

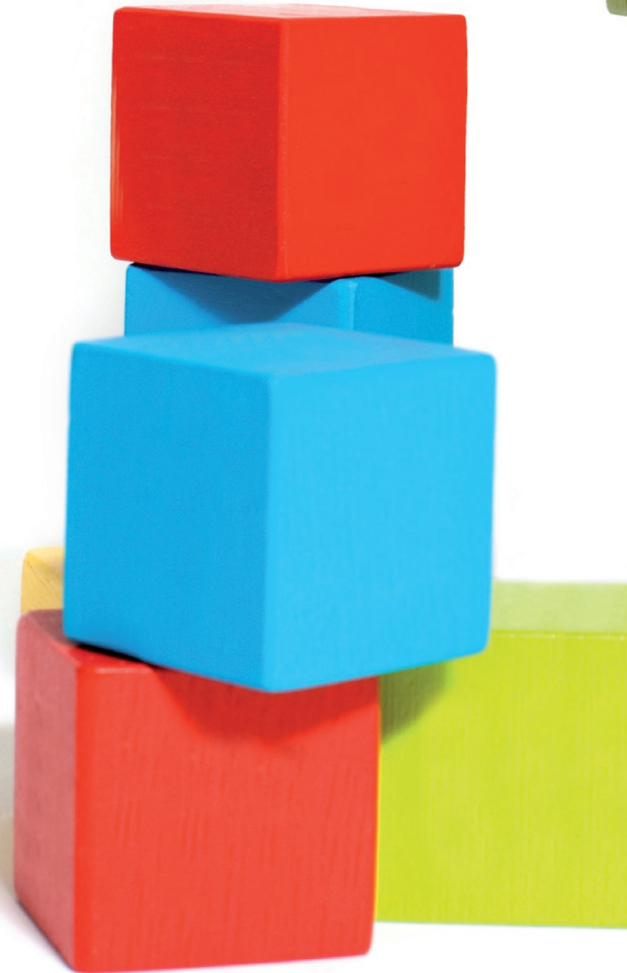
Profitables Channel Management durch professionelle Mehrkanalsysteme

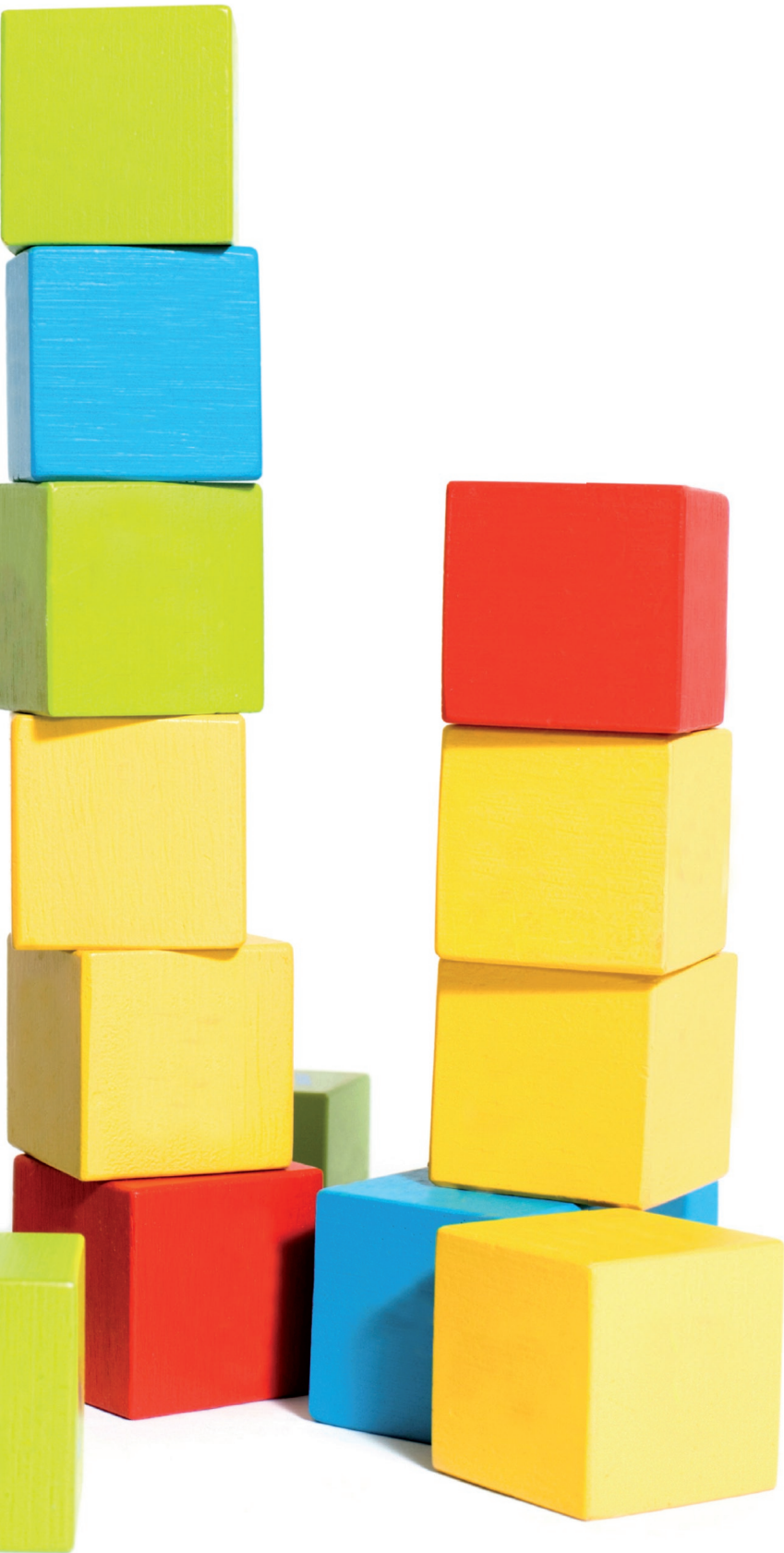
Über die letzten Jahre hat sich der Vertrieb über mehrere Absatzkanäle zu einem Standard im Vertrieb vieler Unternehmen in der Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Industriegüter-Unterbranchen entwickelt.

Wenngleich verschiedene Anbieter heute vor dem Hintergrund des Internets mögliche E-Commerce-Ansätze oder aber auch Social-Media-Anwendungen und damit den Einsatz mehrerer Kanäle hektisch prüfen bzw. planen, wird vielfach vernachlässigt, dass sich derartige Entwicklungen bereits vor mehr als 15 Jahren abzeichneten. Dementsprechend ist das Feld des Multichannel Managements nicht als ein Innovationsbereich des Marketings zu verstehen, sondern gehört vielfach schon zur „Standardklaviatur“ des Vertriebs erfolgreicher Unternehmen.

Am Institut für Marketing ist der Bereich Management von Mehrkanalsystemen bereits seit mehr als 15 Jahren ein zentrales Forschungsthema. In verschiedenen Forschungsprojekten mit Unternehmen konnten wir dabei wesentliche Erkenntnisse darüber gewinnen, wie sich Unternehmen erfolgreich in mehreren Absatzkanälen engagieren können. Im Folgenden werden wesentliche Herausforderungen im Umgang mit einem Multichannel Management erläutert.

Betrachtet man die typischen Entwicklungspfade im Umgang mit Mehrkanalsystemen, so lassen sich drei Entwicklungsphasen unterscheiden (Abb. 1). Während es sich bei der ersten Stufe vor allem um den Umgang mit neuen Kanalsoptionen dreht, stehen in der zweiten Phase die Zusammensetzung und erfolgreiche Konfiguration des Kanalmixes im Mittelpunkt. Heute sehen sich die Unternehmen nicht mehr nur der Herausforderung gegenüber, einzelne Kanäle aufzunehmen, vielmehr gilt es heute, den gesamten Kanalmix profitabel zu führen und ein profitables Channel Management zu etablieren.





PROF. DR. MARCUS SCHÖGEL,
Direktor des Instituts für Marketing
der Universität St.Gallen.

Konfiguration zwischen Unabhängigkeit und Synergien

Eine zentrale Erkenntnis aus unseren Untersuchungen besteht in der Tatsache, dass es nicht nur um die Erschließung neuer Absatzkanäle geht, sondern der Kanalmix im Mittelpunkt steht. Damit bewegt sich der Fokus weg von einzelnen Transaktionen in einzelnen Kanälen in die Richtung eines konsequenten Managements der Wechselbeziehungen zwischen den Kanälen und dem Markt- und Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens. Wir bezeichnen diese Herausforderung auch als die erfolgreiche Konfiguration des Mehrkanalsystems. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche Wechselbeziehungen zwischen den Absatzkanälen genutzt werden sollen. Je nach Ausprägung ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen, die sich auf einem Kontinuum zwischen Synergien und Unabhängigkeit der Kanäle anordnen lassen.

Wird eine möglichst weitreichende Unabhängigkeit der Absatzkanäle angestrebt, stehen im Channel Management die Ausrichtung der Kanäle auf die Bedürf-

nisse der Kunden und das Verhalten der Konkurrenten im Fokus. Dazu sollen die Kanäle möglichst autark agieren und wenige gegenseitige Abhängigkeiten (bspw. in der Logistik oder der IT-Basis) bestehen. Um eine hohe Zielgruppenkonformität herzustellen, legen einzelne Absatzkanäle den Fokus auf bestimmte Kundensegmente und unterscheiden sich in der Positionierung. Einzelne Kanäle gewinnen zum Beispiel durch ein differenziertes Branding (Co- oder Subbrands) an Eigenständigkeit. Gesonderte Kommunikationsstrategien ermöglichen spezialisierten Absatzkanälen einen wirksameren Marktauftritt, die Wahl von kanalspezifischen Produktlinien vermeidet unerwünschte Kanibalisierungen. Durch ein geschicktes Pricing können die Kundenfrequenz in den einzelnen Kanälen und die gewünschte Nutzung von Kanälen für bestimmte Transaktionen gesteuert werden. Ein separiertes Verhältnis der Kanäle begründet einen Wettbewerb zwischen Kanälen. Unternehmerisches Denken sowie Verantwortlichkeiten für Erfolge und Misserfolge werden gefördert, wenn die Kanäle wie Profit Center geführt werden. Schließlich ermöglicht der separierte Steuerungsansatz eine größere Flexibilität, um einzelne Kanäle direkter und gezielter den Absatzvarianten der Konkurrenten entgegenzusetzen.

Fokussieren Unternehmen hingegen auf die potenziellen Synergien zwischen den Absatzkanälen, so

werden damit eine intensive Abstimmung der Kanäle zueinander, der internen Prozesse und der Verhaltensprämissen im Unternehmen notwendig. Damit werden die Integration der Kanäle und die aktive Verstärkung der Wechselwirkungen zwischen den Kanälen zu den zentralen Aufgaben des Channel Managements. Abhängigkeiten zwischen den Kanälen werden bewusst gefördert. Die Kanäle nehmen gemeinsam die wertschöpfenden Aufgaben der Distribution wahr. Dem Kunden ist ein „Channel Hopping“, d.h. der Wechsel zwischen verschiedenen Absatzkanälen während des Kaufprozesses, problemlos möglich, weil die Verantwortung für die Gesamtheit der Kunden bei allen Kanälen gemeinsam liegt. Organisatorisch wird diese Ausrichtung durch eine gemeinsame Erfolgsrechnung, durch die Integration bei der Rechtsform („unter einem Dach“) und durch die kollektive Nutzung von Infrastrukturen, Ressourcen und Personal unterstützt. Zentral gebündelte Kundendatenbanken erfassen Kundeninformationen kanal- und prozessübergreifend. Es besteht folglich kein Wettbewerb zwischen den Kanälen, Kanalkonflikte sind schwach ausgeprägt.

Abbildung 2 zeigt verschiedene Ausprägungen, Optionen und Beispiele für ein Channel Management zwischen Unabhängigkeit und Synergie.

ABB. 1: PHASEN IM MULTICHANNEL MANAGEMENT VON 1995–2010 AM BEISPIEL DER KONSUMGÜTERINDUSTRIE

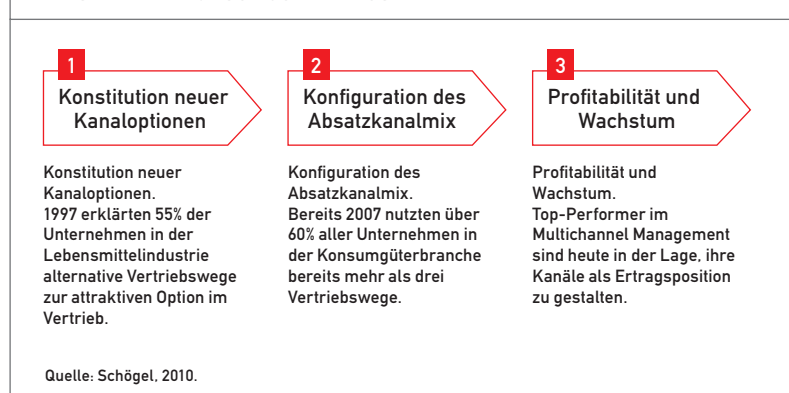
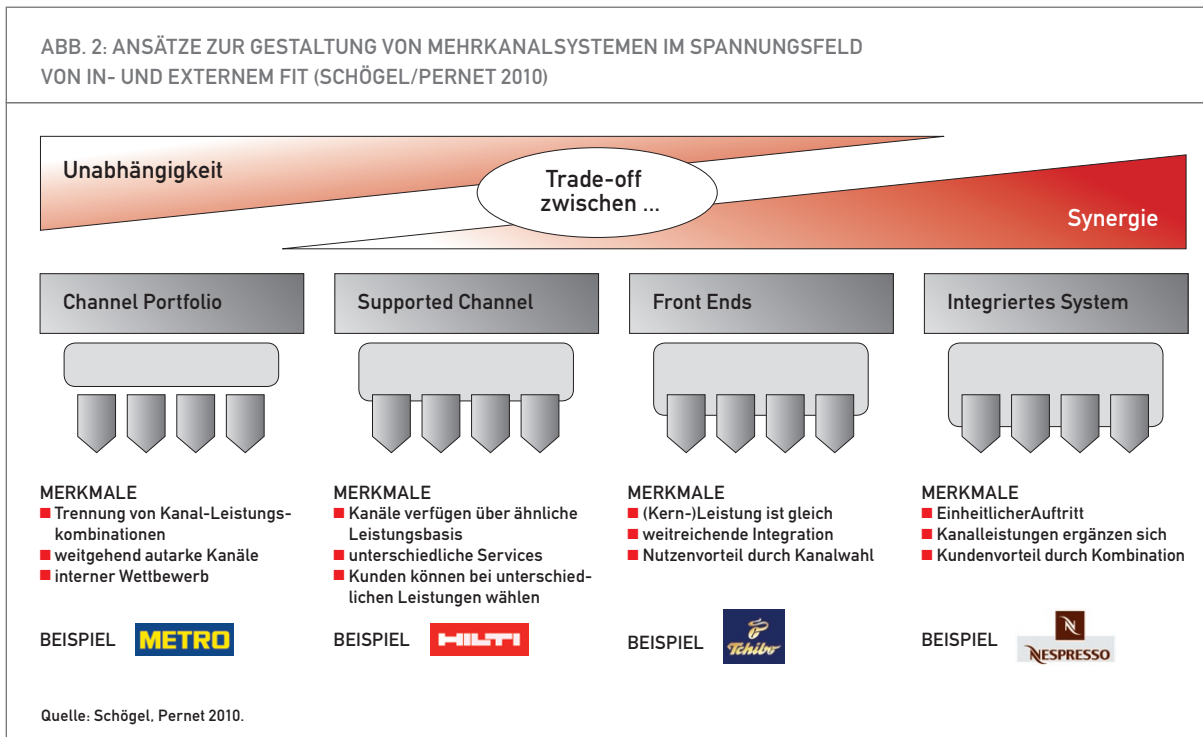


ABB. 2: ANSÄTZE ZUR GESTALTUNG VON MEHRKANALSYSTEMEN IM SPANNUNGSFELD VON IN- UND EXTERNEM FIT (SCHÖGEL/PERNET 2010)



Grundsätze für ein profitables Channel Management

Insgesamt ist festzuhalten: Nicht mehr „Anything, Anywhere, Anyhow & Anytime“ ist die Prämisse, sondern die Ansätze müssen internen Zielen ebenso entsprechen wie den Anforderungen von Markt und Wettbewerb. In vielen Branchen bedeutet dies zum einen, das bestehende Kanalportfolio zu konsolidieren und zu stabilisieren. Gerade die aktuelle konjunkturelle Situation zwingt hier zum Umdenken. Zum anderen wird die Aufnahme neuer Kanäle auch in Zukunft aufgrund von Liberalisierungen, neuen Medien und fallenden Branchengrenzen ein Thema bleiben.

Damit zeichnet sich ein erfolgreiches Channel Management insbesondere dadurch aus, dass bestimmte Grundsätze befolgt werden. Einige von diesen Grundsätzen konnten wir in neueren Projekten zum Multichannel Management mit verschiedenen Unternehmen identifizieren.

Folgende Grundsätze fassen unsere Forschungsergebnisse der letzten Jahre zusammen. Sie sind als Empfehlungen zu verstehen, die es gilt, im eigenen Unternehmen zu diskutieren und situativ anzuwenden:

Grundsatz 1: Kontakt schafft Sympathie, Sympathie schafft Vertrauen!

Kontakt schafft Sympathie – Sympathie schafft Vertrauen: Diese Erkenntnis aus der Interaktionsforschung der Verhaltenswissenschaften lässt sich auf das Multichannel Management übertragen. Gelingt es Unternehmen, mit ihren Kunden erfolgreich über verschiedene Kanäle in unterschiedlichen Situationen in Kontakt zu treten, steigen jedoch nicht nur die Bekanntheits- und Sympathiewerte. Vielfach ist auch zunehmender Umsatz zu erkennen. So erzielen Unternehmen mit Mehrkanalkunden ein Mehrfaches des Umsatzes gegenüber Kunden, die nur einen Kanal des Anbieters nutzen.



Grundsatz 2: Der Kunde gehört sich selbst!

Das zentrale Missverständnis im Management von Mehrkanalsystemen besteht im Glauben, dass sich Kunden und ihre Aktivitäten bestimmten internen Einheiten zuordnen lassen. Begriffe wie „Customer Ownership“ sind ein Beleg für ein falsches Wunschdenken. Wenngleich auch der (in vielen Vertriebssystemen immer noch dominante) Außendienst davon ausgeht, dass er alleine über die notwendigen Kompetenzen verfügt, Kunden zu gewinnen und langfristig zu binden, so sehen das insbesondere die Kunden vielfach ganz anders. Sie sind es, die einen Kanal aktiv aufsuchen oder bevorzugen. Ob es sich dabei um den spezifischen Vertreter eines Anbieters handelt, ist heute mehr als fraglich.

Grundsatz 3: Belohnen geht vor bestrafen!

Kunden wählen ihre Einkaufs- und Beschaffungswege nach individuellen Bedarfssituationen. Dabei entsprechen sich die Motive der Unternehmen, Kunden in wirtschaftlichere Absatzkanäle zu steuern, und der Kunden, subjektiv den richtigen Mehrwert zu erhalten, nur in wenigen Fällen. Kanäle dann gegenüber dem Kunden

über Mehrkosten zu diskriminieren und damit den Kunden für die Wahl des „falschen“ Kanals zu bestrafen, erweist sich für die Anbieter als kontraproduktiv. Umfassende Untersuchungen am Institut für Marketing zeigen: Kunden, die mit Belohnungen zum Wechsel in attraktivere Kanäle motiviert werden können, sind zufriedener und bieten nachhaltige Ertragspotenziale durch eine stärkere Kundenbindung.

Grundsatz 4: Synergien sind gut, Nutzen ist wichtiger!

Vielfach erweisen sich die erhofften Synergien zwischen verschiedenen Absatzkanälen als Illusion. Interne Widerstände, komplexe Abstimmungsprozesse zwischen den Beteiligten und mangelnde Kundenakzeptanz verhindern eine höhere Produktivität und niedrigere Komplexitätskosten in der Distribution. Unsere Projektergebnisse weisen darauf hin, dass sich dann Synergien erzielen lassen, wenn aus Sicht der Kunden ein Mehrwert zwischen den Kanälen entsteht. Beispiel hierfür ist die umfassende Integration der Kommunikations- und Vertriebswege bei Nespresso. Dank der verteilten Einkaufs- und Beschaffungsinfor-

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 28 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multi-Channel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch).

Im strategischen Marketing befassen wir uns mit den übergreifenden Themen Innovatives Marketing, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die St. Galler „Marketing Review“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Walter Herzog, Dr. Michael Reinhold, Dr. Christian Schmitz, Prof. Dr. Dirk Zupancic.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen



mationen können den Kunden kanalspezifische Angebote über alle Vertriebswege hinweg auf seine spezifische Bedarfssituation zugeschnitten werden.

Grundsatz 5: Es ist eine Welt, in der wir leben!

Hartnäckig hält sich in den Köpfen vieler Führungskräfte die Vorstellung, dass sich die Nutzung des Internets und seiner Anwendungen durch den Kunden als eine Ausnahme von der Regel des realen Kundenverhaltens verstehen lässt. E-Mail, Google, YouTube und auch Facebook sind heute keine Phänomene mehr, sondern Anwendungen, die Kunden selbstverständlich nutzen und als Teil ihres Lebens verstehen. Die neuen Medien sind heute ein Standard, den es situativ in das Marketing des Unternehmens zu integrieren gilt. Wenn Kunden Informationen über das Internet aktiv nachfragen und initiativ Kontakt aufnehmen, ist es für sie eine Selbstverständlichkeit, mehr als nur einen algorithmenbasierten Verweis auf andere Kontaktkanäle zu erhalten.

Ausblick

Multichannel Management hat sich vom Innovationsthema zum Standard des Distributionsmanagements entwickelt. Dementsprechend sind die Unternehmen gefordert, ihre eigenen Fähigkeiten auszubauen. Neue Kanalkonzepte sind als Optionen immer wieder auf „Herz und Nieren“ zu prüfen. Die erfolgreiche Einführung neuer Vertriebswege stellt ähnliche Anforderungen wie Neuproduktstrategien. Zudem sind die Absatzkanäle als Einheit zu verstehen, die nur im Verbund erfolgreich geführt werden können. Die nächsten Jahre werden zeigen, welche Unternehmen sich zum Multichannel-Virtuos entwickeln.

Neuerscheinung: Grundprinzipien des Channel Managements

Dieser Beitrag greift einige Aspekte auf, die sich im Zusammenhang mit grundsätzlichen Fragen des Channel Managements von Unternehmen ergeben. Für interessierte Leser bietet sich die Vertiefung im aktuell erschienenen Buch *Grundprinzipien des Channel-Managements* von Marcus Schögel und Nicolas Pernet an. Das Werk ist als Praxismanual konzipiert und bietet einen managerorientierten Einstieg in die Thematik des Distributionsmanagements. Während es sich im traditionellen Verständnis des Marketingmix' vor allem um operative Entscheidungen handelt, haben sich die Herausforderungen in den letzten Jahren maßgeblich vor allem aus praktischer Sicht verändert. So wird gerade der Entscheidung über den Einsatz einzelner Absatzkanäle und deren Zusammenspiel vermehrte Aufmerksamkeit gewidmet. Das Fachbuch konzentriert sich darauf, Führungskräften einen Leitfaden für die Gestaltung der Route(n) ihres Unternehmens zu seinen Märkten und der Auswahl der entsprechenden Wege zum Kunden zu bieten. Außerdem werden zentrale Fragestellungen zum Management von Mehrkanalsystemen, wie die Auswahl, die Koordination und die Konfiguration von Absatzkanälen behandelt. Das Fachbuch richtet sich primär an Führungskräfte im Marketing und Vertrieb sowie an Studierende an Fachhochschulen und Universitäten. Um den Transfer in die internationale Unternehmenspraxis zu erleichtern, erscheint die Publikation als „Drehbuch“ in englischer und deutscher Sprache.

von Prof. Dr. Marcus Schögel

GRUNDPRINZIPIEN DES CHANNEL MANagements – PRINCIPLES OF CHANNEL MANAGEMENT

Das Buch umfasst 240 Seiten und kann ab August 2010 im Buchhandel oder direkt über den Verlag bezogen werden. Mehr Informationen können der Internetseite des Verlags entnommen werden:

www.compendio.ch/Bildungsmedien.