

Erschienen in Planung und Analyse, April 2008
Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages
planung & analyse
Mainzer Landstr. 251
60326 Frankfurt/Main
Tel: 069-7595-2019
Fax: 069-7595-2017
redaktion@planung-analyse.de
www.planung-analyse.de



Vertriebssysteme mit der „Kundenbrille“ optimieren

Hand in Hand mit Kunden durch die Vertriebskanäle wandern

Immer mehr Kunden suchen und kaufen online. Dies ist natürlich keine neue Erkenntnis – aber eine mit weitreichenden Konsequenzen für die Vertriebssysteme eines Unternehmens. Denn je vielfältiger die Informations- und Einkaufswege sind, die ein Kunde im Rahmen seines Entscheidungsprozesses nutzt, desto wichtiger ist es, die verschiedenen Kontakt- und Vertriebskanäle auch entsprechend gut aufeinander abzustimmen.

Im Kern geht es also um die Frage, welche Aufgaben die einzelnen Vertriebs- und Kommunikationskanäle im Detail erfüllen müssen, um Kunden zu identifizieren, zu gewinnen und zu betreuen. Dafür reicht es jedoch nicht, jeden Kontaktpunkt isoliert zu betrachten und entsprechend zu optimieren. Vielmehr müssen diese im Kontext mit allen anderen Schnittstellen zum Kunden bestmöglich gestaltet werden. Genau das steht aber oftmals im Widerspruch zu der Organisation komplexer Vertriebssysteme im Unternehmen mit mehr oder weniger autonomer Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung. Daher muss sich das Management gemeinsam mit den verantwortlichen Kanalmanagern und Kommunikations-, Werbe- und Verkaufsförderungsverantwortlichen diesem Thema annehmen. Denn Kunden „kaufen“ nicht einfach, sondern sie durchlaufen – je nach Kundentyp, Branche und Produkt – einen mehr oder weniger komplexen Entscheidungsprozess. Dabei verhalten sie sich sprunghaft, scheinbar unberechenbar und aus Anbietersicht mitunter auch unlogisch.

Dass ein solcher Pfad, den ein Kunde zwischen verschiedenen Kontaktpunkten und unterschiedlichen Anbietern durchwandert, bisweilen recht verworren sein kann, zeigt beispielhaft Abbildung 1. Hier wird auch deutlich, wie wichtig es für Unternehmen ist, ihre Kunden möglichst in jedem Schritt, den diese machen, auf ihre Seite zu ziehen und den Entscheidungsprozess in ihrem Sinne zu beeinflussen. Auf manche dieser Schritte hat der Anbieter vielleicht keinen direkten Einfluss. So etwa, wenn sich ein Entscheider auf Ratschläge aus dem familiären Umfeld, seinem Freundes- und Kollegenkreis verlässt. Dennoch bieten sich ihm durch die Vielzahl von Kontaktpunkten mit seinen potenziellen Kunden auch vielfältige Möglichkeiten, diese zu steuern und gegenüber Wettbewerbseinflüssen zu „impfen“.

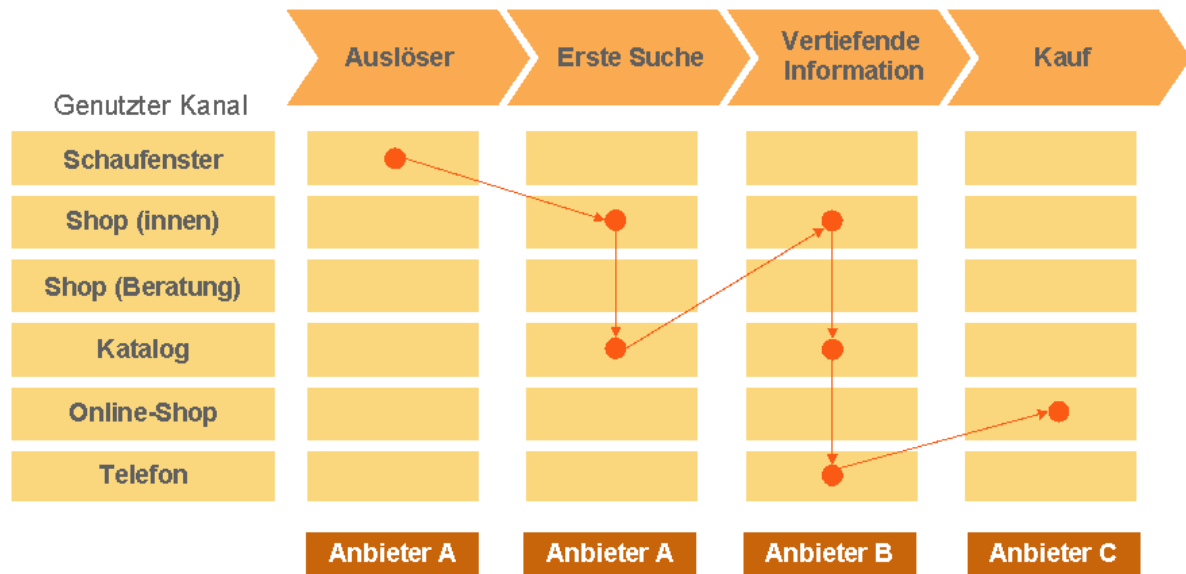


Abbildung 1: Beispiel für eine mögliche Entscheider-Bewegung zwischen Kontaktpunkten

Freilich wird dies nicht immer sofort zu dem gewünschten Ergebnis führen. Deshalb ist es mindestens ebenso wichtig, die Übergänge zwischen den Kanälen eines Vertriebswegesystems so reibungslos wie möglich zu gestalten. Findet ein Kunde beispielsweise in einem Flyer ein attraktives Angebot und möchte sich darüber im Online-Shop näher informieren, so ist sicherzustellen, dass er dieses Angebot hier bestmöglich findet – und zwar in gleicher Aufmachung/Präsentation wie im Flyer, mit gleicher Produkt-/Bestellnummer und begleitet mit denselben Verkaufsargumenten.

Untersuchungsdesign

Die Aufgabe der Marktforschung ist es deshalb, die Rolle der Vertriebswege bei unterschiedlichen Kundensegmenten im Zusammenspiel untereinander zu klären. Dazu muss sie zunächst den Kunden in den Phasen seines Entscheidungsprozesses möglichst umfassend verstehen. Hierbei spielen die direkten Vertriebswege eine ebenso wichtige Rolle wie die indirekten, denn ein Kunde unterscheidet nicht zwangsläufig seine Kontaktpunkte nach unternehmensbezogenen Gesichtspunkten. Somit sind insbesondere die folgenden Fragekomplexe zu klären:

- Welchen Kontaktpunkt eines Anbieters wählt ein Kunde als erstes? Was löst den Entscheidungsprozess auf Seiten des Kunden aus?
- Welchen Pfad im Sinne von Abbildung 1 schlägt er im weiteren Verlauf ein, welche Bewegungen lassen sich anteilig zwischen den Kontaktpunkten beobachten?
- Mit welchen Fragen, Präferenzen verlässt der Kunde einen Kontaktpunkt, was sucht er im nächsten?
- In welchem Schritt, an welchem Kontaktpunkt fällt die Entscheidung?
- Was sind die Entscheidungskriterien und welche Defizite oder Reibungsverluste benennen die Kunden je Kontaktpunkt?

- Wo kam es zu Kanalwechseln, wo kam es zum endgültigen Verlust des Kunden, weil er zu einem anderen Anbieter gewechselt ist oder seinen Kaufprozess abgebrochen hat?

Bei der **Wahl der Befragungsmethode** ist darauf zu achten, dass diese die Zielgruppe so umfassend abbildet, dass jeder Kontaktpunkt entsprechend seiner Nutzung einbezogen wird. Das bedeutet umgekehrt, dass etwa eine Online-Befragung ungeeignet ist, die Fragen zur Nutzung von gedruckten Materialien zu beantworten. Dies ist zwar allgemeingültig in der Marktforschung, hat aber weitreichende Konsequenzen, wenn die zu untersuchenden Kontaktpunkte an ein bestimmtes Medium gebunden sind und diese allein durch die Wahl des Befragungsmediums in ihrer Bedeutung stark überschätzt bzw. unterschätzt werden.

Befragungsdesign: Für eine solche Befragung ist grundsätzlich eine Form zu wählen, in der ein Entscheidungs- oder Kaufprozess vom Befragten chronologisch nacherzählt wird, um so valide wie möglich Kaufprozesse nachzeichnen zu können. So ist es empfehlenswert, ereignisgetrieben zum Beispiel beim letzten Kauf ansetzend diese Kaufprozesse gemeinsam mit den Befragten durch aktives Nachfragen in Erinnerung zurufen, um auch nicht mehr bewusste Details zu erfassen. Wie bereits Abbildung 1 erahnen lässt, muss der Fragebogen dabei eine hohe Flexibilität aufweisen, damit alle denkbaren Schritte und ihre Reihenfolgen im Kaufentscheidungsprozess auch in der größtmöglichen Komplexität abbildbar sind.

Um die Besonderheiten der Branche und der relevanten Produkt- und Leistungskategorien bereits im Vorfeld zu verstehen, empfiehlt sich meist eine **explorative Vorstudie**. So gibt es für Urlaubsreisen sicherlich andere Entscheidungsprozesse, Kontaktpunkte und Entscheidungskriterien als für Neuwagen, Unterhaltungselektronik oder Modeartikel. Eine solche Vorstudie soll insbesondere erhellen, wie häufig Wechsel zwischen den Kontaktpunkten eines Anbieters vorkommen, inwieweit Wechsel zwischen verschiedenen Anbietern typisch sind und welche Faktoren bei den Kontaktpunkten dazu führen, dass sich ein Kunde weiter innerhalb des Vertriebswegesystems bewegt oder zum Wettbewerb wechselt. Typischerweise zeigen sich bereits anhand einer kleinen Stichprobe charakteristische Verlaufsmuster und erste Defizite im Prozess: So möchte ein Kunde beispielsweise ein Produkt aus dem Katalog nicht per beiliegendem Bestellcoupon sondern per Internet kaufen, ist aber im Online-Shop des Anbieters verunsichert, da Produkt- oder Bestellnummern nicht übereinstimmen.

Auslöser und Bewegungspfade

Gelingt es aber dem Anbieter, einen Entscheidungsprozess beim Kunden auszulösen, so hat dieser Anbieter die Gelegenheit, Käuferpräferenzen durch das geeignete Angebot, die geeignete Aufmachung, die geeignete Botschaft etc. neu zu setzen. Deshalb ist es besonders bedeutsam herauszufinden, wie stark die einzelnen Marketing-Instrumente dazu beitragen, ein Kaufinteresse auszulösen.

Die Frage ist also weniger, welchen Aufmerksamkeits- und Erinnerungswerte etwa ein Flyer erzeugt hat, dessen Aufgabe war, Kaufinteresse zu erzeugen. Viel entscheidender ist zu er-

mitteln, welchen Anteil dieser Flyer daran hatte, einen Entscheidungsprozess auszulösen. Und mindestens genauso wichtig: Hat es dieser Auslöser geschafft, das Kaufinteresse in Richtung des Anbieters zu lenken? Hat der Leser als nächstes einen weiteren Kontaktkanal des Anbieters genutzt, um sich weiter zu informieren oder direkt zu kaufen? Und wenn nicht, hat er nach der „Verirrung“ zu einem Wettbewerber den Weg zum ersten Anbieter wieder zurückgefunden?

Eine quantitative Betrachtung kann dann zeigen, in welchem Maße die Vertriebskanäle genutzt werden und welche Wanderungsbewegungen zwischen den Kanälen stattfinden. Erst durch die Summe der individuellen Pfade zwischen einzelnen Vertriebskanälen und von und zu Wettbewerbern lässt sich die relative Bedeutung der einzelnen Kanäle ermitteln. Zugleich lässt sich so auch herausfinden, ob bestimmte Kanäle für einzelne Phasen im Kaufprozess eine unterschiedlich große Rolle spielen.

Die Bewegungsströme während einzelner Phasen im Entscheidungsprozess können dann in einem Diagramm wie in Abbildung 2 veranschaulicht werden. Aus dem Volumen der Bewegungsströme – im Bild als Dicke der Pfeile dargestellt – lässt sich nicht nur ablesen, welche Bewegungen innerhalb des eigenen Vertriebssystem stattfinden, sondern auch, welcher Anteil an Besuchern von welchem Kanal zu einem Wettbewerber wechselt und welche Wettbewerber je Kanal am häufigsten genannt werden.

Diese Art der Darstellung erlaubt vielfältige Interpretationsrichtungen. So lässt sich in dem fiktiven Beispiel in Abbildung 2 erkennen, dass der Online-Shop...

- ... stark von Wanderungsbewegungen von Wettbewerbern profitiert (Pfeil von Wettbewerbern zum Online-Shop).
- ... eine wichtige Vorbereitung von Besuchen stationärer Shops des Anbieters leistet (Pfeil vom Online-Shop zum stationären Shop). Somit kann der Erfolg dieses Vertriebswegs nicht allein an Umsätzen in diesem Vertriebsweg gemessen werden, leistet er doch einen wichtigen Beitrag innerhalb des Gesamtsystems.
- ... in hohem Maße eine Fortsetzung des Kaufprozesses, der vom Katalog ausgelöst wurde, gewährleistet (Pfeil vom Katalog zum Online-Shop). Dementsprechend würde eine alleinige Bewertung der Responserate des Katalogs zu kurz greifen – wie stark zu kurz, diese Information liefert die quantitativ auswertbare Wanderungsstatistik.

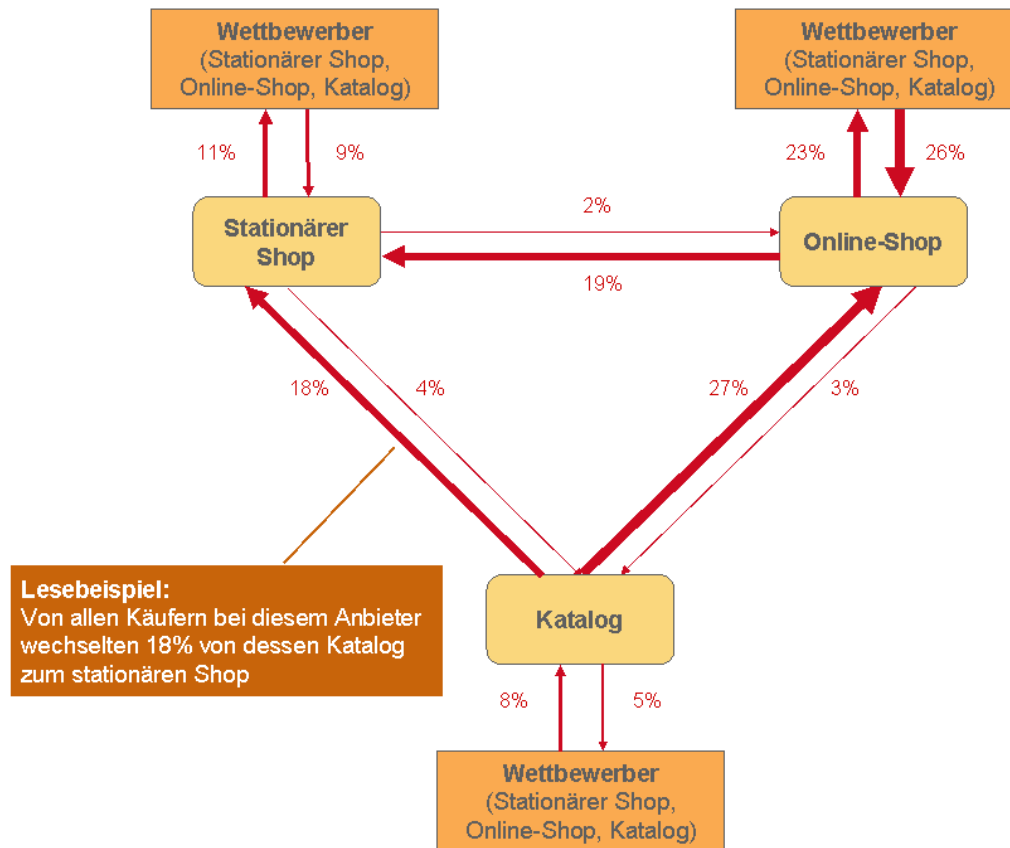


Abbildung 2: Bewegungsströme zwischen Kontaktpunkten

Doch nicht nur die ganzheitliche Betrachtung aus Unternehmensperspektive ist hier aufschlussreich. Aus Sicht eines bestimmten Vertriebsweges kann sich nämlich die Bedeutung von Nutzungsanteilen und Wechselbewegungen deutlich verschieben. Deshalb empfiehlt es sich, zusätzlich zu dem Gesamtdiagramm die Bewegungsströme noch einmal getrennt nach Vertriebswegen zu filtern und zu analysieren. Für den verantwortlichen Leiter eines Vertriebswegs wird dann unmittelbar deutlich, wie sich die 100% seiner Nutzer in Besucher und Käufer aufteilen, woher sie kommen und wohin sie sich bewegen.

Motive für einen Kanalwechsel

Interessant ist nun herauszufinden, warum potenzielle Kunden die Vertriebskanäle oder gar den Anbieter wechseln. Generell lassen sich dafür folgende drei Gründe finden:

- Ein Besucher kommt zufällig zu dem Kontaktpunkt: Er kommt ohne Kaufabsicht und verlässt den Kontaktpunkt, z.B. einen stationären Shop, ohne Bezug zu einem konkreten Kauf.
- Ein Besucher will vergleichen: Es liegt weniger an Defiziten eines Kanals als am Kundentyp und seinem Verhalten, dass Kanäle gewechselt werden. So will vielleicht ein Kunde grundsätzlich ein Angebot aus unterschiedlichen Perspektiven prüfen und dazu eventuell auch Vergleiche bei anderen Anbietern einholen.

- c) Ein Besucher wird nicht zufriedengestellt: Der Besucher hat nicht das Produkt gefunden, das er gesucht hat, er hat nicht die gewünschte vertiefte Information gefunden, die er für seine Entscheidung gebraucht hätte oder er hat keine Beratung erhalten, die ihm geholfen hätte, sich zu entscheiden.

Im Fall c) hat der Anbieter die Möglichkeit, unmittelbar gestaltend in die Qualität der Kontaktpunkte einzugreifen. Hierzu muss in der Befragung aktiv nach den Gründen für den Kanal- bzw. Anbieterwechsel (oder beides) gefragt werden. So lässt sich dann für jeden Kontaktpunkt ein Katalog möglicher Wechselgründe aufstellen. Dieser sollte dabei jedoch ebenfalls berücksichtigen, dass Befragte in unterschiedlichen Phasen ihres Kaufprozesses an einem Kontaktpunkt angetroffen werden können – etwa weil sie sich im Produktangebot „nur mal umschauchen“ wollten, sich beraten lassen wollten, oder bereits geplant hatten, hier zu kaufen.

Wie unter c) angedeutet, können die Gründe, den Kanal wieder zu verlassen, vielfältiger Natur sein. So war vielleicht der Kontaktpunkt zu unübersichtlich, kein Ansprechpartner erreichbar, das Produkt nicht verfügbar, die Auswahl zu gering, um Vergleiche zu anderen Marken bzw. Anbietern anzustellen, oder es spielten Preisaspekte eine Rolle. Auch kaufabwicklungstechnische Aspekte, wie etwa Zahlungsmöglichkeiten, Rückgabemöglichkeiten und Lieferservice (z.B. Mitnahme Altgerät bei Elektrogroßgeräten), sowie mögliche Erfahrungen aus vorherigen Käufen sind als mögliche Motive zu berücksichtigen. Darüber hinaus kann ebenfalls die offene Frage, was denn der Anbieter ändern könnte, um den Einkauf einfacher zu machen und besser zu unterstützen, überraschende Erkenntnisse auf hoher Detailebene liefern.

Vielfältige Auswertungsperspektiven

Dabei sollten die Ergebnisse aber nicht allein nach Prozess-Segmenten, sondern auch themenspezifisch ausgewertet werden. So lassen sich dann gezielt einzelne Wechsel-Ereignisse selektieren, um beispielsweise die Ursachen für den Wechsel vom Katalog zum Online-Shop zu erforschen oder die Gründe für den Wechsel zu Wettbewerbern genauer zu ermitteln.

Wird daneben für jeden Vertriebskanal/Kontaktpunkt ausgewertet, warum Kunden hierher gelangt sind, warum sie weiter gewandert sind, was sie verunsichert oder am Kauf gehindert hat, lässt sich neben den Stärken und Schwächen des einzelnen Kontaktpunktes auch das Zusammenspiel der Kanäle aufdecken. Anschließend können die Defizite, die auf diese Weise an jedem Kontaktpunkt ermittelt wurden, entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet werden. Grundlage dafür ist die Häufigkeit der Nennungen in einem Kanal multipliziert mit der Bedeutung dieses Kanals.

Besuchertypologien: Damit sind die Analysemöglichkeiten jedoch noch lange nicht erschöpft: Clustert man die Besucher beispielsweise anhand ihrer Verhaltensmuster im Entscheidungsprozess, ihren Kanalpräferenzen, ihren Bewegungen zwischen Kontaktpunkten

oder den gekauften Produkten, bieten sich zusätzliche interessante Perspektiven auf die Besucher der eigenen Vertriebswege.

So lassen sich möglicherweise einkommensstarke, kaufkräftige Besuchertypen identifizieren, die zwar „auf Besuch“ ins eigene Vertriebssystem kommen, sich letztlich aber für bestimmte Wettbewerber entscheiden. Anhand der von diesem Typ bevorzugt besuchten Kontaktpunkte und der aus dieser Gruppe analysierten Defizite des eigenen Systems lassen sich Maßnahmen und Kommunikationsbotschaften ableiten, die einen verbesserten Zugang zu diesem attraktiven Kundentyp ermöglichen. Damit können bestimmte Angebote und Werbebotschaften noch stärker an den „echten“ Entscheidungsfaktoren dieser Zielgruppe ausgerichtet werden.

Imagebeitrag von Vertriebswegen: Hierbei ist nicht zu vergessen, dass ein nahtloses Zusammenwirken auch durch Wiedererkennungseffekte, Anmutung und Imagewirkungen eines Kontaktpunkts im Gesamtkonzert des Vertriebswegesystems bedingt wird. Dieser Aspekt lässt sich beispielsweise in die Untersuchung dadurch integrieren, dass die Befragten für jeden ihnen bekannten Kanal das Image des Anbieters bewerten sollen. So ergibt sich dann für jeden Kontaktpunkt ein Profil, das mit dem des Gesamtunternehmens verglichen werden kann. Damit lässt sich erkennen, welcher Kontaktpunkt wie stark das Soll-Image des Anbieters unterstützt bzw. diesem zuwiderläuft.

Weitere Anknüpfungen zu thematisch verwandten Marktforschungsstudien sind mit diesem Ansatz ebenfalls problemlos möglich, so z.B. die Verzahnung mit Mystery-Studien, mit PoS-Mitarbeiterbefragungen und Kundenzufriedenheitsuntersuchungen.

Fazit

Damit liefern die Marktforschungsergebnisse einzigartige Erkenntnisbausteine für die Optimierung eines Vertriebswegesystems, wie etwa:

- Beschreibung von typischen kundenseitigen Entscheidungs- und Kaufprozessen für Leistungen eines Anbieters.
- Klärung der Rolle der einzelnen Vertriebswege im Zusammenspiel untereinander. Dabei lässt sich herausarbeiten, wie die Kontaktpunkte aus Kundensicht optimal zu verzahnen und im Sinne eines ganzheitlichen Systems aufeinander abzustimmen sind.
- Typologisierung von Zielgruppen nach ähnlichem Kaufverhalten und ähnlichen Kaufmotiven und deren Bedeutung hinsichtlich ihrer Größe und vor allem in Bezug auf ihr Kaufpotenzial. Damit können die Anforderungen an die einzelnen Kontaktpunkte anhand der Bedeutung von Zielgruppen differenziert werden.
- Bewertung der Vertriebswege nach ihrem Marken-Fit und Beitrag für die Anbietermarke. Dies ermöglicht es, Defizite in Bezug auf den Markenbeitrag gezielt in Angriff zu nehmen.

Die Vorteile liegen also auf der Hand: Eine nahtlose Verzahnung des gesamten Systems bewirkt niedrigere Gesamtkosten im Vertrieb, kundengerechtere Verfahrensweisen und zufriedeneren Kunden. Dies liefert letztlich wesentliche Wettbewerbsvorteile gegenüber Anbietern, die diese Optimierungspotenziale noch nicht konsequent ausschöpfen und ermöglicht es, Investitionen gezielt zu steuern und Umsatzpotentiale zu heben.

Kurzfassung

Eine Befragung, in der die Schritte im Kaufprozess über einzelne Kontaktpunkte mit dem Unternehmen aus der Kundenperspektive nachgezeichnet werden, liefert ein tiefes Verständnis über den Kunden im eigenen Vertriebswegesystem. Die Summe der individuellen Pfade zwischen einzelnen Kanälen im Kaufprozess wird in einem Diagramm sichtbar gemacht. Die quantitativ dargestellten Bewegungsströme bieten aussagekräftige Schlüsse für die Bedeutung einzelner Kanäle im Gesamtsystem. Zu jedem gewählten Kontaktpunkt des Kunden wird gezielt nach Gründen für den Besuch, für den Wechsel zwischen Kanälen und zwischen Anbietern gefragt. Die auf diese Weise aufgedeckten Defizite, die einem reibungslosen, kanalübergreifenden Entscheidungsprozess entgegenstehen, liefern wichtige Erkenntnisbausteine, um die Kontaktpunkte optimal aufeinander abzustimmen.

Abstract

A survey that adopts the customer's perspective and duly traces the steps in the purchase process via its individual contact points with the respective company can provide an in-depth understanding of how customers fare in one's own sales channel system. The sum of the pathways between the individual channels in the purchase process is illustrated in a diagram. The streams of movement, which are presented quantitatively, offer compelling conclusions relating to the significance of individual channels within the overall system. For each contact point the customer chooses, targeted questions are asked about the reasons for the visit and any switching between channels and providers/suppliers. The shortcomings which are thus revealed, and which militate against a smooth, multi-channel decision process, provide important insights that will allow one to optimally coordinate the contact points.

Literatur

Bauer, F.; Bössow, O.; Motschmann, K.: Online Tagebücher: Dem Kundenerleben auf der Spur. In: Planung & Analyse, 1/2008. Frankfurt: Deutscher Fachverlag. S. 40-43.

Bauer, F.: Der fragmentierte Konsument. In: BVM Inbrief, Heft 3/2006. Berlin: BVM.

Vocatus (Hrsg): Die 360 Grad Entscheidungsanalyse. Feedback, 2/2006. München: Vocatus. (Kann heruntergeladen werden von www.vocatus.de)

Wiegran, G.; Bauer, F: Wegweiser zum Kunden. In: Research & Results, 2/2006. S. 20-22. München: Reitmeier Input Management.

Vocatus (Hrsg): Entscheidungsprozesse von Verbrauchern. Feedback, 3/2003. München: Vocatus. (Kann heruntergeladen werden von www.vocatus.de)

Die Autoren:

Dr. Florian Bauer

Dr. Florian Bauer studierte Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Darmstadt, am MIT und an der Harvard University. Dabei beschäftigte er sich intensiv mit der Erforschung von Entscheidungsanomalien und preispsychologischen Effekten. 1999 gründete er zusammen mit zwei Kollegen die Vocatus AG in München, wo er heute als Vorstand tätig ist. Florian Bauer ist Lehrbeauftragter verschiedener Hochschulen.



Anja Tirtey

Anja Tirtey studierte internationale Betriebswirtschaftslehre an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz (WHU), an der ESC Grenoble und an der Manchester Business School. Seit 1993 arbeitet sie in verschiedensten Funktionen im Marketing und Controlling im Versandhandel in Deutschland, Frankreich und Australien. Derzeit leitet Anja Tirtey das Strategische Marketing der Quelle GmbH.

