

Multichannel-Retailing und kundenbezogene Erfolgsrechnung

Die Kombination von Online-Shops, stationären Geschäften und Versandkatalogen versetzt den Einzelhändler in die Lage, seine Kunden an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten zu erreichen. Die Bearbeitung des Marktes mit möglichst vielen Kanälen kann der Schlüssel zum Erfolg sein. Wissen die Multichannel-Retailer aber tatsächlich, welche Kanäle ihre Kunden nutzen und welche Kunden 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 die kundenbezogene Erfolgsrechnung.

1. Gegenstand und Aufgaben der kundenbezogenen Erfolgsrechnung

Folgt man den Angaben von Firmenvertretern, dann müssen viele Multichannel-Retailer wissen, welchen Erfolg sie mit welchen Kunden erzielen (vgl. Schröder 2005, S. 264). 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 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.“ (Rasch/Lintner 2001, S. 17) Die genannten Vergleiche sind also nur zulässig, wenn Informationen über die Umsatz- und die Profitabilitätsstruktur der Kunden vor Einführung des elektronischen Kanals vorliegen. Solche Messungen dürften aber kaum vorgenommen worden sein. Will man nun wissen, welchen Beitrag die Kunden zum Erfolg eines Multichannel-Retailers leisten, ist es erforderlich, kundenbezogene Daten zu erheben und auszuwerten. Um die Profitabilität der Kunden eines Multichannel-Retailers zu beurteilen, braucht die kundenorientierte Kosten- und Erlösrechnung zunächst ein aussagekräftiges *Mengengerüst*. Das Mengengerüst muss nicht nur Angaben über den Abverkauf der Produkte machen, sondern ebenso über die dem Kauf vorangehenden und ihm folgenden Aktivitäten der Kunden und über die Inanspruchnahme von Ressourcen in den jeweiligen Kanälen des Händlers. Dies ist die Grundlage, um Erlöse und Kosten auf Kunden und Kundengruppen zu verteilen.

2. Die Datenbasis im Multichannel-Retailing

2.1 Die Erlösseite

Kaufdaten können anonym, pseudonym und personalisiert sein (vgl. Schröder/Rödl 2004, S. 520 ff.). Einkäufe eines Kunden, die mit Scannerkassen im stationären Einzelhandel erfasst werden, liefern ohne die Verknüpfung mit kundenindividuellen Daten nur *anonyme*

Transaktionsdaten. Dem einzelnen Kunden können somit keine Erfolge zugerechnet werden. *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 Kartenummer oder eine Kundennummer, wie dies bei Verbraucherpanels üblich ist. Den pseudonymen Kunden können zwar Erfolge zugerechnet werden, sie bleiben für die Ansprache jedoch anonym.

Verbindet man die Stammdaten (Name, Adresse, Alter etc.) eines Kunden mit seinen Transaktionsdaten, so liegen *personalisierte Transaktionsdaten* vor. Nennenswerte Quellen sind Kundenkartenprogramme im stationären Handel und die bei der Bestellung im Distanzhandel anfallenden Daten. Mit personalisierten Daten lassen sich alle Käufe eines Kunden im Zeitablauf vollständig abbilden (zu den Problemen vgl. Schröder/Rödl 2004). Diese Daten liefern zunächst Informationen über die *Struktur der Kanalnutzung* zum Kauf. Es lassen sich Kunden identifizieren, die nur einen Kanal zum Kauf nutzen, etwa den Online-Shop, den Katalog oder eine Filiale, und solche, die grundsätzlich in zwei oder mehr Kanälen eines Multichannel-Retailers kaufen. Die Daten geben des Weiteren an, in welchem *Umfang* die Kunden eines Kanals auch andere Kanäle nutzen. Abb. 1 zeigt an einem frei gewählten Zahlenbeispiel, dass von allen Kunden, die in einer Filiale kaufen, 30% auch über den Katalog und 25% im Online-Shop kaufen.

Kunden in diesem Kanal ... kaufen auch zu ...% in diesem Kanal	Filiale	Katalog	Online-Shop
Filiale	100%	80%	60%
Katalog	30%	100%	40%
Online-Shop	25%	20%	100%

Abb. 1: Die Migrationsmatrix eines Multichannel-Händlers

In Verbindung mit den Informationen über die Kosten der einzelnen Kanäle lassen sich Zielvorgaben über die Nutzungsstruktur ableiten.

Für die Erfolgsrechnung reicht es nicht aus, allein die Kanäle zu identifizieren, in denen der Kaufabschluss stattfindet. Weiterhin sind Informationen darüber sinnvoll, welche Kanäle für welche Kaufphasen genutzt werden (Abb. 2). Dies bildet die Grundlage, um den Erlös auch solchen Kanälen zuzurechnen, in denen nicht der Kaufabschluss stattfindet.

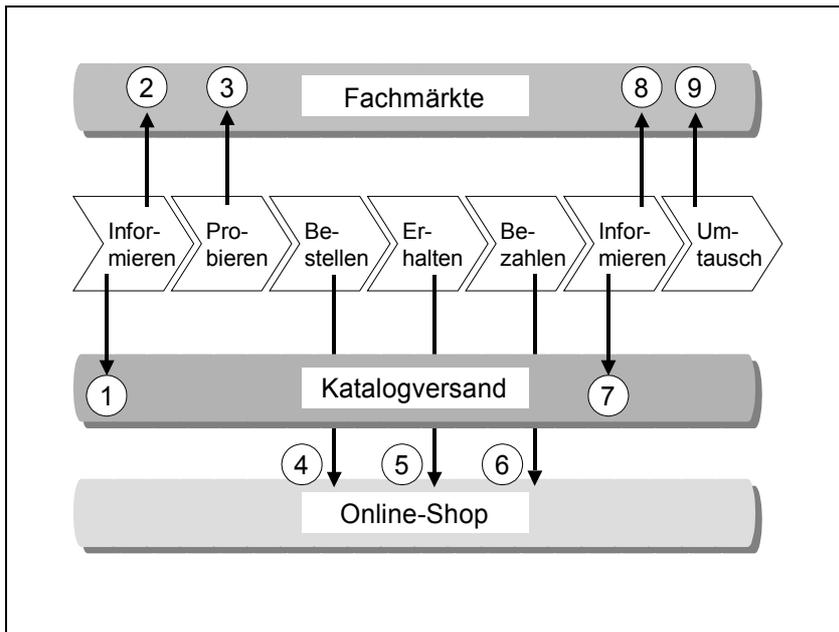


Abb. 2: Die Nutzung mehrerer Kanäle während eines Kaufprozesses

Für einen der umsatzstärksten deutschen Multichannel-Retailer, der das Konzept der Partievermarktung betreibt, wurde untersucht, wie die Kunden die Phasen „Information vor dem Kauf“ und „Kauf“ auf die verschiedenen Kanäle verteilen. Es zeigte sich, dass die Kunden die Kanäle nach ihrer jeweiligen Bedürfnislage wählen. So verknüpfen Multichannel-Kunden, die sich im Online-Shop informieren und anschließend in der Filiale kaufen, offenbar die Unabhängigkeit der Information im Online-Shop mit der Reduzierung des produkt- und zahlungsbezogenen Risikos durch den Kauf in der Filiale, die ihnen Ansicht und Prüfung der Produkte ermöglicht (vgl. Schröder/Zaharia 2006, S. 89 f.).

2.2 Die Kostenseite

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 und damit für die Kostenseite. 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.

Information	Kauf	Filiale	Katalog	Online-Shop
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

Insoweit sind die Beratungskosten der Filiale nicht allein ihr anzulasten, sondern auch den Kanälen, die davon profitieren. Und 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. Als Ansatz zur Bewertung der Beratungsleistung und anderer Leistungen eignet sich die Prozesskostenrechnung, die alle Kostenarten für den Prozess der Kundenberatung und sonstige Leistungen erfassen und über einen Schlüssel auf die Kunden verteilen kann.

3. Instrumente der kundenbezogenen Erfolgsrechnung

Die Literatur bietet zahlreiche Instrumente der kundenbezogenen Erfolgsrechnung, insbesondere zur Kundenbewertung (vgl. z.B. Link/Gerth/Voßbeck 2000, Cornelsen 2000, Schmöller 2001). Nachholbedarf besteht allerdings auf dem Feld der kundenbezogenen Erfolgsrechnung im Einzelhandel mit mehreren Kanälen.

3.1 Die kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis von relativen Einzelkosten

Das Grundprinzip besteht darin, dem *Bezugsobjekt Kunde* alle Kosten und Erlöse zuzurechnen, die durch seine Existenz und Belieferung hervorgerufen werden und die wegfallen würden, wenn der Kunde nicht existieren oder beliefert würde. Die so ermittelten Kosten werden im *Riebel'schen* Sinne als relative Einzelkosten, die Erlöse als relative Einzelerlöse des Kunden betrachtet (vgl. Haag 1992, S. 29). In der Literatur finden sich viele Vorschläge zur Ermittlung von kundenbezogenen Deckungsbeiträgen (z.B. Haag 1992, Palloks 1998, Link/Gerth/Voßbeck 2000). Es fehlt bislang eine Variante, die die Kunden eines Mehrkanalsystems im Einzelhandel zum Gegenstand hat. Abb. 4 enthält einen Vorschlag, wie sich *einem Kunden* die kanalbezogenen Umsätze und Kosten als Einzelgrößen zurechnen lassen. Die Stufen der Kostenzurechnung orientieren sich an den Phasen eines Kaufprozesses in einem Mehrkanalsystem, das Mengengerüst für die Ermittlung der phasenbezogenen Kosten basiert auf den persönlichen Kundendaten über die Inanspruchnahme von Ressourcen. Nach dem Deckungsbeitrag 5 bleiben Gemeinkosten übrig: Kosten, die sich dem Kunden nicht als Einzelkosten zurechnen lassen, und Kosten, die den Nicht-Kunden zuzurechnen sind. Die Deckungsbeiträge aller Kunden haben diese Gemeinkosten zu decken und zum Gewinn beizutragen. Ein weiterer Schritt kann darin bestehen, die Deckungsbeiträge der einzelnen Kunden zu Deckungsbeiträgen von

Kundengruppen zusammenzufassen, etwa gegliedert nach Regionen, um ihnen Einzelkosten zuzurechnen.

Die Multidimensionalität einer solchen Erfolgsberechnung hat den Vorteil, die Kostenbelastung durch die Kunden nach einzelnen Kostensegmenten im Kaufprozess aufzudecken und daraus entsprechende Schlussfolgerungen für die weitere Kundenbearbeitung zu ziehen, wie etwa Anreize, um Kunden aus einem Kanal in einen anderen umzuleiten.

Kunde 321 654 987, Müller, Hans	Kanal 1 (z.B. Laden- geschäft)	Kanal 2 (z.B. Online- Shop)	Kanal 3 (z.B. Katalog)
Brutto-Umsätze			
– kanalbezogene Rabatte			
= Netto-Umsatzerlöse			
– Warenkosten			
= Rohertrag			
– Werbekosten			
= Deckungsbeitrag 1			
– Beratungskosten			
= Deckungsbeitrag 2			
– Transportkosten			
= Deckungsbeitrag 3			
– Kosten für Umtausch, Reklamation, Gewährleistung, Garantie			
= Deckungsbeitrag 4			
– kanalbezogene Gemeinkosten (z.B. kunden- bezogener, kanalübergreifender Umsatzrabatt)			
= Deckungsbeitrag 5			
– kundenbezogene Gemeinkosten (sind auf andere Bezugsobjekte als Einzelkosten zu verteilen)			
= Gewinn			

Abb. 4: Ermittlung des kundenbezogenen Deckungsbeitrages für ein Mehrkanalsystem auf der Basis relativer Einzelkosten

Zur kundenbezogenen Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten werden mehrere Kritikpunkte vorgetragen (vgl. Cornelsen 2000, S. 110 ff., Schmöller 2001, S. 105 ff.). Der zentrale Kritikpunkt betrifft die *Gemeinkosten*. Je weniger Einzelkosten auf den unteren Stufen - hier einzelne Kunden und Kundengruppen - ausgewiesen werden, desto

geringer ist die Aussagekraft der Deckungsbeitragsrechnung für die betreffenden Bezugsobjekte. Erstens führen hohe Gemeinkosten zum Ausweis hoher Deckungsbeiträge und bergen damit die Gefahr, falsche Bewertungen über die Bezugsobjekte zu erzeugen. Zweitens werden Erlöse und Kosten, die durch Verbundbeziehungen zwischen den Kunden entstehen, etwa bei Weiterempfehlungen oder Sammelbestellungen, nicht hinreichend abgebildet. Drittens treten Ungenauigkeiten auf, wenn die von den Kunden in Anspruch genommenen Ressourcen nur als Gemeinkosten bewertet werden können, sie aber bedeutend sind bei der Beurteilung des Erfolges, der mit diesen Kunden erzielt wird.

Wesentlich für die Aussagekraft der kundenbezogenen Erfolgsrechnung sind Kosten betrieblicher Prozesse, die mit dem Kostenzurechnungsobjekt (Kunde, Kundengruppe etc.) zwar in einem ursächlichen Zusammenhang stehen, sich aber nicht als Einzelkosten zurechnen lassen. Eine Lösung dieses Problems bietet die Erweiterung der kundenbezogenen Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten um die Prozesskostenrechnung.

3.2 Die kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis von relativen Einzelkosten und Prozesskosten

Welche Kosten verursacht ein Kunde in einem Kanal? Soweit sich diese Kosten nicht als relative Einzelkosten zuordnen lassen, bietet sich die *Prozesskostenrechnung* an, um die Kosten kundenbezogener Aktivitäten zu erfassen und zu verrechnen. Während die traditionelle Kostenrechnung der Industriebetriebe die Kosten den Produkten zurechnet und die traditionelle Kostenrechnung der Handelsbetriebe die Kosten lediglich in Warenkosten und Handlungskosten unterteilt, erfasst und bewertet die Prozesskostenrechnung standardisierbare repetitive Aktivitäten (vgl. zur Vorgehensweise Horváth/Mayer 1989, Battenfeld 1997). Diese Kosten lassen sich nach dem Grad der Inanspruchnahme des Prozesses durch ein Bezugsobjekt, z.B. Kunden, auf dieses verrechnen.

Besondere Anforderungen stellt ein Mehrkanalsystem an die Definition von Prozessen und an die Bestimmung der Kostentreiber. Orientiert man sich an den Kaufphasen eines Kunden, kann ein kanalübergreifender Prozess, wie z.B. die Information, recht unterschiedliche Ressourcen in Anspruch nehmen: die Beratung durch das Verkaufspersonal in einem stationären Geschäft, die Beantwortung einer E-Mail im Online-Shop und das Telefongespräch durch ein Callcenter. Will das Multichannel-Management den Anspruch der kundenbezogenen Integration erfüllen, reicht es nicht aus, nur kanalbezogene Prozesse zu definieren, vielmehr sind kanalübergreifende Prozesse abzubilden. Kanalspezifische Instrumente und Ressourcen führen dann zu Prozessen mit sehr heterogenen Kostentreibern, wie etwa bei der Kundenberatung.

Die relative Einzelkostenrechnung und die Prozesskostenrechnung lassen sich nun kombinieren und in Verbindung mit den Erlösen zu einer kundenbezogenen

Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis von relativen Einzelkosten und Prozesskosten gestalten (vgl. Reckenfelderbäumer/Welling 2003, S. 375 ff.). Dabei wird das strenge *Riebel'sche Identitätsprinzip* an der Stelle aufgeweicht, wo die Prozesskostenrechnung ansetzt, um die kundenbezogenen Gemeinkosten (Abb. 4) über die Inanspruchnahme von Prozessen auf die Kunden zu verrechnen. Der Vorteil ist, dass die Gemeinkosten jener Bezugsobjekte, denen das Hauptaugenmerk der Steuerung gilt, nämlich den Kunden, eine differenzierte Betrachtung erfahren und damit Ansatzpunkte für Maßnahmen aufdecken.

4. Fazit

Zusammenfassend lassen sich die Anforderungen an die kundenbezogene Erfolgrechnung im Multichannel-Retailing wie folgt formulieren:

- Quantitative und qualitative Daten der Kunden sollten in personalisierter Form zur Verfügung stehen. Nur so lassen sich Kunden und Kundengruppen identifizieren.
- Das Zeit- und das Mengengerüst müssen abbilden, wie die Kunden ihre Käufe und sonstigen Aktivitäten auf die einzelnen Kanäle verteilen (Erlösseite) und welche Ressourcen sie in welchen Kanälen in Anspruch nehmen (Kostenseite).
- Die einzelnen Kanäle sind miteinander zu vernetzen, so dass eine einheitliche Waren- und Kundeninformationsstruktur zur Verfügung steht.
- Kanalspezifische Besonderheiten sind zu beachten, wie z.B. das Angebot von Produkten oder der Ausschluss der Rückgabe von Ware in bestimmten Kanälen.
- Kosten und Erlöse sind soweit wie möglich direkt den Kunden zuzurechnen, Gemeinkosten und Gemeinerlöse sind nach geeigneten Verrechnungsprinzipien zu verteilen, die Kosten etwa nach der Inanspruchnahme von Prozessen.

Die kundenbezogene Erfolgsrechnung steht vor einer Reihe von Herausforderungen. Dazu zählen vor allem organisatorische Hindernisse, inkompatible Informationsstrukturen, Ressortegoismen, lückenhafte personalisierte Daten und die Zurechnung von Erlösen und Kosten auf die einzelnen Kunden. Soweit sich etwa durch Weiterempfehlungen Verbundeffekte ergeben, entstehen kundenbezogene Gemeinerlöse, die im Sinne einer Prozesserlösrechnung verteilt werden könnten. Erheblich größere Schwierigkeiten treten in der Regel bei der Zurechnung von Kosten auf, 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. Darüber hinaus ist zu klären, mit welchem Preis die jeweiligen Leistungen, wie z.B. Beratung, Lieferung und Beschwerdeabwicklung, zu bewerten sind. Hier sind die aus der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung bekannten Probleme zu lösen.

- Battenfeld, D. (1997): Kostenmanagement und prozeßorientierte Kostenrechnung im Handel, Frankfurt am Main u.a.
- Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Diss., Nürnberg.
- Haag, J. (1992): Kundendeckungsbeitragsrechnungen, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, S. 25-39.
- Horváth, P.; Mayer, R. (1989): Prozeßkostenrechnung – Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, S. 214-219.
- Link, J.; Gerth, N.; Voßbeck, E. (2000): Marketing-Controlling: Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München.
- Palloks, M (1998): Controlling langfristiger Geschäftsbeziehungen – Konzeption eines kennzahlengestützten Kundenbindungsmanagement im modernen Beziehungsmarketing, in: Lachnit, L.; Lange, C.; Palloks, M. (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling – Konzeption, Umsetzung, Praxiserfahrungen, Festschrift für Thomas Reichmann zum 60. Geburtstag, München, S. 245-274.
- Rasch, S.; Lintner, A. (2001): The Multichannel Consumer – The Need to Integrate Online and Offline Channels in Europe, München.
- Reckenfelderbäumer, M.; Welling, M. (2003): Der Beitrag einer relativen Einzel- und Prozesskosten- und Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung von Kundenwerten, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 315-350.
- Schmöller, P. (2001): Kunden-Controlling – Theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse, Diss., Wiesbaden.
- Schröder, H. (2005): Multichannel-Retailing – Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Berlin u.a.
- Schröder, H.; Rödl, A. (2004): Der Nutzen von Transaktionsdaten für das Handelsmarketing, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2004, Köln, S. 519-538.
- Schröder, H.; Zaharia, S. (2006): Kaufmotive und Nutzungsverhalten von Kunden in einem Mehrkanalsystem des Einzelhandels, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 1, S. 77-93.