

# Kundenbezogene Erfolgsrechnung im Multichannel Retailing

von

Hendrik Schröder und Gabriele Schettgen\*

1 Wie erfolgreich sind Multichannel Retailer?.....	1
2 Gegenstand und Aufgaben des Kundencontrolling.....	2
3 Die Datenbasis im Multichannel Retailing.....	3
3.1 Die Erlösseite.....	3
3.2 Die Kostenseite.....	6
4 Instrumente der kundenbezogenen Erfolgsrechnung.....	7
4.1 Die kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis von relativen Einzelkosten.....	7
4.2 Die kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis von relativen Einzelkosten und Prozesskosten.....	10
5 Grenzen und Perspektiven des Kundencontrolling im Multichannel Retailing .....	11

\*Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder  
Dipl.-Kffr. Gabriele Schettgen  
Universität Duisburg-Essen, Campus Essen  
Lehrstuhl für Marketing & Handel  
Universitätsstr. 12, 45117 Essen  
[hendrik.schroeder@uni-essen.de](mailto:hendrik.schroeder@uni-essen.de)  
[gabriele.schettgen@uni-essen.de](mailto:gabriele.schettgen@uni-essen.de)

## 1 Wie erfolgreich sind Multichannel Retailer?

Schon seit Jahrzehnten bieten Einzelhändler ihren Kunden die Möglichkeit, in verschiedenen Kanälen ihre Waren zu kaufen. Sie betreiben damit **Multichannel Retailing**. Das gilt für ein Filialsystem mit mehreren Vertriebslinien im stationären Bereich ebenso wie für eine Handelsunternehmung, die neben ihren Geschäften im stationären Einzelhandel den Katalogversand betreiben. Trotz des Erfolges, den Multichannel Retailer mit dem Katalogversand erreicht haben, hat das Thema Multichannel Retailing lange Zeit nur ein Schattendasein geführt. Erst mit der Verbreitung des elektronischen Kanals ist das Interesse in der Unternehmenspraxis und in der Wissenschaft gestiegen. Ein wesentliches **Ziel der Multichannel Retailer** ist die räumliche, zeitliche und warenbezogene Ausweitung des Absatzmarktes. Je mehr Kanäle sie einsetzen, desto besser können unterbesetzte Gebiete abgedeckt, zeitliche Restriktionen der Kunden überwunden und kanalspezifische Waren angeboten werden. 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? Antworten hierauf liefert das **Kundencontrolling**.

Folgt man den Angaben von Firmenvertretern, dann müssen viele Multichannel Retailer bereits über ein gut funktionierendes Kundencontrolling verfügen: „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) „Erfolgreiche Multichannel-Händler in den USA und in England setzen mit ihren Kunden 200–400% mehr um als mit Kunden, die nur einen Kanal nutzen. Sie kannibalisieren also keineswegs nur ihr Stammgeschäft, sondern steigern deutlich den Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen.“ (OC&C, 2001, S. 2) Forrester Research fand heraus, dass Multichannel Kunden in einem durchschnittlichen Monat 30% mehr ausgeben als Singlechannel Kunden (vgl. *Walser*, 2002, S. 53). Und die Boston Consulting Group gelangt zu der Erkenntnis (*Rasch/Lintner*, 2001, S. 17): „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 Erkenntnissen gewonnen worden. Vielmehr ist festzustellen, dass sich Vergleiche der genannten Art nur erlauben, wenn Informationen über die Umsatz- und die Profitabilitätsstruktur der Kunden vor Einführung des elektronischen Kanals vorliegen. Solche Messungen dürften aber kaum vorgenommen worden sein. Daher kann man nicht wissen, ob Multichannel Kunden mehr ausgeben als Singlechannel Kunden oder ob die ausgabenfreudigen Kunden ihr Budget lediglich umgeschichtet haben.

## 2 Gegenstand und Aufgaben des Kundencontrolling

Zunächst ist zu klären, was man unter Multichannel Kunden und Singlechannel Kunden versteht. Kunden, die ausschließlich in einem 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 und alle anderen Phasen des Kaufprozesses außer Acht lassen, was von der Erfassung her der leichteste Weg ist, würde man dem Wesen des Multichannel Kunden nicht hinreichend 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. **Singlechannel Kunden** zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie für sämtliche Einkäufe und Prozessphasen ihrer Einkäufe ausschließlich einen Kanal nutzen.

Jede Handelsunternehmung benötigt im Rahmen des Managements und des Controlling ein System an Bezugsobjekten, das sie für ihre jeweiligen Belange zu modellieren hat (vgl. Schröder, 2001, S. 780). Unterstützung bei der Analyse, Steuerung und Kontrolle der Kunden als bedeutende Bezugsobjekte des Multichannel Retailers leistet das Kundencontrolling. **Kundencontrolling** bedeutet, kundenbezogene Daten so zu gewinnen, auszuwerten und zu verarbeiten, dass sich einzelne Kunden oder Kundengruppen zielgerecht bearbeiten und der Erfolg der Maßnahmen messen lassen. Um die Profitabilität der Kunden eines Multichannel Retailers beurteilen zu können, benötigt die **kundenorientierte Kosten- und**

**Erlösrechnung** zunächst aussagekräftige Mengengerüste. Sie bestehen aus Daten über die Abverkäufe an die Kunden und aus Daten über die übrigen Nutzungsaktivitäten, die ein Kunde im Rahmen seines Einkaufsprozesses entfaltet. Dabei sollte zwischen Kunden unterschieden werden, die einen Kaufvorgang auf mindestens zwei Kanäle verteilen, 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 (vgl. Schröder, 2004).

Die Kenntnis des Kundenverhaltens zeigt, welchen Erfolgsbeitrag andere Kanäle für den Kanal leisten, der letztlich den Kauf verbucht. Das **Mengengerüst** muss nicht nur Angaben über den Abverkauf der Produkte machen, sondern ebenso über das Informationsverhalten der Kunden und deren Inanspruchnahme von Ressourcen in den jeweiligen Kanälen des Händlers. Daraus ergeben sich Ansatzpunkte zur Verteilung der Erlöse und der Kosten auf einzelne Kunden und Kundengruppen.

Die idealen **Voraussetzungen des Kundencontrolling in einem Mehrkanalsystem** lassen sich wie folgt beschreiben: (1) Jeder potentielle und aktuelle Kunde ist dem Anbieter über personalisierte Daten (Stammdaten, Reaktionsdaten) bekannt. (2) Jeder Kontakt des Kunden mit dem Händler kann in jedem Kanal erfasst werden. (3) Alle gewonnenen Daten - quantitativer und qualitativer Natur - lassen sich kanalspezifisch und kanalübergreifend auswerten, was eine entsprechende IT-Infrastruktur, die Integration der Kanäle und Know-how im Kundencontrolling verlangt.

### 3 Die Datenbasis im Multichannel Retailing

#### 3.1 Die Erlösseite

Es lassen sich anonyme, pseudonyme und personalisierte Kaufdaten unterscheiden (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, 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 Mengengerüst der **kundenbezogenen Erfolgsrechnung** erfordert Daten über den Abverkauf der Produkte und die Nutzung von Kanälen zum Kauf ebenso wie über die Inanspruchnahme von Ressourcen vor, bei und nach dem Kauf (z.B. Anzahl von Informationskontakten, Beschwerdehäufigkeit, Anzahl an Garantiefällen) sowie über die Reaktionen auf personalisierte Marketing-Maßnahmen (z.B. Verbundkäufe, Käuferreichweite, Nachfrageelastizität). Betrachtet man zunächst nur die Kanäle, in denen die **Käufe** getätigt werden, sind Informationen über die Art und Anzahl der genutzten Kanäle dienlich. Bild 1 stellt an einem fiktiven Beispiel dar, wie viele Käufer ausschließlich einen, zwei oder drei Kanäle zum Kauf wählen und wie sich die Nutzungsstrukturen der 1-Kanal- und 2-Kanalkunden verteilen.

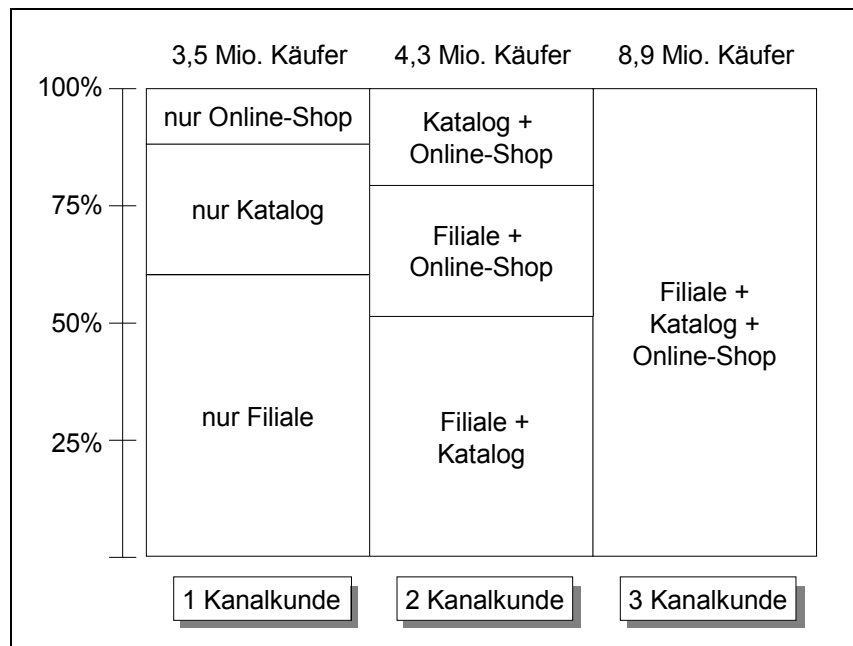


Bild 1: Die Wahl von Kanälen für den Kaufabschluss in einem Multichannel System

Die Struktur der Kanalnutzung kann des Weiteren in der so genannten Migrationsmatrix abgebildet werden. Sie gibt an, in welchem Umfang die Kunden eines Kanals auch andere Kanäle nutzen. Bild 2 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%

Bild 2: Die Migrationsmatrix eines Multichannel Händlers

In Verbindung mit den Informationen über die Kosten der einzelnen Kanäle lassen sich Zielvorgaben über die Nutzungsstruktur ableiten. So könnte z.B. ein Ziel sein, dass Filialkunden vermehrt online bestellen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Kunden bereit sind, zu anderen Kanälen zu wechseln. Materielle Anreize, deren maximale Höhe sich an den mit dem Kanalwechsel verbundenen Einsparungen bemisst, können den Kunden ihren Wechsel schmackhaft machen.

Für die Erfolgsrechnung reicht es nicht aus, allein die Kanäle zu identifizieren, in denen der Kaufabschluss stattfindet. Weiterhin sind Informationen darüber sinnvoll,

ob die Kunden den **gesamten Kaufprozess** in einem Kanal abwickeln oder auf mehrere Kanäle verteilen. Die Kenntnis, welche Kanäle für welche Kaufphasen genutzt werden (Bild 3), bildet die Grundlage, um den Erlös auch solchen Kanälen zuzurechnen, in denen nicht der Kaufabschluss stattfindet.

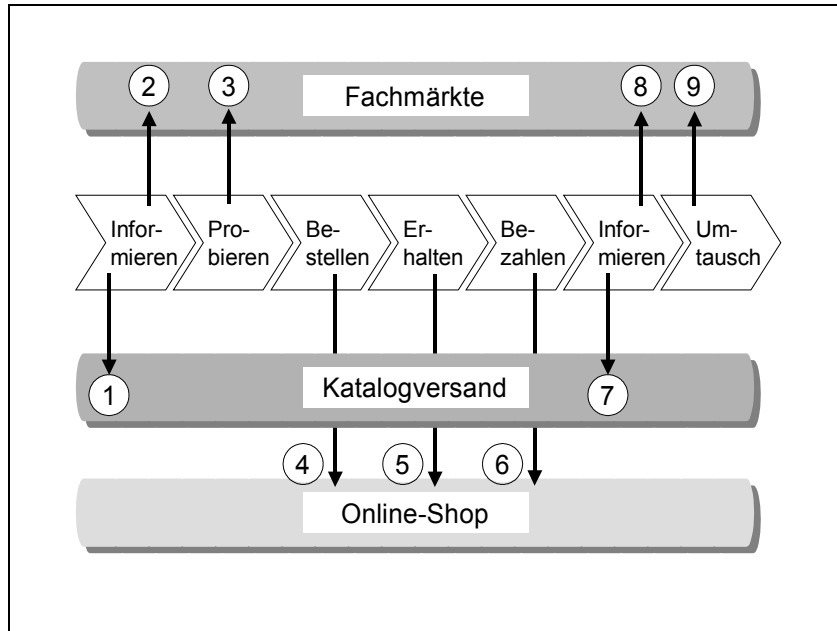


Bild 3: Die Nutzung mehrerer Kanäle während eines Kaufprozesses

Für einen der umsatzstärksten deutschen Multichannel Retailer, der das Konzept der Partievermarktung betreibt, haben wir 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, 2004).

### 3.2 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 Bild 4 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.				

Bild 4: 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 (vgl. Kap. 4.2).

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 der Koordinationsbedarf und damit zwangsläufig die Koordinationskosten.

#### 4 Instrumente der kundenbezogenen Erfolgsrechnung

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

##### 4.1 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, *Köhler*, 1998, *Link/Gerth/Voßbeck*, 2000). Es fehlt bislang eine Variante, die die Kunden eines Mehrkanalsystems im Einzelhandel zum Gegenstand hat. Bild 5 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.

Bild 5 lässt darüber hinaus die für den Handel typische Aufteilung in Kosten für Waren und Handlungen (z.B. Werbung, Beratung, Transport, Umtausch) erkennen. 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.

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.

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			

Bild 5: Ermittlung des kundenbezogenen Deckungsbeitrages für ein Mehrkanalsystem auf der Basis relativer Einzelkosten

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.

#### 4.2 Die kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis von relativen Einzelkosten und Prozesskosten

Welche Kosten verursacht ein Kunde in einem Kanal? Nimmt man den Vorgang der Akquisition von Neukunden als Beispiel, so fallen die Angaben sehr unterschiedlich aus. *Dach* (2002, S. 9) berichtet von 146 US-Dollar für Pure Player, gemeint sind reine Online-Händler, und von 62 US-Dollar für Online-Kunden eines Multichannel Retailers. *Wincor-Nixdorf* gibt 2001 für Pure Player 82 US-Dollar und für stationäre Einzelhändler 31 US-Dollar an (vgl. *Sieren*, 2001, S. 3.5). Nach einer Befragung von 156 Online-Händlern in den USA durch shop.org und die BCG „fielen die Akquisitionskosten pro Kunde von durchschnittlich 38 US-Dollar im Jahr 1999 auf 29 US-Dollar in 2000. Insbesondere die reinen Onlinehändler konnten ihre Akquisitionskosten in diesem Zeitraum von 82 US-Dollar auf 55 US-Dollar reduzieren. Die besten 50 Prozent von ihnen senkten sie sogar auf durchschnittlich 14 US-Dollar pro Kunde und machten damit den Versandhändlern Konkurrenz.“ (*Boston Consulting Group*, 2001) Wie diese Kosten ermittelt und den Kunden zugerechnet worden sind, darüber gibt es keine Auskunft.

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, letztere gliedern sich in der Regel nur grob nach Kosten für Raum, Personal, Sachmittel und Kapital auf, erfasst und bewertet die Prozesskostenrechnung standardisierbare repetitive Aktivitäten (vgl. zur Vorgehensweise *Horváth/Mayer*, 1989, *Coenenberg/Fischer*, 1991, *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 (Bild 5) über die Inanspruchnahme von Prozessen auf die Kunden zu verrechnen. *Reckenfelderbäumer* (1995, S. 207) spricht daher von einem „erweiterten Identitätsprinzip“. 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.

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.

## **5 Grenzen und Perspektiven des Kundencontrolling im Multichannel Retailing**

Zentrale Probleme sind organisatorische Hindernisse, inkompatible Informationsstrukturen und Ressortegoismen. Oftmals stellt man bei Multichannel Retailern 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 aber die kundenbezogene Erfolgsmessung, lassen sich keine Aussagen über den Erfolg und damit für die Steuerung 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.

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 Informationslücken 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. Soweit sich hinter einem Kunden mehrere Personen verbergen oder sich durch Weiterempfehlungen Verbundeffekte ergeben, entstehen kundenbezogene Gemeinerlöse. *Reckenfelderbäumer/Welling* (2003, S. 383) schlagen als Lösung eine Prozesserlösrechnung vor, wobei die Kernfrage lautet, nach welchen Kriterien die Erlöse auf Prozesse zu verteilen sind. 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 treten die aus der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung bekannten Probleme auf.

Zum Schluss ein Blick auf die Rahmenbedingungen der kundenbezogenen Erfolgsrechnung. Auf dem Weg zu einem integrierten Kundencontrolling haben die verschiedenen Kanäle offenbar unterschiedliche Ausgangspositionen. Aus einer empirischen Untersuchung zum Kundencontrolling im deutschen Bekleidungseinzelhandel, die sich nicht mit Mehrkanalsystemen befasst hat, können wir einen Einblick in die Situation von 32 Einzelhändlern aus dem stationären Bereich und von 5 Versandhändlern geben (vgl. *Schröder/Schettgen*, 2002, S. 22 f.). Es lässt sich feststellen: Die Versandhandelsunternehmungen

- führen mehr Aktivitäten im Kundencontrolling durch,
- nutzen mehr Informationsquellen,
- besitzen mehr personenbezogene Kundendaten,
- verwenden mehr Verfahren zur Analyse von Kundendaten und
- ermitteln mehr kundenbezogene Kennzahlen.

Dieses Ergebnis kann nicht überraschen, ist doch der Versandhandel aufgrund des Distanzprinzips zum einen darauf angewiesen, seine Kunden genau zu analysieren und gezielt anzusprechen, und zum anderen automatisch Empfänger bestimmter Daten, die dem stationären Einzelhändler nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen, wie z.B. alle mit Bestellungen, Lieferungen und Zahlungen verbundenen Daten.

Der Nutzungsgrad bei den **Verfahren zur Analyse von Kundendaten** ist im stationären Bekleidungseinzelhandel gering. Mit jeweils rund 40% konzentriert er sich auf ABC-Kundenanalysen und Kundenzufriedenheitsanalysen; die übrigen Instrumente werden von 10% und weniger eingesetzt. Anders die Versandhandelsunternehmungen. Sie geben alle an, Kundendaten zu erheben und zu analysieren, kennen Geburtsdatum, Anschrift, Name und Geschlecht ihrer Kunden, Kaufzeitpunkte, den Umsatz ihrer Kunden, den Zeitpunkt der

Kundenakquisition sowie die Reaktion ihrer Kunden auf kundenindividuelle Aktionen. Darüber hinaus ermitteln sie durchgängig

- den Umsatz pro Kunde,
- die Kaufhäufigkeit je Kunde,
- die Werbekosten pro Kunde bezogen auf die Gesamtwerbekosten,
- die Gesamtkosten pro Kunde bezogen auf die gesamten Kundenkosten und
- den Deckungsbeitrag pro Kunde.

Damit liegen die besten Voraussetzungen vor, um anspruchsvolle Analyseverfahren einzusetzen, wie etwa die Ermittlung des Customer Lifetime Value. Wenn man zu dem Fazit gelangt, dass der Versandhandel in der Bekleidungsbranche dem stationären Einzelhandel bei der Erfüllung der Aufgaben des Kundencontrolling einige Schritte voraus ist, heißt dies übertragen auf ein Mehrkanalsystem, dass die Kanäle des Distanzhandels über bessere Voraussetzungen des Kundencontrolling verfügen als die Kanäle des stationären Einzelhandels. Der stationäre Einzelhandel dürfte vielfach der Engpass der kundenbezogenen Erfolgsrechnung in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels sein.

## Literatur

- Battenfeld, D. (1997): Kostenmanagement und prozeßorientierte Kostenrechnung im Handel, Frankfurt am Main u.a.
- Boston Consulting Group (2001): Onlinehandel in USA geht gestärkt aus der Dot-Com-Krise hervor, Pressemitteilung vom 11.5.2001, [www.bcg.de/Media/Pressemitteilungen/Archiv/index.jsp](http://www.bcg.de/Media/Pressemitteilungen/Archiv/index.jsp), Zugriff am 20.4.2004.
- Bruhn, M.; Georgi, D.; Treyer, M.; Leumann, S. (2000): Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung, Heft 3, S. 167-187.
- Bruhn, M.; Homburg, Ch. (2000): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Coenenberg, A.G.; Fischer, Th. M. (1991): Prozeßkostenrechnung – Strategische Neuausrichtung in der Kostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, S. 21-38.
- Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Diss., Nürnberg.
- 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.
- 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.
- Köhler, R. (1998): Marketing-Controlling – Konzepte und Methoden, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 10-21.
- Link, J.; Gerth, N.; Voßbeck, E. (2000): Marketing-Controlling: Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München.
- OC&C (2001): Strategische Einsichten - Multichannel Retailing: der deutsche Einzelhandel steht noch am Anfang, Düsseldorf.
- 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. (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.; Rödl, A. (2004): Der Nutzen von Transaktionsdaten für das Handelsmarketing, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2004, Köln, S. 519-538.
- Schröder, H.; Schettgen, G. (2002): Kundencontrolling im Bekleidungseinzelhandel – Eine empirische Analyse im stationären Einzelhandel und im Versandhandel, Arbeitspapier Nr. 10, Lehrstuhl für Marketing & Handel, Universität Essen.
- Schröder, H.; Zaharia, S. (2004): Kaufmotive und Nutzungsverhalten von Kunden in einem Mehrkanalsystem des Einzelhandels (in Vorbereitung).
- Sieren, A. (2001): Multi Channel Retailing - Der Handel auf dem Weg zur konsumentenorientierten Organisation, in: Ahlert, D.; Becker, J.; Kenning, P.; Knackstedt, R. (Hrsg.): Handelsinformationssysteme 2001 - Unterlagen zur 5. Fachtagung, Münster, S. 3.1-3.11.
- Walser, M., (2002): Multi Channel Commerce – Herausforderung für Vertrieb und Marketing, in: Direkt Marketing, Heft 9, S. 52-58.
- Zerres, M. P. (Hrsg.) (2000): Handbuch Marketing-Controlling, 2. Aufl., Berlin.



## Summary & Keywords (engl. vs. dt.)

The combination of different channels enables the multichannel retailer to refer individually to his customers' needs at any stage in their buying cycle.

But – are multichannel retailers aware of each customer's share to success? The answer is given by customer related performance measurement in the context of customer controlling, focussing on collecting, processing and analyzing personal data, performed either in a channel-specific or channel-spanning way.

One of the most essential requirements for customer controlling is detecting a suitable scale for costs and revenues as well as implementing the informative conjunction of trade channels and customers considering the individual structure of multichannel systems. This article discusses special requirements for personal cost and revenue calculation in a multi channel system considering its immanent problems.

### Keywords

customer controlling = Kundencontrolling

multichannel system = Mehrkanalsystem

multichannel retailer = Mehrkanal-Einzelhändler

customer related performance measurement = kundenbezogene Erfolgsmessung

customer's share to success = kundenbezogener Erfolgsbeitrag