

**Matthias Schulten/Marcus Schögel/Milo Stössel**

# **Kundensteuerung erfolgreich umsetzen**

**Eine Darstellung am Beispiel des Versandhandels**

1	Einführung in die Kundensteuerung .....	489
2	Grundlagen der Kundensteuerung .....	491
3	Umsetzung der Kundensteuerung .....	492
3.1	Kanalwahlverhalten erfassen .....	493
3.2	Zielkanäle definieren .....	493
3.3	Steuerungsmaßnahmen entwickeln .....	495
3.4	Steuerungsmaßnahmen bewerten .....	496
3.5	Steuerungsmaßnahmen orchestrieren .....	497
4	Zusammenfassung und Fazit .....	499



# 1 Einführung in die Kundensteuerung

Der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Nach einer Studie der Aberdeen Group setzen mittlerweile knapp 45 Prozent aller Unternehmen mindestens drei Absatzkanäle ein, um mit ihren Kunden zu interagieren (vgl. Shankar/Winer 2005, S. 2).

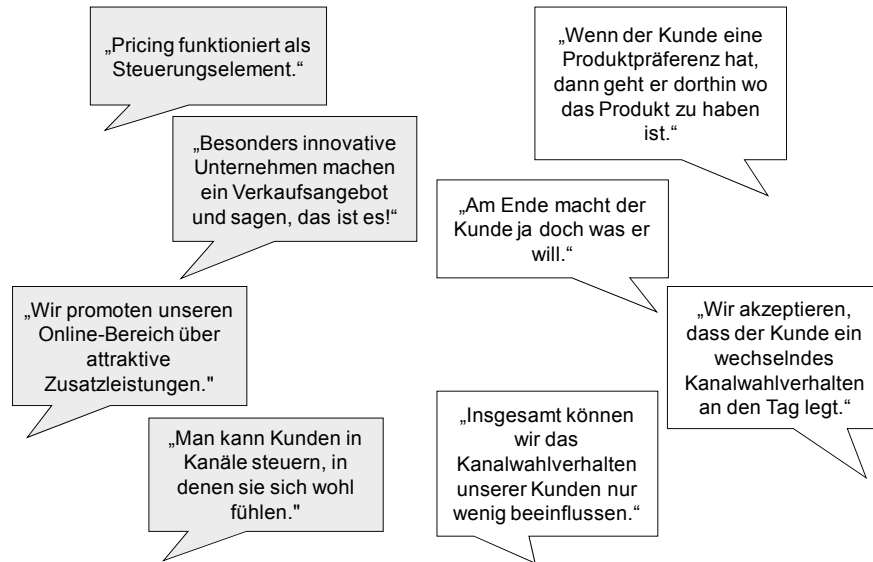
Kunden nutzen die Interaktionsmöglichkeiten, indem sie je nach Situation und Bedürfnis unterschiedliche Kanäle in Anspruch nehmen (vgl. Schögel 1997, S. 47; Nicholson/Clarke/Blakemore 2002). Dabei neigen sie aus Sicht vieler Unternehmen dazu, sich in „teuren“ Kanälen zu informieren und den Kauf in „preiswertere“ Kanäle, möglicherweise sogar in die eines Wettbewerbers, zu verlagern (vgl. Van Baal/Dach 2005). Für Unternehmen ergeben sich hieraus zwei Herausforderungen: Zum einen müssen Wege gefunden werden, wie die aus dem „Channel Hopping“ der Kunden resultierende Kosteninflation und Preisdeflation im Mehrkanalsystem gestoppt werden kann. Zum anderen gilt es die Abstimmung der Kanäle zu verbessern, um Friktionen beim Kanalwechsel zu vermeiden und wirtschaftlich attraktive Kunden enger an sich zu binden. Eine zunehmende Zahl an Experten sieht dabei in der Steuerung der Kunden einen möglichen Lösungsansatz.

Gelänge es die Kunden dazu zu bewegen bei ihren Interaktionen mit dem Unternehmen verstärkt umsatzträchtige und/oder kostengünstige Kanäle zu nutzen, so könnte nicht nur der Wertschöpfungsbeitrag des Mehrkanalsystems um bis zu 35 Prozent gesteigert, sondern auch die Abstimmung der Kanäle durch „carefully tailored 'routes to market'“ (Myers/Pickersgill/Van Metre 2004, S. 38) zum Vorteil der Kunden verbessert werden. Ein Problem ist dabei, dass sich Kunden nur ungern die Nutzung bestimmter Kanäle diktieren lassen. Stattdessen erwarten sie, dass ihre Kanalpräferenz respektiert und unterstützt und ihnen eine konsistente, ihren Bedürfnissen entsprechende Leistung angeboten wird (vgl. Schmidt 2004, S. 3). Die Erfolgsaussichten einer Kundensteuerung werden daher von Vertriebsexperten sehr unterschiedlich eingeschätzt (vgl. Abbildung 1-1).

Die insgesamt kritische Haltung der Experten spiegelt sich auch in einer aktuellen Studie von Schögel et al. (2006) wider, die im Hightech-Bereich angesiedelt ist: „Top performers actively build up customer capabilities, steer customers using incentives, and restrict them in their choice of touch points. However, even top performers report that their overall success in steering customers effectively remains relatively low.“ (Schögel et al. 2006, S. 22). Es verwundert daher nicht, dass nach einer Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts bislang nur 36 Prozent der Hersteller und 43 Prozent der Händler Kunden stark bis sehr stark in bestimmte Kanäle steuern (vgl. Feldmann/Schögel/Staib 2004, S. 72). Die Ergebnisse werfen die Frage auf, ob die geringen Steuerungserfolge vieler Unternehmen nicht auf Umsetzungsprobleme zurückzuführen sind. Hierfür spricht, dass es bislang in der Literatur an einer systematischen Vor-

gehensweise zur Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen fehlt: „[...] we are aware of no empirical research that details [...] the role of marketers in shaping migration“ (Ansari/Mela/Neslin 2008, S. 60).

**Abbildung 1-1:** Einschätzung der Erfolgsaussichten der Kundensteuerung  
(Quelle: 8 Experteninterviews)



Diese Lücke soll nachfolgend am Beispiel des Versandhandels geschlossen werden. Konkret wird der Problematik nachgegangen, wie Unternehmen herausfinden können, welche Kunden wie wohin gesteuert werden sollen und wie Maßnahmen, die als adäquat erachtet werden, erfolgreich umgesetzt werden können. Dabei wird auch auf Aspekte eingegangen, welche die Intensität, die Choreografie, die Kommunikation und den zeitlichen Horizont der Kundensteuerung betreffen. Der Beitrag greift somit ein Thema auf, das gegenwärtig als eines der „Hot Topics“ im Distributionsmanagement gilt (vgl. Feldmann/Schögel/Staib 2004, S. 7).

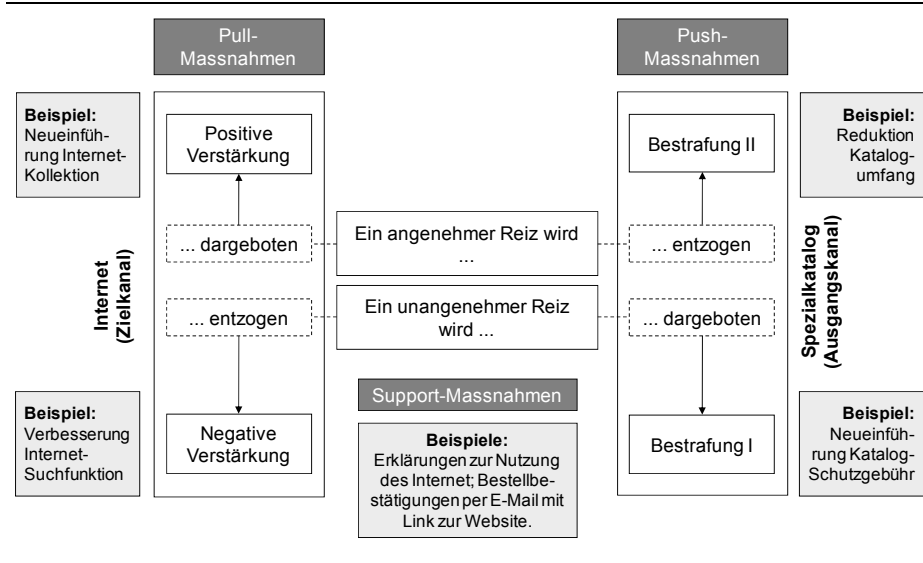
## 2 Grundlagen der Kundensteuerung

Gemeinhin wird unter Kundensteuerung ein Prozess verstanden, der ausgelöst durch das Unternehmen auf eine Migration des Kunden in einen anderen Kanal abzielt (Rötte 2002; Myers/Pickersgill/Van Metre 2004, S. 38; Thomas/Sullivan 2005, S. 239). Gronover/Riempp (2001) erweitern dieses Verständnis um eine normative Sichtweise, indem sie die zentrale Aufgabe der Kundensteuerung darin sehen, „das Kundenverhalten so zu lenken, dass die tatsächliche Kanalnutzung den strategischen Vorgaben möglichst gut entspricht.“ (S. 38). Montoya-Weiss/Voss/Grewal sehen dabei die zentrale Herausforderung in der Bedürfnisbefriedigung der Kunden: „We contend that the future evolution of multichannel marketing will focus on [...] attracting customers to the channel that best satisfies their needs on any given occasion.“ (2003, S. 457). Vor diesem Hintergrund werden hier unter dem Begriff der Kundensteuerung alle Maßnahmen subsumiert, die darauf abzielen, den Kunden in einen wirtschaftlich attraktiven Kanal zu steuern, der seinen Bedürfnissen gerecht wird. Der Kunde bzw. die Beziehung zum Kunden wird dabei ganzheitlich betrachtet. Als Kunden gelten hier nicht nur tatsächliche sondern auch potenzielle Nachfrager aus dem Endkundenbereich.

Steuerungsmaßnahmen können entweder am Ausgangs- oder aber am Zielkanal des Kunden ansetzen. Der Ausgangskanal bezeichnet den Kanal, den der Kunde bislang für seine Interaktionen nutzt; der Zielkanal hingegen den, den der Kunde zukünftig nutzen soll. Eine Migration in den Zielkanal kann nach dem Push-/Pull-Paradigma der Humangeografie durch Push- und Pull-Faktoren ausgelöst werden. Push-Faktoren bezeichnen Faktoren „that motivate people to leave an origin“ (Stimson/Minnery 1998, S. 196). Pull-Faktoren sind hingegen „attributes of distant places that make them appealing“ (Dorigo/Tobler 1983, S. 1). Steuerungsmaßnahmen, welche die Leistungen des Zielkanals ausbauen (des Ausgangskanals abbauen) und hierdurch die relative Vorteilhaftigkeit des Zielkanals erhöhen, können daher als Pull-Maßnahmen (Push-Maßnahmen) bezeichnet werden. Die relative Vorteilhaftigkeit des Zielkanals, d. h. sein relativer Vorteil, wird hier in Anlehnung an Rogers (2003) als subjektiv empfundene Überlegenheit des Zielkanals über den Ausgangskanal definiert.

Pull- und Push-Maßnahmen folgen dabei dem Prinzip des Lernens am Erfolg, wonach erwünschtes Kanalwahlverhalten verstärkt und unerwünschtes bestraft werden sollte (vgl. Wiswede 1988, S 27 ff.). Grundsätzlich lassen sich hierbei vier Fälle unterscheiden (vgl. Becker-Carus 2004, S. 344; Mazur 2004, S. 256): Positive Verstärkung, negative Verstärkung, Bestrafung I und Bestrafung II. Eine positive (negative) Verstärkung liegt vor, wenn sich die zukünftige Auftrittswahrscheinlichkeit eines Verhaltens nach der Darbietung (Entfernung) eines Reizes erhöht. Bei der Bestrafung I (Bestrafung II) nimmt hingegen die Auftrittswahrscheinlichkeit eines Verhaltens nach der Darbietung (Entfernung) eines Reizes ab. Pull-Maßnahmen können somit je nach Ausgestaltung als positive oder negative Verstärkung, Push-Maßnahmen hingegen als Bestrafung I oder II interpretiert werden (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Entwicklung von Steuerungsmaßnahmen  
(Quelle: Eigene Darstellung)



Bansal/Taylor/James (2005) weisen darauf hin, dass die Wirksamkeit von Push- und Pull-Maßnahmen durch intervenierende „Mooring“-Variablen abgeschwächt werden kann. Auch Boyle/Halfacree/Robinson merken an: „Any simple comparison between push and pull factors is complicated by the presence of intervening opportunities - obstacles such as [...] the high cost of moving, which may prevent migration occurring.“ (1998, S. 64). Für Unternehmen ergibt sich somit neben der Anwendung von Pull- und Push-Maßnahmen eine weitere Möglichkeit, um die Nutzung des Zielkanals zu forcieren: Sie können die Kosten, die dem Kunden einmalig während seines Wechselvorgangs vom Ausgangs- in den Zielkanal entstehen, senken. Alle Aktivitäten, die hierauf abzielen, sollen im Weiteren als Support-Maßnahmen bezeichnet werden.

### 3 Umsetzung der Kundensteuerung

Bei der Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen müssen Unternehmen Klarheit darüber gewinnen, welche Kunden wie wohin gesteuert werden sollen. Hierzu müssen zunächst das (1) Kanalwahlverhalten erfasst und (2) Zielkanäle definiert werden, bevor dazu übergegangen werden kann (3) Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln, (4) zu

bewerten und (5) zu orchestrieren. Auf die einzelnen Schritte soll nachfolgend näher eingegangen werden.

### 3.1 Kanalwahlverhalten erfassen

Um Kunden steuern zu können, muss zunächst herausgefunden werden, wie sich Kunden im Mehrkanalsystem bewegen (vgl. Schmidt/Schögel/Tomczak 2003, S. 1 f.). Hierzu muss das Kanalwahlverhalten der Kunden erfasst und analysiert werden. Viele Versandhändler hinterlegen hierzu in ihren Datenbanken, an wen sie welche Kataloge versandt haben (vgl. Dorner 1999, S. 76). Darüber hinaus wird vielfach auf separate Bestell-Hotlines und speziell kodierte Bestellscheine gesetzt, die je nach Katalog variieren. Hierdurch kann rekonstruiert werden, aus welchem Katalog ein Kunde bestellt hat. Im Internet leisten hingegen Cookies einen wichtigen Beitrag zur Verfolgung des Kanalwahlverhaltens. Kundenumfragen bieten sich an, wenn eine laufende Erfassung nicht möglich oder unpraktikabel ist (vgl. Schröder/Schettgen 2004, S. 388; Schögel/Schulten 2006, S. 38).

### 3.2 Zielkanäle definieren

Nach der Erfassung des Kanalwahlverhaltens gilt es für die einzelnen Kaufphasen der Kunden geeignete Ziel- und Ausgangskanäle zu definieren. Hierzu sind Überlegungen zur strategischen Ausrichtung des Mehrkanalsystems anzustellen. Zu diesem Zweck kann ähnlich Louvieris/Oppewal (2004) und Schögel/Tomczak (1998) für jede Kaufphase eine Matrix mit den Dimensionen „Heutiger Unternehmenserfolg ohne den Kanal“ und „Zukünftiger Erfolgsbeitrag des Kanals“ aufgespannt werden (vgl. Abbildung 3-1). Die Dimension des heutigen Unternehmenserfolgs ohne den Kanal zwingt Unternehmen dazu, die Notwendigkeit einzelner Kanäle zu reflektieren. Gerade im Versandhandel, der sich derzeit um eine Bereinigung seiner Werbeanstoßketten bemüht, sind derartige Überlegungen durchaus üblich. Die Dimension des zukünftigen Erfolgsbeitrags richtet hingegen das Augenmerk auf das Entwicklungspotenzial der Kanäle.

Auf Basis der genannten Dimensionen können vier Kanalpositionen identifiziert werden. Die „etablierten“ Kanäle zeichnen sich dadurch aus, dass der aktuelle Unternehmenserfolg ohne sie geringer ausfallen würde, ihr Erfolgsbeitrag aber tendenziell abnimmt. Hierzu zählen z. B. die Hauptkataloge, die für viele Versandhändler nach wie vor eine zentrale Rolle spielen, wenn es darum geht, Bedarf beim Kunden zu wecken (vgl. Vogel 2006, S. 9 ff.).

**Abbildung 3-1:** Definition des Zielkanals  
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Louvieris/Oppewal 2004, S. 258; Schögel/Tomczak 1998, S. 1 ff.)

Zukünftiger Erfolgsbeitrag des Kanals	Höher als heute	<b>Die „Potenziellen“</b>  Abwarten  Beispiel: Nicht etablierter Spezialkatalog	<b>Die „Notwendigen“</b>  Ausbauen  Beispiel: Internet
	Wie heute	<b>Die „Mauerblümchen“</b>  Abbauen  Beispiel: Abverkaufskatalog	<b>Die „Etablierten“</b>  Abschöpfen  Beispiel: Hauptkatalog
	Niedriger als heute		
		Höher	Keine Veränderung
	Aktueller Unternehmenserfolg ohne den Kanal		

Das Potenzial dieser Kanäle sollte sukzessive abgeschöpft werden. Bei den „notwendigen“ Kanälen ist hingegen ein hoher aktueller und ein noch höherer zukünftiger Erfolgsbeitrag zu konstatieren. Hierzu ist das Internet zu rechnen, das aufgrund seiner hohen Sortiments- und Preisflexibilität um mehr als 30 Prozent pro Jahr wächst (vgl. o. V. 2007, S. 6). Es bietet sich an, dieses weiter auszubauen. Die „potenziellen“ Kanäle mindern den aktuellen Unternehmenserfolg, besitzen aber noch Entwicklungspotenzial. Hierunter fallen insbesondere Spezialkataloge, die sich im Markt noch nicht vollständig etabliert haben. Hier gilt es, die weitere Entwicklung abzuwarten. Bei den „Mauerblümchen“ ist sowohl der aktuelle als auch der zukünftige Erfolgsbeitrag negativ. Hierzu zählen insbesondere Abverkaufskataloge. Diese werden zunehmend überflüssig, da durch die Sortimentsrestrukturierungen der letzten Jahre die Anzahl der „Ladenhüter“ im Versandhandel abgenommen hat (vgl. Vogel 2006, S. 9 ff.). Sie sollten allmählich abgebaut werden. Greift man die Überlegungen zu den einzelnen Kanalpositionen auf, so sollten die „notwendigen“ Kanäle als Zielkanäle definiert werden, die übrigen Kanäle hingegen als Ausgangskanäle. Der wirtschaftliche Druck, Kunden in den Zielkanal zu steuern, nimmt dabei von den „potenziellen“ Kanälen über die „etablierten“ Kanäle bis hin zu den „Mauerblümchen“ zu. Letztlich muss eine

Strategie gewählt werden, die mit der Unternehmenssituation im Einklang steht (vgl. Schögel/Sauer 2002, S. 29).

### 3.3 Steuerungsmaßnahmen entwickeln

Nachdem die Ziel- und Ausgangskanäle der Kundensteuerung definiert worden sind, gilt es geeignete Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln. Hierzu muss ein tieferes Verständnis der Kundenbedürfnisse gewonnen werden. Kundenbedürfnisse sind interne Spannungszustände, die aus einem Mangel, d. h. einer Diskrepanz zwischen einem Soll- und Ist-Zustand, resultieren. Sie können den Kunden zu einem Kanalwahlprozess anregen (vgl. Schmidt 2004, S. 125) und damit für Zwecke der Kundensteuerung nutzbar gemacht werden.

Bedürfnisse führen beim Kunden zu einer Suche nach Kanälen, die zu deren Befriedigung geeignet sind. Hierbei werden Informationen aufgenommen, auf deren Basis Nutzenurteile über die Kanäle gebildet werden (vgl. Schmidt 2004, S. 127 f.). Unbefriedigte Bedürfnisse kommen dabei durch Diskrepanzen zwischen dem erwarteten Soll-Nutzen und dem wahrgenommenen Ist-Nutzen zum Ausdruck. Der Ist-Nutzen kann über kompositionelle oder dekompositionelle Verfahren ermittelt werden. Bei kompositionellen Verfahren, wie z. B. dem Multiattributmodell nach Fishbein (1967), wird der Kunde gebeten, die Kanäle anhand von Einzelmerkmalen zu bewerten. Die Bewertung der Einzelmerkmale wird genutzt, um den Gesamtnutzen des Kanals zu ermitteln. Bei dekompositionellen Verfahren, wie z. B. der Conjoint-Analyse, erfolgt hingegen die Bewertung umgekehrt. Der Kunde urteilt zunächst gesamthaft über den Kanal. Anschließend wird auf die Teilnutzen der Einzelmerkmale geschlossen. Geringe Ist-Nutzen deuten sowohl bei kompositionellen als auch dekompositionellen Verfahren auf unbefriedigte Bedürfnisse hin.

Unbefriedigte Bedürfnisse können genutzt werden, um Ideen zur Steuerung der Kunden zu entwickeln. Hierzu bieten sich insbesondere Kreativitätstechniken, wie z. B. Brainstorming, Mindmapping oder die Osborn-Checkliste<sup>1</sup> an. Die Ideen können analog Abbildung 2-1 in Kapitel 2 strukturiert werden. Diese zeigt die Überlegungen, die von einem Versandhändler angestellt wurden, um den Internet-Anteil seiner Bestellungen zu erhöhen. Mit Blick auf Pull-Maßnahmen wurde über eine spezielle Internet-Kollektion, wie sie z. B. der dänische Versandhändler Bon A'Parte anbietet, als positive Verstärkung und eine Verbesserung der Internet-Suchfunktionen als negative Verstärkung nachgedacht. Mit Blick auf Push-Maßnahmen wurden hingegen Schutzgebühren für die Zusendung von Katalogen, wie sie beispielsweise von Conrad Elektronik ver-

---

<sup>1</sup> Die Osborn-Checkliste dient der gedanklichen Öffnung von Individuen. Hierzu werden definierte Fragesequenzen zum Leistungsausbau bzw. -abbau im Ziel- und Ausgangskanal eingesetzt.

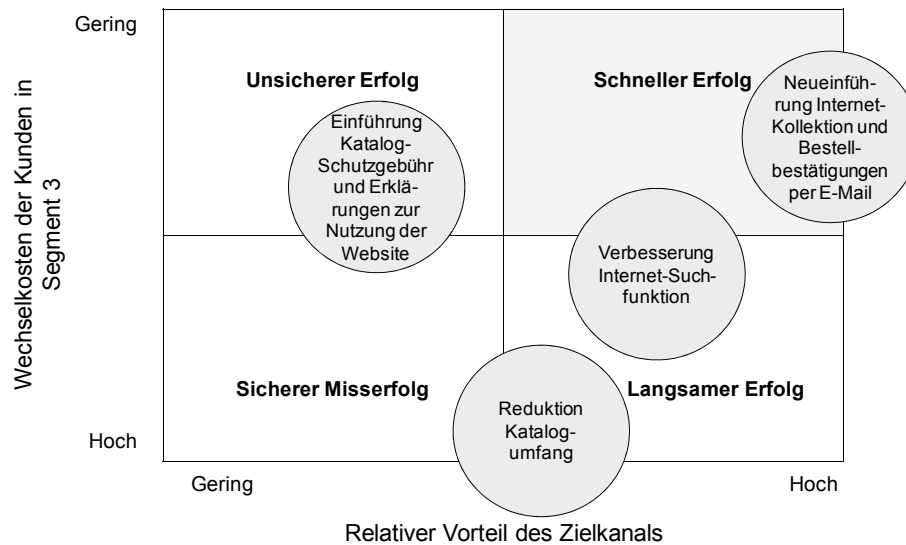
langt werden, als Bestrafung I und eine Versendung von Katalogauszügen anstatt von vollständigen Katalogen als Bestrafung II in Erwägung gezogen.

### 3.4 Steuerungsmaßnahmen bewerten

Nach der Konkretisierung der Steuerungsmaßnahmen muss über ihren Einsatz entschieden werden. Hierzu sollte zunächst eine Grobbewertung der einzelnen Maßnahmen vorgenommen werden. Zur Grobbewertung kann auf eine Matrix mit den Dimensionen „Relativer Vorteil des Zielkanals über den Ausgangskanal“ und „Wechselkosten des Kunden“ zurückgegriffen werden (vgl. Gourville 2004, S. 13). Sind die Wechselkosten der Kunden gering, so können Unternehmen je nach relativem Vorteil, der sich aus der Anwendung von Push- und/oder Pull-Maßnahmen ergibt, mit einer unsicheren oder schnellen Migration ihrer Kunden in den Zielkanal rechnen. Sind die Wechselkosten hoch, so ist von einem sicheren Misserfolg oder aber einem sich nur langsam einstellenden Erfolg auszugehen. Hier empfiehlt es sich über einen zusätzlichen Einsatz von Support-Maßnahmen nachzudenken, um die Wechselkosten der Kunden zu senken und die Erfolgsaussichten der Pull- und Push-Maßnahmen zu erhöhen. Ein Ansatz, der sich dabei bewährt hat, ist die Zusendung von Newslettern und Bestellbestätigungen per E-Mail mit Links zur eigenen Website. Universalversandhändler wie z. B. Quelle oder Otto greifen hierauf bereits seit Jahren zurück. Abbildung 3-2 gibt die Grobbewertung am Beispiel der in Abschnitt 3.3 erläuterten Steuerungsmaßnahmen wider. Es zeigt sich, dass vor allem die Neueinführung einer Internet-Kollektion (Pull-Maßnahme) mit Bestellbestätigung per E-Mail (Support-Maßnahme) vielversprechend ist.

Auf Basis der Grobbewertung gilt es die Wirtschaftlichkeit attraktiver Steuerungsmaßnahmen näher zu untersuchen. Hierzu müssen zunächst die Kosten der Steuerungsmaßnahme abgeschätzt werden. Den Kosten sind die mit der veränderten Wechselwahrscheinlichkeit des Kunden gewichteten Erlöse aus der Steuerungsmaßnahme gegenüberzustellen. Hierzu zählen zum einen Einsparungen, die sich aus der verstärkten Inanspruchnahme kostengünstiger Zielkanäle ergeben und zum anderen Zusatzerlöse, die sich dadurch generieren lassen, dass die Bedürfnisse der Kunden durch die Zielkanäle besser abgedeckt werden. Überwiegen die Einsparungen und Zusatzerlöse die Kosten der Steuerungsmaßnahme, so sollte diese umgesetzt werden (zu Wirtschaftlichkeitsrechnungen vgl. Schögel 1997, S. 224 ff; Schögel/Schulten 2007, S. 653 ff.).

**Abbildung 3-2:** Bewertung der Steuerungsmaßnahmen  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gourville 2004, S. 13)



### 3.5 Steuerungsmaßnahmen orchestrieren

Bei der Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen müssen sich Versandhändler mit Fragen beschäftigen, welche die Orchestrierung, d. h. die Einbettung einzelner Maßnahmen in den Gesamtkontext der Kundensteuerung, betreffen. Wichtige Aspekte sind hierbei die Intensität, die Choreografie, die Kommunikation und der Zeithorizont der Kundensteuerung.

Mit Blick auf die Intensität können Steuerungsmaßnahmen einzeln oder gemeinsam umgesetzt werden. Eine Umsetzung einzelner Support-Maßnahmen ist wenig sinnvoll, da sie einer Anreizkomponente entbehren, die den Kunden zu einem Kanalwechsel motiviert. Anders verhält es sich mit Pull-Maßnahmen. Da Pull-Maßnahmen mit einem Leistungsausbau des Zielkanals einhergehen, schaffen sie Anreize für den Kunden in diesen zu wechseln. Die Erläuterungen im vorangegangenen Abschnitt zeigen dabei, dass die Erfolgsaussichten von Pull-Maßnahmen durch ergänzende Support-Maßnahmen weiter gesteigert werden können. Sie sollten daher nach Möglichkeit gemeinsam eingesetzt werden. Ähnlich verhält es sich mit den Push-Maßnahmen. Auch hier können durch ergänzende Support-Maßnahmen die Erfolgsaussichten der Kundensteuerung erhöht werden. Push-Maßnahmen weisen jedoch den Nachteil auf, dass sie mit einem Leistungsabbau im Ausgangskanal einhergehen. Hierdurch ist eine

Minderung der Kundenzufriedenheit zu erwarten. Unternehmen sollten daher nur dann auf Push-Maßnahmen zurückgreifen, wenn die Risiken eines Einsatzes überschaubar sind.

Für Unternehmen, die bereit sind, entsprechende Risiken zu tragen, und auf Push-Maßnahmen zurückgreifen möchten, ist die Choreografie der Steuerungsmaßnahmen ein weiterer wichtiger Aspekt. Diese sollte in Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation definiert werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Unternehmen unter den aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen zunächst auf Pull-Maßnahmen zurückgreifen sollten. Werden die Maßnahmen vor dem Wettbewerber ergriffen, so resultieren hieraus neben der Migration bestehender Kunden in den Zielkanal unter Umständen auch akquisitorische Vorteile, durch die sich der Kundenstamm vergrößern lässt. Erst im Anschluss daran sollten Push-Maßnahmen eingesetzt werden, um die noch verbliebenen Kunden zu einem Wechsel zu bewegen. Hierdurch können negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit verringert werden, da aufgrund der bereits erfolgten Migrationen weniger Kunden von den Push-Maßnahmen betroffen sind.

Damit Steuerungsmaßnahmen ihre volle Wirkung entfalten können, müssen sie dem Kunden in adäquater Weise kommuniziert werden. Versandhandelsunternehmen sollten daher für eine (1) auffällige Bewerbung des Zielkanals sorgen, die (2) einen positiven Eindruck vermittelt und (3) die Überlegenheit des Zielkanals gegenüber anderen Kanälen dokumentiert (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 383). Myers/Pickersgill/Van Metre ergänzen diesbezüglich: „Customers and employees migrate to new channels more quickly when a company creates a compelling story line around their advantages.“ (2004, S. 46). Als vorbildlich kann dabei die Kampagne von Quelle bezeichnet werden, mit der die Q-Taste in den Medien beworben wurde. Drückt ein Besucher auf [www.quelle.de](http://www.quelle.de) die Q-Taste, so öffnet sich ein Aktionsfenster mit attraktiven Sonderangeboten. Dadurch, dass auf der deutschen Tastatur das @-Zeichen auf der Q-Taste liegt, wird die Marke Quelle direkt mit dem Symbol des Internet verbunden.

Abschließend sei noch kurz auf die Frage eingegangen, ob Steuerungsaktivitäten nach einem Wechsel des Kunden in den Zielkanal eingestellt werden können. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass hiervon abzuraten ist (vgl. Gronover 2003, S. 82; Schulten 2008). Werden Steuerungsaktivitäten eingestellt, bevor sich der Kunde an den Zielkanal gewöhnt hat, so ist mit einer Rückkehr zu alten Verhaltensmustern zu rechnen, da der Grund für die Nutzung des Zielkanals entfällt. Kundensteuerung erfordert somit ein langfristiges Commitment des Versandhändlers.

## 4 Zusammenfassung und Fazit

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die zentrale Herausforderung der Kundensteuerung darin besteht, Kundeninteraktionen auf effiziente Art und Weise über wahrnehmbare Leistungsvorteile in geeignete Zielkanäle zu verlagern: „What's crucial is that customers get what they need at each stage of the buying process – through one channel or another – and that, at the end of that journey, your company has not spent more money on customers than they have spent with you.“ (Nunes/Cespedes 2003, S. 98). Unternehmen müssen dazu klären, welche Kunden wie wohin gesteuert werden sollen. Voraussetzung hierfür ist ein profundes Wissen über das Kanalwahlverhalten, die strategische Bedeutung der Kanäle und die Bedürfnisse der Kunden. Dieses ist jedoch in der Praxis oftmals nicht oder nur bedingt gegeben. Dies hat zur Folge, dass eine Steuerung der Kunden mit Risiken verbunden ist. Zur Begrenzung dieser Risiken empfiehlt es sich, Maßnahmen der Kundensteuerung erst in kleineren Pilotprojekten zu testen, bevor ein vollständiger Roll-out erfolgt. Der Weg zur erfolgreichen Kundensteuerung erfordert somit Intuition, Geduld und Systematik. Versandhändler sollten aber auf jeden Fall darüber nachdenken, diesen Weg zu gehen, um die Effizienz und Effektivität der eigenen Kundeninteraktionen zu erhöhen: „Migrating customers to a new channel can be a pain [...]. But the rewards can make the effort worthwhile.“ (Myers/Pickersgill/Van Metre 2004, S. 37).

### Literaturverzeichnis

ANSARI, A./MELA, C./NESLIN, S. (2008): Customer Channel Migration, in: Journal of Marketing Research, Vol. 45, No. 1, pp. 60-76.

BANSAL, H./TAYLOR, S./JAMES, Y. (2005): „Migrating“ to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers' Switching Behaviors, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, No. 1, pp. 96-115.

BECKER-CARUS, C. (2004): Allgemeine Psychologie - Eine Einführung, München.

BOYLE, P./HALFACREE, K./ROBINSON, V. (1998): Exploring Contemporary Migration, New York.

- DORIGO, G./TOBLER, W. (1983): Push-Pull Migration Laws, in: *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 73, No. 1, pp. 340-357.
- DORNER, B. (1999): *Versandhandelsmarketing: Ansätze zur Kundengewinnung, Kundenbindung*, Dissertation Universität Mannheim, Wiesbaden.
- FELDMANN, L./SCHÖGEL, M./STAIB, D. (2004): Blackbox Kunde: weshalb Kunden wo und was einkaufen, in: *GDI-Studie*, Nr. 14, Rüschnikon.
- FISHBEIN, M. (1967): A Behaviour Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object, in: FISHBEIN, M. (Ed.): *Readings on Attitude Theory and Measurement*, New York, pp. 389-400.
- GOURVILLE, J. (2004): *Why Consumer's Don't Buy: The Psychology of New Product Adoption*, Harvard Business Case 9-504-056, Boston.
- GRONOVER, S. (2003): *Multi-Channel-Management: Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche*, Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg.
- GRONOVER, S./RIEMPP, G. (2001): *Kundenorientiertes Multi-Channel-Management - Konzepte und Techniken zur Einführung*, Bericht Nr. BE HSG/CC CKM/2, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (1999): *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl., München.
- LOUVIERIS, P./OPPEWAL, H. (2004): Channel Benefits Portfolio Management in the eBusiness Era, in: *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 257-264.
- MAZUR, J. E. (2004): *Lernen und Gedächtnis*, 5. Aufl., München.
- MONTOYA-WEISS, M./VOSS, G./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*, Vol. 31, No. 4, pp. 448-458.
- MYERS, J./PICKERSGILL, A./VAN METRE, E. (2004): Steering Customers to the right channel, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 36-47.
- NICHOLSON, M./CLARE, 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*, Vol. 12, No. 2, pp. 131-148.
- NUNES, P./CESPEDES, F. (2003): The Customer has Escaped, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 11, pp. 96-105.
- O. V. (2007): Neckermann setzt auf Web, *Cash Daily*, 20.09.2007, S. 6.

- ROTTE, K. (2002): Destination „e“: Detecting and Managing Customer Uncertainty in a Forced Migration Initiative within a Business-to-Business Market, Dissertation University of Michigan, No. 3060336, Ann Arbor.
- SCHMIDT, I. (2004): Kunden in Mehrkanalsystemen - Eine prozessorientierte Analyse des Kanalwahlverhaltens von Kunden in der Reisebranche, Dissertation Universität St. Gallen.
- SCHMIDT, I./SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (2003): Nutzung von Distributionskanälen aus Kundensicht: eine explorative Analyse der Reisebranche, Thexis Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St. Gallen.
- SCHÖGEL, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden.
- SCHÖGEL, M./SAUER, A. (2002): Multi-Channel Marketing - Die Königsdisziplin im CRM, in: Thexis, Jg. 19., Nr. 1, S. 26-31.
- SCHÖGEL, M./SCHULTEN, M. (2007): Controlling der Distribution, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Wiesbaden, S. 643-668.
- SCHÖGEL, M./SCHULTEN, M. (2006): Wertorientierte Kundensteuerung in Mehrkanalsystemen, in: Thexis, Jg. 23, Nr. 4, S. 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./ANDONIAN, A./VOM MORGENSTERN, I./AUERBAUCH, J./PRUCHNOW, J./BAUMGARTNER, T. (2006): High Tech Go-To-Market Models of the Future, München.
- SCHRÖDER, H./SCHETTGEN, G. (2004): Kundenbezogene Erfolgsrechnung im Multichannel-Retailing, in: Controlling, Jg. 16, Nr. 7, S. 377-384.
- SCHULTEN, M. (2008): Kundenreaktionen auf Steuerungsmaßnahmen in Mehrkanalsystemen des Versandhandels, Arbeitspapier, Universität St. Gallen.
- SHANKAR, V./WINER, R. (2005): Interactive Marketing Goes Multichannel, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No. 2, pp. 2-3.
- STIMSON, J./MINNERY, J. (1998): Why People Move to the Sun-Belt: A Case Study of Long-Distance Migration to the Gold Coast, Australia, in: Urban Studies, Vol. 35, No. 2, pp. 193-214.
- THOMAS, J. S./SULLIVAN, U. Y. (2005): Managing Marketing Communications with Multichannel Customers, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, pp. 239-251.
- VAN BAAL, S./DACH, C. (2005): Free Riding and Consumer Retention Across Retailers' Channels, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No. 2, pp. 75-85.

VOGEL, M. (2006): Otto will schneller werden - Versender plant Mode-Kataloge im Monatstakt - Neue Einkaufsorganisation, Lebensmittelzeitung, 13.04.2006, S. 9-11.

WISWEDE, G. (1988): Umrisse einer integrativen Lerntheorie sozialen Verhaltens, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 19, Nr. 1, S. 17-30.