

Kommunikationswege

Customer Interaction: Der Kunde wählt den Kommunikationsweg!*

Von Nicole Scheidegger und Pascal Sieber

Der Kunde will wählen

Die Kunden formulieren ihre Bedürfnisse und Anforderungen an die Marktleistungen immer präziser. Damit steigen die Anforderungen an die Unternehmen. Konnten die Unternehmen früher einen Kunden genau einem Kundensegment zuordnen und entsprechende Massnahmen planen, so ist das heute nicht mehr so einfach möglich. Man spricht in dem Zusammenhang auch vom hybriden Kunden. Dieser kauft beispielsweise das Mineralwasser beim Discounter, fährt jedoch mit dem neuen 7er-BMW dorthin.

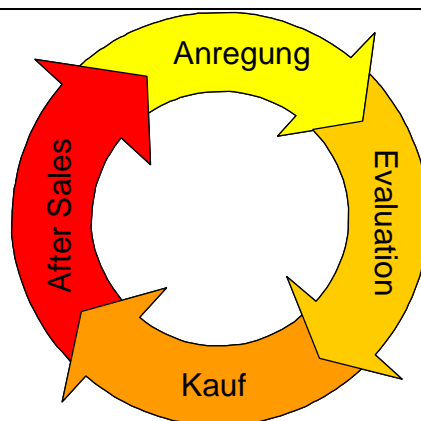


Abbildung 1: Der Customer Buying Cycle.

Während des Kaufprozesses (vgl. Abbildung 1) will der Kunde selber bestimmen, in welcher Phase er welchen Kommunikationsweg nutzt. Dabei will er mehrere Optionen zur Auswahl haben. Das Schlagwort heisst Multioptionalität. Experten gehen davon aus, dass über 50% der Kunden (typischerweise eher profitablere Kunden) mehr als einen Kommunikationsweg nutzen, um ihre Bedürfnisse im Customer Buying Cycle zu befriedigen¹. Einige Kunden wählen für die Informationsphase beispielsweise den Katalog, wollen aber schliesslich die Produkte im Internet kaufen. Bei anderen Kundengruppen dient das Internet als Informationsmittel, der

* Dieser Artikel ist erschienen in: Scheidegger, N., Sieber, P.: Customer Interaction: Der Kunde wählt den Kommunikationsweg!, IT Business (2004) 2, S. 24-27.

¹ Yulinsky, C., Multi-Channel-Marketing: Making "Bricks and Clicks" Stick, McKinsey & Company, http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_Multi_ChannelMktg.pdf, (5.03.2001).

Kommunikationswege

Kauf wird aber im stationären Handel getätigt. Die folgenden Faktoren beeinflussen seine Wahl:

- Zeit (welche Tageszeit ist und wie viel Zeit kann ein Kunde investieren?)
- Ort (Ist der Kunde zu Hause, im Büro oder unterwegs?)
- Dringlichkeit (Wie dringend muss das Bedürfnis befriedigt werden?)
- Persönliche Präferenzen (Wie ist das individuelle Bedürfnis nach Beratung, die Technologieaffinität?)

Der Wechsel zu einem Konkurrenten kann dadurch ausgelöst werden, dass das Unternehmen den gewünschten Kommunikationsweg nicht zur Verfügung stellt.

Fazit: Anforderungen für einen bedürfnisgerechten Kaufprozess

- Der Kunde nutzt verschiedene Kommunikationswege im Kaufprozess.
- Der Kunde will unbeschwert zwischen den Kommunikationswegen wechseln können.

Die Kommunikationswege priorisieren

Für die Unternehmen gilt es, in Abhängigkeit von den Kundenbedürfnissen und der Wirtschaftlichkeit eine optimale Infrastruktur aufzubauen und zu pflegen.

Ein Unternehmen kann eine Vielzahl von Kommunikationswegen einsetzen, um seine Kunden im Kaufprozess zu betreuen: Hier kann man zwei Hauptformen unterscheiden: Kommunikationswege von Person zu Person (Call Center, Filiale, Aussendienst) und Kommunikationswege über Massenmedien (Printmedien, Übertragungsmedien, elektronische Medien, Aussenwerbungsmedien). Die damit verbundenen Ziele sind vielfältig:

- Kunden gewinnen
- Kunden binden
- Kunden entwickeln

Folgende Schritte begleiten Unternehmen bei der Wahl der richtigen Kommunikationswege und bei der Gestaltung des reibungslosen Übergangs zwischen ihnen.

1. Die Kundenpräferenzen analysieren
2. Den Mix der Kommunikationswege bestimmen
3. Die Kommunikationswege koordinieren

Kommunikationswege

Die Kundenpräferenzen analysieren

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung der Kommunikationswege ist die Kundensegmentierung. Im Massenmarkt ist ein individuelles Angebot an Kommunikationswegen für jeden einzelnen Kunden nicht möglich, deshalb werden Segmente gebildet und auf ihre Präferenzen analysiert. Ziel ist, möglichst in sich homogene Kundengruppen zu definieren, die sich in Bezug auf ihre Nutzung von Kommunikationswegen kaum unterscheiden. Dazu können im Unternehmen vorhandene Daten über bestehende Kunden und Kommunikationskanälen sowie externe Daten verwendet werden.

Das Resultat kann folgendermassen dargestellt werden (vgl. Abbildung 2): Pro Kundengruppe ergibt sich eine Tabelle mit dem Customer Buying Cycle als Zeilen und den Kommunikationswegen als Spalten. Dies ist noch keine Zielbetrachtung aus Sicht des Unternehmens, sondern beschreibt die tatsächlichen Präferenzen eines Kundensegments.

Kundensegment 1					
	Filiale	Internet	Call Center	Direkt Mailing	Katalog
Anregung	●			●	●
Evaluation		●			
Kauf	●				
After Sales			●		

Abbildung 2: Präferenzen des Kundensegments 1 (stark vereinfacht).

Den Mix der Kommunikationswege bestimmen

Erst im zweiten Schritt geht es darum, den Mix der Kommunikationswege bewusst zu gestalten. Ein Einflussfaktor sind die Kundenbedürfnisse. Hierzu stellt ein Unternehmen alle Kundensegmente zusammen und erhält so ein Soll-Bild der Infrastruktur.

Weitere Überlegungen, die in die Entscheidung zur Infrastruktur einfließen sollten sind:

- Geschäftsmodell
Ein Handelsbetrieb hat ein anderes Geschäftsmodell als ein Dienstleister oder ein Hersteller. Diese Unterschiede müssen im Mix der Kommunikationswege berücksichtigt werden.
- Wirtschaftlichkeitsüberlegungen
Wie häufig wird ein Kommunikationsweg von den Kunden genutzt?
Wie teuer ist ein Kommunikationsweg (Realisierung und Betrieb)?

Kommunikationswege

- Welche Umsätze sind in diesem Kommunikationswegen möglich?
- Gibt es Synergieeffekte zwischen den Kommunikationswegen?
- Wie rentabel sind die Kundensegmente in diesen Kommunikationswegen?
- Wie hoch ist der Deckungsbeitrag mit dem Kommunikationsweg?

- Bedeutung der situativen Kommunikation und der Grundkommunikation während dem Verkaufsprozess.

Für einen Discounter ist die situative Kommunikation im Verkaufsprozess besonders wichtig. Er will insbesondere über Aktionen berichten. Deshalb richtet er seine Infrastruktur v.a. auf die flexible Gestaltung der situativen Kommunikation aus.

Für ein Automobilunternehmen ist die stetige Pflege des Brands wichtig. Ausser bei der Einführung von neuen Modellen, setzt er auf die Grundkommunikation. Deshalb richtet er seine Infrastruktur v.a. auf die Grundkommunikation aus. Darauf basiert die Wahl der Kommunikationswege, die dann auch für die situative Kommunikation zur Verfügung stehen.

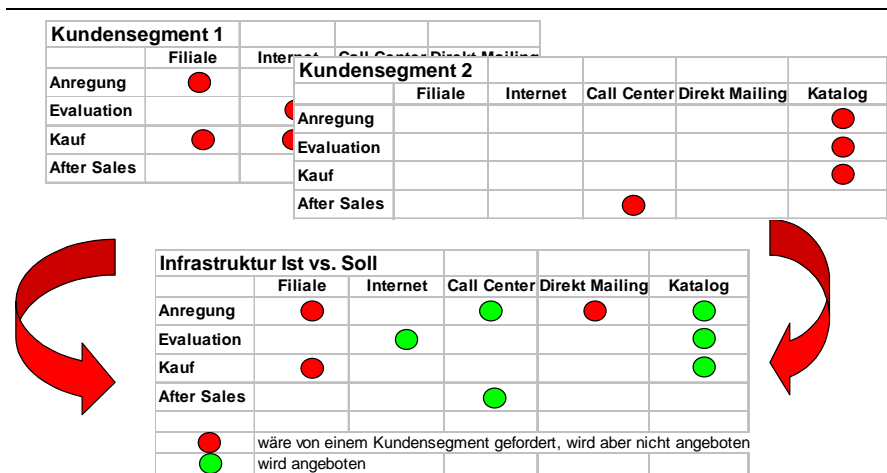


Abbildung 3: Mix der Kommunikationswege (stark vereinfacht).

Daraus abgeleitet ergibt sich der Ist-Mix der Kommunikationswege für den Verkaufsprozess. Die einzelnen Kommunikationswege müssen nun noch den einzelnen Kundensegmenten zugeordnet werden. Ein Unternehmen kann sich dazu entscheiden, dass nicht alle Kunden alle Kommunikationswege nutzen dürfen.

Die Kommunikationswege koordinieren

Sowohl in der Grundkommunikation als auch in der situativen Kommunikation müssen die eingesetzten Kommunikationswege geschickt kombi-

Kommunikationswege

niert werden, um den Übergang zwischen ihnen möglichst reibungslos zu gestalten. Dies ermöglicht es, die Bewegungen des Kunden zu verfolgen. So kann ein Unternehmen beispielsweise in einem Direktmailing einen Code verwenden, den der Kunde nutzt, um auf dem Internet von einem Rabatt zu profitieren. Damit wird der Medienbruch zwischen Direktmailing und Internet abgefedert und das Unternehmen kann genau analysieren, wie und ob der Kunde auf das Direktmailing reagiert hat.

Die folgenden drei Beispiele zeigen, dass sich eine konsequente Kombination von Offline- und Online-Kommunikationswegen lohnt. Die Beispiele unterscheiden sich insbesondere auch in der Bedeutung der Grundkommunikation und der situativen Kommunikation während dem Verkaufsprozess.

Caritas legt den Schwerpunkt auf die situative Kommunikation im Spendenprozess

Die Caritas setzt verschiedene Offline- und Online-Kommunikationswege ein, um potentielle Spender anzusprechen. Sie arbeitet kampagnenorientiert mit Mitteln der situativen Kommunikation. Für die Kampagnen setzt die Caritas auf Offlinekommunikationswege mit Plakaten, Inseraten und Direktmailings. Neu hinzu gekommen ist die Internetseite für die Spendengewinnung. Damit kann die Caritas eine Kundengruppe ansprechen, die sonst nicht spenden würde. Auf der Website baut sie beim potentiellen Spender mittels Multimediapräsentationen eine emotionale Spannung auf und bietet dem Spender permanent die Möglichkeit zum Spenden an.

Bei Plakat- und Inseratekampagnen ist die Ausführung der Aktion mit einem Medienbruch verbunden. Dies erschwert die Konvertierung eines potentiellen Spenders, weil er im Zeitpunkt der emotionalen Bindung (Anregung) den Kommunikationsweg wechseln müsste, um eine Spende auszulösen. Umso wichtiger wird die Abstimmung der Offline-Kommunikationswege mit den Online-Kommunikationswegen. Caritas beschränkt sich auf die Abstimmung der Themen- und Bildwelten online und offline. Einzige prozessorientierte Massnahmen ist die Einblendung der URL auf Plakaten und in TV-Spots.

Dell kombiniert situative und Grundkommunikation im Verkaufsprozess

Dell Computer hat die Chancen des Internets bereits früh erkannt und den Vertrieb über diesen Kommunikationsweg abgewickelt. Ebenfalls können die Produkte aber auch per Telefon über eine 0800er-Nummer geordert werden. Damit hat sich Dell als führender Computerhersteller etabliert. Profitierte Dell zu Beginn gegenüber seinen Mitbewerbern vor allem wegen der Einzigartigkeit des Bestellprozesses und der Kostenersparnis, so sind diese Kommunikationswege heute ein Standard im Computerhandel. Die Mitbewerber bieten heute die gleichen oder ähnliche Systeme an. Die Herausforderung beim Einsatz von neuen Technologien im Kaufprozess besteht in der gezielten Unterstützung der Bedürfnisse des Kunden. Ent-

Kommunikationswege

sprechend hat Dell ein Konzept für die optimale Information des Kunden entwickelt. Sieht der Kunde zuerst im Katalog (Grundkommunikation) oder in einem Prospekt (situative Kommunikation) ein Dell-Angebot, erhält er über einen E-Value-Code den direkten Onlinezugang zu den Informationen über das gewünschte Produkt (vgl. Abbildung 4).

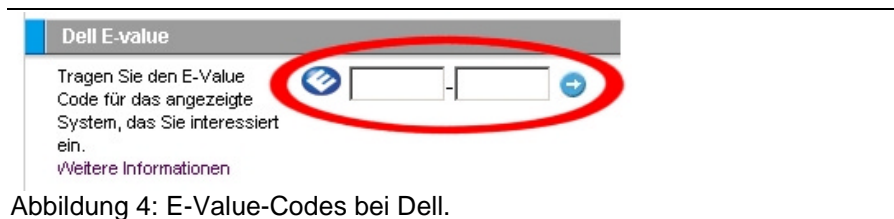


Abbildung 4: E-Value-Codes bei Dell.

Dell berücksichtigt damit ein zentrales Bedürfnis des potentiellen Kunden, indem alle für ihn zum jetzigen Zeitpunkt unnötigen Informationen ausgeblendet werden. Aber auch für Dell ist der Vorteil eindeutig: durch die gezielte Führung des Kunden im Kaufprozess wird die Evaluationsphase massgebend verkürzt. Die Gefahr, dass der Kunde in einer Phase des Kaufprozesses abspringt, wird damit reduziert.

Die iba kombiniert situative und Grundkommunikation im Verkaufsprozess

Die iba AG handelt mit Verbrauchsmaterial für den Bürogebrauch. Aus technischer Sicht setzte sich die iba das Ziel, eine integrierte Lösung zu entwickeln. Es entstand ein Informationssystem, das sowohl die Bewirtschaftung des Katalogs und des Internets als auch die Produktion von Mailings unterstützt. Dies ermöglicht die wirtschaftliche sinnvolle Integration der Grundkommunikation (Katalog und Internet), mit der situativen Kommunikation (Papierflyer). Der Besucher hat die Möglichkeit individuell zwischen dem Papier als Kommunikationsweg und dem Internet zu wechseln, indem er im Internet die Seitenzahlen aus dem Katalog oder dem Produktflyer zur Suche verwenden kann. Damit gelangt er, nach dem durch den Katalog ausgelösten situativen Bedürfnis ähnlich wie bei Dell mit nur einem Mausklick zu den gewünschten Produkten. Während dem Einkauf steht ihm der Link zum Warenkorb permanent zur Verfügung. Diese Tatsache unterstützt den Käufer, ohne Umwege in die Kaufphase zu wechseln. Eine weitere nützliche Funktion ist der ebenfalls permanent sichtbare „Call-me-Button“. Der Kunde kann seine Fragen rund um die Uhr online ins Callcenter oder an den Kundendienst senden, ohne dabei die aktuelle Seite des Produktkatalogs verlassen zu müssen. Auch diese Funktion trägt dazu bei, dass der Kaufprozess nicht aufgrund einer Frage des Kunden abgebrochen wird.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Mit den in Theorie und Praxis beschriebenen Massnahmen zur Gestaltung der Kundeninteraktion lässt sich die Konvertierungsrate erhöhen. Eine Studie von McKinsey bestätigt: Kunden, die im Einkaufsprozess mehrere

Kommunikationswege

Kommunikationswege nutzen, sind deutlich profitabler, als Kunden, die sich nur in einem Kommunikationsweg bewegen während des Kaufprozesses. Bietet das Unternehmen also an, möglichst unbeschwert zwischen den Kommunikationswegen zu wechseln, leitet dies den Kunden im Kaufprozess an. Diese reibungslosen Übergänge gilt es sowohl in der Grundkommunikation im Verkaufsprozess wie zwischen Katalog und Internet als auch in der situativen Kommunikation zwischen SMS und Internet sorgfältig zu planen.

Von den Unternehmen wird die Bereitschaft erwartet, flexibel und sehr individuell auf die Kundenwünsche einzugehen. Heute verfügen deshalb die meisten Unternehmen grundsätzlich über einen guten Mix an Kommunikationswegen. Jedoch bestehen beim Zusammenspiel dieser Kommunikationswege, insbesondere wenn neue Technologien wie das Internet oder die mobile Telefonie eingesetzt werden, oftmals Mängel in beim Übergang zwischen den Kommunikationswegen.

Fazit: Die Erfolgsfaktoren der Unternehmen

- Bieten Sie Ihren Kunden verschiedene Kommunikationswege im Kaufprozess!
- Kombinieren Sie die Kommunikationswege geschickt!
- Unterscheiden Sie zwischen Grundkommunikation und situativer Kommunikation!

CNO-Research 2004

CNO-Research erforscht und entwickelt Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und die Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Ermöglicht wird es durch die Enabling-Partner:

macromedia, Microsoft Business Solutions, PostFinance, Siemens Schweiz.

Weitere Projektpartner sind: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, die Schmalenbachgesellschaft, Fachhochschule beider Basel FHBB, Zürcher Hochschule Winterthur, Institut für Wirtschaftsinformatik Abteilung Informationsmanagement der Universität Bern, Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen, SwissICT, swiss interactive media association, Netzwoche, IT Business, SWISS MARKETING Schweizerischer Marketing Club SMC CMS, Dr. Pascal Sieber & Partners AG.

Info: <http://cno.pascal-sieber.ch/>