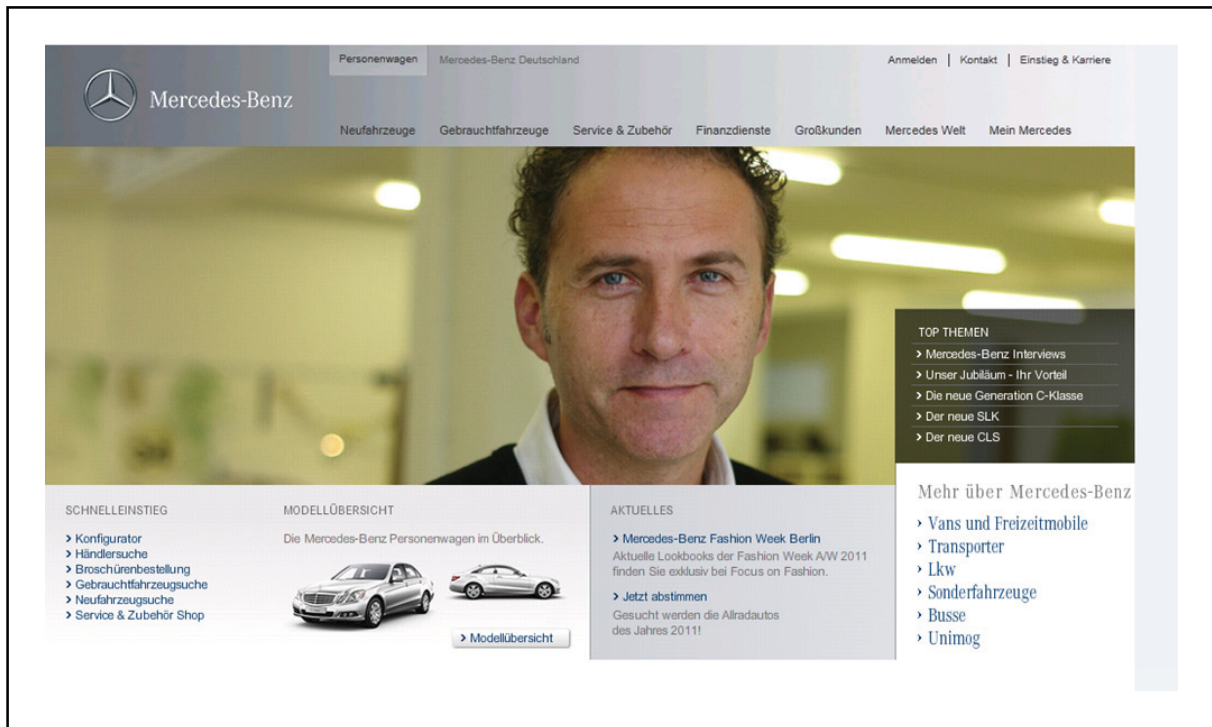


Abbildung 41: Internetauftritt der Marke Mercedes-Benz.⁴⁴³

Die Plattform *Mercedes-Benz.tv* bietet Beiträge zur Marke Mercedes-Benz per Abruf an. Zurzeit sind auf der Plattform die folgenden Inhalte verfügbar:⁴⁴⁴

- **DriveMagazin** (Fahrzeuge, Innovation & Technologie),
- **DriveNews** (Neuigkeiten, Messen & Premieren),
- **Mixed Tape** (Thematische Compilations junger Künstler),
- **Motor-Sport** (Rennen, Fahrer und Events),
- **TV-Spots** (Aktuelle Werbespots),
- sowie über eine Suchfunktion für weitere Beiträge zu den verschiedenen Baureihen, Technologie- und Lifestylethemen.

Die Abbildung 42 zeigt einen Screenshot der *Mercedes-Benz.tv* Plattform.

⁴⁴³ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Daimler AG.

⁴⁴⁴ www.mercedes-benz.tv; 31.12. 2010.



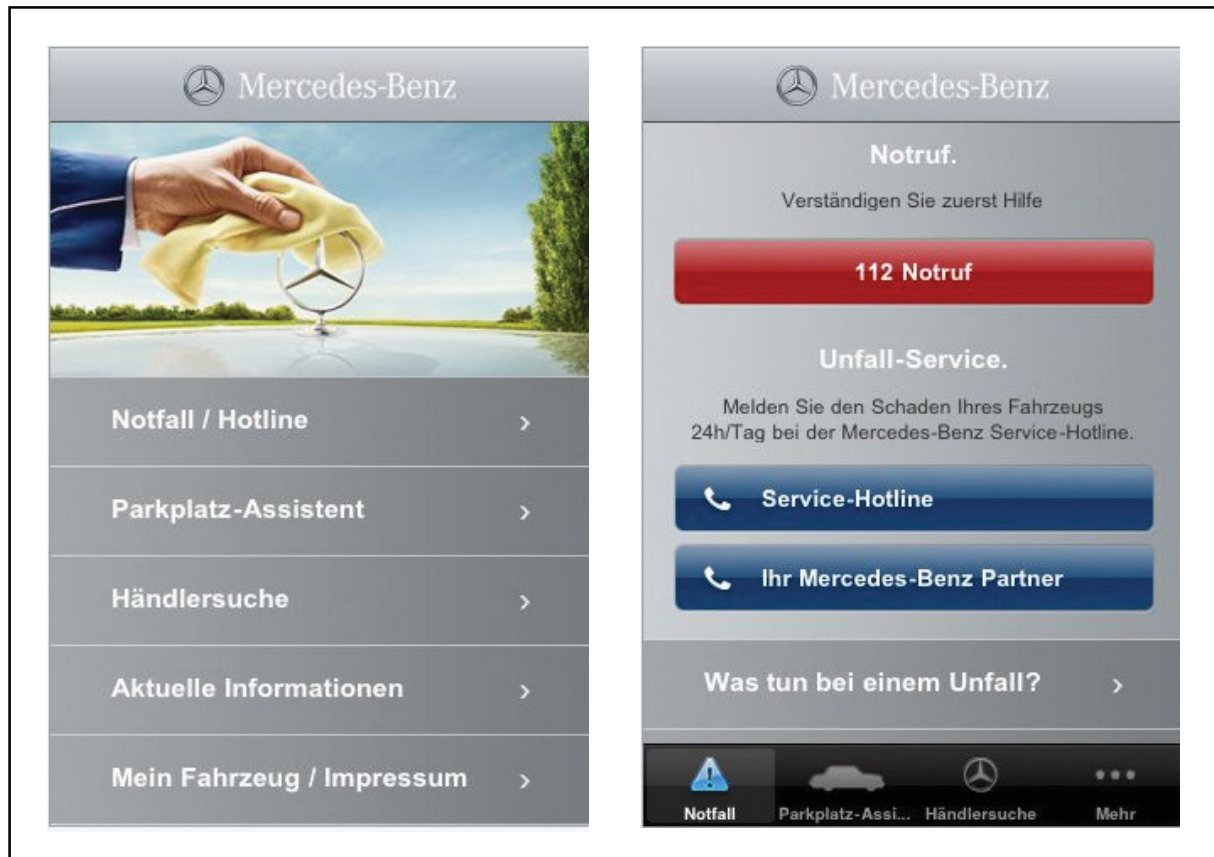
Abbildung 42: Screenshot der Mercedes-Benz.tv Plattform.⁴⁴⁵

Der *YouTube-Kanal* von Mercedes-Benz TV bietet die Inhalte von Mercedes-Benz.tv ohne die strikte inhaltliche Gliederung an, was der Logik der YouTube-Kanäle entspricht, die auf einer Such-Logik basieren.

Die *iPhone App* von Mercedes-Benz unterstützt den Fahrer in verschiedenen Situationen, wie bei der Parkplatz- oder Händlersuche. Eine zentrale Funktion der iPhone App ist die Unterstützung des Fahrers bei Not- und Pannensituationen. Diese wird über eine Schritt-für-Schritt-Anleitung der Sofortmassnahmen, sowie eine Foto- und Notizfunktion zur Schadensprotokollierung umgesetzt. Zudem wird bei Bedarf über die iPhone App der Kontakt zur Servicehotline oder einem Reparaturbetrieb hergestellt.⁴⁴⁶ Die Abbildung 43 zeigt zwei Screenshots der iPhone App.

⁴⁴⁵ www.mercedes-benz.tv; 31.12. 2010.

⁴⁴⁶ Vgl. Pressemitteilung vom 23.6. 2010.

Abbildung 43: Screenshots der iPhone App von Mercedes-Benz.⁴⁴⁷

5.1.5.9 Kanalmuster

Die europäische Automobilbranche ist davon gekennzeichnet, dass es eine Mehrkanalsituation nur im Bereich der Verkaufsanbahnung gibt. Dementsprechend werden für den Vertrieb von Neufahrzeugen der Marke Mercedes-Benz nur ein Vertriebskanal und einige begleitende Informationskanäle eingesetzt. Diese sind klassische Medien, wie Fernseh- und Radiospots und Printanzeigen. Alternative Präsentationsformen, wie Eventsponsoring und Messen stellen einen temporären Kontaktpunkt dar. Für die meisten Kunden ergibt sich daher während oder nach der *Vorkaufphase* ein Kanalwechsel, da sich der Kunde in vielen Kanälen informieren kann, aber der *Fahrzeugkauf* nur über einen Vertragshändler oder eine Niederlassung möglich ist. Nach dem Kauf ergibt sich eine weitere Änderung in der Kundenbetreuung. Die *Nachkaufbetreuung* – das Servicegeschäft – erfolgt im Autohaus über eine eigene Abteilung, in einem abgesonderten Bereich und mit eigenem Personal. Der Kunde wechselt also innerhalb des

⁴⁴⁷ <http://itunes.apple.com/de/app/service-mercedes-benz/id375751630?mt=8>; 31.12. 2010.

Kanals in eine Art Subkanal, da eine Trennung zwischen Service- und Verkaufsbereich besteht. Zudem übernimmt das Autohaus vor Ort im Rahmen der Nachkaufbetreuung mehr Verantwortung über die Kundenbeziehung. Das Kanalmuster für die Marke Mercedes-Benz ist in der Abbildung 44 dargestellt.

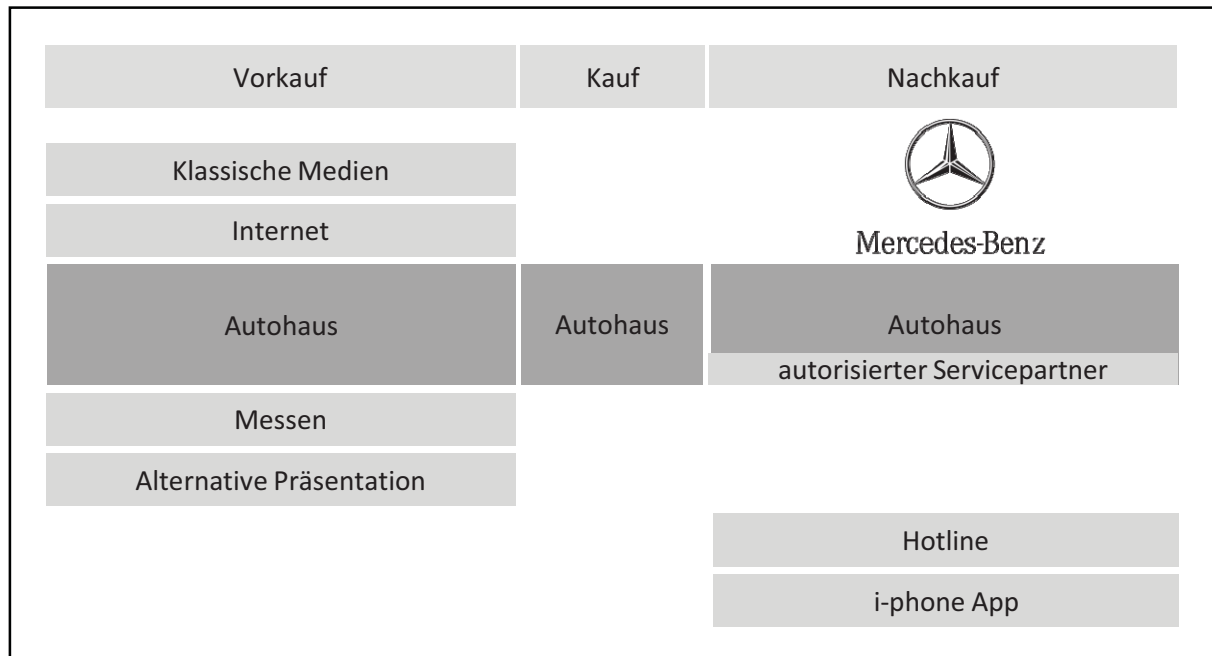


Abbildung 44: Kanalmuster der Marke Mercedes-Benz.⁴⁴⁸

Betrachtet man das sich daraus ergebende Kanalmuster, so ist augenfällig, dass der Kunde über das Autohaus während des gesamten Kaufzyklus betreut wird. Die anderen Kanäle ergänzen diesen *Stammkanal* punktuell. Das Autohaus stellt somit für den Kunden den zentralen Kontaktpunkt für alle Anliegen dar. Die ergänzenden Kanäle werden vor allem in der Informationsphase eingesetzt, um die Distributionsintensität und die Sichtbarkeit der Marke zu erhöhen.

5.1.6 Massnahmen zur Orchestrierung

5.1.6.1 Sensorische Gestaltung

Die sensorische Gestaltung der Vertriebskanäle wird derzeit in den *Mercedes-Benz Galleries* am eindrucksvollsten umgesetzt. Diese stellen eine koordinierte Multimedia Site dar.⁴⁴⁹ Der verantwortliche Manager kann die Atmosphäre einer *Gallery* bestehend aus Licht, Sound und Bildern über einen Touchscreen direkt

⁴⁴⁸ Eigene Darstellung.

⁴⁴⁹ Vgl. Daimler AG (2010r).

steuern und gestalten. Verschiedene Lichtstimmungen werden dabei über ein System aus LEDs in fünf verschiedenen Farben erzeugt.⁴⁵⁰

Die Gestaltung ist interaktiv, modern und freundlich, wobei hochwertige Materialien eingesetzt werden.⁴⁵¹ Die Abbildung 45 zeigt den Innenraum der Mercedes-Benz Gallery in Paris.



Abbildung 45: Sensorische Gestaltung der Mercedes-Benz Gallery Paris.⁴⁵²

Für die stationären Vertriebskanäle werden Farb-, Design- und Materialvorgaben zur Gestaltung der verschiedenen Elemente und Bereiche definiert. Die Einhaltung dieser Vorgaben ist für die Absatzmittler entweder zwingend vorgeschrieben oder wird zumindest incentiviert.

5.1.6.2 Informative Elemente

Die *informativen Elemente* umfassen Massnahmen und Medien, welche dem Kunden Informationen zu einem Thema vermitteln. Diese umfassen Displays bei den Fahrzeugen, verschiedenen Kataloge, sowie Broschüren zu unterschiedlichen Themen. Die Broschüren werden in den Verkaufspunkten als gedruckte Exemplare und in den Onlinekanälen als pdf-Datei eingesetzt. In den stationären

⁴⁵⁰ Vgl. Daimler AG (2010r).

⁴⁵¹ Für den Innenausbau wurde weisses Corian und mit schwarzem Klavierlack versiegeltes Corian, sowie ein Parkett aus Cabreuva Holz verwendet.

⁴⁵² Eigene Darstellung; Bildnachweis: Daimler AG.

Kanälen werden auch Stellwände genutzt, um verschiedene Zubehöre, wie Felgen oder einen Dachträger, zu demonstrieren. Komplexe Themen, wie technische Assistenzsysteme, werden am POS über Kiosksysteme und im Internet über themenbezogene Seiten, interaktive Darstellungen oder Videos kommuniziert. Die informativen Elemente decken unter anderem Themen ab, wie:

- den Produktkatalog und einzelne Produktreihen,
- Serviceangebote und Dienstleistungen,
- Finanzdienstleistungen,
- zielgruppenspezifische Themen (z.B. für Pferdebesitzer oder Golfer),

5.1.6.3 Segmentierung

Im Vertriebssystem nutzt Mercedes-Benz unterschiedliche Segmentierungsansätze zur zielgruppenspezifischen Interaktion mit dem Kunden:

- **Unterschiedliche Zielgruppen an einem Kontaktpunkt:** Die *Mercedes-Benz Galleries* sind tagsüber für die Laufkundschaft geöffnet, während diese abends für besondere Veranstaltungen, wie Ausstellungen oder Fahrzeugpräsentationen genutzt werden.⁴⁵³ Durch die wechselnde zeitliche Nutzung der *Mercedes-Benz Galleries* kann dieser exklusive Kontaktpunkt für unterschiedliche Zielgruppen genutzt werden, ohne dass sich einzelne Segmente dadurch ausgegrenzt fühlen. Die flexiblen sensorischen Gestaltungsmöglichkeiten ermöglichen eine schnelle Anpassung an unterschiedliche Themen.⁴⁵⁴ Auch die Seite www.mercedes-benz.de ist in zielgruppenspezifische Bereiche unterteilt. Die Seite hat bspw. für Privat- und Flottenkunden unterschiedliche Bereiche. Für Kinder bietet Cedy's World stationär im Kundencenter und online unter www.cedysworld.com jeweils einen eigenen Bereich.
- **Exklusive Kontaktpunkte:** Mercedes-Benz setzt für die Fahrzeuge der Marke Mercedes-AMG einen exklusiven Vertriebskanal ein, welcher eine eigene Designsprache aufweist und in dem besonders geschultes Personal

⁴⁵³ Vgl. Schmitz (2009) und Pressemitteilung vom 29.9.2010.

⁴⁵⁴ Vgl. Pressemitteilung vom 29.9.2010.

eingesetzt wird. Durch die *AMG-Performance-Center* soll der eigenständige Markenauftritt des Fahrzeugveredlers unterstrichen werden. Auch im Internet wird dies über die Seite www.mercedes-amg.com umgesetzt.

- **Betreuung nach Wohnort:** Die Mitarbeiter sind für unterschiedliche regionale Gebiete zuständig. Eine Möglichkeit ist, dass die Kundenkontakte entsprechend des Wohnortes auf die verschiedenen Verkäufer zugeteilt werden.⁴⁵⁵
- **Zielgruppenspezifische Events:** Über Events werden gezielt verschiedene Zielgruppen angesprochen. Die Marke wird auf diese Weise in verschiedenen Zielgruppen und Kontexten wahrgenommen und erlebt. Die zielgruppenspezifischen Aktivitäten, wie die Unterstützung der Fashion Week, werden im Rahmen der Unternehmenskommunikation genutzt. Auch im Bereich des Event Sponsorings ist diese Anpassung der Touchpoints hinsichtlich der Zielgruppe klar zu erkennen.
- **Individuelle Betreuung für Flottenkunden:** Für Flottenkunden werden verschiedene individuelle Dienstleistungs- und Finanzierungspakete angeboten. Während kleine Flottenkunden über den üblichen Point of Sale betreut werden,⁴⁵⁶ erhalten grosse Flottenkunden eine individuelle Betreuung durch einen Key Account Manager des Mercedes-Benz Vertriebs Deutschland.⁴⁵⁷ Internationale Kunden werden länderübergreifend über eine eigene Abteilung betreut.⁴⁵⁸

5.1.6.4 Integration

Der Vertrieb erfolgt in Deutschland über ein Netz aus Niederlassungen und Vertretern.⁴⁵⁹ In der Kaufphase hat der Kunde die Wahl zwischen einem Autohaus, welches über die Niederlassung geführt wird oder welches zu einem Vertreter gehört. Da die beiden von Mercedes-Benz in der gleichen Weise geführt werden, die gleichen Konditionen erhalten und auch die gleichen Standards erfüllen

⁴⁵⁵ Neben Gebietsverkäufern werden bspw. auch Ladenverkäufer eingesetzt.

⁴⁵⁶ Vgl. Daimler AG (2010a).

⁴⁵⁷ Vgl. Daimler AG (2010a); ein grosser Flottenkunde unterhält mehr als hundert Fahrzeuge.

⁴⁵⁸ Vgl. Daimler AG (2010a).

⁴⁵⁹ Vgl. Daimler AG (2010s).

müssen, ergibt sich für den Käufer zwischen den beiden Formaten kaum ein Unterschied. Gleiches gilt für den Fahrzeugkauf, da der Kaufvertrag direkt zwischen dem Kunden und der Daimler AG zustande kommt.

5.1.6.4.1 Vertreter

In Deutschland sind derzeit 93 Vertreter mit insgesamt 439 Standorten tätig.⁴⁶⁰ Die Vertragspartner verkaufen die Fahrzeuge nicht auf eigene Rechnung, sondern vermitteln einen Vertrag zwischen dem Kunden und der Daimler AG. 470 autorisierte Servicepartner bieten an 556 Standorten Servicedienstleistungen für Fahrzeuge der Marke Mercedes-Benz an, ohne selbst Neufahrzeuge zu vertreiben.⁴⁶¹ Insgesamt arbeiten ca. 38.500 Mitarbeiter bei den Mercedes-Benz Partnern.⁴⁶² Die Übernahme einer Vertretung steht auch sog. Mehrmarkenhändlern offen. Ausschlaggebend für eine Autorisierung als Vertreter oder Servicepartner ist die Einhaltung der zugrundeliegenden Standards.⁴⁶³

5.1.6.4.2 Niederlassungen

Die Niederlassungen umfassen in der Regel mehrere Standorte und gehören der Daimler AG. Die Niederlassungen stellen die organisatorische Klammer der direkt von Mercedes-Benz betriebenen Standorte in einer Region dar. Derzeit gibt es in Deutschland 34 Niederlassungen mit 135 Standorten, die ca. 16'600 Mitarbeiter beschäftigen.⁴⁶⁴ Die Niederlassung in Köln erwirtschaftete bspw. im Jahr 2002 in fünf Betrieben mit 903 Mitarbeitern einen Umsatz 540 Millionen Euro, was ca. 11'900 PKW und 2418 Nutzfahrzeugen entspricht.⁴⁶⁵

5.1.6.4.3 Best Practices

Mercedes-Benz setzt gezielt *Best Practices* ein, um das Wissen der erfolgreichen Betriebe in der Breite zu nutzen und die Streuung in der Kundenzufriedenheit zwischen den *Top-Performern* und den eher schlechten Betrieben zu verrin-

⁴⁶⁰ Vgl. Daimler AG (2010s); Stand 01/2011.

⁴⁶¹ Vgl. Daimler AG (2010s).

⁴⁶² Vgl. Daimler AG (2010s); Stand 06/2010.

⁴⁶³ Siehe hierzu Kapitel 5.1.6.6.1.

⁴⁶⁴ Vgl. Daimler AG (2010s); Stand 01/2011.

⁴⁶⁵ Vgl. Pressemitteilung 2002.

gern. In diesem Rahmen findet ein Austausch über die eher weichen Erfolgsfaktoren statt.

Der *Servicegipfel* dient bspw. dem Austausch der Servicemitarbeiter untereinander. In verschiedenen themenbezogenen Workshops können sich die Führungskräfte und Mitarbeiter der Niederlassungen austauschen.⁴⁶⁶ Auf diese Weise sollen *Best Practices* im Bereich *After-Sales-Services* weiter verbreitet werden. Auch werden die Mitarbeiter mit neuen Themen, wie der *Mercedes-Benz Repair*, vertraut gemacht.⁴⁶⁷ Da zu jedem Servicegipfel die Top-Performer vorgestellt werden, wird jeder Betrieb ermuntert Spitzenleistungen zu erbringen.

5.1.6.5 Kernprozesse

Die Daimler AG hat für den Vertrieb verschiedene Kernprozesse definiert, welche den Kundenkontakt strukturieren und soweit dies möglich und sinnvoll ist auch standardisieren. Die grobe Einteilung der Prozesse erfolgt dabei nach der Phase im Kaufzyklus. Demnach ergeben sich zwei Gruppen: Prozesse im Verkauf und Prozesse in der Nachkaufbetreuung. Dies entspricht auch der organisatorischen Trennung dieser beiden Bereiche im Autohaus. Die Prozesse ergeben in ihrer Gesamtheit eine nahtlose Betreuung im Verlauf des Kaufzyklus.

5.1.6.5.1 Prozesse im Verkauf

Die zentralen Prozesse im Verkauf sind:

- **Erstkontakt:** Ein Lead entsteht bspw. wenn sich ein Kunde über die Homepage einen Katalog bestellt und den Wunsch nach einer Probefahrt oder einer Beratung signalisiert. Dieser wird aufgrund der Postleitzahl einem Partner zugeteilt. Der Partner teilt die Leads ebenfalls anhand der Postleitzahl einzelnen Mitarbeitern zu, welche danach selbstständig für die Bearbeitung zuständig sind. Aufgrund der eindeutigen regionalen und personellen Zuteilung erfolgt keine mehrfache Bearbeitung eines Leads.
- **Probefahrt:** Der Probefahrt kommt im Verlauf der Kaufanbahnung eine zentrale Funktion zu. Das emotionale Erlebnis des Fahrzeugs, der tatsächliche Eindruck der Fahreigenschaften und das Spüren der Materialien

⁴⁶⁶ Vgl. Deppe (2010b).

⁴⁶⁷ Vgl. Rosenow (2010).

vermittelt einen realen Eindruck vom Fahrzeug. Aus Sicht des Herstellers gilt es daher die Qualität der Probefahrt zu gewährleisten. Diese hängt von der Wartezeit auf einen Termin, der Verfügbarkeit des entsprechenden Fahrzeugs, etc. ab. Die Händler werden entsprechend dieser Parameter unterstützt und motiviert.

- **Angebotserstellung und Verhandlung:** Der Verkäufer erstellt für den Kunden ein individuelles Angebot, welches die Bedürfnisse des Kunden aufgreift und darauf ausgerichtet ist, diese optimal zu erfüllen. Das Angebot und eigene Konfigurationen des Kunden über das Internet bilden die Grundlage für die Verkaufsverhandlungen. Das Verständnis der Kundenbedürfnisse ermöglicht dem Verkäufer eine nutzenbasierte Argumentation. Die verschiedenen Finanzierungs- und Versicherungsdienstleistungen werden ebenfalls über diesen Prozess eingebunden.
- **Fahrzeugübergabe:** Die Übergabe des Fahrzeugs erfolgt in der Regel über das Autohaus. Auf Wunsch kann der Kunde das Fahrzeug auch direkt im Kundencenter in Sindelfingen abholen⁴⁶⁸ oder sich direkt nach Hause liefern lassen. Die Übergabe erfolgt in jedem Fall durch einen Mitarbeiter von Mercedes-Benz, der die Fahrzeugfunktionen erklärt. Im Kundencenter übernehmen eine Hostesse und ein technischer Instruktor die Funktion.
- **Nachkaufberatung:** Im Rahmen des Nachkaufbetreuungsanrufs wird die Zufriedenheit des Kunden mit dem Fahrzeug und dem bisherigen Prozess abgefragt. Auf diese Weise können noch offene Fragen und Probleme mit der Bedienung des Fahrzeugs geklärt werden.

5.1.6.5.2 Prozesse in der Nachkaufbetreuung

In der Nachkaufphase werden ebenfalls verschiedene standardisierte Prozesse genutzt. Im Bezug auf den Kundenkontakt sind die Annahme und Diagnose, sowie die Übergabe des Fahrzeugs nach Abschluss der Service- und Reparaturarbeiten, zentrale Elemente. Je nachdem, ob es sich um einen Servicetermin, ei-

⁴⁶⁸ Vgl. <http://www.daimler.com/dccom/0-5-1037141-49-36826-1-0-0-0-0-12075-7145-0-0-0-0-0-0.html>; 30.12.2010.

ne Reparatur oder eine Reklamation handelt, bestehen unterschiedliche Anforderungen an das Kontaktpersonal. In der Nachkaufphase sind die folgenden Prozesse besonders relevant:

- **Terminvereinbarung:** Die Vereinbarung eines Servicetermins stellt normalerweise den ersten Kontakt im Rahmen eines Vorgangs dar. In der Regel erfolgt die Terminvereinbarung telefonisch direkt mit dem Autohaus. Daneben hat der Kunde mit dem *e-service* die Möglichkeit über das Internet einen Termin bei einem Mercedes-Benz Servicepartner zu vereinbaren. Über eine Umkreissuche lässt sich die nächste Werkstatt in der Umgebung des Kunden identifizieren. Nach der Spezifikation des Servicepakets werden die möglichen Termine aufgelistet. Während der Buchung werden dem Kunden zudem die Kosten für die standardisierten Servicepakete angezeigt.⁴⁶⁹ Eine Kontaktaufnahme kann auch über das CAC erfolgen.
- **Fahrzeugannahme und Übergabe:** Die Fahrzeugannahme erfolgt in der Regel im Autohaus. Auf Wunsch des Kunden kann das Fahrzeug auch zuhause oder im Büro abgeholt werden. Zudem besteht die Möglichkeit das Fahrzeug während einer Geschäftsreise am Flughafen abholen und nach Abschluss der Wartungsarbeiten dort wieder deponieren zu lassen.
- **Verrechnung:** Die Verrechnung der Leistungen erfolgt in der Regel nach Abschluss der Arbeit. Die *Mercedes-Benz Service Card* bietet für Transportunternehmen die Möglichkeit der europaweiten bargeldlosen Bezahlung von Service- und Reparaturdienstleistungen bei allen Mercedes-Benz Werkstätten.⁴⁷⁰ Zudem kann ein Servicevertrag abgeschlossen werden, durch den sämtliche Service- und Reparaturleistungen pauschal abgegolten werden, wodurch die Kunden die maximal mögliche Sicherheit haben. Daneben werden über die *Service Vorteils Karte* gezielt die Besitzer älterer Modelle angesprochen. Die Besitzer erhalten eine 20% Reduktion auf verschiedene Dienstleistungen.

⁴⁶⁹ Vgl. Daimler AG (2010d).

⁴⁷⁰ Vgl. Daimler AG (2010i).

- **Standardisierte Leistungen:** Über das Programm *Mercedes-Benz Repair* werden die Reparaturleistungen standardisiert kommuniziert. Die Dienstleistungen, welche unter *Small Repair* angeboten werden, umfassen bspw. kleinere Schönheitsreparaturen aussen und innen am Fahrzeug.
- **Reklamation:** Im Normalfall erfolgt eine Reklamation des Kunden bei einem Mercedes-Benz Partner vor Ort und wird dort eigenständig bearbeitet. Bei einer Reklamation des Kunden über einen der zentralen Kanäle, wie das CAC, wird schnellstmöglich der betroffene Partner vor Ort involviert, um eine konsistente Betreuung zu ermöglichen. Auch dies ist nur über die integrierte Datenhaltung und den Informationsaustausch zwischen Händler und CAC möglich. Die Kontakte laufen oft direkt über die Vertriebspartner oder werden an diesen weitergeleitet.
- **Pannendienst:** Im Falle einer Panne kann sich der Kunde direkt an das CAC in Maastricht wenden. Dieses sorgt umgehend dafür, dass ein liegengebliebenes Fahrzeug europaweit von einem zertifizierten Mercedes-Benz Partner abgeholt und repariert wird. Der Kontakt zum CAC wird bei manchen Fahrzeugen direkt nach einem Unfall hergestellt und kann auch über die *iPhone App* eingeleitet werden.

5.1.6.5.3 *Produkteinführung*

Die Produkteinführung des SLS AMG wurde über verschiedene Kanäle vorbereitet. Das Fahrzeug wurde an der IAA im September 2009 zum ersten Mal vorgestellt. Die TV-Spots starteten am 30. Januar 2010, die Printanzeigen ab Februar. Die Markteinführung erfolgte im 1. Quartal 2010. Auch bei anderen Events, wie der Fashion Week oder der Bambi-Verleihung wurde das Fahrzeug in Szene gesetzt. Zudem dient der SLS AMG als Bildmotiv für das Modeengagement des Unternehmens. Unterstützt wurde der Start durch weitere Massnahmen des Handels- und Dialogmarketings, wie exklusive Kundenevents.⁴⁷¹

Ein wesentliches Element in der Kommunikation des SLS AMG stellt das *In-Game-Advertising* bei Gran Turismo 5 dar. Die Serie ist eine der am meisten

⁴⁷¹ Vgl. Deppe (2010a).

verkauften Rennsimulationen der *Playstation* Plattform.⁴⁷² Für die aktuelle Ausgabe besteht eine exklusive Partnerschaft zwischen *Polyphony Digital* und *Mercedes-Benz*. Auf dem Cover des Spiels ist der SLS AMG abgebildet. Der SLS AMG stellt auch das Hauptmotiv der Anzeigen und Spots, welche das Spiel bewerben, dar. Im Rahmen des Launch Events wurde neben dem Spiel auch der SLS AMG prominent in Szene gesetzt. Das Highlight der Partnerschaft stellt die limitierte Special Edition dar, deren Besitzer für einen Wettbewerb freigeschaltet werden, bei dem man einen SLS AMG gewinnen kann. Die Abbildung 46 zeigt die wichtigsten Kanäle der Kampagne zur Produkteinführung.

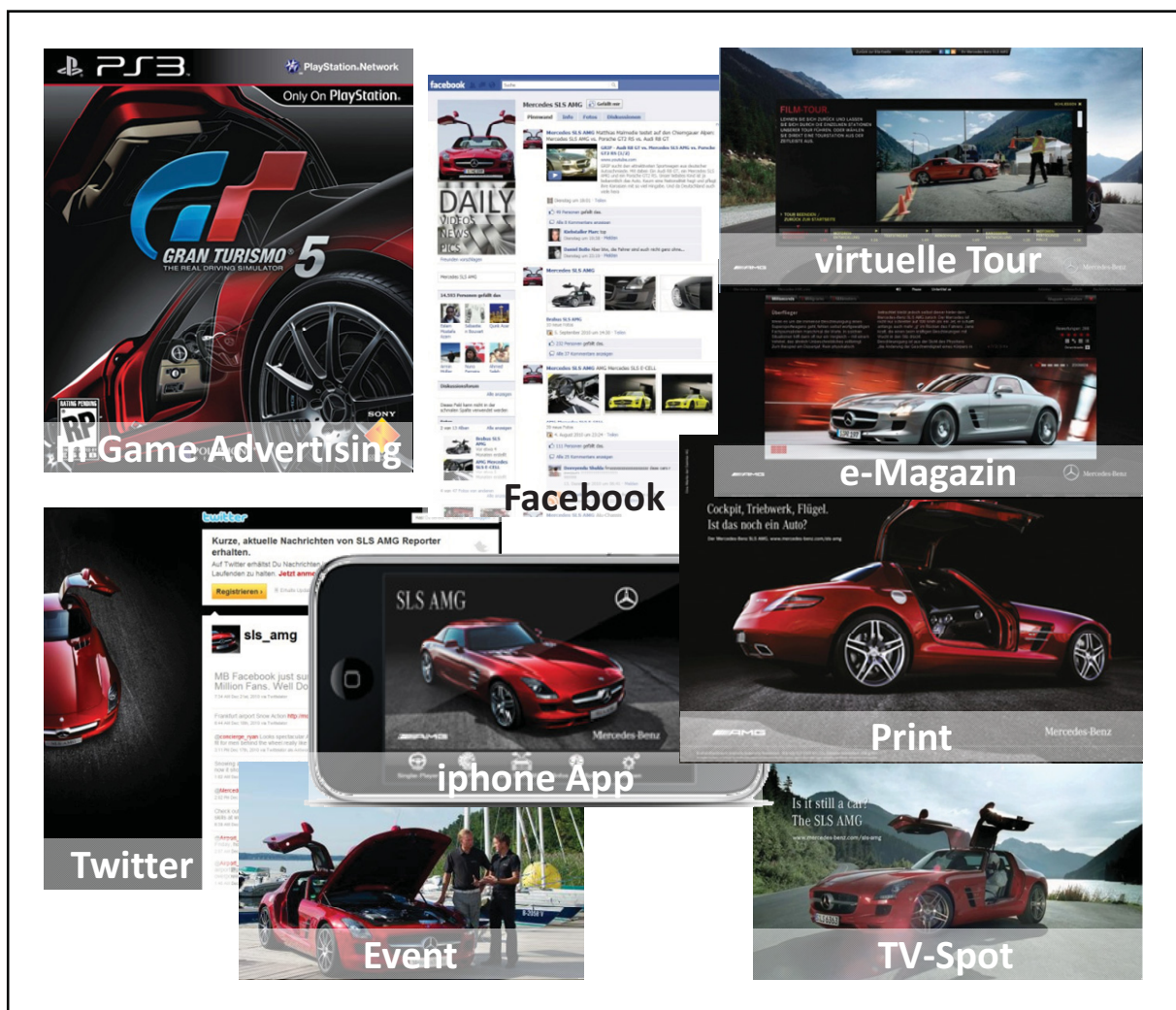


Abbildung 46: Launchkommunikation des Mercedes-Benz SLS AMG.⁴⁷³

⁴⁷² Die kumulierten Absatzzahlen der Serie lagen im Dezember nach Angaben von Sony Computer Entertainment (2010) zufolge bei über 60 Millionen Einheiten. In den ersten beiden Wochen wurden von Gran Turismo 5 weltweit bereits über 5 Millionen Einheiten abgesetzt.

⁴⁷³ Eigene Darstellung, Bildnachweis der Kanäle: Daimler AG.

5.1.6.5.4 Events

Das *Eventsponsoring* erfolgt zielgruppenspezifisch für die unterschiedlichen Modelle der Marke. Mercedes-Benz Events unterstützt Events, welche dem Charakter der Modelle entsprechen. Die wesentlichen Events der Marke sind:

- **Reitsport:** Im Rahmen des *CHIO Aachen* finden die Besucher bspw. einen Erlebnis-Parcours, in die sich die ausgestellten Fahrzeuge „wie *Skulpturen in die Hindernislandschaft*“ einfügen. Mercedes-Benz ist auch Namensgeber für die Haupttribüne. Während der Veranstaltung werden ca. 40 Fahrzeuge eingesetzt. In diesem Rahmen werden die Modelle der R-Klasse, der SLS AMG, die C-Klasse, die CL-Klasse und das Sondermodell der C-Klasse, das T-Model *AMG Edition Aachen*, präsentiert.⁴⁷⁴
- **Golf:** Neben dem Sponsoring des Masters in Augusta und der *Mercedes Trophy* in Deutschland, liegt der Fokus des Sponsorings auf den regionalen Turnieren im Amateurbereich im Rahmen der Mercedes-Benz Clubturnierserie.⁴⁷⁵
- **Kultur:** Im Zentrum des Engagements im Rahmen der *Bambi-Verleihung* steht der Fahrservice mit 100 Fahrzeugen der Modelle der S-Klasse, der E-Klasse und des Viano, sowie die Unterstützung von zwei wohltätigen Organisationen.⁴⁷⁶
- **Mode:** Die *Fashion Week* dient als Verankerung der Marke im Lifestyle-Bereich. Durch begleitende Reportagen (auf *MercedesBenz-TV*) und entsprechende Pressemitteilungen wird das Event kommuniziert und dient verschiedenen Kommunikationsmassnahmen als Rahmen. Das *designo* Programm, welches eine weitgehende Individualisierung der Fahrzeuge ermöglicht, wird bspw. in diesem Rahmen den Kunden erklärt.⁴⁷⁷

Die *Fahrertrainings* stellen eine besondere Beziehung zum Kunden dar. Sie werden meist in Zusammenhang mit einer Fahrzeuggruppe oder einem speziel-

⁴⁷⁴ Vgl. Pressemitteilung vom 6.7. 2010.

⁴⁷⁵ Vgl. Pressemitteilung vom 24.8. 2010.

⁴⁷⁶ Vgl. Pressemitteilung vom 10.11. 2010.

⁴⁷⁷ Vgl. Pressemitteilung vom 2.7.2009.

len Thema angeboten. Bspw. können Wintertrainings mit den Allradmodellen oder die *AMG Driving Academy* gebucht werden. Die mehrtägigen Fahrtrainings werden als Komplettangebot inklusive Übernachtung und Fahrzeug angeboten.

Die *Messen* im Bereich der Automobilbranche sind von besonderer Relevanz für die Kommunikation von Modellneuheiten und sonstigen Themen, wie dem Hybridantrieb. Die Leitmessen im Automobilbereich weisen eine unterschiedliche Positionierung auf, so werden bspw. auf dem Automobilsalon in Genf vor allem sportliche Modelle, Kleinserien und Studien präsentiert. Durch die physische Präsenz der Fahrzeuge können die Besucher sich einen direkten Eindruck von den Fahrzeugen machen und diese mit allen Sinnen erleben. Auch die intensive Berichterstattung über die verschiedenen Messen trägt zur Kommunikation erklärungsbedürftiger Themen, wie den alternativen Antriebskonzepten, bei.

Die Events ermöglichen einen direkten Kontakt der Zielgruppe mit der Marke Mercedes-Benz. Die Abbildung 47 zeigt einige der zielgruppenspezifischen Events der Marke Mercedes-Benz.

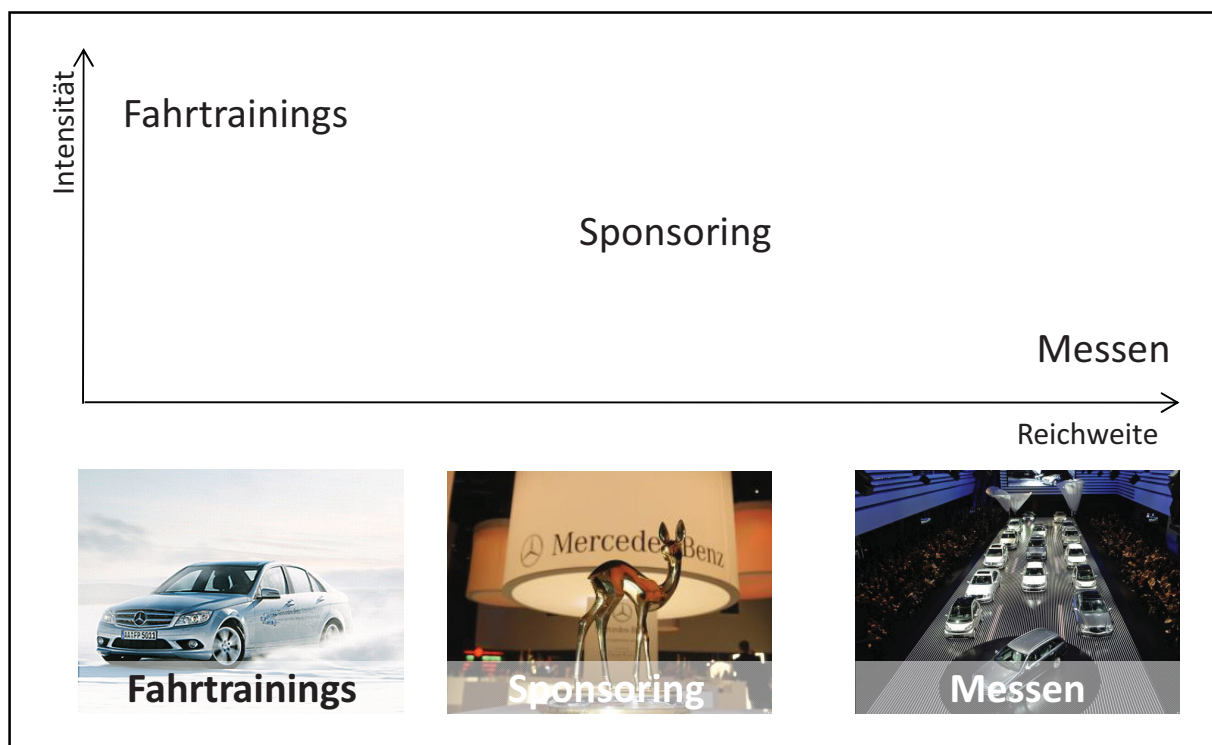


Abbildung 47: Events rund um die Marke Mercedes-Benz.⁴⁷⁸

⁴⁷⁸ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Daimler AG.

5.1.6.6 Prozessimplementierung

5.1.6.6.1 Autorisierung

Jedes Unternehmen, welches unter der Marke Mercedes-Benz Fahrzeuge vertreiben oder warten möchte, muss eine Autorisierung hierfür nachweisen. Darüber hinaus werden für verschiedene Fahrzeuge der Marke Mercedes-Benz speziell autorisierte Betriebe eingesetzt.

- **AMG Performance Center:** Die Fahrzeuge der Marke Mercedes-AMG werden exklusiv über autorisierte *AMG Performance Center* vertrieben und gewartet. Die Center sind speziell auf die Bedürfnisse der Kunden eines *Mercedes-AMG* Fahrzeuges ausgerichtet. Da die Fahrzeuge von den Serienfahrzeugen in verschiedenen Bereichen abweichen, bestehen bei Reparatur und Service gewisse Herausforderungen. Es gibt deutschlandweit 34 *Performance Center*.⁴⁷⁹
- **Classic Partner:** Auch die Fahrzeuge, deren Serienauslauf länger als 20 Jahre zurückliegt, stellen eine besondere Herausforderung an die Betreuung. Die *Classic Partner* sind autorisierte Betriebe, welche – wie das *Classic Center* – für die Reparatur der *Classic Fahrzeuge* geschulte Mitarbeiter haben und diese für die Wartung und Pflege der *Classic Fahrzeuge* einsetzen. „Voraussetzung sind Erfahrung, Kompetenz, sowie besonderes Engagement bei Oldtimer-Kunden und deren Fahrzeugen.“⁴⁸⁰

Die Autorisierung und eine angepasste Corporate Identity im Verkaufsraum machen die Kompetenz der Betriebe für den Kunden sichtbar. Darüber hinaus können Kunden für Ihre AMG oder Classic Fahrzeuge passende Accessoires erwerben. Auf die autorisierten Betriebe wird auf den Seiten der Daimler AG über einen Filialfinder hingewiesen. Der Kunde kann auf diese Weise einen kompetenten Ansprechpartner in seiner Region identifizieren. Je nachdem ob der Händler ein eigenes Special zu der jeweiligen Autorisierung eingerichtet hat oder nicht, ist die Seite des Händlers entsprechend der Designvorlagen gestaltet.

⁴⁷⁹ Vgl. Daimler AG (2010s); Stand 01/2011.

⁴⁸⁰ Daimler AG (2010p).

5.1.6.6.2 Standards

Für die Steuerung des Vertriebsnetzes sind Standards von zentraler Bedeutung. Die übergreifende Konsistenz der einzelnen Vertriebspartner wird über Mindeststandards hergestellt. Auf diese Weise können Brüche und Qualitätsschwankungen zwischen den verschiedenen Partnerunternehmen vermieden werden. Die Standards umfassen:

- Die sensorische Gestaltung des Verkaufsraumes, der Werkstatt und des Gebäudes, welche die Farbgebung, die Materialien und die Designelemente betrifft,
- eine Servicebereitschaft, welche durch die Anwesenheit verschiedener zertifizierter Techniker gewährleistet wird,
- eine Verfügbarkeit von Spezialwerkzeugen und einen Mindestbestand an kritischen Ersatzteilen,
- ein IT-System für verschiedene Aufgaben im Vertrieb und Service und zur Organisation des Autohauses und
- ein Mindestniveau in einer Auswahl betriebswirtschaftlicher und kundenbezogener Kennzahlen.

5.1.6.6.3 Monitoring und Incentivierung

Die Erfüllung der in Kapitel 5.1.6.6.2 erwähnten Standards wird von Mercedes-Benz durch kontinuierliche Erhebungen der relevanten Indikatoren in der Vertriebsorganisation überprüft. Faktoren, welche nicht über verbindliche Standards abgedeckt sind, werden durch Incentivierungsmassnahmen gefördert. Dies kann bspw. die Kundenzufriedenheit in den Prozessen im Kundenkontakt sein. Die Provisionssysteme werden beeinflusst vom Umsatz des Absatzmittlers und der Betreuungsqualität am POS in verschiedenen Verkaufssituationen.

Vertriebspartnern, welche die wesentlichen Standards nicht erfüllen, kann die Zertifizierung entzogen werden. Auch die Mitarbeiter werden im Rahmen von Bonusprogrammen zur Erfüllung verschiedener Parameter, wie einer hohen Kundenzufriedenheit, motiviert. Auf Ebene des Verkäufers umfasst dies unter anderem die Prozessschritte: *Erstkontakt*, *Übergabe des Fahrzeugs* und den *Nachkaufbetreuungsanruf*. Bspw. wirken sich die Bearbeitung der Leads, die

Freundlichkeit des Verkäufers und die Abschlussquote direkt auf die Entlohnung des Verkäufers aus.

5.1.6.7 Elemente zur Gestaltung der Beratungsqualität

Die persönliche Beratung ist, wie bereits in Kapitel 5.1.4.2 geschildert, ein wesentliches Element im Vertrieb von Automobilen. Diese ist nicht nur im Stammkanal – dem Autohaus – relevant, sondern auch in allen anderen Kanälen oder *Touchpoints*, bei denen ein Kunde mit einem Mitarbeiter in Kontakt tritt. In reinen *Brandcentern*, bei der Fahrzeugauslieferung oder bei alternativen Präsentationsformen – wie den Events – ist eine hohe Beratungsqualität essentiell. Die zentralen Werte Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin der Marke Mercedes-Benz sollen in der täglichen Interaktion mit dem Kunden vermittelt werden.⁴⁸¹ Die Umsetzung der Wertschätzung im Kundenkontakt wird über *vier goldene Regeln* erreicht.

Die Beratungsqualität des Personals im Kundenkontakt wird durch mehrere Faktoren, wie der Auswahl des Verkäufers entsprechend der Persönlichkeit, der Ausbildung und über dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellte Hilfsmittel, gezielt beeinflusst.

5.1.6.7.1 Potentialanalyse

Die Partner werden in der Bewerberauswahl durch eine standardisierte Potentialanalyse aktiv unterstützt. Im Rahmen der eintägigen Potentialanalyse wird in drei Stufen das persönliche Potential eines Bewerbers oder Mitarbeiters überprüft.⁴⁸²

- **Diagnoseverfahren:** Durch verschiedene Diagnoseverfahren werden die berufliche Motivation, die Kundenkontaktkompetenz, kognitive Leistungen und vorhandenes Wissen überprüft.
- **Strukturierte Interviews:** Innerhalb eines strukturierten Interviews wird die Übereinstimmung des Mitarbeiters mit dem jeweiligen Anforderungsprofil ermittelt.

⁴⁸¹ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 65.

⁴⁸² http://gt.mercedes-benz.com/Projects/c2c/channel/files/332168_Sonstige.pdf, S. 6; 31.12. 2010.

- **Beratung der Führungskraft des Bewerbers:** Im Anschluss daran wird die Führungskraft beraten und bei Eignung des Bewerbers eine Vereinbarung über den weiteren Qualifizierungsweg des Kandidaten geschlossen.

Der Vertriebspartner erhält dadurch eine detaillierte Übersicht über die Stärken und Entwicklungspotentiale des Kandidaten, sowie einen konkreten Prozess zur optimalen Förderung seines individuellen Potentials.⁴⁸³

5.1.6.7.2 *Schulung und Zertifizierung der Mitarbeiter*

Für die Mitarbeiter werden standardisierte Schulungen und Zertifizierungen angeboten. Sämtliche Mitarbeiter durchlaufen ein – auf die Position zugeschnittenes – Schulungsprogramm. Die Schulungsmodule bauen teilweise aufeinander auf und sind dann in die Level *Go*, *Run* und *Fly* gegliedert. So muss bspw. ein Mitarbeiter bevor er im Service eingesetzt werden darf, verschiedene Schulungen absolviert haben, an deren Ende er eine Zertifizierung als Serviceberater erwerben kann. Die Abbildung 48 zeigt den Qualifizierungsweg eines Serviceberaters.

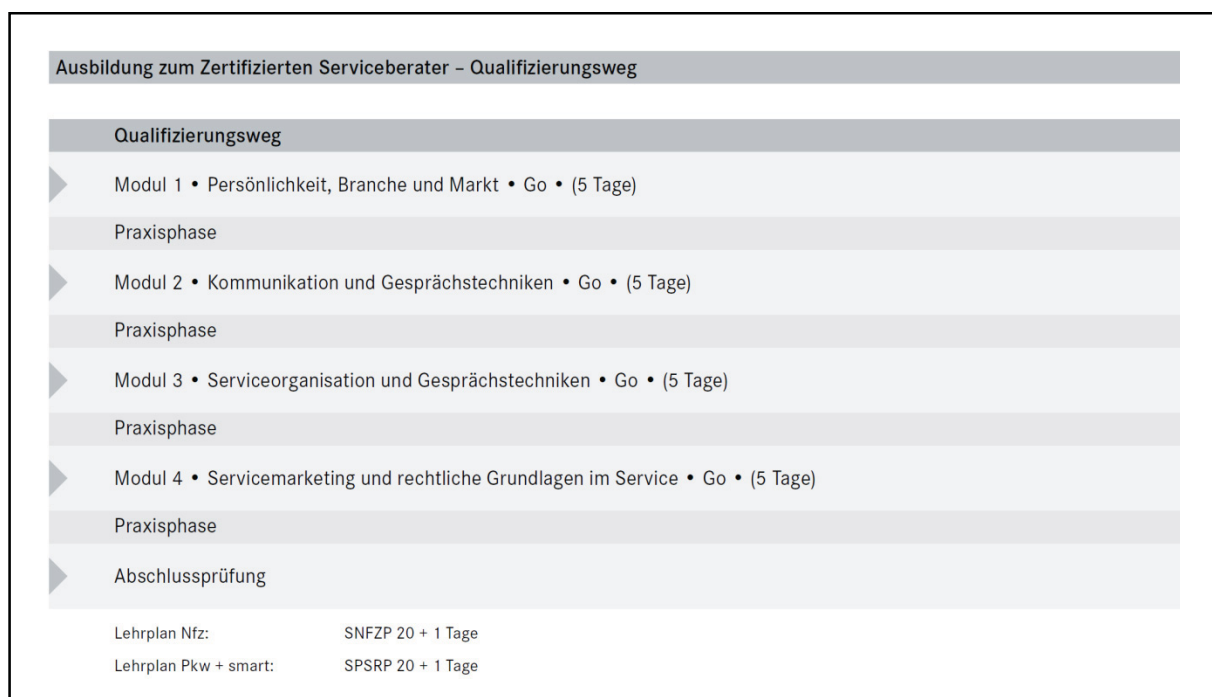


Abbildung 48: Qualifizierungsweg eines zertifizierten Serviceberaters.⁴⁸⁴

⁴⁸³ http://gt.mercedes-benz.com/Projects/c2c/channel/files/332168_Sonstige.pdf, S. 6; 31.12. 2010.

⁴⁸⁴ http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/files/325903_100521_Qualiwege2010_SQ.pdf, S. 4; 31.12. 2010.

Die Zertifizierung ist eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz eines Mitarbeiters im Service.

Die Schulungen werden von *Automotive Training* und *Mercedes-Benz Global Training* angeboten. *Mercedes-Benz Global Training* unterhält ein Netzwerk von 90 Trainingscentern in 70 Ländern, beschäftigt weltweit 800 Trainer und qualifiziert jährlich über 185'000 Teilnehmer.⁴⁸⁵

Es werden mehrere Ansätze zur Wissensvermittlung in der Vertriebsorganisation eingesetzt. Diese umfassen Schulungen vor Ort im Betrieb, Schulungen in einem der dezentralen Trainingscenter von Mercedes-Benz, e-Learning Module und Beiträge über *AKUBIS*, das Mercedes-Benz Schulungsfernsehen.⁴⁸⁶ Die Abbildung 49 zeigt die verschiedenen Schulungsarten und Inhalte im Überblick.

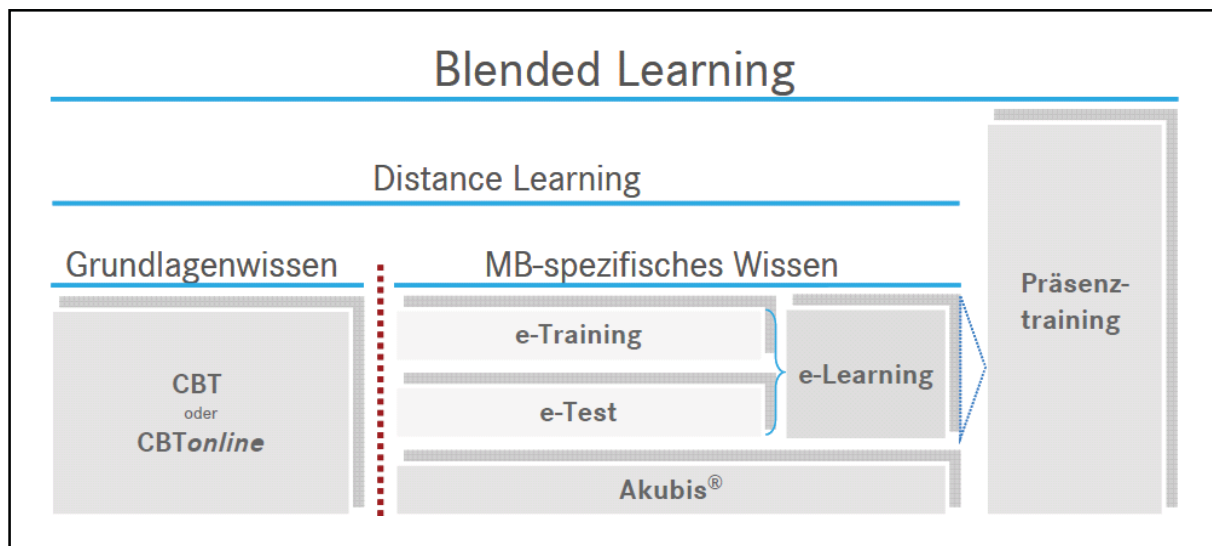


Abbildung 49: Schulungsarten und Inhalte im Überblick.⁴⁸⁷

Über das Präsenztraining werden bspw. die folgenden Inhalte vermittelt, wie der Auszug aus dem Trainingsprogramm *Deutscher Markt* des *Mercedes-Benz Global Training* zeigt:⁴⁸⁸

- **Gesetzliche Prüflerhänge** (z.B. *Abgasuntersuchung nach § 47 StVZO*),
- **Management** (z.B. *Optimierung der Serviceprozesse im Kundenkontakt*),

⁴⁸⁵ Daimler AG (2010n).

⁴⁸⁶ Vgl. Daimler AG (2010y) und Daimler AG (2010k).

⁴⁸⁷ http://gt.mercedes-benz.com/Projects/c2c/channel/files/303314_GT_Newsletter_Nr1.pdf, S. 2; 31.12.2010.

⁴⁸⁸ Vgl. Daimler AG (2010x).

- **Marktbearbeitung After-Sales** (z.B. *aktives Verkaufen von Festpreispaketen mit SPSS*),
- **Markteinführungen 2011** (z.B. *Markteinführung Modellpflege C-Klasse (BR204)*),
- **Prozesse & Systeme** (z.B. *Garantie- und Kulanzabwicklung, sowie Mobilitätsleistungen*),
- **Qualitäts- und Umweltmanagement** (z.B. *Gut vorbereitet ins Audit 2011*),
- **Technik PKW** (z.B. *Grundlagen der C-Klasse (W204, S204 und X204)*),
- **Verkauf** (z.B. *Mercedes-Benz Startprogramm Verkauf*),
- **Vertrieb von Service und Teilen** (z.B. *konfliktreiche Beschwerdegespräche erfolgreich meistern*),
- **Zertifizierungen** (*Ausbildung zum zertifizierten Serviceberater*).

Die Trainingseinheit *konfliktreiche Beschwerdegespräche erfolgreich meistern* beinhaltet bspw. Inhalte, wie: *Bedeutung und Ursachen von Beschwerden aus Kunden- und Unternehmenssicht, persönliche Konfliktmuster, praxisorientierte Rollengespräche und kollegiale Beratung*.⁴⁸⁹

Der Film *Herzensangelegenheit*, welcher auch für die Kommunikation zum Kunden eingesetzt wird, subsumiert das Wissen, die Leidenschaft und den Anspruch an die Qualität und Kultur der Mitarbeiter, welche durch die Massnahmen vermittelt werden soll.

5.1.6.7.3 Verkaufsunterstützung

Die Mitarbeiter im Kundenkontakt können auf verschiedene Hilfsmittel zurückgreifen, um den Kunden optimal zu beraten oder zu betreuen. Die bereits angesprochenen *digitalen Serviceberichte* unterstützen bspw. den Mitarbeiter im Service bei der Analyse des Fahrzeugs.⁴⁹⁰ Die Mitarbeiter im Verkauf können über einen Laptop bspw. auf die *Advantages-online-Plattform* zugreifen, welche

⁴⁸⁹ Daimler AG (2010x), S. 645.

⁴⁹⁰ Vgl. Daimler AG (2010j).

die Verkäufer im Gespräch mit dem Kunden unterstützt.⁴⁹¹ Da die Datenbank zentral gehalten wird, sind die Modelle, Ausstattungsvarianten, Preise und Lieferzeiten stets aktuell, so dass die Verkäufer im Gespräch verbindliche Aussagen treffen können.

Die Mitarbeiter im Teileverkauf können über einen Desktop bspw. auf die Teilekataloge der verschiedenen Modelle und Baujahre zurückgreifen und so das entsprechende Teil über technische Zeichnungen identifizieren.

5.1.6.8 *Knowledgemanagement*

Mercedes-Benz verfügt über die *Kundendatenstammdaten* im Neuwagenbereich, da der Vertrag über den Kauf eines Fahrzeugs direkt mit der Daimler AG geschlossen wird, wofür der Handelspartner eine Provision erhält. Zudem werden Dienstleistungsverträge zentral verwaltet. Eine Unterstützung über das CAC ist bspw. nur möglich, wenn die entsprechenden Verträge im Kundenprofil über das Kennzeichen zentral hinterlegt sind. Nur so ist jederzeit eine angepasste Betreuung – unabhängig vom regionalen Ansprechpartner – möglich.

Der *digitale Servicebericht* beinhaltet alle relevanten Servicedaten in digitaler Form. Der Zugriff erfolgt über alle zertifizierten *Mercedes-Benz Servicepartner* in 35 Ländern Europas.⁴⁹² Die Servicedaten sind dadurch fälschungssicher dokumentiert und schaffen Komfort und Sicherheit für die Kunden. Für die Servicebetriebe ergibt sich aufgrund der zentralen Datenhaltung eine Verbesserung der Prozesse, da sämtliche Arbeiten dokumentiert und auch bei einem Werkstattwechsel jederzeit nachvollziehbar sind.⁴⁹³

5.1.6.9 *Zusammenfassung Orchestrierung*

In der Tabelle 25 sind die verschiedenen Massnahmen dargestellt, mit denen Mercedes-Benz die Vertriebskanäle koordiniert. Eine Massnahme kann mehrere Dimensionen beeinflussen.

⁴⁹¹ Vgl. <http://productinfo.mercedes-benz.com/>; 31.12. 2010.

⁴⁹² Vgl. Daimler AG (2010j).

⁴⁹³ Vgl. Daimler AG (2010j).

<i>Dimension</i>	<i>Massnahmen</i>
<i>Sensorische Gestaltung</i>	<i>CI-Standards hinsichtlich der Farbgebung, Materialien, Designelementen und des Mobiliars</i>
<i>Informative Elemente</i>	<i>Kataloge zu den Modellen, Preislisten, Konfigurator</i>
<i>Beratungsqualität</i>	<i>Potentialanalyse, Schulung und Zertifizierung</i>
<i>Segmentierung</i>	<i>Teilweise Nutzung exklusiver Touchpoints, zeitlich exklusive Nutzung, zielgruppenspezifische Events</i>
<i>Integration</i>	<i>Vertragliche und organisatorische Einbindung</i>
<i>Kernprozesse</i>	<i>Verkaufsprozesse und Nachkaufbetreuung</i>
<i>Prozessimplementierung</i>	<i>Incentives, Monitoring</i>
<i>Knowledgemanagement</i>	<i>Zentrale Fahrzeugdatenbank mit Servicegeschichte und Dienstleistungsverträgen</i>

Tabelle 25: Orchestrierungsmassnahmen von Mercedes-Benz.⁴⁹⁴

5.1.7 Customer Value

Die Wertschöpfung von Mercedes-Benz umfasst mehrere Aspekte und unterscheidet sich je nach Anspruchsgruppe. Wie bereits im Kapitel 2.4 dargelegt, liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Wertschöpfung des Distributionssystems für den Kunden und das Unternehmen.⁴⁹⁵

5.1.7.1 Wertschöpfung für den Kunden

Der Customer Value – im Sinne einer nachhaltigen Strategie des Unternehmens – stellt einen wesentlichen Kernpunkt dar. Nach Dr. Joachim Schmidt, Leiter Mercedes-Benz Cars Vertrieb und Marketing, ist die „begeisternde Kundenbetreuung in der Markenpositionierung von Mercedes-Benz fest verankert“.⁴⁹⁶ Entsprechend hoch ist die Bedeutung der Kundenzufriedenheit; das Programm *CSI No. 1* soll die Kundenzufriedenheit weiter optimieren.⁴⁹⁷ Die Kundenwün-

⁴⁹⁴ Eigene Darstellung.

⁴⁹⁵ Die Wertschöpfung des Produktes wird daher wie auch die Wertschöpfung für andere Anspruchsgruppen nicht thematisiert.

⁴⁹⁶ Dr. Joachim Schmidt in Daimler AG (2010b), S. 65.

⁴⁹⁷ Daimler AG (2010b), S. 64.

sche werden über den gesamten Produktlebenszyklus konsequent berücksichtigt.⁴⁹⁸

- **Sicherheit:** Es besteht seitens des Kunden ein hohes Sicherheitsbedürfnis beim Autokauf. Zahlreiche Orchestrierungsmassnahmen sind darauf ausgerichtet. Die *sensorische Gestaltung* kennzeichnet klar jeden Mercedeskontaktpunkt durch eindeutige Gestaltungsmerkmale, welche die Einhaltung der Mercedes-Benz Qualitätsrichtlinien im Sinne eines Mindeststandards garantieren. Das Farb- und Designschema setzt über alle Kanäle eine konsistente Klammer. Innerhalb der stationären Kanäle wird diese Konsistenz in der Fläche aktiv gesteuert und umfasst neben den Farb- und Designelementen bspw. auch die Materialien, den Aussenbereich und die Mobiliare. Sicherheit wird zudem über den Kanaleinsatz in den wesentlichen Phasen der Kundenbeziehung geschaffen. Der Verkauf von Neufahrzeugen findet nur über autorisierte Vertreter oder eine Mercedes-Benz Niederlassung statt. Der persönliche Kontakt zum Verkäufer und der physische Kontakt zum Produkt stiften für den Kunden die Sicherheit, die richtige Entscheidung zu treffen. Die *Zertifizierung* und das *Monitoring* dieser Bertriebe gewährleistet eine adäquate Auswahl und Schulung der Mitarbeiter und vermittelt so Sicherheit im Kundenkontakt während der kritischen Phasen und schafft auf diese Weise Vertrauen. Durch die Aktivitäten der Orchestrierung und dem daraus resultierenden standardisierten Auftritt wird den Kunden Sicherheit vermittelt. Man kann sich auf die Werte von Mercedes-Benz verlassen, egal wo man sich befindet oder welchen Kanal man nutzt.
- **Beziehung:** Der persönliche Ansprechpartner im Autohaus stellt ein festes Element der Beziehung zum Kunden dar. Dieser ist auch für die Interaktion über den Telefonkanal verantwortlich. Die jeweiligen Ansprechpartner werden zudem im Internet prominent und für den Kunden transparent dargestellt. Die Ansprechpartner stehen oft in einer langjährigen Beziehung zum Kunden. Sie vermitteln durch Ihr Verhalten die für Mercedes-Benz typischen Werte wie *Wertschätzung*, *Begeisterung*, *Integrität*

⁴⁹⁸ Daimler AG (2010b), S. 64.

und *Disziplin* und füllen die Beziehung zwischen Marke und Kunde mit Leben. Diese Beziehung wird im Rahmen des Nachkaufbetreuungsanrufs weiter gestärkt. Der Kunde fühlt sich auch nach dem Kauf ernstgenommen und kann bei Unklarheiten mit dem Produkt den Verkäufer fragen, wodurch Dissonanzen schnell abgebaut werden können. Der Kunde stellt aufgrund der Positionierung der Marke im Premiumsegment hohe Anforderungen und schätzt deshalb den persönlichen Kontakt und die entgegengebrachte Wertschätzung.

- **Ubiquität:** Über die verschiedenen Kontaktpunkte wird eine hohe regionale Abdeckung erzielt. Dies ist gerade in Bezug auf die Nachkaufphase ein zentrales Bedürfnis der Kunden. Eine besondere Relevanz kommt der Ubiquität bei einem Fahrzeugdefekt zu, da der Kunde in einem solchen Fall in seiner Mobilität eingeschränkt ist. Das *Customer Assistance Center* und die *iPhone App* ergänzen die stationären Vertriebspunkte und garantieren eine hohe Abdeckung auch ausserhalb der Geschäftszeiten und in nicht urbanen Regionen. Die verschiedenen Kanäle ergeben so ein engmaschiges Betreuungsnetz, welches den Kunden auch im Notfall unterstützt. Die Präsenz vor Ort ist essentiell für den Vertrieb von Fahrzeugen, da dies dem Kunden die Sicherheit gibt, bei Bedarf einen Ansprechpartner zu haben. Die globale Präsenz und Vernetzung sind daher wesentliche Merkmale der Vertriebsstrategie.⁴⁹⁹
- **Einfachheit:** Verschiedene Dienstleistungen, wie der *Airportservice* und der *Hol-und-Bringservice* vereinfachen das Leben des Kunden. Dienstleistungsverträge, wie die pauschalen Servicetarife, vereinfachen die Nutzung und Kalkulation für Geschäftsfahrzeuge und schaffen so für den Kunden einen Mehrwert. Auch die Buchung eines Servicetermins über das Internet trägt zur Einfachheit und Flexibilität bei. Der einfache Zugang zu Betriebsanleitungen über das Internet entlastet Kunden, welche gerade keine Betriebsanleitung vorliegen haben oder sich vor dem Kauf genau informieren möchten.

⁴⁹⁹ Vgl. Daimler AG (2009b), S. 65.

- **Erlebnis:** Zahlreiche Elemente schaffen ein intensives und stimmiges Erlebnis für den Kunden. Die Betreuung am POS, die Messeauftritte, das Mercedes-Benz Museum, das Kundencenter und die Galerien schaffen ein 360°-Markenerlebnis rund um das Automobil. Der Wiedererkennungswert der verschiedenen Elemente, Botschaften und Informationen verstärkt die positive Wirkung der aktuellen Interaktion. So wird bspw. durch die Events – wie der Fahrertrainings – dem Kunden ein direktes und individuelles Erlebnis der Marke geboten. Durch die Abstimmung der Trainings auf die Eigenschaften der verschiedenen Fahrzeuge, ergibt sich für den Kunden ein intensives Erlebnis, an welches er sich während der nächsten Probefahrt erinnert. Auch die konsistente Umsetzung über die verschiedenen Kanäle und die weiteren Events unterstreichen das emotionale Markenbild.

Die Wertschöpfung des Vertriebssystems für den Kunden ist in der Abbildung 50 übersichtlich dargestellt.

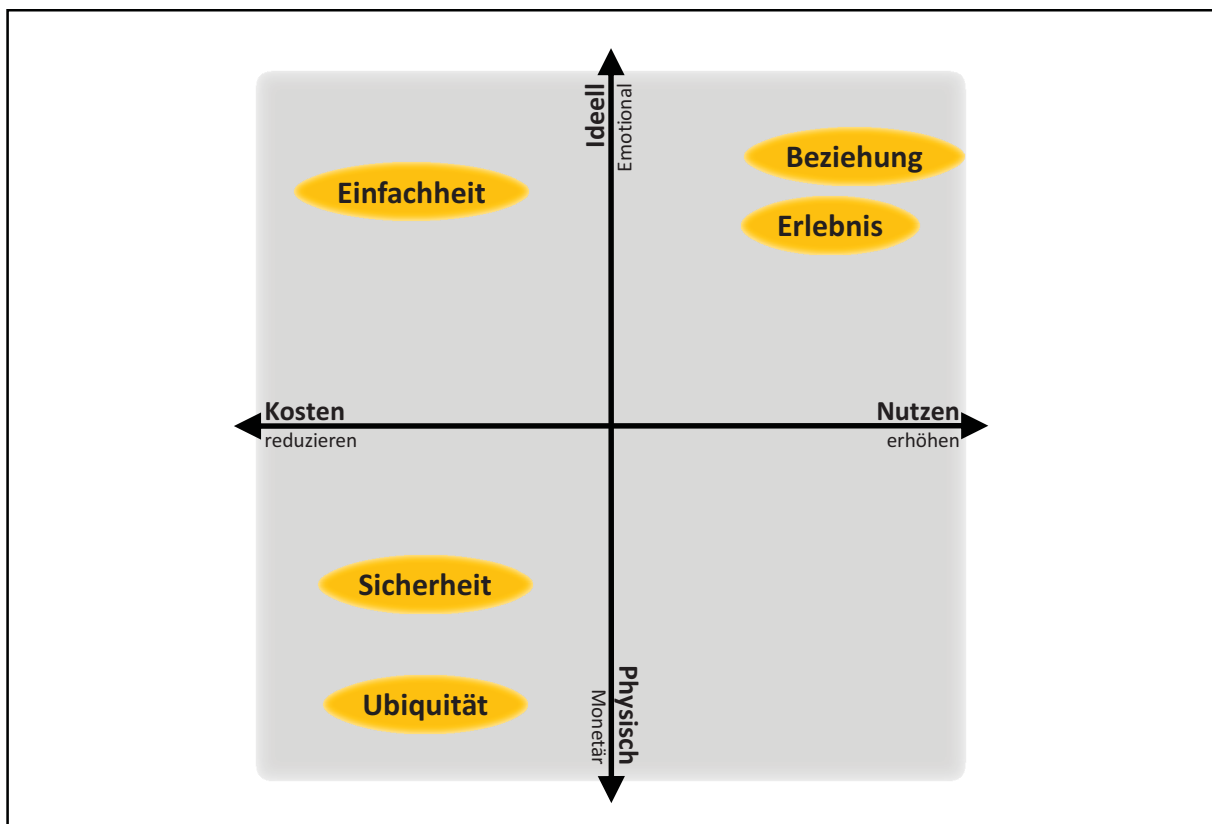


Abbildung 50: Wertschöpfung für den Kunden.⁵⁰⁰

⁵⁰⁰ Eigene Darstellung.

5.1.7.2 Wertschöpfung für das Unternehmen

Die Konfiguration des Vertriebssystems von Mercedes-Benz wirkt sich durch die verschiedenen Massnahmen auf den Ertrag der Firma aus. Die folgenden Elemente der Kanalkonfiguration haben eine direkte Wirkung auf den Umsatz:

- **Individuelle, bedürfnisgerechte Beratung:** Die kompetente Beratung am Kontaktpunkt stellt den Kern der Vertriebsstrategie dar. Auch wenn alternative Präsentationsformen an Bedeutung gewonnen haben, ist dies in den meisten Fällen das klassische Autohaus. Durch die intensiven und regelmässigen *Schulungen*, welche das Kontaktpersonal in der Breite erreichen, wird die Qualität der Interaktion permanent verbessert. Die *Zertifizierungen*, das *Monitoring* und die *Incentivierung* stellen eine konsequente Umsetzung der angestrebten Verhaltensweisen und Kompetenzen sicher. Aufgrund der Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter können diese den Kunden selbstständig betreuen und gezielt auf dessen Bedürfnisse eingehen. Die Mittel zur *Verkaufsunterstützung* erleichtern den Mitarbeitern im Kundenkontakt die Argumentation und das Darstellen von komplexen Systemen, wie den verschiedenen Sicherheitssystemen im Fahrzeug. Eine zutreffende Beratung erhöht zum einen die Konversionsrate, als auch den Umsatz, welcher über die Zusatzausstattung und begleitende Finanzdienstleistungen erzielt wird.
- **Nahtlose und konsistente Betreuung des Kunden:** Der Kunde wird durch das Vertriebssystem nahtlos und konsistent betreut. Eine aktuelle und identische Ausführung der *Informativen Elemente* in den verschiedenen Kanälen, wie dem Konfigurator im Internet und den Materialien im Autohaus, ist dabei von zentraler Bedeutung. Durch die *klare Verantwortlichkeit* während des Kaufzyklus werden Inkonsistenzen in der Interaktion mit dem Kunden vermieden. Die zentralen Systeme ermöglichen den Mitarbeitern an den Kontaktpunkten auf die relevanten *Kundendaten* zurückzugreifen. Der Kunde fühlt sich auf diese Weise mit seinen individuellen Bedürfnissen gut betreut, was sich positiv auf die Kundenbindung auswirkt. Auch nach dem Kauf werden die verschiedenen Kanäle über die zentrale Datenbank so koordiniert, dass die relevanten Kundenereignisse

jederzeit nachvollzogen werden können. Durch die *sofortige Einbindung* des regionalen Vertriebspartners im Falle einer Beschwerde, kann dieser unverzüglich und angemessen auf den Kunden reagieren. Dadurch kann eine kritische Situation zu einem schlussendlich positiven Resultat geführt werden. Durch die verschiedenen Massnahmen, welche zur konsistenten Betreuung führen, fallen weniger Kunden durch das Raster, so dass eine höhere Konversionsrate, sowie eine höhere Wiederkaufrate erreicht werden.

Die folgenden Massnahmen tragen zur Wertschöpfung von Mercedes-Benz durch eine dämpfende Wirkung auf die Kosten bei:

- **Servicequalität und Effizienz:** Die verschiedenen *Schulungen* wirken sich direkt auf die Werkstattzeiten der Fahrzeuge und den damit verbundenen Aufwand aus. Auch die Qualität der ausgeführten Arbeiten ist durch die *Schulungen*, *Zertifizierungen* und das *Schulungsfernsehen* höher, was die Nacharbeiten auf ein Minimum reduziert. Die fahrzeugspezifischen *Diagnosesysteme* und der digitale Servicebericht verkürzen die Analyse massgeblich. Eine hohe Prozessqualität ist im After-Sales-Services Bereich unbedingt erforderlich, da die Konkurrenz sehr hoch ist.
- **Vermeidung unnötiger Mehrfachbearbeitungen:** Die klare Verantwortlichkeit in der Leadbearbeitung vermeidet eine Mehrfachbearbeitung und hilft so unnötigen Aufwand in diesem Bereich zu vermeiden. Auch wird auf diese Weise eine Wettbewerbssituation zwischen zwei Autohäusern vermieden, da jeweils nur ein Partner aktiv ein Angebot kommuniziert. Die zentrale Haltung und Auswertung der Kundenstammdaten ermöglicht es zudem, die zentralen Marketingaktivitäten besser zu koordinieren, umzusetzen und mit den regionalen Aktivitäten abzustimmen.

Die folgenden Elemente der Kanalkonfiguration ermöglichen eine Wertschöpfung in Form zukünftiger Umsätze:

- **Differenzierung und Markenwert:** Die erlebnisorientierten Kontaktpunkte, die verschiedenen zielgruppenspezifischen Events und die Massnahmen in den Kanälen schaffen die *Mercedes-Benz Welt* im Sinne einer konsistenten und hochwertigen Heimat für die Marke. Die Vorstellungen

in den Galerien, Niederlassungen und im Museum erlauben durch eine zeitlich wechselnde Nutzung Akzente in der Kommunikation am POS zu setzen. Dadurch können dem Kunden neue Modelle in einer perfekten Inszenierung vorgestellt werden. Zudem erfolgt die Präsentation effizienter als mit exklusiven Konzepten für ein Modell. Durch die stark frequentierten Innenstadtlagen in Metropolen wird eine hohe Sichtbarkeit erreicht. Die exklusiven Standorte, wie *Unter-den-Linden* oder die *Champs-Élysées* unterstreichen den Premiumanspruch der Marke. Auch die perfekte Umsetzung der *Kernprozesse*, wie der *Probefahrt*, unterstützt die Positionierung der Marke im Premiumbereich. Ein angenehmes Ambiente, die Verfügbarkeit des gewünschten Fahrzeugs und ein zeitnahe Termin wirken sich auf das Erlebnis und damit auf die Begeisterung für die Marke aus.

- **Differenzierung im Kundenkontakt:** Durch die Umsetzung der Werte *Wertschätzung*, *Begeisterung*, *Integrität* und *Disziplin* im Kundenkontakt, trägt jede Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde zur Markenbildung bei. Die *Zertifizierung* als *Classic Partner* oder *AMG Performance Center* erhöht die Kundenbindung dieser Betriebe. Die zertifizierten *AMG Performance Center/Classic Partner* stehen für eine hohe Kompetenz für diese anspruchsvollen Fahrzeuge. Der Kunde ist diesen Werkstätten treuer. Auch durch das direkte Teilegeschäft wird in diesem Bereich ein weiterer Umsatz erzielt.
- **Schnelle und sichere Problemlösung:** Die *Ausbildung* der Servicemitarbeiter, die Anforderungen an eine *minimale Werkstattbesetzung* mit zertifizierten Spezialisten, sowie die Unterstützungsmassnahmen, wie der *digitale Servicebericht* und die Diagnosesysteme, sowie die *Mindestteileverfügbarkeit* gewährleisten in ihrer Gesamtheit eine schnelle und kompetente Lösung der Probleme des Kunden. Das *Schulungsfernsehen* sorgt zudem für die Verbreitung aktueller Themen, wie die Wartung neuer Fahrzeugmodelle, oder die Funktionsweise neuer Regelsysteme, wie dem *Active Break Assistenten*. Im Rahmen des Servicegipfels wird der Wissenstransfer innerhalb der Vertriebsorganisation ermöglicht. Diese Massnahmen erhöhen massgeblich den Anteil der Fahrzeuge, deren Probleme

beim ersten Termin behoben werden können. Die Problemlösung beim ersten Besuch ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren in der Kundenzufriedenheit, welche sich auf die Kundenbindung im Servicegeschäft und die Wiederkauftrate im Bereich Neufahrzeuge auswirkt.

- **Langfristige Beziehung im Servicegeschäft:** Die Orchestrierungsmaßnahmen wie der *e-service*, die *Mercedes-Benz Card* und die *Mobilio Life* Garantie erhöhen und optimieren die Transaktionen im Rahmen des Servicegeschäfts. Aufgrund der zahlreichen freien Wettbewerber in diesem Bereich, sind die Massnahmen für den Umsatz im Servicegeschäft sehr relevant. Durch die Mobilitätsgarantie *Mobilio Life* erhält ein Kunde kostenlose Unterstützung im Servicefall, wenn er regelmässig den Service über einen Mercedes-Benz Partner durchführen lässt. Auf diese Weise werden die einzelnen Servicetermine bei einem Mercedes-Benz Partner wahrgenommen. Im Gegenzug dazu erhält der Kunde eine Mobilitätsgarantie. Durch die Möglichkeit den Servicetermin über *e-service* zu buchen, wird die Terminvereinbarung für den Kunden vereinfacht und die Sichtbarkeit der regionalen stationären Kanäle für den Kunden erhöht. Diese beiden Effekte führen ebenfalls zu höheren Umsätzen in dem Bereich. Massnahmen wie der *elektronische Servicebericht* vereinfachen die Diagnose und die Fehlersuche und ermöglichen dem Kunden eine flexible Werkstattwahl. Das Angebot *pauschaler, zeitbasierter Serviceverträge* erhöht die Kundenbindung, da der Kunde nicht bei jedem Servicetermin vor der Entscheidung steht, wo er diesen ausführen lässt. Auch die *Mercedes-Benz Card* für Unternehmer erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein zertifizierter Mercedes-Benz Partner beauftragt wird. Durch die Möglichkeit der unkomplizierten Verrechnung wird der Anreiz für Unternehmen erhöht die zertifizierten Werkstätten zu nutzen. Da die Verträge jeweils deutschlandweit, bzw. europaweit gültig sind, wirken sich diese auf das gesamte Vertriebssystem aus und sind nicht regional beschränkt. Durch die Massnahmen werden die Kundenbindung und auch die Zufriedenheit im Servicegeschäft wesentlich erhöht.

Wertschöpfung durch die Vermeidung zukünftiger Kosten:

- **Unzufriedene Kunden begeistern:** Die schnelle Pannenhilfe durch das CAC hilft dem Kunden in einer besonders kritischen Situation, dem Fahrzeugdefekt. Bei Problemen mit einem Kontaktpunkt können Kunden ihre Probleme einer neutralen und unbelasteten Person des CACs berichten, wodurch eine Lösung des Konflikts initiiert werden kann. Durch das Monitoring der *Prozessqualität* werden Veränderungen in der Kundenzufriedenheit schnell erkannt, so dass auf regionale Probleme in der Vertriebsorganisation schnell reagiert werden kann. Das positive, verlässliche und hochwertige Image der Marke wird auf diese Weise nicht langfristig gefährdet.

Die Werte des Vertriebssystems sind in der Abbildung 51 übersichtlich dargestellt.

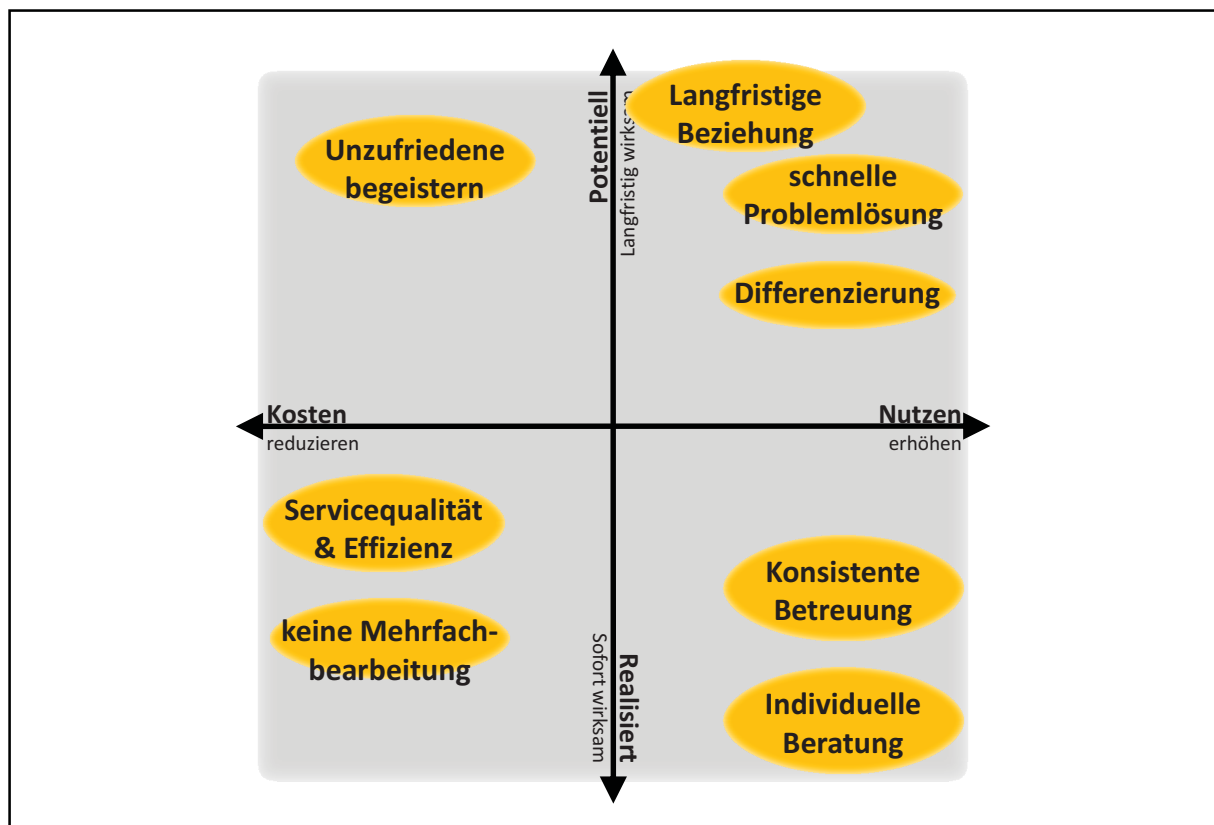


Abbildung 51: Wertschöpfung für das Unternehmen.⁵⁰¹

⁵⁰¹ Eigene Darstellung.

5.1.8 Zusammenfassung Mercedes-Benz

<i>Fall 1: Mercedes-Benz</i>	
<i>Situation:</i>	<i>Geringe Komplexität des Vertriebssystems</i>
<i>Ziel:</i>	<i>Professionelle und kompetente Betreuung über den ges. Kaufzyklus</i>
<i>Kanalmuster:</i>	<i>Stammkanal</i>
<i>Mittel:</i>	<i>CI-Standards</i> <i>Potentialanalyse, Schulung und Zertifizierung der Mitarbeiter</i> <i>Teilweise Nutzung exklusiver Touchpoints, zeitlich exklusive Nutzung, zielgruppenspezifische Events</i> <i>Incentives, Monitoring</i> <i>Zentrale Fahrzeugdatenbank mit Servicegeschichte und Dienstleistungsverträgen</i>
<i>Fokus:</i>	<i>horizontale Massnahmen</i>
<i>CV:</i>	<i>Sicherheit</i>

Tabelle 26: Übersicht über Mercedes-Benz.⁵⁰²

⁵⁰² Eigene Darstellung.

5.2 Dezidierte Kanäle – Nespresso SA

5.2.1 Einführung und Kurzporträt

Die Marke Nespresso ist heute eine Markennikone, also ein „*internationales Synonym für hochwertigen, portionierten Kaffee im Premiumsegment*“.⁵⁰³ So zählt die Marke Nespresso seit dem Jahr 2009 nach dem Brand Asset Valuator der Firma Young & Rubicam zu den zwanzig stärksten Marken der Schweiz.⁵⁰⁴ Der Erfolg in der Markenbildung basiert dabei zu einem wesentlichen Anteil auf dem ganzheitlichen und markenwertkonformen Management der Vertriebs- und Kommunikationskanäle.

Sowohl die Entwicklung des Umsatzes und Ertrags der Firma, als auch zahlreiche Auszeichnungen unterstreichen den Erfolg und die Anerkennung der von Nespresso verfolgten Strategie.⁵⁰⁵ Auch hat sich die Vertriebsstrategie bisher als wirksamstes Mittel gegen die zahlreichen Nachahmerprodukte erwiesen.⁵⁰⁶ Die enge Beziehung zu den Kunden stellt einen der wesentlichen Erfolge der Vertriebsstrategie dar. So werden 50% der Neukunden durch bestehende Kunden auf das System aufmerksam.⁵⁰⁷ Die Abbildung 52 zeigt die Entwicklung und den Erfolg der Firma Nespresso SA.

Kern der Strategie stellt die Nespresso Trilogie dar.⁵⁰⁸ Die aktuelle Vertriebsstrategie basiert auf einem in mehreren Phasen weiterentwickelten Konzept. Die Entwicklung der Strategie ist dabei von der Einführung neuer Kanäle und der gelungenen Integration der neuen Kanäle in das bestehende System gekennzeichnet,⁵⁰⁹ so dass die Rollen der Kanäle im System komplementär sind.

⁵⁰³ Vgl. Nespresso SA (2010), Annex F, S. 1.

⁵⁰⁴ Vgl. persoenlich.com (2009).

⁵⁰⁵ Unter den Preisen sind unter anderem der GfM-Marketingpreis der Gesellschaft für Marketing (vgl. Prange (2004)), sowie das goldene Brandeisen des Marketing Clubs Frankfurt (vgl. Absatzwirtschaft Online (2008)).

⁵⁰⁶ Vgl. Dubois (2008).

⁵⁰⁷ Vgl. Hottinger (2010).

⁵⁰⁸ Die Nespresso Trilogie ist detailliert in Abschnitt 5.2.3 beschrieben.

⁵⁰⁹ Vgl. Prange (2004), S. 4 und Dubois (2008).

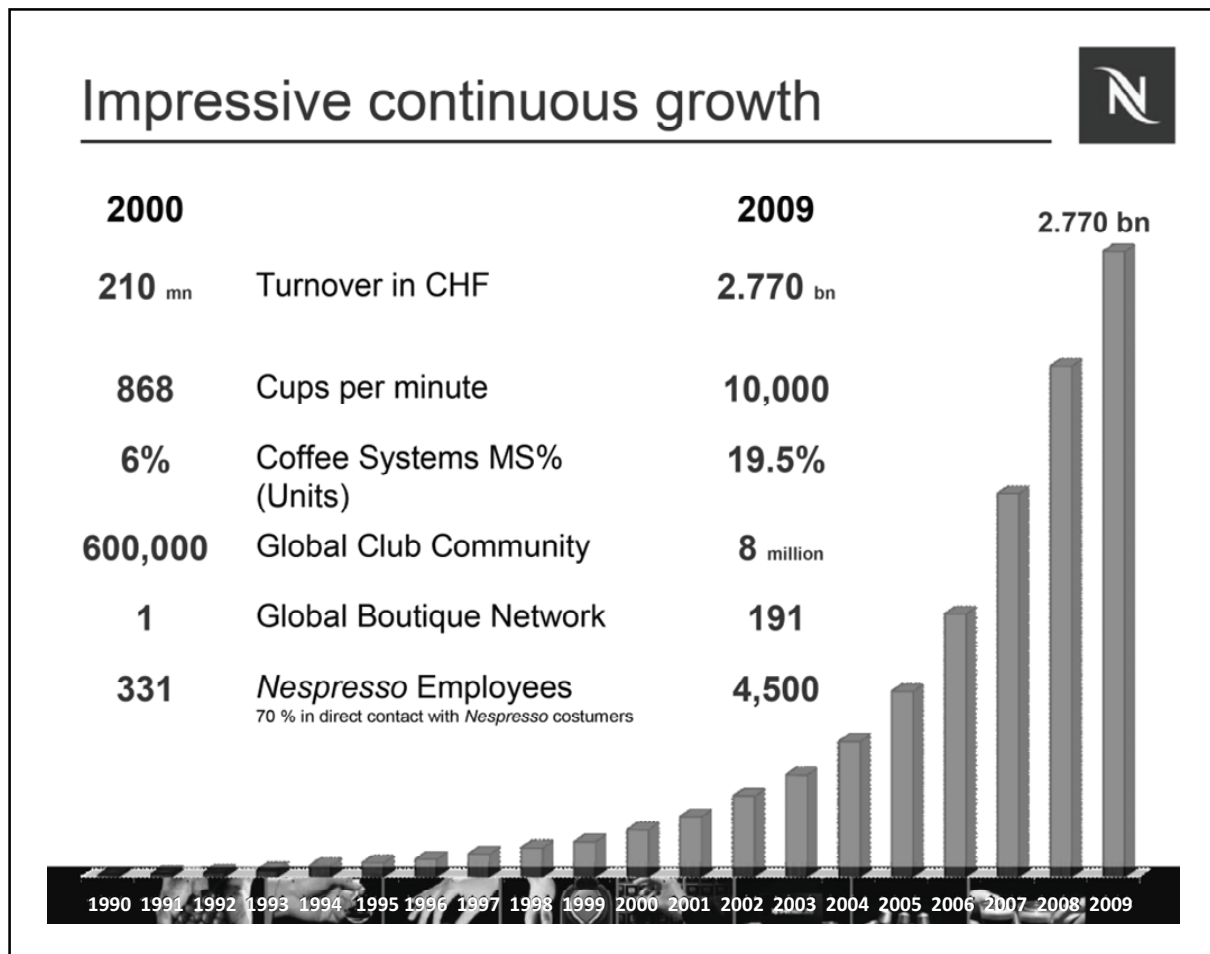


Abbildung 52: Entwicklung in den vergangenen 10 Jahren.⁵¹⁰

5.2.1.1 Markt für Kaffeeprodukte

Der Markt für Kaffeeprodukte ist in verschiedene Kategorien unterteilt, welche sich aus der Art der Zubereitung und dem Ort des Konsums ergeben.⁵¹¹ Die sich daraus ergebenden Marktsegmente sind in der Abbildung 53 für das Jahr 2000 dargestellt. Der weltweite Einzelhandelsumsatz mit Kaffeeprodukten übertraf Anfang dieses Jahrzehnts 70 Mrd. US-Dollar.⁵¹² Der weltweite Konsum lag im Jahr 2009 bei ca. 8 Millionen Tonnen Rohkaffee.⁵¹³ Davon werden ca. 73% zuhause konsumiert und ca. 27% ausser Haus.⁵¹⁴ Der Pro-Kopf Verbrauch hat in

⁵¹⁰ Girardot (2010).

⁵¹¹ Vgl. Nestlé (2001), S. 7ff.

⁵¹² Vgl. Osorio (2002), S. 1.

⁵¹³ Vgl. International Coffee Organisation (2010), S. 7.

⁵¹⁴ Vgl. Nestlé (2001), S. 7.

Deutschland in den letzten Jahren abgenommen und liegt nun bei ca. 6 kg, während er weltweit leicht steigt.⁵¹⁵

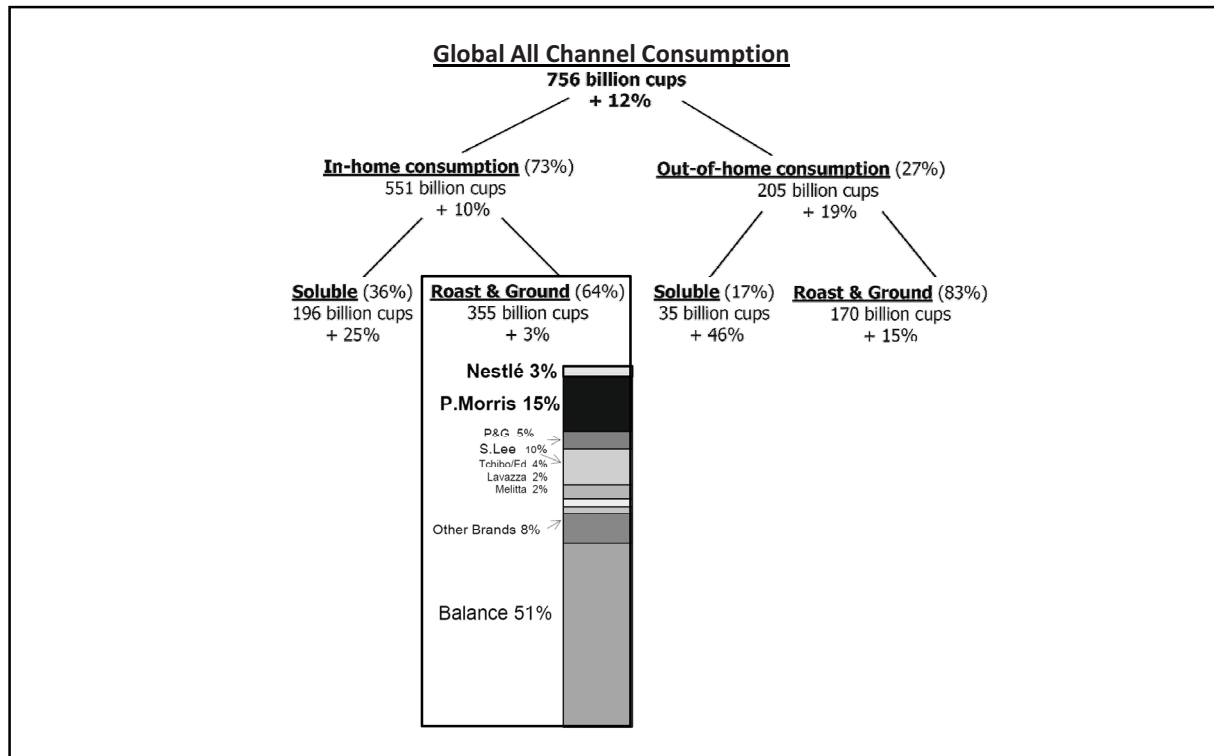


Abbildung 53: Weltweite Marktanteile und Marktsegmente im Jahr 2000.⁵¹⁶

Der Markt weist nach der Einteilung des deutschen Kaffeeverbandes die folgenden Segmente auf: Löslicher Kaffee (pur), löslicher Kaffee (in Mixgetränken), Röstkaffee (klassisch) und Röstkaffee (Pads/Kapseln). Die Marktanteile der jeweiligen Segmente sind in der Abbildung 54 dargestellt.

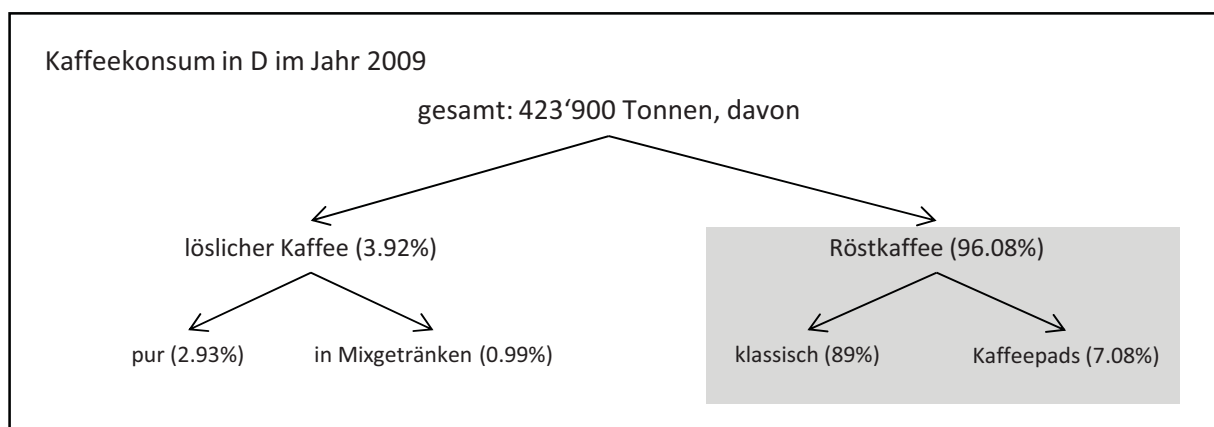


Abbildung 54: Marktsegmente im deutschen Kaffeemarkt.⁵¹⁷

⁵¹⁵ Vgl. International Coffee Organisation (2010), S. 6 f..

⁵¹⁶ Eigene Darstellung, basierend auf Nestlé (2001), S. 7ff.

Der Markt für Kaffee ist von verschiedenen langfristigen Trends geprägt:

- **Hohe Relevanz der Veredelung und Distribution:** Rohkaffee wird heute als Kommodität, also ein Produkt mit hoher Austauschbarkeit angesehen.⁵¹⁸ Aufgrund der witterungsbedingten Produktionsschwankungen bei weltweit steigender Nachfrage weist der Preis für Rohkaffee zwar erhebliche Schwankungen auf, stagniert jedoch auf lange Sicht.⁵¹⁹ Der grösste Teil der Wertschöpfung findet auf Ebene der Veredelung des Kaffees und der Distribution statt.⁵²⁰
- **Zunehmende Differenzierung:** Es ist ein ausgeprägter Trend zur Differenzierung im Kaffeemarkt für Endkonsumenten zu beobachten. Er wird, verbunden mit einer Verbesserung der Qualität, auch in Zukunft weiter zunehmen.⁵²¹
- **Gesättigter Markt:** Der Markt für Kaffee ist nahezu gesättigt, was den relativ stabilen Konsum von Kaffee erklärt. Die Entwicklung ist bspw. für den deutschen Markt sowohl auf Basis der gesamten konsumierten Menge, als auch auf Basis des Pro-Kopf-Konsums seit längerem stagnierend.⁵²²
- **Verlagerung des Verbrauchs:** Der Konsum verlagert sich stärker in den häuslichen Bereich.⁵²³
- **Maschinen und Kapsel/-Padsysteme:** Es findet eine Verlagerung von traditioneller Brühung zu Automaten und Padsystemen statt. Wie in Abbildung 55 ersichtlich ist, wiesen im Jahr 2008 vor allem die portionierten

⁵¹⁷ Eigene Darstellung; vgl. Deutscher Kaffeeverband (2010b); Marktanteile nach Gewicht.

⁵¹⁸ Vgl. Fitter/Kaplinksy (2001), S. 74.

⁵¹⁹ Vgl. Brandt (2007).

⁵²⁰ Vgl. Osorio (2002) und Fitter/Kaplinksy (2001), S. 73.

⁵²¹ Vgl. Fitter/Kaplinksy (2001), S. 74f.

⁵²² Vgl. Brandt (2007), S. 395, sowie die Abbildung 55.

⁵²³ Vgl. Deutscher Kaffeeverband (2010a).

Kaffees ein Marktwachstum auf.⁵²⁴ Das Segment wuchs in Deutschland im Jahr 2009 um über 10%.⁵²⁵

Die Abbildung 55 zeigt die Entwicklung der Marktsegmente für den deutschen Kaffeemarkt. Der Gesamtmarkt in Deutschland betrug 40‘000 Tonnen Kaffee. Der Marktanteil (in Bezug auf das Kaffeegewicht) von portioniertem Kaffee lag 2009 bei ca. 7.6%.

Kaffeemarkt in Deutschland: Marktsegmente (in Tonnen)			Für deutschen Konsum benötigte Rohkaffeemenge (in Tonnen Rohkaffee)		
	2008	2009		2008	2009
Röstkaffee	400.000	407.000	Gesamtmarktvolumen in Rohkaffee	519.160	527.160
davon			zu Röstkaffee verarbeitet	476.000	484.000
Röstkaffee, koffeinhaltig	367.000	376.000	zu löslichem Kaffee verarbeitet	43.160	43.160
Röstkaffee, entkoffeiniert	33.000	31.000			
In Röstkaffee enthalten:					
Espresso/Caffè Crema	43.000	48.000			
Kaffeepads/-kapseln	26.000	30.000			
Löslicher Kaffee*	16.600	16.600			
davon:					
Löslicher Kaffee, koffeinhaltig*	15.820	15.870			
Löslicher Kaffee, entkoffeiniert*	780	730			
davon:					
Löslicher Kaffee, pur	12.200	12.400			
Löslicher Kaffee, in Mixgetränken*	4.400	4.200			

*bei löslichem Kaffee wurde lediglich der Kaffeeanteil in die Berechnung einbezogen

Abbildung 55: Entwicklung der Marktsegmente im deutschen Kaffeemarkt.⁵²⁶

5.2.1.2 Konkurrenten und Wettbewerbsverhalten

Aufgrund des Erfolgs des Nespresso Systems haben sich einige Firmen entschlossen mit ähnlichen oder kompatiblen Systemen oder Kapseln in den Markt für portionierten Kaffee einzutreten.⁵²⁷ Dabei hat sich die Marke Nespresso als Pionier erwiesen. Der Erfolg der Mitbewerber ging jedoch nicht zulasten des

⁵²⁴ Die Gattung der portionierten Kaffees umfasst einzeln portionierte Kaffeepads und Kaffekapseln.

⁵²⁵ Vgl. Deutscher Kaffeeverband (2010b).

⁵²⁶ Deutscher Kaffeeverband (2010b).

⁵²⁷ Vgl. Coffee Scout (2010).

Wachstums von Nespresso. Die Abbildung 56 zeigt die Entwicklung der verschiedenen Wettbewerber im Markt für portionierten Kaffee.

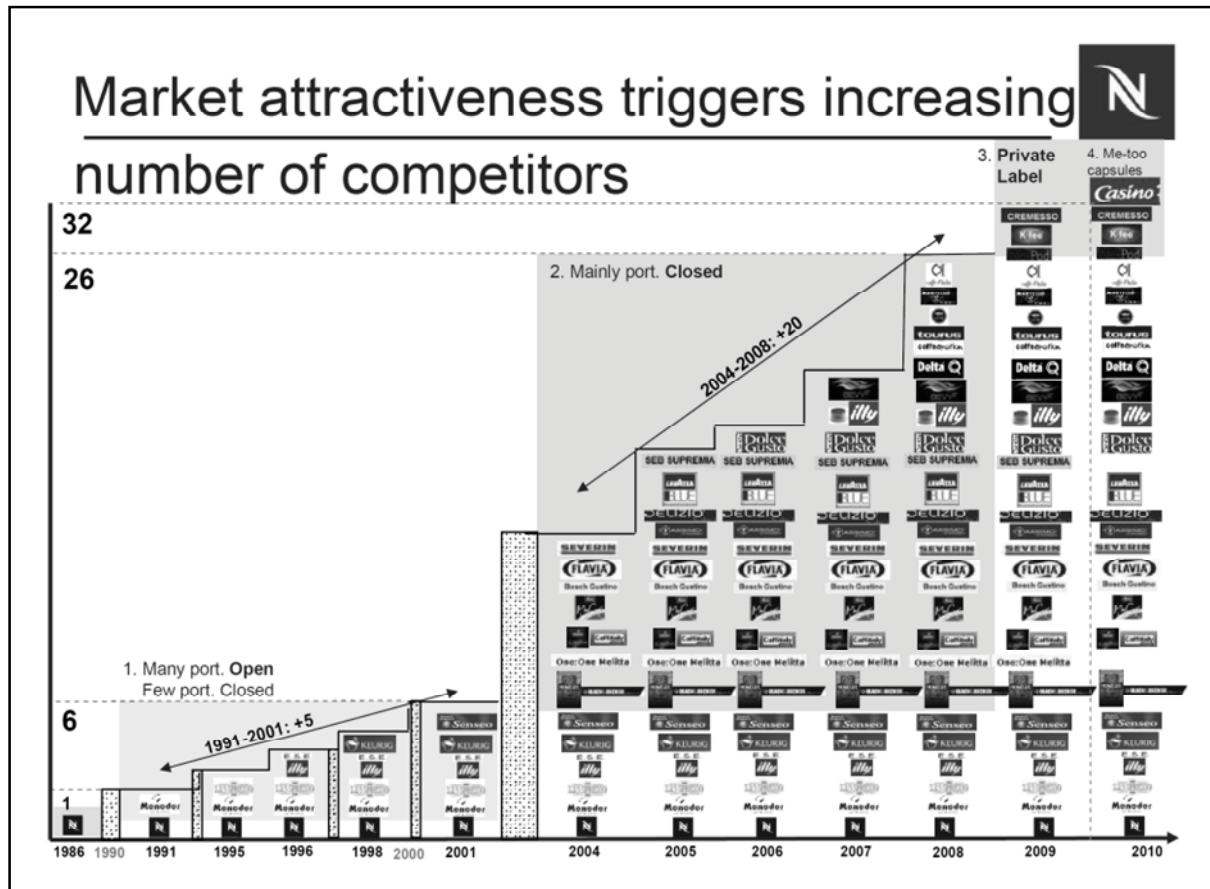


Abbildung 56: Überblick über die verschiedenen Wettbewerber.⁵²⁸

Die Konkurrenzsysteme lassen sich vor allem in zwei Kategorien unterteilen:

- **Geschlossene Systeme:** Geschlossene Systeme sind von einem oder mehreren Herstellern kontrollierte Systeme, welche auf unterschiedliche Weise vor Konkurrenten abgegrenzt sind. Diese bestehen aus einer Maschine und dazu passenden Portionen. Wettbewerber in diesem Bereich sind unter anderem Sara Lee mit dem Senseo-System, Kraft Foods mit dem Tassimo System, die Migros mit dem Delizioso-System, sowie Nestlé mit dem Dolce Gusto-System.
- **Offene Systeme:** Eine Reihe kleinerer Hersteller hat mit dem Easy Serving Espresso (E.S.E.) Standard ein offenes System als Alternative zu den

⁵²⁸ Girardot (2010), S. 4.

geschlossenen Systemen entwickelt. Kaffeehersteller, welche Pads für dieses System anbieten sind unter anderem die Firmen Illy und Lucaffé.

Neben den Wettbewerbern, welche einem offenen oder geschlossenen System angehören, gibt es Bestrebungen kompatible Kapseln anzubieten. Die Firma Ethical Coffee bietet kompatible Kapseln auf dem schweizerischen Markt an.⁵²⁹

5.2.2 Nestlé Konzern und Geschichte

Die Firma Nestlé wurde 1867 von Henri Nestlé in Vevey gegründet und hat sich durch zahlreiche Akquisitionen und Fusionen zu einem der grössten Nahrungsmittelkonzerne der Welt entwickelt.⁵³⁰ Im Jahr 2009 wurde ein Umsatz von 107.6 Mrd. Franken erzielt,⁵³¹ wobei sich der Fokus in Richtung der drei Felder Ernährung, Gesundheit und Wellness entwickelt hat.⁵³² Bereits im Jahr 1938 trat die Firma mit der Marke Nescafé in den Markt mit Kaffeeprodukten ein⁵³³ und ist heutzutage einer der fünf grössten Kaffeeproduzenten weltweit.⁵³⁴ Die Marke Nespresso stellte im Jahr 2009 mit über 20% Marktwachstum die am stärksten wachsende Marke des gesamten Konzerns dar.⁵³⁵

Die Firma Nespresso SA hat seit ihrer Gründung eine hohe Autonomie im Nestlé Konzern.⁵³⁶ Da das neue Produkt eine grundsätzlich andere Ausrichtung als die Marke Nescafé erhalten sollte,⁵³⁷ wurde dies auch organisatorisch durch die Gründung einer eigenständigen Tochter im Nestlé Konzern umgesetzt.⁵³⁸ Die Abbildung 57 zeigt den Marktanteil der Firma Nespresso für Frankreich und die Schweiz, jeweils in Bezug auf die Menge, den Umsatz und den Profit.

⁵²⁹ Die Firma Sara Lee bietet auf dem französischen Markt ebenfalls kompatible Kapseln an.

⁵³⁰ Vgl. Nestlé (2010b).

⁵³¹ Vgl. Nestlé (2010a), S. 16.

⁵³² Vgl. Nestlé (2010a), S. 8.

⁵³³ Vgl. Nestlé (2010b).

⁵³⁴ Vgl. Waridel (2002) in Taylor (2005), S. 133.

⁵³⁵ Zugrundegelegt wurde das organische Wachstum des mit der Marke erzielten Umsatzes (vgl. hierzu Nestlé (2010a), S. 19).

⁵³⁶ Vgl. Markides/Charitou (2004), S. 25.

⁵³⁷ Während die Produkte der Marke Nescafé über Supermärkte vertrieben werden, lehnt sich die Positionierung von Nespresso am Luxus-Segment an; vgl. Markides/Charitou (2004), S. 25.

⁵³⁸ Vgl. Markides/Charitou (2004), S. 25.

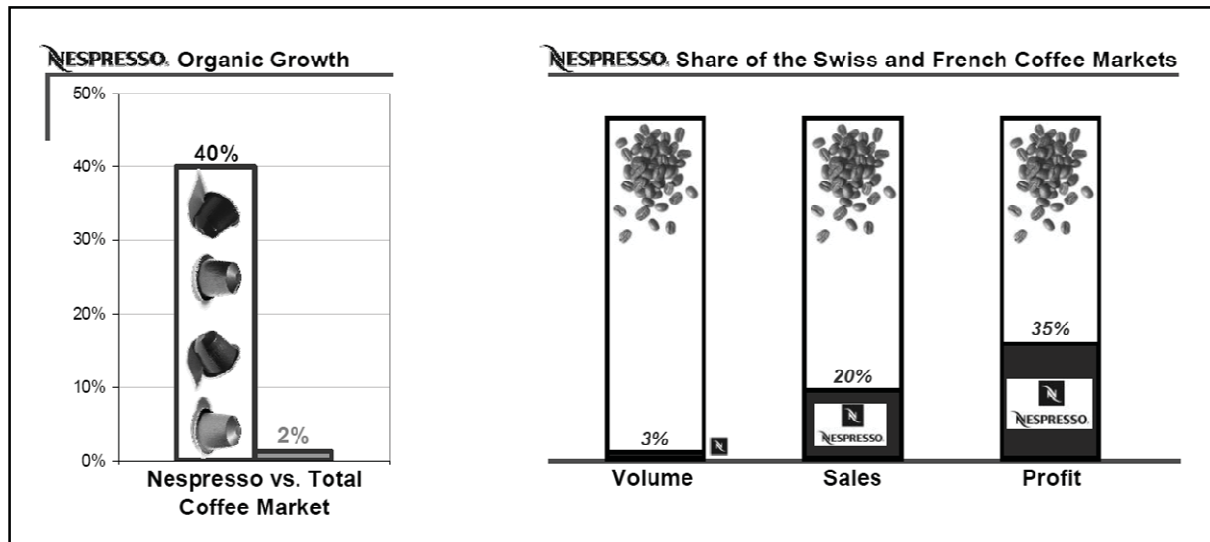


Abbildung 57: Volumen, Umsatz und Gewinn im CH und FR Markt 2008.⁵³⁹

Gerade das Verhältnis von Volumen, Umsatz und Profit unterstreicht den Erfolg des Konzepts. Bemerkenswert ist zudem das Wachstum von Nespresso in den Wachstumsmärkten.⁵⁴⁰

5.2.3 Strategische Ausrichtung

Das Nespresso-Modell basiert auf drei Säulen, welche auch als Nespresso-Trilogie bezeichnet werden:⁵⁴¹

- „Perfekt portionierte Grand-Cru-Kaffees für jeden Geschmack und von höchster Gourmet Qualität“,⁵⁴²
- „Umfassendes Sortiment an bedienerfreundlichen Maschinen im funktionellen Design“,⁵⁴³ sowie
- „Exklusiver und individueller Kundenservice rund um die Uhr im Nespresso Club.“⁵⁴⁴

Von zentraler Relevanz für den Vertrieb ist der Nespresso Club. Die Mitgliedschaft wird mit der ersten Kapselbestellung, bzw. dem ersten Kapselkauf akti-

⁵³⁹ Nespresso Investor Präsentation 2008.

⁵⁴⁰ Dijk/Cantarell (2010), S. 39.

⁵⁴¹ Vgl. Feldmann (2010), S. 42f.

⁵⁴² Feldmann (2010), S. 43.

⁵⁴³ Feldmann (2010), S. 43.

⁵⁴⁴ Feldmann (2010), S. 43.

viert. Die Mitglieder werden danach vollumfänglich durch den Club betreut und erhalten bspw. regelmässige Mailings. Die Abbildung 58 zeigt die Entwicklung der Mitgliedszahlen des Nespresso Clubs innerhalb der letzten 10 Jahre.

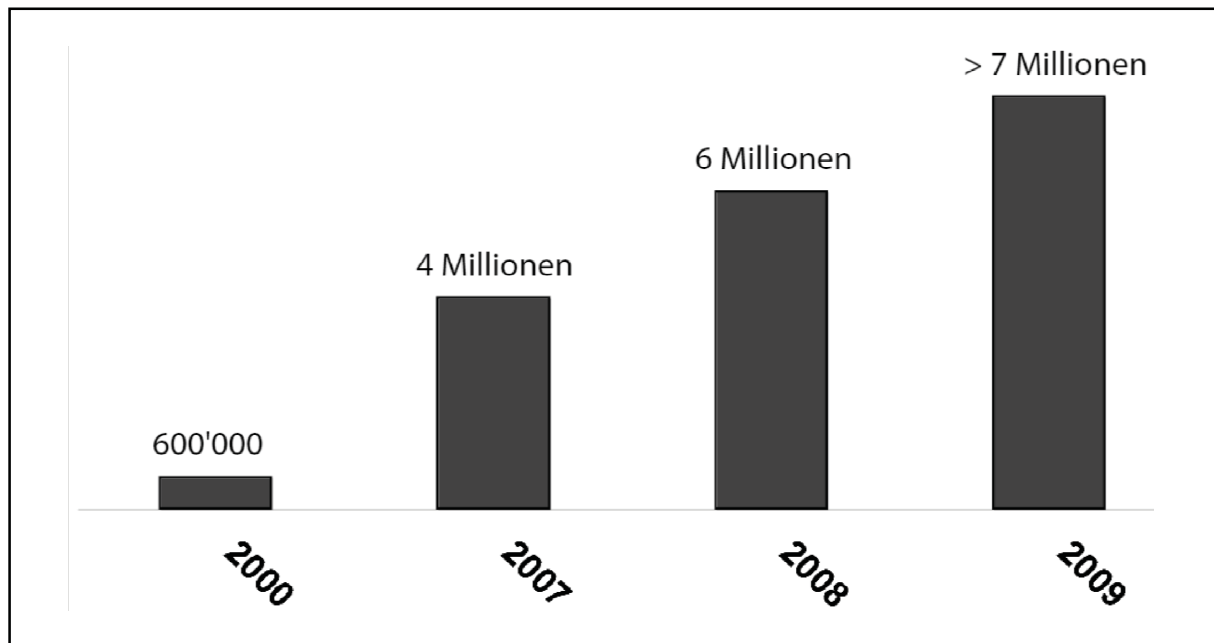


Abbildung 58: Kundenentwicklung der Firma Nespresso SA.⁵⁴⁵

Die Positionierung der Marke orientiert sich an derjenigen klassischer Luxusgüter und charakterisiert sich nach Gerd Berssenbrügge, CEO Nestlé Nespresso S.A. (2001-2007) folgendermassen: „*Nespresso ist ein Lifestyle-Brand im Super-Premium-Segment.*“⁵⁴⁶

Die Firma Nespresso SA hat zwei Kernzielgruppen: Von Anfang an richtete sich das Modell an Geschäftskunden und wurde kurz darauf auch auf Privatkunden ausgeweitet.⁵⁴⁷ Heute verteilt sich der Umsatz zu 89% auf den B-2-C Bereich und zu 11% auf den B-2-B Bereich.⁵⁴⁸ Nach Marc-Alain Dubois, Regional Commercial Director Northern and Eastern Zone der Nestlé Nespresso S.A., basiert die Zielgruppendefinition nicht auf Einkommens- oder Altersmerkmalen, sondern auf weichen Faktoren. Die Kernzielgruppe im Bereich der Privatkunden sind demnach Genussmenschen⁵⁴⁹ oder etwas konkreter nach Pascal Hottinger,

⁵⁴⁵ Nespresso SA (2009).

⁵⁴⁶ Vgl. Gerhard Berssenbrügge in Prange (2004).

⁵⁴⁷ Vgl. Dubois (2005), S. 20.

⁵⁴⁸ Vgl. Nespresso SA (2009).

⁵⁴⁹ Vgl. Dubois (2005), S. 21.

Geschäftsführer Nespresso Schweiz: „*Kaffeeliebhaber, die hochqualitativen Kaffee, smarte und stilvolle Maschinen und direkte und privilegierte Beziehungen und persönlich abgestimmte Dienstleistungen wertschätzen.*“⁵⁵⁰ Die Kundensegmente innerhalb des Business Segmentes umfassen: Büro, Hotel, Restaurant, Luxury Retail und Travel.⁵⁵¹ Die Firmen wollen ihre Kunden und Mitarbeiter mit Spitzenkaffee verwöhnen.

Die heutige Strategie ist das Resultat einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells von Nespresso. Die Entwicklung lässt sich nach Nespresso SA (2010) grob in vier Phasen einteilen, wobei in jeder dieser Phasen das Vertriebsmodell wesentlich weiterentwickelt wurde:⁵⁵²

- **Phase 1 – Die Pionierjahre:** In dieser Phase wird das Kundenproblem des guten hausgemachten Espressos erkannt und die Systemlösung zur Serienreife gebracht. Nach einem Vertrieb über den Aussendienst an Büros rücken die Privatkunden in den Fokus. Zu diesem Zweck wird der Nespresso Club mit dem direkten Kundenkontakt gegründet. Die Maschinen werden technisch optimiert.
- **Phase 2 – Innovation als Motor des Unternehmens:** In dieser Phase erfolgt die Produktion erstmals auf einer automatisierten Produktionsstrasse. Auch wird das Internet erstmals für den Vertrieb eingesetzt.
- **Phase 3 – International anerkannte Marke:** In dieser Phase werden die Boutiquen als direkter, stationärer Vertriebskanal etabliert. Sie dienen als Markenraum und Imageträger. George Clooney wird Markenbotschafter von Nespresso.
- **Phase 4 – Milliardenmarke und nachhaltige Entwicklung:** Start des Ecolaboration-Programms. Weltweite Weiterentwicklung des Recyclingsystems für gebrauchte Kapseln. Zudem werden fünf neue Grand Crus in das Programm genommen.

⁵⁵⁰ Expertengespräch mit Pascal Hottinger.

⁵⁵¹ Vgl. www.nespresso-pro.com.

⁵⁵² Vgl. Nespresso SA (2010).

Die strategischen Phasen haben sich auch auf die Entwicklung des Vertriebssystems ausgewirkt. Zu Anfang stand die Wahl des richtigen Vertriebskanals im Vordergrund. In den späteren Phasen hat sich der Fokus von zusätzlichen Kanälen auf die Abstimmung der Kanäle verlagert. Die Meilensteine in der Entwicklung des Vertriebsmodells sind in der Abbildung 59 übersichtlich dargestellt.

1986	1989	2003	2009
Unternehmensgründung:	Club Rollout:	Boutique Rollout:	Marktdurchdringung:
Gründung eines eigenständigen Unternehmens und Erschliessen erster Testmärkte	Aufbau des Nespressoclubs mit den Kanälen Telefon, Fax und Internet	Aufbau eines direkten, stationären Vertriebs mit den Nespresso Boutiquen.	Weiterer Ausbau des Vertriebsnetzes durch iPhone App und pickpoints

Abbildung 59: Meilensteine in der Entwicklung des Vertriebsmodells.⁵⁵³

Der Aufbau und die Pflege *Partnerschaften* sind ein weiteres Merkmal der strategischen Ausrichtung von Nespresso. Die Kontrolle über die komplette Wertschöpfungskette stellt zwar ein wesentliches Element der qualitätsorientierten Strategie von Nespresso dar.⁵⁵⁴ Jedoch basiert die Strategie auf einem hohen Anteil an Partnerschaften, welche die Umsetzung erheblich unterstützen. Die Firma Nespresso SA agiert somit als zentrales Element eines Netzwerkes, mit einer festen Rollenverteilung. Die folgenden Partner sind für Nespresso besonders relevant:

- **Maschinenpartner:** Der Vertrieb der Maschinen erfolgt über verschiedene nationale Maschinenbrands. Bspw. sind die Partner in der Schweiz Turmix, König und Delonghi, während in Deutschland Krupps, Siemens und Delonghi als Partner fungieren. Auf diese Weise können die bestehenden Vertriebs- und Einzelhandelsbeziehungen der Partner genutzt werden, welche die Maschinen im unabhängigen, stationären Handel positionieren.⁵⁵⁵

⁵⁵³ Eigene Darstellung; Datenquelle: Nespresso SA (2010).

⁵⁵⁴ Feldmann (2010), S. 42.

⁵⁵⁵ Nespresso SA (2009).

- **Produktionspartner:** Die Produktion und das technische Design der Maschinen erfolgt über die Firma Eugster/Frismag aus Amriswil.⁵⁵⁶
- **Technikpartner:** Die technische Entwicklung der Maschinen, sowie die Vorbereitung der Massenfertigung erfolgt über das Ingenieurbüro Helbling Technik.⁵⁵⁷
- **Designpartner:** Das Design der Maschinen und einiger Accessoires erfolgt durch die Firma Les Ateliers du Nord in Lausanne.⁵⁵⁸
- **Interiordesign:** Für das Interiordesign der Boutiquen ist weltweit die Firma Francis Kremp verantwortlich.⁵⁵⁹
- **Eventpartner:** Daneben werden für die Umsetzung der verschiedenen Events und Roadshows zahlreiche lokale und internationale Partner eingebunden.⁵⁶⁰
- **Relationship Center:** Einen Teil der Interaktion hat die Firma in Spitzenzeiten ausgelagert. In der Schweiz bearbeitet bspw. die Firma Callcenter Competence einen Teil der Kundenanfragen.⁵⁶¹
- **Testimonial:** Eine besondere Rolle nimmt George Clooney als langjähriges Testimonial der Marke ein. Als Identifikationsfigur und typisches Clubmitglied steht er für die Markenwerte von Nespresso. Er war bereits vor der Kampagne Clubmitglied und wurde durch die Clubmitglieder ausgewählt.⁵⁶²

5.2.4 Vertriebsstrategie

Die verschiedenen Vertriebskanäle sind komplementär zueinander. Es hat sich – auch aufgrund des Kundenverhaltens – eine Aufgabenteilung für die verschie-

⁵⁵⁶ Feldmann (2010), S. 46 und Eugster/Frismag (2010); lediglich die Maschinen des Typs Latissima werden von der Firma Delonghi produziert.

⁵⁵⁷ Helbling Technik (2010).

⁵⁵⁸ Les Ateliers du Nord (2010).

⁵⁵⁹ Nespresso SA (2008), S. 12.

⁵⁶⁰ Vgl. Syntosil (2007) und Competition Partner Group (2008).

⁵⁶¹ Vgl. Presstext (2006).

⁵⁶² Vgl. Dubois (2008).

denen distributiven Aufgaben entwickelt. Die direkten Kanäle entwickeln sich somit nach Pascal Hottinger in unterschiedliche Plattformen:⁵⁶³

- Die **Boutiquen** fungieren als Schaufenster und klassischer Verkaufskanal und entwickeln sich zu einer Erlebnisplattform. Der Kunde kann hier neue Sorten degustieren und bspw. an Barista Ateliers teilnehmen.
- Das **Internet und E-Business** dient als Informations- und Verkaufsplattform und wirkt als Verlängerung des Boutique-Kanals in Multimediaform. Der Kunde kann diesen Kanal rund um die Uhr nutzen, um sich zu informieren oder Produkte zu bestellen.
- Das **Customer Relationship Center** (CRC) fungiert als Verkaufs- und zunehmend als Supportplattform. Der Kunde erhält hier zielgerichtete Beratung und Support bei technischen Problemen.

Für viele Aufgaben kann sich der Kunde jederzeit den für seine Bedürfnisse idealen Kanal aussuchen, während einige Aufgaben nur von einzelnen Kanälen übernommen werden.⁵⁶⁴

Die Vertriebsstrategie ist ein integraler Bestandteil des Geschäftsmodells von Nespresso. Die Vertriebskanäle stellen nach Pascal Hottinger ein „*Schaufenster der Nespresso Welt dar*“ und bilden so einen direkt erlebbaren Markenraum.⁵⁶⁵ Weiterhin stellen der Service und die Beratung eines der wesentlichen Differenzierungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz dar. Der direkte Kontakt zum Kunden in den wesentlichen Phasen einer Kundenbeziehung transportiert das Super-Premium-Image der Marke und füllt dieses mit Leben.

5.2.4.1 Herausforderungen

Wie bereits in Kapitel 5.2.1.2 erwähnt, versuchen zahlreiche Wettbewerber mit ähnlichen Produkten Marktanteile im Bereich des portionierten Kaffees zu ge-

⁵⁶³ Expertengespräch mit Pascal Hottinger.

⁵⁶⁴ Bspw. erfolgt die Reparatur der Maschinen ausschliesslich über das Customer Relationship Center und nicht über die Boutiquen. Die Kapseln werden wiederum nur über die direkten Kanäle vertrieben.

⁵⁶⁵ Expertengespräch mit Pascal Hottinger.

winnen.⁵⁶⁶ Die zentrale Herausforderung für Nespresso besteht nach Pascal Hottinger daher derzeit darin, „*die Position als Leader im Bereich des portionierten Kaffees noch tiefer zu verankern*“.⁵⁶⁷ Dies soll über drei Teilziele erreicht werden, in denen Nespresso als Referenz am Markt wahrgenommen werden soll:

- Kaffeeexpertise,
- hochwertigen Spitzenkaffee und
- exklusive, persönlich abgestimmte Kundenbetreuung.

Nespresso engagiert sich ausserdem im Ecolaboration-Programm im Bereich Nachhaltigkeit. Zudem gilt es die Internationalisierung weiter voran zu treiben, was insbesondere in den Ländern mit einem wenig ausgeprägten Kaffeekonsum eine Herausforderung darstellt.⁵⁶⁸

5.2.4.2 Gründe für die gewählte Vertriebsstrategie

Für das Management von Nespresso ergeben sich verschiedene Gründe für die aktuelle Vertriebsstrategie:⁵⁶⁹

- Die Marke Nespresso ist als Luxusgut positioniert. Eine solche ausgesprochene Premiumpositionierung braucht einen Imageträger, welcher die Positionierung der Marke für den Kunden mit allen Sinnen erlebbar macht.⁵⁷⁰ Der Club, welcher eine Assoziation von Exklusivität weckt und als eine Art Statussymbol aufgenommen wird, verstärkt die Premiumpositionierung. Der Club transportiert dabei durch den täglichen, hochwertigen Kontakt das Image der Marke massgeblich.⁵⁷¹
- Durch die Massnahmen gelingt es eine weltweite Community von Kaffee-Connaisseurs zu bilden.

⁵⁶⁶ Eine starke Position ist besonders relevant, da im Jahr 2012 einige Patente auf das System auslaufen (siehe Kapitel 5.2.1.2).

⁵⁶⁷ Expertengespräch mit Pascal Hottinger.

⁵⁶⁸ Vgl. International Coffee Organisation (2010), S. 7.

⁵⁶⁹ Expertengespräch mit Pascal Hottinger und Dubois (2008).

⁵⁷⁰ Da die Kosten im Bereich Retail sowieso besonders hoch sind, hat man sich für eine exklusive Lösung entschieden.

⁵⁷¹ Vgl. Dubois (2008).

- Das Vertriebssystem ist das massgebliche Differenzierungsmerkmal gegenüber den zahlreichen Mitbewerbern.⁵⁷²
- Die Verfügbarkeit des gesamten Sortiments wäre über den traditionellen Handel nicht zu gewährleisten gewesen, da Distributoren oft nur die besonders umsatzstarken Sorten in das Regal nehmen.⁵⁷³
- Eine hochwertige Problemlösung und Beratung ist nur über eigene Kanäle möglich.⁵⁷⁴ Auch ermöglichen diese eine gezielte und schnelle Information des Kunden über komplexe Themen. Bspw. konnte so die Rain Forest Alliance Initiative sofort den Kunden erklärt werden.
- Durch den direkten Kundenkontakt können latente Kundenbedürfnisse entdeckt und für neue Produkte und Dienstleistungen genutzt werden.

5.2.5 Eingesetzte Kanäle

In diesem Abschnitt werden die Kanäle der Firma Nespresso dargestellt und anhand verschiedener Kriterien, wie der übernommenen distributiven Aufgaben, näher charakterisiert.

Die Abbildung 60 zeigt die verschiedenen Aufgaben im Rahmen der Wertschöpfungskette für die Produktgruppen Maschinen und Kapseln und die jeweils dafür verantwortlichen Akteure. Klar zu erkennen ist hierbei die Trennung der Wertschöpfungsketten für die beiden Produktbereiche Kaffee und Maschinen. Auch die gezielte Einbindung der verschiedenen Partner für die vertrieblichen Aufgaben ist in der Abbildung 60 klar ersichtlich, wobei diese je nach Produktgruppe differenziert erfolgt.

⁵⁷² Vgl. Dubois (2008).

⁵⁷³ Vgl. Dubois (2008).

⁵⁷⁴ Vgl. Prange (2004).

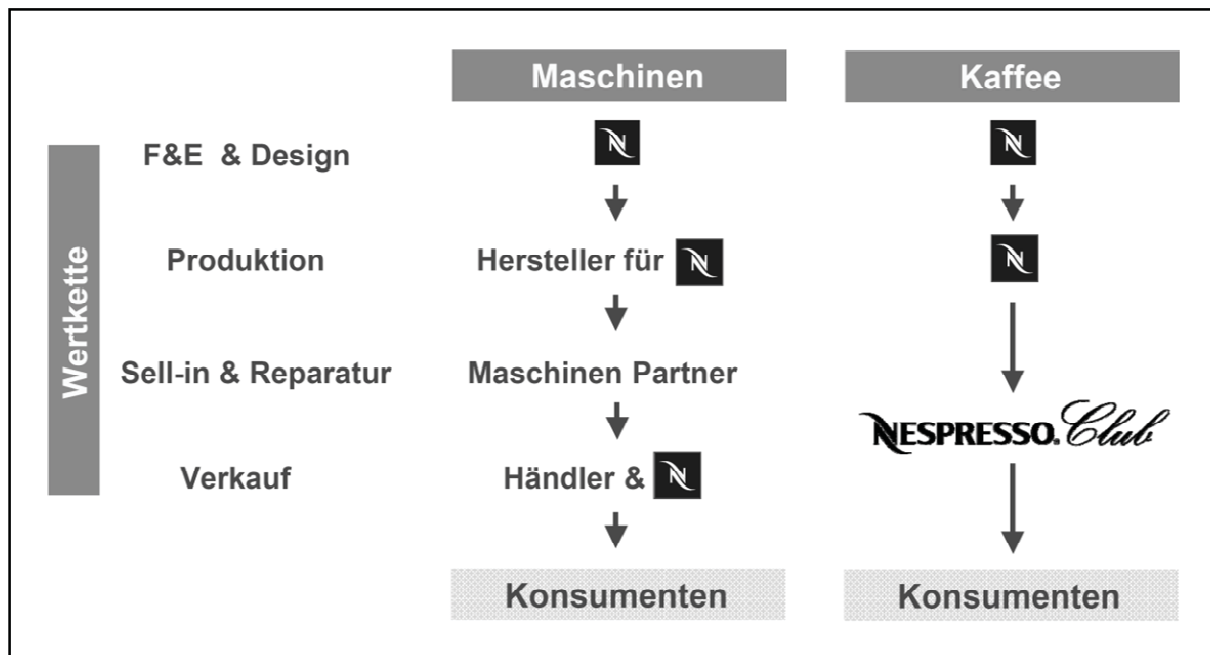


Abbildung 60: Wertschöpfungskette der Firma Nespresso im Vertrieb.⁵⁷⁵

In den folgenden Abschnitten werden die verschiedenen Vertriebskanäle von Nespresso und deren Funktion im Rahmen des Kaufzyklus dargestellt.

5.2.5.1 119 Champs-Élysées

Eine besondere Position unter den Boutiquen kommt der Filiale *119 Champs-Élysées* zu, welche die Funktion eines Flagshipstores übernimmt. Dies wird durch die Lage in luxuriösem Umfeld und durch die Dimensionierung der Filiale unterstrichen.⁵⁷⁶ Für die Innenarchitektur zeichnete der Pariser Architekt Francis Kremp verantwortlich, der auch die anderen Boutiquen gestaltet hat.⁵⁷⁷ Die Filiale ist – wie auch die kleineren Boutiquen – in mehrere thematische Bereiche unterteilt: In den zentralen Bereichen werden die Maschinen, die Varietäten und die Accessoires präsentiert. Weiterhin gibt es den Welcome Desk des Nespresso-Clubs, eine Barista Bar, eine Lounge, einen Salon Privé, sowie einen Bereich für die Nespresso Business Solutions.⁵⁷⁸ Die Eröffnung der Filiale wurde intensiv kommunikativ begleitet.⁵⁷⁹ Schon vor der eigentlichen Eröffnung wurde am

⁵⁷⁵ Dubois (2008).

⁵⁷⁶ Die Filiale hat eine Geschäftsfläche von 1'500 qm und ist somit gut fünfmal so gross wie eine durchschnittliche Boutique.

⁵⁷⁷ Nespresso SA (2010), Anhang E.

⁵⁷⁸ Nespresso SA (2008), S. 11.

⁵⁷⁹ Nespresso SA (2008), S. 8ff.

zukünftigen Standort durch verschiedene Massnahmen Aufmerksamkeit bei der Bevölkerung erzeugt. Eine Premieren-Gala mit zahlreichen Stars, sowie eine weitere Eröffnungsfeier für langjährige Clubmitglieder am nächsten Tag sorgten für die nötige mediale Aufmerksamkeit. Auch wurde eigens für die Filiale ein entsprechender Internetauftritt gestaltet,⁵⁸⁰ welcher die Exklusivität und das Markenerlebnis weiter unterstreicht und die Kunden auf die Flagship-Boutique aufmerksam macht.

5.2.5.2 *Boutique*

Über die Boutiquen wurde im Jahr 2009 ca. 30 % des Jahresumsatzes erwirtschaftet.⁵⁸¹ So kaufte im Jahr 2007 in Deutschland ca. jeder vierte Kunde seinen Kaffee über die Boutiquen.⁵⁸² Die Boutiquen verfügen – auch wenn die konkrete Gestaltung von dem beherbergenden Gebäude abhängt – immer über die gleichen Grundelemente. In der Nähe zum Eingang ist ein Welcome Desk, an welchem die Kunden einen Ansprechpartner finden, sowie die Transaktionen durchführen können. An der Wand hinter dem Welcome Desk sind die Kapseln zum Verkauf gelagert. In je separaten Bereichen werden die Maschinen und Accessoires präsentiert. Das System für den B-2-B-Bereich, welches auf anderen Maschinen und Pads basiert, wird räumlich getrennt davon gezeigt. Zur Verkostung aller Varietäten gibt es eine Lounge oder einen Barbereich. Der Verkaufsraum wird zudem durch einzelne Maschinen oder Accessoires aufgelockert, welche ähnlich wie in einem Museum oder bei einem Juwelier auf Sockeln präsentiert werden. Die verarbeiteten Materialien vermitteln hier ebenfalls einen sehr hochwertigen Eindruck. Die Boutiquen stellen einen „Premium Imageträger dar“.⁵⁸³ Die Mehrkosten für diesen eigenen Vertriebskanal zahlen sich aus, da Retail per se sehr viel Aufwand verursacht.⁵⁸⁴ Die Kosten werden demzufolge sowohl dem Budget für Distribution als auch dem für Marketing zugerechnet.⁵⁸⁵ Zudem verfügen die Boutiquen über einen Sammelbereich für gebrauchte Kap-

⁵⁸⁰ <http://www1.nespresso.com/119champselysees/index.php?pays=fr&lang=fr>; 15.02. 2009.

⁵⁸¹ Vgl. hierzu Nespresso SA (2009).

⁵⁸² Siehe Artikel Welt 9.3.2007.

⁵⁸³ Vgl. Dubois (2008).

⁵⁸⁴ Vgl. Dubois (2008).

⁵⁸⁵ Vgl. Dubois (2008).

seln. Die Eröffnung der Boutiquen an strategisch wichtigen Orten wird intensiv vor Ort und auch international kommunikativ begleitet.⁵⁸⁶ Die Abbildung 61 zeigt jeweils die Innen- und Aussenansicht von zwei Boutiquen.

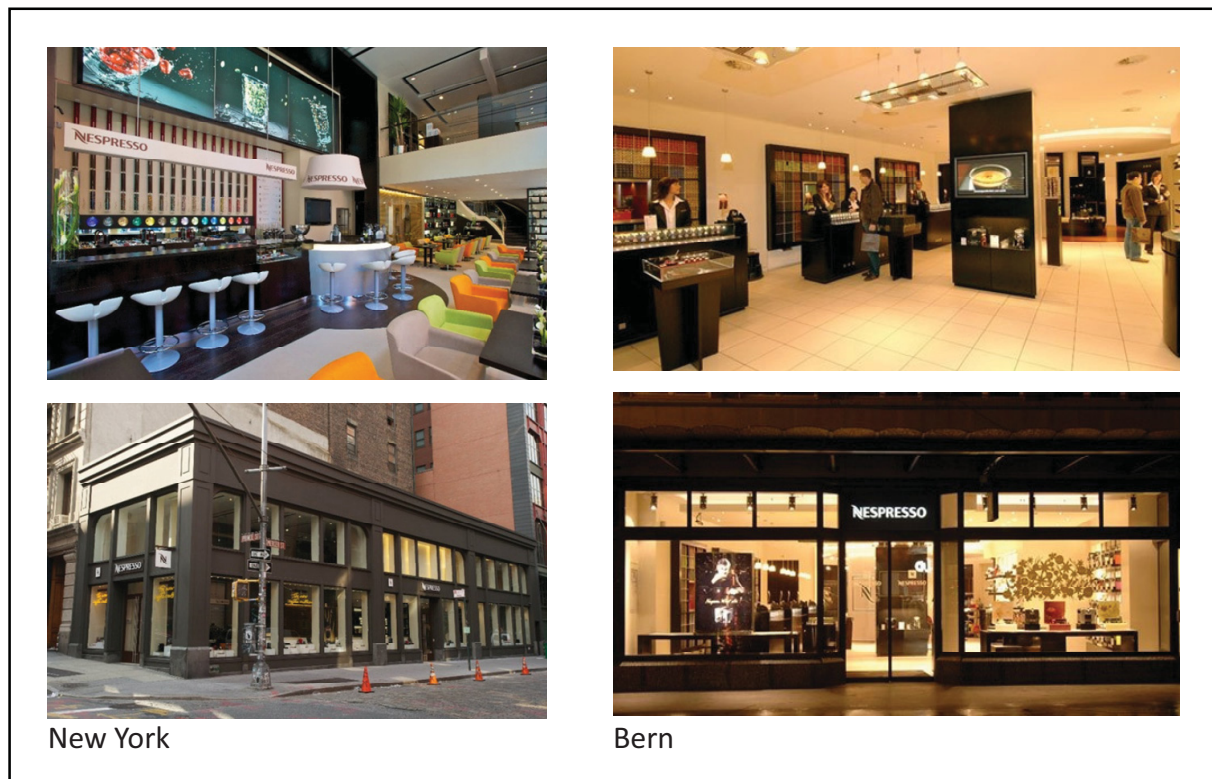


Abbildung 61: Visuelle Gestaltung der Boutiquen.⁵⁸⁷

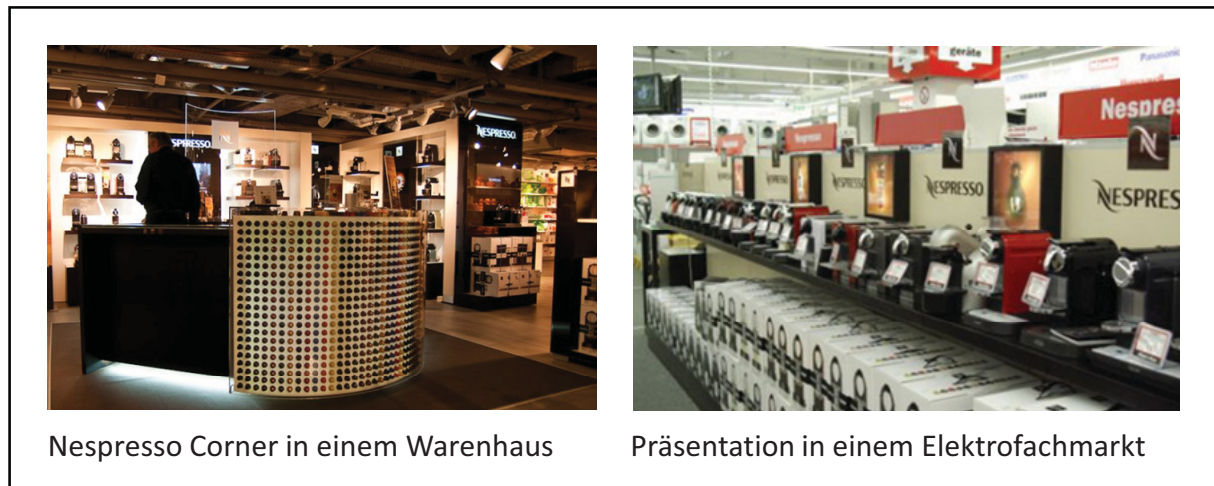
Die farbliche Gestaltung der Boutiquen orientiert sich dabei an der Farb- und Formensprache von Nespresso und interpretiert diese, wie in der Abbildung 61 klar zu erkennen ist, entsprechend des jeweiligen Umfelds.

5.2.5.3 Kauf- und Warenhäuser, Elektrofachhandel

Der stationäre Handel soll Kunden auf das Nespressosystem aufmerksam machen und ist auch der primäre Kanal für den Vertrieb der Maschinen. Die Abbildung 62 zeigt zwei unterschiedliche Auftritte von Nespresso im stationären Handel.

⁵⁸⁶ Vgl. für die Events zur Boutiqueneröffnung Syntosil (2007).

⁵⁸⁷ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Nespresso.



Nespresso Corner in einem Warenhaus

Präsentation in einem Elektrofachmarkt

Abbildung 62: Flächenkonzepte im stationären Vertrieb.⁵⁸⁸

Der Auftritt wird zusammen mit den Maschinenpartnern und deren gewachsenen Beziehungen zum Handel gestaltet. Für viele Kunden stellt dieser Kanal den ersten Kontakt mit der Welt von Nespresso dar. Deshalb ist es besonders wichtig, dass der Handelspartner ein möglichst vollständiges Sortiment an Maschinen führt, sich Zeit für das Kaffeegespräch nimmt und dem Kunden eine Verkostung anbietet. Nespresso setzt in den Nespresso Cornern ausschliesslich Nespresso Mitarbeiter zur Betreuung der Kunden ein. Zwar steht das Umfeld in manchen Fällen in Kontrast zur Markenwelt von Nespresso, jedoch ist für eine gute Sichtbarkeit eine möglichst hohe Penetration des Handels erforderlich.

5.2.5.4 Customer Relationship Center

Das Customer Relationship Center (CRC) ist in den Kernmärkten 365 Tage im Jahr und 24 Stunden am Tag für die Kunden erreichbar. Es stellt neben dem Internet den zentralen Anlaufpunkt für den Kunden dar. Im Jahr 2009 verfügte Nespresso über weltweit 15 CRCs.⁵⁸⁹ Das Customer Relationship Center in Sion ist für den Kontakt mit den Kunden aus der Schweiz und Italien zuständig und verfügt über ca. 200 Arbeitsplätze.⁵⁹⁰ Die Kaffeeexperten betreuen die Kunden zu allen Aspekten. Hier können die Kunden neue Kapseln, Maschinen, Schokolade und Gebäck oder Accessoires bestellen. Auch werden hier alle Fragen zu den verschiedenen Grand Crus und Maschinen, sowie zu der Maschinenpflege

⁵⁸⁸ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Matthew Soon; www.capsulindia.com.

⁵⁸⁹ Stand 2008; vgl. Dubois (2008).

⁵⁹⁰ Pressemitteilung Sion vom 16.10.2006.

beantwortet. So wird bspw. der Maschinenservice über das Customer Relationship Center koordiniert. Die Kunden können dort jederzeit einen Maschinendefekt melden oder ein Problem mit dem zuständigen Mitarbeiter besprechen. Zudem betreuen diese Mitarbeiter die World-of-Coffee-Internetplattform, über welche der Vertrieb von Kapseln und Zubehör in über 60 Ländern durchgeführt wird.⁵⁹¹

5.2.5.5 Internet

Das *Internet* wird von Nespresso für verschiedene Aufgaben eingesetzt. Eine zentrale Rolle nimmt das Internet als Vertriebskanal im Rahmen des Nespresso Clubs ein. Die Information über das Sortiment, sowie die direkte Bestellung der Kapseln, Maschinen, Schokoladen und Accessoires erfolgt über www.nespresso.com. Vorteile des Kanals sind die Möglichkeit, das gesamte Sortiment reichhaltig mit Bildern und erläuternden Texten darzustellen und sieben Tage die Woche, rund um die Uhr, Bestellungen zu verarbeiten. Zudem wird www.nespresso.com für die Kommunikation der verschiedenen Themen genutzt. Beispiele hierfür sind das Thema Nachhaltigkeit in Form der Ecolaboration Initiative, die Menschen hinter Nespresso oder die Präsentation neuer Varietäten. Der Kanal stellt somit „*ein Schaufenster auf die Welt von Nespresso*“ dar.⁵⁹²

Der Internetauftritt stellt – da zahlreiche Kampagnen dorthin verweisen – einen zentralen Teil des Kommunikationskonzeptes dar. Die Online Kampagne im Herbst des Jahres 2010 *Die Nespresso-Experten* portraitierte die Experten hinter Nespresso und ihre Bedeutung für die Wertschöpfungskette. Wenn ein Kunde auf die Google-Anzeige klickt, findet er sich auf der Kampagnenunterseite von www.nespresso.com wieder. Auf der Unterseite wird die Wertschöpfungskette von Nespresso anhand der verschiedenen Experten den Kunden erklärt. Jeder der Filme porträtiert einen oder zwei Experten von Nespresso und veranschaulicht so die jeweilige Wertschöpfungsstufe. Auf diese Weise können Themen

⁵⁹¹ Pressemitteilung Sion vom 16.10.2006.

⁵⁹² Expertengespräch mit Pascal Hottinger.

wie der Anbau, der Transport und die Veredelung des Rohproduktes, die Qualitätskontrolle, sowie das Recycling der Kapseln anschaulich erklärt werden.⁵⁹³

Die Grundfarbe des Auftritts stellt die Farbe schwarz dar. Wie auch in den Boutiquen leiten sich die sonstigen Farben aus den Kernprodukten – bspw. den aktuellen Varietäten – ab. Den saisonalen Themen, wie neuen Maschinen oder Varietäten, wird in diesem Kanal viel Aufmerksamkeit gewidmet. In einem Videospecial wird bspw. die Degustation der saisonalen Varietät Kazaar ausführlich erläutert. Einer der Entwickler des Kaffees, Alexis Rodriguez, führt durch die interaktive Verkostung der Varietät. In deren Rahmen werden dem Clubmitglied die Zubereitung und die richtige Technik für die Degustation erläutert. Den Höhepunkt stellt die Erläuterung der verschiedenen Geschmacksnoten dar.⁵⁹⁴

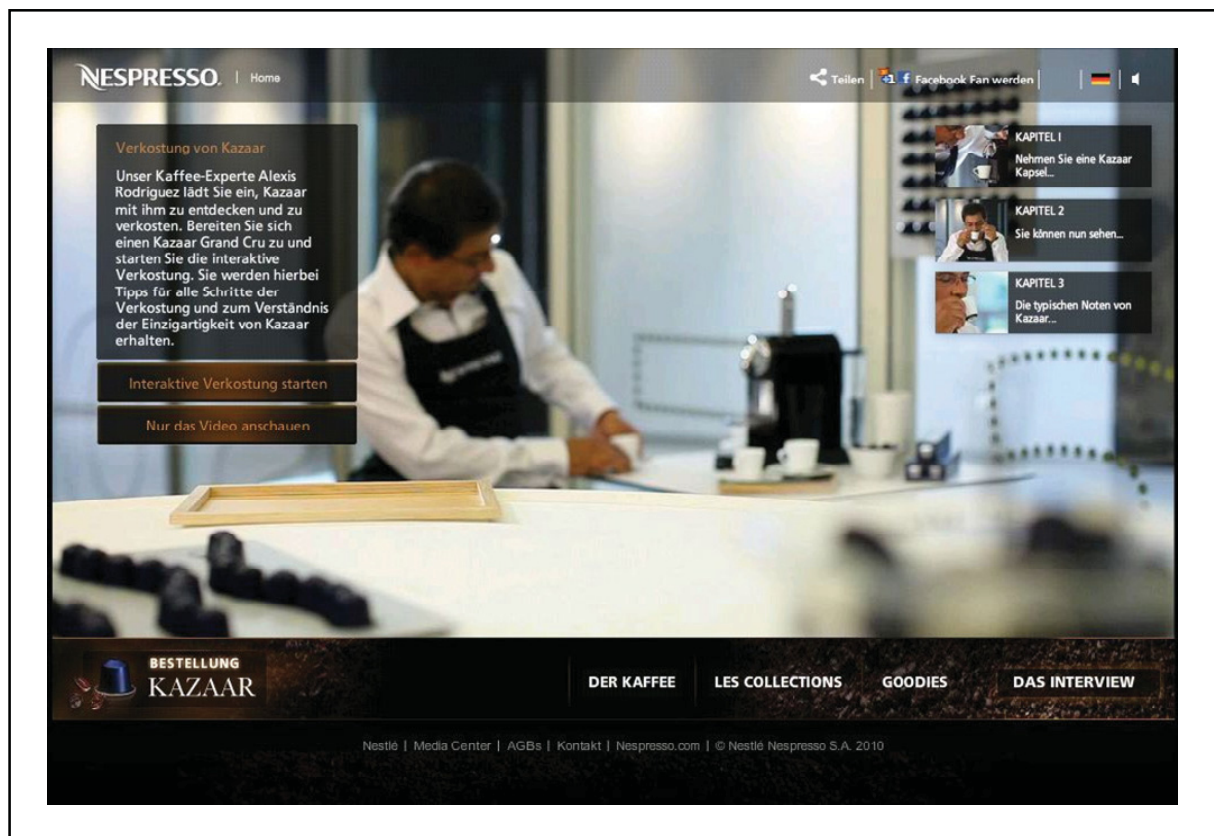


Abbildung 63: Video-Degustation der Varietät Kazaar.⁵⁹⁵

⁵⁹³ Siehe http://www.nespresso.com/#/ch/en/coffee_nespresso/nespresso-experts/; 31.12. 2010.

⁵⁹⁴ Vgl. <http://www.nespresso.com/kazaar>; 31.12. 2010.

⁵⁹⁵ http://www.nespresso.com/kazaar/index.php?pays=ch&lang=en&icid=CHen_Nespresso_Sep10_Int_Kazaar_HP_HomeVisual; 31.12. 2010.

Auch *Facebook* wird gezielt zur Kommunikation eingesetzt. Über *Facebook* werden bspw. neue Varietäten angekündigt oder Boutiqueneröffnungen diskutiert und mit Fotos dargestellt.⁵⁹⁶ Die *iPhone App* bietet einen GPS-unterstützten Filialfinder, eine Bestellfunktion, sowie weitere Inhalte, wie die bereits beschriebene Expertenkampagne.⁵⁹⁷ Über *Twitter* können die Kunden schnell und unkompliziert Anfragen stellen und über relevante Themen informiert werden. Im Bereich der Internet- und E-Businesskanäle zeichnen sich verschiedenen Trends in der Nutzung ab:

- Die Benutzer sind vermehrt online,
- das Angebot wird vom Kunden dynamisch genutzt, d.h. ein Kunde wechselt zwischen den verschiedenen Onlineangeboten des Unternehmens,
- die Nutzung erfolgt zunehmend mobil.

5.2.5.6 Vertriebskanäle für das B-2-B-Segment

Der Vertrieb an Geschäftskunden erfolgt über spezielle Kanäle.⁵⁹⁸ Diese umfassen ein eigenes Kontaktcenter und einen eigenen Internetauftritt. Der Vertrieb und die Wartung der Maschinen werden von regionalen Vertriebspartnern übernommen. In der Deutschschweiz ist hierfür bspw. die Firma Lyreco verantwortlich. Im Business-to-Business-Bereich wird zwischen den Segmenten Büro, Hotel, Restaurant, Luxury Retail und Travel unterschieden.⁵⁹⁹

Die verschiedenen Segmente sollen ebenfalls auf den Privatkundenmarkt ausstrahlen und so das gehobene und luxuriöse Image durch die Positionierung im entsprechenden Umfeld schärfen. Besondere Kunden aus diesem Bereich werden dementsprechend in der Unternehmenskommunikation aufgegriffen. Pascal Hottinger fasst die Vorteile folgendermassen zusammen: „Für die Kunden von *Nespresso* und uns entsteht so eine Win-Win-Situation.“⁶⁰⁰ Bspw. werden in der Ausgabe 8 des *Nespresso* Magazins verschiedene Luxusboutiquen in verschie-

⁵⁹⁶ Vgl. <http://itunes.apple.com/ch/app/nespresso/id342879434?mt=8>; 31.12.2010.

⁵⁹⁷ Vgl. <http://itunes.apple.com/ch/app/nespresso/id342879434?mt=8>; 31.12.2010.

⁵⁹⁸ Vgl. www.nespresso-pro.com; 31.12.2010.

⁵⁹⁹ Vgl. www.nespresso-pro.com; 31.12.2010.

⁶⁰⁰ Expertengespräch mit Pascal Hottinger.

denen Metropolen porträtiert, in welchen die Kundschaft mit Nespresso Kaffee verwöhnt wird.⁶⁰¹ Auch auf der Homepage finden sich zahlreiche Hinweise auf Key Clients in diesem Bereich, wie das Armani Hotel in Dubai oder die Fluglinie Swiss.⁶⁰² Die Abbildung 64 zeigt das Nespressoangebot des Hotels Radisson Blue am Standort Schiphol Amsterdam. Das Hotel bietet 15 Tagungsräume an, welche mit Nespresso Theken ausgestattet sind. Die Bilder werden auch in der Kommunikation des Hotels eingesetzt.⁶⁰³



Abbildung 64: Imagewirkung des B-2-B-Kanals.⁶⁰⁴

5.2.5.7 *Kanalmuster*

Die Kanäle übernehmen – neben der klassischen Verkaufsfunktion – unterschiedliche Aufgaben im Kaufzyklus und werden von Nespresso komplementär eingesetzt. Die indirekten Kanäle, wie Fachgeschäfte, Warenhäuser, Elektronikmärkte und der Versandhandel, werden vor allem für den Erstkontakt mit dem Kunden und den Vertrieb der Maschinen eingesetzt. Die Kunden können über diese Kanäle keine Kapseln erwerben. Die indirekten Kanäle sollen für eine hohe Penetration des Marktes sorgen. Der Vertrieb der Kapseln und die gesamte

⁶⁰¹ Vgl. Nespresso (2007).

⁶⁰² Vgl. www.nespresso-pro.com; 31.12.2010.

⁶⁰³ <http://www.flickr.com/photos/radisson-blu-hotel-amsterdam/4208580826/in/photostream/>.

⁶⁰⁴ Eigene Darstellung; Bildnachweis: <http://www.flickr.com/photos/radisson-blu-hotel-amsterdam/4208580826/in/photostream/>; 31.12.2010.

Nachkaufbetreuung für die Maschinen, wie der Reparaturservice, werden bewusst über die direkten Kanäle von Nespresso abgewickelt.⁶⁰⁵

Betrachtet man die Kanalnutzung im Verlauf des Kaufzyklus, mit den Phasen *Vorkauf*-, *Kauf*- und *Nachkaufphase*, so ergibt sich eine klare Teilung nach dem Kauf der Maschine. Bis zu diesem Zeitpunkt können die Kunden ihre Anliegen über alle Vertriebskanäle durchführen. Nach dem Kauf der Maschine werden die Kunden auf die direkten Kanäle geführt. Die Interaktion der Kunden verlagert sich also im Verlauf des Kaufzyklus auf die eigenen Kanäle des Nespresso Clubs. Das Kanalmuster hat demnach einen *fokussierenden* Charakter. In der Abbildung 65 ist der Kanaleinsatz in den verschiedenen Phasen des Kaufzyklus in Form eines Kanalmusters übersichtlich dargestellt.

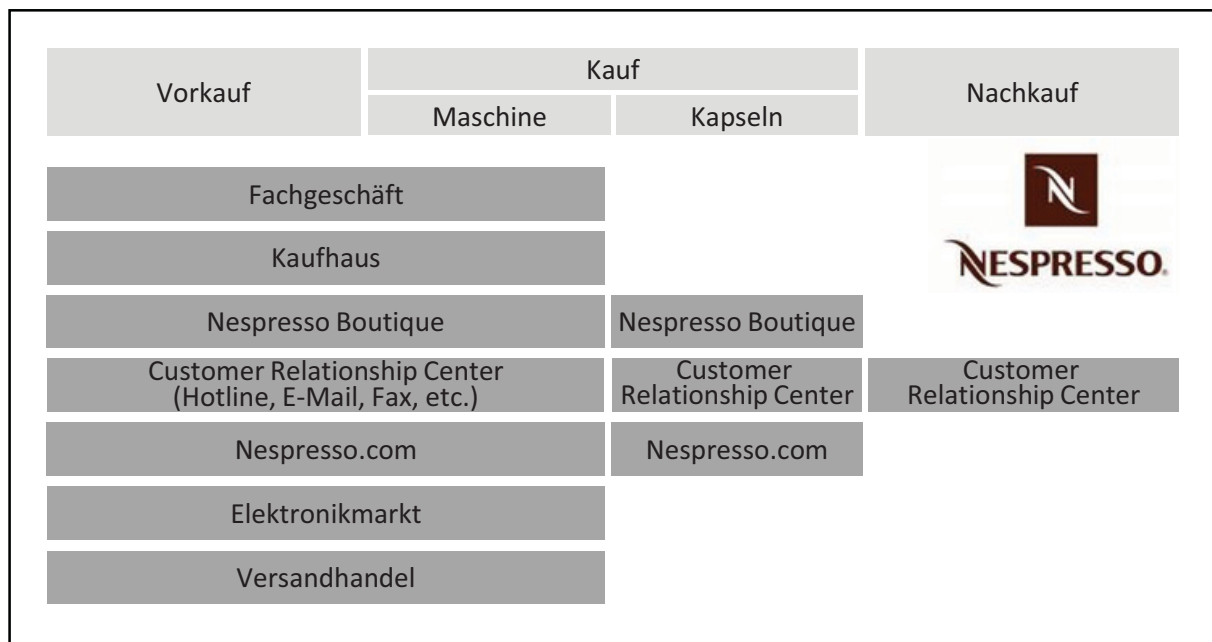


Abbildung 65: Kanalmuster der Firma Nespresso SA im Bereich B-2-C.⁶⁰⁶

5.2.6 Massnahmen zur Orchestrierung

In diesem Abschnitt werden die Orchestrierungsmassnahmen dargestellt, mit denen Nespresso die Abstimmung und Koordination der verschiedenen Kanäle übernimmt. Die Massnahmen können dabei kanalübergreifend sein und einen Einfluss auf den Kaufzyklus des Kunden haben.

⁶⁰⁵ Die direkten Kanäle von Nespresso sind das Customer Relationship Center, das Internet und die Boutiquen.

⁶⁰⁶ Eigene Darstellung.

5.2.6.1 *Integration*

Die *langfristigen Partnerschaften* mit den vertriebsrelevanten Partnern werden über verschiedene Massnahmen gepflegt. Zu den Maschinenpartnern besteht eine enge Beziehung, welche bspw. im Rahmen der Einführung von neuen Maschinentypen Zugang zu regionalem Marktwissen ermöglicht und von Nespresso gepflegt wird. Der Kontakt zu den unabhängigen Händlern wird über verschiedene Massnahmen, wie die Area Manager, die Nespresso Academy und ein Key Account Management gepflegt. Neben dieser Pflege ist vor allem die klare Verteilung der Vertriebsaufgaben ausschlaggebend für das Funktionieren des Systems. Die Massnahmen der Integration, wie die Pflege der Partnerschaft und die klare Aufgabenverteilung, erhöhen die Distributionsintensität und damit die Reichweite von Nespresso.

Die *Area Manager* besuchen die Fachhändler regelmässig und unterstützen diese aktiv. Zu den Aufgaben gehören Schulungen zu den Kaffeevarietäten und den Maschinen. Auch unterstützen sie die Händler im Merchandising und bringen die Nespresso-Philosophie in die Geschäfte. Sie erklären bspw. dem Fachhandel vor Ort, dass für perfekten Kaffeegenuss nicht nur ein gutes Elektrogerät, sondern auch hochwertiger Kaffee nötig ist.

Der Erfolg liegt auch in der Kombination und *Verknüpfung der Massnahmen* begründet. Es finden sich zahlreiche Referenzen auf andere Kanäle oder Massnahmen. Ein gutes Beispiel hierfür stellt das Interview mit Alexis Rodrigues dar, welches unter www.nespresso.com abrufbar ist.⁶⁰⁷ Als Ort für das Interview wurde die Boutique 110 Champs Élysées gewählt. Dies unterstreicht den zentralen Charakter der Boutiquen als Ort der Marke. Neben Alexis Rodrigues werden weitere typische Mitarbeiter von Nespresso als Markenbotschafter in das Interview eingebunden: Zwei Mitarbeiter des CRCs werden zu den häufigsten Kundenanliegen befragt, ein Barista – welcher als Repräsentant der Boutiquen fungiert – zeigt ein Cappuccino Rezept. En passant stellen die Porträtierten die Verbindung zu diesen Kanälen her. Das Interview demonstriert klar die Interdependenz der verschiedenen Vertriebs- und Kommunikationsmassnahmen und verdeutlicht, dass diese ein integrales System darstellen.

⁶⁰⁷ Vgl. www.nespresso.com/kazaar; 5.10. 2010.

5.2.6.2 Sensorische Gestaltung

Die sensorische Gestaltung der verschiedenen Kanäle orientiert sich stark an den Eigenschaften des Kernproduktes. Die sensorische Gestaltung greift die Eigenschaften des Kaffees, als auch die der Maschinen auf, wie Francis Kremp am Beispiel der Flagship Boutique erläutert: „*Die Materialien beziehen sich aufeinander, um die verschiedenen Dimensionen dieses Universums zu betonen: Die Wärme von Holz, die technische Essenz von Metall, die Transparenz von Glas und die goldene Farbe des Markensymbols – der Volluto-Kapsel.*“⁶⁰⁸ Die gesamte Kommunikation orientiert sich an diesem Farbschema, vom Benutzerhandbuch bis zu den verschiedenen Mailings und dem Kundenmagazin. Auch werden die Gestaltungsmerkmale eines Kanals in anderen Kanälen zitiert. Die Boutique als realer Markenraum nimmt hier eine zentrale Rolle ein.⁶⁰⁹ Auch in der Warteschleife des Relationship Centers findet sich bspw. die typische Nespresso Musik, welche man aus den TV-Spots kennt.

5.2.6.3 Informative Elemente

Aufgrund der Eigenart des Systems aus Maschinen, Kapseln und Vertriebskanälen besteht ein Erklärungsbedarf.⁶¹⁰ Es werden daher, neben der persönlichen Beratung, zahlreiche Informationsmaterialien eingesetzt. Diese Massnahmen sind insofern von zentraler Bedeutung, als das Wissen eines Kunden eine direkte Auswirkung auf die Kundentreue hat. Oder pointiert: „*Je mehr Informationen der Kunde hat desto treuer ist er.*“⁶¹¹ In der Nachkaufphase findet der Kunde zunächst ein ausführliches Manual in der Verpackung der Maschine.⁶¹² Zahlreiche Veränderungen in der Produktlandschaft von Nespresso werden dem Kunden in einem kontinuierlichen Dialog durch die informativen Elemente mitgeteilt. Die höchste Frequenz weisen dabei neue und saisonale Varietäten auf, welche den Clubmitgliedern im Rahmen eines Mailings angekündigt und ausführlich vorgestellt werden. In dem Mailing werden häufig das Anbaugebiet und die

⁶⁰⁸ Nespresso SA (2008), S. 12.

⁶⁰⁹ Bspw. werden im Internet Photos aus den Boutiquen als Designelemente in der Gestaltung eingesetzt.

⁶¹⁰ Vgl. Dubois (2005).

⁶¹¹ Dubois (2008).

⁶¹² Vgl. Dubois (2008).

verwendeten Kaffeesorten portraitiert. Begleitet werden diese Mailings durch Pressemitteilungen, so dass über die resultierende Medienberichterstattung auch Händler und Nicht-Clubmitglieder erreicht werden. Einen weiteren Anlass bilden die Veränderungen im Maschinenprogramm. Zur Einführung eines neuen Maschinentyps findet eine Reihe von Veranstaltungen statt. Zu den lokalen Highlights gehört die Eröffnung einer neuen Boutique, wie die Eröffnung der Boutiquen in St. Moritz und Zürich.⁶¹³ Neue Dienstleistungen werden spezifisch unter Verwendung der betroffenen Kanäle kommuniziert. Die verschiedenen Anlässe und die begleitenden informativen Elemente sind in der Tabelle 27 zusammengefasst.

<i>Anlass</i>	<i>Informative Elemente</i>
<i>Produkteinführung einer Varietät</i>	<i>Mailings an die Clubmitglieder</i> <i>Beiträge im Magazin</i> <i>Facebookspecial</i> <i>Subpage auf www.nespresso.com</i> <i>Pressemitteilungen</i> <i>Flyer/Degustation in den Boutiquen</i>
<i>Produkteinführung eines Maschinenmodells</i>	<i>Mailings an die Clubmitglieder</i> <i>Beiträge im Magazin</i> <i>Facebookspecial</i> <i>Pressemitteilungen</i> <i>Launchevents in verschiedenen Städten</i>
<i>Eröffnung einer Boutique</i>	<i>Launchevents am jeweiligen Standort</i> <i>Beiträge im Magazin (falls die Eröffnung von internationalem Interesse ist)</i> <i>Pressemitteilungen</i>
<i>Einführung einer neuen Dienstleistung</i>	<i>Spezifisch über die betroffenen Kanäle</i>

Tabelle 27: Einsatz der informativen Elemente je Anlass.⁶¹⁴

⁶¹³ Vgl. für die Events zur Boutiqueneröffnung Syntosil (2007).

⁶¹⁴ Eigene Darstellung.

Die Taktung der informativen Elemente erfolgt auf unterschiedliche Art und Weise. Die informativen Elemente zur Produkteinführung der Kaffeevarietäten werden für alle Kunden und über alle Kanäle – wenn möglich – zeitgleich eingesetzt.⁶¹⁵ Die Sequenz entspricht einem Paukenschlag. Zum Zeitpunkt der kommunikativen Einführung sind alle Massnahmen in allen relevanten Kanälen im Einsatz. Betrachtet man dahingegen den Einsatz der informativen Elemente zur Produkteinführung von Maschinen, so entspricht die Sequenz eher einem Wasserfall, so dass unterschiedliche Zielgruppen nacheinander über die verschiedenen Kanäle angesprochen werden.⁶¹⁶ Durch die Sequenz der informativen Elemente wird unter anderem die Exklusivität des Nespresso Clubs unterstrichen. Bspw. werden die Clubmitglieder bei gewissen Lancierungen ganz bewusst schon vor jeglicher öffentlicher Kommunikation informiert.⁶¹⁷ Dies kann im Rahmen eines Mailings oder bei einer Bestellung über das Internet, in den Verkaufspunkten oder auch über Facebook geschehen.⁶¹⁸

5.2.6.4 *Persönliche Beratung*

Ziel dieser Massnahmen ist es, in den Verkaufsflächen des unabhängigen Handels eine *Nespresso Welt* zu kreieren und eine konsistente Interaktion zu gewährleisten. Je nach Umfeld ist dies mehr oder weniger gut möglich.⁶¹⁹ Dies ist im besten Fall eine *Nespresso Corner*, welche von einem Nespresso Mitarbeiter betreuten wird.

In den Fällen, in denen kein eigenes Personal eingesetzt werden kann, liegt die Herausforderung darin, dem Fachhändler die Bedeutung des Kaffeegesprächs⁶²⁰ zu vermitteln. Ein Fachhändler verkauft zunächst Maschinen und argumentiert deshalb vor allem über Produktfeatures und technische Merkmale und selten über den Kaffee. Nespresso zeigt den Händlern die Vorteile des Kaffeegesprächs und dass sich die Zeit für eine Verköstigung des Kaffees lohnt. Den

⁶¹⁵ Siehe auch Abschnitt 5.2.6.6.4.

⁶¹⁶ Siehe auch Abschnitt 5.2.6.6.5.

⁶¹⁷ Vgl. Dubois (2008).

⁶¹⁸ Vgl. Dubois (2008) und www.facebook.com/n Nespresso; 18.03. 2011.

⁶¹⁹ In einer grossen Elektrofachhandelskette, welche sich von Ihrer Designsprache wie ein Discounter präsentiert, ist dies bspw. schwerer als in einem Kaufhaus mit einer hohen Erlebnisorientierung.

⁶²⁰ Das Kaffeegespräch ist der zentrale Dialog mit dem Kunden; siehe Abschnitt 5.2.6.6.3.

Fachhändlern wird zudem die Relevanz eines umfassenden Maschinensortiments für eine bedürfnisgerechte Beratung vermittelt. Dies erfolgt über Schulungen der Nespresso Academy, Roadshows und die Area Sales Manager.

In der *Nespresso Academy* werden die Vertriebsmitarbeiter durch Trainer während mehrerer Schulungen intensiv geschult. Das Schulungskonzept wurde in den Benelux Ländern entwickelt und zuerst eingeführt.⁶²¹ Die Schulungen werden seit dem Jahr 2003 durchgeführt und orientieren sich am Nespresso Trainingshandbuch.⁶²² Durch die Schulungen wird eine multiple Zielsetzung verfolgt: Sie soll durch die Vermittlung von spezifischem Verkaufs- und Produktwissen den Absatz der geschulten Mitarbeiter erhöhen und die Entwicklung einer Partnerschaft mit den Absatzmittlern fördern.⁶²³ Die Ausbildung erfolgt international einheitlich und soll die Bildung eines internationalen Netzwerkes unterstützen.⁶²⁴ Die Ausbildung ist in verschiedene Lernniveaus strukturiert.⁶²⁵

- **Ebene eins, die Beraterebene**, wird nach einer zweitägigen Schulung erreicht. Sie richtet sich an „*Vorführpersonal, Handelsketten und unabhängige Vertriebspartner*“.⁶²⁶
- **Ebene zwei, die Expertenebene**, wird nach einer weiteren eintägigen Schulung erreicht.
- **Ebene drei, die Botschafterebene**, wird nach einer abschliessenden eintägigen Schulung erreicht.

Der Lernerfolg jeder Ebene wird an deren Ende durch mehrere Tests sichergestellt und mit einem Zertifikat nachgewiesen.⁶²⁷ Auf der Internetseite www.nespresso-academy.com können sich die Interessenten über die Ausbildung informieren und anmelden.⁶²⁸ Im Verlauf der Schulung erhält jeder Teilnehmer Lernmaterialien und einen Zugang zum geschützten Bereich *My*

⁶²¹ Vgl. <http://www.nespresso-academy.com/ch/de/training/background/>; 16.9. 2010.

⁶²² Vgl. <http://www.nespresso-academy.com/de/de/programmes/the-tools/>; 16.9. 2010.

⁶²³ Vgl. <http://www.nespresso-academy.com/ch/de/objectives/>; 16.9. 2010.

⁶²⁴ Vgl. <http://www.nespresso-academy.com/ch/de/training/an-international-network/>; 16.9. 2010.

⁶²⁵ Vgl. <http://www.nespresso-academy.com/de/de/programmes/the-different-levels/>; 16.9. 2010.

⁶²⁶ <http://www.nespresso-academy.com/de/de/programmes/the-different-levels/>; 16.9. 2010.

⁶²⁷ <http://www.nespressoacademy.com/de/KeyFigures.htm>; 10.06.2010.

⁶²⁸ <http://www.nespresso-academy.com/de/de/contact/treffen-anmelden/>; 16.9.2010.

Nespresso Academy.⁶²⁹ Die Abbildung 66 zeigt die Entwicklung und Geschichte der *Nespresso Academy*.

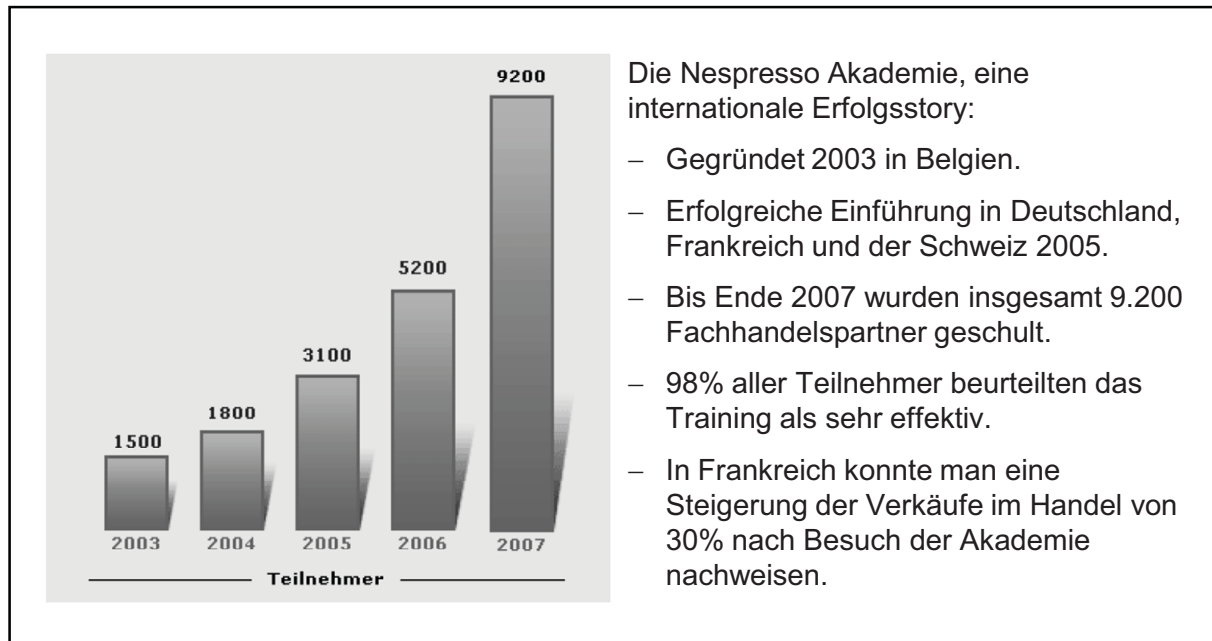


Abbildung 66: Die Entwicklung der Nespresso Academy.⁶³⁰

5.2.6.5 Segmentierung

Die Kanäle sind nicht per se bestimmten Segmenten zugeordnet. Die Kunden suchen sich ihren präferierten Kanal frei aus. Nespresso unterteilt die Kunden zunächst in die Segmente Privatkunden und Geschäftskunden. Für diese beiden Kundengruppen gibt es jeweils angepasste Produktlinien mit dazu passenden Kapseln.

Die Geschäftskunden sind weiter unterteilt in die Segmente Büro, Hotel, Restaurant, Luxury Retail und Travel.⁶³¹ Diese Segmentierung ergibt sich vor allem aus unterschiedlichen Bedürfnissen der Kunden.⁶³² Die kleineren Unternehmen werden über den Nespresso Club und die Boutiquen betreut. Größere Unternehmen mit mehreren Standorten, verfügen über spezielle Bedürfnisse und werden daher durch den B-2-B Kanal und deren Partner betreut.

⁶²⁹ <http://www.nespresso-academy.com/de/de/programmes/the-tools/>; 16.9.2010.

⁶³⁰ www.nespresso-academy.com; 10.06.2010.

⁶³¹ Vgl. www.nespresso-pro.com; 07.08. 2011.

⁶³² Bspw. ergeben sich für die Maschinen, welche von Fluglinien genutzt werden besondere technische Anforderungen.

Innerhalb des Privatkundensegments nutzt Nespresso eine verhaltensbasierte Segmentierung, welche auf den bisher konsumierten Kaffeevarietäten basiert. Für die Bildung der Genusstypen werden verschiedene Dimensionen – wie der Säuregrad, die Röstung und die Aromanoten, welche die bisher konsumierten Varietäten des Kunden charakterisieren – herangezogen. Die Genusstypen stellen die Basis für eine zielgerichtete Kommunikation dar. Bspw. werden neue Kaffeevarietäten den Genusstypen unterschiedlich kommuniziert. Einem Kunden, welcher bspw. vor allem kräftige Espressosorten kauft, wird die Limited Edition Kazaar empfohlen, während ein Liebhaber entkoffeinierten oder eher milderer Varietäten zunächst nur über die neue Varietät informiert wird. Die Abbildung 67 zeigt eine solche Einteilung nach Genusstypen, wie sie in den Boutiquen am Welcome Desk eingesetzt wird.

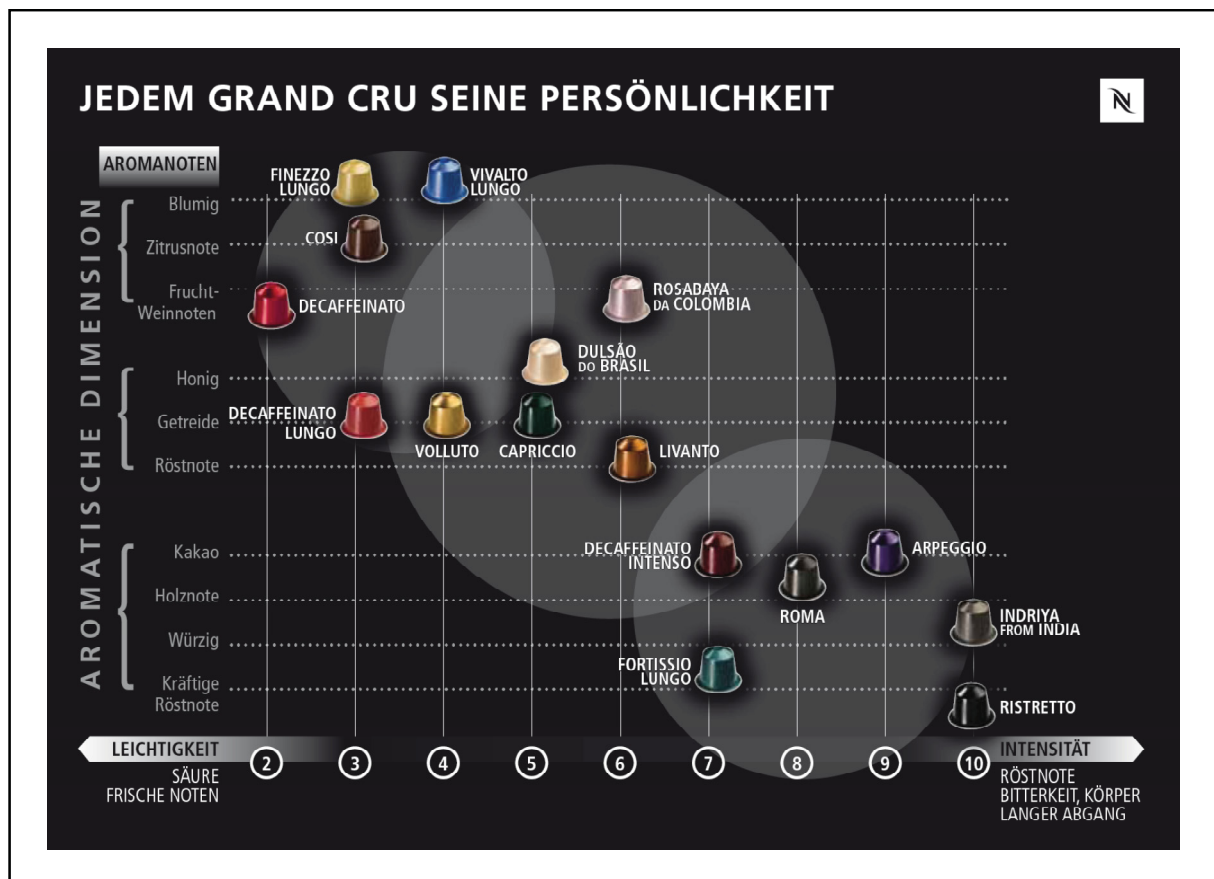


Abbildung 67: Anwendung der Genusstypen am POS.⁶³³

⁶³³ Nespresso.

5.2.6.6 Kernprozesse

Nespresso hat im Vertrieb verschiedene Kernprozesse definiert, wie das Kaffeegespräch, den zentralen Dialog mit dem Kunden. Weitere Kernprozesse sind die Kapselbestellung, die Lieferung oder der Prozess der Neukundenbetreuung, welcher die Interaktion mit einem Kunden während des ersten Jahres gestaltet.

Ein wichtiger Aspekt im Bereich der Kernprozesse von Nespresso, stellt die Koordination der Medien und Kanäle dar. Die verschiedenen Anspruchsgruppen sind dabei ebenso relevant wie das Timing und die kanalgerechte Umsetzung. Dies soll in den nächsten Abschnitten – anhand verschiedener Kernprozesse, wie der Neukundenbetreuung oder der Produkteinführung von Maschinen und Kaffee – dargestellt werden.

5.2.6.6.1 Prozess der Neukundenbetreuung

Der *Prozess der Neukundenbetreuung* ist langfristig angelegt und beginnt mit dem Kauf einer neuen Maschine. Die Neukundenbetreuung ist ein Prozess von herausgehobener Bedeutung, dem unter anderem die folgenden Massnahmen zugeordnet sind:⁶³⁴

- Das Angebot eines Degustationssets mit Präsentationsbox. Dies fördert aktiv das W-O-M der Kunden, da diese Ihren Gästen die verschiedenen Varietäten anbieten und erklären können und somit als Markenbotschafter auftreten.
- Etwa einen Monat nach der ersten Bestellung und in unregelmässigen Abständen erhält der Kunde einen *Nursing Call*, mit dem keine Verkaufsziele verbunden sind. Vielmehr wird die Zufriedenheit des Kunden erfragt und ob noch Fragen bestehen. Der Mitarbeiter nimmt sich daraufhin Zeit, konkret auf die Bedürfnisse einzugehen und eventuelle Fragen zu klären.
- Nach ca. 600 Tassen wird ein Entkalkungsset versandt, welches den Kunden auf diese Weise ermutigt die Maschine zu pflegen.

⁶³⁴ Vgl. Dubois (2008).

- Ca. ein Jahr nach Kaufdatum wird der Kunde gebeten an einer Kundenzufriedenheitsstudie teilzunehmen, wobei diese einen Rücklauf von ca. 40% aufweist.⁶³⁵
- Für defekte Maschinen wurde ein Abholservice eingerichtet, welcher während der ersten zwei Jahre gratis für den Kunden ist.
- Kunden, welche lange keine Bestellung vorgenommen haben, bzw. nicht mehr im gewohnten Rhythmus bestellen, werden aktiv kontaktiert. Mit diesen *Out of Frequency Calls* soll auf eventuelle Ereignisse in der Kundenbeziehung reagiert werden.

Die Abbildung 68 zeigt den Prozess der Neukundenbetreuung und die verschiedenen Massnahmen im Überblick.

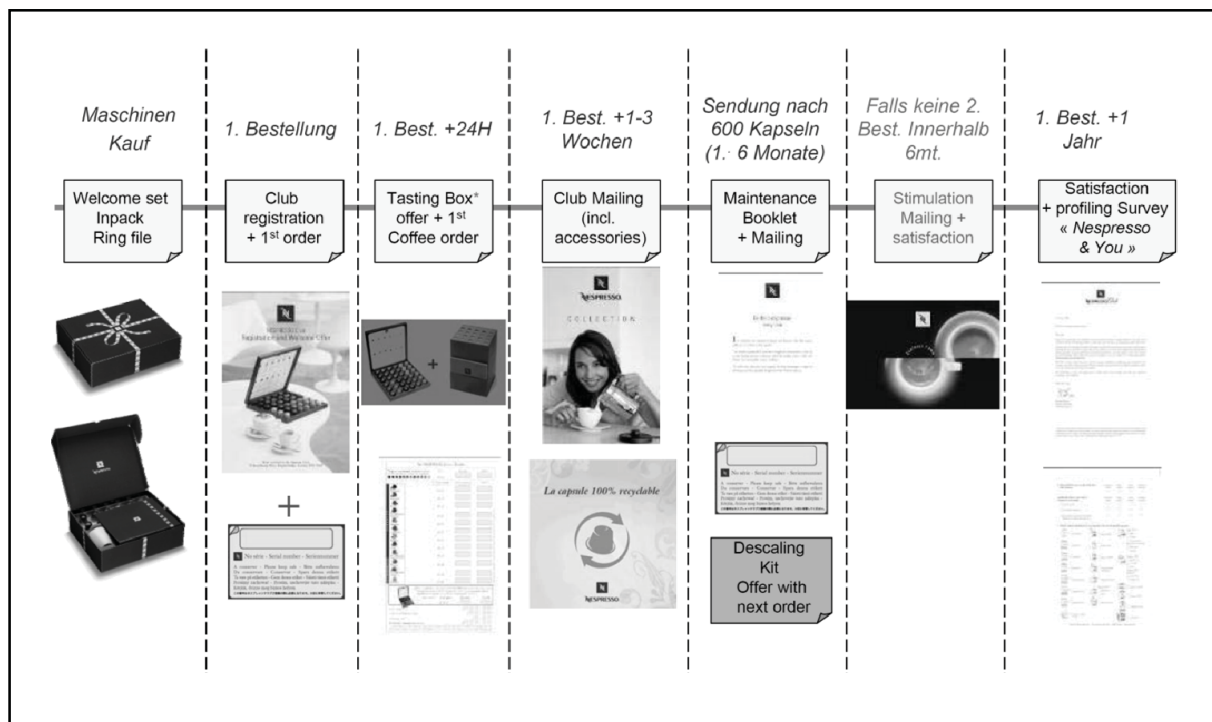


Abbildung 68: Prozess der Neukundenbetreuung im Überblick.⁶³⁶

5.2.6.6.2 Kommunikation im Verlauf einer Kundenbeziehung

An die Kommunikation mit Neukunden schliesst sich die Kommunikation mit Bestandskunden – den Clubmitgliedern – an. Diese wandelt sich bei Nespresso im Verlauf der Kundenbeziehung. „Da diese auf einen langen Zeitraum ausge-

⁶³⁵ Vgl. Dubois (2008).

⁶³⁶ Dubois (2008).

legt ist, wandeln sich die Themen über die wir aktiv mit dem Kunden kommunizieren“.⁶³⁷ Dies entspricht im Wesentlichen auch den Kundenbedürfnissen. Zu Anfang einer Kundenbeziehung wird das System und die verschiedenen Kontaktmöglichkeiten erklärt. Später verlagert sich die Kommunikation stärker auf das Thema Kaffee. So werden die Clubmitglieder nach einigen Bestellungen auf die Varietäten aufmerksam gemacht, welche sie noch nicht ausprobiert haben und die ihnen ebenfalls schmecken könnten.⁶³⁸ Durch die verschiedenen saisonalen Varietäten setzt Nespresso mehrmals im Jahr Impulse für das Thema. Langjährige Kunden entwickeln zudem das Bedürfnis, aktiv Verbesserungsvorschläge zu kommunizieren.

5.2.6.6.3 Kaffeegespräch

Das *Kaffeegespräch* ist ebenfalls ein wesentlicher Prozess und hat bei jedem Kontakt eine herausgehobene Bedeutung. Es stellt den Kern der Kommunikation mit dem Kunden am POS dar. Nespresso nutzt das Kaffeegespräch in allen Phasen der Kundenbeziehung. Zu Beginn einer Beziehung gilt es den Kunden den Geschmack und die Qualität der Nespresso Kaffees zu vermitteln. Zu diesem Zweck wird dem Kunden eine Verkostung des Kaffees angeboten. Das Kaffeegespräch richtet sich vor allem an Neukunden, welche noch nicht in direkten Kontakt mit Nespresso gekommen sind. Im Rahmen des Gesprächs werden zudem auch die Hintergründe zum Kaffee erläutert. Dies umfasst auch Informationen zu Herkunft und Charakter der verschiedenen Kaffeesorten. Durch das Gespräch versteht der Kunde *„die besondere Bedeutung des Nespresso Systems, bestehend aus Maschine und perfekt portioniertem Spitzenkaffe und Club Services, für das beste Resultat in der Tasse“*.⁶³⁹

5.2.6.6.4 Produkteinführung (Kaffee)

Die Einführung einer neuen Varietät stellt einen definierten Kernprozess dar und gelingt heute weltweit innerhalb der gleichen Woche. Die Kommunikation der Einführung erfolgt über eine Reihe unterschiedlicher Kanäle. In der Boutique

⁶³⁷ Expertengespräch mit Pascal Hottinger.

⁶³⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Genusstypen im Abschnitt 5.2.6.5.

⁶³⁹ Expertengespräch mit Pascal Hottinger.

wird die neue Varietät über eine passende Schaufensterdeko, Displays und Kapselsets (4er Packungen) kommuniziert. Stammkunden sehen sofort die neue Farbe im Kapselregal hinter dem *WelcomeDesk*. Zudem werden in der Boutique die zur Varietät passenden Accessoires angeboten und ausgestellt. Auch in der direkten Interaktion zwischen Verkäufer und Kunde spielen die Varietäten eine Rolle. Falls ein Kunde im betreffenden Zeitraum einen Einkauf tätigt, wird er entsprechend seines Kundenprofils über die saisonale Varietät informiert.⁶⁴⁰ Zudem wird er bei der Degustation gefragt, ob er die passende Schokolade probieren möchte. Die Abbildung 69 zeigt die Massnahmen zur Produkteinführung der Varietät Kazaar über die verschiedenen Kanäle.



Abbildung 69: Massnahmen Produkteinführung (Kaffee) in den Kanälen.⁶⁴¹

5.2.6.6.5 Produkteinführung (Maschinen)

Bei einer Produkteinführung im Bereich Maschinen wird ein mehrstufiger Prozess eingesetzt, um die Markteinführung und die Supply Chain optimal auf die neue Maschine vorzubereiten und den neuen Maschinentyp optimal über alle Kanäle zu kommunizieren. Im Rahmen dieses Prozesses werden zudem die Ma-

⁶⁴⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Genusstypen im Abschnitt 5.2.6.5.

⁶⁴¹ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Nespresso.

schinenpartner und Absatzmittler intensiv in die Markteinführung mit einbezogen. Neben einer Schätzung des Volumens und des idealen Marktpreises, wird in diesem Rahmen auch das Design der Maschinen diskutiert. Der Prozess stellt sich wie folgt dar und unterscheidet sich je nach Land:⁶⁴²

- *Präsentation der Geräte an die Maschinenpartner* (6-8 Monate vor Produkteinführung).
- *Vorstellung des Maschinentyps bei den Key Accounts* des Handels (einige Monate vor Produkteinführung).
- *Physische Einführung im Handel* und Präsentation der Maschine im Rahmen einer Roadshow oder einer grossen Messe.⁶⁴³ Zielgruppe sind die Fachhändler und Verkäufer.
- Mit dem *Sell-In* starten die Maschinenpartner den Verkauf an den Fachhandel (Einige Wochen vor der Produkteinführung). In dieser Phase wird die Distribution aufgebaut.
- Mit der *Produkteinführung* werden verschiedene Above-The-Line und Below-The-Line Aktivitäten gestartet. Die Kommunikation der Produkteinführung umfasst alle Kanäle innerhalb und ausserhalb des Clubs, sowie gezielte Medien. Die *Below the Line Massnahmen* umfassen Schaufensterdekoration, Demo-Personal, Shelfdekoration, Thematisierung in Mailings, Erwähnung auf Facebook. Die *Above the Line Massnahmen* umfassen Printwerbung und Integration der Neuheiten in die TV-Kampagne mit George Clooney.

5.2.6.6.6 *Nutzung des Vertriebssystems*

Eine Reihe von Massnahmen dient dem Zweck, Kunden auf einen anderen Kanal aufmerksam zu machen oder zu dessen Nutzung zu stimulieren. Diese Massnahmen sollen hier kurz erläutert werden:

⁶⁴² Bspw. dauert der Aufbau der physischen Distribution in grossen Ländern aufgrund der höheren Komplexität etwas länger.

⁶⁴³ In Deutschland findet zu diesem Zweck die Experts Lounge B2B Roadshow mit einem Fokus auf Händler und Key Account Vertreter statt (vgl. <http://experts.competition-partner-cases.de/>; 29.9. 2010).

- Über Cash-Back-Aktionen werden die Kunden zur Bestellung über den Nespresso Club animiert. Auf diese Weise wird die Zurückhaltung vor der ersten Transaktion über diese Kanäle abgebaut.
- Die Boutiquen werden über Facebook, das Magazin und in den TV-Spots als Imagerträger porträtiert.
- Während gewisser Spitzenzeiten, wie dem Vorweihnachtsgeschäft, werden die Kunden vermehrt auf die Bestellmöglichkeiten im Internet und via Telefon hingewiesen, um die Wartezeiten in den Boutiquen zu verringern.
- In den regelmässigen Mailings werden die verschiedenen Bestellmöglichkeiten erwähnt. Bspw. werden die verschiedenen Kanäle und deren Dienstleistungen in dem Mailing *Ihre Services* detailliert vorgestellt.
- Die Maschinenpreise in den Boutiquen entsprechen dem Listenpreis.

5.2.6.6.7 Events

Durch selektives Sponsoring in den Bereichen Design, Kultur, Gastronomie und von einzelnen Sportevents wird die Marke im exklusiven Umfeld verankert.⁶⁴⁴

Durch die Unterstützung des *Bocuse d'Or Lyon 2011* und die damit verbundene Legitimierung als Marke der Spitzengastronomie, kann der hochqualitative Anspruch von Nespresso vermittelt werden.⁶⁴⁵

Die selektiv geförderten Events, wie auch das *Polo on Ice* in St. Moritz schaffen einen engen Kontakt zur Zielgruppe und unterstreichen die Exklusivität der Marke. Durch die Fokussierung auf Events im Bereich des Superpremiumsegments wird die Marke stärker mit diesem Bereich verknüpft. Die Events stellen einen zeitlich begrenzten High-Touchpoint mit klarem Fokus auf eine enge Zielgruppe dar.

⁶⁴⁴ Die unterstützten Sportarten sind Tennis, Golf, Polo und Segeln; vgl. Baz vom 8.1. 2010.

⁶⁴⁵ Vgl. hierzu <http://www.bocusedor.com/2011/index.php/Concours/Accueil.html>; 31.12. 2010.

5.2.6.6.8 *Lieferprozess*

Der *Lieferprozess* schliesst die Transaktion über die Fernabsatzkanäle ab und stellt damit einen wichtigen Prozess dar. Die Lieferung erfolgt klassischerweise an die Lieferadresse des Kunden. Neu ist die Möglichkeit, sich die Bestellung an einen PickPost Standort liefern zu lassen. So kann der Kunde für jede Bestellung einen anderen Abholpunkt angeben und dort die Lieferung auch am Wochenende in Empfang nehmen.

5.2.6.7 *Prozessimplementierung*

5.2.6.7.1 *360° Approach*

Nespresso stellt einen konsistenten Auftritt über den *360° Approach* her, d.h. man findet in allen Kanälen die gleichen Informationen und Werte. Auch wird sichergestellt, dass immer die grundsätzlichen Werte von Nespresso garantiert sind. Dies gilt sowohl für die Interaktion im Club, wie auch für die traditionellen Kommunikationskanäle. Die makellose Ausführung des *360° Approaches* wird durch interne Informationsmails und Treffen zwischen den verschiedenen Abteilungen sichergestellt.

5.2.6.7.2 *Monitoring der Prozessqualität*

Die Überwachung der Service- und Produktqualität stellt eine der zentralen Massnahmen zur Qualitätssicherung dar. Für die verschiedenen Kanäle werden aus diesem Grund *Key Performance Indicators* definiert, welche durch verschiedene Massnahmen regelmässig erhoben werden. Die Daten werden über eine Auswertung der Transaktions- und Kundenstammdaten, über Mystery Shopping und den Customer Satisfaction Survey erhoben. Zu den kanalspezifischen Indikatoren gehören bspw.:

- Dauer der Wartezeit in den CRCs,
- *Critical Service Level* der CRCs,⁶⁴⁶
- Durchschnittswarenkorb je Vertriebskanal.

⁶⁴⁶ Vgl. Dubois (2008).

Darüber hinaus wird die globale Performance anhand der folgenden Indikatoren ständig überwacht:

- Anzahl der Clubmitglieder,
- Anzahl neuer Clubmitglieder,
- Dauer der Mitgliedschaft,
- Penetration in den Haushalten,
- geografische Penetration,
- Kundenabgänge.

Neben der Prozessqualität, welche ex post die Qualität des Systems überwacht, werden neue Produkte und Dienstleistungen ex ante – also vor der Markteinführung – anhand des für Nestlé spezifischen *60/40-Tests* überprüft.⁶⁴⁷

5.2.6.8 *Knowledgemanagement*

Nespresso ist aufgrund des Clubs in der Lage die relevanten Daten während der gesamten Nutzungsdauer konsistent zu erheben und zu nutzen. Der Kunde wird nach dem Maschinenkauf bei jeder Transaktion gebeten sich zu identifizieren. In den Boutiquen erfolgt dies über eine Plastikkarte oder einen Schlüsselanhänger mit integriertem RFID-Chip. Im Internet oder dem CRC identifiziert sich der Kunde über die Kundennummer und ein Passwort.

Zur zielgerichteten Interaktion bedarf es einer Datenbank, welche auf die Transaktionsdaten zurückgreift. Ohne eine Auswertung der bevorzugten Varietäten können keine individuellen Empfehlungen gegeben werden.

In verschiedenen Situationen, wie bspw. im Falle einer Beanstandung, ist zudem unter Umständen die Nutzung bestimmter Interaktionsdaten notwendig.

Die integrierte Erhebung der relevanten Daten ist für den Kontakt mit dem Kunden notwendig und ermöglicht eine konsistente Interaktion über die verschiedenen Kanäle im Verlauf des Kaufzyklus.

⁶⁴⁷ Vgl. Nestlé (2010c): Ein Produkt wird nur eingeführt, wenn es von mind. 60% der Testkunden den Wettbewerbern vorgezogen wird.

5.2.6.9 Zusammenfassung Orchestrierung

In der Tabelle 28 sind die verschiedenen Massnahmen dargestellt, mit denen die Firma Nespresso SA die Vertriebskanäle koordiniert. Eine Massnahme kann auch mehrere Dimensionen beeinflussen.

<i>Dimension</i>	<i>Massnahmen</i>
<i>Sensorische Gestaltung</i>	<i>Farbpalette (z.B. schwarz, gold, Farbe der aktuellen Varietät)</i> <i>Formelemente (z.B. Nespressokapsel)</i> <i>Graphical Layout der Broschüren</i> <i>Innenarchitektur der Boutiquen</i> <i>Events (z.B. Competition Partner Group)</i>
<i>Informative Elemente</i>	<i>Anlässe und Themen (z.B. Produkteinführung, Maschineneinführung, Serviceangebot, Vertriebskanäle)</i> <i>Taktung und Zielgruppe (gleichzeitige und konsistente Kommunikation oder spezifische, zeitversetzte Kommunikation nur an Clubmitglieder)</i>
<i>Persönliche Beratung</i>	<i>Schulungen durch die Nespresso Academy für die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt</i> <i>Experts Lounge Roadshow</i> <i>Qualitätsvorgaben für Relationshipcenter (Critical Service Level) KPI</i>
<i>Segmentierung</i>	<i>Segmentierung der Kanäle und Produkte entsprechend des Verhaltens- und der Bedürfnisse des Kunden</i>
<i>Kernprozesse</i>	<i>z.B. Kaffeegespräch, Kundenbindungsprozess, Produkteinführung, Maschineneinführung, Kapselbestellung</i>
<i>Prozessimplementierung</i>	<i>Nespresso Academy</i> <i>Roadshow für Händler</i> <i>Schulungsbuch</i> <i>360° Approach</i>
<i>Knowledgemanagement</i>	<i>nahtloses Knowledgemanagement über alle direkten Kanäle und integrierte Nutzung der Kundenstammdaten und Transaktionsdaten für die nationalen Clubs.</i>

Tabelle 28: Orchestrierungsmassnahmen von Nespresso.⁶⁴⁸

⁶⁴⁸ Eigene Darstellung.

5.2.7 Customer Value

Die Wertschöpfung von Nespresso umfasst mehrere Aspekte und unterscheidet sich je nach Anspruchsgruppe. Wie bereits im Kapitel 2.4 dargelegt, liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Wertschöpfung des Distributionssystems für den Kunden und das Unternehmen.⁶⁴⁹

5.2.7.1 Wertschöpfung für den Kunden

Die Kanalkonfiguration von Nespresso trägt auf unterschiedliche Weise zur Wertschöpfung bei. Der übergreifende Wert, welcher nach Pascal Hottinger durch Nespresso geschaffen wird, ist „*ein täglicher Luxus*“.⁶⁵⁰ Die Kunden sollen Nespresso als etwas Besonderes, Aussergewöhnliches ansehen. Das Vertriebssystem stellt einen wesentlichen Bestandteil in der Umsetzung dieses Anspruchs dar. Für den Kunden werden durch die bedürfnisgerechte Konfiguration der Kanäle von Nespresso die folgenden Werte geschaffen:

- **Erlebnis:** Das Erlebnis der *Nespresso-Welt* wird durch die stringente thematische Gestaltung der Kanäle entsprechend der Grundgestaltung und des jeweiligen saisonalen Themas transportiert. Jeder der Kanäle greift das aktuelle Thema auf und setzt dies kanalspezifisch und jederzeit konsistent um. Die *Boutiquen* ermöglichen das umfänglichste Erlebnis, da man dort die Markenwelt mit allen Sinnen erlebt. Man kann die Marke sehen, riechen, hören und schmecken. Daneben bildet der direkte Kontakt mit dem *Verkaufspersonal* eine emotionale Basis für die Beziehung zur Marke. Der Besuch einer Nespresso Boutique stellt daher für viele Kunden ein besonderes Erlebnis dar. Der Wert dieses Erlebnisses zeigt sich auch in der Bereitschaft einen längeren Weg in Kauf zu nehmen oder während Spitzenzeiten zu warten. Für die Kunden gibt es bei jedem Besuch der Boutique ein neues Thema zu entdecken. Auch die anderen Kanäle transportieren dieses Erlebnis, welches aufgrund der konsistenten Abstimmung der Kanäle, seinen Teil zum Gesamterlebnis beiträgt. Das *Internet* trans-

⁶⁴⁹ Die Wertschöpfung des Produktes wird daher nicht thematisiert. Auch wird die Wertschöpfung für andere Anspruchsgruppen nicht thematisiert.

⁶⁵⁰ Expertengespräch mit Pascal Hottinger.

portiert das Erlebnis durch eine Videodegustation oder Reportagen und Hintergrundinformationen.

- **Beziehung:** Ein wesentlicher Bestandteil des Wertes für den Kunden ist die Beziehung der Kunden zur Marke und zur Community. Dies wird massgeblich durch die persönliche Beziehung zum Kontaktpersonal umgesetzt. Ca. 70% der Mitarbeiter stehen täglich in direktem Kundenkontakt und schaffen so eine emotionale Beziehung zur Marke. Die Orchestrierungsmassnahmen, wie die Definition der relevanten *Kernprozesse* im Kundenkontakt und das *Monitoring der Servicequalität*, ermöglichen erst die Gestaltung dieser Beziehung. Das Angebot, einen Espresso zu probieren oder *exklusive Einladungen* für Clubmitglieder transportieren diesen Wert. Langjährige Mitglieder möchten sich einbringen und ihre Meinung kundtun. Dadurch, dass man die Meinung zur Kenntnis nimmt und darauf reagiert und ggf. in neuen Produkte und Dienstleistungen umsetzt, schafft man ebenfalls eine Bindung zum Kunden. Dieser fühlt sich respektiert und ernstgenommen. Die direkte Beziehung zur Marke wird von den Kunden als Wert geschätzt.
- **Differenzierung:** Das Vertriebssystem schafft Wert für den Kunden durch die *Wahlfreiheit*. Die Kanäle können für viele Transaktionen entsprechend der Bedürfnisse des Kunden frei gewählt werden. Ermöglicht wird diese Flexibilität unter anderem durch Massnahmen wie *eine zentrale Datenhaltung*. Durch die Kanalwahl entscheidet sich der Kunde für die Art und Weise der Interaktion. Die *E-Businesskanäle* sind maximal in ihrer Effizienz für den Kunden, während die Boutiquen ein emotionales Markenerlebnis garantieren. Das Customer Relationship Center bietet Beratung und Hilfestellung bei Problemen und entlastet so den Kunden. Auch bei der Lieferung hat der Kunde jederzeit die Wahl.

Neben den Werten welche vor allem durch das Vertriebssystem geschaffen werden, ergeben sich für den Kunden Werte der Marke, bei denen das Vertriebssystem beteiligt ist, aber nicht die zentrale Rolle spielt. Beispiele hierfür sind:

- **Einfachheit:** Die Einfachheit des Produktes ist eines der zentralen Erfolgsfaktoren des Nespressosystems. Sie findet ihre Entsprechung in den

einfachen Transaktions- und Interaktionsmöglichkeiten, wie dem Kapselkauf über das Internet oder die iPhone App. So können bspw. jederzeit Anfragen über Twitter gestellt werden, welche Nespresso umgehend beantwortet. Der Kunde hat somit jederzeit – über sein Smartphone auch mobil – einen einfachen und direkten Kontakt zu Nespresso.

- **Wissen:** Durch Nespresso lernen die Kunden viel über den Geschmack, die Anbauregionen und die Kaffeebohnen sowie die Anbau- und Veredlungsmethoden. Dieses Wissen wird durch das Magazin und die Mailings, aber auch über das Vertriebssystem vermittelt und stellt für den Kunden – aufgrund der resultierenden Expertise – einen Wert dar.

Die Werte des Vertriebssystems sind in der Abbildung 70 übersichtlich dargestellt.

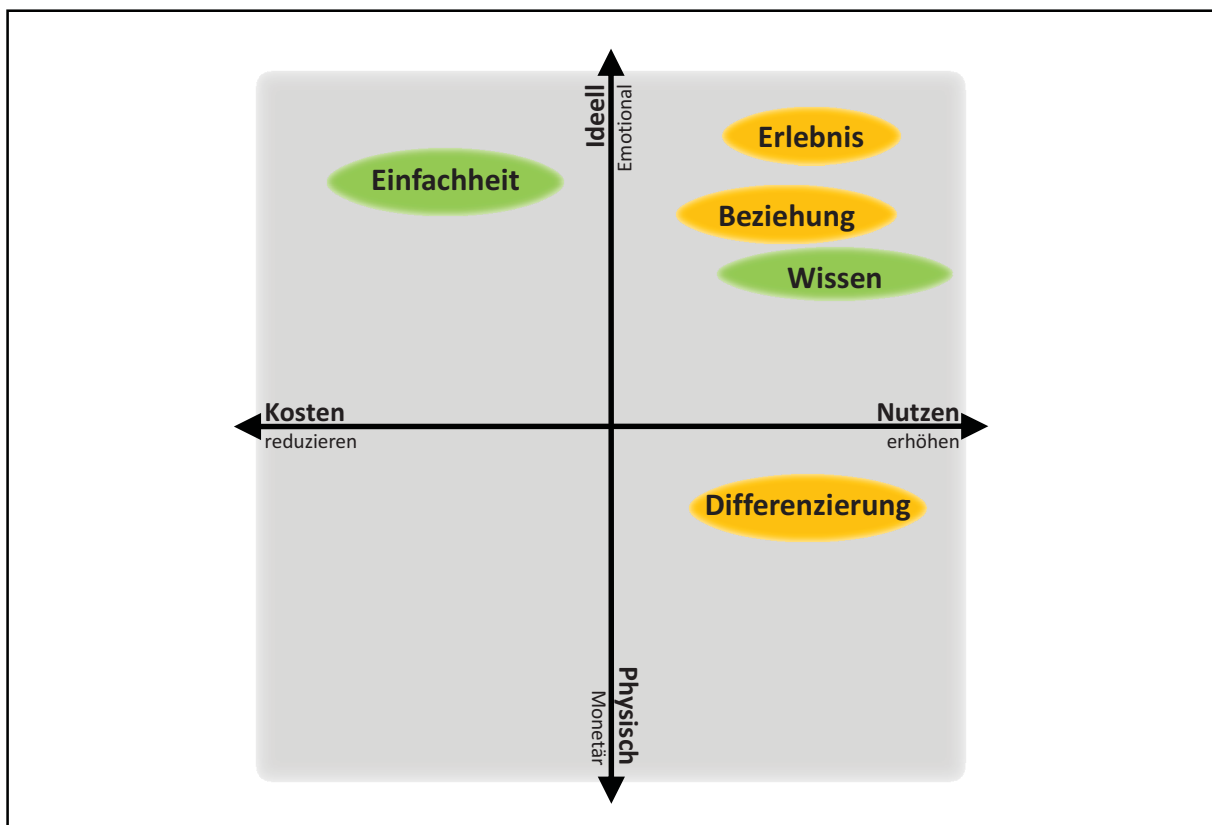


Abbildung 70: Wertschöpfung für den Kunden.⁶⁵¹

⁶⁵¹ Eigene Darstellung.

5.2.7.2 Wertschöpfung für das Unternehmen

Die Konfiguration des Vertriebssystems von Nespresso wirkt sich durch die verschiedenen Massnahmen auf den Ertrag der Firma aus. Dieser Beitrag zum Ertrag erfolgt über höhere Umsätze, wenn sich bspw. eine Orchestrierungsmassnahme direkt auf den Warenkorb eines Kunden auswirkt oder durch niedrigere Kosten, wenn bspw. eine distributive Aufgabe effizienter erledigt wird. Der Wertbeitrag kann dabei sofort realisiert werden oder sich erst später realisieren. Die Nutzung der Vertriebskanäle und die Orchestrierungsmassnahmen tragen somit direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Die folgenden Elemente der Kanalkonfiguration haben eine direkte Wirkung auf den Umsatz:

- **Authentische Umsetzung der Positionierung:** Die Strategie von Nespresso basiert auf einer Positionierung im Premiumsegment. Diese ist aber nur glaubhaft und nachhaltig, wenn neben dem Produkt auch das Vertriebssystem und die angebotenen Dienstleistungen entsprechend gestaltet sind. Die *direkten Kanäle* fungieren als Premiumimageträger.⁶⁵² So erhalten die Kunden bspw. nach einem Einkauf in den *Boutiquen* eine schöne Tüte für die Einkäufe, wie in einer Luxusboutique. Die hohe Erlebnisorientierung, welche über die konsistente und hochwertige *sensorische Gestaltung* der Kanäle erreicht wird, setzt diese Positionierung glaubhaft um. Auch der direkte Kontakt mit den *Mitarbeitern* trägt hierzu bei. Als Folge dessen, ist die Positionierung authentisch und führt zu verschiedenen positiven Effekten, wie einer höheren Wertschätzung und Zahlungsbereitschaft.
- **Angepasste Interaktion und Wahlfreiheit:** Durch das *fokussierende Kanalmuster* sind die distributiven Aufgaben entsprechend ihrer Relevanz im Kaufzyklus auf die verschiedenen Kanäle verteilt, wobei der Kunde eine hohe Wahlfreiheit hat. Da der Kunde die Eigenschaften der Kanäle kennt, wählt er den für seine Bedürfnisse richtigen Kanal selbst. Routine-transaktionen erledigt er effizient über die *Onlinekanäle*, während aufwendigere Anfragen über einen anderen Kanal, wie das *CRC*, erfolgen. Durch die Aufgabenverteilung erfolgt dies auf eine Art und Weise, die der

⁶⁵² Vgl. Dubois (2008).

jeweiligen Relevanz im Kaufzyklus entspricht, so dass die Betreuung dort effizient erfolgt, wo der Kunde selbst Wert auf einen effizienten Prozess legt. Da der Kunde jederzeit die Wahl hat, entspricht der Aufwand der Interaktion eher den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden in der jeweiligen Situation, als in einem One-Size-Fits-All Ansatz. Durch den Freiheitsgrad des Kunden hinsichtlich der Kanalnutzung erhöht sich zudem der Umsatz je Kunde, da dieser einen geringeren Widerstand für eine Transaktion überwinden muss. So vereinfacht bspw. der PickPost den Bestellprozess für Berufstätige und ermöglicht zudem Lieferungen am Wochenende. Auf diese Weise werden für Routinetransaktionen unnötige Kosten vermieden, während bei Bedarf eine kompetente Beratung oder ein hohes Erlebnis gewährleistet ist, welches die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung erhöht. Der resultierende Wert ergibt sich nicht durch die Eigenschaften eines Kanals, sondern aufgrund der verschiedenen Eigenschaften der Kanäle und deren Eignung zur Befriedigung unterschiedlicher und konträrer Kundenbedürfnisse.

- **Hohe Reichweite und Pflege der Kundenbeziehung:** Die *indirekten Kanäle* ermöglichen Nespresso eine hohe Reichweite und Sichtbarkeit. Sie werden in dem *fokussierenden Kanalmuster* für alle Aufgaben bis zum Kauf der Maschine eingesetzt. Auf diese Weise werden mehr potentielle Kunden auf Nespresso aufmerksam, als wenn der Vertrieb der Maschinen lediglich über die direkten Kanäle stattfinden würde. Die *direkten Kanäle* werden für alle Aufgaben nach diesem Zeitpunkt eingesetzt. D.h. die Pflege der langfristigen Kundenbeziehung und die Interaktion mit dem Kunden kann aktiv durch Nespresso gestaltet werden. Dies ist vor allem relevant, da die unabhängigen stationären Kanäle nach dem Verkauf der Maschine einen geringeren Anreiz zur weiteren Kundenbetreuung aufweisen. Durch die Verteilung der Aufgaben im fokussierenden Kanalmuster von Nespresso bieten die indirekten Kanäle dem Kunden eine *kompetente Beratung* rund um den Maschinenkauf, während die direkten Kanäle auf eine langfristige Pflege der Kunden eingestellt sind. Der Wertbetrag für das Unternehmen durch die adäquate Verteilung der Aufgaben im Kaufzyklus ergibt sich durch eine höhere Reichweite und mehr potentiellen

Neukunden, sowie einer geringeren Kundenabwanderung aufgrund der durch den *Nespresso Club* aktiv gestalteten Kundenbeziehung.

- **Optimierung der Beratungsqualität und der Kernprozesse:** Die Investition in die Beratungsqualität des Verkaufspersonals der indirekten Kanäle hat zu einer messbaren Verbesserung des Umsatzes geführt.⁶⁵³ Die *Area Manager*, die *Roadshows* und die Ausbildung durch die *Nespresso Academy* erhöhen direkt den Maschinenabsatz und damit die Anzahl Clubmitglieder. Durch die Kapselkäufe dieser zusätzlichen Clubmitglieder wird zudem für die Zukunft weiteres Umsatzpotential geschaffen. Auch im Bereich der *direkten Kanäle* sind entsprechende Massnahmen, welche die Prozesse im Kundenkontakt optimieren, wirksam. Die individualisierten *Kaffeeempfehlungen* und das *Kaffeegespräch* wirken sich direkt auf den Warenkorb des Kunden und somit auf den erzielten Umsatz je Kunde aus. Auch Massnahmen im Bereich des Cross-Selling, wie die Schokolade, welche den Kunden zur *Kaffeedegustation* angeboten wird, erhöhen den Umsatz je Kunde und Transaktion.

Die folgenden Massnahmen tragen zur Wertschöpfung von Nespresso bei, indem Kosten für die Erfüllung der Vertriebsaufgaben reduziert werden:

- **Komplementäre Rollen und effiziente Prozesse:** Durch den *komplementären Charakter* des Vertriebssystems unterscheiden sich die Aufgaben, welcher jeder Kanal zusätzlich zum Vertrieb der Kapseln übernimmt. Zwar überschneiden sich die Funktionen der Kanäle, jedoch werden klare Schwerpunkte gebildet, so dass keine Doppelspurigkeiten entstehen. Die Kunden nutzen durch das *fokussierende Kanalmuster* ein sehr effizientes Vertriebssystem, wodurch die üblichen Kosten des stationären Vertriebs für einen grossen Anteil der Transaktionen vermieden werden können. Da die *Boutiquen* auf die wichtigen Zentren beschränkt sind, haben diese dennoch eine hohe Auslastung. Es wird ca. 70% des Umsatzes nichtstationär erzielt, sondern über das *CRC* und die *Onlinekanäle*.⁶⁵⁴

⁶⁵³ Siehe Abbildung 66.

⁶⁵⁴ Vgl. Dubois (2008).

- **Intensiver Kundenkontakt und Beratung (Support):** Die *Beratung* in den *Boutiquen* und der Kundenservice über das *CRC* können die Retouren aufgrund von Bedienungsfehlern, Missverständnissen oder fehlenden Informationen reduzieren. Durch den Prozess der Neukundenbetreuung erhalten die Kunden auch wichtige Hinweise und Informationen. Bspw. werden die Kunden durch das Entkalkungsset zur regelmässigen Maschinenpflege ermuntert, so dass die kalkbedingte Fehleranfälligkeit und der damit verbundene Beratungs- und Reparaturaufwand sinkt. Durch diese Massnahmen kann der Reparaturaufwand und die Kundenabwanderung reduziert werden, da jeder Maschinendefekt einen kritischen Moment im Verlauf eine Kundenbeziehung darstellt.

Daneben legt das Vertriebssystem die Basis für zukünftige, potentielle Wertbeiträge. Dies kann durch potentiell höhere Umsätze, bspw. aufgrund einer erhöhten Zahlungsbereitschaft oder die Kundenbindung oder durch Kosteneinsparungspotentiale, wie bspw. weniger Retouren, erfolgen. Die folgenden Elemente der Kanalkonfiguration ermöglichen eine Wertschöpfung in Form zukünftiger Umsätze:

- **Direkter Kundenkontakt und hohe Kenntnis latenter Bedürfnisse:** Der *direkte Kundenkontakt* ermöglicht ein schnelleres Erkennen und zielgerechtes Erfüllen der relevanten Kundenbedürfnisse. Dies ermöglicht die Einführung neuer Produkte, welche zusätzliches Ertragspotential liefern. Ein Beispiel hierfür stellt die Verbreiterung des Sortiments dar, welche aufgrund der Analyse geäusselter Kundenwünsche erfolgte. Auch die Ausweitung des Maschinensortiments hin zu integrierten Milchlösungen, ist auf das Berücksichtigen von Kundenwünschen zurückzuführen.
- **Kunden als Markenbotschafter:** Durch die *Interaktion* in den verschiedenen Kanälen und den gezielten Einsatz *informativer Elemente* entsteht im Kunde ein Wissen über Kaffee und das Produkt, welches die Wahrscheinlichkeit einer Empfehlung erhöht. Die Kunden werden durch das Wissen zu Markenbotschaftern und empfehlen die Marke im Freundes- und Bekanntenkreis. So werden ca. 50% der Neukunden durch Empfehlungen von Clubmitgliedern auf die Marke aufmerksam. Die Kundenzu-

friedenheit und das Wissen der Kunden erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Empfehlung der Kunden und führen so zu mehr potentiellen Neukunden.

Das folgende Element der Konfiguration erhöht die zukünftige Wertschöpfung durch eine Vermeidung zukünftiger Kosten:

Wert durch strategische Partnerschaften: Einer der zentralen Erfolgsfaktoren des Nespressosystems stellt die *partnerschaftliche Zusammenarbeit* mit den Maschinenpartnern und den unabhängigen Absatzmittlern dar. Wichtig für ein solches System sind die Zufriedenheit und das Engagement der verschiedenen Akteure. Die etablierten Maschinenhersteller wurden als Partner eingebunden, so dass eine potentielle Konkurrenzsituation vermieden wurde. Bei Nespresso wird deshalb darauf geachtet, dass der Ertrag der Partner im Sinne einer Win-Win-Situation gesichert ist. Dies wird durch die klare Rollenaufteilung erreicht. Die Maschinenpartner übernehmen die Distribution an den Handel. Der Handel ist für den Verkauf der Maschinen zuständig, während Nespresso über die eigenen Kanäle den Kaffee, die Schokolade und die Accessoires vertreibt. Zwar können die Kunden die Maschinen auch direkt über Nespresso beziehen, jedoch werden die Kunden durch verschiedene Massnahmen, wie das Pricing zu den unabhängigen Absatzmittlern gelenkt. So werden die Maschinen in den Boutiquen immer zum empfohlenen Verkaufspreis angeboten und die Wertschöpfung der unabhängigen Kanäle durch die Maschinenverkäufe gesichert. Dies ist wichtig, damit der Handel:

- Eine möglichst breite Palette an Maschinen anbietet und damit die Kundenbedürfnisse hinsichtlich der Maschine optimal erfüllt werden können,
- Zeit für das Kaffeegespräch vorhanden ist, um dem Kunden die Kaffeequalität von Nespresso näherzubringen und
- das eingesetzte Personal entsprechend geschult wird.

Die strategischen Partnerschaften haben die Akzeptanz der Maschinen in den unabhängigen Vertriebskanälen erheblich verbessert, wodurch langfristig die Akquisition von Neukunden, wie auch die Kundenzufriedenheit erhöht wurde.

Die Abbildung 71 zeigt die wesentlichen Werttreiber für die Wertschöpfung des Unternehmens.

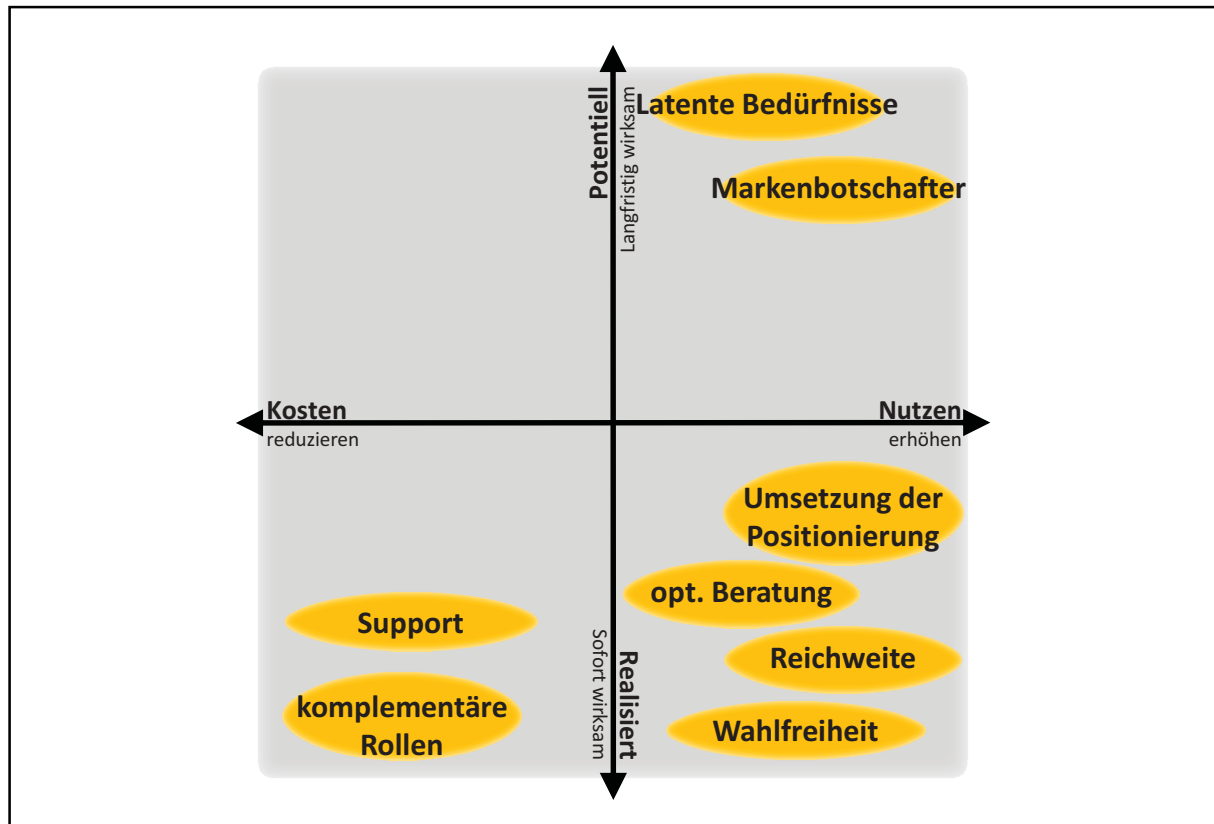


Abbildung 71: Wertschöpfung für das Unternehmen.⁶⁵⁵

⁶⁵⁵ Eigene Darstellung.

5.2.8 Zusammenfassung Nespresso

<i>Fall 2: Nespresso</i>	
<i>Situation:</i>	<i>Mittlere Komplexität der Vertriebssysteme</i>
<i>Ziel:</i>	<i>Langfristige Beziehung zum Kunden über den Nespresso Club, Kontrolle über die Wertschöpfungskette und den Kundenkontakt</i>
<i>Kanalmuster:</i>	<i>Fokussierend</i>
<i>Mittel:</i>	<i>Kapseln nur über Nespresso Club; Nespresso Academy; BSP Kanaleinsatz bei der Produktpräsentation; Timing der Aktionen (Event, Presse, Newsletter, Boutiquen)</i>
<i>Fokus:</i>	<i>Diagonal</i>
<i>CV:</i>	<i>Optimales Erlebnis ohne Inkonsistenzen</i>

Tabelle 29: Überblick über Nespresso.⁶⁵⁶

⁶⁵⁶ Eigene Darstellung.

5.3 Selektiver Vertrieb – Sony Computer Entertainment

5.3.1 Einführung und Kurzporträt

Die Playstation 2 ist mit 150 Millionen Einheiten die bis heute am häufigsten verkaufte Spielkonsole der Welt.⁶⁵⁷ Die Marke Playstation stellt nach John Riccitello, CEO von Electronic Arts, die weltweit wertvollste Marke im Bereich der High-Definition Konsolen dar.⁶⁵⁸ In der Liste der Global Desire Brands der Firma Millward Brown belegt die Marke Sony den Platz 5 und befindet sich im lukrativen Segment der Justified Premium Marken.⁶⁵⁹ Die Playstation 3 wurde bereits 50 Millionen Mal verkauft. Das Playstation Network hat 75 Millionen Mitglieder in 59 Ländern und bietet den Zugriff auf 105'988 unterschiedliche digitale Inhalte, wie Spiele und Filme.⁶⁶⁰ Die Sony Corporation erzielte im Geschäftsjahr 2009 einen Umsatz von 7'214 Mrd. Yen, wovon 11,76% auf den Spielebereich entfielen.⁶⁶¹ Da nur 3,8% der Beschäftigten in diesem Bereich arbeiten erzielt der Gamebereich eine sehr hohe Wertschöpfung im Konzern.⁶⁶² Sony hat die Marke Playstation klar im Premiumsegment positioniert und spricht mit den Inhalten bewusst eine breite Zielgruppe an.

Der Erfolg der Playstation Produkte basiert wesentlich auf der Vertriebsstrategie, welche sich durch eine selektive Nutzung der Vertriebskanäle und eine hohe Integration der verschiedenen Kanäle und Endgeräte auszeichnet.

5.3.1.1 Markt für Spielkonsolen

Der weltweite Umsatz mit Konsolenhardware betrug im Jahr 2010 ca. 79,1 Mrd. US\$⁶⁶³ und ca. 69,5 Mrd. US\$ für die dazugehörigen Spiele.⁶⁶⁴ Die Abbildung

⁶⁵⁷ Sony Pressemitteilung vom 14.2. 2011.

⁶⁵⁸ Vgl. Yin-Poole (2010).

⁶⁵⁹ Vgl. hierzu Millward Brown (2010): Für Marken im Segment Justified Premium sind die Kunden bereit einen Aufpreis zu zahlen und erachten diesen als gerechtfertigt.

⁶⁶⁰ Vgl. Sony Pressemitteilung vom 15.4.2011; Stand: 14.4.2011.

⁶⁶¹ Vgl. Sony (2010a), S. 2.

⁶⁶² Vgl. Sony (2010b), S. 44; für Sony Computer Entertainment arbeiten weltweit ca. 1'400 Mitarbeiter; vgl. http://www.scei.co.jp/corporate/index_e.html ; 31.12. 2010.

⁶⁶³ Vgl. Huberty, et al. (2011), S. 69.

⁶⁶⁴ Vgl. DeMatteo (2011), S. 9.

72 zeigt die Verbreitung von Spielkonsolen im Vergleich zu anderen Produkten aus dem Bereich Consumer Electronics in den Haushalten der vier wichtigsten Einzelmärkte.

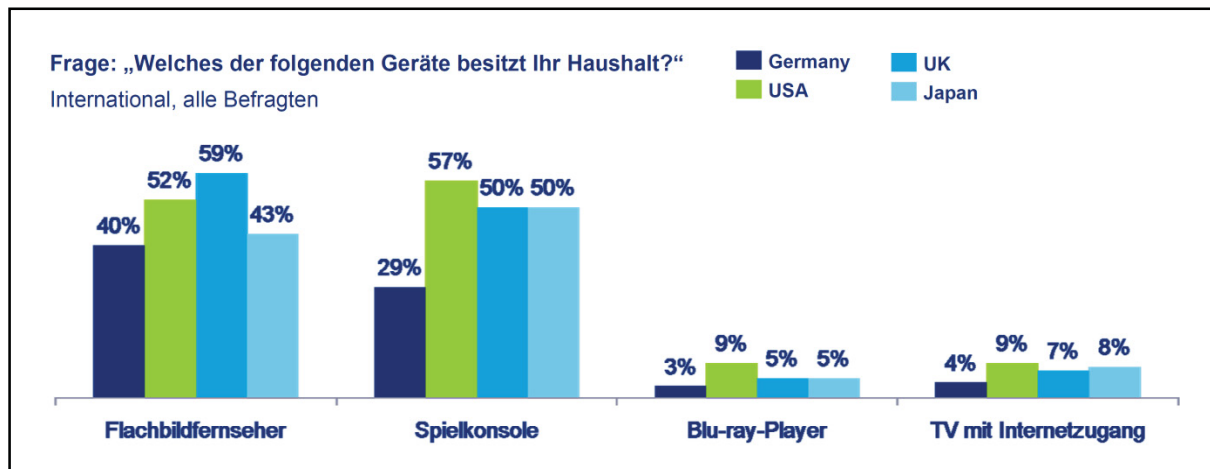


Abbildung 72: Regionale Verbreitung verschiedener CE Produkte.⁶⁶⁵

Europaweit wurden im Jahr 2009 mit Konsolen- und Handheldspielen mehr als 10 Mrd. CHF umgesetzt.⁶⁶⁶ In Deutschland, dem grössten Markt für CE in Europa, wurden im Jahr 2009 knapp vier Millionen Spielkonsolen zu einem Durchschnittspreis von ca. 200 Euro verkauft.⁶⁶⁷ Der Gesamtumsatz im deutschen Markt im Jahr 2009 betrug nach Schidlack et al. (2010) ca. 793 Millionen Euro.⁶⁶⁸

Im Jahr 2009 wurden in der Schweiz ca. 142 Millionen CHF Umsatz mit Konsolenhardware⁶⁶⁹ und ca. 204 Millionen CHF mit den dazugehörigen Spielen erwirtschaftet.⁶⁷⁰ Die Firma PWC erwartet für den Spielbereich in der Schweiz auch für die nächsten Jahre eine dynamische Marktentwicklung mit Wachstumsraten von ca. 4,4%.⁶⁷¹ Der Markt für Spielkonsolen und Software zeigt folgende Trends:

⁶⁶⁵ Deloitte (2010), S. 4.

⁶⁶⁶ Vgl. Monti/Balkanyi (2010), S. 73.

⁶⁶⁷ Vgl. Schidlack, et al. (2010), S. 7.

⁶⁶⁸ Vgl. Schidlack, et al. (2010), S. 7.

⁶⁶⁹ Vgl. Giuriato (2009), S.16 f.

⁶⁷⁰ Vgl. Monti/Balkanyi (2010), S. 67, wobei neben den Spiele Konsolen- und Handheldsysteme auch PC-Spiele, Onlinespiele, Spiele für Mobiltelefone und InGame Advertising einbezogen sind.

⁶⁷¹ Vgl. Monti/Balkanyi (2010), S. 67.

- **Interdependenz von Hard- und Software:** Das Geschäftsmodell basiert auf der Hardware und den dazu passenden lizenzierten Softwaretiteln. Für den Kunden ergibt sich aufgrund der Entscheidung für ein System ein Lock-In Effekt.⁶⁷² Aus Herstellersicht besteht eine Interdependenz zwischen den Verkaufszahlen der Hard- und Software eines Systems, da einerseits die installierte Basis das Potential für Softwareverkäufe vorgibt und sich andererseits wichtige Neuerscheinungen im Bereich Software auf den Absatz der Systeme auswirken.⁶⁷³ Weiterhin beeinflussen die Aktivitäten des Wettbewerbs, wie eine Produkteinführung oder eine Preissenkung, den Erfolg eines Systems oder Titels.
- **Lebenszyklus von Konsolen und Spielen:** Die *Konsolen* haben einen Produktlebenszyklus von bis zu zehn Jahren. In den ersten Jahren ist die Hardware für sich genommen nicht profitabel. Erst durch eine Ausweitung der Produktion und Anpassungen im Produktdesign und Produktionsprozess können die Fertigungskosten gesenkt werden. Durch das sukzessiven Nutzen strategischer Preispunkte im Lebenszyklus der Konsolen wird die Zahlungsbereitschaft der verschiedenen Kundensegmente optimal abgeschöpft.
Der Lebenszyklus für die *Spiele* ist sehr kurz, denn sie erzielen in den ersten vier bis acht Wochen zwischen 80% und 90% der Umsätze. Eine Ausnahme hiervon stellen die langfristigen Spielkonzepte, wie SingStar, Gran Turismo und Buzz dar.
- **Hoch informierte Kundschaft:** Die Kunden sind sehr gut informiert und erwarten die für sie relevanten Titel schon lange vor dem Verkaufsstart. Die Informationen zu den Systemen und Spielen werden auch im Rahmen der sehr aktiven Community weiterverbreitet, diskutiert und bewertet. Das Internet gewinnt für die Information vor dem Kauf stetig an Bedeutung.⁶⁷⁴

⁶⁷² Wenn man sich als Kunde für ein System entscheidet, kann man in der Folge nur die Spiele und Zubehörartikel für dieses System nutzen. Da für jedes der Systeme plattformexklusive Titel erscheinen, legt man sich somit auch auf einen Teil der Inhalte fest.

⁶⁷³ Vgl. Erickson (2008).

⁶⁷⁴ Vgl. Schidlack, et al. (2010), S. 24 f.

- **Partiell saisonales Geschäft:** Zwischen Oktober bis Mitte Januar werden 50% der Jahresumsätze erzielt. Vor allem familienfreundliche Spiele, Partyspiele und Hardware werden in dieser Zeit umgesetzt. Demgegenüber kaufen Hardcore Gamer das ganze Jahr über und erbringen zwischen 500 und 1'000 CHF Umsatz jährlich je Kunde.
- **Blockbuster:** Der Markt für Spiele setzt sich zusammen aus relativ wenigen Blockbustern, die für einen Grossteil des Umsatzes und Ertrags verantwortlich sind und einer grossen Anzahl eher unprofitabler Titel.⁶⁷⁵
- **Konvergenz:** Die Konvergenz der Geräte und Inhalte stellt zwei langfristige Entwicklungen mit einer hohen Relevanz für die Branche dar. So entwickelt sich bspw. eine zunehmende Verknüpfung zwischen Videospielindustrie und Filmgeschäft mit wechselseitigen und übergreifenden Franchisekonzepten. Im Bereich der Geräte erfolgt aus der Konvergenz eine zunehmend mobile Nutzung und eine damit einhergehende Verlagerung aus dem häuslichen Bereich in den öffentlichen Bereich.⁶⁷⁶

5.3.1.2 Konkurrenten und Wettbewerbsverhalten

Der Markt für Spielkonsolen ist aufgeteilt zwischen den drei Anbietern Sony, Microsoft und Nintendo.⁶⁷⁷ Die drei Firmen verfolgen mit ihren Systemen unterschiedliche Ansätze. Wie bereits in Kapitel 5.3.1 dargelegt, hat Sony die Marke Playstation im Premiumsegment positioniert und spricht eine breite Zielgruppe an. Dahingegen setzt Nintendo mit der Wii vor allem auf die Zielgruppe der Casual Gamer und hat das Produkt dementsprechend preislich niedrig positioniert. Microsoft peilt mit der X-Box vor allem das Segment der Hardcore Gamer an und liegt preislich in der Mitte.

Die Abbildung 73 zeigt die weltweiten Marktanteile und Umsatzzahlen der wichtigsten mobilen und stationären Plattformen in Tsd. US\$.

⁶⁷⁵ In einem Jahr erscheinen ca. 100 Titel für ein System, von denen ca. 25% profitabel sind.

⁶⁷⁶ Schidlack, et al. (2010), 24 f.

⁶⁷⁷ Vgl. unter anderem Monti/Balkanyi (2010), S. 68 f.

Jahr	stationäre Plattformen				mobile Plattformen		
	Wii	XBOX 360	PS3 PlayStation 3	gesamt	NINTENDO DS Nintendo DS	PSP PlayStation Portable	gesamt
2008	24,358,177 53.92%	10,894,083 24.12%	9,920,589 21.96%	45,172,849	30,158,001 68.50%	13,869,574 31.50%	44,027,575
2009	21,438,768 48.07%	10,139,386 22.73%	13,024,761 29.20%	44,602,915	28,653,310 73.38%	10,396,862 26.62%	39,050,172
2010	18,069,185 39.17%	13,606,638 29.50%	14,450,859 31.33%	46,126,682	21,445,632 69.76%	9,298,210 30.24%	30,743,842
2011*	3,036,690 30.56%	3,142,681 31.62%	3,759,016 37.82%	9,938,387	3,554,549 59.92%	2,377,349 40.08%	5,931,898

*Umsätze bis zum 30. April 2011

Abbildung 73: Marktanteile und Umsatzzahlen der wichtigsten Plattformen.⁶⁷⁸

Weitere potentielle oder indirekte Wettbewerber sind die Spiele für Windows, Browserspiele und die Apps für iOS und Android. Im niedrigpreisigen Segment hat sich in den letzten beiden Jahren aufgrund zweier Entwicklungen eine hohe Dynamik ergeben.

- **Browserspiele:** Durch den Erfolg von Facebook hat sich erstmals ein tragfähiges Geschäftsmodell im Bereich der sog. Browserspiele ergeben. Die Browserspiele, wie Farmville, sind technisch einfache Spielkonzepte. Die Spiele sind direkt über den Internetbrowser – also ohne die Installation einer Software – spielbar.
- **Apps:** Im mobilen Bereich haben Smartphones, mit integrierten App-Stores, eine rasch zunehmende Verbreitung. Die einfache und schnelle Möglichkeit Spiele über die App-Stores zu kaufen, hat parallel zu einer schnellen Marktentwicklung im Bereich der mobilen Spiele geführt. Die wichtigsten Plattformen sind das iOS von Apple mit den Endgeräten iPhone, iPod und iPad, sowie die Android Plattform von Google mit den Endgeräten verschiedener Hersteller. Die Marktentwicklung in diesem Bereich ist sehr dynamisch.

⁶⁷⁸ Eigene Darstellung; Datenquelle: www.vgchartz.com; Stand: 30.04. 2011.

5.3.2 Sony Konzern und Geschichte

Die Firma wurde im Jahr 1946 als *Tokyo Tsushun Kogyo K.K.* gegründet⁶⁷⁹ und im Jahr 1958 in *Sony Corporation* umbenannt. Drei Entwicklungslinien kennzeichnen die Strategie der Sony Corporation seit ihrer Gründung:⁶⁸⁰

- **Internationalisierung/Regionalisierung:** Die Internationalisierung beginnt im Jahr 1960 mit der Gründung der *Sony Corporation of America* und *Sony Overseas S.A.* und wird mit den Ländergesellschaften (wie die Sony GmbH in Deutschland im Jahr 1970 oder Sony France im Jahr 1973) fortgesetzt.
- **Neue Tätigkeitsfelder (Inhalte):** Seit den späten 1960er Jahren diversifiziert die Firma zuerst durch Joint Ventures und Akquisitionen und erschliesst auf diese Weise neue Geschäftsfelder im Bereich der Inhalte, wie Musik und Film.⁶⁸¹ Im November 1993 wird die Sony Computer Entertainment gegründet.
- **Organisationelle Anpassungen:** Aufgrund der neuen Geschäftsfelder und Unternehmensbereiche wird im Jahr 1983 zunächst eine auf Divisionen basierende Organisationsstruktur eingeführt. Die starken, produktbasierten Divisionen führen in der Folge zu einer Silokultur, welche die Entwicklung der Firma und das Nutzen divisionsübergreifender Potentiale behindert. Der CEO Howard Stringer hat das „*eliminate silos*“ zu einem erklärten Ziel gemacht und mit der Initiative *Sony United* mit dessen Umsetzung begonnen.⁶⁸²

Heute verfügt die Firma über ein breites Portfolio im Unterhaltungsbereich und ist weltweit aufgestellt. Die Abbildung 74 zeigt die heutigen Geschäftsfelder der Sony Corporation und deren Beitrag zum Umsatz des Jahres 2009.

⁶⁷⁹ Vgl. <http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/history.html>; 31.12. 2010.

⁶⁸⁰ Vgl. <http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/history.html>; 31.12. 2010.

⁶⁸¹ Wichtige Joint Ventures: CBS/Sony Records (1968) und Sony/BMG Music Entertainment (2004) und wichtige Akquisitionen: CBS Records Inc. (1988) und Columbia Pictures Entertainment (1989); vgl. <http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/history.html>; 31.12. 2010.

⁶⁸² Vgl. Sir Howard Stringer in Sony (2006), S. 3.

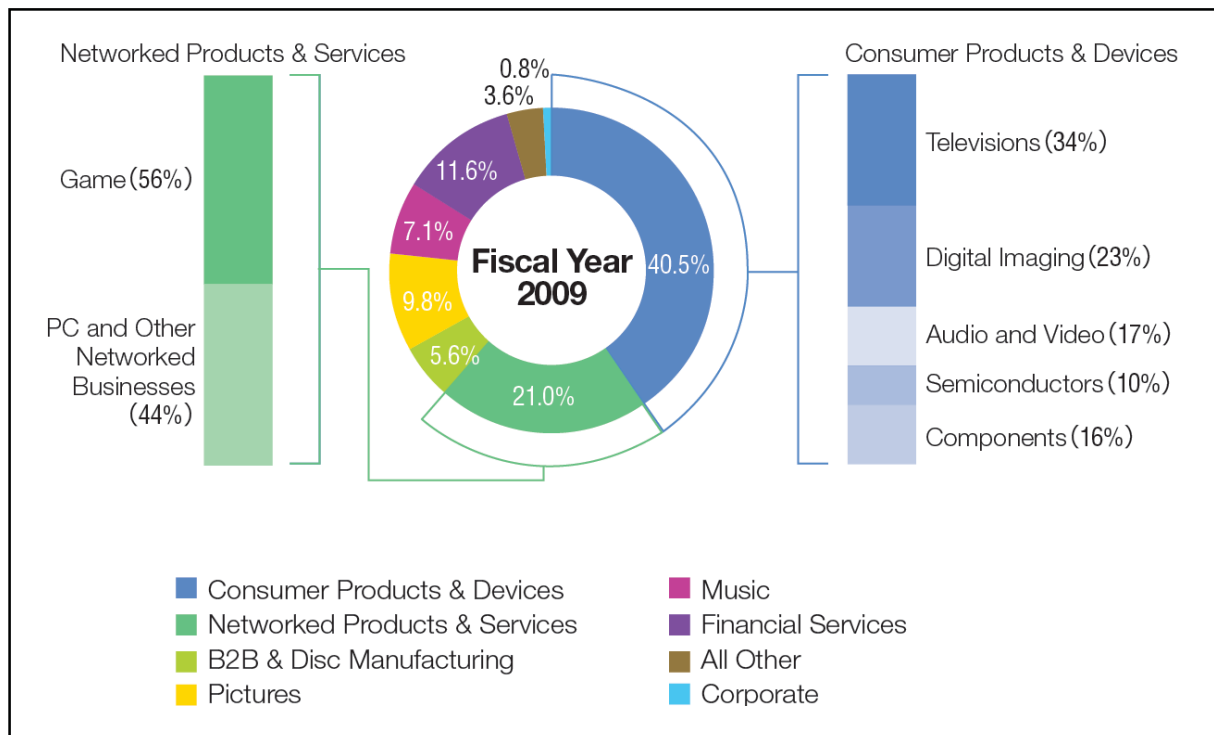


Abbildung 74: Umsatzanteil der Geschäftsfelder im Jahr 2009.⁶⁸³

Die Sony Corporation verfügt über eine zweidimensionale Matrixorganisation. Die vertikale Gliederung ergibt sich aus den Geschäftsfeldern der Firma,⁶⁸⁴ während die folgenden drei Plattformen die horizontalen Elemente der Organisationsstruktur bilden.⁶⁸⁵

- Die globale Marketing- und Vertriebsplattform,
- die Produktions-, Logistik-, Beschaffungs- und Kundendienstplattform und
- die Plattform für gemeinsame Software, Forschung und Entwicklung.

Die Plattformen nehmen Querschnittsfunktionen ein und sind für den Kundenkontakt und das Vertriebssystem von zentraler Bedeutung.

Wie in der Abbildung 74 ersichtlich, ist der Game-Bereich Teil der *Networked Products and Services Group*, welche ca. 21% des Umsatzes von Sony repräsentiert. Der Bereich Spielkonsolen (Hard- und Software) ist für 56% des Umsatzes

⁶⁸³ Sony (2010a), S. 2.

⁶⁸⁴ Vgl. Sony (2010a), S. 4.

⁶⁸⁵ Vgl. Sony (2010a), S. 4.

dieser Gruppe verantwortlich.⁶⁸⁶ Die Firma Sony Computer Entertainment (SCE) wurde 1993 als 100% Tochter von Sony gegründet und übernimmt heute den Vertrieb und das Marketing von Spielkonsolen, Spielen und Zubehörartikeln unter der Marke Playstation. Die folgenden Meilensteine der Entwicklung von Sony Computer Entertainment ergeben sich aus der Einführung neuer Produkte, resp. deren Generationswechsel:⁶⁸⁷

- **1994 – Einführung der Playstation:** Die Playstation wird als erste Konsole mit CD-Rom Laufwerk im Markt eingeführt. Bis zum Produktionsende im Jahr 2006 wurde die Playstation 102,49 Millionen Mal verkauft.⁶⁸⁸
- **2000 – Einführung der Playstation 2 (PS2):** Das Modell stellt nach der ursprünglichen Playstation einen Generationenwechsel dar und bietet erstmals die Möglichkeit der Vernetzung des Gerätes. Der Fokus der Plattform liegt trotz des integrierten DVD-Players auf der klassischen Spielkonsole. Die PS2 befindet sich seit dem Jahr 2000 auf dem Markt und wurde seitdem ca. 149,8 Millionen Mal verkauft.⁶⁸⁹
- **2004 – Einführung der Playstation Portable (PSP):** Die PSP ist eine tragbare Spielkonsole mit derzeit 67,8 Millionen verkauften Einheiten. Durch das mobile Gerät wird das Portfolio von SCE auf den Handheldbereich ausgedehnt.⁶⁹⁰
- **2006 – Einführung der Playstation 3 (PS3), des Playstation Networks (PSN) und des Playstation Stores (PS Store):** Die Playstation 3 Plattform stellt wiederum einen Generationenwechsel dar und bietet eine vollständige Vernetzung und die Möglichkeit der Nutzung als Mediacenter.

⁶⁸⁶ Siehe Abbildung 74.

⁶⁸⁷ http://www.scei.co.jp/corporate/history_e.html; 31.12. 2010. Insbesondere da die Produktgenerationen als Plattformen fungieren und so auch die Softwareentwicklung massgeblich beeinflussen.

⁶⁸⁸ Vgl. http://www.scei.co.jp/corporate/data/bizdataps2_e.html und http://www.scei.co.jp/corporate/data/bizdataps2_sale_e.html; 31.12. 2010 (Verkäufe bis einschl. Q3 2010).

⁶⁸⁹ Vgl. http://www.scei.co.jp/corporate/data/bizdataps2_e.html und http://www.scei.co.jp/corporate/data/bizdataps2_sale_e.html; 31.12. 2010 (Verkäufe bis einschl. Q3 2010).

⁶⁹⁰ Vgl. http://www.scei.co.jp/corporate/data/bizdatapsp_e.html und http://www.scei.co.jp/corporate/data/bizdatapsp_sale_e.html; 31.12. 2010 (Verkäufe bis einschl. Q3 2010).

Parallel dazu wird mit dem *Playstation Network* ein vollständig integrierter Vertriebskanal eingeführt.⁶⁹¹ Die PS3 ist ein umfassendes Unterhaltungssystem mit integriertem Blue-Ray-Player. Derzeit sind 47,9 Millionen Einheiten Hardware und 424,8 Millionen Einheiten Software verkauft worden.⁶⁹² Das PSN stellt das plattformübergreifende Onlinenetzwerk der Spielkonsolen dar, welches den Kunden den Zugriff auf Unterhaltungsangebote wie Musik, Spiele, Spielerweiterungen, Comics und Filme ermöglicht. Das Playstation Network hat derzeit 75 Millionen registrierte Nutzer,⁶⁹³ die bis Anfang des Jahres 2010 über 680 Millionen Inhalte heruntergeladen haben.⁶⁹⁴

- **2010 – Gründung der Sony Network Entertainment:** Die neue Tochterfirma verfolgt das Ziel den PSN Bereich auch für andere Produkte und Dienstleistungen der Sony Corporation zu erschliessen.⁶⁹⁵
- **2011 – Einführung der Playstation Suite:** Erstmals wird ein Spielkonzept unabhängig von Sony Hardware angeboten. Die Playstation Suite bringt die Playstationinhalte auf zertifizierte Android Geräte, wie Smartphones und Tablets und erweitert auf diese Weise die Nutzerbasis.⁶⁹⁶

Die eingeführten Produkte stellen Plattformen, mit einem jeweils dazu passenden Zubehör- und Softwareangebot, dar und sind international sehr gut vergleichbar. Es gibt weltweit jeweils nur eine Version, die sich regional nicht unterscheidet, wodurch der Preis sehr transparent ist. Die Abbildung 75 zeigt die verkauften Einheiten nach Jahren für die wichtigsten der oben genannten Plattformen.

⁶⁹¹ Der Vertriebskanal ist insofern vollständig integriert, da alle Transaktionen direkt über das Gerät getätigt werden können.

⁶⁹² http://www.scei.co.jp/corporate/data/bizdataps3_sale_e.html und http://www.scei.co.jp/corporate/data/bizdataps3soft_sale_e.html; 31.12. 2010 (Verkäufe bis einschl. Q3 2010).

⁶⁹³ Vgl. Sony Pressemitteilung vom 15.4.2011; Stand 14.4.2011.

⁶⁹⁴ Kazou Hirai in <http://www.sonyinsider.com/2010/01/08/the-evolution-of-the-playstation-network-sony-network-entertainment-inc/>; 31.12. 2010.

⁶⁹⁵ Vgl. <http://www.sonyinsider.com/2010/01/08/the-evolution-of-the-playstation-network-sony-network-entertainment-inc/>; 31.12. 2010.

⁶⁹⁶ Eine Zertifizierung ist auch für unabhängige Hersteller möglich.

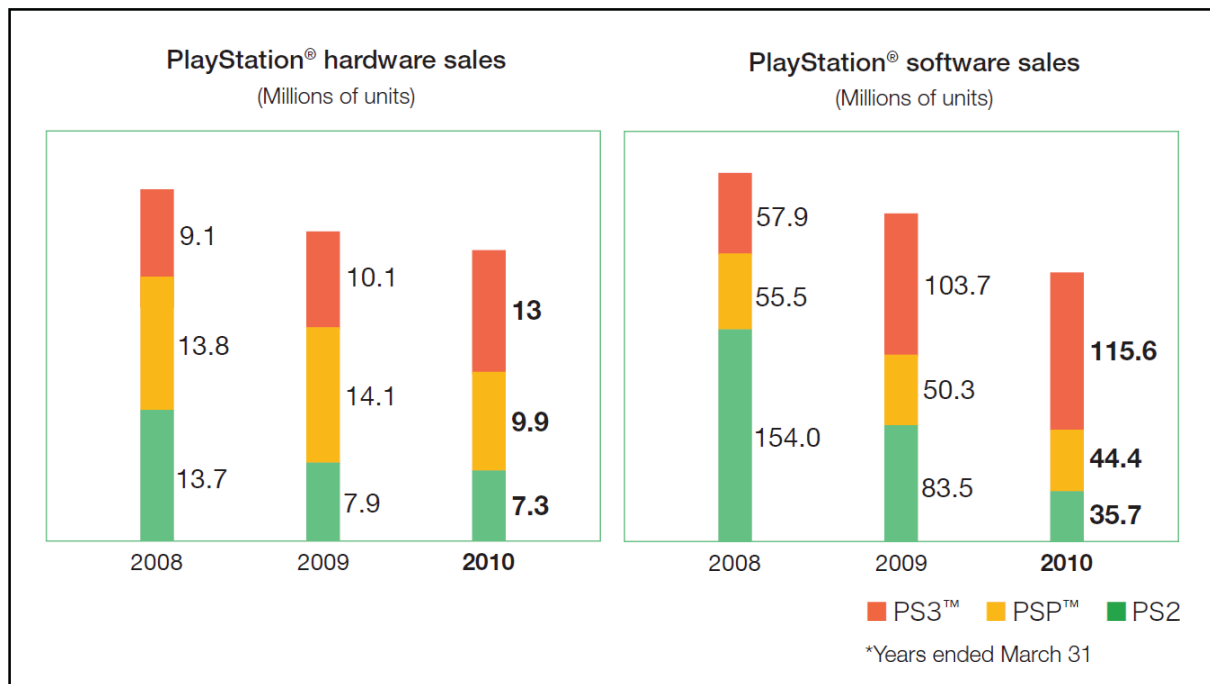


Abbildung 75: Verkaufte Einheiten Hard- und Software nach Formaten.⁶⁹⁷

Wie in der Abbildung 75 erkennbar ist, nähert sich der Lebenszyklus der Playstation 2 seinem Ende und wird von der Playstation 3 zunehmend abgelöst.

5.3.3 Strategische Ausrichtung

Die Strategie der Sony Computer Entertainment basiert auf den Eckpfeilern:

Premiumpositionierung: Die Marke Playstation ist klar im Premiumbereich positioniert. Dies trifft insbesondere für die Playstation 3 zu, welche sich hinsichtlich der Qualität und des erweiterten Funktionsumfangs klar von den Wettbewerbern abgehoben hat.

Synergien und Integration: Die Strategie von SCE beinhaltet die Zusammenarbeit mit anderen Konzerngesellschaften und die Nutzung der in Kapitel 5.3.2 erwähnten, konzernübergreifenden Plattformen, so dass geschäftsfeldübergreifende Angebote und Dienstleistungen möglich werden. Ein Beispiel für eine solche Zusammenarbeit stellt das Bundle zum Thema 3D dar, welches einen 3D-fähigen Bravia Fernseher, zwei 3D-Brillen, eine Playstation mit 3D-Spiel und einen 3D-Film beinhaltet.

⁶⁹⁷ Vgl. Sony (2010a), S. 32.

Exklusive und lokal relevante Inhalte: Ein weiteres wesentliches Element der strategischen Ausrichtung stellen die exklusiven Inhalte und Spiele für die Playstation dar. Diese werden durch unabhängige Entwickler und Tochterfirmen entwickelt und von SCE vertrieben und vermarktet. Die Menge und Qualität der Titel stellt ein wesentliches Differenzierungsmerkmal zu den Konkurrenten dar. Das Anbieten regional relevanter Inhalte für die verschiedenen Regionen steht dabei im Fokus von SCE.⁶⁹⁸

Breite Zielgruppe und Diversität: Der Charakter der Playstation Exklusivtitel bestimmt auch die Wahrnehmung des Systems durch den Kunden. Die Playstation Franchises sprechen daher bewusst eine hohe Bandbreite an Spielern – vom Casual Gamer zum Hardcore Gamer – an.⁶⁹⁹ Die verschiedenen exklusiven Titel reichen von SingStar (Social Game) über Uncharted (Adventure), Killzone (Shooter), Little Big Planet (Casual Game) und Gran Turismo (Rennsimulation). Die beiden Hauptkonkurrenten Nintendo und Microsoft haben sich mit ihren exklusiven Titeln auf jeweils eine Kernzielgruppe konzentriert.⁷⁰⁰

Vernetzung und Inhalte: Ein weiteres zentrales Element der Strategie stellt die Ausweitung des klassischen Konsolengeschäftsmodells auf zusätzliche Erlösquellen dar. Die Playstation 3 ist ein vollwertiges Mediacenter und ermöglicht das Verwalten von Mediendateien, das Streamen von Musik- und Filmangeboten aus dem Internet und den Zugriff auf Medien im Heimnetzwerk. Verschiedene Onlineangebote, wie MUBI (Autorenkino), Vidzone (Musikvideos) und Qriocity (Musik), sind direkt in die Menüstruktur der Playstation integriert.

5.3.4 Vertriebsstrategie

Sir Howard Stringer, CEO der Sony Corporation formuliert die Anforderungen an eine Vertriebsstrategie wie folgt: „*Given today's competitive business land-*

⁶⁹⁸ Vgl. Andrew House FT in http://www.youtube.com/watch?v=0ojd_zmwF34; 31.12. 2010.

⁶⁹⁹ Vgl. Andrew House FT in http://www.youtube.com/watch?v=0ojd_zmwF34; 31.12. 2010.

⁷⁰⁰ Wie in Kapitel 5.3.1.2 ausgeführt, konzentriert sich die Firma Nintendo mit den familienfreundlichen Konzepten auf den sogenannten Casual Gamer. Die Supermario Franchise hat daher eine herausgehobene Stellung für Nintendo. Microsoft hingegen hat sich klar im Bereich der Hardcore Gamer positioniert. Die Franchise Halo unterstreicht die Positionierung in diesem Bereich.

scape, we must introduce our product lineup to consumers more dynamically and directly.”⁷⁰¹

Die Vertriebsstrategie und die daraus resultierenden Aktivitäten der Sony Computer Entertainment sind von einer hohen Dynamik geprägt. Dies ergibt sich aus der sehr intensiven Wettbewerbssituation, schnell wechselnden Konsumententrends und Unsicherheiten in der Hard- und Softwareentwicklung. Das dynamische Konsumentenverhalten äussert sich bspw. in der Kanalnutzung. Zahlreiche vor einigen Jahren noch relevante Medien sind verschwunden und wurden von anderen ersetzt.⁷⁰² Ein Experimentieren mit neuen Kanälen und deren Rolle im Vertriebssystem ist daher eine notwendige, permanente Aufgabe. Christian Walser, Sales Director von Sony Computer Entertainment Schweiz formuliert dies wie folgt: *„Wir haben kein traditionelles Geschäftsmodell, das ist vielleicht auch eine unserer Stärken. Wir entscheiden sehr situativ und nutzen jeweils die erfolgversprechenden Kanäle.“*⁷⁰³

Der Vertrieb der Spiele soll die Exklusivität und den Wert der Marke Playstation unterstreichen. Daher werden die Spiele zum Ende des ca. achtwöchigen Lebenszyklus, wenn die Titel kaum noch Umsatz erzielen, zurückgenommen und vernichtet. Manche Titel werden zu einem späteren Zeitpunkt unter dem Platinum Label wieder auf den Markt gebracht.

Die richtige Balance zwischen einer regionalen und einer zentralen Erfüllung der Aufgaben stellt ein weiteres Element der Vertriebsstrategie dar. Die meisten der nichtstationären Kanäle werden für jede der drei Regionen zentral gesteuert.⁷⁰⁴ Bspw. werden der Playstation Store und die Community für Europa von London aus gepflegt. Demgegenüber werden die stationären Kanäle über die Ländergesellschaft bearbeitet. Einzelne nichtstationäre Kanäle, wie der Facebookauftritt *Playstation Schweiz* werden aus der Schweiz gepflegt. Die Aufgabenverteilung folgt der Kundenwahrnehmung, wie an der Betreuung der Communities zu erkennen ist. Internationales wird international betreut und regiona-

⁷⁰¹ Sir Howard Stringer in Sony (2010a), S. 6.

⁷⁰² Bspw. widmeten sich vor zehn Jahren mehrere Publikationen der Playstation, von denen heute nur noch eine am Markt ist. Auch die Nutzung der verschiedenen Communities ist sehr dynamisch.

⁷⁰³ Expertengespräch mit Christian Walser.

⁷⁰⁴ Die drei Regionen sind Asien, Amerika und Europa inkl. dem Rest der Welt.

les durch regionale Teams. Die Orchestrierung des Kundenkontakts ist dabei nach Sir Howard Stringer ein zentrales Element: *“We work today in a manner that makes our contact to the customer easier to manage and to orchestrate.”*⁷⁰⁵

5.3.4.1 Herausforderungen

Die zentralen Herausforderungen ergeben sich aus dem intensiven Wettbewerb mit den direkten Mitbewerbern, sowie durch die Gefahr der Substitution durch alternative Spiel- und Freizeitkonzepte. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Attraktivität der Marke – als auch die des Konzepts – ständig zu verbessern.

Dem Vertriebssystem kommt in diesem Prozess eine zentrale Rolle zu, da sich der Wettbewerb zunehmend in diesen Bereich verlagert. Der Erfolg der Smartphones und Tablet Computer, sowie die hohen Verkaufszahlen im App-Bereich basieren auf der Möglichkeit des einfachen Kaufs direkt über den in das Gerät integrierten, nativen Vertriebskanal. Dieser wird durch die Kunden als Teil des Produktes wahrgenommen. Die Kunden weisen zudem ein sehr dynamisches Informationsverhalten auf, so dass ständig neue Kanäle und Medien genutzt werden und andere an Relevanz verlieren.

Im Bereich der stationären Kanäle bestehen verschiedene Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Verkaufspersonal. Je nach Fokus des Handelspartners und dessen Vergütungsstruktur besteht unter Umständen eine geringe Motivation Softwaretitel zu verkaufen. Zudem ist das Verkaufspersonal im Konsolenbereich häufig nicht neutral in der Beratung, da die Verkäufer oft selbst Konsolenspieler sind und sich mit ihrer bevorzugten Marke verbunden fühlen. Schlussendlich erfordert der dynamische und selektive Einsatz vieler Kanäle nach Christian Walser *„eine hohe Konsequenz in der Umsetzung“*.⁷⁰⁶

5.3.4.2 Gründe für die gewählte Vertriebsstrategie

Für Sony Computer Entertainment ergeben sich folgende Gründe für die gewählte Vertriebsstrategie:

⁷⁰⁵ Sir Howard Stringer in Adnews TV Influencers; <http://www.youtube.com/watch?v=gZ36jEB1a8I&feature=related>; <http://www.youtube.com/watch?v=RTIWJV1M2YU&feature=related>; 31.12. 2010.

⁷⁰⁶ Expertengespräch mit Christian Walser.

- **Hohe Wettbewerbsintensität:** Der Markt ist von einer hohen Wettbewerbsintensität zwischen drei etablierten Anbietern/Systemen gekennzeichnet, welcher im Bereich der tragbaren Konsolen durch die Smartphone Apps erheblich intensiviert wurde.
- **Hohe Relevanz der Community:** Die Relevanz der Community ist im Bereich der Konsolen äusserst hoch. Die Foren, Mitglieder und Starblogger sind nicht nur im Rahmen der Kaufentscheidung als zusätzliches, neutrales Informationsmedium relevant. Während der Nutzung werden bspw. Lösungsansätze für schwierige Level ausgetauscht oder besondere Spielelemente besprochen. Zu technischen Themen und Problemen existieren ebenfalls zahlreiche Foren mit detaillierten Hilfestellungen, welche teilweise sogar als Videodokumentationen hinterlegt sind.
- **Touch and Feel:** Das direkte Erlebnis der Produkte ist im Rahmen der Kaufentscheidung wichtig. Die Qualität eines Spiels lässt sich nur bedingt anhand von Screenshots, Testberichten, Beschreibungen und Videos erfassen.
- **Gateways:** Verschiedene Vertriebsformate sind Gateways im Markt, die aufgrund ihrer Bedeutung nicht substituiert werden können und daher für bestimmte Aufgaben mit einbezogen werden müssen.

5.3.5 Eingesetzte Kanäle

In diesem Abschnitt sollen die Kanäle der Sony Computer Entertainment dargestellt und anhand verschiedener Kriterien, wie der übernommenen distributiven Aufgaben, näher charakterisiert werden. Die Sony Computer Entertainment setzt eine Reihe unterschiedlicher Kanäle für die Erfüllung der distributiven Aufgaben ein. Die Kanäle lassen sich aufgrund ihrer Eigenschaften grob in drei Kategorien einteilen:

- **Traditionelle Kanäle:** Die traditionellen Kanäle werden vor allem für den Vertrieb der physischen Produkte genutzt. Durch sie wird eine hohe Präsenz in der Wahrnehmung der Zielgruppe erreicht.

- **Native Kanäle:**⁷⁰⁷ Die in das jeweilige Gerät integrierten Kanäle erweitern die Nutzung der Produkte und tragen auf diese Weise zum Erlebnis bei. Zudem werden über diese die nichtphysischen Produkte vertrieben.
- **Interaktionskanäle:** Die direkten Interaktionskanäle dienen der Pflege der Kundenbeziehung und der Förderung der Community.

Der Einsatz der Kanäle erfolgt dynamisch und selektiv. Jede Kategorie hat einen Schwerpunkt in der Aufgabenerfüllung und wird je nach Situation auch für weitere Aufgaben eingesetzt, so dass jeweils die erfolgversprechenden Kanäle genutzt werden. Besonders relevante Ereignisse werden dahingegen über alle wichtigen Kanäle kommuniziert. In den folgenden Abschnitten werden die Vertriebskanäle von SCE und deren Funktion im Kaufzyklus dargestellt.

5.3.5.1 Traditionelle Kanäle

Die traditionellen Kanäle werden für den Vertrieb der physischen Produkte genutzt. SCE setzt in diesem Bereich den stationären Handel und den Versandhandel ein. Während die weniger informierten Kunden aufgrund des Beratungsbedarfs eher zu den stationären Kanälen tendieren, wird der Versandhandel wegen der Möglichkeit zur Vorbestellung und des Preisvorteils eher von erfahrenen Kunden genutzt.

5.3.5.1.1 Stationärer Handel

Der stationäre Kanal nimmt eine zentrale Rolle im Vertriebsmodell ein, da sich die meisten Konsumenten am POS über die aktuellen Spiele und Systeme informieren und die unterschiedlichen Angebote direkt vergleichen möchten. Der Kunde hat beim Betreten eines Geschäfts oft eine Kaufabsicht, ohne sich aber auf einen konkreten Titel festgelegt zu haben.⁷⁰⁸ Der Kunde schätzt daher die grosse Auswahl unterschiedlicher Titel, den einfachen Überblick über das aktuelle Sortiment und die Möglichkeit der gezielten Beratung durch das Verkaufspersonal. Im Bereich der Disc-based Games wird deshalb über diesen Kanal der

⁷⁰⁷ Die Kanäle sind direkt über die verschiedenen Endgeräte von Sony abrufbar und stehen damit nur SCE Kunden zur Verfügung. Native Kanäle stellen eine Variante der nicht-stationären Kanäle dar.

⁷⁰⁸ Eine Ausnahme hiervon stellen die langerwarteten Blockbuster-Titel dar, welche eine hohe Aufmerksamkeit geniessen.

höchste Umsatz erzielt. Die Zahlungsbereitschaft der Kunden für Disc-based Games ist im stationären Handel höher als bei Bestellungen über das Internet oder reinen Downloadangeboten. Gerade Konzepte, welche eine zusätzliche Hardware erfordern, wie SingStar, Guitar Hero oder das Move System profitieren von stationären Kanälen, da der Kunde sich direkt vom Zusatznutzen solcher Konzepte überzeugen kann.

Für den Vertrieb nutzt Sony Computer Entertainment in der Schweiz die folgenden Formate: Elektrofachmärkte, wie MediaMarkt, Elektronikdiscounter, wie Interdiscount und m-electronics, Kauf- und Warenhäuser, wie Globus und Vollsortimenter/Supermärkte, wie Coop und Migros. Die Partner im stationären Handel weisen eine hohe Konzentration auf, so dass wesentliche Teile des Umsatzes über filialisierte Unternehmen erzielt werden. Die Printwerbung einiger Partner des stationären Handels hat zudem schweizweit eine sehr hohe Reichweite und führt so zu einer regelmässigen kommunikativen Präsenz in der Bevölkerung. Die meisten Handelspartner übernehmen Supportfunktionen für die gekaufte Hardware. Je nach Format des Handelspartners werden unterschiedliche Flächenkonzepte verfolgt. Stellwände, Poster, Displays, Interactive Display Units (IDU)⁷⁰⁹ oder Inselkonzepte werden entsprechend der Gegebenheiten zur Präsentation des Systems und einzelner Titel eingesetzt. Die Abbildung 76 zeigt die Playstationbereiche in verschiedenen Fachmärkten.

Eine für die stationären Kanäle im Gamebereich wichtige Entwicklung stellen die Wiederverkäufer dar. Deren Geschäftsmodell basiert auf dem An- und Verkauf von Softwaretiteln, die durch den Wiederverkäufer auf Funktionsfähigkeit geprüft, gereinigt und neu verpackt werden.⁷¹⁰ Die Kunden haben die Möglichkeit, die Titel entweder gebraucht zu kaufen oder diese nach dem Durchspielen wieder zu verkaufen. Hieraus ergeben sich verschiedene Effekte auf die Zahlungsbereitschaft, das Marktvolumen und die Kundenbedürfnisse.⁷¹¹ Die Firma Gamestop ist weltweiter Marktführer in diesem Segment.⁷¹²

⁷⁰⁹ Eine Beschreibung der Interactive Displays Units findet sich in Kapitel 5.3.6.2.

⁷¹⁰ Die Titel werden für ca. 60% des Neupreises angekauft und für ca. 80% des Neupreises verkauft, so dass sich eine Marge von ca. 20% für den Wiederverkäufer ergibt.

⁷¹¹ Das Wiederverkaufen von Spielen ist bspw. einer der Hauptgründe für die Dominanz von physischen Datenträgern im Bereich der Premiumtitel. Ohne einen solchen Datenträger kann ein Spiel



Abbildung 76: Playstationbereiche in verschiedenen Fachmärkten.⁷¹³

5.3.5.1.2 *Versandhandel*

Der Versandhandel über das Internet ist vor allem im Bereich der Hardware – also Konsolen und Konsolenzubehör – sowie im Bereich der Vorbestellungen für Software relevant. Die Anbieter übernehmen die grundlegenden Supportfunktionen, wie die Reparatur defekter Geräte. Der unabhängige Internethandel umfasst neben den klassischen Anbietern wie Amazon und eBay auch zahlreiche kleinere und spezialisierte Nischenanbieter, welche sich auf Grauiporte spezialisiert haben.⁷¹⁴ Diese Händler nutzen im Einkauf systematisch Währungsschwankungen und Preisunterschiede zwischen den Ländern aus und geben die Preisvorteile mit geringen Margen an die Endkunden weiter. Durch dieses Modell wird Druck auf die Marge der traditionellen Händler erzeugt. Die meisten

nicht weiterverkauft oder im Freundeskreis verliehen werden, wodurch die Zahlungsbereitschaft für einen ansonsten identischen Titel ohne physischen Datenträger sinkt.

⁷¹² Vgl. DeMatteo (2011), S. 24.

⁷¹³ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Sony Computer Entertainment.

⁷¹⁴ Diese haben aufgrund der teilweise unterschiedlichen Jugendschutzbestimmungen und unterschiedlicher Erscheinungsdaten für eine bestimmte Gruppe Kunden eine hohe Relevanz.

Vorbestellungen im Bereich Software erfolgen in der Schweiz über den Internetversandhändler World-of-Games – www.WOG.ch. Aufgrund des hochstehenden redaktionellen Angebots der Internetseite, mit Besprechungen und Tests der Spiele, wird dieser Kanal von den Kunden auch zur Information in der Vor Kaufphase genutzt. Die Vorbestellungen über den Kanal bilden einen relativ zuverlässigen Indikator für den Erfolg eines Titels.

5.3.5.2 *Native Kanäle*

Die nativen Kanäle sind direkt über das Endgerät abrufbar, so dass sich alle Transaktionen und Interaktionen über die Menüstruktur des Endgerätes durchführen lassen. Für den Endkunden verschwimmen die Grenzen zwischen Kanal und Gerät, so dass ein nahtloses und ganzheitliches Erlebnis entsteht.⁷¹⁵

5.3.5.2.1 *Playstation Store*

Der *Playstation Store* (PS Store) ist direkt in die XMB-Bar – die Menüstruktur der Playstation 3 und der Playstation Portable – eingebunden. Der Kunde kann den PS Store daher direkt vom Sofa aus benutzen. Der PS Store hat verschiedene Funktionen und wird punktuell im Kaufzyklus eingesetzt. In der Vor Kaufphase wird er zur Verbreitung von Spieldemos und Trailern genutzt. Der Kunde kann sich verschiedene Demos direkt über den PS Store auswählen, herunterladen und spielen.⁷¹⁶ Durch die Demo erhält der Kunde einen authentischen und unmittelbaren Eindruck vom Produkt. Über den PS Store werden zudem Trailer von Kinofilmen und auch Videos zu den wichtigen Leitmesssen im Konsolenbereich angeboten. Die zentrale Funktion in der Kaufphase ist der Vertrieb der Spielerweiterungen, wie bspw. weiterer Level, neuer Songs oder personalisierter Charaktere. Daneben werden über PS Store Spiele in kleinerer Auflage und Relaunches vertrieben.⁷¹⁷ Abgerundet wird das Angebot durch die Möglichkeit Filme zu leihen und zu kaufen. Die Bezahlung im PS Store erfolgt über vorher eingezahltes Guthaben in der jeweiligen Landeswährung. Das Guthaben kann über eine Kreditkarte oder über eine im stationären Handel verfügbare Gutha-

⁷¹⁵ Ein bekanntes Beispiel für einen nativen Kanal stellt der Apple App Store dar.

⁷¹⁶ Eine Demo ist gegenüber dem Spiel in der Funktionalität beschränkt, so dass bspw. nur ein Level gespielt werden kann.

⁷¹⁷ In der Regel sind die Relaunchtitel vorher auf einem physischen Medium erschienen.

benkarte aufgeladen werden. Die Abbildung 77 zeigt die Hauptseite des PS Stores.



Abbildung 77: Playstation Store Hauptseite.⁷¹⁸

Wie in der Abbildung 77 zu erkennen ist, sind die Inhalte nach verschiedenen Kategorien aufgeteilt, wobei Werbeflächen einen grossen Teil des Bildschirms einnehmen. Wichtige Funktionen, wie der Einkaufswagen sind jederzeit über einen Icon erreichbar.

5.3.5.2.2 Playstation Suite

Über die *Playstation Suite* können Besitzer eines Playstation-zertifizierten Android-Geräts Playstationspiele erwerben. Aufgrund des aktuellen Entwicklungsstandes der Geräte mit Android-Betriebssystem, kommen hierfür praktisch alle Titel der ursprünglichen Playstation infrage. Die Playstation Suite hat das Ziel das Softwarearchiv für neue Konsumenten ohne dezidierte Playstation

⁷¹⁸ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Sony Computer Entertainment.

Hardware zu öffnen.⁷¹⁹ Damit wird vor allem auf den enormen Erfolg der mobilen Spiele über Smartphones und Tablets reagiert.

5.3.5.2.3 *Medienkanäle*

Die *Medienkanäle* stellen Download- und Streamingangebote von verschiedenen Anbietern dar und sind direkt in die Menüstruktur der Playstation eingebunden.⁷²⁰

- **Vidzone:** Die Vidzone stellt einen Kanal für Musikvideos dar, über den *on demand* einzelne Musikvideos und als *stream* verschiedene Compilations oder Sendungen angeboten werden. Das Angebot ist werbefinanziert.
- **MUBI:** Das MUBI-Angebot richtet sich an Cineasten und widmet sich dem Arthouse und Autorenkino. Über ein Abomodell, welches über den PS Store abgerechnet wird, können sämtliche Inhalte der Datenbank abgerufen werden
- **Music Unlimited:** Das Music Unlimited-Angebot bietet über ein Abomodell den Zugriff auf über drei Millionen Songs, die über verschiedene Endgeräte abgerufen werden können.

Das Angebot variiert von Land zu Land, so dass je nach Land weitere Medienkanäle verfügbar sind.⁷²¹

5.3.5.2.4 *Playstation Network*

Das *Playstation Network* (PSN) bildet die Infrastruktur für verschiedene Aktivitäten der Kunden in der Nutzungsphase.⁷²² Über das Netzwerk können die Kunden miteinander chatten, die gesammelten Trophäen einsehen oder gemeinsam ein Spiel spielen. Zudem werden über das PSN Supportfunktionen, wie Softwareupdates und weitere Wartungsfunktionen ausgeführt. Das PSN stellt somit

⁷¹⁹ Zur Nutzung der Android App müssen die Smartphones oder Tablets *playstation certified* sein, also gewisse Mindestanforderungen hinsichtlich der Hardware und der Bedienelemente erfüllen.

⁷²⁰ Die Kanäle ergänzen damit die Möglichkeit Videos über den PS Store zu leihen und zu kaufen.

⁷²¹ Weitere Angebote sind bspw. der Animax-Kanal oder der Onlinefilmverleih Lovefilm.

⁷²² Im Jahr 2010 wurde für den Betrieb und die Weiterentwicklung des PSN mit der Sony Network Entertainment eine eigene Tochterfirma gegründet.

den zentralen Kanal in der Nutzungsphase dar und bildet die technische Infrastruktur für ein vernetztes Spielerlebnis und die Interaktion der Kunden.

5.3.5.2.5 *Message Board*

Das *Message Board* ist der in die Playstation integrierte Kanal für Produktankündigungen und Neuerscheinungen. Das Message Board ist direkt in die XMB-Bar der Playstation eingebunden und wird so bei jeder Benutzung der Konsole wahrgenommen. In einer Matrix aus 3x4 Feldern werden dem Kunden Ankündigungen zu neuen Titeln, Diensten und Messen gezeigt. Eine Zeile widmet sich den letzten Aktivitäten des Kunden. Wenn den Kunden ein Eintrag interessiert, kann er diesen anwählen und wird direkt zum entsprechenden Ziel geleitet. Dies kann eine Homepage mit einer Produktankündigung oder der direkte Link zum Download im Playstation Store sein.

5.3.5.2.6 *Playstation Home*

Das *Playstation Home* (PS Home) ist eine Community-Plattform, welche direkt in die Playstation integriert ist und die Vernetzung der Kunden untereinander über Avatare in einer 3D-Umgebung ermöglicht. Das Playstation Home umfasst neben allgemeinen Bereichen auch verschiedene thematische Bereiche, die sich einzelnen Spielen, Filmen und sonstigen Marken widmen. In Shops können die Spieler bspw. ihre Avatare mit Kleidungsstücken einer Marke personalisieren. Themenbereiche ermöglichen die Interaktion zwischen den Fans des jeweiligen Themas. Eine Besonderheit des PS Home ist die Vernetzung mit den Spielen und Trophäen. Wenn ein Spieler in einem Spiel eine Aufgabe erfolgreich gelöst hat, wird er dafür mit einem Gadget, wie bspw. einem T-Shirt für den Avatar belohnt. Im Playstation Home sind zudem verschiedene Minigames integriert.⁷²³

5.3.5.3 *Interaktionskanäle*

5.3.5.3.1 *Hotline*

Die *Hotline* dient dem Produktsupport zur Hardware, den verschiedenen Spielertiteln und dem Playstation Network. Der Kontakt erfolgt für alle Anfragen über

⁷²³ Bspw. lässt sich in der Home Plaza ein Hubschrauber steuern.

eine zentrale Telefonnummer. Die Qualität der Nachkaufbetreuung über die Hotline ist wichtig, da diese oft erst in Anspruch genommen wird, wenn der Kunde eine eigenständige Problemlösung versucht hat.⁷²⁴ Über die Hotline kann ein Tausch oder die Reparatur des Systems veranlasst werden. Die Unterstützung der Hotline ist auch erforderlich, wenn ein Kunde ein neues System kaufen und die zuvor erworbenen Premiuminhalte darauf übertragen möchte. Die meisten Anfragen können direkt beantwortet werden. Lösungen zu komplexen Problemen werden durch den second level support erledigt. In einem solchen Fall erhalten die Kunden die weiteren Informationen über den Bearbeitungsstatus per e-mail.

5.3.5.3.2 *Playstation.com*

Die Hauptseite des Internetauftritts zur Playstation stellt www.playstation.com dar. Die Seite steht in angepassten Versionen für die wichtigsten Märkte und Sprachen bereit. Der Kunde findet dort Informationen über die verschiedenen Produkte, Dienstleistungen und Neuigkeiten rund um die Marke. Zudem sind dort Links zu den Foren, dem Playstation Blog und zum Support-Bereich platziert. Auf der Seite können auch verschiedene flashbasierte Minispiele gespielt werden. Den verschiedenen Systemen und dem Playstation Network sind eigene Bereiche gewidmet:⁷²⁵

- **Playstation 3/Playstation Portable/Playstation 2:** Die Bereiche für die Playstation Plattformen enthalten Informationen zu dem jeweiligen System, den dafür erschienen Spielen, dem dazugehörigen Zubehör und den verfügbaren Dienstleistungen. Einen wesentlichen Anteil an den Unterbereichen nehmen die Produktneuheiten zu den verschiedenen Plattformen ein.⁷²⁶ In jedem Bereich befindet sich ein eigener Supportbereich mit Anleitungen, FAQs, Downloads und Community-Support.

⁷²⁴ Viele Kunden suchen zuerst über eine Suchmaschine oder in einem der zahlreichen Foren nach der Lösung zu einem Problem.

⁷²⁵ Vgl. <http://ch.playstation.com>; 31.12. 2010.

⁷²⁶ Bspw. wird in einer Unterseite auf die Möglichkeit hingewiesen, Spielfilme direkt über den PS3-Store zu kaufen und auszuleihen.

- **Playstation Network:** In diesem Bereich wird das Playstation Network und dessen integrierte Dienstleistungen beschrieben. Zudem gibt es in diesem Bereich einen Eventkalender, der auf zukünftige Aktionen, spielinterne Veranstaltungen und Gewinnspiele hinweist. Insbesondere werden der PS Store und das Playstation Plus Paket in diesem Bereich vorgestellt. Über diesen Bereich können die Stammdaten des Kunden gepflegt und die Onlinetransaktionsdaten eingesehen werden. Auch für das PSN gibt es einen eigenen Supportbereich mit Anleitungen, FAQs und Community-Support.

5.3.5.3.3 *Playstation Blog*

Der *Playstation Blog* dient der persönlichen Interaktion der SCE Mitarbeiter mit der Community und der Kommunikation von Neuheiten und Entwicklungen aus Sicht der verantwortlichen Personen. Die Interaktion mit den Fans des jeweiligen Produkts hat dabei einen persönlichen Charakter. Im Blog werden auch übergreifende Themen angesprochen wie das Zusammenspiel von Killzone, der Move Steuerung und dem Sharp Shooter und die verschiedenen Einstellungsmöglichkeiten. Der Fokus liegt auf der hochwertigen und persönlichen Interaktion, so dass auch Hintergrundwissen kommuniziert wird. Für die populären Spiele werden zudem Frage und Antwort Bereiche gepflegt. In berechtigten Fällen gehen die Content/Community Manager auf die Kritik der Fans ein, wobei der Grundsatz *Don't feed the trolls* verfolgt wird. Die Foren werden nur bei groben Verstößen gegen die Verhaltensrichtlinien editiert, so dass geäußerte Kritik für alle Mitglieder sichtbar bleibt.

5.3.5.3.4 *Playstation App*

Die *Playstation App* bietet über ein Smartphone den einfachen Zugriff auf den Playstation Blog und ermöglicht verschiedene Communityfunktionen, wie den Zugriff auf die Trophäen, den Onlinestatus der Freunde und eine Chatfunktio-

on.⁷²⁷ Die Anmeldung zur Playstation App erfolgt über das PSN Konto und die dort hinterlegten Anmeldeinformationen.⁷²⁸

5.3.5.3.5 *Playstation Liga*

Die *Playstation Liga* dient der direkten Kommunikation der Playstation Pro-Gamer untereinander.⁷²⁹ Die Playstation Liga bietet Foren, Subseiten zu den einzelnen Ligen und zu beliebten Spielen, sowie einen Support an. Ein wesentlicher Bestandteil ist das regelmässig erscheinende Playstation Magazin.⁷³⁰ Über die Liga werden auch verschiedene Gewinnspiele und Podcasts zu den aktuellen Themen angeboten. Aufgrund der ausserordentlichen Fähigkeiten der Pro-Gamer sind deren Bewertungen und Äusserungen auch für normale Spieler relevant. Durch die nahtlose Integration des PSN Kontos, können über die Seite Onlinespielverabredungen getroffen und Spiele auf der PS3 initiiert werden.

5.3.5.3.6 *Facebook*

Der *Facebook Auftritt* ermöglicht den Kunden einen direkten Kontakt mit der Marke Playstation und soll die verschiedenen organisch entstandenen Meinungsplattformen zur Playstation in einem zentralen Medium bündeln.⁷³¹ Die verschiedenen Facebook Seiten dienen der Kommunikation neuer Spiele, Spielerweiterungen und Events. Ein wesentliches Element ist die Interaktion der Fans miteinander und mit der Marke, so dass viele der Ankündigungen rege durch die Nutzer kommentiert und diskutiert werden. Daneben werden Gewinnspiele und Quizfragen rund um die Playstation, wie auch einzelne, wichtige

⁷²⁷ Wie bereits in Kapitel 5.3.5.3.3 dargestellt, liefert der PS Blog Informationen und Beschreibungen zu den Neuerscheinungen und bereits erschienenen Spieletiteln.

⁷²⁸ Vgl. https://market.android.com/details?id=com.scee.psxandroid&feature=search_result; 31.12.2010.

⁷²⁹ Die Pro-Gamer sind professionelle und semi-professionelle Spieler, welche regelmässig an Wettkämpfen teilnehmen. Sie nehmen in der Community eine herausgehobene Stellung ein.

⁷³⁰ Das Playstation Magazin stellt das e-journal der Community dar und widmet sich aktuellen Themen der Pro-Gamer.

⁷³¹ Die Anfragen werden von den Mitarbeitern direkt beantwortet, falls diese nicht bereits in der Diskussion beantwortet wurden.

Supportankündigungen über die Seiten kommuniziert.⁷³² Kunden können nach Anfrage auch Support erhalten. Neben einer allgemeinen Playstation Seite werden Länderseiten, Seiten zu den verschiedenen Plattformen und zu den wichtigen Spielen unterhalten. Das Angebot richtet sich an potentielle Kunden, sowie an Kunden welche die Konsole gerade nicht nutzen. Verschiedene Spiele sind über das PSN direkt mit Facebook vernetzt, so dass der Spielfortschritt oder der Kauf einer Spielerweiterung direkt auf Facebook gepostet werden kann.

5.3.5.3.7 *YouTube*

Die *YouTube Plattform* ist mittlerweile ein wichtiges Medium zur Kommunikation von Produktneuheiten und Events im Spielebereich. Die Videos ermöglichen reichhaltige und authentische Besprechungen neuer Geräte, Spiele und Peripheriegeräte. Neben den verschiedenen Playstation Inhalten von SCE, werden Inhalte und Rezensionen von zahlreichen kommerziellen und nichtkommerziellen Anbietern erstellt. Der Playstation Kanal ermöglicht einen einfachen Zugriff auf die offiziellen Videos.

5.3.5.3.8 *Twitter*

Über den Kurznachrichtendienst Twitter können die Kunden sich gezielt informieren, indem sie einem der *Playstation Tweets* folgen. Die Nachrichten verweisen auf den *Playstation Blog*, *YouTube* oder andere Medien, wie das *Playstation Magazin UK*. Auch die *GT Academy 2011* wird über Twitter angekündigt. Vor allem die Interaktion mit den Fans durch die Re-Tweets erhöht die Reichweite der Nachrichten erheblich, da so auch Freunde der Playstation Fans auf die Nachrichten aufmerksam werden.

5.3.5.3.9 *Foren*

Rund um die Playstation haben sich zahlreiche *Foren* entwickelt, welche von den Fans, Markenenthusiasten und kommerziellen Anbietern betrieben werden. Die Diskussion in den Foren und der Community wird verfolgt und liefert Hinweise auf die Entwicklung des Marktes und den Erfolg einzelner Titel. Bspw.

⁷³² Aufgrund der mobilen Nutzung von Facebook können die Kunden so überall und jederzeit erreicht werden.

konnte beim Start von *Red Dead Redemption* auf ein hohes Marketingbudget verzichtet werden, da der Titel bereits im Vorfeld eine hohe Resonanz in der Community erzeugt hat. Verschiedene Blogger und Communitymitglieder werden aktiv durch Testmuster und Einladungen zu Spielemessen oder zu Entwicklungsstudios unterstützt.

5.3.5.4 *Kanalmuster*

Das Vertriebssystem rund um die Playstation Plattformen ermöglicht es Sony Computer Entertainment im Kaufzyklus über eine Vielzahl von Kontaktpunkten dynamisch und angepasst mit dem Kunden zu interagieren. Der Einsatz der Kanäle und deren konkreter Mix richten sich dabei nach der Zielgruppe, dem jeweiligen Produkt und anderen Faktoren.

In der *Vorkaufphase* werden verschiedene Kontaktpunkte und Kanäle genutzt, um möglichst vielen Kunden das Playstation Erlebnis zu vermitteln. Neuheiten werden auf dem Message Board kommuniziert und bei jeder Nutzung der Playstation wahrgenommen. Game-Seiten, Blogs und Foren liefern dem Kunden einen Überblick und Hintergrundinformationen zu den Produkten. Der stationäre Handel, in dem sich ein Kunde neutral informieren und die Produkte vergleichen kann, ist in dieser Phase ein Kanal von zentraler Bedeutung. Das unmittelbare Erlebnis des Spiels über IDUs im Handel, alternative Präsentationsformen in der Lebenswelt der Kunden und zuhause über Spieldemos hat eine hohe Relevanz.

In der *Kaufphase* werden verschiedene Kanäle eingesetzt. Konsolen werden über den stationären Handel und den Versandhandel vertrieben.⁷³³ Für die Disc-based Games stellt der stationäre Handel den dominanten Kanal dar. Der Kauf verschiedener Titel, sowie von Ergänzungen zum Spiel wie bspw. neuer Level ist direkt von der Konsole über den nativen Kanal PS Store möglich.

In der *Nachkaufphase* werden die Kanäle für die zwei Aufgaben *Nutzung* und *Support* unterschiedlich eingesetzt. Im Rahmen der Nutzung ist das PSN zentral, dort können die Nutzer direkt mit ihren Freunden spielen oder Trophäen einsehen. Der Support hingegen kann über den stationären Handel, die Hotline, das

⁷³³ Ein bedeutender Anteil der Konsolenhardware wird grau importiert. Dieser Quasikanal ist nicht direkt beeinflussbar und wird auch nicht aktiv gefördert.

PSN, die Homepage oder die Community erfolgen. Die Abbildung 78 zeigt die Kanalkonfiguration für die Playstation Produkte.

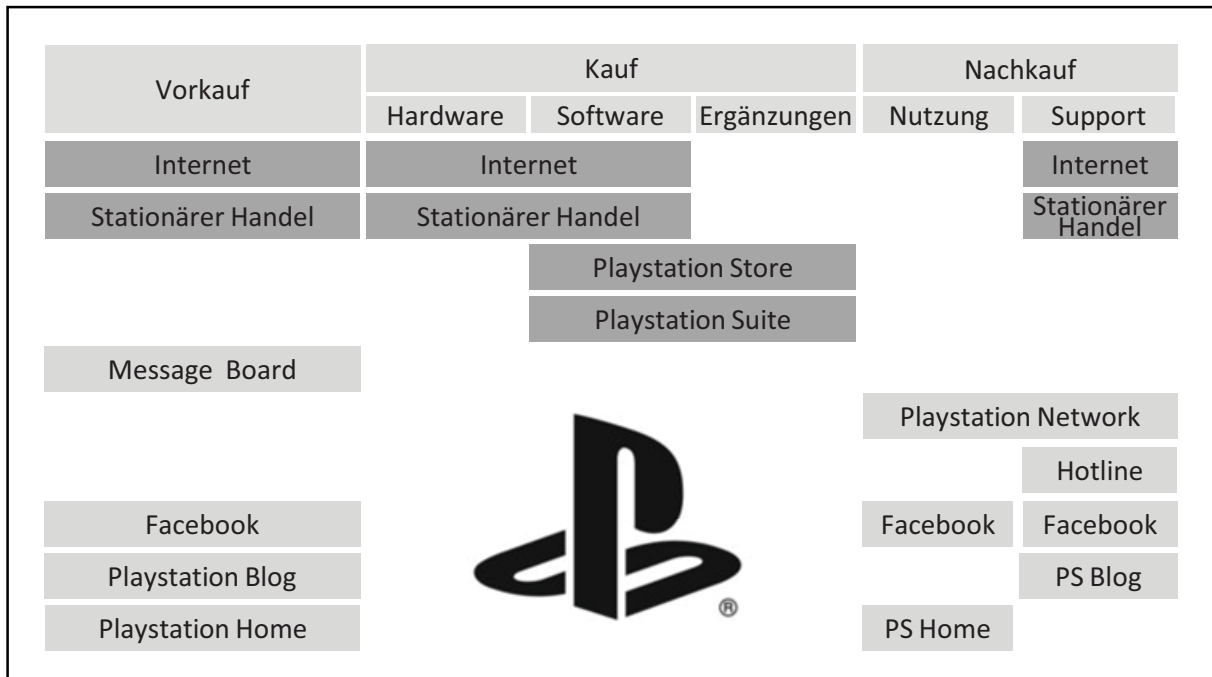


Abbildung 78: Kanalkonfiguration der Playstation Produkte.⁷³⁴

In den verschiedenen Phasen des Kaufzyklus werden die Kanäle sehr selektiv und gezielt, als Teil eines Systems mit einer hohen Dynamik, genutzt. Das Vertriebssystem kann dabei, den Eigenschaften jedes Produkts entsprechend, optimal eingesetzt werden. Die Kanalkonfiguration von Sony Computer Entertainment weist demnach für die Playstation Produkte ein *oszillierendes* Muster auf.

⁷³⁴ Eigene Darstellung.

5.3.6 Orchestrierung

5.3.6.1 Sensorische Gestaltung

Die sensorische Gestaltung rund um die Playstation besteht aus verschiedenen Modulen, welche für sich alleine genutzt oder kombiniert werden können. Den Rahmen stellen die Gestaltungsvorgaben für das jeweilige System dar. Auch für Spieltitel, Franchiseserien und für Zubehör bestehen in Modulen festgelegte Gestaltungsmerkmale. Diese werden kanalübergreifend und konsistent in der Kommunikation am POS und in anderen Touchpoints eingesetzt. Sie finden sich in Abbildungen, Videos, Displays und auf Verpackungen. Die Abbildung 79 zeigt die kombinierte Verwendung einiger dieser Gestaltungselemente für das PS3 System, Move und zwei Spiele in verschiedenen Kanälen.



Abbildung 79: Umsetzung der sensorischen Gestaltung.⁷³⁵

⁷³⁵ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Sony Computer Entertainment.

Wie in der Abbildung 79 ersichtlich ist, werden die Gestaltungsmerkmale kombiniert eingesetzt und in den Kanälen zitiert oder aufgegriffen. Die Aufsteller, IDUs, Regalsysteme und Flächen- und Inselkonzepte in den stationären Kanälen werden konform zu den Gestaltungsmodulen umgesetzt. Das Flächenkonzept zu SingStar besteht bspw. aus einem weissen Sofa und einer ansonsten rot gehaltenen Einrichtung.

Das Playstation Studio in Zürich – als temporärer Markenraum – setzt die sensorische Gestaltung beispielhaft um. Die Gestaltung der Räume ist in den Basisfarben und Elementen der Playstation CI gehalten.⁷³⁶ Die verschiedenen Bereiche und die darin eingesetzten IDUs entsprechen den Farben und Designelementen des jeweiligen Spiels. Für den Kunden ergibt sich auf diese Weise eine kleine homogene Welt rund um ein Spiel. Der Bereich, welcher sich bspw. dem Move-System und den dazugehörigen Spielen widmet, ist durch eine blaue Grundgestaltung und blaue Elemente besonders hervorgehoben.

5.3.6.2 *Informative Elemente*

In der Kommunikation werden unterschiedliche Instrumente eingesetzt. Die Inhalte werden je nach Kanal angepasst dargestellt. Aufgrund der hohen Bedeutung der Community, werden viele Nachrichten über unterschiedliche Kanäle kommuniziert. Die Kommunikation variiert dabei je nach Kanal, der Zielgruppe und ob diese offiziell veröffentlicht wird oder in Form eines Leaks publik gemacht wird. Die verschiedenen regelmässigen Inhalte sind:

- **Die Playstation News:** Die Playstation News informieren den Nutzer über die verschiedenen Neuigkeiten aus der Playstation Welt und umfassen alle Nachrichten zum System, dem Playstation Network und Neuerscheinungen im Bereich der Spiele. Auch Mitteilungen über wichtige Updates oder Wartungsarbeiten werden an dieser Stelle erwähnt.⁷³⁷

⁷³⁶ Als grundlegende Gestaltungsmerkmale der Playstation CI sind für die PS3 ein schwarzer Hintergrund mit weisser Schrift und weissem PS3-Logo definiert. Weitere Designelemente stellen die vier Controllersymbole, sowie die durch Linien stilisierten Wellen dar.

⁷³⁷ Die Kunden werden zu wichtigen Servicemitteilungen nicht nur über Homepage und den PS Blog, sondern auch über Facebook und Twitter informiert, so dass diese schnell verbreitet werden.

- **Die Wochenend-Grundlagen/Weekend Essentials:** Die Wochenendgrundlagen fassen alle relevanten Informationen zu den Events, Gewinnspielen und Neuerscheinungen am kommenden Wochenende für die Kunden zusammen.
- **Updates zu verschiedenen wichtigen Spielen:** Die langfristig erfolgreichen Spiele und Spielreihen wie SingStar, Gran Turismo oder Buzz weisen verschiedene Aktualitäten auf. So werden bspw. die neuen Songs im SingStore im Rahmen des SingStore Updates veröffentlicht. Die SingStore Updates werden ca. alle zwei Wochen veröffentlicht und stellen die Erweiterungen des verfügbaren Downloadinhaltes für SingStar dar. Aufgrund des regelmässigen Rhythmus⁷³⁸ werden die Updates von der Community erwartet. Die Updates werden regelmässig – einige Tage vor der Veröffentlichung – über den Playstation-Blog, Facebook und die SingStarseite angekündigt und von den Fans kommentiert und diskutiert.

Die Inhalte werden in den verschiedenen Kanälen aufgegriffen und sind miteinander verlinkt. Die Nachrichten werden in ihrer Tonalität an den jeweiligen Kanal und dessen Rezipienten angepasst. Die Auswahl des Kanals hängt vom Charakter der Information ab. Je relevanter bspw. das direkte Erleben der Information ist, desto reichhaltiger muss der hierfür verwendete Kanal sein.⁷³⁸ Die Herausforderung nach Christian Walser ist „*in allen relevanten Kanälen mit einer konsistenten Message dabei zu sein*“.⁷³⁹

Ein wichtiges informatives Element stellen die *Interactive Display Units* (IDU) dar. Sie werden von Sony Computer Entertainment in verschiedenen Touchpoints eingesetzt. Eine IDU ermöglicht den Kunden das Ausprobieren der Playstation und der Spiele, wodurch die Kunden das System unmittelbar erleben können. Die Standardsysteme für die Präsentation der PS3 bestehen bspw. aus einer Säule als Trägersystem, einer PS3, einem Monitor und zwei Gamepads. Diese neutrale Variante kann in der Darstellung mehr oder weniger stark an einen Spieltitel angepasst sein und eine erweiterte Funktionalität, wie ein zusätzli-

⁷³⁸ Bspw. wurde für die Vorstellung des Move-Systems ein Kanalmix gewählt, welcher ein direktes Erleben des Systems ermöglichte.

⁷³⁹ Expertengespräch mit Christian Walser.

ches Eingabegerät aufweisen. Bspw. ist die IDU für Gran Turismo 5 zusätzlich mit Lenkrad, Sportsitz und dem Modell eines Motorblocks ausgestattet. An Touchpoints mit einem hohen Publikumsandrang werden die IDUs auch zu grösseren Einheiten zusammengefasst, um verschiedene Titel zu zeigen und die Benutzung für mehrere Personen gleichzeitig zu ermöglichen. Die Abbildung 80 zeigt die verschiedenen Typen der *Interactive Display Units* anhand konkreter Beispiele.



Abbildung 80: Die verschiedenen Typen der Interactive Display Units.⁷⁴⁰

Die in der Abbildung 80 beispielhaft gezeigten IDUs werden in zahlreichen Touchpoints eingesetzt. Im stationären Handel sind diese oft ein wesentlicher Bestandteil von Flächen- oder Regalsystemen. Auch auf Events und Messen und

⁷⁴⁰ Eigene Darstellung; Bildnachweis Sony Computer Entertainment.

an anderen Orten mit einer hohen Sichtbarkeit, wie im Hallenstadion Zürich, sind IDUs im Einsatz.

Im Rahmen einer Kooperation mit McDonald's Schweiz sind in allen Schweizer Filialen der Fastfood-Kette Interactive Display Units aufgestellt. Die Terminals enthalten die jeweils aktuellen kinderfreundlichen Blockbuster. Auf diese Weise wird das System als solches, aber auch die verschiedenen Softwaretitel einer breiten Masse zugänglich gemacht.

5.3.6.3 *Persönliche Beratung*

Die persönliche Beratung hat eine hohe Relevanz, da der Aufklärungsbedarf zur PS3 hoch ist. Das System weist verschiedene Merkmale auf, die nicht augenfällig sind. So wissen bspw. nur wenige Kunden, dass der integrierte Blue-Ray Player auch herkömmliche DVDs abspielt und das System sich als vollwertiges Mediacenter nutzen lässt. Die Qualität der Beratung wird daher über regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter des Handels verbessert, in deren Rahmen allgemeine Verkaufstechniken und die *unique selling propositions* der Playstation Systeme vermittelt werden. Eine gute Beratung ist vor allem für die weniger informierten Kunden, wie Eltern oder Grosseltern, die ein Geschenk suchen, wichtig. Jedoch ist die Kaufempfehlung des Mitarbeiters nicht immer objektiv und neutral, da die Mitarbeiter oft Fan einer Marke sind.⁷⁴¹ Ein Ziel der Schulungen ist daher die Beratung stärker auf die tatsächlichen Bedürfnisse des Kunden und die Auswahl der dafür am besten geeigneten Konsole richten. In der Vorweihnachtszeit und zu besonderen Events und Messen und bei bestimmten Produkteinführungen werden zudem gezielt Promotoren eingesetzt, welche die Produkte oder das System präsentieren und erklären.

5.3.6.4 *Integration*

Die Integration der Kanäle wird durch verschiedene Massnahmen hergestellt, da der Präsenz in den relevanten Verkaufspunkten eine hohe Relevanz zukommt. Dies ist wichtig, da die Kaufentscheidung für einen konkreten Titel oder ein konkretes System häufig erst am POS getroffen wird. Der Fokus liegt hierbei

⁷⁴¹ Die Verkäufer in den Fachabteilungen des Handels sind sehr oft selber leidenschaftliche Konsolenspieler und haben sehr gute Kenntnisse über den Markt.

auf einer Präsenz in den Verkaufsstellen für Konsolen und Spiele und nicht auf exklusiven Formaten. Daher werden durch Sony Computer Entertainment in der Schweiz keine exklusiven Kanäle gefördert.⁷⁴² Abgesehen davon wird die Präsenz in der Zielgruppe über temporäre Präsentationsformen im Rahmen von Messen, Events und weiteren Konzepten ohne Verkaufsfunktion, wie der Kooperation mit McDonald's, gewährleistet.

Zwischen den verschiedenen Elementen des Vertriebssystems bestehen zahlreiche *Verknüpfungen*. Einige der zentralen Verknüpfungen zwischen den Kanälen sind:

- **Trophäen:** Die *Trophäen* werden in den Spielen erreicht und zeigen den Fortschritt und besondere Erfolge. Die Freunde können die gesammelten Trophäen eines Spielers über das PSN einsehen und bewerten. Neu erworbene Trophäen werden auf Wunsch automatisch auf Facebook gepostet.
- **Übertragbare ID:** Die *Playstation ID* (PS ID) ist ein digitales Kurzporträt der Spieler, welches automatisch in die verschiedenen Communities integriert werden kann.⁷⁴³ Neben dem Nickname, einem Avatar, der aktuellen Stimmung und den Lieblingsspielen, zeigt die PS ID auch die aktuelle Anzahl der erspielten Trophäen an. Durch die PS ID wird bei allen Einträgen in Foren oder Communityseiten die aktuelle Statusmeldung eingeblendet.⁷⁴⁴ Die Abbildung 81 zeigt eine solche übertragbare PS ID.

⁷⁴² In anderen Regionen werden im Rahmen der Marktentwicklung exklusive Konzepte, wie bspw. der Playstation Store in Riyadh eingesetzt; vgl. <http://community.eu.playstation.com/t5/PlayStation-3-General-Discussion/The-First-PlayStation-Store-in-Middle-East-opens-in-Riyadh/m-p/9578895>; 31.12. 2010.

⁷⁴³ Durch eine Zeile HTML-Code kann die Online-ID in jedem Forum, wie bspw. dem Playstation Blog oder Facebook und jeder Homepage eingebunden werden.

⁷⁴⁴ Technisch wird dies über einen Link erreicht, der über eine Schnittstelle auf das zentral gespeicherte Spielerprofil verweist.

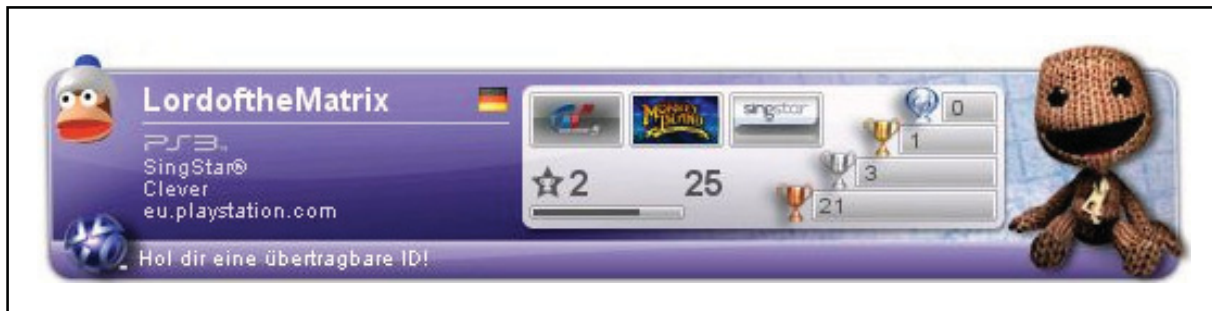


Abbildung 81: Übertragbare Playstation ID mit Informationen zum Spieler.⁷⁴⁵

- **PS Store Käufe:** Die über den PS Store getätigten Käufe können nach Wunsch automatisch auf Facebook gepostet und kommentiert werden.
- **Playstation Network Card:** Die *Playstation Network Card* stellt eine Guthabenkarte dar, die über die stationären Kanäle vertrieben wird. Mit dem Guthaben können Inhalte, wie neue Avatare oder PS Minis im PS Store gekauft werden. Die Geschenkkarte erhöht die Sichtbarkeit in den stationären Kanälen und macht die Kunden auf das Netzwerk aufmerksam. Zudem wird auf diese Weise die Partnerschaft zum stationären Handel verstärkt, da diese am Onlineumsatz beteiligt werden. Auch erhalten Verwandte und Freunde ohne Playstation oder Kreditkarte die Möglichkeit, PSN Guthaben zu erwerben und zu verschenken.

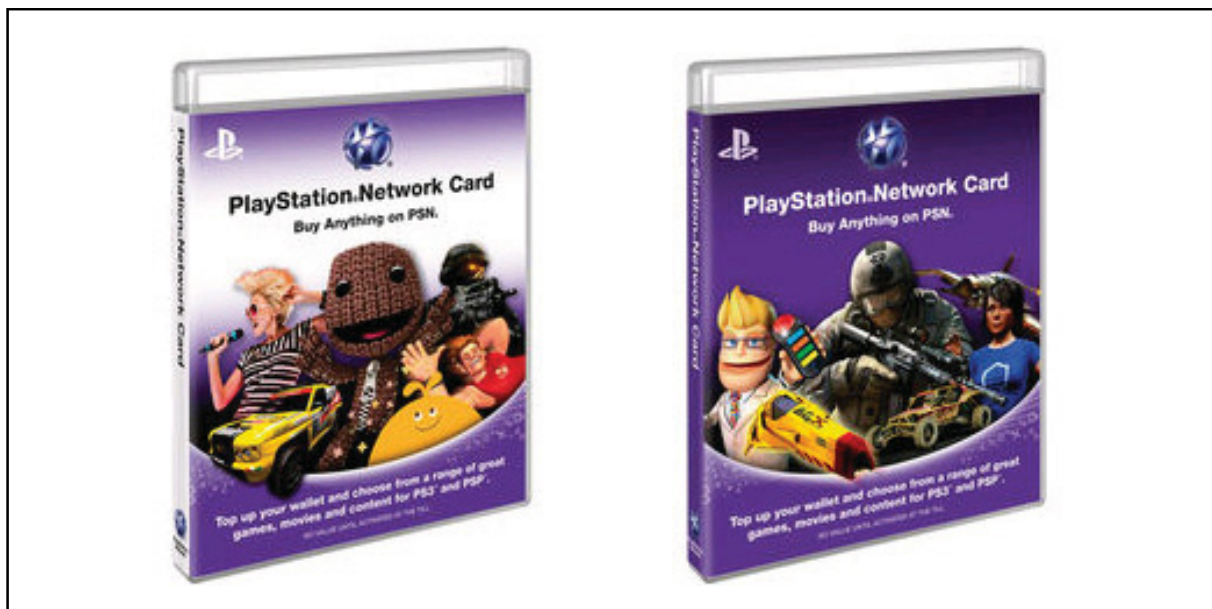


Abbildung 82: Playstation Network Card Guthabenkarte.⁷⁴⁶

⁷⁴⁵ Sony Computer Entertainment.

⁷⁴⁶ Sony Computer Entertainment.

5.3.6.5 Segmentierung

SCE nutzt verschiedene Segmentierungsansätze für eine zielgerichtete Interaktion mit den Kunden. Das konkrete *Verhalten* des Kunden, also die *Art der bevorzugten Spiele und Inhalte*, die *Intensität des Konsums* und die *Nutzung der Kanäle* bildet die Grundlage für diese Ansätze.⁷⁴⁷ Die *inhaltlichen Vorlieben* der unterschiedlichen Zielgruppen werden bspw. mit darauf abgestimmten Bundles aufgegriffen und kanalspezifisch umgesetzt, wie am Beispiel der SingStar Reihe in der Abbildung 83 ersichtlich ist.

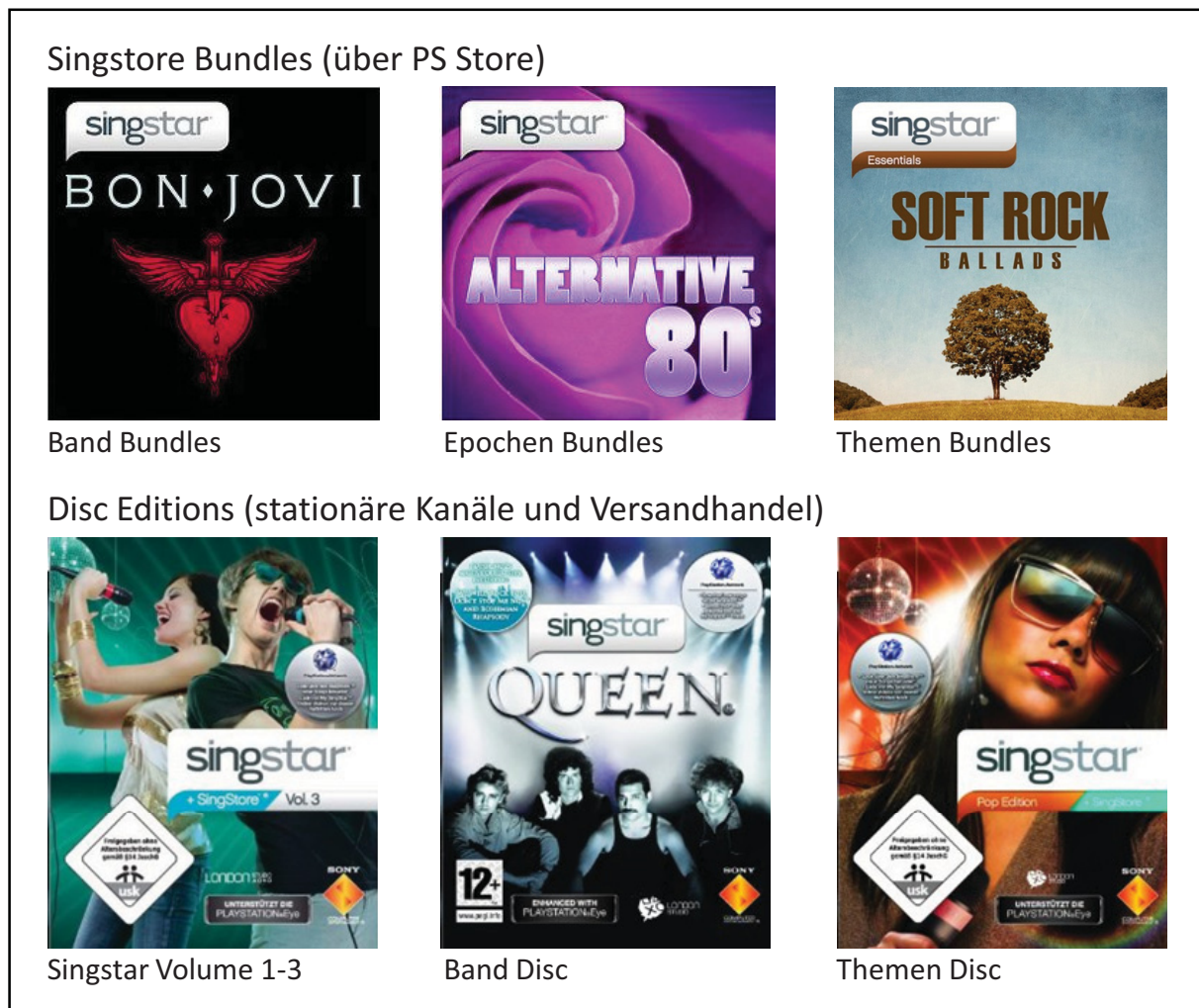


Abbildung 83: Inhaltliche Bundles am Beispiel von SingStar.⁷⁴⁸

Kunden mit einer hohen *Nutzungsintensität* informieren sich bspw. intensiv über neue Spiele und nutzen dabei unterschiedliche Quellen. Diese Kunden möchten

⁷⁴⁷ Im Bereich der Spieleinhalte werden bspw. die folgenden Typen identifiziert: Casual Gamer, Social Gamer, etc.

⁷⁴⁸ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Sony Computer Entertainment.

sich zudem von der grauen Masse der Spieler abheben und nutzen gerne Möglichkeiten zur Individualisierung. Für diese Kunden wurde mit dem *Playstation Plus* Angebot ein umfassendes Produkt- und Dienstleistungspaket lanciert. Es umfasst für einen pauschalen Monatsbetrag automatische Updates der Systemsoftware, zusätzliche Vorab- und Demoversionen und exklusive Downloadinhalte zur Individualisierung.

Die *Kanäle* werden zwar grundsätzlich nicht für eine Segmentierung genutzt, d.h. alle Kanäle stehen allen Nutzern offen, jedoch sind einige Kanäle, wie die Playstation Liga, auf die Bedürfnisse einer Kundengruppe zugeschnitten oder richten sich exklusiv an die Kunden eines bestimmten Spiels.⁷⁴⁹ Die Spiele werden entsprechend der preislichen Positionierung über unterschiedliche Kanäle vertrieben:

- **Premiumtitel** (Neuerscheinungen) werden nur auf einem physischen Medium über den stationären Handel und den Versandhandel veröffentlicht,
- **Platinumtitel** (Wiederauflagen) werden als physisches Medium über die klassischen Kanäle und als Download im PS Store angeboten und
- **Minis/Essentials** (einfache Spielkonzepte und ältere Wiederauflagen) werden nur als Download über den PS Store angeboten.

5.3.6.6 Kernprozesse

5.3.6.6.1 Produkteinführung

An der Einführung eines neuen Produktes wird der selektive Einsatz des Mehrkanalsystems besonders deutlich. Von der Anfangsphase bis zur Markteinführung führt die Sequenz von ersten Gerüchten zu immer konkreteren Aussagen, welche auch immer stärker mit Fotos und Videos hinterlegt werden. Je nach Phase der Produkteinführung werden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen. Die Kommunikation richtet sich zuerst an die Meinungsführer, Medienvertreter und Blogger, in einer weiteren Welle an die Community und schliesslich an den Massenmarkt. Dementsprechend werden die unterschiedlichen Ka-

⁷⁴⁹ Ein Beispiel hierfür stellt das Gran Turismo Home dar, welches exklusiv für die Kunden des Spiels ist.

näle im Zeitverlauf mit unterschiedlich aufbereiteten Informationen für die unterschiedlichen Zielgruppen versorgt. Im Vorfeld eines neuen Produkts, wie des Next Generation Portables, gestaltet sich der Prozess folgendermassen:

- Erste Gerüchte durch anonyme Informanten, welche unkommentiert bleiben, werden gestreut.
- Der Prototyp wird im Rahmen einer der Leitmessen oder einem besonderen Event mit wenigen Bildern und Rahmendaten zum ersten Mal vorgestellt.
- Weitere Bilder werden in einer Pressemitteilung oder über den Blog und die Communityportale veröffentlicht.
- Konkretere Leistungsdaten und mehr Bilder werden im Rahmen weiterer Events und Pressemitteilungen über die verschiedenen Kanäle veröffentlicht.
- Ein endgültiger Name des Produkts wird im Rahmen eines Events kommuniziert.
- Es wird ein definitiver Veröffentlichungstermin und der Verkaufspreis über die offiziellen Kanäle, wie die Homepage oder den PS Blog veröffentlicht.
- Die klassischen Kommunikationsmassnahmen werden gestartet und umfassen Broschüren, Trailer, besondere Webseiten, etc.

Die Gestaltungsmerkmale für das endgültige Produkt werden in der Kommunikation im zeitlichen Verlauf immer konkreter verwendet. Die Einführung eines Produktes ist ein Prozess mit einer hohen Flexibilität, bei dem die verschiedenen Elemente situativ eingesetzt werden.⁷⁵⁰ Bspw. kann kurzfristig auf die Produkteinführung eines Wettbewerbers mit einer Ankündigung eines neuen Produktes oder einer Preissenkung für ein bestehendes Produkt reagiert werden. Auch wenn ein Produkt eingeführt ist, werden je nach Situation weitere kommunikative Massnahmen ergriffen.

⁷⁵⁰ Je nach Situation werden einzelne Schritte ersetzt, um weitere Elemente ergänzt oder parallel ausgeführt.

5.3.6.6.2 *Produktrücknahme*

Wie bereits dargelegt, werden 90% der Umsätze eines Titels in den ersten acht Wochen erzielt. Nach dieser Zeit ist der Markt für diesen Titel zum Originalpreis gesättigt und es werden keine nennenswerten Umsätze mehr erzielt. Die übriggebliebenen Bestände werden daher zurückgenommen und vernichtet. Der Rechteinhaber wird für jedes zurückgenommene Exemplar entschädigt. Die Rücknahme nicht verkaufter Titel nach acht Wochen aus dem Handel schützt die Marke und den Preis für neue Titel auf zwei Arten. Einerseits stehen die alten Titel nicht in Konkurrenz zu den nachfolgenden Neuerscheinungen und andererseits werden diese nicht über Wühlkörbe zu einem niedrigen Preis im Markt „entsorgt“, was die Marke Playstation schädigen würde.

5.3.6.6.3 *Support*

Für die Playstation werden verschiedene Supportmöglichkeiten angeboten. Das Angebot der Sony Computer Entertainment Europe umfasst neben einem Downloadbereich, über den die aktuelle Systemsoftware, Anleitungen und Handbücher heruntergeladen werden können, auch eine eigene Support-Community und eine Supporthotline. Der telefonische Support kann zudem über Fernwartungstools auf die Playstation zugreifen und das Problem analysieren. Falls ein Problem nicht sofort behoben werden kann, wird es an den 2nd Level Support weitergeleitet, welcher den Kunden ggf. per e-mail kontaktiert.

Neben den offiziellen Support-Kanälen, welche von SCEE unterhalten werden, widmen sich zahlreiche Foren und Fanseiten dem Thema. Zahlreiche Anwender veröffentlichen Problemlösungen auch in Form eines Videos auf YouTube oder ähnlichen Plattformen. SCEE fördert die verschiedenen Foren nicht direkt, sondern konzentriert sich auf besonders aktive Communitymitglieder und Blogger. Diese werden gezielt durch verschiedene Massnahmen – wie Einladungen zu Entwicklerstudios – gefördert.

Die meisten Kunden nutzen die offiziellen Supportkanäle und die inoffiziellen Foren der Community nach einem kaskadierenden Muster. Der typische Kunde sucht bei einem Problem zunächst über eine Suchmaschine oder auf den Supportseiten von www.playstation.com nach einer Lösung. Falls der Kunde dort

keine Lösung findet, stellt er selbst eine Frage in einem Forum. Erst wenn dies nicht zu einer Lösung führt, wird der Telefonsupport der Playstation kontaktiert. D.h. der Kunde sucht zuerst in dem Kanal mit dem geringsten Aufwand und bezieht bei Nichterfolg weitere Kanäle und Quellen hinzu, bis er eine Lösung für sein Problem gefunden hat. Die Kundenanfragen werden, wie in der Abbildung 84 ersichtlich ist, systematisch ausgewertet und zur Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen eingesetzt.

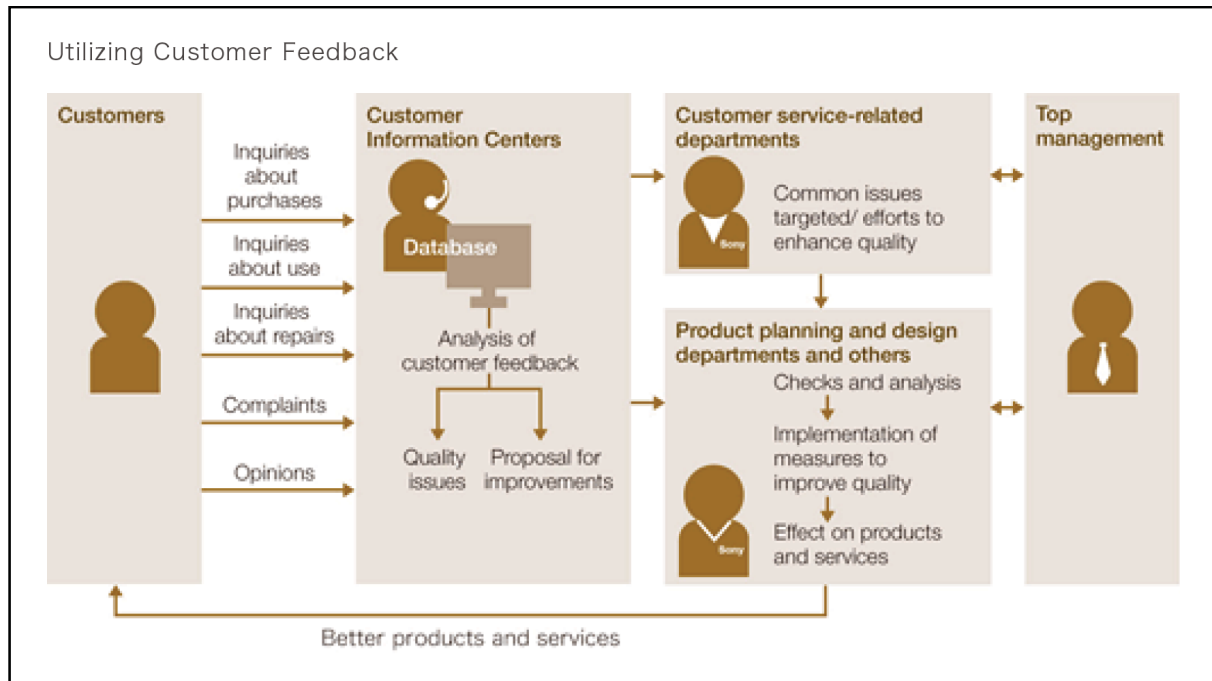


Abbildung 84: Kundenkontaktmanagement und Qualitätsverbesserung.⁷⁵¹

Defekte Geräte werden durch einen Abholservice abgeholt und nach der Reparatur wieder an den Kunden geliefert. Geräte, bei denen die Garantie- und Gewährleistungsfristen abgelaufen sind, werden auf Wunsch des Kunden gegen eine Reparaturpauschale repariert.

5.3.6.6.4 Events

Die SCE setzt verschiedene Events ein, um die Systeme und Spiele direkt für die Zielgruppe erfahrbar zu machen. Der Zielgruppe wird die Möglichkeit gegeben, das System und die Spiele selbst auszuprobieren und so direkt zu erleben.

⁷⁵¹ Sony (2010b).

Die *Messen* haben eine hohe Relevanz im Konsolenbereich. Im Rahmen eines Messeauftritts werden die verschiedenen Plattformen und aktuelle Spiele vorgestellt. Die verschiedenen Leitmessen erfahren in den klassischen Medien und in der Community eine hohe Aufmerksamkeit. Auch regionale Messen und Events, wie die Muster Messe Basel, ermöglichen den Kunden ein direktes Erlebnis des Produktes und eine Vorschau auf die nächsten Neuerscheinungen.

Eine *Event-Reihe* umfasst mehrere Events zu einem spezifischen Thema, wie die *Hüttengaudi* Events, durch die das SingStarspiel *Après Ski Party 2* in verschiedenen Schweizer Skiorten vorgestellt wurde. Den Rahmen hierfür boten die Après Ski Bars in den Orten oder eine Platzierung direkt am Ende der Talabfahrt. Dort konnte man das Spiel SingStar *Après Ski Party 2* ausprobieren. In den Orten war jeweils eine IDU in einer Bar aufgebaut oder es wurde ein speziell ausgerüstetes Fahrzeug mit einer Playstation 3, Monitor, Mikrofonen und Boxen im Kofferraum genutzt. Die Interessierten konnten direkt lossingen und ihre Après Ski Party um einige Gesangseinlagen bunter gestalten.

Mehrkanalevents umfassen neben den stationären Kanälen auch weitere Kanäle. Die *GT-Academy* ist Beispiel für ein solches Mehrkanalevent rund um das Spiel *Gran Turismo*. Die Abbildung 85 zeigt die Ankündigung und das Event zur GT Academy.

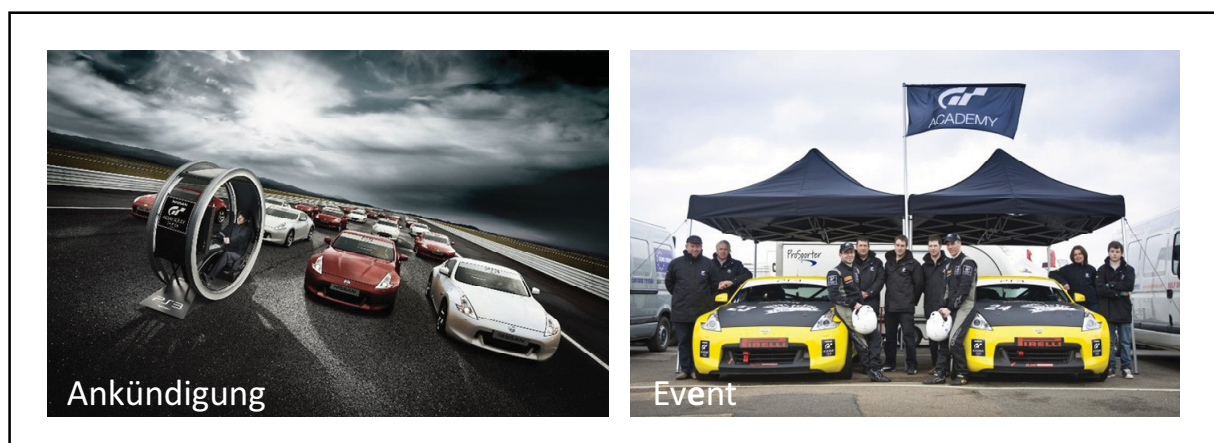


Abbildung 85: Ankündigung und Event zur GT Academy.⁷⁵²

Die Teilnehmer qualifizieren sich zunächst zuhause, indem Sie im Spiel verschiedene Aufgaben bestehen und eine Platzierung unter den ersten 20 Teilneh-

⁷⁵² Eigene Darstellung; Bildnachweis: Sony Computer Entertainment.

mern erreichen. Ist diese Hürde genommen werden die Gewinner zu einem nationalen Ausscheidungsevent eingeladen. Deren Gewinner qualifizieren sich schlussendlich für die einwöchige GT Academy in Silverstone. Die ursprüngliche Idee hinter der Veranstaltung war die Fragestellung, ob ein Spieler, der in der Rennsimulation erfolgreich ist, in einem echten Rennen bestehen könnte.

Eine weitere Variante stellt ein *temporärer Markenraum*, wie das *Playstation Studio* in der Zürcher Innenstadt dar. Mit dem Playstation Studio wurde das Ziel verfolgt, die Playstation und die aktuellen Neuigkeiten einer breiten Kundschaft zu zeigen. Präsentiert wurde unter anderem das Move-System inkl. dem Line-up zur Einführung, sowie weitere Blockbuster wie das neue GT5. Das direkte Erleben ist vor allem für das Move-System von entscheidender Bedeutung, da dies nicht erklärbar ist. Der temporäre Kanal wurde bewusst ohne eine Verkaufsfunktion umgesetzt, da sich in der Zürcher Innenstadt mehrere Verkaufspunkte in direkter Nachbarschaft befinden. Das Studio war einen Monat lang, während der für die Umsätze besonders relevanten Vorweihnachtszeit, geöffnet. In dieser Zeit wurden zahlreiche Events durchgeführt, die eine Zielgruppe, eine Produktgruppe oder ein sonstiges Thema aufgriffen.⁷⁵³

Ein eigener Internetauftritt informierte über den temporären Markenraum *Playstation Studio* und enthielt neben den Kontaktdaten auch Fotos der vergangenen Events. Über diese Seite wurden auch die Gewinner der verschiedenen Wettbewerbe informiert. Die Ankündigung des Studios wurde vor allem über Facebook, die lokalen Medien und die entsprechenden Foren veröffentlicht. Als Medienpartner waren vor allem Radio Energy Zürich und die Gratis Zeitung 20 Minuten in das Event mit eingebunden. Für die Durchführung wurde die Eventagentur Department hinzugezogen.⁷⁵⁴

⁷⁵³ Es wurden Events mit Zielgruppenfokus (Ustrinkete – After Work Gaming Event, Family Day), Produktfokus (GT5-Contest, Move-Contest), sowie ein Opening Event und Promi-Gaming veranstaltet.

⁷⁵⁴ Vgl. <http://www.playstationstudio.ch/partners.php>; 31.12. 2010.



Abbildung 86: Playstation Studio in der Züricher Innenstadt.⁷⁵⁵

5.3.6.6.5 Flexibilität der Kernprozesse

Wie beim Prozess der kommunikativen Produkteinführung dargelegt, werden manche Kernprozesse sehr flexibel und je nach Bedarf gehandhabt. Die Flexibilität umfasst dabei alle Elemente, wie:

- Den Einsatz der klassischen Medien,
- den Kanalmix und
- das Timing der Massnahmen.

Der Kanal- und Medienmix wird bspw. an die Resonanz der Community angepasst. Das Timing der verschiedenen Massnahmen wird ebenfalls dynamisch und entsprechend des Wettbewerbsverhaltens gehandhabt.

5.3.6.6.6 Standardisierte Module

Im Kundenkontakt werden einige, absolut standardisierte Prozessmodule eingesetzt, welche für den Kunden die Bedienung erleichtern und dabei auch den

⁷⁵⁵ Eigene Darstellung; Bildnachweis: Sony Computer Entertainment.

Aufwand für die Entwickler verringern. Da die zusätzlichen Inhalte direkt aus den Spielen heraus gekauft werden können, um ein hohes und unmittelbares Erlebnis zu ermöglichen, besteht die Herausforderung den Transaktionsprozess dennoch einfach und einheitlich zu gestalten. Bspw. kann man in SingStar neue Songs auch über das Songauswahlmenü des Spiels kaufen, ohne vorher in den SingStore zu gehen. Die Module mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis, wie die Bestätigung der Transaktion, die Bezahlung über das PSN Guthaben und die Aufladung des Guthabens werden immer über den PS Store abgewickelt, so dass diese Prozessschritte immer ein einheitliches Aussehen und die immer gleiche Vorgehensweise für den Kunden aufweisen.

5.3.6.7 Prozessimplementierung: Monitoring

Sony Computer Entertainment Schweiz nutzt ein wöchentliches Reporting, welches die Umsätze für die verschiedenen Titel in den unterschiedlichen Kanälen darstellt. Aufgrund dieses schnell verfügbaren Reportings können die Massnahmen zeitnah ausgelöst oder angepasst werden.

Parallel dazu wird in den EFIGS-Staaten⁷⁵⁶ der *monthly brand tracker*, welcher auf hundert qualitativen Gesprächen beruht, genutzt. Vor allem die Ergebnisse aus Frankreich und Deutschland lassen sich gut auf den Schweizer Markt übertragen und liefern neben der allgemeinen Kundenzufriedenheit auch Aufschluss über weitere gezielte Fragestellungen, wie die Zahlungsbereitschaft für Move-Titel. Auch die Akzeptanz des Produktangebots und der verschiedenen Downloadinhalte kann so überprüft werden. Die wesentlichen kundenbezogenen Kennzahlen von Sony Computer Entertainment sind:⁷⁵⁷

- Die Anzahl Systeme,
- die Anzahl Spiele,
- die Ausgaben eines Kunden pro Jahr,

⁷⁵⁶ Die Gruppe der EFIGS-Staaten umfasst die Länder England, Frankreich, Italien, Deutschland und Spanien.

⁷⁵⁷ Expertengespräch mit Christian Walser.

- das joint wallet,⁷⁵⁸
- das electronic wallet,⁷⁵⁹
- die Anzahl kostenpflichtiger Downloads,
- die Anzahl kostenloser Downloads,
- der Kaufzeitpunkt und Zahlungsmethode und⁷⁶⁰
- nutzungsbezogene Indikatoren.⁷⁶¹

Die wichtigen kundenbezogenen Kennzahlen werden kontinuierlich über einen Mix verschiedener Erhebungsinstrumente überwacht. Die Auswertung der Kennzahlen ermöglicht ein relativ genaues und zeitnahes Bild der relevanten Zielgrößen und deckt die verschiedenen Kanäle im Verlauf der gesamten Kundenbeziehung ab. So kann zum Beispiel die Auswirkung einzelner Massnahmen auf die Kundenzufriedenheit jederzeit nachvollzogen werden. Die Daten stellen die Grundlage für die Umsetzung und das Timing der verschiedenen spezifischen Vertriebsmassnahmen dar.

5.3.6.8 *Knowledgemanagement*

Das Knowledgemanagement von Sony Computer Entertainment ist eine zentrale Orchestrierungsmassnahme und stellt die Basis für ein konsistentes Erlebnis im Verlauf des Kaufzyklus über die verschiedenen Kanäle dar. Das Knowledgemanagement umfasst die folgenden für den Kunden relevanten Ebenen:

- **Betriebssystem und Support:** Auf Ebene des Betriebssystems werden die Fehlerberichte der Konsolen ausgewertet und im Falle eines Supportfalls zur Fehleranalyse herangezogen. Auf diese Weise können Probleme in der Breite mit einem Softwaretitel frühzeitig und ohne Aufwand für den Kunden erkannt und über einen Patch korrigiert werden. Zudem kön-

⁷⁵⁸ Alle Ausgaben, mit Bezug zum Playstation System.

⁷⁵⁹ Die Ausgaben, welche über den PS Store verrechnet werden.

⁷⁶⁰ Die Indikatoren umfassen bspw. den Zeitraum zwischen dem Kauf des Full Value Spiel und dem Kauf der Add-ons.

⁷⁶¹ Nutzungsbezogene Indikatoren umfassen bspw. die Nutzungszeit, Datum und Spielpartner.

nen die Techniker über ein Fernwartungstool auf die Konsole zugreifen und Fehler direkt analysieren und beheben.

- **Transaktionsverwaltung:** Die Transaktionen werden zentral für jedes Playstation Network-Konto hinterlegt, so dass die über den PS Store erworbenen Inhalte auch bei einem Austausch der Hardware jederzeit wieder hergestellt werden können. Zur Sicherheit bekommt der Kunde zu jedem Einkauf eine Quittung per e-mail mit individuellen Codes für jede Transaktion.
- **Infrastruktur für Interaktionen und Communityanbindung:** Das Playstation Network Konto (PSN Konto) ist das Nutzerkonto jedes Playstationkunden. Neben der Transaktionsverwaltung und der Anmeldung an das Playstation Network, dient es der Verknüpfung mit verschiedenen Internetangeboten und Partnerseiten.⁷⁶² Die Anmeldung zu den Angeboten und Partnerseiten erfolgt über das PSN Konto des Spielers. Danach kann der Spieler einfach auf die exklusiven Inhalte zugreifen und sich bspw. zu Onlinespielen vereinbaren. Mit dem PSN Konto können zahlreiche Inhalte im Internet freigeschaltet werden, wie der direkte Zugriff auf das *Gran-Turismo5-Zuhause*.⁷⁶³

Für das Unternehmen stellt das Knowledgemanagement eine zentrale Datenquelle dar. Aufgrund der Netzwerkanbindung der Playstation Systeme, können zahlreiche Daten erhoben und ausgewertet werden. Lediglich für die stationären Kanäle können keine individuellen Daten erhoben werden. Diese liegen nur vor, wenn der Kunde diese bei der Registrierung des Systems richtig hinterlegt. Diese Daten bilden die Grundlage für die in Kapitel 5.3.6.7 beschriebenen Massnahmen des Monitorings.

⁷⁶² Beispiele hierfür sind der Playstation Blog, das Gran-Toursimo-5-Zuhause, die Playstation Liga oder SingStar.com.

⁷⁶³ In diesem Bereich sind die Trophäen und der Spielfortschritt direkt einsehbar. Auch können von hier aus Onlinerennen verabredet werden. In dem Bereich wird zudem über Veranstaltungen, wichtige Softwareaktualisierungen und Wartungsarbeiten informiert. Über die Mitteilungsfunktion können die Mitteilungen der Onlinefreunde auch ohne PS System gelesen und beantwortet werden. Auch lassen sich Geschenke, wie bspw. freigespielte oder modifizierte Fahrzeuge austauschen und vorher betrachten.

5.3.6.9 Zusammenfassung Orchestrierung

In der Tabelle 30 sind die verschiedenen Massnahmen dargestellt, mit denen die SCE die Vertriebskanäle koordiniert.

<i>Dimension</i>	<i>Massnahmen</i>
<i>Sensorische Gestaltung</i>	<i>Gestaltungsmodule zu</i> – <i>Plattform</i> – <i>Peripherie</i> – <i>Spiele/Franchise</i> – <i>Sonstigen Eigenschaften/Marken</i>
<i>Informative Elemente</i>	<i>Informationstypen</i> – <i>Playstation News</i> – <i>Wochenendgrundlagen</i> – <i>Presseinformationen</i> – <i>Leaks</i> <i>Interactive Display Units (Neutrale, angepasste oder multiple IDUs)</i>
<i>Persönliche Beratung</i>	<i>Argumentation und Wissen von Personal und Promotern</i>
<i>Integration</i>	<i>Sicherstellen der Präsenz über</i> – <i>stationären Handel</i> – <i>Onlinehandel</i> – <i>Alternative Touchpoints/Events</i> <i>Verknüpfung über Playstation Network Konto</i>
<i>Segmentierung</i>	<i>Verhaltensbasierte Segmentierung aufgrund</i> – <i>Intensität des Konsums</i> – <i>Art der konsumierten Spiele/Inhalte</i> – <i>Nutzung der Kanäle</i>

<i>Kernprozesse</i>	<i>Hohe Flexibilität der Prozesse, da äusserst dynamische Rahmenbedingungen</i> <i>Nutzung von standardisierten Modulen</i> <i>Events</i> – <i>Messen</i> – <i>Eventreihen</i> – <i>Mehrkanalevents</i> – <i>Temporäre Markenräume</i>
<i>Prozessimplementierung</i>	<i>Monitoring der relevanten Daten:</i> – <i>Systeme</i> – <i>Gekaufte Spiele</i> – <i>Joint Wallet</i> – <i>Downloads (Free/Premium)</i>
<i>Knowledgemanagement</i>	<i>Betriebssystem/Support</i> <i>Transaktionen</i> <i>Interaktionen</i>

Tabelle 30: Orchestrierungsmassnahmen von Sony Computer Entertainment.⁷⁶⁴

5.3.7 Customer Value

Die Wertschöpfung von Sony Computer Entertainment umfasst mehrere Aspekte und unterscheidet sich je nach Anspruchsgruppe. Wie bereits im Kapitel 2.4 dargelegt, liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Wertschöpfung des Distributionssystems für den Kunden und das Unternehmen.⁷⁶⁵

5.3.7.1 Wertschöpfung für den Kunden

Im Bereich des Customer Value ist das Kundenerlebnis das zentrale Element. Sir Howard Stringer formuliert den Anspruch für die *Networked Products & Services Group* wie folgt: „... to deliver new and exciting user experiences to our customers.“⁷⁶⁶

⁷⁶⁴ Eigene Darstellung. Eine Massnahme kann auch mehrere Dimensionen beeinflussen.

⁷⁶⁵ Die Wertschöpfung des Produktes wird daher wie auch die Wertschöpfung für andere Anspruchsgruppen nicht thematisiert.

⁷⁶⁶ Sir Howard Stringer in Sony (2010a), S. 4.

- **Erlebnis:** Durch die *orchestrierten Kanäle* von SCE wird ein homogenes und intensives Erlebnis geschaffen. Die zahlreichen Touchpoints, welche in der Informationsphase genutzt werden können, wie die *Platzierung der IDUs* in den McDonald's-Filialen, im Rahmen von Events und im Handel stellen für sich ein emotionales Erlebnis der Playstationwelt dar. Die aktuelle Auswahl von Spieliteln in den *stationären Kanälen* schafft einen intuitiven Überblick und fördert so das Einkaufserlebnis. In der Nutzungsphase wird durch die *Infrastruktur* rund um die Spiele, welche den Kunden den Kontakt untereinander ermöglichen, ein zusätzliches Erlebnis geschaffen.
- **Einfachheit:** Ein zentrales *Knowledge management*, mit definierten Prozessen ermöglicht die direkte Integration des Shops in die Spiele. Dadurch kann der Kunde Zusatzinhalte ohne Aufwand und nennenswerten Unterbruch des Spielerlebnisses erwerben. Da die Hinweise auf den Premium Content direkt an den relevanten Stellen im Spiel platziert sind, muss der Kunde nicht erst danach suchen. Die einfache Verrechnung über das *PSN Guthaben*, welches zuvor über eine Kreditkarte oder über die Guthabekarte hinzugefügt wurde, erleichtert den Abschluss der Transaktion. Der getätigte Einkauf wird danach auf Wunsch des Kunden direkt auf Facebook veröffentlicht, ohne dass dem Kunden dadurch ein zusätzlicher Aufwand entsteht.
- **Beziehung:** Die *Orchestrierung* und die *Integration* der Kanäle vereinfacht und verbessert die Beziehungen der Communitymitglieder. Die Beziehungen der Mitglieder untereinander stellen einen zentralen Wert für den Kunden dar. Die Beziehung des Kunden zur Community stellt zwar auch ohne die aktive Gestaltung durch Sony einen Wert dar. Durch die verschiedenen Instrumente, welche Sony der Community zur Verfügung stellt, wird dieser Wert für den Kunden allerdings erheblich erhöht. So bildet die direkte *Integration der Spieltrophäen* und der getätigten Käufe in den Facebook-Account einen echten Mehrwert für das Community-Erlebnis des Kunden. Der Kunde teilt automatisch seine Erfolge mit seinen Freunden, erfährt deren Spielfortschritt und kann alles direkt kom-

mentieren. Auch in andere Foren kann man die Trophäensammlung über ein Tool direkt einbinden. Da die Spieler über die Communities auch Spielgegenstände tauschen können, verschmelzen die bisher isolierten Welten zwischen dem direkten Spielerlebnis, der Community und dem Freundeskreis.

- **Sicherheit:** Die gesamte Transaktionshistorie ist zentral im Knowledge-management hinterlegt. Falls ein Kunde ein neues System kauft, können sämtliche Inhalte über den Support wiederhergestellt werden. Auch sind alle Inhalte des PS Stores geprüft und soweit dies möglich ist, sicher. Das gleiche gilt für alle Peripheriegeräte, welche für die Playstation angeboten werden. Mit der Zertifizierung wird gewährleistet, dass diese einwandfrei und ohne besonderen Aufwand für den Kunden funktionieren.

Die Wertschöpfung für den Kunden ist in der Abbildung 87 dargestellt.

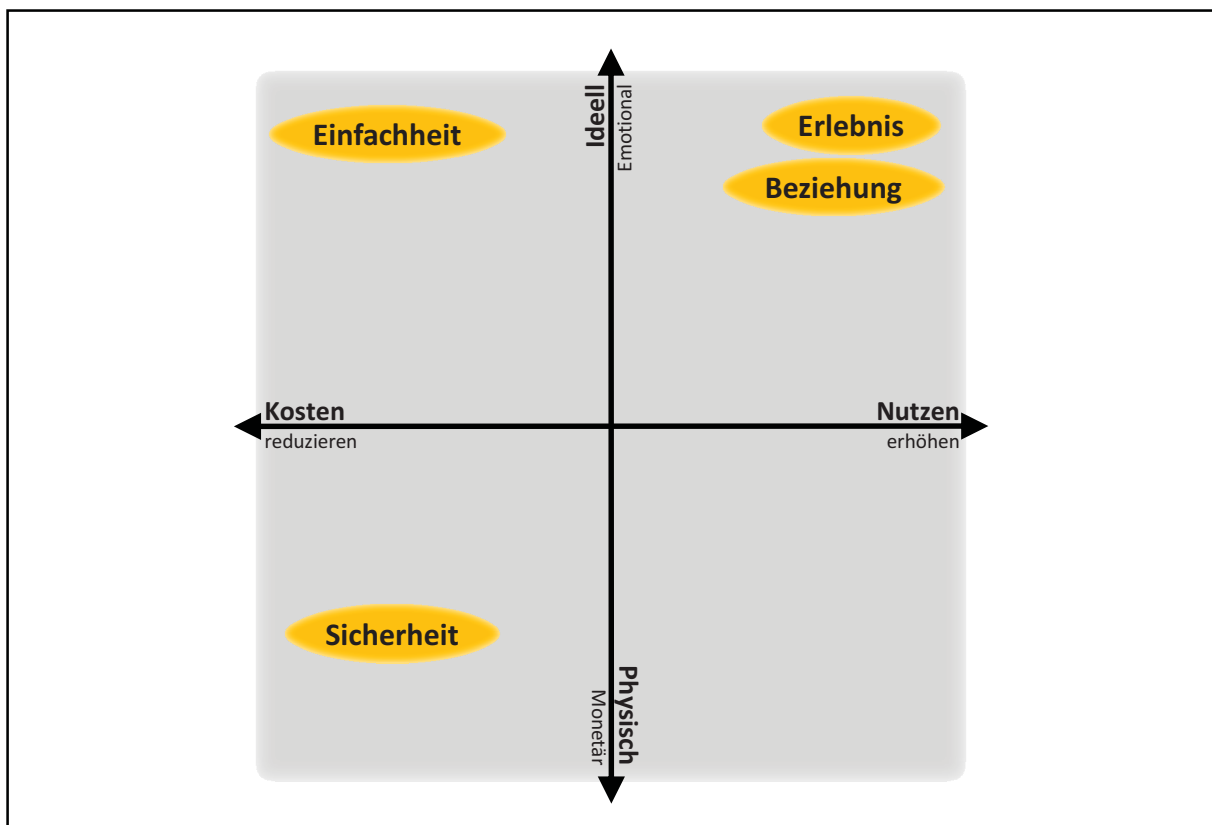


Abbildung 87: Wertschöpfung des Vertriebssystems für den Kunden.⁷⁶⁷

⁷⁶⁷ Eigene Darstellung.

5.3.7.2 Wertschöpfung für das Unternehmen

Die Konfiguration des Vertriebssystems von Sony Computer Entertainment wirkt sich durch die verschiedenen Massnahmen auf den Ertrag der Firma aus. Dieser Beitrag zum Ertrag erfolgt über höhere Umsätze, wenn sich bspw. eine Orchestrierungsmassnahme direkt auf den Warenkorb eines Kunden auswirkt oder durch niedrigere Kosten, wenn bspw. eine distributive Aufgabe effizienter erledigt wird. Der Wertbeitrag kann dabei sofort realisiert werden oder sich erst später realisieren. Die Nutzung der Vertriebskanäle und die Orchestrierungsmassnahmen tragen somit direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Die folgenden Elemente der Kanalkonfiguration haben eine direkte Wirkung auf den Umsatz:

- **Neue Kundengruppen:** Die Umsätze, welche über die *Guthabenkarte* erzielt werden, stellen einen klaren zusätzlichen Wert dar, der nicht auf einen einzigen Kanal zurückzuführen ist. Nur durch die Kombination von zwei Kanälen, kann dieser Umsatz realisiert werden. Durch die Vereinfachung der Guthabenaufladung wird der Nutzerkreis auf Kunden ohne Kreditkarte erweitert. Auf diese Weise können bspw. auch Kinder selbstständig Guthaben erwerben. Auch kann das Guthaben dadurch verschenkt werden. Die Kundenkarte erhöht die Sichtbarkeit des PSN in den stationären Kanälen und erhöht zudem die Akzeptanz der Marke Sony und PSN bei den Absatzmittlern der stationären Kanäle, da diese am Umsatz der Onlinekanäle beteiligt werden. Durch die Playstation Suite wird die Infrastruktur für weitere Endgeräte zugänglich, so dass der potentielle Kundenkreis ebenfalls erweitert wird.
- **Zusätzliche Erlösquellen:** Durch die Nutzung des *Playstation Networks* für abrufbare Zusatzinhalte wird mehr Umsatz pro Spiel erzielt, da die abgerufenen Inhalte einen zusätzlichen Gewinn bedeuten. Dies wird erst durch die nahtlose Integration des PS Store in das Spiel erreicht, womit ein einfacher Kauf von Zusatzinhalten erst möglich wird. Da dies ohne physische Datenträger und die damit verbundene Logistik erfolgt, fallen fast nur die Entwicklungskosten und kaum Distributionskosten an. Die Erweiterung der Konsolen auf *Medieninhalte*, wie Filme und Musik er-

weitert den Umsatz zusätzlich und verbessert die Auslastung der Infrastruktur des Playstation Networks.

Die folgenden Massnahmen tragen zur Wertschöpfung von Sony Computer Entertainment bei, in dem die Kosten für die Erfüllung der Vertriebsaufgaben reduziert werden:

- **Community unterstützt Distributionsaufgaben:** Die Community hat eine herausragende Bedeutung in der Branche. Durch eine gezielte Unterstützung der Community und die Nutzung ihrer Multiplikatorwirkung wird die Effektivität und Reichweite der Massnahmen erhöht, so dass bspw. im Bereich der *Kommunikation* oder des *Supports* weniger Aufwand im Bereich der traditionellen Kanäle entsteht. Die dynamische Anpassung der punktuellen Vertriebsmassnahmen an den Buzz in der Community ermöglicht den effizienten Einsatz der Kommunikationsmassnahmen über die Vertriebskanäle.⁷⁶⁸ Durch die gezielte Lancierung der unterschiedlich aufbereiteten Informationen an verschiedene Zielgruppen, wird die Mund-zu-Mund-Propaganda erhöht, so dass auch das Marketingbudget für die Titel wesentlich geringer ausfällt. Bei erfolgreichen Titeln kann in der Folge auf eine grossflächige Kommunikation verzichtet werden oder der Fokus auf eine spätere Kommunikation zur Mitte des Lebenszyklus eines Titels verlegt werden.
- **Angepasste Distribution:** Durch die *selektive Nutzung des Vertriebssystems* werden Distributionskosten vermieden. Die häufigen Transaktionen werden durch einfache und *standardisierte Prozesse* abgedeckt. Online Transaktionen werden bspw. zentral über den Playstation Store durch standardisierte Module abgewickelt. Die für das Erlebnis relevanten Aufgaben werden je nach Zielgruppe und Thematik im entsprechend geeigneten Kanal erbracht. So wird bspw. das Move-Konzept aufwendiger und eher über stationäre Kanäle kommuniziert, während ein neues Spiel einer bereits erfolgreichen Spielreihe vor allem über kostengünstigere Onlinekanäle im Markt kommuniziert wird. Dieser Logik folgend werden die

⁷⁶⁸ Wie bereits dargelegt suchen viele Kunden bei einem Problem erst in den einschlägigen Foren, bevor sie mit einem Problem die Hotline kontaktieren.

wiederaufgelegten Platinum Titel auch im Playstation Store zum Download angeboten.

Daneben legt das Vertriebssystem die Basis für zukünftige, potentielle Wertbeiträge. Dies kann durch potentiell höhere Umsätze, bspw. aufgrund einer erhöhten Zahlungsbereitschaft, eine höhere Kundenbindung oder durch Kosteneinsparungspotentiale, wie bspw. weniger Retouren, erfolgen.

Die folgenden Elemente der Kanalkonfiguration ermöglichen eine Wertschöpfung in Form zukünftiger Umsätze:

- **Selektiver Kontakt und höhere Reichweite:** Durch die *Events* können die Kunden das Spielgefühl direkt und intensiv erleben. Das ist für unkonventionelle Spielkonzepte wie die Move-Titel und Partyspiele wie SingStar unerlässlich, da man das Spielerlebnis schlecht beschreiben kann und ein besonderes Zubehör für das Spielkonzept notwendig ist. Durch die in den McDonald's positionierten *IDUs* werden ebenfalls viele Kontakte der relevanten Zielgruppe mit dem System und den aktuellen Titeln ermöglicht. Konventionelle Spielkonzepte werden als Demoversion über den *Playstation Store* zum Download angeboten, wodurch kaum Aufwand entsteht. Der Kunde hat so die Möglichkeit das Spiel in Ruhe zuhause zu testen. Durch eine gute Umsetzung der Demos und Events und eine entsprechend hohe Kontaktrate wird das direkte Erlebnis jedes Kunden und die Mund-zu-Mund-Propaganda vor dem Veröffentlichungstermin gefördert, was sich erheblich auf den Umsatz der entsprechend beworbenen Titel auswirkt.

Wertschöpfung durch die Vermeidung zukünftiger Kosten:

- **Market Intelligence:** Durch den Kontakt zur Community und die Auswertung der Vorbestellungen gelingt eine bessere Einschätzung des Potentials eines Titels oder Produkts. Dies ermöglicht einerseits eine Anpassung der Abverkaufsmenge, wodurch die Anzahl der Rücknahmen reduziert wird. Andererseits können die Kommunikationsmassnahmen in den Kanälen dynamisch und selektiv angepasst werden, so dass bei erfolgversprechenden Titeln auf kostenintensive Massnahmen komplett verzichtet werden kann.

Die Abbildung 88 zeigt die wesentlichen Werttreiber für die Wertschöpfung des Unternehmens.

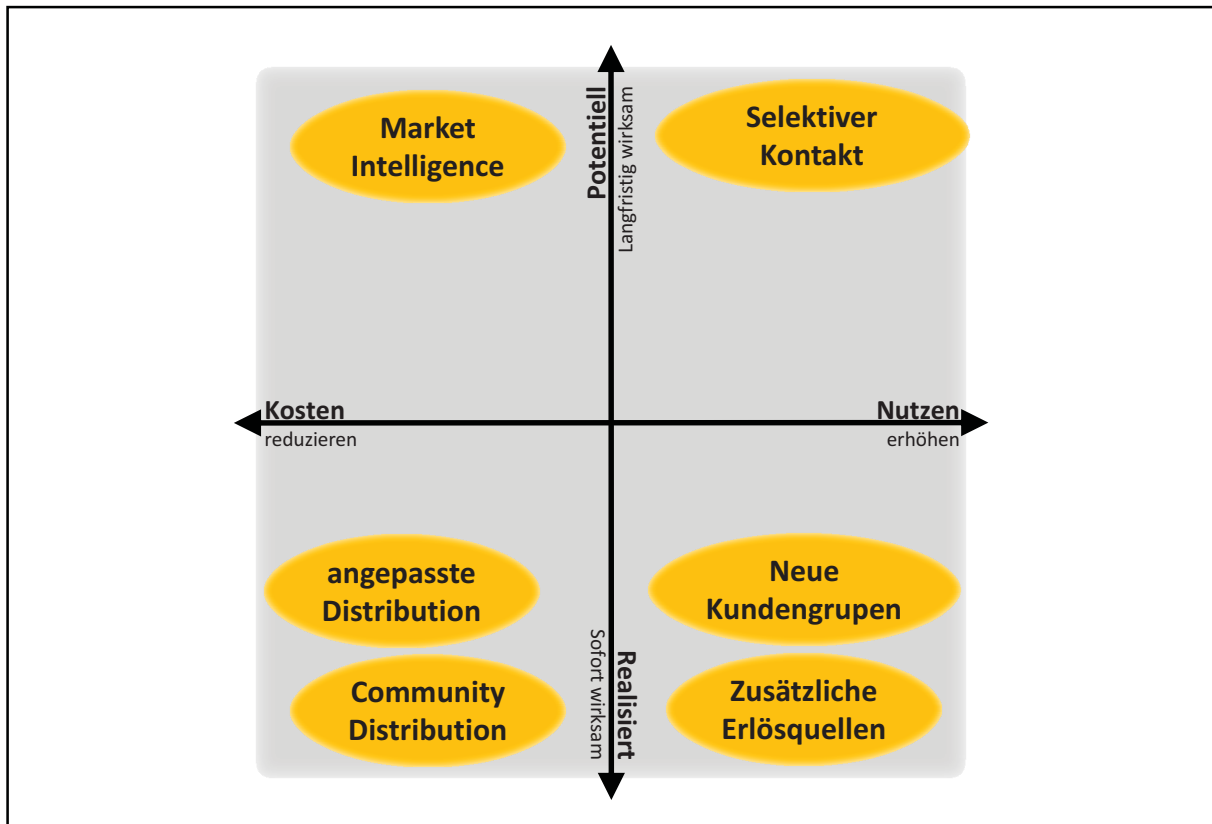


Abbildung 88: Wertschöpfung für das Unternehmen.⁷⁶⁹

⁷⁶⁹ Eigene Darstellung.

5.3.8 Zusammenfassung Sony Computer Entertainment

<i>Fall 3: Sony Computer Entertainment (Playstation 3)</i>	
<i>Situation:</i>	<i>Hohe Komplexität des Vertriebssystems</i>
<i>Ziel:</i>	<i>Playstation Erlebnis erfahrbar machen und die Vernetzung der Kunden fördern</i>
<i>Kanalmuster:</i>	<i>Oszillierendes Muster</i>
<i>Mittel:</i>	<i>Zentrales Knowledgemanagement</i> <i>Flexible Prozesse</i> <i>Enger Kontakt zur Community</i> <i>Kombinierbare Gestaltungsmodule</i>
<i>Fokus:</i>	<i>Vertikal</i>
<i>CV:</i>	<i>Intensives Erlebnis und Beziehung zur Community</i>

Tabelle 31: Überblick über Sony Computer Entertainment.⁷⁷⁰

⁷⁷⁰ Eigene Darstellung.

6 Modell der Mehrkanalkonfiguration im Kaufzyklus

6.1 Modell im Überblick

Das Modell der Kanalkonfiguration im Kaufzyklus umfasst die in den drei Fallstudien identifizierten Elemente der Konfiguration. Die Abbildung 89 liefert einen Überblick über die Hauptelemente des Modells und deren Wirkzusammenhänge. Das vollständige Modell mit allen Elementen und Zusammenhängen wird in den folgenden Absätzen erarbeitet und ist im Kapitel 6.5 in der Abbildung 110 dargestellt.

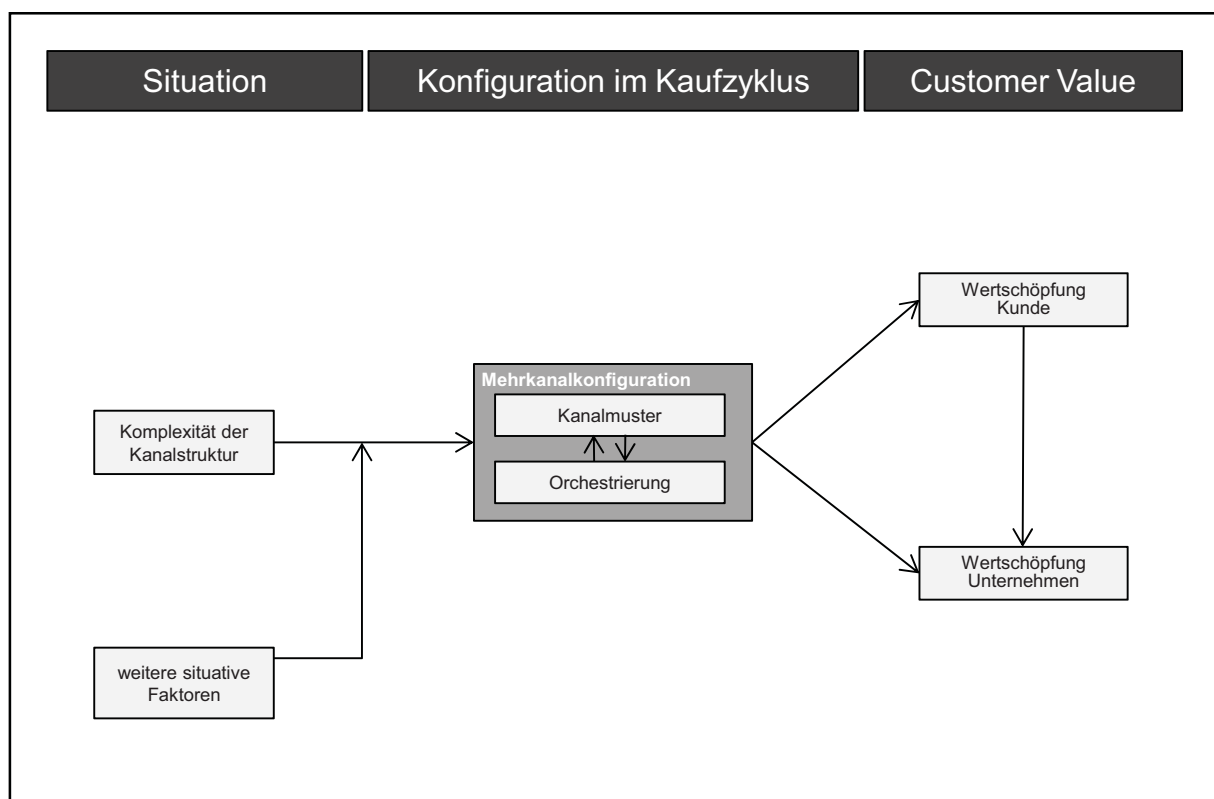


Abbildung 89: Modell der Konfiguration im Kaufzyklus im Überblick.⁷⁷¹

Jedem Element des Modells wird ein Abschnitt gewidmet. In einer Tabelle werden jeweils die Elemente und deren Unterelemente beschrieben. In der Tabelle finden sich zudem Hinweise auf die Fallstudien und zu weiteren Quellen. Zu jedem Element werden abschliessend das entsprechende Konstrukt und dessen definierende Dimensionen dargestellt. Zusätzliche Fallbeispiele untermauern die aus den Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse.

⁷⁷¹ Eigene Darstellung.

6.2 Situation

Wie im Kapitel 3.1 dargestellt, ist der wichtigste situative Einfluss für eine Gestaltung der Kanalkonfiguration die bestehende Kanalstruktur des Unternehmens. Im Kapitel 6.2.1 wird der Einfluss der Kanalstruktur auf die Konfiguration diskutiert. Daneben sind weitere interne und externe situative Einflüsse relevant, welche im Kapitel 6.2.2 dargestellt werden.

6.2.1 Komplexität der Kanalstruktur

Die Kanalstruktur eines Unternehmens definiert sich – wie in Kapitel 3.1 hergeleitet – aus der Anzahl der Kanäle und deren Eigenschaften.⁷⁷² Die konkreten Eigenschaften eines Kanalsystems und der eingesetzten Kanäle sind oft auf einen jeweils *neuen* Kanal zugeschnitten.⁷⁷³ Die Eigenschaften sind daher vor allem dazu geeignet diesen neuen Kanal abzugrenzen und dessen Wert zu beschreiben. Die Orchestrierung und Nutzung unterschiedlicher Kanäle ist für das Unternehmen aufwendiger, als die Orchestrierung und Nutzung ähnlicher Kanäle. Daher wird im Zusammenhang der Kanalkonfiguration die Heterogenität der Kanäle herangezogen, welche den Unterschied der Kanäle beschreibt. Die Heterogenität ermöglicht, zusammen mit der Anzahl Kanäle, eine universelle und offene Beschreibung der für die Konfiguration relevanten Komplexität eines Systems.⁷⁷⁴

In der Praxis sind – wie in Kapitel 4.3.1 hergeleitet – drei Situationen relevant, d.h. die Rahmenbedingungen der Konfiguration unterscheiden sich für die Systeme je nach Komplexität der Kanalstruktur:

- ***Geringe Komplexität der Kanalstruktur:*** Die Unternehmen mit einer geringen Strukturkomplexität weisen wenige, einander ähnliche Vertriebskanäle auf.

⁷⁷² Vgl. Coelho/Easingwood (2003), S. 22.

⁷⁷³ Die Typologien von Kanaleigenschaften, welche eine solche Logik repräsentieren sind bspw. Direkt vs. Indirekt, Offline vs. Online oder Stationär vs. Mobil.

⁷⁷⁴ Vgl. auch Miller (1987b), S. 11, der in der Komplexität ein wesentliches Charakteristik von Strukturen identifiziert hat.

- **Mittlere Komplexität der Kanalstruktur:** Die Unternehmen mit einer mittleren Strukturkomplexität weisen eine mittlere Anzahl Kanäle mit einer mittleren Heterogenität auf.
- **Hohe Komplexität der Kanalstruktur:** Die Unternehmen mit einer hohen Strukturkomplexität weisen viele Kanäle mit einer hohen Heterogenität auf.

Die Fallstudienobjekte weisen drei exemplarische Kanalstrukturen auf, welche diese typischen Situationen der Kanalkonfiguration repräsentieren. Die Bedeutung der Kanalstruktur hinsichtlich der Konfiguration lässt sich an den folgenden Beispielen darlegen:

- Die Kanalstruktur von Mercedes-Benz basiert auf dem zentralen Kanal des Autohauses. Die Konfigurationsmassnahmen dienen daher vor allem der Standardisierung der Kaufprozesse und des Erlebnisses an diesem zentralen Touchpoint, über die gesamte Vertriebsorganisation.⁷⁷⁵
- Die Kanalstruktur von Nespresso basiert auf zwei Arten von relativ unterschiedlichen Kanälen, den direkten – für ein optimales Erlebnis des Kunden und den indirekten Kanälen – für eine hohe Penetration des Marktes. Die Konfiguration ist davon gekennzeichnet, das duale System von Nespresso optimal zu nutzen und die in ähnlichen Systemen zu beobachtenden Flichkräfte von vorneherein zu vermeiden.⁷⁷⁶
- Im Fall von Sony Computer Entertainment stellt die hohe Heterogenität und Kanalzahl hohe Anforderungen an die Konfiguration, da sich die Bedeutung der einzelnen Kanäle und deren Nutzung durch Kunden kontinuierlich wandeln. Dementsprechend weisen die Konfigurationsmassnahmen eine hohe Dynamik auf.

Die Tabelle 32 zeigt die drei Situationen der Kanalkonfiguration im Überblick.

⁷⁷⁵ Vgl. Breitkopf (2007), S. 86.

⁷⁷⁶ Vgl. Cespedes/Corey (1990), S. 67.

<i>Situation</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>weitere Quellen</i>
- geringe Komplexität der Kanalstruktur	x			Heß/Meinig (1996), Xing/Grant (2006), Breitkopf (2007)
- Mittlere Komplexität der Kanalstruktur		x		Cespedes/Corey (1990), Mols (2000)
- hohe Komplexität der Kanalstruktur			x	Frazier (1999), Webb (2002), Albesa (2007)

Tabelle 32: Kanalstruktur als situatives Merkmal der Kanalkonfiguration.⁷⁷⁷

Wie oben ausgeführt sind die Situationen definiert durch die **Anzahl der Kanäle** und deren **Heterogenität**. Das Konstrukt der Kanalstruktur umfasst daher die beiden Dimensionen Kanalzahl und Kanalheterogenität. Die Abbildung 90 zeigt das Konstrukt der Komplexität der Kanalstruktur.

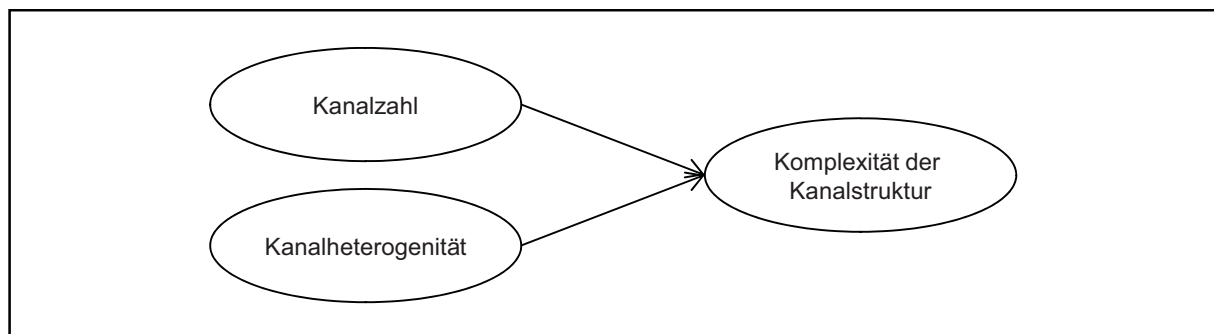


Abbildung 90: Konstrukt der Komplexität der Kanalstruktur.⁷⁷⁸

6.2.2 Weitere situative Einflüsse

Neben der Komplexität der Kanalstruktur sind weitere unternehmensinterne und externe situative Einflüsse auf die Konfiguration relevant, welche an dieser Stelle erläutert werden.

Intern

Die **Positionierung** der Marke – im Sinne einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens – wirkt sich auf die Anforderungen an die Konfiguration aus. Eine Premiumpositionierung hat bspw. höhere Anforderungen an die Beratungsqualität und die Konsistenz im Kundenkontakt zur Folge. Dieser Einfluss der

⁷⁷⁷ Eigene Darstellung.

⁷⁷⁸ Eigene Darstellung.

Positionierung auf die Konfiguration konnte in allen drei Fallstudienobjekten beobachtet werden.

Das vertriebene **Produkt** und die **Dienstleistungen** eines Unternehmens wirken sich ebenfalls auf die Anforderungen an eine Kanalkonfiguration aus. Dies zeigt sich klar vor dem Hintergrund der drei Fallstudien. Im Falle der Playstation treten die unterschiedlichen Anforderungen an die Konfiguration für die Produktkategorien Hardware, Software und Spielerweiterung besonders deutlich hervor.

Die **Ressourcen** des Unternehmens stellen einen limitierenden Faktor in der Gestaltung und Umsetzung der Konfigurationsmassnahmen dar. Da ein gewünschtes Ergebnis über verschiedene Wege erreicht werden kann, ergibt sich durch die Prüfung alternativer Varianten Optimierungspotential, so dass limitierte Ressourcen nicht per se zu einem tieferen Customer Value führen.⁷⁷⁹ In den drei Fallstudien wurde gezeigt, dass die Ressourcen ebenfalls einen bestimmenden Faktor der Kanalkonfiguration darstellen.

Extern

Die **Wettbewerbsintensität** ist – wie im Fall der Playstation – ein wesentliches situatives Element ausserhalb des Unternehmens. Eine hohe Intensität äussert sich bspw. in Konkurrenzangeboten, die ebenfalls einen hohen Wert für den Kunden in der Distribution schaffen und auf diese Weise die Erwartungen des Kunden erhöhen.

Auch das **Kundenverhalten** hat einen Einfluss auf Kanalkonfiguration. Bspw. akzeptiert der Kunde – im Falle einer länger andauernden Beziehung – eine Betreuung durch einen speziellen Supportkanal nicht ohne weiteres.⁷⁸⁰ In den drei Fallstudien hat sich das Kundenverhalten als ein bestimmender Faktor der Konfiguration erwiesen. Die Tabelle 33 fasst die weiteren situativen Faktoren zusammen.

⁷⁷⁹ Ein Beispiel hierfür ist die Frage, ob alternativ zu einer Datenbank nicht auch Standards den gewünschten Zweck einer konsistenten Ansprache erfüllen können.

⁷⁸⁰ Expertengespräch mit Hans Knöpfel, Die Schweizerische Post.

<i>Situation</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>weitere Quellen</i>
intern				
- Positionierung	x	x	x	Stabell/Fjeldstad (1998), Skaggs/Youndt (2004)
- Produkt/Dienstleistung	x	x	x	Miracle (1965), Nikolaeva (2007)
- Ressourcen	x	x	x	Schögel (1997)
extern				
- Wettbewerbsintensität	x	x	x	Kim/Frazier (1996)
- Kundenverhalten	x	x	x	Laesser (2004), Morrison (1979)

Tabelle 33: Weitere situative Einflüsse der Kanalkonfiguration.⁷⁸¹

Die weiteren situativen Einflüsse stellen neben der Komplexität der Kanalstruktur wichtige Rahmenbedingungen der Kanalkonfiguration dar. Die Abbildung 91 zeigt das Konstrukt der weiteren situativen Einflüsse.

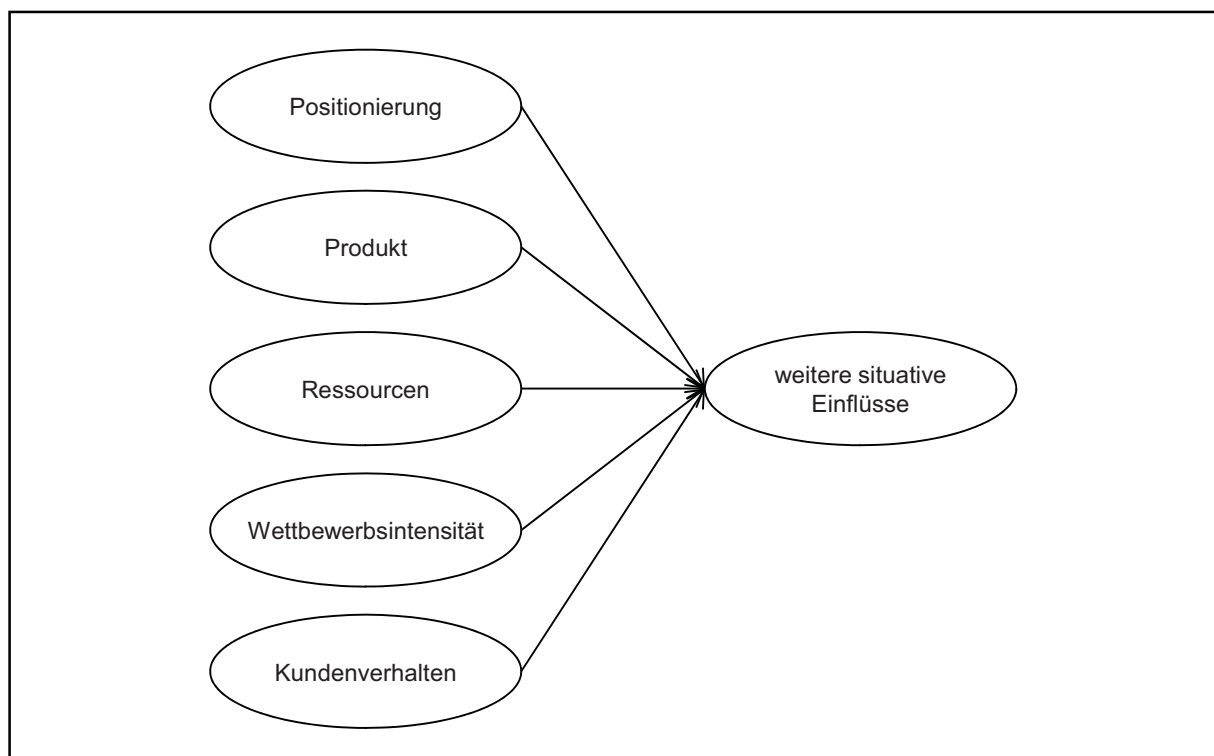


Abbildung 91: Konstrukt der weiteren situativen Einflüsse.⁷⁸²

⁷⁸¹ Eigene Darstellung.

⁷⁸² Eigene Darstellung.

Die weiteren situativen Einflüsse wirken moderierend auf den Zusammenhang zwischen der Komplexität der Kanalstruktur und der Kanalkonfiguration.⁷⁸³

6.3 Kanalkonfiguration

6.3.1 Kanalmuster

Die Kanalmuster sind ein wesentlicher Bestandteil der Konfiguration eines Vertriebssystems. Die Muster zeigen, welche Aufgaben ein Kanal in den Phasen des Kaufzyklus übernimmt. Die bestehenden Kanalstrukturen lassen sich – wie in Kapitel 6.2.1 beschrieben – in drei Gruppen einteilen.⁷⁸⁴ Die Fallstudien weisen entsprechend ihrer Kanalstruktur idealtypische Muster der Kanalnutzung auf, d.h. sie nutzen die bestehende Kanalstruktur bestmöglich aus.⁷⁸⁵ Die Fallstudien zeigen ein exemplarisches Vorgehen für Unternehmen mit einer geringen, mittleren und hohen Strukturkomplexität:

- Der Vertrieb für die Fahrzeuge der Marke Mercedes-Benz weist eine relativ einfache Kanalstruktur mit einer *geringen Strukturkomplexität* auf. Das Muster von Mercedes-Benz basiert auf einem starken Stammkanal und begleitenden Informationskanälen, welche den Kanal ergänzen und die Reichweite erweitern.
- Der Vertrieb für das Nespresso-System weist eine Kanalstruktur mit einer *mittleren Komplexität* auf. Das Muster von Nespresso kombiniert die Vorteile der direkten und indirekten Kanäle, so dass die Kanäle dezidiert im Kaufzyklus eingesetzt werden.
- Der Vertrieb für die Produkte der Marke Playstation weist eine *komplexe Kanalstruktur* auf. Das Muster der Playstation nutzt sehr selektiv die verschiedenen Kanäle im Kaufzyklus.

⁷⁸³ Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1174.

⁷⁸⁴ Die drei Gruppen umfassen Unternehmen mit einer geringen, mittleren oder hohen Komplexität der Kanalstruktur.

⁷⁸⁵ Im Rahmen der Desk Research zu den Fallstudien wurden, wie in Kapitel 4.1 dargestellt, ca. dreissig Unternehmen aus verschiedenen Branchen hinsichtlich ihrer Kanalstruktur und ihres Kanalmusters untersucht und klassifiziert.

Für diese drei Situationen stellen die gezeigten Muster einen Idealzustand dar. Je nachdem, welche weiteren situativen Faktoren vorliegen, sind für die Situationen auch andere Kanalmuster möglich. In den nächsten Abschnitten sollen diese kurz – anhand von ergänzenden Beispielen aus der Praxis – dargestellt werden.

6.3.1.1 Kanalmuster in der Gruppe geringer Strukturkomplexität

Die Unternehmen mit einer geringen Strukturkomplexität weisen eine geringe Anzahl Kanäle, mit einer eher geringen Kanalheterogenität auf. Die Kanäle agieren in der Regel relativ autonom. In der Praxis lassen sich in dieser Gruppe vor allem drei Muster beobachten. Die Tabelle 34 zeigt die identifizierten Kanalmuster und Studien, welche auf ähnliche Kanalstrukturen verweisen.

<i>Muster</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>weitere Quellen</i>
- <i>Pure Player</i>				<i>Xing/Grant (2006)</i>
- <i>Stammkanal</i>	<i>x</i>			<i>Breitkopf (2007)</i>
- <i>Kanalportfolio</i>				<i>Anderson et al. (1997), Müller-Lankenau et al. (2006)</i>

Tabelle 34: Mögliche Kanalmuster (geringe Strukturkomplexität).⁷⁸⁶

Die Kanalmuster dieser Gruppe lassen sich wie folgt charakterisieren:

- **Pure Player:** Die elementarste Art und Weise einen Vertrieb zu gestalten stellt der Vertrieb über einen Kanal dar.⁷⁸⁷ D.h. ein Kunde wickelt den gesamten Kauf- und Nutzungsprozess über diesen Kanal ab.⁷⁸⁸ Die Firma myfab.com wählte während der Startphase im deutschen Markt dieses Kanalmuster für den Vertrieb ihrer Designmöbel. Sämtliche Vertriebsaktivitäten wurden über den Internetkanal abgewickelt, bevor eine zusätzliche Hotline zur Kundenbetreuung eingeführt wurde. Wie das Beispiel von myfab.com zeigt, existieren nur sehr wenige dauerhafte Pure Player, da aufgrund der Kundenbedürfnisse oder anderer Überlegungen weitere Kanäle, wie eine Hotline eingeführt werden.

⁷⁸⁶ Eigene Darstellung.

⁷⁸⁷ Vgl. zum Begriff des Pure Player: Reichheld/Schefter (2000); Boyer (2001) u. Xing/Grant (2006).

⁷⁸⁸ D.h. der Kanal erfüllt nach Chaudhury, et al. (2001), S. 104 die drei wesentlichen Funktionen Advertising, Ordering und Support.

- **Stammkanal:** Sämtliche Phasen des Kaufzyklus finden in einem dominanten Kanal statt. Ergänzend hierzu werden andere Kanäle, v.a. im Bereich der Kommunikation, eingesetzt. Dieses Kanalmuster ist im Vertrieb von Neufahrzeugen in Europa sehr verbreitet. Die Fahrzeuge der Marke Mercedes-Benz werden, wie in der Fallstudie gezeigt, nach diesem Kanalmuster vertrieben. Der Stammkanal – das Autohaus – nimmt eine zentrale Funktion im Vertrieb ein. Der Kunde kann alle Anfragen und Transaktionen in diesem zentralen Kanal erledigen. Ergänzend zum Stammkanal Autohaus werden vor allem Image- und Informationskanäle genutzt.
- **Kanal-Portfolio:** Jeder Kanal kann alle Aufgaben im Kaufzyklus übernehmen. Die Kanäle sind nicht oder nur wenig koordiniert. Der Kunde kann nicht frei zwischen den Kanälen wählen. Die Produkte der Firma s.Oliver werden bspw. über drei unterschiedliche, eigenständige Kanäle vertrieben. Ein Kunde kann – abgesehen von den begleitenden Informationskanälen – nach der Kaufphase den einmal gewählten Kanal nicht frei wechseln, d.h. ein in einer Boutique gekauftes Produkt muss auch dort reklamiert werden.⁷⁸⁹

Die typischen Kanalmuster von Unternehmen mit einer geringen Strukturkomplexität sind in der Abbildung 92 anhand konkreter Beispiele dargestellt.

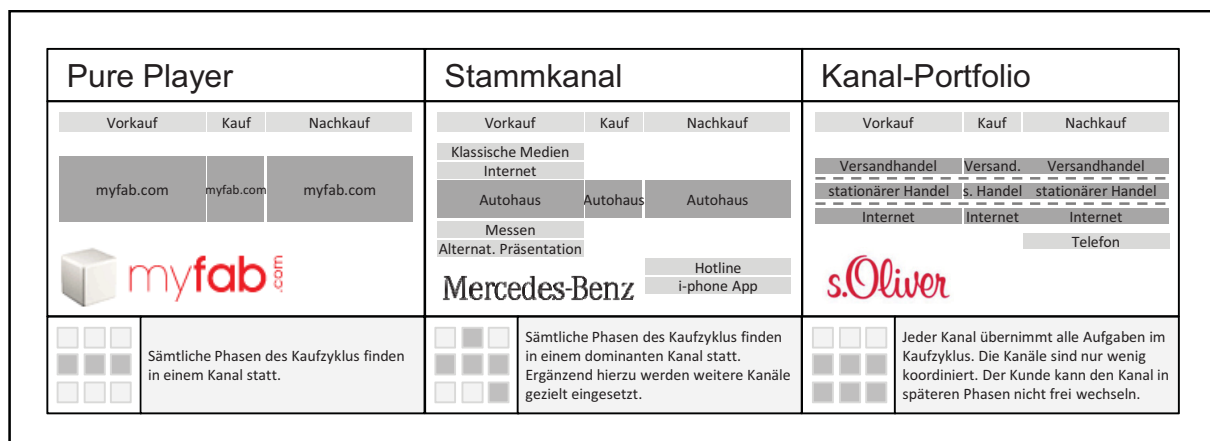


Abbildung 92: Typische Kanalmuster (geringe Strukturkomplexität).⁷⁹⁰

⁷⁸⁹ Der zentrale Verbraucherdienst nimmt ebenfalls Reklamationen an und bearbeitet diese.

⁷⁹⁰ Eigene Darstellung.

6.3.1.2 Kanalmuster in der Gruppe mittlerer Kanalkomplexität

Unternehmen mit einer mittleren Strukturkomplexität weisen eine geringe bis mittlere Anzahl Kanäle mit einer mittleren Kanalheterogenität auf. In der Praxis lassen sich vor allem drei Muster in Unternehmen dieser Gruppe beobachten.⁷⁹¹ Die Tabelle 35 zeigt, die identifizierten Kanalmuster und Studien, welche auf ähnliche Muster oder Kanalstrukturen verweisen.

<i>Muster</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>weitere Quellen</i>
- <i>Dispersierend</i>				
- <i>Kanalisierend</i>				
- <i>Fokussierend</i>		x		Müller-Lankenau et al. (2004)

Tabelle 35: Mögliche Kanalmuster (mittlere Strukturkomplexität).⁷⁹²

In dieser Gruppe finden sich die folgenden, typischen Muster:

- **Dispersierend:** In den ersten Phasen des Kaufzyklus werden weniger Kanäle als in den späteren Phasen eingesetzt. Dispersierende Muster finden sich vor allem in Bereichen, in welchen der Nutzungsphase eine herausgehobene Bedeutung im Kaufzyklus zukommt. Am Beispiel der UBS zeigt sich das prägende Element dieser Konfiguration – die Spezialisierung. Während komplexe Aufgaben – wie die Beratung und die Eröffnung des Kontos – von einem Berater betreut werden, stehen dem Kunden für die Routineaufgaben spezialisierte und relativ kostengünstige Kanäle zur Verfügung.⁷⁹³
- **Kanalisierend:** In der mittleren Phase des Kaufzyklus werden weniger Kanäle als in den anderen beiden Phasen eingesetzt. Der Kauf findet in wenigen zentralen Kanälen statt, die in der Vor- und Nachkaufphase

⁷⁹¹ Im Rahmen der Desk Research zu den Fallstudien wurden, wie in Kapitel 4.1 dargestellt, ca. dreissig Unternehmen aus verschiedenen Branchen hinsichtlich ihrer Kanalstruktur und ihres Kanalmusters untersucht.

⁷⁹² Eigene Darstellung.

⁷⁹³ In diesem Zusammenhang ist allerdings auf die enormen Anstrengungen zu verweisen, welche die Einführung der jeweils für den Kunden neuen Kanäle mit sich brachte. So hat allein die Einführung und schlussendliche Akzeptanz des Kanals Geldautomat durch den Kunden hohe Ressourcen und einen relativ langen Zeitraum benötigt.

durch zusätzliche Kanäle ergänzt werden. Ein Beispiel für eine solche Konfiguration stellt der Vertrieb von Babynahrung der Marke Alete dar. Die stationären Kanäle sind nicht miteinander verknüpft, d.h. ein Gläschen kann nur in dem Markt in dem es gekauft wurde, umgetauscht werden. Ergänzt werden die stationären Kanäle durch Informationsangebote für die Vor- und Nachkaufphase.⁷⁹⁴ Die Kunden können sich bspw. über einen Internetauftritt informieren oder spezifische Anfragen rund um das Produkt an eine zentrale Hotline des Herstellers richten.

- **Fokussierend:** In den ersten Phasen des Kaufzyklus werden mehr Kanäle als in den späteren Phasen eingesetzt. Die fokussierenden Vertriebsformen zielen auf eine hohe Sichtbarkeit und Reichweite in den frühen Phasen des Kaufzyklus. Wie am Beispiel von Nespresso ersichtlich, weisen die Kanäle unterschiedliche Rollen auf. Die indirekten Kanäle erhöhen die Sichtbarkeit des Systems, während die direkten Kanäle das unverfälschte Nespresso-Erlebnis transportieren.

Die typischen Beispiele von Unternehmen mit einer mittleren Strukturkomplexität finden sich in der Abbildung 93.

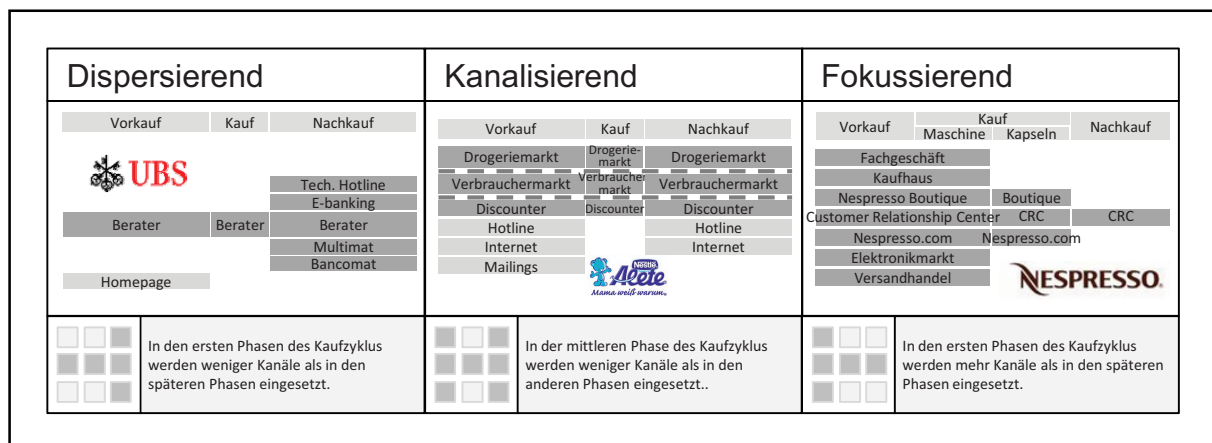


Abbildung 93: Typische Kanalmuster (mittlere Strukturkomplexität).⁷⁹⁵

⁷⁹⁴ Die Nicht-stationären Kanäle können auch, wie am gezeigten Beispiel ersichtlich ist, für weitere Aufgaben, wie die Reklamation eines Produktes an einer zentralen Stelle, genutzt werden.

⁷⁹⁵ Eigene Darstellung.

6.3.1.3 Kanalmuster in der Gruppe mit hoher Kanalkomplexität

Unternehmen mit einer hohen Strukturkomplexität nutzen die Kanäle sehr gezielt innerhalb eines umfassenden und integrierten Gesamtsystems. Jeder Kanal deckt, mit Ausnahme des Musters Total, durch die übernommenen Aufgaben nur einen Teil im Kaufzyklus des Kunden ab. D.h. es existiert in dieser Gruppe kein dominanter Kanal. Die Kanäle weisen dezidierte Rollen auf und erfüllen punktuell einzelne Prozessschritte. Entsprechend hoch sind die Komplexität in der Erfüllung der distributiven Aufgaben und die Aufgabenteilung zwischen den Kanälen. Die Kanäle sind sehr heterogen, sie können für eine Aufgabe hoch spezialisiert sein oder einen eher universellen Charakter aufweisen. Die Tabelle 36 zeigt, die identifizierten Kanalmuster und Studien, welche auf ähnliche Muster oder Kanalstrukturen verweisen.

<i>Muster</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>weitere Quellen</i>
- <i>Sequenziell</i>				
- <i>Oszillierend</i>			x	Müller-Lankenau et al. (2006)
- <i>Total</i>				Frazier (1999)

Tabelle 36: Mögliche Kanalmuster (hohe Strukturkomplexität).⁷⁹⁶

In dieser Gruppe finden sich die folgenden Muster:

- **Sequenziell:** Für die unterschiedlichen Phasen im Kaufzyklus werden unterschiedliche Kanäle eingesetzt. Jede Aufgabe wird somit von einem spezialisierten Kanal übernommen. Sehr häufig unterscheiden sich in sequenziellen Konfigurationen die Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Phasen des Kaufzyklus, so dass eine Spezialisierung entsprechend der Kanäle sinnvoll erscheint. Diese Entwicklung zeigt sich eindrücklich am Beispiel der Firma Hewlett Packard. Während einzelne Retailer auch Aufgaben im Support übernehmen, besteht im Bereich der direkten Kanäle eine strikte Aufgabentrennung. Die Produkte werden direkt über das Internet und eine Sales-Hotline vertrieben. Den Support für die beiden Ka-

⁷⁹⁶ Eigene Darstellung.

näle übernimmt die Service-Hotline, welche nach Bedarf den Einsatz eines Servicemitarbeiters vor Ort veranlasst.

- **Oszillierend:** Die Kanäle werden in den einzelnen Phasen des Kaufzyklus punktuell eingesetzt. Die Unternehmen mit diesem Muster weisen keinen dominanten Kanal auf, welcher alle Aufgaben im Kaufzyklus übernimmt. Wie in der Playstation Fallstudie erkennbar ist, weisen oszillierende Systeme einen Kaufzyklus über sehr unterschiedliche Kanäle auf. Die Kanäle können dabei eher universeller Natur oder in Bezug auf eine Aufgabe hoch spezialisiert sein. Der Kauf der unterschiedlichen Produkte erfolgt – entsprechend der Produkteigenschaften – über verschiedene Kanäle, die teilweise auch Supportfunktionen übernehmen. Im Rahmen der Nachkaufphase werden wiederum punktuell spezialisierte Kanäle eingesetzt. Kein Kanal übernimmt alle Vertriebsaufgaben.
- **Total:** In allen Phasen des Kaufzyklus werden alle Kanäle des Unternehmens eingesetzt. Die Kanäle sind koordiniert und weitestgehend integriert. Der Kunde kann so jederzeit und frei zwischen den Kanälen wechseln. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass die totale Distribution ein erhebliches Know-How erfordert⁷⁹⁷ und oft aus anderen Distributionsformen hervorgeht.⁷⁹⁸ Wie auch das Beispiel TUI zeigt, weist dieses Muster vor allem im Bereich Dienstleistungen eine hohe Verbreitung auf. Der Kunde kann in jeder Phase des Kaufzyklus den Kontaktpunkt frei wählen. Das System ist vollständig integriert.

Die typischen Kanalmuster von Unternehmen mit einer hohen Strukturkomplexität sind in der Abbildung 94 anhand konkreter Beispiele dargestellt.

⁷⁹⁷ Vgl. die folgenden exemplarische Arbeiten: Bovensiepen, et al. (2007), Scholl (2003), Moriarty/Moran (1990), Stuart-Menteth, et al. (2005).

⁷⁹⁸ Eine Entwicklungsrichtung stellt bspw. die Vernetzung vorher unabhängiger Kanäle dar, vgl. hierzu Kollmann/Häsel (2006).

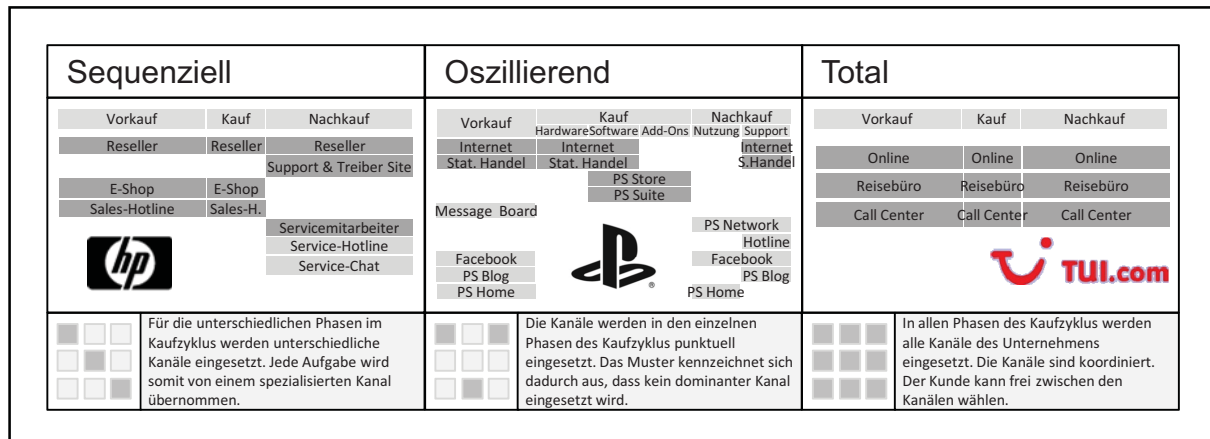


Abbildung 94: Typische Kanalmuster (hohe Strukturkomplexität).⁷⁹⁹

6.3.1.4 Zusammenfassung Kanalmuster

Die vorgängig beschriebenen Kanalmuster innerhalb der drei Gruppen stellen Alternativen dar, welche grundsätzlich für die jeweilige Kanalstruktur geeignet erscheinen. Die Unterschiede zwischen den Mustern einer Gruppe lassen sich durch die moderierende Wirkung der weiteren situativen Faktoren, wie bspw. der Wettbewerbsintensität der jeweiligen Branche oder der Eigenschaften des Kernprodukts, erklären.⁸⁰⁰ Wie an den gezeigten Beispielen zu erkennen ist, unterscheiden sich die Unternehmen aufgrund ihrer Kanalstruktur und aufgrund der Kanalmuster – im Sinne einer Nutzung dieser Kanalstruktur – erheblich. Die daraus resultierenden Herausforderungen an die Orchestrierung werden im folgenden Kapitel thematisiert. Die Tabelle 37 zeigt einen Überblick über die Kanalmuster der drei Gruppen mit geringer, mittlerer und hoher Strukturkomplexität.

⁷⁹⁹ Eigene Darstellung.

⁸⁰⁰ Vgl. auch die Ausführungen im Kapitel 6.2.

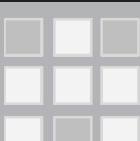
<i>Kanalstruktur</i>	<i>Muster</i>	<i>Form</i>	<i>Beschreibung</i>
<i>Geringe Komplexität</i>	<i>Pure-Player</i>		Sämtliche Phasen des Kaufzyklus finden in einem Kanal statt.
	<i>Stammkanal</i>		Sämtliche Phasen des Kaufzyklus finden in einem dominanten Kanal statt. Ergänzend hierzu werden weitere Kanäle gezielt eingesetzt.
	<i>Kanal-Portfolio</i>		Jeder Kanal übernimmt alle Aufgaben im Kaufzyklus. Der Kunde kann den Kanal in späteren Phasen nicht frei wechseln.
<i>Mittlere Komplexität</i>	<i>Dispersierend</i>		In den ersten Phasen des Kaufzyklus werden weniger Kanäle als in den späteren Phasen eingesetzt.
	<i>Kanalisierend</i>		In der mittleren Phase des Kaufzyklus werden weniger Kanäle als in den anderen Phasen eingesetzt.
	<i>Fokussierend</i>		In den ersten Phasen des Kaufzyklus werden mehr Kanäle als in den späteren Phasen eingesetzt.
<i>Hohe Komplexität</i>	<i>Sequenziell</i>		Für die unterschiedlichen Phasen im Kaufzyklus werden unterschiedliche Kanäle eingesetzt. Jede Aufgabe wird somit von einem spezialisierten Kanal übernommen.
	<i>Oszillierend</i>		Die Kanäle werden in den einzelnen Phasen des Kaufzyklus punktuell eingesetzt. Das Muster kennzeichnet sich dadurch aus, dass kein dominanter Kanal eingesetzt wird.
	<i>Total</i>		In allen Phasen des Kaufzyklus werden alle Kanäle des Unternehmens eingesetzt. Der Kunde kann frei zwischen den Kanälen wählen.

Tabelle 37: Muster der Kanalkonfiguration im Überblick.⁸⁰¹⁸⁰¹ Eigene Darstellung.

Die Kanalmuster unterscheiden sich, abgesehen von den Merkmalen der Kanalstruktur, in einigen wesentlichen Punkten.⁸⁰²

- Ein augenfälliger Unterschied zwischen den Mustern stellt die **Fragmentierung** des jeweiligen Musters dar. Die Fragmentierung beschreibt, wie durchgängig die Kanäle genutzt werden und wie hoch dementsprechend der Anteil eines Kanals am Kaufzyklus ist. Je höher die Fragmentierung ist, desto geringer ist der Anteil eines Kanals am Kaufzyklus.
- Ein weiterer naheliegender Unterschied stellt die **Redundanz** der Kanäle dar. Die Redundanz beschreibt die Parallelität der Aufgabenerfüllung durch die Kanäle. D.h. je mehr Kanäle eine konkrete Aufgabe erfüllen können, desto höher ist die Redundanz des Kanalmusters.
- Ein Unterschied der Muster besteht in den notwendigen Kanalwechseln. Die **Steuerung** bezeichnet den Anteil der zwingenden Kanalwechsel eines Kunden im Verlauf des Kaufzyklus eines Kanalmusters.⁸⁰³

Diese drei Merkmale definieren die Kanalmuster und beschreiben in ihrer Gesamtheit die Unterschiede zwischen den oben dargestellten Mustern. Die drei Merkmale – Fragmentierung, Redundanz und Steuerung – bilden das Konstrukt Kanalmuster, welches in der Abbildung 95 dargestellt ist.

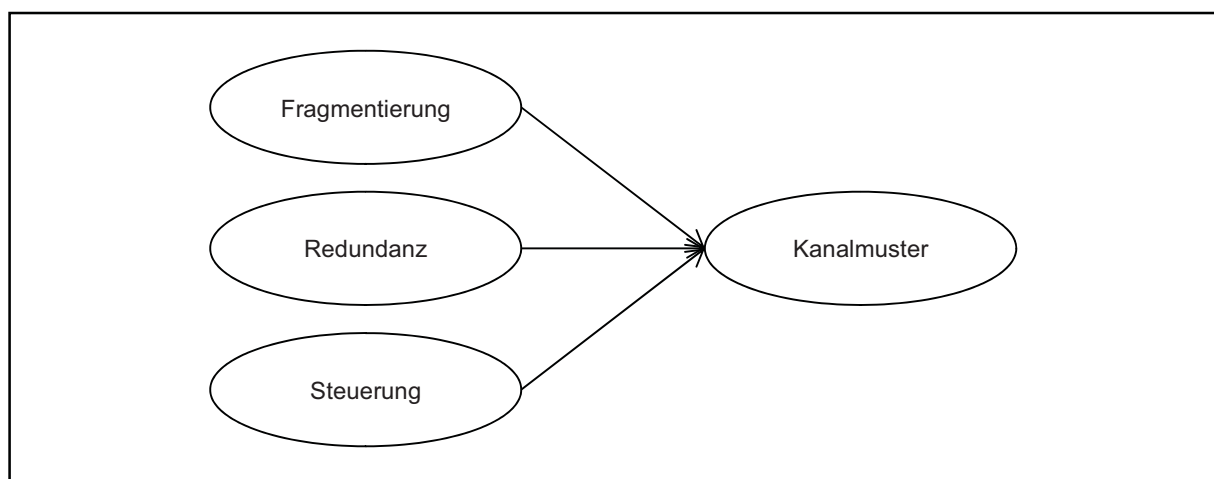


Abbildung 95: Konstrukt der Kanalmuster.⁸⁰⁴

⁸⁰² Die Kanalstruktur ist bestimmt durch die Anzahl und die Heterogenität der Kanäle.

⁸⁰³ Vgl. zu möglichen Kundenreaktionen auf Steuerungsmassnahmen Schulten (2009), S. 166 f. In der Untersuchung stehen die langfristig angelegten Steuerungsmassnahmen im Mittelpunkt.

⁸⁰⁴ Eigene Darstellung.

6.3.2 Orchestrierungsmassnahmen

Wie in Kapitel 6.2 dargestellt, ergeben sich aus der Kanalstruktur sehr unterschiedliche Anforderungen an eine Orchestrierung des Systems. Die Anforderungen an die Orchestrierung eines solchen Systems sind gerade im Mehrkanalfall ausserordentlich hoch, da bspw. mehrere Kontakte an unterschiedlichen Kontaktpunkten in der jeweils gleichen Angelegenheit berücksichtigt werden müssen.⁸⁰⁵ Zudem besteht eine Wechselwirkung zwischen den Kanalmustern und der Orchestrierung, so dass sich unterschiedliche Anforderungen ergeben und die Massnahmen je nach gewähltem Kanalmuster unterschiedlich wirken. Im Folgenden sollen die in den Fallstudien identifizierten Orchestrierungsmassnahmen dargestellt werden. Die Massnahmen lassen sich – wie in Kapitel 3.2 dargestellt – in zwei Gruppen einteilen; die Massnahmen zur Customer Experience und die Massnahmen zur Customer Journey.⁸⁰⁶ Eine Orchestrierungsmassnahme kann beide Dimensionen gleichermassen beeinflussen, die Einteilung in eine der beiden Gruppen erfolgt daher entsprechend ihrer dominanten Wirkung.⁸⁰⁷

Die Massnahmen dieser beiden Gruppen werden, anhand der im Rahmen der Fallstudien identifizierten Kategorien, vorgestellt. Die Massnahmen einer Kategorie werden, wie auch schon die Kanalmuster vor dem Hintergrund bestehender Ansätze dargestellt. Die verschiedenen Orchestrierungsmassnahmen sind interdependent. Die Wechselwirkungen der jeweiligen Massnahme werden daher neben dem Konstrukt dargestellt.⁸⁰⁸

⁸⁰⁵ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Sven Deglow, McKinsey.

⁸⁰⁶ Die Massnahmen zur Customer Experience beeinflussen vor allem das Erlebnis des Kunden über die verschiedenen Kontaktpunkte, während die Massnahmen der Customer Journey das zeitliche Erlebnis im Verlauf beeinflussen.

⁸⁰⁷ Jede Massnahme kann neben der dominanten Dimension, auch die jeweils andere Dimension beeinflussen. Bspw. kann eine Datenbank nicht nur für die Customer Experience – also die Abstimmung der Kanäle je Phase – sondern auch in Bezug auf die Customer Journey relevant sein; vgl. Neslin, et al. (2005), S. 5.

⁸⁰⁸ In der Abbildung sind jeweils die durch die Massnahme beeinflussten Massnahmen und die Massnahmen mit einem Einfluss auf die jeweilige Massnahme dargestellt.

6.3.2.1 *Massnahmen der Customer Experience*

Die Massnahmen der Customer Experience dienen primär der Abstimmung der verschiedenen Kanäle, so dass diese für den Kunden einen homogenen Eindruck ergeben.

6.3.2.1.1 *Integration*

Die *Massnahmen der Integration* dienen der organisatorischen Einbindung der Kanäle und ermöglichen deren Zusammenarbeit.⁸⁰⁹ Übergreifende Massnahmen, wie die vertraglichen Grundlagen der Zusammenarbeit, der Umfang des Datenaustausches, die Verrechnung von Leistungen oder der Austausch von Personal erhöhen die Integration eines Vertriebssystems. Auch andere organisatorische Voraussetzungen für kanalübergreifende Prozesse und eine nahtlose Zusammenarbeit erhöhen die Integration. Die *Massnahmen der Integration* stellen somit die Schnittstellen und die vertragliche Bindung zwischen den Kanälen her. D.h. der Fokus dieser Massnahmen liegt nicht auf einer Entscheidung zwischen direkten oder indirekten Kanälen, sondern auf der Umsetzung der organisationalen Einbindung.

Im Rahmen der Mercedes-Benz Fallstudie wurde bspw. die Ausgestaltung der zweigleisigen Organisation der stationären Kanäle mit Vertretern und Niederlassungen erläutert. Auch der Wissenstransfer im Rahmen von Best Practice Meetings erhöht die Integration der Kanäle. Die zentrale Serviceabwicklung von Nespresso ist eine Massnahme, welche eine hohe Integration voraussetzt, weshalb die Partnerschaften im Vertrieb eine hohe Relevanz für Nespresso haben. Das Beispiel der Playstation zeigt, wie im Rahmen der institutionalisierten Partnerschaft mit McDonald's ein zusätzlicher Kontaktpunkt betrieben werden kann. Gezielte Massnahmen – wie eine Beratung der Absatzmittler – können die Integration erhöhen, wie das Beispiel der Maryan Beachwear Group zeigt.

Die *Maryan Beachwear Group* vertreibt hochwertige, funktionale und damit beratungsintensive Bademoden über eine Vielzahl unterschiedlicher Vertriebsformate zu denen auch kleinere, inhabergeführter Fachgeschäfte zählen. Die inhabergeführten Fachgeschäfte weisen Vorteile hinsichtlich der Bindung zum Endkunden und der Beratungsqualität auf und stellen da-

⁸⁰⁹ Vgl. Coelho/Easingwood (2003), S. 23, welche die Channel Integration als eine von drei Kerneigenschaften von Mehrkanalstrukturen bezeichnen.

her – wenn auch bei relativ kleinem Umsatz pro Verkaufspunkt – einen hochwertigen Zugang zum Kunden dar. Aufgrund des sich abzeichnenden Ruhestandes einer Reihe von Inhabern wurden zahlreiche Instrumente eingeführt, damit diese qualitativ hochwertigen Kontaktpunkte erhalten bleiben. Die Instrumente ermöglichen bspw. der ersten Verkäuferin eine Geschäftsübernahme. Ziel dieser Massnahmen ist Gewährleistung einer hohen Marktpräsenz und des qualitativ hochwertigen Kontakts zwischen Unternehmen und Absatzmittler, unter Wahrung der Vorteile der bestehenden Vertriebsstruktur. Die Massnahmen können individuell auf die entsprechende Situation angepasst werden, ohne andere Vertriebspartnerschaften in der jeweiligen Region zu gefährden, wie dies bei direkten Kanälen der Fall wäre. Die Massnahmen können, neben einem Kredit, auch umfangreiche Beratungsleistungen hinsichtlich der Geschäftsführung, des idealen Lagerbestandes, etc. umfassen. Verantwortlich für die Initiierung und Durchführung der Massnahmen ist der jeweilige Gebietsverkaufsleiter, welcher die Schnittstelle des Unternehmens zu den Absatzmittlern darstellt.

Die Massnahmen, welche eine Integration des Vertriebssystems erhöhen, finden sich in der Tabelle 38.

<i>Massnahmen</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>weitere Quellen</i>
- vertragliche Integration (Koope- rationssysteme; Franchisesyste- me, Konditionen, etc.)	x	x	x	Frazier/Lassar (1996), Lal (1990), Seifert et al. (2006), Ander- son/Barton (1992)
- systemische Integration (Schnitt- stellenmanagement, Best Practice Meetings, etc.)	x	x	x	Coelho/Easingwood (2003)
- Integrationspersonal (Key Ac- count Manager, Gebietsverkaufs- leiter, etc.)	x	x	x	Anderson/Schmittlein (1984)

Tabelle 38: Gestaltung der Integration im Überblick.⁸¹⁰

Die Gestaltung der Integration bietet zahlreiche Ansatzmöglichkeiten. Die Massnahmen beeinflussen – je nach Ausrichtung – die Eigenschaften des Kanalsystems oder die einzelner Kanäle.⁸¹¹ Je nachdem, wie intensiv die einzelnen Massnahmen umgesetzt werden, variiert das Investment und das Risiko, aber

⁸¹⁰ Eigene Darstellung.

⁸¹¹ Je intensiver die Integrationsmassnahmen sind, desto stärker tendiert das System zu einer direkten Distribution, je offener und loser die Integrationsmassnahmen umgesetzt werden, desto eher tendiert das System zu einer indirekten Distribution.

auch der Einfluss des Herstellers.⁸¹² Teilweise entziehen sich einzelne Kanäle der Einflussnahme durch den Hersteller, wie die Problematik mit Grau- und Reimporten zeigt.⁸¹³ Die Parallelimporte der Playstationhardware zeigen die Grenzen der Massnahmen zur Integration auf. Die Integration wird durch Verträge zwischen den Parteien verstärkt, ein Beispiel hierfür stellen die Verträge zwischen der Daimler AG und deren Vertriebspartnern dar. Die Art und Weise der Leistungsverrechnung kann ebenfalls die Integration erhöhen. Der Austausch von Wissen und die Definition der Schnittstellen sind ebenfalls dazu geeignet die Integration zu erhöhen, wie das Beispiel des Beratungsansatzes der Maryan Beachwear Group zeigt. Das Konstrukt der Integration umfasst demzufolge vier Dimensionen: Die rechtlichen Grundlagen der Zusammenarbeit, die finanzielle Vergütung von Leistungen, der Austausch von Wissen und die Schnittstellen für eine organisatorische Zusammenarbeit. Die Abbildung 96 zeigt auf der linken Seite das Konstrukt der Integration und auf der rechten Seite die Elemente der Orchestrierung, welche durch die Integration beeinflusst werden.

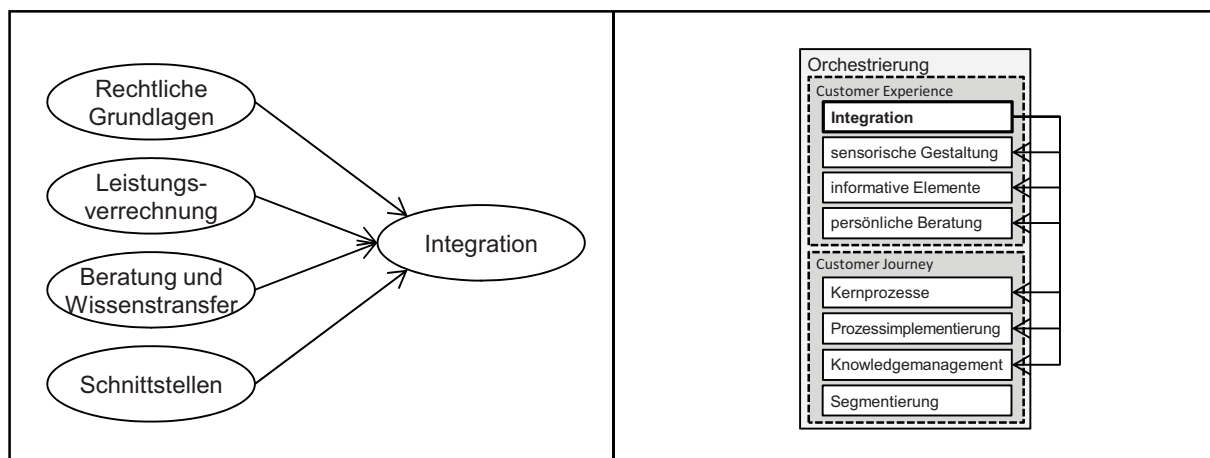


Abbildung 96: Konstrukt/Wechselwirkungen der Integration.⁸¹⁴

Wie in der Abbildung 96 zu erkennen ist, beeinflussen die *Massnahmen der Integration* zahlreiche andere Orchestrierungsmassnahmen, indem die Massnahmen der Integration die Voraussetzungen für die Umsetzung der anderen Massnahmen schaffen. Gestaltungsvorgaben können bspw. ihre Wirksamkeit nur ent-

⁸¹² Vgl. Anderson/Weitz (1986), S. 13.

⁸¹³ Vgl. Cespedes, et al. (1988), Ahmadi/Yang (2000) und Expertengespräch mit Michael Richter.

⁸¹⁴ Eigene Darstellung.

fallen, wenn diese auch in der Vertriebsorganisation bekannt sind und umgesetzt werden. Die Integration beeinflusst die sensorische Gestaltung, die informativen Elemente, die persönliche Beratung, die Kernprozesse, die Prozessimplementierung und das Knowledge management. Die Integration wird durch keine der anderen Orchestrierungsmassnahmen beeinflusst.

6.3.2.1.2 *Sensorische Gestaltung*

Die *sensorische Gestaltung* stellt eine der Grundfunktionen eines Marketingkanals dar.⁸¹⁵ Dementsprechend stellen Instrumente, welche die *sensorische Gestaltung* der Kanäle beeinflussen ein wichtiges Element der Orchestrierung dar. Wie in den Fallstudien gezeigt, werden die Kanäle auf diese Weise als Teil eines Ganzen erkennbar. Die wiederkehrenden Elemente in den Touchpoints stellen den Bezug zu den anderen Kanälen her. Dies wird beispielhaft und homogen von Nespresso umgesetzt. Auch kann ein Produkt- oder Zielgruppenbezug im Rahmen einer Segmentierung sichtbar gemacht werden, wie die AMG-Performance Center der Mercedes-Benz zeigen. Der modulare Aufbau der Gestaltungsvorlagen der Playstation demonstriert die Möglichkeiten zur Orientierung des Kunden im Kaufzyklus, welche die *sensorische Gestaltung* bietet. Die *sensorische Gestaltung* nimmt also aus Kundensicht neben einer emotionalen Funktion eine Orientierungsfunktion ein. Deren Massnahmen gestalten die visuellen, haptischen, akustischen und olfaktorischen Eindrücke des Kunden am Touchpoint. In letzter Zeit haben akustische und olfaktorische Gestaltungselemente stark an Bedeutung gewonnen, da sich diese der bewussten Wahrnehmung durch den Kunden entziehen und Stimmungen subtil fördern können.⁸¹⁶ Wie das folgende Beispiel zeigt, sind modulare Ansätze in der sensorischen Gestaltung auch ein geeignetes Mittel um den Markenauftritt flexibel im Markt umzusetzen.

Die Vertriebspartner der *Maryan Beachwear Group* sind in ihrer Struktur sehr heterogen, die Bandbreite reicht von eigentümergeführten Wäschefachgeschäften, Sportartikelfachgeschäften, Warenhäusern in jeder Grösse bis zum Versandhandel. Die Maryan Beachwear Group stellt den Vertriebspartnern verschiedene Module zur Verkaufsraumgestaltung zur Verfügung.

⁸¹⁵ Vgl. Coughlan, et al. (2001), S. 9 und Bitner (1992), S. 60.

⁸¹⁶ Vgl. Spangenberg, et al. (1996), S. 77 und Yalch/Spangenberg (2000), S. 145.

Dieser Modulansatz bietet die nötige Flexibilität um die Präsentation der Ware in den unterschiedlichen Verkaufsräumen visuell umzusetzen. Die Bandbreite der Elemente reicht von Präsentern, Cornern, CI-Flächen, Shops, bis zu kompletten Partnerflächen. Abgerundet wird das Angebot durch Materialien zur Schaufenstergestaltung, Poster und Flaggen im Aussenbereich etc. Ein wichtiges Merkmal stellt der haptische Eindruck der Ware dar. Das Anfassen und Befühlen der Textilien ist für die Kunden ein wichtiges Entscheidungskriterium, weshalb die Ware immer im Mittelpunkt eines Systems steht.

Die Tabelle 39 zeigt die konkreten Massnahmen im Bereich der sensorischen Gestaltung, welche im Rahmen der Fallstudien erfasst wurden.

<i>Massnahmen</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>weitere Quellen</i>
- Visuelle Gestaltung	x	x	x	Bellizzi et al. (1983), Donovan/Rossiter (1994), Bitner (1992), Bellizzi/Hite (1992)
- Akustische Gestaltung	x	x	x	Yalch/Spangenberg (2000), Bitner (1992)
- Haptische Gestaltung	x		x	Citrin et al. (2003)
- Olfaktorische Gestaltung		x		Spangenberg et al. (2005), Bitner (1992)

Tabelle 39: Sensorische Gestaltungselemente im Überblick.⁸¹⁷

Die Hersteller können die *sensorische Gestaltung* des POS bei indirekten Kanälen nur in Kooperation mit dem jeweiligen Absatzmittler beeinflussen. Der Gestaltungsspielraum reicht von unverbindlichen Vorlagen, über detaillierte Standards, bis zur Belieferung der Touchpoints mit einsatzbereiten Materialien. Unterstützend kann eine Incentivierung eingesetzt werden. Im Fall von direkten Kanälen ist eine *sensorische Gestaltung* wesentlich einfacher umzusetzen. Module können eingesetzt werden, um die Vorgaben nach Produktbereichen oder entsprechend der genutzten Segmentierung zu strukturieren. Die Instrumente dienen der konsistenten Umsetzung der Markenatmosphäre in den Kanälen und ermöglichen eine Differenzierung einzelner Segmente entsprechend des gewählten Ansatzes. Die entscheidenden Kriterien bei einer systemübergreifenden Orchestrierung stellen somit der Umfang der Vorgaben und die Verbindlichkeit dieser Vorgaben dar. Das Konstrukt der sensorischen Gestaltung umfasst die

⁸¹⁷ Eigene Darstellung.

Dimensionen Umfang der Vorgaben und Verbindlichkeit der Vorgaben. Die Abbildung 97 zeigt auf der linken Seite das Konstrukt der sensorischen Gestaltung und auf der rechten Seite die Wechselwirkungen mit den anderen Orchestrierungsmassnahmen.

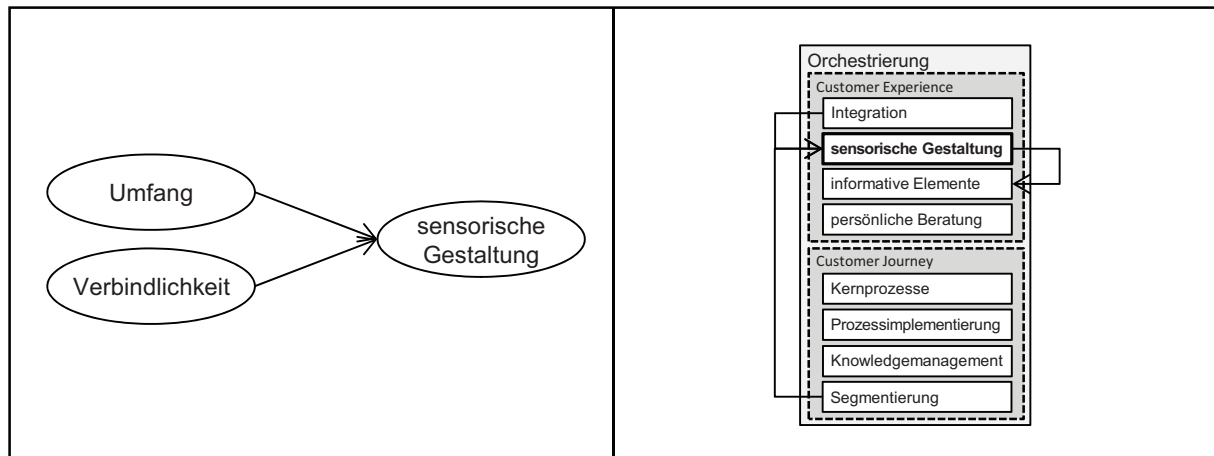


Abbildung 97: Konstrukt/Wechselwirkungen der sensorischen Gestaltung.⁸¹⁸

Die *sensorische Gestaltung* beeinflusst die informativen Elemente positiv. Je klarer die Vorgaben zur sensorischen Gestaltung sind, desto besser lassen sich diese bspw. in Form konkreter informativer Elemente umsetzen. Dies wird besonders am modularen Ansatz der Gestaltungsvorgaben der Playstation deutlich. Die sensorische Gestaltung wird ihrerseits von der Integration und der Segmentierung beeinflusst. Die Massnahmen zur Integration stellen auch hier die Grundlage für eine vertriebsübergreifende Umsetzung der sensorischen Gestaltung dar und weisen einen positiven Einfluss auf die Umsetzung der sensorischen Gestaltung auf. Die Segmentierung liefert Ansatzpunkte für einen modularen Gestaltungsansatz, der mehr Orientierung schafft. Allerdings kann ein zu feingliedriger Segmentierungsansatz in der sensorischen Gestaltung zu einem undefinierbaren Gesamteindruck führen.⁸¹⁹

6.3.2.1.3 Informative Elemente

Eine wichtige Funktion der Distribution stellt die Information des Kunden dar.⁸²⁰ Die *informativen Elemente* umfassen alle Informationsquellen am POS

⁸¹⁸ Eigene Darstellung.

⁸¹⁹ Vgl. bspw. Ansari/Mela (2003), S. 133, welche auf die Probleme der E-Customization hinweisen.

⁸²⁰ Vgl. Coughlan, et al. (2001), S. 9.

und den Touchpoints. Ausgenommen hiervon sind die einzelfallbezogenen Informationen durch das Personal im Kundenkontakt, welche im Kapitel 6.3.2.1.4 gesondert behandelt werden. In den Fallstudien wird erkennbar, dass die *informativen Elemente* Wissen und Orientierung vermitteln und so den Kunden in der Entscheidungsfindung unterstützen. Die Informationen und das Erlebnis der *informativen Elemente* schaffen zudem einen eigenständigen Wert für den Kunden, wenn die Informationen unterhalten oder zum Allgemeinwissen beitragen, wie im Fallbeispielen von Nespresso und Playstation. Neben den klassischen Informationsmaterialien haben sich in diesem Bereich mittlerweile zahlreiche Mittel etabliert, welche sich einerseits durch einen unterschiedlichen Grad an Interaktivität und andererseits hinsichtlich ihrer Funktion unterscheiden.⁸²¹ Ein weiteres Beispiel für eine Umsetzung eines *informativen Elements* stellt der Weinberater der Coop Genossenschaften dar.

Die **Coop Genossenschaft** bietet den Kunden auf dem Internetportal **coop@home** einen Weinberater an, welcher dem gewählten Anlass entsprechend und passend zum jeweiligen Essen, Weine empfiehlt. Hat sich der Kunde für einen Wein entschieden, kann er sich darüber hinaus mit den jeweiligen Hintergrundinformationen zu Wein, Jahrgang und Anbaugebiet versorgen. Informationen zur Degustation erleichtern die Auswahl und den anschließenden Genuss des Weines. Auf diese Weise erhalten auch weniger erfahrene Weintrinker die Möglichkeit sich im Sortiment der Weine zurechtzufinden. Der Weinberater schafft durch die klare und einfache Suche und die reichhaltigen Informationen zu den Weinen einen Mehrwert für den Kunden. Dieser wird kompetent und umfassend bei der Auswahl eines geeigneten Weines unterstützt und kann mit dem verfügbaren Hintergrundwissen die Gäste beeindrucken.

Die *informativen Elemente* entfalten neben der direkten Wirkung am Touchpoint einen nachhaltigen Einfluss auf den Kunden, da sich der Kunde das dargebotene Wissen aneignet. Auch in der Nespresso Fallstudie wurde gezeigt, dass die informativen Elemente einen Wert für den Kunden darstellen. Je stärker das vermittelte Wissen einen Wert für sich besitzt und nicht lediglich Produktwissen darstellt, desto eher wird das Wissen von den Kunden aufgenommen und verinnerlicht. Die vom Hersteller zur Verfügung gestellten Informationen haben zudem eine vereinheitlichende Wirkung auf die Informationen, die ein Kunde an den Kontaktpunkten erhält. D.h. die Vorgaben und Massnahmen führen zu einer

⁸²¹ Vgl. Meuter, et al. (2000), S. 52.

einheitlichen Gestaltung der Informationen und auch der persönlichen Beratung über die Kanäle. Die Palette der Informationsmedien reicht von Printmaterialien, Kiosksystemen, Internet- oder Mobilportalen, bis hin zu Warenmustern und Proben. Dabei sind je nach Kanal Anpassungen nötig, da in jedem Kanal Restriktionen, aber auch einzigartige Potentiale bestehen.⁸²² Die Tabelle 40 zeigt die konkreten Massnahmen im Bereich der *informativen Elemente*, welche im Rahmen der Fallstudien erfasst wurden.

<i>Massnahmen</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>weitere Quellen</i>
- Display	x	x	x	Chevalier (1975), Fiore et al. (2000)
- Warenprobe, Muster, 360°Ansicht	x	x	x	Fiore/Yu (2001)
- Kiosk, Video, Suchmaschine, Infoterminal	x	x	x	Meuter et al. (2000)
- Printmaterial, Produktkatalog	x	x	x	Zentes/Gröppel-Klein (2006)

Tabelle 40: Gestaltung der Kundeninformation im Überblick.⁸²³

Die wichtigen Fragen und Entscheidungen zu den *informativen Elementen* sind: In welchen Abständen erfolgen Nachrichten zu einem neuen Produkt? Wie werden die verschiedenen Anspruchsgruppen (Absatzmittler, Partner und Endkunden) angesprochen? Welche Kanäle werden wann eingesetzt? Wie wird die Botschaft im Verlauf der Zeit angepasst? In welcher Taktung wird die Information verbreitet, gleichzeitig – wie bei einem Paukenschlag oder gestaffelt – wie bei einem Wasserfall? Die Taktung der *informativen Elemente* hat besonders im Zusammenhang mit einem kanalübergreifenden Einsatz eine herausgehobene Relevanz.⁸²⁴ Wie wird die Botschaft an verschiedene Interaktions- und Nutzungssituationen angepasst? Zu welchen Anlässen oder Ereignissen (Produkteinführung, Routineinteraktion, etc.) werden besondere Elemente genutzt? Schlussendlich stellt die Interaktivität der informativen Elemente ein weiteres Gestaltungsmerkmal mit Auswirkung auf den Kaufzyklus dar. Einerseits wirkt sich die Interaktivität auf die Komplexität des Kaufprozesses aus, andererseits wird da-

⁸²² Vgl. Expertengespräch mit Andreas Eggimann, Coop.

⁸²³ Eigene Darstellung.

⁸²⁴ Vgl. Swait/Erdem (2002), S. 318.

durch aber auch ein individuelles Erlebnis, eine individuelle Information möglich.

Das Konstrukt der *informativen Elemente* umfasst die zentralen Parameter im kanalübergreifenden Einsatz der Elemente. Die Dimensionen des Konstrukts sind die Taktung der verschiedenen Informationsangebote im Kaufzyklus, die Inhalte, die Anlässe und die Interaktivität der Elemente. Die Abbildung 97 zeigt auf der linken Seite das Konstrukt der informativen Elemente und auf der rechten Seite die Wechselwirkungen mit den anderen Orchestrierungsmassnahmen.

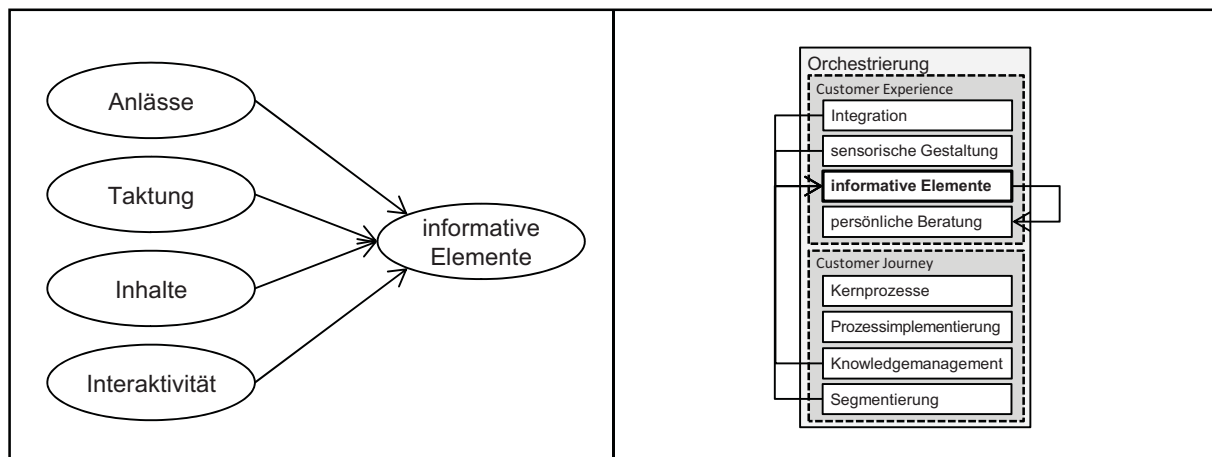


Abbildung 98: Konstrukt/Wechselwirkungen der informativen Elemente.⁸²⁵

Die *informativen Elemente* beeinflussen die persönliche Beratung positiv, da die die Kunden sich bereits vor dem Kontakt informieren und die *informativen Elemente* zur Veranschaulichung komplexer Sachverhalte genutzt werden können. Die *informativen Elemente* werden je nach Ausgestaltung von der Integration, der sensorischen Gestaltung, dem Knowledge management und der Segmentierung beeinflusst.

6.3.2.1.4 Persönliche Beratung

Die Qualität der *persönlichen Beratung* lässt sich – wie die anderen Massnahmen auch – in vielen Situationen nur indirekt beeinflussen. Die Ansatzpunkte für eine Gestaltung der Interaktion des Personals mit den Kunden stellen Informationsmaterialien und Produktmuster für die Mitarbeiter, aber auch Schulungen durch den Hersteller dar. Ein weiterer Ansatzpunkt kann der Einsatz von Her-

⁸²⁵ Eigene Darstellung.

stellerpersonal in den Kontaktpunkten darstellen, welches auf diese Weise erheblich gezielter die Markenwerte des Herstellers transportieren kann.⁸²⁶ Wie in den Fallstudien dargelegt, vermittelt eine hochwertige persönliche Beratung dem Kunden die Sicherheit die richtige Entscheidung zu treffen und hilft die individuellen Bedürfnisse zielgerichtet zu befriedigen, bzw. ein Problem schnell zu lösen. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang, nach Thomas Mehlhorn – Geschäftsführer der Maryan Beachwear Group, „*die Qualifizierung und die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter damit eine ‚unbürokratische‘ Lösung gefunden werden kann*“.⁸²⁷ Ansätze wie die Nespresso Academy, das Schulungsfernsehen von Mercedes-Benz oder die Überzeugung des Verkaufspersonals von den unique selling propositions der Playstation setzen an einer Verbesserung der *persönlichen Beratung* an. Das folgende Beispiel zeigt die Ansätze für andere Produkte der Firma Sony, um die Beratungsqualität in unabhängigen Absatzmittlern zu verbessern.

Das Distributionssystem der Firma **Sony** für den Bereich **Consumer Electronics**⁸²⁸ stellt ein riesiges, historisch gewachsenes Cluster dar, welches sich vor allem indirekt durch den Hersteller gestalten lässt. Veränderungen sind demnach nur in Kooperation mit den jeweiligen Absatzmittlern möglich. Sony hat das Ziel in den Vertriebskanälen Lösungen zu transportieren, welche die Einfachheit und den Mehrwert einer Vernetzung der Geräte und Komponenten zu einer Gesamtlösung zeigen. Sony nutzt daher eine Reihe Massnahmen, um die persönliche Beratung in diesem Bereich zu verbessern. Die Breite des Produktsortiments, die Vielzahl an Kontaktpunkten von Sony und daraus resultierend auch der unterschiedlichen Zielgruppen, machen eine gewisse Konsistenz der Interaktion zu einer absoluten Notwendigkeit. Die Firma bietet daher ein institutionalisiertes one-to-one Socialising Programm für das Personal der Absatzmittler an, um auf diese Weise den Mind Share und die Brand Awareness zu verbessern. Für die unterschiedlichen Formate werden eigene Merchandising-Teams eingesetzt, welche in jedem Kanal eine gezielte POS-Pflege betreiben, das Personal des jeweiligen Kanals ausbilden, an spezielle Veranstaltungen mitnehmen und auch Give-Aways verteilen. Dies ist wichtig, da die Interaktion über einen Kanal an eine bestimmte Zielgruppe auch für die anderen Zielgruppen oder Generationen von Sony akzeptabel sein muss. Besonders erfolgreiche Verkäufer, die sog. „Champions“ werden mit Fussballkarten zu Champions-

⁸²⁶ Vgl. Expertengespräch mit Thomas Hottiger.

⁸²⁷ Expertengespräch mit Thomas Mehlhorn, Geschäftsführer Maryan Beachwear Group.

⁸²⁸ Dieses Fallbeispiel bezieht sich auf den Bereich Consumer Electronics von Sony und nicht auf die Produkte und Dienstleistungen von Sony Computer Entertainment (Playstation, etc.).

League-Spielen, etc. belohnt. Sony verfolgt auch weitergehende Kooperationen mit einzelnen Absatzmittlern, wie eine eigene Experience Surface im Manor, welche aktiv durch einen zur Hälfte von Sony und zur Hälfte von Manor finanzierten Verkäufer betreut wird. Der Einsatz von Herstellerpersonal in den POS ist eine weitere Möglichkeit die Markenwerte gezielt zu transportieren. Auf diese Weise kann Sony eine maximale Betreuungsqualität herstellen und sich mit den Produkten vom normalen Sortiment abheben.

Die Tabelle 41 zeigt die konkreten Massnahmen, welche auf die Verbesserung der persönlichen Beratung durch die Mitarbeiter ausgerichtet sind und im Rahmen der Fallstudien identifiziert wurden.

<i>Massnahmen</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>weitere Quellen</i>
- Hilfsmittel für MA (Datenbank, Produktkatalog, Suchmaschine)	x	x	x	Batt (1999), Robert/Tim (1998)
- Produktschulungen, Schulung von Verkaufstechniken	x	x	x	Roman et al. (2002), Padgaonkar (2007), Weeks/Nantel (1992)
- Merchandising-Teams, Personal-k Kooperationen		x	x	Anderson/Schmittlein (1984)
- Provisionssysteme, Leistungsverrechnung, Incentivierung	x	x	x	Herzberg (1968), Klidas et al. (2004)
- Personaleigenschaften, Personalauswahl	x	x		Clopton et al. (2001), Stock/Hoyer (2005)

Tabelle 41: Gestaltung der persönlichen Beratung im Überblick.⁸²⁹

Wie in der Tabelle 41 und den Fallstudien ersichtlich ist, setzen die verschiedenen Massnahmen an zwei Punkten an. Die Mehrzahl der Massnahmen dient der Befähigung des vorhandenen Personals. Einen weiteren Ansatzpunkt stellt die Personalauswahl – entsprechend des persönlichen Profils der Bewerber – dar. Wie in der Mercedes-Benz Fallstudie dargestellt, ist dies allerdings nur bei entsprechendem Einfluss auf die Auswahl des Kundenkontaktpersonals möglich.

Eine Befähigung des vorhandenen Personals setzt an drei Punkten an: Der Motivation, dem Produktwissen und der Prozesskenntnisse des Personals. Bspw. kann eine Datenbank in einem Call Center den Berater durch den Prozess führen und mit den jeweils nötigen Informationen versorgen. Die grundsätzliche Fähigkeit des Personals zur Interaktion mit dem Kunden lässt sich vor allem über eine

⁸²⁹ Eigene Darstellung.

Auswahl der Bewerber – entsprechend eines Idealprofils – verbessern. Das Konstrukt der *persönlichen Beratung* umfasst die Dimensionen Motivation, Produktwissen, Prozesskenntnis und Fähigkeit des Mitarbeiters. Die Abbildung 99 zeigt auf der linken Seite das Konstrukt der *persönlichen Beratung* und auf der rechten Seite deren Wechselwirkungen mit anderen Orchestrierungsmassnahmen.

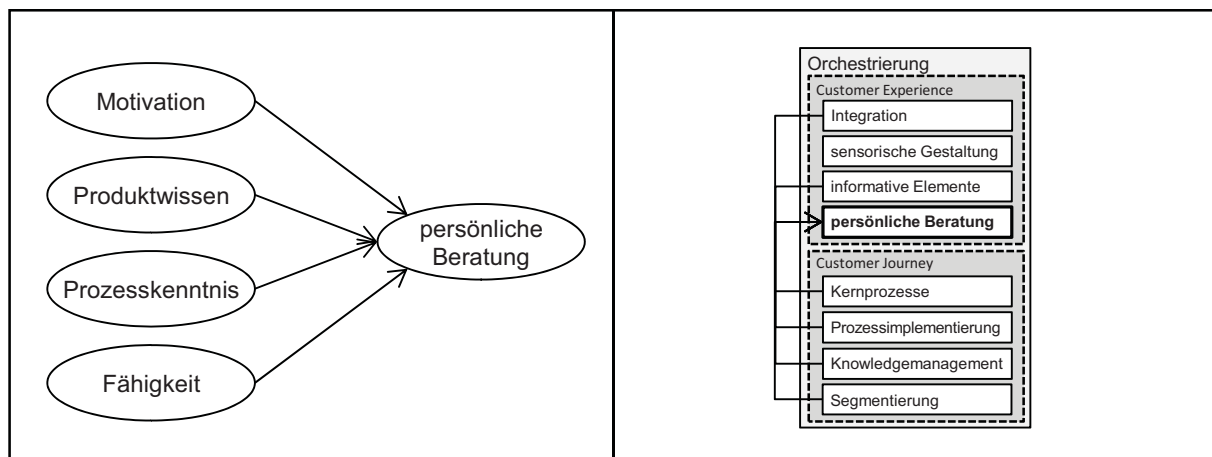


Abbildung 99: Konstrukt/Wechselwirkungen der persönlichen Beratung.⁸³⁰

Die Gestaltung der *persönlichen Beratung* wird von den Massnahmen zur Integration, den informativen Elementen, den Kernprozessen und der Prozessimplementierung positiv beeinflusst. Die Massnahmen zur Segmentierung und zum Knowledge management weisen einen gemischten Einfluss auf die Qualität der persönlichen Beratung auf. Einerseits wird die Beratung durch die Segmentierung und die Massnahmen des Knowledge managements passgenauer, andererseits erhöht bspw. eine hohe Segmentierung des Produktsortiments oder eine aufwendige Kundendatenbank die Komplexität für das Personal im Kundenkontakt, so dass dies zu einer Überforderung führen kann.⁸³¹

6.3.2.2 Massnahmen der Customer Journey

Die Massnahmen der Customer Journey dienen primär der Abstimmung im zeitlichen Ablauf, so dass sich der Kaufzyklus für den Kunden ohne Brüche darstellt.

⁸³⁰ Eigene Darstellung.

⁸³¹ Vgl. zur Verkaufskomplexität Belz/Schmitz (2008), S. 176.

6.3.2.2.1 Gestaltung der Kernprozesse

Ein wesentliches Gestaltungselement der Konfiguration eines Mehrkanalsystems im Kaufzyklus sind die *Kernprozesse*. Die *Kernprozesse* stellen die aus Sicht des Kunden relevanten Prozesse dar, welche nach Beaujean et al. (2006) die Kundenbeziehung verbessern oder verschlechtern.⁸³² Wie in den Fallstudien ersichtlich, decken diese Kernprozesse die zentralen Bereiche der Wertschöpfung in der Distribution ab. Von besonderem Interesse sind hierbei die Kernprozesse, welche für den Kunden sichtbar und relevant sind.⁸³³ Wie in dem folgenden Beispiel der *neckermann.de GmbH* ersichtlich ist, stellt der Fokus auf *Kernprozesse* einen wesentlichen Erfolgsfaktor im langfristigen Kundenkontakt über unterschiedliche Kanäle dar.

Die *neckermann.de GmbH* setzt verschiedene Kanäle zum Kunden ein; Online-Shop, Mobile-Shop, Katalog und Telefon. Da der Kunde kein Geschäft aufsuchen kann, hat er beim Kauf in der Regel keinen persönlichen oder direkten Kontakt mit einem Mitarbeiter und kann die Ware nicht direkt in Augenschein nehmen, um sich von deren Qualität zu überzeugen. Der Kunde wendet in den meisten Fällen an ein Call Center und hat dort immer wieder unterschiedliche Ansprechpartner und eine gewisse Anonymität. All dies führt dazu, dass man mehr Vertrauen aufbauen muss als ein Anbieter mit stationären Kanälen. Ein Qualitätsmanagement der Prozesse in Richtung Kunde ist im Versandhandel daher sehr wichtig.

Die Firma *neckermann.de GmbH* fokussiert ihr Qualitätsmanagement auf vier Kernprozesse: Die Auftragsabwicklung, die Angebotskommunikation, die Sortimentsbereitstellung und die Warenbewegung. Der wichtigste Kernprozess ist die Auftragsabwicklung, welche von der Beratung vor dem Kauf, über die Entgegennahme der Bestellung bis zum Thema Bearbeitung von Kundenanfragen und Reklamationen die gesamte Interaktion mit dem Kunden rund um einen Bestellvorgang abdeckt. Der Kernprozess Angebotskommunikation hat den Schwerpunkt auf dem Thema Service und befasst sich mit der Kommunikation der Dienstleistungen rund um die bestellte Ware. Dies umfasst bspw. die Kommunikation der Lieferung oder des Bezahlvorgangs. Der Kernprozess Sortimentsbereitstellung widmet sich den Einkaufsprozessen und damit der Bereitstellung der Ware in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort. Der Kernprozess Warenbewegung bildet die gesamten logistischen Prozesse, bis hin zur Distribution an den Kunden, ab.

⁸³² Beaujean, et al. (2006), S. 64.

⁸³³ Vgl. Expertengespräch mit Michaela Köpfler, *neckermann.de GmbH*; daneben finden sich zahlreiche andere Prozesse in der Distribution, welche jedoch nicht denselben Stellenwert in der Wahrnehmung des Kunden einnehmen.

Eine hohe Leistung in den Kernprozessen wirkt sich sofort positiv auf die Kundenzufriedenheit aus. In der Folge wirkt sich diese Leistung aber auch langfristig auf den Warenkorb der Folgebestellungen des Kunden und damit auf die Kundenbindung aus.

Die Prozesse können zwischen dem Kunden und einem Mitarbeiter oder zwischen dem Kunden und einem automatisierten System stattfinden. Die in den Fallstudien untersuchten Prozesse im Kundenkontakt lassen sich in drei Arten von Prozessen einteilen:

- *Interaktionsprozesse* fassen alle Prozesse zusammen, bei denen eine Interaktion an einem Touchpoint stattfindet. D.h. es findet ein gegenseitiger Informationsaustausch statt. Ein Beispiel hierfür stellt das Kaffeegespräch von Nespresso dar, welches über die gesamte Kundenbeziehung in verschiedenen Situationen eingesetzt wird.
- *Transaktionsprozesse* fassen alle Prozesse zusammen, bei denen eine Ware ausgetauscht oder eine kostenpflichtige Dienstleistung nachgefragt wird. Der Kaufprozess über den Playstation Store stellt einen solchen zentralen Transaktionsprozess dar.
- *Kommunikationsprozesse* fassen alle einseitigen Kommunikationsprozesse seitens des Herstellers oder eines Absatzmittlers, wie die kommunikative Vorbereitung einer Produkteinführung, zusammen. Kommunikationsprozesse, wie die interne und externe Vorbereitung einer Produkteinführung, haben eine hohe Bedeutung für den Erfolg dieses Produkts, wie am Beispiel von Nespresso ersichtlich ist. Events werden in allen Fallstudien zur Kommunikation der Produkte und zur Pflege des Image eingesetzt. Da die Events oft unter Einbezug der bestehenden Kanäle umgesetzt werden, stellen diese einen kanalübergreifenden Prozess dar. Dies wird insbesondere am Beispiel der Mehrkanalevents zu den Produkten der Playstation und deren kommunikativer Verwertung in anderen Kanälen, wie YouTube, deutlich.

Die Tabelle 42 zeigt die konkreten *Kernprozesse*, welche im Rahmen der Fallstudien identifiziert wurden.

<i>Massnahmen</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>Weitere Quellen</i>
- Interaktionsprozesse (Erstkontakt, Beratungsgespräch, Kaffeege- spräch, Serviceannahme, Nach- kaufbetreuung, etc.)	x	x	x	Bitner et al. (1994)
- Transaktionsprozesse (Verkauf, Lieferung, Bezahlung, etc.)	x	x	x	Birkhofer et al. (2000)
- Kommunikationsprozesse (Kom- munikative Produkteinführung, Events, etc.)	x	x	x	Briggs et al. (2005)

Tabelle 42: Gestaltung der Kernprozesse im Überblick.⁸³⁴

Die Eigenschaften dieser Prozesse stellen, wie in den Fallstudien gezeigt, den Ansatzpunkt für eine Gestaltung des Kundenerlebnisses dar. Die *Länge der Kernprozesse* im Kundenkontakt wirkt sich direkt auf den Kaufprozess des Kunden und damit auf dessen Erlebnis aus. Die Balance liegt darin den Prozess so einfach und kurz wie möglich für den Kunden zu halten, aber auch alle Potentiale, die sich durch einen Kundenkontakt ergeben, zu nutzen.⁸³⁵ Ähnlich verhält es sich mit der *Anzahl der Prozesse*. Die Anzahl Prozesse muss alle Aufgaben der Distribution adäquat abdecken, so dass der einzelne Prozess weder zu lang ist, noch einzelne Aufgaben nur unzureichend abgedeckt sind. Ein wesentliches Kriterium bei komplexeren Produkten oder Dienstleistungen oder in Problemsituationen allgemein, stellt die *Flexibilität der Prozesse* dar. Diese wird bspw. im Entscheidungsspielraum der verantwortlichen Personen greifbar. Ist der Spielraum zu gering können lediglich „bürokratische“ Entscheidungen getroffen werden, ist der Spielraum zu hoch herrschen dagegen Wildwuchs und Willkür im Vertrieb, was sich negativ auf die Konsistenz und die Kosten des Systems auswirken kann. Ein weiteres Kriterium in diesem Bereich stellt der *Anwendungsbereich eines Prozesses* dar. Universelle Prozesse, wie das Kaffeege-
spräch von Nespresso werden in unterschiedlichen Phasen des Kaufzyklus und in verschiedenen Kanälen eingesetzt. Das Gegenstück hierzu bilden spezifische Prozesse, welche auf eine konkrete Situation zugeschnitten sind. Ein Beispiel hierfür stellt der Prozess *Auslieferung eines Neuwagens* dar. Je nach Situa-

⁸³⁴ Eigene Darstellung.

⁸³⁵ Vgl. Expertengespräch mit Michaela Köpfler, neckermann.de GmbH.

tion und Touchpoint (Werksauslieferung, Lieferung nach Hause, Übergabe im Autohaus) ist dieser Prozess an den Touchpoint angepasst. Die grundsätzlichen Charakteristika der *Kernprozesse* umfassen die Länge der Prozesse, die Anzahl der Prozesse und die Flexibilität der Kernprozesse und bilden die Dimensionen des Konstrukts Kernprozesse. Die Abbildung 100 zeigt auf der linken Seite das Konstrukt der *Kernprozesse* und auf der rechten Seite deren Wechselwirkungen mit anderen Orchestrierungsmassnahmen.

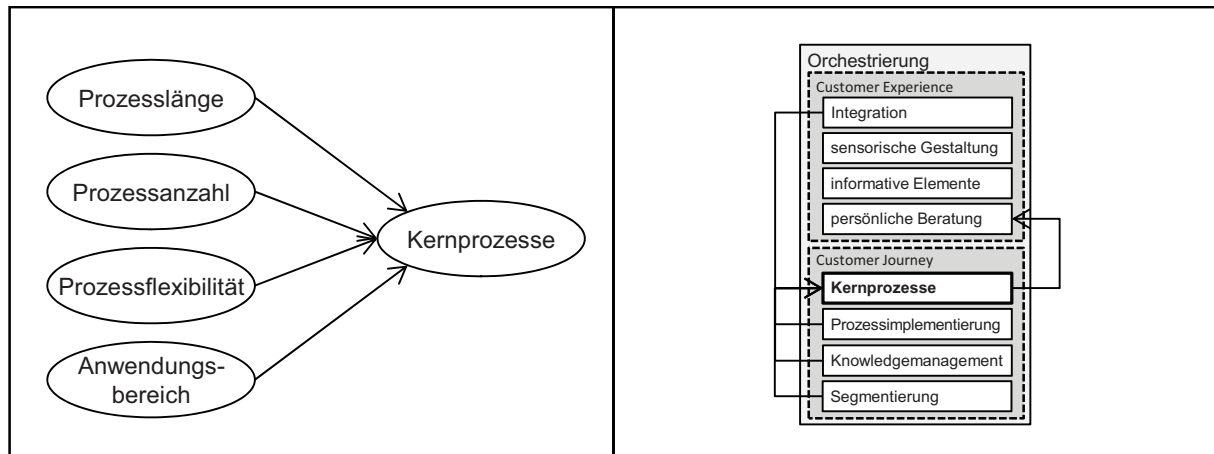


Abbildung 100: Konstrukt/Wechselwirkungen der Kernprozesse.⁸³⁶

Die *Kernprozesse* beeinflussen die Qualität der persönlichen Beratung positiv. Ihrerseits werden die Kernprozesse von den Massnahmen zur Integration, der Prozessimplementierung und dem Knowledge management positiv beeinflusst. Die Massnahmen zur Segmentierung weisen einen gemischten Einfluss auf die Kernprozesse auf. Einerseits erhöht die Segmentierung den Fit zwischen den Prozessen und den Kundenbedürfnissen, andererseits wird die Anzahl der Kernprozesse erhöht, was sich wiederum negativ auf die Komplexität des gesamten Systems auswirken kann.

6.3.2.2.2 Prozessimplementierung

Die *Prozessimplementierung* fasst die Massnahmen zusammen, welche die Umsetzung der Kernprozesse entsprechend der definierten Vorgaben fördern sollen. Buckley/Carter (1996) weisen die Bedeutung der Implementierungsmassnahmen

⁸³⁶ Eigene Darstellung.

von Prozessen auf deren Ergebnis nach.⁸³⁷ In den Fallstudien finden sich hierzu verschiedene Ansatzpunkte. Eine erste Massnahme besteht in der Kommunikation der Idealprozesse in der Vertriebsorganisation und an die Absatzmittler. Ein Beispiel hierfür stellt der 360° Approach von Nespresso dar, der einen konsistenten Auftritt über alle Kanäle sicherstellt, in dem alle relevanten Abteilungen im Vorlauf einer Massnahme mit einbezogen werden. Dies kann bspw. schriftlich über Mailings, über persönliche Gespräche mit Key Account Managern oder Gebietsverkaufsleitern und im Rahmen von Best Practice Meetings oder internen Meetings erfolgen. Ein weiterer Baustein zur Implementierung der Kernprozesse stellt deren Incentivierung dar. Bspw. wirken sich bei Mercedes-Benz verschiedene Kennzahlen auf die Entlohnung des Mitarbeiters im Kundenkontakt aus. Eine Alternative hierzu, welche nur bei entsprechenden Machtverhältnissen möglich ist, stellt die Anordnung der Prozesse dar. Das Monitoring der Prozesse kontrolliert die Umsetzung und die Qualität der Ergebnisse und ermöglicht ein schnelles Reagieren, wie am Beispiel der Playstation dargelegt wurde. Die Fallstudien zeigen auch, dass Massnahmen zur *Prozessimplementierung* nur bei flankierenden Integrationsmassnahmen möglich sind. Wie am Beispiel der neckermann.de GmbH ersichtlich ist, kann ein Monitoring der Prozessqualität auf mehreren Ebenen und in unterschiedlicher Aufbereitung erfolgen, so dass einerseits ein Frühwarnsystem und andererseits tiefgehende Einblicke in die Kundenzufriedenheit gegeben sind.

Die Firma **neckermann.de GmbH** führt ein umfassendes Monitoring aller relevanten Kundenprozesse durch. Dabei werden die zentralen Zielgrössen für die Prozessqualität in den jeweiligen Phasen der Kernprozesse erhoben. Dies geschieht über zahlreiche Instrumente, wie das Zufriedenheitsbarometer, Mystery Shopping, Kundenbefragungen und Qualitätszirkel. Die Auswertung dieser Instrumente ermöglicht detaillierte Einblicke in die Kundenzufriedenheit und deren Treiber. Im Rahmen eines Frühwarnsystems wird die Zufriedenheit des Kunden bei jeder Interaktion mit drei Smileys erhoben. Die Smiley symbolisieren eine positive, neutrale oder negative Stimmung. Schwankungen in der Kundenzufriedenheit und deren Ursache können auf diese Weise schnell erkannt und weitere Analysen zeitnah angestossen werden.

⁸³⁷ Vgl. Buckley/Carter (1996), S. 11, welche die Wirkung der Motivation, Information und Koordination der Prozessbeteiligten auf das Prozessergebnis untersucht haben.

Die Tabelle 43 zeigt die Massnahmen der Prozessimplementierung, welche im Rahmen der Fallstudien erhoben wurden.

<i>Massnahmen</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>Weitere Quellen</i>
- Prozesskommunikation (Mailings, persönliche Kommunikation, Best Practice Meetings, etc.)	x	x		Buckley/Carter (1996)
- Prozessincentivierung, (Anordnung, Vergütung, etc.)	x			Harbring/Irlenbusch (2004), Donovan et al. (2004)
- Prozessmonitoring	x	x	x	Meyer/Schwager (2007)
+ Ergebnisqualität				
+ Prozessqualität				

Tabelle 43: Gestaltung der Prozessimplementierung im Überblick.⁸³⁸

Die Faktoren, welche den Erfolg der Prozessimplementierung massgeblich bestimmen, sind die Wirksamkeit der Massnahmen und deren Reichweite in der Vertriebsorganisation. Nur wenn diese beiden Bedingungen erfüllt sind, können die Kernprozesse in der Vertriebsorganisation nachhaltig implementiert werden. Das Konstrukt der *Prozessimplementierung* umfasst daher die Dimensionen Reichweite der Massnahmen und Wirksamkeit der Massnahmen. Die Abbildung 101 zeigt auf der linken Seite das Konstrukt der *Prozessimplementierung* und auf der rechten Seite deren Wechselwirkungen mit anderen Orchestrierungsmassnahmen.

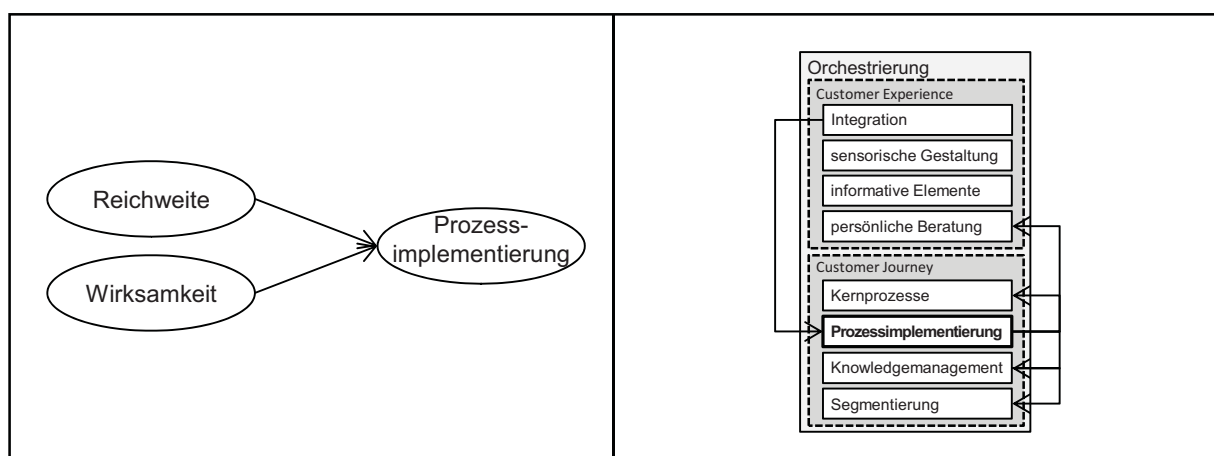


Abbildung 101: Konstrukt/Wechselwirkungen der Prozessimplementierung.⁸³⁹

⁸³⁸ Eigene Darstellung.

Die Massnahmen der *Prozessimplementierung* beeinflussen die Qualität der persönlichen Beratung, das Knowledgemanagement und die Umsetzung der Kernprozesse positiv. Die *Prozessimplementierung* wird ihrerseits von den Massnahmen zur Integration beeinflusst, welche die Grundlage für die Durchsetzung der Massnahmen zur Prozessimplementierung bilden.

6.3.2.2.3 *Knowledgemanagement*

Das *Knowledgemanagement* hat in der Distribution eine hohe Bedeutung, da es die Qualität der Lösungen und die Konsistenz im Kundenkontakt erhöht.⁸⁴⁰ So kann bspw. eine Kundendatenbank jede Interaktion mit dem Kunden unterstützen, da sie eine bedürfnisgerechte und individuelle Ansprache des Kunden entsprechend des jeweiligen Kaffeegeschmacks ermöglicht, wie das Beispiel von Nespresso zeigt. Auch kann eine Datenbank, welche jede Interaktion mit dem Kunden transparent festhält, wertvolle Hinweise über den Zustand der Kundenbeziehung enthalten.⁸⁴¹ Auf diese Weise kann bspw. gezielt auf eine Verschlechterung der Kundenbeziehung oder neue Akquisitions- und Cross-Selling-Potentiale eingegangen werden.⁸⁴²

Wie in den Fallstudien ersichtlich, ermöglicht in einer Mehrkanalumgebung erst das *Knowledgemanagement* eine Reihe der kanalübergreifenden Aufgaben: Die anspruchsvolle Aufgabe einer gezielten und segmentspezifischen Ansprache des Kunden an unterschiedlichen Kontaktpunkten wird dadurch ebenso möglich, wie eine zielgerichtete Interaktion zu einem Thema über einen längeren Zeitraum und womöglich unterschiedliche Kontaktpunkte. Im Fall von Nespresso ermöglicht das Knowledgemanagement erst die verhaltensbasierte Segmentierung, so dass die Kunden an jedem Kontaktpunkt ihren Vorlieben entsprechend beraten werden können. Mercedes-Benz bietet mit dem digitalen Servicebericht eine Vereinfachung für den Kunden und Sicherheit für den Gebrauchtwagenkäu-

⁸³⁹ Eigene Darstellung.

⁸⁴⁰ Vgl. Davenport/Klahr (1998), S. 197, die weiterhin auf die „*delikate Balance zwischen menschlichem und Computer-basiertem Wissen*“ (S. 207) hinweisen.

⁸⁴¹ Vgl. Expertengespräch mit Hans Knöpfel, Die Schweizerische Post, sowie zur Nutzung von Wissen im Kundensupport Davenport/Klahr (1998).

⁸⁴² Vgl. Expertengespräche mit Michaela Köpfler, neckemann.de GmbH und Hans Knöpfel, Die Schweizerische Post.

fer. Die Playstationnutzer profitieren von der nahtlosen Integration des Spielerlebnisses mit der Community. Wie das Beispiel der Schweizerischen Post zeigt, stecken in der Nutzung des impliziten Wissens in der Vertriebsorganisation weitere Potentiale.

Die Schweizerische Post nutzt gezielt die Erfahrungen und das Wissen, welche zu den jeweiligen Kunden in der Vertriebsorganisation vorhanden sind. Dazu gehört neben dem Polytogramm – einer Zusammenstellung der wichtigen Entscheidungsträger und -beeinflusser auf Kundenseite – auch eine Auswertung der bisherigen Interaktionen mit den Mitarbeitern des Kunden. Ergänzt wird dieses Wissen durch das allgemeine Branchenwissen der Vertriebsmitarbeiter, welche sich jeweils für eine Branche des Kunden verantwortlich zeichnen und diese im Detail kennen. Auf dieser Grundlage lassen sich gezielt neue Dienstleistungen anbieten und den relevanten Entscheidungsträgern auf Kundenseite vorstellen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Nutzung der verschiedenen kundenbezogenen Daten, bzw. des kundenbezogenen Wissens ein hohes Potential birgt. Jedoch ist nach Pan/Lee (2003) ein „*ganzheitlicher Blick auf den Kunden*“ – also unabhängig vom Kontaktpunkt – eine zentrale Anforderung an das Knowledgemanagement.⁸⁴³ Die Tabelle 44 zeigt die Massnahmen im Bereich des *Knowledgemanagements*, sortiert nach den Eigenschaften der zugrundeliegenden Daten, welche in den Fallstudien identifiziert wurden.

<i>Massnahmen</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>Weitere Quellen</i>
- <i>Kundenstammdaten (Kontaktinformationen, Kontoinformationen, etc.)</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>Abbott et al. (2001)</i>
- <i>Transaktionsdaten (Kaufhistorie, Umsatz je Produkt/Käufer, etc.)</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>Abbott et al. (2001)</i>
- <i>Interaktionsdaten (Nutzung des Car Konfigurators, Reklamationen, etc.)</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>Körner (2002), Spencer-Matthews/Lawley (2006)</i>

Tabelle 44: Nutzung der Kunden- und Prozessdaten im Überblick.⁸⁴⁴

Die Gestaltungsparameter im Bereich einer kanalübergreifenden Nutzung der Wissensdatenbanken befassen sich mit der Art und Weise der Datennutzung.

⁸⁴³ Pan/Lee (2003), S. 99.

⁸⁴⁴ Eigene Darstellung.

Ein erster Parameter stellt in diesem Bereich der *Umfang und Fokus der Daten* dar. Gerade in Mehrkanalumgebungen ist eine sorgfältige Abwägung bezüglich des Umfangs der zu erhebenden Daten erforderlich, da sich je nach Kanal manche Daten nicht ohne weiteres erfassen oder zuordnen lassen. Die *Gewinnung der Daten* ist dementsprechend ein weiterer Ansatzpunkt in der Gestaltung des *Knowledgemanagements*. Die *Konsistenz der Daten* ist ebenfalls ein Ansatzpunkt in der Orchestrierung eines Mehrkanalsystems. Eine Herausforderung stellen in diesem Zusammenhang unterschiedliche Kontakte in der gleichen Angelegenheit über unterschiedliche Kontaktpunkte dar. Gerade in stationären Kanälen lassen sich die Kunden nicht ohne besondere Massnahmen zuordnen. Insbesondere aufgrund einer Sensibilisierung hinsichtlich des *Datenschutzes* und der Privatsphäre, aber auch um die Komplexität für die Mitarbeiter zu reduzieren, ist der Schutz der Daten zu gewährleisten und die Zugangsrechte auf das jeweils nötige Minimum zu beschränken.⁸⁴⁵ Das Konstrukt des *Knowledgemanagements* umfasst somit die Dimensionen Umfang der Daten, Gewinnung der Daten, Konsistenz der Daten und Schutz der Daten. Die Abbildung 102 zeigt auf der linken Seite das Konstrukt des *Knowledgemanagements* und auf der rechten Seite dessen Wechselwirkungen mit anderen Orchestrierungsmassnahmen.

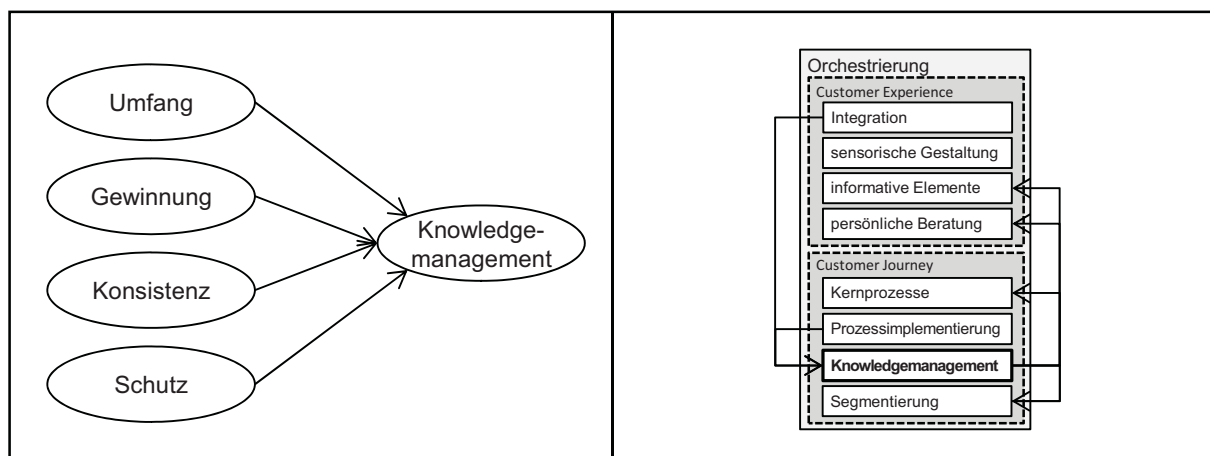


Abbildung 102: Konstrukt/Wechselwirkungen des Knowledgemanagements.⁸⁴⁶

Die Massnahmen des *Knowledgemanagements* haben einen positiven Einfluss auf die informativen Elemente und ermöglichen bspw. durch die zugrundeliegenden Kundendaten eine kundenorientierte Aufbereitung. Dies kann der Fall

⁸⁴⁵ Vgl. Bell, et al. (2002), S. 82 und Flavián/Guinalíu (2006), S. 603 f.

⁸⁴⁶ Eigene Darstellung.

sein, wenn bspw. an einem Informationssystem die gekauften Produkte und das dazu passende Zubehör angezeigt werden. Auch die persönliche Beratung wird durch das *Knowledgemanagement* beeinflusst. Dies ist bspw. der Fall, wenn Mitarbeiter auf Kundendaten zurückgreifen, um ein Problem zu analysieren. Das *Knowledgemanagement* wird durch die Integration massgeblich beeinflusst, da für eine Datenerhebung und einen Datenaustausch, zum einen die Bereitschaft der Partner, als auch die nötigen Schnittstellen vorhanden sein müssen. Zudem sind die Vorgaben zur Datenhaltung und zum Datenschutz einzuhalten, was bspw. durch eine vertragliche Vereinbarung zwischen den Partnern umgesetzt werden kann. Auch das Monitoring im Rahmen der Prozessimplementierung kann eine wertvolle Datenquelle darstellen, die eine Interpretation der Kundendaten verbessert, bzw. erst ermöglicht. Die *Knowledgemanagement* wird daher positiv von der Prozessimplementierung beeinflusst.

6.3.2.2.4 Segmentierung

Die *Segmentierung* beschreibt die Ausdifferenzierung der Touchpoints und der Kundenprozesse entsprechend der einzelnen Kundengruppen.⁸⁴⁷ Treiber einer *Segmentierung* der Konfiguration können in einer hohen Relevanz unterschiedlicher Kundensegmente liegen, wenn bspw. Spill-Over-Effekte zwischen den Zielgruppen zu erwarten sind.⁸⁴⁸ Auch ein stark segmentiertes Produktportfolio kann Treiber einer *Segmentierung* des Vertriebssystems sein,⁸⁴⁹ wie am Beispiel der zertifizierten, exklusiven Vertriebsstellen der Marke Mercedes-Benz gezeigt wurde. Die Gründe können in unterschiedlichen Bedürfnissen der Kundengruppen liegen, welche bspw. der Aussendienst des B-2-B Vertriebs von Nespresso durch die Wartung der Kundengeräte vor Ort erfüllt. Eine Segmentierung kann auch ohne einen exklusiven Kanal einen hohen individuellen Wert für den Kunden schaffen, wie die verhaltensbasierten Empfehlungen spezifischer Varietäten zeigen. Das Beispiel des Hello-Family Clubs der Coop Genossenschaften zeigt einen möglichen Ansatz einer zielgruppenspezifischen Kommunikation über unterschiedliche Kanäle.

⁸⁴⁷ Vgl. Jenkins/McDonald (1997), S. 17.

⁸⁴⁸ Vgl. Koch (2006), 141ff.

⁸⁴⁹ Vgl. Müller-Lankenau, et al. (2006), S. 192.

Das *Hello-Family* Angebot der *Coop Genossenschaft* richtet sich an junge Familien. Die Kommunikation erfolgt über die verschiedenen Kanäle der Coop. Der erste Kontakt findet über Mailings, das Internetportal oder In-Store-Kommunikation (auch über Lautsprecherdurchsagen) statt. Die jungen Eltern werden nach der Registrierung in einem speziellen Newsletter auf aktuelle Angebote, Coupons, Freizeitangebote und Wettbewerbe aufmerksam gemacht. Die Couponings sind interaktiv, die Mitglieder können in der Clubaktion des Monats den Coupon für den nächsten Monat mitbestimmen. Über die Hello-Family Karte können nicht nur die speziellen Angeboten wahrgenommen, sondern auch die regulären Superpunkte der Coop gesammelt werden. Neben dem Willkommensgeschenk, mit zahlreichen Rabattcoupons, bekommen die Kinder im Haushalt jedes Jahr eine kleine Überraschung zum Geburtstag. Die Eltern erhalten schon vor dem Geburtstag Coupons für die Spielwarenabteilung. Regelmässige Vergünstigungen zu den Freizeitangeboten, wie Bühnenshows oder Reiseangebote, runden das Angebot ab. Die Seite bietet weiterhin ein reichhaltiges, auf die Zielgruppe zugeschnittenes Informationsangebot: Neben Erziehungs- und Ernährungstipps für Familien finden sich zahlreiche weitere zielgruppenspezifische, redaktionelle Inhalte. Ziel des Hello-Family Clubs ist nicht ein Abverkaufserlebnis, sondern ein langfristiger Kundendialog mit einer spezifischen Zielgruppe.

Wie bereits im Kapitel 6.3.2.2.3 dargelegt, hängt die Unterscheidbarkeit der einzelnen Kundengruppen von der Verfügbarkeit der relevanten Kundendaten ab. Nur wenn sich an einem Kontaktpunkt die verschiedenen Kunden und Segmente identifizieren,⁸⁵⁰ oder die Transaktionen eindeutig einem Kunden zuordnen lassen,⁸⁵¹ können Segmentierungsansätze greifen. Auch wenn technisch sehr viel machbar erscheint, so stellt doch in vielen Fällen die Bereitschaft des Kunden zur Preisgabe der entsprechenden Daten eine wesentliche Hürde dar.⁸⁵² Zudem kann eine permanente Abfrage der Kundendaten den gesamten Nutzungsprozess verlangsamen und aus Sicht des Kunden bürokratisch wirken.⁸⁵³

Die Grundfrage, welche sich in diesem Zusammenhang stellt, ist: Welche Aspekte innerhalb der Customer Journey sollen nach Kundengruppen oder einzelnen Kunden differenziert angeboten werden? Die Segmentierung kann Produkte, Beratungsleistungen oder sogar einzelne Touchpoints umfassen. Daneben kön-

⁸⁵⁰ Vgl. Ansari/Mela (2003), S. 133.

⁸⁵¹ Vgl. Schögel/Schmidt (2002), S. 44 ff. und Boulding, et al. (2005), S. 159.

⁸⁵² Vgl. Expertengespräch mit Andreas Eggimann, Coop Genossenschaft, Boulding, et al. (2005), S. 159, Deighton (2005) und Wiedmann, et al. (2002).

⁸⁵³ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Sven Deglow, McKinsey.

nen einige andere Umsetzungsmassnahmen – wie die visuelle Gestaltung – ebenfalls zur Unterstützung der Segmentierung eingesetzt werden. Die Tabelle 45 zeigt die Massnahmen im Bereich der *Segmentierung*, welche in den Fallstudien identifiziert wurden.

<i>Massnahmen</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>Weitere Quellen</i>
- Segmentierte Produkte (<i>Casual Games, Special Editions, AMG, Genusstypen, etc.</i>)	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>Smith (1956)</i>
- Segmentierte Leistungen/Prozesse (<i>Flughafenbringservice, etc.</i>)	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>Ansari/Mela (2003)</i>
- Segmentierte Touchpoints (<i>AMG Performance Center, Classic Center, etc.</i>)	<i>x</i>	<i>x</i>		<i>Schmidt et al. (2007)</i>

Tabelle 45: Gestaltung der Segmentierung im Überblick.⁸⁵⁴

Die Anzahl der Segmente und deren Definition stellt – wie in den Fallstudien gezeigt – die grundlegende Entscheidung eines Segmentierungsansatzes dar. Die Ausgestaltungsmöglichkeiten der *Segmentierung* liegen zwischen einem für alle Kunden standardisierten Kaufzyklus und einem für jeden Kunden vollständig individualisierten Kaufzyklus. Die Exklusivität eines Segments beschreibt den Grad der Ausschliesslichkeit einer Massnahme im Vertrieb für ein Zielsegment. Grundsätzlich gilt, dass alle für ein Segment exklusiven Elemente, unabhängig von deren Charakter, hinsichtlich ihrer Rentabilität zu hinterfragen sind.⁸⁵⁵ Eine *Segmentierung* sollte sich daher auf besonders wirksame Differenzierungselemente beschränken, wie bspw. die AMG-zertifizierten Betriebe der Marke Mercedes-Benz. Die wesentlichen Gestaltungsmerkmale der Segmentierung sind die Anzahl der Segmente und deren Grad an Exklusivität.

Die Instrumente der *Segmentierung* ermöglichen eine segmentspezifische Bearbeitung einzelner Kundengruppen bis hin zur individuellen Bearbeitung einzelner Kunden.⁸⁵⁶ Grundlage hierfür stellt einerseits die Unterscheidbarkeit der ein-

⁸⁵⁴ Eigene Darstellung.

⁸⁵⁵ Das bedeutet, dass die durch eine Segmentierungsmassnahme geschaffenen Potentiale deren Kosten übersteigen müssen.

⁸⁵⁶ Vgl. Haley (1968) und Peppers, et al. (1999).

zelen Kundengruppen, sowie die Fähigkeit des Systems dar, diese unterscheidbar zu behandeln.⁸⁵⁷ Die Umsetzung der *Segmentierung* ist daher eng verknüpft mit den anderen Orchestrierungsmassnahmen, welche entweder die Grundlagen für die Segmentierung bilden oder von ihr beeinflusst werden. Das Konstrukt der *Segmentierung* umfasst die Dimensionen Anzahl der Segmente und Exklusivität der Segmente, im Sinne eines Unterschieds zwischen den einzelnen Kundensegmenten. Die Abbildung 103 zeigt auf der linken Seite das Konstrukt der Segmentierung und auf der rechten Seite dessen Wechselwirkungen mit anderen Orchestrierungsmassnahmen.

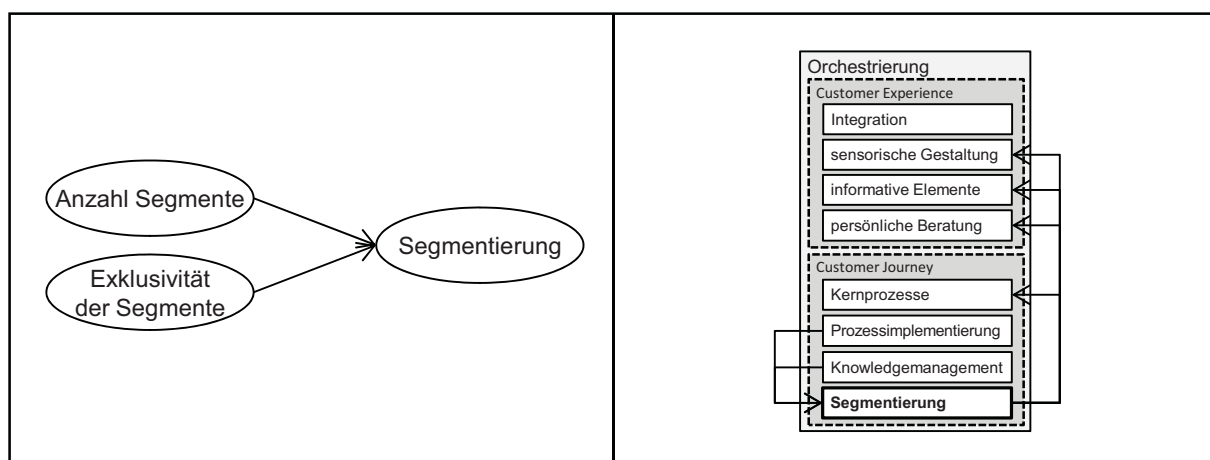


Abbildung 103: Konstrukt/Wechselwirkungen der Segmentierung.⁸⁵⁸

Die *Segmentierung* hat einen gemischten Einfluss auf die sensorische Gestaltung, die informativen Elemente, die persönliche Beratung und die Kernprozesse. Die Art des Einflusses hängt sehr stark von der konkreten Umsetzung ab. Wie das Beispiel der Playstation zeigt, kann eine hohe *Segmentierung* verbunden mit einem modularen Ansatz in der sensorischen Gestaltung für den Kunden klar und intuitiv erfahrbar sein. Ohne eine gezielte Herangehensweise kann eine zu hohe *Segmentierung* die Übersichtlichkeit und Klarheit gefährden. Ein beständiges Ärgernis aus Sicht des Kunden stellen fehlgeleitete Segmentierungsansätze dar, wenn ein Kunde bspw. eine Hotline kontaktiert und sich zuerst durch Auswahlmenüs mit mehreren Ebenen hindurcharbeiten muss. Im Bereich der Kernprozesse erhöht ein *Segmentierung*, wie bereits in Kapitel 6.3.2.2 geschildert, zwar den Fit zwischen den Kundenbedürfnissen und den Prozessen,

⁸⁵⁷ Vgl. Peppers, et al. (1999), S. 152.

⁸⁵⁸ Eigene Darstellung.

erhöht jedoch auch die Anzahl der Prozesse. Die *Segmentierung* wird ihrerseits beeinflusst durch das Knowledgemanagement und die Prozessimplementierung, welche die relevanten Informationen als Grundlage und Ausgangspunkt für die verschiedenen Segmentierungsansätze liefern.

6.3.2.3 Zusammenfassung Orchestrierungsmassnahmen

Die in den Kapiteln 6.3.2.1 und 6.3.2.2 dargestellten Orchestrierungsmassnahmen weisen verschiedene Besonderheiten auf.

Die *Massnahmen stehen in Abhängigkeit* zueinander, wobei die einzelnen Massnahmen diesbezüglich eine unterschiedliche Charakteristik aufweisen:

- Massnahmen wie die Integration, die Segmentierung, die Prozessimplementierung und das Knowledgemanagement werden von keinen oder relativ wenigen anderen Massnahmen beeinflusst, beeinflussen jedoch zahlreiche andere Massnahmen und weisen daher in Bezug auf andere Orchestrierungsmassnahmen einen *aktiven Charakter* auf.
- Dementgegen werden Massnahmen wie die persönliche Beratung, die sensorische Gestaltung, die informativen Elemente und die Kernprozesse von mehr Elementen beeinflusst, als diese selbst beeinflussen. Diese Elemente weisen in Bezug auf andere Orchestrierungsmassnahmen einen *passiven Charakter* auf.

Die *relative Bedeutung der Massnahmen* der Customer Experience und der Customer Journey variiert je nach Komplexität der Kanalstruktur der drei untersuchten Fallstudienobjekte. Zwar werden ähnliche Massnahmen genutzt, jedoch variiert die Bedeutung der verschiedenen Massnahmen deutlich:

- Im Fall von Mercedes-Benz weisen die Orchestrierungsmassnahmen mit Bezug zur Customer Experience eine höhere Relevanz auf, als die Massnahmen mit Bezug zur Customer Journey. Die Qualität der Beratung hat bspw. eine ausserordentlich hohe Relevanz.
- Im Fall von Nespresso weisen die Orchestrierungsmassnahmen zur Customer Journey und zur Customer Experience eine vergleichbare Rele-

vanz auf. Die sensorische Gestaltung in den Touchpoints ist bspw. genauso relevant wie die einfachen und kundenbezogenen Kernprozesse.

- Im Fall der Sony Playstation überwiegt die Relevanz der Orchestrierungsmassnahmen zur Customer Journey gegenüber der Customer Experience. Die dynamischen Kernprozesse und deren Standardisierung stellen die Basis für das schnelle und dynamische Agieren mit der komplexen Kanalstruktur dar.

6.4 Customer Value

Der Customer Value hat – wie bereits in Kapitel 2.4 ausgeführt – zwei Perspektiven, die Wertschöpfung für den Kunden – im Sinne einer Konsumreife und die Wertschöpfung für das Unternehmen – im Sinne einer Marktreife.⁸⁵⁹ In den folgenden beiden Abschnitten werden diese beiden Perspektiven der Wertschöpfung eines Vertriebssystems dargestellt.

6.4.1 Wertschöpfung für den Kunden

Die Wertschöpfung für den Kunden ergibt sich, wie im Kapitel 2.4.1 hergeleitet und in den Fallstudien dargelegt, durch eine Reduktion der Kosten oder durch eine Erhöhung des Nutzens. Der Wertgewinn kann dabei physisch, monetär messbar oder eher ideeller, emotionaler Natur sein.⁸⁶⁰ In den Fallstudien finden sich zahlreiche Beispiele für durch das Vertriebssystem geschaffene Werte für den Kunden:

- Die **Einfachheit** für den Kunden, welche durch das Nespresso Vertriebssystem geschaffen wird, ist ein wesentlicher Teil der *unique selling proposition* von Nespresso und wird von den Kunden auch als wesentlicher Vorteil des Systems anerkannt.
- Die **Sicherheit** stellt einen wichtigen Wert für die Kunden von Mercedes-Benz dar. Insbesondere im Automobilbereich kann eine mangelhafte Dienstleistung lebensgefährlich sein. Durch die autorisierten Betriebe, mit

⁸⁵⁹ Vgl. Schögel (1997), S. 22 und Belz/Bieger (2006), S. 118.

⁸⁶⁰ Vgl. auch Anderson/Narus (1998) und Dodds (2003).

gut geschultem Personal, welche aufgrund der Gestaltung klar erkennbar sind, wird im Vertrieb von Mercedes-Benz Sicherheit für die Kunden geschaffen. Diese Sicherheit gehört zu den Kernanliegen der Marke Mercedes-Benz, weshalb die Umsetzung im Vertrieb hoch relevant ist.

- Das **Erlebnis** rund um die Playstation wird über die verschiedenen Kontaktpunkte transportiert, so dass alle Phasen im Kaufzyklus ein Erlebnis für sich darstellen. Das Erlebnis der Marke über die Kontaktpunkte ergänzt das Erlebnis der Produkte komplementär und stellt einen Wert für sich dar.
- Die **Differenzierung** im Vertriebssystem von Nespresso ermöglicht den Kunden die Art und Weise des Kontakts entsprechend der aktuellen Bedürfnisse zu wählen. Der Kunde kann sich daher fast jederzeit für die eher erlebnisorientierten Kanäle oder die eher effizienzorientierten Kanäle entscheiden.
- Die **Ubiquität** für den Kunden, welche durch das flächendeckende Händlernetz von Mercedes-Benz und eine zentrale Hotline geschaffen wird, reduziert die monetären Kosten auf Kundenseite, welche bei einem Unfall, einer Panne, einer Reklamation oder einem Servicetermin anfallen.
- Das **Wissen**, welches ein Kunde über den Vertrieb vermittelt bekommt, kann ebenfalls einen Wert für den Kunden darstellen. Das Wissen rund um den Kaffee, also den Anbau, die Verarbeitung und die Degustation, stellt bspw. für die Kunden von Nespresso einen hohen Wert dar.
- Die **Beziehung** schafft ebenfalls einen Wert für den Kunden, wie an der Playstation Community ersichtlich ist. Erst das Vertriebssystem ermöglicht – durch die differenzierten Kanäle – den Kontakt der Kunden untereinander und zu der Marke.

Wie die Beispiele aus den Fallstudien gezeigt haben, werden durch den Vertrieb der Unternehmen sehr heterogene Werte geschaffen. In der Tabelle 46 sind die im Rahmen der Fallstudien identifizierten Werte für den Kunden dargestellt.

<i>Wertschöpfung</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>Weitere Quellen</i>
<i>Ideelle, emotionale Werte</i>				
- <i>Einfachheit</i>	x	x	x	Belz (2005), Böhm/Gensler (2006)
- <i>Erlebnis</i>	x	x	x	Gilmore/Pine II (2002), Belz (2005)
- <i>Beziehung</i>		x	x	Belz (2005), Conze (2007)
- <i>Wissen</i>		x		Belz (2005)
<i>Physische, monetäre Werte</i>				
- <i>Sicherheit</i>	x		x	Belz (2005), Conze (2007)
- <i>Ubiquität</i>	x			Watson et al. (2002)
- <i>Differenzierung</i>		x		Dodds (2003), Belz (2005)

Tabelle 46: Wertschöpfung für den Kunden im Überblick⁸⁶¹

Im Folgenden werden die Eigenschaften der obigen Werte näher erläutert:

- Der Wert der **Einfachheit** wird durch eine spürbare Verringerung der vom Kunden wahrgenommenen Komplexität in den für den Kunden relevanten Prozessen erzeugt. Der Umgang mit Komplexität ist eine der wesentlichen Herausforderungen in der Gestaltung und Vermittlung des Angebots.⁸⁶²
- Der Wert eines **Erlebnisses** ergibt sich beim Kunden durch neue, intensive oder emotionale Erfahrungen, welche einen bleibenden Eindruck beim Kunden hinterlassen.⁸⁶³
- Der Wert der **Beziehung** ergibt sich aus einem Gefühl der Verbindung mit der Marke, deren Elementen, den repräsentierenden Person oder den anderen Markenanhängern.

⁸⁶¹ Eigene Darstellung; die zentralen Werte sind fett gedruckt.

⁸⁶² Vgl. Gross (2004), S. 35.

⁸⁶³ Vgl. auch Gilmore/Pine II (2002), S. 5, welche in dem Artikel Erlebnisansätzen im Vertrieb analysieren.

- Der Wert der ***Sicherheit*** stellt den Gegenbegriff zum Risiko finanzieller oder physischer Beeinträchtigungen dar und ist somit relativ gut monetär bestimmbar.
- Der Wert der ***Ubiquität*** umschreibt die Nähe des Kontaktpunktes zum Kunden im Sinne einer einfachen Erreichbarkeit. Internet- und mobile Kanäle sind daher per se ubiquitär. Die Ubiquität erhöht sich demzufolge durch eine Verdichtung der Vertriebsstruktur oder durch eine Verlagerung von Aufgaben auf ubiquitäre Kanäle.
- Der Wert der ***Differenzierung*** ergibt sich für den Kunden aus einem besonderen Angebot oder einer andersartigen Leistung, welche den Kunden von den anderen Kunden abhebt. Der Wertgewinn erfolgt durch besondere Produkteigenschaften, eine besondere Behandlung oder exklusive Kontaktpunkte. Ein Shopping Berater in manchen Kaufhäusern für einzelne Kundengruppen stellt ein Beispiel für eine Differenzierung durch den Vertrieb dar.

Die Werte für den Kunden stellen – wie in den Fallstudien gezeigt wurde – wesentliche Differenzierungsmerkmale der Unternehmen dar und erklären einen Teil des Erfolgs der Unternehmen beim Kunden.

Neben den in der Tabelle 46 aufgeführten Werten sind andere Werte für den Kunden möglich, die allerdings nicht im Rahmen der Fallstudien untersucht wurden. Da die Art und Weise des Wertes für den Kunden auch eine strategische Entscheidung darstellt und zahlreiche andere Möglichkeiten bestehen, soll an dieser Stelle nicht auf weitere oder alternative Werte für den Kunden eingegangen werden. Die Werte wurden – wie bereits im Kapitel 5 erläutert – durch die Konfiguration der Kanäle geschaffen. Die einzelnen Massnahmen wirken sich unterschiedlich auf den Wert für den Kunden aus und können sich auf mehr als einen Wert für den Kunden auswirken.

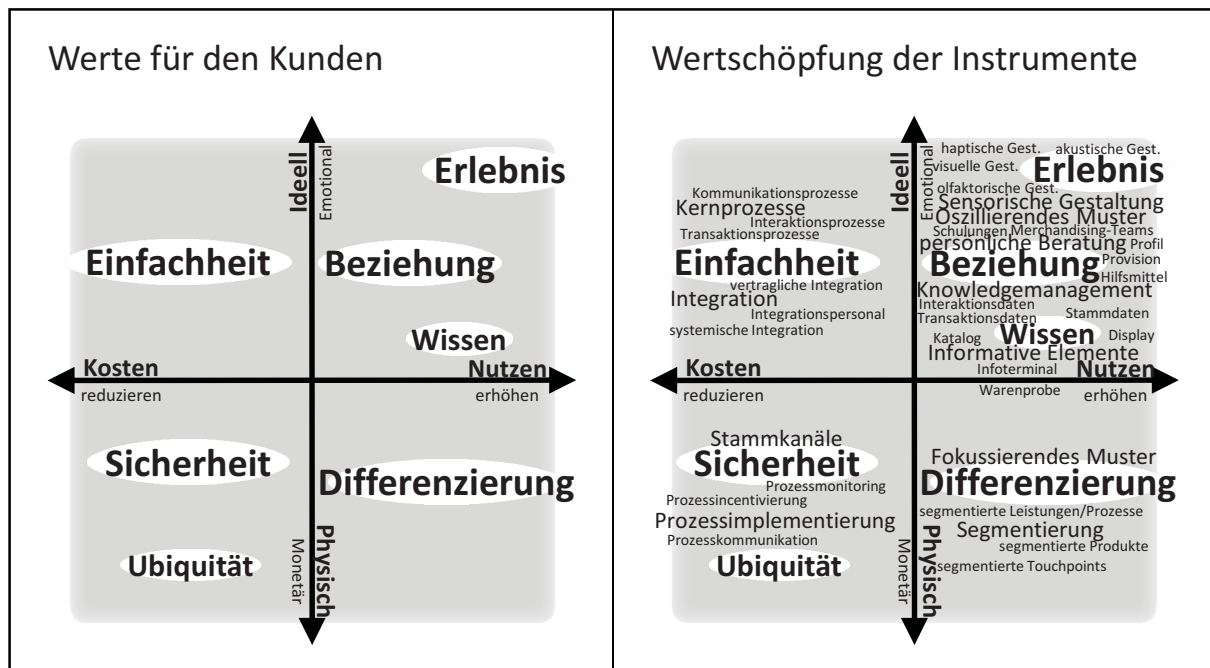


Abbildung 104: Wertschöpfung für den Kunden durch den Vertrieb.⁸⁶⁴

In der Abbildung 104 sind die Massnahmen entsprechend ihrer Wertschöpfung in den Fallstudien verortet. Die linke Seite der Abbildung zeigt die in der Tabelle 46 dargestellten Werte, während die rechte Seite darüber hinaus den Charakter der Wertschöpfung der Konfigurationsinstrumente zeigt. Da – wie bereits oben erläutert – die Massnahmen teilweise mehrere unterschiedliche Werte für den Kunden erzeugen, ist bei einzelnen Massnahmen auch eine alternative Verortung möglich. Die Abbildung 104 zeigt aus Gründen der Übersichtlichkeit nur die Verortung entsprechend des stärksten Einflusses auf den Wert für den Kunden. Die Tabelle 47 zeigt die Wertschöpfung der Konfiguration für den Kunden im Überblick.

⁸⁶⁴ Eigene Darstellung.

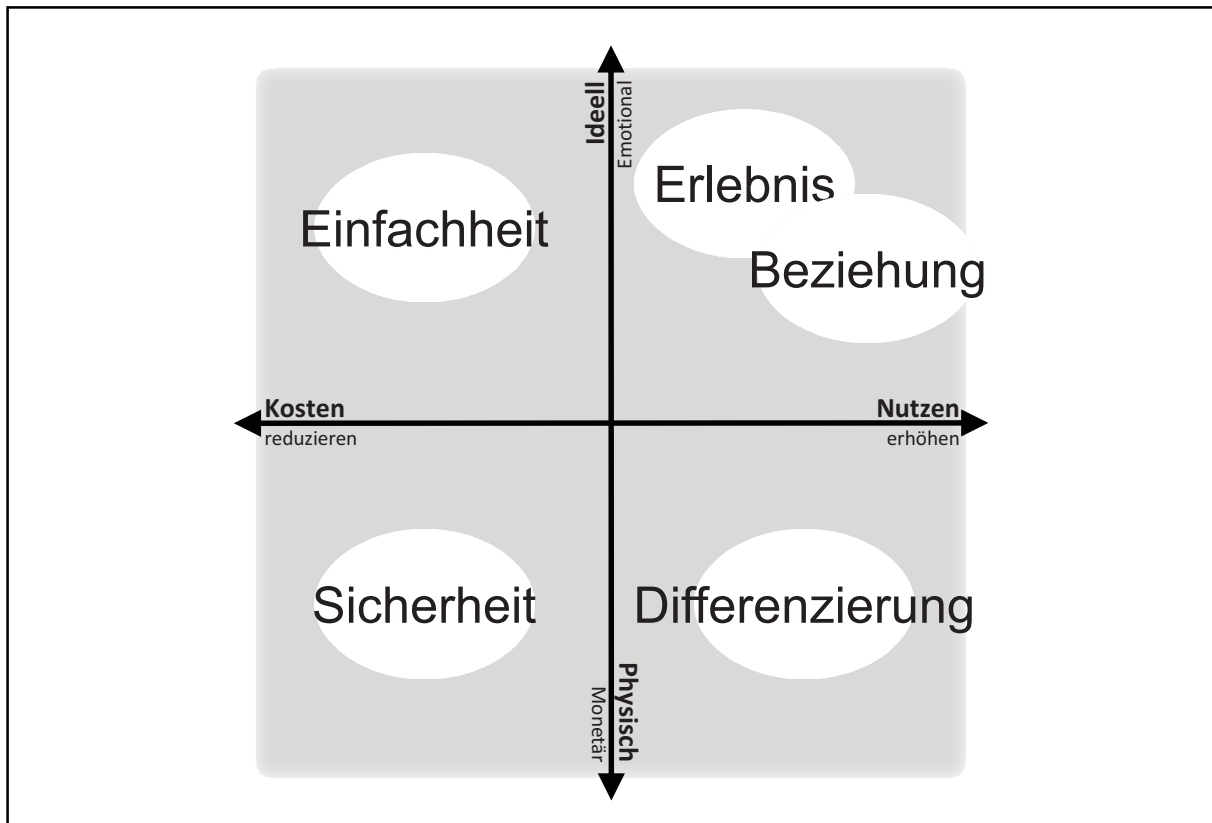


Abbildung 105: Dimensionen der Wertschöpfung für den Kunden.⁸⁶⁶

Dementsprechend bilden diese die Grundlage für das Konstrukt des Wertes für den Kunden, welches in der Abbildung 106 dargestellt ist.

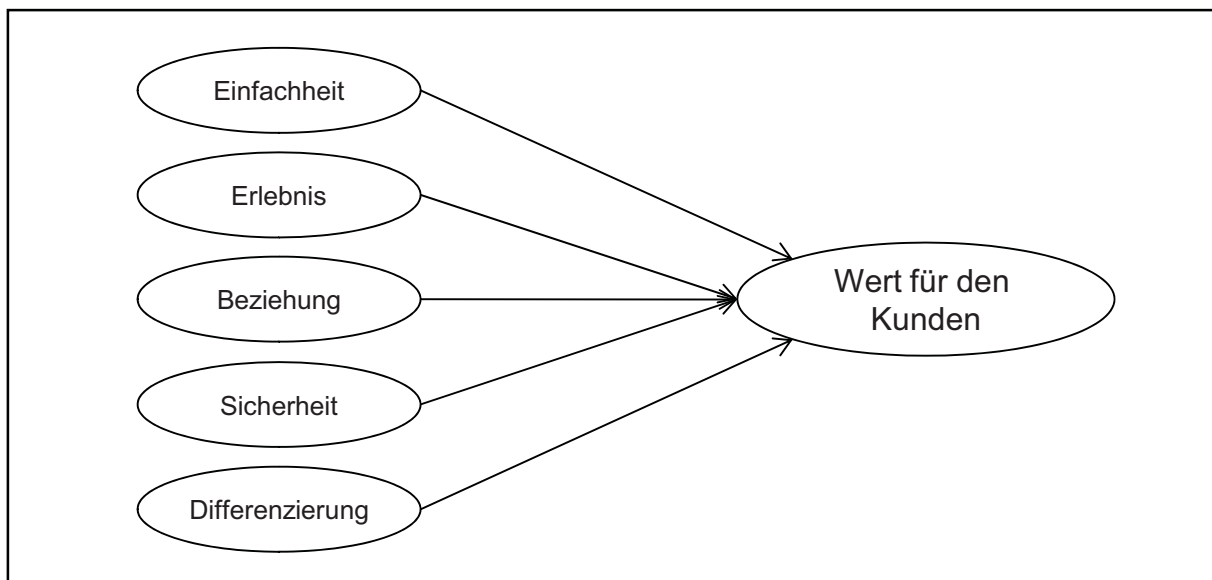


Abbildung 106: Konstrukt der Wertschöpfung für den Kunden.⁸⁶⁷

⁸⁶⁶ Eigene Darstellung.

⁸⁶⁷ Eigene Darstellung.

Das Konstrukt umfasst die fünf zentralen Dimensionen des Wertes für den Kunden, die *Einfachheit*, das *Erlebnis*, die *Beziehung*, die *Sicherheit* und die *Differenzierung*, welche durch den Vertrieb geschaffen werden.

6.4.2 Wertschöpfung für das Unternehmen

In diesem Kapitel wird die kundenbezogene Wertschöpfung eines Unternehmens detailliert dargestellt. Anderson et al. (1994a) konnten einen positiven Einfluss des Wertes für den Kunden auf den Unternehmenserfolg nachweisen.⁸⁶⁸ In den Fallstudien wurde die Wertschöpfung für die drei Unternehmen umfassend analysiert. Diese Wertschöpfung des Vertriebssystems für das Unternehmen wird, wie in Kapitel 3.4 dargelegt, durch eine Erhöhung des Nutzens oder eine Verringerung von Kosten erreicht.

Die zeitliche Wirksamkeit der Wertschöpfung, bzw. die Verzögerung der Wertschöpfung ab dem Zeitpunkt der Umsetzung durch das Unternehmen variiert erheblich. Die Bandbreite reicht von sofort wirksamen Wertschöpfungen, wie einer Promotion, über mittelfristig wirksame Massnahmen, wie der Umsetzung der Positionierung oder der Erschliessung neuer Kundengruppen, bis zu langfristig wirksamen Wertschöpfungen, wie das Erkennen latenter Bedürfnisse des Kunden und die Förderung von Markenbotschaftern. Da in den Fallstudien zahlreiche unterschiedliche Werte für die Unternehmen identifiziert wurden, werden diese aus Gründen der Übersichtlichkeit zu Gruppen, mit ähnlichen Werten zusammengefasst.

Im Bereich des Kundenwerts bestehen verschiedene konzeptionelle Ansätze. Die Bandbreite reicht von rein monetären Ansätzen bis zu erweiterten, mehrdimensionalen Kundenwertkonzepten.⁸⁶⁹ Der Ansatz der Kundenpotenziale von Rudolf-Sipötz (2001) hat den Vorteil, dass er sowohl eine konzeptionelle Breite für unterschiedliche Kundenwerte bietet, als auch empirisch überprüft ist.⁸⁷⁰

⁸⁶⁸ Vgl. Anderson, et al. (1994a), S. 56 und Wayland/Cole (1997), S. 4f.

⁸⁶⁹ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), Bruhn, et al. (2005), Krafft/Rutsatz (2006), Reinecke, et al. (2006).

⁸⁷⁰ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 171.

Die Tabelle 48 zeigt die in den Fallstudien identifizierten Werte, gruppiert nach den Kundenpotenzialen von Rudolf-Sipötz (2001) und dem Zeithorizont der Wirksamkeit.

<i>Wertschöpfung</i>	<i>MB</i>	<i>N</i>	<i>PS</i>	<i>Weitere Quellen</i>
<i>Realisiert, sofort wirksam</i>				
- <i>Ertragspotential</i> (Umsetzung der Positionierung, individuelle Beratung, zusätzliche Erlösquellen, konsistente Betreuung, neue Kundengruppen, Reichweite, Wahlfreiheit)	x	x	x	Anderson et al. (1994a)
- <i>Internes Synergiepotential</i> (Servicequalität & Effizienz, angepasste Distribution, keine Mehrfachbearbeitung)	x		x	Belz/Senn (1995)
- <i>Kooperationspotential</i> (Support, Community Distribution, komplementäre Rollen)		x	x	Prahalad/Ramaswamy (2004)
<i>Potentiell, langfristig wirksam</i>				
- <i>Entwicklungspotential</i> (latente Bedürfnisse, selektiver Kontakt)		x	x	Gupta et al. (2006)
- <i>Loyalitätspotential</i> (langfristige Beziehung, schnelle Problemlösung, Differenzierung)	x		x	de Ruyter et al. (1997), Krafft/Götz (2006)
- <i>Referenzpotential</i> (Markenbotschafter)		x		Bansal/Voyer (2000), Wangenheim/Bayon (2004), Brown et al. (2005)
- <i>Informationspotential</i> (Market Intelligence, Unzufriedene begeistern)	x		x	Berry/Parasuraman (1997), Slater/Narver (2000), Sen/Lerman (2007)

Tabelle 48: Wertschöpfung für das Unternehmen im Überblick.⁸⁷¹

Die in der Tabelle 48 dargestellten Werte für das Unternehmen stellen – wie auch im Falle der Wertschöpfung für den Kunden in Kapitel 6.4.1 dargelegt – keine abschliessende Auflistung dar, da je nach Kontext und Konfiguration auch weitere Werte relevant und möglich sind.⁸⁷² Im Rahmen der Fallstudien wurden die Elemente der Konfiguration analysiert, welche im Zusammenhang mit der Wertschöpfung für das Unternehmen stehen und ursächlich dafür sind. In der

⁸⁷¹ Eigene Darstellung.

⁸⁷² Vgl. Belz/Bieger (2006), S. 101.

Tabelle 49 sind die in den Fallstudien erzeugten Werte für das Unternehmen, geordnet nach Kundenpotenzialen und die jeweils beteiligten Elemente der Konfiguration dargestellt.

Wertschöpfung für das Unternehmen		Elemente der Konfiguration	Kanalmuster			Orchestrierungsmassnahmen								
							Customer Experience			Customer Journey				
			Stammkanal	Fokussierend	Oszillierend	Integration	sensorische Gestaltung	informative Elemente	persönliche Beratung	Kernprozesse	Prozessimplementierung	Knowledge management	Segmentierung	
Realisiert/Sofort wirksam	Nutzen erhöhen Ertragspotential	Konsistente Betreuung	●			●		●		●		●		
		Individuelle Beratung	●						●		●			
		Umsetzung der Positionierung		●			●		●	●	●			
		Reichweite & Kundenbeziehung		●		●								
		ang. Interaktion & Wahlfreiheit		●		●	●		●	●			●	
		Optimierung Beratungsqualität							●	●	●	●		
		Neue Kundengruppen			●	●			●		●			
		zusätzliche Erlösquellen			●					●			●	
	Kosten reduzieren Internes Synergiepot.	Servicequalität & Effizienz							●	●	●	●		
		keine Mehrfachbearbeitung			●	●						●		
		angepasste Distribution			●			●		●			●	
		Kooperationspotential	komplementäre Rollen		●		●			●				
			Intensiver Kontakt (Support)		●				●	●	●	●	●	
			Community Distribution			●	●		●		●			
Potentiell/Langfristig wirksam	Nutzen erhöhen Entwicklungspot.	latente Bedürfnisse				●						●		
		selektiver Kontakt			●	●		●		●				
		Differenzierung	●			●	●		●	●	●		●	
	Loyalitätspot.	langfristige Beziehung	●			●				●		●	●	
		schnelle Problemlösung	●						●	●	●	●		
		Markenbotschafter						●	●	●				
	Kosten r.	Informationspot.	Unzufriedene begeistern	●						●		●		
			Market Intelligence			●					●	●	●	

Tabelle 49: Wertschöpfung der Konfiguration für das Unternehmen.⁸⁷³

⁸⁷³ Eigene Darstellung.

Auch hier gilt die Einschränkung in der Interpretation, welche sich aufgrund der Fallstudienmethodik ergibt. Ein spezifischer Wert kann durch alternative Konfigurationen geschaffen werden und ist nicht exklusiv für eine spezifische Konfiguration. Ein für den Kundenkontakt verbindlicher Standard, kann bspw. ebenso für eine konsistente Interaktion sorgen, wie eine Interaktionsdatenbank oder eine feste organisatorische Zuordnung zu einer Person, die für den gesamten Kundenkontakt verantwortlich ist. Die Abbildung 107 zeigt auf der linken Seite die Werte für das Unternehmen nach Kundenpotenzialen und auf der rechten Seite die primäre Wertschöpfung der Instrumente und Kanalmuster.

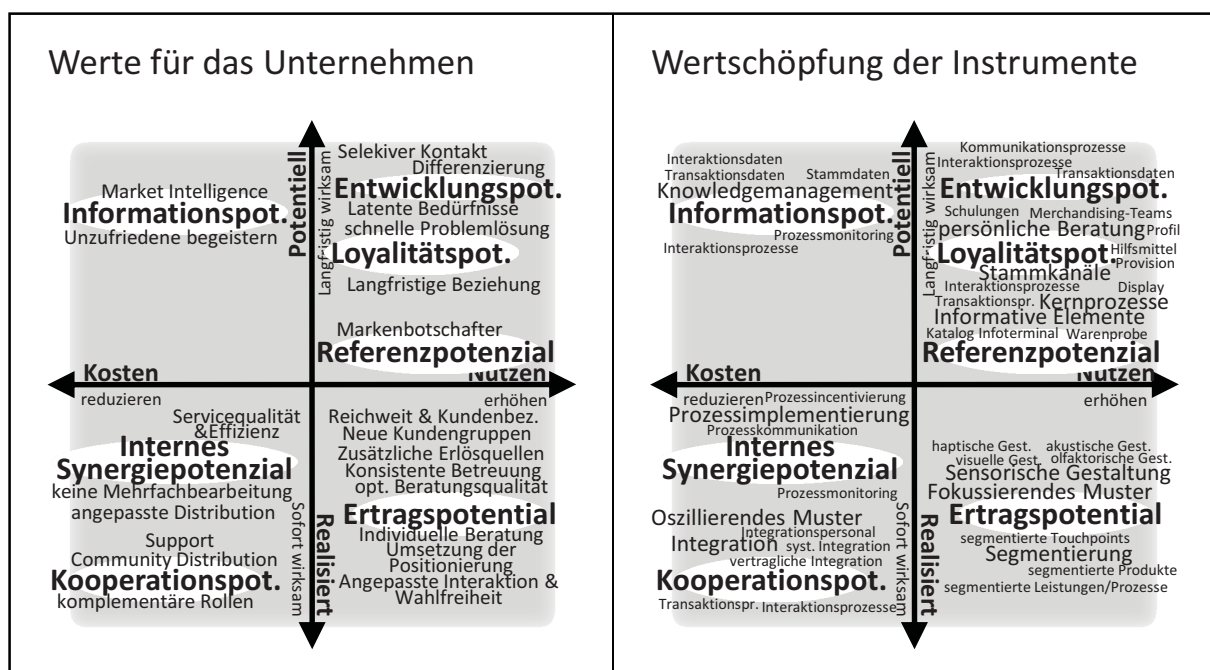


Abbildung 107: Wertschöpfung für das Unternehmen durch den Vertrieb.⁸⁷⁴

Aufgrund der Zuordnung nach Art der Wertschöpfung und dem zeitlichen Horizont der Wertschöpfung, lassen vier strategische Optionen der Wertschöpfung für Unternehmen identifizieren. Die vier resultierenden strategischen Optionen sind das Wissen über latente und tatsächliche Kundenbedürfnisse,⁸⁷⁵ das Image der Marken des Unternehmens und der damit verbundenen Produkte und Dienstleistungen, ein reduzierter Aufwand im Vertrieb oder ein erhöhter Umsatz für das Unternehmen. Die Abbildung 108 zeigt die vier Dimensionen.

⁸⁷⁴ Eigene Darstellung.

⁸⁷⁵ Vgl. van der Haar, et al. (2001), S. 630, welche auf die Lücke zwischen dem durch das Unternehmen intendierten Wert für den Kunden und den durch den Kunden erwünschten Wert hinweisen.

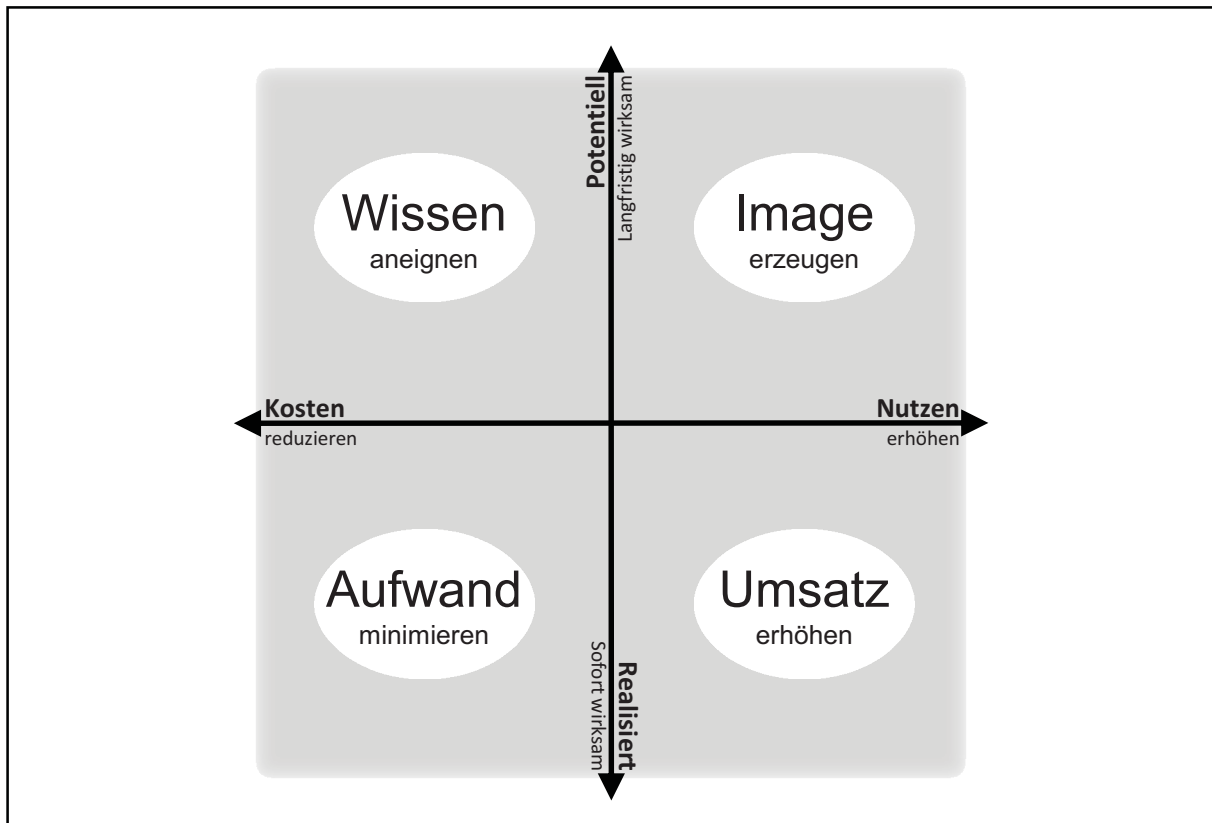


Abbildung 108: Dimensionen der Wertschöpfung für Unternehmen.⁸⁷⁶

Diese vier Dimensionen bilden definitionsgemäss die gesamte mögliche Wertschöpfung eines Unternehmens ab und lassen sich auch in der Praxis einfach voneinander abgrenzen. Sie stellen daher eine geeignete Grundlage für das Konstrukt zum Unternehmenswert dar, welches in der Abbildung 109 dargestellt ist.

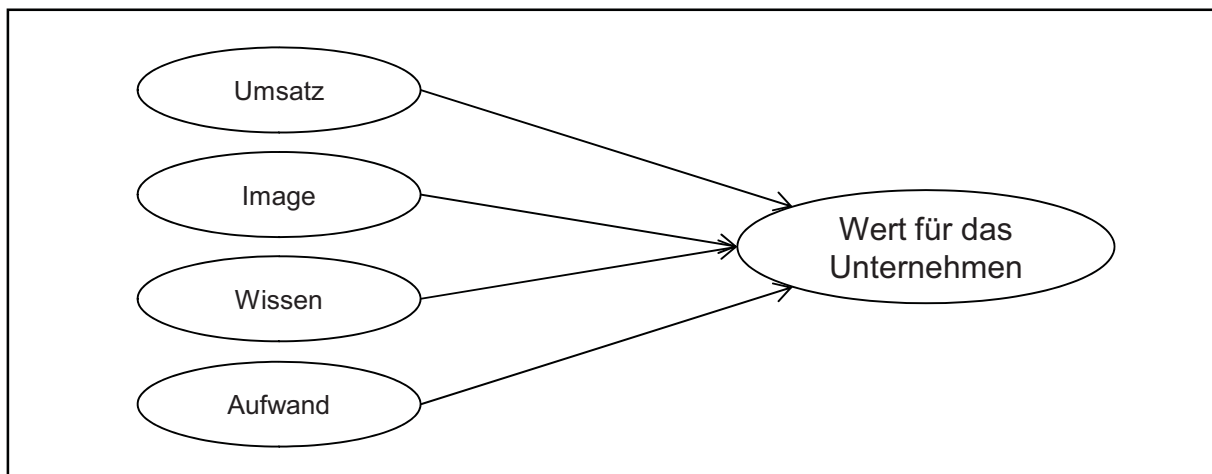


Abbildung 109: Konstrukt des Wertes für Unternehmen.⁸⁷⁷

⁸⁷⁶ Eigene Darstellung.

⁸⁷⁷ Eigene Darstellung.

6.4.3 Zusammenfassung Customer Value

Der Customer Value der Distribution umfasst die beiden zentralen Aspekte der Wertschöpfung aus den Vertriebsaktivitäten; die Wertschöpfung für den Kunden und die Wertschöpfung für das Unternehmen. Die zentralen Werte aus Sicht des Kunden sind die Einfachheit, das Erlebnis, die Beziehung, die Sicherheit und die Differenzierung. Die zentralen Werte aus Sicht des Unternehmens sind das Wissen über den Kunden, das Image des Unternehmens, ein minimierter Aufwand und ein erhöhter Umsatz.

Im Bereich des Customer Value besteht – wie in den Fallstudien herausgearbeitet – ein Zusammenhang zwischen dem Wert für den Kunden und dem Wert für das Unternehmen, wie die folgenden Beispiele verdeutlichen:

- *Mercedes-Benz* schafft für die Kunden Sicherheit durch die Servicequalität im Vertrieb, was sich auf die Kundenbindung und das Image des Unternehmens auswirkt.
- Ein wesentlicher Wert für *Nespresso* resultiert aus dem Erlebnis welches für den Kunden durch die Umsetzung der Positionierung im Vertriebssystem geschaffen wird. Dies wirkt sich unter anderem auf die Zahlungsbereitschaft der Kunden und die Kundenakquisition und damit auf den Umsatz des Unternehmens aus.
- Die Einfachheit für den Kunden der *Sony Playstation* wirkt sich an vielen Stellen positiv auf den Wert für das Unternehmen aus. Bspw. erhöht der einfache Kaufprozess für Spielerweiterungen den Umsatz je Titel, um die Summe der gekauften Erweiterungen.

Verschiedene Konfigurationselemente weisen in den drei Fallstudien eine hohe Wirksamkeit auf und sind an mehreren Werten für Kunde und Unternehmen beteiligt. Betrachtet man die Anzahl der Werte für den Kunden, welche durch die Konfiguration direkt oder indirekt beeinflusst werden, ermöglicht dies eine grobe Schätzung der Relevanz der Konfigurationsmassnahmen, hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Wertschöpfung:

- Im Bereich der Wertschöpfung für Kunden weist insbesondere die Gestaltung der Kernprozesse einen Einfluss auf viele Werte für den Kunden auf.

Daneben beeinflussen die Kanalmuster, die Integration die informativen Elemente, die persönliche Beratung und das Knowledgemanagement viele Werte für den Kunden.

- Im Bereich der Wertschöpfung für Unternehmen sind es ebenfalls Massnahmen zu den Kernprozessen, welche die meisten Werttreiber für das Unternehmen beeinflussen. Daneben weisen die Massnahmen zur Integration, die persönliche Beratung das Knowledgemanagement und die Prozessimplementierung einen Einfluss auf eine grosse Zahl von Werttreibern auf.
- Eine Reihe von Elementen hat somit einen hohen Einfluss auf die Wertschöpfung von Unternehmen und Kunden gleichermassen: Die Kernprozesse, die Massnahmen zur Integration, die persönliche Beratung und das Knowledgemanagement.

6.5 Gesamtmodell der Untersuchung

Die Mehrkanalkonfiguration eines Vertriebssystems ist – wie in den vorangehenden Abschnitten dargelegt – eine Möglichkeit eine bestehende Kanalstruktur für die Erfüllung der vertrieblichen Aufgaben zu nutzen.

Das Modell umfasst die Hauptelemente Situation, Konfiguration und Customer Value. Das Hauptelement Situation umfasst den zentralen situativen Einfluss, die Komplexität der Kanalstruktur, sowie weitere interne und externe situative Faktoren. Das Hauptelement Konfiguration umfasst die Elemente Kanalmuster und Orchestrierung, welche die Massnahmen zur Customer Experience und zur Customer Journey umfassen.⁸⁷⁸ Das Hauptelement Customer Value umfasst die Wertschöpfung für den Kunden und die Wertschöpfung für das Unternehmen. Innerhalb des Modells bestehen die folgenden Wirkzusammenhänge:

- Die Kanalstruktur hat einen Einfluss auf die Orchestrierungsmassnahmen. Dieser Einfluss wird durch die anderen internen und externen situativen Faktoren moderiert.

⁸⁷⁸ Die Kanalmuster definieren welcher Kanal, welche Aufgaben erfüllt, während die Orchestrierungsmassnahmen definieren wie diese Aufgaben erledigt werden.

- Die Elemente der Konfiguration, die Kanalmuster und die Orchestrierung beeinflussen sich gegenseitig. Die Massnahmen der Orchestrierung stehen in Wechselwirkung zueinander.
- Die Konfiguration beeinflusst den Customer Value, welcher sich aus einer Wertschöpfung für den Kunden und einer Wertschöpfung für das Unternehmen zusammensetzt. Die Wertschöpfung für den Kunden beeinflusst die Wertschöpfung für das Unternehmen massgeblich.

Das Gesamtmodell der Untersuchung ist in der Abbildung 110 dargestellt.

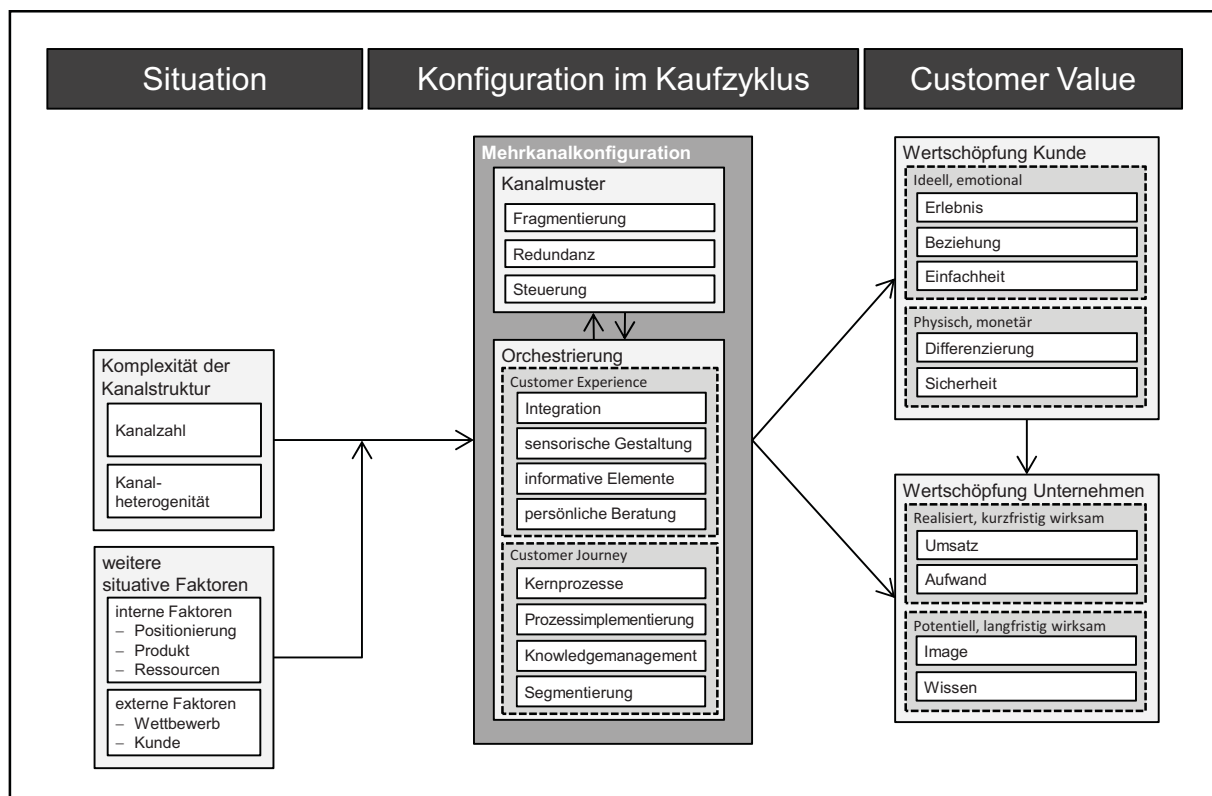


Abbildung 110: Gesamtmodell der Mehrkanalkonfiguration.⁸⁷⁹

⁸⁷⁹ Eigene Darstellung.

7 Schlussbetrachtung

7.1 Zentrale Ergebnisse

7.1.1 Ausgangslage

Das Management von Mehrkanalsystemen hat aufgrund zahlreicher Faktoren an Bedeutung gewonnen. Die Herausforderungen an die Unternehmen sind aufgrund des veränderten Kundenverhaltens und der Vielzahl an neuen Kanälen stetig gestiegen.⁸⁸⁰ Ein Hauptproblem stellt hierbei die Abstimmung und Nutzung der Kanäle dar. In der Analyse ist vielen Unternehmen nicht klar, welchen Wertbeitrag ihr Vertrieb und dessen Elemente liefern.⁸⁸¹ Die Customer Value Perspektive ermöglicht hier eine Analyse des Wertbeitrags der Vertriebsaktivitäten. Zahlreiche Arbeiten haben sich dementsprechend mit dem Wert von spezifischen oder zusätzlichen Kanälen befasst.⁸⁸² Ebenso wichtig wie die Frage nach dem neuen Kanal eines Vertriebssystems ist die Frage nach dessen Integration in das Vertriebssystem und die Frage der anschliessenden Abstimmung des gesamten Vertriebssystems. Ausgangspunkt der Untersuchung stellt daher die Fragestellung dar, wie sich die bestehende Vertriebsstruktur eines Unternehmens gezielt nutzen und abstimmen lässt. Konkret bedeutet dies, welchen Customer Value die Kanalkonfiguration eines Unternehmens im Kaufzyklus durch deren Massnahmen schafft.

Die Fragestellung ist aus Sicht der Praxis von hoher Relevanz, da die Herausforderungen in diesem Bereich parallel zu den neuen Kanälen exponentiell zugenommen haben.⁸⁸³ Die Einzelbewertung und Einzelsteuerung der Kanäle stösst an ihre Grenzen, da der Kunde eine konsistente Interaktion über alle Ka-

⁸⁸⁰ Expertengespräche mit Dr. Sven Deglow, McKinsey, Christian Walser, Sony Computer Entertainment, Andreas Eggimann, Coop; vgl. Schögel (1997), S. 28 f.

⁸⁸¹ Vgl. Woodruff (1997), S. 150 und Smith/Colgate (2007), S. 17.

⁸⁸² Vgl. Rosenbloom (1973), Keeney (1999), Geyskens, et al. (2002), Böhm/Gensler (2006) und Albesa (2007).

⁸⁸³ Expertengespräche mit Christian Walser, Sony Computer Entertainment und Dr. Sven Deglow, McKinsey.

näle und Phasen des Kaufzyklus voraussetzt.⁸⁸⁴ Der Praxis fehlen dementsprechend klare Ansätze zur Bewertung und Optimierung des gesamten Systems.⁸⁸⁵

Die Forschung hat die mit der neusten Entwicklung in Mehrkanalvertriebssystemen auftauchenden Ansatzpunkte intensiv und zeitnah aufgegriffen. Die Betrachtung der jeweils neuen Kanäle (Internet, Mobile Commerce, einzelne Portale) und damit verbundene Fragestellungen (Akzeptanz, etc.) standen aufgrund der rasanten Technologieentwicklung und Verbreitung in der letzten Dekade im Vordergrund.⁸⁸⁶ Die für die Praxis relevante ganzheitliche Betrachtung der Fragestellung wurde bisher allerdings noch nicht erbracht. Diese identifizierte Lücke zu schliessen markiert die Ausgangslage der Arbeit. Die Zielsetzung und die forschungsleitenden Fragen bringen die Absicht zum Ausdruck, einen Beitrag zur Ausleuchtung dieser Lücke zu liefern.

Die Ergebnisse werden aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Zuerst werden die Ergebnisse an den Teilzielen und Forschungsfragen gemessen. Nachfolgend beschäftigt sich ein Abschnitt mit den Ergebnissen der Arbeit aus der Sicht der Theorie. Abschliessend wird die Strukturkomplexität als massgebendes Bewertungskriterium der integrierten Perspektive herausgearbeitet.

7.1.2 Ergebnisse nach Teilzielen und Forschungsfragen

Die Ergebnisse der Arbeit werden in diesem Abschnitt entsprechend der Teilziele der Arbeit dargestellt. Dabei werden die Ergebnisse in der Tabelle 50 den verfolgten Forschungsfragen und dem Kapitel, in welchem die Ergebnisse dargestellt sind, zugeordnet.

Die übergeordnete Fragestellung der Ausgangslage führte zu der Zielsetzung der Untersuchung mit ihren vier Teilzielen. Zu jedem dieser vier Teilziele wurden Forschungsfragen entwickelt, welche im Rahmen der Untersuchung beantwortet wurden. Die Tabelle 50 zeigt die Antworten der Arbeit zu den Forschungsfragen als übersichtliche Zusammenstellung der Ergebnisse.

⁸⁸⁴ Expertengespräch mit Michaela Köpfler, neckermann.de GmbH.

⁸⁸⁵ Vgl. Schögel/Schulten (2006a), S. 663.

⁸⁸⁶ Vgl. die Ausführungen im Kapitel 1.1.

Erstes Teilziel ist die Entwicklung eines Bezugsrahmens und Abgrenzung zu best. Theorien

Welche theoretischen Ansätze existieren im Bereich der Mehrkanalsysteme und welchen Beitrag liefern diese?

Die Distributionsforschung widmet sich der Struktur, den Aufgaben, den Prozessen, und der Wertschöpfung von Vertriebssystemen. Sie bedient sich dazu vier grundlegender Perspektiven:

- Die strukturorientierte Perspektive legt die Grundlage für die Distributionsforschung und ermöglicht eine systematische Analyse und Gestaltung der Vertriebswege. Eine Identifikation der möglichen Konflikte und das Management des Vertriebs werden so ermöglicht.
- Die aufgabenorientierte Perspektive liefert die Definition der Rollen und Aufgaben der unterschiedlichen Kanäle, wodurch eine zielgerichtete Gestaltung dieser Aufgaben in einem Vertriebssystem möglich wird.
- Die prozessorientierte Perspektive ermöglicht eine übergreifende Analyse der Prozesse, wodurch eine kundenorientierte Gestaltung der Abläufe im Vertrieb möglich wird. Durch die Integration von Konzepten, wie des Kundenlebenszyklus, wird die Relevanz flexibler oder angepasster Prozesse offensichtlich.
- Die Customer Value Perspektive widmet sich dem Wertbeitrag des Vertriebs, so dass der Wert eines Kanals für Kunden und Unternehmen transparent wird. Eine Investitionsentscheidung wird dadurch erleichtert.

Im Kapitel 2 „Bestehende Ansätze der Distributionsforschung“ sind die vier Perspektiven detailliert dargestellt und ihre Stärken und Schwächen diskutiert.

Wie lassen sich die verschiedenen Ansätze zu einer umfassenden Theorie zusammenfassen?

Die integrierte Betrachtung stellt eine Synthese der bestehenden Theorien im Bereich der Distribution dar. Kern der integrierten Betrachtung bildet die Konfiguration des Vertriebssystems, welche auf den Kanalmustern und Orchestrierungsmassnahmen basiert. Sie eröffnet die Möglichkeit, Vertriebssysteme zu nutzen und nicht wie bisher lediglich Strukturanpassungen zu planen und zu beurteilen. Damit schafft sie einen Wert für den Kunden und das Unternehmen und kommt den heutigen Anforderungen einen grossen Schritt näher.

Das Kapitel 3 „Ansatz einer integrierten Perspektive“ beschreibt die Entwicklung der integrierten Perspektive, welche als Basis für die weitere Untersuchung dient.

Zweites Teilziel ist die Entwicklung des Modells der Mehrkanalkonfiguration

Wie charakterisiert sich eine Mehrkanalkonfiguration?

Eine Mehrkanalkonfiguration umfasst die Nutzung eines Vertriebssystems bzw. den Einsatz der Kanalstruktur in den verschiedenen Phasen des Kaufzyklus und die Orchestrierung dieser Kanäle über verschiedene Massnahmen zur Erfüllung der distributiven Aufgaben. Die Mehrkanalkonfiguration wird durch die interne und externe Situation beeinflusst und wirkt sich ihrerseits auf die Wertschöpfung der Distribution für Kunden und Unternehmen aus. Im Rahmen einer Mehrkanalkonfiguration wird definiert, welcher Kanal welche Aufgaben in welcher Phase des Kaufzyklus übernimmt, wie sich die Kundenprozesse darstellen und welche Orchestrierungsmassnahmen begleitend eingesetzt werden. Das Gesamtmodell verknüpft alle Aspekte der Mehrkanalkonfiguration.

Das Kapitel 6.5 „Gesamtmodell der Untersuchung“ bietet einen Überblick über das Gesamtmodell und seine übergreifenden Zusammenhänge.

Welche verschiedenen Elemente umfasst eine Mehrkanalkonfiguration und wie lassen sich diese klassifizieren?

Eine Mehrkanalkonfiguration umfasst die Elemente Kanalmuster und Orchestrierung:

- Ein Kanalmuster beschreibt den Einsatz der Kanäle im Kaufzyklus des Kunden. Im Rahmen der Arbeit wurden neun generische Muster identifiziert, welche die Nutzung charakterisieren. Die Muster sind Pure Player, Stammkanäle, Kanalportfolio, Dispersierend, Kanalisierend, Fokussierend, Sequenziell, Oszillierend und Total.
- Die Orchestrierung weist zwei Dimensionen auf. Die Customer Experience im Sinne einer Abstimmung über die Kanäle in einer vertikalen Dimension und die Customer Journey im Sinne Abstimmung über die Zeit in einer horizontalen Dimension.
 - + Die Customer Experience umfasst die Elemente Integration, sensorische Gestaltung, informative Elemente und persönliche Beratung.
 - + Die Customer Journey umfasst die Elemente Kernprozesse, Prozessimplementierung, Knowledge management und Segmentierung.

Die Elemente der Kanalkonfiguration sind im Kapitel 6.3 „Kanalkonfiguration“ detailliert dargestellt.

Drittes Teilziel ist die Untersuchung des Customer Value der Mehrkanalkonfiguration

Welchen Customer Value erzeugt eine Mehrkanalkonfiguration und ihre Elemente im Verlauf des Kaufzyklus?

Der Customer Value Begriff umfasst zwei Dimensionen, den Wert für den Kunden und den kundenbezogenen Wert für das Unternehmen. Eine Mehrkanalkonfiguration schafft in diesen beiden Dimensionen Wert, wenn ein Nutzen erhöht wird oder die Kosten gesenkt werden.

- Die Wertschöpfung für den Kunden kann dabei emotionaler, ideeller Natur oder monetärer, physischer Natur sein. Die resultierenden Werte für den Kunden sind: Erlebnis, Einfachheit, Beziehung, Sicherheit und Differenzierung.
- Die Wertschöpfung für das Unternehmen kann bereits realisiert, d.h. sofort wirksam oder potentieller Natur, d.h. langfristig wirksam sein. Die resultierenden Werte für das Unternehmen sind: Umsatz erhöhen, Aufwand minimieren, Wissen aneignen und Image erzeugen.

Das Kapitel 6.4 „Customer Value“ bietet einen Überblick über dem Customer Value einer Konfiguration.

Viertes Teilziel ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis

Welche Herausforderungen ergeben sich in der Umsetzung einer Mehrkanalkonfiguration?

Die Herausforderung liegt in der Wahl der geeigneten Konfiguration entsprechend der bestehenden Kanalstruktur und der internen und externen situativen Einflüsse, wie der angestrebten Positionierung, der vorhandenen Ressourcen oder den Kundenbedürfnissen. Im Zuge der Umsetzung sind vor allem die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Konfigurationsmassnahmen und die Dauer der Umsetzung eine Herausforderung.

Das Kapitel 6.2 „Situation“ beschreibt die Herausforderungen im situativen Kontext eines Mehrkanalsystems. Weitere Herausforderungen ergeben sich in der Umsetzung aus den Wechselwirkungen und Abhängigkeiten und sind im Kapitel 6.3 „Kanalkonfiguration“ beschrieben.

Welche Massnahmen erhöhen den Erfolg einer solchen Strategie?

- Eine auf die Situation angepasste Konfiguration ist entscheidend für den Erfolg. Dies erfordert einen möglichst hohen Fit zwischen Konfiguration und interner und externer Situation des Unternehmens. Die Ausrichtung der Konfiguration auf ein Thema, wie in den drei Fallstudien, ist ein erster Schritt zu einer stimmigen und für den Kunden und das Unternehmen wertschöpfenden Konfiguration. Die drei Archetypen der Kanalkonfiguration erleichtern die praxisorientierte Gestaltung.
- Die Abhängigkeiten zwischen den Konfigurationsmassnahmen, die einander bedingen, sind ein Ansatzpunkt zur Optimierung. Auch die systematische Berücksichtigung des Zeitbedarfs für die Umsetzung jeder Massnahme und ein darauf abgestimmtes Timing stellt eine wirksame Hilfe für die erfolgreiche Nutzung des Vertriebssystems dar.
- Eine Konzentration auf besonders wirksame Massnahmen stellt einen Ausgangspunkt bei einer Optimierung dar und definiert den Zielrahmen bei beschränkten Ressourcen. Deren Auswahl setzt das Beurteilungsvermögen der integrierten Perspektive voraus.
- Eine konsequente Customer Value Orientierung kann die Effizienz und Effektivität der vertrieblischen Aktivitäten erhöhen. Wichtig hierfür ist die Überlegung welche Werte man im Vertrieb schaffen will, um danach die Konfiguration darauf auszurichten.

Eine Zusammenstellung von zwölf erfolgsversprechenden Thesen für die Praxis findet sich im Kapitel 7.3 „Handlungsempfehlungen für die Praxis“.

Tabelle 50: Zusammenfassung der Ergebnisse nach Forschungsfragen.⁸⁸⁷

7.1.3 Theoretische Dimensionen der Konfiguration

Eine Mehrkanalkonfiguration umfasst alle Massnahmen eines Unternehmens zur Nutzung und Abstimmung der Vertriebskanäle im Rahmen der gegebenen Situation und schafft dadurch einen Wert für den Kunden und das Unternehmen.

Im Rahmen der Untersuchung und der dazu durchgeführten Fallstudien wurden die folgenden Elemente mit Bezug zum Vertrieb untersucht:

- Die interne und externe Situation des Unternehmens und insbesondere die Struktur des Vertriebssystems,
- die Konfiguration des Vertriebssystems, bestehend aus Kanalmustern als Archetypen der Kanalnutzung und die Orchestrierung der Customer Experience und der Customer Journey,
- der Customer Value für den Kunden und das Unternehmen, welcher durch den Vertrieb geschaffen wird.

⁸⁸⁷ Eigene Darstellung.

Die theoretischen Elemente der Mehrkanalkonfiguration mit den konkreten Ausprägungen, wie sie mit Hilfe der integrierten Perspektive und dem Gesamtmodell aus den Fallstudien und den ergänzenden Fallbeispielen isoliert werden konnten, sind in der Tabelle 51 übersichtlich zusammen.

<i>Theorie</i>	<i>Inhalt/Ausprägungen</i>
<i>Situation</i>	
<i>Komplexität der Kanalstruktur definiert durch Kanalzahl und Kanalheterogenität</i>	<i>Einfach, mittel, komplex</i>
<i>Externe Situation definiert durch Kundenverhalten und Wettbewerbsverhalten</i>	<i>Stabil, dynamisch</i>
<i>Interne Faktoren definiert durch Positionierung und Ressourcen</i>	<i>Premium, Preis Ressourcen vorhanden, Ressourcen nicht vorhanden</i>
<i>Konfiguration</i>	
<i>Kanalmuster definiert durch Fragmentierung, Redundanz und Steuerung</i>	<i>Einfach (Pure Player, Stammkanäle, Kanal-Portfolio) Mittel (Fokussierend, Kanalisierend, Dispersierend) Komplex (Sequenziell, Oszillierend, Total)</i>
<i>Orchestrierung der Customer Experience</i>	
<i>Integration definiert durch rechtliche Grundlagen, Leistungsverrechnung, Beratung und Wissenstransfer, sowie Schnittstellen.</i>	<i>Integriert, nicht integriert</i>
<i>Sensorische Gestaltung definiert durch Umfang und Verbindlichkeit der Vorgaben</i>	<i>Keine definierten Vorgaben, umfassend definierte Vorgaben</i>
<i>Informative Elemente definiert durch Anlässe, Taktung, Inhalte, sowie Interaktivität</i>	<i>Keine informativen Elemente, vielfältige informative Elemente zu verschiedenen Themen in einem integrierten Konzept</i>
<i>Persönliche Beratung definiert durch Motivation des Personals, Produktwissen des Personals, Prozesskenntnis des Personals und Fähigkeit des Personals.</i>	<i>Keine persönlichen Beratung, umfassendes Konzept zur persönlichen Beratung</i>

<i>Orchestrierung der Customer Journey</i>	
<i>Kernprozesse definiert durch Länge der Prozesse, Zahl der Prozesse, Flexibilität der Prozesse und Anwendungsbereich der Prozesse.</i>	<i>Keine definierten Prozesse, umfassend definierte und optimierte Prozesse</i>
<i>Prozessimplementierung definiert durch Reichweite und Wirksamkeit der Implementierung</i>	<i>Prozesse sind nicht implementiert, Prozesse sind voll- ständig implementiert</i>
<i>Knowledgemanagement definiert durch Umfang der Daten, Gewinnung der Daten, Konsis- tenz der Daten und Schutz der Daten.</i>	<i>Kundenstammdaten Transaktionsdaten Interaktionsdaten</i>
<i>Segmentierung definiert durch Anzahl der Segmente und Heterogenität der Seg- mente</i>	<i>Segmentierte Produkte Segmentierte Dienstleistungen Segmentierte Touchpoints</i>
<i>Customer Value</i>	
<i>Wert für den Kunden definiert durch Erlebnis, Beziehung, Einfachheit, Differenzierung und Sicherheit.</i>	<i>Physisch , monetär messbarer Wert ideell, emotionaler Wert</i>
<i>Wert für das Unternehmen definiert durch Umsatz, Aufwand, Image und Wissen.</i>	<i>Realisierter, kurzfristiger wirksamer Wert, potentielle, langfristig wirksamer Wert.</i>

Tabelle 51: Theoretische Elemente und Ausprägungen.⁸⁸⁸

Wie in der Tabelle 51 ersichtlich ist, wurden zahlreiche Elemente der Konfiguration im Rahmen dieser Arbeit identifiziert und mit den entsprechenden Ausprägungen beschrieben. Durch die Betrachtung der Elemente im Gesamtmodell, dem Abgleich mit den Fallbeispielen und den drei Fallstudien, konnten die Zusammenhänge zwischen den Elementen identifiziert werden.⁸⁸⁹ Daraus ergibt sich, dass die ganzheitliche Betrachtung der Kanalmuster, sowie der Orchestrierung der Customer Experience und der Customer Journey unabdingbar ist.

Um sich den Zusammenhang der Dimensionen besser vorstellen zu können und den Umgang mit den drei Dimensionen zu erleichtern, sind in der Abbildung

⁸⁸⁸ Eigene Darstellung.

⁸⁸⁹ Vgl. die Ausführungen im Kapitel 6 zu den Zusammenhängen im Rahmen des Gesamtmodells und Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zu den Abhängigkeiten zwischen den Elementen der Kanalkonfiguration.

111 die drei Dimensionen der Kanalkonfiguration vor dem Hintergrund der Kanalstruktur eines Unternehmens graphisch dargestellt.

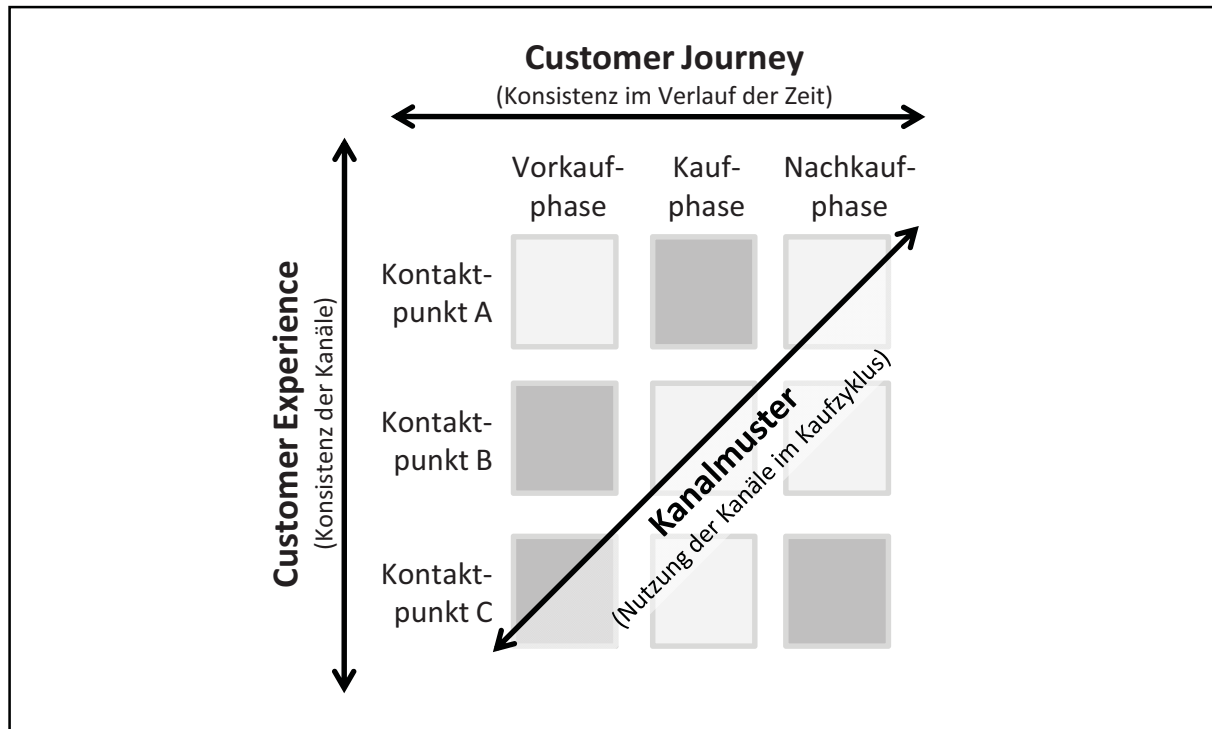


Abbildung 111: Drei Dimensionen der Konfiguration.⁸⁹⁰

Die Kanalkonfiguration stellt einen ganzheitlichen Ansatz dar, welcher die Wechselwirkungen und Werttreiber eines Vertriebssystems gezielt berücksichtigt. Die einzelnen Elemente können ihren Wertbeitrag für den Kunden und das Unternehmen nur in Gemeinschaft und in Abhängigkeit mit den anderen Elementen realisieren. Die Abhängigkeiten der Elemente voneinander und eine ausgewogene Komplexität des Systems sind daher zu berücksichtigen.

Die drei Dimensionen der Konfiguration füllen die Kanalstruktur eines Unternehmens mit Inhalt und Sinn, indem durch sie die Nutzung und Orchestrierung der Kanäle festgelegt werden. Die drei Dimensionen stehen für die unterschiedlichen Perspektiven auf die Kanalstruktur des Unternehmens. Bei deren isolierter Betrachtung werden wichtige Aspekte ausgeblendet oder fehlen. Sie ergeben daher nur in ihrer Gesamtheit ein vollständiges Bild der Kanalkonfiguration:

⁸⁹⁰ Eigene Darstellung.

- Die erste Dimension umfasst die Kanalmuster und definiert die Nutzung und Aufgaben der verschiedenen Vertriebskanäle über die Phasen des Kaufzyklus.
- Die zweite Dimension der Customer Experience bildet die Sicht über die verschiedenen Vertriebskanäle. Durch diese Perspektive können die Vertriebskanäle hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Kunden beurteilt werden. Qualitätskriterien sind bspw. die Homogenität, Konsistenz oder Differenzierung zwischen den Kanälen.
- Die dritte Dimension der Customer Journey bildet die Perspektive über die Zeit. Durch diese Perspektive kann die zeitliche Konsistenz hergestellt bzw. überprüft werden.

Die Dimensionen dienen der Beobachtung und Analyse, so dass daraus eine Strategie abgeleitet werden kann, welche schlussendlich durch die konkreten Massnahmen der Kanalkonfiguration umgesetzt wird.

7.1.4 Archetypen der Kanalkonfiguration

Die vergleichende Auswertung der drei Fallstudien mit Hilfe der integrierten Betrachtung ergibt klare Hinweise auf den Zusammenhang zwischen der Kanalstruktur, der Kanalnutzung und den Orchestrierungsmassnahmen.

Die **Kanalmuster** weisen eine unterschiedliche Eignung für die Kanalstrukturen und Situationen auf.⁸⁹¹ Grob lassen sich die Muster, entsprechend der Komplexität der Kanalstruktur, in drei Gruppen einteilen:

- Die Muster der ersten Gruppe eignen sich für Unternehmen mit einer geringen Strukturkomplexität, also mit eher wenigen, einander ähnlichen Kanälen. Die Muster dieser Gruppe sind *Pure Player*, *Stammkanäle* und *Kanalportfolios*.
- Die Muster der zweiten Gruppe eignen sich für Unternehmen mit einer mittleren Strukturkomplexität, also mit mehreren Kanälen, mit einer mitt-

⁸⁹¹ Siehe Kapitel 6.3.1.

leren Heterogenität. Die Muster dieser Gruppe sind *Fokussierend*, *Kanalisierend* und *Dispersierend*.

- Die Muster der dritten Gruppe eignen sich für Unternehmen mit einer hohen Strukturkomplexität, also mit vielen, sehr unterschiedlichen Kanälen. Die Muster dieser Gruppe sind *Sequenziell*, *Oszillierend* und *Total*.

Die Abbildung 112 zeigt die Kanalmuster je Strukturkomplexität im Überblick.

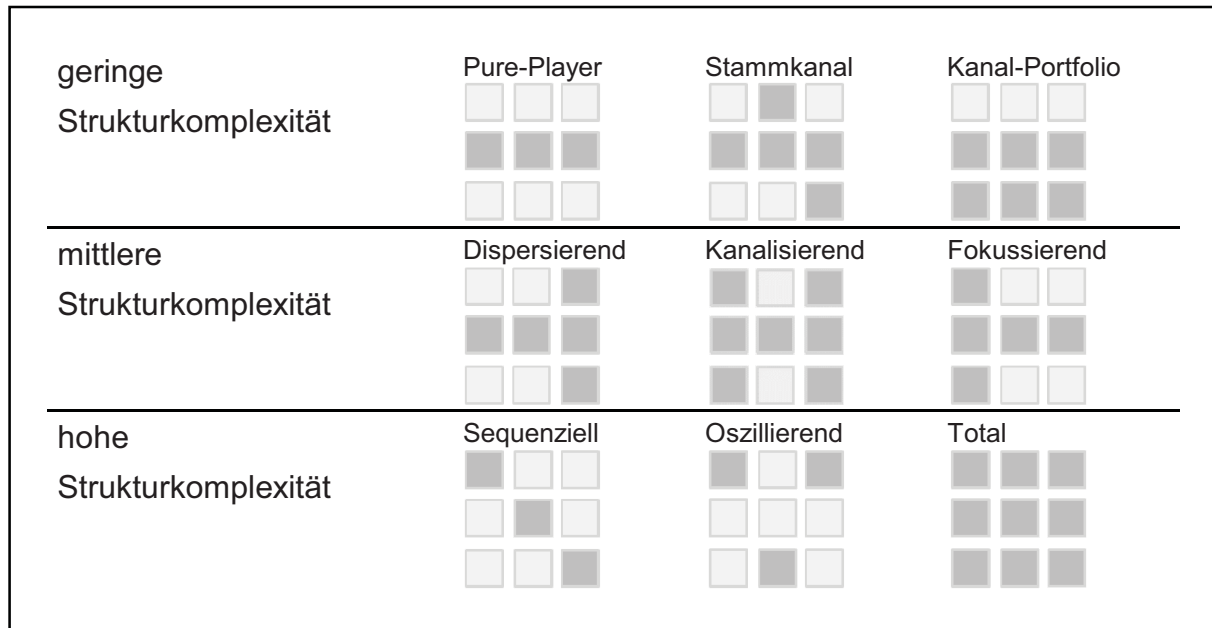


Abbildung 112: Kanalmuster nach Strukturkomplexität.⁸⁹²

In seiner Bedeutung noch nicht bestimmt bleibt die Abstimmung und Orchestrierung der Kanäle hinsichtlich eines optimalen Ergebnisses, wie dem Customer Value.

Die relative Bedeutung der *Massnahmen der Customer Experience und der Customer Journey* variiert in den drei Fallstudien.⁸⁹³ Zwar werden ähnliche Massnahmen genutzt, jedoch variiert die Bedeutung der verschiedenen Massnahmen deutlich zwischen den Fällen:

- Im Fall der Kanalstruktur mit geringer Komplexität weisen die Orchestrierungsmassnahmen mit Bezug zur Customer Experience eine höhere Relevanz auf, als die Massnahmen mit Bezug zur Customer Journey. D.h.

⁸⁹² Eigene Darstellung.

⁸⁹³ Siehe Kapitel 6.3.2.3.

die Integration, die sensorische Gestaltung, die informativen Elemente und die persönliche Beratung sind bei einer geringen Strukturkomplexität besonders relevant.

- Im Fall der Kanalstruktur mit mittlerer Komplexität weisen die Orchestrierungsmassnahmen zur Customer Journey und zur Customer Experience eine vergleichbare Relevanz auf. Bspw. ist die sensorische Gestaltung in den Touchpoints genauso relevant wie die einfachen und kundenbezogenen Kernprozesse.
- Im Fall der Kanalstruktur mit hoher Komplexität überwiegt die Relevanz der Orchestrierungsmassnahmen zur Customer Journey gegenüber der Customer Experience. D.h. die Kernprozesse, die Prozessimplementierung, das Knowledgemanagement und die Segmentierung sind bei einer hohen Strukturkomplexität besonders relevant.

Die drei Fallstudien stellen eine selektive Auswahl von Distributionssystemen dar. Jedoch lässt sich aufgrund der oben erwähnten Beobachtungen ein Zusammenhang zwischen der Komplexität der Kanalstruktur und der relativen Bedeutung der Massnahmen herauslesen, der in der Abbildung 113 auch graphisch dargestellt ist.

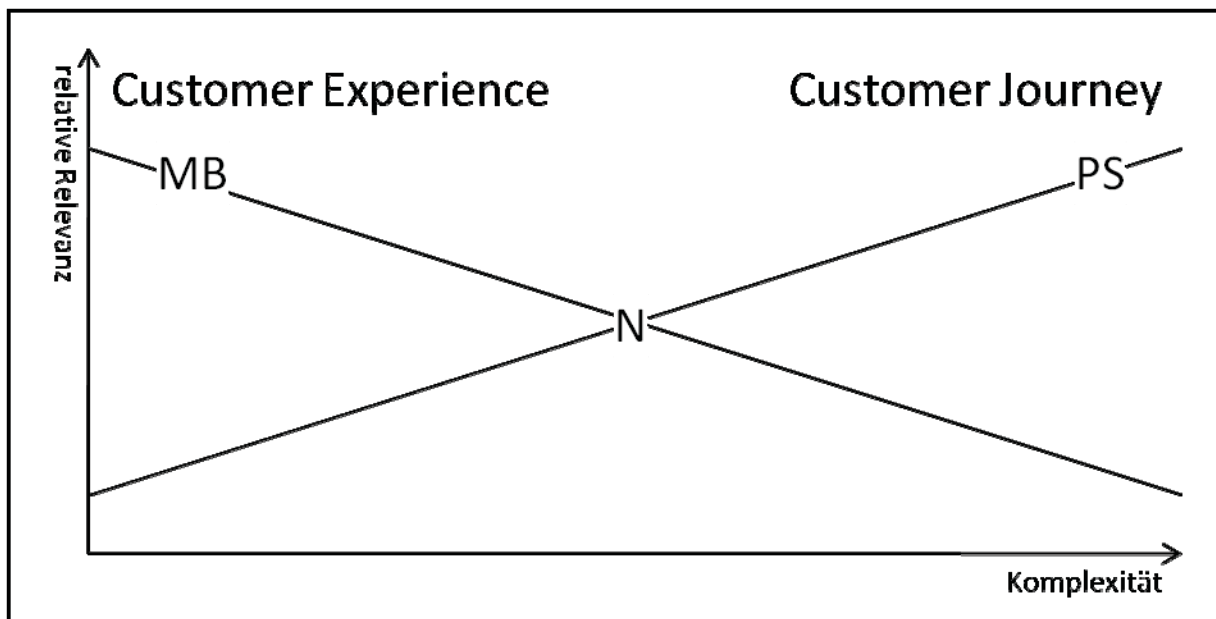


Abbildung 113: Einfluss der Strukturkomplexität auf die Konfiguration.⁸⁹⁴

⁸⁹⁴ Eigene Darstellung.

Der in der Abbildung 113 dargestellte Zusammenhang lässt sich mit dem Zusammenhang zwischen der Komplexität der Kanalstruktur und dem geeigneten Kanalmuster zu einer logischen Kombination aus Kanalstruktur, Kanalmuster und Orchestrierung kombinieren.⁸⁹⁵ Für einfache Kanalstrukturen sind eher einfache Muster und Orchestrierungsmassnahmen mit einem Fokus auf der Customer Experience geeignet, während für komplexe Kanalstrukturen eher komplexe Muster mit einem Fokus auf Massnahmen der Customer Journey geeignet sind. Aus dieser Beobachtung lassen sich drei Archetypen der Konfiguration herleiten, welche in einer praxisorientierten Sicht, drei generische Strategien der Konfiguration darstellen:

- ***geringe Strukturkomplexität – dominante Kanäle:*** Diese Gruppe basiert im Wesentlichen auf einem Kanal, welcher alle Vertriebsaktivitäten übernimmt. Falls begleitend hierzu andere Kanäle eingesetzt werden, so kommen diesen v.a. Unterstützungsfunktionen zu. Ein oder sehr wenige dominante Kanäle erledigen demnach relativ autonom alle relevanten Aufgaben im Verlauf des Kaufzyklus. Konkret bedeutet dies, dass der Kunde sämtliche Schritte im Kaufzyklus über einen solchen Kanal erledigen kann. Die Orchestrierungsmassnahmen mit Bezug zu Customer Experience weisen in dieser Gruppe eine höhere Relevanz auf, als die Massnahmen mit Bezug zur Customer Journey.
- ***mittlere Strukturkomplexität – dezidierte Kanäle:*** Die Unternehmen dieser Gruppe nutzen mehrere Kanäle im Verlauf des Kaufzyklus. Zwischen den Kanälen herrscht eine mittlere Aufgabenteilung. Die Kanäle decken einen Teil oder den gesamten Kaufzyklus ab. Die Kanäle können einen generellen Charakter aufweisen oder spezialisiert sein. Die Kanäle weisen eine mittlere Heterogenität auf. Die Orchestrierungsmassnahmen zur Customer Journey und zur Customer Experience weisen in dieser Gruppe eine vergleichbare Relevanz auf.
- ***hohe Strukturkomplexität – selektiver Vertrieb:*** Diese Gruppe nutzt die Kanäle sehr gezielt innerhalb eines umfassenden und integrierten Gesamt-

⁸⁹⁵ Vgl. auch Miller (1987b), S. 11, der in der Komplexität ein wesentliches Charakteristik von Strukturen identifiziert hat.

systems. Jeder Kanal deckt durch die übernommenen Aufgaben nur einen Teil im Kaufzyklus des Kunden ab. Die Kanäle weisen dezidierte Rollen auf und erfüllen punktuell einzelne Prozessschritte. Entsprechend hoch sind die Komplexität in der Erfüllung der distributiven Aufgaben und die Aufgabenteilung zwischen den Kanälen. Die Kanäle sind sehr heterogen, sie können für eine Aufgabe hoch spezialisiert sein oder eher einen universellen Charakter aufweisen.

Die Abbildung 114 zeigt die oben beschriebenen Archetypen der Kanalkonfigurationen. Für die Praxis sind diese Archetypen von grosser Bedeutung, weil sie einem Unternehmen eine Orientierung und Klassifizierung der Vertriebsstruktur geben und eine klare Ausgangslage für eine weitere Gestaltung der Konfiguration definieren können.

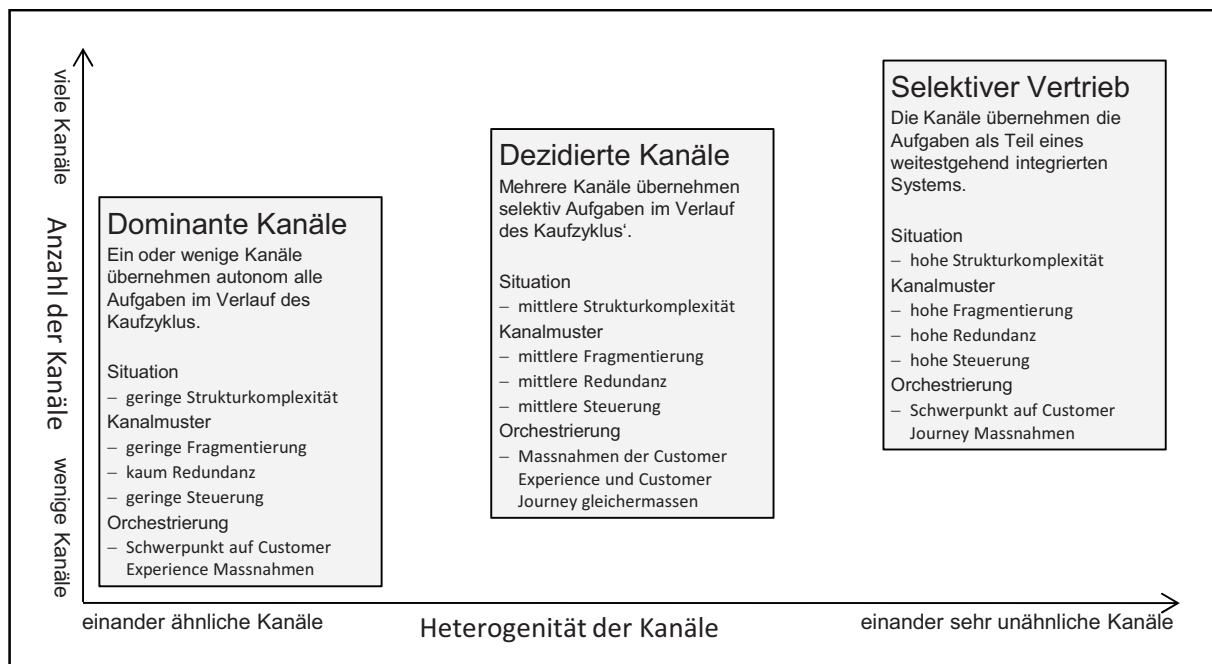


Abbildung 114: Archetypen der Kanalkonfigurationen.⁸⁹⁶

7.2 Diskussion

7.2.1 Beiträge zur Theorie

Die Untersuchung hat einen wichtigen Beitrag für das Verständnis des Customer Value von Kanalkonfigurationen geliefert. Erst die integrierende Perspektive

⁸⁹⁶ Eigene Darstellung.

ermöglicht einen Erkenntnisfortschritt in der zugrundeliegenden Fragestellung und für die Forschung in der Distribution. Damit können verschiedene Aspekte der Problemstellung adäquat adressiert werden.⁸⁹⁷ Dieses Kapitel widmet sich dem Beitrag der Arbeit zur Diskussion in der Distributionsforschung.

Die Nutzung des bestehenden Vertriebssystems wurde bisher in der Distributionsforschung zu wenig beachtet, so dass die damit zusammenhängenden Erkenntnisse kaum durch die Forschung berücksichtigt wurden.⁸⁹⁸ So weisen Neslin/Shankar (2009) auf den Forschungsbedarf in der Distribution im Bereich der Kanalnutzung und Orchestrierung hin.⁸⁹⁹ Rosenbloom (2007) macht auf das Potential einer *“more efficient allocation of distribution tasks across the various channels”* aufmerksam, wodurch *“each channel would focus on those distribution tasks which it is best suited to perform and in the process complement the performance of other channels in the mix.”*⁹⁰⁰ Durch eine Adressierung der Fragestellungen im Bereich der Kanalnutzung und der Orchestrierung erschliesst die Arbeit bisher wenig erforschtes Potential.

Die Rolle und Abstimmung der Kanäle in den verschiedenen Phasen des Kaufzyklus wird durch die vorliegende Arbeit erstmals systematisch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Situationen untersucht und hinsichtlich des Wertbeitrages analysiert. Dies führt zu einer erstmaligen Bewertung des Customer Value der kanalübergreifenden Massnahmen im Vertrieb. Mit dem Modell ist die transparente Darstellung der Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen den Elementen einer Kanalkonfiguration möglich geworden.

Darüber hinaus liefert die Arbeit weitere konkrete Hinweise zur Diskussion in der Distributionsforschung:

⁸⁹⁷ Die verschiedenen offenen Aspekte, welche durch die bestehenden Ansätze nicht abgedeckt werden, sind im Kapitel 1.1.3 thematisiert.

⁸⁹⁸ Die bisherige Forschung in der Distribution ist im Kapitel 2 dargestellt.

⁸⁹⁹ Vgl. Neslin/Shankar (2009), S. 74.

⁹⁰⁰ Rosenbloom (2007), S. 6.

Konfiguration: Bisherige Konfigurationsansätze, wie bspw. die Studie von Kabadayi et al. (2007), haben sich auf die Kanalstruktur fokussiert.⁹⁰¹ Ein wesentliches Ergebnis der vorliegenden Studie stellt die Übertragung der Konfigurationsforschung auf das Feld der Kanalnutzung dar, welche den heutigen Fragestellungen besser gerecht wird, als rein strukturbezogene Konfigurationsansätze.⁹⁰² Der Hebel für weitere Fortschritte in der Distribution liegt auch aufgrund des bereits hohen Erkenntnisniveaus, welches im Bereich der strukturorientierten Ansätze besteht, im Bereich der Strukturnutzung.⁹⁰³ In der vorliegenden Arbeit werden die Elemente und Massnahmen zur Strukturnutzung erstmals identifiziert, klassifiziert und in einen Gesamtzusammenhang gebracht.

Die Betrachtung des gesamten Distributionssystems bringt einen Erklärungsfortschritt für das Channel Management. Dies ermöglicht, Unterschiede in der Wertschöpfung bei ähnlicher Kanalausstattung zu erklären, was bei kanalorientierten Ansätzen nicht möglich ist.

Kanaltypologie: Die im Rahmen der Arbeit entwickelte Kanaltypologie mit den Typen *indirekt stationär*, *direkt stationär*, *indirekt nicht-stationär* und *direkt nicht-stationär* wird den heutigen Anforderungen an eine Kanaltypologie gerecht und bietet eine klare und verständliche Einteilung. Die ähnlich grossen Gruppen unterscheiden sich aufgrund ihrer Eigenschaften, den Anforderungen an die Konfiguration, sowie aus Sicht des Kunden erheblich und sind in sich relativ homogen.

Ein weiteres Ergebnis in diesem Zusammenhang stellt die Identifizierung einer Untergruppe der nicht-stationären, direkten Kanäle, im Rahmen der Playstation Fallstudie dar. Die nahtlos in das Gerät integrierten, ***nativen Kanäle***, wie der Playstation Store der Sony Playstation, verfügen über einzigartige Eigenschaften und Attribute, die bspw. eine einfache, nahtlose und schnelle Transaktion er-

⁹⁰¹ Kabadayi, et al. (2007) führen den Nachweis zwischen kanalstrukturbasierten Konfigurationstypen und der Performance der Firma für verschiedene Strategie und Umweltsituationen in einer Branche im B-2-B-Bereich.

⁹⁰² Der strukturorientierte Ansatz geht auf Bucklin (1965) zurück und wurde danach durch die Arbeiten von Anderson/Weitz (1986), Kim/Frazier (1996), Frazier (1999), Coelho/Easingwood (2003), Nicholson, et al. (2002) und Scholl (2003), Gamarra (2007) geprägt und weiterentwickelt.

⁹⁰³ Vgl. Rosenbloom (2007), S. 6 und Neslin/Shankar (2009), S. 74.

möglichen. Für den Kunden zeichnen sie sich durch ein hohes Mass an Einfachheit und Sicherheit aus. Für das Unternehmen bedeutet dies einen direkten Zugang zum Kunden, mit einer hohen Wechselbarriere und einem relativ geringen Anteil an Vertriebskosten.⁹⁰⁴ Die Typisierung und Beschreibung der in die Geräte direkt integrierten, nativen Kanäle bedeutet einen Fortschritt für die Distributionsforschung auf Ebene der Kanäle. Diese Kanäle sind in der Praxis hoch relevant, werden in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen⁹⁰⁵ und müssen daher durch die Forschung stärker durchdrungen werden.

Einsatz und Rolle einzelner Kanäle: Im Rahmen der Arbeit hat sich gezeigt, dass Ansätze, welche sich auf der Ebene von einzelnen Kanälen bewegen, in der Praxis in Entscheidungen für oder gegen diesen Kanal münden, d.h. es wird entweder ein neuer Kanal etabliert oder ein bestehender Kanal optimiert oder eliminiert.⁹⁰⁶ Aus zwei Gründen ist dieser Ansatz nur bedingt erfolgreich. Erstens nutzen Kunden im Kaufzyklus eine Vielzahl unterschiedlicher Kanäle und beurteilen ein Unternehmen daher aufgrund aller genutzten Kanäle, zweitens sind Kanaleinführungen oder Restrukturierungen mit einem erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden. Das Definieren von Rollen für die Kanäle und der daraus abgeleiteten Aufgaben eines Kanals im Kaufzyklus ermöglicht ein Feintuning des Kanalsystems, ohne zwangsläufig das gesamte System umzustrukturieren. Auch Stuart-Menteth et al. (2005) weisen auf die zunehmende Notwendigkeit hin, die Rollen der Kanäle im Hinblick auf die Konsistenz des Mehrkanalerlebnisses besser zu optimieren.⁹⁰⁷

Einsatz und Rolle einzelner Instrumente: Der Fokus auf einzelne Instrumente verspricht zwar schnelle Erfolge mit einem geringen Aufwand, vernachlässigt aber leicht die Querbezüge und Abhängigkeiten zwischen den Instrumenten, wodurch die angepeilten Erfolge unter Umständen nicht oder nur teilweise realisiert werden können. Durch die Analyse tritt die Relevanz der unterschiedlichen

⁹⁰⁴ In Abhängigkeit von Anzahl Kunden, welche den jeweiligen nativen Kanal nutzen.

⁹⁰⁵ Ein nächster Schritt könnte die Durchdringung des stationären Bereichs durch diese Kanäle bedeuten. Bspw. ermöglicht die SBB App den Kauf von Tickets über Smartphones und damit online auch im Zug.

⁹⁰⁶ Vgl. Rosenbloom (2007), S. 6, und Boyer (2001), S. 47.

⁹⁰⁷ Vgl. Stuart-Menteth, et al. (2005), S. 5.

Instrumente zutage, da einige Instrumente scheinbar keine direkte Wirkung auf den Customer Value zeigen, aber indirekt eine hohe Wirkung aufweisen, indem sie mehrere andere Instrumente beeinflussen.⁹⁰⁸ Das in dieser Arbeit entwickelte Modell sensibilisiert für die Auswirkung der verschiedenen Massnahmen und Änderungen an einzelnen Elementen und zeigt die Verknüpfungen zwischen verschiedenen, scheinbar autarken Bereichen und deren gemeinsamen Beitrag zur Wertschöpfung auf. Es legt die Grundlage für eine interdisziplinäre und ganzheitliche Gestaltung des Kundenkontakts und der Vertriebsaufgaben.

Customer Value: Die erstmalige Betrachtung des gesamten Wertbeitrags der Distribution für Kunden und Unternehmen ist eines der wesentlichen Ergebnisse für die Forschung im Bereich des Customer Value. Bisher wurde lediglich auf Ebene von Kanälen und auf Ebene des gesamten Unternehmens geforscht.⁹⁰⁹ Die Betrachtung des gesamten Vertriebssystems und die Analyse der kanalübergreifenden Wertschöpfung füllen einen blinden Fleck in der Forschung zum Customer Value. Durch die qualitative Erfassung der geschaffenen Werte wird die Grundlage für eine systematische Quantifizierung dieses kanalübergreifenden Wertes geschaffen.

Customer Value Dimensionen: Ein weiterer bedeutender Beitrag der Arbeit liegt in der konzeptionellen Weiterentwicklung der Dimensionen des Customer Value auf Seiten des Kunden und des Unternehmens. In den drei Fallstudien wurde der Wirkmechanismus der Konfigurationselemente auf den Customer Value nachgewiesen.

Es werden Argumente für eine ganzheitliche Betrachtung des Customer Value in der Distribution geliefert, welche den Wert für den Kunden und Wert des Kunden auch in der Distributionsforschung zusammenführt.⁹¹⁰ Die Konfigurationsinstrumente werden mit dem tatsächlichen Gewinn für den Kunden und den heutigen und zukünftigen Wert für das Unternehmen verbunden. Die Konstrukte

⁹⁰⁸ Siehe Kapitel 6.3.2.3 und Kapitel 6.4.3.

⁹⁰⁹ Vgl. Neslin, et al. (2005), S. 6 und die Arbeiten von Wang, et al. (2004), Heinonen/Strandvik (2004), Böhm/Gensler (2006), Slater/Narver (2000), Charlin/Journo (2009) und Smith/Colgate (2007).

⁹¹⁰ Vgl. Belz/Bieger (2006), S. 31.

des Customer Value für Kunde und Unternehmen liefern Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Gestaltung der Wertschöpfung durch die Distribution.

Faktor Zeit: Im Rahmen der Fallstudien sind verschiedene Fragestellungen zum Thema Zeit aufgetaucht. Der Faktor Zeit wurde bisher jedoch nur sporadisch durch die Forschung im Channelmanagement oder im Rahmen von Customer-Value-Ansätzen berücksichtigt. Im Rahmen der Untersuchung wurde dieser Aspekt unübersehbar und lenkte den Blick auf eine Reihe von neuen, bisher wenig durch die Forschung beachtete Fragestellungen.

In der Praxis weisen die unterschiedlichen Massnahmen einen individuellen Zeitbedarf in der Umsetzung auf, wodurch sich insbesondere bei übergreifenden Projekten ein hoher Planungsaufwand ergibt. Aufgrund der Wechselwirkung der Massnahmen sind entsprechende Vor- und Nachlaufzeiten und die richtige Sequenz in der Umsetzung zu berücksichtigen.⁹¹¹ Die Konfigurationsmassnahmen sind in der Regel schneller umgesetzt als ein Eingriff in die Struktur des Vertriebssystems, wie eine Kanaleinführung und bieten auf diese Weise schnell wirksame Instrumente zur Optimierung des Vertriebssystems.

Insbesondere weisen die Massnahmen sehr unterschiedliche, zeitliche Laufzeiten auf, bevor diese auf den Wert für den Kunden oder den Wert für das Unternehmen wirken können. Auf Seite des Unternehmens ist bspw. die Produktivität im Rahmen eines neuen Prozesses zunächst tiefer, bis dieser Prozess vollständig implementiert ist. Auch auf Seiten des Kunden wird bspw. die Akzeptanz durch die Kunden von Anfang an vorausgesetzt und der Aufwand der Implementierung und die zeitliche Verzögerung bis zur vollen Wirksamkeit der Massnahmen nicht berücksichtigt.⁹¹² Vor allem wurde auf Seiten der Wertschöpfung für Unternehmen nicht zwischen realisierten, sofort wirksamen Massnahmen und potentiellen, langfristig wirksamen Massnahmen unterschieden.⁹¹³ Dies zeigt die Unsicherheit in der Bewertung langfristig wirksamer Massnahmen.

⁹¹¹ Vgl. auch Thomas/Sullivan (2005), S. 240.

⁹¹² Vgl. Schulten (2009), S. 265 ff.

⁹¹³ Siehe Kapitel 5.1.7.2.

7.2.2 Beiträge zur Methodik

Die Forschungsmethodik spielt in dieser Untersuchung eine zentrale Rolle. Die Stärke der gewählten Methode zeigt sich in den reichhaltigen Ergebnissen der einzelnen Fallstudien. Dem steht der relativ hohe Aufwand des Vorgehens gegenüber.

Eine generelle *Übertragbarkeit der Ergebnisse* aus Fallstudien wird von einigen Autoren bezweifelt,⁹¹⁴ jedoch sollte in dieser Frage differenziert argumentiert werden.⁹¹⁵ Eine Reihe von Gründen sprechen für eine Übertragbarkeit der Ergebnisse.⁹¹⁶ Sie ergeben sich vor allem aus dem regelgeleiteten Vorgehen kombiniert mit der Triangulation der Quellen.⁹¹⁷ Es wurde sehr viel Aufwand und Zeit in eine Auswahl typischer Konfigurationssituationen verwandt, um eine hohe Übertragbarkeit der jeweiligen Problemsituation der untersuchten Fallstudienobjekte zu erreichen.⁹¹⁸ Auch aufgrund der Bedeutung der Fallstudienobjekte sind die Ergebnisse von hohem Interesse.⁹¹⁹

Zusätzlich wurden die identifizierten Zusammenhänge durch die Expertengespräche und zusätzliche Fallbeispiele unterfüttert. Dennoch können die gewonnenen Ergebnisse nicht blind auf andere Situationen übertragen werden. Vielmehr besteht das Ziel im Erkennen grundlegender theoretischer Zusammenhänge und Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund einer konkreten Problemsituati-

⁹¹⁴ Vgl. Flyvbjerg (2006), S. 224.

⁹¹⁵ Vgl. Yin (2009), S. 15.

⁹¹⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 532, Ruigrok, et al. (2000), S. 3 und Schögel/Tomczak (2009), S. 93 welche die Kritik an der Übertragbarkeit unter anderem auf einen mangelhaften Forschungsprozess und ein unsauberes methodisches Vorgehen zurückführen.

⁹¹⁷ Vgl. Yin (2009), S. 101, Jick (1979), S. 602 ff., welcher detailliert die verschiedenen Ansätze der Triangulation darstellt, sowie Yin (2009), S. 114, welcher auf die Relevanz der Triangulation für die Fallstudien hinweist.

⁹¹⁸ Dabei wurde ein Verfahren zur Fallauswahl genutzt, welches den Anforderungen im Bereich der qualitativen Forschungsmethodik genügt, v.a. da nach Eisenhardt (1989), S. 537 die Zufallsauswahl nicht per se überlegen ist.

⁹¹⁹ Die Fallstudienobjekte weisen einen hohen Marktanteil auf und nehmen in ihrer jeweiligen Branche eine dominante Stellung ein, weshalb sie aufgrund ihrer Relevanz und ihres Erfolges einen Benchmark für andere Unternehmen dar stellen.

on,⁹²⁰ so dass die theoretischen Erkenntnisse der Arbeit, mit einer angemessenen situativen Relativierung, auch auf andere Unternehmen übertragbar sind.

Die Ergebnisse basieren auf drei typischen Unternehmen im B-2-C-Bereich. Für eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Bereiche sind im Prinzip ergänzende Untersuchungen notwendig. Eine beachtenswerte erste Validierung ergibt sich bereits aus den Ergebnissen der in einem breiteren Kontext geführten Expertengespräche, zusammen mit den ergänzenden Fallbeispielen der Desk Research, sowie dem Vergleich mit der aktuellen Forschung. Die hier identifizierten Zusammenhänge und Werte sind daher *prima vista* auch auf andere Unternehmen übertragbar.

Der *regelgeleitete Forschungsprozess* ist das zentrale Qualitätskriterium in der Fallstudienforschung, wie überhaupt in der gesamten qualitativen Forschung.⁹²¹ Dies wurde auch im Rahmen dieser Arbeit als zentrales Qualitätskriterium übernommen. Die folgenden Gründe unterstreichen das:

- ***Heterogene Datenqualität:*** Die qualitativen, reichhaltigen Informationen sind nicht strukturiert und entstammen aus verschiedenen Quellen.⁹²² Schwankungen bestehen insbesondere zwischen den öffentlichen und nichtöffentlichen Quellen und zwischen den unterschiedlichen Fallstudienobjekten.
- ***Interpretationsbedarf der Daten:*** Die Qualität und der Informationsgehalt der Daten sind nicht objektiv, sondern je nach Quelle unterschiedlich stark subjektiv gefärbt und somit interpretationsbedürftig.
- ***Wechselwirkung von Theorie und Daten:*** Die wachsende Erfahrung des Forschers im Rahmen der Datensammlung und Interpretation verändern kontinuierlich die Sicht auf die Problemstellung und die Daten.
- ***Stabilität der Konzepte:*** Die Analyse der drei Fallstudienobjekte erforderte einen periodischen Abgleich, um sicherzustellen, dass gleiche Sachverhalte gleich und unterschiedliche unterscheidbar interpretiert wurden.

⁹²⁰ Vgl. Schögel/Tomczak (2009), S. 98.

⁹²¹ Vgl. Mayring (2002), S. 145 und Schögel/Tomczak (2009), S. 85.

⁹²² Die Qualität der Daten variiert dabei je nach Quelle und Fallstudienobjekt.

Aufgrund des relativ *langen Zeitraums und des hohen Umfangs der Datensammlung*, ist nicht per se garantiert, dass gleiche Sachverhalte gleich interpretiert werden. Die folgenden Vorgehensweisen haben sich in diesem Zusammenhang im Verlauf der Arbeit bewährt:

- ***Durchführen einer Pilotfallstudie und Anpassung der Methodik:*** Es wurde eine Pilotfallstudie durchgeführt und ein Pilotfallstudienreport erstellt, um das methodische Vorgehen zu testen und aufgrund der gemachten Erfahrungen anzupassen.⁹²³ Das gewählte Vorgehen hat sich im Rahmen der Pilotfallstudie als geeignet erwiesen.
- ***Klare Regeln für die Datensammlung und Interpretation:*** Die Regeln für die Sammlung und Kodierung sind im Verlauf der Datensammlung um neue Klassen und Ausprägungen ergänzt worden. Die Interpretationsregeln sind nach der Pilotfallstudie geringfügig angepasst worden. Nach der Anpassung wurden diese auf den gesamten Datenbestand angewendet.⁹²⁴
- ***Trennung der Bearbeitungsphasen der Fallstudien:*** Die Phasen der Datensammlung, Datenkodierung und Interpretation der Daten wurden sequenziell bearbeitet. Auf diese Weise wurde die Gefahr einer unbewussten Verzerrung der Ergebnisse verringert. Insbesondere wegen der Bearbeitung von drei Fallstudienobjekten hat sich das Vorgehen bewährt, da die Einhaltung der Kodierungsregeln dadurch vereinfacht und die Interpretation und der Quervergleich zwischen den Fallstudienobjekten erleichtert wurde.
- ***Kontinuierliche Dokumentation der Ergebnisse:*** Die Zwischenergebnisse und Ergebnisse wurden je Fallstudienobjekt kontinuierlich dokumentiert. Etwaige Änderungen der Kodierungsregeln oder Interpretationsregeln konnten auf diese Weise jederzeit auf allen Daten und Interpretationen angewendet werden.

⁹²³ Im Anhang G findet sich ein kurzer Report zur Durchführung der Pilotfallstudie.

⁹²⁴ Die verbindlichen Regeln verhindern, dass die Interpretation blind die Hypothesen des Forschers stützt und führen zu einer Objektivierung der Interpretation durch den Forscher.

- **Triangulation der Datenquellen:** Die Triangulation der Datenquellen stellt eines der mächtigsten Verfahren der qualitativen Empirie dar, jedoch unterliegt die Methode verschiedenen Einschränkungen; vor allem wenn die Datenverfügbarkeit zu schwach ist, weil bspw. nur eine Quelle verfügbar ist. Im Falle von Expertengesprächen stellt eine aufwendigere Fragetechnik mit einer zusätzlichen, zeitlich verzögerten Befragung eine Alternative dar.⁹²⁵
- **Periodischer Abgleich:** Mit dem periodischen Abgleich des Datenbestandes und der darauf basierenden Interpretation für alle drei Fallstudienobjekte, sowie der Expertengespräche, wird die konsequente Anwendung der Regeln über den gesamten Bearbeitungsumfang, inklusive der Ergebnisse, garantiert.

Die *Wahrung der kritischen Distanz zum Forschungsobjekt* ist insbesondere im Falle von wenigen, umfänglichen Fallstudienobjekten eine Herausforderung. Für den direkten Zugang zu dem Wissen der Entscheidungsträger war die Kooperation der Unternehmen Voraussetzung.⁹²⁶ Relevante Massnahmen in diesem Bereich sind:

- **Vertrauensvolle Atmosphäre:** Eine vertrauensvolle Atmosphäre im Kontakt mit den Entscheidungsträgern ermöglicht es auch unangenehme Aspekte anzusprechen. Die vorgängige Zusicherung der Vertraulichkeit und ein verbindlich definierter Freigabeprozess ist eine Voraussetzung hierfür. Die Gesprächsführung beeinflusst die Atmosphäre, daher ist es hilfreich, den Rahmen des Gesprächs zu Beginn abzugrenzen, dem Gesprächspartner Raum zu geben und auf interessante Aspekte zu fokussieren.
- **Umgang mit sensiblen Daten:** Das Aufnehmen und Interpretieren kritischer Daten im Rahmen der Zusammenarbeit mit einem Unternehmen ist zentrales Erfolgskriterium für eine reichhaltige Fallstudie. Auch wenn die Daten nicht veröffentlicht werden, ermöglichen sie die richtige Interpretation der Ereignisse.

⁹²⁵ Kritische Aspekte können durch eine variierte Fragestellung oder durch Analogien geklärt werden.

⁹²⁶ Vgl. Jäger/Reinecke (2009), S. 46 f.

- ***Gegenlesen und Autorisieren:*** Die Korrektur falscher Zusammenhänge ist ebenso essentiell, wie die Wahrung einer kritischen Distanz zum Unternehmen.⁹²⁷ Ein definierter Freigabeprozess, verbunden mit einer Validierung der Aussagen, klärt die Verantwortlichkeiten und hilft Fehlinterpretationen zu vermeiden. Der ideale Freigabeprozess findet in Form eines beidseitigen und offenen Dialoges statt.
- ***Kritische Distanz und Plausibilität:*** Eine eigene Interpretation, ergänzende Quellen und ein eigener Massstab zur Interpretation unterstützen in der Wahrung einer kritischen Distanz zum Fallstudienobjekt und helfen die Plausibilität der Daten zu überprüfen.
- ***Unterschiedliche Perspektiven einnehmen:*** Während zu Anfang einer Fallstudie vor allem öffentlich zugängliche Informationen wie das Internet, Presseberichte oder Geschäftsberichte gesammelt wurden, um schon vor dem ersten Kontakt mit dem Unternehmen über Basiswissen zu verfügen, verlagerte sich der Fokus in den Interviews auf eine Innensicht. Durch ergänzende Testanrufe und Testkäufe wurde die Kundenperspektive angeschnitten und somit der Aussensicht auf das Unternehmen wieder Geltung verschafft.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mit der Fallstudienmethodik eine Fülle neuartiger Ergebnisse erarbeitet wurde, die aufgrund der beschriebenen methodischen Massnahmen weit über die Fallstudienobjekte hinaus Gültigkeit haben werden. Die Methode war sehr aufwendig und zeitintensiv und erforderte zudem eine hohe Disziplin. Durch das regelgeleitete Vorgehen und insbesondere durch umfassende Fallstudienreports konnten die Qualitätsanforderungen eingehalten werden. Die Reichhaltigkeit der Ergebnisse und der tiefe Einblick in die Problemstellung rechtfertigen jedoch diesen Aufwand.

7.2.3 Ansatzpunkte für weitere Forschungen

Die Untersuchung hat die Forschungsfragen der zugrundeliegenden Problemstellung beantwortet, aber auch eine Reihe neuer Fragen für zukünftige For-

⁹²⁷ Vgl. Mayring (2002), S. 147 und Schögel/Tomczak (2009), S. 92. der in der kommunikativen Validierung ein zentrales Instrument sehen.

sungen aufgeworfen. Ansatzpunkte ergeben sich zur Konfiguration in der Distribution und zum Customer Value der Distribution, sowie im Bereich der Methodik der Fallstudienforschung.

Die wesentlichen Ansatzpunkte für weitere Forschungen im Bereich des Customer Value von Konfigurationen sind:

- ***Quantitative Validierung:*** Eine Validierung der Ergebnisse dieser Untersuchung, auf Basis einer grosszahligen Befragung, kann die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen und Unternehmen verbessern. Auch können durch eine solche Untersuchung die identifizierten Konfigurationsmassnahmen für andere Unternehmen und Branchen bestätigt werden. Insbesondere ermöglicht eine solche Untersuchung weitere Erkenntnisse über die Relevanz der verschiedenen Konfigurationsmassnahmen. Durch eine solche Untersuchung liesse sich das Modell der Konfiguration weiter detaillieren, so dass exaktere Aussagen über die Stärke und den Charakter der vermuteten Zusammenhänge zwischen der Situation, den Elementen der Konfiguration und dem Customer Value getroffen werden könnten.
- ***Replikation:*** Eine weitere Möglichkeit stellt die Replikation der Untersuchung mit der Fallstudienmethodik dar. Bspw. könnten Firmen mit anderen Kanalmustern oder einer anderen Positionierung untersucht werden. Auch eine Untersuchung von Firmen aus anderen Branchen oder mit anderen Produkten kann neue Anhaltspunkte und bisher unbeachtete Instrumente zutage fördern. Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist die Frage, welche Massnahmen in einem anderen Umfeld besonders relevant sind und wie sich die Wertschöpfung für Kunde und Unternehmen in einem solchen Fall charakterisiert.
- ***Konfigurationstypen:*** Weitere Forschung zu den hier vorgestellten Konfigurationstypen und deren Verbreitung führt zu Aussagen ihrer Relevanz und Wertschöpfung. Eine solche Untersuchung könnte Aufschluss darüber geben, welche weiteren Faktoren sich auf die Verbreitung der verschiedenen Konfigurationstypen in verschiedenen Branchen auswirken.

- **Kanaltypen:** Weitere Forschung im Bereich der nativen Kanäle ermöglicht ein besseres Verständnis des Nutzens dieser Kanäle aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht des Kunden. Die entscheidende Frage in diesem Zusammenhang ist deren Rolle und Funktion in einem Mehrkanalsystem und damit verbunden die notwendigen Orchestrierungsmassnahmen. Auch eine konkrete Analyse des Wertbeitrags der nativen Kanäle ist in diesem Zusammenhang von Interesse. Für die Zukunft stellt sich die Frage, wie sich die Rolle/Funktion dieser Kanäle wandelt.
- **Konfigurationsmassnahmen:** Eine weitere Untersuchung der Konfigurationsmassnahmen ermöglicht detailliertere Aussagen zur Wirksamkeit der Massnahmen innerhalb des Unternehmens. Wie stark ist bspw. der Einfluss auf die anderen Massnahmen und die Komplexität des gesamten Systems? Welche Faktoren moderieren diesen Einfluss? Auf dieser Basis kann bspw. ein Zusammenspiel von informativen Elementen und persönlicher Beratung und Massnahmen zu Prozessimplementierung in Mehrkanalsystemen hinsichtlich des Customer Value weiter untersucht werden. Die Forschung zur Interaktion würde bspw. durch einen solchen Ansatz neue Impulse erhalten. Zudem liessen sich die Konstrukte der Massnahmen validieren und ggf. weiter spezifizieren.
- **Perspektiven:** Ein weiterer wichtiger Beitrag liegt in einer Untersuchung der Kundensicht durch kundenzentrierte Methoden, wie Tiefeninterviews, Fokusgruppen oder grosszahlige Befragungen von verschiedenen Kundengruppen. Auch andere Perspektiven, wie die eines Absatzmittlers, könnten den Gegenstand einer solchen Forschung bilden.
- **Quantifizierung:** Ein weiterer Ansatzpunkt für Forschungen stellt die Quantifizierung der einzelnen Konfigurationsmassnahmen dar. Welche Kosten und welcher zeitliche Aufwand sind mit den Orchestrierungsmassnahmen verbunden und welche Auswirkung auf den langfristigen Unternehmenserfolg haben sie? Auch im Bereich des Customer Value ermöglicht erst eine Quantifizierung eine abschliessende Bewertung der Effektivität der Massnahmen.

- **Customer Value:** Bestehende Kundenwertkonzepte greifen den Wertschöpfungsanteil des Kunden bisher nur unzureichend auf. Neben dem Potential durch Prozessschritte, welche durch den Kunden selbst ausgeführt werden, kommen hierfür auch andere Potentiale infrage.⁹²⁸ Die Co-Creation des Kunden umfasst bspw. auch neue kreative Ergebnisse und Inhalte, wie die zahlreichen Fanbeiträge zu SingStar, welche einen Wert für den Kunden selbst und die anderen Kunden darstellen. Die bestehenden Konzepte in der Distribution könnten daher um den Wert der Co-Creation des Kunden erweitert werden, da dessen Relevanz beständig steigt. Insbesondere durch die Verbreitung der Communities erhält dieses Thema eine höhere Relevanz.
- **Transfer der Untersuchung:** Eine Übertragung des Customer Value Modells dieser Untersuchung auf andere Unternehmensbereiche oder Funktionen ermöglicht eine Analyse der Unternehmenstätigkeit aus Kunden- und Unternehmenssicht und verspricht weitere Wertdimensionen für den Kunden und das Unternehmen. Eine solche Analyse könnte zu einer ganzheitlichen Analyse des Handelns einer Unternehmung führen, so dass daraus die kundenzentrierte Organisationslehre um den Customer Value erweitert werden könnte.⁹²⁹ Auch der Transfer der Untersuchung auf andere Situationen, Branchen oder Kundengruppen wie den KMU-Bereich, sowie der Einbezug weiterer situativer Variablen ermöglicht weitere Erkenntnisse und somit ein vollständigeres Bild des Customer Value.

7.3 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die dargestellten Ergebnisse der Untersuchung basieren auf den Aktivitäten von drei erfolgreichen Unternehmen zur zielgerichteten Nutzung und Abstimmung der Vertriebsstruktur. Wie in Kapitel 4.3 dargestellt, basieren diese Ergebnisse jedoch auf den konkreten Situationen dieser Unternehmen und sind daher nicht ohne weiteres verallgemeinerbar. Jedoch lassen sich aufgrund der Ergebnisse Thesen aufstellen, welche dem Praktiker als Impuls dienen sollen das eigene

⁹²⁸ Vgl. Payne, et al. (2008), S. 86 und Prahalad/Ramaswamy (2004).

⁹²⁹ Vgl. Shah, et al. (2006), S. 116.

Handeln zu hinterfragen und Ansatzpunkte für die Konfiguration des eigenen Vertriebssystems zu gewinnen. Die folgenden Thesen sollen Denkanstösse für eine systemische Optimierung der Distribution liefern:

- **These 1: *Patentrezepte funktionieren heute nicht mehr:*** Je nach Situation bestehen unterschiedliche Schwerpunkte im Kaufzyklus, so dass sich keine allgemeinen Aussagen zur Rolle oder Relevanz von Kanälen für eine Aufgabe treffen lassen.⁹³⁰ Dies gilt auch für Konfigurationsmassnahmen, die aufgrund ihrer Charakteristik und je nach Vertriebssituation unterschiedlich wirksam sind. Sinnvoll sind vielmehr Aussagen, welche vor dem Hintergrund einer konkreten Situation getroffen werden.
- **These 2: *Wachsende Bedeutung der zentralen Prozesse im Vertrieb:*** Die zentralen Prozesse im Vertrieb gewinnen zunehmend an Relevanz und stellen einen zentralen Hebel dar. Das liegt einerseits am Einsparpotential durch eine Optimierung der Prozesse und andererseits an deren Bedeutung für das Erlebnis des Kunden.
- **These 3: *Der Moment of truth liegt zwischen den Kanälen:***⁹³¹ Gerade in Mehrkanalsystemen liegt das grösste Potential für eine aussergewöhnliche Leistung für den Kunden in kanalübergreifenden Situationen, so dass sich eine Verbesserung der Kundenbeziehung oder deren Ende zwischen den Kanälen ergibt. Ansatzpunkte sind eine nahtlose Interaktion über die verschiedenen Kanäle und ein Erfüllen der Erwartungen, welche in einem anderen Kanal geweckt wurden. Eine Optimierung für die Kundenzufriedenheit sollte daher prozessorientiert, das gesamte System umfassen und die kritischen Situationen antizipieren und mögliche Lösungen und Standards vorsehen. Auch deshalb ist die Profitabilität eines Kanals nicht klar

⁹³⁰ Die Situation wird durch externe Einflüsse, wie Branche, Kundenerwartungen, etc. und interne Einflüsse, wie Positionierung und Kanalstruktur bestimmt.

⁹³¹ Der *Moment of truth* bezeichnet nach Beaujean, et al. (2006), S. 64 Situationen, die zu aussergewöhnlichen Leistungen und einem wirklich zufriedenen Kunden oder einer Enttäuschung für den Kunden führen können. Bspw. ist ein Kunde enttäuscht, wenn er immer wieder die gleichen Informationen kommunizieren muss. Dahingegen kann die Kundenbeziehung erheblich verbessert werden, wenn in einer Interaktion über verschiedene Kanäle ein konsistenter, zielgerichteter Dialog möglich wird, oder ein guter Kunde an jedem Kontaktpunkt erkannt wird, etc.

an dessen direktem Umsatzbeitrag zu messen, sondern wird durch zahlreiche Faktoren bestimmt.

- **These 4: *Kundenorientierte Rollen und Funktionen der Kanäle stiften Sinn und schaffen Klarheit:*** Klare Rollen für die Kanäle vereinfachen deren Einsatz und Profilierung im System. Eine Benennung der Rollen mit aussagekräftigen Namen, welche das Ziel des jeweiligen Kanals (in der jeweiligen Phase im Kaufzyklus) charakterisieren, erleichtert auch den Mitarbeitern die Identifikation mit der Rolle und damit die Umsetzung der Aufgaben. Zudem vereinfacht dies die Bewertung der neuen Kanäle. Auf diese Weise erkennt man zudem auf Ebene des Systems, welche Rollen unterrepräsentiert und welche überrepräsentiert sind.
- **These 5: *Die Massnahmen sind interdependent:*** Die Massnahmen und Kanäle sind interdependent und bedingen einander. Ein optimierter Prozess im Kundenkontakt wird bspw. nur voll wirksam, wenn eine Implementierung aufgrund der vertraglichen Integration der Vertriebskanäle sauber durchgeführt werden kann. Die Interdependenz der Massnahmen ist dafür verantwortlich, dass isolierte Einzelmassnahmen verpuffen. Vor einer Optimierung des Systems ist daher ein klares Konzept mit allen Schnittstellen als Grundlage für punktuelle oder übergreifende Massnahmen zu erarbeiten.
- **These 6: *Die richtige Sequenz in der Umsetzung:*** Aufgrund der in These 5 angesprochenen Wechselwirkungen zwischen den Massnahmen, können viele Massnahmen ihre Wirksamkeit nur entfalten, wenn begleitende Massnahmen vorher implementiert sind. Aus diesem Grund besteht für viele Projekte eine Sequenz, welche zu einem höheren Wert für den Kunden und das Unternehmen führt. Die Wirksamkeit der Massnahmen hängt somit vom Einsatz der begleitenden Massnahmen ab. Das Timing und die Konsistenz der Kanäle sind insbesondere bei Produkteinführungen und in der Kommunikation über verschiedene Kanäle wichtig.
- **These 7: *Ein realistischer Zeithorizont ermöglicht den Erfolg in der Umsetzung:*** Der richtig und realistische Zeithorizont für die Umsetzung der Massnahmen bzw. bis diese voll wirksam sind, muss in der Gestaltung

stärker berücksichtigt werden. Zu oft scheitern an sich gute Ergänzungen oder Massnahmen daran, dass die Umsetzung länger als erwartet dauert, der Kunde den Kanal nicht schnell genug antizipiert oder akzeptiert. Auch die Nachhaltigkeit der Massnahmen wird oft überschätzt, weswegen die Massnahmen zu kurz initiiert und kommuniziert werden, also nicht lange genug implementiert werden und daher nicht die Wirksamkeitsschwelle erreichen.

- **These 8: *Transparenz, Verbindlichkeit und Realitätssinn*:** Die Kommunikation der Positionierung und der Leistungen der verschiedenen Kanäle sollte transparent, verbindlich und authentisch sein. Ansonsten werden Erwartungen geweckt, welche später nicht erfüllbar sind. Auch ein implizites Markenversprechen sollte zumindest in den Basisanforderungen in jedem Kanal eingehalten werden können. Transparenz, Offenheit, Ehrlichkeit und Verbindlichkeit im Kundenkontakt ermöglichen realistische Erwartungen auf Seiten des Kunden und vermeiden Enttäuschungen durch vollmundige Versprechungen und ungenaue Aussagen. Die Kompetenz des Ansprechpartners in Krisensituationen ist oft entscheidend. Bei Problemen sollte der Dialog daher individueller und auf das Problem des Kunden ausgerichtet sein, was einen höheren Ermessensspielraum des Mitarbeiters voraussetzt.
- **These 9: *Das Customer Value Portfolio entwickeln*:** Die verschiedenen Werttreiber im Vertrieb weisen unterschiedliche Charakteristika auf und befinden sich in unterschiedlichen Reifestadien. Ein neu eingeführter Kanal weist bspw. noch nicht die volle Wertschöpfung auf, wie auch neue Kernprozesse erst nach einer Weile die volle Wirksamkeit erreichen. Daher empfiehlt sich eine Bewirtschaftung der Werttreiber des Customer Value nach Portfolio-Gesichtspunkten. Ein Mix der Wertschöpfung für das Unternehmen aus lang- und kurzfristigem Wertbeitrag ermöglicht eine nachhaltige Pflege des Kundenkapitals. Äquivalent dazu sollte im Bereich der Wertschöpfung für den Kunden ein Mix aus ideeller, emotionaler und physischer, monetärer Wertschöpfung angestrebt werden. Dabei gilt es auch die Customer-Value-Treiber und -Synergien ausserhalb des Unternehmens, wie Communities, zu entwickeln und zu pflegen.

- **These 10: Vereinfachung durch Integration:** Eine Vereinfachung des Kaufprozesses gelingt in einer Mehrkanalumgebung aufgrund des Kundenverhaltens oft nur durch eine Integration der verschiedenen Kanäle. Ohne eine solche Integrationsmassnahme, wie bspw. eine Datenbank, die den Zugriff auf die Kundendaten über alle Kanäle ermöglicht oder einen verbindlichen Standardprozess, ist eine Vereinfachung für den Kunden in einer Mehrkanalumgebung nicht mehr möglich. Ein weiteres Beispiel, wie eine Integration vereinfachend wirken kann, stellen konsistente Inhalte über verschiedene Kanäle dar, welche ebenfalls einen wirksamen Weg der Komplexitätsreduktion für den Kunden darstellen.
- **These 11: Integration der organisatorischen Einheiten Marketing und Vertrieb.** Marketing und Vertrieb sollten in einer Mehrkanalumgebung eng verzahnt agieren, da die Grenzen zwischen Kommunikation und Interaktion zunehmend verschwimmen. Bspw. kann auf einer Internetseite Marketingkommunikation oder bereits eine zielgerichtete Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen stattfinden. Diese beiden Funktionen sollten daher nicht in getrennten Abteilungen bearbeitet werden. Eine Trennung von Vertrieb und Marketing ist daher zu hinterfragen.
- **These 12: Eine intelligente Kanalkonfiguration ist ein Wettbewerbsvorteil.** Eine punktuelle Strategie mit einem hohen Erlebnis bei gleichzeitiger Effizienz in der Fläche ist bspw. sehr wirksam, um eine Positionierung umzusetzen. Eine kundenorientierte Verteilung der distributiven Aufgaben setzt allerdings eine sehr gut funktionierende Orchestrierung voraus, da eine solche Positionierung sonst nicht glaubhaft umgesetzt werden kann. Daher gilt es die Strukturorientierung im Vertrieb in Richtung einer Konfigurationsorientierung weiter zu entwickeln.

7.4 Fazit und Ausblick

Die zukünftigen Herausforderungen im Management von Mehrkanalsystemen werden – wie bisher – geprägt sein vom technologischen und gesellschaftlichem Wandel, sowie von den Potentialen, welche das Marketing und der Vertrieb

hieraus umzusetzen vermag.⁹³² In den letzten Jahren hat sich eine hohe Dynamik ergeben, welche zu einer parallelen Veränderung dieser drei Bereiche geführt hat. Im Ergebnis bedeutet dies einen tiefgreifenden und kontinuierlichen Wandel von Technik, Gesellschaft und dem Marketing und Vertrieb.

Für die Unternehmen ergeben sich hieraus einzigartige Potentiale, aber auch die Herausforderung, eine noch höhere Komplexität als heute zu beherrschen. Das gelingt nur, wenn alle Elemente des Vertriebssystems gestalterisch und konsistent genutzt werden, um dem Kunden einen einzigartigen Wert zu vermitteln. Diese Entwicklungen werden dazu führen, dass das Management von Mehrkanalsystemen und insbesondere die Mehrkanalkonfiguration auch in Zukunft eine der zentralen Herausforderungen und Alleinstellungsmerkmale für Unternehmen darstellen werden. Die Konzepte werden daher auch in Zukunft beständig zu hinterfragen und anzupassen sein. Für die Forschung bedeutet dies eine Reihe neuer, heute noch nicht abzuschätzender und spannender Herausforderungen und Fragestellungen.

⁹³² Vgl. Schögel (2005), S. 3.

Literaturverzeichnis

Abbott, J./Stone, M./Buttle, F. (2001): **Integrating customer data into customer relationship management strategy: An empirical study**, in: Journal of Database Marketing, 8, 4, 289.

Absatzwirtschaft Online (2008): **Das "Goldene Brandeisen" für Nestlé Nespresso**, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/mstrategie/_b=65845,_p=1003000,_t=ftprint, 11.06.2010.

Ahmadi, R./Yang, B.R. (2000): **Parallel Imports: Challenges from Unauthorized Distribution Channels**, in: Marketing Science, 19, 3, 279-294.

Albesa, J.G. (2007): **Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study**, in: International Journal of Bank Marketing, 25, 7, 490 - 506.

Anderson, E./Barton, W. (1992): **The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels**, in: Journal of Marketing Research, 29, 1, 18-34.

Anderson, E./Day, G.S./Rangan, V.K. (1997): **Strategic Channel Design**, in: Sloan Management Review, 38, 4, 59-69.

Anderson, E./Schmittlein, D.C. (1984): **Integration of the Sales Force: An Empirical Examination**, in: The RAND Journal of Economics, 15, 3, 385-395.

Anderson, E./Weitz, B.A. (1986): **Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity**, in: Sloan Management Review, 27, 3, 3-19.

Anderson, E.W./Fornell, C./Lehmann, D.R. (1994a): **Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden**, in: Journal of Marketing, 58, July, 53-66.

Anderson, J.C./Håkansson, H./Johanson, J. (1994b): **Dyadic Business Relationships within a Business Network Context**, in: Journal of Marketing, 58, 4, 1-15.

Anderson, J.C./Narus, J.A. (1998): **Business Marketing: Understand What Customers Value**, in: Harvard Business Review, 76, 6, 53-65.

Anderson, P. (1999): **Complexity Theory and Organization Science**, in: Organization Science, 10, 3, 216-232.

Andersson, P./Aspenberg, K./Kjellberg, H. (2008): **The configuration of actors in market practice**, in: Marketing Theory, 8, 1, 67-90.

Ansari, A./Mela, C.F. (2003): **E-Customization**, in: Journal of Marketing Research, 40, 2, 131-145.

Atteslander, P. (1971): **Methoden der empirischen Sozialforschung**, Berlin.

Auer-Srnka, K. (2009a): **Qualitative und kombinierte Methoden in der wissenschaftlichen Marketingforschung: Theoretische Betrachtung und Literaturanalyse**, in: der markt, 48, 1, 7-20.

Auer-Srnka, K.J. (2009b): **Mixed Methods**, in: Baumgarth, C./Eisend, M./Evanschitzky, H. (eds.): Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, 457-490.

Baker, J./Grewal, D./Parasuraman, A. (1994): **The influence of store environment on quality inferences and store image**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22, 4, 328-339.

Balasubramanian, S./Raghunathan, R./Mahajan, V. (2005): **Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice**, in: Journal of Interactive Marketing, 19, 2, 12-30.

Bansal, H.S./Voyer, P.A. (2000): **Word-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context**, in: Journal of Service Research, 3, 2, 166-177.

Baron, R.M./Kenny, D.A. (1986): **The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations**, in: Journal of Personality and Social Psychology, 51, 6, 1173-1182.

Batt, R. (1999): **Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales**, in: Industrial and Labor Relations Review, 52, 4, pp. 539-564.

Baumgarth, C./Eisend, M./Evanschitzky, H. (2009): **Empirische Mastertechniken**, in: Baumgarth, C./Eisend, M./Evanschitzky, H. (eds.): Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, 3-28.

Baumgarth, C./Evanschitzky, H. (2009): **Erfolgsfaktorenforschung**, in: Baumgarth, C./Eisend, M./Evanschitzky, H. (eds.): Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, 235-262.

Bearden, W.O./Malhotra, M.K./Uscátegui, K.H. (1998): **Customer contact and the evaluation of service experiences: Propositions and implications for the design of services**, in: *Psychology and Marketing*, 15, 8, 793-809.

Beaujean, M./Davidson, J./Madge, S. (2006): **The 'Moment of Truth' in customer service**, in: *The McKinsey Quarterly*, 1, 62-73.

Becker, D. (2009): **Multi-Channel Sales Approach for Premium Autos: Raising Cost Effectiveness in Marketing and Sales**, KPMG, Stuttgart.

Becker, D. (2010a): **Automotive Momentum: KPMG's Global Auto Executive Survey 2009 Industry concerns and expectations to 2014**, KPMG International.

Becker, D. (2010b): **KPMG's Global Auto Executive Survey 2010: Industry Concerns and Expectations to 2014**, KPMG, Düsseldorf.

Becker, D./Barg, L./Steventon, M./Vancamp, F./Walter, L.A./Wall, B. (2009): **Product Diversity: Not for Profit? Report 2009**, KPMG, Stuttgart.

Becker, D./Göring, S. (2010): **Unternehmens- und Markenkonzentration in der europäischen Automobilindustrie Mögliche Szenarien im Jahr 2025**, KPMG International.

Becker, J. (1993): **Marketing-Konzeptionen - Grundlagen des strategischen Marketing-Managements**, 5., verbesserte und ergänzte ed., München.

Becker, J. (2006): **Marketingkonzeption**, 8. ed., München.

Bell, D./Deighton, J./Reinartz, W.J./Rust, R.T./Swartz, G. (2002): **Seven Barriers to Customer Equity Management**, in: *Journal of Service Research*, 5, 1, 77-85.

Bellizzi, J.A./Crowley, A.E./Hasty, R.W. (1983): **The Effects of Color in Store Design**, in: *Journal of Retailing*, 59, 1, 21.

Bellizzi, J.A./Hite, R.E. (1992): **Environmental color, consumer feelings, and purchase likelihood**, in: *Psychology & Marketing*, 9, 5, 347-363.

Belz, C. (2005): **Customer Value - Kundenbewertung und Kundenvorteile**, in: *Controlling*, 6, 327-333

Belz, C./Bieger, T. (2006): **Customer Value - Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile**, St.Gallen.

Belz, C./Schmitz, C. (2008): **Verkaufskomplexität**, in: Marketing 2009, 19, 176-179

Belz, C./Senn, C. (1995): **Richtig umgehen mit Schlüsselkunden**, in: Harvard Business Manager, Nr. 2, S. 45-54.

Berger, P.D./Bechwati, N.N. (2001): **The allocation of promotion budget to maximize customer equity**, in: Omega, 29, 1, 49-61.

Berger, P.D./Eechambadi, N./George, M./Lehmann, D.R./Rizley, R./Venkatesan, R. (2006): **From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory, Empirical Evidence, and Issues for Future Research**, in: Journal of Service Research, 9, 2, 156-167.

Berry, L.L./Parasuraman, A. (1997): **Listening to the Customer--The Concept of a Service-Quality Information System**, in: Sloan Management Review, 38, 3, 65-76.

Beutin, N./Fürst, A./Finkel, B. (2003): **Kundenorientierung: Wie Systematisch pflegt der Autohandel seine Kunden**, in: Absatzwirtschaft, 46, 9, 52-55.

Birkhofer, B./Schögel, M./Tomczak, T. (2000): **Transaction- and Trust-Based Strategies in E-commerce – a Conceptual Approach**, in: Electronic Markets, 10, 3, 169-175.

Bitner, M.J. (1992): **Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees**, in: Journal of Marketing, 56, 2, pp. 57-71.

Bitner, M.J./Booms, B.H./Mohr, L.A. (1994): **Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint**, in: Journal of Marketing, 58, 4, 95-106.

Blattberg, R.C./Deighton, J. (1996): **Manage marketing by the customer equity test**, in: Harvard Business Review, 74, 4, 136.

Bloch, P.H./Sherrell, D.L./Ridgway, N.M. (1986): **Consumer Search: An Extended Framework**, in: Journal of Consumer Research, 13, 1, 119-126.

Bloemer, J./Ruyter, K.d. (1998): **On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty**, in: European Journal of Marketing, 32, 5/6, 499 - 513.

Böhm, M. (2006): **Customer Channel Migration**, Johann Wolfgang Goethe-Universität.

Böhm, M./Gensler, S. (2006): **Measuring Perceived Channel Value**.

Bonoma, T.V. (1985): **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process**, in: Journal of Marketing Research, 22, 2, 199-208.

Booz Allen Hamilton (2006): **Vier von zehn Kunden werden nicht richtig adressiert**.

Boulding, W./Staelin, R./Ehret, M./Johnston, W.J. (2005): **A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go**, in: Journal of Marketing, 69, 4, 155-166.

Bovensiepen, G./Schögel, M./Schulten, M./Arndt, O./Rumpff, S. (2007): **Erfolgreich in der neuen Vielfalt – Erfolgsfaktoren für das Multi-Channel Management in Handel und Konsumgüterindustrie**, PricewaterhouseCoopers AG WPG.

Bowman, C./Ambrosini, V. (1997): **Using Single Respondents in Strategy Research**, in: British Journal of Management, 8, 2, 119.

Boyer, K.K. (2001): **E-operations: a guide to streamlining with the internet**, in: Business Horizons, 44, 1, 47-54.

Brandt, P. (2007): **Die wirtschaftliche Bedeutung von Kaffee, Tee und Kakao – eine Übersicht für Deutschland**, in: Journal für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit, 2, 4, 393-398.

Breitkopf, J. (2007): **Die Rolle von Stammkanälen im Mehrkanalvertrieb - untersucht am Beispiel der Automobilindustrie**, St. Gallen.

Briggs, R./Krishnan, R./Borin, N. (2005): **Integrated multichannel communication strategies: Evaluating the return on marketing objectives - the case of the 2004 Ford F-150 launch**, in: Journal of Interactive Marketing, 19, 3, 81-90.

Brown, J.R./Lusch, R.F./Smith, L.P. (1991): **Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution**, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 21, 6, 15 - 26.

Brown, T./Barry, T./Dacin, P./Gunst, R. (2005): **Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 2, 123-138.

Bruhn, M./Hadwich, K./Georgi, D. (2005): **Kundenwert als Steuerungsgröße des Kundenbindungsmanagements**, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5.

Buckley, P.J./Carter, M.J. (1996): **The Economics of Business Process Design: Motivation, Information and Coordination Within the Firm**, in: International Journal of the Economics of Business, 3, 1, 5 - 24.

Bucklin, L.P. (1965): **Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels**, in: Journal of Marketing Research, 2, 1, 26-31.

Bucklin, L.P. (1966): **A theory of distribution channel structure**, Berkeley.

Bucklin, L.P. (1973): **A Theory of Channel Control**, in: Journal of Marketing, 37, 1, 39-47.

Bundesamt für Statistik (2008): **NOGA 2008: Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige: Struktur**, Neuchâtel.

Burke, R.R. (1997): **Du you see What I See? The Future of Virtual Shopping**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 4, 352-360.

Butler, P./Hall, T.W./Hanna, A.M./Mendonca, L./Auguste, B./Manyika, J./Sahay, A. (1997): **A revolution in interaction**, in: The McKinsey Quarterly, 35, 1, 5-23.

Cachon, G.P./Kök, A.G. (2007): **Category management and coordination in retail assortment planning in the presence of basket shopping consumers**, in: Management Science, 53, 6, 934-951.

Cameron, G./Walker, A. (2010): **2010 Automotive Marketing and Media Annual Review**, J.D.Power and Associates.

Cespedes, F.V./Corey, E.R./Rangan, V.K. (1988): **Gray Markets: Causes and Cures**, in: Harvard Business Review; , Vol. 66 Issue 4, p75-82, Jul/Aug.

Cespedes, F.V./Corey, R. (1990): **Managing Multiple Channels**, in: Business Horizons, July August.

Charlin, G./Journo, M. (2009): **The Customer Value Challenge: Managing Commercial Investments of Telecoms in Europe**, The Boston Consulting Group, Paris.

Chaudhury, A./Mallick, D./Rao, H.R. (2001): **Web channels in e-commerce**, in: Commun. ACM, 44, 1, 99-104.

Chen, F./Federgruen, A./Zheng, Y.-S. (2001): **Coordination Mechanisms for a Distribution System with One Supplier and Multiple Retailers**, in: Management Science, 47, 5, 693-708.

Chen, Z./Dubinsky, A.J. (2003): **A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation**, in: Psychology and Marketing, 20, 4, 323-347.

Chevalier, M. (1975): **Increase in Sales Due to In-Store Display**, in: Journal of Marketing Research, 12, 4, 426-431.

Chopra, S. (2003): **Designing the distribution network in a supply chain**, in: Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 39, 2, 123-140.

Chu, W./Desai, P.S. (1995): **Channel Coordination Mechanisms for Customer Satisfaction**, in: Marketing Science, 14, 4, 343-359.

Citrin, A.V./Stem, D.E./Spangenberg, E.R./Clark, M.J. (2003): **Consumer need for tactile input: An internet retailing challenge**, in: Journal of Business Research, 56, 11, 915-922.

Clopton, S.W./Stoddard, J.E./Clay, J.W. (2001): **Salesperson characteristics affecting consumer complaint responses**, in: Journal of Consumer Behaviour, 1, 2, 124-139.

Coelho, F./Easingwood, C. (2003): **Multiple channel structures in financial services: A framework**, in: Journal of Financial Services Marketing, 8, 22-34.

Coelho, F./Easingwood, C. (2005): **Determinants of multiple channel choice in financial services: an environmental uncertainty model**, in: Journal of Services Marketing, 19, 4, 199 - 211.

Coffee Scout (2010): **Nespresso: Das Monopol steht kurz vor dem Aus!**, http://www.thats-coffee.com/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=1154&Itemid=51.

Competition Partner Group (2008): **Referenzen: Promotion**, <http://www.competition-partner.de/de/referenzen/casestudy/index.pmode/modul%7Cdetaill%7C49/index.pmode>.

Constantinides, E. (2004): **Influencing the online consumer's behavior: the Web experience**, in: Internet Research, 14, 2, 111-126.

Conze, O. (2007): **Kundenloyalität durch Kundenvorteile – Segmentspezifische Analyse von Einflussgrößen der Kundenloyalität und Implikationen für das Management von Kundenbeziehungen**, Wiesbaden.

Coughlan, A.T./Anderson, E./Stern, L.W./El-Ansary, A.I. (2001): **Marketing Channels**, Upper Saddle River, New Jersey.

Coughlan, A.T./Anderson, E./Stern, L.W./El-Ansary, A.I. (2006): **Marketing Channels**, 7th. ed., Upper Saddle River, New Jersey.

D'Andrea, G./Schleicher, M./Lunardini, F. (2006): **The role of promotions and other factors affecting overall store price image in Latin America**, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 34, 9, 688-700.

Daimler AG (2009a): **Daimler im Überblick. Das Geschäftsjahr 2009**.

Daimler AG (2009b): **Geschäftsbericht 2009. Pioniere nachhaltiger Mobilität**.

Daimler AG (2009c): **Niederlassung Berlin feiert Jubiläum: 100 Jahre Mercedes-Benz-Vertrieb in Deutschland**, <http://www.auto.de/magazin/showArticle/article/20551/print/true/100-Jahre-Mercedes-Benz-Vertrieb-i>.

Daimler AG (2010a): **Ansprechpartner für Flottenkunden**, http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passengercars/home/_key_customer/fleet_decision_maker/_contact/contact.html.

Daimler AG (2010b): **Daimler 360°. Fakten zur Nachhaltigkeit**.

Daimler AG (2010c): **Daimler AG: Daten & Fakten**, <http://www.daimler.com/dccom/0-5-1259480-49-1224418-1-0-0-0-0-0-36-7145-0-0-0-0-0-0-0-0.html>.

Daimler AG (2010d): **Der Mercedes-Benz e-service. Unser neuer Service**, http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passengercars/home/servicesandaccessories/services_online/e-service.html, 31.12.2010.

Daimler AG (2010e): **Der Service. Umfangreiche Betreuung im Classic Center.**, http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/classic/classic_center/support.html.

Daimler AG (2010f): **Die erste Mercedes-Benz Gallery der Welt. In München am Odeonsplatz.**, http://www.muenchen.mercedes-benz.de/content/germany/retailer-8/niederlassung_muenchen/de/home/passenger_cars/home/about_us/news/Mercedes-Benz_Gallery.html, 31.12.2010.

Daimler AG (2010g): **Die Kompetenz. Erfahrung mehrerer Generationen.**, http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/service/workshop_competence.html.

Daimler AG (2010h): **Die Vision Mercedes-Welt am Salzufer**, http://www.berlin.mercedes-benz.de/content/germany/retailer-1/niederlassung_berlin/de/mercedes-welt/mw/home/rep_Die_Mercedes-Welt/rep_Vision.html.

Daimler AG (2010i): **Die Vorteile der MercedesServiceCard im Überblick**, http://www.msc.mercedes-benz.com/publicity/msc/internet.nsf/tindex/de_ueberblickkohneu.htm, 31.12.2010.

Daimler AG (2010j): **Digitaler Servicebericht**, http://www.mercedes-benz.ch/content/switzerland/mpc/mpc_switzerland_website/de/home_mpc/passengercars/home/servicesandaccessories/guarantee/digital_servicereport.html.

Daimler AG (2010k): **Effizient trainiert mit maximalem Wissen – Distance Learning!**, http://gt.mercedes-benz.com/Projects/c2c/channel/files/321295_Distance_Learning_20100412.pdf.

Daimler AG (2010l): **Ihr Kundencenter Sindelfingen erwartet Sie.**

Daimler AG (2010m): **Impressionen aus dem Mercedes-Benz Museum**, http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passengercars/home/passengercars_world/visit_mercedes_benz/museum/impressions.html, 31.12.2010.

Daimler AG (2010n): **Kommunikation im Sekundentakt**, http://gt.mercedes-benz.com/mb_gtraining/0-1046-1047539-49-194537-1-0-0-0-0-1-14679-0-0-0-0-0-0-0.html.

Daimler AG (2010o): **Mercedes-Benz Cars bestätigt Umsatzrendite-Ziel von 10 Prozent**, Stuttgart/Peking.

Daimler AG (2010p): **Mercedes-Benz Classic Partner**, http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/service/worldwide_distribution_network.html.

Daimler AG (2010q): **Mercedes-Benz Gallery Berlin. Begeisterung für Mercedes-Benz**, http://www.berlin.mercedes-benz.de/content/germany/retailer-1/niederlassung_berlin/de/home/passenger_cars/home/about_us/rep_mercedes-benz_gallery_berlin.html, 31.12.2010.

Daimler AG (2010r): **Mercedes-Benz Gallery: a new iconic showroom for the three-pointed star at the Champs Elysées**, <http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-658901-1-1339212-1-0-0-0-0-0-11701-854934-0-1-0-0-0-0-0.html>.

Daimler AG (2010s): **Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland: Daten und Fakten**, <http://www.mbvde.de/inhalt/Daten-Fakten>, 31.12.2010.

Daimler AG (2010t): **Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland: Geschäftsleitung**, <http://www.mbvde.de/inhalt/Geschaeftsleitung>, 31.12.2010.

Daimler AG (2010u): **Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland: Home**, <http://www.mbvde.de/>, 31.12.2010.

Daimler AG (2010v): **Original Teile**, http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/spare_parts/spare_parts_overview.html, 31.12.2010.

Daimler AG (2010w): **Schöne Grüße aus Sindelfingen**, http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passengercars/home/passengercars_world/visit_mercedes_benz/sindelfingen/offering.html, 31.12.2010.

Daimler AG (2010x): **Trainingsprogramm Deutscher Markt. Gesamtausgabe**.

Daimler AG (2010y): **Trainingsprogramm für den Deutschen Markt**, http://gt.mercedes-benz.com/mb_gtraining/0-1046-1052562-49-1337880-1-0-0-0-0-1-14679-1050478-0-0-0-0-0-0-0.html, 31.12.2010.

Dannenbergh, J./Burgard, J. (2007): **2015 car innovation: A comprehensive study on innovation in the automotive industry**.

Davenport, T.H./Klahr, P. (1998): **Managing customer support knowledge**, in: California Management Review, 40, 3, 195.

Day, G.S./Bens, K.J. (2005): **Capitalizing on the internet opportunity**, in: The Journal of Business and Industrial Marketing, 20, 4-5, 160-168.

de Ruyter, K./Wetzels, M. (1999): **Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective**, in: International Journal of Service Industry Management.

de Ruyter, K./Wetzels, M./Bloemer, J. (1997): **On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs**, in: International Journal of Service Industry Management, 9, 5, 436-453.

Deighton, J. (2005): **Privacy and Customer Management**, in: Customer Management, 17-19.

Delamont, S./Atkinson, P. (2004): **Qualitative Research and the Postmodern Turn**, in: Hardy, M. A./Bryman, A. (eds.): Handbook of data analysis, 667-681.

Deloitte (2010): **7. Forum Consumer Electronics: 3D - Next Generation Entertainment: Perspektiven für weiteres Marktwachstum**.

DeMatteo, D. (2011): **Gamestop - power to the players: 2011 Investor Day**, http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/13/130125/2011investorday-final.pdf.

Dempsey, W.A. (1978): **Vendor selection and the buying process**, in: Industrial Marketing Management, 7, 4, 257-267.

Denzin, N.K. (1978): **The Research Act**, 2. ed., New York.

Deppe, P. (2010a): **"Ist das noch ein Auto?": Die Kampagne zum Mercedes-Benz SLS AMG**.

Deppe, P. (2010b): **ServiceGipfel 2010: Service-Qualität in besten Händen**.

Deshpandé, R. (1983): **"Paradigms Lost": On Theory and Method in Research in Marketing**, in: The Journal of Marketing, 47, 4, 101-110.

Dess, G.G./Newport, S./Rasheed, A.M.A. (1993): **Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions**, in: Journal of Management, 19, 4, 775-795.

Deutscher Kaffeeverband (2010a): **Deutsche tranken in 2009 über eine Milliarde mehr Tassen Kaffee**, http://www.kaffeeverband.de/images/dkv_pdf/oeffentlich/Pressemitteilungen2010/pm_gesamtmarkt%20kaffee_%202009_final_20.04.pdf, 31.12.2010.

Deutscher Kaffeeverband (2010b): **Konsum in Segmenten**, <http://www.kaffeeverband.de/presse/zahlen-daten-fakten/260-nationaler-markt>.

Dholakia, R.R./Zhao, M./Dholakia, N. (2005): **Multichannel retailing: A case study of early experiences**, in: Journal of Interactive Marketing, 19, 2, 63-74.

Dijk, F.v./Cantarell, L. (2010): **The Emerging Opportunity**: Nestlé Investor Seminar.

Dodds, W.B. (2003): **Managing customer value**, in: Mid-American Journal of Business, 14, 1.

Donavan, D.T./Brown, T.J./Mowen, J.C. (2004): **Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors**, in: Journal of Marketing, 68, 1, 128-146.

Donovan, R.J./Rossiter, J.R. (1994): **Store Atmosphere and Purchasing Behavior**, in: Journal of Retailing, 70, 3, 283-294.

Dubois, M.-A. (2005): **One-to-one and return: Das Nespresso-Marketing als Modellfall**, in: Thexis, 22, 2, 20-22.

Dubois, M.-A. (2008): **CRM als Bestandteil des Nespresso Business Models**: Swiss CRM Forum, Zürich.

Dudenhöffer, F./Wiegand, P./Neuberger, K./Steinel, J. (2005): **Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb**, KPMG CAR.

Dyllick, T./Tomczak, T. (2007): **Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft**: Qualitative Marktforschung, 65-79.

Ebbers, W.E./Pieterse, W.J./Noordman, H.N. (2008): **Electronic government: Rethinking channel management strategies**, in: Government Information Quarterly, 25, 2, 181-201.

Eggert, A. (2006): **Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration**, in: Günter, B./Helm, S. (eds.): Kundenwert, 41-59.

Eggert, A./Ulaga, W. (2002): **Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?**, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 17, 2/3, 107 - 118.

Eisend, M. (2009): **Metaanalyse**, in: Baumgarth, C./Eisend, M./Evanschitzky, H. (eds.): Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, 433-456.

Eisenhardt, K.M. (1989): **Building Theories from Case Study Research**, in: The Academy of Management Review, 14, 4, 532-550.

Erickson, K. (2008): **Where They Stand: Console Sales in US and Europe**, <http://www.ps3informer.com/playstation-3/news/where-they-stand-console-sales-in-us-and-europe-009468.php>.

Eugster/Frisomag (2010): **Kurzfilm**, <http://www.eugster.ch/hosting/eugster-frisomag/ef-cms.nsf/de/shortfilm>.

European Brand Institute (2009): **eurobrand 2009: Values, countries & industries**, Wien.

Evans, F.B. (1963): **Selling as a Dyadic Relationship - A New Approach**, in: The American Behavioural Scientist, 6, 9, 76-79.

Feldmann, H. (2010): **Innovationen im Absatzsystem Marke - Beispiel Nespresso**, in: G.E.M. Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (ed.): Markenführung in strukturell veränderten Märkten, Berlin, 40-50.

Fenech, T./O'Cass, A. (2001): **Internet users' adoption of Web retailing: user and product dimensions**, in: Journal of Product & Brand Management 10, 6, 361 - 381.

Fill, C. (2001): **Essentially a Matter of Consistency: Integrated Marketing Communications**, in: The Marketing Review, 1, 409-425.

Fiore, A.M./Yah, X./Yoh, E. (2000): **Effects of a product display and environmental fragrancing on approach responses and pleasurable experiences**, in: *Psychology and Marketing*, 17, 1, 27-54.

Fiore, A.M./Yu, H. (2001): **Effects of imagery copy and product samples on responses toward the product**, in: *Journal of Interactive Marketing*, 15, 2, 36-46.

Fischer, M./Herrmann, A./Huber, F. (2001): **Return on Customer Satisfaction: Wie rentabel sind Massnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit?**, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71, 10, 1161-1190.

Fitter, R./Kaplinksy, R. (2001): **Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value-chain Analysis**, in: *IDS Bulletin*, 32, 3, 69-82.

Flavián, C./Guinalíu, M. (2006): **Consumer trust, perceived security and privacy policy: Three basic elements of loyalty to a web site**, in: *Industrial Management & Data Systems*, 106, 5, 601-620.

Flyvbjerg, B. (2006): **Five Misunderstandings About Case-Study Research**, in: *Qualitative Inquiry*, 12, 2, 219-245.

Frazier, G.L. (1999): **Organizing and Managing Channels of Distribution**, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 226-240.

Frazier, G.L./Lassar, W.M. (1996): **Determinants of Distribution Intensity**, in: *The Journal of Marketing*, 60, 4, 39-51.

Froschauer, U./Lueger, M. (2003): **Das qualitative Interview - zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme**, Wien.

Galbraith, J.R. (1973): **Designing Complex Organizations**.

Gamarra, L. (2007): **Single- versus Multi-Channel Distribution Strategies in the German Life Insurance Market: A Cost and Profit Efficiency Analysis**.

Gaski, J.F. (1984): **The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution**, in: *Journal of Marketing*, 48, 3, pp. 9-29.

Gefen, D. (2002): **Customer Loyalty in E-Commerce**, in: *Journal of the Association for Information Systems*, 3, 27-51.

Gensler, S./Böhm, M. (2006): **Kanalwahlverhalten von Kunden in einem Multikanalumfeld**, in: Thexis, 23, 4, 31-36.

Geyskens, I./Gielens, K./Dekimpe, M.G. (2002): **The Market Valuation of Internet Channel Additions**, in: Journal of Marketing, 66, 2, 102-119

Gilmore, J.H./Pine II, J. (2002): **Customer experience places: the now offering fortier**, in: Strategy & Leadership, 30, 4, 4-11.

Girardot, R. (2010): **The Nespresso Winning Formula: Continuous innovation and highest quality as cornerstones for sustainable growth**.

Giuriato, L. (2009): **GfK-MARKTPROGNOSE: Der Consumer-Electronics-Markt**, in: Home Electronic INSIDE, 9.

Göttlich, S.E. (2003): **Fallstudien als Forschungsmethode - Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen Betriebswirtschaftslehre**: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Kiel.

Griffin, B./Miller, L. (2009): **The Changing U.S. Auto Industry - Customer Sentiment During Challenging Times**, Polk & Co., Southfield.

Gross, P. (2004): **Consumer Confusion und Multioptionsgesellschaft**, in: Thexis, 21, 4, 34-36.

Gruen, T.W./Osmonbekov, T./Czaplewski, A.J. (2007): **Customer-to-customer exchange: Its MOA antecedents and its impact on value creation and loyalty**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 35, 537-549.

Gulati, R./Garino, J. (2000): **Get the right Mix of Bricks & Clicks**, in: Harvard Business Review, May/June, 107-114.

Guo, C. (2004): **Marketing research: Cui bono?**, in: Business Horizons, 47, 5, 33-38.

Gupta, S./Hanssens, D./Hardie, B./Kahn, W./Kumar, V./Lin, N./Ravishanker, N./Sriram, S. (2006): **Modeling Customer Lifetime Value**, in: Journal of Service Research, 9, 2, 139-155.

Gupta, S./Lehmann, D.R./Stuart, J.A. (2001): **Valuing Customers**: Working Paper Series, Cambridge.

Haley, R.I. (1968): **Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool**, in: Journal of Marketing, 32, 3, 30-35.

Hambrick, D.C. (1980): **Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research**, in: The Academy of Management Review, 5, 4, 567-575.

Harbring, C./Irlenbusch, B. (2004): **Anreize zu produktiven und destruktiven Anstrengungen durch relative Entlohnung**, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56, September, 546-576.

Hardy, M./Bryman, A. (2004): **Introduction: Common Threads among techniques of Data Analysis**, in: Hardy, M./Bryman, A. (eds.): Handbook of data analysis, London, 1-15.

Heinonen, K./Strandvik, T. (2004): **Measuring Customer Perceived Value of e-Services**, in: FRONTIERS OF E-BUSINESS RESEARCH

Helbling Technik (2010): **Nespresso Essenza Kaffeemaschinen**, <http://www.helbling.ch/htk/projektbeispiele/nespresso-essenza-kaffee-maschinen>.

Herriott, R.E./Firestone, W.A. (1983): **Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability**, in: Educational Researcher, 12, 2, 14-19.

Herrmann, A./Heitmann, M./Brandenberg, A./Tomczak, T. (2007): **Automobilwahl online - Gestaltung des Car-Konfigurators unter Berücksichtigung des individuellen Entscheidungsverhaltens**, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 59, Mai, 390-412.

Herzberg, F. (1968): **One more time: How do you motivate employees?**, in: Harvard Business Review, 53-62.

Heß, A./Meinig, W. (1996): **Absatzkanalsysteme der Automobilwirtschaft - eine deskriptive Analyse**, in: zfbf - Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48, 3, 280-290.

Hibbard, J.D./Kumar, N./Stern, L.W. (2001): **Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships**, in: Journal of Marketing Research, 38, 1, 45-61.

Hottinger, P. (2010): **Nespresso - Innovationen am Puls der Zeit**, in: Köhler, R. (ed.): Marketing 2010, St. Gallen, 32-35.

Huang, Y./Oppewal, H. (2006): **Why consumers hesitate to shop online: An experimental choice analysis of grocery shopping and the role of delivery fees**, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 34, 4/5, 334-353.

Huberty, K./Lipacis, M./Holt, A./Gelblum, E./Devitt, S./Swinburne, B./Meunier, F./Han, K./Wang, F.A.Y./Lu, J./Chen, G./Lu, B./Ono, M./Nagasaka, M./Yoshikawa, K./Schneider, M. (2011): **Tablet Demand and Disruption: Mobile Users Come of Age**, Morgan Stanley,.

IBM Global Business Services (2008): **Mit Customer Experience Management loyale Kunden schaffen**, Zürich.

International Coffee Organisation (2010): **COFFEE MARKET REPORT-May 2010**.

J.D. Power and Associates (2009): **J.D. Power and Associates 2009 Sales Satisfaction Index (SSI) StudySM**, Westlake Village.

J.D. Power and Associates (2010): **J.D. Power and Associates and AUTO TEST Report: A Satisfying Product Experience Drives High Levels Of Overall Vehicle Ownership Satisfaction and Loyalty**, Westlake Village.

Jäger, U./Reinecke, S. (2009): **Expertengespräch**, in: Baumgarth, C./Eisend, M./Evanschitzky, H. (eds.): Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, 29-76.

Jenkins, M./McDonald, M. (1997): **Market segmentation: organizational archetypes and research agendas**, in: European Journal of Marketing, 31, 1, 17-32.

Jeuland, A.P./Shugan, S.M. (1983): **Managing channel profits**, in: Marketing Science, 2, 3, 239-272.

Jeuland, A.P./Shugan, S.M. (1988): **Channel of Distribution Profits When Channel Members from Conjectures**, in: Marketing Science, 7, 2, 202-210.

Jick, T.D. (1979): **Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action**, in: Administrative Science Quarterly, 24, 4, 602-611.

Johnson, M.D./Selnes, F. (2004): **Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships**, in: Journal of Marketing, 68, 2, 1-17.

Kabadayi, S./Eyuboglu, N./Thomas, G.P. (2007): **The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment**, in: Journal of Marketing, 71, 4, 195-211.

Keeney, R.L. (1999): **The Value of Internet Commerce to the Customer**, in: Management Science, 45, 4, 533-542.

Kelemen, M./Bansal, P. (2002): **The Conventions of Management Research and their Relevance to Management Practice**, in: British Journal of Management, 13, 2, 97-108.

Kennedy, A./Coughlan, J. (2006): **Online shopping portals: an option for traditional retailers?**, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 34, 7, 516-528.

Khalifa, A.S. (2004): **Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration**, in: Management Decision, 42, 5, 645-666.

Kim, K./Frazier, G.L. (1996): **A typology of distribution channel systems: a contextual approach**, in: International Marketing Review, 13, 1, 19-32.

Klein, S./Frazier, G.L./Roth, V.J. (1990): **A transaction cost analysis model of channel integration in international markets**, in: Journal of Marketing Research, 196-208.

Klidas, A./Berg, P.T.v.d./Wilderom, C.P.M. (2004): **Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe**, in: International Journal of Service Industry Management, 18, 1, 70-88.

Koch, M. (2006): **Akquisition neuer Zielgruppen: Integriertes Management von Akquisitionen und Spill-Over-Potentialen**, St. Gallen.

Köhler, R. (1976): **«Inexakte Methoden» in der Betriebswirtschaftslehre: Praxisrelevanz und wissenschaftstheoretische Beurteilung des von Helmer und Rescher vorgeschlagenen Ansatzes**, in: Ulrich, H. (ed.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre - in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern/Stuttgart, 153-169.

Kohli, R./Devaraj, S./Mahmood, A. (2004): **Understanding Determinants of Online Consumer Satisfaction: A Decision Process Perspective**, in: Journal of Management Information Systems, 21, 1, 115-135.

Kollmann, T./Häsel, M. (2006): **Cross-Channel Cooperation: The Bundling of Online and Offline Business Models**, Wiesbaden.

Körner, V. (2002): **Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien**, Universität St. Gallen.

Kotler, P./Bliemel, F. (2001): **Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung**, Stuttgart.

Krafft, M./Götz, O. (2006): **Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen**, in: Hippner, H./Wilde, K. D. (eds.): Grundlagen des CRM, 325-356.

Krafft, M./Rutsatz, U. (2006): **Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts**, in: Günter, B./Helm, S. (eds.): Kundenwert, 269-291.

Kraftfahrtbundesamt (2010a): **11.5 Millionen "kompakte" PKW**, Wiesbaden.

Kraftfahrtbundesamt (2010b): **Entwicklung des Kraftfahrzeugbestandes**, Wiesbaden.

Kraftfahrtbundesamt (2010c): **Fahrzeugalter - Zeitreihe 2001 bis 2010**, http://www.kba.de/cln_005/nn_191188/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/Fahrzeugalter/b_alter_kfz_z.html, 07.09.2010.

Kreutzer, R.T. (2006): **Marketing-Instrumente: Praxisorientiertes Marketing**, Wiesbaden, 129-300.

Kubicek, H. (1977): **Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung**, in: Köhler, R. (ed.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 3-36.

Kumar, V./Lemon, K.N./Parasuraman, A. (2006): **Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda**, in: Journal of Service Research, 9, 2, 87-94.

Kumar, V./Venkatesan, R. (2005): **Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior**, in: Journal of Interactive Marketing, 19, 2, 44-62.

Kurz, A./Stockhammer, C./Fuchs, S./Meinhard, D. (2007): **Das problemzentrierte Interview: Qualitative Marktforschung**, 463-475.

Laesser, C. (2004): **Das Kundenverhalten im Kaufprozess bei persönlichen Dienstleistungen - das Beispiel Tourismus** Sammelhabilitation.

Lal, R. (1990): **Improving Channel Coordination through Franchising**, in: Marketing Science, 9, 4, 299-318.

Lam, S.Y./Shankar, V./Erramilli, M.K./Murthy, B. (2004): **Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 32, 3, 293-311.

Lamnek, S. (2005): **Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch**, 4. vollständig überarbeitete Auflage ed., Weinheim, Basel.

Lapierre, J. (2000): **Customer-perceived value in industrial contexts**, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 15, 2-3, 122-145.

Lassar, W./Zinn, W. (1995): **INFORMAL CHANNEL RELATIONSHIPS IN LOGISTICS**, in: JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, 16, 1, 81-106.

Lemon, K.N./Rust, R.T./Zeithaml, V.A. (2001): **What drives customer equity?**, in: Marketing Management, 10, 1, 20-25.

Les Ateliers du Nord (2010): **Nespresso Machines**, <http://www.adn-design.ch/Cahen/Nespresso.htm>.

Lewis, M. (2005): **Incorporating Strategic Consumer Behavior into Customer Valuation**, in: Journal of Marketing, 69, October, 230-238.

Li, J./Mitra, J./Matlay, H. (2004): **E-commerce and management of channel conflict: evidence from small manufacturing firms in the UK**, in: International Journal of Technology Management, 28, 7-8, 747 - 766.

Lindgreen, A./Wynstra, F. (2005): **Value in business markets: What do we know? Where are we going?**, in: Industrial Marketing Management, 34, 7, 732-748.

Louvieris, P./Driver, J./Powell-Perry, J. (2003): **Managing customer behaviour dynamics in the multi-channel e-business environment: Enhancing customer relationship capital in the global hotel industry**, in: Journal of Vacation Marketing, 9, 2, 164-173.

- Markides, C./Charitou, C.D. (2004): **Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach**, in: The Academy of Management Executive (1993-2005), 18, 3, 22-36.
- Mauch, W. (1990): **Bessere Kundenkontakte dank Sales Cycle**, in: Thesis, 1, 15-18.
- Mayring, P. (2002): **Einführung in die qualitative Sozialforschung eine Anleitung zu qualitativem Denken**, 5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. ed., Weinheim.
- McKechnie, S./Winklhofer, H./Ennew, C. (2006): **Applying the technology acceptance model to the online retailing of financial services**, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 34, 4/5, 388-410.
- Merton, R.K./Kendall, P.L. (1946): **The focused interview**, in: American Journal of Sociology, 51, 6, 541-557.
- Meuter, M.L./Ostrom, A.L./Roundtree, R.I./Bitner, M.J. (2000): **Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters**, in: Journal of Marketing, 64, July, 50-64.
- Meyer, C./Schwager, A. (2007): **Understanding Customer Experience**, in: Harvard Business Review, 85, 2, 116-26.
- Miller, D. (1986): **Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis**, in: Strategic Management Journal, 7, 3, 233-249.
- Miller, D. (1987a): **The Genesis of Configuration**, in: The Academy of Management Review, 12, 4, 686-701.
- Miller, D. (1987b): **Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance**, in: The Academy of Management Journal, 30, 1, 7-32.
- Miller, D. (1996): **Configurations Revisited**, in: Strategic Management Journal, 17, 7, 505-512.
- Miller, D./Friesen, P.H. (1978): **Archetypes of Strategy Formulation**, in: Management Science, 24, 9, 921-933.
- Miller, D./Friesen, P.H. (1980): **Momentum and Revolution in Organizational Adaptation**, in: The Academy of Management Journal, 23, 4, 591-614.

Miller, D./Friesen, P.H. (1983): **Strategy-Making and Environment: The Third Link**, in: Strategic Management Journal, 4, 3, 221-235.

Millward Brown (2010): **Value-D: Balancing Desire and Price for Success**, http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2011_Value-D_SummaryReport.sflb.ashx.

Mintzberg, H. (1971): **Managerial Work: Analysis from Observation**, in: Management Science, 18, 2, B97-B110.

Mintzberg, H. (1978): **Patterns in Strategy Formation**, in: Management Science, 24, 9, 934-948.

Mintzberg, H. (1979): **An Emerging Strategy of "Direct" Research**, in: Administrative Science Quarterly, 24, 4, 582-589.

Miracle, G.E. (1965): **Product Characteristics and Marketing Strategy**, in: The Journal of Marketing, 29, 1, 18-24.

Mohr, J.J./Sohi, R.S. (1995): **Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction**, in: Journal of Retailing, 71, 4, 393-415.

Möhtenbruch, D./Zentes, J. (2006): **Wachstumsstrategien durch Filialisierung im Einzelhandel**
Handbuch Handel, 337-358.

Möller, S. (2004): **Die Vermeidung von Consumer Confusion**, in: Thexis, 21, 4, 27-30.

Mols, N.P. (2000): **Environmental Factors affecting the implementation of dual marketing channels: AFDELING FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE, AARHUS**.

Mols, N.P./Aarhus, D. (1999): **The Internet and the banks' strategic distribution channel decisions**, in: Marketing, 295, 300.

Monti, F./Balkanyi, P. (2010): **Where Your Revenues Come From in 2014: Swiss Entertainment and Media Outlook 2010–2014**, PWC.

- Montoya-Weiss, M.M./Voss, G.B./Grewal, D. (2003): **Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction With a Relational, Multichannel Service Provider**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 31, 4, 448-458.
- Morgan, G./Smircich, L. (1980): **The Case for Qualitative Research**, in: The Academy of Management Review, 5, 4, 491-500.
- Moriarty, R.T./Moran, U. (1990): **Managing Hybrid Marketing Systems**, in: Harvard Business Review, November-December.
- Moriarty, R.T./Moran, U. (1991): **Die Absatzhybriden sind da, Was tun damit**, in: Harvard Business Manager, 13, 3, 97-108.
- Morrison, D.G. (1979): **Purchase Intentions and Purchase Behavior**, in: The Journal of Marketing, 43, 2, 65-74.
- Müller-Lankenau, C./Klein, S./Wehmeyer, K. (2004): **Developing A Framework For Multi Channel Strategies – An Analysis Of Cases From The Grocery Retail Industry**: 17th Bled Electronic Commerce Conference: eGlobal, Bled, Slovenia.
- Müller-Lankenau, C./Wehmeyer, K./Klein, S. (2006): **Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels**, in: Information Systems and E-Business Management, 4, 2, 187-216.
- Nelson, P. (1970): **Information and Consumer Behavior**, in: The Journal of Political Economy, 78, 2, 311-329.
- Neslin, S.A./Grewal, D./Leghorn, R./Shankar, V./Teerling, M.L./Thomas, J.S./Verhoef, P.C. (2005): **Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management**: CRM Thought Leadership Conference, University of Connecticut in September.
- Neslin, S.A./Shankar, V. (2009): **Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions**, in: Journal of Interactive Marketing, 23, 1, 70-81.
- Nespresso (2007): **City Stop Einkaufstipps: Luxusboutiquen, die Nespresso servieren.**, in: Nespresso Magazin, 8, 38-39.

Nespresso SA (2008): **Neu bei Nespresso: 119 Champs-Élysées: Große Eröffnungs-Gala in der neuen Flagship-Boutique**, in: Nespresso Magazin, 10, 8-18.

Nespresso SA (2009): **Leidenschaftliches Streben nach Vollkommenheit**.

Nespresso SA (2010): **Leidenschaftliches Streben nach Höchstleistungen, Corporate Backgrounder**.

Nestlé (2001): **2001 Nestlé Investor Seminar: Nescafé**.

Nestlé (2010a): **Annual Report 2009**, Vevey.

Nestlé (2010b): **Geschichte**, <http://www.nestle.ch/de/company/switzerland/history/Pages/default.aspx>.

Nestlé (2010c): **Innovationen: Der Motor unseres Erfolgs**, <http://www.nestle.de/Home/Unternehmen/Innovationen/>.

Nicholson, M./Clarke, I./Blakemore, M. (2002): **‘One brand, three ways to shop’: situational variables and multichannel consumer behaviour**, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 12, 2, 131-148.

Nickel, S. (2004): **Desk Research**.

Nikolaeva, R. (2007): **The dynamic nature of survival determinants in e-commerce**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 35, 560-571.

Osorio, N. (2002): **The globale coffee crisis: A threat to sustainable development**, International Coffee Organisation,, Johannesburg.

Otto, J.R./Najdawi, M.K./Caron, K.M. (2000): **Web-user satisfaction: An exploratory study**, in: Journal of End User Computing, 12, 4, 3-10.

Padgaonkar, A. (2007): **From training to performance: A case study**, in: Performance Improvement, 46, 9, 37-42.

Pan, S.L./Lee, J.-N. (2003): **Using e-crm for a unified view of the customer**, in: Communications of the ACM, 46, 4, 95-99.

Payne, A./Frow, P. (2005): **A Strategic Framework for Customer Relationship Management**, in: Journal of Marketing, 69, 4, 167-176.

Payne, A./Storbacka, K./Frow, P. (2008): **Managing the co-creation of value**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1, 83-96.

Peppers, D./Rogers, M./Dorf, B. (1999): **Is your Company ready for one-to-one marketing?**, in: Harvard Business Review, 77, 1, 151-160.

Pernet, N. (2010): **Strategisches Risikomanagement in der Distribution**.

Perry, C. (1998): **Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing**, in: European Journal of Marketing, 32, 9/10, 785-802.

persoenlich.com (2009): **BAV: Die 20 stärksten Marken der Schweiz**, http://www.persoenlich.com/news/show_news.cfm?newsid=82087, 14.9.2010.

Peshkin, A. (1993): **The Goodness of Qualitative Research**, in: Educational Researcher, 22, 2, 23-29.

Pitt, L./Berthon, P./Berthon, J.-P. (1999): **Changing channels: The impact of the internet on distribution strategy**, in: Business Horizons, 42, 2, 19-28.

Porter, M.E. (2001): **Strategy and the Internet**, in: Harvard Business Review, 79, 3, 62-78.

Prahalad, C.K./Ramaswamy, V. (2004): **Co-creation experiences: The next practice in value creation**, in: Journal of Interactive Marketing, 18, 3, 5-14.

Prange, O. (2004): **Interview mit: Gerhard Berssenbrügge**, in: persoenlich.com, 17.4.2004.

Presstext (2006): **CCC übernimmt ehemaliges Nespresso Call Center**, <http://presstext.ch/pteprint.mc?pte=060301019>.

PWC (2010): **Autofacts: Quarterly Forecast Update**.

Rabinovich, E./Bailey, J.P. (2004): **Physical distribution service quality in Internet retailing: service pricing, transaction attributes, and firm attributes**, in: Journal of Operations Management, 21, 6, 651-672.

Raju, J./Zhang, Z.J. (2005): **Channel coordination in the presence of a dominant retailer**, in: Marketing Science, 24, 2, 254-262.

- Rangan, V.K./Menezes, M.A.J./Maier, E.P. (1992): **Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Application**, in: Journal of Marketing, 56, 3, 69-82.
- Rayport, J.F./Jaworski, B.J./Kyung, E.J. (2005): **Best face forward: Improving companies' service interfaces with customers**, in: Journal of Interactive Marketing, 19, 4, 67-80.
- Reichheld, F.F./Scheffer, P. (2000): **E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web**, in: Harvard Business Review, July-August 105-113.
- Reinecke, S./Tomczak, T./Keller, J. (2006): **Strategisches Kundenwertcontrolling**: Handbuch Marketingcontrolling, 253-282.
- Rintamäki, T./Kanto, A./Kuusela, H./Spence, M.T. (2006): **Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from Finland**, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 34, 1, 6-24.
- Robert, M.O.K./Tim, M. (1998): **Web-based customer decision support systems**, in: Commun. ACM, 41, 3, 71-78.
- Roman, S./Ruiz, S./Munuera, J.L. (2002): **The effects of sales training on sales force activity**, in: European Journal of Marketing, 36, 11/12, 1344-1366.
- Rosenberg, L.J./Stern, L.W. (1970): **Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model**, in: The Journal of Marketing, 34, 4, 40-46.
- Rosenbloom, B. (1973): **Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker**, in: The Journal of Marketing, 37, 3, 26-30.
- Rosenbloom, B. (2007): **Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems**, in: Industrial Marketing Management, 36, 1, 4-9.
- Rosenow, J. (2010): **Daimler lädt zum Servicegipfel**, in: kfz-bertrieb online.
- Rudestam, K.E./Newton, R.R. (2001): **Surviving your dissertation: A comprehensive guide to content and process**, 2nd ed., Thousand Oaks.
- Rudolf-Sipötz, E. (2001): **Kundenwert Konzeption - Determinanten - Management**, Bamberg.

Ruigrok, W./Gibbert, M./Kaes, B. (2000): **In Search of Rigorous Case Studies: Patterns of Validity and Reliability across ten management journals 1995 - 2000**, unpublished working paper.

Rust, R.T./Lemon, K.N./Zeithaml, V.A. (2004): **Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy**, in: Journal of Marketing, 68, 1, 109-127.

Sanchez-Fernandez, R./Iniesta-Bonillo, M.A. (2007): **The concept of perceived value: a systematic review of the research**, in: Marketing Theory, 7, 4, 427-451.

Sauer, A. (2005): **Veränderungsprozesse in der Distribution - Strategien für einen erfolgreichen Wandel der Absatzkanäle**, Wiesbaden.

Scherer, A.G. (2001): **Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik**, in: Kieser, A. (ed.): Organisationstheorien, Stuttgart, 11-37.

Schidlack, M./Böhm, K./Libor, B./Schmidt, G. (2010): **Die Zukunft der digitalen Consumer Electronics - 2010**, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.

Schmidt, I./Schögel, M./Schulten, M. (2007): **Nutzenbasierte Kundensegmentierung in Mehrkanalsystemen der Reisebranche**, in: Wirtz, B. W. (ed.): Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden.

Schmidt, I./Schögel, M./Tomczak, T. (2003): **Nutzung von Distributionskanälen aus Kundensicht: eine explorative Analyse der Reisebranche**, St. Gallen.

Schmitz, M. (2009): **Weltweit erste Mercedes-Benz Gallery eröffnete am Odeonsplatz. Präsentation der neuen E-Klasse und des Uhlenhaut Coupés**
http://www.ganz-muenchen.de/shopping/auto/mercedes_benz/mercedes_benz_gallery_odeonsplatz/eroeffnung/info.html, 31.12.2010.

Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (1995): **Methoden der empirischen Sozialforschung**, 5. ed., München, Wien.

Schoenbachler, D.D./Gordon, G.L. (2002): **Multi-channel shopping: Understanding what drives channel choice**, in: Journal of Consumer Marketing, 19, 1, 42-53.

Schögel, M. (1997): **Mehrkanalsysteme in der Distribution**, Wiesbaden.

Schögel, M. (1998): **Controlling der Distribution**, in: Sven Reinecke, T. T., Sabine Dittrich (ed.): Marketingcontrolling, St. Gallen, 224-238.

Schögel, M. (2001): **Multichannel-Marketing. Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen**, Zürich.

Schögel, M. (2005): **Trends erfolgreich im Unternehmen nutzen - Hinweise zum effizienten Umgang mit neuen Entwicklungen im Marketing**, in: Thexis, 22, 2, 2-6.

Schögel, M./Binder, J./Schmidt, I./Sauer, A. (2011): **Multi-Channel Management im CRM**, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (eds.): Grundlagen des CRM, 559-597.

Schögel, M./Birkhofer, B./Jazbec, M./Tomczak, T. (2002): **Roadm@p to E-Business - Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung**, in: Belz, C. (ed.): Roadm@p to E-Business. Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen, St.Gallen, S. 16-67.

Schögel, M./Sauer, A./Schmidt, I. (2004): **Multichannel-Management - Vielfalt in der Distribution**, in: Bachem, C./Merx, O. (eds.): Multichannel-Marketing Handbuch, Berlin, 1-27.

Schögel, M./Schmidt, I. (2002): **E-CRM - Management von Kundenbeziehungen im Umfeld neuer Informations- und Kommunikationstechnologien**, in: Inga Schmidt, M. S. (ed.): E-CRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf, 27-83.

Schögel, M./Schulten, M. (2006a): **Controlling der Distribution**, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (eds.): Handbuch Marketingcontrolling, Wiesbaden, 641-669.

Schögel, M./Schulten, M. (2006b): **Wertorientierte Kundensteuerung in Mehrkanalsystemen**, in: Thexis, 23, 4, 37-42.

Schögel, M./Tomczak, T. (1998): **Die Zukunft alternativer Vertriebswege, Forschungsbericht des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen**, Gräfelfing.

Schögel, M./Tomczak, T. (2009): **Fallstudie**, in: Baumgarth, C./Eisend, M./Evanschitzky, H. (eds.): Empirische Mastertechniken, Wiesbaden, 77-106.

Scholl, M. (2003): **Multi Channel Management: Gestaltung, Steuerung und Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen**, Universität Mannheim.

Schulten, M. (2009): **Kundenreaktionen auf Steuerungsmassnahmen in Mehrkanalsystemen**, St. Gallen.

Seifert, R.W./Thonemann, U.W./Sieke, M.A. (2006): **Integrating direct and indirect sales channels under decentralized decision-making**, in: International Journal of Production Economics, 103, 1, 209-229.

Sen, S./Lerman, D. (2007): **Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the Web**, in: Journal of Interactive Marketing, 21, 4, 76-94.

Shah, D./Rust, R.T./Parasuraman, A./Staelin, R./Day, G.S. (2006): **The Path to Customer Centricity**, in: Journal of Service Research, 9, 2, 113-124.

Siebert, J./Veitmann, L. (2006): **Horizontale Kooperation als Wettbewerbsstrategie**, in: Handbuch Handel, 259-273.

Sirohi, N./McLaughlin, E.W./Wittink, D.R. (1998): **A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer**, in: Journal of Retailing, 74, 2, 223-245.

Skaggs, B.C./Youndt, M. (2004): **Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach**, in: Strategic Management Journal, 25, 1, 85-99.

Slater, S.F. (1997): **Developing a customer value-based theory of the firm**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 2, 162-167.

Slater, S.F./Atuahene-Gima, K. (2004): **Conducting survey research in strategic management**, in: Research methodology in strategy and management, 1, 227-50.

Slater, S.F./Narver, J. (2000): **Intelligence generation and superior customer value**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 28, 1, 120-127.

Slater, S.F./Narver, J.C. (1995): **Market Orientation and the Learning Organization**, in: Journal of Marketing, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.

Smith, J.B./Colgate, M. (2007): **Customer value creation: a practical framework**, in: The Journal of Marketing Theory and Practice, 15, 1, 7-23.

Smith, W.R. (1956): **Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies**, in: The Journal of Marketing, 21, 1, 3-8.

Sony (2006): **Annual Report 2006**.

Sony (2010a): **Annual Report 2010**.

Sony (2010b): **CSR Report 2010**.

Sony Computer Entertainment (2010): **Gran Turismo® Series Sales Exceed 60 Million Units Worldwide**.

Spangenberg, E.R./Crowley, A.E./Henderson, P.W. (1996): **Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors?**, in: The Journal of Marketing, 60, 2, 67-80.

Spangenberg, E.R./Grohmann, B./Sprott, D.E. (2005): **It's beginning to smell (and sound) a lot like Christmas: the interactive effects of ambient scent and music in a retail setting**, in: Journal of Business Research, 58, 11, 1583-1589.

Spencer-Matthews, S./Lawley, M. (2006): **Improving customer service: issues in customer contact management**, in: European Journal of Marketing, 40, 1/2, 218-232.

Stabell, C.B./Fjeldstad, Ø.D. (1998): **Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks**, in: Strategic Management Journal, 19, 5, 413-437.

Staehle, W.H. (1976): **Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre**, in: Ulrich, H. (ed.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre - in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern/Stuttgart, 33-50.

Staehle, W.H. (1977): **Empirische Analyse von Handlungssituationen**, in: Köhler, R. (ed.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 103-116.

Steinfeld, C./Bouwman, H./Adelaar, T. (2002): **The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies**, in: International Journal of Electronic Commerce, 7, 1, 93-119.

Stern, L.W./Sternthal, B./Craig, C.S. (1973): **Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study**, in: Journal of Marketing Research, 10, 2, 169-179.

Stier, W. (1998): **Empirische Forschungsmethoden**, 2. ed., Berlin, Heidelberg, New York.

Stock, R.M./Hoyer, W.D. (2005): **An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 4, 536-552.

Stone, M./Hobbs, M./Khaleeli, M. (2002): **Multichannel customer management: The benefits and challenges**, in: Journal of Database Marketing, 10, 1, 39-52.

Stuart-Menteth, H./Arbuthnot, S./Wilson, H. (2005): **Multi-channel experience consistency: Evidence from Lexus**, in: Interactive Marketing, 6, 317-325.

Swait, J./Erdem, T. (2002): **The effects of temporal consistency of sales promotions and availability on consumer choice behavior**, in: Journal of Marketing Research, 39, 3, 304-320.

Syntosil (2007): **Firmenanlass für Nespresso**, <http://syntosil.ch/typo3/index.php?id=53&L=0>, 30.12.2010.

Taylor, P.L. (2005): **In the Market But Not of It: Fair Trade Coffee and Forest Stewardship Council Certification as Market-Based Social Change**, in: World Development, 33, 1, 129-147.

Thomas, J.S./Sullivan, U.Y. (2005): **Managing Marketing Communications with Multichannel Customers**, in: Journal of Marketing, 69, October, 239-251.

Thornton, J./White, L. (2001): **Customer orientations and usage of financial distribution channels**, in: Journal of Services Marketing, 15, 168-185.

Tomczak, T. (1992a): **Das Management indirekter Distributionssysteme**, St. Gallen.

Tomczak, T. (1992b): **Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft: Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz**, in: Marketing ZFP, 2, 77-87.

Tsay, A.A./Agrawal, N. (2004): **Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age**, in: Production and Operations Management, 13, 1, 93-110.

Uлага, W. (2001): **Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry**, in: Industrial Marketing Management, 30, 4, 315-319.

Ulrich, H. (1981): **Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft**, in: Geist, M./Köhler, R. (eds.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart, 1-25.

Ulrich, H./Krieg, W./Malik, F. (1976): **Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre**, in: Ulrich, H. (ed.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre - in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern/Stuttgart, 135-151.

Ulrich, P./Fluri, E. (1995): **Management: Eine konzentrierte Einführung**, 7. ed., St. Gallen/Basel.

van de Ven, A.H. (1992): **Suggestions for studying strategy process: A research note**, in: Strategic Management Journal, 13, 169-191.

van der Haar, J.W./Kemp, R.G.M./Omta, O. (2001): **Creating Value that Cannot Be Copied**, in: Industrial Marketing Management, 30, 8, 627-636.

Venkatesan, R./Kumar, V. (2004): **A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy**, in: Journal of Marketing, 68, 4, 106-125.

Venkatesan, R./Kumar, V./Ravishanker, N. (2007): **Multichannel Shopping: Causes and Consequences**, in: Journal of Marketing, 71, 2, 114-132.

Verhoef, P.C./Neslin, S.A./Vroomen, B. (2006): **Multichannel Customer Management: Understanding Research Shopping**, Marketing Science Institute.

Wallace, D.W./Giese, J.L./Johnson, J.L. (2004): **Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies**, in: Journal of Retailing, 80, 4, 249-263.

Walsh, G./Kilian, T./Buxel, H. (2008): **Assessing the Consumer Perceived Value Scale**, in: Advances in Consumer Research - North American Conference Proceedings, 35, 688-689.

Walsh, G./Mitchell, V.-W./Frenze, T. (2004): **Consumer E-Confusion on the Internet**, in: Thexis, 21, 4, 17-21.

Wang, Y./Jiang, L./Shen, Z.-J. (2004): **Channel Performance under Consignment Contract with Revenue Sharing**, in: Management Science, 50, 1, 34-47.

Wangenheim, F.v./Bayon, T. (2004): **The effect of word of mouth on services switching - Measurement and moderating variables**, in: European Journal of Marketing, 38, 9/10, 1173-1185.

Watson, R.T./Pitt, L.F./Berthon, P./Zinkhan, G.M. (2002): **U-Commerce: Expanding the Universe of Marketing**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 30, 4, 333-347.

Wayland, R.E./Cole, P.M. (1997): **Customer connections: new strategies for growth**, 3rd ed.

Webb, K.L. (2002): **Managing channels of distribution in the age of electronic commerce**, in: Industrial Marketing Management, 31, 2, 95-102.

Weeks, W.A./Nantel, J. (1992): **Corporate codes of ethics and sales force behavior: A case study**, in: Journal of Business Ethics, 11, 10, 753-760.

Wendel, S./Dellaert, B.G.C. (2005): **Situation Variation in Consumers' Media Channel Consideration**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 4, 575-584.

Wiedmann, K.-P./Buxel, H./Walsh, G. (2002): **Customer profiling in e-commerce: Methodological aspects and challenges**, in: Journal of Database Marketing, 9, 2, 170-184.

Winterhoff, M./Schlosser, A./Hoppe, W.-D. (2008): **Winning the Retail Game: Improving retail performance in an increasingly competitive automotive market**, Arthur D. Little, Düsseldorf.

Wollnik, M. (1977): **Die explorative Verwendung systematischen Erfahrungswissen**, in: Köhler, R. (ed.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 37-64.

Woodruff, R. (1997): **Customer value: The next source for competitive advantage**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 2, 139-153.

Wootten, G. (2003): **Channel conflict and high involvement Internet purchases – a qualitative cross cultural perspective of policing parallel importing**, in: Qualitative Market Research: An International Journal 6, 1, 38 - 47.

Xing, Y./Grant, D.B. (2006): **Developing a framework for measuring physical distribution service quality of multi-channel and “pure player” internet retailers**, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 34, 4/5, 278-289.

Yalch, R.F./Spangenberg, E.R. (2000): **The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times**, in: Journal of Business Research, 49, 2, 139-147.

Yin-Poole, W. (2010): **EA: Brand PlayStation beats brand Xbox** in: Eurogamer.

Yin, R.K. (2003): **Case Study Research: Designs and Methods**, 3. ed., Thousand Oaks.

Yin, R.K. (2009): **Case study research: Design and methods**, 4th ed., Thousand Oaks.

Zablah, A.R. (2005): **A Communication Based Perspective on Customer Relationship Management Success**, Georgia State University.

Zeithaml, V.A./Parasuraman, A./Malhotra, A. (2002): **Service quality delivery through Web sites: A critical review of extant knowledge**, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 30, 4, 362-376.

Zentes, J./Gröppel-Klein, A. (2006): **Point-of-Sale-Marketing**: Handbuch Handel, 671-692.

Zusman, P./Etgar, M. (1981): **The Marketing Channel As an Equilibrium Set of Contracts**, in: Management Science, 27, 3, 284-302.

Anhang

A	Liste der Interviewpartner	367
B	Steckbrief für Expertengespräche	368
C	Gesprächsleitfaden für die Expertengespräche	369
D	Zusammenfassung der Ergebnisse des Desk Research	370
E	Steckbrief zur Fallstudie.....	372
F	Gesprächsleitfaden zur Fallstudie	373
G	Fallstudienreport zur Pilotfallstudie	374

A Liste der Interviewpartner

Firma	Gesprächspartner	Ort (Dauer), Datum	Funktion	Branche (nach NOGA)
Coop	Andreas Eggmann	Basel (1h), 16.04. 2008	Leiter Internet/Intranet/CI	47 (Detailhandel)
Daimler AG	Dr. Achim Sauer	telefonisch (1h), 09.04. 2008	Mercedes-Benz Vertriebsorganisation Deutschland Strategie Vertriebsnetze, Kundenzufriedenheit (CSI) und Projekte MBVD/NES HPC V400	29 (Herstellung von Automobilen und Automobilteilen)
Die Schweizerische Post	Hans Knöpfel	Zürich (1,5h), 15.04. 2008	Regionaler Verkaufsleiter Zürich (bis 31.01. 2010)	53 (Post-, Kurier- und Expressdienste)
Emmi Fondue	Jean-Luc Rouiller	Thun (1h), 14.05. 2008	Leiter Marketing und Verkauf CH (bis 31.10. 2008)	10 (Herstellung von Nahrungsmitteln und Futtermitteln)
Hoffman-LaRoche Ltd.	Michael Richter	telefonisch (1h), 11.04. 2008	Head of Operational Excellence (bis 31.08. 2010)	21 (Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen)
Maryan Beachwear Group	Thomas Mehlhorn	Murg (1,25 h), 09.05. 2008	Geschäftsführer	14 (Herstellung von Bekleidung)
McKinsey	Dr. Sven Deglow	telefonisch (1h), 14.04. 2008	Specialist Sales & Channel Management (bis 30.09. 2008)	82 (Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen)
neckermann.de GmbH	Michaela Köpfler	Frankfurt a. M. (1h), 16.06. 2008	Leitung Service-/Prozessmanagement (bis 30.04. 2009)	47 (Detailhandel)
Nespresso Schweiz SA	Pascal Hottinger	telefonisch (1h), 16.12. 2010	Direktor Nespresso Schweiz	11 (Getränkeherstellung)
Sony Overseas Ltd.	Thomas Hottiger	Schlieren (1,5h), 17.09. 2008	Sales Director	26 (Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen)
Sony Computer Entertainment Europe	Christian Walsen, Angela Blank	Winterthur (2,25 h), 03.02. 2011	Sales Director, PR Manager	26 (Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen)

B Steckbrief für Expertengespräche



Steckbrief zum Forschungsprojekt „Kundeninteraktion in Mehrkanalsystemen“

Problemstellung:	Die Kunden treten heutzutage über die unterschiedlichsten Kanäle mit dem Unternehmen in Kontakt. Die Bandbreite reicht vom persönlichen Beratungs- und Verkaufsgespräch, über teilautomatisierte Call Center bis zu einem Webshop. Die Kundenzufriedenheit hängt bei jeder Interaktion massgeblich von der Kontaktqualität im jeweiligen Kanal ab. Das Unternehmen steht damit vor der Herausforderung die Qualität im direkten oder indirekten Kontakt mit dem Kunden so zu gestalten, dass die Erwartungen des Kunden stets erfüllt werden. Da die Kundensegmente sich nicht mehr ohne weiteres einem Stammkanal zuordnen lassen, sondern je nach Situation und Bedürfnis unterschiedliche Kanäle nutzen, wird das Management der Kundeninteraktion zu einer komplexen Aufgabe.
Zielsetzung des Projektes:	Ziel des Projektes ist eine tiefgreifende Analyse der Kundeninteraktion in unterschiedlichen Branchen und Interaktionssituationen, um die Zusammenhänge zu erkennen und zu beschreiben. Darauf aufbauend sollen die Erfolgsfaktoren der Kundeninteraktion in Mehrkanalsystemen identifiziert werden, um neue und effiziente Managementansätze für die Praxis zu gewinnen.
Forschungsleitende Fragen:	Welche Faktoren beeinflussen die Kundeninteraktion? Welche Wirkung hat die Kundeninteraktion auf die Kundenzufriedenheit und den Erfolg des Unternehmens? Welches sind die relevanten Erfolgsfaktoren und wie lassen sich diese beeinflussen?
Forschungsansatz:	Es wird ein Mix aus quantitativen und qualitativen empirischen Forschungsmethoden angewandt. Interviews, Fokusgruppen und die Beobachtung von Interaktionssituationen sollen als qualitative Elemente zur Erforschung der grundlegenden Zusammenhänge und des Bezugsrahmens angewandt werden. Eine breit angelegte Umfrage bei Kunden und Unternehmen soll die gewonnen Erkenntnisse validieren und zu einem Gesamtmodell der Kundeninteraktion führen.

C Gesprächsleitfaden für die Expertengespräche



Fragenkreise zum Forschungsprojekt „Kundeninteraktion in Mehrkanalsystemen“

Rahmenbedingungen:

Allgemein: Wie beurteilen Sie die Kundeninteraktion¹ im Zusammenhang mit Ihren anderen Kommunikations- und Marketinginstrumenten? Welche grundlegenden Entwicklungen und Trends prägen die Kundeninteraktion? Welche Entwicklungen sind für die Zukunft Ihres Unternehmens besonders relevant?

Vertriebskanäle: Wie gestaltet sich der Kundenkontakt in den einzelnen Vertriebskanälen (stationärer Vertrieb, Handelsvertreter, Call Center, Internet, etc.)? Welches sind die kanalspezifischen Herausforderungen und Möglichkeiten? Wie bewerten Sie das Management des Vertriebssystems hinsichtlich eines homogenen Gesamteindrucks?

Kunde: Welche Kundenbedürfnisse erachten Sie als besonders relevant in diesem Zusammenhang? Welche Rolle spielen dabei einzelne Kundensegmente?

Mittel der Kundeninteraktion:

Personal: Welche Herausforderungen ergeben sich im Zusammenhang mit dem Personal im Kundenkontakt? Welche Instrumente bewerten Sie in diesem Zusammenhang als besonders positiv? Welche Gefahren sehen Sie in diesem Bereich?

Technische Lösungen: Wie bewerten Sie technische Lösungen im Kundenkontakt? Wie bewerten Sie deren Potential zur Unterstützung des Personals? Wie bewerten Sie einen vollständig automatisierten Kundenkontakt?

Umsetzung der Kundeninteraktion: Welche Hürden gibt es für eine gelungene Kundeninteraktion? Wie reagieren Sie auf Fehler in der Kundeninteraktion? Wie kann das Erlebnis für den Kunden verbessert werden? Welchen Aufwand erachten Sie dabei als sinnvoll?

Ergebnis der Kundeninteraktion:

Von welchen Faktoren hängt die **Kundenzufriedenheit** ab? Wie kann diese erhöht werden?

Welche Rolle spielt die Kundeninteraktion beim Aufbau einer langfristigen **Kundenbindung**?

Wo sehen Sie die **Differenzierungsmöglichkeiten** in der Kundeninteraktion?

Wie können Sie Ihre **Markenwerte** durch die Kundeninteraktion transportieren?

¹ **Kundeninteraktion:** Bezeichnet den zweiseitigen Kontakt des Kunden mit dem Unternehmen. Einseitige Kommunikation wie Direktmails oder Radiospots sind **nicht** Gegenstand des Forschungsprojekts. Das Spektrum reicht von der Interaktion mit dem Verkäufer, einem Call-Center bis hin zur Interaktion mit einer vollautomatisierten Internetlösung.

D Zusammenfassung der Ergebnisse des Desk Research

Die Desk Research wurde im Jahr 2008 durchgeführt. Ausgangspunkt der Desk Research stellte die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde in Mehrkanalsystemen dar. Die empirische Basis hierfür stellten die bis dahin geführten Expertengespräche dar. Im Rahmen der Desk Research manifestierte sich die Orchestrierung über die verschiedenen Kanäle als die zentrale Herausforderung bei der Gestaltung der Interaktion im Bereich der Mehrkanalsysteme. Insbesondere variierten die Herausforderungen je nach Vertriebssystem und Situation des Unternehmens.

Daher wurden in einem zweiten Schritt die Vertriebssysteme von ca. dreissig Unternehmen untersucht und hinsichtlich ihrer Vertriebsstruktur klassifiziert. Die Klassifizierung erfolgte anhand der in den Phasen des Kaufzyklus eingesetzten Kanäle. In Kombination mit den geführten Expertengesprächen und der bestehenden Literatur kristallisierten sich drei zentrale Situationen des Managements heraus, welche durch die Komplexität der Vertriebsstruktur definiert sind. Die Komplexität eines Vertriebssystems ist durch die Anzahl der Kanäle und deren Heterogenität definiert.

Die Desk Research spielte eine wesentliche Rolle im Rahmen des Forschungsprozesses, um den Fokus schärfen. Durch die Desk Research konnte zudem die Rolle der Vertriebsstruktur als zentrales situatives Element für die Konfiguration von Vertriebssystemen geklärt werden.

Im Rahmen der Desk Research wurden, wie auch in Kapitel 4.1 dargestellt, verschiedene Branchen und Unternehmen hinsichtlich charakteristischer Kanalstrukturen untersucht, welche durch die Ergebnisse im Rahmen der Expertengespräche ergänzt wurden.

Die Tabelle D-2 zeigt die Stichprobe der Unternehmen, welche für die Identifikation der Kanalmuster herangezogen wurde.

<i>Firma (Marke/Produkt)</i>
<i>Allianz AG</i>
<i>Apple Incorporated (iPhone)</i>
<i>bofrost* Dienstleistungs GmbH & Co. KG</i>
<i>Daimler AG (Mercedes-Benz)</i>
<i>Die Schweizerische Post</i>
<i>eismann Tiefkühl-Heimservice GmbH</i>
<i>Emmi AG</i>
<i>Ferrero International S. A.</i>
<i>H & M Hennes & Mauritz BV & Co KG</i>
<i>Hewlett-Packard Development Company, L.P.</i>
<i>HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG</i>
<i>Industrias de Diseño Textil S.A (zara)</i>
<i>Maryan Beachwear Group</i>
<i>McDonald's Corporation</i>
<i>Metro AG</i>
<i>myfab Hongkong Corporation Limited</i>
<i>neckermann.de GmbH</i>
<i>Nestlé Alete</i>
<i>Nestlé Nespresso SA</i>
<i>s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG</i>
<i>Sony Computer Entertainment</i>
<i>Sony Corporation (ebook-Reader/e-book store)</i>
<i>Tesla Motors Incorporated</i>
<i>TUI AG</i>
<i>UBS AG</i>
<i>Willy Bogner GmbH & Co. KGaA</i>
<i>Zero Motorcycles Incorporated</i>

Tabelle D-2: Stichprobe innerhalb der Desk Research ⁹³³

Dabei wurden durch eine Analyse bestehender Vertriebsstrukturen idealtypische Kanalmuster identifiziert, welche im Rahmen des Modells (siehe Kapitel 6.3.1) detailliert dargestellt sind.

⁹³³ Eigene Darstellung.

E Steckbrief zur Fallstudie



Steckbrief zum Forschungsprojekt

„Customer Value unterschiedlicher Kanalkonfigurationen im Kaufzyklus“

Problemstellung:	Die Kunden treten heutzutage über die unterschiedlichsten Kanäle mit dem Unternehmen in Kontakt. Die Bandbreite reicht vom persönlichen Beratungs- und Verkaufsgespräch im Flagship Store, über teilautomatisierte Call Center bis zu einem Webshop. Die Kundenzufriedenheit hängt dabei zum einen von Qualität im jeweiligen Kanal, aber auch von der Konsistenz der verschiedenen Kanäle ab. Da die Kundensegmente sich nicht mehr ohne weiteres einem Stammkanal zuordnen lassen, sondern je nach Situation und Bedürfnis unterschiedliche Kanäle nutzen, wird das Management des Vertriebssystems zu einer komplexen Aufgabe.
Zielsetzung des Projektes:	Ziel des Forschungsprojektes ist es, Vertriebsstrategien für Mehrkanalsysteme zu entwickeln, welche den Customer Value über den gesamten Kaufzyklus optimieren. Dabei liegt der Fokus auf dem gezielten Einsatz der Kanäle für die unterschiedlichen Aufgaben des Kunden und nicht auf dem grundsätzlichen Nutzen eines Kanals Ausgehend von einer tiefgreifenden Analyse der Vertriebsaktivitäten in unterschiedlichen Branchen soll die Theorie im Bereich von Mehrkanalsystemen massgeblich weiterentwickelt werden. Darauf aufbauend sollen die Erfolgsfaktoren für Mehrkanalsysteme identifiziert werden, um effiziente, Customer-Value-basierte Managementansätze für die Praxis zu gewinnen.
Forschungsleitende Fragen:	Welche Faktoren beeinflussen die Konfiguration und Koordination von Mehrkanalsystemen im Vertrieb? Welches sind die relevanten Erfolgsfaktoren und wie lassen sich diese gezielt nutzen? Welche Wirkung hat die Abstimmung der verschiedenen Kanäle auf den Customer Value und den Erfolg des Unternehmens?
Forschungsansatz:	Es wird ein Mix aus verschiedenen empirischen Forschungsmethoden angewandt. Interviews und Fokusgruppen sollen die grundlegenden Zusammenhänge aufdecken und in einem Bezugsrahmen münden. Darauf aufbauend sollen einzelne Aspekte gezielt über Branchenstudien und Fallstudien vertieft werden.

F Gesprächsleitfaden zur Fallstudie



Fragenkreise zum Forschungsprojekt *„Customer Value von Mehrkanalsystemen“*

Rahmenbedingungen:

Allgemein:

Welches sind die Besonderheiten Ihres Produktes? Welche Rolle spielen Konsumententrends in Ihrer Branche? Welche Herausforderungen erleben Sie derzeit?

Kunde: Wie charakterisiert sich Ihre Kundengruppe? Wie gestalten sich die Bedürfnisse Ihrer Kunden im Kaufzyklus (Vorkauf/Kauf/Nachkauf)? Wie entwickeln sich die Bedürfnisse im Rahmen einer langfristigen Kundenbeziehung? Mit welchen Massnahmen gehen Sie darauf ein?

Vertrieb: Wie beurteilen Sie die Relevanz/Rolle des Vertriebs im Rahmen Ihres Geschäftsmodells? Welche grundlegenden Entwicklungen und Trends prägen den Vertrieb in Ihrem Segment? Welche dieser Entwicklungen sind für Ihr Unternehmen besonders relevant? Wie beurteilen Sie die Abstimmung der verschiedenen Vertriebskanäle?

Gestaltung des Vertriebs:

Vertriebskanäle: Welche Kanäle setzen Sie ein? Welche Rollen nehmen die unterschiedlichen Kanäle (Boutique, Relationship Center, etc.) ein? Durch welche Mittel setzen sie dies konkret um? Welche Relevanz haben die verschiedenen Kanäle in den verschiedenen Phasen des Kaufzyklus (Vorkauf/Kauf/Nachkauf)?

Wechselwirkung zwischen Kanälen: Welche Wechselwirkungen zwischen den Kanälen beobachten Sie? Wie nutzen Sie die positiven Aspekte dieser Wechselwirkungen? Wie vermeiden Sie negative Wechselwirkungen?

Koordination der Vertriebskanäle und Crossmedia: Wie koordinieren Sie die verschiedenen Kanäle und Medien? Welche Ziele verfolgen Sie dabei? Welche Instrumente setzen Sie hierzu ein? Wie stellen sie ein – über die verschiedenen Kanäle/über die Zeit – konsistentes Erlebnis her.

Ergebnis des Vertriebs:

Unternehmensziele: Welche Ziele hat sich Ihr Unternehmen gesetzt? Wie übersetzen Sie dies in vertriebsrelevante Ziele?

Kundenbezogene Ziele:

Welche kundenbezogenen Kennzahlen sind für Sie relevant? Wie nutzen Sie diese? Welche Stärken/Schwächen weisen diese auf?

Customer Value:

Wodurch schaffen Sie Werte für den Kunden in Ihrem Geschäftsmodell? Wie gestaltet sich dieser Wert für den Kunden?

G Fallstudienreport zur Pilotfallstudie

Der vorliegende Fallstudienreport zur Pilotfallstudie, deren inhaltliche Ergebnisse ausführlich im Kapitel 5.2 geschildert sind, beschränkt sich auf die Implikationen für das Forschungsprocedere und die Datensammlung. Der Pilotfall wurde während mehrerer Monate parallel zur Entwicklung des methodischen Vorgehens durchgeführt, um dieses iterativ an die Erkenntnisse anzupassen.

Für die Pilotfallstudie wurde zunächst in einer ersten Phase Desk Research betrieben, um die Grundlagen der Datensammlung festzulegen und die relevanten Bereiche zu identifizieren. In einer zweiten Phase wurden Expertengespräche geführt und Beobachtungen gemacht, um die benötigten Daten für eine Datensammlung festzulegen und das Forschungsprocedere im Hinblick auf die weiteren Fälle zu verfeinern. Aufgrund des zu diesem Zeitpunkt bestehenden theoretischen Bezugsrahmens und der Ergebnisse der Expertengespräche ergab sich die Grobgliederung mit den Dimensionen Kanalmuster, Orchestrierungsmassnahmen und Customer Value.

Die detaillierte Schilderung der verschiedenen Kanäle und Kontaktpunkte hat sich im Folgenden als kritischer Punkt erwiesen, da nur eine akkurate Wiedergabe der genutzten Kanäle und deren Funktion im Kaufzyklus eine folgerichtige Interpretation des Kanalmusters ermöglichte. Im weiteren Verlauf erwies sich dieses Vorgehen, ausgehend von der Situation im Sinne der bestehenden Kanalstruktur, als zentral zum Verständnis der verschiedenen Orchestrierungsmassnahmen.

Auch hat sich gezeigt, dass viele Orchestrierungsmassnahmen nur aufgrund eines direkten Zugangs zum Fallstudienobjekt erhoben werden können. Ein Expertengespräch mit einem Unternehmensvertreter ist aus diesem Grund unumgänglich. Während der Bearbeitung des Fallobjektes hat sich zudem gezeigt, dass eine Bewertung des Wertes für den Kunden nur im Zusammenhang mit dem Wert für das Unternehmen und der weiteren Stakeholder eine relative Bewertung des geschaffenen Wertes für den Kunden erlaubt. Aus diesem Grund müssen diese Daten ebenfalls erhoben werden.

Im Rahmen der Pilotfallstudie wurden zudem die Orchestrierungsmassnahmen identifiziert, klassifiziert und abschliessend zu logischen Gruppen zusammengefasst. Die einzelnen Schritte sind im Folgenden dargestellt:

In einem **ersten Schritt** wurden die in der Fallstudie identifizierten Orchestrierungsmassnahmen in einer Longlist zusammengestellt. Die Liste wurde durch die Ergebnisse der Expertengespräche und der Desk Research ergänzt.⁹³⁴

In einem **zweiten Schritt** erfolgte eine Klassifizierung anhand der in der Abbildung G-1 dargestellten Dimensionen der Orchestrierung. Die Massnahmen lassen sich, wie auch in der Abbildung G-1 ersichtlich ist, nicht ausschliesslich einer Dimension zuordnen.⁹³⁵ Die Zuordnung zu einer der beiden Dimensionen richtet sich dementsprechend nach der primären Wirkung der jeweiligen Massnahme. Die resultierenden Massnahmen stellen je nach Fokus Umsetzungsmassnahmen der Customer Experience⁹³⁶ oder der Customer Journey⁹³⁷ dar.

In einem **dritten Schritt** werden die Einheiten zu thematischen Clustern zusammengefasst. Bspw. dienen Düfte, Musik und farbige Beleuchtung in einem Kanal der sensorischen Gestaltung dieses Kanals.

Im Rahmen der Auswertung der weiteren Fallstudienobjekte wurde die Zusammenstellung laufend ergänzt und erweitert.

Die Abbildung G-1 zeigt den Prozess noch einmal im Überblick.

⁹³⁴ Eine Liste der geführten Gespräche sich im Anhang A.

⁹³⁵ Eine Massnahme kann beide Dimensionen beeinflussen, da der Zweck der Massnahme die Zuordnung beeinflusst und ein Instrument unterschiedlichen Zielen dienen kann. Bspw. kann eine Datenbank, welche die Kundenstammdaten, als auch Daten zu den einzelnen Interaktionen umfasst vertikal, als auch horizontal wirken.

⁹³⁶ Wenn die Massnahme primär die einzelnen Touchpoints innerhalb einer Phase des Kaufzyklus beeinflusst, so stellt diese eine Massnahme der Customer Experience dar.

⁹³⁷ Wenn die Massnahme den Nutzungsprozesses des Kunden (über die verschiedenen Touchpoints) beeinflusst, so stellt diese eine Massnahme zur Gestaltung der Customer Journey dar.

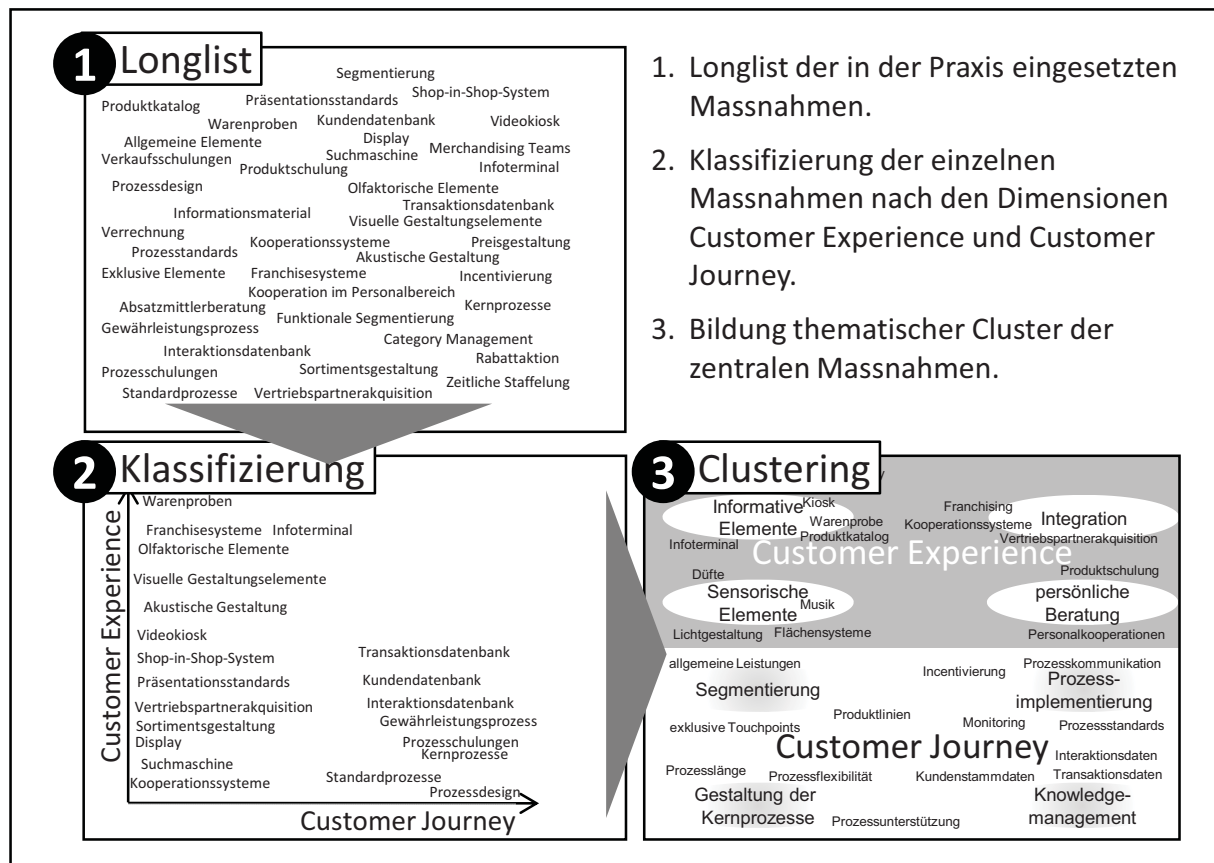


Abbildung G-1: Herleitung der Umsetzungsmassnahmen.⁹³⁸

⁹³⁸ Eigene Darstellung.

Lebenslauf

Corsin Sulser, geboren am 5. Juni 1978 in Freiburg i. Br. (D)

Bildungsweg

2005 – 2007	Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen, Schweiz Doktorandenstudium an der Universität St. Gallen
2000 – 2005	Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen, Schweiz Abschluss als lizenziierter Ökonom (lic. oec. HSG)
2003 – 2004	Université de Lausanne, Lausanne, Schweiz Austauschsemester an der Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC)
1996 – 1998	Albert Schweitzer Gymnasium Gundelfingen, Deutschland Abitur

Beruflicher Werdegang

seit 2011	Basler Versicherung AG, Basel Schweiz Projektleiter
2007 – 2010	Dr. Peter Sulser, beratender Ingenieur, Baden, Schweiz Projektleiterassistent und Administrator
2005 – 2007	Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, Schweiz Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Assistent von Prof. Dr. Marcus Schögel und Mitarbeit an Forschungs- und Beratungsprojekten
2005	Arthur D. Little, Zürich, Schweiz Praktikant in der TIME Practice
2003	Esprit, St. Gallen, Schweiz Mitarbeit an einem Beratungsprojekt der studentischen Unternehmensberatung
2001	Sparkasse Hochrhein, Waldshut-Tiengen, Deutschland Praktikant in der Betriebsorganisation
1998 – 2000	Deutsche Bundeswehr, Luftwaffe Wehrdienst und Ausbildung zum Offizier der Reserve