

VERKAUFEN AUF ALLEN

von Gabriele Dohenecker

KANÄLEN

Heutzutage gibt es für Kunden eine Vielzahl von Möglichkeiten, mit einem Unternehmen in Kontakt zu treten. Für die Unternehmen gilt es nun, **die vielen unterschiedlichen Kanäle** in ihre Strukturen zu integrieren, damit sie die **Multi-Channel-Potenziale** richtig nutzen können.

Jetzt geht es nicht mehr nur darum, verschiedene Vertriebskanäle und Kundenkontaktpunkte anzubieten. Unternehmen brauchen heute eine Multi-Channel-Strategie, die den Fokus von den Kanälen zu den Kunden verschiebt.

Kanal-übergreifende Strategie

Seit ihrem Start vor ca. 3 Jahren verzeichnet die eCommerce-Web Site des US-

Unterwäscheanbieters Victoria's Secret überdurchschnittliches Wachstum. Im letzten Jahr verdreifachte sich der Umsatz und stellt nun ca. 4 % des Gesamtumsatzes dar, und die Anzahl der Kunden, die über Web Site und Katalog bestellen, hat sich im gleichen Jahr verdoppelt. Bei der Auswertung der Verkaufsdaten fand das Unternehmen interessante Kundenverhaltensmuster. Beispielsweise kauften einige Kundinnen Wäsche nur online, Kosmetik-

artikel dagegen im Laden: Sie kannten ihre Grösse, wollten aber Parfums „ausprobieren“. Solche Muster erkennen immer mehr Multichannel-Unternehmen. Kunden nutzen unterschiedliche Kanäle für unterschiedliche Bedürfnisse. Ohne eine Kanal-übergreifende Marketing- und Verkaufsstrategie sind solche Unternehmen in einem Nachteil. „Ohne eine umfassende Sicht auf den Kunden besteht die Gefahr, ihn falsch zu kategorisieren“ sagt

Bill Lepler, Vizepräsident für Customer Relationship Management bei The Limited Inc, die 84 % an Victoria's Secret hält.

„Die grösste Herausforderung für Handelsunternehmen ist, die Informationen aus den verschiedenen Kanälen zu verwalten und gemeinsam zu nutzen“ glaubt Rob Labatt, Research Director bei der Gartner Group. „Unternehmen, die dies tun, haben einen echten Wettbewerbsvorteil.“

Online bestimmt offline

„Der Ausgangspunkt ist eine gemeinsame Datenbank der Kundeninformationen: demographische Daten, Transaktionsinformationen, Clickstream-Daten (aus dem Web) und Kundenpräferenzen“ sagt Harvey Senior, Analyst der Patricia Seybold Group. „Diese Informationen werden dann analysiert, um Erkenntnisse über passende Angebote für spezifische Kundensegmente oder einzelne Kunden zu gewinnen.“

Cross-Channel-Unternehmen stellen u. a. fest, dass der Online-Kanal in höherem Masse Verkäufe in anderen Kanälen beeinflusst, als dass er selbst Umsatz generiert. Aus einer Untersuchung der Jupiter Media Metrix, New York, ging hervor, dass mehr als 70 % der Online-User sich im Web über Produkte informiert haben und diese dann im Laden gekauft haben. Fast 40 % informierten sich online und bestellten dann per Katalog. Insgesamt machten solche web-induzierten Offline-Käufe fast 20 % der Gesamteinkäufe der Online-User im letzten Jahr aus.

Solche Zusammenhänge beeinflussen die Art und Weise, wie Unternehmen die verschiedenen Kanäle positionieren, in ihnen Produkte und Leistungen anbieten und Ressourcen über die Kanäle aufteilen. Ein amerikanischer Elektronikhändler ermöglicht es seinen Kunden, Produkte online zu bestellen und dann im gewählten Laden abzuholen. Der Kunde spart Liefergebühren und das Unternehmen gewinnt einen schnelleren Warenumsatz. US-Bürobedarfsanbieter Staples bietet Online-Kioske in seinen Läden und beim amerikanischen Freizeitkleidungshersteller Eddie Bauer können Kunden im Laden aus dem Katalog bestellen. Victoria's Secret experimentiert ebenfalls damit, über einen Kanal Umsätze in einen anderen zu treiben.

„Aber das funktioniert nur, wenn man einen 360-Grad-Blick auf den Kunden hat“ so Lepler.

Von Daten zu Taten

Kundendaten zu erfassen kann schwierig sein. Meist liegen die Informationen in unterschiedlichen Datenbanken und Systemen und in inkompatiblen Formaten. Diese zusammenzuführen stellt eine echte Herausforderung dar. Aber sie ist die einzige Möglichkeit, eine integrierte Sicht auf den Kunden zu erhalten und festzustellen, welche Bedeutung jeder einzelne Kanal hat und wie sich die Kanäle gegenseitig beeinflussen.

Die bereits erwähnte Jupiter-Studie ergab beispielsweise, dass im Jahr 2000 Online-Kanäle 24 Milliarden US-Dollar Umsatz erbracht, aber darüber hinaus zusätzliche 139 Milliarden US-Dollar an Umsatz beeinflusst haben. Marktforscher gehen davon aus, dass in 2006 Online-Umsätze ca. 130 Milliarden US-Dollar ausmachen werden, aber der mehr als dreifache Betrag (498 Milliarden US-Dollar) in traditionellen Kanälen ausgegeben wird, nachdem sich der Kunde online informiert hat. Wenn der Erfolg von Online-Kanälen deshalb nur in dem direkt erzielten Umsatz gemessen wird, wird ein wichtiger Teil des Gesamtbildes ausgelassen.

Nur eines von fünf Unternehmen verfolgt, laut der Jupiter-Untersuchung, den Einfluss seiner Web Site auf Transaktionen in anderen Kanälen. Als Hauptgrund für diesen Mangel wird das Fehlen einer integrierten Datensicht genannt. Um dies zu adressieren, schlägt Lynne Harvey von der Patricia Seybold Group vor: „ein Kunden-Data Warehouse inklusive Business Intelligence- und CRM-Software anzulegen.“

Bei Victoria's Secret integriert Software von SAS Daten über Kunden, Produkte, Ausgaben sowie demographische Daten in einem einzigen Data Warehouse und analysiert diese Daten, um bis dahin unbekannte Zusammenhänge aufzudecken. Als Resultat kann das Marketing koordinierte Kampagnen initiieren.

Der Vermont Country Store in Vermont, USA, setzt ebenfalls SAS-Software für seine Cross-Channel-Strategie ein. „Wir nutzen die Software, um das Verhalten unserer Kunden vorherzusagen“ erklärt

Erin McCarthy, Statistikleiter bei Vermont Country Store. „Die Software dient zum Aufbau und zur Auswertung von Modellen mit ca. 200-300 Variablen. Diese helfen uns, u. a. das vermutete Kaufverhalten über verschiedene Kanäle zu erkennen. Dieses Wissen lassen wir dann in unsere Marketing- und Kampagnenaktivitäten einfließen.“

„Daten sind nur dann bedeutungsvoll, wenn sie in Handlungen münden“ führt Rob Labatt von der Gartner Group aus. „Daten müssen zu Informationen werden, Informationen zu Entscheidungen führen und Entscheidungen zu Taten.“

Von Kanälen zu Kunden

Das Ziel dieser Unternehmen ist, dem Kunden an allen Kontaktpunkten die optimale Erfahrung zu bieten. Da Kunden verschieden sind, muss man unterschiedliche Beziehungssysteme aufbauen, um mit ihnen zu arbeiten. Manche Kunden erfordern nur ein eingeschränktes Mass an Kontakten, andere möchten eine stärkere Betreuung und wollen mehrere Kanäle nutzen. Um erfolgreich zu sein, muss sich ein Unternehmen klar entscheiden, wie sein Kundenportfolio und sein Mix aussehen soll. Bereits kleinere Änderungen im Kundenbeziehungsmanagement können entscheidende Wirkungen auf zu erzielende Preise und Kosten haben. Gerade der Einsatz von kostengünstigen Kanälen, wie Call-Center oder Internet, kann eine deutliche Wirkung haben, wenn man weiss, bei welcher Kundengruppe dies zum Erfolg führen kann.

Unternehmen stellen zudem fest, dass Cross-Channel-Kunden profitabler als andere sind. Eine Untersuchung bei Eddie Bauer hat gezeigt, dass Kunden, die über eine Kombination von Kanälen mit dem Unternehmen kommunizieren, mehr kaufen. Staples kam zu ähnlichen Erkenntnissen. „Wir müssen das Verhalten unserer Kunden über alle Kanäle verstehen“ sagt Win Fuller, Direktor Marktanalyse bei Staples. „Denn wir haben festgestellt, dass Multi-Channel-Kunden wertvoller für uns sind als Single-Channel-Kunden.“ Bill Lepler von The Limited kann dies ergänzen: „Multi-Channel-Kunden kaufen zwei- bis fünfmal soviel wie Single-Channel-Kunden.“