

Erfolgreiche Kundensteuerung in Mehrkanalsystemen

Ob bei der Bank, beim Kauf eines Fahrscheines oder beim Check-In am Flughafen - immer häufiger lassen Unternehmen ihren Kunden die Wahl zwischen verschiedenen Kanälen. Wer es schafft, Kunden gezielt in die richtigen Kanäle zu steuern, kann Vorteile für seine Kunden und das eigene Unternehmen erzielen. Auf Basis der Erkenntnisse eines mehrjährigen Forschungsprogramms hat das Institut für Marketing daher einen Prozess zur Kundensteuerung entwickelt.

Die Bedeutung der Kundensteuerung

Die rasanten Fortschritte in der Informationstechnologie erhöhen auch die Zahl der möglichen Vertriebskanäle. Waren früher Läden, Kataloge oder vielleicht auch das Telefon die bevorzugten Methoden, um Produkte zu verkaufen, kommen inzwischen Internetshops, das Fernsehen, Mobilfunkgeräte und Automaten dazu. Im deutschsprachigen Raum nutzten 2007 bereits 60 Prozent der Händler und Hersteller aus der Konsumgüterindustrie drei oder mehr Vertriebskanäle. Allerdings kombinieren sie die verschiedenen Kanäle häufig weder aus Sicht der Unternehmen noch aus ihrer eigenen Sicht optimal. Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass durch eine bedürfnisgerechte Auslastung der Vertriebskanäle der Nutzen für die Kunden steigen kann. Zudem lassen sich die Kosten für Unternehmen senken, so dass durch eine Steuerung der Kunden der Wertschöpfungsbeitrag des Mehrkanalsystems um bis zu 30 Prozent erhöht werden kann.

Die Steuerungsmassnahmen

Unsere Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass sich Kunden mit Hilfe einzelner Methoden kaum dazu bewegen lassen etwa von der oft jahrelang eingeübten Bestellung aus dem Katalog dauerhaft in das Internet zu wechseln. Der dauerhafte Übergang vom Stammkanal zum Zielkanal funktioniert nur dann ohne Schwierigkeiten, wenn ein Set aus vier Massnahmen systematisch eingesetzt wird. *Image-Massnahmen* dienen dazu, die Einstellung der Kunden, das heisst ihre Haltung zum Unternehmen, gezielt zu verbessern. Der Wechsel zu einem neuen Vertriebskanal bedeutet für Kunden immer einen Aufwand. Das Unternehmen sollte den Kunden daher mit *Support-Massnahmen* helfen, diesen Aufwand zu reduzieren. Bei *Pull-Massnahmen* werden die Leistungen im Zielkanal gezielt ausgebaut und die Kunden profitieren unmittelbar von exklusiven Vorteilen. Das Belohnungsprinzip führt allerdings oftmals zu zusätzlichen Kosten für Unternehmen. Mit *Push-Massnahmen* werden im Stammkanal Leistungen abgebaut, daher wird der Zielkanal relativ gesehen attraktiver. Mit diesen Massnahmen können Unternehmen Kosten sparen.

Der Steuerungsprozess

Bevor die aktive Steuerung der Kunden beginnen kann, müssen im Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Die beteiligten Manager müssen sich über die eigene Steuerungsstrategie klar werden, um nicht durch unüberlegte Entscheidungen Potenziale zu verschenken. Hierzu ist es zunächst erforderlich Stamm- und Zielkanäle für die Kunden zu definieren. Erst dann können interne Vorbereitungen zur Kundensteuerung getroffen und Image-, Support-, Pull- und Push-Massnahmen auf Basis strategischer Überlegungen aufeinander abgestimmt eingesetzt werden (Abbildung 1).

1. Stamm- und Zielkanäle definieren

Für eine erfolgreiche Kundensteuerung muss zunächst einmal geklärt werden, welches die Stammkanäle der Kunden sind, und welche Zielkanäle künftig genutzt werden sollen. Hierzu sind nicht nur Analysen zur Nutzung der Kanäle in den verschiedenen Kaufprozessphasen sondern auch zu ihrem aktuellen und zukünftigen Erfolgsbeitrag erforderlich. Die Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, setzten hierzu neben Kundenfrequenzanalysen, kanalspezifischen Stärken-/Schwächen-Profilen und Deckungsbeitragsrechnungen vor allem auf Szenario-Analysen. Sobald der gewünschte Kanalmix festgelegt ist, sollte dieses Ziel den Mitarbeitern und Kunden mitgeteilt werden.

2. Anreizsysteme zur Kundensteuerung festlegen

Die Tücke der Kundensteuerung liegt im Detail. Es ist deshalb sehr wichtig, bereits frühzeitig ein detailliertes Konzept für den Einsatz der unterschiedlichen Massnahmen zu entwickeln. Dabei sollte konkret formuliert werden, wie und wann die Kunden motiviert werden den neuen Kanal auszuprobieren. Wichtig ist auch, im Zuge der Kundensteuerung den Kunden die Vorteile des Zielkanals näher zu bringen und sie davon zu überzeugen, dass diese Vorteile von Dauer sind.

3. Interne Vorbereitungen

Die Veränderungen treffen nicht nur die Kunden. Auch intern drohen Widerstände und Konflikte, etwa weil Manager Verantwortungsbereiche verlieren - oder neue verordnet bekommen. Die Geschäftsführung sollte daher die Motivation und Notwendigkeit der Kundensteuerung auch intern offen und frühzeitig darlegen, um ein weitreichendes Verständnis für ihr Handeln zu erreichen. Zusätzlich sollten die Entlohnungssysteme angepasst und Verantwortlichkeiten zusammengelegt werden.

4. Externe Vorbereitungen

Im nächsten Schritt müssen externe Nutzungsbarrieren durch Image- und Support-Massnahmen reduziert werden. Erst jetzt beginnt die aktive Steuerung. Kunden können nur dann zu einer Veränderung ihres Kaufverhaltens motiviert werden, wenn sie dem Unternehmen wohlgesonnen sind. Die Steuerungsphase darf daher auf keinen Fall durch Qualitätsprobleme oder andere Störfälle torpediert werden. Konsequentes Qualitätsmanagement und eine stringente Markenführung sind die Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Pull-Massnahmen.

5. Zielkanäle aktivieren

Nun werden die im zweiten Schritt erarbeiteten Pull-Massnahmen umgesetzt. Durch Zusatzleistungen wie einem grösseren Sortiment und exklusiven Angeboten schafft es das Unternehmen, den gewünschten Kanal langfristig als Zielkanal zu profilieren. Wichtig ist, dass beim Ausbau des Zielkanals möglichen Entscheidungsproblemen bei der Kanalwahl vorgebeugt wird. Kunden wägen bei der Kanalwahl die Vorteile des Zielkanals oftmals gegen ihre Wechselkosten ab. Diese werden anfänglich als sehr hoch empfunden und müssen durch echte Zielkanalvorteile ausgeglichen werden.

6. Stammkanäle anpassen

Grundsätzlich sollten Kunden selbst entscheiden können, welche Kanäle sie nutzen. Wenn aber durch die erfolgreiche Steuerung die Auslastung der Stammkanäle zurückgeht und sie sich nicht mehr rechnen, müssen Manager auch über deren Aufgabe nachdenken. Das Schliessen von Vertriebskanälen ist grundsätzlich riskant. Um erste Erfahrungen zu sammeln, sollten zunächst Untersuchungen mit einem Teil der Kunden durchgeführt werden. Hier können die Kundenreaktion und das Wechselverhalten überprüft werden. Dann können sie aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse entscheiden, ob und wie Kanäle mit höherer Reichweite eliminiert werden.

Ausblick

Die Steuerung der Kunden in attraktive Kanäle stellt für Unternehmen eine grosse Herausforderung dar. Gelingt es ihnen nicht, geeignete Massnahmen aufeinander abgestimmt einzusetzen und ihre Kunden in den Zielkanälen zufrieden zu stellen, können sich fehlgeschlagene Steuerungsversuche negativ auf Image und Geschäftserfolg auswirken. Die Kundensteuerung ist daher eine strategische Aufgabe, bei der Image-, Support-, Pull- und Push-Massnahmen im Rahmen eines definierten Prozesses zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden müssen. In einem grosszahligen Experiment mit den Kunden eines Schweizer Versandhändlers konnten wir die Erfolgswirkung aller Massnahmen empirisch bestätigen (Abbildung 2). Unternehmen, die sich an unsere Handlungsempfehlungen halten und systematisch vorgehen, können das Potenzial der Kundensteuerung ausnutzen und sich dadurch Wettbewerbsvorteile sichern.

Literatur	Schulten, Matthias / Schögel, Marcus / Herhausen, Dennis: Kunden erfolgreich dirigieren. In: Harvard Business Manager 2009, Nr. 9, S. 50-57. Schulten, Matthias: Kundenreaktionen auf Steuerungsmassnahmen in Mehrkanalsystemen. Dissertation der Universität St. Gallen (2008).
Kontakt	Prof. Dr. Marcus Schögel (marcus.schoegel@unisg.ch) Dennis Herhausen (dennis.herhausen@unisg.ch)
Internet	www.ifm.unisg.ch

Abbildung 1: Einsatz der unterschiedlichen Massnahmen im Steuerungsprozess

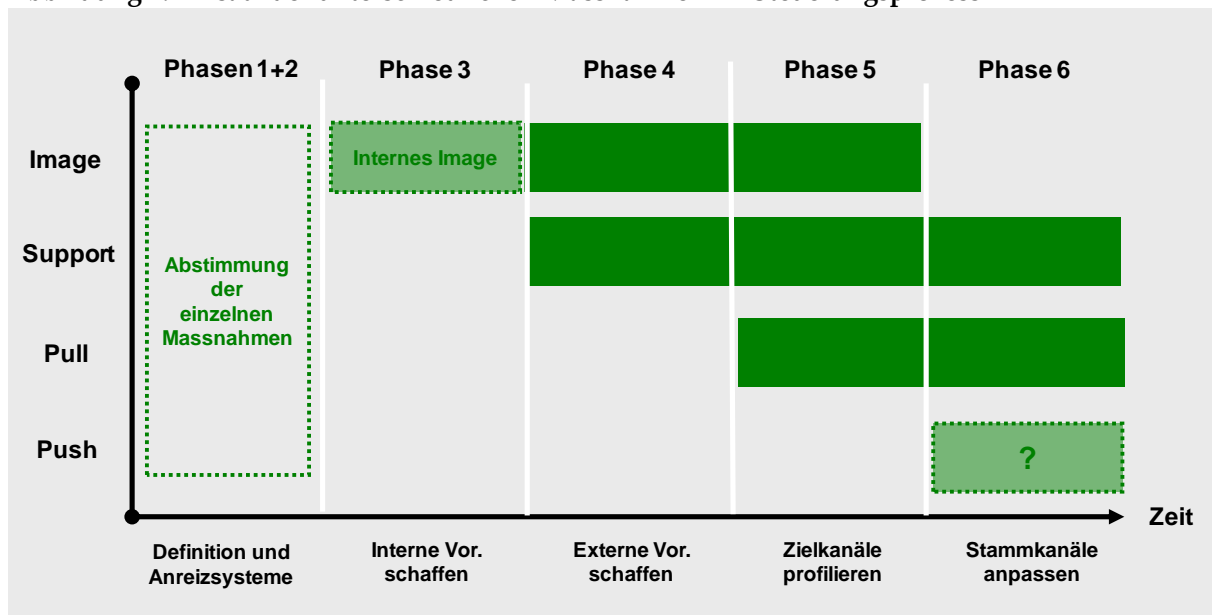


Abbildung 2: Erfolgswirkung der unterschiedlichen Steuerungsmassnahmen

