

FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

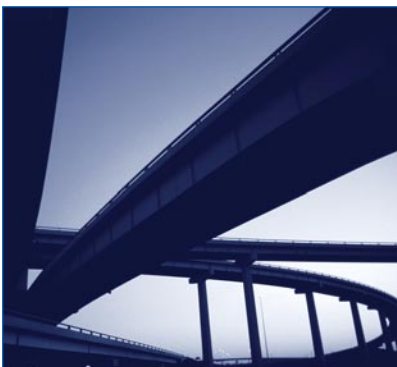
Jahrgang 9 • 2008 • Ausgabe 4

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Vertriebssysteme ganzheitlich optimieren

Meist werden die verschiedenen Vertriebskanäle eines Unternehmens getrennt voneinander optimiert. Das konkrete Zusammenspiel der Vertriebswege bleibt dabei oft unberücksichtigt. Darin liegt aber ein wesentlicher Hebel für mehr Vertriebseffizienz und Kundenzufriedenheit. Hier setzen Vertriebswegestudien an, die das Konsumentenverhalten realitätsnah nachzeichnen.

Das Handy eines Mobilfunkkunden funktioniert plötzlich nicht mehr. Der Kunde sucht deshalb bei der Hotline seines Anbieters Rat. Hier erfährt er, dass sein Vertrag sich



bald automatisch verlängert und er bei Verlängerung Anspruch auf ein neues Handy hat. Deshalb informiert er sich im Internet auf den

Webseiten mehrerer Anbieter über deren Tarife und Handys. Da er grundsätzlich bei seinem bisherigen Anbieter bleiben würde, geht er in dessen Shop, um sich noch einmal über einen besseren Tarif beraten zu lassen und ein neues Handy auszusuchen.

Enttäuscht von der Beratung und Produktauswahl verlässt er den Shop wieder und informiert sich noch einmal bei einem anderen Anbieter, den er nach seiner ersten Online-Suche ebenfalls in der engeren Wahl hatte. Hier findet er sein Wunsch-Handy und ein sehr interessantes Angebot. Daraufhin ruft er bei der Hotline dieses Anbieters an, um sich zu versichern, ob er sein Wunsch-Handy zu diesen
(Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Vertriebssysteme ganzheitlich optimieren

Die Vertriebskanäle eines Unternehmens werden meist getrennt voneinander optimiert. Dabei bleibt das konkrete Zusammenspiel aller Vertriebswege oft unberücksichtigt. Darin liegt aber ein wesentlicher Hebel für mehr Vertriebseffizienz und Kundenzufriedenheit. Hier setzen Vertriebswegestudien an, die das Konsumentenverhalten realitätsnah nachzeichnen.

Seite 1

Auslöser und Bewegungspfade

Konsumenten nutzen häufig mehrere Vertriebskanäle eines Unternehmens bevor sie tatsächlich kaufen. Je nach ursprünglichem Auslöser für den Entscheidungsprozess kann dabei die individuelle „Reise“ durch die Vertriebskanäle ganz unterschiedlich ausfallen.

Seite 3

Motive für einen Kanalwechsel

Die Gründe dafür, warum ein potenzieller Kunde den Vertriebskanal oder gar den Anbieter wechselt, können vielfältig sein. Sie reichen von Bequemlichkeit bis hin zu echten Defiziten im Prozess.

Seite 5

Vertriebssysteme ganzheitlich optimieren

(Fortsetzung von Seite 1)

attraktiven Konditionen erwerben kann. Zusätzlich ruft er erneut bei der Hotline seines bisherigen Anbieters an, um zu fragen, ob dieser ihm ein vergleichbar gutes Angebot machen könnte. Unzufrieden mit der Reaktion an der Hotline geht er in den Shop des alternativen Anbieters und lässt sich noch einmal beraten und schließt dort einen neuen Vertrag ab (s. Abb.1).

Kunden kaufen nicht einfach, sondern durchlaufen einen komplexen Entscheidungsprozess.

Wie das Beispiel zeigt, kaufen Kunden nicht einfach, sondern sie durchlaufen zunächst einen mehr oder weniger komplexen Entscheidungsprozess. Dabei verhalten sie sich eben oft auch sprunghaft, scheinbar unberechenbar und aus Unternehmenssicht mitunter sogar unlogisch. So verändert sich beispielsweise die Bedeutung der Entscheidungskriterien im Laufe der Zeit meist ebenso oft wie die Informationsquellen, die genutzt werden.

Doch je vielfältiger die Informations- und Einkaufswege sind, die ein Kunde im Rahmen seines Entscheidungsprozesses nutzt, desto wichtiger ist es, seine Vorgehensweise im Detail zu verstehen: Was veranlasst ihn, einen Kontaktpunkt des Anbieters aufzusuchen? Warum nutzt er gerade diesen Kanal und nach welchen Informationen sucht er hier? Warum kauft er dann aber hier nicht? Geht er in der Folge an einen Wettbewerber verloren oder wechselt er lediglich den Kanal – beispielsweise von der Filiale in der Fußgängerzone in den eigenen Online-Shop? An welcher Stelle im Entscheidungsprozess kommt es typi-

scherweise zu derartigen Wechseln? Was löst einen solchen Wechsel aus? Wie gut greifen dabei die verschiedenen Kanäle ineinander? Und welche Auswirkungen hat das auf das Ergebnis des Entscheidungsprozesses?

Statt den Kunden mit der Kanalbrille zu betrachten, müssen die Kanäle aus Kundensicht betrachtet werden.

Statt wie oftmals üblich den Kunden mit jeweils unterschiedlichen „Kanalbrillen“ – sei aus der Sicht des Online-Shops, des Katalogs oder des Vertragshändlers – zu analysieren, kommt es also darauf an, die Vertriebskanäle eines Unternehmens in ihrem Zusammenspiel aus Kundensicht zu betrachten. Denn nur mit diesem Wissen lassen sich die verschiedenen Kontakt- und Vertriebskanäle auch entsprechend gut aufeinander abzustimmen.

Dabei gilt es aber, nicht nur den Entscheidungsprozess vom Anfang bis zum Ende zu betrachten, sondern dabei alle möglichen Facetten zu berücksichtigen und diesen Prozess auch als dynamische Entwicklung zu begreifen. Vor diesem Hintergrund lässt sich dann ableiten, welche Aufgaben die einzelnen Vertriebs- und Kommunikationswege eines Unternehmens konkret erfüllen müssen, um Kunden möglichst effizient zu gewinnen, zu betreuen und zu binden. Entsprechend sollten die Zielvorgaben der Kanäle darauf ausgerichtet sein, den natürlich vorkommenden Wechsel der Kunden von einem zum anderen Kanal möglichst reibungslos zu gestalten.

Um das Entscheidungsverhalten und den Kaufprozess ganzheitlich zu verstehen, bietet sich deshalb eine Marktforschungsstudie an, die die genauen Bewegungen von Kunden innerhalb des Vertriebssystems eines Unternehmens nachzeichnet.

Empfehlenswert ist hierfür eine ereignisgetriebene Befragung, die sehr zeitnah nach einem Kauf des Kunden bei dem Anbieter erfolgt. Ansetzend bei diesem Kauf wird dann der Entscheidungsprozess gemeinsam mit dem Befragten durch aktives Nachfragen in Erinnerung gerufen, um dessen Verlauf chronologisch abzubilden und auch nicht mehr bewusste Details zu erfassen.

Der Marktforscher „wandert“ also Hand in Hand mit dem Befragten nochmals durch das Vertriebssystem des Unternehmens, um hier mögliche Schwachstellen zu ermitteln. Führt man sich dabei die Vielzahl der möglichen Bewegungsverläufe vor Augen, wird schnell deutlich, wie flexibel der Fragebogen aufgebaut sein muss, um alle erdenklichen Schritte und Reihenfolgen zu berücksichtigen (siehe Artikel auf Seite 3).

Der Marktforscher wandert „Hand in Hand“ mit dem Befragten durch das Vertriebssystem des Unternehmens.

Doch nicht nur die Analyse der Bewegungspfade von Konsumenten innerhalb des eigenen Vertriebssystems bringt Aufschluss darüber, wie sich die Vertriebskanäle bei einer Kaufentscheidung gegenseitig unterstützen und ergänzen. Auch die detaillierte Betrachtung der Gründe, warum ein Kunde plötzlich den Vertriebskanal wechselt, hilft bei der besseren Abstimmung des Vertriebssystems auf die Kundenbedürfnisse. Dabei sind Kanalwechsel nicht unbedingt ein Indiz für ein schlecht optimiertes Vertriebssystem, sondern oftmals auch der Bequemlichkeit der Konsumenten geschuldet (vergleiche auch Artikel auf Seite 5).

Werden zudem die allgemeinen Kaufvorlieben der Befragten, ihre

Entscheidungsdauer, die Art und Wechselhäufigkeit der genutzten Kanäle ebenso wie soziodemografische Faktoren berücksichtigt, lässt sich eine unternehmensspezifische Entscheidungstypologie entwickeln. Auf dieser Basis können dann konkrete Kundenpotenziale

innerhalb einzelner Segmente ermittelt und die Vertriebs- und Marketingaktionen noch zielgenauer gesteuert werden.

In erster Linie jedoch hilft eine derartige Vertriebswegestudie, die verschiedenen Vertriebskanäle

effektiver zu steuern und enger miteinander zu verzahnen. Dadurch lassen sich die Gesamtkosten im Vertrieb senken, kundengerechtere Prozesse implementieren und so letztlich auch die Kundenzufriedenheit und -bindung steigern. ■

Auslöser und Bewegungspfade

Konsumenten nutzen häufig mehrere Kontaktpunkte eines Unternehmens bevor sie tatsächlich kaufen. Je nach ursprünglichem Auslöser für den Entscheidungsprozess kann dabei die individuelle „Reise“ durch die Vertriebskanäle ganz unterschiedlich ausfallen.

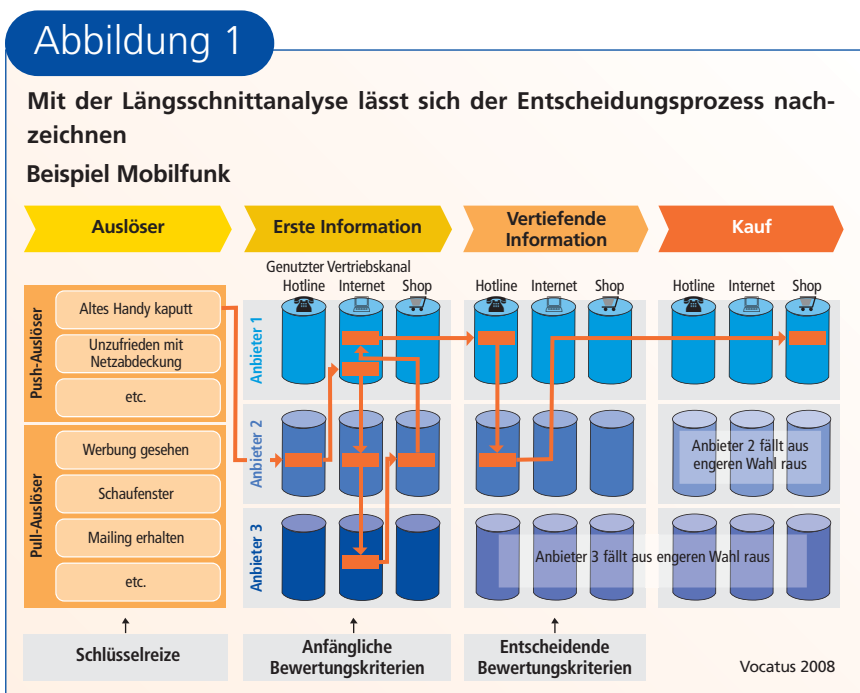
In vielen Unternehmen werden die einzelnen Vertriebskanäle noch relativ unabhängig voneinander gesteuert und meist einzeln auf ihren Vertriebs Erfolg hin optimiert. Dadurch gehen jedoch oft wertvolle Informationen verloren, da sich Kunden häufig ganz anders verhalten als gemeinhin angenommen: Vielleicht wollen sie gar nicht sofort bei dem ersten Kontaktpunkt kaufen, sondern sich erst einmal etwas besser informieren. Und vielleicht gehen sie je nach dem ur-

sprünglichen Motiv für das Kaufinteresse während ihrer Entscheidung auch ganz unterschiedlich vor.

Deshalb ist es zunächst wichtig zu verstehen, was bei einem potenziellen Kunden den Entscheidungsprozess überhaupt auslöst. Spielen dabei stärker interne Aspekte eine Rolle, wie etwa ein mehr oder weniger spontaner Bedarf des Kunden oder eine akute Unzufriedenheit mit dem bisherigen Status quo?

Oder wird der Entscheidungsprozess vor allem durch externe Faktoren ausgelöst?

Zu diesen so genannten Pull-Auslösern zählen beispielsweise Gespräche im Familien- und Freundeskreis, aber auch Werbung, Direktmarketing-Aktionen oder die Schaufenstergestaltung. Doch nicht nur die Art des Auslösers, also die Frage ob Push oder Pull, ist bedeutsam, sondern auch sein inhaltlicher Kern: Sind es beispielsweise eher Design- oder eher Kostenaspekte, die einen Entscheidungsprozess anstoßen?



Je nach Auslöser kann der Entscheidungsprozess ganz unterschiedlich verlaufen.

Gelingt es einem Unternehmen dabei, den Entscheidungsprozess selbst auszulösen, so hat es die Möglichkeit, die Präferenzen des Kunden durch das geeignete Angebot, die geeignete Aufmachung oder Botschaft neu zu setzen.

Eine ähnlich gute Ausgangslage für ein Unternehmen bietet sich, wenn es zwar den Entscheidungsprozess

nicht selbst ausgelöst hat, es aber im Rahmen der Kundenentscheidung – zufällig oder nicht – die erste Anlaufstelle für nähere Informationen ist. Auch hier hat der Anbieter natürlich die Gelegenheit, den Kunden erstmalig für sich einzunehmen, ihn zu steuern und gegenüber Wettbewerbern einfließen zu „impfen“.

Eine quantitative Betrachtung zeigt die Wanderungsbewegungen zwischen den Kanälen.

Wie in Abbildung 1 deutlich wird, nutzen Konsumenten häufig nicht nur einen, sondern mehrere Kontaktwege bevor sie kaufen. Dabei kommen auch immer wieder andere Entscheidungskriterien ins Spiel. Deshalb ist es notwendig, im Rahmen der Untersuchung zwischen den Informationskanälen, die ein Kunde zuerst aufsucht um sich über das gewünschte Produkt zu erkundigen, und den Kaufkanälen, in denen er dann tatsächlich das Produkt erwirbt, zu unterscheiden. Denn beide müssen in der Regel andere Aufgaben und Bedürfnisse erfüllen.

Mit einer Segmentierung lassen sich die Kundenpotenziale einzelner Vertriebskanäle ermitteln.

Häufig zeigen sich bereits bei einer ersten, oberflächlichen Analyse der Wanderungsbewegungen typische Verlaufsmuster und Nutzungsunterschiede bei den Kanälen. In welchem Maße die Vertriebskanäle tatsächlich genutzt werden und welche Wanderungsbewegungen zwischen den Kanälen stattfinden, kann eine quantitative Betrachtung wie in Abbildung 2 (rechts) aufzeigen.

Aus der Summe aller individuellen Wanderungspfade ergibt sich dann

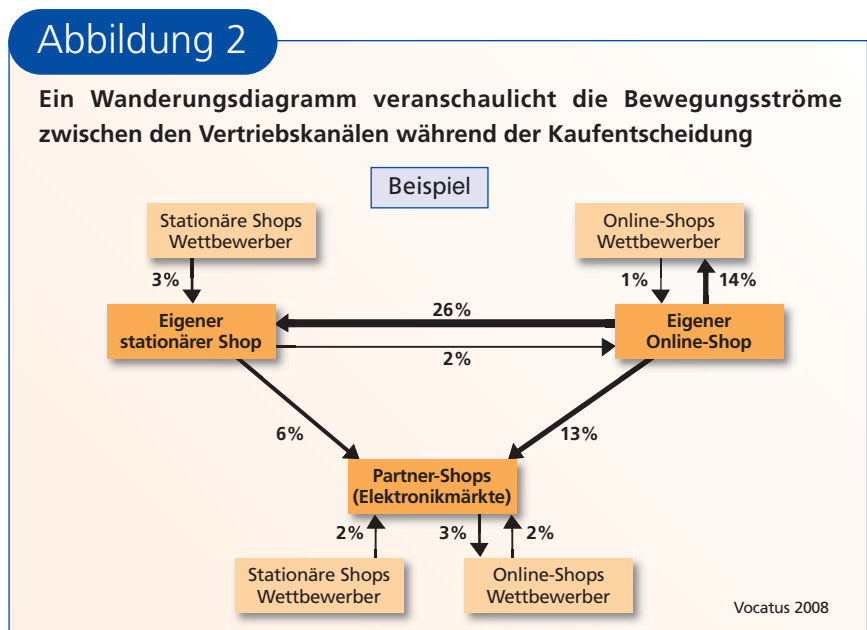
die Bedeutung der einzelnen Kanäle zueinander. Aber auch die unterschiedlichen Rollen, die ein Kanal in jeweils unterschiedlichen Phasen der Entscheidung spielen kann, lassen sich so erkennen. Darüber hinaus wird deutlich, an welchen Stellen Kunden an Wettbewerber verloren und an welchen Punkten Wettbewerbskunden gewonnen werden.

Dabei sollte immer zwischen Anbieter- und Kanalwechseln unterschieden werden. Nicht selten zeigt sich nämlich, dass ein größerer Teil der Kunden, die den Kanal wechseln auch gleichzeitig den Anbieter wechseln. Das lässt darauf schließen, dass die Kunden eigentlich einen Anbietervergleich durchführen wollten und dabei eben auch – zufällig oder gezwungenermaßen – den Kanal gewechselt haben. Gleiches gilt aber auch umgekehrt, wenn ein Anbieter nicht über einen von dem Kunden bevorzugten Kanal verfügt (siehe auch Artikel auf Seite 5). Fließen die Kanal- oder Anbieterwechsel beispielsweise in eine Entscheidungs- und Kundentypologisierung ein, müssen diese Aspekte unbedingt berücksichtigt werden, um unverzerrte Ergebnisse zu erhalten.

Diese Segmentierung kann auch dabei helfen, die Kundenpotenziale der einzelnen Vertriebskanäle auszuloten, wenn man Wettbewerberskunden ebenso in die Studie integriert und die Segmentierungskriterien auf diese Befragten überträgt. Oftmals ist es ebenfalls sehr aufschlussreich, die einzelnen Bewegungsströme und Kanalpräferenzen nach Art des Auslösers oder nach den wesentlichen Entscheidungskriterien noch einmal getrennt zu analysieren.

Interne Kosten können auf Basis der Studie transparent ermittelt und zugerechnet werden.

Eine derartige Analyse der Bewegungsströme hilft auch, die oftmals langwierigen internen Diskussionen über die Vertriebseffizienz einzelner Kanäle erstmalig auf feste Füße zu stellen: So verweisen Kanalmanager häufig auf die Funktion „ihres“ Vertriebskanals – sei es der Katalog, der Shop oder der Internetauftritt – als wertvolle Informations- und Entscheidungshilfe für die anderen Vertriebskanäle. Durch den ganzheitlichen Blickwinkel der Vertriebswegestudie lässt *(Fortsetzung auf Seite 5)*



Auslöser und Bewegungspfade analysieren

(Fortsetzung von Seite 4)

sich dann schnell und zweifelsfrei überprüfen, inwiefern dies mit dem tatsächlichen Kaufverhalten der Konsumenten übereinstimmt. In der

Folge kann ein Unternehmen die Vertriebskosten, seien es Kommunikationskosten, Provisionen, Subventionen oder POS-Promotionen, deutlich besser priorisieren. Auch die Steuerung des Vertriebssystems lässt sich so effizienter gestalten. Stellt sich beispielsweise heraus, dass trotz reger Bewegungsströme im Ver-

triebssystem kaum Abwanderungen zu Wettbewerbern erfolgen, ist es wenig sinnvoll, jeden Vertriebskanal einzeln auf möglichst hohe Abschlussraten hin zu optimieren. Stattdessen sollte in diesem Falle das Augenmerk stärker auf eine reibungslose Verzahnung der Kanäle untereinander gelegt werden. ■

Motive für einen Kanalwechsel

Die Gründe dafür, warum ein potenzieller Kunde den Vertriebskanal oder den Anbieter wechselt, können vielfältig sein. Sie reichen von Bequemlichkeit bis zu echten Defiziten im Prozess.

In einer Vertriebswegestudie lassen sich charakteristische Bewegungsverläufe der Kunden während ihres Entscheidungsprozesses abbilden. Hierbei stellt sich heraus, welche Vertriebskanäle besonders häufig genutzt werden und welche Wanderungsbewegungen zwischen den einzelnen Vertriebskanälen stattfinden.

Kritisch sind Kanalwechsel nur, wenn sie auf Defizite im Vertriebssystem zurückzuführen sind.

Interessant ist nun herauszufinden, warum potenzielle Kunden die Vertriebskanäle oder den Anbieter wechseln. Dafür sind grundsätzlich drei verschiedene Gründe denkbar: Zunächst kann ein Besucher nur zufällig und ohne Kaufabsicht zu dem Kontaktpunkt gelangen und diesen ebenso wieder ohne einen Kauf verlassen. Er wollte sich beispielsweise in einem stationären Shop „nur einmal anschauen“ oder er hat versehentlich auf eine Wer-

bung im Internet geklickt und ist so in den Online-Shop gelangt.

Ein anderes Motiv dafür, dass ein Besucher den Kontaktpunkt unverrichteter Dinge wieder verlässt, kann daran liegen, dass er einfach nur vergleichen wollte. Es liegt also weniger an den Defiziten eines Kanals als am Kundentyp und seinem Verhalten, dass Kanäle gewechselt werden.

Ein Kanalwechsel kann aber auch als dritten Grund haben, dass ein Besucher nicht zufriedengestellt wurde. Die Ursachen für diese Unzufriedenheit können dabei vielfältiger Natur sein: Vielleicht konnte er das Produkt nicht finden, welches er gesucht hat. Oder er hat nicht die gewünschte vertiefende Information oder Beratung erhalten, die ihm geholfen hätte, sich zu entscheiden. In diesem Fall hat der Anbieter natürlich die Möglichkeit, unmittelbar gestaltend in die Qualität der Kontaktpunkte einzugreifen. Hierzu muss in der Befragung aktiv nach den Gründen für den Kanal- oder Anbieterwechsel (oder beides)

gefragt werden. So können dann für jeden Kontaktpunkt die möglichen Wechselgründe ermittelt werden.

Diese können sich je nach Phase im Entscheidungsprozess, in dem sich der Besucher gerade befand, deutlich voneinander unterscheiden. So war vielleicht der Kontaktpunkt zu unübersichtlich, kein Ansprechpartner erreichbar, das Produkt nicht verfügbar, die Auswahl zu gering oder es spielten Preisaspekte eine Rolle. Auch kaufabwicklungstechnische Aspekte, wie etwa Zahlungsmöglichkeiten, Rückgabemöglichkeiten und der Lieferservice können Ursachen sein.

Aus den Wechselgründen lassen sich ganz konkrete Handlungsmaßnahmen ableiten.

Daraus lässt sich dann pro Vertriebskanal ein Katalog an möglichen Wechselgründen erstellen. Mit dessen Hilfe können schließlich ganz konkrete Verbesserungsvorschläge und Handlungsmaßnahmen für die Gestaltung der einzelnen Kanäle abgeleitet werden.

Weitere Gestaltungs- und Verbesserungsmöglichkeiten für das Vertriebssystem ergeben sich, wenn die einzelnen Vertriebskanäle nicht nur auf ihren Beitrag zum Vertriebserfolg, sondern auch auf ihren Beitrag zur Markenbildung untersucht werden. ■

Unsere kostenlose Kundenzeitung informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends in der Marktforschung



- Lösungsorientierte B2B Marktforschung
- Kundenzentrierte Preisstrategie
- Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument
- Kunden verstehen mit Online Tagebüchern
- Interaktive Online Reports
- Multi Rule Conjoint (MRC)
- Die Aussagekraft des Net Promoter Score
- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Online-Marktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit und -bindung, Mitarbeiter-Commitment, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

Impressum

Herausgeber: Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München, Tel.: 089/159 259 0

Redaktion: Anja Weber

Verlag: StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Kostenloses Abonnement unter:

www.vocatus.de

