



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

„Erfolgsfaktoren im Multi Channel Management –
Gegenüberstellung von Theorie und Praxis mittels
qualitativer Interviews“

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Verfasser: Florian Dominik Raimann
Matrikelnummer: 0005839
Studienkennzahl laut Studienbuchblatt: A 157
Betreuer: a.o. Univ.-Prof. Dr. Christian Stummer

Wien, im April 2008

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Datum

Unterschrift

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Zuge meines Studiums der Internationalen Betriebswirtschaftslehre und erlaubte mir Themenbereiche meiner beiden Spezialisierungsgebiete – Innovations- und Technologiemanagement und Internationales Marketing – zusammenzuführen und die Theorie anhand einer empirischen Studie mit der Praxis zu vergleichen. Die Erstellung der Arbeit war für mich eine große Herausforderung und wurde erst mit Hilfe verschiedener Personen möglich.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei meinem Betreuer a.o. Univ.-Prof. Dr. Christian Stummer und bei Mag. Lea Wakolbinger bedanken, die mich mit größtem Engagement bei der Erstellung dieser Arbeit begleitet haben. Des Weiteren bedanke ich mich auch bei allen Interviewpartnern, ohne deren Unterstützung die durchgeführte empirische Studie nicht möglich gewesen wäre.

Besonderer Dank gilt auch meiner Familie und meinen Freunden, die mir sowohl bei der Erstellung dieser Arbeit als auch über die Dauer meines gesamten Studiums immer zur Seite standen.

Florian Dominik Raimann

Abstract (deutsch)

Die Zunahme der Absatzkanäle auf Grund neuer Technologien und die steigenden Anforderungen des Marktes machen eine sorgfältige Planung des Multi Channel Managements aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht unerlässlich. Es gilt nicht nur mehrere Vertriebswege anzubieten, sondern diese auch markengerecht zu gestalten, Schnittstellen herzustellen und Synergieeffekte in der Logistik zu nutzen.

Die Erfolgsfaktoren im Multi Channel Management werden in dieser Arbeit aus theoretischer Sicht dargestellt und im Zuge einer empirischen Studie auf ihre Relevanz in der Unternehmenspraxis analysiert. 10 Experten gaben in qualitativen Interviews Auskunft über das Multi Channel Management in ihrem Unternehmen. Erfolgsfaktoren aus der Literatur, die sich in den Gesprächen wiederfanden, waren das einheitliche Markenauftreten über alle Absatzkanäle hinweg sowie die Nutzung kanalspezifischer Stärken.

Abstract (englisch)

The number of possible distribution channels is steadily increasing due to new technologies. Despite this fact the continuously growing customer demands make it a requisite to diligently plan multi channel strategies. Offering multiple distribution channels does not suffice in a highly competitive market. Channels have to be consistent in terms of corporate identity, channel switching needs to be facilitated and synergetic effects capitalized.

Critical success factors from the literature are summarized in the first section of this thesis. The second section deals with the results of a conducted empirical study, which are presented and compared to the theoretical background. Consistent corporate image across channels and the utilization of channel specific strengths were the most used theoretically based success factors in the sample.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
I. Einleitung	1
II. Multi Channel Management in der Theorie.....	3
1. Begriffsdefinitionen.....	3
2. Entwicklung der Mehrkanalsysteme	6
2.1 Verändertes Kundenverhalten	7
2.2 Konkurrenzdruck	9
2.3 Interne Unternehmensentwicklungen	10
2.4 Spezielle Kanalkombinationen	11
2.5 Multi Channel Management in der Zukunft	17
3 Erfolgsfaktoren im Multi Channel Management.....	19
3.1 Strategieentwicklung	19
3.2 Kommunikation	49
3.3 Preispolitik.....	64
3.4 Distributionspolitik & Logistik	75
4. Fazit	87
II. Empirische Erhebung.....	90
5. Beschreibung des Samples und der Vorgehensweise.....	90
6. Auswertung der Ergebnisse	92
6.1 Kanalnutzung, Stärken der Kanäle und weitere Erkenntnisse.....	92
6.2 Kanalstrategie & Organisation des Channelmanagements.....	102

6.3 Kanalübergreifende Marketing- und Integrationsmaßnahmen	108
6.4 Differenzierungsmerkmale und Zukunftsaussichten	113
6.3 Branchenspezifische Erkenntnisse	117
III. Zusammenfassung und Ausblick	120
Quellenverzeichnis	122
Literaturquellen	122
Internetquellen	133
Anhang A: Fragebogen	134
Anhang B: Curriculum Vitae	138

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
bspw.	beispielsweise
CRM	Customer Relationship Management
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Mail	Electronic Mail
et al.	Et alii (und andere)
EU	Europäische Union
f.	folgende (Seiten)
ff.	fortfolgende (Seiten)
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
MCM	Multi Channel Management
o.V.	ohne Verfasser
PDA	Personal Digital Assistant
SMS	Short Message Service
Tab.	Tabelle
TV	Television
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Effekte der Nutzung des Internets als zusätzlichen Vertriebskanal	13
Abbildung 2 - Multi Channel Design nach Wirtz und Lütje.....	21
Abbildung 3 - Zieldefinitionsphase beim Channel Design	21
Abbildung 4 - Strukturierungsphase des Channel Designs.....	25
Abbildung 5 - Intermediärstypen	30
Abbildung 6 - Channel Relationship Management.....	31
Abbildung 7 - Vorgehensmodell des Customer-driven Systems	35
Abbildung 8 - Multi Channel Action Plan	38
Abbildung 9 - PRICE-Approach.....	43
Abbildung 10 - Kanalkonfliktanalyse nach Camp	45
Abbildung 11 - Dimensionen und Mittel der integrierten Kommunikation	63
Abbildung 12 - Wahrgenommene Preisfairness	67
Abbildung 13 - Der Preismanagementprozess.....	68
Abbildung 14 - Erfolgsgrößen und Analysemethoden im Preismanagement.....	74
Abbildung 15 - Das Internet als zusätzlicher Vertriebskanal	76
Abbildung 16 - Beispiel einer internen Supply-Chain.....	79
Abbildung 17 - Auslieferungsformen von bestellter Ware per Versandhandel.....	84
Abbildung 18 - Erfolgsfaktoren und deren Auswirkungen.....	87
Abbildung 19 - Kanalnutzung.....	93
Abbildung 20 - Vorteile der Vertriebskanäle.....	99
Abbildung 21 - Assoziationen mit den Nutzern des Kanäle	101
Abbildung 22 - Zentral genutzte, interne Ressourcen.....	104
Abbildung 23 - Häufigkeit der Kanalabstimmungsmeetings.....	107
Abbildung 24 - Schnittstellen zwischen den Kanälen	110
Abbildung 25 - Von Interviewpartnern festgestellte Trends	112
Abbildung 26 - Stärken gegenüber der Konkurrenz	115
Abbildung 27 - Trends und Ziele für die Zukunft	117

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Entscheidungshilfe zur Kanalpositionierung	48
Tabelle 2 - Anforderungen an eine Multi Channel Kommunikation	54
Tabelle 3 - Vor- und Nachteile eines zentralisierten Preismanagements	69
Tabelle 4 - Vor- und Nachteile eines dezentralen Preismanagements	69

I. Einleitung

Der Beurteilung der Erfolgsfaktoren im Multi Channel Management kommt sowohl in der Literatur als auch in der Praxis ein bedeutender Stellenwert zu. Vor allem neue Technologien, die alternative Absatzkanäle mit sich bringen, verlangen eine zuverlässige Evaluierung des Absatzkanalmix.

Die vorliegende Arbeit soll die wichtigsten in der Literatur genannten Aspekte des Multi Channel Managements zusammenfassen und in weiterer Folge mit Hilfe einer empirischen Studie hinterfragen.

Motivation und Ausgangslage

Multi Channel Management ist mittlerweile ein in Theorie und Praxis viel verwendeter Begriff. Es gab in den letzten Jahren viele, teilweise grundlegende Veränderungen durch Entwicklungen und Innovationen im Bereich der Vertriebskanäle. Als Beispiele können die Auswirkungen der Einführung des Online-Vertriebskanals auf den Buchhandel oder den Bankensektor genannt werden. Speziell im Zusammenhang mit dem Themenbereich des E-Commerce wurden erneut Fragen über die Auswirkungen von neuen Technologien auf eine angepasste Ausgestaltung der Vertriebskanäle und deren Integration aufgeworfen.

Die Entwicklung vom einfachen Anbieten eines alternativen Vertriebskanals über die durch Massenmarketing unterstützte Produktorientiertheit hin zu einem absolut kundenorientierten One-to-one Marketing ist ein Prozess, der durch die immer höher werdende Preis- und Produkttransparenz, die eine Hauptauswirkung des Internets darstellt, vorangetrieben wurde.

Der Konsument setzt ein möglichst breites Angebot in möglichst vielen Vertriebskanälen voraus, was für die Unternehmen eine zunehmende Komplexität in Hinblick auf Gestaltung, Steuerung und Kontrolle der Kanäle mit sich bringt. Die optimale Umsetzung dieser Themen ist das Kernstück des Multi Channel Managements und repräsentiert einen zentralen Aspekt dieser Arbeit.

Forschungsfragen und Zielsetzung

In der Diskussion über Multi Channel Management im Allgemeinen und die Kombination von Online- und Offline-Vertriebskanälen im Speziellen zeigt sich, dass die Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Mehrkanalvertriebssystemen eine komplexe Aufgabe darstellt. Daraus ergeben sich die grundlegenden Forschungsfragen dieser Arbeit:

Welchen Aspekten kommt im Rahmen der Ausgestaltung eines Multi Channel Systems besonders hohe Bedeutung zu? Wie können Vertriebskanäle bestmöglich miteinander kombiniert werden? Wo können Synergieeffekte genutzt werden? Welche der in der Literatur genannten Erfolgsfaktoren finden in der Praxis Einsatz?

Aus diesen Fragen leitet sich die Zielsetzung dieser Arbeit ab. Der Literaturteil soll einen strukturierten Überblick über die wesentlichen im Schrifttum genannten Erfolgsfaktoren und Erfolgsvoraussetzungen des Multi Channel Managements unter besonderer Berücksichtigung der Verflechtung der Vertriebskanäle (Integrationsmaßnahmen) schaffen. Dabei werden die Erfolgsfaktoren genannt, beschrieben sowie die damit verbundenen, potenziellen Auswirkungen dargestellt und analysiert.

Zielsetzung des empirischen Teils ist es, die Umsetzung der ermittelten Erfolgsfaktoren in der Praxis zu hinterfragen. Aus dem zweiten Abschnitt der Arbeit soll ersichtlich werden, worauf der Fokus in der Praxis gesetzt wird und welche der theoretischen Konstrukte tatsächlich Einsatz finden.

Aufbau der Arbeit

Wie bereits erwähnt, gliedert sich die Arbeit in zwei Abschnitte:

1. Multi Channel Management in der Theorie
2. Empirische Erhebung

Im ersten Teil werden die aktuellen Theorien zum Thema Multi Channel Management (MCM) vorgestellt. Zu Beginn werden Grundbegriffe definiert, um eine einheitliche Wissensbasis zu schaffen. In weiterer Folge ist es das Ziel, die Herausforderungen des Multi Channel Managements aufzuzeigen und seine wesentlichen Komponenten herauszuarbeiten.

Der Fokus des zweiten Abschnitts liegt auf den mit Best-Practice Unternehmen aus der Wirtschaft durchgeführten Interviews. Ziel ist es die Ergebnisse der qualitativen Befragung vorzustellen und mit der Theorie zu vergleichen.

II. Multi Channel Management in der Theorie

Die folgenden Kapitel beinhalten theoretische Grundlagen des Multi Channel Managements. In Unterkapitel 1 werden Begriffsdefinitionen vorgenommen, wohingegen Unterkapitel 2 auf die Entwicklung der Mehrkanalsysteme im Laufe der Zeit eingeht. Der Schwerpunkt liegt auf Kapitel 3, in dem die Erfolgsfaktoren des Multi Channel Managements behandelt werden.

1. Begriffsdefinitionen

In diesem Abschnitt der Arbeit sollen grundlegende Begriffe definiert werden, da sich in der Literatur oft eine Vielzahl von Bezeichnungen für einen Begriff finden.

Multi Channel Retailing

Unter Multi Channel Retailing wird der parallele Einsatz mehrerer Betriebskanäle bzw. Vertriebskanäle durch ein Handelsunternehmen verstanden.¹

Die gleiche Bedeutung kommt dem Begriff Mehrkanalsysteme zu. „Mehrkanalsysteme sind eine Kombination mehrerer Absatzkanäle durch einen Hersteller. In der Distribution werden gleichzeitig unterschiedliche Kanäle eingesetzt, verschiedene Absatzmittler angesprochen und Kooperationen eingegangen, oder der Hersteller tritt direkt an die Endkunden heran.“²

Andere Begriffe, die in diesem Zusammenhang auftauchen, sind Multi Level Marketing, Distribution Networks oder Absatzhybride. Bei allen Begriffen steht die Distribution über mehrere Absatzkanäle im Fokus.³

Vertriebskanal

Als Synonyme werden die Begriffe Absatzkanal und Vertriebsweg verwendet. Einem Vertriebskanal kommt die Aufgabe zu dem Kunden eine Leistung am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, im richtigen Umfang und in der vereinbarten Qualität zur Verfügung zu stellen. In diesem Sinne werden unterschiedliche wertschöpfende Aktivitäten und Aufgaben vom Hersteller kombiniert.⁴

¹ Vgl. Müller-Hagedorn (1998), S. 45

² Vgl. Moriarty / Morgan (1991), S. 98

³ Vgl. Schögel (1997), S. 22f.

⁴ Vgl. Schögel (1997), S. 21

Kommunikationskanal

Im Gegensatz zum Begriff des Vertriebskanals ist der des Kommunikationskanals weiter gefasst. Es werden darunter alle Wege verstanden, über die der Konsument medial angesprochen und mit Informationen versorgt werden kann.⁵ Beispielsweise ist E-Mail Werbung zwar ein Kommunikationskanal, aber kein Vertriebskanal. Ebenso zählt eine Website auf der lediglich Informationen zur Verfügung gestellt werden, jedoch nichts direkt erworben werden kann, zu den Kommunikationskanälen.

Diese Abgrenzung ist deshalb wichtig, weil hier oft Missverständnisse auftreten. Wenn ein Unternehmen über einen stationären Vertrieb verfügt, jedoch seine Kunden primär über Printmedien, über seine Website und mittels eines Newsletters zu Produkten informiert, so handelt es sich nach wie vor nur um einen einzigen Vertriebsweg. Printmedien, die Website und der Newsletter stellen Kommunikationskanäle dar.

Multi Channel Management

Die bewusste und aktive Steuerung des Vertriebs über mehrere Absatzkanäle wird unter dem Begriff des Multi Channel Managements zusammengefasst.⁶ Die Herausforderung beim gleichzeitigen Einsatz von mehreren Vertriebswegen besteht vor allem darin, die Gesamtheit der Kanäle wirksam voneinander abzugrenzen und zu koordinieren und nicht nur einzelne Absatzkanäle auszuwählen, zu gestalten und zu steuern.⁷

Wirtz legt folgende Definition fest: „Multi Channel Management ist das ganzheitlich betrachtete und abgestimmte Entwickeln, Gestalten und Steuern von Produkt- und Informationsflüssen über verschiedene Vertriebskanäle.“⁸

Spezifische Chancen und Risiken sind mit der Distribution über mehrere Kanäle unabhängig von Branchen, Markt- und Wettbewerbssituationen verbunden.⁹ Auf diese wird im Verlauf der Arbeit noch genauer eingegangen.

Das Multi Channel Management hat die Aufgabe sowohl den Kundennutzen, als auch die Kundenzufriedenheit und das Kostenmanagement gleichzeitig zu maximieren.¹⁰

⁵ Vgl. Schögel (1997), S. 22f.

⁶ Vgl. Gronover / Riempp (2001), S. 9

⁷ Vgl. Schögel (1997), S. 23

⁸ Vgl. Wirtz (2002), S. 49

⁹ Vgl. Schögel (2001), S. 13f.

¹⁰ Vgl. Heigl (2000), S. 159

Der Begriff Multi Channel Management soll im Rahmen dieser Arbeit ganzheitlich gesehen werden. Ziel des Multi Channel Managements ist demnach eine abgestimmte Entwicklung, Gestaltung und Steuerung der Vertriebs- und Kommunikationskanäle, um Absatz und Kundenbindung zu maximieren und gleichzeitig Vertriebs- und Servicekosten zu minimieren.

2. Entwicklung der Mehrkanalsysteme

In diesem Kapitel wird auf die Entwicklung des Multi Channel Managements eingegangen. Ziel ist es die vorhandene Literatur strukturiert und logisch zu bündeln und so einen Überblick über die Veränderungen im Multi Channel Retailing zu geben.

Speziell seit der Entwicklung des Internets zu einem eigenen Vertriebskanal hat Multi Channel Retailing stark an Bedeutung gewonnen. Im Jahr 2005 haben Konsumenten beispielsweise für 18 Milliarden Euro online eingekauft.¹¹ Sieben der zehn stärksten E-Commerce-Anbieter bieten ihren Kunden jedoch auch andere Kanäle als das Web an.¹² Die meisten Einzelhandelsunternehmen verfolgen mittlerweile eine Mehrkanalstrategie, bei der das Internet zumindest den Zweck als Kommunikationskanal erfüllt.¹³ Multi Channel Strategien sind also längst keine Neuheit mehr und auch nicht alleinig den großen Unternehmen vorbehalten, sondern werden vielmehr sowohl von E-Commerce-Unternehmen als auch von traditionellen Einzelhändlern genutzt.

Im Jahre 2000 erhob der Hauptverband des deutschen Einzelhandels in einer Studie, dass der Anteil am gesamten Einzelhandelsumsatz, der über alternative Vertriebskanäle wie zum Beispiel Internet oder Mobile Shopping erfolgt, im B2C-Markt bei etwa 0,5 % liegt.¹⁴ KMU Forschung Austria fand für das Jahr 2006 einen Nettoumsatz des Onlinehandels in der Höhe von 614 Millionen Euro. Dies entspricht einem Anteil am Gesamteinzelhandelsumsatz von 1,4 %.¹⁵ Gemäß Eierhoff ist der Mehrkanal-Ansatz zurzeit eines der aktuellsten Themen in der Managementpraxis.¹⁶

In den letzten Jahren setzte sich der Trend von klassischen, produktorientierten Massmarketinginstrumenten hin zu kundenorientierten Systemen verstärkt fort. Diese tiefgreifende Veränderung wird durch die erhöhte Produkt- und Preistransparenz noch verstärkt und zwingt Unternehmen sich durch Kundenorientierung zu differenzieren. Studien zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen sich mehr von ihrem Bestreben nach Kundennähe, als von technologischen Entwicklungen oder Kostenüberlegungen leiten lassen.¹⁷

¹¹ Vgl. BVH (2005)

¹² Vgl. FAZ / GfK (2005)

¹³ Vgl. AberdeenGroup (2004), S. 7

¹⁴ Vgl. Hauptverband des deutschen Einzelhandels (2000), S. 2

¹⁵ Vgl. Gittenberger et al. (2007), S. 5

¹⁶ Vgl. Eierhoff (2002), S. 344

¹⁷ Vgl. Peters / Waterman (1984), S. 212

Neue, alternative Vertriebswege gewinnen gegenüber den klassischen Kanälen immer mehr an Bedeutung und werden mittlerweile vom Kunden vorausgesetzt.¹⁸ Diese Entwicklung ist laut Merx zum Großteil durch drei Faktoren getrieben:¹⁹

- Verändertes Kundenverhalten
- Wettbewerbsverhalten der Konkurrenz
- Interne Entwicklungen in den Unternehmen

Zusätzlich zu diesen drei Faktoren hat das Angebot an neuen Vertriebskanälen wie zum Beispiel Mobile Shopping, TV-Shopping (speziell durch das digitale Fernsehen) stark zugenommen. Durch technologisch komplexe Distributionsschienen eröffnen sich neue Möglichkeiten, um sich bei der Gestaltung der Kundenbeziehung zu positionieren und differenzieren.²⁰ Angesichts der genannten Faktoren kommt dem Multi Channel Management erhebliche Bedeutung für den Gesamtunternehmenserfolg zu. Der Aufgabenbereich geht mittlerweile weit über die Integration neuer Kanäle hinaus und reicht bis hin zu Erhalt und Pflege der Kundenbeziehungen.²¹

Im Folgenden wird näher auf die drei Hauptgründe für die rasche Entwicklung des Multi Channel Managements in den letzten Jahren eingegangen.

2.1 Verändertes Kundenverhalten

Der moderne Konsument hat hohe Ansprüche an das Multi Channel Angebot der Unternehmen. Er will in Katalogen blättern, per Telefon bestellen, durch Geschäfte bummeln und auch zu jeder Zeit online einkaufen können. Gefordert werden einerseits einfache und billige Standardleistungen, andererseits aber auch differenziertere Leistungen und Beratung. Je nach Bedürfnis will der Kunde das für ihn passende Szenario wählen können. Schnelllebige neue Werte und modische Tendenzen prägen die Menschen und führen dazu, dass sie sich manchmal gleichgültig und passiv, manchmal engagiert und stark selektiv verhalten.²² Unternehmen müssen sich den vielfältigen Bedürfnissen ihrer Kunden entsprechend anpassen. Daher ist die Multioptionalität auch auf den Bereich der Kommunikations- und Distributionskanäle anzuwenden. Kunden wollen während des gesamten Kaufprozesses (Informationssuche, Evaluierung der Alternativen, Kaufentscheidung, Nachkaufbetreuung) die Wahl haben, welchen

¹⁸ Vgl. Schögel (2001), S. 9

¹⁹ Vgl. Merx (2004), S. 12ff.

²⁰ Vgl. Ernst / Young (1999), S. 23

²¹ Vgl. Eierhoff (2002), S. 346ff.

²² Vgl. Kroeber-Riel / Weinberg (1999), S. 45

Kanal sie in der konkreten Situation nutzen. Neben der eigentlichen Leistung stellt auch der Verkaufsort eine zentrale und eigenständige Nutzenkomponente dar.²³ Bezüglich des Verhaltens von Kunden in Mehrkanalsystemen lassen sich verschiedene Trends beobachten.

Um mit dem Anbieter in Kontakt zu treten, nutzen Kunden sowohl etablierte als auch neue Kanäle. Angestammte Einkaufsgewohnheiten werden jedoch nicht von heute auf morgen aufgegeben, auch wenn alternative Vertriebskanäle verstärkt angeboten werden. Viele Kunden nutzen neue Kanäle zwar nicht sofort, erwarten sich jedoch, dass sie die Möglichkeit haben alle Vertriebskanäle bei Bedarf nutzen zu können.²⁴ Sowohl bei Services als auch bei Distributionskanälen kann teilweise ein aktives, erlebnisorientiertes Suchen nach Abwechslung beobachtet werden, bei dem Kunden Kanäle für den gesamten Kaufprozess wechseln oder während des Kaufprozesses zwischen verschiedenen Kanälen hin- und herwechseln.²⁵

Ein weiteres Phänomen in diesem Zusammenhang ist die sogenannte Cross Channel Influence. Cross Channel Influence bedeutet, dass Erfahrungen des Kunden in einem Kanal sein Verhalten in anderen Kanälen beeinflussen. Kunden differenzieren also nicht zwischen Erfahrungen, die sie in unterschiedlichen Kanälen eines Anbieters gemacht haben. Vielmehr fügen sich die gesammelten Erfahrungen zu einem geistigen Gesamtbild des Anbieters zusammen. Direkte Auswirkungen hat dieses Phänomen zum Beispiel, wenn Kunden ihre Qualitätsansprüche nicht kanalspezifisch anpassen möchten.²⁶ Es wird also zunehmend ein einheitliches Auftreten der Kanäle sowie eine freie Kombinationsmöglichkeit und Interaktivität der Kanäle gefordert und als selbstverständlich vorausgesetzt. Laut der Studie Multichannel Retail Report 2001 von Shop.org informieren sich 20 % der Kunden online, bevor sie ein Produkt im Ladengeschäft kaufen.²⁷ Weiters besagt die Studie, dass sich ungefähr 70 % der Probanden, die ein Produkt online erwerben, vorher via Katalog über das Produkt informiert haben. Die Informationen, die ein Kunde über einen Kanal erhält, beeinflussen somit sein Verhalten bei der Nutzung eines anderen Kanals.

Der Konsument möchte den Kaufprozess frei über die Kanäle verteilen können und beispielsweise online Informationen erhalten, das Produkt im Geschäft ausprobieren, um dann per Telefon zu kaufen. Neben der Cross Channel Influence ist auch diese Verhaltensform der Literatur bekannt und wird als Channel Hopping bezeichnet. Darunter ist das Wechseln des

²³ Vgl. Tomczak et al. (1999), S. 14f.

²⁴ Vgl. Eierhoff (2002), S. 347

²⁵ Vgl. Schögel et al. (2004), S. 3

²⁶ Vgl. Reichheld / Shefter (2002), S. 79

²⁷ Vgl. Shop.org (2001), S. 12ff.

Kanals je nach Stufe im Kaufprozess zu verstehen. Im einfachsten Fall wickelt der Kunde alle Stufen in einem Kanal ab. Zunehmend ist jedoch zu beobachten, dass der Konsument den Kanal wechselt. Ein Großteil der Kunden nutzt im Zuge des Kaufprozesses mehr als drei Kanäle, um mit dem Anbieter zu interagieren. Der wichtigste Kanal für Kunden ist jedoch immer noch der persönliche Kontakt, um einen Kauf abzuschließen. Das Internet dominiert aber zunehmend die Vorkaufphase. Die Vorteile liegen auf der Hand: der Kunde kann ungestört und unabhängig von zeitlichen und örtlichen Beschränkungen Informationen über Anbieter und Angebot einholen und vergleichen. In der Nachkaufphase bevorzugen Kunden das Telefon, wobei hier ein schnelles und bequemes Service rund um die Uhr erwartet wird.²⁸

2.2 Konkurrenzdruck

Auch der steigende Konkurrenzdruck ist Anlass für Unternehmen sich nach alternativen Vertriebswegen umzusehen und sich dadurch von den Mitbewerbern zu differenzieren.²⁹ Viele der technologisch möglichen Vertriebswege (z. B. mobile Kanäle über das Handy) konnten sich auf Grund der Komplexität der Umsetzung jedoch noch nicht durchsetzen und werden daher nur von einem geringen Teil der Marktteilnehmer angeboten.³⁰ Ein Beispiel hierfür ist der Verkauf von Pauschalreisen via Teleshopping, der kurzzeitig einen Hype erlebte, nun aber kaum mehr anzutreffen ist. Den neuen Vertriebskanälen wird in den nächsten Jahren aber trotzdem ein nicht zu unterschätzendes Wachstum prognostiziert.³¹ Während bisher hauptsächlich die klassischen Vertriebswege für die Generierung des Umsatzes verantwortlich waren, wird sich dieses Verhältnis in der Zukunft nachhaltig in Richtung der alternativen Vertriebswege verschieben.

Besondere Verbesserungsmöglichkeiten bestehen dann, wenn durch die neuen Vertriebskanäle Einsparungen im Absatz- und Distributionsbereich erzielt werden können, da hier das Potenzial in vielen Fällen noch nicht ausgeschöpft ist.³² Als aktuelles Beispiel dazu kann die Luftverkehrsbranche herangezogen werden. Billigairlines wie Ryanair und SkyEurope Airlines versuchen sich mittels neuartiger, rein onlinebasierter Vertriebskonzepte einen entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Auf Grund der niedrigeren Kosten der Distributionskanäle Internet und Call-Center und des weitgehenden Verzichts auf Serviceleistungen, kann das Kernprodukt so zu deutlich niedrigeren Preisen angeboten werden.

²⁸ Vgl. Silberberger (2001), S. 5f.

²⁹ Vgl. Schögel et al. (1999), S. 297

³⁰ Vgl. Tomczak et al. (1999), S. 17f.

³¹ Vgl. Tomczak et al. (1999), S. 13

³² Vgl. Meyer / Oppermann (1999), S. 108

Vor einigen Jahren waren es vor allem neu gegründete, ambitionierte Start-Ups und in den meisten Fällen reine Internet-Pure Plays, die die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu ihrem Vorteil nutzten³³, während es heute auch für traditionelle Unternehmen beinahe als Pflicht anzusehen ist das Potenzial des Internets als Vertriebskanal auszuschöpfen.³⁴ Ziel ist es die verschiedenen Vertriebskanäle bestmöglich zu verknüpfen und dem Kunden so ein neues, mehrdimensionales Einkaufserlebnis zu ermöglichen, bei dem er die Vorteile der einzelnen Kanäle für sich nutzen kann. Diese sogenannten „Clicks and Mortar-Strategien“ werden von verschiedensten Anbietern dazu genutzt Kunden nicht nur über das Internet zu gewinnen, sondern eine langfristig profitable und intensive Kundenbeziehung aufzubauen.³⁵

2.3 Interne Unternehmensentwicklungen

Der Vertrieb über mehrere Absatzkanäle stellt als solches keine Neuerung für das unternehmensinterne Geschehen dar, da Multi Channel Systeme in vielen Fällen bereits seit Jahren existieren.³⁶ Neu hingegen ist der Stellenwert, der dem Mehrkanalvertrieb zugemessen wird. Mehrkanalsysteme werden zunehmend als grundlegender Bestandteil der Marktbearbeitungsstrategie gesehen.³⁷ Eng damit in Zusammenhang stehen auch die verstärkten Interdependenzen zu anderen Unternehmensbereichen und der Aufstieg der Entscheidung über die Vertriebspolitik zu zentralen und strategischen Managemententscheidungen.³⁸

Ziel der Vertriebspolitik ist es verstärkt Kundennähe und damit Kundenbindung zu generieren. Im modernen Multi Channel Management nimmt das Customer Relationship Management (CRM) eine wichtige Rolle ein. Durch die steigende Komplexität und Anzahl der Kanäle, Märkte und Kundensegmentierungsmöglichkeiten ist eine zentrale Datenbank, die als Schaltstelle und Verbindung zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden dient, von großer Bedeutung.³⁹ Mittels entsprechender CRM-Software ist es möglich, alle gesammelten Daten über Kunden auszuwerten. Kontakt- und Zugangspunkte können analysiert und Kunden so individuell behandelt werden. Dadurch wird eine angepasste Kundenbetreuung erleichtert und es kann ein individualisierter Dialog mit dem Kunden stattfinden, was einen wesentlichen Vorteil beim Aufbau einer langfristigen Kundenbindung haben kann. Da so gut wie alle Kon-

³³ Vgl. Schögel et al. (2002), S. 16

³⁴ Vgl. Porter (2001), S. 65ff.

³⁵ Vgl. Eierhoff (2002), S. 344

³⁶ Vgl. Schoenbachler / Gordon (2002), S. 42

³⁷ Vgl. Schierenbeck (1998), S. 42

³⁸ Vgl. Cespedes (1998), S. 100

³⁹ Vgl. Schögel / Sauer (2002), S. 26

takte mit dem Kunden in einem der Vertriebskanäle erfolgen, trägt das Multi Channel Management erheblich zum Erfolg der Geschäftsbeziehung bei und wird deshalb auch als Disziplin im CRM“ bezeichnet.⁴⁰

Unternehmensintern gilt es, komparative Wettbewerbsvorteile durch optimale Ausnutzung des Wissens über den Kunden zu erzeugen und so die Wirksamkeit der Marketingaktivitäten zu maximieren.

2.4 Spezielle Kanalkombinationen

Nach Adolphs sind grundsätzlich drei verschiedene Kombinationsmöglichkeiten der Vertriebswege anzutreffen:⁴¹

- Stationärer Einzelhandel und Internet-Einzelhandel („Bricks & Clicks“)
- Katalogbasierter Versandhandel und Internet-Einzelhandel („Clicks & Sheets“)
- Stationärer Einzelhandel, katalogbasierter Versandhandel und Internet-Einzelhandel („Clicks, Bricks & Sheets“)

In der Literatur werden meist die englischsprachigen Bezeichnungen verwendet, die in Klammern angeführt sind. Die genannten Kombinationen haben sich durchgesetzt, da die Informations- und Telekommunikationstechnologie in den vergangenen Jahren starke Fortschritte gemacht hat und dadurch auch die Möglichkeiten der Distributionspolitik, wie Datensammlung und Kundenansprache, stark gewachsen sind. Außerdem nutzen Konsumenten immer häufiger mehrere Vertriebswege und erwarten entsprechende Reaktionen und Anpassungen des Angebots auf ihr hybrides Kaufverhalten. Der moderne Kunde will den Kanal frei wählen und die kanalspezifischen Vorteile, die sich in seiner momentanen Situation ergeben, nutzen. Beispielsweise gelten die soziale Interaktion und die Möglichkeit des Käuferlebnisses als größte Vorteile des stationären Einzelhandels, während Kunden, die über das Internet kaufen, vor allem die Bequemlichkeit des Einkaufs und die Vergleichsmöglichkeiten schätzen.⁴² Übergeordnetes Ziel einer Multi Channel Strategie ist es immer, dem Kunden den für ihn richtigen Kanal zur Verfügung zu stellen und die Stärken der unterschiedlichen Kanäle zu bündeln⁴³

⁴⁰ Vgl. Schögel / Sauer (2002), S. 2f.

⁴¹ Vgl. Adolphs (2004): S. 269ff.

⁴² Vgl. Adolphs (2004), S. 271

⁴³ Vgl. Hurth (2001), S. 466

Erhöhte Kundenbindung, die Ausschöpfung des Kundenpotenzials sowie die Neukundengewinnung sind die Hauptziele von Mehrkanalstrategien, wobei auch die Steigerung des Unternehmensimages und vor allem die Profilierung gegenüber der Konkurrenz von erheblicher Bedeutung sind.⁴⁴

Während in den ersten Jahren des Internethandels der Vertriebskanal Internet meist isoliert betrachtet wurde und in manchen Fällen sogar darauf vergessen wurde ihn in die Corporate Identity zu integrieren, haben inzwischen viele Unternehmen erkannt, dass eine durchgängige Markenstrategie und die Vernetzung aller Vertriebskanäle große Vorteile bringen.⁴⁵

Als allgemeine Vorteile von Mehrkanalstrategien finden sich in der Literatur folgende Punkte:⁴⁶

- Synergien in der Beschaffung
- Implementierung neuer Services
- Vertriebskanalübergreifende Schnelligkeit der Maßnahmen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse
- Synergien bei der Nutzung von Präsentationsmedien oder Kundendienstleistungen
- Vertriebskanalübergreifendes (integriertes) Marketing
- Ein größerer Markt bei Spezialsortimenten und die Kombination von Sortimenten
- Vertrauensvorsprung bei Kunden gegenüber reinen Internet-Händlern
- Reduktion wahrgenommener transaktionskostenbezogener Risiken wie Rückgabe, Umtausch oder Reparatur sowie Produktionsrisiko
- Angebote für verschiedene Vertriebskanalpräferenzen

Allerdings muss die Planung der Mehrkanalstrategie sehr sorgfältig vorgenommen werden, um Kannibalisierungseffekte zwischen den Kanälen zu vermeiden. Beispielsweise stellt die Verlagerung des Umsatzes von den stationären Filialen in den Internetkanal einen solchen Effekt dar. Erwünscht ist hierbei das Eintreten von Zusatzumsätzen, die ohne den zusätzlichen Vertriebskanal nicht zustande gekommen wären.

Auch vertriebskanalübergreifende Kaufimpulse können wichtige Effekte von neuen Kanälen sein, die nicht direkt monetär bewertbar sind. Ein über das Internet ausgelöster Kaufimpuls kann so beispielsweise zu einem Umsatz im stationären Handel führen. Andere nicht direkt

⁴⁴ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 11

⁴⁵ Vgl. Armbruster / Schober (2002), S. 347

⁴⁶ Vgl. Zentes / Swoboda (2000), S. 700f.; Armbruster / Schober (2002), S. 348ff.

zurechenbare positive Auswirkungen sind die Steigerung der Kundenloyalität und die Verbesserung des Unternehmensimages.⁴⁷

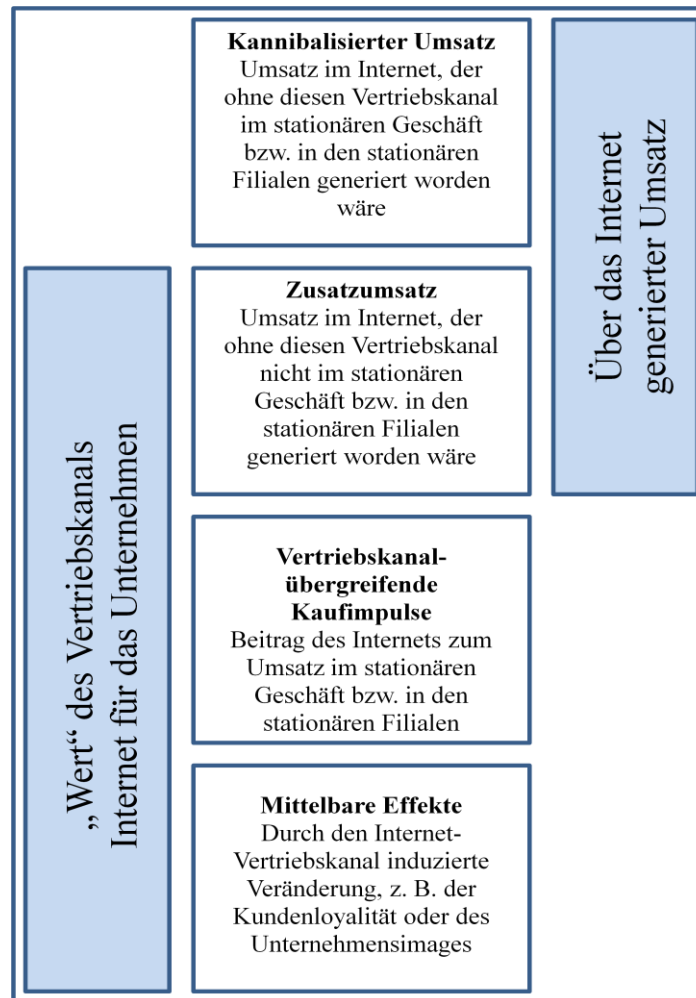


Abbildung 1 - Effekte der Nutzung des Internets als zusätzlichen Vertriebskanal⁴⁸

Stationärer Einzelhandel vs. Internet Einzelhandel

Entgegen den Annahmen zu Beginn des Internet-Booms, konnten reine Internethändler stationäre Unternehmen nicht in dem erwarteten Ausmaß zurückdrängen.⁴⁹ Stationäre Einzelhandelsunternehmen reagierten auf den Vormarsch der Internethändler damit, dass sie ihrem Portfolio den elektronischen Vertriebskanal hinzufügten.⁵⁰ In der Literatur wird diese Strategie als „Clicks & Bricks“⁵¹ bzw. „Clicks & Mortar“⁵² definiert.

⁴⁷ Vgl. Van Baal (2007), S. 30

⁴⁸ In Anlehnung an: Van Baal (2007), S. 30

⁴⁹ Vgl. Armbruster / Schober (2002), S. 347

⁵⁰ Vgl. Schröder (2005), S.6

⁵¹ Vgl. Reiss (2006), S. 48

Vormals stationäre Unternehmen wie Schlecker, Mexx, Esprit und Palmers wandten diese Strategie an und gründeten entweder eigene Online-Shops oder kauften bestehende Online-Anbieter auf. Der holländische Lebensmitteleinzelhändler Ahold kaufte beispielsweise Peapod auf, der britische Lebensmitteleinzelhändler Tesco übernahm Grocery-Works.⁵³

Oft ist bei Clicks & Bricks-Unternehmen eine hohe Überlappung des Sortiments der Verkaufskanäle festzustellen. Das bedeutet, dass im stationären Ladengeschäft dieselben Produkte erhältlich sind wie im Online-Shop. Ziel ist es durch die Kombination der Absatzkanäle ein breiteres Publikum anzusprechen und unterschiedliche Kundenbedürfnisse besser zu berücksichtigen.⁵⁴

Durch die Kombination von stationärem Einzelhandel und Internet-Einzelhandel können folgende spezifische Vorteile errungen werden:⁵⁵

- Synergieeffekte durch die Nutzung stationärer und Online-Vertriebswege
- Gesteigertes Vertrauen in den Online-Shop durch den Bekanntheitsgrad des stationären Ladengeschäfts und vice versa (Information über die Homepage können auch zu einem Kauf im stationären Geschäft führen)
- Kundengewinnung im stationären Einzelhandel weniger kostenaufwendig als im Internethandel
- Größeres Handelsvolumen und dadurch bessere Lieferantenkonditionen
- Erhöhte Kundenreichweite
- Keine zeitlichen und geografischen Begrenzungen
- Bessere Beratungsmöglichkeiten im stationären Handel
- Erhöhter Kundenservice, da das stationäre Geschäft auch die Aufgabe als Service-Center übernehmen kann

Folgende Nachteile werden in der Literatur genannt:

- Kannibalisierungseffekte⁵⁶
- Versandkosten und Retourenmanagement führen zu höheren Produktpreisen⁵⁷

⁵² Vgl. Nataraj / Lee (2002), S. 6

⁵³ Vgl. Schröder (2005), S. 6

⁵⁴ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 11

⁵⁵ Vgl. Goersch (2000), S. 751f.

⁵⁶ Vgl. Schögel et al. (2004), S. 8

⁵⁷ Vgl. Zentes / Schramm-Klein (2007), S. 456ff.

- Möglicherweise negative Spillover-Effekte auf das stationäre Geschäft bei erfolgreichem Engagement im Internet-Einzelhandel⁵⁸
- Teure Erweiterung der Logistik durch zusätzlich benötigte Hauszustellung⁵⁹ zum Endkunden und Kosten für Retourwaren⁶⁰

Versandhandel & Internet-Einzelhandel

Werden die Kanäle Versandhandel und Internet-Einzelhandel gewählt, spricht man in der Literatur auch von „Clicks and Sheets“.⁶¹ Der Versandhandel über Kataloge kann dabei als Vorgänger des Internethandels gesehen werden, da auch beim Versandhandel eine große Sortimentsbreite und Kundenreichweite ohne stationäre Betriebstypen vorzufinden ist. In der Literatur wird der Internethandel als neue Kontakt- und Bestellform für Kunden, die bisher über das Telefon oder Fax bestellt haben, beschrieben.⁶²

Die Vorteile von Clicks and Sheets sind:⁶³

- Große vorhandene Erfahrung im Bereich des Distanzhandels
- Druckkosteneinsparungen
- Individuelle Anpassung durch Analyse der Nutzerdaten

Auf der Negativseite ist der schwierige Aufbau des Kundenvertrauens auf Grund der nicht existenten physischen Präsenz zu nennen. Außerdem muss noch erwähnt werden, dass eine gewisse Einschränkung der Kunden durch Selbstselektion gegeben ist, da Online-Kataloge beispielsweise nur für Internet-Nutzer verfügbar sind.

Stationärer Einzelhandel, Versandhandel & Internet Einzelhandel

Als „Clicks, Bricks & Sheets“ werden Unternehmen bezeichnet, die sowohl den Vertriebskanal des stationären Einzelhandels, des Versandhandels und des Internethandels nutzen. Karstadt, Tchibo / Eduscho und Eddie Bauer können hier als Beispiele genannt werden.⁶⁴ Bei paralleler Nutzung aller drei Vertriebskanäle werden Synergieeffekte speziell durch den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung einer „Store-Brand“ oder Eigenmarke möglich.⁶⁵

⁵⁸ Vgl. Van Vliet / Pota (2001), S. 28f.

⁵⁹ Vgl. Madlberger (2002), S. 162f.

⁶⁰ Vgl. Brem / Van Baal (2004), S. 34f.

⁶¹ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 11

⁶² Vgl. Hurth (2001), S. 464

⁶³ Vgl. Van Vliet / Pota (2001), S. 29

⁶⁴ Vgl. Schramm / Klein (2003), S. 11

⁶⁵ Vgl. Van Vliet / Pota (2001), S. 30

Die bekanntesten Beispiele sind das Unternehmen KarstadtQuelle, das Warenhäuser (Karstadt), Versand (Quelle, Neckermann.de) und Touristik (Thomas Cook) über alle drei Kanäle erfolgreich vertreibt sowie Tchibo / Eduscho, das ebenfalls stationäre Läden, Katalog-Shopping und auch einen Onlineshop einsetzt. Bei Tchibo / Eduscho ist außerdem noch das In-Store Konzept interessant, bei dem eigene Tchibo / Eduscho-Bereiche, die im typischen Unternehmensdesign gehalten sind, in großen Kaufhäusern eingesetzt werden.

Synergieeffekte zwischen dem stationären Einzelhandel und dem Internethandel sind die Know-How-Vorteile im Bereich der physischen Distribution. Auch die Versorgung des Kunden mit kaufrelevanten Informationen wird erleichtert, da hier meist auf einem großen Erfahrungsschatz und vorhandenem Material aufgebaut werden kann. Das Internet erweitert den stationären Handel um eine geografisch und temporär unabhängige Dimension. Ein weiterer Synergieeffekt zwischen dem stationären Handel und dem Internethandel ist im Bereich Zahlung und Finanzierung zu sehen, da auch hier im Normalfall bereits Wissen in Bezug auf Bar- und Kreditkartenzahlung bis hin zur Fremdfinanzierung vorhanden ist.⁶⁶

Der Erfahrungsschatz im Warentransport ist der wichtigste Synergieeffekt zwischen Versandhandel und Internethandel. Auf bestehende Ressourcen und Parallelen kann auch im Bereich der Information und Kommunikation zurückgegriffen werden, da beispielsweise Produktinformationen für den Versandkatalog normalerweise in digitaler Form verfügbar sind und somit auch für den Online-Shop genutzt werden können. Da im Versandhandel die Bezahlung hauptsächlich per Kreditkarte, Lastschrift oder Rechnung vorgenommen wird, sind auch hier Synergieeffekte zu verzeichnen.⁶⁷

Die im Online-Shop automatisch gesammelten Informationen über den Kunden sind sicherlich der größte Vorteil, der vom Internethandel auf andere Bereiche umgemünzt werden kann. Kundenwünsche und bestimmte Verhaltensmuster sind hier leichter analysierbar und können in weiterer Folge in der Sortimentsgestaltung und für individuelle Angebote verwertet werden.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Wirtz / Krol (2002), S. 102f.

⁶⁷ Vgl. Wirtz / Krol (2002), S. 107f.

⁶⁸ Vgl. Wirt / Krol (2002), S. 106f.

2.5 Multi Channel Management in der Zukunft

Eine gute Herangehensweise an das Thema Multi Channel Retailing und seine Zukunftsaussichten ist einerseits eine ökonomische Betrachtungsweise und andererseits ein Analogieschluss zu früheren Veränderungen bzw. Innovationen im Einzelhandel.

Aus rationaler und **ökonomischer Sicht** können folgende Vorteile des Multi Channel Retailings im Vergleich zu Pure-Play Angeboten angeführt werden. Einerseits sind hier Synergieeffekte zu nennen, die darin bestehen die Vorteile der verschiedenen Kanäle zu vereinen und zu bündeln und so deren individuelle Nachteile auszugleichen und dem Kunden ein optimales Angebot zur Verfügung zu stellen. Beispielsweise kann die zeitliche und örtliche Unabhängigkeit des Handels über das Internet mit den guten Umtausch-, Rückgabe- und Servicemöglichkeiten eines stationären Geschäftslokals kombiniert werden. Andererseits hat der Kunde eine deutlich verstärkte Wahlfreiheit und kann je nach Geschmack seinen bevorzugten Kanal nutzen. Der Kunde kann seinen Kaufprozess individuell gestalten und muss dabei auf nichts verzichten. Um diese Synergieeffekte voll nutzen zu können, sind aber auch teils hohe Investitionen erforderlich, da ein maximaler Integrationsgrad an eine komplexe technische und organisatorische Infrastruktur gebunden ist. Die hohen Kosten sind auch das in der Literatur genannte Hauptargument, das gegen einen starken Integrationsgrad der Kanäle bei Einzelhändlern spricht.⁶⁹ Mittelfristig ist aus ökonomischer Sicht also davon auszugehen, dass für einige Einzelhändler die hohen Kosten einer voll integrierten Multi Channel Strategie den Nutzen übersteigen und sie sich daher gegen eine solche Strategie entscheiden werden.

Zusätzlich zur ökonomischen Betrachtungsweise ist folgender **Analogieschluss** interessant. Als Beispiel für bedeutende Innovationen im Handel kann einerseits die Einführung der Scannerkassen und andererseits das Selbstbedienungskonzept herangezogen werden. Multi Channel Strategien dienen zwar einem höheren Service als die Selbstbedienung, führen aber im Gegensatz zur Selbstbedienung nicht eindeutig zu niedrigeren Preisen. Der Grund, warum Scannerkassen und Selbstbedienung auch von ausgeprägten Niedrigpreisanbietern angenommen wurden, ist der antizipierte Kostenvorteil, der durch die Zeitersparnis, die Zeitsouveränität und das ermöglichte bessere Service in Form eines größeren Sortiments gegeben ist.⁷⁰ Ein weiterer Grund, warum ein Analogieschluss zulässig ist, besteht darin, dass das Einsparungspotenzial an sich keineswegs der einzige Grund für die Umstellung war. Scannerkassen haben sich auch durchgesetzt, da sie in Form eines größeren Sortiments einen besseren Servi-

⁶⁹ Vgl. Müller-Lankenau et al. (2006), S. 85 ff.

⁷⁰ Vgl. Grün / Brunner (2002), S. 161ff.

ce ermöglichen.⁷¹ Durch die Einführung von Strichcodes und Scannerkassen wurde die Produktindexierung deutlich vereinfacht, was eine Erweiterung des Angebots möglich bzw. aktiver machte. Innovationen, die einen stark verbesserten Servicegrad bieten, scheinen also ein hohes Potenzial zu rascher Marktdurchdringung aufzuweisen. Dieser neue Servicegrad etabliert sich relativ schnell als Standard, den sich der Kunde erwartet und der daher nicht unterschritten werden darf, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Genau diesen stark verbesserten Servicegrad bietet auch der Vertrieb über mehrere Vertriebswege in Zusammenhang mit einer dementsprechenden Integration der Kanäle.

Desweiteren kann auch argumentiert werden, dass Mehrkanalstrategien langfristig zu geringeren Preisen für den Konsumenten führen, nämlich genau dann, wenn die Skalenvorteile des stationären Einzelhandels mit den Transaktionskostenvorteilen des E-Commerce kombiniert werden. Unter diesem Betrachtungswinkel kann Kanalintegration sogar eine Eintrittsbarriere für Niedrigpreisanbieter werden.⁷²

So gesehen kann die Einführung von Selbstbedienung und Scannerkassen durchaus als Vergleich herangezogen werden. Auch bei dieser Innovation wurde anfangs nicht mit einer vollständigen Adoption gerechnet. Tietz schreibt beispielsweise: „Die Selbstbedienung wurde noch 1957 als für den deutschen Konsumenten abartig und abwegig in Frage gestellt.“⁷³ Die ersten Selbstbedienungsläden waren jedoch schon vor dem 2. Weltkrieg im Einsatz und nahmen seitdem rapide zu. Analog dazu tauchten die ersten E-Commerce Anbieter vor ca. 12 Jahren auf und die ersten Veröffentlichungen zum Thema Multi Channel Strategien gab es vor etwa 7 Jahren. Wenn heute also die vollständige Adoption in Zweifel gestellt wird, zeigt die Analogie zur Selbstbedienung, dass die Argumente schnell überholt sein können. Gerade in einer Zeit, wo die Innovationszyklen immer kürzer werden und Adoptionen von neuen Produkten und Prozessen immer schneller stattfinden, müssen sich Unternehmen ständig anpassen um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Abschließend kann also festgestellt werden, dass eine langfristige, vollständige Adoption von Mehrkanalstrategien durchaus möglich ist, auch wenn kurz- und mittelfristig ökonomische Aspekte dagegen sprechen.

⁷¹ Vgl. Strassmann (2003)

⁷² Vgl. Schwaiger / Numberger (2007), S. 246

⁷³ Tietz (1992)

3 Erfolgsfaktoren im Multi Channel Management

In diesem Abschnitt wird an die bereits erläuterten Erkenntnisse angeknüpft, indem einzelne Erfolgsfaktoren genannt und näher beschrieben werden. Viele Problemstellungen des Leitfadens der qualitativen Interviews, die im empirischen Teil folgen, haben ihren Ursprung in den in diesem Kapitel erläuterten Erfolgsfaktoren.

3.1 Strategieentwicklung

Wie im vorigen Kapitel ausgeführt, hat die Bedeutung des Mehrkanalsystems für den Erfolg von Unternehmen in den letzten Jahren stark zugenommen. Die Erwartungen der Konsumenten hinsichtlich der Distributionssysteme steigen stetig; im Speziellen stehen die Online-Kanäle hier im Fokus. Gleichzeitig wächst aber auch der Wettbewerbs- und Kostendruck.⁷⁴ Stern und Sturdivant bemerkten bereits 1987: „Of all marketing decisions, the ones regarding distribution are the most far-reaching. A company can easily change its prices or advertising. [...] But once a company sets up its distribution channel, it will generally find changing them to be difficult”.⁷⁵ Um diese grundlegende Entscheidung richtig zu treffen, ist die Definition einer Multi Channel Strategie unumgänglich. Die Aufgabe der Strategie besteht darin die folgenden zentralen Fragen zu beantworten:⁷⁶

- Mit Hilfe welcher Vertriebs- und Kommunikationskanäle werden die Kundenprozesse der wichtigsten Kundengruppen bestmöglich unterstützt?
- Welche Produkte sollen in welchem Kanal geführt werden?
- Welche strategischen Möglichkeiten sind kosteneffizient und wie lässt sich deren Erfolg messen?

Um vor Augen zu führen, welche grundlegend verschiedenen Möglichkeiten zur Generierung von Mehrkanalstrategien bestehen, werden in diesem Abschnitt die folgenden fünf Ansätze zur Strategiefindung dargestellt:

1. Ansatz nach Wirtz und Lütje
2. Kundenorientierter Ansatz nach Stern und Sturdivant
3. Multi Channel Action Plan nach McKinsey & Company
4. PRICE-Approach nach Webb

⁷⁴ Vgl. Schögel (2001), S. 17f.

⁷⁵ Stern / Sturdivant (1987), S. 34

⁷⁶ Gronover (2003), S. 54

5. Multi Channel Management nach Arthur D. Little

Ausführlich beschrieben wird das Design des Multi Channel Systems nach Wirtz und Lütje. Bei der Vorstellung der anderen Modelle liegt der Fokus darauf, die Unterschiede in der Herangehensweise an die Problematik der Strategiefindung und die alternativen Lösungsansätze darzustellen.

3.1.1 Design des Multi Channel Systems nach Wirtz und Lütje

Besonders gut lässt sich die Wichtigkeit der Mehrkanalstrategie durch den ressourcentheoretischen Ansatz darstellen. Wettbewerbsvorteile lassen sich demzufolge durch eine überlegene Ressourcenbasis erklären.⁷⁷ In weiterer logischer Folgerung können Mehrkanalstrategie und Kanalbeziehung als Ressource definiert sein, da sie den Kriterien entsprechen, das heißt, sie sind wertvoll, knapp, schwer imitierbar und schwer substituierbar.⁷⁸ Dementsprechend tragen Mehrkanalstrategien auch nach der Logik des ressourcenbasierten Ansatzes zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen bei.

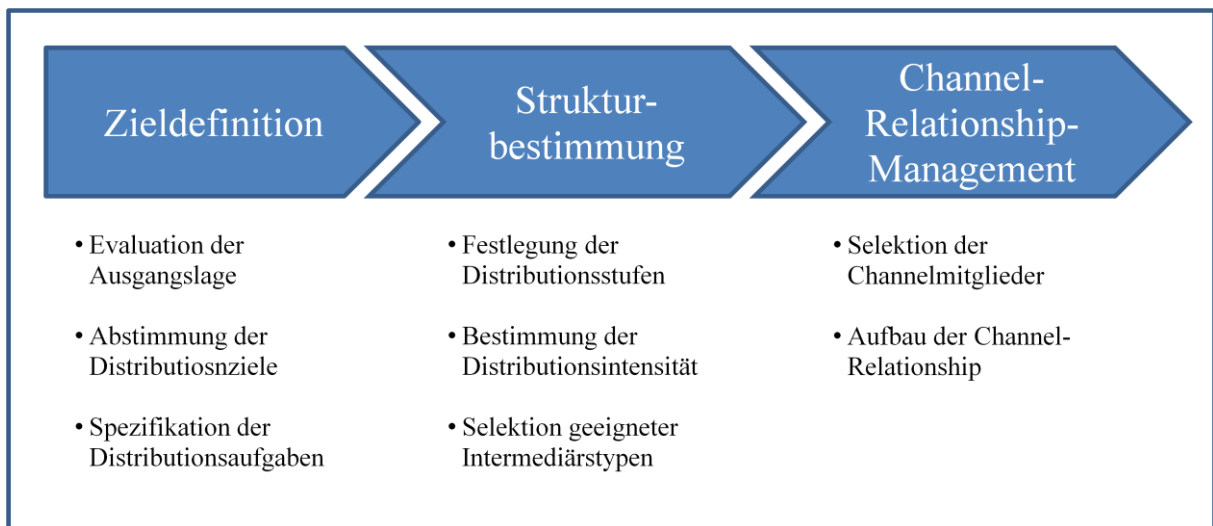
Nachdem sich die zunehmende Bedeutung von Multi Channel Systemen aber nicht nur in der Unternehmenspraxis beobachten lässt, sondern auch theoretisch begründet ist, steigt damit gleichzeitig die Relevanz des Channel Designs an.⁷⁹ Daher ist eine sorgfältige Planung und das Design des Mehrkanalsystems Bedingung für die optimale Nutzung der Ressource. Unter dem Channel Design ist der Entscheidungsprozess bezüglich der Entwicklung neuer oder der Modifikation vorhandener Kanäle zu verstehen, um das das Mehrkanalsystem eines Unternehmens zu optimieren.⁸⁰ Abbildung 2 stellt den dreistufigen Channel Design Prozess dar, wobei im Folgenden auf jede der drei Stufen eingegangen wird.

⁷⁷ Vgl. Hooley et al. (2001), S. 506

⁷⁸ Vgl. Barney (1991), S. 105ff.

⁷⁹ Vgl. Wirtz et al. (2003), S. 65

⁸⁰ Vgl. Rosenbloom (2004), S. 186

Abbildung 2 - Multi Channel Design nach Wirtz und Lütje⁸¹

1. Zieldefinition für das Channel Design

In der ersten Phase des integrierten Channel Design Prozesses werden die Ziele wie in Abbildung 3 dargestellt definiert. Die Zieldefinition kann mit der Erstellung eines Lastenhefts verglichen werden, wobei die momentane Situation als Ausgangsbasis erhoben wird. In weiterer Folge müssen die Distributionsziele mit den anderen Unternehmenszielen abgestimmt werden. Nach vorgenommenem Zielabgleich können die Distributionsaufgaben näher definiert werden.

Abbildung 3 - Zieldefinitionsphase beim Channel Design⁸²

⁸¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wirtz / Lütje (2007), S. 176

⁸² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wirtz / Lütje (2007), S. 177

Evaluation der Ausgangslage

Die Gründe zur Anpassung der Kanäle können grundsätzlich entweder intern oder extern gelagert sein. Unternehmensinterne Motivationen können der Misfit der vorhandenen Distributionsstrukturen sowie begrenzte Wachstumsmöglichkeiten innerhalb der vorhandenen Distributionsstrukturen sein. Zu den externen Ursachen hingegen zählen Verhaltensweisen der Kunden, die zunehmende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Wettbewerbs- und Innovationsdruck. Auf die einzelnen Faktoren wird nun näher eingegangen.⁸³

In Hinblick auf den **Misfit der vorhandenen Distributionsstrukturen** kann man zwischen qualitativem und quantitativem Misfit unterscheiden. Wenn die Anzahl der Intermediäre (Absatzmittler) zu klein oder zu groß ist, so spricht man von quantitativem Misfit. Hierbei kann es zu Wettbewerbsnachteilen aufgrund nachteiliger Kostenstrukturen und zu destruktivem Wettbewerb innerhalb des Distributionssystems kommen.⁸⁴ Hingegen spricht man von qualitativem Misfit, wenn beispielsweise Anforderung und Leistung eines Kanals hinsichtlich des Unternehmensimages in starker Diskrepanz stehen. Wurden die Produkte ständig verbessert, die Distributionskanäle jedoch nicht entsprechend angepasst und hinsichtlich des Services aufgewertet, so entstehen daraus schwerwiegende Nachteile. Wenn ein Hersteller seine Produkte beispielsweise über viele Einzelhändler vertreibt, so kann dies zur Folge haben, dass für das gleiche Produkt unterschiedliche Preise verlangt werden oder ein starker Preiswettbewerb zwischen den Einzelhändlern entsteht (dieser Fall tritt häufig in der Automobilindustrie auf). Ein qualitativer Misfit wäre das Anbieten von Luxusartikeln in einem Kanal mit Billigimage, wie zum Beispiel einem Discounter. Das Image des Luxusartikels ist in diesem Fall nicht mit dem des Channels kompatibel.

Eine **begrenzte Wachstumsmöglichkeit innerhalb der vorhandenen Strukturen** ist dann gegeben, wenn Intermediäre beispielsweise die Erweiterung des Produktsortiments eines Herstellers nicht mittragen. Auch wenn vorhandene Distributionswege neue Zielgruppen nicht erreichen können, stellen sie eine Restriktion dar. Ein Redesign ist in beiden Fällen nötig.

Da in den letzten Jahren deutliche **Verhaltensveränderungen bei Kunden** in Bezug auf Bequemlichkeit und Abwechslung der Distributionssysteme stattgefunden haben, sind veraltete Strukturen nicht mehr geeignet die Bedürfnisse des modernen Konsumenten zu erfüllen.⁸⁵ Der

⁸³ Vgl. Schögel (2001), S. 17ff.

⁸⁴ Vgl. Schögel (1997), S. 75f.

⁸⁵ Vgl. Ahlert / Hesse (2003), S. 5

Kunde setzt mittlerweile bereits die Möglichkeit voraus über mehrere Kanäle einkaufen zu können. Neue Distributionskanäle sowie eine verbesserte Abstimmung der bestehenden Kanäle sind also unumgänglich.

Bei der Betrachtung der **zunehmenden Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien** (IuK-Technologien) sind zwei verschiedene Faktoren von hoher Wichtigkeit. Das Internet stellt einen neuen autonomen Vertriebskanal dar, der spezifische Vor- und Nachteile mit sich bringt. Daher muss entschieden werden, in welchem Ausmaß das Internet als Kanal genutzt wird.⁸⁶ Zu prüfen gilt es auch die Kompatibilität der IT-Systeme der Intermediäre mit denen des Herstellers, um einen bestmöglichen Datenfluss über Kundeninformationen zu gewährleisten.⁸⁷ Durch die zunehmende Vernetzung der Akteure innerhalb der Kanäle und der damit eng verbundenen Nutzung der gesammelten Informationen an den verschiedenen Schnittstellen bis hin zum Endkunden, ist die Kompatibilität der Systeme der Intermediäre mit denen des Herstellers essenziell.

Durch den gegebenen **Wettbewerbs- und Innovationsdruck** ist das Distributionssystem oftmals ein wichtiges Differenzierungsmerkmal. In einer Welt, in der sich Produkte immer mehr ähneln, Unterschiede im Produktnutzen für den Kunden nur mehr schwer auszumachen sind und der Wettbewerb innerhalb von bestimmten Produktkategorien ständig steigt, können sorgfältig abgestimmte Vertriebskanäle ein bedeutender Vorteil sein. In diesem Zusammenhang sind auch in der Deregulierung innerhalb des Heimatmarktes und der Liberalisierung über geografische Grenzen hinweg Potenziale zu sehen, bei denen das Distributionssystem eine nicht unerhebliche Rolle spielt.⁸⁸

Abstimmung der Distributionsziele

Je nach den Ergebnissen der Evaluation sind entsprechende Ziele für die Distribution festzulegen, die wiederum mit den anderen Unternehmenszielen und deren Hierarchie in Einklang gebracht werden müssen, um Zielkonflikte zu vermeiden. Konkrete distributionspolitische Ziele können die Vertriebskosten, den Distributionsgrad oder das Image eines Kanals betreffen:⁸⁹

- Eine Senkung der Vertriebskosten lässt sich durch die Einführung neuer kosteneffizienter Kanäle, wie zum Beispiel dem Onlinekanal, herbeiführen.

⁸⁶ Vgl. Webb (2002), S. 96

⁸⁷ Vgl. Gadde (2004), S. 159

⁸⁸ Vgl. Schögel (1997), S. 69f.

⁸⁹ Vgl. Meffert (2000), S. 601f.

- Unter dem Distributionsgrad ist der Anteil der Absatzmittler zu verstehen, die zu einem Zeitpunkt ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Marke führen. Die Reichweite eines Produkts oder einer Marke kann demzufolge durch eine Anpassung des Distributionsgrades variiert werden.
- Das Image eines Absatzkanals unterstützt in vielen Fällen die Positionierung eines Produktes. Beispielsweise müssen beim Vertrieb von Premiumprodukten dementsprechend auch exklusive Distributionskanäle bereitgestellt und etabliert werden.

Wie anhand der angeführten Beispiele klar wird, ist eine Abstimmung der Ziele von hoher Bedeutung. Gerade der Konsistenz mit dem strategischen Gesamtsystem muss hohe Bedeutung beigemessen werden. Für ein Unternehmen, das eine exklusive Differenzierungsstrategie in Form von hochwertigen Produkten verfolgt, wäre eine Distribution über einen Discounter unangebracht, auch wenn der Kanal des Discounters hohe ökonomische Effizienz bietet.⁹⁰ Zudem ist eine Abstimmung mit den Marketingzielen erforderlich, da beispielsweise die Erhöhung des Distributionsgrades eine wichtige Rolle bei der Erreichung von Marktanteilszielen spielt.

Spezifizierung der Distributionsaufgaben

In dieser Phase besteht das Ziel darin, die bereits festgelegten Distributionsziele mittels konkreter Aufgaben genauer zu definieren. Dafür wird bei dieser Methode die Wertekette nach Day angewandt, bei der die wertschöpfenden Aktivitäten nach folgenden Gesichtspunkten strukturiert werden:⁹¹

1. Kommunikation und Verhandlung
2. Logistik und Warenwirtschaft
3. Finanzierung und Zahlungsverkehr
4. Warenpräsentation
5. Beratung und Service

Die Kategorisierungen dienen als Leitfaden zur Erstellung konkreter Distributionsaufgaben, die zur Erreichung des Ziels erfüllt werden müssen. Durch den vorgegebenen Rahmen entsteht ein spezifisches Aufgabenprofil, auf dem in der nächsten Phase, der Strukturbestimmung, aufgebaut wird. Besondere Bedeutung haben die Distributionsaufgaben auch bei der Ermittlung der Distributionsintensität.

⁹⁰ Vgl. Rosenbloom (2004), S. 191

⁹¹ Vgl. Day (1990), S. 220

2. Strukturbestimmung des Channel Systems

Die Strukturbestimmung des Channel Systems ähnelt der Erstellung eines Pflichtenheftes. Das Multi Channel System wird erneut auf Basis der zuvor bestimmten Ziele und Aufgaben weiter aufgespalten und wie in Abbildung 4 konkretisiert. Als erster Schritt muss die Anzahl der Distributionsstufen festgelegt werden. Darauf aufbauend ist die Distributionsintensität anhand der Anzahl der Intermediäre je Stufe zu ermitteln und die Selektion der zu verwendenden Intermediärstypen vorzunehmen.

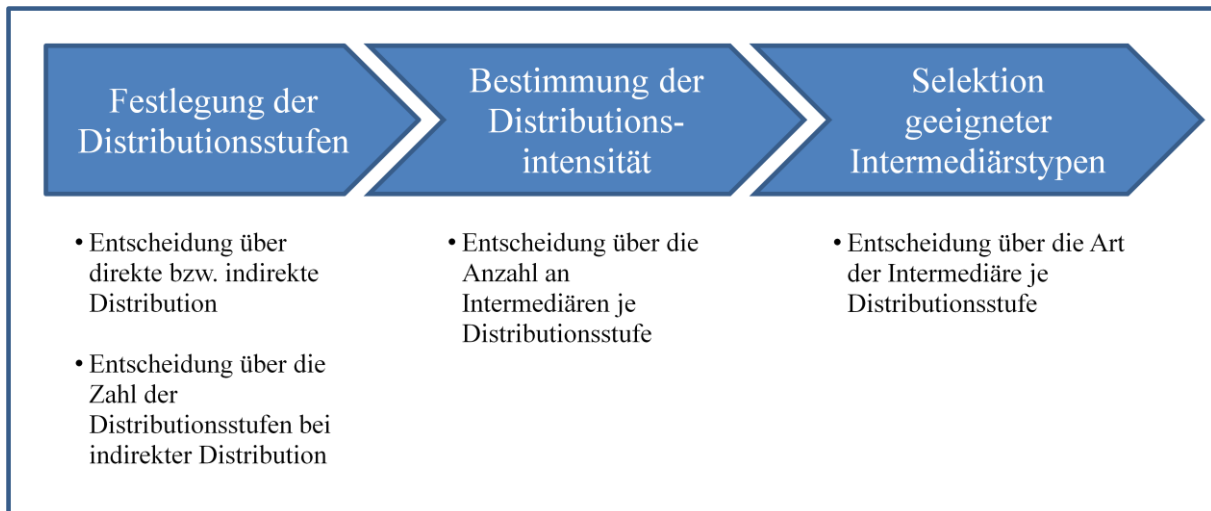


Abbildung 4 - Strukturierungsphase des Channel Designs⁹²

Bei der Ermittlung der Distributionsstufen und –intensität ist neben dem Augenmerk auf Multi Channel Ziele und -Aufgaben auch auf Fähigkeiten, Ressourcen und die Kanal-Historie des Unternehmens Rücksicht zu nehmen. Wenn man das Channel System, wie zu Beginn des Kapitels ausgeführt, als Ressource ansieht, die sich in einem Wettbewerbsvorteil manifestiert, so bedarf es zur Freisetzung dieses Wettbewerbsvorteils der entsprechenden Fähigkeiten.⁹³ Wenn diese Fähigkeiten, wie zum Beispiel die Erfahrung in Bezug auf ein Mehrkanalsystem oder den Einsatz bestimmter Intermediärstypen, fehlen, so ist dies durchaus eine maßgebliche Restriktion. Im Zuge der weiteren Strukturbestimmung ist in solch einem Fall festzulegen, wie die entsprechenden Kompetenzen aufgebaut werden.

Festlegung der Distributionsstufen

Die Bestimmung der vertikalen Kanalstruktur (Anzahl der Intermediäre in der Kette vom Hersteller bis zum Endkunden) ist der erste Schritt innerhalb der Strukturbestimmung eines

⁹² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wirtz / Lütje (2007), S. 180

⁹³ Vgl. Grant (1991), S. 115

Multi Channel Systems, bei dem die Anzahl der Distributionsstufen festgelegt werden.⁹⁴ Grundsätzlich ist zwischen direktem und indirektem Vertrieb zu unterscheiden. Beim direkten, einstufigen Vertrieb, findet das Produkt seinen Weg ohne Intermediär zum Kunden. Im Gegensatz dazu sind beim indirekten, mehrstufigen Vertrieb eine oder mehrere Zwischenstufen eingelagert. Unter der Länge des Distributionssystems wird die Anzahl der Intermediäre verstanden, die auch als Distanz zwischen Hersteller und dem Endkunden gesehen werden kann.⁹⁵

Einfluss auf die Länge des Distributionssystems haben viele, zum Teil voneinander abhängige Faktoren, wie zum Beispiel die Verbundenheit zwischen Hersteller und Kunde (psychologische Nähe), die Komplexität des Multi Channel Systems an sich und die Einflussmöglichkeiten innerhalb des Systems.⁹⁶ Mit zunehmender Länge des Kanals wird es für den Hersteller immer schwieriger, unverfälschte Informationen über Kundenwünsche und –präferenzen zu erlangen.⁹⁷ Ein integriertes Informationsmanagement zu implementieren, wird mit jeder zusätzlichen Intermediärstufe schwieriger und erfordert einen hohen Koordinationsaufwand. Je komplexer die Kanalstruktur, desto schwieriger und teurer wird die Implementierung, wobei sich die Frage stellt, ob in solch einer Situation der finanzielle Aufwand noch im Verhältnis zum erzielbaren Output steht.⁹⁸

Die psychologische Nähe vom Hersteller zum Endkunden nimmt zwar mit steigender Anzahl von Absatzmittlern ab, jedoch sinkt die Komplexität des Multi Channel Systems insgesamt. Dies kann damit begründet werden, dass zwar die direkte Beziehung zwischen Hersteller und Konsument geringer wird, der Steuerungsaufwand des Absatzkanals für den Hersteller aber dadurch deutlich verringert wird.⁹⁹

Auch die Einflussmöglichkeiten des Herstellers auf die Intermediäre werden mit Zunahme der Distributionsstufen geringer und beschränken sich vermehrt auf vertragliche Vereinbarungen, während der Hersteller beim direkten Vertriebsweg volle Kontrolle und Zugang zur Information hat. Ziel muss es also sein die optimale Struktur, je nach den gegebenen Parametern und Fähigkeiten, zu wählen und den besten Kompromiss zwischen den Distributionsmöglichkeiten und ihren Vor- und Nachteilen zu ermitteln. Soll beispielsweise ein direkter Absatzweg

⁹⁴ Vgl. Meffert (2000), S. 614f.

⁹⁵ Vgl. Meffert (2000), S. 615

⁹⁶ Vgl. Schögel (1997), S. 133ff.

⁹⁷ Vgl. Homburg / Krohmer (2003), S. 622

⁹⁸ Vgl. Rangaswamy / van Bruggen (2005), S. 9

⁹⁹ Vgl. Coughlan et al. (2001), S. 8

gewählt werden, so muss das Unternehmen dazu in der Lage sein die gesamte Wertschöpfungskette zu managen und auch über die notwendigen Kundenbeziehungen verfügen.¹⁰⁰

Bestimmung der Distributionsintensität

Nach der Entscheidung über die Länge des Vertriebsweges muss nun die Entscheidung über die horizontale Vertriebsstruktur erfolgen. Es ist festzulegen, wie viele Intermediäre je Distributionsstufe eingebunden werden sollen. Die Distributionsintensität beeinflusst sehr stark, wie leicht das Produkt dem Endkunden zugänglich gemacht wird. In diesem Zusammenhang sind die psychische und physische Nähe zum Kunden wichtige Entscheidungsparameter zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.¹⁰¹ Nach Meffert lassen sich drei Basistypen in der horizontalen Vertriebsstruktur einteilen:¹⁰²

Die erste Form ist die **intensive Distribution**. Hierbei wird eine möglichst hohe Marktabdeckung erzielt. Dieses Ziel wird dadurch verfolgt eine möglichst hohe Anzahl an Absatzmittlern einzusetzen, wobei Qualität im Vergleich zur Quantität eine sekundäre Bedeutung hat. Anzutreffen ist diese Form beispielsweise oft in der Lebensmittelbranche.

Das Gegenstück zur intensiven Distribution ist die **exklusive Distribution**. Hier wird die Anzahl der Intermediäre absichtlich limitiert und durch besondere Kriterien eingeschränkt. Diese Form ermöglicht dem Hersteller eine optimale Kontrolle über die gebotenen Services und das Preisniveau. Einsatz findet diese Strategie oft bei Luxusmode oder auch im Premium-Automobilsegment, wo durch das System exklusiver Gebietsvertretung eine Ausschaltung des Preiswettbewerbs erzielt werden soll.

Wenn die Auswahl der Intermediäre anhand von bestimmten qualitativen Kriterien erfolgt, so spricht man von **qualitativer Distribution**. Solche qualitativen Kriterien können zum Beispiel die Lage, die Geschäftsgröße oder das Vorhandensein bestimmter Serviceeinrichtungen darstellen. Als Beispiel kann hier hochwertige Bekleidung aufgeführt werden.

Im nächsten Schritt muss ermittelt werden, in welchem Verhältnis die Intermediäre zueinander stehen. Die Konsistenz der Kanäle untereinander (interner Fit) und die Kongruenz der Unternehmensumwelt mit dem Channel System (externer Fit) ergeben in Summe den sogenannten Channel Fit, den es zu optimieren gilt. In diesem Zusammenhang spricht man auch vom „doppelten Fit“ eines Multi Channel Systems.¹⁰³ Als Entscheidungsdimensionen können

¹⁰⁰ Vgl. Day (2003), S. 77

¹⁰¹ Vgl. Nieschlag et al. (1997), S. 116ff.

¹⁰² Vgl. Meffert (2000), S. 617

¹⁰³ Vgl. Wirtz (2002a), S. 679; Schögel (2001), S. 15

demzufolge die Inter Channel Koordination (die Abstimmung der Kanäle untereinander) und die Flexibilität der Channels in Bezug auf die Umwelt herangezogen werden. Folgt man dieser logischen Kette, so können drei prototypische Strukturen identifiziert werden:¹⁰⁴

- Fokussierte Distributionssysteme
- Integrierte Distributionssysteme
- Hybride Distributionssysteme

Fokussierte Distributionssysteme zielen auf einen optimalen externen Fit ab. Das heißt, es erfolgt eine weitestgehende Trennung der Kanäle, wodurch sich ein Maximum an Flexibilität in Bezug auf den externen Fit erzielen lässt. Jeder Kanal kann beispielsweise optimal an die entsprechenden Kundensegmente angepasst werden. Die Kehrseite der Medaille ist der Verlust von positiven Skaleneffekten, da in diesem System jeder Kanal alle Funktionen der Distribution autonom löst. Synergien, die durch die Bündelung bestimmter Aufgaben über mehrere Kanäle hinweg erzielbar sind, werden dadurch ausgeschlossen. Die Stärke dieses Systems liegt also in der bestmöglichen und zielgruppenzentrierten Kanalanpassung und der damit verbundenen hohen Flexibilität auf ein dynamisches Umfeld, das rasche Anpassungen erfordert. Zu Lasten dieser Flexibilität leiden die Kosteneffizienz und die Kontrollmöglichkeiten innerhalb der autarken Kanäle.¹⁰⁵

Im Gegensatz dazu ist es Ziel von **integrierten Distributionssystemen** besonderen Augenmerk auf den internen Fit der eingesetzten Kanäle zu legen. Einzelne Kanäle werden hier nicht bestimmten Kundensegmenten zugewiesen, stattdessen erfolgt eine Integration bzw. Differenzierung in Bezug auf die Distributionaufgaben. Das bedeutet in Bezug auf die im vorigen Abschnitt vorgestellte Wertekette, dass beispielsweise auf der Aufgabenebene der Warenpräsentation und Kommunikation eine Differenzierung stattfindet, die Ebene des Zahlungsverkehrs und der logistischen Distribution aber integriert, sprich von allen Kanälen gemeinsam, genutzt wird. Banken verfügen zum Beispiel in den meisten Fällen über hoch integrierte Distributionssysteme. In derart komplexen Systemen sind die Interdependenzen zwischen den Bereichen sehr hoch; das heißt, Veränderungen in einem Teilbereich haben meistens Auswirkungen auf das Gesamtsystem. Deshalb ist in integrierten Distributionssystemen die Flexibilität deutlich geringer als bei fokussierten Systemen.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Vgl. Adolphs (2004), S. 270; Wirtz (2002a), S. 679; Schögel (1997), S. 147

¹⁰⁵ Vgl. Schögel (1997), S. 149

¹⁰⁶ Vgl. Wirtz (2002a), S. 679

Eine Mischform zwischen fokussierten und integrierten Systemen stellen **hybride Distributionssysteme** dar. Wenn unterschiedliche Kundensegmente mit ähnlichen oder gleichen Produkten versorgt werden sollen, so wird dieses System eingesetzt. Als Beispiel können Computerhersteller herangezogen werden, die sowohl Business- als auch Privatkunden mit den gleichen Grundprodukten versorgen, auch wenn die Ansprüche der beiden Segmente sich aber hinsichtlich der mit dem Produkt verbundenen Services sehr stark unterscheiden. Dementsprechend ist das Vertriebssystem anzupassen, indem beispielsweise der Verkauf sowohl über Einzelhändler als auch über Systemhäuser erfolgt. Um aber einen Preiswettbewerb zu verhindern, müssen die Kanäle gleichzeitig in hohem Maße aufeinander abgestimmt werden.¹⁰⁷

Gemäß Schögel führt ein Abweichen von diesen drei Strukturen direkt zu Ineffizienz, da entweder die interne Konsistenz des Systems zu gering ist oder aber die externe Kongruenz zu Wettbewerbsnachteilen führt.¹⁰⁸

Selektion geeigneter Intermediärstypen

Die dritte und letzte Dimension bei der Strukturbestimmung ist die Ermittlung der Tiefe des Systems. Hierbei geht es darum, welche Art von Intermediären gewählt werden soll. Während sich die Breite auf die Anzahl der Intermediäre beschränkt, geht es bei der Tiefe um die Heterogenität. Ein Beispiel für hohe Heterogenität ist die Entscheidung für herstellereigene Filialen und einen Onlineshop, wohingegen der Vertrieb über verschiedene Lebensmitteldiscounter als gering heterogen bezeichnet werden kann.¹⁰⁹

Aus vertikaler Sicht kann man grob zwischen Einzelhändlern und Großhändlern differenzieren. Einzelhändler stehen im direkten Kontakt mit dem Kunden, wohingegen Großhändler zwischengelagerte Stufen einnehmen. Eine weitere Unterscheidung kann nach Absatzmittlern und Absatzhelfern vorgenommen werden. Absatzhelfern kommen ausschließlich unterstützende Aufgaben der Distribution zu, während Absatzmittler als Handelsunternehmen agieren und in eigenem Namen und auf eigene Rechnung auftreten. Eine weitere Differenzierung ist in Bezug auf das Verhältnis zu den Herstellerunternehmen möglich. Die Literatur unterscheidet zwischen den Organisationsformen Markt und Hierarchie. Nach Homburg und Krohmer lässt sich folgende Taxonomie erstellen:¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. Schögel (2001), S. 34

¹⁰⁸ Vgl. Schögel (1997), S. 148

¹⁰⁹ Vgl. Meffert (2000), S. 617

¹¹⁰ Vgl. Homburg / Krohmer (2003), S. 707ff.

Großhandel	Absatz -mittler	z. B. Großmarkt für Lebensmittel oder Blumen	z. B. herstellereigene Landes- oder Regionalvertretungen
	Absatz -helfer	z. B. Broker (bspw. Broker am Elektrizitäts- Spot-Markt)	
Einzelhandel	Absatz -mittler	z. B. Drogerie- und Lebensmittelfachmärkte, Fachhändler	z. B. herstellereigenes Filialnetz (bspw. Filialbanksystem, Stores der Designerlabels)
	Absatz -helfer	z. B. Speditionen, Paketdienste	
		Markt	Hierarchie

Abbildung 5 - Intermediärstypen¹¹¹

Stark in den Fokus rückte die Entscheidung über die Intermediäre in den letzten Jahren durch die Etablierung und Verbreitung des Internets und den damit in Zusammenhang stehenden Online-Vertriebskanal.¹¹² Durch die Ortsunabhängigkeit und die dadurch mögliche große Reichweite von Online-Intermediären sowie dessen günstige Kostenstrukturen, entstehen komplett neue Vertriebsmöglichkeiten. Kleine Unternehmen können zum Beispiel durch die Online-Auktionsplattform Ebay ein Spektrum an Konsumenten ansprechen, das bisher unvorstellbar war.¹¹³

3. Channel Relationship Management

In der dritten und letzten Phase liegt der Fokus im Prozess des Channel Designs auf dem Channel Relationship Management. Aufbauend auf den vorangegangenen Phasen geht es dabei darum konkrete Channel Mitglieder auszuwählen und die Kanalbeziehung mit ihnen aufzubauen. Sollte die Strukturbestimmung in den vorigen Phasen ergeben haben, dass ein direkter Kanal gewählt wird, so ist diese Phase zu vernachlässigen. Abbildung 6 veranschaulicht den Prozess.

¹¹¹ In Anlehnung an: Homburg / Krohmer (2003), S. 707ff.

¹¹² Vgl. Wirtz (2002a), S. 677

¹¹³ Vgl. Rosenbloom (2004), S. 197

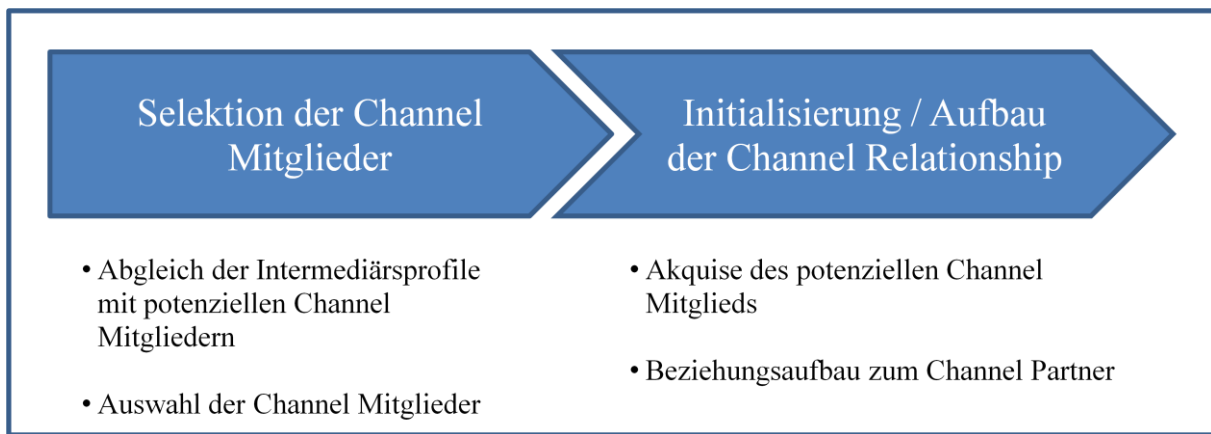


Abbildung 6 - Channel Relationship Management¹¹⁴

Dem Channel Relationship Management kommt besondere Bedeutung zu, da über die letzten Jahre ein Trend weg von hierarchisch geprägten Verhältnissen, die auf Machtbeziehungen basieren, hin zu einem gegenseitigen Austausch auf Kooperationsbasis festzustellen ist.¹¹⁵ Aus diesem Kontext entstand auch der Begriff der Kanalbeziehungen oder Channel Relationships.

Selektion der Channel Mitglieder

Die Bedeutung der Selektion der Channel Mitglieder steigt grundsätzlich mit der Exklusivität des Distributionssystems. Dabei sind zuerst die potenziellen Channel Mitglieder anhand der festgelegten Kriterien (z. B. Distributionsaufgaben, Intermediärstyp) zu ermitteln und in weiterer Folge anhand des Anforderungsprofils konkret auszuwählen. Während bei der intensiven Distribution die Anforderung und die Selektion relativ einfach gestaltet sind, ist bei der selektiven Distribution gerade auf Kriterien, wie z. B. Servicequalität oder Lage des Intermediärs, ein besonderer Augenmerk zu richten.¹¹⁶ Die im Folgenden angeführten Entscheidungskriterien stellen eine Auswahl dar, die bei der Selektion der Channel Mitglieder grundsätzlich von Bedeutung sind; jedoch ist je nach individueller Situation zu prüfen, ob zusätzliche Anforderungen gegeben sind.¹¹⁷

Der erste Faktor ist die **Größe** des Intermediärs, die meist direkt mit dessen Reichweite gleichzusetzen ist. Mit zunehmender Reichweite wächst die Verkaufswahrscheinlichkeit. Darüber hinaus sind von größeren Distributoren auch ein höherer Grad an Professionalität und

¹¹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wirtz / Lütje (2007), S. 187

¹¹⁵ Vgl. Weitz / Jap (1995), S. 305 f.

¹¹⁶ Vgl. Rosenbloom (2004), S. 224

¹¹⁷ Vgl. Rosenbloom (2004), S. 233ff.

Prozesseffizienz zu erwarten. Speziell in Bezug auf Informationsmanagement ist hier mit Vorteilen zu rechnen, da Unternehmen mit zunehmender Größe mehr Wert auf die Verfügbarkeit und Analyse von Scannerdaten oder Informationen zu Demografie und Kaufverhalten der Kunden legen.

Bei der **Reichweite** von Offline-Intermediären spielen Faktoren, wie die Lage und die Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz, eine mögliche Rolle. Im Falle der Online-Distribution hängt die Reichweite einerseits von der Bekanntheit des Intermediärs und andererseits von der bestmöglichen Auffindbarkeit der eigenen Produkte ab.

Auch die Kreditwürdigkeit und die insgesamt **finanzielle Situation** sind bei der Einstufung des potenziellen Kanalmitglieds von großer Bedeutung. Wenn der Intermediär nicht mehr in der Lage ist bereits gelieferte Ware zu bezahlen, drohen einerseits große finanzielle Einbußen. Andererseits ist mit dem Ausfall eines Distributors ein hoher organisatorischer Aufwand verbunden, da adäquater Ersatz gefunden werden muss.

Bei der Auswahl der Kanalmitglieder spielt auch das **Sortiment** des potenziellen Mitglieds eine Rolle. Hierbei gilt es aus Sicht des Herstellers zwei grobe Klassen von Produkten im Sortiment des Distributors zu unterscheiden:

1. Produkte, die in direkter Konkurrenz mit den eigenen Produkten stehen
2. Produkte, die sich komplementär zu den eigenen verhalten

Konkurrierende Produkte können naturgemäß eine Gefahr darstellen, wohingegen komplementäre Produkte für den Absatz grundsätzlich einen Vorteil bieten. Kompatibilität kann auch in Bezug auf die Qualität gesehen werden. Der Hersteller wird daher darauf achten, dass die eigenen Produkte in Harmonie mit dem Sortiment des Intermediärs stehen und das Gesamt-sortiment die eigene Strategie unterstützt. Hersteller von hochwertigen Qualitätsprodukten, die auf ihre Exklusivität großen Wert legen, werden dementsprechend im Normalfall einen Discounter als potenziellen Intermediär ausschließen.¹¹⁸

Zu berücksichtigen ist auch die **Einstellung** des Kanalmitglieds gegenüber dem Hersteller. Eine zu starke Machtverlagerung in die eine oder andere Richtung kann hier großen Schaden anrichten und starke Unstimmigkeiten hinsichtlich wichtiger Punkte, wie z. B. Margenverteilung, Exklusivität des Angebots (bspw. ein Konkurrenzverbot) oder die Ausstattung des Geschäftslokals, hervorrufen. Ist das Verhältnis zwischen Hersteller und Intermediär

¹¹⁸ Vgl. Rosenbloom (2004), S. 233

grundlegend schlecht oder vertreten beide sehr unterschiedliche Ansichten, kann dies im Extremfall ein Ausscheidungspunkt sein.¹¹⁹

Die **Reputation** eines Kanalmitglieds, z. B. in Form von Markenstärke, stellt den abschließenden Faktor bei der Selektion der Channel Mitglieder dar. Sie kann in Form von Spill-over Effekten einen Anreiz bedeuten oder auf Grund der Gesamtstrategie des Herstellers wichtiger Entscheidungsgrund sein.

Beziehungsaufbau zum Channel-Partner

Wie zu Beginn dieses Abschnitts ausgeführt, zeichnet sich ein Trend in Richtung eines starken Beziehungsaufbaus in vertikaler Richtung ab. Angesichts dessen kommt der Akquise der Kanalmitglieder und der Pflege der Beziehung eine immer größer werdende Bedeutung zu. In einer kooperativen Beziehung spielt der Faktor Vertrauen eine entscheidende Rolle und wird daher dementsprechend gepflegt sein.¹²⁰ Die Grundidee besteht darin eine für beide Seiten vorteilhafte Win-Win Situation zu erzeugen, die durch den Verzicht auf opportunistisches Verhalten herbeigeführt werden kann.¹²¹ So sind die Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung beider Partner innerhalb des Kanals gegeben und können beispielsweise durch einen intensiven Informationsaustausch noch beschleunigt werden. In diesem Zusammenhang wird oft von einem sogenannten „Learning Relationship“ gesprochen.¹²²

Fazit

Das Multi Channel Design fasst eine Vielzahl komplexer und zum Teil interdependenter Einflussfaktoren zusammen und bildet dadurch einen wichtigen Erfolgsfaktor im Multi Channel Retailing. Um diesen komplexen Prozess besser durchführen und verstehen zu können, wird er in drei Abschnitte unterteilt.

Im ersten Schritt erfolgen die Evaluation der Ausgangslage, die Abstimmung der Distributionsziele und die Spezifikation der Distributionsaufgaben. In bestmöglicher Abstimmung mit dem internen und externen Umfeld wird hier die Grundstruktur für das System geschaffen. Der Fokus des zweiten Schritts liegt auf den Ressourcen des Unternehmens. Durch die Festlegung der Distributionsstufen, die Bestimmung der Distributionsintensität und die Selektion geeigneter Intermediäre soll garantiert werden, dass die eigenen Möglichkeiten optimal genutzt und ergänzt werden. Das Channel Relationship Management ist die dritte und letzte

¹¹⁹ Vgl. Gilliland / Bello (2002), S. 40

¹²⁰ Vgl. Cespedes / Corey (1990), S. 67

¹²¹ Vgl. Gilliland / Bello (2002), S. 40

¹²² Vgl. Day (1994), S. 41

Phase, bei der die konkreten Kanalmitglieder ausgewählt und bestmögliche Beziehungen zu ihnen aufgebaut werden. Diese letzte Phase ist im Sinne des Wandels zu beziehungsorientierten Verhältnissen auch in vertikalen Systemen ein andauernder Prozess.

Komplexe Distributionssysteme können nur durch sorgfältige Planung und als Gesamtsystem erfolgreich sein. Dabei gilt es sowohl auf ökonomische Komponenten Wert zu legen als auch auf beziehungs-technische.

Nachdem in diesem Kapitel der Ansatz nach Wirtz und Lütje ausführlich dargestellt wurde, folgen in den nächsten Kapiteln die Ansätze von Stern und Sturdivant, McKinsey, Webb und Arthur D. Little. Es soll damit auch gezeigt werden, dass es sehr unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema der Strategiefindung gibt.

3.1.2 Customer-driven Distribution System nach L. Stern und F. Sturdivant

Der Fokus dieses Ansatzes zur Entwicklung einer Distributionsstrategie und der zugehörigen Kanäle liegt auf den Kundenwünschen. Basis des Systems ist ein achtstufiges Vorgehensmodell, das in Abbildung 7 zusammengefasst und im Folgenden näher beschrieben wird.

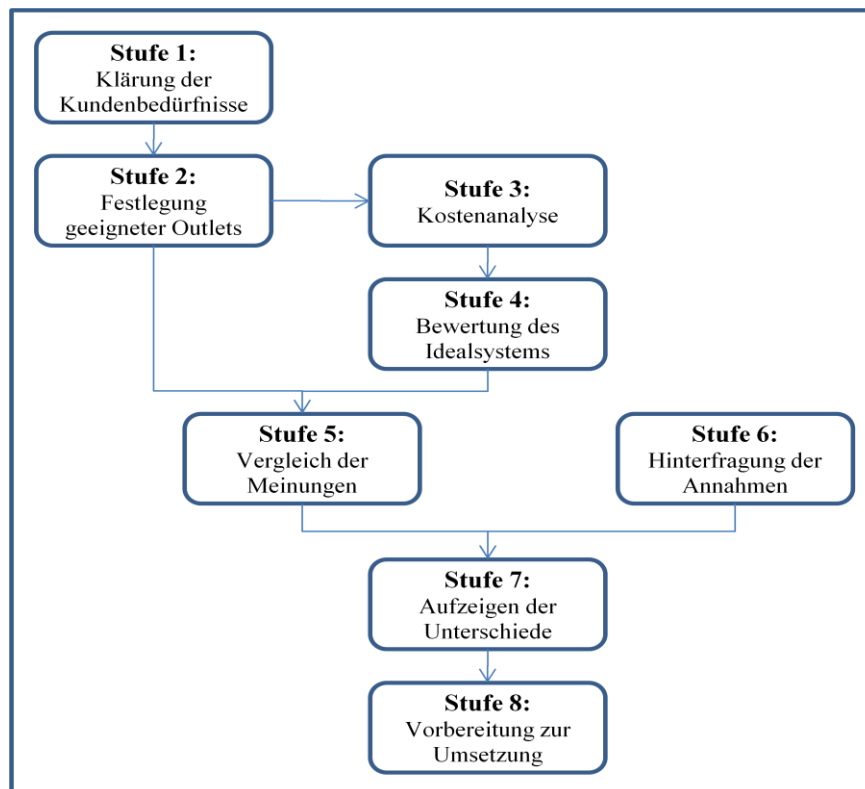


Abbildung 7 - Vorgehensmodell des Customer-driven Systems¹²⁴

Der **erste Schritt** ist die Ermittlung der Kundenbedürfnisse. Hier werden sowohl Erwartungen als auch Wünsche an das Distributionssystem ermittelt, wobei Aspekte wie Komfort (Convenience) und Zusatzleistungen im Verkaufsprozess im Mittelpunkt stehen sollen. In dieser von Wissenschaftlern oder Beratern durchgeführten Phase sollen die Kunden Vorschläge bringen und gleichzeitig angeben, was sie bereit wären dafür zu bezahlen.

Im **zweiten Schritt** werden wiederum von externen Personen die idealen Vertriebskanäle ermittelt, die am besten dazu geeignet sind die Kundenwünsche zu befriedigen. Dies wird dadurch gewährleistet, dass die geäußerten Kundenwünsche ausgewertet und gruppiert werden. Auf Basis der Gruppierungen ergeben sich die optimalen Vertriebswege.

Der Fokus des **dritten Schritts** liegt auf der Kostenanalyse. Diese erfolgt entweder durch interne oder externe Mitarbeiter. Es werden dabei Kosten und Nutzen des Idealsystems gegenüber gestellt und genau analysiert. Natürlich muss auch die Frage nach der grundsätzlichen Machbarkeit des Idealsystems beantwortet werden.

¹²⁴ In Anlehnung an: Stern / Sturdivant (1987), S. 35ff.

Der Kostenbewertung folgt im **vierten Schritt** eine Gesamtbewertung des ermittelten optimalen Systems. Die Bewertung erfolgt in Form einer Diskussion mit dem Top Management des Unternehmens. In Rahmen eines von externen Experten geleiteten Workshops wird erarbeitet, wie sich das neue System im Vergleich zum bestehenden System verhält und wie das neue System das alte beeinflussen würde. Anhand der Ergebnisse dieses Workshops wird gegebenenfalls ein überarbeitetes Distributionskonzept erstellt.

Im **fünften Schritt** wird von externen Wissenschaftlern ermittelt, wo Abweichungen des erstellten Idealsystems zum bestehenden System zu finden sind und was Veränderungen mit sich bringen bzw. welche Gründe für eine Veränderung sprechen. Je nach dem Ergebnis dieser Untersuchung erfolgt eine Anpassung des bestehenden Systems, wenn gute Gründe für eine Neustrukturierung vorliegen. Wenn jedoch nur kleine Unterschiede und unbedeutende Motivationen zum Idealsystem bestehen, so lässt das den Schluss auf ein bereits kundenorientiertes Vertriebssystem zu und es besteht in diesem Falle kein Grund für eine Veränderung.

Diskussionen der Vertriebsverantwortlichen mit externen Branchenexperten sollen die Grundannahmen und Branchentrends im **sechsten Schritt** nochmals hinterfragen und erläutern. Hier können neue Impulse für die Weiterentwicklung des Unternehmens generiert werden.

Die im fünften Schritt ermittelte Lücke zwischen dem bestehenden und dem Idealsystem wird im **siebenten Schritt** in ein Soll-Distributionssystem umgemünzt, in das auch die in Schritt sechs generierten Erkenntnisse und Trends einfließen sollen. Die Wahrnehmung dieses Schrittes erfolgt im Zusammenwirken von externen Wissenschaftlern und internen Verantwortlichen.

Im letzten und **achten Schritt** werden von den Vertriebsverantwortlichen konkrete Schritte zur Umsetzung des Soll-Distributionssystems erstellt und die Umsetzung der Schritte in weiterer Folge kontinuierlich kontrolliert und dokumentiert.

Fazit

Das Modell nach Stern und Sturdivant ist im Vergleich zu dem zuvor beschriebenen System von Wirtz relativ allgemein gehalten. Die Aktivitäten werden in acht Schritte unterteilt, wobei jedoch keine Beschreibung einzelner Techniken gegeben ist. Miteinbezogen werden Kunden, das Top Management, Vertriebsverantwortliche, Branchenexperten und externe Wissenschaftler. Konkrete Erfolgsfaktoren werden allerdings nicht ermittelt und die Kostenanalyse kann lediglich als Vorstufe dienen. Die Zusammenhänge zwischen den berücksichtigten Gestal-

tungselementen (Kundensegmente, Kanäle, Distributionsprozesse, Preise, Kosten und Branchentrends) werden nicht beschrieben.

Als Stärke dieses Modells kann angeführt werden, dass Kundenbedürfnisse das zentrale Element des Systems sind. Auch sollen neue Entwicklungen und Trends mit Hilfe von Diskussionen antizipiert werden. Durch die Einbringung der Sichtweise der Entscheider und Verantwortlichen wird das System von mehreren Seiten beleuchtet. Dank der schrittartigen Vorgehensweise ist das Modell leicht nachvollziehbar.

Ein Schwachpunkt kann darin gesehen werden, dass lediglich auf Kundenwünschen und nicht auf Untersuchungen aufgebaut wird, die das Kundenverhalten erforschen. Durch das Stützen auf Kundenwünsche ist eine grundlegende Innovation unwahrscheinlich, da Kunden am Markt Bekanntes wiedergeben. Außerdem wird in diesem Modell ausschließlich auf den Verkaufsprozess eingegangen. Ein Miteinbeziehen des Customer-Life-Cycles bzw. des Kaufprozesses könnte eine interessante Erweiterung darstellen.

3.1.3 Multi Channel Action Plan nach McKinsey & Company

Zentraler Punkt des Multi Channel Action Plans ist die aktive Gestaltung und Steuerung des Käuferlebnisses durch das Unternehmen. Dies entspricht Yulinskys Definition einer kundenbasierten Geschäftsarchitektur.¹²⁵ Im Zuge dieses Ansatzes werden die Rollen der Kanäle in Bezug auf die Kommunikation mit dem Kunden genau definiert, wobei davon ausgegangen wird, dass nicht jeder Kanal jedem Kunden uneingeschränkt zur Verfügung stehen soll.

Dabei wird der in Abbildung 8 visualisierte Vorgehensplan verfolgt, dessen vier Schritte im Folgenden im Detail dargestellt werden.

¹²⁵ Vgl. Yulinsky (2000), S. 1

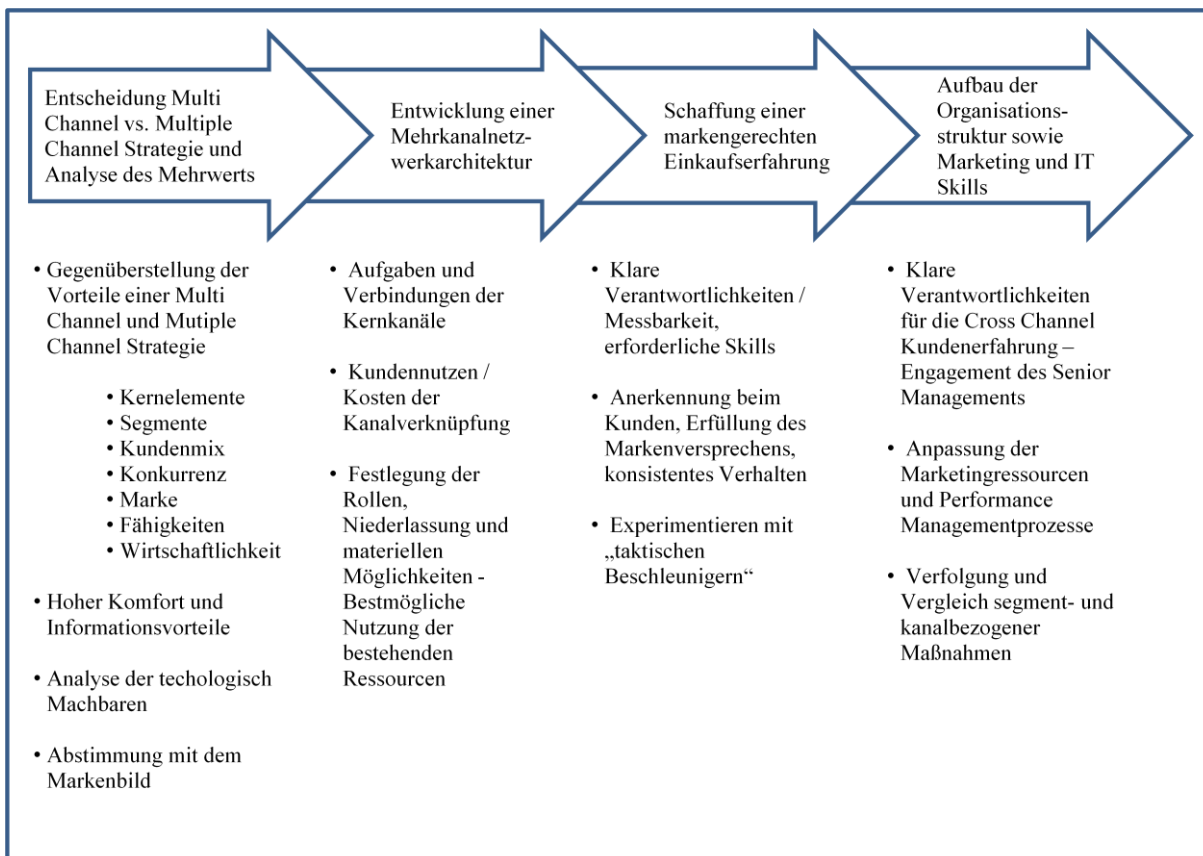


Abbildung 8 - Multi Channel Action Plan¹²⁶

1. Entscheidung zwischen Multiple Channel- und integrierter Multi Channel Strategie

Es bestehen grundlegende Unterschiede zwischen den Strategien, die sich ausschließlich darauf beschränken dem Kunden mehrere Kanäle zur Verfügung stellen (Multiple Channel Strategie) und jenen Strategien, die durch die aktive Verknüpfung der Vertriebskanäle Cross Channel Vorteile bieten (integrierte Multi Channel Strategie). Die kritische Frage ist, inwieweit die durch den integrierten Ansatz entstehenden Vorteile von den Kunden als wichtig angesehen und in weiterer Folge genutzt werden. Daher sollte die Entscheidung auf Grund zweier Kriterien fallen.

Der **erste zentrale Aspekt** ist die Größe des potenziellen Multi Channel Kundensegments im Kundenstamm und die erreichbaren Zugewinne durch die integrierte Multi Channel Strategie. Von McKinsey im Einzelhandels- und Finanzdienstleistungsbereich durchgeführte Forschungsprojekte haben ergeben, dass Multi Channel Käufer einen bedeutenden und steigenden Anteil der attraktiven Käuferschicht darstellen (im Bekleidungs- und Bankbereich macht

¹²⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Yulinsky (2000), S. 2

der Anteil bereits mehr als 50 % aus). Im Schnitt haben Kunden im Einzelhandelsbereich, die mehrere Kanäle nutzen, die zwei- bis vierfache Kaufkraft im Vergleich zu Kunden, die nur einen Kanal nutzen. In der Finanzdienstleistungsbranche wurde ermittelt, dass Mehrkanalkunden 25-30 % profitabler sind als Kunden, die nur einen Kanal nutzen.

Wenn es der breiten Masse der Kunden nur darauf ankommt bestehende Produkte oder Leistungen über einen neuen Kanal beziehen zu können, so wird der Einsatz einer Multiple Channel Strategie ausreichen. Erwartet der Kunde jedoch kreative Interaktion zwischen den Kanälen, sei es, weil dies von der Konkurrenz geboten wird oder weil er grundsätzlich Wert darauf legt, so ist die Entwicklung einer integrierten Mehrkanalstrategie von grundlegender Bedeutung.

Die wichtigsten beiden Mehrwerte einer Mehrkanalstrategie sind:

- *Der größere Komfort:* Für manche Kunden bedeutet größerer Komfort den schnelleren Zugang zu Informationen, für andere bedeutet er von zuhause aus ohne Hilfe von Verkaufspersonal einkaufen zu können. Für eine weitere Gruppe von Kunden bedeutet größerer Komfort wiederum erhöhtes und stärker personalisiertes Service im Geschäft.
- *Zielgenauere und nutzbare Information:* Der Zugang zu Information in Verbindung mit Hilfstools und personalisierten Angeboten steuert die Wahl des Konsumenten in großem Maße. Die Bedeutung dieser Mischung aus Informationsbereitstellung und Ratschlag (sowohl online als auch telefonisch) wird weiter zunehmen, da die Kunden beratungsbefähigt sind und das Gefühl der richtigen Kaufentscheidung vermittelt bekommen wollen.

Der **zweite wichtige Aspekt** betrifft die Notwendigkeit einer Mehrkanalintegration in der jeweiligen Branche. Die Finanzdienstleistungsbranche weist beispielweise eine sehr hohe Kanalsubstituierbarkeit, bedingt durch ihre informationsreichen Angebote, auf. Das bedeutet, dass es für den Kunden nur wenige Produkte bzw. Services gibt, die er ausschließlich in einem Kanal nutzen kann. Zur gleichen Zeit ist der für Unternehmen wünschenswerte, aber auch kostenintensive Trend zu immer häufigeren und direkteren Interaktionen mit den Kunden zu beobachten, der den Einsatz neuer Kanäle begünstigt und erforderlich macht. Unter diesen Bedingungen ist der Nutzenbeitrag des Mehrkanalkonzepts sehr rasch als strategische Notwendigkeit anzusehen. Während die Kanäle im Einzelhandel noch nicht derart austauschbar sind, erwarten hochwertige Kunden trotzdem in immer höherem Ausmaß eine grundlegende Mehrkanalintegration.

Zusammenfassend steht im ersten Schritt des Plans die Definition der Zielvision im Mittelpunkt. Es gilt zu klären, ob dem Kunden einfach mehrere Kanäle angeboten werden sollen (Multiple Channel Strategie) oder ob ein integrierter Mehrkanalansatz Anwendung finden soll. Der Vorteil des integrierten Ansatzes besteht in gezielten Cross Channel Vorteilen, wie zum Beispiel der Abfrage der Verfügbarkeit der Ware vor dem tatsächlichen Besuch im stationären Geschäftslokal. Der Mehrwert für den Kunden liegt in der Steigerung des Komforts und der zielgerichteten Informationsbereitstellung. Die Entscheidung für die richtige Strategie muss auf Grund der Kundenbedürfnisse getroffen werden.

2. Erstellung einer kundenorientierten Mehrkanalnetzwerkarchitektur

Viele der praktizierten Distributionsnetzwerke sind organisch gewachsen und stellen das Ergebnis einer schrittweisen Kanalerweiterung dar. Dies führt oftmals zu überlappenden Rollen, Verantwortlichkeiten und Kosten, die sich aus höheren Distributionsausgaben und uneinheitlicher Kundenwahrnehmung ergeben. Daher ist es für den Unternehmenserfolg von grundlegender Bedeutung, dass durch die Kanalarchitektur festgelegt wird, welche Rolle die Kanäle in Bezug auf Funktionalität, Auftreten und Vertriebsintensität spielen und wie sie mit einander interagieren.

Eine sorgfältig gewählte Mehrkanalarchitektur vermeidet, dem Kunden jedes Produkt in jedem Kanal anzubieten. Dieser oft begangene Fehler wird als 3E Trap bezeichnet, was für „Everything to everyone everywhere“ steht und das Problem beschreibt, dass der Kunde undifferenziert mit allen Produkten in allen Kanälen konfrontiert wird. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, das Nutzungsverhalten und die Präferenzen von hochprofitablen Kunden über die Kanäle hinweg zu analysieren und mit dem bestehenden Netzwerk und der Kostenbasis zu vergleichen. Dies erfordert ein Umdenken weg von einer kanalbezogenen Sichtweise hin zu einer verbundenen, interdependenten Sichtweise. In weiterer Folge ist der Übergang von einem kapazitäts- und kostenorientierten Prozess zu einem kundenorientierten Cross Channel Prozess anzustreben. Oftmals bietet auch eine Reorganisation des Filialnetzwerkes große Einsparungspotenziale bzw. die Möglichkeit Ressourcen effizienter zu nutzen.

3. Schaffung einer markengerechten Einkaufserfahrung

Der dritte Schritt bei der erfolgreichen Umsetzung einer Mehrkanalstrategie nach dem Multi Channel Action Plan fokussiert die einheitliche Markenwahrnehmung, die Hervorhebung des Mehrwerts und das Kundenmanagement, um ein nahtloses Einkaufserlebnis zu ermöglichen.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren dabei sind:

1. Jeder Mitarbeiter muss die **Gesamtunternehmensziele** vor Augen haben und sich für den Kunden verantwortlich fühlen, unabhängig davon, welchen Kanal der Kunde wählt. Daher müssen Anreizsysteme geschaffen werden, die die Verantwortung für den Kunden über die Kanäle hinweg fördern. Die Vergabe von kanalspezifischen und kanalübergreifenden Aufgaben ist eine Lösung für dieses Problem, da so davon ausgegangen werden kann, dass sowohl kanalübergreifend als auch kanalspezifisch effizient gedacht und gehandelt wird.
2. Die kanalübergreifende Denkweise muss auch durch entsprechende **Budgetverteilung** und Zielsetzungen bzw. Prozesse gefördert werden. Die Prozesse sind dabei entlang der Kanalnutzung der profitabelsten Kunden zu orientieren.
3. Eine **Abstimmung der Mehrkanalintegrationsmaßnahmen mit den grundlegenden Strategien** der Kundenansprache, der Segmentierung und des Markenversprechens muss unbedingt erfolgen. Eine zentralisierte Marketingabteilung ist nicht zwingend notwendig, jedoch müssen bestimmte Grundregeln festgelegt und Aktivitäten koordiniert werden.
4. Ein weiterer zentraler Faktor ist die **Erfolgsmessung**. Hierbei gilt es einen Kompromiss zwischen kanalunabhängigen, kundenorientierten Zielen und traditionellen, kanalspezifischen Zielen zu finden.
5. Der letzte wichtige Schritt ist das **Umdenken in Bezug auf Gewinn- und Verlustrechnungen**. Oftmals kapitalisieren sich Investitionen eines Kanals durch Erträge in einem anderen Kanal. Es gilt daher von der vorherrschenden kanalgebundenen Denkweise weg zu kommen und Gewinne bzw. Verluste immer in Bezug auf den Kunden und das Unternehmen als Ganzes zu sehen.

4. Aufbau unternehmensinterner Strukturen

Mehrkanalmanagement kann den Aufwand der Marketingabteilung vervielfachen. Folgende Grundregeln gilt es zu berücksichtigen:

1. **Markenversprechen und Mehrkanalplan** sind möglichst gut **abzustimmen**. Die größten Erfolge können dann lukriert werden, wenn der versprochene Mehrwert in einzigartigem Komfort und Informationsvorteilen zu finden ist.
2. Das **CRM System** bzw. alle Kundeninformationen müssen **aktuell** sein, um ein Mehrkanalmanagement zu ermöglichen. Hochwertige Kunden müssen so schnell wie möglich identifiziert werden, was durch Zuhilfenahme von **Anreizsystemen** gesche-

hen kann, um Kunden leichter segmentieren zu können. Dazu müssen die Daten aus allen Kanälen in ein System einfließen, damit Mitarbeitern im Kundenkontakt ein Höchstmaß an Information zur Verfügung steht. Die Planung und Umsetzung eines solchen IT Systems sollte phasenweise erfolgen, um das Risiko einer radikalen Umstellung möglichst gering zu halten.

3. Beim Einsatz von Mehrkanalangeboten muss **stetig Neues** probiert und gelernt werden, damit gelebte Managementprozesse und neue Technologien entstehen können. Neue Cross Channel Ideen sollen taktisch beschleunigt und gefördert werden. Solche Beschleuniger können im positiven Sinne bereitgestellte Informationen, Promotions oder das Produktdesign sein. Negative Anreize sind Preiserhöhungen oder die Schließung von Geschäften.

Fazit

Ergebnisse und zugehörige Aktivitäten sind im Multi Channel Action Plan beschrieben, wobei jedoch konkrete Techniken sowie ein Rollenmodell fehlen. Das Modell orientiert sich stark am Stakeholder Value, das heißt, dass die Unterscheidung der Kunden nach ihrer Profitabilität eine zentrale Rolle spielt. Die wichtigsten Gestaltungselemente stellen Kundensegmente, Kanäle, Wettbewerber, Marke, Organisationsstrukturen, Mitarbeiterfähigkeiten und Messgrößen dar.

Positiv zu sehen ist die strategische Ausrichtung des Ansatzes, die von der Visionsentwicklung bis hin zur Umsetzung reicht. Zentraler Punkt ist die Optimierung des einheitlichen und durchgängigen Kauf- und Serviceerlebnisses und die Ausrichtung auf profitable Kunden. Sehr stark hervorgehoben wird auch die Bedeutung der Marketingaktivitäten und des Brandings.

Der Schwachpunkt des Ansatzes könnte darin gesehen werden, dass die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen zwar gestaltet ist, der Fokus jedoch sehr stark auf unternehmensinternen Aspekten liegt. Der Kunde und seine Bedürfnisse werden nicht separat behandelt. Genaue Vorgehensweisen und spezifische Techniken in den einzelnen Stufen werden nur grundlegend erklärt. Konkrete Angaben in Bezug auf Messkriterien und Messgrößen fehlen, obwohl deren Definition zentraler Bestandteil ist. Ein Metamodell fehlt gänzlich.

3.1.4 PRICE-Approach nach G.Webb

Geoff Webb beschreibt im PRICE Approach (Process and Rules for Implementing Multi Channel Commerce Effectively) eine Vorgehensweise zur Einführung eines Mehrkanalsystems.¹²⁷ Bei dieser Methode wird die Kanalstruktur hauptsächlich an den angebotenen Leistungen und den Kunden ausgerichtet. Das dreistufige Verfahren entstand aus den Erkenntnissen des Beratungsunternehmens „The Webb Partnership“ und wird durch Abbildung 9 visualisiert.

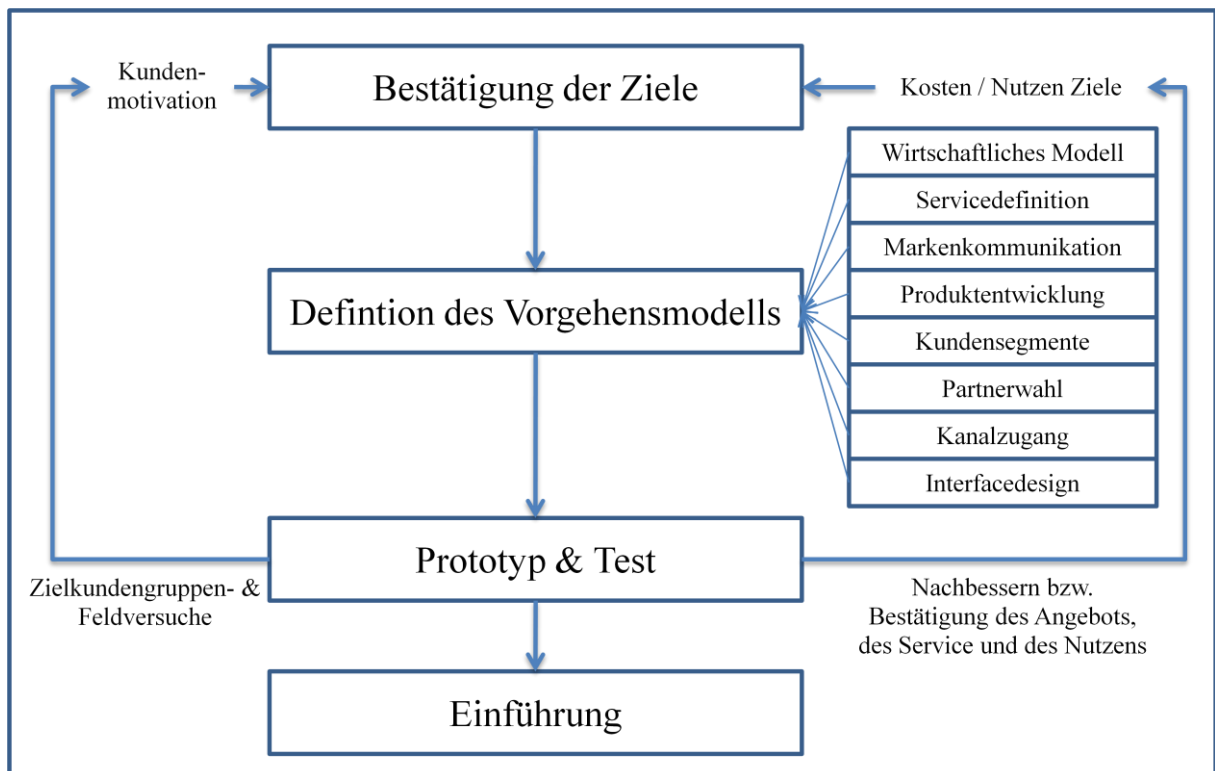


Abbildung 9 - PRICE-Approach¹²⁸

Im **ersten Schritt** werden die Ziele festgelegt, wobei der Nutzen der Mehrkanalstruktur für alle Beteiligten konkretisiert und beschrieben werden muss (Stakeholder Ansatz). Mögliche Nutzeneffekte können zum Beispiel verbesserte Prozesse mit kürzeren Durchlaufzeiten, Kosteneinsparungen oder Verbesserungen im Service sein.

Im Zuge des **zweiten Schrittes** wird das so genannte Customer Operation Modell definiert, in dem strategische Entscheidungen in verschiedenen Bereichen festzulegen sind. Darunter fallen das Geschäftsmodell, die Service-Definition, die Markenkommunikation, die Produktent-

¹²⁷ Vgl. Webb (2001), S. 124ff.

¹²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Webb (2001), S. 130

wicklung, die Zielsegmente, das Partnermanagement, die Kanalintegration und das Technologie- und Schnittstellendesign.

Das Prototyping, die rasche Einführung und die kontinuierliche Verbesserung stehen im Fokus des **dritten und letzten Schrittes**. Zuerst sollen die generierten Konzepte in Form eines Prototyps umgesetzt und dann in weiterer Folge vom Kunden bewertet werden. Dies kann in Form von Kunden-Fokusgruppen stattfinden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind zu überprüfen und gegebenenfalls zu implementieren. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess sowie die rasche Einführung und der schnelle Ausbau der Kanalfunktionen sind Kernelemente des Modells.

Fazit

Die Stärke dieses Ansatzes ist die umfassende Darstellung des Vorgehensmodells und die Kundenorientiertheit. Von der Ideenfindung bis zur Produkteinführung und dem Prototyping werden alle Schritte beschrieben.

Allerdings sind die Teilaspekte zur Entwicklung des Customer Operation Modells sehr breit angelegt. Da von der Markteinführung bis hin zur technischen Gestaltung der Benutzerschnittstelle alles behandelt wird, wäre ein Rollenmodell, das Zuständigkeiten festlegt und Aufgabenbereiche verdeutlicht, sehr hilfreich. Eine Konkretisierung des Ansatzes hinsichtlich der Reihenfolge und der Zusammenhänge der Aktivitäten sowie eine stärkere Trennung zwischen strategischen und operativen Komponenten sind weitere Verbesserungsideen.

3.1.5 Multi Channel Management nach Arthur D. Little

Zentraler Punkt des Multi Channel Management Ansatzes der Unternehmensberatung Arthur D. Little ist die Minimierung bzw. die Beseitigung von Kanalkonflikten.¹³⁰ Grundannahme des Modells ist, dass in Mehrkanalsystemen immer Konfliktpotenzial zwischen Absatz- und Servicestrukturen besteht. Das Konfliktpotenzial unterscheidet sich lediglich in seiner Intensität.

Zur Minimierung der Kanalkonflikte wird deshalb ein dreistufiges Vorgehen vorgeschlagen:

¹³⁰ Vgl. Camp (2001), S. 1ff.

Im **ersten Schritt** wird eine Ist- und Sollanalyse der bestehenden Kanalstrukturen durchgeführt. Zum einen sollen die Unternehmen ihre momentane Struktur darstellen und zum anderen einige Fragen in Bezug auf die aktuelle Situation und die Zukunft beantworten.

Die zentralen Fragen dabei sind:

- Was ist der wichtigste Absatzkanal?
- Adressieren alle Kanäle den gleichen Markt und Kundenstamm?
- Welche Wettbewerbssituation herrscht in den verschiedenen Absatzstrukturen?
- Welche Kooperationen gibt es in den unterschiedlichen Kanalstrukturen?

Im **zweiten Schritt** sind interne und externe Konfliktpotenziale analog zu Porters Five Forces Modell ¹³¹ (siehe Abbildung 10) zu analysieren und zukünftige Kanalstrukturen zu identifizieren.

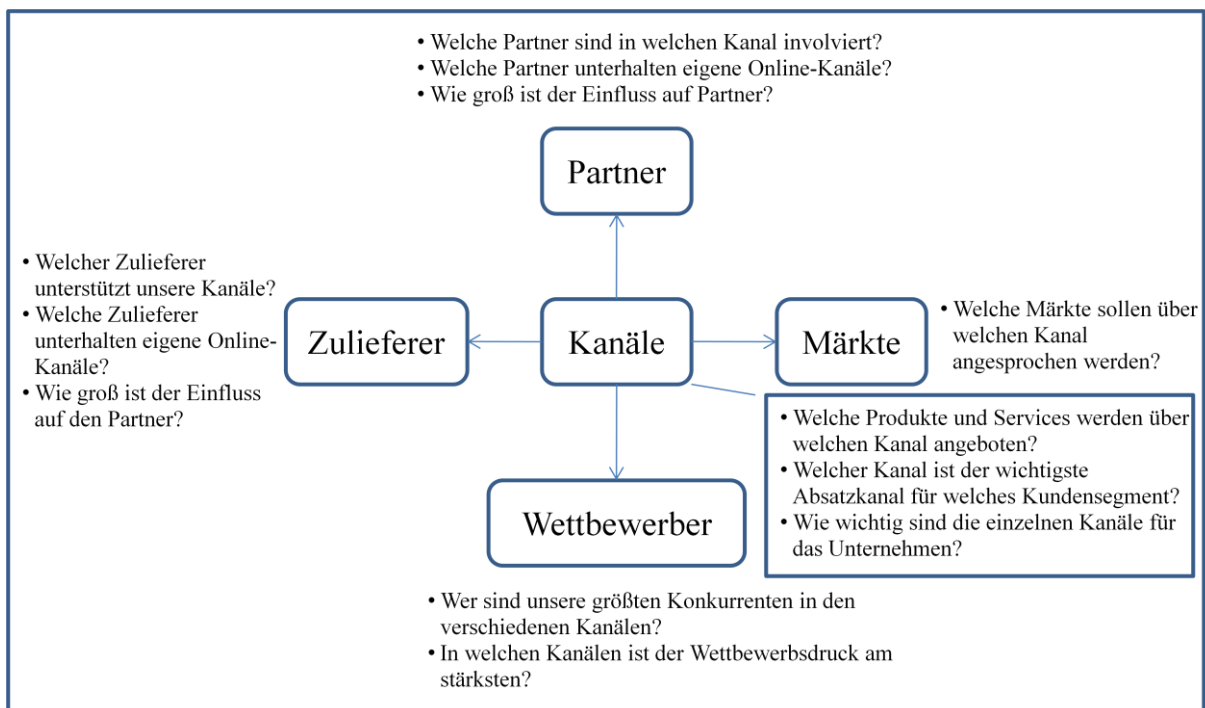


Abbildung 10 - Kanalkonfliktanalyse nach Camp¹³²

Der **dritte Schritt** beinhaltet die Ermittlung einer konfliktminimierenden Kanalstruktur. Kanalkonflikte werden umso stärker, je mehr Kanäle gleiche Kundensegmente in gleichen Märkten

¹³¹ Vgl. Porter (1985), S. 4ff.

¹³² In Anlehnung an Camp (2001), S. 2

ten mit gleichen Produkten beliefern. Im Falle integrierter Kanalstrukturen sind proaktive Maßnahmen vorzunehmen und die Strukturen dementsprechend anzupassen, da hier das Konfliktpotenzial besonders groß ist.

Fazit

Die Stärke dieses Ansatzes ist die Abschwächung oder Beseitigung von Kanalkonflikten durch organisatorische Regelungen und ein erleichtertes Vorgehen durch die Formulierung von konkreten Fragen.

Allerdings enthält das Modell nur eine grobe Gliederung in Bezug auf den Ablauf. Außerdem fehlen Hilfestellungen zur Lösung allgemeiner Mehrkanalstrukturen, da auf eine sehr spezifische Problemstellung eingegangen wird.

3.1.6 Best Of der Ansätze

Die vorgestellten Ansätze stellen nur eine beispielhafte Auswahl potenzieller Vorgehensmodelle dar, die in der Literatur beschrieben werden. Andere Ansätze sind zum Beispiel bei Kotler und Bliemel¹³³, Loss¹³⁴ oder Power¹³⁵ zu finden. Die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Lösungsansätze bietet die Möglichkeit Rückschlüsse auf die Erfolgsfaktoren von Mehrkanalstrategien zu ziehen

Die wichtigsten Elemente bei der Strategieentwicklung sind demzufolge drei zentrale Dimensionen:

- Kunde
- Leistung
- Kanal

Die Frage, welche Produkte über welchen Kanal für welches Kundensegment anzubieten ist, beschreibt dabei den Kern des Problems.

¹³³ Vgl. Kotler / Bliemel (1999), S. 844ff.

¹³⁴ Vgl. Loss (2002), S. 40ff.

¹³⁵ Vgl. Power (2000), S. 55ff.

Ausrichtung an Kundengruppen

- Im Fokus müssen (zukünftig) rentable Kunden stehen. Multikanalstrukturen erhöhen die Kundenbindung und Investitionen in den Auf- bzw. Ausbau von Kanälen und sollten sich vor allem an gewinnbringende Kundensegmente richten.
- Unrentable Kunden sollen in kostengünstigere Kanäle geleitet und so zu rentablen Kunden gemacht werden. Hierbei kann eine verursachungsgerechte Preispolitik unterstützend wirken, da die Kunden so zumindest kostendeckend betreut werden. Der Fokus ist auf nutzerfreundliche und mediengestützte Kanäle zu legen, da diese die Bedürfnisse des Kunden am besten bedienen.

Der Multi Channel Action Plan von McKinsey & Company orientiert sich stark an diesen beiden Punkten. Besonders wichtig ist hierbei die Bedarfsanalyse, da intuitive Entscheidungen der Verantwortlichen das Bild verzerren und in die falsche Richtung leiten können. Zusätzlich erschwerend wirkt die Tatsache, dass das Nutzungsverhalten der Kunden bei neuartigen Kanälen und Services nur sehr schwer prognostizierbar ist.

Anpassung der Leistungen

Hier können zwei gegensätzliche Vorgehensweisen unterschieden werden:

- *Spezifische Leistungen und Preise je nach Kanal:* Wenn Kunden gezielt in einzelne Kanäle geleitet werden sollen, dann eignet sich diese Methode besonders gut zur Steuerung, da sie ein sehr hohes Differenzierungspotenzial zwischen den Kanälen bietet. Negative Aspekte sind die hohen Aufwendungen für Produktentwicklung und -pflege sowie der hohe Koordinationsaufwand.
- *Einheitliche Leistungen und Preise:* Der größte Vorteil hierbei ist die Minimierung der Kanalkonflikte, da der direkte Einfluss auf die Absatzstrukturen geringer ist.

In der Praxis sind meist Mischformen dieser beiden Extremvarianten zu beobachten.

Kanalstrukturen und Marktpositionierung

Hinsichtlich dieses Faktors kann zwischen folgenden Varianten unterschieden werden:

- Autarke Marktpositionierung: Jeder Kanal nimmt Distributions- und Serviceaufgaben eigenständig wahr. In diesem Zusammenhang werden oft Tochtergesellschaften gegründet und / oder eigene Markennamen eingeführt.^{136,137}
- Interdependente Marktpositionierung: Bei dieser Vorgehensweise wird die Kanalstruktur als Gesamtsystem wahrgenommen. Alle Kanäle bedienen einen gemeinsamen Kundenstamm.

Tabelle 1 stellt eine Orientierungshilfe zur strategischen Positionierung in Bezug auf die Kanalstruktur dar:

Evolutionäre Sicht	Eher konkurrierende Kanäle	Eher koordinierte Kanäle
Standardisierung des Produkts	schnell	langsam
Komplexitätskosten	hoch	niedrig
Kundenwünsche	Rat suchend	individuelle Produkte
Ausgangsposition		
Marktanteil	niedrig	hoch
Produkte	unverwechselbar	ähnlich
Fähigkeiten	starker Vertrieb	starke IT
Markt	umkämpft / dereguliert	konzentrierte Oligopole

Tabelle 1 - Entscheidungshilfe zur Kanalpositionierung¹³⁸

Nachdem in diesem Kapitel Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung ausgeführt wurden, beschäftigen sich die nächsten Kapitel mit den Erfolgsfaktoren, die sich aus dem Handelsmix herleiten lassen. Im Folgenden werden Kommunikationspolitik, Preispolitik, sowie Distribution und Logistik als Erfolgsfaktoren für das Multi Channel Management eines Unternehmens beleuchtet.

¹³⁶ Vgl. Körnert / Wolf (2000), S. 744

¹³⁷ Vgl. Schögel (2001), S. 28

¹³⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Holmsen et al. (1998), S. 87

3.2 Kommunikation

Es ist heute eher die Regel als die Ausnahme, dass Unternehmen und Kunden über verschiedene Kanäle und Kontaktpunkte miteinander kommunizieren. Der Kunde bildet sich daher seinen Eindruck über ein Unternehmen aus einer Vielzahl von Kontaktpunkten in unterschiedlichen Kanälen. Diese Kontaktpunkte können entweder über Kommunikationskanäle oder Distributionskanäle erfolgen. Ziel muss es sein dem Kunden gegenüber möglichst einheitlich und geschlossen aufzutreten. Diese Strategie wird in der Praxis oft als 360 Grad Approach oder One Face to the Customer geführt. Dahinter versteckt sich ein möglichst abgestimmtes Auftreten über alle Customer Touch Points hinweg.

Customer Touch Points werden von Bruhn und Ahlers folgendermaßen definiert: „Customer Touch Points sind sämtliche Punkte, an denen es zu einem kommunikativen Kontakt zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden kommt und an dem der Kunde einen Eindruck vom Unternehmen, seinen Mitarbeitern und / oder Leistungen erhält.“¹³⁹

Dieses einheitliche Auftreten wird in der Literatur als Multi Channel Communication bezeichnet und folgendermaßen definiert: „Multi-Channel Communication ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, die Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens an sämtlichen Customer Touch Points so aufeinander abzustimmen, dass den Kunden ein einheitliches Unternehmensbild vermittelt wird.“¹⁴⁰ Ähnliche Definitionen finden sich auch bei Marksburry und Gronover und Riempp.^{141, 142}

Grundsätzlich ergibt sich der Bedarf nach einer besonderen Kommunikationsform sowohl durch interne als auch externe Gründe. Wie bereits in der Einleitung ausgeführt, entstehen laufend neue Wege, um mit den Kunden in Kontakt zu treten. Diese Kontaktmöglichkeiten müssen bestmöglich zum Transfer von Informationen, zum Verkauf und zum Dialog genutzt werden.¹⁴³ Oftmals sind die Wahlmöglichkeiten der Kanäle jedoch eingeschränkt bzw. bereits durch die Kundenanforderungen oder die Konkurrenz vorgegeben. Daher wird vorausgesetzt, dass Unternehmen möglichst viele Touch Points anbieten, um Kundenkontakte zu pflegen und wettbewerbstauglich zu bleiben.¹⁴⁴ Die Unternehmen sind also gezwungen immer mehr

¹³⁹ Bruhn / Ahlers (2007), S. 397

¹⁴⁰ Bruhn / Ahlers (2007), S. 405

¹⁴¹ Vgl. Marksburry (2003), S. 3

¹⁴² Gronover / Riempp (2001), S. 25

¹⁴³ Vgl. Schögel (1997), S. 9

¹⁴⁴ Vgl. Marksburry (2003), S. 3

Kontaktmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Grunde ist es umso wichtiger das Auftreten nach außen sowie das Erscheinungsbild des Unternehmens zu koordinieren und Abstimmungen vorzunehmen, um das gewünschte Unternehmensimage vermitteln zu können. Wird dies nicht praktiziert, so wird der Kunde zuerst irritiert sein, dann unzufrieden werden und in weiterer Folge dem Unternehmen sein uneingeschränktes Vertrauen entziehen. Ein hohes Vertrauen des Kunden ist jedoch Voraussetzung für eine langfristige Kundenbindung und daher meist strategisches Ziel von Unternehmen. Neben diesen externen Vorteilen einer abgestimmten Kommunikation gibt es aber auch interne Effekte. Durch entsprechende Koordination können Doppelarbeit vermieden, Kosten eingespart und gleichzeitig die Effizienz der Kundenansprache gesteigert werden.

3.2.1 Kernelemente einer integrierten Kommunikation

Die Kernelemente der Multi Channel Communication können aus drei Unterbereichen des Marketing (Relationship Marketing, Multi Channel Marketing und Integrierte Kommunikation) abgeleitet werden.¹⁴⁵

Die erste Komponente ist die **Abkehr vom klassischen Sender-Empfänger-Modell**, da sich Unternehmen und Kunden mehr und mehr als gleichwertige Kommunikationspartner gegenüber stehen, wobei die Verteilung der Rollen von Sender und Empfänger laufend wechselt. Kontakte finden über viele Touch Points und Kanäle statt, wobei Unternehmen und Kunden sowohl Sender- als auch Empfängerpositionen einnehmen können.

Durch diese Abkehr vom klassischen Sender-Empfänger-Modell ergibt sich auch das Bedürfnis nach einer **abgestimmten Kombination von Push- und Pullkommunikation**. Bisher waren Unternehmen gewohnt Push-Kommunikation zu betreiben, indem sie Signale aussenden, um ihre Kunden auf diese Weise zum Kauf zu motivieren. Pullkommunikation hingegen liegt dann vor, wenn Kunden aufgefordert werden mit dem Unternehmen zu interagieren und ihm seine Wünsche mitzuteilen. Kunden entwickeln ihr Gesamtbild eines Unternehmens aus den Eindrücken der Push- und Pullkommunikation, was eine Abstimmung unbedingt erforderlich macht. Es gilt hierbei die Erkenntnisse aus der Pullkommunikation in eine verbesserte Pushkommunikation umzumünzen. Durch den gleichzeitigen Einsatz kann einerseits das Unternehmensimage ständig verbessert werden und andererseits durch kontinuierliche Analyse der beiden Kommunikationsformen die Effizienz der Marketingmaßnahmen gesteigert werden.

¹⁴⁵ Vgl. im Folgenden: Bruhn (2001); Esch (2005); Schögel (1993); Schramm-Klein (2003)

Um Unternehmensziele auch glaubhaft vermitteln zu können, ist außerdem die **Abstimmung von interner und externer Kommunikation** unabdingbar. Da Kunden an vielen Kontaktpunkten direkt mit Mitarbeitern des Unternehmens in Berührung kommen (externe Kommunikation), ist die bestmögliche Information aller Mitarbeiter über potenzielle Themen im Kundenkontakt notwendig. Solche Themen können zum Beispiel aktuelle Unternehmensentwicklungen, unternehmerisches Engagement oder Veränderungen im Leistungsangebot sein. Um eine zielgruppen- und serviceorientierte Denkweise bei den Mitarbeitern zu erreichen, ist eine offene interne Kommunikationspolitik Voraussetzung. Nur gut informierte Mitarbeiter, die die gesamtunternehmerischen Ziele verstehen, können als glaubwürdige Repräsentanten auftreten und so das bestmögliche Unternehmensimage vermitteln.

Neben der Abstimmung der internen und externen Kommunikation ist auch das **Zusammenspiel medialer und persönlicher Kontaktpunkte** von großer Bedeutung. Die Wirkung von medialen Kontaktpunkten kann Auslöser oder auch Hindernis für einen persönlichen Kontakt sein. Ebenso spielen persönliche Erfahrungen eine große Rolle bei der Wahrnehmung medialer Kommunikationskontakte. Aus diesem Grund muss eine ständige Abstimmung zwischen medialen und persönlichen Customer Touch Points stattfinden.

Überall wo es einem Unternehmen nicht gelingt einheitlich aufzutreten, können Störungen der Multi Channel Communication passieren. Ein uneinheitliches Unternehmensimage entsteht, wenn unterschiedliche Erwartungen beim Kunden aufgebaut oder widersprüchliche Informationen bereitgestellt werden. Solche Störungen sind meist auf unternehmensinterne Kommunikationsdefizite zurückzuführen, die auf fehlerhaften internen Kommunikationsprozessen oder Informationssystemen beruhen.

3.2.2 Funktionen der Multi Channel Kommunikation

Grundsätzlich lassen sich die Funktionen der integrierten Kommunikation sowohl aus Kunden- als auch aus Unternehmenssicht beschreiben. Die Kombination von beiden Sichtweisen ergibt das Gesamtnutzenpaket einer integrierten Kommunikation.¹⁴⁶

Funktionen aus Kundensicht

Die grundlegendste Aufgabe der Kommunikation aus Kundensicht ist die **Informationsfunktion**. Der Kunde hat die Möglichkeit über unterschiedliche Kanäle Informationen zum Unternehmen und dessen Leistungsangebot einzuholen. Je nach Bedarf und Wunsch kann er

¹⁴⁶ Vgl. im Folgenden: Becker / Hauptmeier (2005); Bruhn / Ahlers (2007), S. 408ff.

zwischen den Kanälen wählen und so entweder persönlich oder medial mit dem Unternehmen in Kontakt treten, um die gewünschte Information zu erhalten.

Eng mit der Informationsfunktion ist die **Bestätigungsfunktion** verbunden. Hierbei geht es darum, dem Kunden einen getätigten Kauf, die Inanspruchnahme einer Dienstleistung oder das Bild des Unternehmens zu bestätigen. Auch in diesem Falle entsteht die stärkste Bestätigungsfunktion durch den Gesamteindruck, den der Kunde über alle Kanäle und Touch Points hinweg erhält.

Da die Kommunikation sowohl auf medialer als auch auf persönlicher Ebene zweiseitig möglich ist, kann auch von einer **Dialog- und Interaktionsfunktion** gesprochen werden. Dem Kunden wird die Möglichkeit zum Austausch von Erfahrungen, Meinungen und Informationen geboten.

Aus der freien Wahlmöglichkeit des Kunden ergibt sich die **Flexibilisierungsfunktion**, die dem Kunden Freiräume in Bezug auf Kanalwahl und Zeitpunkt der Nutzung erlaubt. Für das Unternehmen bedeutet dies, die Informations- und Kommunikationsbedürfnisse des Kunden zu analysieren und zu antizipieren, um das Angebot anzupassen und zu entwickeln.

Die Möglichkeit der kundenindividuellen Ansprache an einzelnen Customer Touch Points kann als Individualisierungsfunktion zusammengefasst werden. Im Gegensatz zu anonymer Massenkommunikation können Kunden gezielt über verschiedene Kontaktpunkte angesprochen werden. Zum Beispiel vermitteln personalisierte Kaufempfehlungen dem Kunden das Gefühl als Individuum behandelt zu werden.

Funktionen aus Unternehmenssicht

Manche der genannten Punkte können auch aus Unternehmenssicht interpretiert werden. Beispielsweise wird die **Informationsfunktion** sehr wertvoll, da sie dem Unternehmen Einblick in die Nutzung der verschiedenen Kanäle durch die Kunden liefert. Diese Informationen können mit Hilfe von Kundendatenbanken organisiert und genutzt werden. Die Analyse der Kundeninformationen bildet die Grundlage zu Gestaltung der individuellen Kundenansprache über die entsprechenden Kanäle.

Unterstützt wird die Informationsfunktion durch die **Dialog- und Interaktionsfunktion**, die es ermöglicht den Kunden individuell anzusprechen und so Vertrauen und Loyalität aufzu-

bauen. Besonders wichtig sind die interaktiven Funktionen für das Kundenbindungsmanagement.¹⁴⁷

Aus Unternehmenssicht hat die integrierte Kommunikation den Endzweck der **Kundenakquisitions- und Kundenbindungsfunktion**. Der Kunde soll zuerst gewonnen und in weiterer Folge durch bestmögliche Behandlung langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Als letzter Punkt ist die **Effektivitäts- und Effizienzsteigerungsfunktion** zu nennen. Ziel ist es über alle Kanäle hinweg kundenspezifische Informationen zu sammeln, Doppelarbeiten zu minimieren und die gesammelten Informationen in weiterer Folge dazu zu nutzen, den Kunden wiederum über alle Kanäle individuell anzusprechen und zu betreuen. Dadurch werden Streuverluste vermieden und die Kommunikationseffizienz gesteigert. Durch die individualisierten Inhalte und das interaktive Angebot soll auch eine Erhöhung der Kommunikationswirkung erreicht werden.¹⁴⁸

3.2.3 Voraussetzungen für eine Multi Channel Kommunikation

In Anlehnung an Bruhn lassen sich folgende Kriterien für eine erfolgreiche Implementierung einer Multi Channel Kommunikation nennen:¹⁴⁹

Um nicht als taktisches und operatives Instrument gesehen zu werden, ist es von grundlegender Bedeutung die Multi Channel Kommunikation als **strategische Komponente** zu betrachten. Damit die Multi Channel Kommunikation als systematisches Planungsinstrument eingesetzt werden kann, ist eine umfassende Situationsanalyse (im Zuge derer unter anderem die Customer Touch Points identifiziert und bewertet werden), eine Zielgruppenplanung (um die Informations- bzw. Kommunikationsbedürfnisse der Zielgruppe genau zu erfassen) und in weiterer Folge die Selektion und Entwicklung der Aktivitäten sowie die Kontrolle des Erfolges an den unterschiedlichen Kontaktpunkten durchzuführen.

Für eine glaubhafte Vermittlung eines einheitlichen Unternehmensimages ist es zentral, dass unternehmensintern das entsprechende Bewusstsein bei allen Mitarbeitern vorhanden ist und die Notwendigkeit einer einheitlichen Kommunikationspolitik allgemein verstanden wird. Diese **Bewusstseinskomponente** ist Grundbestandteil eines einheitlichen und am Kunden orientierten Images. Weiters muss darauf geachtet werden, dass die grundlegend einheitliche Botschaft auch wirklich konsistent vermittelt wird. Es gilt persönliche sowie mediale Kon-

¹⁴⁷ Vgl. Bruhn (2003), S. 172

¹⁴⁸ Vgl. Meffert (2003)

¹⁴⁹ Vgl. Bruhn (2003A), S. 81

taktpunkte inhaltlich und auch formal gleich zu gestalten, um eine maximale Wiedererkennbarkeit zu garantieren. Um Glaubwürdigkeitsverluste zu verhindern, ist es dringlichst zu terlassen beim Kunden Erwartungen aufzubauen, die nicht eingehalten werden können. Das von Amazon erfolgreich praktizierte Konzept „Underpromise and overdeliver“ ist hier als positives Beispiel anzuführen. Indem der Kunde eine bessere Leistung oder ein Produkt früher als erwartet erhält, wird ein positives Image aufgebaut.

Die Kommunikationspolitik ist grundsätzlich anhand einer langfristigen Planung über alle Kanäle durchzusetzen, um das maximale Wirkungspotenzial entfalten zu können. Durch Kontinuität in Bezug auf Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten wird sich langfristig ein positives Unternehmensimage beim Kunden aufbauen und in einer hohen Kontaktqualität und –häufigkeit resultieren. In diesem Zusammenhang wird von einer **Beziehungskomponente** der Multi Channel Kommunikation gesprochen, bei der es nicht rein um Transaktionen bzw. den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen geht, sondern vielmehr um den Aufbau und die Pflege von Kundenkontakten, die in eine langfristige Kundenbindung münden.

Anforderungen und Gefahren bei Nichteinhaltung der genannten Kriterien sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Anforderung	Inhalt / Ziel	Gefahr bei Nichteinhaltung
Strategie	Strategische Verankerung der Multi Channel Communication	Verzettelung in operativen Einzelmaßnahmen
Bewusstsein	Schaffung des Bewusstseins für die Notwendigkeit einer Multi Channel Communication bei den Mitarbeitern	Fehlende Motivation und Einsicht bei den Mitarbeitern
Konsistenz	Herbeiführung konsistenter Aussagen an sämtlichen Customer Touch Points	Widersprüche und Irritationen bei den Kunden, Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust
Kongruenz	Übereinstimmung von Kommunikation und Verhalten des Unternehmens / der Mitarbeiter	Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust
Kontinuität	Kontinuität im Informations- und Kommunikationsangebot, kontinuierliche Pflege der Customer Touch Points	Irritationen bei den Kunden, unternehmens- und kundenseitig kein Aufbau von Lerneffekten
Beziehung	Aufbau und Pflege langfristiger Kundenbeziehungen durch die kommunikative Gestaltung der Customer Touch Points	Keine Ausnutzung des Potenzials langfristiger Kundenbeziehungen, Verzettelung in kurzfristigen Transaktionen

Tabelle 2 - Anforderungen an eine Multi Channel Kommunikation¹⁵⁰

¹⁵⁰ Vgl. Bruhn / Ahlers (2007), S. 412

3.2.6 Integrierte Kommunikation

Der bereits oft benutzte Terminus der integrierten Kommunikation wird in diesem Abschnitt näher definiert und ausgeführt. Grundsätzlich ist unter integrierter Kommunikation eine inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der Marktkommunikation zu verstehen.¹⁵¹ Durch die Wiederholung der Inhalte und die gegenseitige Unterstützung der Kommunikationskanäle soll das Ziel einer Vereinheitlichung und Verstärkung des Markenimages erreicht werden.¹⁵² Um eine Marke dauerhaft bei Kunden zu etablieren, bedarf es angesichts der Masse konkurrierender Marken einer stetigen Wiederholung der Inhalte, um ein Verblässen der Botschaft in der Wahrnehmung des Konsumenten zu verhindern.¹⁵³ Gerade zu diesem Zweck ist die integrierte Kommunikation besonders gut geeignet, da ihre Stärke in der Wiederholung der festgelegten Themen an den verschiedensten Customer Touch Points liegt. Beim Konsumenten kann dadurch die Assoziation der Marke an vielen einzelnen Punkten ausgelöst und verstärkt werden. Kennzeichen einer integrierten Markenkommunikation ist also die einheitliche Umsetzung eines kanalübergreifenden Kommunikationskonzepts mit dem Ziel die Kontaktwirkungen bei Kunden zu optimieren.¹⁵⁴ Nicht immer wird der Begriff der integrierten Kommunikation in der Theorie auf die Kommunikation im engeren Sinne beschränkt, sondern auch auf sämtliche eingesetzte Elemente des Marketing-Mix über alle Kanäle hinweg erweitert.¹⁵⁵

Die Kommunikationsstrategie umfasst sowohl **formale Mittel**, wie zum Beispiel Corporate Design Maßnahmen, Wort-Bild-Zeichen und Präsenzsignale, als auch **inhaltliche Mittel**, die sprachlich und bildlich genutzt werden können.¹⁵⁶ Ziel ist es dem Konsumenten die schnellere Zuordnung neuer Informationen zu einer Marke zu erleichtern.¹⁵⁷

Ein Beispiel für **formale Integration** bietet das Unternehmen Milka, das durch die Farbe Lila und den markanten Schriftzug eine sogenannte formale Klammer um seine Marke legt. Ein weiteres Beispiel für eine formale Klammer ist das Markenauftreten von T-Mobile, das zusätzlich zur Farbgebung (magenta) und dem Schriftzug einen typischen Ton, einen sogenannten Jingle, in das Markenbild über alle Kanäle integriert hat. Das Logo der Zeitschrift Focus kann als Beispiel für ein Wort-Bild-Zeichen genannt werden. Die Figuren Trix und Flix der Euro 2008 ebenso wie das Männchen von Michelin sind bildliche Wiedererkennungssignale

¹⁵¹ Vgl. Esch / Strödter (2007), S. 442

¹⁵² Vgl. Schögel (1997), S. 30

¹⁵³ Kroeber-Riel (1993), S. 2ff.

¹⁵⁴ Vgl. Esch (2006), S. 70f.

¹⁵⁵ Vgl. Kaas (1994), S. 252

¹⁵⁶ Vgl. Esch (2006), S. 71

¹⁵⁷ Vgl. Kroeber-Riel / Esch (2004), S. 117

und können daher als Präsenzsignal klassifiziert werden.¹⁵⁸ Die Zuordnung von Informationen zu einer Marke und der Wiedererkennungseffekt werden durch diese Maßnahmen erhöht und verankern die Präsenz der Marke im Kopf des Konsumenten.

Besondere Bedeutung erlangen formale Klammern bei indirekten Vertriebskanälen, wo der Einfluss und die Freiheitsgrade des Herstellers in Bezug auf die Gestaltung verhältnismäßig gering sind und der Konsument die eigene Marke aus einer Reihe von Marken auswählen muss. In diesem Zusammenhang sei nochmals das Konzept von Tchibo / Eduscho in Multibranded-Stores erwähnt. Formale Mittel sind in allen Vertriebskanälen relativ einfach umzusetzen.

Im Gegensatz zu den formalen Mitteln stellt die integrierte Kommunikation **inhaltlicher Mittel** eine weit größere Herausforderung dar. Inhaltliche Mittel wie Bilder oder Sprache haben dann besonders hohe Wichtigkeit, wenn eine bestimmte Positionierung kommuniziert werden soll. Slogans sind in der Praxis die häufigste Form von sprachlichen Integrationsformen. Bilder als Kommunikationsmittel sind dann besonders gut geeignet, wenn Emotionen vermittelt werden sollen.¹⁵⁹ In der Praxis sind Bildmotive oder Schlüsselbilder eher selten anzutreffen, da die Integration von markentypischen Farbcodes oder Logos deutlich leichter ist. Schlüsselbilder werden im Gegensatz zu Bildmotiven in der Literatur als „ein bildliches Grundmotiv für den langfristigen Auftritt der Firma oder Marke, das dazu dient, sachliche oder emotionale Angebotsvorteile im Gedächtnis zu verankern“¹⁶⁰ definiert. Ein Beispiel für ein Schlüsselbild ist der Marlboro-Mann, mit dem Freiheit und Abenteuer illustriert werden sollen. Etablierte Schlüsselbilder können große Vorteile beim Vertrieb über indirekte Kanäle liefern, wo der Einfluss auf die Gestaltung des Verkaufsraumes verhältnismäßig gering ist. Dort helfen Schlüsselbilder, die direkt auf der Verpackung zum Einsatz kommen, wie es beispielsweise bei der Marke Meister Proper aus der Reinigungsmittelbereich zu sehen ist. Im direkten Vergleich zu formalen Mitteln ist die Umsetzung inhaltlicher Mittel zwar schwieriger, jedoch verspricht sie gerade durch die Vorteile der Bildkommunikation in Verbindung mit Slogans eine größere integrative Wirkung.

3.2.4 Markenmanagement im Zuge der Multi Channel Kommunikation

Eng im Zusammenhang mit einer einheitlichen Kommunikation ist auch das Markenmanagement zu nennen. Den Beginn der Markenmanagement-Planung im Kontext des Multi Chan-

¹⁵⁸ Vgl. Esch (2006), S. 263

¹⁵⁹ Vgl. Esch / Strödter (2007), S. 445

¹⁶⁰ Kroeber-Riel (1993), S. 201

nel Retailing stellt die Identität der Marke dar, die über alle Vertriebswege hinweg kommuniziert werden und das Markenimage zusätzlich betonen soll.¹⁶¹ Hurth hebt die Sicherstellung der Markenidentität über alle kommunikativen Berührungspunkte in den verschiedenen Vertriebskanälen besonders hervor.¹⁶² Folgenden spezifischen Punkten gilt es besondere Aufmerksamkeit zu widmen:

Der erste Aspekt ist der **Markenidentität-Kanal-Fit**. Darunter ist die Eignung eines Absatzkanals für den Transfer der gewünschten Markenidentität zu verstehen. Besonders empfindlich sind hier exklusive, hochwertige Marken, deren Image stark an exklusive Vertriebskanäle gebunden ist und daher unter einem Vertrieb über Billigvertriebsschienen (z. B. Discounter) stark leiden würde. Der Imagetransfer zwischen einer Marke und einem Vertriebskanal findet analog zum Imagetransfer bei der Kombination von zwei Marken statt. Die Assoziationen mit der Marke werden ebenso auf den Kanal übertragen wie die Assoziationen mit dem Kanal auf die Marke.¹⁶³ Vor der Einführung eines neuen Vertriebskanals muss daher die Kompatibilität des Kanals mit der Marke beidseitig geprüft werden. Unter optimalen Bedingungen können sowohl die Marke als auch der Vertriebskanal von dieser Symbiose profitieren.¹⁶⁴

Ein Beispiel für einen solchen positiven Imagetransfer stellt der Vertrieb von Pflegeprodukten in einer Apotheke dar. Die Produkte profitieren vom besonders hochwertigen Image der Apotheke, wo zusätzlich kompetente Beratung geboten wird und der Kunde das Gefühl vermittelt bekommt medizinisch geprüfte Ware zu erwerben. Ein weiteres Beispiel ist die fruchtbare Kooperation zwischen dem Baumarkt Obi in Deutschland und dem Versandhandel Otto. Die Marke Obi wurde hierbei um den Versandvertriebskanal verstärkt, der durch die bekannte Versandmarke Otto gestützt ist – es findet ein beidseitiger, positiver Imagetransfer statt.¹⁶⁵ Die Wahl der passenden Vertriebskanäle kann, wie durch die Beispiele verdeutlicht, den Nutzen der Marke für den Konsumenten steigern. Die Steigerung des Nutzens wirkt sich direkt positiv auf die Marke selbst aus, da die Vorteile der Vertriebskanäle auf das Markenimage projiziert werden.

Der zweite wichtige Aspekt ist die **Bedeutung des Vertriebskanals für die Marke**. Das Image und die Bedeutung von Vertriebskanälen sind einem stetigen Wandel unterworfen, weshalb die Rolle des Distributionskanals in Bezug auf die Marke immer wieder evaluiert

¹⁶¹ Vgl. Esch / Langner (2005), S. 427

¹⁶² Vgl. Hurth (2001), S. 463ff.

¹⁶³ Vgl. Esch (2005), S. 429ff.

¹⁶⁴ Vgl. Esch / Strödter (2007), S. 431

¹⁶⁵ Das Portal nennt sich Obi@Otto und ist unter <http://www.obiatotto.de/> zu finden

werden muss. Trends wie zum Beispiel das starke Wachstum und die Etablierung von Discountern im Lebensmitteleinzelhandel müssen wahrgenommen und analysiert werden. Nicht ohne Grund findet man beispielsweise bei Hofer und anderen Discountern immer mehr Produkte von Markenherstellern, die sich diesen umsatzstarken Absatzkanal nicht entgehen lassen. Das Konsumentenverhalten wird in der Theorie als hybride beschrieben. Dies bedeutet, dass Kunden beispielsweise in Hinblick auf Lebensmittel und Güter des täglichen Bedarfs sehr preisbewusst agieren, in anderen Bereichen wie dem Freizeitbereich dafür umso freizügiger handeln.¹⁶⁶ Dieser hybride Konsum wird auch in Bezug auf die Absatzkanäle beobachtet. Hier kann als Beispiel der Vergleich der Zahlungsbereitschaft bei einem Discounter mit der Zahlungsbereitschaft an Tankstellen angeführt werden. Der gleiche Konsument wird bei einem Discounter viel weniger bereit sein zu zahlen als an der Tankstellstelle, obwohl es sich in beiden Kanälen um das gleiche Produkt handelt. Diese unterschiedliche Zahlungsbereitschaft gilt es durch ein gut abgestimmtes Multi Channel Management optimal abzuschöpfen. Eine weitere Bedeutung von neuen Vertriebskanälen für die Marke ist die Erreichung von neuen Kundengruppen.

Die **Verknüpfung bzw. Abstimmung der Kontaktpunkte im Buying Cycle** (Bedürfnisweckung, Informationssuche, Kauf, Nachkaufbetreuung) des Kunden ist der dritte wichtige Punkt für das Markenmanagement. Da Konsumenten in unterschiedlichen Phasen die Informations- bzw. Distributionskanäle wechseln, müssen die Kontaktpunkte einer Marke auch hinsichtlich der Phase im Buying Cycle analysiert und optimiert werden.¹⁶⁷ Der Konsument soll so bestmöglich durch die Kanäle geschleust werden, indem er in einem Kanal auf einen anderen Kanal aufmerksam gemacht wird. Beispiele für solche Integrationsmaßnahmen sind Webterminals in stationären Läden, wie man sie beispielsweise in Esprit Stores findet. Darunter fallen auch kanalübergreifende Maßnahmen wie Promotion-Codes, die Coca Cola im Deckel der Flaschen anbringt und die man auf der Homepage gegen Merchandisingartikel oder andere Anreize eintauschen kann. Die Anpassung der Kontaktpunkte in den Kanälen an die Bedürfnisse des Kunden im Buying Cycle birgt die Gefahr, dass beim Konsumenten ein uneinheitliches Bild der Marke entsteht. Wie dem entgegenzuwirken ist wurde bereits in Kapitel 3.2 ausgeführt. Ziel muss dabei immer sein ein klares Image bei den Konsumenten aufzubauen und zu erhalten.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Vgl. Esch (2005A), S. 40f.

¹⁶⁷ Vgl. Schögel et al. (2002), S. 34; Esch / Redler (2004), S. 1474

¹⁶⁸ Vgl. Kroeber-Riel / Esch (2004), S. 117

Die Tatsache, dass im Distributionsportfolio oft indirekte Vertriebskanäle enthalten sind, lenkt den Fokus auf den nächsten Aspekt. Die **Durchsetzungskraft der Markenkontaktpunkte bei Absatzmittlern** stellt eine große Herausforderung dar, da Absatzmittler eigene Zielsetzungen verfolgen.¹⁶⁹ Dieser Kontrollverlust führt zu Einschränkungen der ganzheitlichen Kommunikation der Marke.¹⁷⁰ Bei allen Formen des direkten Vertriebs kann das Unternehmen den Gestaltungsrahmen selbst festlegen und abstimmen. Dieser Vorteil geht durch den Einsatz indirekter Absatzwege verloren. In Fachgeschäften, Supermärkten, oder Online-shops von Absatzmittlern ist sowohl die Freiheit als auch die Kontrolle deutlich eingeschränkt. Im Lebensmitteleinzelhandel besteht die Gestaltungsmöglichkeit von Zweit- und Sonderplatzierungen, um zusätzliche, eigene Inhalte zu vermitteln. Generell hängt der Einfluss auf die Präsentationsmöglichkeit der eigenen Marke bei indirekten Vertriebspartnern einerseits vom Verhandlungsgeschick des entsprechenden Managers und andererseits von der relativen Stärke der eigenen Marke und der damit verbundenen Pull-Wirkung des Marktes ab.¹⁷¹ Eine weitere Möglichkeit ist das Shop-in-Shop Konzept, das beispielsweise von Tchibo / Eduscho umgesetzt wird. Dabei kann eine bestimmte Fläche des Verkaufslokals des indirekten Vertriebspartners gemietet und nach eigenen Vorstellungen gestaltet werden. Tchibo / Eduscho ist dadurch in vielen Supermärkten mit ihren Shop-in-Shop oder Depot-Systemen präsent und wird durch das typische Regaldesign sofort wiedererkannt.¹⁷² So wird über den Internetauftritt, die Kataloge, die monobranded Filialen und die multibranded Filialen eine einheitliche Wahrnehmung der Marke ermöglicht. Die absolute Gestaltungsfreiheit ist ein wichtiger Grund, weshalb viele starke Marken ihren monobranded Stores große Bedeutung zukommen lassen.

3.2.5 Markenführung

Mehrkanalvertriebssysteme haben sich in vielen Branchen etabliert, wobei man grundsätzlich zwei Extremstrategien unterscheiden kann. Die erste Extremausprägung ist zu beobachten, wenn eine einzige Marke über alle Kanäle hinweg geführt wird. Dem gegenüber steht die Strategie einer oder sogar mehrerer Marken pro Distributionskanal. Zwischen diesen beiden Positionen lassen sich Mischformen bilden.¹⁷³

Beispiele für eine konsequente Einmarkenstrategie sind Nike oder IBM, die auf allen Kanälen mit der gleichen Marke auftreten. Ein gutes Beispiel für eine Mehrmarkenstrategie im Multi

¹⁶⁹ Vgl. Schögel (1997), S. 55

¹⁷⁰ Vgl. Ahlert et al. (2000), S. 168ff.

¹⁷¹ Vgl. Esch / Redler (2004), S. 1482

¹⁷² Vgl. Klähn (2006), S. 16

¹⁷³ Vgl. Dahmen (2004), S. 116

Channel Retailing ist L'Oréal. L'Oréal versucht mit unterschiedlichen Marken über unterschiedliche Kanäle spezifische Zielgruppen zu erreichen. Beispielsweise findet man die Marke Lancôme in Parfümerien, La Roche-Posay in Apotheken und Maybelline Jade am Massenmarkt.

Bei einer **kanalspezifischen Markenführung** muss für jeden Kanal festgelegt werden, welche Produkte, Marken und Dienstleistungen angeboten werden sollen.¹⁷⁴ In diesem Zusammenhang gilt es bereits im Vorhinein genau zu analysieren, welche Marke welches Leistungsversprechen transportieren wird und ob bestimmte Kanäle besonders vorteilhafte Charakteristika im Zusammenspiel mit der Marke aufweisen. Durch eine kanalspezifische Markenführung und die damit verbundene präzise Leistungsdefinition kann die Kundenansprache optimiert und dadurch mehr bestehende und potenzielle Kunden angesprochen werden. Durch die Wahl der geeigneten Kanäle für die entsprechende Marke in Kombination mit der Ausnutzung des Potenzials für Zusatzleistungen können mehr Kunden gewonnen und somit der Umsatz gesteigert werden.¹⁷⁵ Die Herausforderung bei der Führung mehrerer Marken liegt darin Kannibalisierungseffekte zu minimieren.¹⁷⁶ Aus diesem Grund sollten die Marken möglichst unterschiedliche Kundensegmente ansprechen, um die Überschneidungen so gering wie möglich zu halten.¹⁷⁷ Bei L'Oréal wird dieser Effekt dadurch verstärkt, dass die kanalspezifischen Marken bewusst nicht unter der Dachmarke L'Oréal geführt werden, sondern über komplett eigenständige Markenimages verfügen. Diese Vorgehensweise findet man auch in der Theorie beispielsweise bei Schögel.¹⁷⁸ Schramm-Klein empfiehlt, die Verflechtungen zwischen den Marken zu minimieren, um so Wechselwirkungen zwischen den Kanälen zu vermeiden.¹⁷⁹ Um genügend Differenzierungskraft zu generieren, muss bei der Wahl des Markennamens und in weiterer Folge bei der Markenpositionierung besonders gezielt vorgegangen werden.¹⁸⁰

Wird ein Produkt über mehrere Kanäle unter dem gleichen oder einem ähnlichen Namen zu unterschiedlichen Preisen angeboten, so löst dies sowohl bei Kunden als auch bei Absatzmittlern Verwirrung aus. Soll eine Leistung über mehrere Kanäle zu unterschiedlichen Konditionen vertrieben werden, ist eine neutrale, eigenständige Marke einer Sub-Brand vorzuziehen. So können einerseits Kanalkonflikte vermieden und andererseits Kannibalisierungseffekte

¹⁷⁴ Vgl. Scholl (2003), S. 77

¹⁷⁵ Vgl. Schögel / Tomczak (1995), Cespedes / Corey (1990), S. 76

¹⁷⁶ Vgl. Bussmann (1994), S. 26

¹⁷⁷ Vgl. Späth (2000), S. 162ff.

¹⁷⁸ Vgl. Schögel (1997), S. 150f.

¹⁷⁹ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 82

¹⁸⁰ Vgl. Dahmen (2004), S. 119

minimiert werden.¹⁸¹ Dies kann wieder am Beispiel von L'Oréal gezeigt werden. Durch die unterschiedlichen Marken mit denen L'Oréal am Markt über die verschiedenen Kanäle auftritt wird beim Kunden der Eindruck erweckt, dass die jeweilige Marke nicht durch eine andere substituierbar ist. In den meisten Fällen ist dem Konsumenten nicht bewusst, dass auch andere Marken des Herstellers existieren, die beispielsweise im Supermarkt, in der Apotheke oder in der Parfümerie vertrieben werden. Durch diese Wahrnehmung beim Kunden sowie das klare Markenkonzept ist keine Kannibalisierung der Vertriebskanäle zu befürchten.¹⁸²

Durch die Festlegung auf einen Absatzkanal und die eindeutig definierte Zielgruppe der Marke kann außerdem besser auf die Bedürfnisse des spezifischen Segments eingegangen werden, was sich bei einer Einmarkenstrategie viel schwieriger gestaltet.¹⁸³ Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für die kanalspezifische Markenführung ist die Kanaltreue des Zielkundensegments. Hier sei wieder das Beispiel des Vertriebs über die Apotheke genannt, bei dem der Konsument großen Wert auf die qualitativ hochwertige Betreuung und die Exklusivität der Produkte legt und daher eine hohe Kanaltreue aufweist.

Als Nachteil der kanalspezifischen Markenführung ist die mangelnde Anpassungsfähigkeit an situationsspezifische Bedürfnisse der Kunden zu sehen. Der Konsument ist an den einen Vertriebskanal gebunden und kann nicht frei wählen, wie er die Leistung beziehen will. Auf unterschiedliche Bedürfnisse der Kunden im Buying Cycle kann nur bedingt im Rahmen der Kommunikationskanäle eingegangen werden.

Im Gegensatz zur Mehrmarkenstrategie zielt eine einheitliche **Führung einer Marke über alle Kanäle** darauf ab ein möglichst geschlossenes Gesamtimage zu vermitteln.¹⁸⁴ Anhand der bestmöglichen Integration der verschiedenen Distributionskanäle soll für den Kunden ein Zusatznutzen erzeugt werden.¹⁸⁵ Ziel ist es dem Kunden die freie Wahl des für ihn idealen Vertriebsweges zu überlassen und trotzdem über alle Kanäle hinweg ein einheitliches Image aufzubauen.¹⁸⁶

Kannibalisierungseffekte der Vertriebswege und die damit oft in Zusammenhang stehenden Kanalkonflikte sind hier weit häufiger zu finden als bei der Strategie der kanalspezifischen Markenführung. Zusätzlich gilt es zu beachten, dass bei einem Misserfolg der Marke in einem

¹⁸¹ Vgl. Esch / Strödter (2007), S. 439

¹⁸² Vgl. Day (1990), S. 223ff.

¹⁸³ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 81

¹⁸⁴ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 82

¹⁸⁵ Vgl. Schögel (2001), S. 35ff.

¹⁸⁶ Vgl. Späth (2000), S. 158ff.

Kanal verstärkt mit negativen Abstrahlungseffekten auf die anderen Kanäle zu rechnen ist. Dies macht die Einführung neuer Vertriebswege zu einer umso komplexeren Entscheidung, die viel Vorsicht abverlangt. Gerade in Bezug auf die Markenführung ist auf den Fit der Marke mit den Absatzkanälen zu achten, um eine Verwirrung der Konsumenten und die damit verbundene Verwässerung des Markenimages zu vermeiden¹⁸⁷.

Diesen Herausforderungen stehen aber auch Vorteile gegenüber, die vor allem in Form einer erhöhten Bekanntheit der Produkte augenscheinlich werden. Durch die Wahlfreiheit der Kanäle, die dem Kunden gewährt wird und der situationsspezifischen Kundenansprache erhöht sich die Kauf- und Zahlungsbereitschaft, was direkte Auswirkungen auf den Umsatz hat. Das Potenzial der einheitlichen Markenführung über alle Vertriebswege wird dann optimal ausgenutzt, wenn Synergien zwischen Marke und Vertriebskanälen voll berücksichtigt werden und es gelingt ein einheitliches Auftreten über alle Kanäle hinweg zu vermitteln.¹⁸⁸ Im Idealfall kann der Kunde ganz nach seinen Bedürfnissen in den unterschiedlichen Phasen des Buying Cycle auf den jeweils für ihn besten Kanal zurückgreifen und somit alle subjektiven Vorteile der Mehrkanalstruktur genießen.¹⁸⁹

Abbildung 11 fasst die Dimensionen und die Mittel der integrierten Kommunikation übersichtlich zusammen:

¹⁸⁷ Vgl. Miroschedji et al. (2001), S. 25ff.

¹⁸⁸ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 104

¹⁸⁹ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 105

		Mittel zur Integration					
		Formale Integration		Inhaltliche Integration			
		Corporate Design-Maßnahmen	Wort-Bild-Zeichen, Präsenzsignale	sprachlich		bildlich	
				Identische Aussagen	Semantisch gleiche Aussagen	Gleicher Bildinhalt	Schlüsselbild
Dimensionen der Integration	Zeitlich						
	Zwischen Kommunikations- & Distributionskanälen						
	Über die Kaufphasen						
	Über alle Kontaktpunkte						

Abbildung 11 - Dimensionen und Mittel der integrierten Kommunikation¹⁹⁰

Als Handlungsempfehlung lässt sich daraus ableiten, dass kurzfristige Umsatzzuwächse mit Hilfe eines markeninkonformen Vertriebsweg durch die Abschwächung der Marke mehr schaden als langfristigen Nutzen bringen. Bei solch einer Verwässerung sinkt die Kauf- und Zahlungsbereitschaft der Kunden, was das Erfolgspotenzial der Multi Channel Strategie mindert. Es muss daher im Sinne einer integrierten Kommunikation stets so vorgegangen werden, dass neue Kanäle die Marke zusätzlich stärken und den entsprechenden Fit aufweisen, wenn eine einheitliche Markenführung das strategische Ziel ist. Im Falle einer kanalspezifischen Mehrmarkenstrategie gilt es die Marken möglichst differenziert und zielgruppenspezifisch zu positionieren, um Kannibalisierungseffekte zu minimieren. Hier ist eine hohe Kanaltreue der Kunden wünschenswert.

Für beide Strategien ist es zentral, dass die Marke bzw. die Marken dem Kunden durch die Kanäle näher gebracht werden sollen.

¹⁹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Esch (2006), S. 71

3.3 Preispolitik

Nachdem die Bedeutung der strategischen Komponente sowie die Wichtigkeit der integrierten Kommunikation erläutert wurden, liegt nun der Fokus auf den Besonderheiten des Preismanagements im speziellen Kontext der Mehrkanalvertriebssysteme. Die Herausforderung besteht dabei darin die Preise über mehrere interdependente Kanäle hinweg konsistent festzulegen und so dem Kunden, analog zur Vorgehensweise bei der Kommunikation, ein konsistentes Bild des Leistungsangebotes zu vermitteln.

Die Forschung liefert hinsichtlich des Vergleichs der Preislevels von Online- und Offline-Kanälen einen erkennbaren Trend. Höhere Online- als Offline-Preise finden sich tendenziell in älteren Studien: Lee (Automobilbranche), Bailey (Bücher, CDs und Software), Erevells et al. (Vitamine).^{191, 192, 193} Neuere Studien von Brynjolfsson und Smith (CDs und Bücher) sowie Morton et al. (Automobilbranche) belegen das Gegenteil.^{194, 195} Der Online-Kanal hat sich in der Praxis also eher als Kanal mit niedrigem Preisniveau etabliert.

3.3.1 Preis- und Vertriebsmanagement

Besonders hervorzuheben ist in diesem Abschnitt der Unterschied zwischen Preismanagement und Vertriebsmanagement sowie deren Zusammenspiel. Das Preismanagement weist ein weiteres einzigartiges Merkmal auf. Es ist das einzige Element im Marketing-Mix, das dazu dient, die durch die anderen Teile des Marketing-Mix (Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik) aufgebaute Wertsteigerung abzuschöpfen. Man spricht in diesem Zusammenhang von „value delivery“ durch Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik und von „value extraction“ durch die Preispolitik.¹⁹⁶

Neben der eigentlichen Kernleistung (Produktmanagement) bestehen auch Vertriebs- und Kommunikationsleistungen, wobei letztere bereits in Kapitel 3.2 ausführlich behandelt wurden. Vertriebsleistungen umfassen Logistik und Akquisition, sprich alle Leistungen, die zur Bereitstellung der Kernleistung nötig sind. In Anlehnung an die klassischen Handelsfunktionen werden im Folgenden die Einzelleistungen des Vertriebsmanagements anhand eines Beispiels dargestellt.¹⁹⁷

¹⁹¹ Vgl. Lee (1997)

¹⁹² Vgl. Bailey (1998)

¹⁹³ Vgl. Erevells et al. (2001)

¹⁹⁴ Vgl. Brynjolfsson / Smith (2000)

¹⁹⁵ Morton et al. (2001)

¹⁹⁶ Vgl. Simon / Fassnacht (2005), S. 277

¹⁹⁷ Vgl. Müller-Hagedorn (1998), S. 108-110

Die **Raumüberbrückungsleistung** beschreibt, wie das Produkt zum Kunden gelangt. Wird ein Produkt in einem Geschäft gekauft, so ist diese Leistung bereits erfolgt. Wenn jedoch in einem Online-Shop gekauft wird, muss die Teilleistung nachgezogen werden, da das Erworbene noch nicht physisch beim Käufer angekommen ist.

Die Geschwindigkeit der Verfügbarkeit wird in der **Präsenz- und Erhältlichkeitsleistung** zusammengefasst. Die Erwartungen der Kunden hinsichtlich der Verfügbarkeit von Produkten unterscheiden sich deutlich zwischen den Kanälen. Bei einem Erwerb über das Internet oder ein Callcenter wird mit einer physischen Verfügbarkeit nach einigen Tagen gerechnet, während der Kunde im stationären Handel meist eine direkte Erhältlichkeit erwartet.

Kauft der Kunde über das Internet oder Callcenter direkt bei einem Hersteller, so rechnet er mit einer geringeren **Sortimentsleistung**, als wenn er einen Kauf in einem Fachgeschäft tätigt.

Auch in Bezug auf die **Beratungsleistung** sind die Erwartungen des Kunden im stationären Handel höher als im Internet, wo der Käufer über keinen direkten Kontakt zum Verkaufspersonal verfügt.

Im Falle eines Internetkaufs muss das erworbene Produkt im Zuge einer Reklamation oder Reparaturleistung im Regelfall an den Hersteller gesandt werden. Diese **Leistung in der Nachkaufphase** wird dem Konsumenten vom Fachhändler direkt abgenommen, wenn er sich für den Kanal des stationären Vertriebs entscheidet.

Es ist ersichtlich, dass innerhalb der verschiedenen Vertriebskanäle unterschiedliche Werte generiert werden. Entsprechend dieser Argumentationslinie soll im Folgenden eine Möglichkeit des kanalspezifischen Pricings aufgezeigt werden. Ziel des Preismanagements ist es diese Werte abzuschöpfen und so festzulegen, dass sie einerseits den durch das Marketing und den Vertriebskanal generierten Wert nutzen und andererseits auch dem vom Kunden wahrgenommenen Wert entsprechen. Preise müssen also so festgesetzt werden, dass sie vom Kunden als fair und gerechtfertigt empfunden werden.¹⁹⁸ Die Preisfairness steht in direktem Zusammenhang mit den externen Kosten der Preisdifferenzierung, die durch Verärgerung der Kunden entstehen kann.¹⁹⁹ Verärgerung tritt beim Kunden immer dann auf, dann wenn er mit Preisunterschieden konfrontiert wird, die nicht transparent und nachvollziehbar sind.

¹⁹⁸ Vgl. Fassnacht et al. (2007), S. 478

¹⁹⁹ Vgl. Fassnacht (2003), S. 498

Dementsprechend ist eine Preisdifferenzierung im Kontext des Multi Channel Managements durchaus denkbar. Preisdifferenzierung liegt vor „...wenn ein Anbieter ein Produkt, das hinsichtlich der räumlichen, zeitlichen, leistungs- und mengenbezogenen Dimension identisch ist, zu unterschiedlichen Preisen verkauft oder wenn ein Anbieter Varianten eines Produkts, die sich zumindest in einer der vier Dimensionen unterscheiden, ohne dass dabei andere Produkte entstehen, zu unterschiedlichen Preisen verkauft.“²⁰⁰ Nach dieser Definition bietet sich eine leistungsbezogene Preisdifferenzierung im Mehrkanalvertrieb an. Grundlage für die Differenzierung bilden die bereits beschriebenen Unterschiede in Bezug auf die Vertriebsleistungen.

Im Kontext des Mehrkanalvertriebes kann von Preisdifferenzierung durch Selbstselektion gesprochen werden, da der Kunde sich selbst segmentiert, indem er sich für einen Vertriebskanal entscheidet und so das für ihn beste Gesamtpaket wählt. Pigou nennt als weitere Arten der Preisdifferenzierung die individuelle Preisdifferenzierung und die Preisdifferenzierung ohne Selbstselektion.²⁰¹ Bei entsprechender Preisdifferenzierung durch Selbstselektion müssen die Kanäle zielgruppengerecht gestaltet werden und Abschirmungsmaßnahmen zu anderen Kanälen getroffen werden, um zu verhindern, dass die Konsumenten ausschließlich dort kaufen, wo die Kernleistung am preiswertesten erhältlich ist. Solche Abschirmungen können durch die gezielte Kommunikation der unterschiedlichen Vertriebsleistungen innerhalb der Kanäle umgesetzt werden. Zu analysieren ist im Vorfeld, ob für die kommunizierten Mehrleistungen auch eine Zahlungsbereitschaft vorhanden ist. Im Zuge des kanalspezifischen Pricing gilt es Channel Hopping zu vermeiden. So könnte sich der Kunde beispielsweise im stationären Handel beraten lassen, um dann über einen anderen, günstigeren Kanal zu kaufen.²⁰² Durch die sogenannten Abschirmungs- oder Fencingmaßnahmen soll eine vom Kunden empfundene Preisfairness generiert werden. Die Preisfairness wird in der Theorie im Behavioral Pricing den Preisbeurteilungskonstrukten zugeordnet.²⁰³ Dieses Forschungsgebiet beschäftigt sich vor allem Dingen damit, wie Kunden Preise bzw. Preisinformationen aufnehmen und verarbeiten. Es wird dabei im Speziellen untersucht, wie Konsumenten Preisinformationen in ihren Urteilen und Entscheidungen nutzen.

Urteile über Preisfairness werden immer durch Vergleiche gebildet. Wenn ein Produkt über mehrere Kanäle zu unterschiedlichen Preisen vertrieben wird und der Konsument keinen

²⁰⁰ Fassnacht (1996), S. 25

²⁰¹ Vgl. Pigou (1960), S. 279

²⁰² Vgl. Ahlert / Hesse (2003), S. 12

²⁰³ Vgl. Homburg / Koschate (2005), S. 403

Grund für die preislichen Differenzen sieht, so wird er sie als unfair wahrnehmen.²⁰⁴ Damit die Preisunterschiede vom Kunden als fair wahrgenommen werden, gilt es die Transaktionsähnlichkeit zu verringern. Da die Kernleistung die gleiche ist (der Kunde kauft ein und dasselbe Produkt über unterschiedliche Kanäle), muss die Differenzierung anhand der Vertriebssteilleistungen stattfinden. Damit der Kunde dies wahrnimmt, gilt es die Vertriebsleistungen zu kommunizieren und explizit zu bepreisen. Eine solche Differenzierung kann zum Beispiel durch Versandkosten oder durch die Vergebührung der Beratungsleistungen funktionieren. Eine weitere Möglichkeit stellt die Senkung der Transparenz der Preisgestaltung in den Kanälen dar, was aber im Zeitalter des Internets kaum zu realisieren ist.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Wahrnehmung des Preises ist die Marktmacht des Unternehmens. Führt der Konsument die Preisunterschiede innerhalb der Kanäle auf die Marktmacht und nicht auf nachvollziehbare Kostenunterschiede zurück, so wird dies als unfair empfunden.²⁰⁵ Zusätzlich wirken noch das Vertrauen und die sozialen Normvorstellungen der Konsumenten als übergeordnete, allgemein gültige Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung der Preisfairness.

Die abschließende Grafik fasst das Modell der wahrgenommenen Preisfairness zusammen:

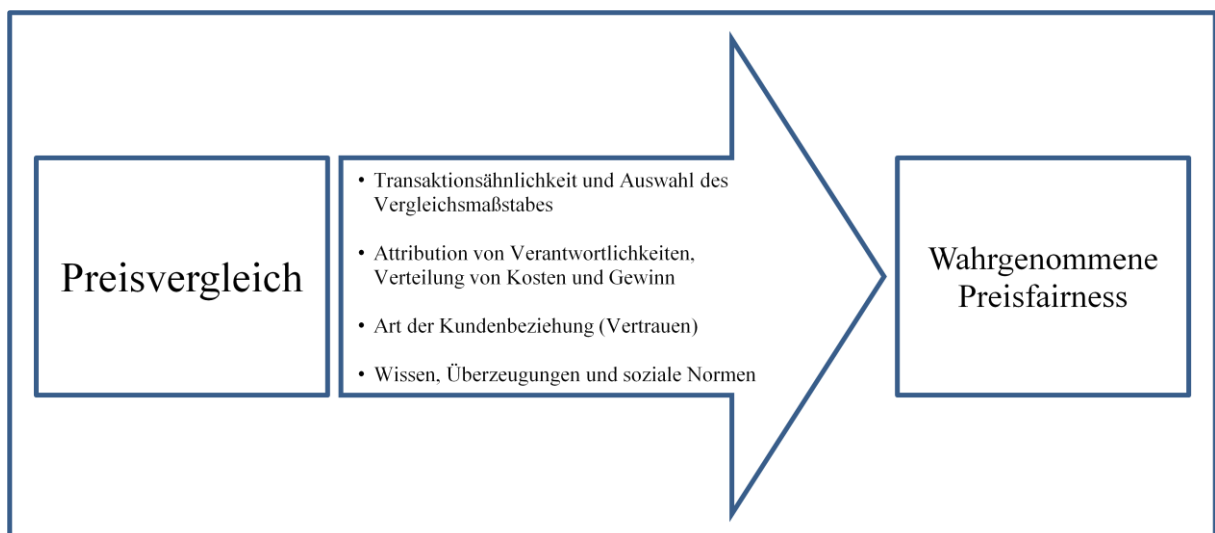


Abbildung 12 - Wahrgenommene Preisfairness²⁰⁶

²⁰⁴ Vgl. Xia et al. (2004), S. 1

²⁰⁵ Vgl. Xia et al. (2004), S. 4

²⁰⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Xia et al (2004), S. 2

3.3.2 Der Preismanagementprozess

Die Komplexität des Preismanagements steigt mit der Anzahl der Vertriebskanäle. Um trotzdem eine strukturierte Vorgehensweise zu ermöglichen, ist es sinnvoll das Preismanagement als einen Prozess darzustellen.

Der Prozess kann nach Fassnacht in 5 Abschnitte eingeteilt werden, die in Abbildung 13 überblicksmäßig dargestellt werden.²⁰⁷

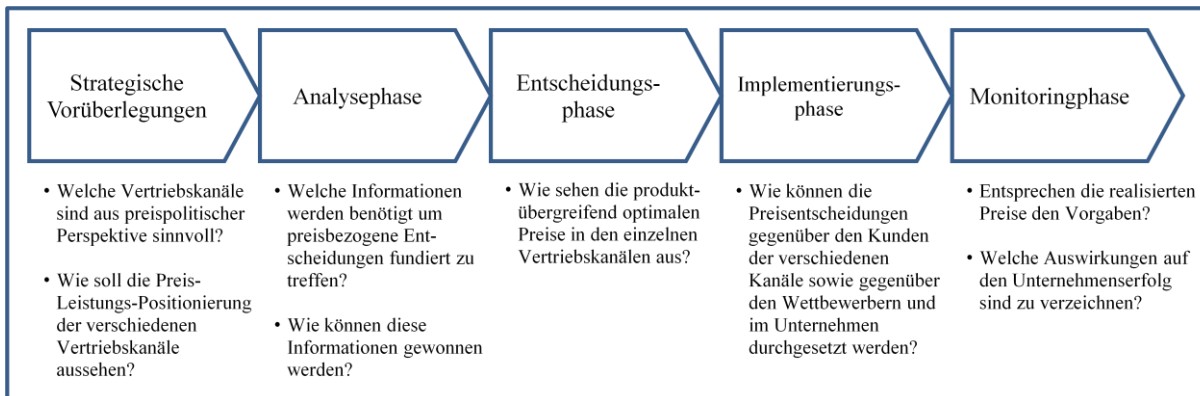


Abbildung 13 - Der Preismanagementprozess²⁰⁸

Strategische Vorüberlegungen

Als erstes Glied in der Kette stehen die strategischen Vorüberlegungen. Da sie die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen bilden, sind sie mit besonderer Vorsicht anzustellen. Folgende drei Punkte sind dabei zentral:

1. Art der Vertriebskanäle
2. Positionierung der Vertriebskanäle
3. Zeitlicher Einsatz der Vertriebskanäle

Wie bereits in den Kapiteln zuvor beschrieben, kann bei der **Art des Vertriebskanals** zwischen indirekten und direkten Vertriebskanälen unterschieden werden. Von Bedeutung ist diese Differenzierung im Kontext des Preismanagements insbesondere deshalb, weil die kanalübergreifende Preissteuerung bei indirekten Kanälen deutlich schwieriger ist. Die aufwändige Preiskontrolle bei indirekten Vertriebskanälen ist auch ein Grund für die Tendenz zur

²⁰⁷ Vgl. Fassnacht et al. (2007), S. 482

²⁰⁸ Vgl. Fassnacht et al. (2007), S. 482

Vorwärtsintegration vieler Hersteller.²⁰⁹ Im Kern der Entscheidung über die Art des Vertriebskanals steht die Frage, ob die Kompetenz der Preissetzung zentral für alle Kanäle gelagert sein soll oder ob die Kanäle die Preise dezentral und eigenständig wählen.

Vor- und Nachteile einer zentralisierten Organisation des Preismanagements laut Wirtz werden in Tabelle 3 dargestellt:²¹⁰

Vorteile	Nachteile
Bündelung der Preisentscheidungskompetenz	Hoher Koordinationsaufwand: Abstimmung von Preishöhe, Preisvariation und Preisaktionen
Geringes Konfliktpotenzial durch Preiswettbewerb zwischen den Kanälen	Ansprache verschiedener Marktsegmente mit unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften

Tabelle 3 - Vor- und Nachteile eines zentralisierten Preismanagements

Dem gegenüber sieht Wirtz folgende Punkte auf Seite einer dezentralen Organisation, die in Tabelle 4 aufgelistet sind:²¹¹

Vorteile	Nachteile
Verteilte Preisentscheidungskompetenzen	Hohes Konfliktpotenzial (Abwärtsspirale des Preises)
	Geringer Koordinationsaufwand
	Gefahr durch wahrgenommene Preisunfairness bei den Kunden

Tabelle 4 - Vor- und Nachteile eines dezentralen Preismanagements

In Bezug auf die **Preis-Leistungs-Positionierung der Vertriebskanäle** kann zwischen drei stereotypen Möglichkeiten unterschieden werden: Positionierung im Hochpreissegment, im Mittelpreissegment und im Niedrigpreissegment. Es ist dabei stets auf die Übereinstimmung

²⁰⁹ Vgl. Fassnacht et al. (2007), S. 483

²¹⁰ Vgl. Wirtz (2002), S. 50

²¹¹ Vgl. Wirtz (2002), S. 50

zwischen Kanal und Produkt zu achten. Becker gibt folgende Beispiele für die drei Positionierungsmethoden unter der Annahme, dass ein Unternehmen mehrere Marken führt:²¹²

- *Hochpreissegment*: Direkter Exklusivvertrieb der Erstmarke über eigene Filialen oder Franchisesysteme
- *Mittelpreissegment*: Indirekter, selektiver Vertrieb der Zweitmarke, beispielsweise über ausgewählte Fachhändler
- *Niedrigpreissegment*: Indirekter, intensiver Vertrieb der Drittmarke über sämtliche Vertriebswege des Einzelhandels

Für den Fall, dass nur ein Produkt geführt wird, muss entschieden werden, ob das Produkt über alle Kanäle in der gleichen Form oder differenziert positioniert werden soll.

Der letzte Punkt der strategischen Vorüberlegungen ist der **zeitliche Einsatz der Vertriebskanäle**. Besondere Bedeutung kommt diesem Aspekt bei der Neuprodukteinführung zu, wenn entschieden werden muss, ob das neue Produkt über alle Kanäle parallel oder sukzessive eingeführt werden soll. Ein Beispiel für eine sukzessive Neuprodukteinführung ist in der Getränkeindustrie zu finden.²¹³ Alkoholische Getränke werden häufig über den Distributionskanal Bar / Restaurant und erst in späterer Folge auch im Lebensmitteleinzelhandel angeboten. Zusätzlich zur Abschöpfung der Konsumentenrente setzt sich der Preis, mit dem das Produkt im ersten Kanal angeboten wurde, gleichzeitig als Referenzpreis für andere Kanäle in der Wahrnehmung des Konsumenten fest. Hier kann von einer Skimming-Strategie gesprochen werden.²¹⁴

Analysephase

Alle notwendigen Informationen zu ermitteln, die für eine fundierte Preisentscheidung notwendig sind, ist Aufgabe der Analysephase. Relevant ist nicht nur, welche Informationen herangezogen werden sollen, sondern auch, wie diese Informationen beschafft werden können. Das Ziel ist eine möglichst exakte Preis-Absatz-Funktion zu generieren, anhand derer die optimalen Preise für die unterschiedlichen Vertriebskanäle gesetzt werden.

²¹² Vgl. Becker (2002), S. 230

²¹³ Vgl. Fassnacht et al. (2005), S. 1ff.

²¹⁴ Vgl. Simon (1992), S. 293

Basis hierfür bilden drei Informationstypen:²¹⁵

- Preisrelevante Unternehmensinformation
- Kundeninformation
- Wettbewerbsinformation

Unter **preisrelevanter Unternehmensinformation** werden primär die strategischen Vorgaben zusammengefasst. So fließt hier die Art und Anzahl der Kanäle aber auch die Zielsetzungen des Unternehmens mit ein. Ist die Zielsetzung eine Gewinnmaximierung, so werden hohe Preise angesetzt, im Fall einer geplanten maximierten Marktdurchdringung sind niedrige Preise anzustreben. Natürlich stellen auch die Gesamtkosten in den Kanälen eine preisrelevante Information dar.

Parallel dazu muss die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten einerseits für die Kernleistung selbst und andererseits aber auch für die Zusatzleistung erhoben werden, die zwischen den Kanälen unterschiedlich sein kann. Im Zuge der Analysen von **Kundeninformation** können auch Segmentierungen stattfinden. Eine Segmentierung nach Zahlungsbereitschaft für die unterschiedlichen Zusatzleistungen und nach Kanalpräferenzen kann wichtige Aufschlüsse bringen. Die Kanalpräferenzen der Kunden sind auch hinsichtlich ihrer Wechselbereitschaft zu untersuchen, um die nötigen Abschirmungsmaßnahmen beurteilen zu können.

Die dritte Gruppe relevanter Informationen (**Wettbewerbsinformation**) beschäftigt sich mit dem Wettbewerb. Durch die Preise, die am Markt für Konkurrenzprodukte angesetzt werden, ergibt sich ein gewisser Preiskorridor, in dem das eigene Produkt positioniert werden kann. Daher ist es besonders wichtig, sowohl die vom Wettbewerb eingesetzten Vertriebskanäle, als auch die Preise innerhalb der Kanäle zu analysieren. Es können hier durch bewusste Differenzierung vom Wettbewerb entscheidende Vorteile generiert werden.

Die Beschaffung der Informationen über das eigene Unternehmen und den Wettbewerb findet im Regelfall auf Basis von Sekundärmaterial statt, während Kundeninformationen mittels direkter Erhebung (Primärerhebung) erfolgen müssen. Analysen in Bezug auf die Zahlungsbereitschaft können durch Befragung, Beobachtung und Experimente durchgeführt werden.

²¹⁵ Vgl. Fassnacht et al. (2007), S. 484

Entscheidungsphase

Die nächste Phase im Preismanagementprozess ist die Entscheidungsphase. Hier wird zwischen einfachen und komplexen Preisentscheidungen differenziert, wobei die Bestimmung des optimalen Preises als „einfach“ bezeichnet wird, die Bestimmung des Preises für ein oder mehrere Produkte zu unterschiedlichen Zeitpunkten als „komplex“.²¹⁶ Es bestehen mehrere Möglichkeiten der Preisoptimierung, die unter anderem von Simon²¹⁷ und Sotgiu und Ancarani²¹⁸ ausführlich diskutiert werden, den Rahmen dieser Arbeit jedoch überschreiten. Daher wird im Folgenden nur auf die zentralen Punkte eingegangen.

Grundsätzlich muss unterschieden werden, ob der Preis für jeden Kanal separat optimiert oder der Unternehmensgewinn durch eine vertriebskanalübergreifende Optimierung beeinflusst werden soll. Im zweiten Fall müssen sehr viele Interdependenzen berücksichtigt werden.²¹⁹ Wenn die Berechnung des optimalen Preises für einen einzigen Kanal erfolgt, wird die Amoroso-Robinson-Relation herangezogen.²²⁰ Die wichtigsten Parameter stellen dabei die Preiselastizität und die Grenzkosten dar.

In der Praxis finden exakte Preisbestimmungsverfahren nur selten statt, da sich die Bestimmung der Preiselastizität als sehr aufwändig gestaltet. Daher wird häufig auf die Festlegung des Preises innerhalb des Preiskorridors zurückgegriffen.²²¹ Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die Preisunterschiede zwischen den Kanälen nicht zu groß werden und dadurch dem Kunden als fair erscheinen. Gerade in Hinblick auf das Pricing innerhalb des Korridors ist es besonders wichtig, die Argumente für die unterschiedlichen Preisniveaus in den Kanälen zu kommunizieren und transparent zu halten.

Implementierungsphase

Die Implementierungsphase beinhaltet die tatsächliche Umsetzung der ermittelten Preise und deren Durchsetzung gegenüber Wettbewerb und Kunden. Hier muss sehr eng mit dem Marketing und den Kommunikationsmitteln abgestimmt werden, denn speziell bei dezentraler Organisation kann es zu Konflikten zwischen den Distributionskanälen kommen.²²² Um bestmöglich gegenzusteuern, ist eine klare Kommunikation der Strategie und Unternehmens-

²¹⁶ Vgl. Fassnacht et al. (2007), S. 486

²¹⁷ Vgl. Simon (2002)

²¹⁸ Vgl. Sotgiu / Ancarani (2004)

²¹⁹ Vgl. Simon (1992), S. 427

²²⁰ Vgl. Simon (1992), S. 207

²²¹ Vgl. Pechtl (2005), S. 323

²²² Vgl. Böing et al. (2003), S. 45

ziele an die Mitarbeiter nötig. Gerade bei der Einführung eines neuen Vertriebskanals, der mittels niedriger Preise die Marktdurchdringung erhöhen soll, ist sowohl auf die internen Reaktionen als auch die Reaktionen des Wettbewerbs zu achten, um eine ruinöse Abwärtspreisspirale zu vermeiden.²²³ Wie bereits ausgeführt, muss die wahrgenommene Preisfairness angestrebt werden, was durch folgende Maßnahmen unterstützt werden kann:²²⁴

- *Verringerung der Transaktionsähnlichkeit*: Ein Beispiel dafür sind so genannte Mehrdimensionale Preise, die sich auf mehrere Leistungskomponenten des Produkts beziehen (z. B. bei Low Cost Fluglinien separate Preisangabe für die Kernleistung Flug und Steuern / Gebühren). Preisbündelung und mengenbezogene Preisdifferenzierung sind weitere Möglichkeiten.
- *Attribution von Verantwortlichkeit*: Hier geht es darum, dem Kunden durch Kommunikation zu verdeutlichen, worauf die Preisunterschiede zurückzuführen sind. Versteht der Kunde die verschiedenen Teilleistungen und deren Wert, so werden die unterschiedlichen Preise als fair empfunden.
- *Erhöhung des Kundenvertrauens*: Generell führt erhöhtes Vertrauen des Kunden dazu, dass er weniger auf Preisunterschiede achtet und sie gegebenenfalls als fair ansieht. Dies kann dadurch geschehen, dass ein Preis-Image aufgebaut wird. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen Hofer, das beim Kunden erfolgreich ein Niedrigpreis-Image etablieren konnte. Dadurch hat der Konsument immer das Gefühl günstig einzukaufen ohne noch genau auf die Preise zu achten. Um das Kundenvertrauen aufzubauen, zu erhalten bzw. zu erhöhen, muss ein langfristig konsistentes Preis-Leistung-Niveau angeboten werden.

Monitoringphase

Im Zuge der Monitoringphase geht es im Gegensatz zur Analysephase um eine ex-post Analyse. Das heißt, es werden geplante und tatsächlich umgesetzte Entscheidungen verglichen und daraus Erfolgsgrößen berechnet. Dabei wird eine koordinierte Informationsversorgung im Preismanagement angestrebt.²²⁵ Die Monitoringphase analysiert sowohl die Kanäle einzeln als auch kanalübergreifend und stellt so sicher, dass Marktdaten über die Preisreaktion sowie interne Daten über Kostenstrukturen und Deckungsbeiträge ideal umgesetzt werden.²²⁶

²²³ Vgl. Monroe (2003), S. 89f.

²²⁴ Vgl. Fassnacht et al. (2007), S. 488

²²⁵ Vgl. Köhler (2003), S. 359

²²⁶ Vgl. Diller (2000), S. 425

Hinsichtlich des Preismonitorings unterscheidet Köhler zwischen qualitativen und quantitativen Größen.²²⁷ Eine Methode zur Analyse der quantitativen Größen ist die Transaktionspreisanalyse, die zur Untersuchung von Abweichungen zwischen geplanten Listenpreisen und realisierten Transaktionspreisen dient.²²⁸ Als quantitative Größen gelten desweiteren Umsatz, Gewinn und Marktanteil. Die wichtigste qualitative Größe ist die Preiszufriedenheit, die im Zuge von Befragungen ermittelt werden kann. Die wahrgenommene Preisfairness und das wahrgenommene Preisimage sind essenziell zur Kontrolle der strategisch angestrebten Positionierung.²²⁹

Gerade in Bezug auf das Multi Channel Management ist aber nicht nur die Wahrnehmung des Produktpreises selbst von Bedeutung, sondern auch das Image der verschiedenen Vertriebskanäle in Bezug auf den Preis. Die folgende Grafik fasst die Erfolgsgrößen und Analysemethoden im Preismanagement überblicksmäßig zusammen:

	Erfolgsgrößen	Analysemethoden
quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierte Preise insgesamt und pro Vertriebskanal • Umsatz • Gewinn • Marktanteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionskostenanalyse • Analyse interner und externer Daten
qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> • Preisimage Kernprodukte • Preisimage Vertriebskanäle • Preiszufriedenheit • Wahrgenommene Preisfairness • Kundenbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbefragungen bzw. Befragungsexperimente • Analyse von Wiederkäufen

Abbildung 14 - Erfolgsgrößen und Analysemethoden im Preismanagement²³⁰

²²⁷ Vgl. Köhler (2993), S. 372

²²⁸ Vgl. Diller (2000), S. 428

²²⁹ Vgl. Köhler (2003), S. 372

²³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fassnacht et al. (2007), S. 489

3.4 Distributionspolitik & Logistik

Sowohl in der Konsumgüterindustrie als auch im Handel gewinnt die Thematik der Ausgestaltung bzw. Anpassung der Distributionssysteme vor allen Dingen im Hinblick auf das Thema E-Commerce immer mehr an Bedeutung.²³¹ Der Zugang zu internetbasierten und mobilen Vertriebswegen wird vom Kunden erwartet und muss daher entsprechend in die bestehende Kanalstruktur eingebettet werden. Dabei entstehen nicht nur Vorteile in Bezug auf Effizienzsteigerung, sondern auch komplett neue Anforderungen hinsichtlich der Logistik. Wie bereits in Kapitel 3.3 erwähnt, bestehen grundsätzlich Möglichkeiten, die einzelnen Kanäle auf spezifische Zielgruppen abzustimmen und sie voneinander getrennt und autonom zu führen²³² oder sie integriert zu nutzen, indem sie miteinander koordiniert und untereinander verknüpft werden.²³³ Die Entscheidung für eine dieser beiden Herangehensweisen ist für die Distribution deshalb von Bedeutung, da die Integration der Kanäle viele Vorteile für die dahinterliegende Distribution mit sich bringt. Ziel ist es dabei auch die Logistikprozesse (z. B. Bestellungen oder Retouren) kanalübergreifend zu gestalten und so Effektivität und Effizienz zu steigern. Schramm-Klein bezeichnet die erzielten Vorteile als Kostensenkungspotenziale auf Grund von Synergieeffekten.²³⁴

Gegenüberstellen muss man jedoch den Vorteilen der Kanalintegration die Gefahr der Überkomplexität.²³⁵ Die vielen Interdependenzen zwischen den Kanälen sowie die maximierte Variantenvielfalt in den logistischen Distributionssystemen führen zu einem stark erhöhten Koordinations- und Führungsaufwand. Durch das Hinzufügen neuer Kanäle entstehen neue logistische Aufgaben und durch die kanalübergreifende Struktur müssen neue Schnittstellen bereitgestellt werden, was auch zu steigenden Komplexitäts- und Koordinationskosten führt.²³⁶ Der Koordinationsaufwand wird umso größer, je mehr sich die Kanäle von einander unterscheiden, die miteinander verflochten sein sollen.

3.4.1 Die Sonderstellung des Internets in der Distribution

Das Internet als Vertriebskanal weist einige Besonderheiten auf, die in anderen Vertriebskanälen nicht zu finden sind. Einerseits ermöglicht es speziell im Bereich von digitalen Gütern, wo es direkt als Distributionsweg dienen kann, eine Senkung der Distributionskosten zwischen 50 % und 90 %, andererseits stellt es sehr hohe Anforderungen an die Standardisierung

²³¹ Vgl. Zentes et al. (2006), S. 2ff.

²³² Vgl. Späth (2000)

²³³ Vgl. Gulati / Garino (2000), S. 108

²³⁴ Vgl. Schramm-Klein (2006), S. 501ff.

²³⁵ Vgl. Roever (1991), S. 218

²³⁶ Vgl. Schögel (1997), S. 23

und Integration der Logistikprozesse. Aus diesem Grund konnte das Internet als Vertriebskanal in vielen Fällen die hohen Erwartungen an die Kostensenkungspotenziale speziell im Bereich der tangiblen Güter nicht erfüllen.²³⁷ Oftmals wurde der Fehler begangen E-Commerce als eigene Organisationseinheit aufzuziehen, die als Profit Center agiert und nur geringe Integration in die Tätigkeiten der anderen Kanäle fand. Durch die Trennung der Distributionswege wurde zwar kurzfristig die Komplexitätssteigerung der distributionslogistischen Systeme niedrig gehalten,²³⁸ jedoch blieben dadurch langfristige Synergieeffekte in den Hintergrundbereichen ungenutzt. Insbesondere im Konsumgüterhandel stellte die Trennung der Kanäle in Kombination mit geringer Kompetenz bzw. Erfahrung im Bereich der Endkundenlogistik ein großes Problem dar.²³⁹ Viele Händler, die das Internet als Vertriebskanal nutzen wollten, scheiterten an der Überwindung der „letzten Meile zum Kunden“, die bisher für den stationären Handel unbekannt war.²⁴⁰ Abbildung 15 von Lasch und Lemke fasst die Problemsituation bei der Einführung des Internets als Vertriebskanal zusammen:²⁴¹

	Hersteller	Filialhändler	Versandhändler	Onlinehändler
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Warenkompetenz • Beratung • Umgehung von Handelsstufen • Mass-Customization 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu Kunden • Präsenz vor Ort • Bekanntheit, Kundenvertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu Kunden • Bekanntheit, Kundenvertrauen • Kenntnis der Kundenanforderungen • Logistikkompetenz für Belieferung privater Endkunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse des Mediums Internet • Bekanntheit bei Internetnutzern
Problem-bereiche	<ul style="list-style-type: none"> • i.d.R. bisher fehlender Kontakt zum Endkunden • kein Servicedenken • fehlende Logistikkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Logistikkompetenz • Konflikt zwischen den Vertriebskanälen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität und Geschwindigkeit des Distributionssystems 	<ul style="list-style-type: none"> • geringes Auftragsvolumen • Zugang zu Beschaffungsquellen
Wichtigste Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenmanagement • Gewinnung von Logistikkompetenz • Konzentration auf Produkte mit hoher Wertdichte 	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungen für „letzte Meile“ • Sortimentsanpassung für B2C-Vertriebskanal 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassen von Lieferleistungen und Lieferzeitfenster • Ausbau der Logistikkompetenz • Dienstleistungsangebote an andere B2C-Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundengewinnung und Kundenbindung zur Volumenerhöhung • Gewinnung von Logistikkompetenz • Zugang zu Beschaffungsstrukturen

Abbildung 15 - Das Internet als zusätzlicher Vertriebskanal²⁴²

²³⁷ Vgl. Geyskens et al. (2002), S. 112

²³⁸ Vgl. Hertel et al. (2005), S. 126ff.

²³⁹ Vgl. Zentes / Schramm-Klein (2007), S. 455

²⁴⁰ Vgl. Schramm-Klein (2006), S. 520

²⁴¹ Vgl. Lasch / Lemke (2003), S. 40ff.

²⁴² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Lasch / Lemke (2003), S. 46

3.4.2 Aufbau und Prozesse der distributionslogistischen Systeme

Die Besonderheit der Logistik bei Mehrkanalvertriebssystemen besteht darin, dass die bekannten Ziele, wie z. B. Zuverlässigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit, über mehrere unterschiedliche Kanäle umgesetzt werden müssen. Die Transport-, Lager-, Kommissionier- und sonstigen Kosten zu minimieren, aber gleichzeitig effiziente Prozesse in einem heterogenen Distributionsumfeld zu realisieren, stellt eine große Herausforderung dar.²⁴³ Während in traditionellen Einzelhandelssystemen möglichst große Volumina über einen Kanal abgewickelt wurden, müssen nun geringere Volumina flexibel über verschiedene Absatzwege abrufbar gemacht werden.²⁴⁴

Specht und Fritz unterscheiden die Struktur der Distributionskanäle für Konsumgüter nach der Art und Anzahl der Absatzmittler.²⁴⁵ Wie bereits im Kapitel 3.1.1 im Modell nach Wirtz und Lütje, wird auch zwischen null-, ein- und mehrstufigen Absatzwegen unterschieden. Im Zuge einer Mehrkanalstrategie können Absatzwege unterschiedlicher Anzahl an Absatzmittlern parallel eingesetzt werden. Das Internet als Vertriebskanal unterscheidet sich von anderen Kanälen besonders in Bezug auf die Überwindung der „letzten Meile“ zum Konsumenten. Hier kann zwischen Bring- und Holprinzip unterschieden werden.²⁴⁶ Das Bringprinzip findet im Versandhandel Einsatz, wobei das Produkt vom Unternehmen an den Kunden geliefert wird. Die Kommissionierung sowie der Transport erfolgt entweder über das Unternehmen direkt oder über einen entsprechend spezialisierten Dienstleister (z. B. Logistikservicedienstleister oder Kurier-, Express- und Paketdienstleister). Beim Holkauf erfolgt die Distanzüberwindung durch den Kunden, der das Produkt in einem stationären Outlet erwirbt.²⁴⁷ Der Kunde muss in die Filiale des Anbieters gelangen und nimmt die Kommissionierung im Geschäft sowie den Transport an den Bestimmungsort selbst in die Hand. Aus distributionslogistischer Sicht unterscheiden sich Hol- und Bringprinzip durch unterschiedliche Stufen bzw. Akteure. Die Mischung stationärer und nicht stationärer Absatzkanäle stellt Unternehmen vor eine besonders große Herausforderung, da die logistischen Prozesse hinsichtlich der Endkundendistribution sehr unterschiedlich sind.²⁴⁸ Da aber alle vom Unternehmen angebotenen Vertriebskanäle in ein logistisches System eingebettet sein sollen, ist eine

²⁴³ Vgl. Zentes et al. (2004), S. 47

²⁴⁴ Vgl. Hughes (2005), S. 41

²⁴⁵ Vgl. Specht / Fritz (2005), S. 162

²⁴⁶ Vgl. Hertel et al. (2005), S. 108ff.

²⁴⁷ Vgl. Liebmann / Zentes (2001), S. 371

²⁴⁸ Vgl. Hertel et al. (2005), S. 164ff.

sorgfältige Planung von hoher Wichtigkeit, um möglichst hohe Synergieeffekte im Back-End-Bereich zu garantieren.²⁴⁹

Um die logistische Komplexität der Distribution im Multi Channel Retailing besser darzustellen, wird im folgenden Abschnitt auf die notwendigen internen Basisprozesse der Versorgungskette eingegangen. Die Basisprozesse sind:

- Einkauf / Beschaffung
- Disposition
- Wareneingang
- Lagersteuerung / Lagerung
- Warenausgang
- Retouren

Die Basisprozesse können wiederum in Teilprozesse gegliedert werden. Die verschiedenen Basisprozesse sind für alle Vertriebskanäle umzusetzen. Die angegebene Reihenfolge der Prozesse ist nicht zwingend, sondern hat idealtypischen Charakter und kann je nach Art des Kanals und der Struktur des Unternehmens variieren. Im Sinne einer maximalen Ausnutzung des Synergiepotenzials gilt es doppelte Prozesse zu vermeiden. Zudem soll einerseits ein hoher Standardisierungsgrad und andererseits ein möglichst hoher Integrationsgrad der logistischen Prozesse zwischen den Absatzkanälen erzielt werden. Gerade die Möglichkeit des Kunden die Kanäle während des Kaufprozesses zu wechseln erfordert eine hohe Flexibilität der Systeme.²⁵⁰ Abbildung 16 stellt die hohe logistische Komplexität eines modernen Mehrkanalvertriebssystems grafisch dar. Sämtliche Basis- und Teilprozesse müssen für jeden Absatzkanal definiert und gelöst werden.

²⁴⁹ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 105

²⁵⁰ Vgl. Zentes / Schramm-Klein (2007), S. 460

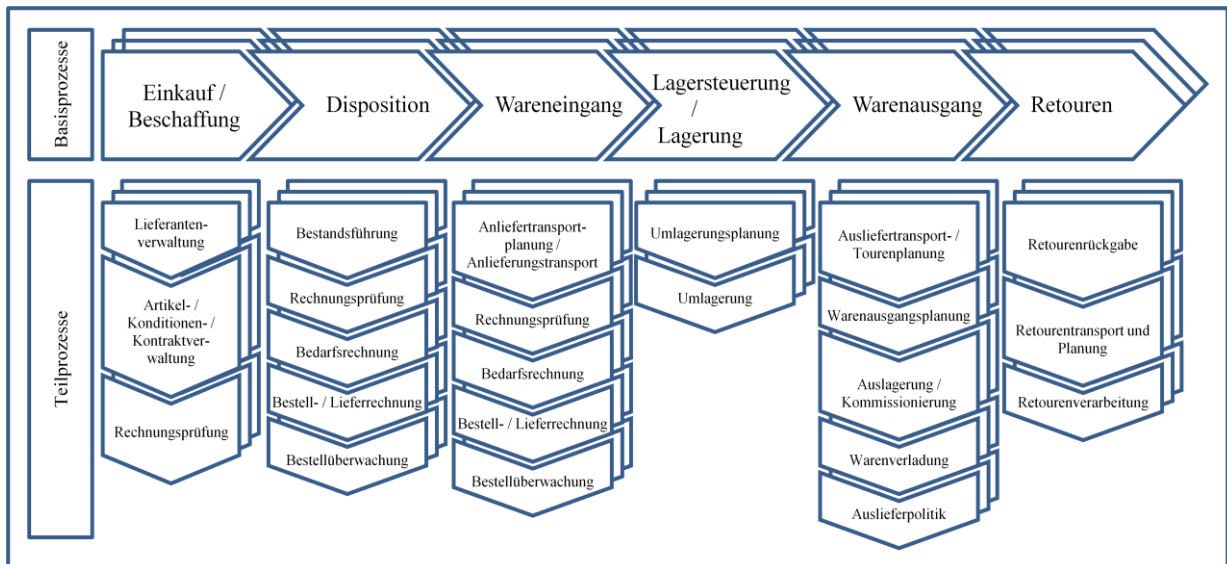


Abbildung 16 - Beispiel einer internen Supply-Chain²⁵¹

3.4.3 Aufgaben der Distributionslogistik

Unter dem Begriff Distributionslogistik werden alle logistischen Aktivitäten im Zusammenhang mit der Verteilung der Ware an den Kunden zusammengefasst (Absatzlogistik, Vertriebslogistik, Marketinglogistik).²⁵² Schulte²⁵³ und Zentes et al.²⁵⁴ heben dabei folgende Aufgaben besonders hervor:

- Kundenauftragsabwicklung
- Standorte der Distributionslager
- Bestandsmanagement in den Transportlagern
- Verpackung
- Kommissionierung
- Planung der Transportverfahren
- Tourenplanung, Transportmittelplanung, Anlieferungsterminplanung
- Kooperation mit Logistikdienstleistern

Im Hinblick auf Multi Channel Systeme stellt sich die Frage, welche Aufgaben kanalübergreifend genutzt werden können und wo die Standardisierung von Aufgaben eine Komplexitätsreduktion bringt mit Hilfe derer Synergieeffekte generiert werden können.

²⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Biesiada / Neidhart (2004), S. 99

²⁵² Vgl. Hertel et al. (2005), S. 108

²⁵³ Vgl. Schulte (1997); S. 177

²⁵⁴ Vgl. Zentes et al. (2004a), S. 460

Besonders entscheidend sind in Multi Channel Systemen die Auftragsabwicklung, die Lagerstrukturgestaltung, das Bestandsmanagement und das Transportmanagement, auf die im Folgenden kurz eingegangen wird.

Die **Auftragsabwicklung** umfasst alle logistischen Prozesse, die ein Kunde durch einen Auftrag auslöst. Im Zentrum stehen daher die Aufnahme, Aufbereitung, Umsetzung, Weitergabe und Dokumentation der Auftragsdaten über die Vertriebskanäle hinweg.²⁵⁵ Neben der Realisierung des Warenflusses ist auch der Informationsfluss ein wichtiger Bestandteil der Auftragsabwicklung. Das Unternehmen erhält Informationen über einen Auftrag aus verschiedenen Kanälen, die an der Erfüllung des Auftrages beteiligt sind. Es sollen alle Informationen im Kaufprozess des Kunden in ein zentrales System einfließen. So kann die Bestellung beispielsweise über den Onlinekanal vorgenommen werden, die Auslieferung in Form von Direktbelieferung erfolgen und die Retourabwicklung über ein stationäres Geschäftslokal ausgeführt werden.²⁵⁶ Dadurch, dass der Kunde im Kaufprozess den Kanal wechseln kann, steigt die Komplexität und die Anforderung an die im Hintergrund laufenden Logistiksysteme enorm.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist die **Lagerstrukturgestaltung**. Es ist festzulegen auf welchen Stufen im Distributionsprozess bei indirekten Vertriebskanälen Lager genutzt werden, wo diese geografisch am effizientesten positioniert sind, wie die Lager miteinander zusammenarbeiten und schlussendlich, welche Lager welchen Liefer- bzw. Empfangspunkten zugeordnet werden. Wesentliche Einflussfaktoren auf die Entscheidung, ob Lager über die Distributionsstufen hinweg zentral, dezentral, kanalspezifisch oder kanalübergreifend organisiert werden sollen, sind die Lagerkosten (z. B. Raumkosten, Personalkosten, etc.), Transportkosten, Handlingkosten (z. B. Verpackung oder Kommissionierung) sowie Steuerungs- und Koordinationskosten.

Eine Möglichkeit Lager effizient auszulasten ist das Pooling. Hierbei werden Lagersysteme für alle Absatzkanäle genutzt, um eine optimale Auslastung zu gewährleisten. Diese Straffung erfordert aber eine dementsprechende Lagerplanung, welche in eine Erhöhung der Koordinationskosten mündet. Gerade durch die Integration des Internets als Vertriebskanal sind die Anforderungen an Geschwindigkeit und Flexibilität der Distribution enorm angestiegen. Daher spielen Liefer-, Transport- und Wartezeiten in Multi Channel Systemen eine bedeutende Rolle. Es ist ersichtlich, dass hier zwei Komponenten gegeneinander arbeiten. Einerseits sol-

²⁵⁵ Vgl. Vastag / Schürholz (2004), S. 8

²⁵⁶ Vgl. Zentes / Schramm-Klein (2007), S. 461

len die Kosten durch eine möglichst direkte Lieferung und kurze Lagerzeiten minimiert werden, andererseits erfordern jedoch die Flexibilitätsansprüche der Kunden höhere bestände.

Die Flexibilität der Lieferung steht in direktem Zusammenhang mit der geografischen Verteilung der Filial- und Lagerstruktur. Hertel et al. behandeln das Thema der Lagerstrukturgestaltung in Multi Channel Systemen ausführlich.²⁵⁷ Als wichtiger Faktor wird auch die Sortimentsgestaltung genannt. Verfügen Unternehmen über einen großen Sortimentsumfang, so ist oftmals eine zentrale Lagerhaltung zu beobachten, da in diesem Fall Sicherheitsbestände nur einmal zentral und nicht für jeden Kanal einzeln geführt werden müssen. Toporowski schlägt eine ähnliche Vorgehensweise auch Unternehmen mit hochwertigen und teuren Waren vor.²⁵⁸ Abgesehen vom Gesamtsortimentsumfang ist aber auch besonders die Homogenität der Sortimente zwischen den Absatzkanälen von Bedeutung. Bei großen Überlappungen der Kanalsortimente steigt das Potenzial zur Realisierung von Konsolidierungseffekten, wohingegen eine heterogene Sortimentsgestaltung für eine dezentralisierte Lagerhaltung spricht.²⁵⁹

Eng im Zusammenhang mit der Lagerstrukturgestaltung steht auch das **Bestandsmanagement**, das entscheidet, wie viel von welcher Ware gelagert werden soll. Dabei dienen Lagerbestände als Puffer für die Güterströme. Die wichtigsten Faktoren in Multi Channel Systemen sind in diesem Zusammenhang:²⁶⁰

- Ausnutzung von Größeneffekten durch die Integration der logistischen Systeme der Absatzkanäle (z. B. günstigere Transportkonditionen durch Bündelung der Kanäle)
- Ausgleichsfunktion bei Angebot-Nachfrage-Divergenz (z. B. bei absatzkanalspezifischen Angeboten oder unterschiedlicher Nachfrage in den einzelnen Kanälen)
- Schutz vor Unsicherheiten (z. B. bei nicht prognostizierbarer Nachfrage oder Lieferunsicherheiten der Hersteller)
- Minimierung der Lieferzeit (z. B. auf Grund spezieller Flexibilitätsanforderungen bestimmter Kanäle)

Im Zuge der Kanalintegration besteht besonders hinsichtlich der Lagerbestände ein hohes Potenzial für Kosteneinsparungen, da Lagerbestände direkt mit Kosten (Lagerkosten, Kosten

²⁵⁷ Vgl. Hertel et al. (2005), S. 118ff.

²⁵⁸ Vgl. Toporowski (1996), S. 53

²⁵⁹ Vgl. Hertel et al. (2005), S. 121

²⁶⁰ Vgl. Lambert et al. (1998), S. 112ff.; Pfohl (2004), S. 98; Hertel et al. (2005), S. 131f.

der Kapitalbindung) verbunden sind. Gesamtlagerbestände eines Multi Channel Systems sollten daher immer minimiert werden.

Der nächste Schritt in der Kette ist das **Transportmanagement**. Bei der Raumüberbrückung der Ware gibt es Unterschiede in Bezug auf die Transportmittel und die Gestaltung der Transportprozesse (Tourenplanung). Ähnlich wie bei der Lagerstrukturgestaltung und dem Bestandsmanagement findet sich auch hier Einsparungspotenzial durch Bündelung bzw. Integration der einzelnen Absatzkanäle. Obwohl eine Vielzahl an Einschränkungen hinsichtlich der Koordination des Transportsystems (Transportkapazitäten, Öffnungszeiten, Lieferfenster) besteht und speziell im Falle der Direktbelieferung der Konsumenten die Komplexität enorm steigt, gibt es bei der Integration der Transportsysteme bestimmte Erfolgsfaktoren:²⁶¹

- Koordination von Transporten
- Vermeidung von Leerfahrten
- Reduktion der Anzahl der Dienstleister
- Erhöhung der Fahrzeugauslastung
- Verringerung der Rampenkontakte
- Konsolidierung von Lieferungen

Es wird deutlich, dass ein Tradeoff zwischen der Minimierung der Transportkosten und der Maximierung des Services stattfindet. Eine optimierte Auslastung und die Reduktion der Transportfrequenz stehen unterschiedlichen Absatzkanalforderungen (hohe Lieferfrequenz bei bspw. Frischware oder geringe Liefervolumina bei Direktbelieferung der Konsumenten) gegenüber. In der Praxis zeigen sich Interdependenzen zwischen Transportoptimierungsüberlegungen und Lagerstrukturentscheidungen. Der Trend zum Abbau von Lagerkapazitäten durch Bestandsreduktionsmaßnahmen führt dazu, dass in den Lagern geringere Lieferungen aufgenommen werden, was in einer erhöhten Lieferfrequenz resultiert. Ein Extrembeispiel ist das just-in-time bzw. build-to-order Prinzip (z. B. in der IT Branche bei Dell und auch in der Automobilbranche), das zu einer Senkung der Lagerkosten und einer Erhöhung der Transportkosten führt.²⁶²

3.4.4 Spezifische Logistikprozesse im Multi Channel Retailing

Wie bereits erwähnt, stellt die **Kombination unterschiedlicher Vertriebskanäle** (z. B. stationärer Handel und Versandhandel) besonders hohe Anforderungen an die Logistiksysteme.

²⁶¹ Vgl. Zentes / Schramm-Klein (2007), S. 464

²⁶² Vgl. Hertel et al. (2005), S. 142f.

Ein Spezialfall ist der Versandhandel. Die Problematik besteht dabei darin, dass weite Wege bis zum Kunden mit minimalen Volumina überwunden werden müssen.²⁶³ Die Auslieferungen können daher nur kurzfristig optimiert werden, weshalb oft eine Auslagerung dieser operativen Aufgaben an spezialisierte, externe Dienstleister (Kurier-, Express- oder Paketdienste) zu beobachten ist.²⁶⁴ Die Bündelungseffekte werden dabei vom entsprechenden Dienstleister realisiert. Otto Versand hat beispielsweise ein eigenes Tochterunternehmen (Hermes Versand Service), um die Prozesse zu optimieren.

Die erwähnte Kombination von stationärem Handel und Versandhandel bringt neue Möglichkeiten der Auslieferungsformen mit sich. Dabei kann zwischen der Belieferung der Kunden (direkt oder indirekt) und der Abholung der Produkte an bestimmten Orten unterschieden werden:²⁶⁵

Bei der direkten oder indirekten Belieferung der Kunden finden Zustelldienste ihren Einsatz. Man spricht von direkter Belieferung, wenn die Ware an einem vereinbarten Ort („Box“) an den Kunden übergeben wird („Home-Delivery“). Die indirekte Lieferung erfolgt an Orten oder Einrichtungen zu denen der Lieferant Zugang hat. Durch die Einführung derartiger Box-Systeme können Lieferfenster ausgedehnt werden, da die Übergabe nicht persönlich erfolgt und die Ware daher jederzeit zugestellt werden kann.

Werden Abholdienste eingesetzt, so kann der Kunde die bestellte Ware an bestimmten Orten abholen. Hier bietet sich bei der Kombination von stationärem Handel und Versandhandel die Möglichkeit der Abholung in den Verkaufsstellen an. Ebenfalls anzutreffen sind zentrale Abholstellen („Pick-Up-Points“ wie z. B. Paket-Shops oder Schließfachsysteme).

²⁶³ Vgl. Hertel et al. (2005), S. 158; Bone (2004)

²⁶⁴ Vgl. Daduna (2003), S. 20

²⁶⁵ Vgl. Hertel et al. (2005), S. 159ff.

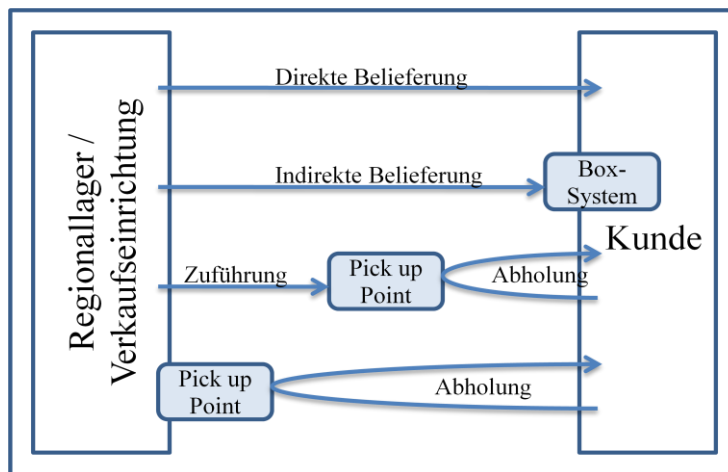


Abbildung 17 - Auslieferungsformen von bestellter Ware per Versandhandel²⁶⁶

Besonders kritisch ist die logistische Abwicklung von geringwertiger Ware mit hohem Transportkostenanteil am Gesamtumsatz (z. B. Mineralwasser). Hier werden oft sogenannte Mischkalkulationen eingesetzt, bei denen davon ausgegangen wird, dass die Verkaufspreise für einzelne Produkte nicht von den Herstellkosten, sondern von marktstrategischen Absichten bestimmt werden. Man erwartet dabei in der Regel, dass die geringeren Gewinne oder sogar Verluste, die mit einigen dieser Produkte erzielt werden, durch entsprechende höhere Gewinne anderer Produkte ausgeglichen werden, um insgesamt einen akzeptablen Deckungsbeitrag zu erzielen.²⁶⁷

Abholssysteme sind stark auf die Akzeptanz der Kunden angewiesen, da sie auf kanaltypische Vorteile (z. B. Convenience durch Zustellung) verzichten müssen. Auf Unternehmensseite bieten Abholssysteme Bündelungsvorteile, die bei Direktbelieferung nicht realisierbar wären.

Auch im Bereich der **Kommissionierungssysteme** können kanalübergreifende Bündelungseffekte erzielt werden, wie zum Beispiel im Beschaffungs- oder Lagerbereich. Der große Unterschied vom Versandhandel liegt nicht nur in der Raumüberbrückungsleistung, sondern auch in der Kommissionierung, die beim Versandhandel nicht durch den Kunden erfolgt, sondern vom Handelsunternehmen bzw. von entsprechenden Dienstleistern übernommen wird. Gemäß Liebmann und Zentes sind folgende Formen der Kommissionierung in Multi Channel Systemen denkbar:²⁶⁸

- Auf der Verkaufsfläche

²⁶⁶ Quelle: Daduna (2003), S. 21

²⁶⁷ Vgl. Liebmann / Zentes (2001), S. 667

²⁶⁸ Vgl. Liebmann / Zentes (2001), S. 668

- In den Lagern der Verkaufsstelle
- In Zentral- oder Regionallagern
- In speziellen Distributionszentren

Wird die Ware auf der Verkaufsfläche oder in den Lagern der Verkaufsstelle kommissioniert, so wird meist nur ein bestimmtes Einzugsgebiet beliefert. Diese dezentrale Strategie erlaubt es unterschiedliche stationäre Marktauftritte von einander abzugrenzen und den Kunden die Vorteile des Versandhandels mit lokalen Angeboten zu bieten.²⁶⁹

Warenbündelungssynergien können vor allem dann realisiert werden, wenn die Kommissionierung in Zentral- bzw. Regionallagern erfolgt. Die zentralen Formen der Kommissionierung bringen aber nicht nur Bündelungsvorteile mit sich, sondern erleichtern gegebenenfalls auch eine Sortimentsdifferenzierung zwischen stationären Vertriebskanälen und Versandhandelskanälen.²⁷⁰

Da die Retourenquote im Versandhandel sehr hoch ist (zwischen 40 % und 60 % im Bekleidungs- und Textilhandel) ist der dritte wichtige Bereich bei Multi Channel Systemen das **Retourenmanagement**. Der Retouren-, Umtausch- und Rückgabeprozess nimmt daher eine wichtige Position der Versandhandelslogistik ein.²⁷¹ Die Abwicklung der Retouren ist ein kostenintensiver Prozess, der - in Abhängigkeit vom Warenwert - die Rentabilität des Versandkanals stark beeinflussen kann. Die Ware muss also über alle in Abbildung 13 dargestellten Wege vom Konsumenten zum liefernden Unternehmen zurücktransportiert werden können. Hier bieten Multi Channel Systeme wiederum Vorteile gegenüber dem klassischen Versandhandel, da stationäre Niederlassungen für Retourenprozesse genutzt werden können.²⁷² Im Zuge der Retourenabwicklung stellt die Redistribution der Ware (Überprüfung der Ware auf Art und Menge, eventuelle Schäden, Rückerstattung des Kaufpreises, etc.) einen großen organisatorischen Aufwand dar. Je mehr Kanäle in die Distribution und Redistribution eingeschaltet werden, desto höher sind auch die Anforderungen an die Informationssysteme, die im Hintergrund laufen und sämtliche Daten unternehmensweit und ausfallsicher aufnehmen müssen.

²⁶⁹ Vgl. Schröder (2005), S. 34f.

²⁷⁰ Vgl. Zentes / Schramm-Klein (2007), S. 468

²⁷¹ Vgl. Hertel et al. (2005), S. 165ff.

²⁷² Vgl. Schramm-Klein (2003)

3.4.5 Multi-Channel-spezifische Effizienzsteigerungspotenziale logistischer Distributionssysteme

Die vorangegangenen Abschnitte behandelten verschiedene Facetten im Logistik- und Distributionsprozess. Zusammenfassend können folgende Potenziale angeführt werden:

- Kanalübergreifende Bündelung der Distributionsprozesse und –systeme
- Kanalübergreifende Steuerung und Koordination der Distributionsprozesse
- Standardisierung der Distributionsprozesse

Die meisten Vorteile basieren auf Größenvorteilen („Economies of scale“), Lern- und Synergieeffekten und nehmen mit voranschreitender Standardisierung der Prozesse und Systeme zu. Sehr starken Einfluss auf die Distributionsprozesse und deren Effizienz hat auch die Sortimentsgestaltung, da mit zunehmender Überlappung der Sortimente in den Vertriebskanälen zusätzliche Größenvorteile entstehen.²⁷³

Eine Koordination und Integration der unterschiedlichen Logistiksysteme ist erforderlich, um sowohl kundenseitig integrierte Prozesse umsetzen zu können, als auch im Back-End Bereich der logistischen Abwicklung maximal von Synergieeffekten zwischen den Vertriebskanälen profitieren zu können.

²⁷³ Vgl. Schramm-Klein (2006), S. 520

4. Fazit

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, setzt sich der Erfolg einer Multi-Channel-Strategie aus vielen Komponenten zusammen. Der Kunde soll über den gesamten Kaufprozess hinweg ideal betreut werden und gleichzeitig die Möglichkeit vorfinden, die Kanäle sowohl innerhalb des Kaufprozesses als auch zwischen den unterschiedlichen Phasen wechseln zu können. Dies stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Abbildung 18 fasst die Erfolgsfaktoren und deren Auswirkungen übersichtlich zusammen.

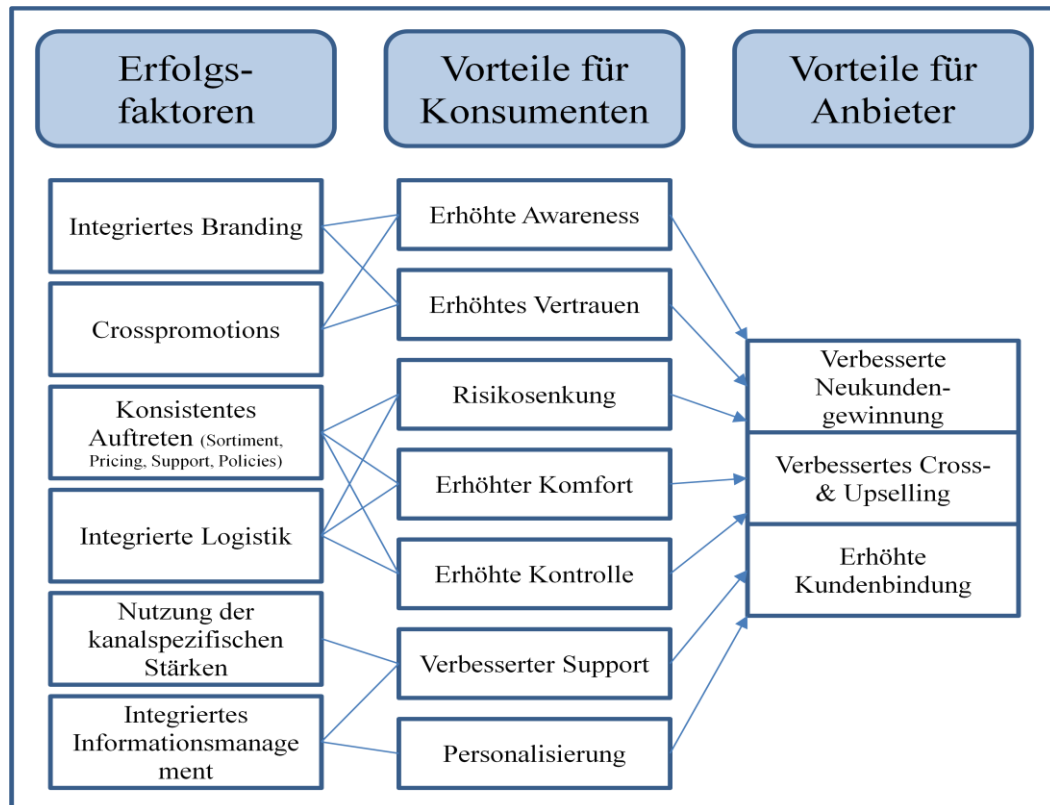


Abbildung 18 - Erfolgsfaktoren und deren Auswirkungen²⁷⁴

Bereits bei der Erkennung des Bedürfnisses soll die Marke vom Kunden mit seinem Bedürfnis assoziiert werden. Dies verlangt nach stark integriertem **Branding** über die Kanäle hinweg. Einheitliche Markennamen, Slogans und Farben sind genau so wichtig wie ein einheitliches Markenimage, das zur zusammenhängenden Wahrnehmung der Kanäle beiträgt. Auch die Gewinnung des Kundenvertrauens ist hier ein wichtiger Bestandteil.

Um die Kunden gezielt durch die Absatzkanallandschaft zu leiten, stellen **Cross-Promotions** ein wichtiges Instrument dar. Dabei wird der Kundenstrom beispielsweise mittels Coupons in

²⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Goersch (2000), S. 754

einen bestimmten Kanal geschleust. Bisher wenig genutzte Kanäle können so präsentiert und vom Kunden leichter angenommen werden, um das notwendige Vertrauen für eine regelmäßige Nutzung des Kanals zu erzeugen.

Es gilt das Kundenvertrauen zu gewinnen und über die Kanäle hinweg in gleichem Maße zu erhalten. Des Weiteren ist es sinnvoll auf ein **konsistentes Angebot** zu achten. Die gängigsten und beworbenen Produktkategorien sollten über die Kanäle hinweg verfügbar sein. Über Produkte, die in einem Kanal nicht verfügbar sind, sollte zumindest informiert werden. Diese Konsistenz umfasst auch das Pricing, das für den Konsumenten nachvollziehbar gestaltet und von ihm als fair wahrgenommen werden soll. Ist das Angebot eines Unternehmens für den Kunden nicht verständlich, führt dies zu Irritationen und zur Erhöhung des wahrgenommenen Kaufrisikos.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die **integrierte Logistik**. Diese ermöglicht dem Kunden beispielsweise online erworbene Ware in stationären Niederlassungen abzuholen oder im Geschäft gekaufte Ware per Post zu retournieren. Ein weiteres mögliches Nutzungsfeld einer integrierten Logistik kann eine Online-Lagerstandsabfrage für stationäre Läden sein.

Natürlich gilt es auch **kanalspezifische Stärken** zu nutzen. Stationäre Geschäftslokale bieten die beste Möglichkeit zur Produktpräsentation und zur Beratung von Kunden. Onlineshops ermöglichen ein zeit- und ortsunabhängiges Einkaufen, wohingegen der Telefonkanal sich speziell für Service- und Supportzwecke eignet. Die Kanäle sollen so aufgebaut sein, dass jeder Kanal seine individuellen Vorzüge ausspielen kann und so dem Kunden insgesamt der maximale Support geboten wird. Abgesehen von einer bestmöglichen Kundenbetreuung sind durch die Nutzung der Kanalstärken auch Kostenersparnisse möglich. Es bedarf jedoch einer äußerst sorgfältigen und vielschichtigen Planung, um dem Kunden alle Services oder Produkte an der richtigen Stelle zu bieten und so Irritationen zu vermeiden.

Über alle Kanäle hinweg ist in der Idealsituation ein **Informationsmanagementnetz** gelegt. An so vielen Punkten wie möglich sollen Daten über den Kunden gesammelt werden, um ihm möglichst personalisierte Angebote stellen zu können. Ein ausgereiftes Informationsmanagementsystem erlaubt nicht nur auf die Kundenbedürfnisse rechtzeitig zu reagieren, sondern sie bereits aktiv zu antizipieren. Um dies zu ermöglichen, ist es notwendig alle Kanäle zu personalisieren. Im Geschäft kann die Personalisierung des Einkaufs mittels einer Kundenkarte, im Onlinestore über einen Login und im Telefonkanal beispielsweise über eine Kundennummer erfolgen. Die Informationen müssen jedenfalls über alle Kanäle hinweg in eine einheitliche

Datenbank münden und auch für Supportzwecke zentral zur Verfügung stehen. Besonders zu berücksichtigen gilt es hier die Komponente des Datenschutzes.

Auf Basis der in der Theorie gefundenen Erfolgsfaktoren wurde ein, der im Folgenden dargestellten empirischen Erhebung zu Grunde liegender, Interviewleitfaden erstellt.

II. Empirische Erhebung

Ziel der empirischen Erhebung, die im Zeitraum vom 19.11.2007 bis zum 17.01.2008 durchgeführt wurde, war es einen Einblick in die Herangehensweise von Best-Practice-Unternehmen an das Thema Multi Channel Management zu erlangen. Als Methode wurde das qualitative Interview gewählt, um eine bestmögliche, explorative Studie zu gewährleisten und eine Grundlage für weitere Forschung zu legen.

Qualitative Forschung wird von Wilson als Forschungsmethode definiert, die mit Hilfe eines unstrukturierten Forschungsprozesses mit einer kleinen, sorgfältig ausgewählten Gruppe von Individuen durchgeführt wird, um nicht quantifizierbare Einsichten in das Verhalten, die Motivationen und Einstellungen zu erlangen. Die Haupteinsatzgebiete qualitativer Methoden sind die explorative Forschung, die Neuproduktentwicklung sowie im kreativen Entwicklungsprozess.²⁷⁶

5. Beschreibung des Samples und der Vorgehensweise

Insgesamt wurden 63 Unternehmen kontaktiert, von denen 15 grundsätzlich zu einem Gespräch bereit waren. Auf Grund von terminlichen Engpässen der Unternehmen konnten von den 15 potenziellen Interviewpartnern 10 an der Studie teilnehmen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 15,9 %. Die Interviews wurden mit Vertretern von Unternehmen durchgeführt, die seit mehreren Jahren erfolgreich eine Mehrkanalstrategie verfolgen. Ein weiteres Auswahlkriterium war die Branchenzugehörigkeit. Es wurden 3 Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors, 3 Unternehmen der Freizeit- und Modebranche, 1 Unternehmen der Touristikbranche sowie 3 Unternehmen der Telekommunikationsbranche befragt. Als Interviewpartner standen Mitarbeiter aus dem mittleren und dem Topmanagement zur Verfügung (z. B. Channelmanager, Marketingmanager, Vertriebsleiter). Ein Interview dauerte je nach zeitlicher Verfügbarkeit des Interviewpartners zwischen 40 Minuten und 2 Stunden. Auf Grund der Vertraulichkeit der erhobenen, unternehmensinternen Daten wurden alle Informationen ausschließlich in anonymisierter bzw. aggregierter Form verarbeitet und nicht an unbefugte Dritte weitergegeben. Den teilnehmenden Unternehmen wurde desweiteren die Zusendung der Ergebnisse in Aussicht gestellt. Dokumentiert wurden die Interviews in schriftlicher Form. Vom Einsatz eines Tonbandgerätes wurde abgesehen, um die Interviewpartner durch die Aufnahme nicht zu verunsichern und die Ergebnisse dadurch zu verfälschen.

²⁷⁶ Wilson (2003), S. 93ff.

Zu Beginn der Gespräche wurde das Ziel der Studie erklärt und ein Einblick in die Aufgabenstellung der Diplomarbeit gegeben, um die Interviewpartner auf die Thematik einzustimmen und einen leichten Einstieg zu ermöglichen. Nach einer kurzen beiderseitigen Vorstellung begann das eigentliche Interview.

Die Durchführung erfolgte teilstrukturiert und unter Zuhilfenahme eines Interviewleitfadens (siehe Anhang), der 27 Fragen umfasst. Der Interviewleitfaden kann grob in vier Themenbereiche unterteilt werden:

Teil 1 beinhaltet Fragen zu Art und Einsatz der Vertriebskanäle, deren Bestandsdauer und Motivationen zur Einführung. Der zweite Teil zielt auf die Organisationsstruktur und die Umsetzung und Planung der Mehrkanalstrategie im Unternehmen ab. Ziel dieses Parts ist es auch Informationen über eventuelle Kanalkonflikte und deren Ursachen zu erhalten. Im dritten Teil liegt der Fokus auf den eingesetzten Integrationsmaßnahmen, Nutzung von Synergieeffekten und kanalübergreifenden Marketingmaßnahmen sowie der Pricingstrategie. Der vierte Teil beinhaltet offene Fragen, die auf die Alleinstellungsmerkmale bzw. Besonderheiten des Unternehmens in Bezug auf die Mehrkanalstrategie im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen sowie auf die Zukunftspläne hinsichtlich der Mehrkanalstrategie abzielen.

Bei der Auswertung der Ergebnisse wird einerseits auf allgemein ersichtliche Trends eingegangen und andererseits auch auf branchenspezifische Entwicklungen verwiesen. Eine wichtige Zielsetzung ist es auch eine Verbindung zwischen den im Theorieteil vorgestellten Themen und den Ergebnissen der Studie herzustellen.

6. Auswertung der Ergebnisse

Ziel dieses Abschnittes ist die Analyse der durchgeführten Interviews in qualitativer Form. Durch eine Klassifizierung der Antwortstrukturen und der damit verbundenen Quantifizierung der Antworten soll die Aussagekraft erhöht werden. Der Aufbau des Analyseteils orientiert sich grundsätzlich an der Struktur des Fragebogens (siehe Anhang), fasst aber bestimmte Punkte, die sich im Laufe der Interviews als zusammenhängend ergeben haben, wie folgt zusammen:

1. Den ersten Block bilden die Ergebnisse hinsichtlich der bestehenden Vertriebskanäle der Unternehmen, der Kanalkombinationen und der Kanalentwicklung (Fragen 1-6).
2. In weiterer Folge werden die Kanalstrategie sowie die organisatorische Integration der Kanäle betrachtet (Fragen 7-14, 18, 20, 23-25).
3. Im dritten Abschnitt stehen die Integrationsmaßnahmen und deren Auswirkungen im Fokus (Fragen 15-17, 19, 21, 22).
4. Das letzte Kapitel bildet die Zusammenfassung der offenen Fragen, bei denen es um das Differenzierungspotenzial durch die Mehrkanalstrategie und die Zukunftsaussichten des Multi Channel Managements geht (Fragen 26 & 27).

6.1 Kanalnutzung, Stärken der Kanäle und weitere Erkenntnisse

Um eine bestmögliche Übersicht zu gewährleisten, wird in diesem Abschnitt zuerst auf die von den Unternehmen genutzten Kanäle und in weiterer Folge auf die Argumente, die für den jeweiligen Kanal sprechen, eingegangen. Abschließend werden Trends und Entwicklungen hinsichtlich der Kanalstrukturen aufgezeigt.

6.1.1 Kanalnutzung

Ziel ist es in diesem Abschnitt darzustellen, welche Kanäle mit welcher Intensität genutzt werden.

Um den Interviewpartnern einen leichten Einstieg in das Thema zu ermöglichen, wurden die Gespräche mit der Frage nach den eingesetzten Vertriebskanälen begonnen. Alle 10 befragten Unternehmen nutzen sowohl stationäre-, **monobranded Filialen** (eigene Filialen) als auch das **Internet** als Absatzkanal. Ausgangsbasis für die Unternehmen bildet also eine Clicks &

Bricks Strategie (siehe Kapitel 2.4).²⁷⁷ **Multibranded**, stationäre Absatzwege werden von 6 der 10 Unternehmen genutzt. Hier ist die Telekommunikationsbranche hervorzuheben, da alle drei befragten Unternehmen diesen Kanal nutzen.²⁷⁸ Ebenso 6 Nennungen verzeichnen der **Vertrieb über das Telefon** sowie der persönliche Vertrieb.²⁷⁹ **Katalog-Shopping** wird von 4 der befragten Unternehmen eingesetzt. Die gleiche Anzahl nutzt auch das **Mobiltelefon** als Vertriebsweg, wobei hier die Telekommunikationsbranche mit drei Nennungen den größten Anteil aufweist. Die Möglichkeit des **TV-Shoppings** wird von 2 Unternehmen genutzt. Das digitale Fernsehen könnte auf diesem Sektor in Zukunft neue Impulse liefern. Jeweils eine Nennung verzeichnen **Travel-Retail** (der Verkauf in Flugzeugen bzw. am Flughafen) und **Partyshopping**, wie es beispielsweise von Tupperware praktiziert wird.

Abbildung 19 fasst die Kanalnutzung in übersichtlicher Form zusammen.

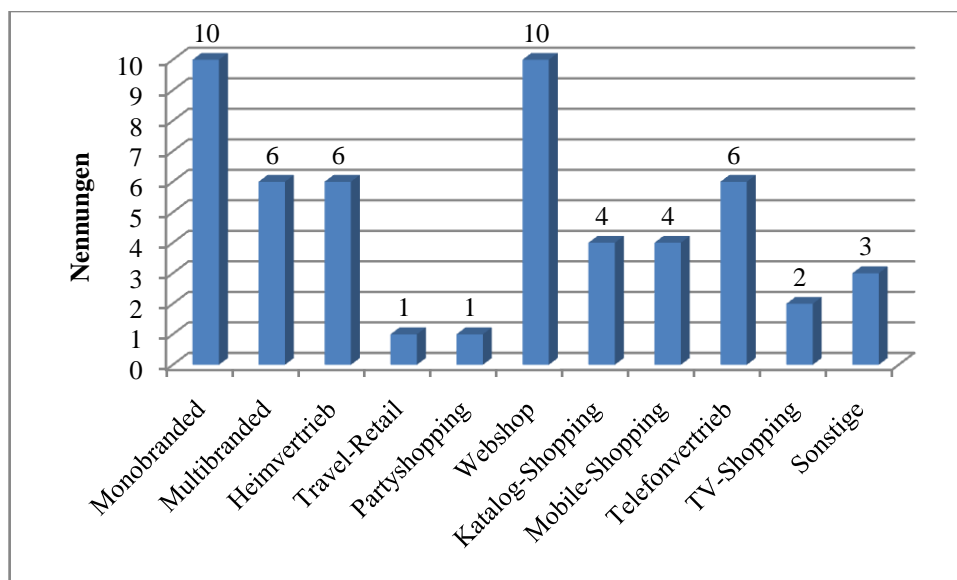


Abbildung 19 - Kanalnutzung²⁸⁰

²⁷⁷ Monobranded beschreibt in diesem Kontext Filialen, die direkt vom Unternehmen betrieben werden und in denen nur eigene Produkte angeboten werden.

²⁷⁸ Multibranded Stores werden als unternehmensfremde, stationäre Geschäftslokale definiert, die nicht nur die Produkte des jeweiligen Unternehmens selbst, sondern auch Produkte anderer Hersteller führen (zum Beispiel Fachhändler).

²⁷⁹ Unter persönlichem Vertrieb ist der Vertrieb über dem Kunden zugeordnete Berater zu verstehen, der nicht in einer stationären Geschäftsstelle stattfinden muss.

²⁸⁰ Quelle: Eigene Darstellung

6.1.2 Stärken der Kanäle

Im Zuge dieses Abschnitts wird darauf eingegangen, welche Stärken die Interviewpartner in Zusammenhang mit den einzelnen Vertriebskanälen nennen. Die Reihenfolge ist entsprechend der Häufigkeit der Verwendung der Distributionskanäle gewählt.

Das **Internet** wird von allen interviewten Unternehmen als Absatzkanal genutzt und dementsprechend auch mit vielen Argumenten in Verbindung gebracht. Als größter Vorteil wird die Unabhängigkeit von geografischen und zeitlichen Grenzen gesehen. Die Unternehmen müssen keine Öffnungszeiten berücksichtigen und sind im virtuellen Raum überall erreichbar, wo ein Internetanschluss zur Verfügung steht. Auch die niedrigeren Fixkosten, die dadurch entstehen, dass keine Mieten für Geschäftsflächen und Verkaufspersonal anfallen, sind den Interviewpartnern sehr wichtig. Die Möglichkeit der raschen Preisanpassung und auch die grafischen Gestaltungsmöglichkeiten wurden speziell als Vorteile gegenüber dem klassischen Katalog-Shopping genannt. Es wurde jedoch auch vom Großteil der Interviewpartner erwähnt, dass ein Webshop von den Kunden bereits mehr oder weniger vorausgesetzt wird und auch auf Grund des Konkurrenzdrucks einzusetzen ist. Auch für den Gesamtunternehmens Eindruck ist ein hochwertiger Webkanal unumgänglich. Die größten Differenzierungsmöglichkeiten bestehen in der Bedienungsfreundlichkeit des Webkanals, der Versandgeschwindigkeit (optimierte Logistik siehe Kapitel 3.4.2) und der Qualität in der Nachkaufabwicklung (Service und Retouren).

Nachfolgend werden die Stärken des Webkanals, gereiht nach der Anzahl der Nennungen in den Interviews, aufgezählt:

1. Zeit- und Ortsunabhängigkeit
2. Kosteneffizienz
3. Flexibilität (Preisanpassungen, Produktdarstellung)

Das meistgenannte Argument für den Einsatz von **monobranded Filialen** war die Forcierung des Markenimages sowie das verbesserte Service. Eigene Geschäftslokale können dem Corporate Design entsprechend gestaltet werden und bieten ein Maximum an Know-How und Servicemöglichkeiten. Wichtig ist den Unternehmen auch, dass sie in ihren eigenen Shops über eine größere Kontrolle bei der Produktplatzierung und über einen direkteren Zugang zum Kunden verfügen.

Die Argumente für monobranded Filialen sind:

1. Stärkung des Markenimages
2. Servicevorteile / bessere Kontrolle
3. Kostenvorteile

Das Argument „Kostenvorteile“ ist so zu verstehen, dass laut den Interviewpartnern monobranded Filialen ab einer gewissen Kundenfrequenz kostengünstiger sind als multibranded Filialen. Die hohen Fixkosten für monobranded Filialen rentieren sich erst ab einer entsprechenden Anzahl an Kunden pro Tag und dem dadurch entstehenden Mehrwert durch das Branding und den wahrgenommenen Servicenutzen beim Konsumenten. Dementsprechend werden sie hauptsächlich in Ballungszentren eingesetzt, wo das Branding von möglichst vielen Leuten wahrgenommen und das meiste Service benötigt wird.

Sehr stark genutzt wird auch der stationäre-, **multibranded Vertrieb**, der bei 6 der 10 interviewten Unternehmen Einsatz findet. Die Motivation die Produkte über multibranded Anbieter zu verkaufen, besteht hauptsächlich darin eine hohe Flächenabdeckung und Marktpräsenz zu erreichen. Dies wird dadurch unterstrichen, dass 6 der 6 Interviewpartner, die multibranded Stores nutzen, diese Stärke des Vertriebskanals hervorheben. Alle 3 interviewten Unternehmen der Informations- und Telekommunikationsbranche nutzen die Möglichkeit des multibranded Vertriebs über Unternehmen wie zum Beispiel Media Markt, Saturn, Niedermeyer oder Hartlauer. Die Produkte sollen möglichst überall und zu jeder Zeit verfügbar sein. Genannte Beispiele sind Supermärkte und Trafiken. Auch Tankstellen, die eine Verfügbarkeit beinahe rund um die Uhr ermöglichen (z. B. für Handywertkarten), werden genutzt. Je weniger spezialisiert die Absatzmittler sind, desto standardisierter werden auch die vertriebenen Produkte. Während in monobranded Filialen das gesamte Service und Produktspektrum zur Verfügung gestellt wird, sind in Tankstellen nur Wertkarten für Mobiltelefone zu erwerben, jedoch keine Serviceleistungen. Als kritischer Erfolgsfaktor wurde von 5 der 6 Interviewpartner die Abstimmung der monobranded Stores mit den multibranded Stores gesehen, da beispielsweise Promotions übergreifend geplant werden müssen, um nicht einen der beiden Kanäle zu benachteiligen (theoretische Ausführung in Kapitel 3.2).

Folgende Vorteile des multibranded Vertriebs können – gereiht nach abnehmender Bedeutung – genannt werden:

1. Flächendeckende Verfügbarkeit
2. Marktpräsenz (Konkurrenzdruck)
3. Zeitunabhängigkeit (z. B. Handywertkarten an Tankstellen)

Stark genutzt wird auch der **Vertrieb über das Telefon** (6 Nennungen). Hier wird oftmals zwischen Inbound und Outbound Telefonvertrieb unterschieden. Unter Outbound Telefonvertrieb wird der aktive Anruf bei Kunden verstanden, wohingegen sich bei Inbound Telefonvertrieb die Kunden an das Unternehmen richten und Bestellungen und Service in Anspruch nehmen. Als Argumente für den telefonischen Vertriebsweg wurde primär die aktive Gestaltungsmöglichkeit genannt. Das Unternehmen kann mit dem Kunden zu einem gewünschten Zeitpunkt interaktiv in Kontakt treten. Diese Möglichkeit besteht weder im stationären Handel, weil der Kunde hier in das Geschäftslokal kommen muss, noch über das Katalog- oder Onlineshopping, da auch dort der Impuls vom Kunden ausgeht. Als weitere Argumente wurden die Kosteneffizienz und die Beratungsmöglichkeiten genannt.

Die Vorteile des Telefonvertriebs – gereiht nach abnehmender Bedeutung – sind:

1. Aktive Rolle des Unternehmens
2. Interaktivität
3. Kosteneffizienz
4. Beratungsmöglichkeit

6 von 10 Unternehmen setzen **persönliche Berater** für den Vertrieb ihrer Produkte ein. In der Telekommunikationsbranche haben persönliche Berater die Aufgabe Mittel- und Großkunden zu betreuen, wohingegen in der Finanzdienstleistungsbranche jeder Kunde einem konkreten Mitarbeiter zugewiesen ist. Die Stärke dieses Absatzkanals besteht einstimmig in der Servicequalität und der Nähe zum Kunden. Es kann bestmöglich auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen und eine optimale Beratung geboten werden. Die Flexibilität der persönlichen Berater wurde ebenfalls als Vorteil genannt, da sie nicht an normale Büro- bzw. Öffnungszeiten oder stationäre Niederlassungen gebunden sind. Termine können individuell an beliebigen Orten vereinbart werden, wodurch der Kunden maximalen Komfort genießt. Einsatz findet dieser Vertriebsweg auf Grund der hohen Kosten nur bei entsprechend komplexen und kostenintensiven Produkten wie Versicherungen oder anderen Produkten, die individuell gestaltet werden und entsprechend hohe Beratungsintensität benötigen.

Folgende Vorteile von persönlichen Beratern konnten identifiziert werden:

1. Zeitliche und örtliche Flexibilität
2. Beratungsmöglichkeit

Katalog-Shopping wird von 4 von 10 der befragten Unternehmen eingesetzt. Argumente, die zu Gunsten des Katalog-Shoppings genannt wurden, sind die Exklusivität des Kataloges und

der damit in Zusammenhang gebrachte Imagefaktor sowie die bestehende Nachfrage. Speziell in der Freizeit- und Modebranche wird der Katalog als Prestigegegenstand gesehen. Er ist meist hochwertig gestaltet, wird daher von den Kunden sehr stark nachgefragt und ist aus diesem Grund nicht direkt durch das Internet als Vertriebskanal zu ersetzen. 3 Unternehmen erwähnten, dass es dem Kunden wichtig sei „etwas in der Hand zu haben“ und sich durch das Blättern im Katalog inspirieren zu lassen. Die Interviewpartner berichteten auch, dass Kunden oftmals den Katalog zur Informationssuche und Produktauswahl nutzen, die tatsächliche Bestellung dann jedoch in vielen Fällen über das Telefon oder das Internet erfolgt. Als großer Nachteil des Katalogs wurden die hohen Kosten und die nicht vorhandene Flexibilität angeführt. Was einmal im Katalog gedruckt wurde, kann nicht mehr angepasst oder nur mit großem Aufwand aktualisiert werden. Auch ist der typische Bestellvorgang über den Postweg erstens langsam und zweitens mit verhältnismäßig viel Aufwand verbunden.

Als Stärken des Katalog-Shoppings können genannt werden:

1. Exklusivität des Kataloges durch hochwertige Aufbereitung (Prestigefaktor)
2. Gute Möglichkeit der Produktdarstellung und leichtes Handling
3. Inspirationsmedium

Ein speziell in der Telekommunikationsbranche (3 von 3 befragten Unternehmen nutzen diese Möglichkeit) anzutreffender Vertriebskanal ist das **Mobile-Shopping** (4 Nennungen insgesamt), bei dem das Mobiltelefon als Abwicklungsmedium dient. Auch im Bankensektor findet das Mobiltelefon im Zuge des Mobile-Bankings seinen Einsatz. Ein Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors nutzt diese Möglichkeit nach wie vor, bei einem anderen wurde der Vertriebskanal bereits wieder aufgelassen, da er zu wenig genutzt wurde. Das am häufigsten genannte Argument für das Mobile-Shopping ist die Allgegenwärtigkeit des Mobiltelefons im Alltag. Außerdem war den Interviewpartnern beim Mobile-Shopping die Möglichkeit wichtig, aktiv mit dem Kunden in Kontakt zu treten und ihm spezifische Angebote zukommen zu lassen. Als Problem werden hier die sehr eingeschränkten Darstellungsmöglichkeiten sowie die wenig benutzerfreundliche Bedienung über die Tasten des mobilen Endgerätes gesehen. Auch die Abwicklung der Zahlung stellt für die Unternehmen ein Problem dar, da es momentan noch keinen akzeptierten Standard gibt. Das Mobiltelefon wird daher oft noch ausschließlich als Kommunikations-, nicht aber als Vertriebskanal genutzt.

Vorteile des Mobile-Shoppings sind:

1. Allgegenwärtigkeit des Handys im Alltag
2. Aktive Gestaltungsmöglichkeit des Unternehmens

TV-Shopping wurde von den Interviewpartnern mit sehr gemischten Gefühlen assoziiert. Auf der positiven Seite wurden die Zeitunabhängigkeit und die guten Darstellungsmöglichkeiten genannt. Produkte können über das TV-Gerät in hoher Qualität und zu jeder Zeit dargestellt und erklärt werden. Der Fernseher ist Teil der Freizeitgestaltung vieler Menschen und daher sehr präsent. Durch die technische Innovation des digitalen Fernsehens entstehen in diesem Bereich neue Möglichkeiten, die über das bisher Gewohnte hinausgehen. So ist es beispielsweise in Großbritannien bereits absolut üblich TV-Shopping zu betreiben. Der Großteil der Interviewpartner brachte TV-Shopping aber mit einer Verwässerung der Marke in Verbindung, da die breite Masse der TV-Shopping-Angebote in Österreich nicht mit hochqualitativen Marken assoziiert wird, sondern eher mit marktschreierischen Billiganbietern.

Chancen, die beim TV-Shopping gesehen werden:

1. Ausgezeichnete Darstellungsmöglichkeiten
2. Präsenz des Fernsehers im Alltag
3. Zeitunabhängigkeit

Der Vorteil, der im Zusammenhang mit **Travel-Retail** (1 Nennung) genannt wurde, war die Exklusivität des Auftritts und das damit verbundene Prestige.²⁸¹ Als Gegenargumente wurden die mit diesem Kanal verbundenen extrem hohen Kosten dargestellt. Die meisten Unternehmen sehen Travel-Retail als Vertriebskanal, der ausschließlich für Luxusmarken geeignet ist.

Der deutlichste Pluspunkt des Travel-Retails ist:

- Exklusivität und Prestige

Beim **Party-Shopping** handelt es sich ursprünglich um eine Vertriebsform, die von Tupperware geprägt wurde. Verkäufer waren dabei zu Beginn Privatpersonen, die die Produkte im Rahmen von kleinen Partys vertreiben und gewinnbeteiligt sind. Mittlerweile wurde das Partyshopping aber bereits auf eine andere Ebene gehoben. Unternehmen der Modebranche wie beispielsweise Esprit veranstalten außerhalb der regulären Öffnungszeiten Partys, bei denen Modeschauen stattfinden, der Kunde aber gleichzeitig auch die Möglichkeit zum Kauf hat. Diesen Absatzweg nutzt eines der befragten Unternehmen aus der Freizeit- und Modebranche. Als Grund wurde der gute Fit der Partys zum gewünschten Markenimage des Unternehmens angeführt. Der Saisonabverkauf wird daher bei dem erwähnten Unternehmen beispielsweise immer in Form eines großen Events gestaltet und erfreut sich größter Beliebtheit. Außerdem

²⁸¹ Unter Travel-Retail wird der Vertrieb der Produkte in Flugzeugen oder Duty-Free Shops verstanden.

gibt es immer wieder Partys für weibliche Kunden, bei denen im Rahmen eines Cocktailabends eingekauft werden kann.

Folgende Vorteile wurden im Kontext des Party-Shoppings genannt:

1. Positive Auswirkung auf das Unternehmensimage
2. Erhöhung der Kundenbindung
3. Sehr positives Feedback der Kunden

Abbildung 20 fasst die am häufigsten genannten Vor- und Nachteile der Vertriebskanäle abschließend zusammen:

Online-Shopping <ul style="list-style-type: none"> – Zeit- und Ortsunabhängigkeit – Kosteneffizienz – Flexibilität (Preisadjustierungen, Produktdarstellung) 	Katalog-Shopping <ul style="list-style-type: none"> – Exklusivität des Kataloges durch hochwertige Aufbereitung (Prestigefaktor) – Gute Möglichkeit der Produktdarstellung und leichtes Handling – Inspirationsmedium
Monobranded Stores <ul style="list-style-type: none"> – Stärkung des Markenimages – Servicevorteile / bessere Kontrolle – Kostenvorteile ab gewisser Kundenfrequenz 	Mobile-Shopping <ul style="list-style-type: none"> – Allgegenwärtigkeit des Handys im Alltag – Aktive Gestaltungsmöglichkeit des Unternehmens
Multibranded Stores <ul style="list-style-type: none"> – Flächendeckende Verfügbarkeit – Marktpräsenz (Konkurrenzdruck) – Zeitunabhängigkeit (z. B. Handywertkarten an Tankstellen) 	TV-Shopping <ul style="list-style-type: none"> – Ausgezeichnete Darstellungsmöglichkeiten – Präsenz des Fernsehers im Alltag – Zeitunabhängigkeit
Telefon-Shopping <ul style="list-style-type: none"> – Aktive Rolle des Unternehmens – Interaktivität – Kosteneffizienz – Beratungsmöglichkeit 	Travel-Retail <ul style="list-style-type: none"> – Exklusivität und Prestige
Persönliche Berater / Heimvertrieb <ul style="list-style-type: none"> – Zeitliche und örtliche Flexibilität – Beratungsqualität 	Party-Shopping <ul style="list-style-type: none"> – Positive Auswirkung auf das Unternehmensimage – Erhöhung der Kundenbindung

Abbildung 20 - Vorteile der Vertriebskanäle²⁸²

6.1.3 Weitere Erkenntnisse

In diesem Abschnitt werden Erkenntnisse zusammengefasst, die weiteren Themenbereichen wie z. B. den kanalspezifischen Kundensegmenten zuzuordnen sind.

Der zweite Punkt des Fragebogens hat die Gründungsjahre der einzelnen Kanäle als Inhalt. Hier konnte festgestellt werden, dass alle Unternehmen aus dem stationären Vertrieb in Richtung des Internets gewachsen sind. Keines der befragten Unternehmen ging den umgekehrten

²⁸² Quelle: Eigene Darstellung

Weg aus dem Web in den stationären Handel. 8 der 10 Unternehmen starteten ihren Webvertriebskanal zu Beginn des Internetbooms (um das Jahr 2000). Alle Interviewpartner bemerkten, dass eine zunehmende Anzahl an Kunden den Online-Absatzkanal nutzt. Speziell die Ansprechpartner, deren Unternehmen auch Katalog-Shopping einsetzen, wiesen darauf hin, dass immer mehr Kaufabwicklungen, die früher über den Katalog erfolgten, nun im Internet abgewickelt werden.

Eine interessante Tatsache ist, dass bei 8 der 10 Unternehmen der stationäre Vertrieb (mono- und multibranded Distribution) den stärksten Absatzkanal darstellt. Nur ein Unternehmen der Freizeit- und Modebranche gab als wichtigsten Channel den Onlinekanal an, ein weiteres das Katalog-Shopping. Die Unternehmen sehen den Katalog entweder als noch bestehende Übergangslösung, bis das Internet als Vertriebskanal von allen Kunden akzeptiert wird oder als hochwertiges Medium, das Teil der exklusiven Positionierung ist. Trifft der zweite Fall zu, sind die Kataloge äußerst aufwändig gestaltet und fungieren als Prestigeobjekte.

Allgemein kann angemerkt werden, dass die befragten Unternehmen sehr viel Wert auf die Konsistenz ihrer Vertriebskanäle legen. Eng im Zusammenhang damit wird auch dem Fit zwischen Markenimage und Kanalmix viel Bedeutung beigemessen. Speziell wurde dies deutlich, als die Interviewpartner begründeten, warum manche Absatzkanäle nicht genutzt werden. Als Argument wurde sehr oft eine befürchtete Verwässerung der Marke genannt.

Am experimentierfreudigsten erwies sich die Telekommunikationsbranche. Pro Unternehmen kamen durchschnittlich mehr als 6 (Exakter Wert: 6,7) Vertriebskanäle zum Einsatz. In der Finanzdienstleistungsbranche, der Telekommunikationsbranche und der Tourismusbranche werden durchschnittlich 5 verschiedene Kanäle eingesetzt.

Im Zuge des vierten Punkts des Leitfadens wurden die Interviewpartner nach der Auflistung von Vertriebskanälen gefragt. Dies war bei 4 der befragten Unternehmen der Fall. Bei allen 4 wieder aufgelassenen Vertriebskanälen handelte es sich jedoch um bewusst als Pilotprojekt eingeführte Kanäle, die mit niedrigen Kosten verbunden waren. Gründe für die Aufgabe der Kanäle waren zu geringen Kosten- / Nutzeneffekte und die mangelnde Akzeptanz bei den Kunden. Die minimale Anzahl an wieder aufgelassenen Vertriebskanälen deutet darauf hin, dass die Einführung eines neuen Kanals sehr sorgfältig geplant wird. Auch die Tatsache, dass alle 10 Interviewpartner die Frage, ob sich die erwarteten positiven Effekte durch die Einführung der neuen Kanäle im Nachhinein als gerechtfertigt herausstellten mit „Ja“ beantworteten, deutet auf gut durchdachte Neueinführungen hin.

In mehr als der Hälfte der Gespräche wurde erwähnt, dass im Vorhinein nicht geplante Synergieeffekte, die erst nach Einführung ersichtlich wurden, zu bemerken waren. Diese sogenannten Serendipitätseffekte werden von einem Unternehmen der Telekommunikationsbranche sogar gezielt gefördert, indem neue Produkte zunächst immer über möglichst viele Schienen angeboten werden und erst nach einer gewissen Zeit eine Einschränkung der Vertriebskanäle erfolgt.

Nur eines der befragten Unternehmen gab an, mit den Vertriebskanälen gezielt unterschiedliche Kundensegmente ansprechen zu wollen. 2 Unternehmen bearbeiten explizit über alle Kanäle das gleiche Segment mit den gleichen Produkten. 7 Unternehmen sprechen zwar nicht bewusst bestimmte Segmente über einzelne Kanäle an, stellten aber sehr wohl Tendenzen fest, welcher Kanal von welcher Kundengruppe genutzt wird. Die 7 eben erwähnten Unternehmen segmentieren ihre Kunden anhand unterschiedlicher Produkte bzw. Produktfamilien.

In diesem Zusammenhang wurde nach den Kundengruppen gefragt, die die Interviewpartner den einzelnen Kanälen am ehesten zuordnen würden. Dabei wurden den Kanälen folgende Attribute zugeteilt, die Abbildung 21 dargestellt werden.

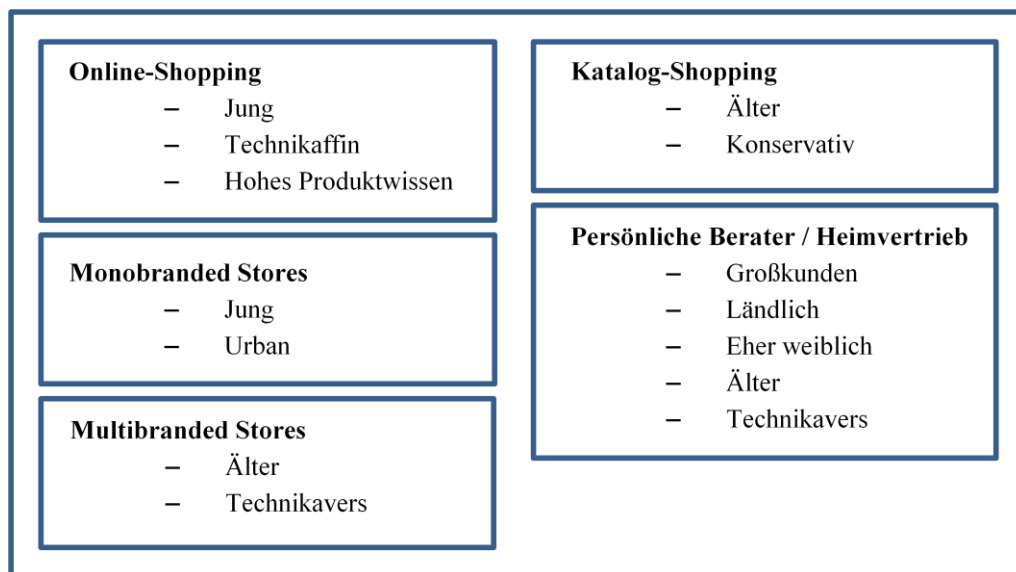


Abbildung 21 - Assoziationen mit den Nutzern des Kanäle²⁸³

Multibranded Stores, der persönliche Vertrieb und das Katalog-Shopping werden von den Unternehmen demnach eher einer älteren und eher technikaversen Zielgruppe zugeordnet, wohingegen monobranded Stores, Webshop sowie generell die neuen Vertriebskanäle (Mobi-

²⁸³ Quelle: Eigene Darstellung

le-Shopping, TV-Shopping) tendenziell eher einem jüngeren Publikum mit technischem Interesse zugeschrieben werden. In die entgegengesetzte Richtung argumentierten 2 Unternehmen der Freizeit- und Modebranche, die das Publikum ihres Kataloges als jung und urban bezeichneten.

In diesem Abschnitt standen Themen, wie die grundsätzliche Kanalwahl der Unternehmen sowie die Stärken und Schwächen der Vertriebskanäle, im Fokus. Informationen über die Kanalstrategie, die Planung der Mehrkanalstrategie, als auch über die Abstimmung zwischen den Kanälen sind Inhalt des nächsten Kapitels.

6.2 Kanalstrategie & Organisation des Channelmanagements

Inhalt dieses Kapitels ist die Auswertung der Punkte 7-14, 18, 20 und 23-25 des Interviewleitfadens. Dabei beginnt die Analyse mit der strategischen Gewichtung des Channelmanagements in den Unternehmen und endet mit möglichen Kanalkonflikten. Die Themenblöcke werden in folgender Reihenfolge behandelt:

1. Positionierung des Channelmanagements
2. Planung & organisatorischer Aufbau
3. Gestaltung des Salesprozesses
4. Kanalkonflikte und deren Vermeidung

Die **Existenz eines eigenen Channelmanagements** sowie dessen Machtstellung innerhalb des Unternehmens sollen Aufschlüsse darüber geben, welcher Stellenwert der Abstimmung der Kanäle innerhalb der Unternehmen beigemessen wird. Der organisatorische Aufbau sowie die Ressourcenplanung (z. B. kanalübergreifende Nutzung von Backoffice, IT-Infrastruktur oder Loyalty-Programme) bilden den nächsten Schritt. In weiterer Folge wird auf den Salesprozess (Pricing-Strategie, Abstimmung der Salesziele, Anreizsysteme) eingegangen. Abschließend wird die Kommunikationskultur zwischen den Kanälen beleuchtet. Eng im Zusammenhang damit stehen Kanalkonflikte und deren Lösung, die das Ende dieses Kapitels bilden.

Die Frage nach der bewussten Wahl einer **Mehrkanalstrategie** und deren Bedeutung innerhalb der **Unternehmensstrategie**, beantworteten alle 10 befragten Personen mit Ja. Es wurde auch von den meisten Interviewpartnern immer wieder betont, dass die Entscheidung, die Produkte über mehrere Kanäle zu vertreiben, eine strategische Maßnahme sei. Es ist unbedingt notwendig über möglichst viele Vertriebskanäle mit dem Kunden zu interagieren, um einerseits neue Absatzmöglichkeiten zu nutzen. Andererseits ist es den Unternehmen aber

auch sehr wichtig, über möglichst viele Kanäle Informationen über den Kunden und seine Bedürfnisse zu sammeln. Die Hälfte der international tätigen Unternehmen (3 von 6) gab an, spezielle Anpassungen der Kanäle auf transnationaler Ebene vorzunehmen. Die Anpassungen reichten von der Aufbereitung der Inhalte über die unterschiedliche Forcierung spezifischer Kanäle, bis hin zu Best-Practice-Austausch auf internationaler Ebene.

Eine eigene Abteilung für die **Planung und Koordination der Mehrkanalstrategie** existiert bei 5 der 10 Unternehmen. 2 der befragten Personen gaben an, dass zwar keine eigene Abteilung existiert, die Planung aber von der Geschäftsführung zentralisiert durchgeführt wird. Die Aufgaben werden dann in den Kanälen näher definiert, wo auch die Realisierung stattfindet. Bei 2 Unternehmen ist die Planung der Mehrkanalstrategie Aufgabe des Marketings und wird operativ in den einzelnen Kanälen auf Basis unterschiedlicher Handlungsfreiheiten umgesetzt. Bei einem Unternehmen wird die Planung der Mehrkanalstrategie dezentral von jeder regionalen Geschäftsstelle festgelegt. Daraus ergibt sich, dass 9 der 10 Unternehmen ihre Strategie zumindest zentralisiert planen, wohingegen nur ein Unternehmen eine dezentrale Planung einsetzt.

Durch die Mehrkanalstrategie bedingte **organisatorische Änderungen** gab es bei 9 von 10 Unternehmen. Die von den Interviewpartnern am stärksten wahrgenommene Veränderung aus organisatorischer Sicht brachte der Webkanal mit sich. Bei 8 Unternehmen wurde eine eigene Abteilung für den Webkanal eingerichtet. Ein Unternehmen hat dieses Thema gänzlich ausgelagert und nutzt die Logistik- und Versandhandlungsexpertise eines externen Partners. Ein Gesprächspartner gab an, dass es durch die Mehrkanalstrategie selbst zu keinen Umstrukturierungen gekommen sei. Veränderungen fanden zwar statt, jedoch waren diese nach Angaben des Interviewpartners ausschließlich durch das organische Wachstum bedingt. Bei 4 Unternehmen wurden die strategischen Kompetenzen für mono- und multibranded Stores zusammengelegt, um hier eine bessere Abstimmung zu gewährleisten. Speziell die Telekommunikationsbranche vertrat die Meinung, dass es besonders wichtig ist mono- und multibranded Kanäle gemeinsam zu koordinieren. Ein genanntes Beispielszenario wurde so geschildert, dass ein monobranded Store eine besondere Tarifaktion startete und es so zu Problemen mit Fachhändlern in der näheren Umgebung kam, die sich dadurch benachteiligt fühlten. Daher ist eine zentrale Verwaltung der mono- und multibranded Kanäle gerade bei Promotions zu bevorzugen, damit beide Interessen berücksichtigt werden und die Kanäle reibungsfrei neben einander funktionieren können. Oft wurde von den Ansprechpartnern auch erwähnt, dass die organisatorischen Veränderungen nicht nur ausschließlich auf Grund der

Mehrkanalstrategie stattgefunden haben, sondern zu einem gewissen Teil sicher auch durch das organische Wachstum bedingt waren.

Die nächste Frage in Zusammenhang mit der Organisationsstruktur betrifft die **interne Nutzung der Ressourcen**. Die Gesprächspartner wurden gefragt, welche internen Ressourcen die Kanäle gemeinsam nutzen. Marketing und IT werden bei allen 10 befragten Unternehmen von allen Kanälen in Anspruch genommen. Ein Callcenter, das Kunden aus allen Kanälen betreut, setzen 8 Unternehmen ein. 7 Interviewpartner gaben an, dass eine kanalübergreifende Lager- und Logistikabteilung besteht. Interessant dabei ist, dass 2 der 7 Unternehmen die Logistik komplett an einen externen Dienstleister ausgelagert haben. 6 Personen gaben an, dass ihr Unternehmen über eine zentrale Buchhaltung verfügt. Die Vorteile einer kanalübergreifenden Personalabteilung nutzen 5 Unternehmen, wobei hier besonders oft darauf hingewiesen wurde, dass dies speziell im Recruiting- und Schulungsbereich vorteilhaft ist. Abbildung 22 fasst die zentral genutzten internen Ressourcen zusammen.

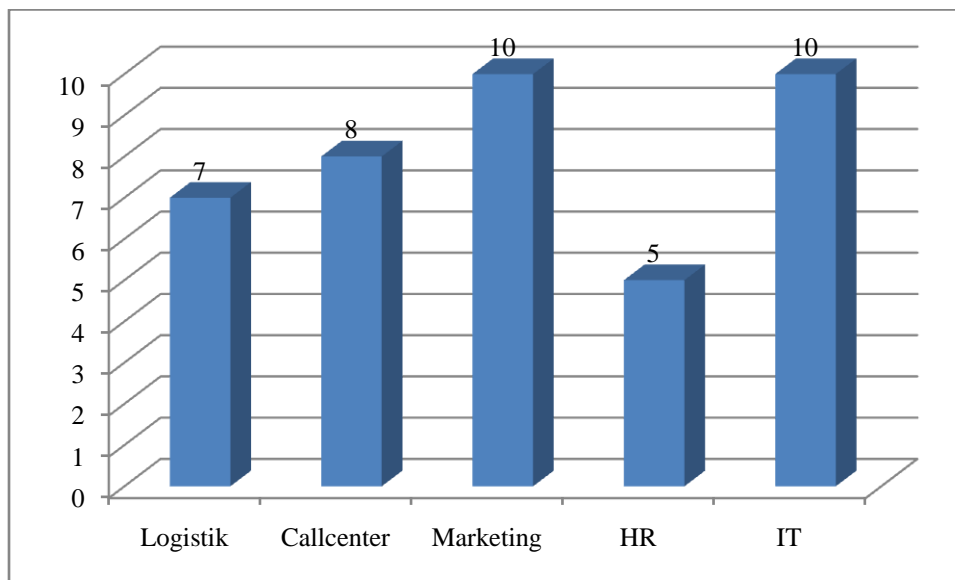


Abbildung 22 - Zentral genutzte, interne Ressourcen²⁸⁴

9 der 10 Unternehmen setzen kanalübergreifende **Customer Relationship Management (CRM) Tools** ein. Lediglich ein Unternehmen verzichtet darauf. Während der Interviews betonten die Gesprächspartner immer wieder, dass das CRM-Tool und dessen Pflege einen entscheidenden Erfolgsfaktor im Multi Channel Management darstellt und ihm dementsprechend großes Gewicht beigemessen wird. Probleme mit CRM-Anwendungen wurden speziell im

²⁸⁴ Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenhang mit der Anbindung der multibranded Stores und der persönlichen Berater im Außendienst gesehen, da hier oftmals Schnittstellenprobleme bestehen.

Um eine möglichst große Kundenbindung zu erzeugen und im gleichen Atemzug mehr über die Käufer der Produkte zu erfahren werden, finden oft **Loyalty-Programme** Verwendung. Meist werden diese über eine Kundenkarte abgewickelt, die dem Besitzer bestimmte Vorteile garantiert. Die Hälfte der befragten Unternehmen setzt ein derartiges Angebot ein. Hervorzuheben sind hier die Freizeit- und Modebranche sowie die Telekommunikationsbranche, da 5 der 6 befragten Unternehmen über Loyalty-Programme verfügen. In der Telekommunikationsbranche finden bei allen Teilnehmern die bekannten Punktesysteme Einsatz. Je mehr telefoniert wird, desto mehr Punkte erhält der Kunde. Die Punkte können dann in weiterer Folge gegen verschiedene Produkte eingetauscht werden. Die Interviewpartner aus der Mode- und Freizeitbranche berichteten, dass neben der Bonusfunktion auch der Prestigefaktor eine große Rolle spielt. Viele Kunden legen hohen Wert auf einen exklusiven Kundenclub, dessen Mitgliedschaft kostenpflichtig und mit einer speziellen Kundenkarte bestätigt wird. Speziell bei Luxusmarken sind Kunden auch bereit für eine solche exklusive Kundenkarte zu bezahlen obwohl sie außer dem Prestigefaktor keine Vorteile mit sich bringt. Ein solches Modell findet bei einem der interviewten Unternehmen Einsatz.

Ein weiterer wichtiger Punkt der Kanalstrategie ist die **Gestaltung der Vertriebsziele**. Es stellt sich die Frage, ob die Planung zentral stattfindet und ob kanalübergreifende oder kanalspezifische Ziele gesetzt werden sollen. Bei 3 der befragten Unternehmen kommt zwar eine zentrale Planung der Ziele zum Einsatz, jedoch sind die Ziele rein kanalspezifisch. Ein Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche setzt ausschließlich kanalübergreifende und keine kanalspezifischen Ziele ein. Bei 2 Unternehmen der Freizeit- und Modebranche und einem Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche werden die Kanalziele zwar dezentral festgelegt, dann aber mit Gesamtunternehmenszielen kombiniert. Ausschließlich kanalspezifische Ziele finden bei 3 Unternehmen Einsatz. Ein eindeutiger Trend ist hier nicht zu erkennen, jedoch fließt eine gesamtunternehmerische Sichtweise bei 2/3 der befragten Unternehmen mit ein, sei es durch die zentrale Planung oder durch kanalübergreifende Ziele. 1/3 der Unternehmen setzt rein kanalspezifische Ziele ohne Berücksichtigung der Gesamtunternehmensziele ein.

Eng im Zusammenhang mit den Saleszielen ist auch das **Pricing** zu sehen. Die Unternehmen wurden gefragt, ob in den Kanälen unterschiedliche Preisniveaus geführt werden oder ob eine Einpreisstrategie Anwendung findet. Die empirische Erhebung ergab, dass 6 Unternehmen eine Einpreisstrategie verfolgen und 4 Unternehmen kanalspezifische Preise festsetzen. Alle 3

Unternehmen der Telekommunikationsbranche differenzieren den Preis im Speziellen im Webkanal. Meist wird über Promotions versucht die Kunden in den Webkanal zu bewegen. Diese Promotions werden aber auf so regelmäßiger Basis eingesetzt, dass man durchaus von einem durchgehend niedrigeren Preisniveau im Webkanal sprechen kann. Der Webkanal eignet sich laut den Interviewpartnern besonders, um Preise zu variieren, da eine Preisveränderung hier mit relativ geringem Aufwand verbunden ist. Hingegen ist eine preisliche Anpassung im stationären Handel oder beim Katalog-Shopping mit deutlich höheren Kosten verbunden. Preisschilder müssen angepasst und Kataloge neu gedruckt und versandt werden. Im Bankensektor finden sich zwar einheitliche Produktpreise, jedoch werden auch hier beim Onlinebanking für laufende Transaktionen wie Überweisungen günstigere Tarife angeboten. Eine Überweisung kostet via Onlinebanking also weniger als mittels Zahlschein. Als Grund hierfür wurden die deutlich geringeren Abwicklungskosten genannt, die an die Kunden weitergegeben werden.

Anreizsysteme für Mitarbeiter, den Kunden zu motivieren auch über alternative Vertriebswege zu konsumieren, setzen 2 der 10 Unternehmen ein. Als Problem wird von den Gesprächspartnern die Nachvollziehbarkeit gesehen. Es ist schwierig zu erkennen welcher Kunde auf Grund welcher Motivation welchen Kanal wählt. Daher müsste der Kanalwechsel direkt mit dem zu belohnenden Mitarbeiter durchgeführt werden, was nicht realisierbar ist. Es wurde immer wieder darauf verwiesen, dass die Hauptmotivation das Erreichen der Vertriebsziele darstellt, die in den meisten Fällen kanalübergreifende Ziele beinhalten. Beide Unternehmen, die spezielle Anreizsysteme zur Förderung des Kanalwechsels einsetzen, kommen aus der Telekommunikationsbranche. Ziel ist es hier den Kunden dazu zu bringen, so viel wie möglich über den Onlinekanal abzuwickeln, da dieser Vertriebskanal deutliche Kostenvorteile für die Unternehmen mit sich bringt.

Um genauere Aufschlüsse über die **Intensität der Kanalabstimmung** zu erhalten, wurde nach der Häufigkeit von expliziten, kanalübergreifenden Meetings gefragt. Besonders häufig finden Abstimmungen in der Telekommunikationsbranche statt. Alle 3 befragten Unternehmen halten wöchentlich kanalübergreifende Meetings ab und erwarten sich dadurch eine bestmögliche Koordination speziell im Salesbereich. Auch ein Unternehmen der Freizeit- und Modebranche hat wöchentliche Meetings angesetzt. 2 Unternehmen der Freizeit- und Modebranche halten vierzehntägig Kanalmeetings ab, monatliche Meetings werden von einem Unternehmen praktiziert. Am wenigsten intensiv ist die Kanalabstimmung in Form von Meetings innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche. Ein Unternehmen praktiziert dies im Abstand von zwei Monaten, 2 Unternehmen setzen keine dezidierten Kanalmeetings an. Da ohnehin

laufend eine Koordination stattfindet, halten diese Unternehmen eigene Meetings für obsolet. Abbildung 23 stellt die Häufigkeit der Kanalabstimmungsmeetings grafisch dar. Behandelt werden in den Meetings hauptsächlich Vertriebsziele bzw. deren Erreichung. Neben den Reportingaufgaben sind auch Promotions und laufende Projekte oft Inhalte der Abstimmungen. Synergieeffekte sollen genutzt und Kannibalisierung vermieden werden.

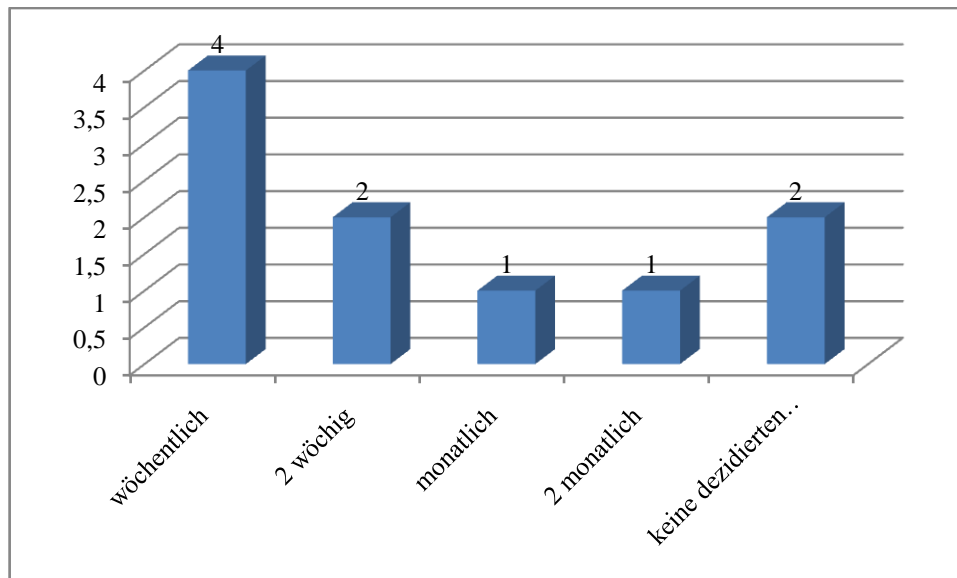


Abbildung 23 - Häufigkeit der Kanalabstimmungsmeetings²⁸⁵

Kannibalisierungseffekte zwischen den Kanälen sind auch Inhalt eines eigenen Punktes des Interviewleitfadens. Von den Interviewpartnern werden sie bei direkter Nachfrage in 9 von 10 Fällen im Bereich von gering bis nicht existent eingeschätzt. Dies deutet auf eine gute funktionierende Mehrkanalstrategie hin. Nur ein Unternehmen gab an, dass es Konflikte in Bezug auf Kompetenzverteilung und Vertriebsziele gibt. Es wurde den Gesprächspartnern desweiteren auch die Frage gestellt, wie das Miteinander der kanalspezifischen Arbeitsgruppen und der Teamgeist gefördert werden. Viele der befragten Unternehmen setzen dabei auf regelmäßige Freizeitevents für die Mitarbeiter. Abgesehen davon wird durch die entsprechende Gestaltung der individuellen Ziele einerseits versucht einen maximalen Einsatz für den jeweiligen Absatzkanal zu garantieren, andererseits aber auch die Gesamtunternehmenssicht einzubringen.

In diesem Kapitel wurde der Bogen von der strategischen Bedeutung des Channelmanagements in den Unternehmen, über den organisatorischen Aufbau und Veränderungen, hin zur

²⁸⁵ Quelle: Eigene Darstellung

Nutzung der internen Ressourcen und der Gestaltung der Vertriebsziele sowie eventuellen Kanalkonflikten und deren Lösung gespannt. Aufgabe des nächsten Abschnittes wird es sein eingesetzte Integrationsmaßnahmen zu veranschaulichen.

6.3 Kanalübergreifende Marketing- und Integrationsmaßnahmen

Integrationsmaßnahmen sind im Rahmen dieser Arbeit als alle Tätigkeiten zu verstehen, die dazu dienen, eine kanalübergreifende Nutzung der Vertriebswege zu erleichtern bzw. zu ermöglichen. Wie bereits in Kapitel 3.2 ausführlich beschrieben, ist es besonders wichtig Kunden ein einheitliches Unternehmensbild über alle Kanäle hinweg zu bieten und den Wechsel zwischen den Kanälen möglichst komfortabel zu gestalten. Deshalb kommt auch den Integrationsmaßnahmen eine sehr hohe Bedeutung im Rahmen der Mehrkanalstrategie zu. Für die Analyse der interviewten Unternehmen hinsichtlich ihrer eingesetzten Integrationsmaßnahmen werden in diesem Abschnitt die Fragen 15-17, 19, 21 und 22 des Interviewleitfadens herangezogen. Die Themen werden in folgender Reihenfolge behandelt:

1. Schnittstellen zwischen den Kanälen
2. Möglichkeit des Kanalwechsels
3. Einsatz abgestimmter Marketingmaßnahmen
4. Nutzung eines einheitlichen Brandings
5. Veränderungen im Verhalten der Kunden
6. Nutzung der Kanäle im Kaufprozess

Eine erstaunliche Erkenntnis ist, dass die befragten Unternehmen relativ wenig Wert auf die Möglichkeit des Kanalwechsels für den Kunden legen. Begründet wurde dies damit, dass der Bedarf auf Kundenseite nicht besteht und der Nutzen daher in keinem Verhältnis zu dem notwendigen finanziellen und logistischen Aufwand steht eine solche Integration zu realisieren. Die Frage, ob es dem Kunden grundsätzlich möglich ist, **während des Kaufprozesses den Vertriebskanal zu wechseln**, beantworteten alle 10 Unternehmen mit Ja. Allerdings konnten die meisten Interviewpartner auf die Frage nach geförderten **Schnittstellen zwischen den Kanälen** keine direkte Antwort geben. Dies deutet darauf hin, dass hinsichtlich der aktiv wahrgenommenen und praktizierten Mehrkanalintegration noch Nachholbedarf besteht. Zwei Gesprächspartner gaben an, dass die Einführung neuer Kanäle an sich bereits eine sehr hohe Belastung für die Unternehmen darstellt und daher noch nicht explizit an die Verknüpfung der Kanäle gedacht wird. Ein Unternehmen meinte sogar, dass überhaupt keine Integrationsmaßnahmen eingesetzt werden. Bei der Beantwortung der Frage wurde von den Interviewpartnern

außerdem oft keine scharfe Trennung zwischen Vertriebs- und Kommunikationskanal vorgenommen. Besonders deutlich wird dies dadurch, dass 8 der 10 befragten Unternehmen angaben Verweise in ihrem Katalog als Integrationsmaßnahme zum Kanalwechsel einzusetzen, obwohl de facto nur 4 Unternehmen wirkliches Katalog-Shopping betreiben. Der Verweis in der Printwerbung (Kommunikationskanal) auf den Onlineshop wurde dabei als direkte Schnittstelle zwischen den Absatzkanälen gesehen. Jedoch setzen auch alle 4 Unternehmen, die Katalog-Shopping tatsächlich als Vertriebskanal nutzen, den entsprechenden Link im Katalog zum Webkanal ein und sehen dies als Integrationsmaßnahme. 5 Unternehmen nannten den Filialfinder in ihrem Webshop als unterstützende Maßnahme für den Kanalwechsel. Alle 4 Unternehmen, die Katalog-Shopping einsetzen, ermöglichen es ihren Kunden den Katalog online zu bestellen. Terminals in den Geschäftslokalen mit Hilfe derer direkt auf den Webshop zugegriffen werden kann, finden bei 4 Unternehmen Einsatz. Speziell im Finanzdienstleistungssektor verfügen die Terminals im Foyerbereich der Niederlassungen bereits über sehr viele Funktionen, die über die bekannte Bankomatfunktion weit hinausgehen. Es besteht die Möglichkeit Geld zu deponieren, Kontoauszüge zu drucken, Geld zählen zu lassen und direkt auf das Konto einzuzahlen und ähnliches. Der starke Zuspruch zu den Selbstbedienungsterminals wird auch mit der durchgehenden Verfügbarkeit begründet. Die Interviewpartner des Finanzdienstleistungssektors gaben desweiteren an, dass selbst während der Öffnungszeiten der Filialen immer mehr Kunden die Selbstbedienungsautomaten nutzen. Auch in der Telekommunikationsbranche werden portalartige Terminals eingesetzt, die eine Schnittstelle innerhalb des stationären Handels zum Onlinekanal darstellen. Jedoch war hier das Feedback deutlich negativer. Die Terminals seien zu teuer und würden von den Kunden kaum angenommen. Die befragten Unternehmen der Freizeit- und Modebranche setzen Terminals nicht ein. Auch hier stellten die Interviewpartner fest, dass die Geräte zu kostenintensiv sind und sich der der gewonnene Nutzen als zu gering darstellt. 6 Unternehmen bieten ihren Kunden die Möglichkeit online bestellte Waren in den Geschäftslokalen abzuholen. Gutscheinaktionen, bei denen die Coupons über einen Kanal verteilt und in einem anderen eingelöst werden können, setzt lediglich ein Unternehmen der Telekommunikationsbranche ein. Die klassische Integrationsmöglichkeit einer online verfügbaren Lagerstandsanzeige für die Geschäftslokale nutzt keines der Unternehmen. Abbildung 24 fasst die Schnittstellen zwischen den Kanälen zusammen.

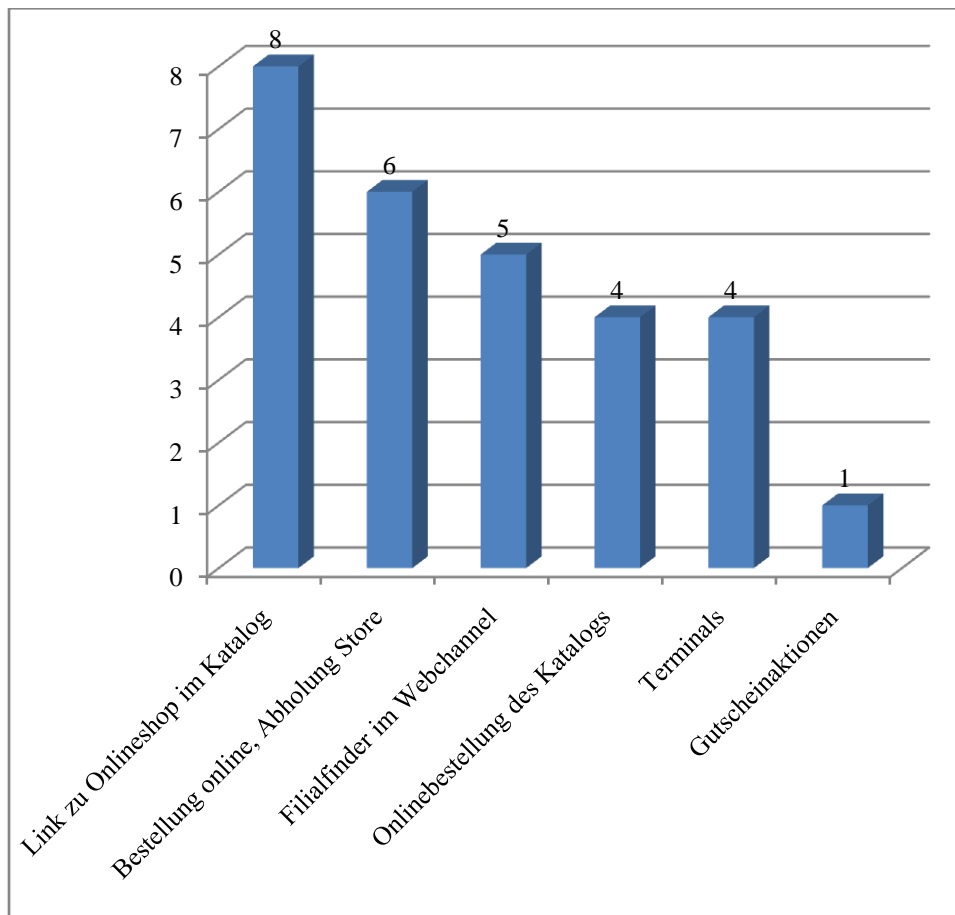


Abbildung 24 - Schnittstellen zwischen den Kanälen²⁸⁶

Allerdings stellten die Gesprächspartner immer wieder fest, dass ein Kanalwechsel innerhalb eines Kaufprozesses zwar grundsätzlich möglich ist, jedoch weder gezielt gefördert wird noch die gängige Praxis darstellt.

Im Zusammenhang mit den direkten Schnittstellen zwischen den Kanälen wurde auch nach **kanalübergreifend geplanten Marketingaktionen** gefragt. 7 der 10 befragten Unternehmen gaben an gezielte Marketingmaßnahmen zu setzen, um Kunden in einen bestimmten Kanal zu lenken. Diese 7 Interviewpartner bemerkten, dass verstärkt versucht wird den Kunden in den Onlinekanal zu führen. Es finden regionale und segmentbezogene Marketingaktionen statt, die sowohl über digitale als auch herkömmliche Printmedien oder Telefonmarketing erfolgen. Hier wurden von den Interviewpartnern alle Kommunikationskanäle genannt. Die Bevorzugung eines speziellen Mediums konnte nicht festgestellt werden. Bemerkenswert ist, dass alle befragten Unternehmen der Freizeit- und Modebranche sowie der Telekommunikationsbranche kanalübergreifende Marketingmaßnahmen einsetzen.

²⁸⁶ Quelle: Eigene Darstellung

Alle befragten Unternehmen verfügen über ein **einheitliches Branding**. Die in Kapitel 3.2 erwähnte Möglichkeit die Kanäle durch den Aufbau unterschiedlicher Marken so weit wie möglich voneinander abzugrenzen, um unterschiedliche Preisniveaus einführen zu können, wurde im gewählten Sample nicht angewandt. Alle Interviewpartner gaben an, dass das kanalübergreifende Branding zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Die Wichtigkeit des einheitlichen Markenauftritts für die Unternehmen spiegelt sich auch in der hohen Anzahl an eingesetzten monobranded Stores wider, deren bedeutendste Aufgabe, nach Angabe der Interviewpartner, das Branding ist.

Die Frage, ob durch die Mehrkanalstrategie spezielle **Veränderungen im Kundenverhalten** festzustellen sind, beantworteten 8 der Gesprächspartner mit Ja. Die zwei Personen, die direkte Frage anfangs mit Nein beantworteten, brachten jedoch im Laufe des Interviews zum Ausdruck, dass ein deutlicher Trend hin zum Onlinekanal festzustellen ist. 7 der 10 Unternehmen stellten fest, dass Kunden, die mehrere Kanäle nutzen, tendenziell auch profitablere Kunden sind. Diese Verhaltensweise wurde in Kapitel 3.2 bereits erläutert. Abbildung 25 stellt die von den Unternehmen beobachteten Trends grafisch dar:

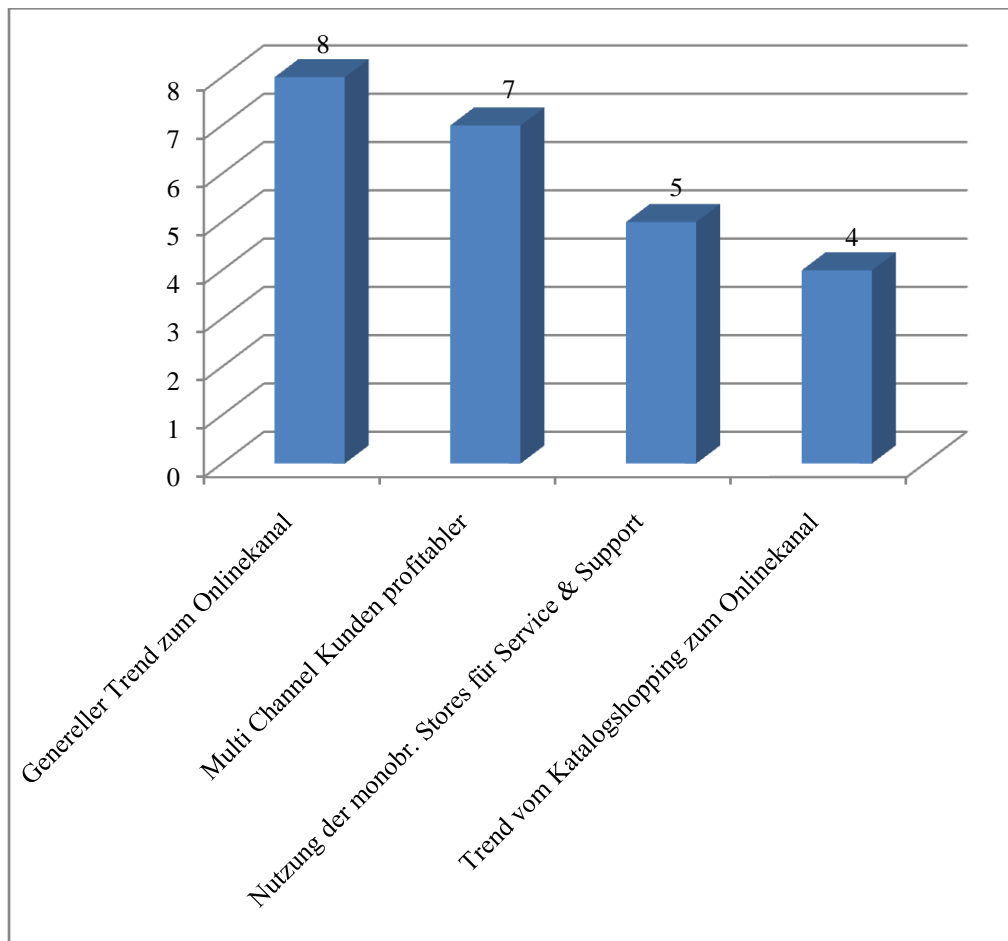


Abbildung 25 - Von Interviewpartnern festgestellte Trends²⁸⁷

Der letzte Abschnitt behandelt die **Nutzung der Vertriebskanäle im Kaufprozess**. 8 der 10 Unternehmen stellten fest, dass der Onlinekanal oft zu Informationszwecken genutzt wird. Wenn der Kunde in das Geschäftslokal kommt, um das Produkt zu testen, findet meist auch der Kauf vor Ort statt. Die Gesprächspartner gaben an, dass es sehr selten vorkommt, dass der Kunde Information im Webkanal sammelt, das Produkt vor Ort testet und den Kauf wieder über den Webkanal abwickelt. Außerdem wurde von den Unternehmen beobachtet, dass das Callcenter am stärksten zur Serviceabwicklung und kaum zum Kauf genutzt wird. Von 5 Gesprächspartnern wurde auch erwähnt, dass der Onlinekanal ursprünglich nur zu Informationszwecken eingeführt wurde, jedoch immer stärker zum tatsächlichen Kauf genutzt wird. Alle 10 Interviewpartner stellten fest, dass ihre Kunden generell sehr kanaltreu sind. Als Beispiel wurde angeführt, dass es viele Kunden gibt, die direkt neben einer Niederlassung wohnen, trotzdem aber den Webkanal nutzen. Kanalwechsel innerhalb eines Kaufprozesses stellen eher die Ausnahme als die Regel dar.

²⁸⁷ Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem in diesem Kapitel die eingesetzten Integrationsmaßnahmen dargestellt und beleuchtet wurden, werden im letzten Kapitel der empirischen Erhebung die beiden abschließenden Fragen des Interviewleitfadens behandelt.

6.4 Differenzierungsmerkmale und Zukunftsaussichten

Den Ausklang der Interviews stellten die Frage nach der Stärke der Mehrkanalstrategie im Vergleich zu den konkurrierenden Unternehmen und eine bewusst sehr allgemein gestellte Frage nach den zukünftigen Aktivitäten und Trends der Unternehmen hinsichtlich der Kanalstrategie dar. Die mit den gestellten Fragen einhergehende Absicht war dabei, den Gesprächspartnern die Möglichkeit zu geben, auf Punkte einzugehen, die bisher nicht dezidiert behandelt wurden.

6.4.1 Differenzierungsmerkmale

Als Differenzierungsmerkmale wurden von den Interviewpartnern die sorgfältige **Analyse der gewonnenen Kundeninformationen**, die **Stärke der Marke** und die **hohe Shopdichte** jeweils 5 Mal genannt. Der Analyse der Kundendaten wird speziell in der Freizeit- und Modebranche sowie in der Telekommunikationsbranche hohe Bedeutung zugemessen. 2 der 3 Unternehmen der jeweiligen Branchen sehen die Kundendatenanalyse als wichtigen Erfolgsfaktor und entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Im Detail wurden hier das saisonale Pricing in der Freizeit- und Modebranche und die gezielte Wahl der Produkte je Absatzkanal als Stärken genannt, die auf Basis der sorgfältigen Analyse des Kaufverhaltens entstanden. Beispielsweise können Produkte, die im stationären Handel geringen Absatz finden, durch zeitlich beschränkte Aktionen im Onlinekanal abgesetzt werden. Durch die genaue Antizipation des Verhaltens der Kunden kann so speziell im stationären Handel ein sehr hoher Umsatz pro Quadratmeter erzielt werden. Im Laden werden dementsprechend nur die am häufigsten gekauften Produkte platziert, wohingegen online die gesamte Produktpalette zur Verfügung steht. Im Zusammenhang mit der Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen wurde auch das Partyshopping erwähnt, das aus dem Wunsch der Kunden entstand, das Einkaufserlebnis mit Freunden in gemütlichem Rahmen zu genießen und sich gleichzeitig in ungezwungener Form mit den Mitarbeitern austauschen zu können.

Die Stärke der eigenen Marke sehen 5 der 10 befragten Unternehmen als entscheidenden Vorteil. Es wird sehr viel Wert auf ein konsistentes Markenbild gelegt, was sich im einheitlichen Branding über alle Kanäle hinweg widerspiegelt. Auch wird das Markenimage sehr genau geplant und bei 7 der 10 Unternehmen durch Befragungen in regelmäßigen Abständen ge-

prüft. Hervorzuheben ist, dass für 2 der 3 der befragten Unternehmen der Freizeit- und Modebranche die Stärke der Marke ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zur direkten Konkurrenz darstellt. Gerade in dieser Branche wird dem Thema Branding sehr große Aufmerksamkeit geschenkt.

Beratung und Service stehen im Finanzdienstleistungssektor im Fokus. Insgesamt bauen 4 der 10 befragten Unternehmen auf Beratung und Service als wichtiges Unterscheidungsmerkmal zur Konkurrenz. Darunter befinden sich 2 der 3 befragten Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche. Die Interviewpartner gaben an, dass das Service speziell durch die Einrichtung von monobranded Geschäftsstellen gestärkt werden soll. Hier werden das schnellste Service und der beste Support bereit gestellt, was sich auch positiv auf das Markenbild und das Vertrauen der Konsumenten in die Marke auswirken soll.

Direkt durch den **Preis** differenzieren sich nur 2 der 10 Unternehmen. Dies kann so ausgelegt werden, dass sich die Unternehmen nicht als Niedrigpreisanbieter sehen wollen, aber trotzdem ein gutes Preis-Leistungsverhältnis bieten möchten, das mit dem Markenimage konsistent ist (vgl. hierzu Kapitel 3.2, in dem auf die Konsistenz der Markenführung und des Pricings eingegangen wird).

Ein Unternehmen der Freizeit- und Modebranche sieht seinen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb in seinem **Loyaltyprogramm** und der damit verbundenen Community. In Kooperationen mit Reiseveranstaltern werden Urlaube angeboten, die einen entsprechenden Mehrwert generieren und den **Communitygedanken** in den Vordergrund stellen. Diese Angebote dienen insbesondere zur Stärkung von Kundenbindung und Markenimage.

Durch eine **optimierte Logistik** sieht sich ein Unternehmen von der Konkurrenz abgehoben. Als konkrete Vorteile ergeben sich der schnelle Versand der bestellten Produkte und eine reibungslose Abwicklung der Retouren. Beide Elemente tragen stark zur Kundenzufriedenheit bei. Gerade die Retourenabwicklung ist ein sehr komplexes Thema, da nach Angaben der Interviewpartner im Durchschnitt jede fünfte Bestellung rückgesendet wird. Die Ware muss kontrolliert und wieder eingebucht werden, außerdem muss die Rücküberweisung des Kaufbetrages eingeleitet werden. Die Gestaltung des Retourenprozesses steht auch in engem Zusammenhang mit dem Prozessmapping.

Eines der befragten Unternehmen sieht im besagten, **durchgängigen Prozessmapping** seinen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. Alle Abläufe innerhalb des Unternehmens sind zum Zwecke der Optimierung abgebildet und auf einander abgestimmt worden. So kann maximale Ef-

fizienz mit höchstmöglicher Standardisierung kombiniert und indirekt zu einem werbsvorteil werden.

Abbildung 26 fasst die aus einer Mehrkanalstrategie resultierenden Wettbewerbsvorteile zusammen, die von den befragten Unternehmen genannt wurden.

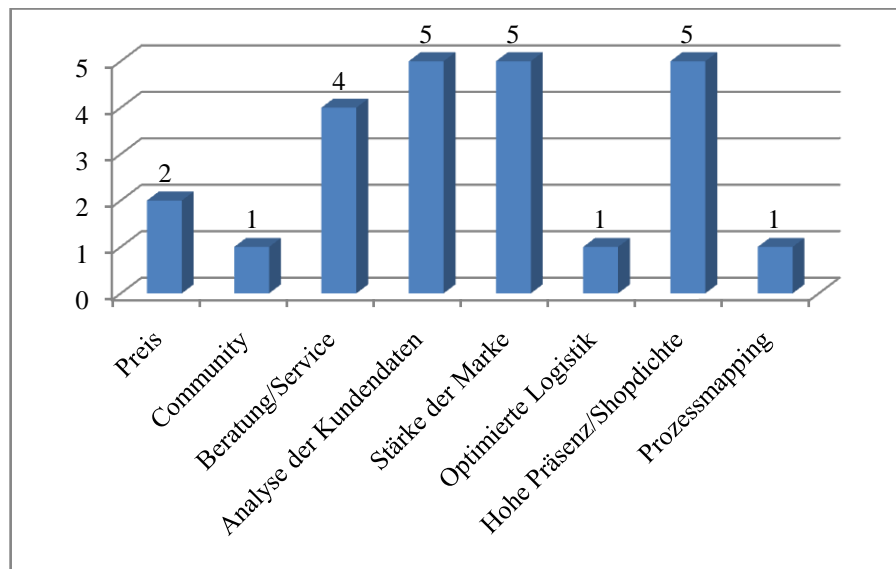


Abbildung 26 - Stärken gegenüber der Konkurrenz²⁸⁸

6.4.2 Entwicklungen und Maßnahmen für die Zukunft

Die abschließende Frage zielte auf die Entwicklungen und Maßnahmen in der unmittelbaren und fernerer Zukunft ab. Dabei gab die Hälfte der Unternehmen an, in der nahen Zukunft keine neuen Kanäle einführen zu wollen. Momentan scheinen die Unternehmen sich auf die bestehenden Kanäle konzentrieren und die vorhandenen Potenziale, die nach Angaben der Gesprächspartner eindeutig noch vorhanden sind, ausreizen zu wollen. Speziell beim Zusammenspiel und den Schnittstellen zwischen den Kanälen wird großes Verbesserungspotenzial gesehen. Der Trend geht weg von anonymen Kanälen und hin zum personalisierten Einkauf, der für die Unternehmen den Vorteil der besseren Analysierbarkeit bietet. Es soll die Effizienz gesteigert und langfristig das Markenimage gestärkt werden.

Bei den Unternehmen, die die Einführung neuer Kanäle in Betracht ziehen, stehen speziell die neuen Medien, wie SMS oder digitales TV-Shopping, im Mittelpunkt. Hier werden große Möglichkeiten in der nahen Zukunft gesehen. Als Beispiel für das Potential des TV-Shoppings wurde Großbritannien genannt, das dem Rest Europas auf diesem Gebiet um eini-

²⁸⁸ Quelle: Eigene Darstellung

ge Jahre voraus ist. TV-Shopping zählt dort bereits zu den etablierten Kanälen und wird stark nachgefragt und genutzt. Allerdings stellt sich für die Unternehmen die Frage, ob der österreichische Markt für diese Entwicklung schon bereit ist. Derartige Entscheidungen stellen keine unbedeutenden Risiken dar, da sie mit extrem hohem finanziellem Aufwand verbunden sind. Daher wird bei der Einführung von TV-Shopping noch gezögert, um mögliche Verluste zu vermeiden.

Ziele für die Zukunft sind außerdem Realtime-Reaktionen, basierend auf Informationen, die über die verschiedenen Kommunikations- und Vertriebswege gewonnen werden. Als Vorreiter können hier beispielsweise die automatisierten und trotzdem personalisierten Produktempfehlungen bei Amazon, die auf Verhaltensmustern der Nutzer basieren, genannt werden. Data Mining und Business Intelligence sind die Schlagworte, die in diesem Zusammenhang immer wieder auftauchen. Es soll dem Kunden möglichst leicht gemacht werden, sich innerhalb der Vertriebskanalstrukturen zu Recht zu finden. Ziel ist dabei auch, dass er automatisiert mit Produkten konfrontiert wird, die seinem Interessensgebiet entsprechen. In diesem Zusammenhang wurde vermehrt erwähnt, dass der Trend von Massenmails weg hin zu personalisiertem Marketing geht.

Zwei der befragten Unternehmen wollen verstärkt soziale Netzwerke einbeziehen bzw. selbst aufbauen, um relevante Informationen über den Kunden zu sammeln und zu analysieren. Ziel ist es dabei dem Kunden mehr als die grundlegende Funktion des Produktes zu bieten. Daher setzen einige der befragten Unternehmen bereits auf spezielle Loyaltyprogramme sowie verstärkt auf Kooperationen, um den angesprochenen Mehrwert zu generieren.

Die abschließende Abbildung 27 fasst die Trends und Ziele für die Zukunft zusammen.

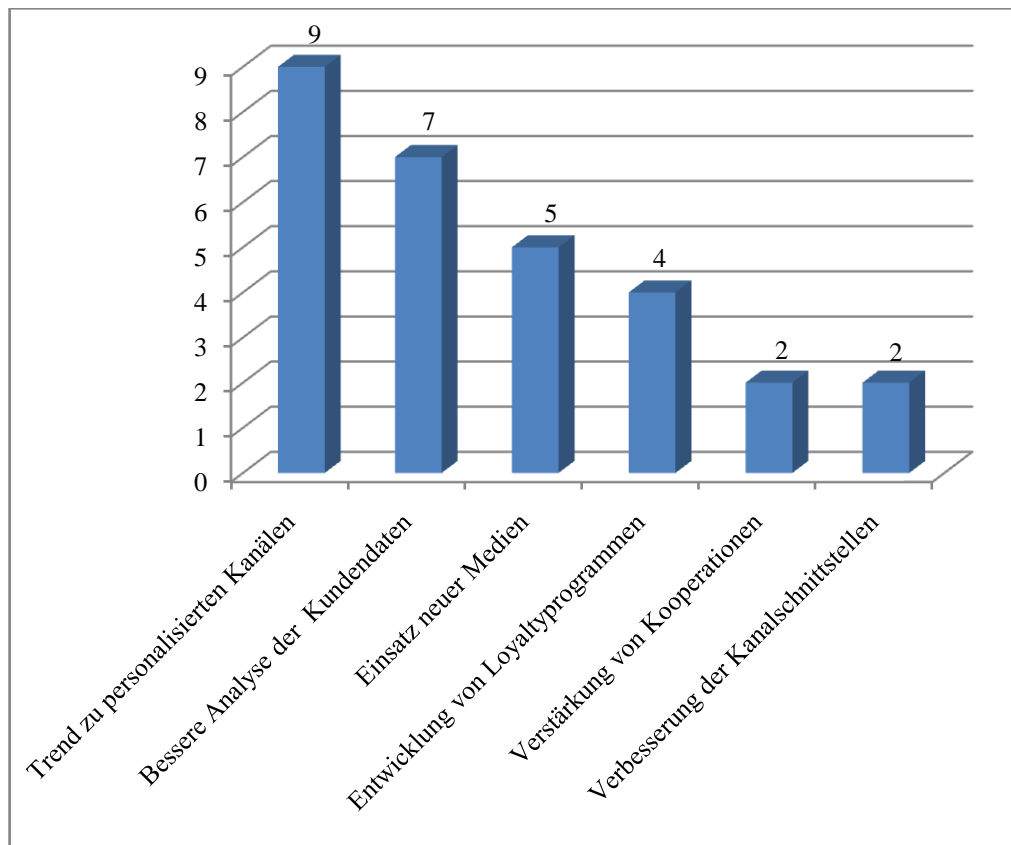


Abbildung 27 - Trends und Ziele für die Zukunft²⁸⁹

6.3 Branchenspezifische Erkenntnisse

Ziel dieses abschließenden Kapitels des empirischen Teils ist die Hervorhebung von branchenspezifischen Trends. Besonders eingegangen wird dabei auf die Telekommunikations-, die Freizeit- und Mode-, sowie die Finanzdienstleistungsbranche. Branchenspezifische Erkenntnisse für die Tourismusbranche können nicht gewonnen werden, da hier nur ein Unternehmen befragt werden konnte.

6.3.1 Telekommunikationsbranche

In der Telekommunikationsbranche wird im Vergleich zu den anderen befragten Wirtschaftszweigen großer Wert auf den starken Einsatz von **stationären multibranded Geschäftslokalen** gelegt. Begründet wurde dies damit, dass der Wettbewerb sehr intensiv und eine ständige Marktpräsenz daher unerlässlich ist. Die Marke muss an so vielen Orten wie möglich sichtbar und auch verfügbar sein.

²⁸⁹ Quelle: Eigene Darstellung

Naheliegender Weise nutzt die Telekommunikationsbranche auch den **mobilen Kanal** am stärksten. Hier werden hauptsächlich SMS-Services und Downloads eingesetzt, die auch stark über Kooperationen vertrieben werden.

Anders als im Bankensektor werden **persönliche Berater** in der Telekommunikationsbranche für Großkunden eingesetzt, um diesen optimalen Service zu bieten.

Generell ist die Telekommunikationsbranche am **experimentierfreudigsten** in Bezug auf alternative Vertriebskanäle. Im Schnitt finden hier 6,7 Kanäle pro Unternehmen Einsatz – deutlich mehr als in den übrigen Branchen.

Interessant ist die Tatsache, dass 2 der 3 befragten Telekommunikationsunternehmen auf **Serendipitätseffekte** setzen. Neue Produkte werden bewusst über so viele Kanäle wie möglich angeboten, um das Auftreten dieser Effekte aktiv zu fördern. Erst im Laufe des Produktlebenszyklus wird die Anzahl der Vertriebskanäle reduziert.

Loyaltyprogramme werden von allen drei befragten Unternehmen seit langer Zeit erfolgreich eingesetzt, was die Telekommunikationsbranche ebenfalls von den übrigen befragten Unternehmen der anderen Branchen abhebt.

Ein weiteres branchenspezifisches Differenzierungsmerkmal ist die hohe **Intensität der Kanalabstimmung**. Es finden bei den befragten Unternehmen wöchentlich Abstimmungsmeetings ab, was die höchste Frequenz innerhalb des Samples darstellt.

6.3.2 Freizeit- und Modebranche

Eine absatzkanalspezifische Besonderheit der Freizeit- und Modebranche ist das **Katalog-Shopping**, welches hier den stärksten Einsatz findet. Begründet wurde dies von den befragten Unternehmen damit, dass der Katalog als qualitativ hochwertiges Medium angesehen wird, das auch stark die Exklusivität der Marke transportiert.

Hohen Stellenwert haben in der Freizeit- und Modebranche **Loyaltyprogramme**. Es wird dadurch gezielt versucht eine Markencommunity aufzubauen, die zum Unternehmensimage passt.

Ebenso wie die Telekommunikationsbranche zeichnet sich auch die Freizeit- und Modebranche durch eine **hohe Frequenz der Kanalmeetings** aus. Ein Unternehmen hält diese wöchentlich ab, die beiden anderen im Abstand von zwei Wochen.

Speziell im Onlinekanal werden in der Freizeit- und Modebranche verstärkt die Vorteile des **saisonalen Pricings** genutzt. Desweiteren gaben die Interviewpartner an, dass eine sehr genaue Planung des Produktangebots in den stationären Niederlassungen stattfindet, um den Umsatz pro Quadratmeter zu maximieren. Die gesamte Produktpalette wird meist nur über den Onlinekanal angeboten, wohingegen im stationären Handel lediglich die Bestseller anzufinden sind. Insgesamt führt dies zu einer **kanalspezifischen Differenzierung des Produktangebots**.

Als wichtigstes Unterscheidungsmerkmal gaben alle drei befragten Unternehmen die **Stärke der Marke** an. Auch die Loyaltyprogramme und die dadurch erzeugte Community wurden von den Interviewpartnern als Erfolgsfaktoren genannt.

6.3.3 Finanzdienstleistungsbranche

Auffällig in der Finanzdienstleistungsbranche war die **geringe Frequenz der expliziten Kanalabstimmungsmeeting**. Dies wurde jedoch damit begründet, dass die Kanäle ohnehin laufend miteinander in Kontakt stehen.

Im Gegensatz zur Telekommunikationsbranche wird in der Finanzdienstleistungsbranche jeder Kunde einem **persönlichen Betreuer** zugeordnet. Dies ist konsistent mit den kommunizierten Werten der Branche, die sich aus Beratung, Service und Sicherheit zusammensetzen.

Neue Kanäle werden auf Grund des starken **Sicherheitsbewusstseins** erst nach sorgfältiger Evaluierung und langen Testphasen implementiert.

Portalterminals werden in der Finanzdienstleistungsbranche, im Gegensatz zu den anderen Branchen, sehr erfolgreich eingesetzt. Es wurde sogar von einem Trend von den stationären Geschäftslokalen zu den Terminals berichtet. Speziell in Bezug auf standardisierte Leistungen stellen Terminals in der Finanzdienstleistungsbranche bereits einen vollwertigen Ersatz zu stationären Niederlassungen dar.

III. Zusammenfassung und Ausblick

Neue technische Möglichkeiten führen zu einem ständigen Anstieg der verfügbaren Vertriebskanäle. Vor einigen Jahren brachte die Verbreitung des Internets bedeutende Veränderungen mit sich und befreite Unternehmen mit einem Schlag von geographischen und zeitlichen Grenzen. Heute steht das digitale Fernsehen und die damit verbundenen Möglichkeiten sowohl im Fokus der Forschung als auch der Unternehmen. Die Selektion, die Optimierung des Zusammenspiels und die Vermarktung der Absatzwege stellt angesichts der Vielfalt an Optionen eine große Herausforderung dar.

Im Zuge dieser Arbeit wurde einerseits die Forschungsfrage nach den in der Literatur genannten Erfolgsfaktoren des Multi Channel Managements beantwortet und diese in eine logische Struktur gebracht. Andererseits wurden im Rahmen der zweiten Forschungsfrage mit Hilfe einer empirischen qualitativen Studie bedeutsame Erfolgsfaktoren in der unternehmerischen Praxis identifiziert.

Die Einbettung der Absatzkanalplanung auf strategischer Ebene, eine kanalübergreifende und auf das Unternehmensimage abgestimmte Kommunikation sowie eine optimierte Logistik, die Synergieeffekte zwischen den Kanälen nutzt, stellen die in der Literatur genannten, zentralen Aspekte des Multi Channel Managements dar. Dem Konsumenten sollen möglichst viele Absatzkanäle geboten werden, wobei darauf zu achten ist, dass über alle Kanäle hinweg ein einheitliches Bild des Unternehmens vermittelt wird.

Genannte Faktoren wurden in einem aus 27 Fragen bestehenden Interviewleitfaden aufgearbeitet und mit Hilfe qualitativer Interviews mit zehn Gesprächspartnern aus Best-Practice Unternehmen analysiert. Die strategische Einbettung des Multi Channel Managements in die Unternehmensplanung war bei allen befragten Unternehmen gegeben und auch ein einheitliches Branding fand durchgehend Einsatz. Eine zu nennende Verbesserungsmöglichkeit ist die Ermöglichung eines Kanalwechsels durch optimierte Schnittstellen. Keines der befragten Unternehmen forciert die in der Literatur besonders hervorgehobene Kanalintegration bewusst. Die Bereitschaft zum Einbinden neuer Kanäle wie TV-Shopping erwies sich als gering, da der Fokus auf der Optimierung der vorhandenen Kanallandschaft und der besseren Nutzung der gewonnen Kundeninformationen liegt. Hier kann festgestellt werden, dass in der Praxis noch Aufholbedarf im Vergleich zur Theorie besteht.

Die Ergebnisse der empirischen Studie könnten durch eine branchenspezifische Befragung mit vergrößertem Sample verbessert werden. Genauere Aufschlüsse über die Unterschiede der Anforderungen an das Multi Channel Management in konkreten Wirtschaftsumgebungen wären dadurch erzielbar. Trotz der Limitierungen der vorliegenden Studie konnte in dieser Arbeit ein Überblick über die in der Theorie genannten Erfolgsfaktoren sowie deren Umsetzung in der Praxis gegeben werden.

Potenzial für weiterführende Forschung kann in Bezug auf die Quantifizierung der Erfolgsfaktoren gesehen werden. Die Entwicklung einer Benchmark, die die Effizienz der Mehrkanalintegration misst, wäre ein denkbarer Ansatz. In weiterer Folge ist die Abbildung der Zusammenhänge der einzelnen Faktoren und deren Auswirkungen auf den Erfolg in Form eines theoretischen Modells vorstellbar.

In der näheren Zukunft wird es einerseits interessant sein zu sehen, wie stark das TV-Shopping durch den technologischen Fortschritt des digitalen Fernsehens profitieren wird und andererseits wie sehr sich mobile Dienste als Vertriebskanal durchsetzen können. Auch die Nutzung der über alle Kanäle hinweg gewonnenen Kundeninformationen kann in der Zukunft zu einem bedeutenden Wettbewerbsvorteil werden, da hier großes Differenzierungspotenzial besteht.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

Adolphs, K. (2004): Markterfolg durch integratives Multichannel-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse. In: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 26(4), 2004, S. 269-281

Ahlert, D.; Kenning, P.; Schneider, D. (2000): *Markenmanagement im Handel*, Gabler, Wiesbaden, 2000

Ahlert, D.; Hesse, J. (2003): Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden. In: Ahlert, D. et al. (Hrsg. 2003): *Multikanalstrategien – Konzepte, Methoden und Erfahrungen*. Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 3-32

Armbruster, K., Schober, F. (2002): Hybridstrategien im Multikanal-Vertrieb. In: *WiSt*, 31(6), 2002, S. 347-350

Bailey, J.P. (1998): Electronic Commerce: Prices and Consumer Issues for three Products: Books, Compact Disks and Software. In: *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD/GD)*, 98(4), 1998

Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 27(1), 1991, S. 99-120

Biesiada, H.; Neidhart, M. (2004): Retail-Performance-Management – Konzeption eines modernen Business-Intelligence-Systems für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Handelsprozessen. In: Zentes, J. et al. (Hrsg. 2004): *Performance-Leadership im Handel*. Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2000, S. 93-115

Böing, C.; Jullens, J.; Schrader, M.F. (2003): Customer Relationship Marketing im Multikanalvertrieb. In: Ahlert, D. et al. (Hrsg. 2003): *Multikanalstrategien: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 33-66

Bone, T. (2004): Das Konzept Tower24 – Innovation auf der letzten Meile durch dezentrale Pick-up-Stationen. In: Baumgarten et al. (Hrsg. 2004). *Logistik-Management*. Springer-Verlag, Berlin, 2004, Kapitel 13.02

Brem, C.; Van Baal, S. (2004): Verborgene Stärke. Logistik im E-Commerce. In: *Handelsjournal*, 1, 2004, S. 34-35

- Bruhn, M.** (2001): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. Vahlen, München, 2001
- Bruhn, M.** (2003): Konsequenzen des Relationship Marketing für die Integrierte Kommunikation. In: Merten, K. et al. (Hrsg. 2003), Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2002/3, Deutscher Fachverlag, München, 2003, S. 171-186
- Bruhn, M.** (2003A): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2003
- Bruhn, M.; Ahlers, G.M.** (2007): Customer Touch Points – Aufgaben und Vorgehensweise einer Multi-Channel Communication. In: Wirtz, B. (Hrsg. 2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing, Gabler, Wiesbaden, 2007, S. 393-427
- Brynjolfsson, E.; Smith, M.** (2000): Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers. In: Management Science, 46(4), 2000, S. 563-585
- Bussmann, W.F.** (1994): Lean Selling. Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1994
- Cespedes, F.V.** (1998): Channel Management is General Management. In: California Management Review. 31(1), 1998, S. 98-119
- Cespedes, F.V.; Corey, E.R.** (1990): Managing Multiple Channels. In: Business Horizons, 33(4), 1990, S. 67-77
- Coughlan, A.T.; Anderson, E.; Stern, L.W.** (2001): Marketing Channels. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001
- Daduna, J.R.** (2003): Distributionsstrukturen und Verkehrsabläufe im Handel unter dem Einfluss des Online-Shoppings. In: Logistik Management, 5(1), 2003, S. 12-24
- Dahmen, P.** (2004): Multi-Channel Strategies for Retail Financial Services. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2004
- Day, G.S.** (1990): Market Driven Strategy. In: Journal of Marketing, 58(4) 1990, S. 37-52
- Day, G.S.** (2003): Creating a Superior Customer-Relating Capability. In: MIT Sloan Management Review, 44(3), 2003, S. 77-82
- Diller, H.** (2000): Preispolitik. Kohlhammer, Stuttgart, 2000

- Eierhoff, K.** (2002): Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden – die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG. In: Belz, Ch. (Hrsg. 2002), Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. Thexis, St. Gallen, 2002, S. 347
- Erevells, S; Rolland, E.; Srinivasan, S** (2001): Are prices really lower on the internet? An analysis in the vitamin industry. Working papers, University of California, Riverside, 2001
- Esch, F.-R.** (2005): Wirkung Integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2005
- Esch, F.-R.** (2005A): Strategie und Technik der Markenführung. Verlag Vahlen, München, 2005
- Esch, F.-R.** (2006): Wirkung integrierter Kommunikation. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2006
- Esch, F.-R.; Langner, T.** (2005): Aufbau und Steuerung von Marken in Wertschöpfungsnetzwerken. In: Esch, F.-R. (Hrsg., 2005): Moderne Markenführung. Gabler, Wiesbaden, 2005, S.427-454
- Esch, F.R.; Redler, J.** (2004): Durchsetzung einer Integrierten Markenkommunikation. In: Bruhn, M. (Hrsg. 2004): Handbuch Markenführung. Gabler, Wiesbaden, 2004, S.1467-1489
- Esch, F.-R.; Strödter, K.** (2007): Integrierte Markenkommunikation im Multi-Channel-Marketing. In: Wirtz, B. (Hrsg. 2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing. Gabler, Wiesbaden, 2007, S. 427-450
- Fassnacht, M.** (1996): Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten. Gabler, Wiesbaden, 1996
- Fassnacht, M.** (2003): Preisdifferenzierung. In: Diller, H.; Herrmann, A. (Hrsg. 2003): Handbuch Preispolitik: Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung. Gabler, Wiesbaden 2003, S.483-502
- Fassnacht, M.; Stallkamp, C.; Schmitz, D.R.** (2005): Konsumptionsorientierte Markteinführung: ein innovatives vertriebliches Konzept. Managementorientierte Schriftenreihe des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU), 3, 2005
- Fassnacht M.; Stallkamp, C.; Winkelmann, R.** (2007): Preismanagement im Rahmen des Multi-Channel-Marketings. In: Wirtz, B. (Hrsg. 2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing. Gabler, Wiesbaden, 2007, S. 473-492

- Gadde, L.-E.** (2004): Activity Coordination and Resource Combining in Distribution Networks – Implications for Relationship Involvement and the Relationship Atmosphere. In: *Journal of Marketing Management*, 20(1-2) 2004, S. 157-184
- Geyskens, I.; Gielens, K.; Dekimpe, M.G.** (2002): The Market Valuation of Internet Channel Additions. In: *Journal of Marketing*, 66(2), 2002, S. 102-119
- Gilliland, D.I.; Bello, D.C.** (2002): Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 2002, S. 24-44
- Gittenberger, E.; Löschl, S.; Scheichenbauer, H.; Widhalm, A.; Lenzhofer, J.** (2006): Einzelhandel im Internet. *KMU Forschung Austria*, Wien, 2007
- Grant, R.M.** (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, 33(3), 1991, S. 114-135
- Gronover, S.** (2003): Multi-Channel-Management, Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche. Dissertation der Universität St. Gallen, Bamberg, 2003
- Gronover, S.; Riempp, G.** (2001): Kundenprozessorientiertes Multi-Channel-Management – Management von Mehrkanalsystemen bei Finanzdienstleistern. In: *iomangement*, 4, 2001, S. 25-31
- Grün, O.; Brunner, J.C.** (2002): Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion. Gabler, Wiesbaden, 2002
- Gulati, R.; Garino, J.** (2000): Get the Right Mix of Bricks and Clicks. In: *Harvard Business Review*, 78(3), S. 107-114
- Heigl, C.** (2000): Direct Banking im Vertriebssystem von Kreditgenossenschaften. Lang, Frankfurt am Main, 2000
- Hertel, J.; Zentes, J.; Schramm-Klein, H.** (2005): Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel. Springer, Berlin, 2005
- Holmsen, C.A.; Palter, R.N.; Weberg, P.K.** (1998): Retail Banking: Managing competition among your own channels. In: *The McKinsey Quarterly*, 1, 1998, S. 82-93

- Homburg, C.; Koschate, N.** (2005): Behavioral Pricing Forschung im Überblick, Teil 1: Grundlagen, Preisinformationsaufnahme und Preisinformationsbeurteilung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75(4), S. 383-423
- Homburg, C.; Krohmer, H.** (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Gabler, Wiesbaden, 2003
- Hooley, G.; Greenley, G.; Fahey, J.; Cadogan, J.** (2001): Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. In: Journal of Marketing Management, 17(5-6), 2001, S. 503-520
- Hughes, P.** (2005): End-to-end logistics in a multi-channel world. In: Logistics & Transport Focus, 7(1), S. 38-41
- Hurth, H.** (2001): Multi-Channel-Marketing – Novum oder Phrase?. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9, 2001, S. 463-469
- Kaas, K.P.** (1994): Ansätze einer institutionsökonomischen Theorie des Konsumentenverhaltens. In: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg. 1994): Konsumentenforschung. Festschrift für Werner Kroeber-Riel, Vahlen, München, 1994, S. 245-260
- Klähn, A.** (2006): Große Wirkung für kleines Geld. In: Acquisa, 3, S.12-17
- Köhler, R.** (2003): Preis-Controlling. In: Diller, H.; Herrmann, A. (Hrsg. 2003): Handbuch Preispolitik: Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung. Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 358-386
- Körnert, J.; Wolf, C.** (2000): Marken-Fantasie im Internet-Banking. In: Die Bank, 11, 2000, S. 744-747
- Kroeber-Riel, W.** (1993): Integrierte Marketing-Kommunikation. In: Thexis 2, 1993, S. 2-5
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R.** (2004): Strategie und Technik der Werbung. Kohlhammer, Stuttgart, 2004
- Kroeber-Riel, W. ; Weinberg, P.** (1999): Konsumentenverhalten. Vahlen, München, 1999
- Kung, M.; Monroe, K.B.; Cox, J.L.** (2002): Pricing on the Internet. In: Journal of Product & Brand Management, 11(5), S. 274-288
- Lambert, D.M.; Stock, J.R.; Ellram, L.M.** (1998): Fundamentals of Logistics. McGraw-Hill Publishing Co., Boston, 1998

- Lasch, R.; Lemke, A.** (2003): Logistikkompetenz im Business-to-Consumer-Bereich – Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Empfehlungen zur Verbesserung. In: *Logistik Management*, 5(1), 2003, S. 40-53
- Lee, H.G.** (1997): Do electronic marketplaces lower the price of goods?. In: *Communications of the ACM*, 41(1), 1997, S. 73-80
- Liebmann, H.-P.; Zentes, J.** (2001): *Handelsmanagement*. Vahlen, München, 2001
- Madlberger, M.** (2002): *Internetbasierte Marketingsinstrumente und Marktforschungsmethoden für Electronic Retailing*. Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien, 2002
- Marksburry, D.** (2003): Multi-Channel Communication Needs Grow. In: *Credit Union Executive Newsletter*, 29(2), 2003, S. 3-4
- Meffert, H.** (2000): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele; mit einer Fallstudie von VW Golf*. Meffert-Marketing-Edition, 9. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2000
- Merx, O.** (2004): *Multichannel-Marketing-Handbuch*. Springer, Berlin, 2004
- Meyer, A., Oppermann, K.** (1999): Vertrieb von Financial Services – Gedanken zur künftigen Gestaltung kundenorientierter Geschäftsmodelle. In: Birkhofer, B. (Hrsg. 1999): *Alternative Vertriebswege*. Thexis, St. Gallen, 1999
- Miroschedji, S.A.; Schick, S.; Schumann, R.; Solimann, P.** (2001): Hersteller organisieren ihren Vertrieb um. In: *Harvard Business Manager*, 4, 2001, S. 24-33
- Monroe, K.B.** (2003): *Pricing: Making profitable decisions*. McGraw-Hill / Irwin, Boston, 2003
- Moriarty, R. T.; Morgan, U.** (1991): Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit? In: *Harvard Manager*, 3, 1991, S. 97-108
- Morton, F.S.; Zettelmeyer, F.; Risso, J.S.** (2001): Internet car retailing. In: *Journal of Industrial Economics*, 49/4, 2001, S. 501-519
- Müller-Hagedorn, L.** (1998): *Der Handel*; Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 1998
- Müller-Lankenau, C., Wehmeyer, K., Klein, S.** (2006): Multi Channel Strategies: Capturing and Exploring Diversity in the European Retail Grocery Industry. In: *International Journal of Electronic Commerce (IJEC)*, 10(2), 2006, S. 85-122

Murray, K.; Haubl, G. (2001): A fiction for no friction. An empirical investigation of cognitive lock-in as a result of brand-specific training in an online shopping environment. In: Marketing Science Conference Proceedings, Wiesbaden, 2001

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (1997): Marketing. Duncker & Humblot GmbH, Berlin, 1997

Ernst / Young (1999): E-Commerce: Customer Relationship Management. Ernst & Young LLP, 1999

Pechtl, H. (2005): Preispolitik. Utb, Stuttgart, 2005

Peters, T.J.; Waterman, R.H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. MVG, Landsberg am Lech, 1984

Pfohl, H.-C. (2004): Logistiksysteme, Springer, Berlin, 2004

Pigou, A.C. (1960): The economics of welfare. Macmillan and Co., London, 1960

Porter, M. (1985): Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York, 1985

Porter, M. (2001): Strategy and the Internet. In: Harvard Business Review, 79(3), 2001, S. 62-78

Power, A. (20002): Channel surfing, In: Outlook, 2000/1, S. 55-61

Rangaswamy, A.; van Bruggen, G.H. (2005): Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue. In: Journal of Interactive Marketing, 19(2), 2005, S. 5-11

Reichheld, R.F.; Shefter, R. (2001): Warum Kundentreue auch im Internet zählt. In: Harvard Business Manager, 23(1), 2001, S. 70-80

Reiss, M. (2006): Vertriebskanäle optimal integrieren. In: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 8, 2006, S. 48-50

Roever, M. (1991): Tödliche Gefahr. In: Manager Magazin, 10, S. 218-230

Rosenbloom, B. (2004): Marketing Channels – A Management View. Thomson/South-Western, Mason Ohio, 2004

- Schierenbeck, H.** (1998): Die Vertriebskanäle der Zukunft im Privatkundengeschäft. In: Basler Bankenvereinigung (Hrsg. 1998), Multi Channel Distribution im Banking. Basler Bank Studien, Bern, Stuttgart, Wien, 1998, S. 42
- Schoenbachler, D.D.; Gordon, G.L.** (2002): Multichannel shopping: understanding what drives channel choice. In: Journal of Consumer Marketing, 19, 2002, S. 42-51
- Schögel, M.; Sauer, A.** (2002): Multichannel Marketing – Die Königsdisziplin im CRM. In: Thexis 1, 2002, S. 26-31
- Schögel, M.; Tomczak, T.** (1995): Mehrkanalsysteme im Distributionsmanagement. In: Thexis 1 12(3),, 1995, S. 42-47
- Schögel, M.** (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution. Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler, Wiesbaden, 1997
- Schögel, M.** (2001): Multi-Channel-Marketing – Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen. Werd Verlag, Zürich, 2001
- Schögel, M., Tomczak, T., Birkhofer, B.** (1999): Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce in der Distribution. In: Birkhofer, B. (Hrsg. 1999), Alternative Vertriebswege: Factory Outlet Center, Convenience Stores, Direct Distribution, Multi Level Marketing, Electronic Commerce, Smart Shopping (Gebundene Ausgabe). Thexis, St. Gallen, 1999
- Schögel, M., Birkhofer, B., Jazbec, M., Tomczak, T.** (2002): Roadm@p to E-busienss – Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung. In: Belz, Ch. (Hrsg. 2002): Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. Thexis, St. Gallen, 2002
- Schögel, M., Sauer, A., Schmidt, I.** (2004): Multichannel-Management – Vielfalt in der Distribution. In: Merx, O. (Hrsg. 2004), Multichannel-Marketing-Handbuch. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2004
- Scholl, M.** (2003): Multi-Channel Management. Gestaltung, Steuerung und Erfolg von Multi-Channel Vertriebssystemen. Dissertation an der Universität München, 2003
- Schramm-Klein, H.** (2003): Multi-Channel-Retailing – Zwölf Grundsätze zur Gestaltung von Multi-Channel-Systemen. In: Absatzwirtschaft 3, 2002, S. 10-14
- Schramm-Klein, H.** (2006): Multi-Channel-Retailing: Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In: Zentes, J. (Hrsg. 2006): Handbuch Handel. Gabler, Wiesbaden, 2006, S. 501-522

- Schröder, H.** (2005): Multichannel-Retailing – Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels. Berlin, Heidelberg: Springer
- Schulte, C.** (1997): Distributionslogistik. In: Bloech, J.; Ihde, G.B. (Hrsg. 1997): Vahlens Großes Logistiklexikon. Vahlen, München, 1997, S. 176-178
- Schwaiger, M.; Numberger, S.** (2007): Die zukünftige Bedeutung des Multi-Channel Retailing und seine Ursachen. In: Wirtz, B. (Hrsg. 2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing, Gabler, Wiesbaden, 2007, S. 235-271
- Shop.org** (2001): The Multi-Channel Retail Report Executive Summary. J.C. Williams Group, BizRate.com
- Silberberger, O.** (2001): Multi Channel Commerce in Deutschland. Sonderbestimmungen und Empfehlungen für die Branchen Telekommunikation, Versicherung, Handel, Banken, Energieversorgung. CambridgeTechnologyPartners, München, September 2001
- Simon, H.** (1992): Preismanagement: Analyse – Strategie – Umsetzung. Gabler, Wiesbaden, 1992
- Simon, H.; Fassnacht, M.** (2005): Preismanagement – eine umfassende Perspektive. In: Haas, A.; Ivens, B.S. (Hrsg. 2005): Innovatives Marketing: Entscheidungsfelder – Management – Instrumente. Gabler, Wiesbaden, 2005, S. 277-292
- Späth, P.** (2000): Strategische Vertriebswegeplanung bei Universalbanken. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2000
- Specht, G.; Fritz, W.** (2005): Distributionsmanagement. Kohlhammer, Stuttgart, 2005
- Stern, L.W.; Sturdivant, F.D.** (1987): Customer-driven distribution systems. In: Harvard Business Review, 65(4), 1987, S. 34-41
- Strassmann, B.** (2003): Kassensturz. In: Die Zeit, 42, 2003
- Tietz, B.** (1992): Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010. Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 1992
- Tomczak, T.; Belz, C.; Schögel, M.** (Hrsg. 1999): Alternative Vertriebswege – Neue Wege zum Kunden. Schäfer-Poeschel, St. Gallen, 1999
- Toporowski, W.** (1996): Logistik im Handel: Optimale Lagerstruktur und Bestellpolitik einer Filialunternehmung. Physica-Verlag Rudolf Liebing, Heidelberg, 1996

- Van Baal, S.** (2007): Harmonisierung oder Differenzierung im Multi-Channel Retailing? In: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln – IfH, Handel im Fokus, 59(I), 2007, S. 29-39
- Van Vliet, P.J.A.; Pota, D.** (2001): Understanding Online Retail: A Classification of Online Retailers. In: Journal of Computer Information Systems, 41(2), 2001, S. 23-28
- Vastag, A.; Schürholz, A.** (2004): Strukturparameter der Distribution. In: Arnold, D. et al. (Hrsg. 2004): Handbuch Logistik. Springer, Berlin, 2004, S. B 5-15-B 5-21
- Webb, G.** (2001): The m-bomb: riding the multi-channel whirlwind. Capstone Publishing, Oxford, 2001
- Webb, K.L.** (2002): Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. In: Industrial Marketing Management, 31(2), 2002, S. 95-102
- Weitz, B.A.; Jap, S.D.** (1995): Relationship Marketing and Distribution Channels. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 1995, S. 305-320
- Wilson, A.** (2003): Marketing Research – An integrated Approach. Prentice Hall, Harlow, 2003
- Wirtz, B.** (2002): So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen. In: Absatzwirtschaft, 44/2002. S. 48-53
- Wirtz, B.** (2002A): Multi-Channel-Management – Struktur und Gestaltung multipler Distribution. In: Das Wirtschaftsstudium: WISU, 31(5), 2002, S. 676-682
- Wirtz, B.; Krol, B.** (2002): Integrierte Multi-Channel-Geschäftsmodelle. Erfolgspotentiale im Electronic Retailing. In: Ahlert, D. et al. (Hrsg. 2002): Jahrbuch Handelsmanagement 2002. Electronic Retailing. Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2002, S. 91-113
- Wirtz, B.; Büttner, T.; Schwarz, J.** (2003): Multi-Channel-Management: Eine empirische Analyse zu ausgewählten Aktionsparametern und deren Erfolgsrelevanz. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 49(1), 2003, S. 65-83
- Wirtz, B.; Lütje, S.** (2007): Design des Multi-Channel-Systems. In: Wirtz, B. (Hrsg. 2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing. Gabler, Wiesbaden, 2007, S. 173-194
- Xia, L.; Monroe, K.B.; Cox, J.L.** (2004): The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. In: Journal of Marketing, 68(5), 2004, S. 1-15

Zentes, J.; Schramm-Klein, H. (2007): Logistische Distributionspolitik in Multi-Channel-Systemen. In: Wirtz, B. (Hrsg. 2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing. Gabler, Wiesbaden, 2007, S. 451-472

Zentes, J.; Swoboda, B. (2000): Auswirkungen des Electronic Commerce auf den Handel. In: Die Betriebswirtschaft, 60(6), 2000, S. 687-706

Zentes, J.; Schramm-Klein, H.; Neidhart, M. (2004): Logistikerfolg im Kontext des Gesamtunternehmenserfolges: Analyse der Beziehung zwischen Marketingerfolg, Logistikerfolg und Unternehmenserfolg. In: Logistik Management, 6(3), 2000, S. 47-66

Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (2004A): Internationales Wertschöpfungsmanagement, Vahlen, Wiesbaden 2004

Zentes, J.; Neidhart, M.; Scheer, L. (2006): Handelsmonitor Spezial: Vertikalisierung – Die Industrie als Händler. Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2006

Internetquellen

- AberdeenGroup** (2004): The Integrated Multi-Channel Benchmark Study: Gaining Competitive Advantage by Fulfilling Multi-Channel Demand, aus: http://www.imany.com/clm_cfo/aberdeen_report.pdf [Zugriff am: 24.10.2007]
- Becker, T.; Hauptmeier, H.** (2005): Becker, T.; Hauptmeier, H.: TV 2010 Reloaded – Die Wohnzimmer-Revolution hat begonnen. Aus: http://www.sceneo.de/downloads/TV_2010_Reloaded.pdf [Zugriff am: 02.12.2007]
- BVH** (2005): E-Commerce – Stand und Entwicklung im deutschen Einzelhandel, Pressemitteilung vom 21.11.2005, aus: http://www.versandhandel.org/uploads/media/bvh-Pressemitteilung_E_Commerce_21112005.doc [Zugriff am: 20.10.2007]
- Camp, F.V.** (2001): Online and onland? Channel conflicts and how to avoid them. Arthur D. Little Inc. www.adlittle.com [Zugriff am 08.12.2007]
- FAZ / GFK** (2005): Der Handel im Internet legt 17 Prozent zu, aus: <http://www.faz.net/IN/INtemplates/faznet/default.asp?tpl=common/zwischeneseite.asp&dox={E56D6A20-E153-8BFD-A6A9-0FBF52341B88}&rub={E2C6E0BC-C2F0-4DD7-87CD-C274993E94C1}> [Zugriff am: 24.10.2007]
- Meffert, H.** (2003): Individualisierung und Interaktivität als Erfolgsfaktoren des Marketing. Aus: <http://www.absatzwirtschaft.de/Content/pv/p/1003458/t/fthighlght/highlightkey/meffert+individualisierung/b/34740/default.aspx/individualisierung-und-interaktivitaet-als-erfolgsfaktoren-im-marketing.html> [Zugriff am: 04.12.2007]
- Nataraj, S.; Lee, J.** (2005): Dot-Com Companies: Are They All Hype? Aus: http://goliath.ecnext.com/coms2/summary_0199-1819694_ITM [Zugriff am: 28.11.2007]
- Yulinsky, C.** (2000): Multi-Channel-Marketing: Making „Bricks and Clicks“ Stick, McKinsey Marketing Solutions 2000, Aus: http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_Multi_Channel_Mktg.pdf [Zugriff am 20.12.2007]

Anhang A: Fragebogen

Fragenkatalog

Befragung “Erfolgsfaktoren im Multi Channel Retailing”

Einleitung

- Vermittler & Zustandekommen erläutern
- Vorstellung der eigenen Person
- Hinweis auf Anonymisierung der Daten
- Vorteil für Unternehmen? → Diplomarbeit → Rückmeldung bei Fertigstellung
- Dauer ~45 Minuten

Allgemeine Angaben

1. Name und Anschrift des Unternehmens

2. Unternehmensgegenstand

3. Gründungsjahr des Unternehmens

4. Name und Funktion des Interviewpartners

Interview

Grundlegende Kanalinfos und Entwicklung

1. **Welche Absatzkanäle nutzen Sie?**
 - Store
 - Monobranded
 - Multibranded
 - Webshop
 - TV-Shopping
 - Mobile Shopping
 - Katalog Shopping
 - Travel Retail
 - Heimvertrieb
 - Partyshopping
 - Telefonischer Verkauf (Callcenter)
2. Wann wurden die einzelnen Kanäle ins Leben gerufen?
3. **Was waren die Hauptargumente für und gegen die Einführung der einzelnen Kanäle?**
4. Im Nachhinein betrachtet – haben sich die Gründe für die Einführung als gerechtfertigt erwiesen?
5. Ist es vorgekommen, dass ein Kanal wieder aufgelassen wurde?
Wenn ja, warum?

Kanalstrategie und Umsetzung

6. **Besteht in allen Kanälen das gleiche Kundensegment oder werden mit bestimmten Kanälen spezielle Kundensegmente/Zielgruppen angesprochen?**
7. **Wurde in Ihrem Unternehmen bewusst eine Mehrkanalstrategie gewählt und ist sie Bestandteil der Unternehmensstrategie?**
8. Wie wird die Mehrkanalstrategie in Ihrem Unternehmen geplant und gesteuert? Gibt es eine eigene Abteilung für die Entwicklung und Pflege der Mehrkanalstrategie?

9. Wie sind die (Sales-) Verantwortlichkeiten in Ihrem Unternehmen gelagert? Kanalübergreifend oder separat innerhalb der Kanäle?
10. Gab es organisatorische Änderungen, die durch die Mehrkanalintegration bedingt waren?
Wenn ja, welche und mit welchem Grund/Effekt?
11. Wie oft finden Abstimmungen zwischen den Kanälen statt und wie wird dabei vorgegangen?
12. Gibt es zwischen den Kanälen bzw. bestimmten Bereichen des Unternehmens Interessenskonflikte/Reibungspunkte (Akzeptanz/Konkurrenz der Kanäle untereinander), die durch die Mehrkanalstrategie bedingt sind?
Wenn ja, wie werden diese gehandhabt? Wie wird das Miteinander gefördert?

Integrationsmaßnahmen und Anpassung

13. Welche internen Ressourcen nutzen die Kanäle gemeinsam (z. B. gemeinsames Lager etc.)?
14. Sind die Vertriebskanäle auf internationaler Ebene an die besonderen Bedürfnisse der internationalen Kunden angepasst?
Wenn ja, wie?
15. Welche Kanäle werden in welcher Phase des Kaufprozesses (Aufmerksamkeitsweckung, Bereitstellung von Informationen, Kaufabwicklung, Service & Support) besonders genutzt?
16. Hat der Kunde die Möglichkeit während des Kaufprozesses den Kanal zu wechseln (z. B. Infos Online, Evaluierung im Shop, Bezahlung im Shop, Versand nach Hause, Rückgabe/Service im Shop etc.)?
17. Gab es durch die Mehrkanalstrategie merkbare Veränderungen im Kundenverhalten?
18. Gibt es eine zentrale Anlaufstelle für den Kunden, an die er sich wenden kann - egal aus welchem Kanal er kommt (z. B. zentrales Callcenter)?
19. Gibt es abgestimmte Marketingaktionen, um den Kunden durch die verschiedenen Absatzkanäle zu führen (Cross-Promotions)?
20. Gibt es Anreizsysteme für Ihre Mitarbeiter die Kunden auch zur Nutzung der anderen Kanäle zu motivieren?

- 21. Welche Integrationsmaßnahmen setzen Sie ein (z. B. Terminals in den Shops)?**
- 22. Wird eine einheitliche Branding-Strategie in allen Kanälen verfolgt (360° Approach)?**
Wenn ja, hat das einheitliche Branding zu einer gesteigerten Conversion Rate geführt? Nimmt der Kunde das einheitliche Branding wahr?
- 23. Existieren preisliche Unterschiede zwischen den Kanälen?**
24. Verwenden Sie ein CRM Tool?
Wenn ja, funktioniert es kanalübergreifend?
25. Verfügen Sie über ein Loyalty Programm?
Wenn ja, funktioniert es kanalübergreifend?
- 26. Was macht für Sie die Stärke Ihrer Mehrkanalstrategie im Vergleich zu anderen Unternehmen Ihrer Branche aus?**
- 27. Wie sieht die Zukunft aus? Sind Veränderungen/Maßnahmen in Bezug auf die Kanalstrategie geplant?**

Anhang B: Curriculum Vitae

Personal Data

Name	Raimann, Florian Dominik
Date of birth	1982/03/26
Nationality	Austrian
Military/Civilian service	fulfilled 2004/2005

Education

2000	High school degree / GCE A-Levels at St. Ursula in Vienna
Since 2000/10	University of Vienna - International Business Administration
	Specializations International Marketing Innovation- and Technology Management

Professional Experience

Since 2005/09	Student trainee - S&T Austria GmbH
2005/07 - 2005/08	Internship - Spardat Sparkassen-Datendienst GmbH
2004/06 - 2005/04	Civilian service (Red Cross Lower Austria - paramedic)
2004/02 - 2004/03	Civilian service (Sheltered workshop and therapeutic living community Elfenhain)
2003/07 - 2003/09	Internship - Spardat Sparkassen-Datendienst GmbH
2003/01 - 2005/06	Freelancer - Österreichische Verkehrsbüro AG
2002/04 - 2002/10	Part time employed - Hervis Sport & Mode GmbH
2002/07 - 2002/08	Internship - Österreichische Post AG
2001/08	Internship - Österreichische Post AG
1998/06 - 2000/08	Part time employed - Raimann-Consulting

Language skills

German	native language
English	excellent knowledge
Italian	advanced knowledge
Spanish	basic knowledge
Russian	basic knowledge
Dutch	basic knowledge