



**Konsumentenverhalten
als Ausgangspunkt
des Multichannel-Managements**

Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen

Identifikation der Ursachen, Konsequenzen
und Reduktionsstrategien für Handelsunternehmen

Inhalt

1	Einleitung	40
2	Konsumentenverwirrtheit in der Distribution	41
3	Ursachen der Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen	43
	3.1 Kanalvielfalt	43
	3.2 Kanalneuartigkeit	44
	3.3 Kanalkomplexität	45
	3.4 Kanalkonflikte	45
	3.5 Kanalirritation	46
	3.6 Konsumentenverwirrtheit und Involvement	46
4	Konsequenzen der Konsumentenverwirrtheit	48
5	Reduktionsstrategien für Handelsunternehmen	49
6	Fazit und weiterer Forschungsbedarf	52
	Literatur	53

1 Einleitung

„Anything, anytime, anyplace“ scheint für viele Handelsunternehmen das Gebot der Stunde zu sein. Je mehr Kanäle von den Händlern eingesetzt werden, desto besser können unterbesetzte Gebiete abgedeckt, zeitliche Restriktionen der Kunden überwunden und kanalspezifische Leistungen angeboten werden. So verkaufen 40% aller Handelsunternehmen über drei oder mehr Kanäle, während weitere 42% über zwei Kanäle verkaufen (Neslin/Shankar 2009, S. 70). Der parallele Einsatz mehrerer Absatzkanäle ist dabei mit Chancen und Risiken für Handelsunternehmen verbunden. Einerseits wird hierdurch eine differenziertere Kundenansprache bei gleichzeitigem Risikoausgleich möglich (Schögel 1997, S. 21). Vielfach wird dabei jedoch übersehen, dass die neuen Möglichkeiten den Handelskunden überfordern und verwirren können. Ein Beispiel ist das Scheitern des Multichannel-Anbieters Karstadt-Quelle (Arcandor), welches auch durch das Missmanagement und die unzureichende Positionierung der Kanäle zustande kam. Werden verschiedene Leistungen in unterschiedlichen Kanälen angeboten, so kann dies zu einer Überforderung der Kunden führen. Diese sind dann nicht mehr in der Lage zu beurteilen, welches Angebot für sie den größeren Vorteil bietet. Es besteht daher die Gefahr, dass durch die Verwirrung der Kaufvorgang abgebrochen wird, die Zufriedenheit sinkt und Kunden zu Wettbewerbern wechseln.

Konsumentenverwirrtheit wird bereits seit über dreißig Jahren in der Literatur diskutiert (eine Übersicht findet sich bei Schweizer 2004, S. 22ff.) und bezeichnet zu meist eine verminderte kognitive Leistungsfähigkeit, die auf die Präsenz zu vieler ähnlicher oder unklarer Stimuli zurückzuführen ist. Erste Definitionen stammen von *Miaoulis* und *D'Amato* (1978, S. 50), *Loken*, *Boss* und *Hinkle* (1986, S. 196) sowie *Foxman*, *Muehling* und *Berger* (1990, S. 172) und beziehen sich auf die Gefahr einer Verwechslung von Marken. *Mitchell* und *Papavassiliou* (1999) weiteten dieses Verständnis auf Produkte aus, bevor es von *Rudolph*, *Schweizer* und *Wagner* (2004, S. 126) auf die gesamte wahrgenommene Umwelt einer Verkaufsstelle, von *Walsh*, *Mitchell* und *Frenze* (2004) auf das Internet und von *Weers* (2008) auf das Markenimage übertragen wurde.

Konsumentenverwirrtheit ist mit zahlreichen negativen Konsequenzen verbunden, wie dem Aufschub oder Abbruch von Kaufentscheidungen (*Mitchell/Papavassiliou* 1999, S. 327), abnehmender Marken- und Geschäftsloyalität (*Foxman/Muehling/Berger* 1990, S. 171) sowie negativem Word of Mouth (*Turnbull/Leek/Ying* 2000, S. 157), und kann darüber hinaus zu Verwirrung anderer Konsumenten führen (*Foxman/Berger/Cote* 1992, S. 136). Insbesondere für Handelsunternehmen hat Konsumentenverwirrtheit durch eine hohe Produktvielfalt, stete Sortimentserweiterun-

gen, kürzere Produktlebenszyklen, ständige Produktneueinführungen, zunehmende funktionale und äußerliche Angleichung der Produkte sowie einer wachsenden Informations- und Werbeflut eine hohe Relevanz (Liebmann/Gruber 2007, S. 93f.). Doch nicht nur im stationären Handel und Internet sollten sich Handelsunternehmen den Auslösern von Konsumentenverwirrtheit am Point of Sale bewusst sein. Auch durch das Zusammenspiel verschiedener Distributionskanäle kann Konsumentenverwirrtheit entstehen. Die Ausgestaltung des Mehrkanalsystems eines Handelsunternehmens als potentieller Auslöser von Konsumentenverwirrtheit wurde bislang noch nicht detailliert untersucht. Der vorliegende Beitrag weitert den bisherigen Fokus aus, indem ein konzeptionelles Modell zu den Ursachen und Auswirkungen der Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen entwickelt wird. Unter Konsumentenverwirrtheit wird hier ein emotional geladener, dysfunktionaler Gemütszustand verstanden, der es dem Konsumenten erschwert, das Angebot des Mehrkanalsystems effektiv und effizient zu selektieren und zu interpretieren. Es sollen nachfolgend aufgezeigt werden, (1) in welcher Form Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen auftritt, (2) welche möglichen Ursachen von Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen existieren, (3) wie sich Konsumentenverwirrtheit auf relevante unternehmerische Erfolgsgrößen auswirkt, und (4) welche Herausforderungen und Lösungsstrategien sich für Handelsunternehmen ergeben.

2 Konsumentenverwirrtheit in der Distribution

Im Distributionsmanagement kann zwischen einer Mikro- und einer Makro-Ebene unterschieden werden (Schögel 1997, S. 24). Die Mikro-Ebene betrachtet einzelne Absatzkanäle. Im Vordergrund steht hier die effiziente Gestaltung eines bestimmten Absatzkanals anhand von geeigneten Selektions-, Akquisitions- und Motivationskonzepten. Dagegen wird bei einer Betrachtung der Interdependenzen und Beziehungen zwischen den verschiedenen Absatzkanälen von der Makro-Ebene gesprochen. Hierbei wird nicht ein isolierter Kanal betrachtet, sondern die Kombination, Koordination und Integration verschiedener Kanäle. Analog zu dieser Unterscheidung in Mikro- und Makro-Ebene im Management von Mehrkanalsystemen können bisherige Untersuchungen von Konsumentenverwirrtheit auf der Mikro-Ebene eingeordnet werden, da sie sich auf einen Kanal, wie beispielsweise den Einzelhandel (Schweizer 2004) oder das Internet (Walsh/Mitchell/Frenze 2004) beschränken. In diesem Beitrag wird Konsumentenverwirrtheit untersucht, die durch Wechselwirkungen zwischen den Kanälen und somit auf der Makro-Ebene entsteht. Bisher haben sich nur Schögel (1997, S. 28) und Schramm-Klein (2006, S. 507) mit der Pro-

blematik der Konsumentenverwirrtheit auf der Makro-Ebene beschäftigt. Beide Autoren sehen in der Verwirrung oder Desorientierung der Kunden eine Gefahr für das Mehrkanalsystem, gehen aber nicht detaillierter auf Ursachen und Auswirkungen ein. Basierend auf einer umfangreichen Literaturanalyse, eigener Beratungserfahrung im Multichannel-Management sowie 18 semistrukturierten Interviews mit Marketing- und Vertriebsexperten des Einzelhandels, Versandhandels und der Finanzdienstleistungsbranche werden die drei Dimensionen der Konsumentenverwirrtheit in der Distribution beschrieben und fünf Ursachen identifiziert, die diese bei Konsumenten in Mehrkanalsystemen auslösen können. Der Trend zur Kanalproliferation ist im Finanzdienstleistungssektor besonders stark ausgeprägt. Während früher der persönliche Kontakt der einzige verfügbare Kanal war, stehen dem Kunden heute Telefon-Banking, Online-Portale oder Mobile-Banking zur Verfügung. Daher wurden zusätzlich zu Händlern auch Experten aus dieser Branche befragt.

Konsumentenverwirrtheit bei Kaufentscheidungen beinhaltet die drei verschiedenen Dimensionen Stimulusähnlichkeit, Stimulusüberlastung und Stimulusunklarheit (Walsh/Hennig-Thurau 2002, S. 95). Während bei den ersten zwei Dimensionen die auftretende Verwirrung auf zu ähnliche bzw. zu viele Stimuli zurückgeführt werden kann, bezieht sich die wahrgenommene Stimulusunklarheit auf Stimuli mit widersprüchlichem und mehrdeutigem Charakter oder mangelnder Verständlichkeit. Das vorherrschende Verständnis von Konsumentenverwirrtheit in der Literatur betrachtet diese drei Dimensionen nicht als Determinanten sondern als Ausprägungen von Konsumentenverwirrtheit (bspw. Wiedmann/Walsh/Klee 2001, S. 88). Mit allen drei Dimensionen werden ähnliche Verhaltenskonsequenzen assoziiert, die sich vor allem auf die Effizienz und Qualität der Kaufentscheidung und damit die Kundenzufriedenheit beziehen (Schweizer 2004, S. 34).

Analog zu Konsumentenverwirrtheit, die durch Produkt- oder Markenalternativen ausgelöst wird, werden auch in Mehrkanalsystemen verschiedene Dimensionen der Konsumentenverwirrtheit unterschieden: wahrgenommene Kanalähnlichkeit, wahrgenommene Kanalüberlastung und wahrgenommene Kanalunklarheit (Abbildung 1). **Kanalähnlichkeit** kann dazu führen, dass Konsumenten relevante Leistungen in einem Kanal nicht wahrnehmen und deshalb den „falschen“ Kanal nutzen. Wenn ein Konsument versucht, in einer bestimmten Zeiteinheit eine zu große Informationsmenge des Mehrkanalsystems zu verarbeiten, kann es zu einer **Kanalüberlastung** kommen. Bei **Kanalunklarheiten** steht nicht der quantitative Aspekt der Kanaloptionen im Vordergrund sondern deren Verständlichkeit. Problematisch ist vor allem ein uneinheitlicher, nicht zielgerichteter Einsatz von Kanälen. Alle drei Ausprägungen der Konsumentenverwirrtheit führen zu einer geringeren Effizienz und Qualität der Kanalwahl.

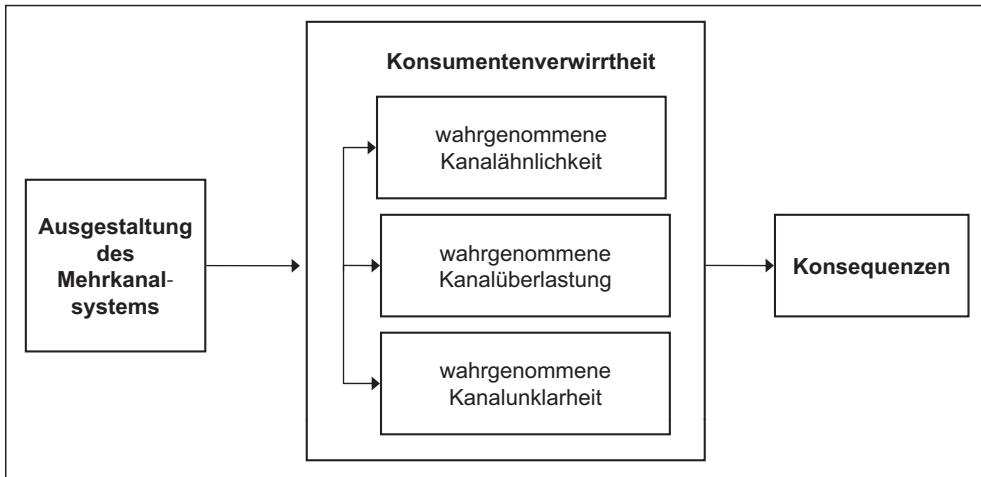


Abbildung 1: Dimensionen der Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen (in Anlehnung an Walsh/Henning-Thurau 2002, S. 97)

3 Ursachen der Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen

Schweizer (2004, S. 168ff.) unterscheidet als Auslöser für Konsumentenverwirrtheit bei einem einzelnen Kanal zwischen den fünf Faktoren Stimulivielfalt, Stimulineuartigkeit, Stimulikomplexität, Stimulikonflikt und Stimuliirritation. Die Expertengespräche bestätigen, dass auch in Mehrkanalsystemen zwischen verschiedenen Ursachen unterschieden werden kann. Die Gefahr der Konsumentenverwirrtheit erscheint besonders groß, wenn (1) eine hohe Kanalvielfalt besteht, (2) viele neue Kanäle eingesetzt werden, (3) die Komplexität der Kanäle hoch ist, (4) Konflikte zwischen den Kanälen auftreten und (5) Kanäle nicht zur Positionierung des Unternehmens passen.

3.1 Kanalvielfalt

Im Zusammenhang mit Kaufentscheidungen wurde gezeigt, dass die Gefahr der Konsumentenverwirrtheit mit der Anzahl der Produkte, Werbebotschaften oder Marken zunimmt (Schweizer 2004, S. 169ff.). Dies wird mit dem „choice overload“-Phänomen begründet: Fließen viele Informationseinheiten in die Kaufentscheidung des Konsumenten ein, so reduzieren sich die Vorteile der betrachteten Alternativen. Analog zur Problematik auf der Mikro-Ebene verringert nicht nur die Produktvielfalt innerhalb einer Verkaufsstelle, sondern auf der Makro-Ebene auch die An-

zahl möglicher Kanäle den Konsumenten: „Die Verwirrung unserer Kunden wird grösser mit jedem Kanal, der losgelöst von anderen ein Produkt oder eine Beratung anbietet“ (Leiter Marketing, St. Galler Kantonalbank). Allerdings trifft dies nicht in allen Fällen zu. Bei komplementärer Nutzung der Kanäle, beispielsweise der Nutzung des Internet zur Informationssuche, des stationären Handels für den Kauf und des Call-Centers in der Nachkaufphase, wird keine Verwirrung auftreten. In dieser Situation ist sich der Kunde über die Vorzüge der alternativen Absatzkanäle des Unternehmens bewusst und nutzt diese effektiv. Die Kanalvielfalt stiftet für ihn daher einen Mehrwert. In der Literatur wird in diesem Fall von hybridem Verhalten gesprochen (Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 3). Kann der Konsument hingegen während des gesamten Kaufprozesses verschiedene, aus seiner Sicht gleichwertige Kanäle nutzen, wird die Verwirrung vor allem durch die wahrgenommene Kanalähnlichkeit und Kanalüberlastung zunehmen. Gleichwertig bezieht sich hier auf die subjektiven Vor- und Nachteile und damit den Nutzen, den ein Kunde in den zur Auswahl stehenden Absatzkanälen sieht.

3.2 Kanalneuartigkeit

Die Erweiterung der Kanalstruktur ist eine häufig angewandte Strategie von Handelsunternehmen, um den Herausforderungen eines stagnierenden Marktes zu begegnen. Dabei entstehen zahlreiche neue Möglichkeiten für Konsumenten, die faszinierend wirken und teilweise sogar erwartet werden. Gleichzeitig zur Faszination sind mit der Einführung neuer Kanäle auch Unsicherheiten und individuell variierende Risiken auf der Konsumentenseite verbunden: „Viele unserer Kunden fühlen sich von den Möglichkeiten des neuen Online Shops überfordert und nutzen ihn daher nicht“ (Marketing Manager, Schweizer Versandhändler). Dieses Dilemma aus Faszination und Überforderung wird als „consumer ambivalence“ bezeichnet und wurde von Otnes, Lowrey und Shrum (1997, S. 87) untersucht. Die Autoren haben nachgewiesen, dass nach anfänglicher Begeisterung über neue Produkte die negativen Gefühle, ausgelöst durch die Informationsflut, langfristig überwiegen können. So sorgen neue Absatzkanäle vor allem für Verwirrung, wenn ein Unternehmen mehrere ähnliche Kanäle einführt (beispielsweise die Home Shopping Kanäle Internet, Katalog und Teleshopping) und ihr Anteil an der gesamten Distribution hoch ist. Von Bedeutung ist auch hier die subjektive Wahrnehmung der Konsumenten. Die Einführung neuer Kanäle kann zwar zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen, wenn diese aber nicht erfolgreich kommuniziert wird, können sich aus Sicht der Konsumenten Überschneidungen und damit Verwirrung ergeben. Ein zu hoher Anteil neuer Kanäle wird daher vor allem die wahrgenommene Kanalüberlastung und Kanalunklarheit erhöhen.

3.3 Kanalkomplexität

Im Zusammenhang mit Kaufentscheidungen argumentiert *Schweizer* (2004, S. 180ff.), dass eine mangelnde Vergleichbarkeit der betrachteten Alternativen Verwirrung auslösen kann. Die spezifischen Eigenschaften erscheinen den Konsumenten kompliziert und die notwendigen Informationen zum Vergleich steigen an. Ähnliche Zusammenhänge finden sich auch bei Kanalwahlentscheidungen: „Wenn alle unsere Kanäle auf einen Kunden treffen, kann das Verwirrung auslösen“ (Leiter Marketing, Winterthur Versicherungen). *Schögel* (1997, S. 28) merkt an, dass die Gefahr der Konsumentenverwirrtheit zunimmt, wenn „an eine spezifische Kundengruppe unterschiedliche Leistungen über verschiedene Kanäle distribuiert werden.“ Auch *Schramm-Klein* (2006, S. 507) sieht die Gefahr einer Desorientierung von Konsumenten, „wenn in alternativen Absatzkanälen unterschiedliche Leistungen angeboten werden.“ Hierdurch erhöht sich die Kanalkomplexität für die Konsumenten: „Die Konzentration und Einheitlichkeit ... liegt auch im Interesse des Kunden, da so die Komplexität verringert wird“ (Leiter Distribution, Schweizer Verband der Raiffeisenbanken). Diese Komplexität kann sich dann auf die wahrgenommene Kanalähnlichkeit, Kanalüberlastung und Kanalunklarheit auswirken.

3.4 Kanalkonflikte

Kanalkonflikte treten auf, wenn die Kombination von unterschiedlichen Marketingstrategien und unzureichenden Differenzierungsmaßnahmen bei Konsumenten für Verwirrung sorgt. Das Angebot von unterschiedlichen Leistungen, Informationen und Services erscheint den Konsumenten dann in den einzelnen Absatzkanälen nicht aufeinander abgestimmt oder sogar widersprüchlich: „Wenn wir die gleichen Produkte in verschiedenen Kanälen zu unterschiedlichen Konditionen anbieten, verwirren wir unsere Kunden natürlich“ (Sales Manager, Schweizer Einzelhändler). Eine Ursache dafür sieht *Schögel* (1997, S. 28) in der ungenauen Aufgabenverteilung und fehlenden Integration des Mehrkanalsystems: „Die Aufgaben der Kanäle werden nicht auf die Kundengruppen ausgerichtet. Abgrenzungen fehlen und die Kanäle distribuieren unkontrolliert an gleiche Kunden mit unterschiedlichen Methoden.“ Aus Sicht des Konsumenten wird ihm bei paralleler Nutzung unterschiedlicher Kanäle dasselbe Produkt verschiedenartig angeboten, bspw. mit unterschiedlichen Preisen, Servicenniveaus oder Produktinformationen, ohne dass eine ausreichende Kanaldifferenzierung vorliegt. *Schramm-Klein* (2006, S. 511) formuliert das Problem wie folgt: „Treten Differenzen bzgl. Sortiment und Preis zwischen den alternativen Absatzkanälen eines Unternehmens auf, so stört dies ein konsistentes Bild des Unternehmens in den Augen der Konsumenten und es treten kog-

nitive Dissonanzen auf, da die Erwartungen, die sie an die Absatzkanäle stellen, nicht in jedem Kanal in gleicher Form erfüllt werden.“ Betroffen ist hier das Angebot im Mehrkanalsystem für ein bestimmtes Bedürfnis der Kunden. Die Differenzierung des Leistungsangebots auf Basis unterschiedlicher Bedürfnisse oder einzelner Segmente wird indes als sinnvoll, wenn nicht gar als notwendig erachtet und nicht zu Kanalkonflikten führen (Schögel 1997, S. 29). Treten Kanalkonflikte allerdings im gleichen Segment und für gleiche Leistungen auf, wird sich dadurch die wahrgenommene Kanalunklarheit erhöhen.

3.5 Kanalirritation

In der Literatur zur Konsumentenverwirrtheit auf der Mikro-Ebene wird Irritation als „ein eher diffuses, durch widersprüchliche oder mehrdeutige Stimuli ausgelöstes Unwohlsein in einer Kaufentscheidungssituation“ (Walsh 2004, S. 6) beschrieben. Marken, die in verschiedenen nicht konsistenten Werbeträgern beworben werden, können beim Konsumenten ein Gefühl der Unklarheit auslösen. Auch die Kombination von Kosten- und Qualitätsführerschaft kann die eindeutige Zuordnung des Produktimages erschweren (Schweizer/Rudolph 2004, S. 78f.). Ebenso verhält es sich mit Distributionskanälen: „Wir würden unsere Kunden sicherlich verwirren, wenn wir einen Online-Kanal ohne persönlichen Kontakt einführen würden“ (Consultant, Coutts Bank von Ernst AG). Eine wesentliche Voraussetzung zur Vermeidung von Kanalirritationen ist daher die Passung des jeweiligen Distributionskanals zur Identität der Marke und Positionierung des Unternehmens. Obwohl insbesondere exklusive, hochwertige Marken durch Billigvertriebsschienen Schaden nehmen, müssen auch Handelsunternehmen darauf achten, dass die gewählten Distributionskanäle zur eigenen Positionierung passen und untereinander abgestimmt sind. So können die wahrgenommenen Kanalunklarheiten der Konsumenten vermieden werden.

3.6 Konsumentenverwirrtheit und Involvement

Rudolph, Schweizer und Wagner (2004, S. 126) machen darauf aufmerksam, dass die Gefahr der Konsumentenverwirrtheit vom Involvement des Konsumenten abhängt. Trommsdorff (2008, S. 50) definiert Involvement als den Aktivierungsgrad zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung. Das Involvement hat damit Auswirkungen auf den Kaufentscheidungsprozess und auf die Intensität der damit verbundenen kognitiven Anstrengungen. Da sich schwach involvierte Konsumenten nicht mit den Auswahlmöglichkeiten beschäfti-

gen, führen Ähnlichkeiten und Unklarheiten zu Konsumentenverwirrtheit. Involvierte Konsumenten tendieren dazu, viele Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Besitzen sie keine ausreichenden Kapazitäten zur Informationsverarbeitung, so kann es auch hier zu Konsumentenverwirrtheit durch Überlastung kommen (Huffman/Houston 1993, S. 190f.). Auch in Mehrkanalsystemen muss das Involvement der Konsumenten berücksichtigt werden, wenn die Gefahren der Kanalähnlichkeit, Kanalüberlastung und Kanalunklarheit betrachtet werden. So weisen die Expertengespräche darauf hin, dass die verschiedenen Dimensionen der Konsumentenverwirrtheit im Distributionssystem eine unterschiedliche Relevanz besitzen. In Anlehnung an Walsh (2004, S. 7) wird die moderierende Wirkung des Involvement auf die drei Dimensionen der Konsumentenverwirrtheit in Tabelle 1 abgebildet. Handelsunternehmen, die vor allem Produkte mit einem **geringen Involvement** verkaufen, sehen sich vor allem mit dem Phänomen der Kanalähnlichkeit und Kanalunklarheit konfrontiert. Bei Routinekäufen und Gütern des täglichen Bedarfs beschäftigen sich Konsumenten nicht intensiv mit den Alternativen des Mehrkanalsystems, daher stellt die Kanalüberlastung eine eher geringere Gefahr dar: „Unsere Kunden beschäftigen sich nicht lange mit den unterschiedlichen Kanälen. Sie wollen einfach, bequem und schnell einkaufen“ (Marketing Director, Schweizer Detailhändler). Besitzen Konsumenten ein **hohes Involvement**, wie dies bspw. beim Autokauf der Fall ist, so werden sie sich auch intensiv mit den Kanälen beschäftigen. In dieser Situation stellt die Kanalähnlichkeit keine Gefahr für Konsumentenverwirrtheit dar, die verschiedenen Alternativen des Mehrkanalsystems werden von den involvierten Kunden aufgenommen, bewertet und unterschieden. Kanalunklarheiten wirken sich hier nur dann negativ aus, wenn Konsumenten zu wenig Zeit haben, die unklaren Informationen des Mehrkanalsystems aufzunehmen und zu verarbeiten. Anders sieht es bei der Kanalüberlastung aus. Stärker involvierte Konsumenten werden versuchen, so viel wie möglich über die verschiedenen Kanäle zu erfahren und laufen dabei Gefahr, sich dabei mit Informationen zu überlasten: „Die Gefahr der Verwirrung besteht vor allem bei aktiver Suche des Konsumenten, da er sich dann zwischen den einzelnen Kanälen entscheiden muss und unter Umständen die Vorteile jedes einzelnen nicht beurteilen kann“ (Leiter Marketing, Winterthur Versicherungen).

4 Konsequenzen der Konsumentenverwirrtheit

Konsequenzen aus den verschiedenen Dimensionen der Konsumentenverwirrtheit entstehen primär aus der Verknüpfung mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit, die sich aus Entscheidungseffizienz und -qualität ergibt (bspw. Wiedmann/Walsh/Klee 2001, S. 89). Unzufriedenheit wirkt direkt auf die Kundenbindung und Mundpropaganda und indirekt auch auf den Umsatz eines Unternehmens. In der

	Wahrgenommene Konsumentenverwirrtheit im Mehrkanalsystem		
	Kanalähnlichkeit	Kanalüberlastung	Kanalunklarheit
geringes Involvement	Konsumenten werden Unterschiede im Mehrkanalsystem nicht erkennen, da sie sich nur wenig mit einzelnen Kanälen beschäftigen. → Gefahr von Konsumentenverwirrtheit hoch	Wenig involvierte Konsumenten werden nicht versuchen, große Informationsmengen zu verarbeiten. → Gefahr von Konsumentenverwirrtheit eher gering	Da auch bei geringem Involvement eine Kognition der aufgenommenen Informationen stattfindet, stellen Unklarheiten der Kanäle eine Gefahr da. → Gefahr von Konsumentenverwirrtheit hoch
hohes Involvement	Konsumenten werden sich intensiv mit den Kanälen beschäftigen und Unterschiede im Mehrkanalsystem erkennen. → Gefahr von Konsumentenverwirrtheit eher gering	Konsumenten werden versuchen, so viel wie möglich über die verschiedenen Kanäle zu erfahren und sich dabei mit Informationen überlasten. → Gefahr von Konsumentenverwirrtheit hoch	Konsumenten werden den passenden Kanal für ihre Bedürfnisse finden, außer sie haben zu wenig Zeit die unklaren Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. → Moderate Gefahr von Konsumentenverwirrtheit

*Tabelle 1: Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen in Abhängigkeit vom Involvement der Konsumenten
(in Anlehnung an Walsh 2004, S. 7)*

Marketingliteratur findet sich eine Reihe von Studien, in denen die negativen Konsequenzen der Konsumentenverwirrtheit in einem Kanal postuliert und empirisch belegt werden (eine Übersicht findet sich bei Walsh 2002, S. 142). Unsere Experteninterviews bestätigen, dass die mit der Konsumentenverwirrtheit einhergehende Überforderung im Mehrkanal eine sinkende **Entscheidungs-effizienz und -qualität** der Kanalwahl bewirkt, die ihrerseits negative Gefühle wie Frust und Ärger auslösen. In dieser Situation wenden Konsumenten als Folge **Reduktionsstrategien** an. Mögliche Strategien in Zusammenhang mit Mehrkanalsystemen sind (1) eine se-

lektive Wahrnehmung, bei der die Existenz zusätzlicher Kanäle ignoriert wird; (2) eine habituelle Kanalwahl, das heißt, die ausschließliche Nutzung der bisher gewählten Kanäle; (3) die Suche nach zusätzlichen Informationen zu bisher unvertrauten Kanälen; (4) der Kanalwahlaufschub, bis beispielsweise mehr Informationen zur Verfügung stehen oder keine Wahl getroffen werden muss und (5) der Kanalwahlabbruch, der einem Kaufabbruch gleichkommt.

Neben direkten negativen Auswirkungen wie Kaufabbruch bergen Reduktionsstrategien auch immer die Gefahr, dass durch die Qualität der Entscheidung die **Kundenzufriedenheit** sinkt. *Heitmann* (2005, S. 293) hat im Rahmen einer empirischen Untersuchung festgestellt, dass die Entscheidungszufriedenheit positiv mit der Kundenzufriedenheit korreliert. Die Kundenzufriedenheit steigt daher, wenn der Kunde aufgrund einer effizienten Entscheidung einen Kanal auswählt, der seinen Erwartungen entspricht oder diese gar übertrifft. Das bedeutet aber auch, dass Konsumenten mit einer als falsch empfundenen Kanalwahl unzufriedener sind: „Ein Kunde, der den falschen Kanal wählt, wird verärgert sein, was durch negative Mund-zu-Mund Propaganda und Abwanderung zur Konkurrenz unserem Unternehmen schadet“ (Leiter Marketing, Winterthur Versicherungen). Auf Unternehmensebene ist in zahlreichen empirischen Untersuchungen belegt worden, dass eine erhöhte Unzufriedenheit zu einer geringeren **Loyalität**, zur **Abwanderung der Kunden**, zu **negativen Word of Mouth** und **Umsatzverlust** führt (eine Übersicht findet sich bei Heitmann 2005, S. 45ff.). Handelsunternehmen sollten daher Konsumentenverwirrtheit sowohl auf der Mikro-Ebene (einzelne Kanäle) als auch auf der Makro-Ebene (zwischen den Kanälen) so weit wie möglich reduzieren. Bei den folgenden Reduktionsstrategien wird explizit auf die Makro-Ebene, das heißt Konsumentenverwirrtheit durch das Mehrkanalsystem, eingegangen.

5 Reduktionsstrategien für Handelsunternehmen

Um Konsumentenverwirrtheit im Mehrkanalsystem zu vermindern, müssen Unternehmen bei Kanalwahlentscheidungen die wahrgenommene Kanalähnlichkeit, Kanalüberlastung und Kanalunklarheit reduzieren. In Abhängigkeit des Involvement der Konsumenten haben die drei Dimensionen eine unterschiedliche Bedeutung. Daher müssen die Ursachen für Konsumentenverwirrtheit in Abstimmung mit der speziellen Distributionssituation des Unternehmens verringert werden. Tabelle 2 zeigt einen Überblick der verschiedenen Maßnahmen zur Reduktion der Kanalvielfalt, Kanalneuartigkeit, Kanalkomplexität, Kanalkonflikte und Kanalirritationen.

Ziel	Reduktionsmaßnahmen für Handelsunternehmen
Vielfalt gleichwertiger Kanäle reduzieren	• differenzierte Leistungen oder Zielgruppen in verschiedenen Kanälen • Konzentration auf bestimmte Kanäle • Etablierung eines klaren Lead Channel • Kundensteuerung in die „richtigen“ Kanäle
„Consumer Ambivalence“ abschwächen (Kanalneuartigkeit)	• angemessenes Verhältnis zwischen etablierten und neuen Kanälen einsetzen • schrittweise Einführung von neuen Kanälen • Unterstützung und Informationen von Neuerungen in den bestehenden Kanälen des Unternehmens
Komplexität der Kanäle verringern	• Support-Maßnahmen, die den Konsumenten helfen, sich in alternativen Kanälen zurechtzufinden • differenzierte Positionierung der verschiedenen Kanäle • Wettbewerb der Kanäle untereinander vermeiden
Konflikte zwischen den Kanälen vorbeugen	• klare Aufgabenverteilung der Kanäle entlang des Kaufprozesses der Konsumenten • Rolle und Position im Mehrkanalsystem festlegen • Kanalvorteile betonen und effektiv kommunizieren
Kanalirritationen vermeiden	• Markenidentität im gesamten Mehrkanalsystem verwenden • passende Kanäle zur Positionierung des eigenen Unternehmens wählen

Tabelle 2: Reduktionsstrategien für Handelsunternehmen

Um die **Vielfalt gleichwertiger Kanäle** zu reduzieren, bieten sich verschiedene Möglichkeiten für Handelsunternehmen an. So können sie Kanäle differenziert ausgestalten, sich auf einzelne Kanaltypen konzentrieren oder einen Lead Channel bestimmen (Schögel 1997, S. 200f.). Ein Beispiel zur Reduktion der Kanalvielfalt ist das Unternehmen *Neckermann*, das seine Konzentration auf den Lead Channel Internet durch die 2006 vollzogene Umbenennung des Unternehmens in *neckermann.de* zum Ausdruck brachte und seitdem kontinuierlich seinen Distributionskanal Katalog abbaut. Alternativ können Kunden in bestimmte Kanäle gesteuert werden, um die subjektive Vielfalt der Konsumenten zu reduzieren und ihre Kanalwahl zu erleich-

tern (Schulten/Schögel/Herhausen 2009, S. 51). Gelingt es Unternehmen, ihre Kunden in attraktive Kanäle zu steuern, werden sie nicht nur die Konsumentenverwirrtheit verringern können, sondern auch mit einer verbesserten Wertschöpfung und treuen Kunden belohnt. Die Einführung von neuen Kanälen sollte schrittweise und mit Unterstützung durch die Stammkanäle erfolgen, um so Irritationen durch die **Kanalneuartigkeit** zu vermeiden. Obwohl Kanalinnovationen häufig zusätzliche Möglichkeiten für Unternehmen bieten, muss eine „consumer ambivalence“ gegenüber Neuerungen vermieden werden. Die *Otto Group* hat bei der Einführung der Online-Bestellung im Katalog ausführlich auf den neuen Kanal hingewiesen, um so Verwirrungen der Kunden zu vermeiden (Schulten 2008, S. 179).

Die **Kanalkomplexität** können Unternehmen mit einer differenzierten Positionierung der verschiedenen Kanäle und Support-Maßnahmen verringern. Durch ein klares Profil und einen expliziten Mehrwert wird der Wettbewerb zwischen den einzelnen Kanälen und die Kannibalisierung der Kanäle vermieden (Neslin et al. 2006, S. 16). Eine zu starke Gleichschaltung der Kanäle zur Vermeidung der Komplexität ist aus diesem Grund auch keine empfehlenswerte Option, da es dann zu einem Wettkampf innerhalb des Mehrkanalsystems und Umsatzeinbußen kommen kann. Das Handelsunternehmen *Coop* positioniert seine verschiedenen Kanäle wie *Coop City*, *Coop Pronto* und *coop@home* durch ein klares Profil mit spezifischen Alleinstellungsmerkmalen, um die Komplexität im Mehrkanalsystem zu verringern. Um **Kanalkonflikte** zu vermeiden, sollte eine klare Aufgabenverteilung der Kanäle entlang des Kaufprozesses der Konsumenten definiert werden. Stehen dem Kunden durchgehend mehrere Kanäle zur Verfügung, sollten konsistente Preise und Leistungen angeboten oder die Vorteile der einzelnen Kanäle betont werden. Ein Beispiel für ein Handelsunternehmen, das Konsistenz über verschiedene Kanäle wahrt, ist *Migros*. Sowohl in den regulären Supermärkten als auch in Tankstellen (*Migrol*) und Convenience Shops (*Avec*) gibt es bei vielen Grundnahrungsmitteln das gleiche Sortiment und gleiche Preise, um eine Irritation der Konsumenten zu vermeiden. Entschliesst sich ein Unternehmen, in verschiedenen Kanälen unterschiedliche Preise oder Leistungen anzubieten, müssen diese Kanäle ein klares, abgegrenztes Profil besitzen. Nur wenn Konsumenten die Vorteile der einzelnen Kanäle erkennen und Unterschiede akzeptieren (bspw. durch längere Öffnungszeiten, ständige Erreichbarkeit, zusätzliche Leistungen), werden Konflikte reduziert. Allerdings weisen Neslin et al. (2006, S. 21) darauf hin, dass Mehrkanalnutzer Preisunterschiede in Abhängigkeit des Absatzkanals verwirrend und unfair empfinden und die Konkurrenten diese Strategie untergraben können, indem sie über sämtliche Kanäle preis-konsistent sind. Um **Kanalirritationen** der Konsumenten zu vermeiden, sollte eine starke Markenidentität im gesamten Mehrkanalsystem etabliert werden. Auch ist es wichtig, dass nur Kanäle eingesetzt werden, die zur Positionierung des Unterneh-

mens passen. Bewährt hat sich vor allem eine Zusammenlegung von Verantwortlichkeiten, um einen konsistenten Auftritt zu gewährleisten und externe Irritationen zu vermeiden. Der Versandhändler *Bon'A Parte* hat alle Kanäle im strategischen Marketing zusammengefasst. Durch die Bündelung konnten interne Konflikte vermieden, die Kanäle erfolgreich miteinander verbunden und ein integrierter Marktauftritt sichergestellt werden (Schulten 2008, S. 174).

6 Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Bei bisherigen Betrachtungen der Konsumentenverwirrtheit lag der Fokus vor allem auf einzelnen Verkaufsstellen und Kanälen, ohne die potentielle Kundenverwirrung durch Mehrkanalsysteme zu berücksichtigen. Aus diesem Grund wurde hier explizit die Makro-Ebene der Distribution betrachtet. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, mit Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen ein Konstrukt vorzustellen, das bisher nur in geringem Umfang Gegenstand marketingwissenschaftlicher Untersuchungen war. In einer explorativen Untersuchung wurden seine Komponenten, Ursachen und Konsequenzen skizziert und Reduktionsstrategien für Handelsunternehmen aufgezeigt. Die Gefahr der Konsumentenverwirrtheit bei Handelsunternehmen wird weiter steigen, da die Anzahl der eingesetzten Kanäle stetig zunimmt (Neslin/Shankar 2009, S. 73). Ein umfassendes Verständnis der Ursachen, Konsequenzen und Reduktionsmaßnahmen besitzt dadurch eine hohe Relevanz für die Marketingpraxis und Marketingforschung.

Die Arbeit legt einen Grundstein für die Etablierung der Thematik im Management von Mehrkanalsystemen. Konsumentenverwirrtheit, die durch verschiedene Distributionskanäle hervorgerufen wird, führt zur Unzufriedenheit der Kunden. Daher müssen sich Unternehmen neben der Mikro-Ebene auch mit der Makro-Ebene beschäftigen. Um die Verwirrtheit ihrer Kunden zu verringern, sollten sie zunächst klären, welche Ursachen in ihrer spezifischen Situation am stärksten ausgeprägt sind. Erst dann können Unternehmen zielgerichtete Reduktionsmaßnahmen ergreifen. Dieser Beitrag gibt ihnen dafür einen konzeptionellen Rahmen vor. Darüber hinaus werden zahlreiche Ansatzpunkte für weitere Forschungsaktivitäten geliefert. Das vorliegende Modell betrachtet das komplexe Konstrukt Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen nur aus Unternehmenssicht. Vorherige Arbeiten auf der Mikro-Ebene betonten die Wichtigkeit von kundenseitigen Einflussfaktoren, wie Alter, Ausbildung und Erfahrung der Konsumenten (bspw. Mitchell/Walsh/Yamin 2005, S. 146). Zusätzlich sollten die postulierten Ursachen sowie die Dimensionen Kanalähnlichkeit, Kanalüberlastung und Kanalunklarheit empirisch fundiert werden. Auch bei den Auswirkungen von Konsumentenverwirrtheit auf der Makro-Ebene er-

gibt sich weiterer Forschungsbedarf, um ein differenziertes Verständnis der Kundenreaktionen auf Konsumentenverwirrtheit zu erhalten.

Literatur

- Foxman, E. R./Berger, P. W./Cote, J. A. (1992): Consumer Brand Confusion: A Conceptual Framework, in: *Psychology & Marketing*, 9. Jg., Nr. 2, S. 123–141.
- Foxman, E. R./Muehling, D. D./Berger, P. W. (1990): An Investigation of Factors Contributing to Consumer Brand Confusion, in: *The Journal of Consumer Affairs*, 24. Jg., Nr. 1, S. 170–189.
- Heitmann, M. (2005): Entscheidungszufriedenheit. Grundidee, theoretisches Konzept und empirische Befunde, Wiesbaden.
- Huffman, C./Houston, M. J. (1993): Goal-oriented experiences and the development of knowledge, in: *Journal of Consumer Research*, 20. Jg., Nr. 2, S. 190–207.
- Liebmann, H.-P./Gruber, E. (2007): Consumer Confusion im stationären Handel, in: Schuckel, M./Toporowski, W. (Hrsg.): *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung*, Wiesbaden, S. 89–110.
- Loken, B./Ross, I./Hinkle, R. L. (1986): Consumer «Confusion» of Origin and Brand Similarity Perceptions, in: *Journal of Public Policy & Marketing*, 5. Jg., S. 195–211.
- Miaoulis, G./D'Amato, N. (1978): Consumer confusion: Trademark infringement, in: *Journal of Marketing*, 42. Jg., Nr. 3, S. 45–55.
- Mitchell, V.-W./Papavassiliou, V. (1999): Marketing Causes and Implications of Consumer Confusion, in: *Journal of Product & Brand Management*, 8. Jg., Nr. 4, S. 319–339.
- Mitchell, V.-W./Walsh, G./Yamin, M. (2005): Towards a Conceptual Model of Consumer Confusion, in: *Advances in Consumer Research*, 32. Jg., S. 143–150.
- Möller, S. (2004): Die Vermeidung von Consumer Confusion, in: *Thesis – Fachzeitschrift für Marketing*, 21. Jg., Nr. 4, S. 27–30.
- Neslin, S. A./Grewal, D./Leghorn, R./Shankar, V./Teerling, M. L./Thomas, J. S./Verhoef, P. C. (2006): Challenges and opportunities in multichannel customer management, in: *Journal of Service Research*, 9. Jg., Nr. 2, S. 95–112.
- Neslin, S. A./Shankar, V. (2009): Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions, in: *Journal of Interactive Marketing*, 23. Jg., Nr. 1, S. 70–81.
- Otnes, C./Lowrey, T./Shrum, L. (1997): Toward an Understanding of Consumer Ambivalence, in: *Journal of Consumer Research*, 24. Jg., Nr. 1, S. 80–93.
- Rudolph, T./Schweizer, M. (2004): Consumer Confusion aus der Sicht der Konsumenten – empirische Ergebnisse einer qualitativen Studie, in: *Thesis – Fachzeitschrift für Marketing*, 21. Jg., Nr. 4, S. 11–16.

- Rudolph, T./Schweizer, M./Wagner, T. (2004): Consumer Confusion in the Retail Environment: An Adoption of the MR Model, in: Proceedings of the AMA Winter Educators' Conference 2004, S. 126–127.
- Schögel, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden.
- Schögel, M./Sauer, A./Schmidt, I. (2004): Multichannel-Management – Vielfalt in der Distribution, in: Merx, O./Bachem, C. (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin, S. 1–22.
- Schramm-Klein, H. (2006): Multi-Channel-Retailing – Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 501–522.
- Schulten, M./Schögel, M./Herhausen, D. (2009): Kunden erfolgreich dirigieren, in: Harvard Businessmanager, 30. Jg., Nr. 9, S. 50–57.
- Schulten, M. (2008): Kundenreaktionen auf Steuerungsmaßnahmen in Mehrkanalsystemen: eine experimentelle Untersuchung am Beispiel des Versandhandels, St. Gallen.
- Schweizer, M./Rudolph, T. (2004): Wenn Käufer streiken. Mit klarem Profil gegen Consumer Confusion und Kaufmüdigkeit, Wiesbaden.
- Schweizer, M. (2004): Consumer Confusion im Handel: Ein umweltpsychologisches Erklärungsmodell, Wiesbaden.
- Trommsdorff, V. (2008): Konsumentenverhalten, Stuttgart.
- Turnbull, P. W./Leek, S./Ying, G. (2000): Consumer Confusion: The Mobile Phone Market, in: Journal of Marketing Management, 16. Jg., Nr. 1–3, S. 143–163.
- Walsh, G. (2002): Konsumentenverwirrtheit als Marketingherausforderung, Wiesbaden.
- Walsh, G. (2004): Ansätze zur Messung von Konsumentenverwirrtheit: Ein Überblick, in: Thesis – Fachzeitschrift für Marketing, 21. Jg., Nr. 4, S. 5–10.
- Walsh, G./Mitchell, V.-W./Frenze, T. (2004): Consumer E-Confusion on the Internet, in: Thesis – Fachzeitschrift für Marketing, 21. Jg., Nr. 4, S. 17–22.
- Walsh, G./Hennig-Thurau, T. (2002): Wenn Konsumenten verwirrt sind – Empirische Analyse der Wirkungen eines vernachlässigten Konstruktes, in: Marketing ZFP, 24. Jg., Nr. 2, S. 95–109.
- Weers, J.-P. (2008): Markenimagekonfusion als Managementherausforderung. Zum Problem einer gedächtnisbasierten und Point of Sale induzierten verwirrenden Wahrnehmung von Marken, Wiesbaden.
- Wiedmann, K.-P./Walsh, G./Klee, A. (2001): Konsumentenverwirrtheit: Konstrukt und marketingpolitische Implikationen, in: Marketing ZFP, 23. Jg., Nr. 2, S. 83–99.