



Neue Kanäle – neue Kennzahlen: Multi-Channel-Vertriebssysteme effizient steuern

AUTOREN

Kusum L. Ailawadi

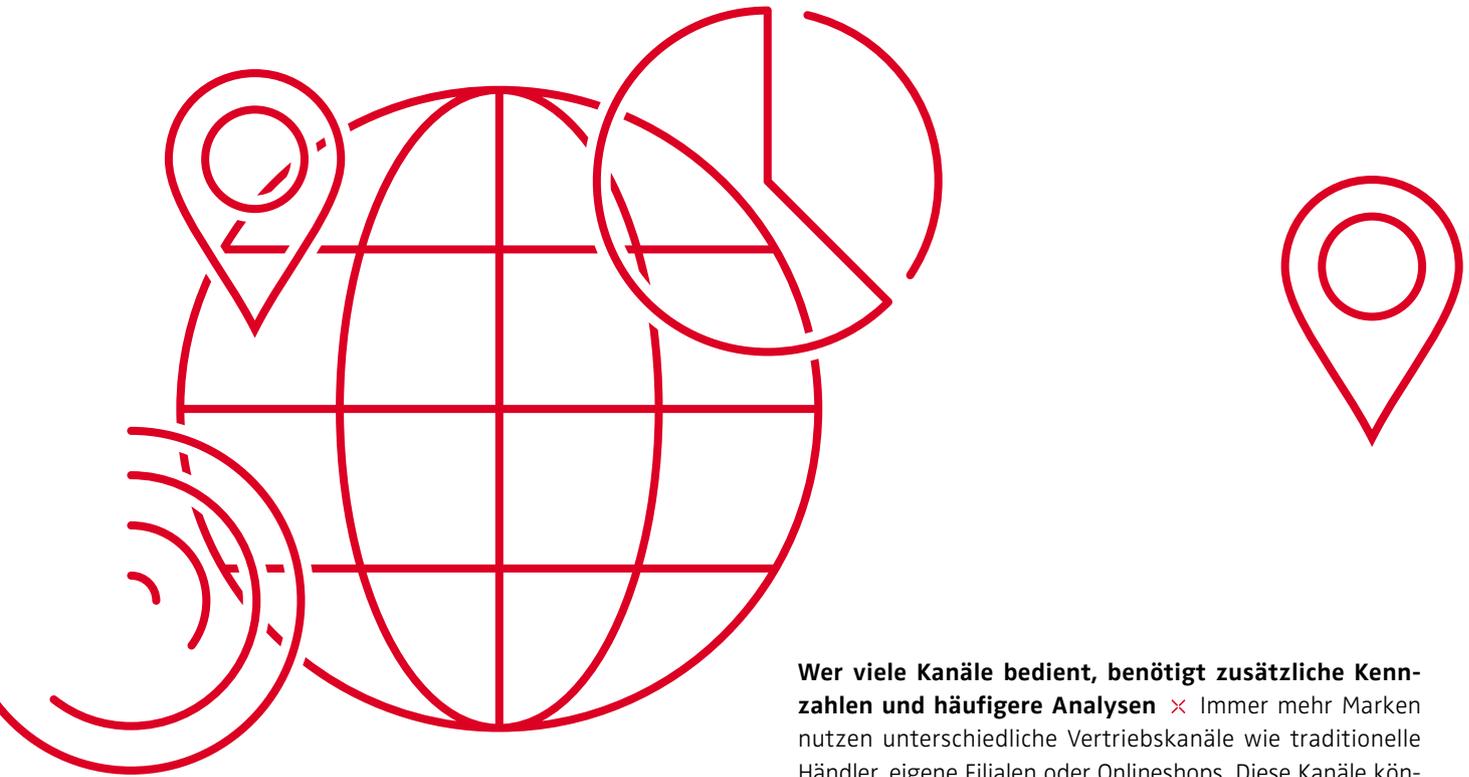
Charles Jordan TU'12 Professor of Marketing,
Tuck School of Business, Dartmouth, NH

Paul W. Farris

Landmark Communications Professor Emeritus
of Business Administration, University
of Virginia, Darden School of Business,
Charlottesville, VA

KEYWORDS

Multi-Channel, Omni-Channel, Vertrieb,
Vertriebskennzahlen, Channel-Performance,
Channel-Konflikt, Showrooming, Webrooming



Wer viele Kanäle bedient, benötigt zusätzliche Kennzahlen und häufigere Analysen ✕

Immer mehr Marken nutzen unterschiedliche Vertriebskanäle wie traditionelle Händler, eigene Filialen oder Onlineshops. Diese Kanäle können Kundensegmente mit unterschiedlichen Bedürfnissen bedienen, aber auch dieselben Konsumenten in unterschiedlichen Phasen ihrer Customer Journey. Das sind die Vorteile des Multi-Channel-Vertriebs, aber es gibt auch Schattenseiten: häufige Channel-Konflikte, opportunistisches Verhalten gegenüber anderen Vertriebskanälen und Kontrollverlust über Bestände, Preise und den Markenauftritt.

Viele Kennzahlen zur Bewertung stationärer Kanäle haben Äquivalente im Internet, aber es gibt auch neue Kennzahlen, die Marketingmanager beobachten sollten. Abbildung 1 zeigt wichtige Kennzahlen, die wir im Folgenden erläutern und anhand eines Beispiels aus der Kategorie der Sportschuhe veranschaulichen.



- > **Kennzahlen zum Pull-Effekt von Marken** ✕ Diese Kennzahlen zeigen die Stärke einer Marke. Neben der klassischen Markenbekanntheit und dem Share of Category Requirements (Anteil der Markenkäufe an den gesamten Kategoriekäufen) ist höchst relevant, wie intensiv Konsumenten nach einer Marke suchen. Die Suchbereitschaft ist quasi ein Härtestest für Markenloyalität und online viel



Viele Kennzahlen zur Bewertung stationärer Kanäle haben Äquivalente im Internet, aber man sollte auch neue Kennzahlen beachten.



ABBILDUNG 1 > Wichtige Vertriebskennzahlen im Multi-Channel-Vertrieb

Marketing-Input durch Marken und Händler

Stärke von Marke und Händler



Pull-Effekte für Marken

- > Markenbekanntheit = 75 %
- > Average Share of Category Requirements = 35 %
- > Relatives Suchvolumen = 65
- > Kundenfrequenz pro Monat = 2,5 Mio



Pull-Effekte für Händler*

- > Retailer-Bekanntheit = 90 %
- > Kundenfrequenz pro Monat = 13,7 Mio
- > Average Share of Requirements = 10 %

Auffindbarkeit der Marke



Distributionsbreite

- > %PCV (Anteil des Umsatzes einer Produktkategorie) der markenführenden Händler = 65 %
- > %PCSV (Anteil des Suchvolumens der Kategorie) der markenführenden Händler = 70 %
- > Händlertreffer above the fold der SERP = 85 %



Distributionstiefe*

- > Anteil der Marke am Gesamtvertrieb = 20 %
- > Regalfläche/Thumbnails der Marke = 15 %
- > Markentreffer above the fold der SERP = 30 %

Channel-Kooperation und Erfolg



Leistung des Händlers für die Marke*

Compliance

- > Durchschnittlicher Einzelhandelspreis, Weitergabe von Promotionen, Einhaltung von Mindestpreisen
- > Stockout-Häufigkeit

Channel-übergreifende Kooperation

- > Wertschöpfung für andere Kanäle

Umsatz und Gewinn

- > Umsatz pro Woche, Umsatzwachstum
- > Händlerertrag
- > Lifetime Value (LTV) der Markenkäufer



Leistung der Marke für den Händler*

Compliance

- > Lieferpünktlichkeit, Durchsetzung von Mindestpreisen

Channel-übergreifende Kooperation

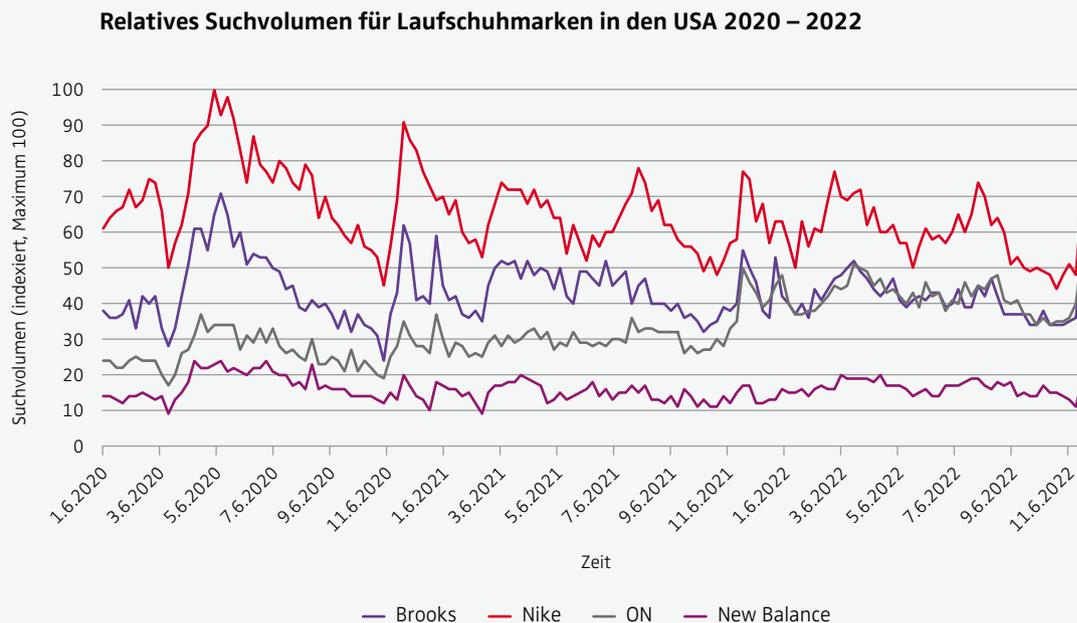
- > Unterstützung durch andere Kanäle

Umsatz und Gewinn

- > Umsatz pro m²
- > GMROI, Markenertrag
- > Lifetime Value (LTV) der Markenkäufer für Händler

* Anwendbar jeweils für einzelne Händler, aber auch aggregiert für den gesamten Handel

ABBILDUNG 2 > Der Marken-Pull-Effekt



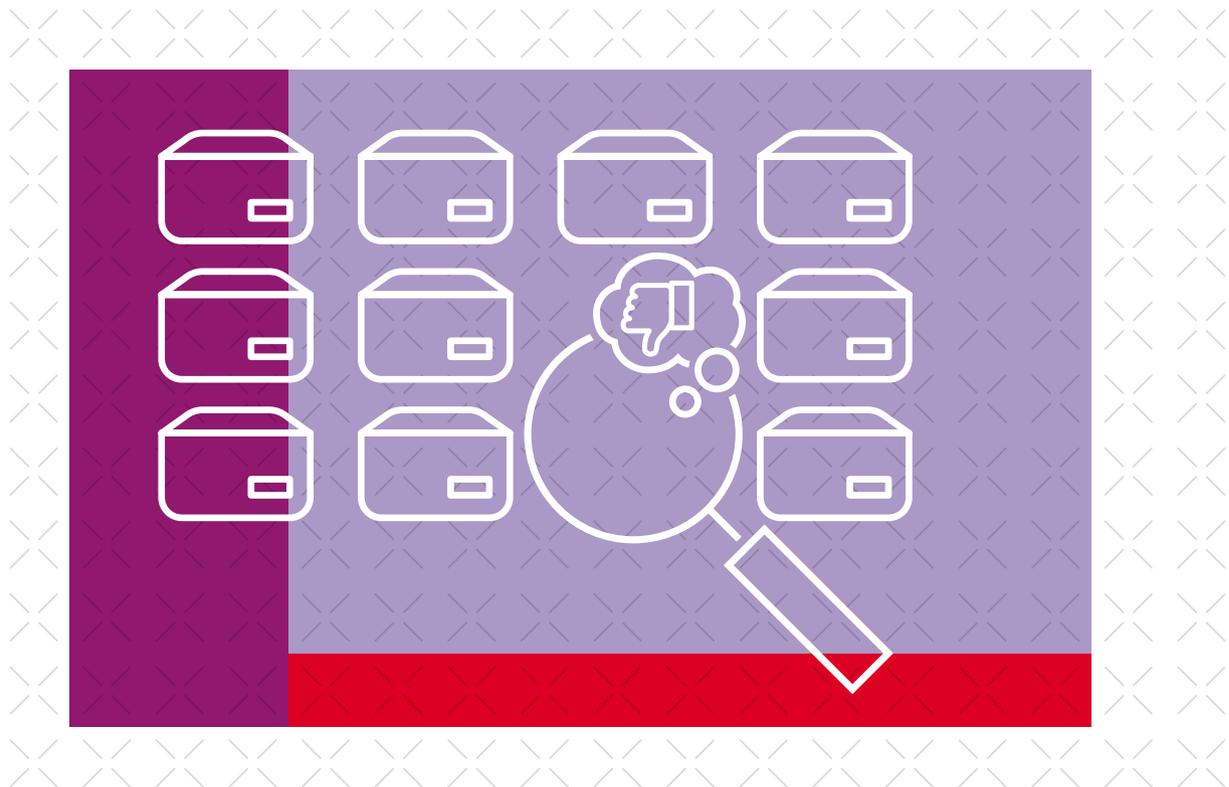
Ob Konsumenten in erster Linie Händler und erst in zweiter Linie Marken kennen und suchen, ist wichtig für die Entscheidung, wo und wie viel Vertrieb benötigt wird.



leichter messbar als offline. Wie häufig suchen Konsumenten gezielt nach einer Marke im Vergleich zu anderen Marken der Kategorie und wie entwickelt sich ihr Suchvolumen? Ein einfaches Diagramm wie in Abbildung 2 gibt darüber Aufschluss. Unter den vier dargestellten Marken liegt Nike erwartungsgemäß an der Spitze, allerdings mit rückläufiger Tendenz. Brooks, die führende Marke im Laufleistungssport, schneidet ebenfalls gut ab und ist stabil. Beide sollten die Marke ON im Auge behalten, die erst seit einem knappen Jahrzehnt in den USA am Markt ist und bei den Suchen tendenziell einen Anstieg verzeichnen

kann. Und während New Balance zwar einen beträchtlichen Marktanteil hat, ist die vergleichsweise niedrige Suchbereitschaft ein Warnsignal für Kundentreue.

Je mehr Konsumenten nach bestimmten Marken suchen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie auch markeneigene Shops besuchen und dort kaufen. Für viele Marken ist es jedoch nicht einfach, genügend Besucher auf die eigene Website zu locken, da viele Konsumenten lieber alles aus einer Hand kaufen und mehrere Marken vergleichen. Ähnlich wie das Suchverhalten ist auch die Kundenfrequenz online leichter messbar als in physischen Läden.



Wenn eine Marke nicht dort auffindbar ist, wo Konsumenten nach ihr suchen, kann sie für einen Kauf nicht einmal in Erwägung gezogen werden.



> **Kennzahlen zum Pull-Effekt von Händlern** ✕ Händler sind für Marken sowohl Kooperationspartner als auch Konkurrenten. Ob Konsumenten in erster Linie Händler und erst in zweiter Linie Marken kennen und suchen, ist wichtig für die Entscheidung, wo und wie viel Vertrieb benötigt wird. Bekanntheitsgrad und Kundenfrequenz des Händlers geben Aufschluss über die Bedeutung einzelner Händler für die eigene Vertriebsstrategie. Und analog zum Anteil der Markenkäufe an den Kategoriekäufen kann auch der Retailer Share of Requirements Aufschluss darüber geben, wie loyal die Kunden gegenüber einem Händler sind. Meist haben große Handelsbetriebe eine höhere Besucherzahl als markeneigene Shops oder Websites, wie auch im Fall der hypothetischen Laufschuhmarke und des Händlers in Abbildung 1.

Die Auffindbarkeit im Internet ist wichtig ✕ Vertriebsbreite und -tiefe beziehen sich darauf, wie leicht Konsumenten einen markenführenden Laden auffindig machen können und wie leicht sie die Marke im Laden selbst finden. Genauso wichtig ist es, online dort auffindbar zu sein, wo Konsumenten nach der Kategorie suchen.

> **Vertriebsbreite** ✕ Standardkennzahlen geben den Anteil des Umsatzes einer Produktkategorie (%PCV) an, der auf einen markenführenden Laden entfällt. Eine Kennzahl für die Online-Auffindbarkeit ist die Kennzahl %PCSV (product category search volume). Sie gewichtet markenführende Läden nach dem Prozentsatz der Konsumenten, die dort nach der Kategorie suchen. Wenn eine Marke nicht dort auffindbar ist, wo Konsumenten nach ihr



BOX 1

Der Umgang mit Trittbrettfahrern im Multi-Channel-Vertrieb

Trittbrettfahren im Vertrieb ist kein neues Problem, aber mit „Showrooming“ hat es einen neuen Namen bekommen. Schon länger klagten Händler mit hohen Investitionen in den stationären Handel darüber, dass clevere Konsumenten zwar ihre Läden besuchten, aber dann bei Online-Konkurrenten zu einem günstigeren Preis kauften. Das gibt es nach wie vor, aber laut neueren Berichten ist „Webrooming“ genauso weit verbreitet, weil es so einfach ist, Produkte vor dem Kauf online zu suchen und zu vergleichen. Marken mit eigenem Vertrieb sowie Händler mit eigenen Online- und Offlinekanälen müssen dieses Verhalten aufgreifen, um den Konsumenten ein Omni-Channel-Erlebnis zu bieten. Es ist schließlich besser, Showrooming und Webrooming innerhalb der eigenen Läden, Websites und Apps zu ermöglichen, als Kunden an die Konkurrenz zu verlieren. Mobiltechnologien und eigene Apps machen das einfacher.

Die meisten Marken nutzen aber zusätzlich zum eigenen Vertrieb auch unabhängige Händler, womit ein Omni-Channel-Erlebnis nicht mehr direkt gestaltbar ist. Da Trittbrettfahren zu Channel-Konflikten führt, sollte man versuchen, Anreize für Showrooming und Webrooming zu reduzieren, indem man Produkte und Verkaufspreise vertriebskanal-übergreifend harmonisiert oder die Produktpalette für einzelne Kanäle differenziert.

Channel-Hopping wird es dennoch geben, vielleicht nicht innerhalb einer Customer Journey, aber jedenfalls bei unterschiedlichen Käufen. Markenanbieter müssen also verstehen, wo ihre Zielgruppe sucht und wo, wann und warum sie kauft. Mit diesem Wissen können sie besser entscheiden, wo sie expandieren und wen sie belohnen sollten. Detaillierte Clickstream-Daten, Online/Offline Conversion Tools und immer ausgereifere Attributionsmodelle lenken die Investitionen der Markenanbieter in verschiedene Online-Kontaktpunkte. Eine genaue Zuordnung einzelner Käufe ist gar nicht unbedingt erforderlich, um die Channel-übergreifenden Händlerleistungen durch Show- oder Webrooms zu belohnen. Zur Erhebung, wie viel Unterstützung ein Channel-Partner anderen Vertriebspartnern bietet, können zum Beispiel auch Konsumentenumfragen dienen.

suchen, kann sie für einen Kauf nicht einmal in Erwägung gezogen werden. Viele Marken fühlen sich deshalb unter Druck, auf Amazon präsent zu sein, da Konsumenten häufiger dort ihre Produktsuche beginnen als auf Google. Eine weitere Kennzahl ist die Position von Läden im sichtbaren Bereich (above the fold) der Suchergebnisse (SERP) bei Suchen nach den relevantesten Keywords für Kategorie und Marke.

Die Marke in Abbildung 1 schneidet in puncto Auffindbarkeit zum Beispiel online in etwa gleich gut ab wie offline, jeweils gemessen an %PCV und %PCSV. Bei den am häufigsten verwendeten Suchbegriffen der Kategorie liegen 85% der Websites, die die Marke führen, im oberen Bereich der Google SERP. Man kann die Auffindbarkeit auch anhand des Prozentsatzes der Suchbegriffe messen, für die mindestens eine markenführende Website „above the fold“ gelistet wird. Für alle diese Auffindbarkeits-Metriken sowie für die vorhergehenden Kennzahlen zum Suchverhalten und der Kundenfrequenz ist es noch besser,

wenn sie für den Zielmarkt der Marke und nicht für den Gesamtmarkt gemessen werden. Eine Performance-Laufschuhmarke wie Brooks interessiert sich beispielsweise mehr dafür, wo die meisten professionellen Läufer suchen und kaufen, als dafür, wo generell die meisten Laufschuhe verkauft werden – ein feiner, aber wichtiger Unterschied.

- > **Die Vertriebstiefe** ✕ bezieht sich auf die Auffindbarkeit und Attraktivität einer Marke innerhalb eines Ladens. Die Gesamtdistribution ist eine Form der gewichteten Distribution (wie %PCV), aber anstatt nur Verkaufsstellen zu zählen, die mindestens ein Produkt der Marke führen – sogenannte Stock Keeping Units (SKUs) also –, wird die Distribution jeder SKU berechnet und über alle SKUs der Marke summiert. Die Gesamtdistribution der Marke als Anteil an der Gesamtdistribution aller Marken ist ein guter Indikator für den Anteil, den die Marke in realen und virtuellen Regalflächen erreicht. Dieser Wert ist jedoch meist weniger genau als die direkte Messung des „Share



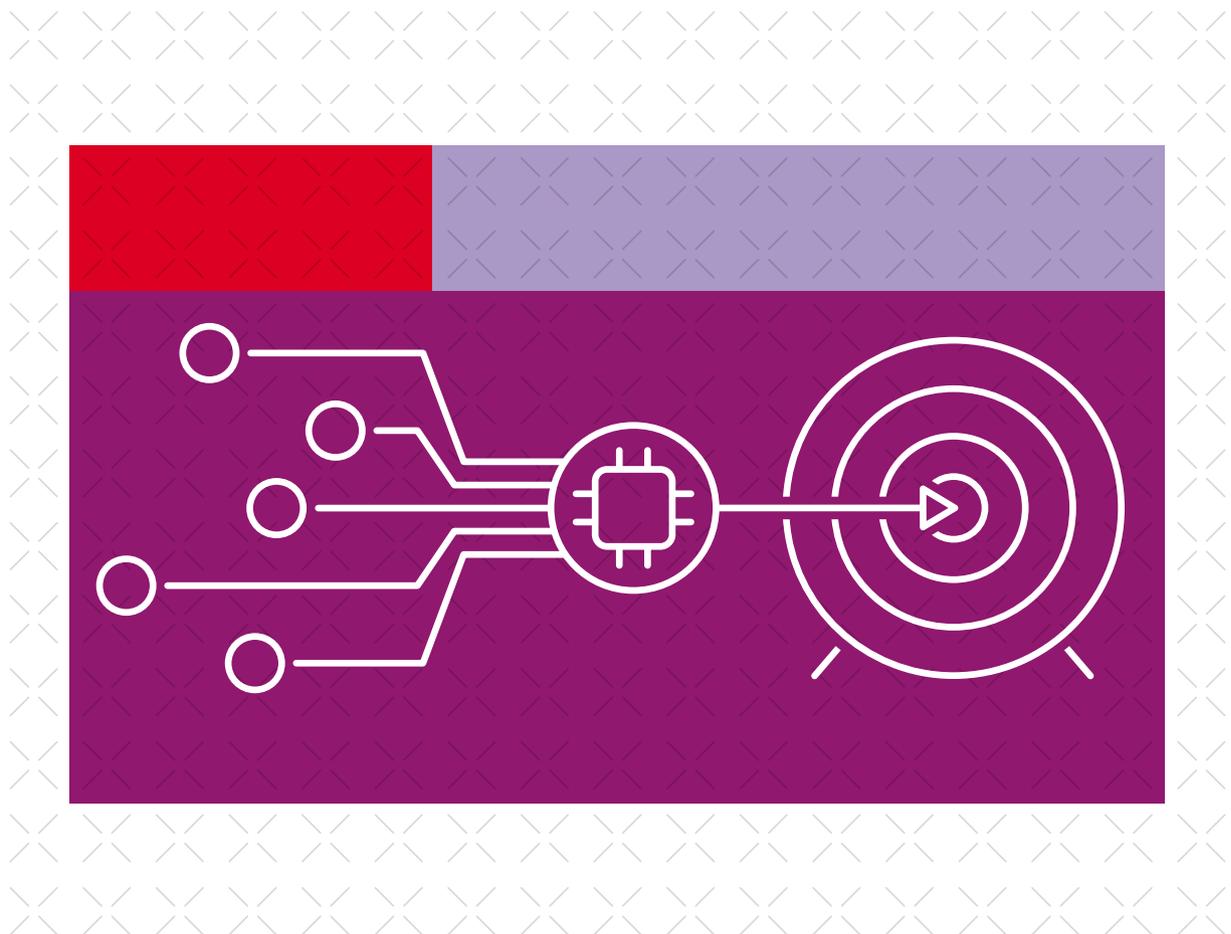
Diese neuen Kennzahlen zur Auffindbarkeit im Internet lassen die Grenzen zwischen Werbung und Vertrieb verschwimmen.



of Shelf“ in stationären Läden und/oder des „Share of Thumbnails“ in Onlineshops. Und schließlich ist auch die Prominenz einer Marke auf der Händler-Website bei Categoriesuchen eine wichtige Kennzahl für die Vertriebstiefe.

Diese neuen Kennzahlen zur Auffindbarkeit im Internet lassen die Grenzen zwischen Werbung und Vertrieb verschwimmen, zumal Onlineakteure von Google über Amazon bis hin zu Booking bezahlte Markenanzeigen auf ihren Websites vorreihen und für Konsumenten leichter auffindbar machen.

Kennzahlen für Kooperation und Leistung der Vertriebskanäle ✕ Breite und Tiefe des Vertriebs bestimmen die Marktpformance sowohl der vorgelagerten Markenanbieter als auch der nachgelagerten Händler. Die Perspektiven beider Parteien unterscheiden sich allerdings grundlegend und jeder konzentriert sich primär auf die eigene Leistung. Soll die Zusammenarbeit erfolgreich sein, kann es sich aber keiner leisten, nur auf sich selbst auf Kosten des anderen zu achten – zumindest nicht längerfristig. Die Partnerschaft muss für beide Seiten profitabel sein, und daher müssen



auch beide Perspektiven in die Steuerung einfließen (siehe Abbildung 1). Neben dem Umsatz und der Rentabilität werden zur Diagnose von Problemen auch vorgelagerte Kennzahlen benötigt. Compliance-Kennzahlen erfassen, wie der Name schon sagt, wie gut jede Partei die Richtlinien der anderen Partei einhält. Channel-übergreifende Kooperationskennzahlen werden immer wichtiger, da die Konsumenten immer agiler werden und im Verlauf ihrer unterschiedlichen Customer Journeys intensives Channel-Hopping betreiben. Oft bleibt unklar, wer letztlich mit einem Verkauf belohnt wird.

> **Kennzahlen zur Einhaltung von Vertriebsvorgaben**

✗ Aus Sicht einer Marke ist es wichtig, dass Händler Vertriebsrichtlinien unterstützen und entsprechende Durchschnittspreise erzielen. Ein zu niedriger Preis schmälert die Gewinnspanne des Händlers und kann den Markenwert mindern. Ein zu hoher Preis könnte die Wettbewerbsfähigkeit der Marke und den Absatz beeinträchtigen. Gibt es Verstöße von Händlern gegen vorgegebene Mindestpreise und verursachen diese Konflikte zwischen den Vertriebskanälen? Werden Handelsrabatte in die eigene Tasche gesteckt oder an Konsumenten weitergegeben? Hält der Händler genügend Lagerbestände, um der Nachfrage gerecht zu werden, oder werden potenzielle Kaufinteressenten durch Lieferengpässe frustriert? Die Einhaltung der Vorgaben ist jedoch keine Einbahnstraße und Händler prüfen auch eigene Kennzahlen. Damit die Lagerbestände reichen, müssen sie sich beispielsweise darauf verlassen können, dass Bestellungen genau und pünktlich geliefert werden. Wenn es vorgegebene Mindestpreise gibt, erwarten Händler, dass diese bei allen durchgesetzt und Verstöße sanktioniert werden. Sie können sicher sein, dass Ihre Händler selbst aktiv werden, falls Sie nichts unternehmen!

> **Kennzahlen für Channel-übergreifenden Marken-Support**

✗ Das Management von Channel-übergreifender Kooperation ist eine Herausforderung, insbesondere weil opportunistisches Verhalten und potenzielles Trittbrettfahren eines Vertriebskanals zulasten eines anderen drohen (siehe Box 1). Wie viel Prozent der Konsumenten, die in einem Channel nach Produkten suchen, kaufen schließlich woanders? Zumindest online sind Daten darüber inzwischen verfügbar. Aber handelt es sich dabei wirklich um Showrooming oder Webrooming oder hat der ursprüngliche Channel einfach zu wenig Service oder ein unerfreuliches Käuferlebnis geboten? Um das zu erfahren, kann man Kundenzufriedenheitsmessungen aus Kundenbewertungen oder -umfragen nutzen. Channel-übergreifende Kooperation ist außerdem leichter erreichbar, wenn eigene Beiträge nicht nur kontrolliert, sondern auch

belohnt werden, z. B. durch besondere Vergünstigungen, bevorzugte Zuteilung von Produkten oder Unterstützung bei Marketing und Logistik.

> **Umsatz- und Gewinnkennzahlen** ✗ Am Ende zeigt sich eine gut geführte Vertriebsstrategie an den kurz- und langfristigen Umsatz- und Ertragszahlen. Der Umsatz pro Quadratmeter und die Bruttomarge für den Lagerbestand sind für Händler besonders wichtig. Diese sind auch dann relevant, wenn sich die Lagerfläche nicht direkt beim bzw. im Laden befindet. Aus der Sicht des Markenlieferanten ist auch die Sales Velocity – wie schnell sich Kunden zum Kauf entscheiden – wichtig.

Für beide Parteien ist der Gewinn entscheidend, der allerdings schwieriger zu messen ist, als man vielleicht meint. Das liegt zum Teil daran, dass verschiedene Kategorien und Marken bei jedem Händler unterschiedliche strategische Rollen spielen und Marken den Handel auf unterschiedliche Arten unterstützen und belohnen. Der Customer Lifetime Value des Käufers einer Marke für den Händler und den Markenlieferanten ist ebenfalls eine wertvolle Kennzahl, auch wenn sie nur durch Schätzungen ermittelt werden kann.

Konzentration auf die wesentlichsten Vertriebskennzahlen

✗ Es liegt auf der Hand, dass eine einzige oder ein paar wenige Kennzahlen nicht ausreichen, um komplexe Angelegenheiten wie den Multi-Channel-Vertrieb zu managen. Der Ruf nach mehr Kennzahlen und häufigeren Analysen hat wahrscheinlich zur Popularität von „Vertriebs-Dashboards“ beigetragen. Idealerweise sollten diese umfassend und dennoch einfach genug sein, um strategie- und wettbewerbsrelevante Aspekte hervorzuheben. Nicht alle Kennzahlen sind zu jeder Zeit gleich wichtig. Man sollte Veränderungen bei Input- und Output-Faktoren mitbedenken, um Probleme und Chancen rechtzeitig zu erkennen. Die Unternehmensleitung sollte auf eine breite Palette an Vertriebskennzahlen zurückgreifen können und eine wohlüberlegte und bewusste Entscheidung treffen, welche Schlüsselkennzahlen für eine bestimmte Entscheidung am hilfreichsten sind. ✗



LITERATURHINWEISE

Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2020). Getting multi-channel distribution right. (1st ed.). Wiley.

Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi- and omni-channel distribution: Metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135. doi:10.1016/j.jretai.2016.12.003