

# Wertorientiertes Channel Management

*Marcus Schögel, Matthias Schulten*

## **Neue Kanäle, gewandeltes Verhalten und komplexe Nutzungsmuster**

Das Distributionsmanagement galt für viele Unternehmen geraume Zeit als ein relativ unbeachteter Bereich des Marketing. In den letzten Jahren hat sich jedoch insbesondere das Management der Absatzkanäle, das sogenannte Channel Management, als attraktiver Zugang zu Markt- und Kundenpotenzialen entwickelt. Insbesondere der Einsatz neuer Kommunikationstechnologien (wie bspw. das Internet oder auch das Mobiltelefon), sowie Erfolgsgeschichten sogenannter Ansatzkanalinnovatoren (siehe bspw. den Erfolg von Dell oder aber auch Nespresso) haben in vielen Chefetagen dazu geführt, dass die eigenen existierenden Vertriebsstrukturen kritisch hinterfragt und neue Zugänge zum Kunden diskutiert werden.

Aus Sicht der Kunden sind Beschaffungsquellen und Einkaufsorte in verschiedenen Situationen ein wichtiger Mehrwert, der die subjektive Wahrnehmung der Gesamtleistung massgeblich prägen kann. Die Nutzenvorteile sind vielfältig und reichen von einer Reduktion eigener (Beschaffungs-) Aufwendungen bis zu einem Mehrwert der sich aus gezielten Beratungs- und Serviceleistungen ergibt. Aus Unternehmenssicht stellen die Absatzkanäle dementsprechend nicht mehr nur einen physischen Zugang zum Markt, sondern auch ein Differenzierungspotenzial im Wettbewerb dar. Wenn das Vertriebsmanagement auch dazu geeignet erscheint, Vorteile und Mehrwerte für den Kunden zu schaffen, so darf dabei nicht vernachlässigt werden, dass die Vertriebsaktivitäten für viele Unternehmen ein massgeblicher Kostentreiber sind (je nach Branche und Unternehmenssituation sind sie für bis zu 40% der direkt zurechenbaren Gemeinkosten verantwortlich). Dabei tragen insbesondere folgende Tendenzen dazu bei, dass neue Zugänge zum Vertriebs- und Channel Management notwendig sind:

## ***Herausforderung Proliferation***

Die willkürliche Aufnahme neuer Vertriebswege resultiert häufig nur in einem Komplexitätszuwachs für das Unternehmen und seine Kunden, ohne dass daraus ein echter Mehrwert für beide Seiten entsteht. Ursache hierfür sind übertriebene Zentralisierungsbemühungen, unreflektierte Leistungszuweisungen und überhöhte Ertragserwartungen, die oftmals (nicht zuletzt auch in der Hochzeit der New Economy) zu Fehleinschätzungen, ausufernden Overheads und mangelnder Akzeptanz der neuen Kanäle führen.

### *Herausforderung Polarisierung*

Kunden zeigen heute ein situatives "Sowohl-als-auch"-Verhalten, das sich zunehmend an den Extrempolen "preiswert" und "premium" orientiert. Dies hat zur Folge, dass je nach Situation Kanäle aufgesucht werden, die entweder den niedrigsten Preis oder aber Vielfalt, Qualität, Service und Erlebnisse bieten. Problematisch ist diese Entwicklung v.a. für Unternehmen, die sich zwischen den Extrempolen bewegen und deren Leistungen über kein klares Profil verfügen.

### *Herausforderung Kombination*

Das Kanalwahlverhalten der Kunden folgt während eines Kaufentscheidungsprozesses verschiedenen Mustern, die sich vielfach nur schwerlich mit den Unternehmenszielen vereinbaren lassen. So werden vom Kunden bspw. in der Informationsphase beratungsintensive Kanäle und Einkaufsorte aufgesucht, um sich dann in der eigentlichen Kaufphase eher den discount- und preisorientierten Beschaffungsquellen zuzuwenden. Dieses sogenannte "Rosinenpicken" ist nur ein Beispiel, wie Kunden bereits heute in der Lage sind, den Wert eines spezifischen Kanals für sich zu definieren und entsprechend unterschiedliche Kanäle zu kombinieren.

## **Der Ansatz des wertorientierten Channel Managements**

Die aufgezeigten Herausforderungen illustrieren, dass Unternehmen heute gefordert sind, den Wert ihrer Absatzkanäle aus Sicht der Kunden und für sich selbst zu bestimmen. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Bis vor wenigen Jahren waren Banken stark daran interessiert, Kunden für ihre Transaktionen zur Nutzung des Internet zu motivieren. Dadurch, so war die Annahme, liess sich auch der einzelne Kleinkunde in eine profitable Kundenbeziehung überführen. Heute stellt man vielerorts ein Umdenken fest, da Onlinekunden zwar profitabel zu bedienen sind, ihr Entwicklungspotenzial über einen anonymen Internetkanal jedoch kaum ausgeschöpft werden kann. Dementsprechend sieht man im Bereich der Financial Services heute vielfache Bemühungen der Anbieter den Kunden zurück in die (ehemals nur als teuer betrachtete Filiale) zu bringen und für eine persönliche Beratung zu gewinnen. Anscheinend wird den Unternehmen erst heute klar, dass verschiedene Kanäle situativ auch für verschiedene Kaufsituationen geeignet sind.

Um in diesem anspruchsvollen Umfeld bestehen zu können, müssen Unternehmen ihre distributiven Aktivitäten darauf konzentrieren, dauerhafte Unternehmens- und Kundenvorteile zu schaffen. In letzter Konsequenz hat dies zur Folge, dass sich Unternehmen davon lösen müssen, *alle* Leistungen über *alle* Kanäle *allen* Kunden anzubieten. Gefragt sind stattdessen Zugänge, die dazu beitragen die *richtigen Leistungen* über die *richtigen Kanäle* den *richtigen Kunden* bereitzustellen. Hierzu ist es erforderlich, neue Ansätze zu identifizieren, mit denen die eigenen Kanäle und Leistungen klarer differenziert werden können.

Genau hier setzt das wertorientierte Channel Management an: Gelingt es, den Kunden durch die richtigen Kanäle (und deren Kombination) einen Mehrwert zu bieten, so lassen sich Differenzierungsvorteile realisieren, die einen gewissen Mitteleinsatz rechtfertigen und damit insgesamt einen Wert für Kunden und das Unternehmen schaffen. Zentraler Anknüpfungspunkt ist hierbei die Orientierung des Channel Managements am so genannten „Customer Value“, der die Dimensionen „Kundenvorteil“ und „Kundenwert“ umfasst. Der Kundenvorteil bezeichnet dabei den wahrgenommenen Nutzenzuwachs durch eine Leistung (im weiteren Sinne) aus Kunden-

sicht, der Kundenwert hingegen die Summe aller direkten und indirekten Beiträge des Kunden zur Erreichung der Unternehmensziele. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass Kundenwerte für das Unternehmen oftmals erst dann entstehen, wenn Vorteile für den Kunden geboten werden. Nur wenn es gelingt, dem Kunden einen attraktiven Mehrwert zu bieten, kann ein Unternehmen auch einen höheren Wertbeitrag aus der Kundenbeziehung realisieren. Dementsprechend muss sich das wertorientierte Channel Management um eine ausgewogene Berücksichtigung beider Perspektiven bemühen.

### **Aktionsbereiche zur wertorientierten Gestaltung des Vertriebs**

Für ein wertorientiertes Channel Management lassen sich im Kern drei zentrale Aktionsbereiche als "Stellhebel" identifizieren: *Innovation*, *Optimierung* und *Elimination*.

#### *Aktionsbereich Innovation*

Im Bereich der *Innovation* geht es um die Weiterentwicklung des bisherigen Vertriebssystems durch die Aufnahme neuer Absatzkanäle. Im Mittelpunkt stehen dabei sog. "alternative Absatzkanäle" mit denen die eigenen Leistungen profiliert und von der Konkurrenz abgegrenzt werden können. Alternative Absatzkanäle werden oftmals nur von einem geringen Teil der Marktteilnehmer eingesetzt, weswegen sie ein nicht zu unterschätzendes Wachstumspotenzial bieten.

Unternehmen müssen sich heute aber nicht nur darum bemühen, potenzielle Absatzkanalalternativen zu identifizieren, sondern auch darum, diese aus Kunden- und Unternehmenssicht zu bewerten. Gerade durch eine Bewertung aus Kundensicht werden oftmals neuartige Mehrwerte für den Kunden erkennbar, mit denen eine Differenzierung vom Wettbewerb möglich wird. Aus Unternehmenssicht sind neue Absatzkanalalternativen relativ kritisch in ihren Auswirkungen auf die bestehenden Unternehmensprozesse und -strukturen zu überprüfen. Nicht wenige Unternehmen unterliegen dabei dem Gesetz "der umgekehrten Erfahrungskurve", das besagt, dass mit jedem zusätzlichen Vertriebsweg die direkt zurechenbaren Gemeinkosten um 30-

40% steigen. Modifizierte Leistungsangebote und Sortimente, zusätzliche logistische Prozesse und Massnahmen in der (in- und externen) Kommunikation sind nur einige Beispiele für Kostentreiber, die den zusätzlichen Wert des neuen Kanals schnell in Frage stellen lassen. Aus diesem Grund sollten Unternehmen nach einer integrierten Bewertung neuer Absatzkanaloptionen streben. Im Kern sollte es dabei gelingen, den neuen Kanal als einen eigenständigen Business Case zu verstehen, der seine Existenz (zumindest mittelfristig) auf Basis einer attraktiven Einnahmen- und Ausgabenrechnung rechtfertigt.

### *Aktionsbereich Optimierung*

Im Rahmen der *Optimierung* sind die Bedürfnisse und das Kanalwahlverhalten der Kunden sowie die Wertbeiträge der einzelnen Absatzkanäle zu ermitteln, um im Rahmen einer Gegenüberstellung bislang ungenutzte Wertschöpfungspotenziale zu identifizieren. Der Kerngedanke hierbei ist, optimale Kombinationen der Absatzkanäle aus Kunden- und Unternehmenssicht zu bestimmen sowie Mittel und Wege aufzuzeigen, mit denen ein Mehrwert für beide Seiten erreicht werden kann. Ins Blickfeld rückt dabei zunehmend eine wertorientierte Steuerung der Kunden, mit der das Kanalwahlverhalten potenzieller und bestehender Kunden durch einen für die Kunden wahrnehmbaren Mehrnutzen in Einklang mit den Unternehmenszielen gebracht wird. Die Steuerungsmassnahmen können dabei entweder am Ausgangs- oder aber am Zielkanal des Kunden ansetzen. Der Ausgangskanal bezeichnet dabei den bisher vom Kunden genutzten Kanal, der Zielkanal hingegen den für den Kunden in Erwägung gezogenen zukünftigen Kanal. Massnahmen, die den erwarteten Nutzen des Zielkanals steigern, indem sie dessen Vorteile und/oder deren Wahrnehmbarkeit verbessern, werden als Pull-Massnahmen bezeichnet. Push-Massnahmen sind hingegen Massnahmen, die den erwarteten Nutzen des Zielkanals relativ gesehen dadurch erhöhen, dass sie die Vorteile des Ausgangskanals und/oder deren Wahrnehmbarkeit reduzieren.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Unternehmen unter den aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen zunächst auf Pull-Massnahmen zurückgreifen sollten. Werden die Massnahmen vor dem Wettbewerb ergriffen, so resultieren hieraus neben der Migration bestehender Kunden in den Zielkanal u.U. auch akquisitorische Vorteile, durch die sich der Kundenstamm vergrössern lässt. Erst im Anschluss daran sollten Push-Massnahmen eingesetzt werden, um die noch verbliebenen Kunden zu einem Wechsel zu bewegen. Hierdurch können negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit verringert werden, da aufgrund der bereits erfolgten Migrationen weniger Kunden von den Push-Massnahmen betroffen sind. Die beschriebene Vorgehensweise liess sich insbesondere bei der Einführung der Geldautomaten beobachten. Um die Nutzung der Geldautomaten zu erhöhen, griffen viele Banken zunächst auf Preisvorteile zurück. Später wurde dann die Zahl der Schaltermitarbeiter gesenkt. Zum Teil bewusst, um die Wartezeiten in der Filiale zu erhöhen. Bei einigen Banken kam es zudem zu Erhöhungen der Gebühren für Schalterkontakte.

Als Basis für derartige Steuerungsmassnahmen und -konzepte sind nicht nur Tracking-Mechanismen zu installieren, mit denen die Bewegungen des Kunden im Mehrkanalsystem nachgehalten und seine Bedürfnisse frühzeitig antizipiert werden können. Von zentraler Bedeutung ist vielmehr auch die unmittelbare Nähe zum Kunden und seinem Lebensumfeld. Denn nur wenn es Unternehmen gelingt, in die Lebenswelt des Kunden einzutauchen und Bestandteil dieser zu werden, werden sie in der Lage sein, die richtigen Steuerungsmassnahmen zu ergreifen.

#### *Aktionsbereich Elimination*

Distributive Leistungen, die nicht zur Wertschöpfung beitragen und weder optimiert noch über Innovationen aufgewertet werden können, müssen im Rahmen eines wertorientierten Channel Managements konsequent *eliminiert* werden. Nur hierdurch können Kosten abgebaut werden, die das Betriebsergebnis unnötig belasten und Mittel binden, die in anderen Bereichen der Distribution insbesondere zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse besser eingesetzt werden können.

Oftmals sind für den Fall der Elimination aber nicht nur objektive Kriterien zu prüfen. Regelmässig sind auch etablierte Denkmuster in Unternehmen und einzelnen Kundengruppen zu durchbrechen. Vielfach erweist es sich dabei als fatal einen Kanal aufgrund von isolierten Betrachtungen seiner Profitabilität zu eliminieren, da der Gesamtzusammenhang zwischen den Kanälen im Channel-Mix vernachlässigt wird. Da die Entscheidung für oder gegen einen Absatzkanal oftmals konstitutiven Charakter besitzen, sollte gerade die Elimination nur auf Basis fundierter Analysen sowohl quantitativer als auch qualitativer Art erfolgen.

### **Der Kunde bleibt das Mass aller Dinge!**

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen an das Channel Management sind die einzelnen Aktionsbereiche und die verschiedenen Massnahmen gewissenhaft zu prüfen. Die Beurteilung muss sich dabei konsequent an den zu erwartenden Vorteilen für den Kunden und das Unternehmen orientieren. Der Vorteil für den Kunden kann dabei in der Regel als *conditio sine qua non* für den Erfolg der Massnahme angesehen werden. Oftmals lassen sich die Vorteile jedoch nur vage einschätzen. Aus diesem Grund sind für ein wertorientiertes Management Intuition und Experimente unabdingbar. Neue Ansätze sind im kleinen Rahmen zu testen und bei Erfolg konsequent und schnell auszuweiten. Ebenso konsequent muss jedoch bei Misserfolgen das Experiment beendet werden werden. Fasst man diese Erkenntnisse zusammen, so lässt sich die Qualität eines wertorientierten Managements an der Kreativität, Proaktivität und Konsequenz messen, mit der Vorteile für die Kunden und das Unternehmen geschaffen werden.