

## **Kundencontrolling in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels**

Hendrik Schröder und Gabriele Schettgen, Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

Die Kombination von Online-Shops, stationären Geschäften und Versandkatalogen versetzt den Einzelhandel in die Lage, seine Kunden an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten zu erreichen. Anything, anytime, anyplace: Das scheint der Schlüssel zum Erfolg der Multichannel Retailer zu sein. Wissen die Multichannel Retailer aber tatsächlich, welchen Erfolg sie mit welchem Kanal erzielen? Verfügen sie über Informationen, welche Kanäle ihre Kunden nutzen? Ist ihnen bekannt, welche Kundengruppe welchen Deckungsbeitrag liefert? Kann es sein, dass bestimmte Kunden nur oder überwiegend den elektronischen Kanal nutzen und mehr Handlungskosten als Roherträge verursachen? Antworten hierauf bietet das Kundencontrolling.

### **Wie erfolgreich sind Multichannel Retailer tatsächlich?**

Wenn man den Angaben von Firmenvertretern folgt, dann müssen viele Multichannel Retailer bereits über ein gut funktionierendes Kundencontrolling verfügen. Wie sonst ließen sich diese Aussagen verstehen? „Multichannel Kunden geben vier Mal mehr aus als in alten Kanälen!“ (JC Penney) „Ein Online-Umsatz-Franken generiert zwei bis drei Franken zusätzlichen Umsatz in den Filialen!“ (Jupiter Communications, Schweiz) “Customers shopping in all three of our channels, the store, the web, and the catalog, are more than three times more profitable than single channel customers.” (Eddie Bauer) Und die Boston Consulting Group gelangt zu der Erkenntnis: „These [multichannel] retailers have demonstrated that their multichannel customers spend more with them than their single-channel customers and therefore are often more valuable.“ Erst in der dazugehörigen Fußnote schränkt die BCG diese Erkenntnis ein: „Although these data are significant, further research is needed to ascertain whether these customers are spending more because of the new channel or whether they are simply heavy spenders who have moved some of their spending online.“ Letztlich ist also wenig an verwertbaren Erkenntnissen gewonnen worden. Vielmehr ist festzustellen, dass sich Vergleiche der genannten Art nur erlauben, wenn Informationen über die Umsatz- und Profitabilitätsstruktur der Kunden vor Einführung des elektronischen Kanals vorliegen. Messungen dieser Art dürften aber kaum vorgenommen worden sein. Daher kann man nicht wissen, ob Multichannel Kunden

mehr ausgeben als Singlechannel Kunden oder ob die ohnehin ausgabenfreudigen Kunden ihr Budget lediglich umgeschichtet haben.

Darüber hinaus bleibt häufig unklar, was man genau unter Singlechannel Kunden versteht. Kunden, die in einem bestimmten Kanal kaufen, etwa im stationären Einzelhandel, sind nach unserer Definition **Multichannel Kunden**, wenn sie Teile ihres Kaufprozesses – vor oder nach dem Kauf selbst – auf andere Kanäle verlagern. Würde man die Abgrenzung von Multichannel Kunden und Singlechannel Kunden nur an der Phase des Kaufs festmachen, was von der Erfassung her der leichteste Weg ist, würde man die Gruppe der Multichannel Kunden zu eng eingrenzen und den verschiedenen Facetten des Kaufverhaltens nicht ausreichend Rechnung tragen. Zu den Multichannel Kunden zählen wir des Weiteren Personen, die zwar einen Kaufvorgang komplett in einem Kanal absolvieren, zwischen den Kaufvorgängen aber den Kanal wechseln.

### **Anforderungen an eine kundenorientierte Kosten- und Erlösrechnung**

Unterstützung bei der Analyse, Steuerung und Kontrolle der Kunden eines Multichannel Retailers leistet das Kundencontrolling. **Kundencontrolling** bedeutet, kundenbezogene Daten zu gewinnen, auszuwerten und zu verarbeiten, um einzelne Kunden oder Kundengruppen zielgerecht zu bearbeiten und den Erfolg der Maßnahmen zu messen. Gehaltvolle Aussagen über die Profitabilität der Kunden eines Multichannel Retailers setzen voraus, dass die kundenorientierte Kosten- und Erlösrechnung hohe Anforderungen erfüllt. Zunächst erfordern beide Seiten der Erfolgsrechnung aussagekräftige Mengengerüste, die aus Daten über die Abverkäufe an die Kunden und aus Daten über die übrigen Nutzungsaktivitäten, die ein Kunde im Rahmen seines Einkaufsprozesses entfaltet, entwickelt werden. Dabei sollte zwischen Kunden unterschieden werden, die einen Kaufvorgang auf mindestens zwei Kanäle verteilen (Abb. 1), und solchen, die je nach Bedarf einen anderen Kanal für den gesamten Kaufvorgang wählen. Hierbei handelt es sich um zwei Ausprägungen des so genannten Channel Hopping. Die Kenntnis des Kundenverhaltens zeigt, welchen Erfolgsbeitrag andere Kanäle für den Kanal leisten, der letztlich den Kauf verbucht. Somit bieten sich Anhaltspunkte zur Verteilung der Erlöse und der Kosten, da ersichtlich wird, welche Ressourcen eines Kanals die Kunden in Anspruch nehmen. Einem Kunden, der sich erst im stationären Geschäft informiert und anschließend im Online-Shop seine Bestellung aufgibt, sind mehr Kosten für Beratung anzulasten als einem Kunden, der den umgekehrten Weg geht oder den gesamten Einkaufsprozess über den

Distanzhandel (Online-Shop oder Katalog) abwickelt. Letztendlich muss das Mengengerüst auf der Kosten- und Erlösseite nicht nur Aussagen über den Abverkauf der Produkte geben, sondern ebenso über das Informationsverhalten der Kunden und deren Ressourceninanspruchnahme in einem Mehrkanalsystem.

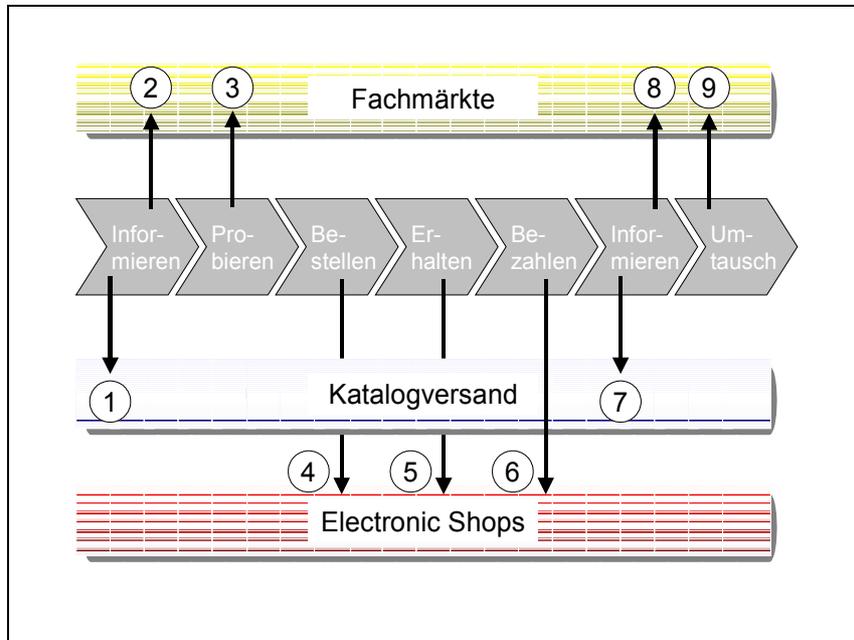


Abb. 1: Beispiel für die Nutzung mehrerer Kanäle während eines Kaufprozesses

### Abverkaufsdaten der Kunden

Die genannten Anforderungen lassen sich nur erfüllen, wenn die dafür benötigten Daten zur Verfügung stehen. Wir gehen hier auf die Abverkaufsdaten und die Daten über das übrige Nutzungsverhalten ein. Zunächst zu den **Abverkaufsdaten**. Unterscheiden lassen sich anonyme, pseudonyme und personalisierte Kaufdaten. Einkäufe eines Kunden, die mit Scannerkassen im stationären Einzelhandel erfasst werden, liefern ohne die Verknüpfung mit kundenindividuellen Daten, z.B. über eine Kundenkarte, nur **anonyme Transaktionsdaten**. Sie helfen dem Kundencontrolling nicht weiter, da dem einzelnen Kunden keine Erfolge zugerechnet werden können. **Pseudonyme Transaktionsdaten** erlauben die Zuordnung von Käufen zu bestimmten Kunden oder Haushalten, ohne deren Namen und Adresse zu verwenden. Anstelle des Namens findet sich ein Pseudonym, in der Regel eine Kundennummer oder eine Kartenummer. Soweit die unter einem Pseudonym erfassten Nutzungsprofile nicht mit Daten über den Träger des Pseudonyms zusammengeführt werden (dürfen), bleiben die Personen

anonym. Eine Quelle pseudonymer Transaktionsdaten sind Verbraucherpanels (Haushalts- und Individualpanels).

Lassen sich die Stammdaten (Name, Adresse, Alter etc.) eines Kunden mit seinen Transaktionsdaten verbinden, so liegen **personalisierte Transaktionsdaten** vor. Nennenswerte Quellen, personalisierte Bondaten zu generieren, sind Kundenkartenprogramme im stationären Handel und Bestellvorgänge im Distanzhandel. Die Bestelldaten im Distanzgeschäft (Online-Shop oder Katalog) liegen „zwangsläufig“ personalisiert vor, da der Kunde seine Lieferadresse angeben muss. Alle Käufe eines Kunden bei dieser Unternehmung werden im Zeitablauf also vollständig abgebildet, was entsprechende Längsschnittanalysen erlaubt. Probleme in der Zuordnung treten jedoch dann auf, wenn ein Kunde bei mehreren Käufen abweichende Lieferadressen angibt oder ihm bei mehreren Käufen abweichende Kundennummern zugewiesen werden. Nicht fehlerfrei sind auch die Kaufdaten von Kunden im stationären Kanal, wenn ein Kundenkartensystem vorhanden ist. Der Kunde unterliegt zum einen nicht dem Zwang, sich überhaupt eine Kundenkarte zuzulegen, zum anderen kann er Käufe tätigen, ohne seine Karte einzusetzen. Die Konsequenz ist, dass nicht die Käufe aller Kunden als personalisierte Transaktionsdaten erfasst werden und dass Kunden mit Kundenkarten unvollständige Daten ihrer Käufe liefern.

Das **Channel Hopping** der Kunden verhindert die kundenbezogene Erfolgsmessung, wenn nicht in allen Kanälen personalisierte, zumindest aber pseudonyme Daten vorliegen. Unter diesen Voraussetzungen gänzlich auf die kundenbezogene Erfolgsmessung zu verzichten, wäre aber nicht anzuraten. Vielmehr sollten die vorhandenen Daten genutzt werden, um so weit wie möglich Informationen über das kanalbezogene Verhalten der Kunden zu erlangen und die Wechselbeziehungen zwischen dem Online-Shop und dem Katalogversand zu erkennen. Dies schließt nicht nur die quantitativen Abverkaufsdaten ein, sondern ebenso die qualitativen Kundendaten. Sie lassen sich auf der Basis von Befragungen der namentlich bekannten Kunden gewinnen und geben z.B. Auskunft über Einstellungen, Kaufmotive und Zufriedenheit der Konsumenten. Somit liefern sie in Verbindung mit quantitativen Abverkaufs- und Nutzungsdaten der Kunden wesentliche Anregungen über die weitere strategische Ausrichtung des Mehrkanalsystems.

## Personalisierte Kundendaten

Wenden wir uns dem Fall zu, dass in allen Kanälen personalisierte Daten anfallen. Das Kundencontrolling ist dann gefordert, kanalübergreifende Daten über die Kunden zu erheben, auszuwerten und an die jeweiligen Adressaten weiterzuleiten. Personalisierte Daten liefern Informationen über die Art und die Menge der gekauften Produkte, die Kaufzeitpunkte, die Kaufhäufigkeit und die genutzten Kanäle. In Verbindung mit sozio-ökonomischen Merkmalen (z.B. Alter, Wohnort, Geschlecht, Haushaltsgröße) lassen sich **Kundentypen** abgrenzen. Diese Kundentypen sind die Grundlage für kundenbezogene Erfolgsrechnungen und Maßnahmen. Personalisierte Abverkaufsdaten erlauben es, Strukturen von Käufern aufzudecken. Abb. 2 zeigt für einen Multichannel Retailer mit drei Kanälen, wie viele Kunden ausschließlich einen, zwei oder drei Kanäle zum Kauf nutzen (horizontale Verteilung) und wie sich die Käufer innerhalb eines Musters verteilen (vertikale Verteilung).

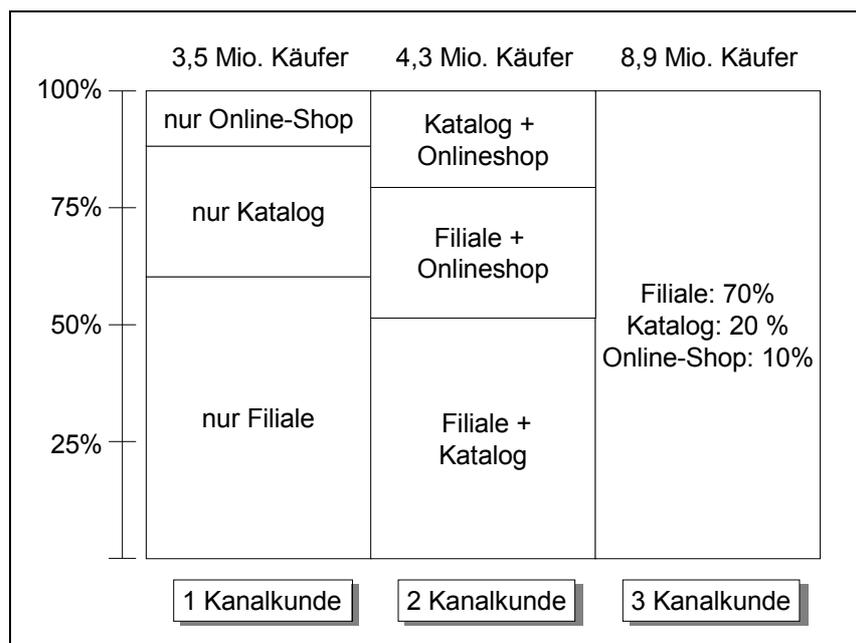


Abb. 2: Beispiel für Käufertypen eines Mehrkanalsystems

Je mehr Kanäle ein Multichannel Retailer bewirtschaftet - Tchibo etwa betreibt drei stationäre Geschäftstypen, den Katalogversand sowie den Online-Shop - desto mehr quantitative und qualitative Daten fallen an und desto größer sind die Anforderungen an das Handelsinformationssystem.

### Systemspezifische Probleme des Handelsinformationssystems

Welche Probleme können auftreten? Oftmals stellt man bei einem Multichannel Retailer fest, dass die IT-Infrastrukturen der Absatzkanäle nicht kompatibel sind oder dass ein kanalübergreifendes Warenwirtschaftssystem fehlt. Hinzu kann das opportunistische Verhalten der einzelnen Absatzkanäle kommen, das häufig zu Konflikten führt, gepaart mit Kannibalisierungseffekten. Hier wird ein Teufelskreis sichtbar: Die fehlende Unterstützung durch die Channelmanager verhindert oder erschwert die kundenbezogene Erfolgsmessung - fehlt die kundenbezogene Erfolgsmessung, lassen sich keine Aussagen über den Erfolg der Kanäle gewinnen. Letzteres mag der Grund für die fehlende Unterstützung durch die Channelmanager sein, die bewusst die Intransparenz der klaren Ermittlung vorziehen, welche Kunden welchen Deckungsbeitrag liefern. Die Kurzsichtigkeit einer solchen Haltung ist offensichtlich. Das gesamte System kann nur dann erfolgreich gesteuert werden, wenn die Erfolgsbeiträge der einzelnen Kanäle bekannt und nachvollziehbar sind.

### Informationsverhalten der Kunden

Der Erfolg ist nicht allein die Erzielung von Kaufabschlüssen, sondern insbesondere die Bindung von Kunden durch die Versorgung mit Informationen und käuferleichternden Maßnahmen. Für die Erfolgsanalyse ist es daher auch erforderlich, das Informationsverhalten der Kunden abzubilden, vorzugsweise in Verbindung mit den jeweiligen Kaufabschlüssen. Da über personalisierte Daten bekannt ist, um welchen Käufertyp es sich handelt (1-, 2- oder 3-Kanalnutzer), lassen sich personalisierte Daten der **Informations-Kauf-Matrix** (Abb. 3) den Käufertypen zuordnen.

Kauf	Filiale	Katalog	Online-Shop
Information			
Filiale	75%*	20%	20%
Katalog	10%*	70%	20%
Online-Shop	15%*	10%	60%

\* Von den Kunden, die in der Filiale gekauft haben, haben sich vorher 75% dort, 10% im Katalog und 15% im Online-Shop informiert.

Abb. 3: Informations-Kauf-Matrix für einen Kaufprozess

Der Lehrstuhl für Marketing & Handel an der Universität Duisburg Essen, Campus Essen, hat eine solche Untersuchung für einen der größten europäischen Multichannel Retailer durchgeführt. Das Ergebnis sind konkrete Informations-Kauf-Muster, die darauf hin analysiert wurden, welche Motive die Kunden bewegen, bestimmte Kanäle für die Informationssuche und den Kauf zu nutzen. Diese Abfrage beschränkte sich allerdings bei jeder befragten Person auf zwei Kaufvorgänge. Entsprechend schwierig (informationsökonomisch kaum vertretbar) gestaltet sich der Versuch, umfassende Informations-Kauf-Muster für alle Kunden und deren Käufe zu erhalten.

### **Ressourcennutzung der Kunden**

Die Daten über die Abverkäufe und das sonstige Nutzungsverhalten der Kunden speisen nicht nur die Erlösrechnung, sondern liefern auch Informationen für die **Inanspruchnahme von Ressourcen**. Ein Beispiel: Der Umsatz im Online-Shop ist nach den Zahlen in Abb. 3 unter anderem dadurch zustande gekommen, dass sich 20% der Kunden vor dem Kauf in der Filiale informiert haben, hierzu zählen Informationen über Produkteigenschaften ebenso wie das Testen eines Produktes. Insoweit sind die Beratungskosten der Filiale nicht allein ihr anzulasten, sondern auch den Kanälen, die davon profitieren. Folglich lassen sich kundenbezogene Aussagen nicht nur über deren Umsätze, sondern auch über deren Ressourcenbelastung gewinnen. Als Ansatz zur Bewertung der Beratungsleistung eignet sich die Prozesskostenrechnung, die alle Kostenarten für den Prozess der Kundenberatung erfassen und über einen Schlüssel auf die Kunden verteilen kann.

### **Aussagekraft der gewonnenen Kundendaten**

Liegen erlös- und kostenbezogene Informationen über die Kunden vor, bieten sich **verschiedene Auswertungsverfahren** an, um die Kunden zu beurteilen, wie z.B. ABC-Analysen, Kunden(gruppen)deckungsbeitragsrechnungen und der Customer Lifetime Value. Die Ergebnisse liefern z.B. Aufschlüsse darüber, welche Kunden(gruppen) geringe, mittlere und hohe Deckungsbeiträge liefern und welcher Anteil auf die einzelnen Kanäle entfällt. Diese Informationen geben Anregungen, unterentwickelte Kundengruppen zu fördern, entweder ihre Umsätze in bestimmten Warengruppen zu steigern oder ihre Aktivitäten auf weniger ressourcenintensive Kanäle zu verlagern. Dies muss nicht immer der Online-Shop sein: Geht es um Informationen zu beratungsintensiven Produkten, mag der Online-Shop kostengünstiger sein, aber auch

nur dann, wenn der Kunde bereit und fähig ist, diese Informationen im Online-Shop zu suchen. In diesem Fall verlagern sich die Kosten der Informationsbeschaffung vom Anbieter auf den Nachfrager. Geht es dagegen um die Bestellung sperriger und schwerer Güter im Online-Shop, kann sich der Online-Shop als unvorteilhaft erweisen, wenn die Lieferung zwar mit Versandkosten für den Kunden verbunden ist, diese aber nicht kostendeckend für den Händler sind.

Gleichermaßen wird für den Multichannel Retailer ersichtlich, bei welchen Kunden er seine Absatzbemühungen und damit Kosten senken kann. Personalisierte Daten decken im Zeitverlauf auf, welche Kunden zum Kreis der Rosinenpicker und Cherry Picker gehören, also bevorzugt Sonderangebote mit geringen Deckungsspannen kaufen und zusätzlich kaum oder wenig Produkte mit höheren Spannen. Kundenbezogene Erlös- und Kosteninformationen helfen somit, knappe Ressourcen in erfolgversprechende Richtungen zu lenken.

### **Grenzen des Kundencontrolling**

Neben den Möglichkeiten, die das Kundencontrolling einem Multichannel Retailer bietet, ist auch auf die Grenzen hinzuweisen. Organisatorische Hindernisse, inkompatible Informationsstrukturen und Ressortegoismen wurden bereits angesprochen. Daneben treten datenbezogene Probleme auf. Nur personalisierte Kaufdaten liefern die lückenlose Grundlage zur Beurteilung der Kunden. Verzichtet der Multichannel Retailer auf eine Kundenkarte oder wird eine solche nicht von allen Kunden bei jedem Kauf genutzt oder unterlaufen dem Händler bei der Zuordnung von Bestelldaten im Distanzhandel Fehler, treten kaum zu schließende Lücken auf. Für die Erfassung des Nutzungsverhaltens ist der Händler vor allem auf Befragungen angewiesen, insbesondere im Bereich der stationären Geschäfte. Die hierbei auftretenden Unschärfen und Verzerrungen der Angaben sind kaum zu vermeiden, etwa auf die Frage: „Bei welchen Produkten nutzen Sie welchen Kanal für welchen Vorgang Ihres Einkaufs?“ Zumindest für den Online-Shop bieten sich bessere Möglichkeiten, das Informationsverhalten identifizierbarer Kunden zu erfassen, etwa durch die Verwendung von Cookies oder dadurch, dass sich der Besucher eines Online-Shops identifizieren muss. Allerdings kann der Kunde die Abspeicherung von Cookies auf seinem Rechner unterbinden oder er empfindet die Nutzeridentifikation als umständlich und inakzeptabel. Schließlich ist auf das Problem der Zurechnung von Erlösen und Kosten auf die einzelnen Kunden hinzuweisen. Mag dies bei den Erlösen

noch verhältnismäßig einfach sein, sieht man einmal davon ab, dass sich hinter einem Kunden mehrere Personen verbergen können, so ist die Zurechnung von Kosten mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, und zwar sowohl bei der Mengen- als auch bei der Preiskomponente. Das Mengengerüst verlangt die exakte Erfassung, welche Ressource in welchem Kanal in Anspruch genommen wurde. Dies ist bislang kaum darstellbar, zumindest nicht im Einzelhandel mit Konsumgütern. Selbst wenn diese Forderung erfüllt sein sollte, ist noch zu klären, mit welchem Preis die jeweiligen Leistungen, wie z.B. Beratung, Lieferung und Beschwerdeabwicklung, zu bewerten sind. Hier pflanzt sich das Problem der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung (Gemeinkostenschlüsselung) fort auf die Bewertung von externen Leistungen. Je unschärfer die Zurechnung von Kosten auf einen Kunden ausfällt muss, um so eher sollte der Händler auf eine kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung verzichten und sich an einer am Umsatz ausgerichteten Erfolgsrechnung orientieren.

### **Erkenntnisse**

Das Kundencontrolling eines Multichannel Retailers hat eine Reihe von systemspezifischen Anforderungen zu beachten. Hierzu zählen:

- die Struktur des Mehrkanalsystems, charakterisiert durch Art und Anzahl der Kanäle,
- die informatorische Verknüpfung der Kanäle und damit der Kunden,
- der Umfang an personalisierten und pseudonymen Daten über Käufe der Kunden,
- die Ergänzung von Abverkaufsdaten durch zusätzliche Erhebungen, z.B. zum Nutzungsverhalten der Kunden,
- die Erfassung des Mengengerüsts für die Erlösseite, d.h. die Verteilung der Käufe und sonstigen Aktivitäten der Kunden auf die einzelnen Kanäle,
- die Erfassung des Mengengerüsts für die Kostenseite, d.h. die kanalbezogene Inanspruchnahme von Ressourcen durch die Kunden,
- die Grenzen der verursachungsgerechten Erlös- und Kostenzurechnung innerhalb des Mehrkanalsystems.

### Literatur:

Dach, C. (2002): Vorteile einer Multi-Channel-Strategie: Eine nüchterne Betrachtung - Synergien zwischen Ladengeschäften und Online-Shops aus Konsumentensicht, Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Köln.

- Rasch, S.; Lintner, A. (2001): The Multichannel Consumer – The Need to Integrate Online and Offline Channels in Europe, München.
- Rödl, A. (2003): Der Customer Lifetime Value von Kunden des Lebensmittel-Einzelhandels als Steuerungsgröße im Category Management, in: Schröder, H. (Hrsg.): Category Management: Aus der Praxis für die Praxis - Konzepte - Kooperationen - Erfahrungen, Frankfurt am Main, S. 197-217.
- Schmöller, P. (2001): Kunden-Controlling – Theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse, Wiesbaden.
- Schröder, H. (2001): Handelscontrolling – Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo, in: Reinecke, S.; Tomczak, T., Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 774-794.
- Schröder, H. (2004): Multichannel Retailing – Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Berlin u.a.
- Schröder, H.; Großweischede, M. (2002): Sortimentsgestaltung in Mehrkanal-Systemen des Einzelhandels, in: Der Markt, Heft 2-3, S. 80-96.
- Schröder, H.; Rödl, A. (2004): Der Nutzen von Transaktionsdaten für das Handelsmarketing, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2004, Köln, S. 519-538.
- Schröder, H.; Schettgen, G. (2003): Zur Bedeutung des Kundencontrolling im deutschen Bekleidungseinzelhandel – Wie bekannt ist der Kunde tatsächlich, in: Controller Magazin, Heft 1, S. 4-6.
- Schwanitz, J. (2001): Web-Controlling in der Multikanal-Vertriebssteuerung, in: Die Bank, Heft 8, S. 595.
- Silberberger, H. (2002): Multiple Channel oder Multi Channel?, in: retail technology, Heft 1, S. 30-32.