

Sebastian Grimm, Jürgen Röhrich

# Die Multichannel Company

Strategien und Instrumente für die  
integrierte Kundenkommunikation



# Inhalt

## Einleitung 9

---

|          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <b>Der Ausgangspunkt: Das Beziehungsdreieck der Kundenkommunikation 15</b>             |
| 1.1      | <b>Der Kunde 20</b>  |
| 1.1.1    | Soziodemografische Segmentierung von Kunden 22   |
| 1.1.2    | Semiometrie 22   |
| 1.1.3    | Nielsen-Marktforschung 23  |
| 1.1.4    | Sinus-Milieus 24   |
| 1.2      | <b>Die Kommunikationskanäle 36</b>   |
| 1.2.1    | Einteilung der Kommunikationskanäle 37   |
| 1.2.2    | Filiale, eigenes Händlernetz 41  |
| 1.2.3    | Unternehmenseigener Außendienst, Mobiler Vertrieb 43                                   |
| 1.2.4    | Selbstständige Partner, Indirekter Vertrieb 46   |
| 1.2.5    | Schriftliche Kundenkommunikation 51  |
| 1.2.6    | Automatensysteme 55  |
| 1.2.7    | Kommunikationskanal Telefon 61   |
| 1.2.8    | Zeitung, Fernsehen, Radio 69   |
| 1.2.9    | Internet 74  |
| 1.2.10   | Weitere Kommunikationskanäle 83  |
| 1.3      | <b>Die Kommunikation 89</b>  |
| 1.3.1    | Der Kommunikationsprozess 91   |
| 1.3.2    | Kommunikationsarten 98   |
| 1.3.3    | Zielgruppenansprache 100   |
| 1.4      | <b>Die Multichannel-Strategie als konsequente Umsetzung des Beziehungsdreiecks 105</b> |
| <b>2</b> | <b>Die Definition einer Multichannel-Strategie 111</b>                                 |
| 2.1      | <b>Der Einfluss des Kunden 113</b>   |
| 2.1.1    | Kundenkennzahlen 114   |
| 2.2      | <b>Der Einfluss des Produktes 124</b>  |
| 2.2.1    | Produktauswahl 125   |
| 2.2.2    | Preispolitik 130   |
| 2.2.3    | Gestaltung der Kommunikationsinhalte 134   |
| 2.2.4    | Produktkennzahlen 136  |
| 2.2.5    | Strategien der Produktkommunikation 138  |
| 2.3      | <b>Der Einfluss des Marktes 143</b>  |
| 2.4      | <b>Die Kosten 156</b>  |

- 2.5 **Mögliche Multichannel-Strategien 165**
- 2.5.1 Einkanalstrategie 167
- 2.5.2 Mehrkanalstrategie 171
- 2.5.3 Allkanalstrategie 182
- 2.5.4 Strategieempfehlung für das Unternehmen 186

---

### **3 Die Umsetzung einer Multichannel-Strategie 189**

- 3.1 **Den Kunden erkennen und verstehen 191**
- 3.1.1 Kundenerkennung und -registrierung 192
- 3.1.2 Das Konzept des Kundenlebenszyklus 198
- 3.1.3 Kundenlebenslagen 205
- 3.1.4 Kundenprofil, elektronische Akte 215
- 3.1.5 Wissensgenerierung 223
- 3.2 **Den Kundenprozess verstehen und definieren 230**
- 3.3 **Die Kanalnutzung verstehen und planen 234**
- 3.4 **Die Produkte richtig den Kunden und Kanälen zuordnen 238**
- 3.5 **Die richtigen Preise definieren 245**
- 3.6 **Die Nutzung der Kanäle kontrollieren und gezielt steuern 248**

---

### **4 Eine Multichannel Company aufbauen 253**

- 4.1 **Organisationsaufbau 255**
- 4.2 **Mitarbeiterschulung und Motivation 261**
- 4.3 **Prozessoptimierung 264**
- 4.3.1 Prozesstypen 265
- 4.3.2 Prozessumsetzung 273
- 4.3.3 Kundenindividuelle Prozesse 274
- 4.3.4 Prozessplanung 276
- 4.4 **Blueprint für eine Unterstützung durch IT-Systeme 278**
- 4.4.1 Das Problem einer einheitlichen Multikanal-IT 279
- 4.4.2 Überblick über den Blueprint 281
- 4.4.3 Kanalmanagement 292
- 4.4.4 Kundenorientierte IT 299
- 4.4.5 Unternehmensorientierte IT 304
- 4.4.6 Unternehmensübergreifende IT 308
- 4.4.7 Datenbank, Data Warehouse, Data-Mining (analytisches CRM) 311
- 4.4.8 Umsetzungsansätze 313

---

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>5</b>   | <b>Die Auswirkungen von Multichannel-Strategien in einzelnen Branchen</b>           | <b>319</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Finanzindustrie und Banken als Vorreiter</b>                                     | <b>319</b> |
| 5.1.1      | Einflussfaktoren auf die Multichannel-Strategie in der Finanzindustrie              | 321        |
| 5.1.2      | Eine Multichannel-Strategie in einer Bank   | 326        |
| <b>5.2</b> | <b>Automobilindustrie als Mitstreiter</b>   | <b>331</b> |
| 5.2.1      | Einflussfaktoren auf die Multichannel-Strategie in der Automobilindustrie           | 332        |
| 5.2.2      | Eine Multichannel-Strategie in der Automobilindustrie                               | 338        |
| <b>5.3</b> | <b>Öffentlicher Sektor als Nachzügler</b>   | <b>343</b> |
| 5.3.1      | Einflussfaktoren auf die Multichannel-Strategie im öffentlichen Sektor              | 344        |
| 5.3.2      | Eine Multichannel-Strategie im öffentlichen Sektor                                  | 350        |
| <b>5.4</b> | <b>Veränderungen anderer Branchen und der Einfluss einer Multichannel-Strategie</b> | <b>355</b> |
| 5.4.1      | Handel  | 355        |
| 5.4.2      | Touristik   | 357        |
| 5.4.3      | Versorger   | 359        |
| 5.4.4      | Die Zukunft der Multichannel-Kommunikation in Branchen                              | 360        |

**Anhang 361**

**A Literaturverzeichnis 363**

**B Die Autoren 369**

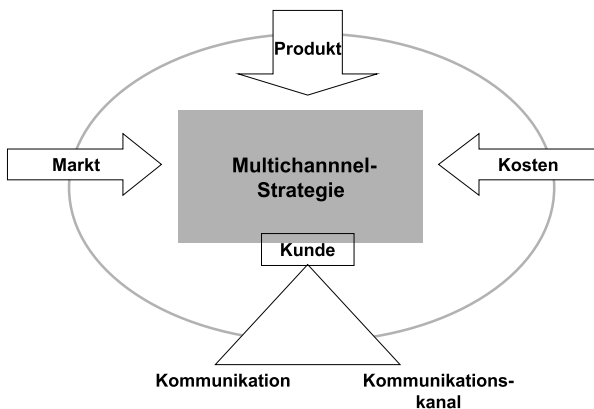
**Index 371**

## 2 Die Definition einer Multichannel-Strategie

*Neben dem Beziehungsdreieck der Kundenkommunikation spielen weitere Faktoren, wie etwa die Einflüsse des Marktes, des Produktes oder auch der Nutzen, eine Rolle bei der Definition einer Multichannel-Strategie. Diese Strategie kann dabei unterschiedliche Ausprägungen haben.*

Wie bereits detailliert ausgeführt, bestimmt das Beziehungsdreieck der Kundenkommunikation den Bedarf nach einer Multichannel-Strategie. Deutlich wurde auch, dass es für Unternehmen ohne eine solche Strategie über kurz oder lang schwierig wird, konkurrenzfähig zu bleiben. Das Ergebnis ist, dass die Nutzung von nur einem Kanal ein Unternehmen im Wettbewerb nur auf die von diesem Kanal gut nutzbaren Eigenschaften beschränkt, wodurch Wettbewerbsvorteile verloren gehen.<sup>1</sup>

Die Definition und Umsetzung einer Multichannel-Strategie bedeutet jedoch für ein Unternehmen nicht nur Chancen, sondern birgt auch Risiken, da sie von einer Vielzahl von Unbekannten abhängt. Ein Unternehmen steht deshalb vor der Aufgabe, diese Unbekannten zu verstehen, um daraus eine möglichst langfristige und risikominimierende Strategie zu entwickeln. In Abbildung 2.1 werden die vier wichtigsten Determinanten und Unsicherheitsfaktoren der Multichannel-Strategie dargestellt.



**Abbildung 2.1** Die vier Einflussfaktoren auf die Definition einer Multichannel-Strategie

<sup>1</sup> Vgl. Friedmann, Furey: »The channel advantage«, S.7

Im Einzelnen sind dies die Folgenden:

► **Kunde**

Vielfach immer noch als das »unbekannte Wesen« bezeichnet, aber mittlerweile wohl eines der am meisten untersuchten Objekte eines Unternehmens. Mit dem Kunden verbunden ist durch das Beziehungsdreieck ebenso die Kommunikation des Kunden und die Nutzung von Kommunikationskanälen.

► **Produkt**

Nichts kennen Unternehmen besser. Reicht dieses Wissen aber für die Definition einer Multichannel-Strategie?

► **Markt**

Speziell der Wettbewerb um den Kunden nimmt zu und kann nur durch geeignete Strategien, wie etwa eine effizientere Multichannel-Strategie, zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden.

► **Kosten**

Der Aufbau neuer Kanäle, ebenso wie das Unterhalten der alten Kanäle bedeutet eine Kostenbelastung für das Unternehmen.

Als Beispiel für die Kostenproblematik kann die HypoVereinsbank dienen. Sie verdoppelte zwar zwischen 1998 und 2001 die Zahl ihrer Internetnutzer, konnte aber die Anzahl der Filialen nur um 15 Prozent reduzieren und profitierte dabei noch von der Fusion der Vorgängerbanken. Trotz dieser geringen Einsparungen gab die HypoVereinsbank 30 Mio. EUR für den Aufbau des Internetkanals aus.<sup>2</sup>

Bevor ein Unternehmen nun eine Multichannel-Strategie definiert, muss es sich also ein Verständnis über diese vier Bereiche aufbauen. Diese vier Gebiete sind zudem die wesentlichen Determinanten, an denen der Erfolg und die Ausprägung der Multichannel-Strategie gemessen werden kann.

Das Ziel einer Multichannel-Strategie ist die Bereitstellung der richtigen Kanäle für die richtigen Kunden mit den richtigen Inhalten und die Vernetzung und Synchronisation dieser Kanäle, um die höchstmögliche Profitabilität der Kundenbeziehung zu erreichen.

Der Ausgangspunkt bei der Definition einer Multichannel-Strategie ist der *Kunde*. Der erste Teil des Buches hat dazu bereits einige wesentliche Indikatoren gegeben. Für die Definition und Bewertung einer Multichannel-Strategie fehlen einem Unternehmen noch Kennzahlen über den Kunden, die Kanalnutzung und die Kommunikation.

---

<sup>2</sup> Vgl. Forrester Research, Inc.: »Bankkanäle effizient managen«, S.9

Neben dem Kunden das wichtigste Element bei der Vorbereitung und Definition einer Multichannel-Strategie ist das *Produkt*, da von der Beschaffenheit dieses Produktes wichtige Rückschlüsse auf die richtige Multichannel-Strategie gezogen werden können und gleichzeitig das Potenzial zur Weiterentwicklung des Unternehmens und der Produkte erkannt werden kann.

Ein weiterer Bereich, der für die Definition der Multichannel-Strategie entscheidend ist, ist der *Markt*, der über eine gezielte *Marktanalyse*, die auch die Wettbewerber mit einbezieht, genauestens untersucht wird.

Daneben benötigt ein Multichannel-Unternehmen eine umfangreiche *Kostenanalyse* um festzustellen, ob sich der Aufwand zur Umsetzung einer solchen Strategie im Vergleich zu dem erwarteten Nutzen überhaupt lohnt.

Bevor ein Unternehmen dann mit der Definition der Multichannel-Strategie beginnt, sind die vorgestellten Einflussfaktoren und Methoden in Zusammenhang zu bringen, um zu einer bestmöglichen Ausgangsbasis zu kommen. Mittels dieser Matrix, bestehend aus den vom Kunden genutzten Kanälen, der Produkteignung und den erwarteten Kosten, kann ein Unternehmen dann seine individuelle Ausprägung der Multichannel-Strategie finden.

## 2.1 Der Einfluss des Kunden

»Unser größter strategischer Vorteil war immer schon die Vielfalt der Vertriebswege. Kunden entscheiden sich für das Unternehmen, dass immer in ihrer Nähe ist.« (Annette Noll-Decke, Quelle AG)<sup>3</sup>

Wie anhand der Darstellung des Beziehungsdreieckes der Kundenkommunikation deutlich wurde (vgl. Abschnitt 1.1), übt der Kunde den entscheidenden Einfluss auf die Definition einer Multichannel-Strategie aus. Um genauer zu sein: Er ist der eigentliche Motor für die Definition einer Multichannel-Strategie eines Unternehmens.

Der Kunde ist der entscheidende Faktor bei der Definition einer Multichannel-Strategie, da er mit seinen persönlichen Vorlieben über den genutzten Kanal entscheidet, wie die Sinus-Milieus zeigen.

---

<sup>3</sup> Quelle: <e>market, 01/02

Aus diesem Grund orientiert sich jede Multichannel-Strategie am Kunden, seinen Eigenschaften, seiner Kommunikation und der Nutzung seiner Kommunikationskanäle. Unternehmen, die versuchen, Ihre Kunden zur Nutzung eines vom Unternehmen gewollten Kommunikationskanals zu erziehen, werden Kunden verlieren, da es Wettbewerber gibt, die diesen Kanal bedienen. Vor allem in der Anfangsphase des Internets, als amazon.com begonnen hatte, Bücher und CDs über das Internet zu verkaufen, haben viele Buchhändler geglaubt, dass dieser Vertriebsweg keine Zukunft haben wird. Mittlerweile ist amazon profitabel und die Buchhändler mussten eigene Internetplattformen aufbauen, da ihnen Kunden verloren gegangen sind. Ähnliches passiert immer noch, in einer Reihe von anderen Branchen. So sträuben sich die Apotheker immer noch das Internet als Kommunikationskanal zu erkennen und offensiv zu nutzen. Währenddessen nimmt ein Konkurrent, docMorris, ihnen gerade die profitablen Kunden weg, nämlich die, die regelmäßig Arzneimittel brauchen und damit viel Umsatz bei geringen Kosten bedeuten. Und das unter einer immer größeren Billigung der Krankenkassen und der Regierung. Die Folge wird sein, dass sich auch die Apotheken Multichannel-Strategien überlegen müssen. Dies um so mehr, da ja auch die Hersteller selbst an der Kundenbeziehung interessiert sind, da sie so viel schneller neue Medikamente und neue Bedürfnisse erkennen können. Der Einfluss des Kunden auf die Veränderungen bei der Nutzung von Kommunikationskanälen kann damit gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Um diesen Einfluss zu bewerten und einschätzen zu können und um zu verstehen, welche Kommunikation durch den Kunden bevorzugt wird, können Unternehmen Kennzahlen einsetzen.

### **2.1.1 Kundenkennzahlen**

Unter einer kundenbezogenen Kennzahl wird eine Messgröße verstanden, die im direkten Bezug zu einem einzelnen Kunden oder einer Kundengruppe steht. Mit kundenbezogenen Kennzahlen erlangt ein Unternehmen Gewissheit über den Einfluss des Kunden auf die Definition der Multichannel-Strategie. Abbildung 2.2 zeigt ein Kennzahlensystem, wie es die Marktforschungsfirma Gartner, Inc. vorschlägt.



|                             |  | Hierarchy of Metrics                        |   |  |
|-----------------------------|--|---|---|--|
| Characteristics             | Corporate                                  | Customer Strategic                          | Operational and Process                           | Infrastructure Input                   |
| Stakeholder                 | Shareholders                               | Executive management                        | Management  | Employees                              |
| Focus                       | Bottom-line results                        | Feedback on strategy                        | Effectiveness                                     | Efficiency                             |
| Typical business objectives | Increase shareholder value (external view) | Enhance customer experience (external view) | Effective strategy implementation (internal view) | Process optimization (internal view)   |
| Sample metrics              | Market share                               | Lifetime value                              | Revenue per sale                                  | Call answering times                   |
|                             | Revenue growth                             | Customer profitability                      | Response levels                                   | Customer data accuracy and coverage    |
|                             | Profit growth                              | Risk/fraud profile of customer base         | Conversion rate                                   | Response times                         |
|                             | Margin growth                              | Share of wallet                             | Risk level per sale                               | Process and procedure audits           |
|                             | Cost ratios                                | Cost to serve                               | Cross-sell ratio                                  | Level of "Do Not Mail" Markers         |
|                             | Brand salience and awareness               | Acquisition costs                           | Cost of sales and service                         | Up time for Web site                   |
|                             | Customer loyalty                           | Acquisition                                 | Complaint levels                                  | Percentage of accepted recommendations |
|                             | CRM maturity advancement                   | Retention/persistancy                       | Recommendation levels                             | Staff qualifications                   |
|                             |  | Development/extension                       | New product development times                     | Staff sickness                         |
|                             |  | "Winback"                                   | Lead times/sales cycle                            | Project milestones                     |
|                             |  | Customer satisfaction                       | Channel-specific measures                         |  |
|                             |  | Staff competency/skill levels               | Recency/frequency/monetary value (RFM)            |  |
|                             |  | Staff satisfaction                          | Staff turnover                                    |  |
|                             | Investor loyalty                           | Measures of staff training                  |   |  |
|                             | CRM program advancement                    | ROI on CRM projects                         |   |  |

Abbildung 2.2 Kundenkennzahlen (Quelle: Gartner, Inc.: Research Note DF-13-1433, S.3)

Ein unternehmensspezifisches Kennzahlensystem zur Bewertung des Kundeneinflusses auf die Definition der Multichannel-Strategie umfasst folgende Kennzahlen:

► **Kundenstruktur**

Dies ist die erste Kennzahl die ein Unternehmen ermitteln muss, da sie die Einordnung der Kunden in Kundensegmente erlaubt und eine segmentspezifische Ausprägung einer Multichannel-Strategie möglich macht. Im einfachsten Fall wäre das eine Unterteilung in Privatkunden und Firmenkunden.

► **Kanalnutzung durch Kunden**

Mittels dieser Kennzahl kann ein Unternehmen die Nutzung eines Kanal durch einen Kunden ermitteln und dessen Erfahrung im Umgang mit diesem Kanal angeben. Dabei kann es im ersten Schritt Kunden mittels der Sinus-Milieus segmentieren und eine erste grobe Kanalnutzung feststellen. Durch Beobachtung des Kanals und des Kunden, etwa mittels Internettracking oder der Protokollierung von Anrufen, kann diese Kennzahl dann weiter verfeinert werden.

► **Menge der erreichbaren Kunden**

Dies ist die Anzahl der vorhandenen und theoretisch erreichbaren Kunden unter Betrachtung aller Kanäle oder auch nur spezifischer Kanäle.

► **Umsatz/Gewinn/Kosten/Marktanteil pro Kundensegment**

Diese Kennzahlen werden abgeleitet aus den allgemeinen Unternehmenskennzahlen und geben einen Überblick über die Profitabilität einzelner Kundensegmente und damit über Investitionsentscheidungen.

► **Anzahl Standardtransaktionen/Kunde**

In jedem Unternehmen gibt es eine Reihe von Standardtransaktionen. Als eine Standardtransaktion kann eine solche Transaktion bezeichnet werden, die von einem Kunden regelmäßig und mit immer dem gleichen Ablauf durchgeführt wird. Je höher die Anzahl der Standardtransaktionen am Gesamttransaktionsvolumen, um so größer die Kostensenkungsmöglichkeiten durch eine Verlagerung auf andere Kanäle.

► **Kosten Standardtransaktionen/Kunde**

Die Kosten der Standardtransaktion pro Kunde, aber auch pro Kanal. Diese können intern selbst berechnet werden oder als Durchschnitt über die gesamte Branche von den jeweiligen Verbänden bezogen werden.

► **Notwendigkeit der Erreichbarkeit des Unternehmens**

Mittels dieser Kennzahl sollte das Unternehmen ermitteln, ob eine 24-stündige Verfügbarkeit notwendig ist.

► **Kundentreue**

Wie hoch ist die Kundentreue und der Anteil wiederkehrender Kunden? Je höher dieser Anteil ist, um so geringer sind die Kosten für die Neugewinnung von Kunden und um so billiger wird die Kommunikation pro Kunde.

► **Anzahl Neukunden**

Damit kann ein Unternehmen den Erfolg der eigenen Strategie zur Gewinnung neuer Kunden feststellen. Neue Kunden bedeuten zudem oftmals eine Ausweitung des Marktanteils.

► **Umsatz/Kosten/Gewinn neue Kunden**

Diese Kennzahlen geben einen Aufschluss darüber, ob die Neukundengewinnung im Vergleich zu Kundenbindung sinnvoller ist bzw. ob die Neukundengewinnung durch Nutzung anderer Kanäle effizienter gestaltet werden kann.

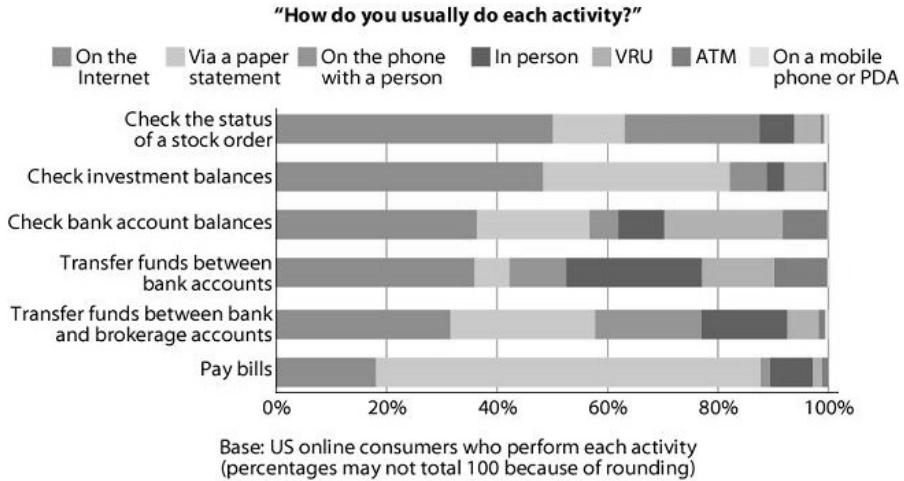
Eine Teilmenge dieser Kennzahlen, etwa die Kanalnutzung und die Umsatzanalyse, reicht für die Bewertung aus, mit welchen Kunden wie kommuniziert werden sollte. Viele dieser Kennzahlen sind zudem für das Unternehmen nicht neu, sondern werden bereits verwendet. Damit sollte das Verständnis für die Kunden vereinfacht und das Risiko bei der Definition einer Multichannel-Strategie verringert werden. In Kombination mit den nachfolgend vorgestellten Kanalkennzahlen kann davon der optimale Kanalmix pro Kundensegment und damit die Ausprägung der Multichannel-Strategie abgeleitet werden.

## **Kanalanalyse und Kanalkennzahlen**

Die Kanalanalyse stellt sicher, dass bei der Definition einer Multichannel-Strategie die vom Kunden geforderten Kanäle mit den von einem Unternehmen angebotenen Kanäle abgeglichen werden. Beispielhaft zeigt Abbildung 2.3 eine einfache Kanalanalyse für ein Finanzunternehmen.

Mit der Kanalanalyse wird erreicht, dass Unternehmen die richtigen Kanäle den richtigen Kunden anbieten, um dabei die Kosten im Griff zu behalten, aber auch die zur Kundenbindung notwendigen Kanäle zu ermitteln. Bei der Kanalanalyse wird ein Unternehmen vor allem auf folgende Daten zurückgreifen:

- Die Kanalnutzung, das heißt welcher Kanal wird wie oft in Anspruch genommen
- Die Kosten der Kanäle
- Die möglichen Umsätze in diesen Kanälen
- Die Akzeptanz der Kanäle bei den Kunden
- Die Eignung der Kanäle für die unterschiedlichen Kommunikationsformen und die Produkte sowie Dienstleistungen



Source: May 2002 Forrester Report “Benchmark North America: Consumer Technographics® Data Overview”

**Abbildung 2.3** Kanalanalyse (Quelle: Forrester Research, Inc.: »Right-Channeling Financial Transaction«, S. 8)

Am Ende dieser Analyse verfügt das Unternehmen über eine Matrix, in der Produkten und Dienstleistungen die Kosten eines Kommunikationsschrittes je Kanal zugeordnet werden. Tabelle 2.1 zeigt eine solche Matrix.

Neben diesen Daten, die durch Umfragen, durch die Verwendung sekundärer Literatur oder von Instituten gewonnen werden können, besteht bei der Kanalanalyse auch schon die Möglichkeit von Akzeptanztests zur Verfügung. Dazu könnten ausgewählten Kunden oder Zielgruppen vorab Kanäle zur Verfügung gestellt und mittels des direkten Feedbacks Möglichkeiten gezielt ausgelotet werden. Damit kann ein Unternehmen unter Umständen hohe Folgekosten vermeiden. Diesen Weg geht unter anderem die Stadt Weinstadt, die nur einer ausgewählten Zielgruppe (in dem Fall ausschließlich E-Government-affine Internetnutzer) den Zugriff auf neue E-Government-Dienste erlaubt und dabei ein direktes Feedback anfordert. Einen ähnlichen Weg geht auch die Schweizer Post mit ihrer neuen Direkt-Marketing-Plattform im Internet.

| Kommunikationsmatrix für Produkt 1 |                              |                 |             |            |                           |            |
|------------------------------------|------------------------------|-----------------|-------------|------------|---------------------------|------------|
| Kommunikationskanal                |                              | Filiale         | Call-Center | Brief      | E-Mail                    | Internet   |
| Kosten eines Kanalkontaktes        |                              | 30 Euro         | 15 Euro     | 10 Euro    | 1 Euro                    | 0,5 Euro   |
| Kunden-<br>gruppe                  | Kommuni-<br>kations-<br>form | Häufig-<br>keit | Datum       |            |                           |            |
|                                    | <b>High Value</b>            |                 |             |            |                           |            |
|                                    | Kam-<br>pagne                |                 | 1           |            | 1                         |            |
|                                    |                              |                 | 20.05.2003  |            | 20.04.2003                |            |
|                                    | Einla-<br>dung               | 1               | 1           |            |                           |            |
|                                    |                              | 20.06.2003      | 20.05.2003  |            |                           |            |
|                                    | Brief                        |                 |             | 2          |                           | 1          |
|                                    |                              |                 |             |            | 01.05.2003;<br>01.06.2003 | 01.04.2003 |
|                                    | Pull (Self-<br>Service)      |                 |             |            |                           |            |
| <b>Low Value</b>                   |                              |                 |             |            |                           |            |
|                                    | Kam-<br>pagne                |                 |             | 1          | 2                         |            |
|                                    |                              |                 |             | 01.07.2003 | 10.07.2003;<br>20.07.2003 |            |
|                                    | Pull (Self-<br>Service)      |                 |             |            |                           | 1          |
|                                    |                              |                 |             |            |                           | 01.07.2003 |

Tabelle 2.1 Beispielmatrix für Kommunikation

Verbunden mit der Kanalanalyse sind solche Kanalkennzahlen, die einem Unternehmen einen noch schnelleren Überblick über die vom Kunden verwendeten und von Unternehmen verwendbaren Kommunikationskanäle geben.

► **Anzahl der angebotenen und genutzten Kanäle**

Zuerst muss das Unternehmen feststellen, welche Kanäle es derzeit anbietet und welche von den Kunden in Relation zur Häufigkeit genutzt werden. Zusätzlich benötigt es einen Überblick darüber, welche Kanäle die Kunden zukünftig nutzen wollen, etwa mit Hilfe der Sinus-Milieus. Daneben ist auch zu empfehlen, immer externe Institute, wie die GfK, Analysten wie Forrester Research, Inc. und Gartner, Inc. oder aber Unternehmensberatungen, wie Accenture, McKinsey, mit einzubeziehen.

► **Kanalnutzung**

Mit der Kanalnutzung stellt das Unternehmen fest, für welche Bereiche in der Kommunikation der Kunde einen Kanal nutzt und wie intensiv die Nutzung ist. Dabei ist es sinnvoll, auch verwandte Branchen in die Betrachtung mit aufzunehmen, sofern der Kanal noch nicht angeboten wird und man bisher keine Erkenntnisse hat.

► **Umsatz/Kosten/Gewinn pro Kanal und Kunde**

Auch diese Kennzahl wird aus den allgemeinen Unternehmenskennzahlen abgeleitet und gibt einen Überblick darüber, was die Nutzung eines Kanals für eine bestimmte Stufe der Kommunikation mit dem Kunden kostet. Damit dient sie als Entscheidungsgrundlage für die von einem Unternehmen anzubietenden Kanäle. Allgemeine Kennzahlen können darüber hinaus von Marktforschungsunternehmen oder Verbänden erworben werden.

► **Anzahl und Kosten Standardtransaktionen/Kanal**

Welche Standardtransaktion kann über welchen Kanal zu welchen Kosten abgewickelt werden? Dadurch erhält das Unternehmen die Möglichkeiten Kanalwechsel aktiv zu unterstützen.

► **Nutzungsdauer**

Wie lange wird der Kanal genutzt? Die Nutzungsdauer gibt einen Indikator für die Akzeptanz, kann aber auch auf Probleme mit dem Kanal hindeuten.

► **Umsatz/Kosten/Gewinn/Marktanteil pro Kunde und Kanal**

Die wohl wichtigste Kennzahl, um für die unterschiedlichen Kundengruppen den richtigen Kanalmix festzustellen und somit die optimale Multichannel-Strategie zu finden.

Kanalkennzahlen werden derzeit von den wenigsten Unternehmen erfasst und untersucht. Dabei sind aber gerade diese Zahlen sehr gewichtige Indikatoren für die Definition der Multichannel-Strategie.

## Kommunikationskennzahlen

Für die Definition der Multichannel-Strategie benötigen Unternehmen auch Informationen darüber, in welcher Phase der Kundenkommunikation (vgl. Abschnitt 1.3) welcher Kanal wie benutzt wird. Die Kommunikationskennzahlen lassen sich deshalb am besten durch die Einordnung in die einzelnen Kommunikationsinhalte darstellen und ermitteln. Die Ermittlung der Kennzahlen erfolgt, wie in Abbildung 2.4 dargestellt, je nach Land unterschiedlich.

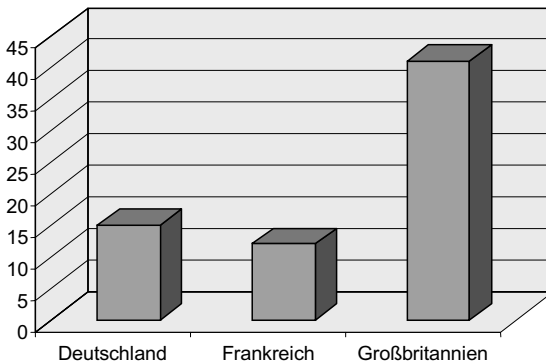


Abbildung 2.4 Erfassung von Kommunikationskennzahlen (Quelle: Retail-Studie Blue Martini, 2002)

## Informationsbezogene Kennzahlen

Informationsbezogene Kennzahlen geben einen Überblick über die Informationsphase (vgl. Abschnitt 1.3.1) des Kunden. Sie sollen deutlich machen, wie der Kunde im Rahmen seiner Information mit dem Unternehmen kommuniziert bzw. kommunizieren möchte. Sie geben damit in Verbindung mit den Kennzahlen der anderen Kommunikationsphasen vor allem einen Überblick über mögliche Kanalwechsel.

### ► Verhältnis Information zu Transaktion

Diese Kennzahl sagt aus, wie oft oder wie viel ein Kunde mit einem Unternehmen kommuniziert, bis es zu einer Transaktion kommt. Mit dieser Kennzahl kann das Unternehmen feststellen, wie erklärungsbedürftig das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens ist oder ob der genutzte Kanal der falsche ist. Zudem lassen sich damit Rückschlüsse auf die Preisgestaltung ziehen. So lässt sich aufzeigen, dass etwa auf zehn Informationsanfragen nur eine Transaktion folgt, was etwa auf Probleme mit dem Informationsmaterial schließen lässt.

### ► Benutzte Informationskanäle

Welche Kanäle werden hauptsächlich zur Information genutzt? Dabei werden die Informationsanfragen an einen Kanal mit denen an einen anderen in Bezie-

hung gesetzt. Im Internet könnten das die Anzahl der Sessions sein, die nicht bis zur Transaktion abgeschlossen wurden. Im Call-Center sind dies die Anzahl der Informationsanfragen. Beide gegenübergestellt zeigt sich eine Präferenz zugunsten eines Kanals. Unter Betrachtung des Kundensegmentes kann dies weiter verfeinert werden.

► **Verhältnis angeforderter zu versandter Information**

Wie oft versendet ein Unternehmen Informationen und wie oft fordert ein Kunde dieses von sich aus an? Damit lässt sich die Informationsnotwendigkeit für einen Kunden feststellen.

**Transaktionsbezogene Kennzahlen**

Mit den folgenden Kennzahlen der Transaktionsphase (vgl. Abschnitt 1.3.2) wird der Einfluss dieser Phase auf die Multichannel-Strategie bewertbar:

► **Transaktionshäufigkeit**

Wie viele Transaktionen finden pro Kunde in einer bestimmten Zeit statt?

► **Anzahl Standardtransaktionen**

Wie viele Standardtransaktionen finden pro Kunde in einer bestimmten Zeit statt?

► **Durchschnittliche Bestellgröße/Kanal**

Wie hoch ist die durchschnittliche Bestellgröße einer Transaktion und je Kanal und Kunden?

► **Cross-Selling pro Kunde und Kanal**

Wie oft wird bei einer Transaktion ein weiteres Produkt oder eine weitere Dienstleistung pro Kunde und Kanal verkauft? Damit kann das Unternehmen feststellen, auf welchen Kanal der Kunde am besten auf ergänzende Produkte reagiert.

► **Up-Selling pro Kunde und Kanal**

Wie oft und mit welchem Wert kann einem Kunden auf welchem Kanal ein höherwertiges Produkt vermittelt werden und damit der Gewinn pro Transaktion gesteigert werden?

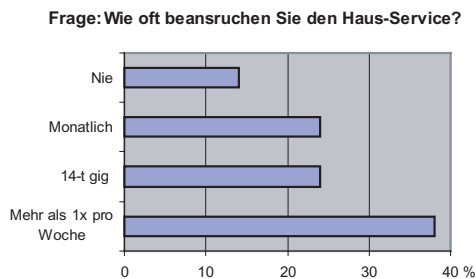
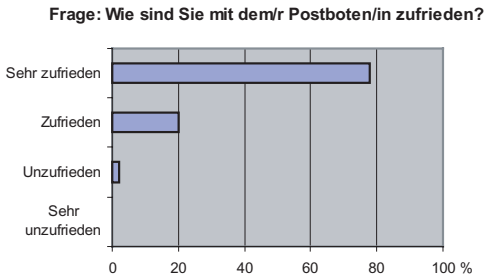
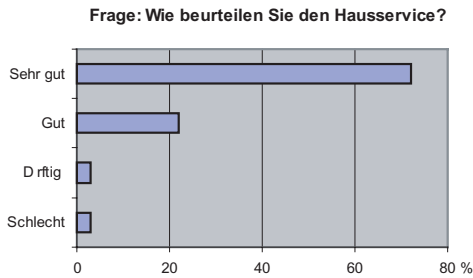
► **Abgebrochene Transaktionen**

Anzahl der pro Kanal und Kunden nicht zu Ende geführten Transaktionen. Damit lassen sich Rückschlüsse auf Probleme im Kanaldesign ziehen, etwa dass im Internet der Prozess zu viele Schritte benötigt oder eine schlechte Übersichtlichkeit oder Usability hat.

**Servicebezogene Kennzahlen**

Die servicebezogenen Kennzahlen (vgl. Abschnitt 1.3.3) untersuchen den Einfluss der Servicephase auf die Definition der Multichannel-Strategie. Abbildung 2.5 zeigt den Einsatz von servicebezogenen Kennzahlen bei der Schweizer Post.





**Abbildung 2.5** Servicebezogene Kennzahlen (Quelle: Schweizer Post, [www.post.ch](http://www.post.ch))

► **Servicehäufigkeit**

Wie oft wird zu einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung ein Service benötigt? Damit lassen sich Qualitäts- oder Erklärungsmängel ermitteln.

► **Zufriedenheit**

Wie zufrieden sind die Kunden mit einem Produkt oder dem Unternehmen allgemein? Damit kann das Unternehmen Rückschlüsse auf die Treue der Kunden ziehen.

► **Anzahl und Inhalt Beschwerden**

Wie viele Beschwerden werden vom Unternehmen erfasst und bearbeitet, und welchen Inhalt haben diese Beschwerden? Auch damit kann das Unternehmen Rückschlüsse auf die Treue der Kunden ziehen und gleichzeitig seine eigene Qualität bewerten.

### ► Antwortzeiten

Wie lange benötigt eine Serviceanfrage bis sie beantwortet ist? Je größer dieser Zeitraum ist, um so größer ist die Gefahr des Kundenverlustes.

Die Kommunikationskennzahlen mit dem Kunden sind die Kennzahlen, die von einem Unternehmen am schwierigsten zu ermitteln sind, jedoch den größten Einfluss auf die Definition einer Multichannel-Strategie nehmen. Um sie zu ermitteln kann das Unternehmen auch auf den Lebenszyklus eines Kunden zurückgreifen, wie er in Abschnitt 3.1.2 beschrieben wird, und mittels umfangreicher Auswertungen die einzelnen Phasen der Kommunikation erkennen und diesen Kosten und Erträge zuordnen.



Die Multichannel AG möchte in Zukunft verstärkt die Gruppe der modernen Performer für ihre Produkte gewinnen, um auf diese Weise den Umsatz zu steigern. Anhand einer Kundensegmentierung auf der Basis der Sinus-Milieus unter Einbezug von Daten von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) stellt die Multichannel AG fest, dass diese Zielgruppe vor allem das Internet für die Information und die Transaktion nutzt, während der Service über das (Mobil-)Telefon abgewickelt wird. Gleichzeitig nutzen die Bestandskunden der Multichannel AG, die in der Mehrzahl den Traditionsverwurzelten zugeordnet werden können, weiterhin die Händler, Faxe und das Telefon, um mit der Multichannel AG zu kommunizieren. Dies hat die Multichannel AG auf der Basis einer Kundenbefragung und aus den vorhandenen Daten mittels einer Kennzahlenanalyse ermittelt. Dabei wurde auch festgestellt, dass die Frist für die Beantwortung einer Informations- oder Serviceanfrage sich von 24 auf über 72 Stunden verlängert hat und von vielen Interessenten als ein Problem eingestuft wird. Folglich erscheint es für die Multichannel AG sinnvoll, den Kanal Internet verstärkt für die Information und Transaktion zu nutzen, da in diesem die Information »on Demand« für die Kunden zur Verfügung steht.

Im Rahmen einer Testphase wurde dafür einer kleinen Gruppe von modernen Performern ein Zugang erlaubt, um die Usability zu testen. Dabei wurden zudem erste kanalbezogenen Kennzahlen implementiert, etwa die Anzahl abgebrochener Sessions und das Verhältnis von abgebrochenen Sessions zu Transaktionen. So kann zukünftig die Nutzung dieses Kanals verfolgt und kontrolliert werden.

## 2.2 Der Einfluss des Produktes

Eine der wichtigsten Erkenntnisse für die Definition einer Multichannel-Strategie ist die folgende: »Nicht jedes Produkt kann oder sollte über jeden Kanal verkauft werden!«<sup>4</sup> Oder würden Sie frische Brötchen im Internet kaufen?

---

<sup>4</sup> Vgl. Friedmann, Furey, S.44: »Not every product can, or should be sold on every channel.«

Die Produkte eines Unternehmens stellen also für die Definition einer Multichannel-Strategie ein weiteres Element dar, dessen Einflüsse und Auswirkungen untersucht werden müssen. Die Eignung eines Produktes für einen bestimmten Kommunikationskanal und -inhalt kann über die Nutzung im Rahmen der Multichannel-Strategie entscheiden. Die folgenden Ziele der Einbeziehung der Produkte in die Definition der Multichannel-Strategie können identifiziert werden.

- ▶ Die Optimierung der Kundenkommunikation derart, dass sie in der Lage ist über alle genutzten Kanäle hinweg ein durchgängiges Bild von der Kompetenz des Unternehmens zu vermitteln
- ▶ Produkte so zu gestalten, dass sie über eine Vielzahl von Kanälen kommuniziert werden können
- ▶ Den optimalen Kanal für ein Produkt zu bestimmen und weitere ergänzende Kanäle zu definieren
- ▶ Wenn möglich Pfade zu entwickeln, um etwa verschiedene Bestandteile eines Produktes über unterschiedliche Kanäle zu kommunizieren.

In diesem Rahmen sind vier Parameter zu betrachten: die Produktauswahl, die Preise der Produkte auf einzelnen Kanälen, die Gestaltung der Kommunikationsinhalte und des Produktangebotes für die einzelnen Kanäle sowie die produktspezifischen Kennzahlen.

### **2.2.1 Produktauswahl**

Für die Definition einer Multichannel-Strategie ist es notwendig, dass ein Unternehmen seine Produktpalette auf die Eignung für die unterschiedlichen Kanäle hin untersucht. Dabei kann das Unternehmen eine Reihe von Kriterien verwenden, die auf eine bevorzugte Produkteignung für den einen oder anderen Kanal verweisen.

- ▶ Die Produktstruktur
- ▶ Die Produktnutzung
- ▶ Die Beratungs- und Informationsintensität
- ▶ Die Emotionalität oder Exklusivität
- ▶ Die Menge potenzieller Kunden<sup>5</sup>

#### **Produktstruktur**

Mittels der Produktstruktur lassen sich Produkte in physische (tangible) Produkte und nicht physische (nicht tangible) Produkte unterteilen. Abbildung 2.6 gibt

---

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S.48ff.

dazu einen Überblick. Nicht tangible Produkte sind für die Kommunikation mit dem Kunden digitalisierbar und können damit bevorzugt auf elektronischem Wege vertrieben werden und benötigen kaum Logistik oder Lager.

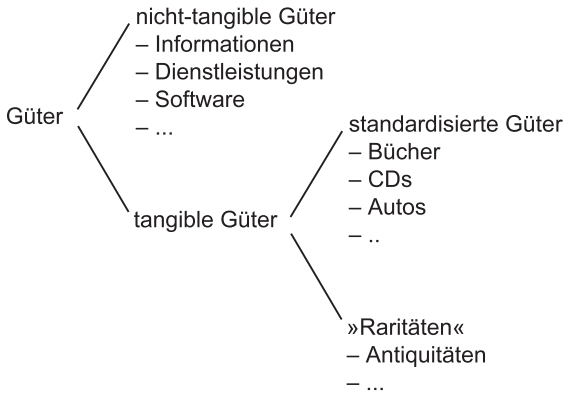


Abbildung 2.6 Produktstruktur (Quelle: Credit Suisse)

Auf der anderen Seite bedeuten tangible Produkte Aufwendungen für die Lagerhaltung und den Transport. Demnach hat die Struktur der Produkte Einfluss auf die Definition und die Ausgestaltung der Multichannel-Strategie, da mit der Struktur auch Auswirkungen auf die verwendeten Kommunikationskanäle feststehen. So erwarten Kunden beim Kauf von tangiblen Gütern die Möglichkeit, diese Güter bei Nichtgefallen oder Nichterfüllung von Funktionen über einen beliebigen Kanal zurückzugeben. Die Produktstruktur gibt darüber hinaus Hinweise über den Aufwand zur Kommunikation. Je weniger greifbar und je weniger standardisiert ein Produkt ist, desto höher wird der Aufwand für die Kommunikation und werden die Anforderungen an den verwendeten Kommunikationskanal. Gleichzeitig kann anhand der Produktstruktur festgestellt werden, ob dieses Produkt personalisiert oder individualisiert<sup>6</sup> werden kann. Weitere mögliche Eigenschaften der Produktstruktur, die auf die Verwendung von Kommunikationskanälen hinweisen, sind die Verderblichkeit von Waren, die ganz bestimmte Voraussetzungen an den Kommunikationskanal stellen, und spezifische Anforderungen an Lagerfähigkeit und Transportfähigkeit, wie sie etwa sehr große Investitionsgüter oder lebende Produkte (Pflanzen) erfordern.

### Produktnutzung

Die Produktnutzung gibt darüber Auskunft, wie häufig ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Produktgruppe von Kunden verbraucht oder genutzt wird und damit neu nachgefragt wird. Sie ist in etwa vergleichbar mit der Umschlags-

<sup>6</sup> Stichwort »Mass Customization«

häufigkeit eines Produktes. Allerdings bezieht sich die Produktnutzung auf den Verbrauch durch einen Kunden und nicht auf die generelle Umschlagshäufigkeit des Produktes. Diese kann Hinweise auf den Produktnutzung geben. So kann ein Kunde einen Fernseher oft nutzen, er wird aber sicher nicht sehr häufig im Lager umgeschlagen werden. Eine längere Nutzungsdauer zieht eine um so geringere Umschlagshäufigkeit nach sich.

Die Häufigkeit der Nachfrage und des Bedarfes eines Produktes lassen dabei Rückschlüsse auf die Kanalnutzung zu. Je häufiger ein Produkt verbraucht wird, umso öfter werden es Kunden nachfragen. Ebenso ist es wahrscheinlicher, dass Kunden dafür einen Kommunikationskanal in der Nähe nutzen werden. Bestes Beispiel dafür sind Waren des täglichen Gebrauchs, wie Obst, die sicher nur in Ausnahmefällen über andere Kanäle als über die Filiale bezogen werden.

Sehr unwahrscheinlich ist es hingegen, dass ein Wechsel des Kommunikationskanals während der Kommunikationsphase stattfindet. Abbildung 2.7 zeigt für einige Produktgruppen diesen Zusammenhang.

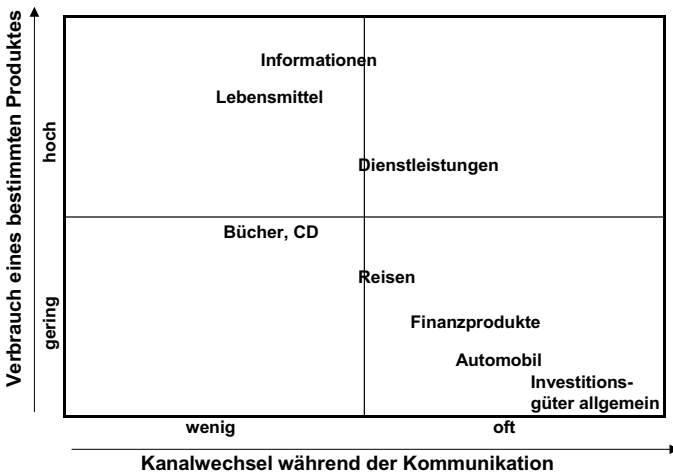


Abbildung 2.7 Produktnutzung und Kanalwechsel (Quelle: Credit Suisse, Deutsche Bank und eigene Forschungen)

Je häufiger ein Produkt verbraucht wird, umso weniger werden lange Lieferzeiten akzeptiert. Aus diesem Grund empfehlen sich Produkte mit einem hohen Verbrauch vor allem für den stationären Vertrieb. Allerdings gibt es dabei eine Ausnahme: Bei regelmäßiger Nutzung und regelmäßigem Verbrauch und der Lagerbarkeit von Produkten werden Lieferzeiten akzeptiert, so dass sich diese Produkte auch über andere Kommunikationskanäle vertreiben lassen. Dies liegt unter anderem daran, dass diese Produkte bevorratet werden, wie etwa Tierfutter oder Kosmetika.

## Beratungs- und Informationsintensität

Je umfangreicher eine mit dem Produkt verbundene Beratung und die zur Verfügung gestellten Informationsinhalte sein müssen, das heißt, je komplexer sich ein Produkt und je intensiver sich die Informationsphase gestaltet, umso mehr wird der Kunde persönliche Berater bevorzugen. Das liegt vor allem daran, dass bei solchen Produkten sehr viel Wert auf persönliche Erfahrungen gelegt wird und zudem das Vertrauen in einen Berater sehr viel höher ist, als zu anderen Kommunikationskanälen, wie Abschnitt 1.2 gezeigt hat. Beratungs- und informationsarme Produkte sind vor allem Lebensmittel, Kosmetika, CDs und zum Teil Bücher. Diese Produkte werden oftmals ohne Beratungsbedarf, sei es persönlich oder automatisiert, erworben. Im Gegensatz dazu werden die erklärungsbedürftigen Produkte, wie Autos, allgemeine Investitionsgüter, wie etwa Maschinen (speziell im Bereich der Firmenkunden), oder auch Finanzprodukte nur vereinzelt ohne den Einfluss einer Beratung gekauft. Dabei kann eine solche Beratung aber auch maschinell erfolgen. Abbildung 2.8 zeigt die Wichtigkeit einer persönlichen Beratung bei Finanzprodukten. Demnach vertrauen 50 Prozent ausschließlich auf die persönliche Beratung. Somit können für diese Produkte die Kommunikationskanäle mit persönlicher Interaktion (Außendienst oder Filiale) derzeit noch nicht aufgegeben, aber bereits durchaus von anderen Kanälen unterstützt werden.

**“How do you obtain financial advice?”**

|                                 | I don't    | Human advisors only | Online advice only | Both      |
|---------------------------------|------------|---------------------|--------------------|-----------|
| Age                             | 46         | 50                  | 43                 | 44        |
| Income (\$US)                   | \$ 43,000  | \$ 61,300           | \$ 57,200          | \$ 73,800 |
| Net worth (\$US)                | \$ 173,300 | \$ 244,700          | \$ 207,000         | \$257,600 |
| Use PC at work                  | 44%        | 57%                 | 66%                | 77%       |
| Years online                    | 2.3        | 2.4                 | 2.9                | 3.3       |
| Trade online                    | 4%         | 4%                  | 28%                | 32%       |
| Number of trades per year       | 2.8        | 3.5                 | 6.7                | 10.9      |
| Feel their finances are complex | 8%         | 12%                 | 17%                | 29%       |
| Above average self-directedness | 58%        | 31%                 | 71%                | 48%       |
| Number of ways monitor finances | 1.3        | 1.4                 | 1.8                | 2.1       |

Based on US households

**Abbildung 2.8** Nutzung von Beratung abhängig von Kunden (Quelle: Forrester Research, Inc.)

## Emotionalität

Die emotionale Bindung eines Kunden an ein Produkt erhöht den Bedarf an Beratung und Informationen und weckt den Wunsch, es anzufassen und mitzunehmen. Produkte mit einer hohen emotionalen Bindung werden deshalb vor allem nach Gefühl und damit auch nach Aussehen und Image gekauft und vom Kunden auch mal gern spontan erworben. Produkte mit einer solchen hohen emotionalen Bindung sind z. B. Autos, Kosmetika, Mode und Möbel, aber auch Investitionsgüter im Firmenkunden-

bereich, wie etwa Maschinen oder CRM-Software. Auch hier zählt mittlerweile das Image eines Herstellers zu den Kaufgründen. Verbunden mit dieser Emotionalität ist ebenso wie bei der Beratungsintensität die Nutzung von persönlichen Kommunikationskanälen (wie Außendienst oder Filiale), etwa um sich in seiner Einschätzung bestätigen zu lassen. Aber auch hierbei gilt die Ausnahme, dass je standardisierter ein Produkt wird, umso höher die Wahrscheinlichkeit ist, dass auch nicht persönliche Kommunikationskanäle (wie das Internet) verwendet werden können. So gibt es mittlerweile sehr spezialisierte Internetanbieter von Socken oder Krawatten.<sup>7</sup>

### Anzahl von potenziellen Kunden

Je größer die potenziellen Menge an Kunden ist, die mit einem Produkt erreicht werden kann, umso mehr Kanäle müssen für die Kommunikation verwendet werden. Ein Unternehmen, welches nur die Traditionsverwurzelten erreichen möchte, kommt unter Umständen mit nur einem Kanal, entweder der Filiale oder dem Außendienst, aus. Sobald das Unternehmen aber ein verwandtes Sinus-Milieu ansprechen möchte, wie die bürgerliche Mitte, benötigt das Unternehmen weitere Kanäle, wie das Telefon oder sogar das Internet. Jeder Kunde benutzt Kommunikationskanäle unterschiedlich, wie die Sinus-Milieus zeigen. Umso notwendiger ist die Verlagerung der Kommunikation auf die für das Unternehmen wirtschaftlichsten Kanäle. Allerdings unterscheidet sich die Kanalnutzung auch in Abhängigkeit vom Produkt. Die Variabilität in der Nutzung von Kommunikationskanälen bei Investitionsgütern ist geringer als etwa bei Büchern. Abbildung 2.9. stellt diese Abhängigkeiten einander gegenüber.

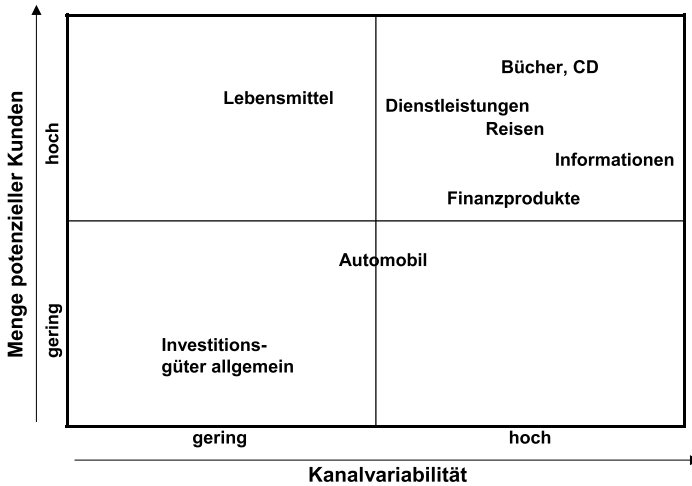


Abbildung 2.9 Potenzielle Kunden und Kanalvariabilität (Quelle: Credit Suisse, Deutsche Bank und eigene Forschungen)

7 www.getsox.com

Anhand der vorgestellten Kriterien kann ein Unternehmen entscheiden, auf welchen der Kanäle Produkte kommuniziert werden können. Das Produkt übt aber noch weitere Einflüsse auf die Definition einer Multichannel-Strategie aus. So müssen die Unternehmen über das Pricing der Produkte in einzelnen Kanälen entscheiden und zudem festlegen, welche Informationsinhalte in welcher Tiefe auf welchem Kanal angeboten werden. Denn immer öfter verwenden die Kunden unterschiedliche Kanäle zwischen den einzelnen Inhalten der Kommunikation und wechseln während dieses Prozesses zwischen den Kanälen, wie Abbildung 2.10 zeigt.

|           | Filiale | Telefon | Internet | Brief/Fax |
|-----------|---------|---------|----------|-----------|
| Telefon   | 83%     |         |          |           |
| Internet  | 81%     | 69%     |          |           |
| Brief/Fax | 51%     | 44%     | 43%      |           |
| E-Mail    | 46%     | 39%     | 44%      | 28%       |

Höchste Priorität bei der Integration

Während des gesamten Kommunikationsprozesses nutzen 83% aller deutschen Kunden mindestens 2 Kanäle

Abbildung 2.10 Nutzung von verschiedenen Kanälen (Quelle: Cambridge Technology Partners)

Grundsätzlich gilt: Je emotionaler und beratungsintensiver ein Produkt ist, um so mehr werden die Kunden auf persönliche Kanäle für den eigentlichen Kauf zurückgreifen. Trotz dieser Beibehaltung des bisherigen Verhaltens in der Transaktionsphase der Kunden verändern sich aber die Verhaltensweisen in der Informations- und Servicephase.

### 2.2.2 Preispolitik

Die Preispolitik eines Unternehmens bei der Definition einer Multichannel-Strategie soll den Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung festsetzen, wobei der vom Unternehmen gewünschte Preis dem erwarteten Nutzen des Kunden entspricht oder niedriger ist.<sup>8</sup> Der vom Kunden erwartete Nutzen ist dabei sub-

8 Dr. Michael H.Thiel: »Strategisches Marketing«, Präsentation, Universität der Bundeswehr München, <http://www.unibw-muenchen.de/campus/WOW/v1041/Teil-5.pdf>, S.4



jektiver Natur, während sich der Preis aufgrund einer Reihe von objektiven Kriterien ermitteln lässt. Der Preis eines Produktes ist dabei eines der wichtigsten, wenn nicht sogar das wichtigste Entscheidungskriterium für den Kauf eines Produktes.<sup>9</sup>

Ein Preis kann sich dabei aufgrund einer Reihe von Determinanten bilden, die im Folgenden aufgeführt sind:

- ▶ Externe Faktoren, wie das Verhalten der Kunden (Kaufzurückhaltung), aber auch die Nutzung unterschiedlicher Kanäle
- ▶ Interne Faktoren, wie die Kosten
- ▶ Ziele des Unternehmens, wie eine Gewinnmaximierung
- ▶ Psychologische Faktoren, wie etwa die im Rahmen der Euroeinführung vermutete Preissteigerung

Für die Preisfindung hat sich dabei in der Praxis eine Reihe von Methoden etabliert, die in Abbildung 2.11 gezeigt werden.



**Abbildung 2.11** Preisfindung in der Praxis (Quelle: Dr. Michael H. Thiel: »Strategisches Marketing«, Präsentation Universität der Bundeswehr München, <http://www.unibw-muenchen.de/campus/WOW/v1041/Teil-5.pdf>, S.3)

Was die Preisfindung bei der Definition einer Multichannel-Strategie angeht, sind neben den bereits vorhandenen Kosten, etwa für bereits verwendete Kanäle, ebenso Kosten zu betrachten, die durch die Einführung neuer Kanäle entstehen (Investitionskosten). Es sind aber auch die Kostensparpotenziale zu betrachten, die sich durch die Verlagerung der Kommunikation auf einen kostengünstigeren Kanal ergeben.

<sup>9</sup> Vgl. ebenda

## Kostenorientierter Ansatz

Beim kostenorientierten Ansatz wird der Preis eines Produktes auf der Basis der Kosten ermittelt. Die Vollkostenrechnung ermittelt durch Festsetzung einer Marge bzw. eines Gewinnzuschlages den Preis eines Produktes. Der Vollkostenansatz ist für die Definition und Umsetzung einer Multichannel-Strategie jedoch nicht geeignet, da er das Potenzial zur Kostensenkung durch die Steuerung der Kunden auf günstigere Kanäle nicht berücksichtigt.

Die Deckungsbeitragsrechnung zieht zur Preisermittlung unterschiedliche Deckungsbeitragslevel heran, ausgehend von den variablen Kosten, die für die Produktion eines Produktes entstehen, bis hin zur Einrechnung der Unternehmensfixkosten. Im Rahmen der Definition einer Multichannel-Strategie kann dieser Ansatz als Grundlage genommen und um kanalspezifische Kennzahlen erweitert werden. Dazu können die im Rahmen dieses Kapitels vorgestellten Kennzahlen herangezogen werden. So lässt sich der Deckungsbeitrag eines Produktes in Abhängigkeit von den variablen Kosten eines Kanals ermitteln. Dazu sind die variablen Kosten eines Kanals (die Kommunikationskosten, die sich wiederum in Informationskosten, Transaktionskosten und Servicekosten gliedern) in Abhängigkeit vom Produkt zu ermitteln. Tabelle 2.2 zeigt eine Möglichkeit, die Deckungsbeitragsrechnung zu erweitern.

|  |
|--|
| Nettoerlös   |
| - Variable Kosten der Produktart   |
| - Variable Kosten der Produktkommunikation -> Transaktionskosten je Stück und Kanal                        |
| = Erzeugnisdeckungsbeitrag   |
| - Produktfixkosten   |
| - fixe Kosten der Produktkommunikation -> Investitions- und Unterhaltskosten des Kanals für dieses Produkt |
| = Restdeckungsbeitrag 1  |
| Summe aller Restdeckungsbeiträge 1 einer Produktgruppe   |
| - Produktgruppenfixkosten  |
| = Restdeckungsbeitrag 2  |
| Summe aller Restdeckungsbeiträge 2 einer Kostenstelle  |
| - Kostenstellenfixkosten   |
| = Restdeckungsbeitrag 3  |

**Tabelle 2.2** Deckungsbeitragsrechnung (Quelle: vgl. Wöhe, S.1280ff. und eigene Ergänzungen)

|   |
|---|
| Summe aller Restdeckungsbeiträge 3 eines Bereiches                                |
| - Bereichsfixkosten   |
| = Restdeckungsbeitrag 4   |
| Summe aller Restdeckungsbeiträge  |
| - Unternehmensfixkosten (dazu gehören auch Kosten für die Verwaltung von Kanälen) |
| = Nettoerfolg   |

**Tabelle 2.2** Deckungsbeitragsrechnung (Quelle: vgl. Wöhe, S.1280ff. und eigene Ergänzungen) (Forts.)

Die variablen Kosten pro Stück und Kanal ergeben sich dabei aus dem variablen Aufwand (etwa die Anzahl der benötigten Mitarbeiter eines Call-Centers) für einen Kanal und den erwarteten Kommunikationshäufigkeit, unterteilt in Informationskosten, Transaktionskosten und Servicekosten je Produkt und Kanal. Auf die Ermittlung der variablen Kosten, geht Abschnitt 3.5 genauer ein. Ein Unternehmen kann darauf aufbauend zwei Pricing-Strategien verfolgen:

1. Der über alle Kanäle hinweg kostendeckende Preis wird für alle Produkte und in allen Kanälen gleich angewandt. Das Unternehmen erzielt seine Gewinne durch die Transaktionen auf den kostengünstigsten Kanälen. Dazu müssen diese Kanäle entsprechend gefördert werden.
2. In jedem Kanal wird ein spezifischer Preis für das Produkt verlangt, der die Kostenvorteile einzelner Kanäle direkt an den Kunden weitergibt. Der Gewinn des Unternehmens ergibt sich aus dem über alle Kanäle hinweg gleichen Gewinnaufschlag. Damit werden Anreize zur Nutzung kostengünstiger Kanäle geschaffen. Allerdings muss dem Kunden anderer Kanäle kommuniziert werden, warum sie einen höheren Preis zahlen.

Die Deckungsbeitragsrechnung unter Einbezug der variablen und der fixen Kosten für die Kommunikation eines Produktes stellt damit ein geeignetes Mittel dar, um einen möglichen Preis eines Produktes im Rahmen der Multichannel-Strategie festzusetzen und lässt zudem Spielraum für die Steuerung der Kanäle auf der Basis des Preises, wie in Abschnitt 3.5 beschrieben.

### **Nutzenorientierter Ansatz**

Das zweite Merkmal, an dem sich Unternehmen orientieren können, um den Preis eines Produktes für einen oder alle Kanäle zu bestimmen, ist der Nutzen, den dieses Produkt zum Zeitpunkt der Transaktion bringt. Je höher der Nutzen oder auch der Bedarf nach diesem Produkt wird, umso höher kann auch der vom Kunden akzeptierte Preis werden. Diese Option kann allerdings nur für Produkte gelten, bei denen dieser höhere Wert auch ermittelbar und kommunizierbar ist.

Bestes Beispiel dafür sind Fluggesellschaften und jetzt auch die Bahn, die sehr hohe Aufschläge bei einer sehr kurzfristigen Buchung verlangen. Dabei wird das Unternehmen aber keine starre Preisstruktur mehr haben, sondern zur Nutzung von dynamischen Preisen übergehen, wie dies bereits in der Reisebranche getan wird (siehe Abschnitt 3.5). Auf die Verfahren zur Ermittlung eines nutzenorientierten Preises wird aufgrund der Komplexität nicht weiter eingegangen. Es sei auf weiterführende Literatur, etwa zum Thema Conjoint Measurement<sup>10</sup>, verwiesen.

### 2.2.3 Gestaltung der Kommunikationsinhalte

Wie weiter oben bereits festgestellt, nutzen Kunden im Rahmen des gesamten Kommunikationsprozesses in der Regel mehrere Kommunikationskanäle und wechseln innerhalb eines Kommunikationsvorganges auch immer häufiger den Kommunikationskanal. Abbildung 2.12 verdeutlicht dies noch einmal.

Für das Unternehmen bedeutet das die Anpassung der Produktkommunikation, der Informationen und Beratung sowie des Services für die Produkte auf die unterschiedlichen Kommunikationskanäle. Folglich ist es dringend notwendig zu verstehen, in welchen Kommunikationsphasen welche Produkte auf welchen Kanal unterstützt werden können.

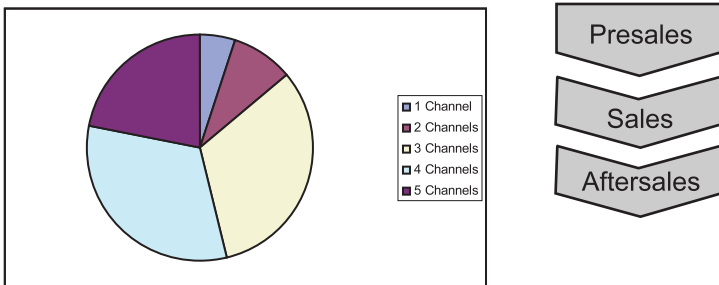


Abbildung 2.12 Kanalnutzung in der Kommunikation (Quelle: Cambridge Technology Partners)

### Informationsphase

Wie bereits ausgeführt, werden vor allem in der Informationsphase sehr viele unterschiedliche Kommunikationskanäle vom Kunden verwendet. Aus diesem Grund sollte diese Phase grundsätzlich von möglichst vielen Kanälen unterstützt werden. Dabei können und müssen auch Querverweise zwischen den einzelnen Kanälen eingerichtet werden, da nur dann ein durchgängiger Kommunikationsprozess für den Kunden möglich ist. So kann ein Automobilhersteller sehr umfangreiche Informationen, wie etwa einen Car Konfigurator, im Internet

<sup>10</sup> Unter anderem: Gustaffson, Anders: »Conjoint Measurement, Methods and Applications«, Springer, 2000

bereitstellen. Die Information, wie ein potenzieller Kunde sein Auto konfiguriert hat, darf aber nicht verloren gehen, sondern muss der Filiale übermittelt werden, in der der Kunde sein Auto dann kaufen wird. Der Kunde erwartet, dass der Händler weiß, wie er sein Auto konfiguriert hat, und wird frustriert, wenn er die Fragen nach seiner Wunschausstattung erneut beantworten muss.

Da gerade die Informationsphase für einen Großteil der Kommunikationskosten, etwa durch die Erstellung von Informationsmaterial oder das Bereitstellen von Beratern, verantwortlich ist, muss das Ziel in der Informationsphase sein, die beratungs- und informationsintensiven Aufgaben des Unternehmens für diese Phase zu senken. Diese Self-Service-Funktionen für den Kunden können vor allem durch ein Internetportal optimal erfüllt werden

Eine der Hauptaufgaben einer Multichannel-Strategie ist die vollständige Integration und Vernetzung der genutzten Kommunikationskanäle, um dem Kunden den Wechsel auf kostengünstige Kanäle zu ermöglichen.

### **Transaktionsphase**

Die Unterstützung dieser Phase auf den einzelnen Kanälen ist stark vom Produktangebot und von den Produkteigenschaften, wie Emotionalität oder Beratungsintensität, abhängig (vgl. Abschnitt 2.2.1). Je leichter eine Transaktion vom Kunden durchgeführt werden kann, also je mehr entscheidungsrelevante Informationen einem Kunden zur Verfügung stehen, um so eher kommt es zu einer Transaktion. Von daher sollte jeder Kanal, der einem Kunden diese Informationen zur Verfügung stellt, die Transaktion auch zulassen.

In einer Multichannel-Strategie muss es die Möglichkeit geben, dass der Kunde während der unterschiedlichen Kommunikationsphasen den Kanal wechselt, der Kommunikationsprozess jedoch vollständig erhalten bleibt. Es müssen einmal gemachte Angaben auf allen Kanälen zur Verfügung stehen.

### **Servicephase**

Der Kunde wird sich in einem Servicefall den für ihn bequemsten Kanal aussuchen. Das muss nicht der Kanal sein, über den die Transaktion abgeschlossen wurde. Deshalb ist es notwendig, dass wiederum möglichst viele Kanäle die Servicephase unterstützen und auch auf allen Kanälen die relevanten Informationen über den Kunden, die Transaktion und die Produkte zur Verfügung stehen. Wie viele Funktion dieser Phase, also Serviceannahme, Serviceabwicklung, Reparatur etc., von einem Kanal unterstützt werden kann, hängt dabei von den Möglichkei-

ten dieses Kanals ab. So lassen sich die Serviceannahme und auch schon eine erste Fehlerlokalisierung sicher über ein Internetportal realisieren, etwa durch FAQ oder eine selbstlernende Fehlerdatenbank, die eigentliche Reparatur wird aber sicher durch einen Fachmann erfolgen müssen.

Allerdings müssen dem Kunden bei einer solchen nicht vollständigen Abbildung der Serviceprozesse entsprechende Alternativen aufgezeigt werden können. Wie dies gehen kann, wurde am Beispiel eines defekten PCs bereits erläutert. Eine andere Möglichkeit aus dem obigen Beispiel könnte sein: Der Kunde bekommt nach der Nutzung der FAQ, sofern er keine Fehler gefunden hat, die Möglichkeit, über das Internetportal einen Reparaturschein samt Fehlerbescheinigung und aufgerufene FAQ plus Paketkarte auszudrucken. Damit schickt er das defekte Gerät einfach ein. Auf diese Weise sind der Kommunikationskanäle Internet und Brief optimal unterstützt, und der Kunde ist zufrieden. Natürlich hängt jetzt auch noch viel von der weiteren Bearbeitung, und zwar hinsichtlich Geschwindigkeit und Qualität ab.

Die Servicephase ist die am schwierigsten zu unterstützende, da sehr viele unterschiedliche Prozessschritte, wie Serviceannahme, Reparatur oder Geld zurück, ablaufen können. Gleichzeitig ist diese Phase für den Erfolg einer Kundenbeziehung die kritischste Phase in der Kundenkommunikation in einem Multichannel-Unternehmen. So bedeutete für ein Handelsunternehmen mit zwei Mio. Kunden eine schlechte Servicephase den Verlust von 19,6 Mio. US-Dollar pro Jahr.<sup>11</sup> Eine Möglichkeit, die Servicephase im Rahmen der Multichannel-Strategie zu verbessern, ist das verstärkte Angebot an den Kunden von Self-Service-Applikationen, wie etwa natürlichsprachige Fragen im Internet, wie dies etwa von shopping24 angeboten wird.

#### **2.2.4 Produktkennzahlen**

Eine weiteres Element beim Verständnis für das Produktangebot im Rahmen einer Multichannel-Strategie sind die Produktkennzahlen. Sie dienen zur Erkennung der Potenziale der angebotenen Produkte und Dienstleistungen im Rahmen einer Multichannel-Strategie. Sie sind dabei ebenso in Beziehung zu den Kennzahlen für Kunden und Kanäle zu setzen:

##### **► Produktstruktur**

Die Produktstruktur ist eine Übersicht über die angebotenen Produkte. Dabei können Produkte ebenso wie Kunden in bestimmte Segmente eingeteilt werden, die nach zu definierenden Eigenschaften gebildet werden. Die größte Einteilung ist dabei die Unterscheidung zwischen physischen und nicht physischen Produkten, wie etwa Dienstleistungen.

---

<sup>11</sup> Quelle: Gartner, Inc.: Research Note TG-14-9567, S.3

► **Produktnutzung**

Die Produktnutzung verschafft einem Unternehmen die Übersicht über die hauptsächliche Verwendung des Produktes. Die Dimensionen dieser Kennzahl können dabei sehr variabel sein, wie zum Beispiel eine Unterscheidung nach dauerhafter Nutzung (Eigentumsübergang) und teilweiser Nutzung (Miete, Leasing).

► **Umschlaghäufigkeit**

Diese Kennzahl gibt wieder wie oft ein Produkt in einer bestimmten Zeit im Lager umgeschlagen wird, wie oft es demnach in ein Lager kommt und selbiges in dieser Zeit wieder verlässt. Mit dieser Kennzahl kann ein Unternehmen seine Logistikkosten optimieren.

► **Beratungsintensität**

Diese Kennzahl gibt für ein Produkt den nötigen Beratungsaufwand wieder. Unternehmen sollten bestrebt sein, möglichst Produkte mit einer geringen Beratungsintensität zu entwickeln, um so die Beratungskosten zu senken. Dabei werden die Kosten der Beratung für ein Produkt in Relation zu den Umsätzen mit diesem Produkt gesetzt. Je kleiner der Wert ist, umso geringer ist die Beratungsintensität.

► **Emotionalität**

Die Emotionalität soll den Grad der Beziehung zwischen dem Produkt und seinem Kunden und damit auch die Stärke der Kundenbindung zu einem Produkt ausdrücken. Dieser Wert lässt sich nur mit Kundenbefragungen ermitteln.

► **Lagerkosten**

Die Kosten, die entstehen, wenn ein Produkt gelagert werden muss. Ziel eines Unternehmens ist es, die Lagerkosten so gering wie möglich zu halten. Der Einsatz von neuen Kanälen kann aber dazu führen, dass Unternehmen ein Lager aufbauen müssen, wodurch zusätzliche Kosten entstehen, oder umgekehrt Lagerkapazität abbauen können.

► **Logistikkosten**

Diese Kosten treten beim Versand von Produkten zum Empfänger auf. Logistikkosten entstehen dabei sowohl durch den physischen Transport von Produkten als auch durch den nicht physischen oder digitalen Transport. Dazu zählen etwa Portogebühren, Leitungskosten bei Downloads oder die Verpackung.

► **Umsatz/Kosten/Marktanteil des Produktes**

Auch für die Produktkennzahlen ist es notwendig, dass ein Unternehmen die klassischen Kennzahlen Umsatz, Gewinn und Marktanteil auf Produkte ableitet. Zusätzlich ist es wichtig, diese Kennzahlen in einen Zusammenhang mit den Kunden und Kanälen zu bringen. Es gilt demnach, den Umsatz eines Produktes pro Kunden und Kanal zu ermitteln. So lassen sich sehr viele Möglichkeiten zum Produktverkauf finden, ohne direkt das Produkt verändern zu müssen.

Trotz dieser umfangreichen Produktkennzahlen ist die Entscheidung, welches Produkt auf welchen Kanal in welcher Kommunikationsphase kommuniziert werden soll, in den meisten Fällen einfacher als angenommen. »There are few products today that someone hasn't sold successfully through an alternative, low-cost channel [...] This is a key channel trend [...] and it will continue to proliferate across more industries as customers become more comfortable with, and enthusiastic about, doing business through low-cost self-service channels.«<sup>12</sup>

Oder noch einfacher gesagt: Wenn die Kunden neue Kanäle nutzen wollen, möchten sie dort auch die Möglichkeit haben, Produkte zu sehen, zu kaufen und einen Service dafür in Anspruch zu nehmen. Es ist also weniger entscheidend, welches Produkt am besten in welchen Kanal passt, sondern wie man ein Produkt an einen Kanal anpasst bzw. in einem Kanal kommuniziert.

### **2.2.5 Strategien der Produktkommunikation**

Dem Unternehmen stehen bei der Bestimmung der Produktkommunikation über unterschiedliche Kanäle hinweg verschiedene Optionen zur Verfügung, die sich folgendermaßen beschreiben lassen:

1. Alle Kommunikationskanäle bieten das gleiche und komplette Produkt- und Dienstleistungsportfolio sowie alle Kommunikationsphasen eines Unternehmens an.
2. Die Kanäle unterscheiden sich im Produkt- und Dienstleistungsangebot und in der Unterstützung der unterschiedlichen Kommunikationsphasen. Das heißt, dass nicht jede der drei Phasen Information, Transaktion und Service in jedem Kanal komplett zur Verfügung steht. Drittens bieten diese Kanäle aber ausschließlich das Portfolio des Unternehmens an.
3. Die Kanäle unterscheiden sich im Produkt- und Dienstleistungsangebot und in der Unterstützung der unterschiedlichen Kommunikationsphasen. Zusätzlich bieten diese Kanäle aber auch nicht unternehmenseigene Produkte in verschiedenen Kanälen an.

#### **Option 1: Alle Kanäle mit dem gleichen und kompletten Kommunikationsangebot**

Das Angebot des kompletten und vollständigen Produktangebots auf allen Kanälen empfiehlt sich vor allem für Unternehmen mit einem sehr homogenen Produktportfolio einerseits und mit einer sehr hohen Anzahl von Standardtransaktionen mit diesen Produkten und einer begrenzten Anzahl von unterstützten Kanälen andererseits. Das sind vor allem Buch- und CD- oder Kosmetika-Händler, zum Teil auch Banken und Versicherungen sowie die öffentliche Hand.

---

<sup>12</sup> Friedmann, Furey, S.56



## **Vorteile**

Das Unternehmen erreicht mit diesem vollständigen Ansatz vor allem eine hohe Kundenzufriedenheit, da dem Kunden auf allen von ihm genutzten Kanälen die gleichen Produkte und Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Zusätzlich ist die Vergleichbarkeit der Kanäle gewährleistet, wodurch die Ermittlung von Optimierungspotenzial in den Standardtransaktionen sowie die Definition von möglichen optimalen Kanalnutzungswegen der Kunden möglich wird. Ein weiteres Argument für diesen Ansatz ist der geringe organisatorische Aufwand, da das Produktmanagement und Marketing gebündelt bleiben können. Deshalb bleibt eine einheitliche Sicht des Kunden auf das Unternehmen über jeden Kanal hinweg erhalten.

## **Nachteile**

Neben diesen Vorteilen gibt es jedoch auch einige Einschränkungen, die mit der Umsetzung verbunden sind. So ist ein hoher Aufwand für die Verwaltung und Anpassung der Produktpräsentation innerhalb der einzelnen Kanäle notwendig. Der Aufwand nimmt dabei mit jedem neu unterstützten Kanal (sofern er nicht auf einer vorhandenen Technologie aufbaut) zu. Des Weiteren bedarf dieser Ansatz einer vollständigen Abbildung aller Kommunikationsprozesse über alle unterstützten Kanäle hinweg, was einen erhöhten Aufwand für die Unterstützung durch IT-Systeme mit sich bringt.

Für den Kunden ist das komplette Produktangebot auf allen Kanälen sicher die beste Option, da er seine Multioptionalität ohne Einschränkungen nutzen kann. Er kann damit immer den Kanal wählen, der ihm in diesem Augenblick opportun erscheint, und hat in diesem Kanal alle Möglichkeiten. Damit hat er das umfassendste *Erlebnis* mit dem Unternehmen.

## **Option 2: Die Kanäle unterscheiden sich im Angebot**

Diese Option bietet sich vor allem für Unternehmen an, die sehr viele und sehr heterogene Kanäle unterstützen wollen und zusätzlich ein sehr heterogenes Produktportfolio haben. Dabei werden pro Kanal nur die Produkte angeboten, die sich auch optimal für diesen Kanal eignen. Das Unternehmen definiert dafür das Gesamtproduktportfolio, und aus diesem werden Einzelportfolios für die einzelnen Kanäle gebildet. Das sind zum Beispiel Automobilunternehmen, die einerseits für den Autokauf das Internet als Beratungs- und Servicekanal verwenden, nicht jedoch für die Transaktion, andererseits für ergänzende Produkte, wie Merchandisingartikel oder Ersatzteile, die gesamte Kommunikation über alle Kanäle anbieten. Aber auch Versicherungen können von diesem Ansatz profitieren, indem sie etwa Standardversicherungen ohne einen großen Beratungsbedarf, etwa KFZ- oder Auslandskrankenversicherungen, komplett (inklusive Information, Transaktion und Beratung) über Self-Service-Kanäle, wie das Internet einer

ist, anbieten. Dies wird unter anderem bereits von der Deutschen Allgemeinen Versicherungs AG praktiziert. Auf der anderen Seite kann für komplexere Produkte, etwa fondsgebundene Lebensversicherungen, bei der Information und Beratung auf den Außendienst zurückgegriffen werden, die Transaktion dann per Fax stattfinden und der Service, wie die Abfrage des derzeitigen Rückkaufwertes, über ein Internetportal abgewickelt werden. Tabelle 2.3 zeigt die Ermittlung einer optimalen Produktkommunikationsstrategie am Beispiel eines Girokontos.

| Alle nutzbaren Kanäle | 1. Will der Kunde diesen Kanal nutzen | 2. Eignet sich das Produkt? | 3. Kann ich die Informationsphase abdecken? | 4. Kann ich die Transaktionsphase abdecken? | 5. Kann ich die Servicephase abdecken? | 6. Stimmen die Kosten? |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---|---|--|------------------------|
| Filiale               |                                       |                             |   |   |  |                        |
| Außendienst           |                                       |                             |   |   |  |                        |
| Partner               |                                       |                             |   |   |  |                        |
| Brief/Fax             |                                       |                             |   |   |  |                        |
| Automaten             |                                       |                             |   |   |  |                        |
| Telefon               |                                       |                             |   |   |  |                        |
| Zeitung etc.          |                                       |                             |   |   |  |                        |
| Internet              |                                       |                             |   |   |  |                        |
| E-mail                |                                       |                             |   |   |  |                        |

**Tabelle 2.3** Ermittlung der Produktkommunikationsstrategie für ein Girokonto (Quelle: Friedmann, Furey, S.65 und eigene Ergänzungen)

Um eine solche Strategie zu definieren, benötigen Unternehmen mehrere Informationen:

► **Welche Kanäle nutzen meine Kunden?**

Dies kann anhand der Sinus-Milieus und eigener Kundenbefragungen ermittelt werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass Kanalnutzung bedeutet, dass der Kunde die gesamte Kommunikation über diesen Kanal abwickelt.

► **Eignet sich das Produkt für einen Kanal?**

Dies kann anhand der Ausführungen in diesem Kapitel ermittelt werden.

► **Kann ich die Informations-, Transaktions- und Servicephase für dieses Produkt über den jeweiligen Kanal bereitstellen?**

Es kann technische oder kanalspezifische Eigenschaften geben, die das verhindern. Im obigen Beispiel des Girokontos kann die Information über alle Kanäle erfolgen. Es macht allerdings wenig Sinn, eine Girokontotransaktion über die Zeitung abzuwickeln. Zur Ermittlung dieser Eigenschaften können die Abschnitte 1.2.2. und 1.2.3 genutzt werden.

- **Welche Kosten verursacht dieser Kanal?** Diese Frage wird in Abschnitt 2.4 näher erläutert.

### **Vorteile**

Diese Herangehensweise bietet dem Unternehmen vor allem die optimale und effizienteste Unterstützung der Kanäle, und es erreicht damit Kostenvorteile in den einzelnen Kanälen durch den geringeren Aufwand für die Verwaltung und Anpassung. Zudem steht dem Unternehmen offen, das Produktangebot in den einzelnen Kanälen sukzessive auf Akzeptanz hin zu testen und damit das Risiko beim Einsatz neuer Kanäle zu minimieren. Mit diesem Ansatz kann das Unternehmen schnell auf eine veränderte Kanalnutzung reagieren, da die internen Prozesse und Abläufe kanalspezifisch organisiert sind, wodurch diese Veränderungen auch schnell erkannt werden. So könnte ein Unternehmen feststellen, dass 99 Prozent aller Kunden für Girokontotransaktionen keine Filiale mehr nutzen, sondern nur noch das Internet und das Telefon. Dann könnte dieses Produkt aus dem Angebot der Filiale genommen werden oder um neue Produkte ergänzt werden. Dabei ändert sich am Kommunikationsprozess jedoch nichts.

### **Nachteile**

Aber auch diese Option ist für das Unternehmen mit Nachteilen verbunden. So können Kunden unter Umständen abgeschreckt werden, da sie nicht das erwartete Produktportfolio auf den von ihnen genutzten Kanälen finden. Zudem ist die Definition des kanalspezifischen Produktportfolios mit einer dauernden Überwachung der Kundenbedürfnisse verbunden (etwa durch die ständige Anpassung des Kundenprofils). Eine falsche Einschätzung kann hier zu Kundenverlusten führen.

Für den Kunden bedeutet diese Strategie eine bessere Rücksichtnahme auf einen produktspezifischen Kommunikationsprozess. So kann er sich bei beratungsintensiven oder emotionalen Produkten (die er vorwiegend in der Filiale kauft) über seinen bevorzugten Kanal umfassend informieren und die Transaktion vorbereiten. Dies führt dann zu einer Zeitersparnis in der Filiale, indem zum Beispiel die im Car-Konfigurator ermittelten Daten in der Filiale zur Verfügung stehen und die Probefahrt fest terminiert ist.

Ein auf den einzelnen Kommunikationskanälen unterschiedliches Produktangebot erfordert vom Unternehmen eine offensive Kommunikation, weshalb bestimmte Artikel nicht in bestimmten Kanälen vorhanden sind (Lieferbarkeit, Produkteigenschaften), um so die Kunden gezielt auf andere Kanäle zu lenken.

Langfristig führt diese Option zum Angebot von allen Produkten auf allen Kanälen, da zum einen die Akzeptanz auch neuer Kanäle immer weiter steigt und zum anderen der Wettbewerb ein Unternehmen dazu zwingen wird.

### **Option 3: Die Kanäle unterscheiden oder gleichen sich im Produktangebot, bieten aber zusätzlich nicht unternehmenseigene Produkte an**

Neben einem eigenen Produktangebot können Unternehmen zusätzlich als Ergänzung Produkte von Partnern über ihre Kommunikationskanäle anbieten. Dabei wird das eigene Produktportfolio um komplementäre Produkte ergänzt, wodurch ein zusätzlicher Umsatz oder ein zusätzlicher Anreiz zum Kauf eines Produktes geschaffen wird. So werden mittlerweile beim Abschluss von Mobilfunkverträgen nicht mehr nur die Geräte subventioniert, sondern Kunden bekommen etwa einen DVD-Player oder eine Kamera dazu. Auf diese Weise soll der Mehrwert eines Produktes erhöht werden und damit die Transaktionswahrscheinlichkeit verbessert werden.

Ein gutes Beispiel für eine solche Strategie ist planethome, eine Tochter der Hypo-Vereinsbank, die den Kauf von Immobilien über das Internet ermöglicht und dabei tagesaktuell die Finanzierung der Immobilie über Partner mitverkauft und von den Provisionen profitiert.

Diese Option bietet sich vor allem für Unternehmen an, die komplexe Produkte haben und ihr Produktportfolio um komplementäre, das eigene Angebot erweiternde Produkte ausweiten wollen. Eine zweite Zielgruppe für diese Option sind Unternehmen, die Anreize nutzen wollen, die durch ergänzende Produkte entstehen, um für die Kunden billigere Kanäle attraktiv zu machen. Das Angebot eines Unternehmens wird neben dem durch das eigene Produkt erreichten Grundnutzen um eine Reihe zusätzlicher Nutzenfaktoren erweitert, etwa eine schnellere Transaktionsdurchführung, wie bei planethome, oder eine umfassendere Problemlösung, wie etwa bei autobytel.com, die ein umfassendes Angebot rund um den Autobesitz bereithalten, wie etwa Versicherung, Finanzierung und Reparatur.

Bei dieser Option müssen sich die Unternehmen vorab entscheiden, ob ihr eigenes komplettes Produktportfolio auf allen Kanälen angeboten wird und welche der Partnerprodukte auf welchem Kanal zusätzlich angeboten werden sollen.

#### **Vorteile**

Trotz eines erhöhten Aufwandes bietet diese Option für ein Unternehmen Vorteile. So können auch komplexe Transaktionen, wie etwa der Kauf einer Immobilie, vollständig abgebildet werden, da gerade diese Transaktionen oft zusätzlich weitere Produkte (z.B. Finanzierung) benötigen. Mittels dieser Partnerprodukte wird zudem der Umsatz erhöht und die Transaktionswahrscheinlichkeit aufgrund des Mehrwertes gesteigert. Ein weiteres positives Merkmal ist die Möglichkeit zur gezielten Steuerung der Kanalnutzung, da die Zusatzprodukte nicht auf allen Kanälen angeboten werden müssen, sondern vielleicht nur auf den kostengünsti-

geren. So hat in der Weihnachtszeit die Parfümerie Douglas ausschließlich im Internet bestimmte Geschenke angeboten. Mit einher geht dieser Strategie eine starke Kundenbedürfnisorientierung, die zu einer stärkeren Kundenbindung führt, da dem Kunden ein vollständiger Kundenprozess angeboten wird.<sup>13</sup>

### **Nachteile**

Allerdings ist die Umsetzung sehr aufwändig, weil neben den eigenen Produkten auch fremde Produkte auf die Kanäle abgestimmt werden müssen. Es entstehen zusätzliche Kosten durch weitere Systeme, und die Abhängigkeit des Unternehmens von der Verfügbarkeit der Partner steigt.

Der Kunde profitiert bei dieser Strategie von einem bedarfsorientierteren Angebot eines Unternehmens, welches nicht nur die eigenen Produkte umfasst, sondern dem Kunden ein ganzes Leistungsbündel zur Verfügung stellt. Dadurch steigt der Anreiz für den Kunden, dieses Gesamtangebot aus einer Hand zu betrachten, stellt es doch für ihn eine sehr bequeme Problemlösung dar. Das führt zu einer höheren Kundenbindung und Zufriedenheit.

Die Bedeutung der Gestaltung der Produktkommunikation für die Definition der Multichannel-Strategie ist sehr hoch. So ist die Definition der Multichannel-Strategie sehr stark beeinflusst durch die Definition der Produktkommunikationsstrategie, die ja u.U. bereits die Nutzung von Kanälen vorgibt. Zudem beeinflussen die Möglichkeiten der Produkte und deren Kanalfähigkeit sehr stark die Ausprägung und Gestaltung einer Multichannel-Strategie, da nicht jeder Kanal für jedes Produkt für jede Kommunikationsphase sinnvoll ist. Ein dritter Grund ist, dass gerade die Produkte für die Intensität und Länge der Beratung und Information sowie des Services verantwortlich sind – ausgerechnet den zwei Bereichen, die dem Unternehmen vor allem Kosten verursachen. Eine Multichannel-Strategie kann dazu beitragen, dass der Kunde für die jeweilige Kommunikationsphase den günstigsten Kanal nutzt, sie kann jedoch nicht den Aufwand für die Definition eines Produktes senken.

Die Definition einer Multichannel-Strategie, die Definition der Produkte und der damit verbundenen Kommunikationsinhalte müssen immer Hand in Hand gehen.

## **2.3 Der Einfluss des Marktes**

Der Einfluss des Marktes ist ein weiterer sehr wichtiger Bestandteil bei der Definition einer Multichannel-Strategie. Dabei lassen sich drei Einflussfaktoren feststellen:

---

<sup>13</sup> Vgl. dazu Bach/Österle

### 1. Der »klassische« Wettbewerb innerhalb einer Branche

Dieser entsteht zum Beispiel, wenn die Dresdner Bank schneller als die Deutsche Bank ein Firmenkundenportal anbietet, und sich dadurch eine bessere Wettbewerbsposition im lukrativen Firmenkundengeschäft verschafft.

### 2. Veränderungen in einer Branche

Amazon.com ist dafür ein klassisches Beispiel, wie ein neuer Wettbewerber unter Ausnutzung der Möglichkeiten eines neuen Kanals die Buchhandelsbranche neu definiert und die traditionellen Buchhändler zu Anpassungen gezwungen hat.

### 3. Die Einflüsse externer Branchen

Das bekommen im Augenblick auch wieder Banken verstärkt zu spüren, wenn Mobilfunkunternehmen oder Automobilunternehmen Banken gründen, die Kreditvergabe für neue Autos übernehmen und so den traditionellen Banken Umsätze entziehen.

Aus diesem Grund ist das Wissen um den Markt und auch das Wissen um die Angebote des Wettbewerbs eine weitere wichtige Voraussetzung für die Definition einer Multichannel-Strategie. Diese Marktanalyse verfolgt dabei eindeutige Ziele:

- ▶ Ermittlung der Stellung des Unternehmens im Markt
- ▶ Überprüfen der Angebote des Wettbewerbs
- ▶ Veränderungen in den Branchen erkennen und Potenziale daraus ableiten
- ▶ Gesicherte Aussagen über die zukünftige Nutzung von Angeboten und Dienstleistungen über die unterschiedlichen Kanäle und damit Minimierung von Risiken bei der Definition und Umsetzung der Multichannel-Strategie

Die Marktanalyse ist demnach ein weiterer Baustein für eine gesicherte, risikoarme Definition einer Multichannel-Strategie. Sie setzt sich aus den folgenden Bereichen zusammen:

#### ▶ **Bedarfsanalyse**

Ermittelt Fakten zur Akzeptanz einer Multichannel-Strategie und beinhaltet unter anderem auch Kundenbefragungen und Kundensegmentierungen, wie sie in Abschnitt 1.1.4 mit den Sinus-Milieus und anderen Methoden vorgestellt wurden.

#### ▶ **Konkurrentenanalyse**

Ermittelt Fakten zu Multichannel-Strategien bei Wettbewerbern

#### ▶ **Branchenanalyse**

Gibt dem Unternehmen Hinweise auf Veränderungen innerhalb seiner Branche und auf Entwicklungen anderer Branchen, die das Unternehmen betreffen

Alle drei Analysen zusammen gewähren dem Unternehmen einen »Blick über den Tellerrand«.

## Bedarfsanalyse

Am Anfang der Marktanalyse muss eine Bedarfsanalyse stehen. Hier werden Daten über die Akzeptanz und die Notwendigkeit einer Multichannel-Strategie für das jeweilige Unternehmen gewonnen, um so die strategische Bedeutung für dieses Unternehmen zu bestimmen.

In eine Bedarfsanalyse fließen zwei Arten von Daten ein: Primäre Daten, die durch eigene Marktforschungsmethoden gewonnen werden, und sekundäre Daten, die von Dienstleistern zur Verfügung gestellt werden. Primäre Daten die zur Bestimmung einer Multichannel-Strategie dienen sind unter anderem folgende:

- ▶ Kundenbefragungen
- ▶ Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Befragungen von Partnern

Bei der Befragung der einzelnen Gruppen ist dabei vor allem zu beachten, dass die Aussagen sehr stark von persönlichen Interessen geleitet werden und somit eventuell verfälscht werden können. Das bedeutet, dass die Grundsätze, der Statistik, wie die Größe der Stichprobe oder die Grundgesamtheit zu beachten sind.<sup>14</sup> Sollten beispielsweise Kunden direkt über ihre Kanalpräferenzen befragt werden, wird sicher eine große Anzahl von Kanälen genannt werden. Die gleiche Frage bei Mitarbeitern über die Kunden einer Filiale wird hauptsächlich die Filiale als Antwort haben, da die Mitarbeiter so ihren Arbeitsplatz positionieren.

Sekundäre Daten, die einem Unternehmen für die Definition der Multichannel-Strategie zur Verfügung stehen, sind folgende:<sup>15</sup>

### ▶ **Marktforschungsberichte**

Sehr oft werden von den unterschiedlichsten Marktforschern Daten über die Bedürfnisse von Kunden und möglichen Kunden erhoben. Diese sollten für den Vergleich mit den eigenen Daten dienen und auf diese Weise die eigene Einschätzung absichern.

### ▶ **Unternehmenseigene Daten**

Vielfach liegen in einem Unternehmen sehr viele Daten vor, die jedoch nicht verwendet werden. Diese Daten können unter Umständen, wenn sie in einem neuen Kontext betrachtet werden, wertvolle Unterstützung leisten. Dafür können Unternehmen etwa Data-Mining oder Business-Intelligence-Werkzeuge einsetzen um Informationen zu erhalten, die sie bisher noch nicht erkannt haben.

---

14 Vgl. Wöhe, S.630ff.

15 Vgl. Porter: »Wettbewerbsstrategie«, S.114f.

► **Sonstige Publikationen**

Offt geben sekundäre Daten nur eine schon vorhandene Meinung wieder, nicht aber eine Meinung über Trends und Entwicklungen. Diese Trends und Entwicklungen lassen sich meistens nur über das Einfangen von Stimmungen und Ideen identifizieren. Dazu dienen vor allem Publikationen (unabhängig davon welches Medium), die oft sehr schnell reagieren und einen Stimmungsbericht geben können. So können zum Beispiel Kunden-Communities, wie in Abbildung 2.13 zu sehen, Stimmungen einfangen, bevor ein Unternehmen sie mitbekommt. Es bedarf allerdings einer systematischen Auswertung.

Die Auswertung der sekundären Daten ist oftmals zeitintensiver und aufwändiger als die Erhebung von neuen primären Daten. Allerdings werden die besten Ergebnisse nur im Zusammenspiel von beiden Datenquellen erzielt. Zur Ermittlung solch aussagekräftiger Ergebnisse verwenden viele Unternehmen entsprechende IT-Systeme, wie etwa das angesprochene Data-Mining oder Knowledge Management.<sup>16</sup>



Abbildung 2.13 Stimmungsberichte in Kunden-Communities (Quelle: www.ciao.com)

16 Auf die notwendige IT-Struktur einer Multichannel-Strategie wird in Kapitel 4 eingegangen.



Vor jeder Bedarfsanalyse müssen die Ziele bezüglich der zu erforschenden Bedürfnisse klar formuliert sein. Nur dann steht der Aufwand für die Analyse aller vorhandenen Daten im Einklang mit dem zu erwartenden Nutzen.

Für die Definition der Multichannel-Strategie bedeutet die Bedarfsanalyse vor allem die Ermittlung folgender Daten.<sup>17</sup>

- ▶ Vorhandene Kundenstruktur und zukünftige Kundenstruktur auf der Basis all-gemeingültiger Segmentierungen, wie die Sinus-Milieus. Zu den dazu zu ermit-telnden Daten gehören:
  - ▶ Kundengröße (Umsatz etc.)
  - ▶ Transaktionshistorie
  - ▶ Gekaufte Produkte
- ▶ Profitabilität der einzelnen Kundengruppen
- ▶ Kundenzufriedenheit mit dem Angebot
- ▶ Bisherige Nutzung von Kanälen
- ▶ Erfahrungen mit den bisherigen Kanälen
- ▶ Offene Fragen nach einer zukünftigen Kanalnutzung

Zusätzlich werden auch noch die Daten der anderen Bereiche der Marktanalyse, wie die der Konkurrentenanalyse und der Kanalanalyse benötigt.

### **Konkurrentenanalyse**

Neben den eigenen potenziellen Kunden spielen beim Aufbau eines strategischen Multikanalmanagements natürlich auch die Wettbewerber um diese Kunden eine Rolle.

*Das Ziel dieser Analyse besteht in der Herausarbeitung a) der Inhalte und Erfolgschancen der voraussichtlichen strategischen Schritte eines jeden Wettbewerbers; b) der zu erwartenden Reaktion jedes Wettbewerbers auf das Bündel möglicher strategischer Schritte, die andere Unternehmen initiieren könnten; c) der wahrscheinlichen Reaktion jedes Wettbewerbers auf die Vielzahl möglicher Veränderungen der Branche und des weiteren Umfeldes.<sup>18</sup>*

Übertragen auf die Definition einer Multichannel-Strategie bedeutet dies Folgendes:

- ▶ Definition der eigenen Multichannel-Strategie, ausgehend von den eigenen Kunden und den damit zu unterstützenden Kanälen

---

<sup>17</sup> Vgl. Friedmann, Furey, S.32

<sup>18</sup> Porter: »Wettbewerbsstrategie«, S.86

- ▶ Bewertung, wie die Wettbewerber auf dieser Strategie reagieren werden. Die Frage ist dabei vor allem, ob sie eine ähnliche Strategie (Me-too) aufbauen oder aber versuchen, etwas komplett eigenes zu machen.
- ▶ Einschätzung, inwieweit sich die eigene Branche aufgrund einer eigenen Multichannel-Strategie verändern wird und, ob die Branche durch Multichannel-Strategien branchenfremder Wettbewerber beeinflusst wird, wie dies etwa durch das Entstehen von Automobilbanken geschehen ist.

Für die Definition der Multichannel-Strategie ist dabei natürlich von besonderer Bedeutung, welche Kanäle mit welcher Funktionalität und mit welchen Kosten die Wettbewerber den Kunden anbieten. Neben diesen im Rahmen der Multichannel-Strategie wichtigen Faktoren spielen u.a. auch Faktoren, wie das Marktverhalten, die Preispolitik, die Vertriebs- und Werbegestaltung sowie die angebotenen Produkte, zu den Elementen einer umfassenden Wettbewerbsanalyse.<sup>19</sup> Dabei gilt es, auch die branchenfremden oder neu entstehenden Wettbewerber zu betrachten. Abbildung 2.14 zeigt dafür beispielhaft unterschiedliche Wettbewerber im Bankenbereich.



**Abbildung 2.14** Wettbewerber im Bankenumfeld (Quelle: Credit Suisse)

Unternehmen verlagern im Rahmen von CRM-Strategien ihren Fokus zunehmend vom Produkt auf den Kunden. Das bedeutet, dass nicht mehr die Vermittlung eines Produktes im Vordergrund steht, sondern vielmehr die umfassende Bedürfnisbefriedigung eines spezifischen Kundenwunsches, etwa der Autobesitz. Dabei ist jedoch nicht nur ein Produkt eines Unternehmens, sondern ein ganzes Produktbündel, bestehend z.B. aus Auto, Finanzierung, Versicherung und Steuer,

<sup>19</sup> Vgl. Potter: »Wettbewerbsstrategie«, S.106f.

notwendig.<sup>20</sup> Durch eine Multichannel-Strategie wird dieser Trend verstärkt, und deshalb spielen bei einer Konkurrenzanalyse im Rahmen des Multikanalmanagements vor allem noch folgende Elemente eine Rolle die im engen Zusammenhang mit dem Kunden stehen:

- ▶ Angesprochene Zielgruppen
- ▶ Kundenansprache
- ▶ Positionierung des Wettbewerbsunternehmens in bestimmten Zielgruppen
- ▶ Externe Einflüsse von branchenfremden Wettbewerbern
- ▶ Aussagen zu Service- und Informationsdienstleistungen
- ▶ Nutzbarkeit der unterschiedlichen Kanäle für die unterschiedlichen Kommunikationsformen

Es ist ein Wettbewerbsvorteil über eine umfassende Multichannel-Strategie zu verfügen, da die Kunden dort erreicht werden, wo sie sich informieren und Transaktionen durchführen wollen.<sup>21</sup> Ein Unternehmen kann aber auch, um wettbewerbsfähig zu bleiben, dazu gezwungen werden eine Multichannel-Strategie zu definieren.

Bestes Beispiel dafür ist der Eintritt von amazon.com in den Markt. Mittlerweile ist amazon.com der erfolgreichste Einzelhändler im Internet, weit vor Otto, und einer der größten Buchhändler weltweit.

Der Ablauf einer Konkurrentenanalyse folgt dabei einem, in Abbildung 2.15 dargestellten allgemeingültigen Schemata. Die Umsetzung eines solchen umfassenden Prozesses hat dabei auch organisatorische Implikationen. So gibt es mehrere Wege eine Konkurrentenanalyse organisatorisch zu verankern.

Zu diesen Wegen zählen:

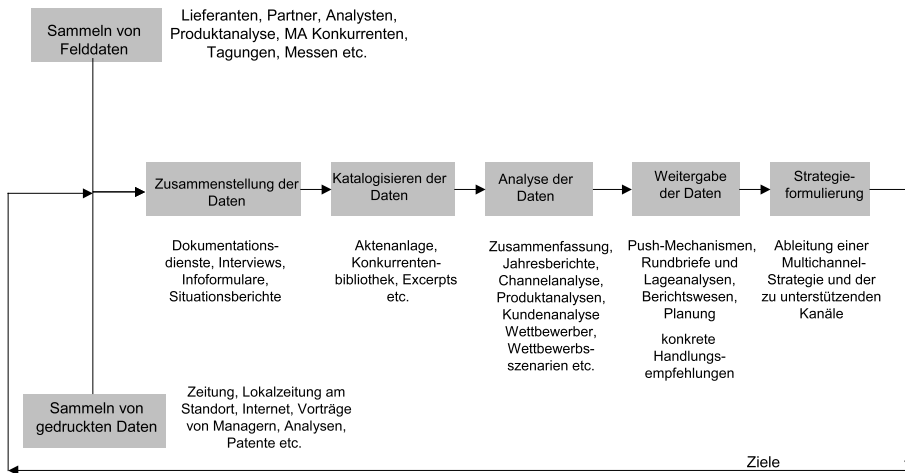
- ▶ Einrichtung einer eigenen Gruppe, die sich ausschließlich mit der Beobachtung des Konkurrentenverhaltens beschäftigt
- ▶ Bestimmung eines Koordinators, der die Daten sammelt und weitergibt, ohne die Relevanz auf eine strategische Entscheidung hin zu untersuchen
- ▶ Einrichtung einer Strategieabteilung, in der alle Informationen, auch die nicht konkurrentenbezogenen, zusammenlaufen und daraus Ableitungen für die Strategie gezogen werden.<sup>22</sup>

---

20 Vgl. Bach/Österle

21 Vgl. Friedmann, Furey, S.30

22 Vgl. Porter: »Wettbewerbsstrategie«, S.115



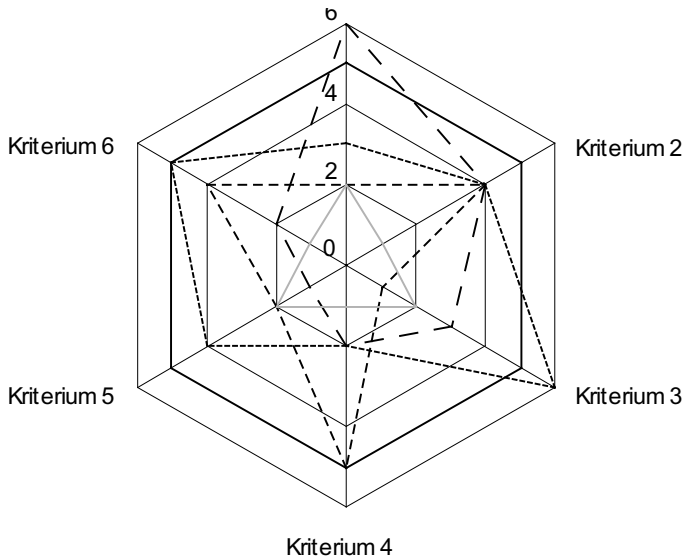
**Abbildung 2.15** Ablauf einer Konkurrentenanalyse (Quelle: Porter: »Wettbewerbsstrategie«, S.116)

Für die Definition und die Umsetzung einer Multichannel-Strategie wird die Einrichtung einer eigenen Strategieabteilung (vgl. Abschnitt 4.1) empfohlen, wie sie in den meisten Unternehmen bereits, wenn auch teilweise mit anderen Aufgabenschwerpunkten, vorhanden ist.

Zu einer Konkurrenzanalyse gehört, neben den schon angesprochenen Faktoren, wie Zielgruppenanalyse oder Positionierung des Wettbewerbsunternehmens, auch eine Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbsunternehmen. Diese Analyse bietet, wie in Abbildung 2.16 dargestellt, dem Unternehmen die Chance, eigene Schwächen zu beheben und die Schwächen der Wettbewerber zu eigenen Stärken zu machen.

Oft wird die Konkurrenzanalyse nicht im strategischen Kontext gesehen, sondern rein operativ betrachtet, da sie vor allem dazu dienen soll, den Vertrieb und Verkauf von Produkten besser zu steuern, und führt vor allem zur einer Anhäufung von vielen Daten. Michael Porter bringt dies auf den Punkt: »Das Sammeln der Daten ist Zeitverschwendung, wenn sie nicht zur Strategieformulierung herangezogen werden.«<sup>23</sup> Eine umfassende vorausschauende Konkurrenzanalyse gibt dem Unternehmen jedoch viel mehr Möglichkeiten, wie etwa das aktive Beeinflussen von Reaktionen des Konkurrenten. Dazu muss die Konkurrenzanalyse jedoch strategische Empfehlungen aussprechen können mit der Chance, den Wettbewerb aktiv zu beeinflussen und das Unternehmen in eine bessere Wettbewerbsposition zu bringen.

<sup>23</sup> Porter: »Wettbewerbsstrategie«, S.117



- Unternehmen 1
- Unternehmen 2
- - - - Unternehmen 3

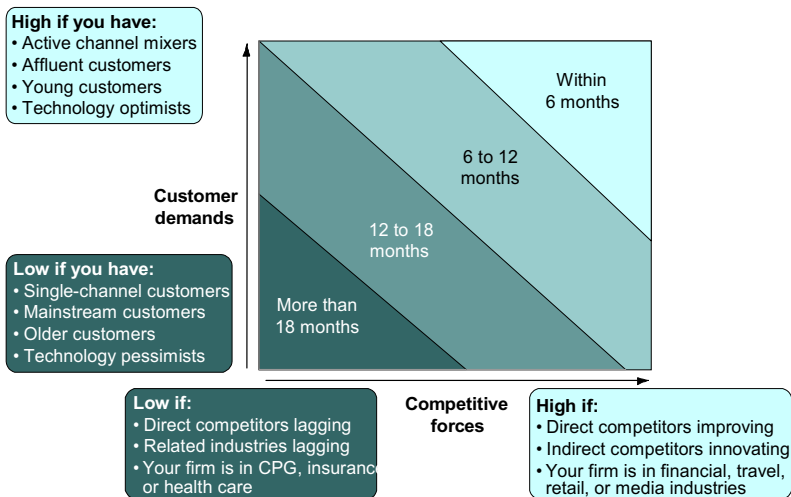
Abbildung 2.16 SWOT-Analyse

Unter den folgenden verschiedenen Blickwinkeln sollte eine Konkurrenzanalyse im Rahmen der Definition der Multichannel-Strategie erfolgen:

- ▶ Umsetzung einer Multichannel-Strategie
  - ▶ Welche Kanäle werden genutzt, wie ist die Priorisierung dieser Kanäle, wie wird die Nutzung dieser Kanäle gesteuert? (Vgl. Abschnitt 3.6)
- ▶ Organisation eines Unternehmens
  - ▶ Wer ist verantwortlich für Kanäle und Kunden, Umorganisationspläne, Übereinstimmung zwischen Organisation und Strategie?
- ▶ Kundenzufriedenheit
- ▶ Allgemeine Unternehmenskennzahlen
  - ▶ Gewinnsituation, Cash-Flow, Finanzierungsdaten
  - ▶ Forschung und Entwicklung, Patente etc.

Viele dieser Daten sind öffentlich zugänglich in Unternehmensberichten, Pressemitteilungen, Ad-hoc-Meldungen oder Bilanzen.

Anhand der vorgestellten Kennzahlen lässt sich auch feststellen, wie schnell und umfassend die Einführung einer Multichannel-Strategie in Abhängigkeit vom Wettbewerb sein muss. Abbildung 2.17 zeigt die Einführungsgeschwindigkeit in Abhängigkeit vom Wettbewerb und den Kundenanforderungen. Diese Aussagen beruhen auf Langzeitstudien, in denen der Wechsel von Kunden zu einem Wettbewerber beobachtet wurde, sobald dieser neue Kanäle eingeführt hat.



**Abbildung 2.17** Definition einer Multichannel-Strategie in Abhängigkeit von Wettbewerb und Kunden (Quelle: Forrester Research, Inc.: »Cross-Channel Scenario Design«, S. 8)

Die Definition einer Multichannel-Strategie ist nicht allein von der Wettbewerbssituation abhängig. Für eine Betrachtung des Wettbewerbs im Rahmen der Definition einer Multichannel-Strategie sprechen die folgenden zwei Gründe:

1. Frühzeitige Erkennung und offensive Nutzung von Wettbewerbsvorteilen, die durch die Umsetzung einer Multichannel-Strategie entstehen
2. Eventuell notwendige Reaktion auf die Einführung von Multichannel-Strategien durch Wettbewerbsunternehmen

### Veränderungen der Branchen und Branchenkenzzahlen

Durch die Einführung neuer Kommunikationskanäle verändern sich oftmals nicht nur die traditionellen Wettbewerber, sondern es kann zu einer Veränderung der gesamten Branche kommen.<sup>24</sup> So führte das Internet zur Entstehung neuer Direktbanken und Direkt-Brokerage-Firmen, wie e-Trade oder pulsiv, die ausschließlich im Internet präsent waren. Diese Veränderungen innerhalb einer Bran-

<sup>24</sup> Vgl. Porter: »Wettbewerbsstrategien«, S. 214ff.

che führen zu ganz neuen Aufgaben für ein Unternehmen. So hat das Telekommunikationsunternehmen Mobilcom versucht, eine Bank zu gründen. Gleichzeitig haben auch Automobilunternehmen, wie etwa Daimler Chrysler, Banken gegründet, so dass die bisherige Bankenlandschaft mit völlig neuen Wettbewerbern umgehen musste. Aus diesem Grund beeinflussen Branchenänderungen die Definition einer Multichannel-Strategie. Diese Einflüsse können mit Hilfe von Branchenkennzahlen bewertet werden, die dem Unternehmen vor allem darüber Aufschluss geben, wie sich die Branche im Durchschnitt entwickelt, welche Trends sich in der Branche abzeichnen, welchen externen Einflüssen diese Branche ausgesetzt ist. Folgende Kennzahlen können einen Überblick über die Branche geben:<sup>25</sup>

► **Größe der Branche**

Diese Kennzahl umfasst die bekannten Kennzahlen, wie Marktvolumen, Marktpotenzial, Marktgröße etc.

► **Branchenwachstum**

Das Unternehmen bewertet sein eigenes Wachstum in Relation zum Gesamtwachstum der Branche. Dabei kann das Wachstum als ein Indikator für eine eigene Strategiedefinition genutzt werden. Sollte die Branche schrumpfen, kann man durch eine offensive Strategie und eigenes Wachstum Wettbewerbern Marktanteile streitig machen. Auf der anderen Seite bedeutet eine wachsende Branche mit einem eigenen geringeren Wachstum, dass man Marktanteile verliert, die durch eine Strategieänderung wieder gewonnen werden können.

► **Struktur**

Die Struktur einer Branche gibt das Verhältnis der in der Branche tätigen Unternehmen untereinander wieder. Damit kann festgestellt werden, wie hoch der Anteil von kleineren und regionalen Anbietern im Vergleich zu größeren und globalen Anbietern ist und damit auch das Verhältnis von Anbietern zu Kunden. Je mehr kleine und regionale Anbieter, um so größer die Anzahl der möglichen Anbieter für einen Kunden, woraus sich eine größere Notwendigkeit zur strategischen Unterscheidung ableitet.

► **Kundenstruktur**

Diese Kennzahl soll Aufschluss darüber geben, welche demografische Zusammensetzung (Sinus-Milieus) die Kunden haben, und es damit dem Unternehmen erlauben, seine Multichannel-Strategie zu planen. Dazu sollten Unternehmen bei Privatkunden das Konzept der Sinus-Milieus verwenden.

---

<sup>25</sup> Einige der Kennzahlen sind dabei qualitativer Natur und damit im eigentlichen Sinne keine Kennzahlen, sondern nur Kennfaktoren. Ausführlich beschrieben werden diese Faktoren unter anderem bei Porter: »Wettbewerbsstrategie«, S.222ff.

| Branchenkennzahlensystem zur Bewertung der Attraktivität für abaXX |                          |   |            |
|--|--------------------------|---|------------|
|  |                          | Beschreibung  | Gewichtung |
|  |                          |   | 100%       |
| <b>Marktkennzahlen</b>   |                          |   | 15%        |
|  | Struktur                 | Zusammensetzung der Branchen (nach Groß- und Kleinunternehmen)                |            |
|  | Gewinn                   | wie stellt sich die Gewinnsituation dar und damit die Investitionsmöglichkeit |            |
|  | Wettbewerb               | wie stark ist der Wettbewerb und damit die Notwendigkeit zu investieren       |            |
|  | Innovationsnotwendigkeit | wie innovativ ist die Branche und bereit für neue Ideen zu investieren        |            |
|  | <b>Summe</b>             |   |            |
| <b>Investitionskennzahlen</b>                                      |                          |   | 30%        |
|  | Bereitschaft             | Bereitschaft zu investieren   |            |
|  | Budget                   | vorhandenes Budget nach Anteil an Umsatz                                      |            |
|  | Zusammensetzung          | Zusammensetzung des Budget nach der Art der Investition                       |            |
|  | <b>Summe</b>             |   |            |
| <b>Kundenkennzahlen</b>  |                          |   | 10%        |
|  | Struktur                 | Zusammensetzung der Kunden  |            |
|  | Menge                    | Menge der von einem Unternehmen erreichbaren Kunden                           |            |
|  | Affinität zur Nutzung    |   |            |
|  | <b>Summe</b>             |   |            |
| <b>Produkteignung</b>  |                          | hohe Produkteignung bei virtuellen Produkten                                  | 45%        |

Abbildung 2.18 Branchenmatrix (Quelle: abaXX Technology AG)

Branchenkennzahlen sind in den meisten Fällen immer Durchschnittszahlen, die von den jeweiligen Branchenverbänden herausgegeben werden. Weitere Quellen für diese Zahlen sind die eigenen Marktanalysen und Marktforschungsunternehmen. Diese branchenbezogenen Kennzahlen können meist nur dazu dienen, sich selbst im Verhältnis zur Gesamtbranche zu sehen und daraus Strategieentscheidungen abzuleiten, die durch weitere Kennzahlen verfestigt werden müssen. Abbildung 2.18 zeigt beispielhaft eine Branchenanalyse.

## Allgemeine Unternehmenskennzahlen

Nachdem ein Unternehmen über die durchschnittlichen Branchenkennzahlen verfügt, kann es darauf aufbauend mittels der Unternehmenskennzahlen festlegen, wie es selbst innerhalb der Branche wahrgenommen wird und wie es wahrgenommen werden soll. Unternehmenskennzahlen sind Kennzahlen, welche die Entwicklung eines Unternehmens widerspiegeln können und mit deren Hilfe ein Unternehmen gesteuert werden kann.<sup>26</sup>

Diese Kennzahlen sind dabei in den meisten Fällen Standard in den Unternehmen, wie etwa Profitabilitäts- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen. Von daher wird nachfolgend nur auf die für eine Multichannel-Strategie notwendigen eingegangen:

### ► Regionale Ausbreitung

Die regionale Ausbreitung zeigt auf, ob ein Unternehmen global, regional oder lokal aktiv ist. Davon abhängig ist die Definition einer Multichannel-Strategie denkbar. Sehr lokal fokussierte Unternehmen benötigen eventuell keine Unterstützung eines Internetkanals, während globale Unternehmen auf einen solchen fast nicht verzichten können.

<sup>26</sup> Vgl. Hopfenbeck: »Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre«, S. 76ff.



### ► Marktanteil

Der Marktanteil zeigt das Verhältnis des Unternehmens in der Branche zu seinen Wettbewerbern. Abhängig von den Zielen des Unternehmens kann auch der Marktanteil Einfluss auf die Ausprägung der Multichannel-Strategie nehmen. So kann die Gewinnung neuer Kundensegmente nur über die Unterstützung der von diesen Kundensegmenten geforderten Kanäle geschehen.

Eine sinnvolle und für das Unternehmen bezahlbare Multichannel-Strategie kann nur dann erreicht werden, wenn das Unternehmen über gesicherte Informationen über seine Kunden, seinen Markt und seine Produkte verfügt.

Um das Instrument der Marktforschung für die Definition der Multichannel-Strategie anzuwenden, sollten Unternehmen folgende Schritte unternehmen:

1. Einrichtung einer Abteilung, die sich ausschließlich mit der Analyse des Marktes, den Wettbewerbern und den genutzten Kanälen beschäftigt. Diese Abteilung benötigt eine effektive Kommunikation mit allen anderen Abteilungen des Unternehmens, um auf möglichst viele Informationen und Daten zurückgreifen zu können. Zudem sollte diese Abteilung über Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen verfügen, wie Produktwissen, Kundenwissen, Marktverständnis und strategisches Denken, so dass ein vernetztes Denken und gemeinsames Verständnis entstehen kann. Es macht demnach keinen Sinn, in dieser Abteilung ausschließlich Produktmanager zu beschäftigen, da diese vor allem Produktwissen haben, aber kein Kundenwissen, wie etwa der Vertrieb.
2. Zusammenarbeit mit externen Marktforschungsunternehmen, um möglichst viele repräsentative Daten zu erhalten und damit das Risiko von Entscheidungen zu minimieren und zu einer unabhängigen Beurteilung zu kommen.
3. Einordnung der Marktanalyse in die Strategie des Unternehmens und entsprechende organisatorische Eingliederung. Die beste Möglichkeit bietet dazu die Einrichtung einer Stabsabteilung, die in vielen größeren Unternehmen bereits existiert, da mit ihrer Hilfe schnell und direkt reagiert werden kann. Zudem erlaubt diese Stabsabteilung den Zugriff auf notwendige Ressourcen im Unternehmen und verdeutlicht den Stellenwert für die weitere Entwicklung des Unternehmens.
4. Einrichtung von Testmärkten, in denen etwa neue Kanäle oder neue Funktionen in diesen Kanälen getestet und erprobt werden um auf diese Weise frühzeitig die Akzeptanz zu prüfen und Probleme festzustellen. Daraus können anschließend Vorschläge für eine flächendeckende Nutzung erarbeitet werden. Ziel eines solchen Testes ist es, vor allem die zukünftig entstehenden Kosten abzuschätzen und Risiken zu minimieren.

Auf diese Weise kann das Unternehmen sicher stellen, dass das Risiko bei der Definition und Umsetzung einer Multichannel-Strategie minimiert wird. Als letzter wesentlicher Einflussfaktor auf die Multichannel-Strategie muss ein Unternehmen die Kosten für die Umsetzung einer solchen ermitteln.



Die Multichannel AG hat eine Marktanalyse durchgeführt und festgestellt, dass ein Bedarf für einen exklusiven DVD-Player vorhanden ist. Allerdings gibt es Wettbewerber, die DVD-Player sehr billig anbieten, und andere Wettbewerber, die DVD-Player und DVDs verleihen, und drittens einige Mobilfunkunternehmen, die DVD-Player verschenken. Da die Multichannel AG aber einen guten Ruf als exklusiver und hochwertiger Lieferant von CD-Playern hat und auf eine gute Stammkundschaft bei den Traditionsverwurzelten verweisen kann, entschließt sie sich zur Produktion eines solchen DVD-Players. Dazu werden aber erst mal einige Testmuster hergestellt, die der Presse und einigen Testkunden zur Verfügung stehen. Als besonderes Highlight kann der DVD-Player um einen digitalen Videorekorder ergänzt werden, der auch den Zugang ins Internet erlaubt und zusätzlich Betriebssystemupdates automatisch übernimmt. Dazu baut die Multichannel AG ein Internetportal zusammen mit einem Partner auf, der fest voreingestellt ist. Auf diese Weise möchte die Multichannel AG ihren traditionellen Kunden den Weg ins Internet erleichtern, sie in der Nutzung schulen und den Kanal als Servicekanal etablieren, um damit die Servicekosten zu senken. Ein weiterer Vorteil dabei ist, dass die traditionellen Händler vorerst weiter genutzt werden können, aber gleichzeitig eine langsame Transformation hin zu anderen Kanälen erfolgt, da Zusatzprodukte ausschließlich über das Internetportal angeboten werden. Dieses Produkt eröffnet für die Multichannel AG neue lukrative Partnerschaften mit Buch- und DVD-Anbietern, aber auch mit Banken. Diese sind an der direkten Kundenbeziehung und der Einbindung in das Portal interessiert, woraufhin sie im Gegenzug auch den Vertrieb mit übernehmen, so dass sich nach kurzer Zeit erste Erfolge einstellen.

## 2.4 Die Kosten

Die Definition einer Multichannel-Strategie setzt voraus, dass sich ein Unternehmen über die entstehenden Kosten in Klaren ist. Da sich aber sowohl Unternehmen als auch Branchen voneinander unterscheiden, wird die Relation der nachfolgend vorgestellten Metriken und die konkrete Einzelfallausprägung von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sein.

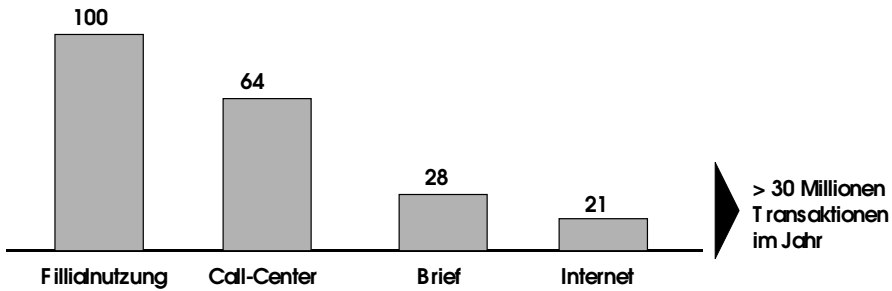


Abbildung 2.19 Kosten einer Banktransaktion (Quelle: CreditSuisse)

Wie Abbildung 2.19 verdeutlicht, unterscheiden sich die Kosten, für eine Transaktion einer Bank je nach genutztem Kanal massiv. Ähnliche Zahlen gibt es auch von anderen Branchen. So kostet eine Transaktion mit einem industriellen Produkt (Chemie oder Papier) bei einem Umsatz von 2000–5000 US-Dollar über den Außendienst 500 US-Dollar über das Internet nur noch 10 US-Dollar.<sup>27</sup> So erscheint es nur sinnvoll, dass Unternehmen versuchen, ihre Kunden in die *Low-Cost-Kanäle* zu lenken, da sie auf diese Weise höhere Profite erreichen können.<sup>28</sup>

Um jedoch die Kosten zu ermitteln, die beim Aufbau einer Multichannel-Strategie entstehen, sollten Unternehmen dreierlei überprüfen:

### 1. Welche Kanäle?

Bevor die Kosten ermittelt werden sollte sich das Unternehmen bewusst sein, welche Kanäle es unterstützen möchte. Dazu wurden im bisherigen Verlauf des Buches einige Vorschläge gemacht. Das betrifft zum einen die Segmentierung der Kunden mittels der Sinus-Milieus und zum anderen die Definition einer Produktkommunikationsstrategie.

### 2. Kosten/Profitabilität des Kanals

Der zweite Schritt ist die Ermittlung der Kosten eines Kanals und die Ableitung der Profitabilität dieses Kanals. Dies dürfte die schwierigste Aufgabe sein, da bei noch nicht eingesetzten Kanälen auch keine Daten vorliegen, um Kennzahlen zu ermitteln. Diese Kosten können dabei etwa durch den Einsatz einer neuen Software oder durch die Umorganisation des Unternehmens und bei der Anpassung der Prozesse entstehen.

### 3. Möglicher Umsatz

Der dritte Schritt ist die Ermittlung des möglichen zu erzielenden Umsatzes in diesem Kanal. So ist sicher der Kanal am attraktivsten, der wenig kostet, aber ein hohes Umsatzpotenzial birgt.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Friedmann, Furey, S. 62

<sup>28</sup> Vgl. ebenda

<sup>29</sup> Vgl. ebenda

## Definition der unterstützten Kanäle

Anhand der im Verlaufe des Buches vorgestellten Instrumente sollte ein Unternehmen in der Lage sein, eine Art Channel Portfolio zu erstellen und zu definieren, welche Kanäle es in Zukunft unterstützen möchte. Dies geschieht in drei Schritten:

1. Ableitung des Wunschportfolios aus den Kundensegmenten, den Sinus-Milieus. Diese geben einen ersten Überblick über die von den potenziellen Kunden geforderten Kanäle.
2. Überprüfung der Produkteignung für die jeweiligen Kanäle
3. Einordnung der Kommunikationsphasen und Überprüfung der Eignung der Kanäle für diese Phasen

Das Ergebnis kann Tabelle 2.3 sein, wobei, wie in Tabelle 2.4 gezeigt, ausschließlich die Kosten für die notwendigen Kanäle ermittelt werden.

Natürlich ist diese Matrix ständig den sich ändernden Anforderungen der Kunden, aber auch des Produktes und der Kommunikation anzupassen. Aber auch der Basis einer solchen Matrix ist es sehr einfach möglich, die entstehenden Gesamtkosten zu bewerten bzw. diese in einem nächsten Schritt pro Kanal zu ermitteln.

| Alle nutzbaren Kanäle | 1. Will der Kunde diesen Kanal nutzen | 2. Eignet sich das Produkt? | 3. Kann ich die Information sphase abdecken? | 4. Kann ich Transaktion abdecken? | 5. Kann ich die Servicephase abdecken? | 6. Stimmen die Kosten? |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------------|--|------------------------|
| Filiale               |                                       |                             |  |                                   |  |                        |
| Außendienst           |                                       |                             |  |                                   |  |                        |
| Partner               |                                       |                             |  |                                   |  |                        |
| Brief/Fax             |                                       |                             |  |                                   |  |                        |
| Automaten             |                                       |                             |  |                                   |  |                        |
| Telefon               |                                       |                             |  |                                   |  |                        |
| Zeitung etc.          |                                       |                             |  |                                   |  |                        |
| Internet              |                                       |                             |  |                                   |  |                        |
| E-mail                |                                       |                             |  |                                   |  |                        |

**Tabelle 2.4** Kanalauswahl zur Bestimmung der Kosten (Quelle: Friedmann, Furey und eigene Ergänzungen)

## Definition der Kosten pro Kanal

Die Definition der Kosten je Kanal setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen. Auf der einen Seite sind die Ausgaben je Kanal zu ermitteln, und diese sind in

einem zweiten Schritt in eine Kennzahl Kosten pro Kanaltransaktion zu überführen. Mittels dieser Kennzahl lässt sich anschließend unter Einbezug des möglichen Umsatzes eine Anzahl von zu unterstützenden Kanälen identifizieren.

**Aufwendungen pro Kanal**

Bei der Aufstellung der Kosten je Kanal müssen Unternehmen vor allem die in Tabelle 2.5 gezeigten Kosten betrachten. Darüber hinaus kommen speziell für ein Multichannel-Management weitere Kosten hinzu, da es unabhängig von den unterstützen Kanälen eingerichtet wird. Die folgenden Kosten sind dies im Einzelnen:

- ▶ **Projekt-Management und Auswahlkosten**  
Dazu zählen die Auswahl und die Vorbereitung geeigneter Systeme zur Unterstützung eines Multichannel-Managements, etwa kanalverbindenden Software-Systeme oder Data-Mining-Systeme.
- ▶ **Beratungskosten**  
Diese umfassen den Einsatz von Beratern, die Unterstützung bei der Definition und auch bei der Umsetzung einer Multichannel-Strategie leisten.
- ▶ **Lizenzkosten**  
Es müssen eventuell neue Software-Systeme oder Technologien angeschafft werden.
- ▶ **Kosten der Anpassung von Soft- und Hardware**  
Unter Umständen ist die vorhandene Soft- und Hardware nicht auf unternehmensspezifischen Anforderungen und die Nutzung der Kanäle ausgerichtet.
- ▶ **Wartungs- und Support-Kosten**
- ▶ **Schulungskosten**

|  |  |
|--|--|
| <b>Außendienst</b>                       | Personalkosten des Außendienstes und Vergütungen<br>Indirekte Kosten des Außendienstes wie Reisekosten<br>Administrationskosten des Vertriebes |
| <b>Kosten bei Nutzung eines Händlers</b> | Händler Margen<br>Partner Programm Kosten (etwa administrativer Aufwand)<br>Partner Marketing Kosten   |

**Tabelle 2.5** Kosten, die je Kanal ermittelt werden müssen (Quelle: Friedmann, Furey und eigenen Ergänzungen)

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Call-Center</b>            | Personalkosten<br>Infrastrukturkosten<br>IT-Systeme<br>Administrationskosten     |
| <b>Internet</b>               | Aufbau und Pflege<br>Wartung und Support<br>Personalkosten<br>Logistikkosten     |
| <b>Marketing und Werbung</b>  | Kanalunterstützende Werbung<br>Anzeigen<br>Administrationskosten                 |
| <b>Lieferung und Logistik</b> | Porto<br>Auftragsabwicklung<br>Lagerkosten<br>Finanzierung und Risikoabsicherung |
| <b>Sonstiges</b>              | Administration<br>Marktforschung   |

**Tabelle 2.5** Kosten, die je Kanal ermittelt werden müssen (Quelle: Friedmann, Furey und eigenen Ergänzungen) (Forts.)

Neben diesen direkt messbaren entstehen weitere, nur schwer messbare Kosten, wie etwa

- ▶ Change-Management-Kosten
- ▶ Prozessrestrukturierung/Prozesskosten
- ▶ Qualitätssicherung
- ▶ Produktanpassungen/Marketing/Vertrieb etc.<sup>30</sup>

Um die für jeden Kanal erforderlichen Kosten zu ermitteln, empfiehlt sich die Einrichtung eines Kanalkostenmodells. Dazu werden die bisher nur allgemein erfassten Vertriebs- und Marketingaufwände den einzelnen Kanälen zugeordnet und immer weiter verfeinert. So lassen sich die Aufwendungen für Personal im Ver-

<sup>30</sup> Diese Kosten werden nicht näher erläutert, da das den Rahmen dieses Buches bei weitem sprengen würde. Für die weitere Lektüre empfiehlt sich: Arno Müller, Lars von Thienen: »e-Profit-Controlling-Instrumente für erfolgreiches e-Business«, Haufe Verlag 2001

trieb recht einfach auf die unterschiedlichen Kanäle verteilen, da Mitarbeiter eindeutig dem Außendienst, dem Call-Center oder der Partnerunterstützung zugeordnet werden können. Gleiches gilt für die Aufwände für den Internetkanal, da bei diesem Kanal vor allem Lizenz-, Wartungs- und Projektkosten entstehen, wie Abbildung 2.20 zeigt.

| Kostenindikator                    | Internes Projekt  |  |
|------------------------------------|---|--|
| Maintenance und Support (pro Jahr) | Interner Support (2 Ressourcen); Hotline, Internes Training; BEA, Sun,... | 240.000 EUR<br>60.000 EUR<br>40.000 EUR<br><b>Σ: 340.000 EUR</b> |
| Projektaufwand                     | 12 Wochen,<br>1 Projektmanager,<br>6 Teammitglieder =<br>420 Manntage     | <b>1.000.000 EUR</b>   |
| Software-Lizenzen                  | BEA WebLogic, 4 CPU<br>OS   | <b>100.000 EUR</b><br>- EUR                                      |
| Infrastruktur                      | 4 CPU SUN E4000<br>Zusätzliche Hardware                                   | 200.000 EUR<br>160.000 EUR                                       |

Abbildung 2.20 Kosten für die Erstellung einer Internet-Software (Quelle: abaXX Technology AG)

Ziel eines solchen Kanalkostenmodells ist es, auf der Basis der Anzahl und des Wertes der Transaktionen die Profitabilität von Kanälen miteinander zu vergleichen, um daraus Rückschlüsse auf die zu unterstützenden Kanäle zu ziehen. Ein Indikator ist dabei die Kennzahl *Kosten pro Transaktion*.

**Vergleich der Kanäle auf der Basis Kosten pro Transaktion**

Wie in Abbildung 2.19 gezeigt, unterscheiden sich die Kosten pro Transaktion zum Teil sehr massiv. Ermittelt wird diese Kenngröße, indem die Aufwendungen pro Kanal der Anzahl der Transaktionen gegenübergestellt werden:  $\text{Kosten per Transaktion} = \text{Aufwand per Channel} / \text{Anzahl Transaktionen}$ .<sup>31</sup> Oder als Beispiel:

$$\text{Kosten einer Internettransaktion} = 1000000 \text{ EUR} / 100000 \text{ Transaktionen} = 10 \text{ EUR/Transaktion.}$$

Ausgehend von dieser Kennzahl können anschließend die Kanäle gefunden werden, die den Gewinn eines Unternehmens maximieren. Ein Ansatz wäre dabei, nur den billigsten von Kunden akzeptierten Kanal zu nutzen. Da aber Kunden, wie die Sinus-Milieus zeigen, in vielen Fällen für ihre gesamte Kommunikation (also nicht nur beschränkt auf die reine Transaktion) mehr als einen Kanal nutzen, würde dieser Ansatz zu Kundenverlusten führen und damit einer Multichannel-

31 Quelle: Friedmann, Furey, S.67

Strategie konträr entgegenwirken, es sei denn das Unternehmen möchte ausschließlich diese Kunden. Dann wäre das ein Differenzierungsfaktor gegenüber dem Wettbewerb (vgl. dazu Abschnitt 2.5).

Ein zweiter möglicher Ansatz ist die Ermittlung des Anteils der Kosten an einem Euro Umsatz pro Kanal und eines daraus abgeleiteten durchschnittlichen Anteils. Ausgehend von einem durchschnittlichen Umsatz pro Transaktion von 1000 EUR würde das bedeuten, dass die Credit Suisse 10 Prozent Kosten bei diesem Umsatz in der Filiale hat, aber nur 2,1 Prozent beim PC-Banking. Ermittelt wird diese Zahl, indem die Kosten pro Transaktion dem Umsatz einer Transaktion prozentual gegenübergestellt werden. Demnach würden die Kosten von 100 EUR bei einem Umsatz von 1000 EUR einen prozentualen Anteil von 10 Prozent bedeuten. Ermittelt man jetzt den durchschnittlichen prozentualen Anteil, der bei der Credit Suisse 5,325 Prozent beträgt, so lässt sich ausgehend von diesem Wert festlegen, welche Kanäle zukünftig den höchsten Wertbeitrag leisten und daher unterstützt werden sollen. Im Falle der Credit Suisse sind das PC-Banking und E-Mail.

Deutlich werden aber die Schwachstellen dieses Modells: Erstens muss es für jedes Produkt separat ermittelt werden und kann je nach Produkt unterschiedliche Ergebnisse erzielen. So kann es bei der Credit Suisse sein, dass die Payment Order nur über PC-Banking und E-Mail kommuniziert wird, es aber andere Produkte gibt, die eine Filiale benötigen, wodurch diese Kosten trotzdem entstehen. Zweitens nimmt es natürlich keine Rücksicht auf die Tatsache, dass die meisten Kunden drei oder mehr Kanäle<sup>32</sup> während eines Kommunikationsprozesses nutzen. Aber dieses Modell kann sehr gut aufzeigen, welche Produkte am effizientesten in welchen Kanälen kommuniziert werden können.

### **Möglicher Umsatz pro Kanal**

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Auswahl der Kanäle ist der mögliche zu erzielende Umsatz. Dazu werden die gewählten Kanäle auf ihr Umsatzpotenzial hin untersucht, um aufgrund der Ergebnisse bestimmten Kanälen den Vorzug zu geben.

Die Ermittlung dieser Kennzahl erfolgt wie folgt:

*Kanalkapazität = durchschnittlicher Umsatz pro Einheit x Anzahl der Einheiten<sup>33</sup>*

Oder als Beispiel:

*Kanalkapazität = 1 Mio. Umsatz pro SalesMa x 20 SalesMa = 20 Mio. EUR Umsatz pro Vertriebskanal Außendienst.*

---

32 Quelle: Cambridge Technology Partner

33 Quelle: Friedmann, Furey, S.75



Aus dieser Kanalkapazität und dessen prozentualen Anteil am Gesamtumsatz lassen sich dann die Investitionskosten pro Kanal ableiten, die in etwa diesem prozentualen Anteil entsprechen:

Geplanter Umsatz = 45 Mio. EUR

Anteil Außendienst = 20 Mio. EUR = 44 Prozent

Anteil Internet = 13 Mio. EUR = 29 Prozent

Anteil Partner = 11 Mio. EUR = 25 Prozent

Anteil Call-Center = 1 Mio. EUR = 2 Prozent

Gesamtkosten Vertrieb/Marketing = 20 Mio. EUR

Davon 44 Prozent Außendienst = 8,8 Mio. EUR

Davon 29 Prozent Internet = 5,8 Mio. EUR

Davon 25 Prozent Partner = 5 Mio. EUR

Mittels dieses Modells werden aber nur die schon vorhandenen Kanäle bewertet. Neu entstehende werden nicht mit einbezogen, so dass dabei ein Unternehmen eventuelle Wettbewerbsvorteile verspielt. Zudem ist die Ermittlung eines durchschnittlichen Umsatz pro Einheit für einige Kanäle, etwa für das Internet, nur schwer durchzuführen.

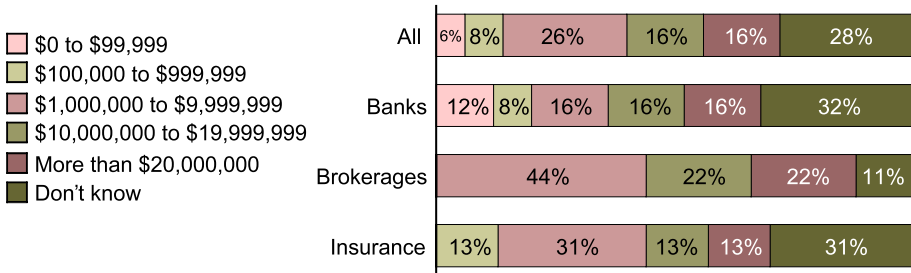
Dieses Modell erlaubt aber eine gute Fixierung von Kosten für die einzelnen Kanäle, so dass ein Unternehmen mit diesem Modell das finanzielle Risiko einer Multichannel-Strategie minimieren kann.

Um mit diesem Modell die möglichen zu unterstützenden Kanäle zu ermitteln, wird wiederum ein Durchschnitt vom prozentuale Umsatzanteil gebildet, der im obigen Fall bei 25 Prozent liegt und zukünftig alle Kanäle unterstützt, die über oder auf diesem Meridian liegen: Außendienst, Internet und Partner. Dabei bleibt aber wieder unberücksichtigt, dass Kunden mehrere Kanäle während eines Kommunikationsprozesse parallel nutzen wollen.

### **Zusammenfassung der Kosten**

Die im Rahmen einer Umsetzung einer Multichannel-Strategie auftretenden Kosten können je nach Unternehmen und Stufe in der Umsetzung sehr hoch werden. Durchschnittliche G2000-Unternehmen geben allein für die Synchronisierung ihrer Kommunikationskanäle derzeit bis zu zehn Mio. US-Dollar jährlich aus, wie Abbildung 2.21 zeigt. In diesen Kosten sind noch nicht die Kosten für neue Systeme enthalten.

**“How much do you expect to spend this year on channel integration?”**



Base: 50 companies  
(numbers have been rounded)

**Abbildung 2.21** Ausgaben für die Kanalintegration (Quelle: Forrester Research, Inc.: »Integrating Financial Channels«, 2001, S.4)

Diese Ausgaben dürften jetzt viele Unternehmen abschrecken. Es deutet jedoch Vieles darauf hin, dass diese Unternehmen noch kein effektives Multichannel-Management betreiben. Anhand der vorgestellten Kosten und Kennzahlen können Unternehmen jedoch bewerten, welche Kanälen sie aus Kosten- oder Umsatzgründen den Vorzug geben sollen. Diese müssen jedoch im Einklang mit dem von den Kunden gewünschten und durch das Produkt möglichen Kanäle stehen.

Je effektiver die Multichannel-Strategie und deren Umsetzung ist, umso geringer sind die Kosten für die Kanalintegration und -synchronisierung.

Die Kosten für eine Multichannel-Strategie setzen sich dabei wie bereits vorgestellt aus zwei Bereichen zusammen. Erstens den Kosten für die einzelnen Kanäle und zweitens den Kosten für das eigentliche Multichannel-Management, also die Synchronisierung und Vernetzung der Kanäle. Basis des Erfolges einer Multichannel-Strategie sind damit neben einer effektiven Kundensegmentierung und der Ermittlung der gewünschten Kanäle und deren Abgleich mit dem Kommunikationsprozess und den Produkten vor allem die Ermittlung der Kosten und deren konsequente Beeinflussung. Das Modell für die Ermittlung einer Multichannel-Strategie, sieht dementsprechend folgendermaßen aus:

1. Ermittlung der von den Kunden gewünschten Kanäle anhand der Sinus-Milieus
2. Abgleich der Möglichkeiten des Kommunikationskanals mit dem Kommunikationsprozess, dem Markt und den Produkten eines Unternehmens
3. Ermittlung der Kosten dieser Kanäle
4. Entscheidung für eine Strategie und die unterstützten Kanäle

Jetzt bleibt als letzter Punkt bei der Definition einer Multichannel-Strategie die Entscheidung für eine mögliche Strategieform.

## 2.5 Mögliche Multichannel-Strategien

Die Wahl der Multichannel-Strategie wird durch den Kunden und das Beziehungsdreieck der Kundenkommunikation, dem Produkt, den Wettbewerbern und dem Nutzen einer solchen Strategie beeinflusst. Daneben spielen natürlich die Ziele und die Strategie eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Um aus diesen Determinanten eine mögliche Umsetzungsform einer Multichannel-Strategie abzuleiten, stehen dem Unternehmen drei folgenden möglichen Varianten zur Verfügung:

1. Einkanalstrategie
2. Mehrkanalstrategie
3. Allkanalstrategie

Die Einkanalstrategie geht von der Unterstützung von nur einem Kanal aus: Die Gründe dafür können in verschiedene sein. Das Produkt kann z. B. nur für einen Kanal geeignet sein (z. B. Obst), die angesprochene Kundengruppe benutzt nur einen einzigen Kommunikationskanal, die Kosten für die Unterstützung mehrere Kanäle sind dem Unternehmen zu hoch oder das Unternehmen entscheidet sich bewusst aus Differenzierungsgründen für diesen einen Kanal, wie es zum Beispiel die Kosmetikfirma Avon macht. Dies wird jedoch die in der Realität am wenigsten anzutreffende Form eines Multichannel-Managements sein.

Eine zweite Form der Multichannel-Strategie ist die gezielte Unterstützung von mehreren ausgewählten Kanälen. Das Unternehmen verwendet nur die aus seiner Sicht sinnvollen Kommunikationskanäle mit einem Kunden. Diese ergeben sich aus den in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Analysen. Das bedeutet aber auch eine dauernde Anpassung der ausgewählten Kanäle an sich verändernden Bedingungen. Und es bedingt inhärent auch, dass ein Unternehmen derzeit unterstützte Kanäle aufgibt, da sie z. B. unpraktikabel sind oder nur noch von einer verschwindend kleinen Kundengruppe genutzt werden. Auf der anderen Seite nimmt ein Unternehmen mit einer solchen Strategie aber auch neue, bisher noch nicht unterstützte Kanäle hinzu, um sich auf diese Weise auch einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Diese Form wird zukünftig am häufigsten anzutreffen sein. Im Gegensatz zu den bisher anzutreffenden Kommunikationsstrategien, die mehrere Kanäle umfassten, zeichnet sich diese Mehrkanalstrategie vor allem durch folgende Eigenschaften aus:

- ▶ Bewusste Auswahl der Kanäle anhand der Präferenzen der Kundenzielgruppe und Kundensegmente. Bisher werden nur in den wenigsten Unternehmen Kunden nach ihrer Kanalnutzung segmentiert und auf diese Weise die optimalen Kanäle gefunden.
- ▶ Vollständige Vernetzung der Kanäle, so dass dem Kunden ein kanalübergreifender Gesamtkommunikationsprozess zur Verfügung steht.
- ▶ Gezielte Steuerung der Kunden, damit dieser den für das Unternehmen effizientesten Kanal nutzt.

Die dritte Form der Multichannel-Strategie ist die Unterstützung von allen Kanälen: Ein Unternehmen möchte oder muss in allen Kanälen mit dem Kunden kommunizieren, unabhängig davon, welches die profitabelsten Kanäle sind. Diese Form des Multikanalmanagements wird wohl nur von sehr großen Unternehmen genutzt werden können und auch nur dann, wenn es aufgrund einer Wettbewerbssituation keine anderen Möglichkeiten hat bzw. sieht.

*Only a few organization types need to focus on being available in every channel as quickly as possible.*<sup>34</sup>

Welche Form der Strategie für ein Unternehmen die geeignetste ist, lässt sich durch eine Gegenüberstellung der Kommunikationsprozesse mit den Kommunikationskanälen feststellen, wie in Abbildung 2.22 dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass für die Auswahl der unterstützten Kanäle nicht ausschließlich das Unternehmen der ausschlaggebende Faktor ist, sondern der Kunde maßgeblich Anteil daran hat. Entscheidend ist damit die Wahl des Kommunikationskanals durch den Kunden. Das Unternehmen kann diese Wahl nur durch Mechanismen steuern, wie Preis, Produktangebot, Kommunikationsangebot oder Marketing.

|   |                    |                          |                  |                    |                  |                    |                  |
|---|--------------------|--------------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
| <b>Informationsphase<br/>Servicephase</b> | <b>Internet</b>    | ein Kanal                | bestimmte Kanäle | bestimmte Kanäle   | bestimmte Kanäle | bestimmte Kanäle   | bestimmte Kanäle |
|   | <b>ITV</b>         | bestimmte Kanäle         | ein Kanal        | bestimmte Kanäle   | bestimmte Kanäle | bestimmte Kanäle   | bestimmte Kanäle |
|   | <b>Call-Center</b> | bestimmte Kanäle         | bestimmte Kanäle | ein Kanal          | bestimmte Kanäle | bestimmte Kanäle   | bestimmte Kanäle |
|   | <b>Filiale</b>     | bestimmte Kanäle         | bestimmte Kanäle | bestimmte Kanäle   | ein Kanal        | bestimmte Kanäle   | bestimmte Kanäle |
|   | <b>Außendienst</b> | bestimmte Kanäle         | bestimmte Kanäle | bestimmte Kanäle   | bestimmte Kanäle | ein Kanal          | bestimmte Kanäle |
|   | <b>Brief</b>       | bestimmte Kanäle         | bestimmte Kanäle | bestimmte Kanäle   | bestimmte Kanäle | bestimmte Kanäle   | ein Kanal        |
|   | <b>alle Kanäle</b> |                          |                  |                    |                  |                    |                  |
|   |                    | <b>Internet</b>          | <b>ITV</b>       | <b>Call-Center</b> | <b>Filiale</b>   | <b>Außendienst</b> | <b>Brief</b>     |
|   |                    | <b>Transaktionsphase</b> |                  |                    |                  |                    |                  |

**Abbildung 2.22** Strategiebestimmung (Quelle: Absatzwirtschaft Nr 4/2002, S.49 und eigene Ergänzungen)

<sup>34</sup> Mark Raskimo, Gartner, Inc. Group: »An invitation to the wedding of the year«, 23.4.2002, München

Anhand der Abbildung wird deutlich, dass sich in den meisten Fällen für die Unternehmen eine Mehrkanalstrategie anbietet. Andererseits wird nur für die wenigsten Unternehmen ein Strategie in Frage kommen, in der jeder Kommunikationskanal verwendet wird, da erstens die damit verbundenen Kosten sehr hoch sind und zweitens nur die wenigsten Unternehmen eine solche Vielzahl an unterschiedlichen Kundensegmenten innerhalb der Sinus-Milieus verfügt. Die Einkanalstrategie macht dagegen vor allem für Unternehmen Sinn, die entweder einen so spezifischen Kundenkreis haben, dass nur ein Kanal in Betracht kommt, wie etwa im Bereich des Sinus-Milieus der Traditionsverwurzelten (vgl. Abschnitt 1.1.4), die fast ausschließlich die Filialen verwenden, oder für Unternehmen, die Produkte haben, die nur über einen Kanal genutzt werden können, wie etwa elektronische Bücher (eBooks).

Ein Unternehmen sollte sich nicht fest und ausschließlich auf eine Form festlegen, sondern im Rahmen eines Regelkreises seine Kommunikation mit dem Kunden immer wieder überprüfen und seine Strategie entsprechend anpassen. Eine mögliche Vorgehensweise wäre die Definition einer Einkanalstrategie, die durch sukzessive Hinzunahme weiterer profitabler Kanäle zu einer Mehrkanalstrategie wird. Der umgekehrte Weg von der Unterstützung aller Kanäle zur Nutzung von nur einem Kanal dürfte demgegenüber jedoch nur schwer vermittelbar sein und unmittelbar zum Verlust von Kunden führen. Der Weg von der Allkanalstrategie zu einer Mehrkanalstrategie kann dagegen wiederum Sinn machen, wenn etwa eine Fokussierung auf bestimmte Kundensegmente erfolgt.

### **2.5.1 Einkanalstrategie**

Eine Einkanalstrategie scheint eigentlich im Widerspruch zu einer Multikanalstrategie zu stehen. Im Rahmen einer Entscheidung für eine Multichannel-Strategie bedeutet das Nutzen nur eines Kommunikationskanals jedoch, dass sich ein Unternehmen bewusst dafür entscheidet, nur über einen Kanal mit ggf. nur einer spezifischen Kundengruppe zu kommunizieren. Dies bedeutet, dass dem Unternehmen bewusst ist, welche Möglichkeiten und Chancen in anderen Kanälen zur Verfügung stehen, es diese jedoch nicht offensiv nutzen will, da unternehmerische Gründe dem entgegenstehen. Ein gutes Beispiel für eine solche strategische Entscheidung sind Direktvertriebsunternehmen, wie Avon oder Vorwerk, die ausschließlich über einen eigenen Außendienst operieren und über diesen alle Kommunikationsmittel einsetzen.

## Vorteile

Durch die folgenden Vorteile der Einkanalstrategie wird klar, dass eine solche vor allem für Unternehmen geeignet ist, die entweder ihre Kunden(gruppen) sehr genau kennen und nur eine ganz bestimmte Kundengruppe ansprechen möchten oder aber eine sehr exklusive Kundenkommunikation aufrecht erhalten möchten, um damit unerwünschte Kunden bewusst abzuschrecken.

### ► Geringe Kommunikationskosten

Die Unterstützung von nur einem Kanal erfordert im Vergleich zur Nutzung mehrerer Kanäle geringere absolute Kommunikationskosten mit dem Kunden, die zudem gut kalkulierbar sind. So werden nur unterstützende Systeme benötigt, die genau diesen Kanal betreffen. Dabei ist zu beachten, dass die Kosten mit einem höheren organisatorischen Aufwand steigen, etwa beim ausschließlichen Direktvertrieb über den Außendienst.

### ► Optimale Kontrolle über die Kommunikation mit dem Kunden

Die Kommunikation mit dem Kunden über nur einen Kanal erlaubt die optimale Kontrolle der Kommunikation, da Kommunikationsmaßnahmen nur über diesen einen Kanal stattfinden. So ist keine Cross-Channel-Synchronisation der Kanäle untereinander notwendig. Damit ist das Unternehmen in der Lage, seinen Kunden eine Exklusivität zu bieten, die bei anderen Unternehmen mit einer Mehrkanalstrategie nicht möglich ist. So bedeutet ein AMC-Abend (ein Direktvertrieb im Außendienst für Kochgeschirr) immer auch ein gutes Abendessen und das Treffen mit guten Freunden. Dazu ist das Unternehmen aber darauf angewiesen, die Kommunikation mit dem Kunden tatsächlich zu kontrollieren. Es muss jede Veränderung in den Wünschen und Anforderungen erkennen und darauf reagieren.

### ► Keine Brüche in der Kommunikation

Die Kommunikation mit dem Kunden ist einheitlich und fördert ein durchgängiges Unternehmensbild. Auf der anderen Seite hat das Unternehmen dadurch eine einheitliche Sicht auf den Kunden. Kommunikationsprozesse mit dem Kunden finden immer nur über einen Kanal statt und werden damit nicht unterbrochen. Dadurch wird die Kommunikation mit dem Kunden vereinfacht, und der Kunde erhält eine eindeutige Vorstellung von dem, was das Unternehmen ihm bieten kann.

### ► Transparenz der Kundenkommunikation

Ein weiterer Vorteil ist die Transparenz in der Kundenkommunikation. Da sich die Einkanalstrategie auf eine ganz bestimmte Kundengruppe oder ein ganz bestimmtes Produkt stützt, können Veränderungen in der Wahrnehmung oder

den Wünschen des Kunden oder aber Veränderungen im Produktabsatz in der Regel frühzeitig erkannt werden. Voraussetzung dafür ist jedoch der Einsatz von entsprechenden Kennzahlen und deren laufende Überprüfung.

#### ► **Starke Zielgruppenorientierung**

Wie bereits angesprochen, eignet sich die Einkanalstrategie vor allem für Unternehmen, die ein ganz spezifisches Kundensegment ansprechen wollen oder eine gewisse Exklusivität in der Kundenkommunikation aufrechterhalten wollen. Eine Einkanalstrategie kann aber auch durch ein ganz bestimmtes (exklusives) Produkt erforderlich sein, was einhergehen muss mit einer starken Orientierung an der Zielgruppe. Ein gutes Beispiel dafür sind eBooks, elektronische Bücher, die ausschließlich über das Internet vertrieben werden können und sich mittlerweile ein starke Fangemeinde erobert haben. Auf diese Weise fördert eine Einkanalstrategie die Kundenbindung, sofern das gleiche Angebot nicht auf anderen Kanälen verfügbar ist.

Die folgenden Voraussetzungen für den Erfolg einer Einkanalstrategie gilt es, Folgendes zu erfüllen:

- Genaue Kundenkenntnis
- Exklusives Produktangebot
- Produkt- und kundengerechter Kommunikationskanal
- Marktbeobachtung und Reaktion auf Wettbewerber in anderen Kanälen oder vergleichbaren Produkten
- Klare Alleinstellungsmerkmale

#### **Nachteile**

Doch trotz dieser Vorteile gibt es nur noch wenige Unternehmen, von denen einige genannt wurden, die mit einer reinen Einkanalstrategie arbeiten, ohne sie um andere Kanäle zu ergänzen, wie dies etwa Tupperware mit der Einrichtung einer Filiale versucht hat. Die Gründe dafür sind vielfältig. So stehen Unternehmen mit einer Einkanalstrategie nicht nur in Konkurrenz zu Unternehmen mit einer ähnlichen Kommunikationsstrategie, sondern konkurrieren immer auch mit Anbietern, die dasselbe Produkt über mehrere Kommunikationskanäle vertreiben. Daneben gibt es noch folgende Nachteile:

#### ► **Hohe Opportunitätskosten**

In zwei Bereichen entstehen dem Unternehmen bei einer Einkanalstrategie Opportunitätskosten. Auf der einen Seite kann die Verwendung von nur einem Kommunikationskanal dazu führen, dass ausschließlich der teuerste Kanal

bedient wird und damit dem Unternehmen Gewinne entgehen, die durch Verwendung eines billigeren Kanals entstehen würden. Auf der anderen Seite spricht ein Unternehmen mit nur einem Kommunikationskanal in der Regel eine ganz bestimmte Kundengruppe an. Das Produktangebot kann aber für eine Reihe weiterer Kundengruppen interessant sein, die jedoch nicht erreicht werden können, da der ausschließlich unterstützte Kommunikationskanal nicht von diesen Gruppen genutzt wird. So kennen vielleicht die Hedonisten die Kosmetikmarke AVON von ihren Eltern, allerdings würden sie diese nie kaufen, da sie den Einkauf in der Filiale bei DM bevorzugen.

► **Beschränkte Expansionsmöglichkeiten**

Wie bereits angesprochen, führt die Nutzung nur eines Kanals dazu, dass in der Regel nur ein bestimmtes Kundensegment bedient werden kann und damit dem Unternehmen Gewinne in anderen Segmenten entgehen. Dadurch kann aber auch nur eine beschränkte Ausweitung des Umsatzes und des Marktanteils erfolgen. Diese Expansion kann nur über neue Produkte für die gleiche Zielgruppe und denselben Kanal erfolgen, nicht aber über neue Zielgruppen mit dem gleichen Produkt. Das erhöht gleichzeitig den Aufwand für Produktentwicklung.

► **Verlust des Kundensegmentes**

Unter Umständen ist das von einem Unternehmen bediente Kundensegment so spezifisch, dass eine Änderung in den Bedürfnissen der Kunden zum Verlust dieses Segmentes und damit zu einer Existenzbedrohung für das Unternehmen führt.

► **Hohe Abhängigkeit**

Unternehmen mit einer Einkanalstrategie sind abhängig vom Erfolg und der Wirksamkeit dieses Kanals. Sollte dieser Kanal aufgrund von Problemen mit der Qualität oder aufgrund von technischen Veränderungen oder durch Substitution durch andere Kanäle den benötigten Umsatz nicht mehr erreichen, bedeutet das ein hohes Risiko für das Unternehmen. So könnten etwa Buchhandelsfilialen dazu übergehen, ein Internetterminal aufzustellen, über das Kunden in der Lage sind, sich eBooks als gedrucktes Exemplar zu bestellen, wie dies etwa Books on Demand tut.

► **Schnelle Marktsättigung**

Ein letzter Nachteil ist die schnell erreichte Marktsättigung. Einkanalunternehmen sprechen meist sehr spezielle Kundengruppen an. Diese sind aber meist von der Größe nur sehr begrenzt, so dass sehr schnell eine Marktsättigung erreicht ist, wodurch ein hoher Bedarf an Produktinnovation besteht.

Die Nutzung einer Einkanalkommunikationsstrategie ist damit vor allem für Unternehmen interessant, die eine ganz spezifische Zielgruppe mit einem ganz



spezifischen Produktangebot ansprechen wollen. Eine solche Strategie bedarf aber einer offensiven Argumentation gegenüber den Kunden, wie etwa die hohe Exklusivität des Produktes.

Oftmals führen Veränderungen in der Kundenstruktur und den Bedürfnissen der Kunden dazu, dass auch Unternehmen, die nur auf einem Kommunikationskanal mit dem Kunden kommuniziert haben oder kommunizieren wollen, gezwungen sind, weitere Kanäle zu unterstützen. Dieser Druck wurde unter anderem durch die zunehmende Akzeptanz und Nutzung des Internets als Kommunikationskanal weiter erhöht. Deshalb gehen immer mehr dieser Unternehmen dazu über, eine Mehrkanalstrategie zu entwickeln.

Die sicherlich bekanntesten und erfolgreichsten Beispiele für eine Einkanal-Strategie sind die Firma Tupperware und Vorwerk, die beide ausschließlich Produkte über private Partner verkaufen. Mehrere Versuche, dies auf andere Kanäle auszuweiten, scheiterten bisher.

### 2.5.2 Mehrkanalstrategie

Die meisten Unternehmen kommunizieren bereits heute mit ihren Kunden über eine große Anzahl von Kommunikationskanälen, wie auch Abbildung 2.23 zeigt. Die meisten dieser Kommunikationskanäle sind dabei jedoch nicht miteinander synchronisiert oder koordiniert, so dass dem Unternehmen mit jedem neuen Kommunikationskanal neue umfangreiche Kosten entstehen sowie mögliche Synergien, z. B. in Form von besserem Service, verbesserter Kenntnis über die Bedürfnisse des Kunden oder höheren Umsätze etc., entgehen.

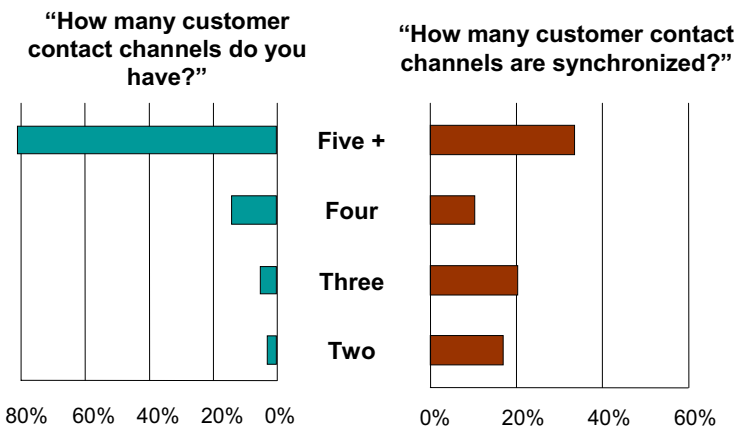


Abbildung 2.23 Vergleich genutzter und koordinierter Kanäle (Quelle: Vortrag: »Right-Channeling Financial Transactions«, Forrester Research, Inc. Symposium London, September 2002)

Zudem werden die Kommunikationskanäle oft als autarke Kanäle betrachtet oder im schlimmsten Fall sogar als miteinander konkurrierend.

Eine Mehrkanalstrategie hat zum Ziel, diese angebotenen und genutzten Kanäle miteinander zu synchronisieren und zu koordinieren, um auf diese Weise die Kunden dazu zu bringen, den richtigen Kanal für den richtigen Kommunikationsprozess zu nutzen und damit die Kosten für die Kommunikation so gering wie möglich zu halten. Deshalb können die verschiedenen Kommunikationskanäle auch nicht mehr isoliert voneinander betrachtet werden. Vielmehr müssen Unternehmen im Rahmen der Mehrkanalstrategie versuchen, die für sie profitabelsten und rentabelsten Kommunikationskanäle zu finden und offensiv zu nutzen. Welche Kanäle dabei von den Unternehmen als sinnvoll erachtet werden, hängt sehr stark von den individuellen Gegebenheiten, der Branche und der Kundenstruktur ab. Deshalb sind die vorangegangenen erläuterten Analysen notwendig für ein Unternehmen, da sie feststellt, welche Kanäle sinnvoll und mit vertretbaren Kosten für die Kommunikation mit dem Kunden genutzt werden können

Im Rahmen der Mehrkanalstrategie stehen Unternehmen vor einer Reihe von Entscheidungen, was die Ausgestaltung dieser Strategie betrifft. Nachfolgend seien genannt:

► **Definition der zu unterstützenden Kommunikationskanäle**

Hier werden eigene Kundendaten und die in Abschnitt 1.1.4 vorgestellten Sinus-Milieus herangezogen, die bei der Betrachtung der bürgerlichen Mitte etwa die Kanäle Filiale, Brief, Internet, Zeitung und Telefon ergeben würde.

► **Definition der Kommunikationsinhalte des jeweiligen Kanals**

So können bewusst Kanäle ausschließlich zur Information oder zum Service genutzt werden, während andere Kanäle ausschließlich zur Transaktion dienen. Welcher Kanal dabei für welchen Kommunikationsinhalt verwendet wird, hängt dabei von den Kunden und deren Anforderungen, dem Produkt und den Kosten bzw. der Verteilung der Kosten ab, wie in Abschnitt 2.1 bis 2.4 beschrieben. Deshalb sind Unternehmen darauf angewiesen, über ihre spezifischen Kundenprozesse Bescheid zu wissen. Tabelle 2.6 zeigt beispielhaft solche Mehrkanalprozesse.

► **Bestimmung der Produktkommunikationsstrategie**

Hier geht es um die Entscheidung, welches Produkt oder Dienstleistung zu welchem Preis über einen bestimmten Kanal vom Kunden genutzt werden kann. So könnte ein Handyvertrag im Internet billiger sein als in der Filiale. Dazu sind die unterschiedlichen Möglichkeiten der Kommunikationskanäle ebenso zu betrachten wie die Eignung für Produkte oder Dienstleistungen für den jeweiligen Kanal.

### ► Strategievergleich

Der Vergleich der eigenen gewünschten Strategie mit den Strategien der Wettbewerber, um mögliche Positionierungslücken zu finden oder auch nur um wettbewerbsfähig zu bleiben.

|   |
|---|
| Zurückgabe von Artikeln aus beliebigen Kanälen in beliebigen Kanälen  |
| Call-Center-Mitarbeiter können auf Daten von Internet-Transaktionen zugreifen.  |
| Kunden erfahren im Internet, welche Filialen welche Artikel vorrätig haben.   |
| Kunden können Produkte im Internet kaufen und in der Filiale abholen.   |
| Innerhalb von Filialen können Kunden auf ihre Internet-Daten (Registrierungen, Bestellungen) zurückgreifen.                           |
| Zu allen Produkten (auch solche die nur in der Filiale verkauft werden) stehen umfangreiche Informationen im Internet.                |
| Self-Service-Funktionen (Statusverfolgung, Bestellungen, Reklamationen) stehen überall (im Internet, Filiale, Telefon) zur Verfügung. |
| Mitarbeiter der Filiale können auf Kundendaten zurückgreifen.   |
| Internet oder E-Mail-Coupons können in der Filiale eingelöst werden.  |

**Tabelle 2.6** Mehrkanalprozesse (Quelle: Forrester Research, Inc. »Technographics: Multichannel Shopping« und eigene Ergänzungen)

Die Nutzung einer Mehrkanalstrategie erfordert vom Unternehmen also eine sehr gute Vorbereitung und eine dauerhafte Überwachung der Nutzung der einzelnen Kanäle. Damit ist diese Strategieform organisatorisch sehr aufwändig und verlangt nach einer intelligenten Unterstützung durch IT-Systeme.

Die Mehrkanalstrategie wird für die meisten Unternehmen die sinnvollste und notwendigste Strategie darstellen und auch längere Zeit die vorherrschende Form bleiben. Sie darf allerdings nicht dazu führen, dass Kanäle aufgrund einer fehlenden Transaktionsphase als unprofitabel eingestuft werden, sondern muss vielmehr dazu führen, dass der Kunde seine Kommunikation auf dem einen Kanal beginnt und problem- und nahtlos auf einem anderen Kanal fortsetzen kann.



Die folgenden Vorteile sprechen für eine Mehrkanalstrategie:

- Optimale Kundenbindung
- Größtmögliches Wissen über die Bedürfnisse des Kunden
- Hohes Kostensenkungspotenzial
- Entstehung von neuen Geschäftsprozessen
- Umfangreichen Cross-Channel-Möglichkeiten

Es wird deutlich, dass Unternehmen, die eine andere Strategie als diese verfolgen, mit zwei hauptsächlichen Problemen zu kämpfen haben werden: Erstens mit einem kleiner werdenden Kundensegment, wie die bei einer Einkanalstrategie zu befürchten ist. Zweitens mit einem enormen Aufwand für die Synchronisierung aller Kommunikationskanäle, wie dies bei einer Allkanalstrategie der Fall ist.

### Optimale Kundenbindung

Das Ziel eines kundenorientierten Unternehmens ist es, die Geschäftsbeziehung zu einem Kunden so lange wie möglich aufrechtzuerhalten, da die Gewinnung neuer Kunden aufwändiger ist als das Zufriedenstellen der vorhandenen Kunden (vgl. dazu »Exkurs: Was hat eine Multichannel-Strategie mit CRM zu tun« unter Abschnitt 1.1.4) und die Profitabilität eines Kunden mit einer zunehmenden Cross-Selling-Rate steigt. Diese Kundenbindung wird durch die Mehrkanalstrategie optimal unterstützt, da der Kunde über die von ihm bevorzugten Kanäle mit dem Unternehmen kommunizieren kann. Eine Mehrkanalstrategie allein erreicht aber noch nicht die maximale Kundenbindung. Diese wird nur durch eine CRM-Strategie, in deren Kontext eine Mehrkanalstrategie stehen sollte, erreicht. Welche Kanäle dabei vom Kunden genutzt werden, ist durch die genaue Analyse des Beziehungsdreiecks der Kundenkommunikation ermittelbar. Unternehmen sollte bewusst sein, dass sie mit einer Mehrkanalstrategie bei einer großen Menge von Kunden eine optimale Kundenbindung erreichen können. Für eine noch kundenspezifischere Ansprache, wie dies teilweise durch eine Einkanalstrategie erreicht wird, gehen viele Unternehmen mit einer Mehrkanalstrategie dazu über, unterschiedliche Marken für unterschiedliche Kanäle einzuführen. So verfolgt die spanische Grupo BBVA mit uno-e eine auf das Internet ausgerichtete Strategie, zusammen mit der BBVA Finanzia aber eine Mehrkanalstrategie unter dem gemeinsamen Dach der uno-e Finanzas Personales, wie Abbildung 2.24 zeigt.

|                  | <br>uno-e | BBVA Finanzia | <br>uno-e<br>Finanzas Personales |
|------------------|--|---------------|---|
| •Product range   | Savings  | Loans/CC      | Full  |
| •Channels        | Clicks   | Indirect*     | Convenience   |
| •Customer bases  | Small  | Large         | Large   |
| •CRM Development | High   | Low           | Superior  |

\* Basically bricks

Abbildung 2.24 Mehrkanal/Mehrmarken-Strategie der BBVA (Quelle: BBVA/uno-e Präsentation)

## Größtmögliches Wissen über die Bedürfnisse des Kunden

Die Nutzung von mehreren ausgewählten Kanälen erlaubt dem Unternehmen, seine Kunden sehr gut kennen zu lernen, da die Nutzung der angebotenen Kanäle viel über deren Lebensumstände aussagen kann (vgl. wiederum die Ausführungen zu den Sinus-Milieus in Abschnitt 1.1.4). Zudem erlauben Kommunikationskanäle wie das Internet das Tracking von Benutzerverhalten. Sofern diese Möglichkeit der Kundenverfolgung auch auf anderen Kommunikationskanälen z. B. durch den Einsatz von Kundenkarten genutzt wird, ergibt sich für das Unternehmen ein umfassendes Bild von der Lebenssituation des Kunden. Eine Voraussetzung dafür ist jedoch das umfassende Verständnis für den Kunden (siehe Kapitel 3). Der Nutzen dieses umfassenden Wissens über den Kunden ist sehr vielfältig. So werden Produktentwicklungszyklen verkürzt, da sehr frühzeitig Änderungen in den Bedürfnissen der Kunden erkannt werden. Andererseits erlaubt die Einführung von dynamischen Preisen dem Unternehmen, in Abhängigkeit von der Nutzung der einzelnen Kanäle Transaktionen oder Produkte zu bepreisen und so auch neues Umsatzpotenzial zu erschließen, ohne dabei die Kundenbindung zu gefährden.

## Kostensenkungspotenzial

Die Nutzung der Mehrkanalstrategie eröffnet dem Unternehmen Möglichkeiten, um kostenintensive Prozesse auf kostengünstige Kanäle zu verlagern. So ist eine große Anzahl von Kunden bereit, bei günstigeren Preisen auch andere, eventuell auch unkomfortablere Kanäle zu nutzen, wie die Akzeptanz des Online-Banking oder auch des elektronischen Tickets der Fluglinien zeigt. Tabelle 2.7 zeigt einen Überblick über mögliche Einsparungen von einzelnen Transaktionen im Vergleich zwischen dem Call-Center und dem Internet. Damit können Unternehmen durch eine Mehrkanalstrategie sowohl die Kommunikationskosten senken als auch die Qualität der Kundenbetreuung steigern.

|                                  | Call-Center-Schalter  | Internet              |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bank-Transaktion                 | 1,07 US-Dollar        | 0,01 US-Dollar        |
| Kosten einer Rechnung            | 1,65 – 2,70 US-Dollar | 0,40 – 1,00 US-Dollar |
| Abwicklungskosten eines Einkaufs | 107 US-Dollar         | 30 US-Dollar          |
| Flugbuchung                      | 8,00 US-Dollar        | 1,00 US-Dollar        |

Tabelle 2.7 Vergleich Kosten von Transaktionen (Quelle: US Dept. Of Commerce)

Die Lufthansa verfolgt dabei mittlerweile schon den nächsten evolutionären Schritt, indem sie die Kostenersparnis in Höhe von 10 EUR bei einer Internetbuchung direkt an die Kunden weitergibt.

### **Entstehung von neuen Geschäftsprozessen**

Die Verbindung und Synchronisation von verschiedenen Kanälen fördert das Entstehen neuer Geschäftsprozesse. So war es bis vor einigen Jahren undenkbar, dass der Verkauf von Flugtickets komplett ohne die Interaktion mit einem Berater oder Reisebüro erfolgen könnte. Das mögliche Potenzial in Form von Kostensenkung, Umsatzsteigerung oder auch die Verbesserung der Wettbewerbssituation wird jedoch tatsächlich nur dann erreicht werden, wenn Unternehmen die Möglichkeiten und Vorteile einzelner Kanäle erkannt haben und diese entsprechend dem optimalen Einsatzgebiet nutzen. Verbunden damit ist automatisch die Anpassung der bisherigen Geschäftsprozesse, was die Chance bietet, die Kommunikation mit dem Kunden zu vereinfachen. Im Rahmen der neu entstehenden Geschäftsprozesse, die sich vor allem an den Bedürfnissen der Kunden orientieren, entwickeln sich neue kanalspezifische Produkte, wie etwa personalisierte Zeitungsausgaben, die sich ein Abonnent bereits am Vorabend aus dem Internet holen kann und dabei von einem Informationsvorsprung profitiert. Diese neuen Produkte können zu neuen Einnahmequellen führen, die den Nutzen einer Mehrkanalstrategie weiter steigern.

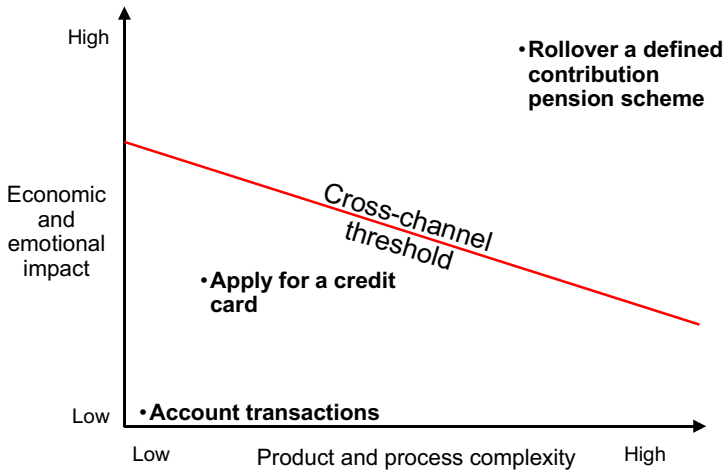
### **Cross-Channel-Möglichkeiten**

Der wohl bedeutendste Vorteil einer Multichannel-Strategie, der vor allem im Vergleich zur Einkanalstrategie herausragt, sind die Cross-Channel-Möglichkeiten. Mit Cross-Channel-Möglichkeiten ist die Abbildung von Kommunikationsprozessen gemeint, in deren Verlauf der Kunde den Kanal bewusst oder vom Unternehmen gesteuert wechselt und so die Kosten für das Unternehmen gering gehalten werden. Es können zum Beispiel Automobilunternehmen den langen Vorlauf der Beratung bis zum Kauf eines Autos auf kostengünstige Kanäle verlagern (da sich bereits die Mehrzahl aller Autokäufer über das Internet informiert, ist dies auch sehr nahe liegend<sup>35</sup>), die eigentliche Transaktion aber in der Filiale durchführen. Das Internet ist in einem solchen Fall in der Lage, dem Kunden eine weitaus höhere Informationsmenge und Beratungstiefe zu geben, als das ein Verkäufer kann. Das liegt unter anderem darin begründet, dass im Internet eine weitaus größere Menge an Informationen miteinander verknüpft werden können als dies einem Verkäufer möglich ist. So können Informationen von Partnern, wie etwa die Finanzierungsvorschläge, ein Versicherungsvergleich und umfassende Autovergleiche, mit eingebunden werden.

---

<sup>35</sup> Quelle: Deutsche Bank

Wichtigste Voraussetzung dabei ist aber die durchgängige Betrachtung des gesamten Kundenkommunikationsprozesses, und zwar unabhängig vom Kanal. Die Daten, die in einem Kanal anfallen, müssen sofort allen anderen Kanälen zur Verfügung stehen. Erst dann schafft es das Unternehmen wirkliche Cross-Channel-Möglichkeiten zu erschließen. Diese Möglichkeiten führen zu geringeren Kosten, besserem Service und damit höherer Kundenzufriedenheit, da Prozesse verkürzt werden können, wenn die Daten überall gleichermaßen vorliegen oder automatisiert ablaufen. Die Wahl der Prozesse, die in einem Cross-Channel-Kontext abgebildet werden, ist dabei von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, lässt sich aber anhand der Prozesskomplexität und der Emotionalität gut ableiten, wie Abbildung 2.25 zeigt.



**Abbildung 2.25** Cross-Channel-Schwelle (Quelle: Forrester Research, Inc.: »Right-Channeling Financial Transactions«, S.12)

Je länger und komplexer ein Kommunikationsprozess wird und je emotionaler das Produkt oder der Nutzen sind, um so größer ist erstens die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde den Kanal wechselt, und desto größer sind die Möglichkeiten, die das Unternehmen hat, um diesen Prozess zu beeinflussen. Die Beeinflussung kann dabei über den Preis, die Bequemlichkeit, die Menge der zur Verfügung gestellten Informationen oder mit den zur Verfügung gestellten Funktionen gesteuert werden. Die Beeinflussung über den Preis zeigt etwa die Lufthansa mit ihren im Internet 10 EUR billigeren Tickets. Über die Menge der zur Verfügung gestellten Informationen differenziert sich zum Beispiel amazon.com, die neben den bekannten Buchrezensionen auch Kundenbewertungen mit einfließen lassen.

Um den Erfolg einer Mehrkanalstrategie zu sichern sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

- ▶ Genaue Beobachtung und Analyse des Kundeverhaltens, vor allem in der Kanalnutzung
- ▶ Definition der anzusprechenden Kundengruppen
- ▶ Definition der Kanäle mit all ihren Funktionen und Inhalten und klare Kommunikation dieser Funktionen und Inhalten an den Kunden
- ▶ Enge Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Kanälen
- ▶ Gestaltung durchgängiger Kundenprozesse unabhängig vom Kanal
- ▶ Kanalinterne und kanalübergreifende Kennzahlen aufbauen und kontrollieren
- ▶ Ständige Anpassung der Geschäftsprozesse
- ▶ Anpassung der unterstützenden Systeme und der Unternehmensorganisation

### **Nachteile**

Die Mehrkanalstrategie stellt die für ein Unternehmen mit sehr heterogenen Kundensegmenten sinnvollste und beste Strategie dar, da sie im Vergleich zur Einkanalstrategie alle diese Kundensegmente erreicht und im Vergleich zur Allkanalstrategie geringere Kosten verursacht. Trotz dieser Vorteile und der Empfehlung für eine Mehrkanalstrategie können folgende Nachteile nicht unerwähnt bleiben:

#### **▶ Begrenzte Nutzbarkeit von einigen Kanälen**

Wie bereits festgestellt, eignet sich nicht jeder Kommunikationskanal dazu, alle Funktionen und Inhalte gleichermaßen zu transportieren. Zum Beispiel werden gerade das Fernsehen oder die Zeitung nur als reiner Informationskanal genutzt, während das Internet oder das Call-Center umfangreiche Prozesse zur Verfügung stellen und die Filiale in den meisten Fällen alle Unternehmensleistungen anbieten kann. Folglich steht das Unternehmen vor der Entscheidung, welcher Kommunikationskanal in welcher Kommunikationsphase genutzt werden soll. Das kann unter Umständen dazu führen, dass im Internet umfangreiche Informationen und Beratungsangebote zur Verfügung stehen, dieser Kanal aber ausschließlich für die Transaktion genutzt wird, weil das Internet einfach als Faxersatz verstanden wird. Das kann unter anderem bei Unternehmen mit einem sehr umfangreichen gedruckten Katalog der Fall sein. Auch ist dieses Problem bei der Einführung von WAP aufgetreten, als viele Unternehmen daran gingen, alle Informationen und Funktionen des Internets auch auf das Handy heben zu wollen, später aber feststellen mussten, dass das Handy vor allem immer noch zum Telefonieren oder zum Schreiben von SMS verwendet wird. Die dabei vergeudeten Mittel hätten sinnvoller eingesetzt werden können: nämlich zuerst die Nutzung des Gerätes zu evaluieren und auf den Ergebnissen zielgerichtete WAP-Strategien aufzubauen. Solche Erkenntnisse hätten



im Rahmen einer Mehrkanalstrategie dazu geführt, diesen Kanal anders zu nutzen, etwa als Push-Kanal zur schnellen Information von Kunden. Deswegen sind Unternehmen darauf angewiesen, die im Rahmen der Mehrkanalstrategie genutzten Kanäle zu analysieren und deren Nutzung von den Wünschen des Kunden abhängig zu machen. Dabei entstehen teilweise sehr komplexe und aufwändige Organisations- und Prozessstrukturen, wobei sich jedoch sehr viele dieser Prozesse automatisieren lassen, was zur Kostensenkung beiträgt

► **Synchronisation der Kanäle aufwändig**

Jedes Unternehmen, das bereits heute mehr als einen Kommunikationskanal verwendet, wird feststellen, dass die bisher eher langsame Adoption von Kommunikationskanälen durch die Kunden dazu geführt hat, dass jeder Kanal über eine eigene Struktur, eigene Prozesse und Systeme verfügt. Da sich jedoch die Entstehung und Annahme von neuen Kommunikationskanälen weiter beschleunigt, wird die Synchronisierung und Abstimmung zwischen diesen Inseln immer schwieriger und aufwändiger und langfristig dazu führen, dass Unternehmen sich eine mehrkanalfähige Unternehmensstruktur zulegen müssen, die zudem durch entsprechende IT-Systeme unterstützt werden muss. Catherine Graebner von Forrester Research, Inc. sagt dazu: »63 percent of Global 3500 firms say that synchronizing applications across channels is the biggest obstacle to CRM success.«

► **Erhöhte Kosten**

Eine Mehrkanalstrategie wird zu erhöhten Investitionskosten führen, die u. a. durch die Synchronisation der Kommunikationskanäle sowie weiterer Anforderungen verursacht werden. Durch eine Automatisierung von Prozessen, etwa der Auftragsabwicklung oder im Servicebereich, und die Verlagerung von Funktionen an den Kunden durch Self-Service-Applikationen, etwa der Beratung in einem Internetportal, können demgegenüber jedoch Prozesskostensparnisse stehen.

Das Angebot von neuen Kanälen führt jedoch auch zu einer neuen Nutzung dieser Kanäle durch den Kunden, indem etwa die Transaktionshäufigkeit steigt, der Umsatz pro Transaktion aber sinkt, während die Kosten pro Transaktion gleich bleiben. So sank in Deutschland mit der Einführung der Geldautomaten, die durchschnittliche Höhe einer Abhebung von 1000–1500 DM in der Filiale auf 350–400 DM am Automaten und führte damit zu einer Zunahme der Transaktionen<sup>36</sup> und somit zu einer (nicht erwarteten) Zunahme der Kosten, da für den gleichen Betrag plötzlich vier – fünf Transaktionen nötig waren. Diese Kosten liegen aber immer noch weit unterhalb der Kosten für eine einzelne Transaktion am Schalter und führten bei einer Gesamtkostenbetrachtung zur Senkung der Kommunikationskosten.

---

<sup>36</sup> Vgl. Gronover, Riempp, S.10

## ► Aufwändige Organisationsgestaltung

Die organisatorische Gestaltung einer Mehrkanalstrategie ist aufwändig, da bisher jeder Kanal für sich allein betrachtet wurde, dies aber im Rahmen einer Mehrkanalstrategie nicht mehr sinnvoll ist. Damit erhöht sich die Zentralisation von einzelnen Funktionen und Aufgaben, ebenso wie die Steuerung und Kontrolle aufwändiger wird, wie Abbildung 2.26 zeigt.

| Ansatz                       | Isolierter MCM-Ansatz   | Kombinierter MCM-Ansatz   | Integrierter MCM-Ansatz   |
|------------------------------|---|---|---|
| <b>Koordination</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanäle werden nicht miteinander koordiniert</li> <li>• „Autarke“ Kanalstruktur</li> <li>• Wettbewerb zwischen Kanälen</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanäle werden partiell miteinander koordiniert</li> <li>• Lose gekoppelte Kanalstruktur</li> <li>• Co-opetition zwischen Kanälen</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanäle werden vollständig miteinander koordiniert</li> <li>• Interdependente Kanalstruktur</li> <li>• Keine Konkurrenz zwischen den Kanälen</li> </ul> |
| <b>Kundenbeziehung</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz um Kundenbeziehung</li> <li>• Unkoordinierte Kundenansprache</li> <li>• Kein kanalübergreifendes Cross Selling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-opetition bei Kundenbeziehung</li> <li>• Koordinierte Kundenansprache</li> <li>• Cross Selling vorhanden</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• One Face-Kundenbeziehung</li> <li>• Koordinierte Kundenansprache</li> <li>• Integriertes Cross Selling System</li> </ul>                               |
| <b>Ausgestaltung</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Lead Channel“-Struktur</li> <li>• Kanalspezifisches Branding/Pricing</li> <li>• Kanalbezogene Profit/Loss-Rechnung</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft „Lead Channel“-Struktur</li> <li>• Kanalübergreifendes Branding/Pricing</li> <li>• Kanalübergreifende Profit/Loss-Rechnung/interne Leistungsverrechnung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Multi Channel“-Struktur</li> <li>• Einheitliches Branding/Pricing</li> <li>• Kundenbezogene Profit/Loss-Rechnung</li> </ul>                           |
| <b>Back end Systeme</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz um Kundendaten</li> <li>• Separate IT-/CRM-Systeme</li> <li>• Separates Prozessmanagement</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation bei Kundendaten</li> <li>• Separate IT-/CRM-Systeme</li> <li>• Separates Prozessmanagement</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration der Kundendaten</li> <li>• Integriertes IT-/CRM-System</li> <li>• Prozessmanagement nach Kundenpräferenzen</li> </ul>                      |
| <b>Marketing-Verständnis</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Produkt und Kanal</li> <li>• Bewertung auf der Basis von Produkten und Kosten</li> <li>• Scale-Orientierung</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Produkt und Kanal</li> <li>• Bewertung auf der Basis der Problemlösungskompetenz</li> <li>• Scope-Orientierung</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Service und Kundenbetreuung</li> <li>• Bewertung auf der Basis des Kundennutzens</li> <li>• Synergie-/Scope-Orientierung</li> </ul>          |
| <b>Organisationsaspekte</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Eigenverantwortlichkeit</li> <li>• geringe Koordination</li> <li>• hohe Dezentralisation</li> </ul>                             |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Interdependenz</li> <li>• hohe Koordination</li> <li>• hohe Zentralisation</li> </ul>   |

**Abbildung 2.26** Organisatorische Ansätze einer Mehrkanalstrategie  
(Quelle: Absatzwirtschaft Nr. 4/2002, S.50)

Damit jedoch die Vorteile einer Mehrkanalstrategie wirklich zum Tragen kommen, sind Unternehmen gezwungen, sich in Richtung einer vollständig integrierten Organisation zu entwickeln und eine zentrale IT einzuführen, kundenbezogene Prozesse zu nutzen und Überschneidungen möglichst zu vermeiden, was automatisch zu einem hohen Koordinationsaufwand führt.

Wie weiter oben festgestellt, wird eine integrierte Mehrkanalstrategie in Zukunft von der Mehrzahl der Unternehmen gewählt werden, da es nur noch wenige Bereiche gibt, in denen Kunden ausschließlich einen Kanal nutzen wollen und sich zudem der Wettbewerbsdruck weiter verschärfen wird.

## **Auswahlkriterien für eine Mehrkanalstrategie**

Um festzustellen, ob eine Mehrkanalstrategie für ein Unternehmen in Frage kommt können folgende Fragestellungen und Antworten von entscheidender Bedeutung sein:

► **Welche Kanäle nutzen meine Kunden und welche werden sie nutzen?**

Um diese Frage zu beantworten, sollten Unternehmen die Kundenstruktur anhand der Sinus-Milieus ermitteln und daraus die zukünftige Kanalnutzung ableiten. Zudem sollte sich das Unternehmen einen Überblick über die bereits angebotenen Kanäle und deren Nutzung verschaffen, die auch Kanalwechsel beinhaltet. Viele Unternehmen werden dabei auf eine Anzahl größer drei kommen (Brief, Telefon, Fax, Partner).<sup>37</sup> Damit benötigen diese Unternehmen eine Mehrkanal-Strategie verbunden mit einer Synchronisation der Kanäle. Unternehmen, die weniger als drei Kanäle verwenden oder Kanäle mit ähnlichen Prozessen (Brief, Fax, E-Mail) benutzen, könnten dagegen auch mit einer Einkanalstrategie und der Option auf Erweiterung auskommen, da sie in diesem Kanal ihr ganzes Differenzierungspotenzial ausnutzen können.

► **Welche Nutzungsgewohnheiten haben meine Kunden oder möchte ich besondere Kundensegmente ansprechen?**

Dazu ermittelt ein Unternehmen seine heutige Kundenstruktur mittels Kennzahlen und seine gewünschte Kundenstruktur anhand der Sinus-Milieus sowie die bisherige Kanalnutzung und die zukünftige Kanalnutzung. Darüber hinaus entscheidend ist die Profitabilität der Kundengruppen und der Kundengruppen je Kanal, die sich aus den Transaktionskosten pro Kanal und Kunde ableiten lässt. Ein weiteres wichtiges Element ist darüber hinaus der Marktanteil je Kundensegment. Sollte ein Unternehmen nur ganz bestimmte Kunden erreichen wollen, benötigt es vielleicht nur eine Einkanalstrategie, da sie den besten Erfolg verspricht. Dazu ist es aber notwendig, die Nutzungsgewohnheiten von Kommunikationskanälen in dieser Kundengruppe genau zu kennen. Sollten aber mehrere unterschiedliche Kundensegmente angesprochen werden, besteht der Bedarf nach einer Mehrkanal-Strategie.

► **Verfolgen meine Wettbewerber um die gleichen Kunden eine Mehrkanal-Strategie?**

Vorab steht wiederum die Betrachtung der eigenen Kundenstruktur. Weitere notwendige Kennzahlen sind die Produkte des Wettbewerbers, die vom Wettbewerber angebotenen Kommunikationskanäle, die Synchronisation dieser Kanäle (Kann ich eine E-Mail schreiben und sofort anschließend im Call-Center anrufen und bezüglich dieser E-Mail Fragen stellen?) sowie betriebswirtschaftli-

---

<sup>37</sup> Vgl. Gartner, Inc. »An invitation to the wedding of the year«, Vortrag Mark Raskimo, S.14

che Kennzahlen, wie der Marktanteil oder die Profitabilität einer Kundengruppe. Sollte der Wettbewerber über eine Mehrkanal-Strategie verfügen und diese offensiv einsetzen, ist das Unternehmen gezwungen eine Mehrkanal-Strategie zu definieren, sofern es diesen Wettbewerb aufrecht erhalten möchte. Es kann aber sein, dass die Definition der Einkanalstrategie oder der Allkanalstrategie vielversprechender ist, etwa wenn es sich um eine bestimmte Kundengruppe oder um ein spezielles Produkt dreht.

► **Bringt eine Mehrkanalstrategie meinem Unternehmen Umsatz- und Gewinnzuwächse oder weitere Vorteile?**

Um diese Frage zu beantworten, sind folgende Kennzahlen zu ermitteln: Kundenstruktur, genutzte und zukünftige Kanäle, Kosten, Umsatz, Gewinn pro Kunde und Kanal, Anzahl Standardtransaktionen pro Kunde und Kanal, Kosten Standardtransaktionen pro Kunde und Kanal, Produkteignung für jeden Kanal, Verhältnis der Informationsphase zur Transaktionsphase, Cross-Selling-Potenzial und als weitere Kennzahl die Cross-Channel-Möglichkeiten, also das Potenzial, welches durch die Verlagerung von Kommunikationsphasen auf kostengünstiger Kanäle erschlossen werden kann. Sollten die von einem Unternehmen genutzten oder angestrebten Kanäle sehr große Unterschiede in den Kommunikationskosten (inklusive Transaktionskosten, Information- und Beratungskosten) haben und die Bereitschaft des Kunden zur Nutzung anderer Kanäle vorhanden sein, dann kann die Umsetzung einer Mehrkanal-Strategie mit der Verlagerung von Prozessen auf kostengünstige Kanäle dem Unternehmen einen Gewinnzuwachs bringen, und es empfiehlt sich damit deren Umsetzung.

Je nach Unternehmen und Branche gibt es auch noch weitere eindeutige Kennzeichen, die für eine Umsetzung einer Mehrkanal-Strategie sprechen. Allerdings ist die Definition dieser Mehrkanal-Strategie in jedem Unternehmen anders und erfordert eine intensive Vorbereitungsphase unter Nutzung eines Kennzahlensystems.

Eine Mehrkanalstrategie, die die Kommunikation der Kunden integriert über alle Kanäle hinweg betrachtet, wird die Basis der Kommunikation in den meisten Unternehmen darstellen.

### **2.5.3 Allkanalstrategie**

Die extremste Form einer Multichannel-Strategie ist die Nutzung aller verfügbaren Kommunikationskanäle mit dem Kunden, eine Allkanalstrategie. Ein Unternehmen geht dabei davon aus, dass die beste Kundenbetreuung nur unter Nutzung aller verfügbaren Kanäle möglich ist und dass es nur so im Wettbewerb bestehen kann.

*Only a few organization types need to focus on being available in every channel as quickly as possible. These would typically be in completely information-centric business categories, such as news media and retail banking. (Mark Raskino, Gartner, Inc.)*

Das Unternehmen versucht dabei, alle vorhandenen aber auch alle neu entstehenden Kanäle möglichst mit dem kompletten Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie dem kompletten Kommunikationsprozess zu unterstützen, um auf diese Weise alle Kunden unter allen Umständen ansprechen zu können. Das Ziel dieser Strategie ist die komplette Abdeckung eines Marktes mit all seinen Kundengruppen. Man versucht damit den Marktanteil zu maximieren um über Cross- und Up-Selling Gewinnpotenziale zu erschließen. Diese Form der Strategie ist nicht für jedes Unternehmen geeignet, sondern wird, vor allem aufgrund der hohen Kosten, nur von wenigen Unternehmen umgesetzt. Es sprechen neben den Vorteilen einer Mehrkanalstrategie einige weitere Vorteile für eine solche Strategie:

► **Erreichung aller Kundengruppen**

Mit einer Allkanalstrategie werden alle Kundengruppen angesprochen, also auch jene, die vor allem einen Kanal in der Kommunikation mit dem Unternehmen nutzen wollen. Diese Strategie garantiert, dass alle für ein Unternehmen interessanten Kunden über den vom Kunden bevorzugten Kanal erreicht werden können, und damit die Anzahl der erreichbaren Kunden maximiert wird. Allerdings ist damit noch nicht gesagt, dass die Kundenbeziehung zu dieser Kundengruppe oder zu den Kunden profitabel ist. Zudem scheint es nur für die wenigsten Unternehmen sinnvoll, alle Kunden erreichen zu wollen.

► **Größtes Umsatzpotenzial**

Verbunden mit der Erreichung aller Kundengruppen ist natürlich auch theoretisch die Adressierung des maximalen Umsatzpotenzials.

► **Beste Situation im Wettbewerb**

Da nicht viele Unternehmen diese Strategie wählen werden, hat ein Unternehmen mit einer solchen Strategie eine bessere Ausgangsposition im Wettbewerb um die besten Kunden und kann zudem aggressiver gegenüber Konkurrenten auftreten. Dabei steht ein Unternehmen mit einer Allkanalstrategie in Konkurrenz sowohl zu Unternehmen mit einer Einkanalstrategie als auch zu Unternehmen mit einer Mehrkanalstrategie. Während Unternehmen mit einer Einkanalstrategie die größte Konkurrenz in der Bedienung genau dieses Kanals darstellen, werden Mehrkanalunternehmen vor allem durch die bessere Kostensituation die Wettbewerbssituation auszunutzen versuchen. Aus Sicht der Kunden stellt aber das Unternehmen mit der Unterstützung aller Kanäle die bessere Wahl dar, da eine Befriedigung der Kommunikationsbedürfnisse zu jeder Zeit gewährleistet werden kann.

### ► **Kostensparpotenziale durch Prozessverlagerung**

Bei der Unterstützung aller Kanäle bieten sich dem Unternehmen die meisten Möglichkeiten, Kunden auf kostengünstige Kanäle zu »locken«, da es immer auch den kostengünstigsten Kanal unterstützt. Sollte ein Unternehmen es schaffen, die teuersten Transaktions- oder Servicekosten in den kostengünstigsten Kanal zu verlagern, so ergeben sich für dieses Unternehmen enorme Kostensparpotenziale.

Durch die Nutzung aller Kommunikationskanäle verschafft sich ein Unternehmen eine sehr gute Basis im Wettbewerb um die profitabelsten Kunden und kann sich zudem sehr gut gegenüber Wettbewerber positionieren, die diese Strategie nicht verfolgen. Um eine solche Strategie erfolgreich umzusetzen, sollten Unternehmen folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Vorhandensein einer bereits großen und heterogenen Kundenbasis
- Mehrkanalfähige Produkte
- Bereits umgesetzte Synchronisierung und Koordination der Kommunikationskanäle
- Durchgängiges Multichannel-System, das eine weitgehende Automatisierung von Kommunikationsprozessen erlaubt
- Klare Zuordnung von Kommunikationsinhalten und Kommunikationsphasen zu den einzelnen Kanälen
- Klare und eindeutige Organisation

Damit wird deutlich, dass ein Unternehmen, bevor es eine Allkanalstrategie umsetzt, zuerst die Mehrkanalstrategie umsetzen und dann sukzessive weitere Kanäle hinzunehmen sollte. Unternehmen sollten also auf keinen Fall damit beginnen, zuerst eine Allkanalstrategie zu verfolgen, da sie den Herausforderungen nur sehr schwer gewachsen sind. Oder wie Mark Raskino von der Gartner, Inc. Group es ausdrückt: »Enterprises may experiment with a variety of channels, but they will find it difficult to get payback on more than a few of them. Through trial and error or planning, each enterprise will fall back to a core set of channels that are appropriate to the particular needs of its customers.«

### **Nachteile**

Die dabei sichtbarsten Nachteile sind vor allem die folgenden:

#### ► **Produktdefinition**

Unternehmen, die Kunden auf jedem Kanal ansprechen wollen, stehen vor dem Problem, dass nicht alle Produkte für alle Kanäle geeignet sind und dass auch nicht jedes Produkt von jedem Kunden benötigt wird. Deshalb kann eine solche Allkanalstrategie auch nur dann erfolgversprechend sein, wenn das

Unternehmen über ein Produktportfolio verfügt, das von einer großen Anzahl von Kunden benötigt wird und auch über alle Kanäle in einer ähnlichen Qualität zur Verfügung steht. Dies könnten unter anderem Produkte der Unterhaltungsindustrie, wie Musik oder Videos, sein. Damit verbunden sind in diesen Industrien Veränderungen in den Geschäftsprozessen, auf die viele Unternehmen bisher nur zögerlich reagiert haben, wie etwa das Entstehen von Tauschbörsen.

Ähnlich der Mehrkanalstrategie steht die Allkanalstrategie auch vor dem Problem, welche Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationsmittel am effizientesten über welchen Kanal angeboten werden. Ziel ist es sicher, alle Produkte auf allen Kanälen anzubieten. Teilweise hindern aber die Produkte oder die Geschäftsprozesse Unternehmen daran, tatsächlich alle Produkte auf allen Kanälen anbieten zu können, wie etwa die Beschränkung des eBooks auf den Internetkanal zeigt.

► **Kosten**

Die Kosten für die Umsetzung dieser Strategieform sind enorm, da jeder Kommunikationskanal zusätzlich fixe Kosten verursacht, die nicht automatisch durch mehr Umsatz kompensiert werden. Folglich hat ein Unternehmen, welches eine Allkanalstrategie verfolgt, ein Problem mit einem sehr hohen Fixkostenblock, dem nicht unmittelbar die entsprechenden Umsätze gegenüberstehen.

► **Organisatorischer Aufwand**

Der organisatorischen Aufwand für die Umsetzung einer Allkanalstrategie ist hoch, da für jeden Kanal die notwendigen Prozesse und Verantwortlichkeiten definiert werden müssen, jeder Kanal mit entsprechenden Systemen ausgestattet werden muss und darüber hinaus die Kanäle miteinander verbunden werden müssen. Bei der bisherigen Organisation der meisten Unternehmen, die Kanäle getrennt voneinander zu betrachten, bedeutet das hohe Schulungs- und Überzeugungsaufwände, die Überwindung von Vorbehalten und die Einführung einer entsprechenden Organisationsform. Vor diesem Problem stehen aber ebenso Unternehmen, die eine Mehrkanalstrategie verfolgen.

► **Sich überschneidende Kanäle**

In einer Allkanalstrategie gibt es Kanäle, die sich in ihrer Funktion, ihrer Nutzung durch die Kunden, ihren unterstützten Kommunikationsprozessen und ihren Eigenschaften überschneiden und damit überflüssige Aufwände provozieren, die in einer Mehrkanalstrategie nicht auftreten. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt.

► **Schwierige Kontrolle**

Die Kontrolle über die Kundenbeziehung und die einzelnen Prozesse wird mit jedem neu hinzukommenden Kanal immer schwieriger und komplexer, da jeder Kanal unterschiedliche Kontrollmechanismen verwendet.

► **Kommunikationsbrüche**

Mit dem Unterstützen aller Kommunikationskanäle entstehen oftmals Kommunikationsbrüche, da die Kanäle nicht miteinander arbeiten können oder über beschränkte Möglichkeiten diesbezüglich verfügen, wie es am Beispiel des Radios sicher am deutlichsten wird. Da kann eine Kommunikation begonnen werden, sie ist und bleibt aber einseitig, und es ist nicht nachvollziehbar, dass ein Kunde aufgrund einer Radiowerbung mit einem Unternehmen Kontakt aufnimmt. Dadurch können Prozesse nicht kanalübergreifend durchgehend gestaltet werden, sondern erfordern den Wechsel des Kommunikationskanals unter Verlust des Status bzw. der Informationen etc. So ist es derzeit z. B. schwierig, die Filialprozesse mit den Prozessen des Call-Centers zu verbinden. Das kann unter Umständen zu Kundenverlusten führen, was jedoch mit einem entsprechend hohen Aufwand begrenzt lösbar ist, etwa indem das Call-Center und die Filiale dasselbe IT-System verwenden. Dazu müssten Filialen jedoch besser in die Netzwerke und Infrastruktur eines Unternehmens eingebunden werden.

Die Allkanalstrategie ist aufgrund der hohen Kosten nur von Unternehmen mit den entsprechenden finanziellen Mitteln sowie einer entsprechenden Kunden- bzw. Produktstruktur durchführbar. Aus diesem Grund empfiehlt sich für Unternehmen mit vielen Kommunikationskanälen nicht gleich die gesamte Nutzung aller Kanäle für alle Kommunikationsinhalte und Produkte, sondern die sukzessive Zuschaltung von neuen Kanälen, nachdem diese entsprechend getestet wurden.

## **2.5.4 Strategieempfehlung für das Unternehmen**

Ausgehend von diesen drei Grundtypen einer Multichannel-Strategie stehen Unternehmen vor der Aufgabe, eine effektive und sinnvolle und vor allem unternehmensspezifische Strategie zu finden. Dazu sollte ein Unternehmen folgende Schritte unternehmen:

1. Mittels der Marktanalyse feststellen, welche Kanäle bisher genutzt werden. Damit wird die Entscheidung für eine Strategieform stark erleichtert.
2. Erstellen einer Auflistung mit den zukünftig für dieses Unternehmen nutzbaren Kanälen.
3. Gewichtung der einzelnen Kanäle mittels Umsatzerwartung oder ihrer Wichtigkeit in der Kommunikation mit dem Kunden und Kostensparpotenzial und Ranking erstellen



4. Entscheidung für eine Strategieform treffen
5. Offensive Umsetzung dieser Strategie im Unternehmen vorantreiben
6. Laufende Anpassung der Strategie an eine sich verändernde Kundenkommunikation vornehmen

Die Festsetzung der speziellen Ausprägung einer Multichannel-Strategie bedeutet für das Unternehmen einen wichtigen Meilenstein, da sich mit dieser Entscheidung Veränderungen in der Organisation, der Prozessgestaltung, aber auch im Kundenverständnis und den Aufgaben ergeben. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass das gesamte Unternehmen auf diese Strategie eingestimmt wird. Um die dann ausgewählte Strategie umzusetzen, muss ein Unternehmen verschiedene weitere Schritte unternehmen, die im weiteren Verlauf vorgestellt werden.

Die ersten Erfolge mit dem neuen DVD-Player und der Internetplattform stellen die Multichannel AG vor die Herausforderung, eine für alle Zielgruppen einheitliche Multichannel-Strategie zu definieren, da die sehr autarken Ansätze zu einer hohen Kostenbelastung geführt haben. Die von den Zielgruppen der modernen Performer und der Traditionsverwurzelten genutzten Kommunikationskanäle sind dabei das Internet, E-Mail, das Telefon, Filiale, Partner Brief und Fax, Radio, Zeitung und Fernsehen und zukünftig eventuell auch das e-Home – also quasi alle. Genutzt wurden die Partner, die Zeitung, das Fax und Telefon und testweise E-Mail und das Internet. Die Produkte der Multichannel AG, also die CD-Player und auch der neu entwickelte DVD-Player, eignen sich dabei grundsätzlich für alle Kanäle mit Ausnahme von E-Mail und Radio. Die beste Eignung für die Informationsphase haben sicherlich das Internet, das Fernsehen, die Partner und Filialen sowie schriftliche Produktbeschreibungen. Die Transaktionsphase kann theoretisch von allen Kanälen mit Ausnahme des Radios, des Fernsehens und der Zeitung unterstützt werden. In der Servicephase bieten sich zuallererst die Partner an, gefolgt vom Internet sowie dem Telefon und Brief.



Aufgrund dieser Informationen war der Multichannel AG klar, dass sie eine Mehrkanalstrategie nutzen möchten, da die Allkanalstrategie zuviel Kosten verursacht und eine Einkanalstrategie aufgrund der Historie und der unterschiedlichen Zielgruppen ausgeschlossen ist. Anhand der Transaktionskostenbetrachtung und der Betrachtung der zu erwartenden Umsätze entschied sich die Multichannel AG für eine zukünftige Unterstützung der folgenden Kanäle mit den entsprechenden Kommunikationsphasen:

- ▶ **Internet**  
Information, Transaktion und Service
- ▶ **E-Mail**  
Information und Service

- ▶ **Partner**  
Information, Transaktion und Service
- ▶ **Telefon**  
Information, Transaktion und Service
- ▶ **Brief**  
ausschließlich Information
- ▶ **Zeitung**  
ausschließlich Information
- ▶ **Fax**  
keine Unterstützung mehr

Dabei wurden klare Schnittstellen zwischen den einzelnen Kanälen festgelegt. So steht dem Kunden beispielsweise ein E-Mail-Formular im Internetportal zur Verfügung, welches direkt an die zuständigen Sachbearbeiter geht, Reparaturanfragen über das Internet werden direkt dem zuständigen Partner übermittelt, und das Telefon weist auf die umfassenden Serviceleistungen im Internet hin.